



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

”Se titteli ei kyllä merkitse mulle yhtään mitään”

Työntekijöiden uranäkemykset ja työnantajaan sitoutuminen matalan hierarkian
organisaatiossa

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Laura Koivisto

Ohjaaja:
FT Markku Jokisaari

26.3.2025

Turku

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

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Laura Koivisto

Otsikko: ”Se titteli ei kyllä merkitse mulle yhtään mitään”: Työntekijöiden uranäkemykset ja työnantajaan sitoutuminen matalan hierarkian organisaatioissa

Ohjaaja(t): FT Markku Jokisaari

Sivumäärä: 105 sivua + liitteet 5 sivua

Päivämäärä: 26.3.2025

Useimmat organisaatiot perustuvat hierarkkisiin rakenteisiin, joissa työntekijän arvo on perinteisesti määritelty hänen asemansa, arvovaltansa ja vastuunsa perusteella. Vastaavasti uramenestystä on mitattu ylennysten, palkankorotusten ja johtotehtävien saavuttamisen kautta. 2010-luvulta alkaen hierarkkisten organisaatioiden rinnalle on noussut matalan hierarkian organisaatioita, joista vähintään keskijohtotaso on poistettu kokonaan. Näissä organisaatioissa korostuvat jaettu päätöksenteko, työntekijöiden välinen tasa-arvo sekä työnteon itseohjautuvuus. Perinteiset etenemis- ja ylenemismahdollisuudet ovat tärkeä osa monien ihmisten uria, mutta matalan hierarkian organisaatioissa nämä mahdollisuudet ovat rajalliset tai puuttuvat kokonaan. Tässä tilanteessa uramahdollisuuksia, urakehitystä ja uramenestystä on tarkasteltava uusista näkökulmista.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan, millaisia uranäkemyksiä matalan hierarkian organisaatioissa työskentelevillä henkilöillä ilmenee. Tutkimuksessa selvitetään myös, miten työntekijät suhtautuvat ylenemismahdollisuuksien puutteeseen ja millaisiksi he kokevat omat urakehitysmahdollisuutensa. Lisäksi tarkastellaan, miten yksilölliset uranäkemykset ja niiden toteutuminen matalan hierarkian organisaatioissa heijastuvat työntekijöiden työnantajaan sitoutumiseen. Päättökysymys on: *Minkälaisia uranäkemyksiä, kuten uraorientaatioita, uratavoitteita ja uramenestyskäsitteitä, matalan hierarkian organisaation työntekijöillä esiintyy?*

Tutkimus toteutettiin laadullisena poikkileikkaustutkimuksena, ja aineisto kerättiin haastattelemalla kymmentä työntekijää yhdessä IT-alalla toimivassa matalan hierarkian organisaatioissa. Aineiston analysointiin käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä teemoittelun menetelmää hyödyntäen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui erityisesti uusien urakäsitysten, kuten kestävä ja proteaanisen uran, sekä objektiivisen ja subjektiivisen uramenestyksen käsitteiden ympärille. Lisäksi tarkastelussa hyödynnettiin ura-ankkuriteoriaa ja työelämäorientaatiomallia, jotka toimivat aineiston tulkinnan keskeisinä välineinä.

Tulokset osoittavat, että matalan hierarkian organisaation työntekijöiden näkemykset urasta vaihtelivat, mutta asiantuntijuuden syventämistä, työn ja muun elämän tasapainoa sekä itsenäisyyttä painottavat näkemykset korostuivat eniten. Työntekijät painottivat uransa jäsentämisessä subjektiivista näkökulmaa, jossa uran ja uramenestyksen merkitykset rakentuvat henkilökohtaisten arvojen ja tavoitteiden varaan. Sen sijaan objektiivisille urakriteereille, kuten tittleille tai palkankorotuksille, annettiin huomattavasti vähäisempi painoarvo. Urakehitys ilmeni tutkittavilla erityisesti asiantuntijuuden kehittymisenä sekä osaamisen laajentumisena. Työntekijät kokivat vahvaa sitoutumista työnantajansa, mikä näyttäytyi osin heidän uranäkemyksensä yhteensopivuutena matalan hierarkian rakenteen kanssa. Tulokset kuitenkin viittaavat myös siihen, että yksilön uranäkemykset voivat mukautua työympäristön vaikutuksesta: hierarkkisissa organisaatioissa työskennellessään tutkittavat olivat tavoitelleet ylennyksiä ja esihenkilötehtäviä, kun taas matalan hierarkian kontekstissa nämä tavoitteet olivat menettäneet merkitystään.

Tulokset kertovat sekä siitä, miten matalan hierarkian organisaation työntekijät suhtautuvat uraan, että siitä, kuinka monimuotoisia uranäkemykset ovat tänä päivänä. Tulokset tarjoavat tärkeää tietoa matalan hierarkian organisaatioille sekä tällaista organisaatorakennetta harkitseville, mutta osoittavat myös, että aihe kaipaa tulevaisuudessa lisää tutkimusta.

Avainsanat: matalan hierarkian organisaatio, ura, uraorientaatiot, uramenestys, työnantajaan sitoutuminen

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
2	Uranäkemykset	11
2.1	Perinteinen urakäsitys ja uudet urakäsitykset	11
2.1.1	Proteaaninen ura	15
2.1.2	Kestävä ura	16
2.2	Uramenestys	17
2.3	Uraorientaatiot	20
2.3.1	Ura-ankkuriteoria	22
2.3.2	Työelämäorientaatiomalli	27
2.4	Uranäkemysten kokonaisuus	31
3	Ura ja työnantajaan sitoutuminen matalan hierarkian organisaatiossa	33
3.1	Matalan hierarkian organisaatio	33
3.2	Työntantajaan sitoutuminen	36
3.3	Uramahdollisuudet ja työnantajaan sitoutuminen matalan hierarkian organisaatiossa	38
4	Menetelmät	40
4.1	Tieteenfilosofinen tausta ja tutkimussipulimalli	40
4.2	Laadullinen tutkimusasetelma ja haastattelut aineistonkeruumenetelmänä	41
4.3	Tutkimusaineiston kuvaus ja aineistonkeruuprosessi	42
4.4	Aineiston analyysi ja tulkinta	44
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	47
4.5.1	Tutkimuksen luotettavuus	47
4.5.2	Tutkimuksen eettisyys	48
4.6	Generatiivisen tekoälyn hyödyntäminen	49
5	Tulokset	50
5.1	Ura- ja uramenestyskäsitykset	50
5.1.1	Uudet urakäsitykset	50
5.1.2	Uran merkitys	51
5.1.3	Uramenestyskäsitykset	52
5.2	Uratavoitteet	55

5.2.1	Ammatillisen osaamisen kehittyminen	55
5.2.2	Vastuun lisääntyminen	57
5.2.3	Työn ja muun elämän tasapaino	58
5.2.4	Työn mielekkyys	58
5.2.5	Palkkakehitys	59
5.3	Uraorientaatiot	60
5.3.1	Ura-ankkurit	61
5.3.2	Työelämäorientaatiot	67
5.3.3	Muut uraorientaatiot	70
5.4	Matalan hierarkian merkitys uraan	73
5.4.1	Urakehitysmahdollisuudet	73
5.4.2	Ylenemismahdollisuuksien puute	75
5.5	Työnantajaan sitoutuminen	77
5.5.1	Uranäkemyksen merkitys	77
5.5.2	Matalan hierarkian merkitys	80
5.6	Tulosten yhteenveto	82
6	Pohdinta	85
6.1	Yleinen pohdinta	85
6.2	Tutkimuksen käytännön merkitys	90
6.3	Tutkimuksen rajoitteet	91
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	92
6.5	Yhteenveto	94
	Lähteet	95
	Liitteet	106
	Liite 1. Haastattelurunko	106
	Liite 2. Tutkimustiedote haastateltaville	107

KUVIOT

Kuvio 1 Uudet urakäsitykset	14
Kuvio 2 Uranäkemysten havainnollistus	32
Kuvio 3 Matalan hierarkian koetut positiiviset vaikutukset	35
Kuvio 4 Tutkimusmenetelmiä havainnollistava sipulimalli (mukaiillen Saunders ym., 2023)	

40

TAULUKOT

Taulukko 1 Perinteisen urakäsityksen ja uusien urakäsitysten vertailu	13
Taulukko 2 Objektivisen ja subjektiivisen uramenestyksen vertailu	19
Taulukko 3 Ura-ankkurit (Schein, 1990a)	23
Taulukko 4 Työelämäorientaatiot (Wrzesniewski ym., 1997)	27
Taulukko 5 Työelämäorientaatioiden uudelleenluokittelu (Willner ym., 2020)	30
Taulukko 6 Työelämäorientaatioiden uudelleenluokittelun nelikehikko (mukaiillen Schabram ym., 2023)	31
Taulukko 7 Haastattelurunkoon tehdyt muutokset	43
Taulukko 8 Tutkimuksen haastateltavat	44
Taulukko 9 Esimerkki analyysiprosessista	46
Taulukko 10 Haastateltaville määritetyt ura-ankkurit	62
Taulukko 11 Haastateltaville määritetyt työelämäorientaatiot	68
Taulukko 12 Aineistosta nousseet uraorientaatiot	71
Taulukko 13 Tulosten yhteenveto	82

1 Johdanto

Työ on yhteiskunnan perusta ja monelle yksi elämää eniten määrittävistä tekijöistä, sillä työssäkäyvät aikuiset viettävät suurimman osan hereilläoloajastaan töissä (Schabram ym., 2023, 405). Työ on tärkeä osa monen ihmisen identiteettiä ja voi jopa antaa merkityksen elämälle (Blustein, 2011). Ihmisen työhistorian kokonaisuutta kutsutaan uraksi, joka koostuu työntekoon liittyvistä kokemuksista läpi elämän. Ura voidaan nähdä olevan kaikilla ihmisillä, jotka ovat olleet mukana työelämässä – oli työ asiantuntijatason työtä, suorittavaa työtä tai jotain muuta. (Schein, 1990a, 2.)

Perinteisen urakäsityksen mukaan ura on lineaarinen polku, jossa yksilöt etenevät työnantajaorganisaation arvojärjestyksessä eli hierarkiassa ylöspäin. Ihminen aloittaa työskentelyn alimmalla työntekijätasolla, ja pyrkii taso kerrallaan ylenemään sekä saamaan suurempia ulkoisia palkkioita, kuten lisää valtaa ja enemmän palkkaa. Perinteisessä urakäsityksessä vastuu yksilön uran hallinnoinnista on organisaatiolla. (Sullivan & Baruch, 2009.) Hierarkkisesti rakentuneella organisaatiolla on pitkä historia, minkä vuoksi se on juurtunut vahvasti työelämän oletuksiin (Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024, 137). Pyramidimallista organisaatorakennetta pidetään usein jopa itsestäänselvyytenä, koska useimmat organisaatiot ovat hierarkkisia ja tarjoavat työntekijöilleen perinteisiä urapolkuja ja ylenemismahdollisuuksia (Dries ym., 2012, 271–272). Viime vuosina hierarkkista organisaatiomallia on alettu kuitenkin kritisoida yhä enemmän: sitä on kuvattu nykytoimintaympäristöön sopimattomana, vanhanaikaisena ja kankeana (Handel, 2014, 86), sillä se ei kykene reagoimaan toimintaympäristön äkillisiin muutoksiin ja sen päätöksentekoprosessit ovat hitaita (Hamel, 2011; Kemi, 2017; Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024, 136).

2000-luvun yhteiskunnalliset muutokset ovat muokanneet uria ja työelämää merkittävästi. Globalisaatio, talouden laskusuhdanteet, ilmastonmuutos, digitalisaatio, teknologinen kehitys sekä työvoiman monimuotoisuus ja ulkoistaminen ovat lisänneet työsuhteiden joustavuutta ja tehneet urapoluista vaikeammin ennakoitavia. (Coghlan, 2024, 135; Guan ym., 2019, 390.) Erityisesti globalisaatio, talouden laskusuhdanteet, ulkoistaminen ja teknologinen kehitys ovat vähentäneet työpaikkojen määrää, mikä on pakottanut monet etsimään vaihtoehtoisia uramahdollisuuksia. Uudet työnteon muodot, kuten paikkariippumaton työskentely, itsensä työllistäminen, sekä keikka- ja projektityöt, ovat yleistyneet merkittävästi. COVID-19-pandemia vauhditti entisestään työelämän murrosta aiheuttaen laajoja organisaatiomuutoksia, irtisanomisaaltoja ja etätyön yleistymistä (Schabram ym., 2023, 426–427; Seibert ym., 2024, 510). Näiden kaikkien muutosten myötä

perinteiset urapolut ovat hiljalleen korvautuneet yksilöllisemmillä urapoluilla, joissa vastuu uran hallinnasta on siirtynyt organisaatioilta yksilöille (Huovila, 2019), ja joissa uravalintoja ohjaavat yhä enemmän yksilön henkilökohtaiset arvot. (Sullivan & Baruch, 2009, 1542–1543.) Nykyään monille tärkeintä työssä on esimerkiksi sen joustavuus ja tunne työn merkityksellisyydestä.

(Cortellazzo ym., 2020, 1; Guan ym., 2019; Rodrigues ym., 2013, 142.)

Sekä hierarkkisten organisaatorakenteiden koettu kankeus että urakäsityksissä ja työelämässä tapahtuneet muutokset ovat lisänneet kiinnostusta vaihtoehtoisia organisaatorakenteita kohtaan. Matalan hierarkian organisaatioiden määrä sekä niihin liittyvä keskustelu ovat lisääntyneet huomattavasti viime vuosina. Matalan hierarkian organisaatiot ovat monimuotoinen joukko organisaatioita, mutta niille yhteistä on litteä organisaatorakenne, joka tasa-arvoistaa työntekijät samalle tasolle ja vähentää johtohenkilöstön määrää sekä merkitystä. (Anicich ym., 2024; Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024; Morikawa ym., 2022.) Esihenkilöroolit voivat puuttua kokonaan tai niiden merkitys on normaalia pienempi. (Kettunen, 2018.) Matalan hierarkian organisaatiot ovat yleistyneet, koska rakenteen on koettu parantavan organisaation kykyä reagoida ja sopeutua muutoksiin, vahvistavan organisaation sisäistä yhteistyötä ja päätöksentekoa sekä lisäävän työntekijöiden hyvinvointia, tuottavuutta ja tyytyväisyyttä. (Anicich ym., 2024; Billinger & Workiewicz, 2019; Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024; Morikawa ym., 2022; Urpelainen, 2019.)

Perinteisesti työntekijät on nähty johtamisen kohteina, jotka toteuttavat esihenkilöiden tai johtajien antamia ohjeita. Matalan hierarkian organisaatiossa tilanne on kuitenkin toinen: työntekijät toimivat itseohjautuvasti, ottavat aktiivisesti vastuuta työnsä suunnasta ja osallistuvat organisaation päätöksentekoon. Vaikka tällaisessa organisaatiossa voi olla joitakin johtorooleja, työntekijöillä on perinteistä enemmän vaikutusmahdollisuuksia sekä omaan työhönsä että organisaation suuntaan. Johtajilla on tällöin vain rajallisesti valtaa ohjata tai puuttua siihen, miten työntekijät toteuttavat työtehtäviään. (Billerger & Workiewicz, 2019; Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024, 139–40.)

Matala hierarkia on erityisen yleinen IT-alalla, jossa työvoimapula on vauhdittanut sen yleistymistä, sillä rakennetta pidetään työntekijöille mieluisana (Järvensivu ym., 2020, 239; M. Y. Lee & Edmondson, 2017; Morikawa ym., 2022, 323–325). Viime vuosina rakenne on yleistynyt myös muilla toimialoilla, pääasiassa asiantuntijaorganisaatioissa (Kettunen 2018), mutta myös esimerkiksi kouluissa ja teollisuusalalla. (Kurki & Wilenius, 2016, 23.)

Vaikka matalan hierarkian organisaatioiden tavoitteena on edistää tasa-arvoa sekä lisätä työntekijöiden toimintavapautta ja vaikutusmahdollisuuksia, rakenne voi aiheuttaa haasteita erityisesti työntekijän uran näkökulmasta. Tällaisissa organisaatioissa ei ole selkeää urapolkua tai

perinteisiä ylenemis- ja etenemismahdollisuuksia, jotka ovat monille ihmisille merkittävä osa heidän työelämän tavoitteitaan (Appelbaum & Santiago, 1997; Hamilton, 2024). Yhteiskunnassa vallitsee myös edelleen ihanne hierarkkisesta urapolusta, jossa uralla eteneminen ja menestys rakentuvat ylennysten, johtovastuun ja palkankorotusten varaan. Tämä perinteinen ajattelutapa ohjaa varsinkin asiantuntijatyössä toimivia tavoittelemaan hierarkiassa etenemistä sekä johtotehtäviä. (Dries ym., 2012, 272; Sullivan & Baruch, 2009, 1561–1563.) Työn on kuitenkin havaittu merkitsevän eri ihmisille eri asioita: se voi olla tapa maksaa laskut, kuluttaa aikaa, löytää elämään merkitystä tai edetä ammatillisesti (Steger ym., 2013). Näitä erilaisia suhtautumistapoja työhön ja uraan kutsutaan uraorientaatioiksi (Rodrigues ym., 2013). Uraorientaatioiden avulla voidaan tunnistaa yksilölle sopivia ammatteja ja urapolkuja (Schein, 1990a) ja ne vaikuttavat siihen, miten yksilö määrittelee ja kokee uramenestyksen (Rodrigues ym., 2013, 142; Shockley ym., 2016).

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisia uranäkemyksiä matalan hierarkian organisaation työntekijöillä esiintyy. Koska suurin osa organisaatioista toimii hierarkkisesti ja mahdollistaa työntekijöilleen perinteisen urakehityksen ja -menestyksen, herää kysymys, kuinka mielekkääksi matala hierarkia koetaan työntekijöiden näkökulmasta. Matala hierarkia tarjoaa vain rajallisesti etenemis- ja ylenemismahdollisuuksia, joten tavoitteena on tarkastella, sopivatko matalan hierarkian organisaation työntekijöiden uranäkemykset tällaiseen ympäristöön.

Kiinnostuksen kohteena oli erityisesti se, korostuvatko tietyn tyyppiset uranäkemykset matalan hierarkian organisaatioissa vai eroavatko uranäkemykset merkittävästi toisistaan. Tavoitteena oli myös selvittää, miten työntekijät määrittelevät uramenestyksen ja kokevat objektiivisen uramenestyksen tärkeyden. Objektiivisella uramenestyksellä tarkoitetaan perinteisesti ymmärrettyä uramenestyksen määritelmää, joka perustuu ulkoisesti havaittaviin ja mitattaviin kriteereihin.

Tällaisia ovat muun muassa palkka, ylennykset ja arvovaltaan liittyvät tekijät. (Dries ym., 2009.)

Tarkastelun kohteena oli lisäksi työntekijöiden työnantajaan sitoutuminen ja erityisesti uranäkemyksen merkitys siihen. Työnantajaan sitoutumista arvioitiin pysyvyysaikomuksen kautta, eli tutkimuksessa selvitettiin, miten vahvasti työntekijät kokevat haluavansa jäädä organisaatioon. Tarkoituksena oli selvittää, minkälainen merkitys sekä työntekijöiden uranäkemyksillä että matalan hierarkian tarjoamilla uramahdollisuuksilla on työnantajaan sitoutumiseen. Vaikka urapolut ovat aiempaa yksilöllisempiä ja henkilökohtaisempia, moni tavoittelee edelleen ylennyksiä ja hierarkkista etenemistä. Siksi tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten työntekijöiden uranäkemykset ja niiden toteutuminen heijastuvat työnantajaan sitoutumisessa.

Päätutkimuskysymys on:

1. *Minkälaisia uranäkemyksiä, kuten uraorientaatioita, uratavoitteita ja uramenestyskäsitteitä, matalan hierarkian organisaation työntekijöillä esiintyy?*

Alatutkimuskysymykset ovat:

2. *Minkälaisia urakehitysmahdollisuuksia matalan hierarkian organisaation työntekijät kokevat?*
3. *Miten työntekijöiden uranäkemykset ja niiden toteutuminen matalan hierarkian organisaatiossa ilmenee työnantajaan sitoutumisessa?*

Tämän pro gradu -tutkielman rakenne koostuu kuudesta pääluvusta: johdannosta, urakirjallisuudesta, matalan hierarkian organisaation ja työnantajaan sitoutumisen taustoituksesta, metodologiasta, tutkimustuloksista sekä pohdinnasta ja yhteenvedosta. Tutkimus toteutettiin laadullisena poikkileikkaustutkimuksena, ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja. Laadullinen lähestymistapa ja haastattelumenetelmä soveltuvat tutkimusaiheeseen, koska tavoitteena on ymmärtää tutkittavan joukon uranäkemyksiä mahdollisimman syvästi. Lisäksi aikaisempi tutkimus ei tarjoa aiheesta juurikaan tietoa. Haastattelututkimus toteutettiin yhdessä matalan hierarkian organisaatiossa, joka toimii IT-alalla. Tutkimusta varten haastateltiin yksilöllisesti kymmentä organisaation työntekijää.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä hyödynnetään akateemista urakirjallisuutta, erityisesti urakäsityksiin (esim. Baruch, 2022; Baruch & Vardi, 2016; Hall, 2004; Sullivan & Baruch, 2009), uraorientaatioihin (esim. Bravo ym., 2017; Rodrigues ym., 2013; Schein, 1990a; Wrzesniewski ym., 1997) ja uramenestykseen (esim. Arthur ym., 2005; Shockley ym., 2016) keskittyviä tutkimuksia. Teoriataustan avulla voitiin tunnistaa selkeämmin tutkittavien uranäkemyksiä, vertailla niitä keskenään sekä vahvistaa, täydentää ja korjata teoriaa. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, eli teoriaa käytettiin analyysissä apukeinona, mutta myös aineistosta nouseville havainnoille jätettiin tilaa.

Tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa sekä matalan hierarkian organisaatioille, että sellaisille organisaatioille, jotka harkitsevat siirtymistä rakenteeseen tai pohtivat sen vaikutuksia työntekijöiden uramahdollisuuksiin. Tutkimus täydentää merkittävän tutkimusaukon, sillä aihetta ei ole tietävästi tutkittu koskaan aikaisemmin. Tutkimus on ajankohtainen ja tarpeellinen, sillä matalan hierarkian organisaatiot ovat yleistyneet ja haastavat perinteisiä organisaatorakenteita (Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024; Morikawa ym., 2022, 323; Porkka, 2017). Siksi on tärkeää ymmärtää, miten niiden työntekijät kokevat uran ja mitä he siltä toivovat sekä odottavat.

2 Uranäkemykset

2.1 Perinteinen urakäsitys ja uudet urakäsitykset

Uralle on olemassa useita määritelmiä, mutta Arthur ym. (1989) kuvaavat sen yksilön työelämän kokemuksista ajan myötä muodostuvana jatkumona. Ura ei kehity itsestään, vaan siihen vaikuttavat lukuisat kontekstuaaliset ja henkilökohtaiset tekijät, kuten kulttuuri, taloudellinen ja poliittinen ympäristö sekä ihmissuhteet. (Sullivan & Baruch, 2009, 1543.) Vaikka käsitettä on perinteisesti sovellettu erityisesti korkeakoulutettuihin ja arvostetuissa organisaatioissa työskenteleviin henkilöihin, voidaan katsoa, että kaikilla työelämässä mukana olevilla tai aiemmin mukana olleilla on ura (Arthur ym., 1989; Schein, 1990a, 2).

Urakäsitykset voidaan jakaa karkeasti perinteiseen urakäsitykseen ja uusiin urakäsityksiin. Perinteinen urakäsitys näkee uran yksilön ja työnantajan välisenä pitkäaikaisena suhteena (Sullivan & Baruch, 2009). Uratutkimus alkoi 1920-luvulla, ja aina 1900-luvun loppuun asti ura kuvattiin yleensä lineaarisena polkuna, joka etenee yhden hierarkkisen organisaatorakenteen sisällä (Wang & Wanberg, 2017, 546). Tässä näkemyksessä ihmisten urat olivat ennakoitavia, sillä työnantajat hallitsivat työntekijöidensä uria ja kannustivat heitä etenemään organisaation sisällä. (Sullivan & Baruch, 2009, 1543.) Perinteinen urakäsitys tarkastelee uraa ensisijaisesti organisaation näkökulmasta ja sivuuttaa yksilön oman näkemyksen urastaan (Defillippi & Arthur, 1994). Yksilön urapolku etenee organisaation rakenteellisessa hierarkiassa, mikä tuo mukanaan aina suurempia ulkoisia palkkioita, kuten palkankorotuksia ja arvonimien kehitystä. Perinteisen urakäsityksen vallitessa työntekijältä odotettiin, että hän pysyy koko uransa ajan yhdessä organisaatiossa. (Baruch, 2022; Seibert ym., 2024, 518.) Organisaation tarjoama uranhallinta oli keskeinen osa sen henkilöstöjohtamiskäytäntöjä (Sullivan & Baruch, 2009), ja työntekijöiden urat olivat turvattuja sekä lineaarisia (Baruch, 2006, 125).

Uratutkimuksen kehitys toi mukanaan yksilölähtöisemmän näkökulman uraan. Tämä tarkoitti muun muassa uramenestyksen luonteen, sitä ennustavien tekijöiden sekä urasiirtymien aiempaa perusteellisempaa tutkimusta. (Wang & Wanberg, 2017, 546.) Uraa voidaan tarkastella yksilön näkökulmasta objektiivisesti ja subjektiivisesti. Objektiivinen ura viittaa yksilön konkreettisiin urasaavutuksiin, jotka näkyvät esimerkiksi ansioluettelossa: tehtyihin työtehtäviin sekä saavutettuihin rooleihin, asemiin ja titteleihin. (Schein, 1971.) Perinteinen urakäsitys keskittyi nimenomaan näihin objektiivisesti havaittavissa oleviin saavutuksiin. Lisäksi uraa tarkasteltiin yhteiskunnallisten instituutioiden, kuten koulutusjärjestelmän, kautta, jotka määrittivät

sosiaalisesti arvostetut urapolut. (Arthur & Rousseau, 1996, 7.) Subjektiivinen ura sen sijaan perustuu yksilön henkilökohtaiseen tulkintaan ja kokemukseen omasta urastaan. Se heijastaa yksilön näkemyksiä esimerkiksi siitä, missä hän kokee olevansa hyvä, mikä häntä motivoi työssä, mitkä ovat hänen arvonsa ja minkälaisista töistä hän nauttii. (Schein, 1971.) Subjektiivinen ura antaa ihmiselle mahdollisuuden arvioida uransa onnistumisia ja epäonnistumisia omista lähtökohdistaan ja arvoistaan käsin. (Arthur ym., 2005.)

Perinteinen urakäsitys on säilyttänyt houkuttelevuutensa osittain edelleen sekä yksilöllisen että sosiaalisen menestyksen näkökulmasta (Baruch & Vardi, 2016, 355) ja moni ihminen tavoittelee urallaan yhä ensisijaisesti etenemistä organisaation hierarkiassa (Seibert ym., 2024). Myös useat organisaatiot suhtautuvat uraan edelleen perinteisesti ja odottavat sekä toivovat työntekijöiltään hierarkkista urakehitystä organisaation sisällä (Baruch, 2006, 130). Perinteisen urakäsityksen rinnalle on kuitenkin noussut yhä vahvemmin uusia urakäsityksiä, joissa korostuvat urien yksilöllisyys, dynaamisuus, joustavuus ja ennakoimattomuus. Uudet urakäsitykset alkoivat muotoutua 1990-luvun lopulla ja 2000-luvulla, kun työympäristön vakaus ja urien ennustettavuus heikkenivät muun muassa taloussuhdanteiden vaihtelun myötä. Uratutkijat huomasivat, ettei perinteinen urakäsitys enää selittänyt riittävän hyvin ihmisten monimuotoisia urapolkuja, ja samalla koko uratutkimuksen painopiste siirtyi kohti uusia urakäsityksiä. (Arnold ym., 2019, 3190; Sullivan & Baruch, 2009.)

Uudet urakäsitykset keskittyvät lähes ainoastaan subjektiiviseen uraan ja uran yksilölliseen näkökulmaan. Ne painottavat yksilön henkilökohtaisia arvoja ja toiveita, työn ulkopuolisten verkostojen hyödyntämistä, itsensä jatkuvaa kehittämistä sekä liikkuvuutta eri ammattien, toimialojen ja organisaatioiden välillä. Organisaation merkitys yksilön urapolulla on uusissa urakäsityksissä huomattavasti pienempi, ja vastuu urasuunnittelusta ja urahallinnasta on yksilöllä itsellään. (Baruch, 2006, 128–129; Baruch & Vardi, 2016, 361; Hall, 2004; Seibert ym., 2024.) Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei organisaatioilla olisi enää mitään roolia uranhallinnassa: ne toimivat ensisijaisesti työntekijöiden urien tukijoina, kehittäjinä ja mahdollistajina (Baruch, 2006, 130).

Uusien urakäsitysten myötä myös uran määritelmä on monimuotoistunut. Nykyään se sisältää usein sekä perinteisiä että uusia näkökulmia: esimerkiksi Sullivanin ja Baruchin (2009, 1543) uramääritelmä kattaa työntekijän fyysisen liikkuvuuden niin hierarkiatasojen, työtehtävien, ammattien kuin toimialojenkin välillä. Lisäksi määritelmä pitää sisällään yksilön subjektiiviset urakokemukset, eli subjektiivisen uran. Baruchin (2004, 59) uramääritelmän mukaan ura on

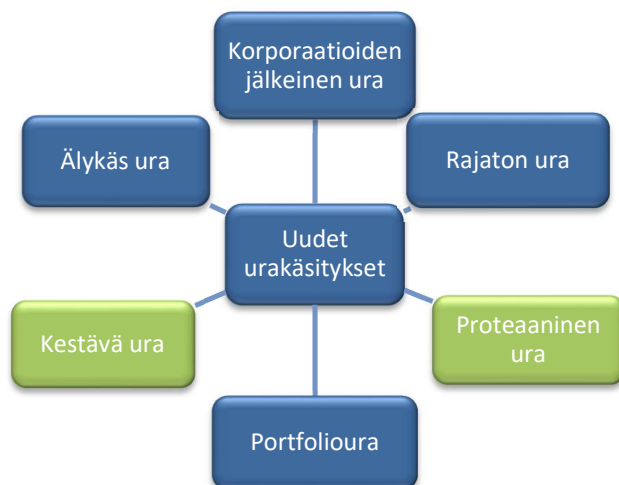
keskeinen osa ihmisen elämää – se kehittyy työn ympärille, joka voi tarjota ihmiselle merkityksellisyyttä, haasteita, mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen sekä taloudellista turvaa. Työ voi muodostua tärkeäksi osaksi yksilön identiteettiä, kehittää luovuutta ja laajentaa sosiaalisia verkostoja. Näin ollen uran määritelmä ei enää rajoitu hierarkiassa etenemiseen ja perinteisten ammattien toteuttamiseen, kuten perinteisessä urakäsityksessä. (Shockley ym., 2016.)

Taulukossa 1 vertaillaan perinteistä urakäsitystä ja uusia urakäsityksiä keskenään. Taulukko ilmentää urakäsitysten merkittävimpiä eroavaisuuksia sekä työelämän ja urien muutosta.

Taulukko 1 Perinteisen urakäsityksen ja uusien urakäsitysten vertailu

Vertailukohde	Perinteinen urakäsitys	Uudet urakäsitykset
Tavoite	Edetä mahdollisimman korkealle organisaation hierarkiassa yhden organisaation sisällä, saaden samalla mm. lisävastuuta muista ihmisistä tai organisaatiosta.	Saada mahdollisimman monipuolista työkokemusta, tehdä omien arvojen ja toiveiden mukaista työtä ja kokea henkilökohtaista tyydytystä urasta.
Menestyksen mittarit	Ylennykset; palkkakehitys; johtovastuu; alaisten määrä; titteli; asema.	Työtyytyväisyys; henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen; työn merkityksellisyys; henkilökohtaisten arvojen toteuttaminen; uran monipuolisuus.
Liikkuvuus	Ylöspäin hierarkiassa yhden organisaation sisällä.	Toimialojen, organisaatioiden ja ammattien välillä; horisontaalisesti työtehtävien välillä.
Vastuu urapolusta	Organisaatiolla.	Yksilöllä.
Asiantuntijuus ja asema	Määritetään organisaation työntekijälle antaman tittelin perusteella.	Mitataan osaamisen laajuudella ja kehitymisellä.
Kehitysmahdollisuudet	Hierarkiassa eteneminen; vastuun lisääntyminen; organisaation sisäiset koulutukset.	Osaamisen monipuolinen kehittäminen; yhden organisaation ulkopuoliset oppimiskokemukset.

Uusista urakäsityksistä tunnetuimpia ovat *rajaton ura* (engl. *boundaryless career*), *proteaaninen ura* (engl. *protean career*), *portfolioura* (engl. *portfolio career*), *korporaatioiden jälkeinen ura* (engl. *post-corporate career*), *kestävä ura* (engl. *sustainable career*) ja *älykäs ura* (engl. *intelligent career*). (Baruch, 2006, 128–129; Baruch & Vardi, 2016, 361; Hall, 1996b, 2004; Li ym., 2022, 288; Peiperl & Baruch, 1997; Seibert ym., 2024; Sullivan & Baruch, 2009.) Uudet urakäsitykset on havainnollistettu kuviossa 1. *Proteaaninen* ja *kestävä ura* on korostettu, sillä niitä käsitellään tässä kirjallisuuskatsauksessa muita uusia urakäsityksiä syvällisemmin.



Kuvio 1 Uudet urakäsitykset

Rajaton ura on uusista urakäsityksistä tunnetuin ja eniten tutkittu. Sen kehittyminen johtuu pääasiassa organisaatioiden resurssien vähentymisestä 1990-luvulta alkaen, jonka seurauksena työntekijöiden täytyi etsiä uramahdollisuuksia yhden organisaation ulkopuolelta. Rajattoman uran maailmassa yksilöt voivat siirtyä joustavasti eri organisaatioiden, työroolien ja ammattien välillä saadakseen parhaat lähtökohdat ammatilliseen kehittymiseen ilman leimaa perinteisen uran epäonnistumisesta. (Arthur ym., 2005, 182; Baruch & Vardi, 2016, 361; Guan ym., 2019, 392–396.) Rajaton ura ei kuitenkaan Lin ym. (2022) mukaan aina johda parempiin uratuloksiin, sillä etenkin halu vaihtaa työpaikkaa usein voi olla haitallista sekä työntekijälle että työnantajaorganisaatiolle.

Älykäs ura tarkoittaa urakäsitystä, jossa yksilö kehittää uraansa kolmen toisiaan tukevan osa-alueen kautta: ”knowing-why”, ”knowing-how” ja ”knowing-whom”. ”Knowing-why” pitää sisällään yksilön motivaation, arvot ja identiteetin, eli miksi ihminen työskentelee ja mitä syitä hänen uravalintojensa taustalla on. ”Knowing-how” sisältää yksilön taidot ja osaamisen, eli miten hän työskentelee, mistä hän saa nykyisen osaamisensa ja miten hän kehittää sitä. ”Knowing-whom” sisältää yksilön verkostot ja suhteet, eli sen, kenen kanssa ihminen työskentelee, joka kattaa työpaikan sisäiset ja ulkopuoliset suhteet ja verkostot. (Parker ym., 2009.) *Portfoliouralla* tarkoitetaan uraa, jossa yksilöllä on samanaikaisesti useita eri osa-aikaisia työsuhteita tai freelancer-sopimuksia. Hän saa siis tulonsa useasta eri lähteestä yhden vakituisen työpaikan sijaan. (Haapakorpi, 2022.).

Peiperlin ja Baruchin (1997) määrittelemä *korporaatioiden jälkeinen ura* (engl. post-corporate career) kuvaa urapolkua, jossa yksilöt siirtyivät perinteisen korporatio- eli suuryritysuran ulkopuolelle yritysten toiminnan karsimisen, leikkausten ja ulkoistamisten vuoksi. Alunperin

kyseessä ei ollut siis urakäsitys, vaan pakotettu ilmiö, jonka mukaan ihmiset joutuivat mukauttamaan uransa. (Baruch, 2006, 127.) Sekä rajattoman uran että korporaatioiden jälkeisen uran käsitteet syntyivät siis alun perin organisaatioiden rakennemuutosten, kuten leikkausten ja uudelleenjärjestelyjen, seurauksena. Nykyään uudet urakäsitykset nähdään kuitenkin ennen kaikkea yksilöiden omista valinnoista lähtevinä, eikä ulkoisten olosuhteiden pakottamina käsityksinä.

Uudet urakäsitykset heijastavat työelämän muutosta, jossa työn tekemisen muodot ovat monipuolistuneet ja yksilöillä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa oman uransa suuntaan. Oman tulkintani mukaan ihmisten urakäsitykset rakentuvat tänä päivänä useimmiten perinteisen ja uusien urakäsitysten yhdistelmästä. Yksilö saattaa esimerkiksi pitää perinteistä, hierarkkista urapolkua edelleen tavoiteltavana, mutta ei koe mielekkääksi sitoutua koko työuransa ajaksi yhteen organisaatioon. Tällöin hänen urakäsityksensä painottuu johonkin uusista urakäsityksistä, mutta hän arvostaa edelleen ajatusta perinteisestä urasta.

Proteaanista ja kestävästä uraa käsitellään tarkemmin omia alalukuinaan, sillä ne sopivat parhaiten tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Proteaaninen ura korostaa yksilön henkilökohtaisia arvoja ja itseohjautuvuutta (Briscoe & Hall, 2006, 8), mitkä ovat erityisen tärkeitä asioita ajatellessa uria matalan hierarkian organisaatioissa. Kestävä ura on taas uusista urakäsityksistä kaikista uusin. Se painottaa työntekijän hyvinvointia sekä työn ja muun elämän tasapainoa, mikä on erityisen tärkeää tällä hetkellä, kun etätyö, työn joustavuus sekä työn ja muun elämän tasapainon hakeminen ovat yleistyneet työelämässä. (Van Der Heijden ym., 2020.)

2.1.1 Proteaaninen ura

Proteaanisen eli monimuotoisen *uran* (engl. *protean career*) käsitteellä on ollut merkittävä vaikutus uratutkimukseen viimeisen vuosikymmenen aikana. Proteaanisessa urakäsityksessä yksilö ottaa itsenäisesti vastuun urastaan ja urakehityksestään organisaation sijaan. Hän kehittää itseään jatkuvasti niin, että kykenee vastaamaan uralla esiin tuleviin haasteisiin. Ura nähdään yksilön itsensä toteuttamisen ja kehittämisen välineenä: omaehtoinen kasvu ja henkilökohtaisten valintojen tekeminen on erityisen tärkeää. (Baruch & Vardi, 2016, 362; Hall, 2004.) Proteaaniset ihmiset ovat oma-aloitteisia ja joustavia: he uskovat jatkuvan oppimisen tärkeyteen ja hakevat työstä sisäisiä palkintoja ulkoisten sijaan. (Hall, 1996a, 1996b; Rodrigues ym., 2015; Sullivan & Baruch, 2009, 1544.)

Proteaaninen ura korostaa erityisesti henkilökohtaisten arvojen merkitystä uralla. Käsitteen mukaan yksilön on oltava luonteeltaan itsenäinen ja kyttävä sopeutumaan jatkuvasti muuttuvaan

työympäristöön. (Rodrigues ym., 2015; Wang & Wanberg, 2017, 549.) Briscoen ja Hallin (2006, 8) mukaan proteaaninen urakäsitys muodostuu kahdesta keskeisestä ulottuvuudesta: 1. yksilön sisäisistä arvoista, jotka ohjaavat ja mittaavat uramenestystä, sekä 2. yksilön itseohjautuvuudesta ja joustavuudesta oppimis- ja suoritusvaatimusten suhteen. Proteaanisen uran harjoittamisella on havaittu olevan useita hyötyjä työntekijälle sekä työnantajaorganisaatiolle (Li ym., 2022). Drenzo ym. (2015) näkivät sen olevan yhteydessä parempaan työn ja muun elämän tasapainoon sekä elämäntyydytykseen, ja Rodrigues ym. (2015) korkeampaan työ-, ura- ja elämäntyydytykseen, työsuoritukseen sekä työnantajaan sitoutumiseen.

Proteaanisen ja rajattoman uran käsitteet sekoitetaan usein toisiinsa. Vaikka niillä on joitain yhteisiä piirteitä, ne eivät ole sama asia. Suurin ero urakäsitysten välillä on, että rajattomassa urassa painottuvat ammatillisen liikkuvuuden mahdollisuudet organisaatioiden välillä (Arthur & Rousseau, 1996), kun taas proteaanista uraa voi harjoittaa myös yhden organisaation sisällä. Proteaaninen urakäsitys keskittyy yksilön henkilökohtaisiin arvoihin ja itsensä johtamiseen, jolloin yksilö kantaa itse vastuun urastaan ja urakehityksestään (Briscoe & Hall, 2006, 8; Hall, 2004). Se ei edellytä ihmiseltä siis liikkuvuutta organisaatioiden, toimialojen ja ammattien välillä.

Proteaanisen uran käsitettä on myös kritisoitu. Baruch ja Vardi (2016, 362) huomauttavat, että proteaaninen ura soveltuu loppujen lopuksi vain pienelle osalle työväestöstä. Kaikilla ei ole halua tai mahdollisuuksia jatkuvaan itsensä kehittämiseen, eikä sen tulisi olla pakollinen osa työelämää. Mielestäni on kuitenkin huomattava, että proteaaninen ura ei ole ainakaan toistaiseksi asia, jota työntekijöiltä oletetaan, vaan ennemminkin työntekijän itse valitsema tapa suhtautua uraan. Moni kokee tänä päivänä itsenäisen uranhallinnan tärkeäksi, haluaa tehdä omien arvojen mukaista työtä sekä kehittää itseään ammatillisesti. Jos tämä ei tunnu itselle luontaiselta, edelleen on olemassa useita organisaatioita, joissa perinteisen urapolun toteuttaminen on mahdollista.

2.1.2 Kestävä ura

Kestävä ura on uusin ja toistaiseksi suhteellisen vähän tutkittu urakäsitys. Sen lähtökohta on, että ura on kiinteä osa ihmisen elämää, eikä sen erillinen osa-alue. Kestävän uran tavoitteena on mahdollistaa ihmisen kokema työtyytyväisyys, joka tukee tämän fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia ja edistää siten myös tuottavuutta. (Greenhaus & Callanan, 2022.) Kestävän urakäsityksen mukaan uran tulisi samanaikaisesti tukea yksilön onnellisuutta, terveyttä ja tuottavuutta. Näiden osa-alueiden välillä tulisi säilyä jatkuva, mutta dynaaminen tasapaino, eli osa-alueiden painotukset voivat muuttua eri elämäntilanteissa. Tasapainon saavuttaminen nähdään ratkaisevana tekijänä sekä

yksilön henkilökohtaiselle menestykselle että hänen läheistensä hyvinvoinnille, työyhteisölle ja koko yhteiskunnalle. (De Vos ym., 2020.)

Ura nähdään kestävässä urakäsityksessä jatkuvana prosessina, joka ulottuu yksilön sosiaalisiin ympäristöihin ja muotoutuu hänen omien valintojensa kautta (Donald ym., 2024). Käsitys eroaa muista uusista urakäsityksistä erityisesti sillä, että se keskittyy sekä yksilöllisiin että kontekstuaalisiin tekijöihin uranhallinnassa. Työnantajilla on merkittävä rooli kestävien urien tukemisessa: niitä voidaan tukea tarjoamalla erilaisia työmahdollisuuksia, kehitysmahdollisuuksia ja mahdollisuuksia työn ja muun elämän tasapainottamiseen. Kestävän uran toteutumiseen vaikuttavat kuitenkin myös yksilön oma aktiivisuus ja kyky sopeutua odottamattomiin uratapahtumiin. (Van Der Heijden ym., 2020.)

Kestävän urakäsityksen mukaan uran on sovittava ihmisen sen hetkisiin henkisiin ja fyysisiin kykyihin, jotta onnellisuuden, terveyden ja tuottavuuden tasapaino voi toteutua (De Vos ym., 2020). Esimerkkinä työntekijä, joka on saanut useita ylennyksiä, mutta kokee työnsä ylivoimaiseksi ja liian vaativaksi, voi huomata tyytyväisyytensä ja sitoutumisensa heikkenevän sekä terveytensä kärsivän (Pan & Zhou, 2013, 75), mikä heikentää uran kestävyyttä. Toisaalta henkilö, joka nauttii työstään ja kokee terveytensä hyväksi, mutta alisuoriutuu jatkuvasti, saattaa lopulta menettää työpaikkansa, mikä sekin heikentää uran kestävyyttä. Kestävän urakäsityksen mukaan uran on siis kyettävä yhdistämään tuottavuus, terveys ja onnellisuus siten, ettei mikään osa-alueista kärsi tarpeettoman paljoa. (Seibert ym., 2024, 525.)

Kestävä ura heijastaa vahvasti 2020-luvun ura-ajattelua, jossa korostuvat työn ja muun elämän tasapaino sekä yksilöllisen hyvinvoinnin arvostus. Näen kestävän uran liittyvän erityisesti COVID-19-pandemian jälkeiseen aikaan, jolloin työn joustavuus ja sen merkitys yksilölle ovat nousseet entistä enemmän esiin ja joutuneet myös tarkastelun kohteeksi. Ajankohtaisia yhteiskunnallisia keskustelunaiheita, kuten nelipäiväinen työviikko, työn vaikutus mielenterveyteen sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino, voidaan pitää esimerkkeinä tästä kehityksestä. Ne ilmentävät pyrkimystä kohti sellaista tilannetta, jossa yksilö voisi vaikuttaa vieläkin enemmän omaan uraansa sen sijaan, että työ määrittäisi hänen elämäänsä.

2.2 Uramenestys

Uramenestyksellä tarkoitetaan toivottujen työhön liittyvien tulosten saavuttamista missä tahansa uran vaiheessa (Arthur ym., 2005, 179). Uramenestys on ollut pitkään uratutkijoiden ja organisaatioiden sidosryhmien keskeinen kiinnostuksenkohde (Dries ym., 2009; Shockley ym.,

2016). Merkittävä osa urakirjallisuudesta on keskittynyt sellaisten teorioiden ja mallien luomiseen, joilla voidaan ennustaa ja edistää uramenestystä. (Heslin, 2005; Wang & Wanberg, 2017, 546.)

Uramenestyksen koettu tärkeys johtuu sen tärkeästä asemasta sekä työntekijälle että organisaation tuottavuudelle ja kilpailukyvyille. Uramenestyksen kokemuksen on nähty parantavan työntekijän elämäntyytyväisyyttä, itsevarmuutta sekä henkistä hyvinvointia. (Spurk ym., 2019.)

Uramenestys on perinteisesti määritelty ulkoisesti havaittavissa olevana *objektiivisena uramenestyksenä* (engl. *objective career success, OCS*), joka on yhteydessä perinteiseen urakäsitykseen (Ng ym., 2005; Sullivan, 1999). Objektiivisella uramenestyksellä tarkoitetaan uramenestyksen arviointia objektiivisten ja mitattavissa olevien tekijöiden, kuten palkan ja ylennysten, perusteella. Objektiivisessä uramenestyksessä korostuu erityisesti työntekijän onnistunut eteneminen organisaation hierarkiassa. (Dries ym., 2009, 543–544; Ng ym., 2005; Shockley ym., 2016.) Koska objektiivisen uramenestyksen mittarit ovat määrällisiä ja puolueettomasti todennettavissa, käsite tarjoaa yhteisen standardin, jonka avulla ihmiset voivat vertailla omaa uramenestystään muihin. (Seibert ym., 2024, 511.) Tämän myötä myös ulkopuoliset voivat arvioida jonkun henkilön uramenestystä suhteessa muihin ihmisiin ja sosiaalisiin normeihin (Dries ym., 2009, 545).

Leon Festingerin (1954) sosiaalisen vertailun teorian mukaan ihmisellä on luontainen tarve arvioida omia saavutuksiaan vertailemalla niitä muiden ihmisten saavutuksiin, mikä on objektiivisen uramenestyksen perusta. Objektiivisen uramenestyksen arviointi heijastaa siis enemmän sosiaalista ja yhteiskunnallista kuin yksilöllistä näkökulmaa (Arthur ym., 2005; Podsakoff ym., 2003).

Menestyneimpinä urallaan pidetään henkilöitä, joilla on eniten valtaa, korkein palkka ja eniten saatuja ylennyksiä. Koska yhteiskunta arvostaa vaurautta ja korkeaa asemaa, näiden tavoitteiden saavuttaminen nähdään merkinä uramenestyksestä. Tämä johtaa usein siihen, että objektiivisesti urallaan menestynyt yksilö kokee myös itse menestyneensä ja on siksi tyytyväinen uraansa. (Ng ym., 2005, 374–375.) Objektiivisen uramenestyksen tavoittelu voi toisaalta myös lisätä stressiä, aiheuttaa ristiriitoja yksityiselämässä ja johtaa työuupumukseen (Spurk ym., 2019).

Työelämän muuttuessa objektiivisen uramenestyksen rinnalle on noussut vaihtoehtoinen tapa kokea menestystä, jossa korostuu yksilön oma kokemus uramenestyksestä (Ng ym., 2005; Shockley ym., 2016). *Subjektiiivinen uramenestys* (engl. *subjective career success, SCS*) tarkoittaa sisäisesti koettua uramenestystä, jonka saavuttaminen ei välttämättä vaadi palkankorotuksia, ylennyksiä tai organisaation tarjoamaa urapolkua. Toisin kuin objektiivinen uramenestys, joka on muiden havaittavissa ja mitattavissa, subjektiivinen uramenestys kuvaa yksilön omaa kokemusta siitä,

saavuttaako hän itselleen merkityksellisiä uratavoitteita. (Arthur ym., 2005, 179; Ng ym., 2005; Shockley ym., 2016.) Vaikka subjektiivisen uramenestyksen merkitys tunnistettiin ensimmäisen kerran jo yli 60 vuotta sitten, sen luonnetta alettiin tutkia urakirjallisuudessa laajemmin vasta 2000-luvulla. (Heslin, 2005.)

Taulukko 2 havainnollistaa objektiivisen ja subjektiivisen uramenestyksen eroavaisuuksia.

Taulukko 2 Objektiivisen ja subjektiivisen uramenestyksen vertailu

Vertailukohde	Objektiivinen uramenestys	Subjektiivinen uramenestys
Määritelmä	Ulkoisella mittaristolla arvioitavissa ja vertailtavissa oleva uramenestys.	Henkilön oma kokemus hänelle tärkeiden uratavoitteiden saavuttamisesta ja uran onnistumisesta.
Mittarit	Palkka, ylennykset, titteli, arvovalta, asema.	Uratyytyväisyys, koettu uramenestys, henkilökohtaisten arvojen toteuttaminen.
Merkitys	Ulkoinen, mahdollisesti sisäinen.	Sisäinen.

Subjektiivista uramenestystä arvioidaan ensisijaisesti työntekijän kokeman uratyytyväisyyden ja uramenestyksen kautta. Käsite kattaa kaikki yksilön henkilökohtaiset myönteiset urakokemukset, minkä vuoksi sen ilmenemismuodot vaihtelevat ihmisten välillä. Subjektiivisen uramenestyksen kokemukseen voivat vaikuttaa esimerkiksi koettu ammatillinen kasvu ja kehitys, työn merkityksellisyys, työn ja muun elämän tasapaino sekä itsensä toteuttaminen. Koska subjektiivinen uramenestys perustuu ihmisen henkilökohtaisiin kokemuksiin, ulkopuoliset eivät voi arvioida sitä. (Guan ym., 2019; Ng ym., 2005; Shockley ym., 2016.)

Subjektiivinen uramenestys on yhteydessä esimerkiksi proteaaniseen urakäsitykseen, jossa ura rakentuu henkilökohtaisten arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Proteaanisessa urakäsityksessä hierarkkinen eteneminen ei ole välttämätöntä, vaan uramenestys määräytyy ennen kaikkea työ- ja elämäntyytyväisyyden sekä monipuolisten kehittymismahdollisuuksien perusteella. Näin subjektiivisen uramenestyksen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun ura nähdään oman kasvun ja henkilökohtaisten arvojen toteuttamisen välineenä. (Shockley ym., 2016; Wang & Wanberg, 2017, 549.)

Uramenestyksen luonnetta tarkasteltaessa on havaittu, että objektiivinen uramenestys voi joissain tapauksissa ennustaa subjektiivista uramenestystä. Jos henkilö arvostaa itse korkeaa asemaa, palkankorotuksia tai ylennyksiä, objektiivinen uramenestys voi vahvistaa subjektiivisen

uramenestyksen kokemusta. (Ng ym., 2005, 369.) Toisaalta, jos objektiivinen uramenestys ei ole yksilölle merkityksellistä, sen saavuttaminen ei välttämättä lisää subjektiivisen uramenestyksen kokemusta. Tällöin uramenestyksen tunne voi syntyä muista yksilölle tärkeämmistä tekijöistä, kuten työn merkityksellisyydestä, ammatillisesta kasvusta tai työn ja muun elämän tasapainosta. (Abele & Spurr, 2009, 820; Dries & Verbruggen, 2012.)

Uusien urakäsitysten, kuten kestävän ja proteaanisen uran, noustessa objektiivinen uramenestys vaikuttaa menettäneen jonkin verran merkitystään. Jos yksilön ura määräytyy uusien urakäsitysten pohjalta, myös uramenestyksen tulisi olla subjektiivisesti määriteltyä ja perustua omiin arvoihin ja tavoitteisiin. On kuitenkin huomattava, että osa ihmisistä voi edelleen arvostaa perinteisiä menestyksen mittareita, kuten titteliä tai arvovaltaa, vaikka suhtautuminen uraan olisi muuten muuttunut yksilölähtoisemmäksi. Uramenestystä on pitkään mitattu lähes yksinomaan objektiivisesti, ja ihmisillä on luontainen tarve verrata omia suorituksia muihin. Lisäksi esimerkiksi rekrytointitilanteissa painotetaan edelleen yksilön objektiivisia urasaavutuksia, jotka näkyvät hänen ansioluettelostaan. Ainakin nämä tekijät pitävät osaltaan yllä objektiivisen uramenestyksen yleistä merkitystä.

2.3 Uraorientaatiot

Uraorientaatiolla tarkoitetaan yksilön henkilökohtaisten kykyjen, lahjakkuuden, motiivien, tarpeiden, asenteiden ja arvojen perusteella muodostuvaa suhtautumista uraan (Schein, 1978, 128). Uraorientaatio kertoo siitä, mitä ihminen arvostaa urallaan, mitä hän haluaa saavuttaa ja millaisesta työstä hän pitää (Woldeamanuel, 2024, 1). Ihmiset suhtautuvat uraansa eri tavoin: jollekin tärkeintä on korkea tulotaso ja eteneminen organisaation hierarkiassa, kun taas toinen arvostaa esimerkiksi yhteiskunnallisen hyvän edistämistä, jatkuvaa oppimista tai työn joustavuutta (Arthur ym., 2005; Schein, 1990a; Steger ym., 2013). Uraorientaation on nähty muodostuvan vasta, kun työkokemusta on kertynyt useamman vuoden ajalta (Schein, 1990a). Rodriguesin ym. (2013) mukaan se voi kuitenkin muodostua sosiaalisen ja kulttuurisen taustan vaikutuksesta jo ennen työkokemuksen kerryttämistä. Uraorientaation on nähty olevan melko perustavanlaatuisen ja pitkäkestoinen, mutta merkittävät elämäntapahtumat, kuten lasten saaminen tai ikääntyminen, voivat muuttaa sitä (Derr & Laurent, 1989, 455).

Organisaation hierarkiassa eteneminen ei ole kaikkien ihmisten tavoite, vaikka hierarkkiset organisaatiot kannustavatkin työntekijöitään siihen. Osa ihmisistä voi kokea subjektiivisesti menestyksekkään uran esimerkiksi toimimatta esihenkilö- tai johtotehtävissä (Heslin, 2005). He saattavat kokea, etteivät suuremmat vastuut tai palkankorotukset ole heille tärkeitä, ja arvostavat sen

sijaan esimerkiksi työnsä laadun parantamista tai työn ja muun elämän tasapainoa. (Baruch, 2004.) Jotkut ihmiset myös suosivat matalaa statusta korkeamman sijaan, jos he kokevat esimerkiksi tuottavansa vähemmän arvoa organisaatiolle kuin toiset työntekijät (Anderson ym., 2012). Yhtä lailla moni kuitenkin tavoittelee perinteistä, nousujohteista uraa, joka sisältää ylennyksiä ja merkittäviä palkankorotuksia (Seibert ym., 2024, 512; Sullivan & Baruch, 2009, 1561–1562).

Myös esimerkiksi syntymävuosi voi vaikuttaa ihmisen uraorientaatioon: Y-sukupolven (vuosina 1980-1996 syntyneet) on huomattu vaihtavan työpaikkaa ja arvostavan monipuolista urakokemusta aiempia sukupolvia enemmän (Holtschlag ym., 2020). Vastaavasti Z-sukupolven (vuosina 1997–2012 syntyneet) on havaittu painottavan työn merkityksellisyyttä, työn ja muun elämän tasapainoa sekä henkilökohtaisen osaamisen kehittämistä aiempia sukupolvia enemmän. Heidän on myös havaittu välttävän vahvasti hierarkkisia ja autoritäärisesti johdettuja organisaatioita. (Pierce & Freixe, 2023.)

Uraorientaatiosta käytetään myös nimityksiä työorientaatio tai työelämäorientaatio, sillä joidenkin tutkijoiden mukaan vain osa ihmisistä suhtautuu työhistoriaansa urana, jolla tarkoitetaan siinä kontekstissa nousujohteista työuraa (Wrzesniewski ym., 1997). Toisaalta esimerkiksi Schein (1990a, 2) katsoo, että kaikilla työssäkävillä ihmisillä on ura, riippumatta ammatista, henkilökohtaisista tavoitteista tai työn luonteesta. Tässä merkityksessä ura kattaa koko työhistorian ihmisen elämän aikana. Tässä tutkimuksessa uraorientaatio-käsitettä käytetään kuvaamaan kaikilla tavoin työhönsä suhtautuvia ja kaikenlaisissa työtehtävissä toimivia ihmisiä.

Uraorientaatioihin liittyvät läheisesti uratavoitteet, jotka ovat yksilön itselleen asettamia, uraan liittyviä konkreettisia päämääriä. Uratavoitteet heijastavat ihmisen uraorientaatioita, sillä ne ovat käytännön esimerkkejä siitä, mitä ihminen haluaa saavuttaa urallaan. (Noppeney ym., 2022, 1048.) Kuten uraorientaatioitakin, ihmisillä on keskenään erilaisia uratavoitteita, joiden he toivovat tulevan täytetyiksi uransa aikana (Pan & Zhou, 2013, 67). Uratavoitteiden syntyyn vaikuttavat esimerkiksi yksilön demografinen tausta, persoonallisuus ja elämäntapahtumat (Heslin, 2005; Wang & Wanberg, 2017, 551). Yksilöllä voi olla samanaikaisesti useita eri uratavoitteita, jotka voivat tukea toisiaan, olla toisistaan riippumattomia tai olla ristiriidassa (ks. esim. Kung & Scholer, 2020). Ihminen ei voi välttämättä saavuttaa kaikkia uratavoitteitaan, jolloin hän valitsee yleensä tavoitella itselleen henkilökohtaisesti tärkeimpiä uratavoitteita, jotka määräytyvät hänen uraorientaationsa perusteella. (Hofmans ym., 2020; Rodrigues ym., 2013.)

Uraorientaatioita tutkittaessa niistä on muodostettu lukuisia teorioita ja malleja, jotka kuvaavat erilaisia uraorientaatioita ja niille ominaisia piirteitä. Näistä tunnetuimpia ovat Edgar H. Scheinin

ura-ankkuriteoria sekä Amy E. Wrzesniewskin ja kumppaneiden työelämäorientaatiomalli. Schein löysi tutkimuksissaan 1970–1980-luvuilla kahdeksan erilaista ura-ankkuria, jotka johtavat ihmisen merkittävimpiä uralla tehtäviä valintoja ja määrittävät hänen käsitystään uramenestyksestä (Schein, 1978, 1990a). Wrzesniewski ja kumppanit taas löysivät tutkimuksessaan kolme työelämäorientaatiota, jotka kuvaavat ihmisten kolmea erilaista suhtautumistapaa uraan (Wrzesniewski ym., 1997). Nämä teoriat esitellään tämän luvun alalukuina. Niistä tarkastellaan myös uudelleenluokitteluita, joiden on nähty soveltuvan nykypäivän urakontekstiin alkuperäisiä teorioita paremmin.

2.3.1 Ura-ankkuriteoria

Psykologi ja yritysteoreetikko Edgar H. Schein kehitti 1970-luvulla ura-ankkuriteorian, joka oli tieteellinen läpimurto uraorientaatioiden arvioimisessa. Schein löysi viisi erilaista ura-ankkuria toteuttamassaan pitkittäistutkimuksessa, jossa seurattiin 44 yhdysvaltalaisista johtamisen pääaineen alumnia 13 vuoden ajan. 1980-luvulla Schein toteutti lisää ura-ankkuritutkimuksia sadoille ihmisille, ja lisäsi näiden löydösten perusteella teoriaan kolme ura-ankkuria lisää. Lopulliseksi ura-ankkurien määräksi muodostui kahdeksan. (Derr & Laurent, 1989, 455; Schein, 1990a.)

Tekemiensä tutkimusten pohjalta Schein kehitti 40-kohtaisen kyselytutkimuksen *Career Orientation Inventoryn* (COI), jonka avulla voidaan luotettavasti tunnistaa yksilön ura-ankkuri. (White ym., 2020, 142.) Uraorientaatio ja ura-ankkuri ymmärretään usein toistensa synonyymeinä, sillä ura-ankkuriteoria on kaikista tunnetuin uraorientaatioteoria (Woldeamanuel, 2024, 1).

Scheinin mukaan yksilöllä on vain yksi hallitseva ura-ankkuri, joka kehittyy työkokemuksen karttuessa. Ura-ankkureita voi olla kaiken kaikkiaan useampia, mutta vain yhden merkitys yksilön urapäätöksiin on hallitseva. (Derr & Laurent, 1989, 455; Schein, 1990a, 1996.) Ura-ankkurin muodostuminen edellyttää yksilön omaa ymmärrystä siitä, mitkä asiat työssä ja elämässä ovat hänelle tärkeitä. (Schein, 1990a, 1996.) Scheinin kahdeksan ura-ankkuria ovat 1.

asiantuntijapätevyys, 2. esihenkilöpätevyys ja johtaminen, 3. turvallisuus, 4. yrittäjyys ja luovuus, 5. itsenäisyys, 6. palveluhaluisuus, 7. aito haasteellisuus ja 8. elämänalueiden tasapaino (Schein, 1990a). Taulukko 3 havainnollistaa kunkin ura-ankkurin ydinajatuksen.

Taulukko 3 Ura-ankkurit (Schein, 1990a)

Ura-ankkuri	Ydinajatus
Asiantuntijapätevyys	Intohimo omaa erityisosaamisalaa kohtaan.
Esihenkilöpätevyys ja johtaminen	Ihmisten ja/tai organisaatioiden johtaminen.
Turvallisuus	Vakaa ja turvallinen ura yhdessä organisaatiossa.
Yrittäjyys ja luovuus	Yrittäjähenkisyys, luovuus ja sisäinen yrittäjyys.
Itsenäisyys	Autonomian kokemus, joustavuus ja vapaus.
Palveluhaluisuus	Työn yhteiskunnallinen merkityksellisyys.
Aito haasteellisuus	Jatkuvat haasteet ja haastajien voittaminen.
Elämänalueiden tasapaino	Työn ja muun elämän sujuva yhteiselo.

Asiantuntijapätevyys kuvaa ihmistä, joka haluaa toimia oman alansa asiantuntijana ja kehittyä siinä mahdollisimman hyväksi. Asiantuntijapätevyyteen ankkuroituneet ihmiset ovat motivoituneita, päteviä ja lahjakkaita omaa osaamisalaansa kohtaan, ja haluavat työskennellä sen parissa niin pitkään kuin vain on mahdollista. He haluavat yleensä olla vastuussa vain omasta työstään ja siinä kehittymisestään. Halu kehittyä omalla asiantuntija-alueella voi joissain tapauksissa johtaa ihmisen esihenkilö- tai johtotehtäviin, mutta se ei yleensä ole tämän ensisijainen toive, vaan asiantuntijuudessa kehittymisen ”sivutuote”. Asiantuntijapätevyyteen ankkuroitunut henkilö kaipaa arvostusta etenkin sellaisilta ihmisiltä, jotka tuntevat hänen osaamisalueensa yhtä hyvin kuin hän itse. (Arnold ym., 2019, 3192; Schein, 1978, 1990a, 6; Schein & Van Maanen, 2013, 20–21, 2016, 166.)

Esihenkilöpätevyyden ja johtamisen ura-ankkuriin kuuluvat ihmiset haluavat edetä organisaation hierarkiassa mahdollisimman korkealle ja toimia yleisinä esihenkilöinä tai johtajina. He haluavat saada henkilökohtaista vastuuta muista ihmisistä ja organisaation menestyksestä. Ura-ankkurin keskeisiin piirteisiin kuuluvat kunnianhimoinen luonne sekä halu johtaa ja saada arvovaltaa. Nämä ihmiset tavoittelevat hierarkkista urakehitystä ja mittaavat suoriutumistaan sillä, miten hyvin heidän johtamansa organisaatio, yksikkö tai tiimi menestyy. Heille tärkeää on korkea tulotaso ja merkittävä palkkakehitys. (Schein, 1978, 1990a, 6; Schein & Van Maanen, 2013, 24–27, 2016, 166.)

Turvallisuuden ura-ankkuriin lukeutuvat henkilöt haluavat tuntea työsuhteessaan erityistä turvaa ja varmuutta. Heille tärkeää on taloudellinen turva ja luottamus työnantajaan, jotta he voivat ennakoida tulevaisuuttaan. Nämä henkilöt haluavat pysyä työnantajaorganisaatiossaan mahdollisimman pitkään, kunhan työnantaja tarjoaa pitkiä ja varmoja työsuhteita sekä hyviä etuja. Heille on tärkeää samaistua työnantajaorganisaatioonsa ja he haluavat saada tunnustusta työpanoksestaan. Turvallisuuden ura-ankkuriin lukeutuvat henkilöt mukautuvat ajan kanssa yhä

enemmän työnantajaorganisaationsa arvoihin ja normeihin. Työn sisällön haasteellisuudella tai henkilökohtaisella urakehityksellä ei ole heille paljoa merkitystä, vaan he luottavat työnantajaorganisaatioonsa ja sen tarjoamaan urapolkuun. (Arnold ym., 2019, 3192; Schein, 1978, 19, 1990a, 5; Schein & Van Maanen, 2013, 32–33, 2016, 166.)

Yrittäjyyteen ja luovuuteen ankkuroituneet henkilöt ovat aina olleet kiinnostuneita oman yrityksen perustamisesta tai tuotteen luomisesta. He ovat osoittaneet nuoresta asti yrittäjähenkisyyden merkkejä ja haluavat tulla palkituksi rohkeudestaan ja nerokkuudestaan. Vaikka he työskentelisivät perinteisessä työsuhteessa, he luultavasti pohtivat oman yrityksen perustamista tai toteuttavat sisäistä yrittäjyyttä työnantajaorganisaatioissaan. Yrittäjyyteen ja luovuuteen ankkuroituneet ihmiset saattavat tylsistyä yritysinsä nopeasti, mikä johtaa jälleen seuraavan yrityksen perustamiseen. (Schein, 1978, 1990a, 7–8; Schein & Van Maanen, 2013, 35–36.)

Itsenäisyyden ura-ankkuriin lukeutuvat henkilöt haluavat tehdä työtä omien toimintatapojensa ja tavoitteidensa mukaisesti. Heille on tärkeintä, että työelämä on heidän omassa hallinnassaan ja he voivat vaikuttaa työnsä sisältöön. He vieroksuvat organisaatioiden byrokratiaa, sääntöjä ja normeja ja haluavat tehdä työtä itselleen sopivassa tahdissa. He arvostavat joustavaa työaikaa ja vapaata pukukoodia. Itsenäisyyden ura-ankkuria edustavat henkilöt työskentelevät usein projektituotoisissa työssä, kuten konsultteina tai tutkijoina. (Schein, 1978, 1990a, 5; Schein & Van Maanen, 2013, 30, 2016, 166.)

Palveluhaluisuuteen ankkuroituneiden uravalinnat määräytyvät heille henkilökohtaisesti tärkeiden arvojen perusteella. Näille ihmisille työ on tapa tehdä hyvää muille ihmisille tai yhteiskunnalle. He haluavat tehdä maailmasta paremman paikan elää, työpaikasta inhimillisemmän sen työntekijöille tai luoda tuotteita, jotka pelastavat ihmisiä tai eläimiä. Yleisimpiä ammatteja palveluhaluisuuteen ankkuroituneille ovat lääkäri, sairaanhoitaja ja opettaja, mutta heitä on myös muilla toimialoilla. Palveluhaluisuuteen ankkuroituneille urakehitys tarkoittaa pääasiassa vallan lisääntymistä siten, että heillä olisi enemmän mahdollisuuksia tehdä hyvää. (Schein, 1978, 1990a, 6; Schein & Van Maanen, 2013, 37, 2016, 166.)

Aitoon haasteellisuuteen ankkuroitunut henkilö saa eniten motivaatiota siitä, että hän ylittää suuria, jopa mahdottomalta tuntuvia esteitä työssään. Tällaiselle henkilölle ura näyttäytyy haasteena, jossa voi saavuttaa mitä tahansa ja saada sitä kautta arvostusta haastajiltaan, eli kollegoiltaan tai muilta samalla alalla työskenteleviltä. Aitoon haasteellisuuteen ankkuroituneet ihmiset etsivät urallaan toinen toistaan haastavampia työtehtäviä, mutta eivät ole kiinnostuneita esimerkiksi tietyn alan asiantuntijuudesta. Haasteiden puute tylsistyttää ja turhauttaa näitä ihmisiä, minkä vuoksi he

työskentelevät usein esimerkiksi konsultoinnin tai vaativan myyntityön parissa. (Schein, 1978, 1990a, 10; Schein & Van Maanen, 2013, 39–41, 2016, 166.)

Elämänalueiden tasapainoon ankkuroitunut ihminen arvostaa työtä, joka on sopusoinnussa muun elämän kanssa. Hän ei halua joutua tekemään vaikeita valintoja työn, perheen ja henkilökohtaisen kehittymisen välillä. Vaikka työn merkityksellisyys on hänelle tärkeää, sen on ensisijaisesti tuettava tasapainoista elämäntapaa. Jos tällainen henkilö kohtaa tilanteen, jossa hänen on tehtävä valinta työn, perheen ja vapaa-ajan välillä, hän asettaa perheen ja vapaa-ajan uran edelle. (Arnold ym., 2019, 3192; Morgan, 2023; Pierce & Freixe, 2023; Schein, 1978, 1990a, 11; Schein & Van Maanen, 2013, 40–43, 2016, 166.) Elämänalueiden tasapainon ura-ankkurin suosio on kasvanut merkittävästi 1990-luvulta alkaen (Marshall & Bonner, 2003; Schein, 1990a). Työn ja muun elämän tasapainon merkitys on tänä päivänä entistä suurempi etätöiden yleistymisen ja muiden työelämän muutosten myötä. Esimerkiksi vuosina 2021 ja 2022 toteutetuissa, laajoissa kyselytutkimuksissa yli 60 prosenttia vastaajista piti työn ja muun elämän tasapainoa tärkeämpänä kuin palkkaa. (Morgan, 2023.) Elämänalueiden tasapainon voidaan siis uskoa olevan tänä päivänä yksi merkittävimmistä ura-ankkureista, ellei merkittävin.

Vaikka Scheinin ura-ankkuriteoria on saavuttanut laajan suosion akateemisessa tutkimuksessa, on perusteltua pohtia sen ajankohtaisuutta nykyisessä työelämässä. Ura-ankkurit saivat lopullisen muotonsa 1980-luvulla, minkä jälkeen työelämä on muuttunut merkittävästi. Kuten todettu, ihmisten urapolut ja uranäkemykset ovat muuttuneet joustavammiksi, henkilökohtaisemmiksi ja ennakoimattomammiksi viimeisten 20–30 vuoden aikana. Woldeamanuelin (2024, 10) tuoreen katsausartikkelin mukaan ura-ankkurin käsite voi kuitenkin olla tänä päivänä jopa aiempaa tärkeämpi. Kun organisaatioiden hallitsevat urapolut ovat yhä harvinaisempia, yksilön on tiedettävä itse, mitä hän haluaa uraltaan. Oman ura-ankkurin tunteminen voi selkeyttää urasuunnittelua ja toimia ohjenuorana uratavoitteiden asettamisessa. Scheinin ja Van Maanenin (2016) mukaan ura-ankkurin tunnistaminen auttaa työntekijää suunnittelemaan uraansa ja organisaatiota tarjoamaan hänelle paremmin sopivia työtehtäviä, mikä edistää työntekijän sitoutumista työnantajaan.

Scheinin ura-ankkuriteoriaa on kritisoitu erityisesti siitä, että sen empiriassa ei ole riittävää näyttöä yhdestä hallitsevasta ura-ankkurista. Esimerkiksi Feldman ja Bolino (1996, 100), Rodrigues ym. (2013, 151) sekä Bravo ym. (2017) ovat esittäneet, että ihmisellä voi olla yhden sijasta useita hallitsevia ura-ankkureita, joiden merkitys vaihtelee elämäntilanteen mukaan. Rodriguesin ym. (2013) mukaan ura-ankkurit voivat esiintyä ensi- ja toissijaisina, minkä lisäksi ura-ankkuri voi olla myös yhdistelmä useita eri ankkureita. Ura-ankkurien todellista määrää ja luonnetta on vuosien

varrella arvioitu uudelleen, ja niiden määräksi on ehdotettu paitsi kahdeksaa, myös kuutta tai yhdeksää. Urakirjallisuudessa ei kuitenkaan ole saavutettu yksimielisyyttä ura-ankkurien tarkasta määrästä tai luonteesta. (Woldeamanuel, 2024, 9.) Tästä voidaan päätellä, että ura-ankkureita, niiden luonnetta sekä esiintyvyyttä on tarpeen tutkia edelleen tulevaisuudessa. Ensimmäisten ura-ankkureiden tunnistamisesta on kulunut jo noin 50 vuotta, minkä vuoksi on mielestäni erikoista, ettei yksimielisyyttä niiden todellisesta määrästä ja luonteesta ole edelleenkään saavutettu.

Bravo ja kumppanit (2017) tutkivat Scheinin ura-ankkuriteorian ajankohtaisuutta ja pyrkivät päivittämään sen vastaamaan paremmin nykyajan rajattomia urapolkuja. Tutkimustulokset osoittivat, että alkuperäinen teoria ei enää täysin vastaa nykytyöelämän ja muuttuneiden urapolkujen tarpeisiin. He jäsensivät ura-ankkurit kuusijakoiseen rakenteeseen: 1. *asiantuntijapätevyys*, 2. *esihenkilöpätevyys ja johtaminen*, 3. *turvallisuus*, 4. *yrittäjyys ja luovuus*, 5. *palveluhaluisuus* sekä 6. *elämäalueiden tasapaino*. Alkuperäisistä ura-ankkureista *aito haasteellisuus* ja *itsenäisyys* poistettiin kokonaan, sillä ne sulautuvat Bravon ym. mukaan muihin ura-ankkureihin: haasteellisuus esihenkilöpätevyyden ja johtamisen sekä asiantuntijapätevyyden ankkureihin ja itsenäisyys elämäalueiden tasapainoon. Bravon ym. kehittämä ura-ankkurikysely osoitti parempaa tilastollista validiteettia kuin Scheinin COI-kyselytutkimus. (Bravo ym., 2017.)

Marshallin ja Bonnerin (2003) tutkimus sen sijaan ehdotti ura-ankkureille yhdeksänjakoista rakennetta, jossa alkuperäinen yrittäjyyden ja luovuuden ura-ankkuri jaettiin kahdeksi erilliseksi ankkuriksi: *yrittäjyys* ja *luovuus*. Myöhemmät tutkimukset (ks. esim. Costigan ym., 2018; Danziger ym., 2008) vahvistivat yhdeksänjakoisen rakenteen tilastollisen validiteetin olevan parempi kuin alkuperäisen ura-ankkuriteorian. Näiden tutkimusten perusteella Scheinin ura-ankkuriteoria on siis edelleen käyttökelpoinen, mutta sen tulisi huomioida yrittäjyyden ja luovuuden ura-ankkureiden erillisuus. Lisäksi COI-kyselymittaristoa tulisi Danzigerin ym. (2008) mukaan päivittää tarkentamalla kysymysten muotoilua ja lisäämällä uusia kysymyksiä, jotta se heijastaisi paremmin nykypäivän työelämän ja urapolkujen monimuotoisuutta.

Woldeamanuel (2024) nostaa katsausartikkelissaan esiin merkittävän puutteen ura-ankkurikirjallisuudesta: lähes kaikki tutkimukset ovat keskittyneet kokopäiväisten työntekijöiden ura-ankkureiden tutkimiseen. Ei-tavanomaisissa työsuhteissa olevien henkilöiden, kuten freelancerien ja etätyöntekijöiden, ura-ankkureita on tutkittu hyvin vähän, vaikka työelämä on muuttunut ja erilaiset työjärjestelyt lisääntyneet merkittävästi. Tässä tutkimuksessa pyrittiin osaltaan paikkaamaan tätä tutkimusaukkoa: vaikka tutkimuksen kohteena ovat matalan hierarkian organisaation työntekijät, organisaatiokonteksti poikkeaa perinteisestä hierarkkisesta

organisaatiosta. Lisäksi tutkittavassa yrityksessä on erilaisia työsuhteita: osa työntekijöistä työskentelee freelancer-sopimuksella, osa osa-aikaisesti ja osa etänä. Vaikka nämä asiat eivät olleet tämän tutkimuksen pääfokus, tutkimustulokset kuvaavat ura-ankkureiden esiintyvyyttä vähemmän perinteisissä työsuhteissa.

2.3.2 Työelämäorientaatiomalli

Robert N. Bellah ja kumppanit (1985) esittelivät kolmijakoisen työelämäorientaatiomallin, joka kuvaa ihmisten erilaisia suhtautumistapoja työhön ja uraan. Amy E. Wrzesniewski ja kumppanit (1997) kehittivät tätä mallia eteenpäin luomalla mittariston sen kartoittamiseen. Heidän toteuttamansa kyselytutkimus vahvisti Bellahin ym. (1985) esittämät kolme työelämäorientaatiota: *työ* (engl. *job*), *ura* (engl. *career*) ja *kutsumus* (engl. *calling*). Kolmiulotteinen työelämäorientaatiomalli kuvaa, miten ihmiset kokevat työnsä merkityksen ja mitä he odottavat uraltaan. Wrzesniewskin ym. tutkimuksessa kaikki 196 osallistujaa voitiin sijoittaa yhteen näistä kolmesta työelämäorientaatiosta. (Wrzesniewski ym., 1997.) Työelämäorientaatio ei ole tutkimuksen mukaan sidottu ammattiin, demografiseen taustaan tai sosiaaliseen asemaan. Tietyissä ammateissa saattaa esiintyä keskimääräistä enemmän etenkin kutsumusorientoituneita ihmisiä, mutta mikään työnkuva ei yksin määritä työelämäorientaatiota. (Wrzesniewski ym., 1997.) *Työ-ura-* ja *kutsumusorientaatio* kuvaavat kolmea hyvin erilaista suhtautumistapaa uraan, mitä havainnollistetaan taulukossa 4.

Taulukko 4 Työelämäorientaatiot (Wrzesniewski ym., 1997)

Työelämäorientaatio	Ydinajatus
Työorientaatio	Työ on pakollinen osa elämää ja tapa rahoittaa työn ulkopuolinen elämä.
Uraorientaatio	Työ on mahdollisuus kehittyä ja edetä uralla sekä saavuttaa ulkoisia palkintoja ja menestystä.
Kutsumusorientaatio	Työn kautta voi tehdä hyvää ihmisille tai yhteiskunnalle, mikä tuntuu merkitykselliseltä.

Työorientoituneet ihmiset näkevät työn pakollisena keinona ansaita rahaa, jotta he voivat nauttia vapaa-ajastaan ja saavuttaa siihen liittyviä tavoitteita. Työ itsessään ei sen sijaan ole heille merkityksellistä tai mielekästä. Työorientoituneille ihmisille on ominaista odottaa innolla työpäivän päättymistä, viikonloppuja ja lomiam. He eivät tavoittele uralla etenemistä, eikä työ ole tärkeä osa heidän elämäänsä. Jos he olisivat taloudellisesti riippumattomia, he eivät jatkaisi nykyisessä työssään, vaan keskittyisivät elämässään muihin asioihin. (Wrzesniewski ym., 1997.)

Uraorientoituneille ihmisille työ on tärkeä väylä saavuttaa henkilökohtaisia tavoitteita, kuten uramenestystä ja vaurautta. Näille henkilöille uralla eteneminen ja ulkoiset palkinnot, kuten korkea asema ja arvovalta, ovat työn keskeisiä motivaatiotekijöitä. He pyrkivät jatkuvasti saavuttamaan uusia asioita, eivätkä yleensä näe itseään samassa työtehtävässä enää viiden vuoden kuluttua. He kokevat ylennysten ja palkankorotusten olevan merkkejä työn arvostuksesta ja kilpailuedusta kollegoihin nähden. (Wrzesniewski ym., 1997.) Mantlerin ym. (2022) tutkimuksen mukaan uraorientoituneet erottuvat muista työelämäorientaatioista lyhyemmillä työsuhteilla ja suuremmilla työpaikan vaihtoaikomuksilla.

Kutsumusorientoituneet ihmiset kokevat tekemänsä työn merkityksellisenä ja identifioituvat siihen vahvasti. Heille työ on paljon muutakin kuin elanto: he työskentelevät, koska rakastavat sitä, mitä tekevät. Tällaiset henkilöt kokevat työnsä arvokkaaksi, koska se tuottaa heille henkilökohtaista tyydytystä ja samalla hyödyttää toisia ihmisiä tai yhteiskuntaa. Kutsumusorientoituneille palkan suuruus tai ylennykset eivät ole motivoivia tekijöitä. Kutsumusorientaatiolla on havaittu olevan yhteys ihmisen parempaan terveydentilaan. (Wrzesniewski ym., 1997.)

Wrzesniewskin ym. (1997) alkuperäinen määritelmä työelämäorientaatioista on mielestäni melko yksinkertaistava, minkä vuoksi halusin selvittää, onko työelämäorientaatioita määritelty myös eri tavoin. Aalto-yliopiston (2022) verkkosivuilta löytämäni määritelmä poikkeaa jonkin verran Wrzesniewskin ym. (1997) määritelmästä, vaikka se perustuukin kyseiseen tutkimukseen. Määritelmän mukaan työorientaatio tarkoittaa halua tehdä kiinnostavaa työtä, joka mahdollistaa hyvän toimeentulon ja riittävästi aikaa perheelle sekä muille elämän osa-alueille. Tämä eroaa alkuperäisestä työorientaation määritelmästä, jossa työ ei ole kiinnostavaa tai mielekästä, vaan puhtaasti keino toimeentulon hankkimiseen. Uraorientaatio puolestaan viittaa Aalto-yliopiston määritelmässä haluun edetä joko asiantuntijana tai johtajana sekä kasvattaa vastuuta, statusta tai varallisuutta. Tämä on huomattavasti laajempi tulkinta uraorientaatiosta kuin Wrzesniewskin ym. (1997) määritelmä, jossa urakehitys nähdään ensisijaisesti hierarkkisen etenemisen ja johtotehtävien tavoittelemisena. Kutsumusorientaatio vastaa pitkälti alkuperäistä määrittelyä, mikä on ymmärrettävää, sillä kutsumus on vakaana pysynyt tapa ymmärtää uran merkitystä.

Myös Jiangin ja Wrzesniewskin (2022) artikkelissa kuvataan työelämäorientaatiot hieman eri tavalla. Artikkelin mukaan työorientoitunut henkilö keskittyy työn taloudelliseen puoleen, uraorientoitunut oman aseman etenemiseen ja kutsumusorientoitunut työn tuottamaan sisäiseen tyydytykseen. Jiangin ja Wrzesniewskin mukaan se, missä määrin ihmiset sopivat heille parhaiten osuvaan työelämäorientaatioon, vaihtelee. Koska työelämäorientaatiomallin kehittäjä Amy E.

Wrzesniewski on ollut itse kirjoittamassa tätä artikkelia, sen voidaan uskoa olevan yhtä luotettava kuvaus työelämäorientaatioista kuin alkuperäisenkin tutkimus. Tämän perusteella siis Wrzesniewski on myös itse havainnut, että työelämäorientaatioiden määritelmät kaipaavat tämän päivän urakontekstissa joustavuutta.

Willner ym. (2020) löysivät tutkimuksessaan, että työelämäorientaatiolla on yhteys työntekijän työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja työnantajaan sitoutumiseen. Saman havainnon tekivät Mantler ym. (2022), jotka havaitsivat kutsumusorientoituneiden olevan muita sitoutuneempia työhönsä. Samalla he kuitenkin totesivat, ettei kutsumus ole ainoa "ihanteellinen" työelämäorientaatio, kuten monet vaikuttavat ajattelevan. Mantlerin ym. (2022) mukaan mitä tahansa työelämäorientaatiota edustava henkilö voi voida erittäin hyvin ja olla tyytyväinen elämäänsä.

Shea-Van Fossen & Vredenburg (2014) havaitsivat tutkimuksessaan, että työelämäorientaatio on liitännäinen ihmisen ikään ja voi siksi muuttua uran aikana. Tästä voidaan päätellä, että työelämäorientaatio ei ole välttämättä pysyvä, vaan se voi muuttua joustavasti elinvuosien karttuessa. Samankaltaisen havainnon teki Y.-J. Lee (2023), jonka mukaan työelämäorientaatio voi joustaa ja muuttua erityisesti yksilön elämäntilanteen mukaan. Työelämäorientaatioiden voidaan siten katsoa olevan joustavia, samoin kuin myöhemmät tutkimukset ovat osoittaneet ura-ankkureiden olevan. Nämä havainnot viittaavat siihen, että ihmisen uraorientaatio voi todellisuudessa vaihdella ajan, iän ja elämäntilanteen mukaan, vaikka sitä on alun perin pidetty melko pysyvänä.

Willner ym. (2020) laajensivat Wrzesniewskin ym. (1997) työelämäorientaatiomallia kolmesta viiteen orientaatioon lisäämällä siihen sosiaalisen kiinnittyneisyyden (engl. *social embeddedness*) ja ajankäytön täyttämisen (engl. *busyness*) työelämäorientaatiot. Sosiaalisella kiinnittyneisyydellä tarkoitetaan työntekijän kokemaa tarvetta kuulua työyhteisöön sekä kokea yhteenkuuluvuutta omaan työpaikkaan. Ajankäytön täyttäminen puolestaan viittaa siihen, että työ on ihmiselle ensisijaisesti tapa käyttää aikaa ja pitää itsensä kiireisenä ja aktiivisena. Tämä koskee esimerkiksi sellaisia ihmisiä, jotka työskentelevät, vaikka ovat jo virallisesti jääneet eläkkeelle. Willner ym. (2020) kehittivät näiden viiden työelämäorientaation pohjalta *Work Orientation Questionnaire* (WOQ), jolla voidaan arvioida niiden ilmenemistä työntekijöillä. Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa: ensimmäinen nuorille aikuisille (N=647) ja toinen aikuisille (N=506). Molempien tutkimusten tulokset tukivat viisiulotteista työelämäorientaatiomallia alkuperäisen kolmiulotteisen sijaan.

Taulukossa 5 on esitetty Willnerin ym. (2020) näkemys työelämäorientaatioista. Työ-, ura- ja kutsumusorientaatioiden määritelmät vastaavat alkuperäistä työelämäorientaatiomallia, mutta kahden uuden orientaation lisääminen herättää kysymyksen työelämäorientaatioiden todellisesta määrästä.

Taulukko 5 Työelämäorientaatioiden uudelleenluokittelu (Willner ym., 2020)

Työelämäorientaatio	Ydinajatus
Työorientaatio	Työ on pakollinen osa elämää ja tapa rahoittaa työn ulkopuolinen elämä.
Uraorientaatio	Työ on mahdollisuus kehittyä, edetä, saavuttaa ulkoisia palkintoja ja menestyä.
Kutsumusorientaatio	Työn kautta voi tehdä hyvää ihmisille tai yhteiskunnalle, mikä tuntuu merkitykselliseltä.
Sosiaalinen kiinnittyneisyys	Työn merkitys syntyy työyhteisöön kuulumisesta ja työpaikan sosiaalisista suhteista.
Ajankäytön täyttäminen	Työ on keino täyttää vapaa-aikaa ja tuoda elämään sisältöä sekä rakennetta.

Willner ym. (2024) jatkoivat työelämäorientaatiomallinsa kehittämistä testaamalla ja vahvistamalla sen pätevyyttä eri aineistoilla. Tulokset osoittivat, että viisi työelämäorientaatiota selittivät esimerkiksi työntekijän työ- ja uratytytyväisyyttä paremmin kuin Scheinin ura-ankkurit. Erityisesti ajankäytön täyttämisen havaittu positiivinen vaikutus uratytytyväisyyteen ja molempien uusien orientaatioiden positiiviset vaikutukset työtytytyväisyyteen korostivat näiden lisäysten merkitystä työelämäorientaatiomallissa. Viiden orientaation havaittiin erottuvan myös selkeästi toisistaan, mikä vahvistaa mallin validiteettia.

Schabram ym. (2023) sen sijaan laajensivat työelämäorientaatioita kolmijakoisesta mallista nelikehikkoon. Nelikehikko muodostuu kahdesta ulottuvuudesta: työn merkityksellisyys (*”kutsumus”*), ja uralla eteneminen ja uramenestys (*”ura”*). X-akselissa ilmenee työntekijän halu uralla etenemiseen ja uramenestykseen, y-akselissa ilmenee työntekijän kokemus sekä työn merkityksellisyys. Tästä muodostuu yhteensä neljä erilaista työelämäorientaatioprofiilia: 1. matala kutsumus ja matala ura (*työ*), 2. matala kutsumus ja korkea ura (*ura*), 3. korkea kutsumus ja matala ura (*kutsumus*) sekä 4. korkea kutsumus ja korkea ura. Erona alkuperäiseen malliin on neljäs profiili, jossa kutsumus- ja uraorientaatio yhdistyvät. Tämän profiilin on havaittu olevan yleinen erityisesti asiantuntijatehtävissä työskentelevillä ihmisillä, jotka kokevat työn yhteiskunnallisen merkityksellisyyden tärkeäksi, mutta haluavat myös edetä urallaan. Taulukko 6 havainnollistaa Schabramin ym. (2023) kehittämää työelämäorientaatioiden nelikehikkoa.

Taulukko 6 Työelämäorientaatioiden uudelleenluokittelun nelikehikko (mukaillen Schabram ym., 2023)

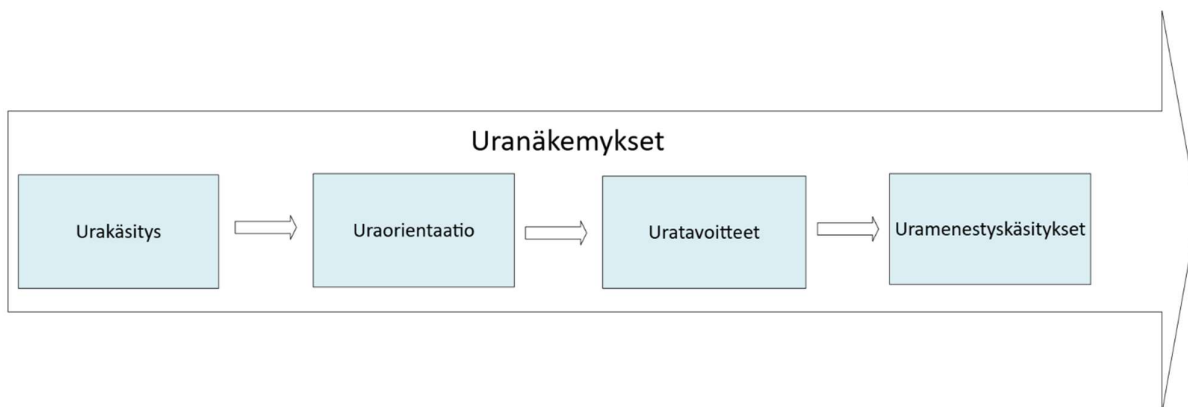
<p>Korkea kutsumus, matala ura (kutsumus)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työstä koetaan vahvaa merkityksellisyyttä - Uralla eteneminen ja palkka ei ole olennainen työn motivaatiotekijä - Henkilö haluaa pysytellä kutsumusroolissa - Työ on olennainen osa identiteettiä - Yleinen profiili hoiva-, kulttuuri- ja opetusallalla - ”Työn tarkoitus on tärkeämpää kuin arvostus” 	<p>Korkea kutsumus, korkea ura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei esiinny alkuperäisessä työelämäorientaatioluokituksessa - Koettu työn merkityksellisyys yhdistyy pyrkimykseen edetä ja kehittyä uralla - Yleinen profiili asiantuntijatehtävissä ja esim. voittoa tavoittelemattomien järjestöjen johtavilla työntekijöillä
<p>Matala kutsumus, matala ura (työ)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työtä tehdään ensisijaisesti taloudellisen vakauden ja uran ennustettavuuden vuoksi - Ei pyrkimystä urakehitykseen - Työssä ei koeta merkityksellisyyttä - Yleinen profiili suorittavissa ja hallinnollisissa tehtävissä 	<p>Matala kutsumus, korkea ura (ura)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keskittyy uramenestyksen tavoitteluun - Objekttiivinen uramenestys keskeistä, työ on väylä saavuttaa parempi asema - Työssä ei koeta merkityksellisyyttä - Yleinen profiili johtotehtävissä

Willnerin ym. (2024, 721) mukaan työelämäorientaatiomalli sopii myös tämän päivän työympäristöön ja urakäsityksiin, sillä työn henkilökohtaisen merkityksen ja tarkoituksen löytäminen on yhä tärkeämpää muuttuvassa maailmassa. Willnerin ym. (2020, 2024) ja Schabramin ym. (2023) uudelleenluokittelut kuitenkin osoittavat, että työelämäorientaatiot voivat olla monimuotoisempia kuin perinteinen työelämäorientaatiomalli oletti. Shea-Van Fossenin & Vredenburghin (2014) sekä Y.-J. Leen (2023) havainnot työelämäorientaatioiden muutoskyvykkyydestä ja joustavuudesta vahvistavat edelleen tätä käsitystä. Kaiken kaikkiaan tehtyjen uudelleenluokitteluiden ja uusien havaintojen pohjalta on oletettavaa, että Wrzesniewskin ym. (1997) alkuperäinen työelämäorientaatiotutkimus on jossain määrin rajoittava nykypäivän monimuotoisessa urakontekstissa.

2.4 Uranäkemyksen kokonaisuus

Tässä kirjallisuuskatsauksessa käsitellyt teemat voidaan kokonaisuudessaan määrittää osaksi ihmisen uranäkemyksiä. Uranäkemyksillä tarkoitetaan uran subjektiivista puolta, jota on tarkasteltu urakirjallisuudessa muun muassa urapyrkimysten, uratavoitteiden, uraorientaatioiden, ura-ankkureiden, subjektiivisen uramenestyksen ja subjektiivisen urakokemuksen näkökulmista. (Rodrigues ym., 2013.) Tässä tutkimuksessa matalan hierarkian organisaation työntekijöiden uranäkemyksiä tarkasteltiin heidän urakäsitystensä, uraorientaatioidensa, uratavoitteidensa sekä uramenestyskäsitystensä kautta. Kuvio 2 havainnollistaa, miten uranäkemyksen kokonaisuus rakentuu ja mitä osa-alueita siihen sisältyy. Kuvio perustuu tutkijan urakirjallisuudesta tekemiin havaintoihin, eikä se pohjautu mihinkään aiemmin esitettyyn malliin. Uranäkemyksen

kokonaisuuden ymmärtäminen on olennaista, jotta voidaan analysoida tutkittavien uranäkemyksiä sekä niiden eri osa-alueiden välisiä yhteyksiä.



Kuvio 2 Uranäkemysten havainnollistus

Kuten kuvio osoittaa, urakäsitys muodostaa perustan yksilön uranäkemyksille, sillä se määrittää, miten henkilö ymmärtää uran ja kuinka merkityksellisenä hän sen kokee. Tämän pohjalta rakentuu yksilön uraorientaatio, joka kuvaa hänen tarkempaa suhtautumistaan uraan ja työntekoon.

Uraorientaatio toimii lähtökohtana uratavoitteille, jotka konkretisoivat, mitä henkilö pyrkii saavuttamaan urallaan. Tavoitteiden toteutuminen tai toteutumatta jääminen vaikuttaa taas siihen, miten yksilö arvioi uramenestystään. Jos hän saavuttaa urallaan itselleen merkityksellisiä päämääriä, hän kokee luultavasti olevansa menestynyt. Jos taas tavoitteet jäävät saavuttamatta, yksilön kokemus uramenestyksestä voi olla vähäinen. Uramenestyskäsitteet voi painottua joko subjektiiviseen tai objektiiviseen menestykseen sen mukaan, mitä henkilö arvostaa. Se voi sisältää myös piirteitä kummastakin. Vaikka uratavoitteet voivat siis liittyä objektiivisesti ymmärrettyihin saavutuksiin, kuten palkankorotuksiin tai ylennyksiin, ne ovat silti yksilön itselleen asettamia eli subjektiivisia tavoitteita.

3 Ura ja työnantajaan sitoutuminen matalan hierarkian organisaatiossa

3.1 Matalan hierarkian organisaatio

Matalan hierarkian organisaatiot ovat yleistyneet 2010-luvulta alkaen, mutta niiden perusajatus ei ole uusi: jo pitkän aikaa on tunnustettu, että hierarkkiselle organisaatorakenteelle on olemassa vaihtoehtoja (Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024). 1950–1960-luvuilla Peter Drucker korosti, kuinka tärkeää organisaation menestyksen kannalta on jakaa vastuuta työntekijöille ja ohjata heitä itseohjautuvaan työskentelyyn (Dublino, 2024). Tom Peters ja Robert Waterman (1982) vahvistivat näkemystä kertomalla, kuinka parhaiten menestyvät yritykset suosivat yksinkertaisia ja hajautettuja organisaatorakenteita ja välttävät jäykkää hierarkiaa.

Hierarkkisten organisaatorakenteiden ei nähdä enää vastaavan nykypäivän nopeasti muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin (Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024). Hierarkioiden madaltamisesta on keskusteltu verrattain pitkään, ja organisaatioiden rakenteita on yleisesti yksinkertaistettu 1990-luvulta lähtien (Schein, 1990a, 1996). Käytännössä tämä on kuitenkin tarkoittanut vain sitä, että johtajien ja työntekijöiden välistä arvostuseroa on pienennetty, organisaatiotasoa on mahdollisesti vähennetty ja työntekijät ovat saaneet enemmän vastuuta työstään kuin aikaisemmin. Suurimmassa osassa näitä organisaatioita päätöksenteko on edelleen keskusjohtoista ja rakenteellinen hierarkia säilynyt ennallaan. Tällaisia ”madalletun hierarkian” organisaatioita on enemmän kuin todellisia matalan hierarkian organisaatioita. (Appelbaum & Santiago, 1997; Morikawa ym., 2022.) Todellisia matalan hierarkian organisaatioita, joissa esihenkilöitä ja johtajia on vähän tai ei ollenkaan, on edelleen vähän (Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024). Vuonna 2021 viisi prosenttia suomalaisista yrityksistä oli ottanut käyttöön matalan hierarkian tai vastaavanlaisen rakenteen (Erkko, 2021).

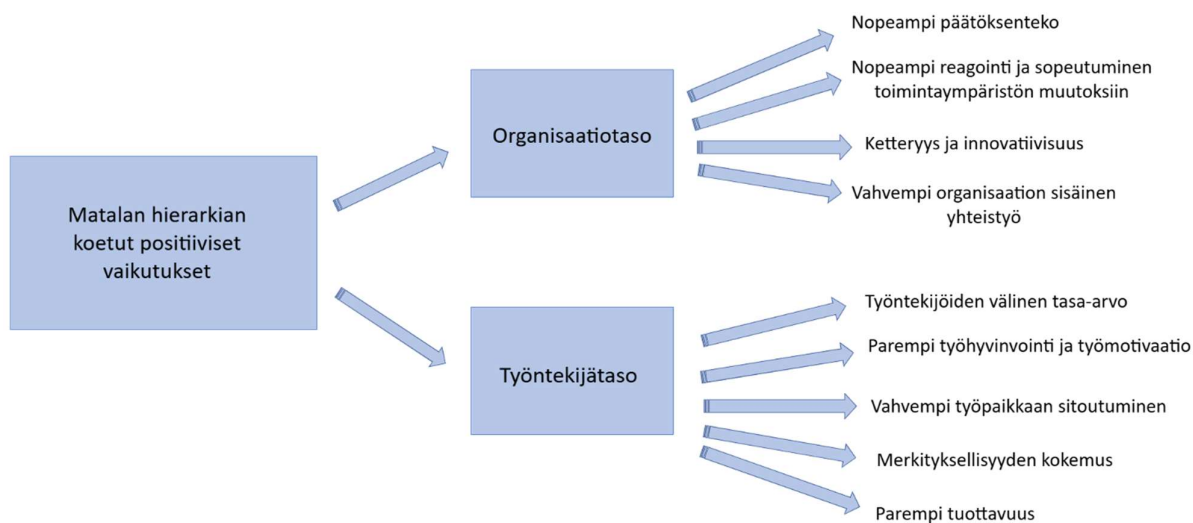
Matalan hierarkian organisaatioissa auktoriteetti on hajautettu ja organisaatorakenne on litteä. Perinteiset johdon ja työntekijän väliset raportointi- ja vastuunkantosuhteet on purettu ja organisaatio toimii vähintään ilman keskijohtoa. (Morikawa ym., 2022, 313–314.) Keskijohto pyritään korvaamaan itseohjautuvilla ja motivoituneilla tiimeillä sekä esimerkiksi ICT-ratkaisuilla, jotka hoitavat tiedonhallinnan ja koordinoinnin johdon puolesta (Martela, 2022). Konkreettisissa organisaatiokaavioissa on eroavaisuuksia organisaatioiden välillä: osassa matalan hierarkian organisaatioista kaikki johto- ja esihenkilötehtävät on poistettu, osassa näitä rooleja on normaalia vähemmän ja osassa keskijohtotaso on poistettu, mutta ylin johto vastaa merkittävimmistä strategisista päätöksistä. (Appelbaum & Santiago, 1997; Kettunen, 2018; Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024; Porkka, 2017.) Matalan hierarkian organisaation toiminta perustuu läpinäkyvään

tiedonjakoon, yhteiseen vastuunkantoon sekä työntekijöiden perinteistä laajempiin oikeuksiin ja velvollisuuksiin (Martela, 2021; Salovaara, 2020). Hierarkkiseen organisaatioon verrattuna työntekijöillä on enemmän valtaa ja mahdollisuuksia kehittää omaa työtään sekä päättää omista toimintatavoistaan (Morikawa ym., 2022). Martelan (2022) mukaan matala hierarkia toimii parhaiten silloin, kun työntekijät ovat osaavia ja motivoituneita, työ on vaihtelevaa ja vaatii itsenäistä päätöksentekoa, ja tiimien keskinäinen riippuvuus on vähäistä.

Keskustelu matalasta hierarkiasta on yleistynyt työelämäkeskusteluissa, mutta siihen liittyvät näkemykset ovat polarisoituneita ja ristiriitaisia (Morikawa ym., 2022, 312). Keskustelu on jakautunut pitkälti matalan hierarkian kannattajien ja vastustajien välille (Kostamo ym., 2020). Akateemisessa kirjallisuudessa aiheetta on tutkittu toistaiseksi melko vähän ja epäyhtenäisesti: tutkimuskentällä ei ole esimerkiksi yksimielisyyttä siitä, mikä olisi matalan hierarkian organisaatioille paras nimitys. (Collin ym., 2021; Laloux, 2014; Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024; Salovaara & Bathurst, 2016.) Niitä on kuvattu niin vähähierarkkisina, horisontaalisina (Steindórsdóttir & Dysvik, 2023), itse- ja yhteisöohjautuvina kuin itseorganisoituvina (Kettunen, 2018; Kostamo ym., 2020; Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024, 139). Tunnetuin ja eniten tutkittu esimerkki matalan hierarkian organisaatiosta on itseohjautuva organisaatio (M. Y. Lee & Edmondson, 2017; Morikawa ym., 2022, 312), jossa organisaation sisäiset itsenäiset tiimit tai yksiköt kantavat itsenäisesti vastuun projektiansa onnistumisesta (Martela, 2021). Tällöin varsinaista työtä tekevät tiimit saavat itse päättää, miten he toteuttavat työnsä (Kurki & Wilenius, 2016, 23). Esimerkkejä itseohjautuvista yrityksistä ovat suomalaiset Supercell, Futurice, Reaktor ja Debora. (Kettunen, 2018; Malmelin & Eriksson, 2024; Martela, 2022; Partanen, 2016.)

Toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, asiantuntijatyön lisääntyminen, digitalisaatio ja ihmisten osaamistason nousu ovat merkittävimpiä syitä matalan hierarkian organisaatioiden yleistymiseen (Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024, 137). Perusteluina matalalle hierarkialle on nähty nopeamman päätöksenteon lisäksi sen myönteinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin, merkityksellisyyskokemukseen, sitoutumiseen, tuottavuuteen ja työmotivaatioon (Larjovuori ym., 2021; Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024; M. Y. Lee & Edmondson, 2017). Salovaaran (2020) mukaan kun organisaation vastuu jaetaan kaikille jäsenille yksilökeskeisen johtajuuden sijaan, sen voidaan nähdä kukoistavan uudella tavalla. Siirtymällä matalaan hierarkiaan tavoitellaan myös organisaation ketteryyden ja innovatiivisuuden lisäämistä (Bernstein ym., 2016; Billinger & Workiewicz, 2019; Kettunen, 2018; Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024, 137; Malmelin & Eriksson, 2024; Martela, 2021). Kuvio 3 esittää matalan hierarkian koetut positiiviset vaikutukset organisaatio- ja työntekijätasolla. Nämä esitellään, jotta voidaan vetää yhteen matalan hierarkian

organisaatioiden yleistymisen syitä ja kuvata koetut positiiviset vaikutukset mahdollisimman ymmärrettävästi.



Kuvio 3 Matalan hierarkian koetut positiiviset vaikutukset

Organisaation työntekijöihin kohdistama koordinointi ja valvonta on tärkeimpiä syitä suuryritysten hierarkiaan (Hamel, 2011), ja siksi matala hierarkia on yleisempi pienissä yrityksissä, asiantuntijaorganisaatioissa sekä start-upeissa (Morikawa ym., 2022, 325). Poikkeuksiakin kuitenkin on: esimerkiksi kaikki mainitut suomalaiset itseohjautuvat yritykset, hollantilainen Buurtzorg (Martela, 2022) sekä yhdysvaltalaiset Valve Corporation (Felin, 2015) ja The Morning Star Company (Hamel, 2011) toimivat matalalla hierarkialla, vaikka niillä on satoja tai jopa tuhansia työntekijöitä. Syksyllä 2024 liikevaihdoltaan ja työntekijämäärältään maailman toiseksi suurin yritys Amazon ilmoitti, että se aikoo vähentää hierarkiatasojensa ja esihenkilöidensä määrää huomattavasti. Toimitusjohtaja Andy Jassyn mukaan tämä auttaa Amazonia toimimaan nopeammin, omistautuneemmin ja tehokkaammin, sillä useat johtotasot ovat lisänneet sen byrokratiaa ja hidastaneet päätöksentekoa. (Jassy, 2024.)

Matalan hierarkian positiivisia vaikutuksia tarkasteltiin, jotta voitaisiin ymmärtää, miksi tällaisten organisaatioiden määrä on kasvanut viime vuosina. On kuitenkin huomioitava, ettei rakenne sovi kaikille organisaatioille. Yhteiskuntatieteissä on jo pitkään vallinnut näkemys siitä, että jonkinasteinen hierarkia on välttämätön ryhmän menestyksen kannalta. Hierarkian koetaan parantavan organisaation suorituskykyä selkeyttämällä vastuunjakoja, nopeuttamalla päätöksentekoa, helpottamalla toiminnan koordinoitua sekä motivoimalla työntekijöitä ulkoisten palkkioiden kautta. (Anderson & Brown, 2010.)

Martelan (2022) mukaan varsinkin suuret organisaatiot tarvitsevat ylimmän johdon, jolla on kokonaisvastuu organisaation toiminnasta ja valta tehdä strategisia päätöksiä. Tällainen strateginen vastuunkanto edellyttää paneutumista, omistautumista ja ajankäyttöä, minkä vuoksi ylin johto on Martelan mukaan käytännössä välttämätön. Foss ja Klein (2023) korostavat johtajien keskeistä roolia myös organisaation tehokkuuden ja jatkuvuuden varmistamisessa. Johtajat tukevat heidän mukaansa erityisesti monimutkaisten tehtävien koordinoimista ja yhteistyötä. Weberin (2023) mukaan perinteinen hierarkia voi olla tärkeä erityisesti luottamuksen hallinnan kannalta. Matala hierarkia edellyttää organisaatiolta vahvaa luottamusta henkilöstöönsä, mutta ilman esihenkilöitä organisaatiosta puuttuvat viralliset sovittelijat ja konfliktien ratkaisijat, mikä voi vaikeuttaa ongelmatilanteiden hallintaa.

Foss ja Klein (2023) esittävät myös, että jonkinasteinen sosiaalinen hierarkia syntyy luonnostaan myös matalan hierarkian organisaatioissa, joten lopulta nekin ovat jossain määrin hierarkkisia. Barkerin (1993) tutkimuksessa havaittiin vastaavasti, että hierarkian poistaminen organisaatorakenteesta johti työntekijöiden muodostamaan normipohjaiseen kontrolliin, joka oli jopa tiukempaa kuin johdon toteuttama byrokraattinen valvonta. Normipohjaisella kontrollilla tarkoitetaan, että työntekijät määrittivät yhdessä hyväksyttävän käyttäytymisen rajat ja valvoivat toistensa toimintaa näiden sääntöjen mukaisesti.

Jotkut hierarkialle esitetyistä perusteluista, kuten päätöksenteon nopeuttaminen, ovat samoja hyötyjä, joita on havaittu olevan myös matalalla hierarkialla. Anderson & Brown (2010) toteavat, että hierarkian vaikutukset riippuvatkin kontekstista: se voi parantaa organisaation tehokkuutta ja suorituskykyä, mutta toisaalta myös aiheuttaa organisaatiolle enemmän haittaa kuin hyötyä.

3.2 Työntajaan sitoutuminen

Työelämässä ilmenee monenlaisia sitoutumisen muotoja, joista työntajaan sitoutuminen eli organisaatiositoutuminen on tutkituin (Cohen, 2003). Se sisältää sekä rationaalisia että emotionaalisia tekijöitä, sillä se on dynaaminen suhde työntekijän ja työntajaorganisaation välillä (Achmad ym., 2023, 3; Cohen, 2003). Cohenin (2003) mukaan työntajaan sitoutuminen tarkoittaa sitä, kuinka vahvasti työntekijä tuntee kuuluvansa työntajaorganisaatioon ja jakaa sen keskeiset tavoitteet. Järvensivun ym. (2020, 239–240) mukaan työntajaan sitoutuminen kuvaa työntekijän kokemusta siitä, kuinka pitkäaikaisena työpaikkana hän näkee organisaation ja kuinka vahva aikomus hänellä on pysyä siellä. Sitoutuminen vaikuttaa työntekijän uraan, työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja työssä suoriutumiseen. Työntaja hyötyy sitoutuneista työntekijöistä, sillä

heidän kauttaan henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuvat kustannukset pienenevät ja organisaation tuottavuus usein kasvaa. (Järvensivu ym., 2020, 240.)

Meyer ja Allen tunnistivat vuonna 1991 kolme keskeistä organisaatiositoutumisen muotoa: affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuusperustainen sitoutuminen. Affektiivinen sitoutuminen perustuu siihen, että työntekijä haluaa pysyä organisaatiossa sen arvojen, tavoitteiden ja toimintatapojen vuoksi. Normatiivinen sitoutuminen taas perustuu velvollisuudentunteeseen organisaatiota kohtaan, ja jatkuvuusperustaisessa sitoutumisessa organisaatiosta lähteminen olisi työntekijälle liian suuri taloudellinen tai muunlainen menetys. Näistä sitoutumisen muodoista affektiivinen nähdään kaikista pysyvimpänä ja tärkeimpänä sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. (Cohen, 2003.) Työntekijä, jolla on vahva affektiivinen sitoutuminen, haluaa pysyä organisaatiossa, koska sen arvot, tavoitteet ja toimet ovat sopusoinnussa hänen omien näkemystensä kanssa. (Järvensivu ym., 2020, 240; Meyer & Allen, 1991.)

Tässä tutkimuksessa työnantajaan sitoutumista selvitettiin sen alakäsitteen, pysyvyysaikomuksen (engl. intention to stay), kautta. Työnantajaan sitoutumiseen sisältyy muitakin tekijöitä kuin pysyvyysaikomus, mutta tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita nimenomaan työntekijöiden pysyvyydestä. Pysyvyysaikomus korostaa työnantajaan sitoutumisen henkilökohtaista puolta, sillä se kuvaa työntekijän halua jatkaa työskentelyä nykyisessä työpaikassaan ja nykyisen työnantajansa palveluksessa. Se on lähtöaikomuksen (engl. turnover intention) vastakohta. (Presbitero & Teng-Calleja, 2020; Shahid, 2018.) Pysyvyysaikomus muodostuu, kun työntekijä arvioi organisaation ulkopuolisia työmahdollisuuksia ja vertaa niitä omaan työhönsä. Jos hän kokee nykyisen työpaikan paremmaksi, hän jää organisaatioon – jos taas muut vaihtoehdot houkuttelevat enemmän, pysyvyysaikomus heikkenee. (Griffeth ym., 2005; Heilmann ym., 2008.)

Työntekijöiden vahvat pysyvyysaikomukset parantavat organisaation tuottavuutta, vähentävät henkilöstön vaihtuvuuteen kuluvia kustannuksia ja tukevat positiivista organisaatiokulttuuria. (Ngo Ndjama & Van Der Westhuizen, 2024; Presbitero & Teng-Calleja, 2020.) Työntekijät, joilla on vahva pysyvyysaikomus, ovat myös todennäköisemmin organisaation puolestapuhujia ja luovat positiivista mainetta sille. (Mistry ym., 2025.) Pysyvyyteen vaikuttavat monet tekijät, kuten organisaatiokulttuuri, reilu palkkaus, merkityksellisyys, uramahdollisuudet ja henkilökohtaisen elämän tapahtumat (Mistry ym., 2025). Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti uramahdollisuuksien ja matalan hierarkian vaikutusta työntekijöiden pysyvyysaikomuksiin.

3.3 Uramahdollisuudet ja työnantajaan sitoutuminen matalan hierarkian organisaatioissa

Tutkimusta uramahdollisuuksista matalan hierarkian organisaatioissa on vähän. Ura-ankkuriteorian kehittäjä Schein arvioi vuonna 1990, että asiantuntijapätevyyden ura-ankkuriin sopivat urapolut tulevat lisääntymään ja esihenkilöpätevyyden ja johtamisen ura-ankkuriin perustuvat urapolut vähentymään hierarkioiden madaltuessa (1990a, 18). Shockley ym. (2016) ja Kundi ym. (2021) ovat todenneet, että matala hierarkia vähentää työntekijöiden perinteisiä urakehitys- ja etenemismahdollisuuksia, mikä johtaa yksilöllisempään uranhallintaan ja lisää subjektiivisen uran tärkeyttä.

Aihetta on käsitelty tutkimuskirjallisuutta enemmän talousaiheisissa aikakauslehdissä. Esimerkiksi Forbesin artikkelissa (2024) käsitellään matalan hierarkian organisaatioiden luomia urahaasteita työntekijöiden näkökulmasta. Artikkelin mukaan matalan hierarkian organisaation työntekijät saattavat kokea epävarmuutta siitä, ettei heille voida tarjota selkeitä etenemismahdollisuuksia. (Hamilton, 2024.) Matalan hierarkian organisaation ydinajatus on, että työntekijän asiantuntijuus ja osaaminen ovat riippuvaisia työntekijästä, eivät tittelistä tai organisaation hierarkiassa etenemisestä. Organisaatioiden tulisikin auttaa työntekijöitä ymmärtämään urakehitys uudella tavalla, jotta etenemismahdollisuuksien puute ei aiheuta heille huolta. (Appelbaum & Santiago, 1997; Hamilton, 2024.) Jos matalan hierarkian organisaation sisällä on eri osastoja ja työtehtäviä, työntekijöille voidaan tarjota horisontaalisia urakehitysmahdollisuuksia. Tällöin työntekijän työnkuva muuttuu, mutta hierarkkista etenemistä ei tapahdu. (Appelbaum & Santiago, 1997; Steindórsdóttir & Dysvik, 2023.) Organisaatio voi tarjota työntekijöilleen myös uraohjausta, uudenlaisia projekteja, lisävastuuta, uusia haasteita ja lisäkoulutusta urakehityksen tueksi. (Godshalk & Fender, 2015; Hamilton, 2024.) Työntekijä voi myös itse hakeutua mentoroitavaksi sekä verkostoitua organisaation sisä- ja ulkopuolella, mikä voi lisätä urakehityksen kokemusta. (Appelbaum & Santiago, 1997; Drenzo ym., 2015.)

Matalahierarkkinen organisaatorakenne voi vähentää työntekijän sitoutumista, jos hänen uranäkemyksensä eivät sovi sen kontekstiin. Rakennepuustaisella uran pysähtymisellä (engl. structural career plateau) tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä kokee, ettei hänellä ole mahdollisuutta saada ylennyksiä ja edetä työnantajaorganisaationsa hierarkiassa ylöspäin (Appelbaum & Santiago, 1997). On havaittu, että tällaisessa tilanteessa työntekijöillä esiintyy alhaisempaa organisaatioon sitoutumista ja suurempia lähtöaikomuksia. (Appelbaum & Santiago, 1997; Heilmann ym., 2008.) Jos hierarkiassa eteneminen ei kuitenkaan ole työntekijälle tärkeää,

kuten asiantuntijapätevyyden ura-ankkurissa, uran ”pysähtyminen” ei ole uskoakseni ongelma, vaan pikemminkin jopa tavoite. Siksi matalan hierarkian organisaation työntekijöiden tulisi saada läpinäkyvää tietoa todellisista uramahdollisuuksistaan ja organisaatioiden tulisi ymmärtää työntekijöidensä uranäkemyksiä (Appelbaum & Santiago, 1997; Godshalk & Fender, 2015).

Ahmadan & Fakhrin (2022) tutkimuksen mukaan matalahierarkkisella organisaatiorakenteella on positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Heidän mukaansa osallistava organisaatiorakenne voi parantaa työnantajaan sitoutumista, kun taas hierarkkinen rakenne voi heikentää sitä merkittävästi. Tärkein työnantajaan sitoutumisen määrittäjä uranäkökulmasta näyttää kuitenkin olevan työntekijän uraorientaation ja työympäristön välinen yhteensopivuus. Organisaatioiden olisi siksi tärkeää tunnistaa, minkälaiset uraorientaatiot ovat niiden organisaatiokulttuurin ja -rakenteen kannalta hyödyllisimpiä (Li ym., 2022). Uraorientaation ja työympäristön välinen yhteensopivuus parantaa tutkimusten mukaan myös työntekijän suoriutumista, ammatti-identiteettiä sekä työtyytyväisyyttä. (Schein, 1990b; Woldeamanuel, 2024, 2.) Näin ollen työnantajaan sitoutuminen matalan hierarkian organisaatiossa riippuu luultavasti enemmän työntekijän yksilöllisistä uranäkemyksistä kuin organisaatiorakenteesta itsessään.

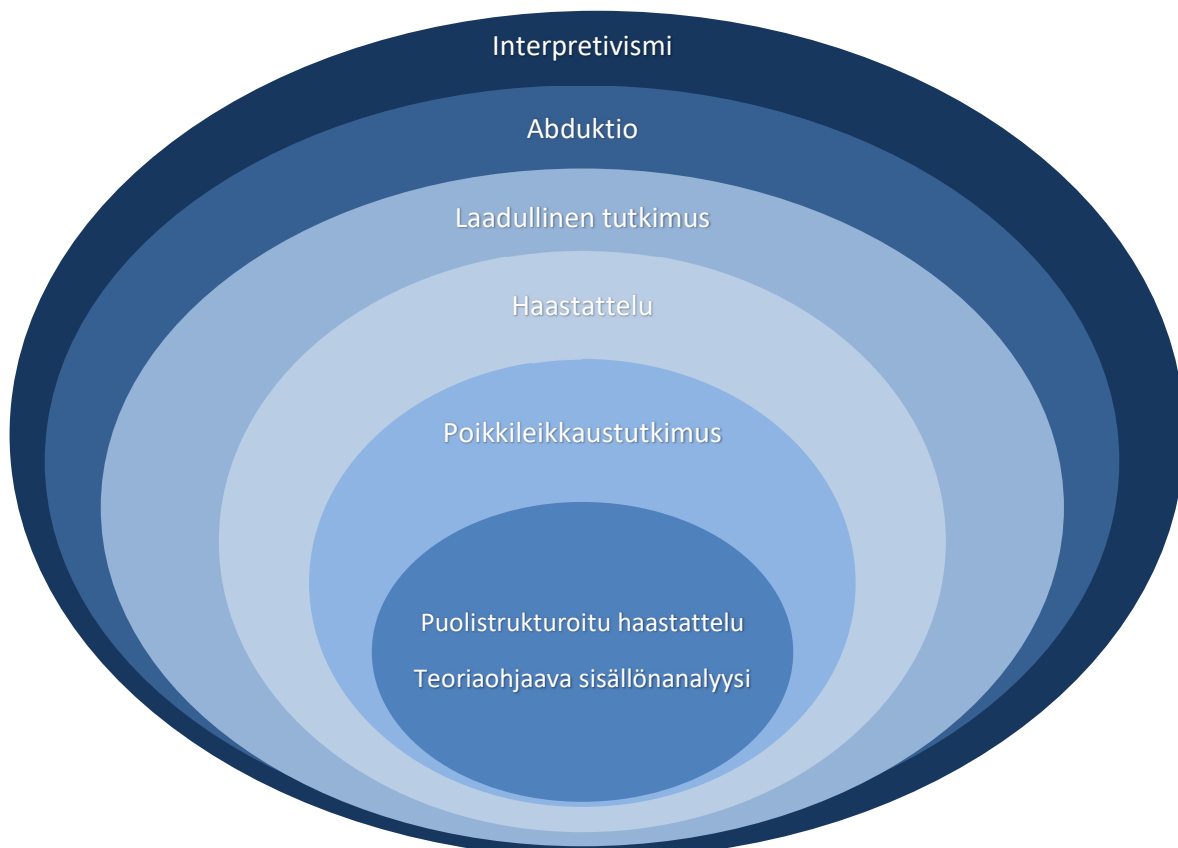
Koska tässä tutkimuksessa tarkasteltava yritys toimii IT-alalla, on mielekästä peilata tuloksia myös Arnoldin ym. (2019) tutkimukseen IT-ammattilaisten ura-ankkureista. Tutkimuksessa tarkasteltiin määrällisesti 1 629 IT-ammattilaista kymmenessä eri organisaatiossa Saksassa, Sveitsissä ja Iso-Britanniassa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää heidän yleisimpiä ura-ankkureitaan sekä ajatuksia siitä, miten organisaatio voisi tukea heidän urakehitystään. Yleisimmät IT-ammattilaisten ura-ankkurit olivat elämänalueiden tasapaino, turvallisuus ja palveluhaluisuus. Sen sijaan vähiten yleisiä olivat yrittäjäyys ja luovuus sekä esihenkilöpätevyys ja johtaminen. (Arnold ym., 2019.) Ura-ankkuritulokset ovat yllättäviä: etenkin se, ettei asiantuntijapätevyys ollut yleisimpien joukossa, on mielenkiintoista. Elämänalueiden tasapainon merkittävä suosio taas selvästi kuvaa nykyajan muuttunutta suhtautumista uraan ja työhön. IT-ammattilaiset arvostivat erityisesti mahdollisuuksia käytännön oppimiseen, kouluttautumiseen, henkilökohtaiseen urakehityssuunnitelmaan sekä uralla etenemiseen. Tutkimuksen mukaan organisaatioiden tulisi tukea IT-ammattilaisten uria huomioimalla heidän yksilölliset uraorientaationsa, sillä se edistää työntekijöiden sitoutumista ja vähentää näin henkilöstön vaihtuvuutta. (Arnold ym., 2019.)

4 Menetelmät

4.1 Tieteenfilosofinen tausta ja tutkimussipulimalli

Tämän tutkielman tieteenfilosofinen taustamenetelmä on interpretivismi. Se on tieteenfilosofinen suuntaus, joka korostaa ihmisten kokemusten ainutlaatuisuutta ja moninaisuutta. Jokaisen käsitys todellisuudesta voi olla yhtä pätevä ja tosi, minkä vuoksi todellisuutta voidaan tarkastella yksilöllisten kokemusten ja tulkintojen kautta. (Blaikie, 2004.) Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin haastateltavien omien kokemusten ja näkemysten perusteella, mikä on linjassa interpretivistisen lähestymistavan kanssa. Analyysissa tehtyjä tulkintoja verrataan alkuperäisiin haastatteluaineistoihin ja tukena hyödynnetään haastateltavilta poimittuja suoria lainauksia.

Tutkimuksen tieteenfilosofisia ja metodologisia valintoja voidaan havainnollistaa tutkimussipulilla Saundersin ym. (2023) esittelemän mallin mukaan. Kuvio 4 auttaa jäsentämään tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset ratkaisut. Tutkimussipulin uloin kerros kuvaa tieteenfilosofista lähestymistapaa, joka toimii tutkimuksen laajempänä viitekehyksenä. Kun sipulin kerroksia kuoritaan, päästään yhä lähemmäs tutkimuksen ydintä, eli konkreettisia tutkimustekniikoita, -strategioita ja -menetelmiä. Sipulimalli yhdistää eri menetelmätasot selkeäksi kokonaisuudeksi ja tukee analyysin johdonmukaisuutta. Sipulin sisemmät kerrokset käsitellään yksityiskohtaisemmin seuraavissa alaluvuissa.



Kuvio 4 Tutkimusmenetelmiä havainnollistava sipulimalli (mukaan Saunders ym., 2023)

4.2 Laadullinen tutkimusasetelma ja haastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena poikkileikkaustutkimuksena. Laadullinen tutkimus on empiirinen tutkimusmenetelmä, joka soveltuu monimutkaisten ilmiöiden syvälliseen ymmärtämiseen. Sen keskeinen piirre on, että tutkimustuloksia ei voida yleensä esittää numeerisessa muodossa, kuten määrällisessä tutkimuksessa, vaan tulokset vaativat sanallista kuvausta. Laadullinen tutkimus syventyy ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin, käsityksiin ja asenteisiin, ja luo niiden kautta ymmärrystä todellisuudesta. (Merriam & Tisdell, 2015.)

Laadullinen lähestymistapa sopii tämän tutkimuksen tavoitteisiin, koska se mahdollistaa tutkittavan ilmiön syvällisen tarkastelun ja soveltuu pienelle tutkittavalle joukolle. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata valittujen haastateltavien kokemuksia urasta ja matalan hierarkian organisaatioista sekä arvioida heidän työnantajaan sitoutumistaan. Tutkimustuloksia ei ollut tarkoitus yleistää tilastollisesti, vaan tavoitteena oli ymmärtää perusteellisesti haastateltavien uranäkemyksiä, kokemusta matalasta hierarkiasta, ja näiden heijastumista työnantajaan sitoutumiseen. Tutkimus olisi voitu toteuttaa jossakin muodossa myös määrällisenä tutkimuksena, jolloin otanta olisi ollut suurempi ja tulokset mahdollisesti tilastollisesti yleistettäviä. Kuitenkin kun tavoitteena oli ymmärtää yksilöllisiä näkemyksiä, laadullinen tutkimus tarjosi tutkimukselle paremmat lähtökohdat.

Tutkimuksessa käytettiin poikkileikkausasetelmaa, koska rajallinen aikataulu ei mahdollistanut pitkittäistutkimuksen toteuttamista. Poikkileikkausasetelmalla tarkoitetaan, että tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan tiettyä ajankohtana ilman muutosten seuranta-aikaa myötä. Lähestymistavan voidaan nähdä soveltuvan muutoinkin tutkimusaiheeseen, sillä Scheinin (1990a) ja Wrzesniewskin ym. (1997) mukaan uraorientaatiot ovat suhteellisen pysyviä niiden kehittymisen jälkeen. Myös pitkittäistutkimus olisi kuitenkin voinut tarjota tutkimusaiheeseen mielenkiintoisia näkökulmia, sillä uraorientaatioiden pysyvyydestä on esiintynyt myös eriäviä näkemyksiä. Erityisesti suuret elämänmuutokset, kuten perheen perustaminen ja ikääntyminen, voivat vaikuttaa yksilöllisiin uraorientaatioihin ja muihin uranäkemyksiin (ks. Bravo ym., 2017; Y.-J. Lee, 2023; Rodrigues ym., 2013; Shea-Van Fossen & Vredenburg, 2014). Esimerkiksi tutkittavien seuranta 20 vuoden ajan voisi tuottaa arvokasta tietoa siitä, miten uranäkemykset muuttuvat ajan myötä ja millainen vaikutus matalalla hierarkialla on niihin pidemmällä aikavälillä.

Laadullisessa tutkimuksessa useimmiten käytetty aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. Haastattelututkimuksessa tutkija keskustelee tutkittavien kanssa joko yksitellen tai ryhmässä. (Ten Have, 2004, 5.) Haastattelut ovat usein laadullisen tutkimuksen keskeisin aineistolähde (Packer,

2017, 55): ne soveltuvat tutkimukseen erityisen hyvin, kun ihmisten näkemyksiä tutkimusaiheesta halutaan ymmärtää syvällisesti. Lisäksi haastattelututkimuksella on käytännön etuja: sen avulla voidaan kerätä kohdennettua tietoa tehokkaasti, eikä ilmiön luonnollista esiintymistä tarvitse odottaa. (Ten Have, 2004, 5.)

Haastattelut olivat erityisen sopiva menetelmä tämän tutkimuksen tavoitteisiin, jotka liittyvät tutkittavien uranäkemyksen ymmärtämiseen. Haastattelut toteutettiin tässä tutkimuksessa puolistrukturoituina, jolloin tutkijalla on olemassa valmiiksi määritelty haastattelurunko, mutta haastattelukysymysten esitysjärjestys ja sanamuodot voivat vaihdella haastateltavien välillä. Puolistrukturoidun haastattelun luonne on joustava: kysymyksiin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, jolloin haastateltavat voivat päättää vapaasti vastaustensa sisällön, laadun ja pituuden. Puolistrukturoidun haastattelun tavoitteena on antaa tilaa haastateltavien omille näkemyksille ja kokemuksille, mutta samalla varmistaa, että vastaukset liittyvät tutkimusaiheeseen ja ovat keskenään vertailukelpoisia. (Packer, 2017, 56.)

4.3 Tutkimusaineiston kuvaus ja aineistonkeruuprosessi

Tutkimusaineiston analysointi edellyttää selkeää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kymmentä yhden matalan hierarkian organisaation työntekijää ajanjaksolla lokakuu 2024 – tammikuu 2025. Yrityksestä seuraavaksi kerrottavat tiedot perustuvat julkisesti saatavilla oleviin materiaaleihin, mutta lähteitä ei ole liitetty anonymiteetin säilyttämiseksi. Anonymiteetin säilyttämiseksi myöskään organisaation nimeä ei mainita tutkimuksessa ja haastateltavista käytetään koodinimiä (H1, H2, H3 jne.).

Kaikki tutkittavat työskentelivät tutkimushetkellä suomalaisessa IT-alan asiantuntijaorganisaatiossa. Organisaatiossa kaikki työntekijät toimivat samalla hierarkia- ja asiantuntijatasolla, minkä lisäksi yrityksellä on erillinen toimitusjohtaja. Yrityksessä on yli 20 työntekijää, joista useimmat ovat vakituksessa työsuhteessa, mutta osa työskentelee freelancer-sopimuksilla. Freelancer-sopimuksella olevat laskuttavat yritystä omien yritystensä kautta, mutta tekevät täysin samoja työtehtäviä kuin vakituiset työntekijät. He eivät ole työsuhteissa muihin organisaatioihin. Yrityksen työntekijät edustavat useita kansallisuuksia ja asuvat eri maissa.

Matalan hierarkian rakenteen mukaisesti yrityksessä ei ole perinteisiä etenemis- tai ylenemismahdollisuuksia eikä esihenkilötehtäviä. Toimitusjohtaja on vastuussa yrityksen kokonaisvaltaisesta hallinnasta ja strategisista linjoista, mutta kokee olevansa arvojärjestyksessä samalla tasolla työntekijöiden kanssa. Yrityksen toimintaa ohjaavia arvoja ovat avoimuus ja

luottamus, ja työntekijöillä on perinteistä laajemmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työntekoon sekä yrityksen päätöksentekoon. Yrityksen asiakkaat ovat pääasiassa kansainvälisiä lääketeollisuuden alan organisaatioita.

Tutkimusasetelma perustuu tarkoituksenmukaiseen otantaan (engl. purposeful sampling) (Patton, 2015), eli tutkittavat valittiin heidän kokemuksensa perusteella matalan hierarkian organisaatiossa työskentelystä. Tutkittava organisaatio oli valittu ennen aineistonkeruuta, mutta haastateltavia ei. Aineistonkeruu käynnistyi lokakuussa 2024 lyhyen haastattelukutsun lähettämällä kaikille yrityksen työntekijöille sähköpostitse. Työntekijöistä yhteensä kymmenen henkilöä suostui haastatteluun, ja heidän kanssaan sovittiin henkilökohtaiset haastatteluajat. Kaikille haastatteluun osallistuville lähetettiin tutkimuksen toisena liitteenä oleva tutkimustiedote sen jälkeen, kun haastatteluun osallistuminen oli varmistunut. Seitsemän haastattelua pidettiin kasvotusten yrityksen toimistolla ja kolme etäyhteydellä Microsoft Teams -sovelluksessa. Haastateltavia pyydettiin pohtimaan aiheeseen liittyviä teemoja etukäteen tutkimustiedotteen (Liite 2) yhteydessä.

Viidessä haastattelussa poikkesi jokin yksityiskohta tutkielman liitteenä 1 olevaan haastattelurunkoon verrattuna. Kolme haastattelua pidettiin englanniksi, koska osallistujat eivät puhu suomea äidinkielenään. Kysymykset olivat kuitenkin sisällöllisesti samat käännettynä sanatarkasti englannin kielelle. Myös liitteenä 2 oleva tutkimustiedote lähetettiin näille tutkittaville sanatarkasti englannin kielelle käännettynä. Nämä haastattelut pidettiin etäyhteydellä Microsoft Teamsissa, sillä työntekijät eivät myöskään asu Suomessa. Huomionarvoista on, että tulososiossa näistä haastatteluista poimitut sitaatit on käännetty sanatarkasti suomeksi, jotta tutkielman kieli pysyy yhtenäisenä.

Kaksi ensimmäistä haastattelua toteutettiin niin sanottuina pilottihaastatteluina, jonka jälkeen oli tarkoitus tarkastella, miten haastattelutilanteet toimivat, mitä saatiin selville ja mitkä asiat kaipaavat tarkempaa selvitystä. Tämän jälkeen haastattelurunkoon lisättiin kaksi uutta kysymystä ja muutamia kysymyksiä muokattiin vastaamaan tutkimuksen tarpeita. Eroja havainnollistetaan taulukossa 7.

Taulukko 7 Haastattelurunkoon tehdyt muutokset

Pilottihaastatteluiden kysymys	Muutos
4. Kuinka monta vuotta sinulla on työkokemusta yhteenlaskettuna? Montako vuotta siitä asiantuntijatehtävissä?	Lisäys loppuun: Kuinka monella työnantajalla?
8. Onko uralla kehittyminen tai menestyminen tärkeä tavoite elämässäsi? Miksi?	Poisto: Onko uralla kehittyminen tai menestyminen tärkeä tavoite elämässäsi? Miksi?

-	Uusi kysymys: 11. Mitä koet, että et ole vielä saavuttanut ja haluaisit saavuttaa?
-	Uusi kysymys: 19. Koetko, että sinulla on ammatti-identiteetti? Kuinka tärkeä ammatti-identiteettisi on sinulle?
33. Oletko miettinyt työpaikan vaihtamista, että pystyisit kehittymään enemmän?	Poisto ja lisäys: Oletko miettinyt työpaikan vaihtamista, että pystyisit kehittymään enemmän? Jos kyllä, mistä syistä?

Haastateltavien taustatiedot, jotka esitetään taulukossa 8, auttavat kontekstoimaan tutkimustuloksia.

Taulukon lisäksi on huomionarvoista, että haastateltavien ikä vaihteli 30–48 vuoden välillä ja kaikki haastateltavat olivat yliopistotutkinnon suorittaneita. Lisäksi kaikki työntekijät olivat työskennelleet asiantuntijatehtävissä eri organisaatioissa vähintään viiden vuoden ajan.

Taulukossa mainittu työkokemus viittaa työvuosiin nykyisen työnantajan palveluksessa eli matalan hierarkian organisaatioissa. Se on jaoteltu kolmeen kategoriaan: 0–2 vuotta, 2–5 vuotta ja yli 5 vuotta. Yksi haastateltavista työskenteli yrityksessä freelancer-sopimuksella, mutta koska hänen tehtävänsä eivät eronneet vakituisista työntekijöistä ja hän työskenteli yksinomaan tälle työnantajalle, hänet katsottiin yhtä lailla kuuluvaksi tutkimuksen kohderyhmään.

Taulukko 8 Tutkimuksen haastateltavat

Koodinimi	Päivämäärä	Kesto	Sukupuoli	Työkokemus	Muuta huomioitavaa
H1	15.10.2024	37 min.	mies	0–2 v.	Pilottihaastattelu
H2	17.10.2024	27 min.	nainen	2–5 v.	Pilottihaastattelu
H3	4.12.2024	36 min.	mies	2–5 v.	
H4	4.12.2024	45 min.	mies	5+ v.	
H5	5.12.2024	46 min.	mies	5+ v.	
H6	13.12.2024	28 min.	nainen	2–5 v.	
H7	19.12.2024	49 min.	mies	5+ v.	
H8	31.12.2024	42 min.	mies	0–2 v.	Haastattelu englanniksi Microsoft Teamsissa
H9	3.1.2025	60 min.	nainen	0–2 v.	Haastattelu englanniksi Microsoft Teamsissa
H10	8.1.2025	46 min.	nainen	0–2 v.	Haastattelu englanniksi Microsoft Teamsissa

4.4 Aineiston analyysi ja tulkinta

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää matalan hierarkian organisaation työntekijöiden uranäkemyksiä. Lisäksi tavoitteena oli havainnoida työntekijöiden urakehitysmahdollisuuksia sekä analysoida heidän työnantajaan sitoutumistaan ja siihen heijastuvia tekijöitä. Aineiston analyysissa

aineistosta etsitään yhdistäviä tekijöitä ja ilmiöitä sekä tarkastellaan haastateltavien välisiä eroja ja niiden vaikutuksia. Täten ilmiöstä pyritään muodostamaan mahdollisimman monipuolinen kuva. Laadullisen aineiston analyysia käsitellään usein vain niukasti laadullista tutkimusta käsittelevässä kirjallisuudessa, vaikka sillä on keskeinen rooli tutkimusprosessissa (Miles & Huberman, 1994, 56; Packer, 2017, 71–72). Aineiston analyysi ja tulkinta koostuvat useista vaiheista, jotka vaikuttavat merkittävästi saatuihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2011.)

Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Sisällönanalyysissä aineistosta pyritään erittelemään osia, löytämään yhtäläisyyksiä ja etsimään merkityksiä päättelyn, luokittelun ja käsitteellistämisen avulla. Lopuksi aineisto järjestetään uudeksi kokonaisuudeksi. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysi etenee vuorotellen aineiston ja teorian välillä, jolloin teoreettinen viitekehys ohjaa analyysia, mutta myös aineistolähtöisten havaintojen tekeminen on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi, 2011.) Teoriaohjaava sisällönanalyysi valittiin analyysimenetelmäksi, koska tutkimuksessa oli tavoitteena tarkastella, miten tutkimuksen teoreettinen viitekehys – erityisesti urakäsitykset, uraorientaatiot ja uramenestyskäsitykset – sopii tutkittaviin. Teoreettisessa viitekehyksessä esiintyi teoriatriangulaatiota, joka tarkoittaa, että tutkimusaineiston analyysissä ja tulkinnassa hyödynnetään useita teoreettisia näkökulmia (Eskola & Suoranta, 1998, 69–70). Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teorian ei kuitenkaan ole tarkoitus määrittää koko analyysin rakennetta, vaan myös aineistolle annetaan tilaa puhua (Tuomi & Sarajärvi, 2011).

Tutkimuksen analyysissä hyödynnettiin myös teemoittelua, joka voidaan nähdä yhtenä sisällönanalyysin muotona (Hirsjärvi, ym., 2009; Miles & Huberman, 1994, 56; Packer, 2017, 71–72; Tuomi & Sarajärvi, 2011). Ryan ja Bernard (2000, 780) kuvaavat teemoittelun prosessina, jossa tutkija etsii teemoja ennen aineistonkeruuta, sen aikana ja sen jälkeen. Teemoittelu voidaan tehdä induktiivisesti (aineistolähtöisesti), deduktiivisesti (teorialähtöisesti) tai abduktiivisesti (yhdistäen teoria ja aineisto) (Packer, 2017, 72). Tässä tutkimuksessa analyysi noudatti abduktiivista lähestymistapaa, jota voidaan pitää teoriaohjaavuuden synonyyminä (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Abduktiivisen lähestymistavan mukaisesti mahdollisia teemoja tunnistettiin teorialähtöisesti jo ennen aineistonkeruuta, mutta myös aineiston pohjalta nouseville teemoille oltiin avoimia.

Kaikki haastattelut litteroitiin sanatarkasti ja anonymisoitiin ennen analyysin aloittamista. Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla litteroitu haastatteluaineisto läpi useita kertoja. Aineisto koostui kaiken kaikkiaan noin 115 sivusta kymmenen yksilöhaastattelun litteraatteja. Aineistoa pyrittiin tarkastelemaan entistä yksityiskohtaisemmin joka lukukerralta, jotta kaikkiin tutkimuskysymyksiin

löydetään niitä vastaavat ilmaiset ja keskinäiset samankaltaisuudet. Kun aineistosta oli muodostunut kokonaiskuva, siihen alettiin merkitsemään tutkimukseen parhaiten sopivia ilmauksia. Samalla aineistosta jätettiin pois tutkimuksen kannalta epäolennaiset ilmaiset.

Tutkimukseen sopivia ilmauksia alettiin siirtämään erilliseen analyysipohjaan Excel-tiedostoon, ja niistä kaikista muodostettiin helpommin luettavissa olevat, pelkistetyt ilmaukset. Pelkistettyjen ilmausten pohjalta aineistosta kyettiin löytämään ja analysoimaan ala-, ylä- ja pääteemoja teemoittelun mukaisesti. Ilmauksista kirjoitettiin myös muistiinpanoja ylös aina, kun se oli tarpeellista. Pääteemat olivat teoreettisen viitekehyksen myötä melko selkeitä, mikä on luonnollista, koska haastattelukysymyksetkin pohjautuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Myös osa yläteemoista perustui aiempaan urakirjallisuuteen, mutta osa muodostettiin aineistolähtöisesti. Alateemat muodostettiin pääasiassa aineistolähtöisesti, mutta tulkinassa hyödynnettiin myös aiempaa tutkimusta. Teoriataustaa käytettiin analyysin tukena ensisijaisesti tutkittavien kokemusten ja käsitysten parempaan jäsentämiseen.

Kun aineisto oli teemoiteltu, tietoa alettiin yhdistelemään ja erittelemään tarkastellen, miten eri teemat liittyvät toisiinsa ja aiempaan tutkimukseen. Samalla tarkasteltiin, miten teemat jakautuivat tutkittavien kesken, jotta heitä voidaan luokitella esimerkiksi uraorientaatioihin. Tärkeät löydökset kirjattiin ylös ja niistä muodostettiin mahdollisia johtopäätöksiä. Samalla pohdittiin tutkimuksen käytännön merkitystä ja sitä, miten löydöksistä voisi olla hyötyä yhteiskunnalle, yksilöille ja organisaatioille. Analyysin pääteemoista muodostuivat tuloskappaleen luvut 5.1—5.5. Niiden alaluvut ovat analyysin yläteemoja ja yläteemojen tekstissä käsiteltävät asiat ovat alateemoja. Tulososiossa esitellään vain sellaiset teemat, joita voitiin havaita aineistosta eniten. Taulukko 9 on konkreettinen esimerkki siitä, miten teemoittelu toteutettiin Excelissä.

Taulukko 9 Esimerkki analyysiprosessista

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alateema	Yläteema	Pääteema
<i>"Mä tykkään tehdä asioita tosi joustavasti. Ja vähän omassa tahdissa."</i>	Työn joustavuus on tärkeää	Autonomian kokemus	Itsenäisyyden ura-ankkuri	Uraorientaatiot
<i>"Mulla ei oo koskaan ollut semmosta, että saisin iloa tai tyydytystä siinä, että mun titteli menee eteenpäin."</i>	Tittelillä ei merkitystä	Subjektiivinen ura	Subjektiivinen uramenestys	Uramenestyskäsitteet

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

4.5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Oleellinen osa tutkimuksen toteuttamisesta on tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointiin käytetään määrällisestä tutkimuksesta eroavia kriteeristöjä, jotka soveltuvat paremmin sen luonteeseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009.) Eräs tutkimuksen luotettavuuteen kokonaisuudessaan vaikuttava seikka on tutkittavien ennakkotieto ja ajatukset tutkimusaiheesta. Vaikka tutkittavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla, joillekin haastattelutilanne saattoi olla ensimmäinen kerta, kun he pohtivat tutkimuksen aihetta syvällisemmin. Tutkimustiedote toimitettiin tutkittaville etukäteen ja siihen kehoitettiin tutustumaan, mutta tämä oli haastateltavien omalla vastuulla. Ei ole siis varmuutta siitä, tutustuivatko tutkittavat todellisuudessa materiaaliin syvällisesti. Tämä voi osaltaan vaikuttaa siihen, kuinka hyvin tutkittavat pystyivät artikuloimaan ajatuksiaan ja näkemyksiään haastattelussa.

Yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden malleista on Lincolnin ja Guban (1985) "Naturalistic Inquiry" -esittelmä neljän kriteerin malli. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan sen mukaan arvioida neljän eri kriteerin avulla: 1. uskottavuus (credibility), 2. siirrettävyys (transferability), 3. totuudellisuus (dependability) ja 4. vahvistettavuus (confirmability).

Uskottavuuden arvioinnissa keskeistä on tutkimustulosten ja tutkittavien kokemusten vastaavuus sekä ilmiön todellisuuden heijastaminen. Haastatteluista poimitut sitaatit todentavat tässä tutkimuksessa tutkittavien kokemuksia ja ilmiön todellisuutta. Haastattelutilanne saattoi kuitenkin vaikuttaa vastausten laatuun, sillä osa tutkittavista koki sen hieman jännittävänä. Myös tutkijan kokemattomuus lisäsi haparointia ensimmäisiin haastatteluihin, mutta tilanne helpottui kokemuksen karttuessa. Uran ja matalan hierarkian teemat eivät ole kaikille haastateltaville henkilökohtaisesti tärkeitä, mikä saattoi myös vaikuttaa heidän vastauksiinsa. Haastateltavia kannustettiin kuitenkin haastattelutilanteessa pohtimaan vastauksia kunnolla ennen vastauksen antamista. Moni haastateltava kertoi jälkeempään haastattelutilanteen olleen hyödyllinen mahdollisuus reflektoida omia uratoiveita ja -tavoitteita sekä organisaatorakenteen vaikutusta niihin.

Siirrettävyys arvioi tutkimustulosten sovellettavuutta muihin konteksteihin. Vaikka yleistettävyys ei ole laadullisen tutkimuksen päätavoite, siirrettävyyttä voidaan edistää tarkalla tutkimusprosessin ja -kontekstin kuvauksella. Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole siirrettävissä muihin ympäristöihin, sillä ne perustuvat yksilöllisiin näkemyksiin ja kokemuksiin tietyssä organisaatiossa. Otanta on rajattu tietyille työntekijäryhmälle, eivätkä näkemykset urasta olisi välttämättä identtisiä edes

samankaltaisessa organisaatiossa. Siirrettävyyden puute ei ole kuitenkaan ongelmallista, koska laadullisen tutkimuksen arvo perustuu ilmiön moniulotteisuuden ja yksityiskohtien esille tuomiseen. Tutkimus tarjoaa syvällistä ymmärrystä matalan hierarkian organisaation työntekijöistä, mikä voi toimia vertailukohtana tuleville samankaltaisille tutkimuksille. Tulokset antavat myös viitteitä siitä, mitä tekijöitä on hyvä huomioida tarkasteltaessa työntekijöiden uranäkemyksiä. Lisäksi haastattelurunko ja analyysimenetelmät voivat toimia mallina vastaavien tutkimusasetelmien suunnittelussa.

Totuudellisuus viittaa tutkimusprosessin vakautta, johdonmukaisuutta ja toistettavuutta tukevien periaatteiden noudattamiseen. Totuudellisuus edellyttää tutkijan reflektiivisyyttä, kuten vallitsevien ennako-oletusten ja -käsitysten tunnistamista. Tässä tutkimuksessa pyrittiin objektiivisuuteen, mutta tutkijan tuttavuus yrityksen ja osan haastateltavista kanssa saattoi vaikuttaa totuudellisuuteen. Etenkin työnantajaan sitoutumisen arvioinnin suhteen on pohdittava kriittisesti sitä, kertoivatko tutkijalle osittain tutut tutkittavat täysin rehellisesti siitä, millaisia suunnitelmia heillä on organisaatiossa pysymisen kannalta. Myös tutkimusaihevalinta itsessään perustui tietynlaisiin käsityksiin, kuten siihen, että uralla eteneminen koetaan perinteisesti tärkeänä ja arvostettavana. Haastateltavia pyrittiin kuitenkin kuuntelemaan mahdollisimman avoimesti ja tulkinnat on tehty täysin aineiston perusteella. Tavoitteena oli kyetä huomioimaan erityisesti sellaiset näkemykset, jotka poikkesivat tutkijan ennako-oletuksista. Lisäksi tulosten peilaaminen aiempaan kirjallisuuteen parantaa tutkimuksen totuudellisuutta.

Vahvistettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen objektiivisuutta ja sitä, että tulokset perustuvat aineistoon eivätkä tutkijan omiin ennakkokäsityksiin. Tämän varmistamiseksi tuloksia tulee voida perustella sekä aineiston että aiemman tutkimuksen avulla. Ennakkokäsitysten vaikutusta pyrittiin minimoimaan tässä tutkimuksessa tutkijan reflektiivisellä työskentelyotteella. Vahvistettavuutta rajoittaa kuitenkin se, että matalan hierarkian organisaatioiden työntekijöiden uranäkemyksiä ei ole aikaisemmin tutkittu, joten tuloksia ei voida vertailla aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Aineiston huolellinen kerääminen ja litterointi kuitenkin varmistivat, että analyysi perustuu tarkkaan tulkintaan. Lisäksi teoreettinen viitekehys tarjosi näkökulman tulosten merkityksen arvioimiseen. Vaikka aiempien tutkimusten puute rajoittaa suoria vertailuja, tutkimus voi toimia pohjana jatkotutkimuksille sekä edistää keskustelua aiheesta.

4.5.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuseettiset näkökohdat ovat keskeisiä tutkimuksen kaikissa vaiheissa, ja niiden noudattaminen varmistaa tutkimuksen laadun ja luotettavuuden. Tässä tutkimuksessa on noudatettu

Turun yliopiston eettisiä ohjeita, jotka pohjautuvat Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyvän tieteellisen käytännön periaatteisiin. Periaatteisiin kuuluvat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. (Turun yliopisto, 2023.) Tutkimuksessa noudatetaan myös yleistä Euroopan Unionin GDPR-asetusta.

Tutkittavien on pystyttävä luottamaan, että tutkija kertoo heille rehellisesti tutkimuksen tarkoituksesta ja mahdollisista vaikutuksista. Lisäksi heidän on pystyttävä luottamaan, että heidän anonymiteettinsä säilyy tutkimuksessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 24.) Tämän tutkimuksen osallistujat saivat jo ennen haastattelua kattavaa tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, käytännöistä sekä omista oikeuksistaan tutkittavana Osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, ja osallistujat antoivat suostumuksensa osallistumiseen sekä sähköpostitse että suullisesti haastattelussa. Heillä oli myös tieto siitä, että he voivat vetäytyä tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa. Koko tutkimustiedote sisältyy tutkimuksen liitteeseen 2.

Aineiston anonymisointi tarkoittaa, että tutkimuksessa kerätyt tiedot ja tutkittavien henkilöllisyys pidetään luottamuksellisina ja nimettöminä. Anonymisointia voidaan toteuttaa esimerkiksi muuttamalla henkilönimiä ja kategorisoimalla taustatietoa. (Kuula-Luumi, 2021.) Tässä tutkimuksessa anonymisointi toteutettiin poistamalla tunnistetiedot ja kategorisoimalla taustatiedot, kuten ikä, koulutus ja työkokemusvuodet. Haastateltavat merkittiin koodinimillä ja alkuperäiset tiedot säilytetään salasanalla suojatuissa verkkokansioissa. Haastattelunauhoitteet tuhottiin heti litterointien valmistuttua, mutta litteraatit säilytetään viiden vuoden ajan salasanalla suojatuissa verkkokansioissa tietokoneella Turun yliopiston ohjeiden mukaisesti.

4.6 Generatiivisen tekoälyn hyödyntäminen

Tässä pro gradu -tutkielmassa hyödynnettiin generatiivista tekoälyä tekstin tiivistämiseen ja kieliasun parantamiseen. Käytetty tekoälysovellus on OpenAI:n ChatGPT 4o, joka hyödyntää GPT-4-kielimallia. Tekoälysovellukselle annettiin katkelmia tutkielmasta ja sitä pyydettiin sujuvoittamaan, korjaamaan ja tiivistämään tekstiä. Kaikki generatiivisen tekoälyn tuottamat vastaukset on tarkastettu kriittisesti ja niitä on muokattu edelleen, jotta sanoma vastaa tutkijan alkuperäistä tekstiä. Koko tutkielman sisältö on tutkijan itse ideoimaa, tulkitsemaa ja päättelystä.

5 Tulokset

Tässä osiossa esitellään haastatteluaineiston analyysistä saadut tutkimustulokset. Liitteessä 1 esitetty tutkimuksen haastattelurunko sisältää haastateltaville esitetyt kysymykset, jotka jäseneltiin alun perin pääasiassa teoreettisen viitekehyksen mukaisiin teemoihin. Analyysiprosessissa tunnistettiin ja määriteltiin kuitenkin myös aineiston kautta nousevia teemoja, jotka korjaavat ja täydentävät aiemmin tehtyä tutkimusta.

Tutkimustulokset on jaettu viiteen pääteemaan: 1. Ura- ja uramenestyskäsitteet, 2. Uratavoitteet, 3. Uraorientaatiot, 4. Matalan hierarkian merkitys uraan sekä 5. Työnantajaan sitoutuminen. Luvut 5.1–5.3 vastaavat päätutkimuskysymykseen: *Minkälaisia uranäkemyksiä, kuten uraorientaatioita, uratavoitteita ja uramenestyskäsitteitä, matalan hierarkian organisaation työntekijöillä esiintyy?* Luku 5.4 vastaa ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen: *Minkälaisia urakehitysmahdollisuuksia matalan hierarkian organisaation työntekijät kokevat?* ja luku 5.5 toiseen alatutkimuskysymykseen: *Miten työntekijöiden uranäkemykset ja niiden toteutuminen matalan hierarkian organisaatiossa ilmenee työnantajaan sitoutumisessa?* Luku 5.6 vetää saadut tulokset yhteen.

Pääteemojen alla käsiteltäviä ylä- ja alateemoja ei muodostettu suoraan teorian pohjalta, vaan tavoitteena oli löytää empiiristä tukea teorialle, mutta myös korjata ja kehittää sitä edelleen. Aineistosta löydettiin poikkeavuuksia aiempiin teorioihin ja aineiston avulla tunnistettiin esimerkiksi kolme täysin uutta uraorientaatiota, jotka täydentävät aiempaa tutkimuskirjallisuutta.

5.1 Ura- ja uramenestyskäsitteet

5.1.1 Uudet urakäsitteet

Uran käsitteen ollessa moninainen ja henkilökohtainen sekä sen muututtua erityisesti 2000-luvulla, haluttiin selvittää, miten tutkittavat käsittävät uran. Tavoitteena oli havainnoida, ilmeneekö matalan hierarkian organisaation työntekijöillä enemmän perinteisen urakäsitteen vai uusien urakäsitteiden, ja subjektiivisen uran vai objektiivisen uran mukaisia näkemyksiä.

Haastatteluaineistosta nousi teorialähtöisesti tulkittuna esiin uusien urakäsitteiden, kuten proteaanisen ja kestävänsä uran, mukaisia näkemyksiä. Haastateltavien urakäsitteissä korostuivat erityisesti sisäinen ura ja uran henkilökohtaisuus. Perinteiselle urakäsitteelle ei annettu juurikaan painoarvoa eikä se vastannut useimpien tutkittavien käsitystä urasta. Tutkittavat toivat hyvin vähän esiin objektiivisen uran mukaisia näkemyksiä, eikä suurimmalle osalle ollut mitään merkitystä sillä, miten muut näkevät heidän asemansa ja työtehtävänsä.

Aineistossa korostuivat eniten kestävän uran mukaiset ajatukset, joiden mukaan uran tulee mukautua yksilön elämäntilanteeseen ja sen hetkisiin henkisiin ja fyysisiin kykyihin. Kestävän urakäsityksen mukaan uran tavoitteena on onnellisuuden, terveyden ja tuottavuuden tasapaino (De Vos ym., 2020). Haastateltavat painottivat uran ja työn sovittamista yhteen muun elämän kanssa ja korostivat, miten heidän käsityksensä urasta sekä uran merkitys ovat vaihdelleet elämäntilanteen mukaan.

”Ennen lapsii elämäntilanne oli sellanen, et pystyi tekemään pitkää päivää ja pystyi tosi paljon omistautumaan työlle. Sit kun on lapset nii sitä ei pysty tekemään niin paljon.” – H5

Myös proteaanisen urakäsityksen mukaisia ajatuksia voitiin tunnistaa aineistosta. Monet haastateltavat pitivät tärkeänä itsenäistä päätöksentekoa ja uranhallintaa, jotka liittyvät erityisesti proteaaniseen uraan. Suurin osa haastateltavista koki organisaation määrittämät urapolut rajoittavina, ja heille oli tärkeää saada itse vaikuttaa uransa suuntaan. Suurin osa työntekijöistä ei kokenut perinteistä, yhteen organisaatioon rajoittuvaa urapolkua mielekkäänä.

”Jos työnantaja alkaisi laittaa mua johonki [...] ja mä en ite sitä haluaisi, niin en mä sit siel töissä olis.” – H4

”Pidän [oman uran hallintaa] tosi tärkeenä. Niinkin tärkeenä et se vois olla semmonen syy, miks lähtis tästäkin firmasta pois, jos yhtäkkiä alkais joku sanenemaan, et sun pitää tehdä tätä.” – H3

Ainoastaan yksi haastateltava suhtautui uraan enemmän perinteisen urakäsityksen mukaisesti. Hän kertoi, että voisi olla tyytyväinen perinteiseen, hierarkkiseen urapolkuun yhden organisaation sisällä. Hän koki uralla etenemisen tärkeänä ja kokisi sen olevan mielekästä, jos organisaatio rakentaisi hänelle selkeän urapolun. Sen sijaan hänellä ei ollut merkittäviä haluja olla itsenäisesti vastuussa omasta urastaan.

”Helpompaahan se ois, et joku tekis sen [urasuunnittelun] mun puolesta.” – H2

Kaiken kaikkiaan aineistosta ilmeni vahvasti ajatus sekä sisäisestä urasta että uusista urakäsityksistä, jotka haastavat perinteistä urakäsitystä. Haastateltavien urakäsityksistä voidaan huomata mukautuminen muuttuneeseen työelämään ja uusiin urakäsityksiin, jotka korostavat itsenäisyyttä ja oman uran hallintaa perinteisten urapolkujen sijaan.

5.1.2 Uran merkitys

Urakäsitysten tunnistamisen lisäksi haluttiin selvittää, miten merkittävä asia ura yleisesti on tämän tutkimuksen tutkittaville. Ihmiset suhtautuvat uraan hyvin eri tavoin ja kokevat sen eri tavoin

merkityksellisenä, mikä muodostaa pohjan myös myöhemmin käsiteltäville uratavoitteille ja uraorientaatioille. Siksi oli tärkeää ymmärtää, miten tämän tutkimuksen haastateltavat kokevat uran merkityksellisyyden.

Tutkittavien näkemykset uran merkityksestä vaihtelivat. Joillekin ura näyttäytyi hyvinkin keskeisenä osana elämää, kun taas toiset kokivat sen vähemmän tärkeänä. Kaiken kaikkiaan aineistosta voi päätellä, että ura ja työ on kaikille tutkittaville vähintään melko tärkeä asia. Monet toivat esiin jo varhaisessa vaiheessa haastattelua, ettei perinteinen nousujohteinen ura ole heille tärkeä. Sen sijaan he kokivat subjektiivisen uran määrittämisen ja subjektiivisen urakokemuksen tärkeäksi. Uran merkitys ei ole kuitenkaan aineistossa yksiselitteinen, vaan siihen liittyy eri näkökulmia ja painotuksia.

"Sanotaan, että ei ura mitenkään ihan supertärkeä asia ole itselle. Ehkä se työ on tärkeämpää kuin se ura." – H1

"Se on myös se, että miten ura määritellään. Mulle tärkeää on työn mielekkyys." – H7

"Ura on tärkeä. Mutta ei ehkä perinteisessä mielessä, että on yksi polku ja sitten täytyy kasvaa siinä, lopettaa työelämä huipulle ja jäädä eläkkeelle. [...] Mutta kyllä ura on hyvin tärkeä." – H10

Monet haastateltavat toivat esiin, kuinka uran merkitys on muuttunut ajan myötä. Suurimmalle osalle ura oli ollut uran alkuvaiheessa tärkeämpi, jolloin urapolku oli tuntunut myös nykyistä selkeämmältä. Erityisesti perheen perustaminen oli monen tutkittavan kohdalla vähentänyt uran merkityksellisyyttä ja uralle annettua painoarvoa. Havainto viittaa siihen, ettei uran merkitys yksilön elämässä ole vakaa, vaan sen ja muiden elämänalueiden tärkeys ja merkityksellisyys voivat vaihdella läpi elämän. Perheen perustaminen näyttäytyi sekä asiana, joka muuttaa ihmisen prioriteetteja, että asiana, joka vähentää puhtaan aikataulullisesti mahdollisuutta panostaa uraan ja työelämään.

"Uran alkuvaiheessa ura tuntui tärkeämmältä, mutta se on sitten hiipunut vuosien saatossa [...] varsinkin lasten myötä." – H3

Vaikka ura näyttäytyi siis melko tärkeänä jokaiselle haastateltavalle, sen merkitys ja painotus elämän eri vaiheissa sekä henkilökohtaisissa arvoissa vaihteli. Uran merkitys ei ole tutkittavien kokemusten perusteella vakaa, vaan eri elämänvaiheet vaikuttavat sen tärkeyteen.

5.1.3 Uramenestyskäsitteet

Tutkimuksen tärkeänä tavoitteena oli ymmärtää, miten tutkittavat määrittelevät uramenestyksen, ja miten he kokevat sitä erityisesti matalan hierarkian kontekstissa. Kun objektiivinen uramenestys

viittaa yleisesti hyväksytyihin uramenestyksen mittareihin, kuten palkkaan, ylennyksiin ja johtotehtäviin, subjektiivinen uramenestys perustuu yksilön omiin arvoihin ja määritelmiin uramenestyksestä. Subjektiivisen uramenestyksen tarkka määrittely on haastavaa, sillä jokainen hahmottaa sen omalla tavallaan. Keskeinen vertailukohta ihmisten välille syntyykin subjektiivisen ja objektiivisen uramenestyksen välisestä erosta.

Uramenestys näyttäytyi tutkittaville ensisijaisesti subjektiivisena ilmiönä. Sen merkitystä ja tärkeyttä tutkittaville tarkasteltiin pyytämällä heitä määrittelemään, mitä uramenestys heille tarkoittaa. Lähes kaikki vastaukset korostivat yksilöllisiä uratavoitteita ja henkilökohtaisia näkökulmia. Uramenestys liitettiin erityisesti asiantuntijana kehittymiseen, saatuun positiiviseen palautteeseen sekä työyhteisöön ja -ympäristöön liittyvään tyytyväisyyteen. Käsitteet vaihtelivat kuitenkin yksilöllisesti, ja painotukset erosivat toisistaan, mikä on osa subjektiivisen uramenestyksen moniulotteista luonnetta.

"Menestyminen tarkoittaa vastuun kasvamista ja siinä suhteessa kehittymistä." – H1

"Uramenestys tarkoittaa, että sais arvostusta niistä taidoista, mitä niillä pystyy tekemään. Ja miten hoitaa töitä. Ja ehkä myös se, että pystyis määrittelemään sen, että paljonko töitä tekee." – H3

"Jos on tyytyväinen työhön, tyytyväinen palkkaan, tyytyväinen ympäristöön, ilmapäiriin ja kollegoihin. Sitä se tarkoittaa minulle." – H9

Tutkittavilta kysyttiin myös, mitä he kokevat saavuttaneensa urallaan ja mitä he haluaisivat saavuttaa tulevaisuudessa. Useimmilla ei ollut tarkkoja tavoitteita tulevaisuuden saavutuksilleen, mutta vastauksissa toistuivat esimerkiksi asiantuntijaosaamisen kehittäminen ja työn mielekkyys sekä laadukkuus. Moni koki saavuttaneensa jo tähän mennessä vahvempaa asiantuntijaosaamista ja halusi syventää sitä entisestään tulevaisuudessa. Jotkut kuitenkin kokivat, että olivat jo saavuttaneet riittävän hyvän asiantuntija- ja palkkatason, minkä vuoksi he eivät kokeneet suurempaa tarvetta tavoitella uusia saavutuksia.

"Hyvää palautetta sieltä aina on tullut asiakkailta, niin kai se on saavutus. Ihmiset tykkää mun työstä." – H6

"Oon saavuttanut aika paljonkin, luottotehtäviä on tullut tosi nopeasti." – H1

"Ei oo semmoista juttua, mitä kohti tässä nyt tavoittelisi ja ei oo vielä saavuttanut sitä." – H3

Haastateltavat pitivät siis subjektiivista uramenestystä tärkeämpänä kuin objektiivista uramenestystä. Kirjallisuuden mukaan nämä kaksi uramenestyskäsitteistä voivat kuitenkin esiintyä

myös rinnakkain, ja objektiivinen uramenestys voi vaikuttaa subjektiiviseen uramenestyskokemukseen. Koska objektiivisen uramenestyksen mittarit ovat yleisesti hyväksytyjä ja tunnustettuja, yksilö voi omaksua objektiivisen uramenestyksen myös luonnollisesti osaksi ajatteluaan.

Objektiivisen uramenestyksen merkitystä selvitettiin tutkittavilta esimerkiksi kysymällä, kuinka tärkeänä he pitävät muiden mielipidettä heidän tittelistään, asemastaan tai palkastaan. Jos nämä tekijät koetaan merkityksellisiksi, se viittaa objektiivisen uramenestyksen arvostukseen. Tulosten perusteella palkka, asema, titteli ja muut ulkoisesti havaittavat urasaavutukset eivät olleet haastateltaville tärkeitä menestyksen mittareita. Aineistosta löytyi hyvin vähän viitteitä objektiivisen uramenestyksen arvostukseen.

"Ei mulla oo mitään väliä, että mitä joku muu ajattelee, et mikä mun titteli tai mikä mun palkka on. [...] Että en mä hae sillä millään tavalla mitään arvostusta." – H4

"En mä jaksa ees yleensä selittää mitä mä teen työkseni. Ei se nyt oo semmonen egoboosti ainakaan." – H5

"En mä koe, että sillä on mitään väliä mitä töiden ulkopuoliset ihmiset ajattelee." – H6

Aineiston perusteella tutkittavat kokivat kuitenkin palkan ja sen kehittymisen jonkin verran tärkeiksi. Lisäksi yksi haastateltava ilmaisi haluavansa edetä uralla saadakseen esihenkilö- tai johtovastuuta. Osa kertoi myös jakavansa merkittäviä työsaavutuksiaan läheisilleen. Näitä tekijöitä ei voida kuitenkaan tulkita objektiivisen uramenestyksen arvostukseksi, vaan ne liittyvät enemmän tutkittavien henkilökohtaisiin arvoihin ja toiveisiin. Esimerkiksi esihenkilö- tai johtovastuussa toimiminen nähtiin mielekkäänä työnkuvana, eikä uramenestyksen saavuttamisena. Samoin palkka ja sen kehitys koettiin elämisen elinehtona, eikä niinkään uramenestyksen osoituksena.

Aineistossa korostui kuitenkin arvostuksen saaminen vertaisilta, sillä kollegoiden antama hyvä palaute koettiin hyvin tärkeänä. Palaute tukee työntekijän asiantuntijuuden kehittymistä, mutta positiivinen sellainen tuntuu tutkittavien mukaan hyvältä myös itsessään. Vaikka tämä havainto ei täytä objektiivisen uramenestyksen tunnusmerkkejä, kyseessä on muilta ihmisiltä saatu tunnustus, jota pidettiin tärkeänä.

"Kyllä mä toivon, että mun koko työympäristö eli kaikki työkaverit arvostaa työtä mitä mä teen." – H6

"Se tuntuu mulle tärkeältä, et saa hyvää palautetta. Tuntuu aina hyvältä, jos joku sanoo kiitoksen sanoja." – H3

"Uramenestykseen riittää jo se, että [...] saa hyvää palautetta." – H5

Haastateltavilta tiedusteltiin vielä erikseen tittelin ja aseman merkitystä. Vastaukset olivat hyvin yksimielisiä: titteli ei ollut kenellekään tutkittavalle merkityksellinen. Ainoa tilanne, jossa titteli voisi olla tutkittaville tärkeä, liittyi sen mahdollistamiin työtehtäviin tai vastuisiin. Jos titteli avaisi ovia sellaisiin tehtäviin, joita ilman sitä ei voisi saada, titteli olisi tärkeä.

"Mulla ei oo koskaan ollut mitenkään semmonen, että mä saisin mitään iloa tai tyydytystä siinä, että mun titteli muuttuu tai että se menee eteenpäin tai jotain." – H4

"En koe, että titteli määrittelee minua, joten se voi olla mikä tahansa." – H10

"No ehkä mä nyt sit ottaisin sen [paremman] tittelin, koska mä toivoisin et se tois sitä vastuuta eri tavalla. [...] Just enemmän vastuuta muista ihmisistä." – H2

Vaikka objektiivinen uramenestys ei tuntunut tutkittaville tärkeältä, useampi haastateltava toi esiin näkemyksen, että uramenestystä on olemassa monenlaista. He tunnustivat, että esimerkiksi tittelin kehittyminen ja johtovastuu voivat edustaa uramenestystä joillekin, vaikka he itse eivät näitä asioita tavoittelekaan.

"Se on tietty erilaista uramenestystä sit, jos etenee johonkin tiettyihin titteleihin." – H5

Objektiivisen uramenestyksen merkityksettömyys ja subjektiivisen uramenestyksen suosiminen sopii matalan hierarkian kontekstiin. Haastateltavien näkökulmasta menestys ei tarkoita vain ulkopuolisille näkyviä, merkittäviä urasaavutuksia, vaan esimerkiksi työn laatua, asiantuntijuuden kasvua ja muita itselle merkityksellisiä onnistumisia.

5.2 Uratavoitteet

Tutkittavien uratavoitteet olivat keskenään erilaisia, mutta aineistosta voitiin tunnistaa useampi toistuva teema. Uratavoitteita tiedusteltiin pyytämällä tutkittavia listaamaan uratavoitteitansa. Lisäksi heiltä kysyttiin, mitä sellaista he haluaisivat vielä tulevaisuudessa saavuttaa, mitä eivät ole toistaiseksi saavuttaneet. Yleisimpiä uratavoitteita olivat ammatillisen osaamisen kehittyminen, vastuun lisääntyminen, työn mielekkyys sekä palkkakehitys. Näistä ammatillisen osaamisen kehittyminen korostui kaikista tärkeimpänä.

5.2.1 Ammatillisen osaamisen kehittyminen

Useat tutkittavat korostivat, että heille tärkein uratavoite on kehittyä paremmaksi työssään ja laajentaa osaamistaan omalla asiantuntija-alallaan. Kaikki haastateltavat kokivat asiantuntijataitojen vahvistamisen tärkeänä uratavoitteena.

"Päätavoitteena on pystyä hyödyntämään oppimaani ja kehittymään jatkuvasti tällä alueella, eli jatkuvasti oppia uusia asioita ja jalostaa nykyisiä taitojani." – H10

"Lähinnä semmoista, et kehittyis siinä omassa, tai et taidot kehittyis. Ei mulla oo ollu koskaan semmosia, et jahtais jotain titteleitä tai rooleja. Mut ehkä et ne asiantuntijataidot kehittyis, se on ollu se mun tavoite." – H3

Monet haastateltavat kokivat halua kehittyä erityisesti sisäisen motivaation ja työtä kohtaan koetun intohimon kautta. Toisaalta monilla kehittymisen tarve liittyi myös siihen, että he haluavat pysyä alan jatkuvien muutosten ja kehityksen tahdissa. Teknologian nopea kehitys heijastuu erityisen voimakkaasti IT-organisaatioihin, mikä asettaa työntekijöille jatkuvasti korkeampia osaamisvaatimuksia (Arnold ym., 2019). Monen uratavoitteet liittyivät siis ennen kaikkea siihen, että he pystyvät pysymään mukana alan kehityksessä ja säilyttämään arvonsa asiantuntijoina.

"Täytyy pysyä mukana asioissa, esimerkiksi jos työnkuva tulee muuttumaan vuosien saatossa, on tärkeää pysyä mukana eikä vaan jämähtää yhteen paikkaan. [...] sit pitää sellaista omaa arvoa yllä." – H5

"Koen ammattitaitojen kehittämisen ja kouluttautumisen äärimmäisen tärkeäksi. Nykymaailma kehittyy niin kovaa tahtia. [...] Niin ajantasainen tietämys ja tekemisen taso on aika oleellinen asia." – H7

Ammatillisen osaamisen kehittämisen tavoittelu myös omasta intohimosta kertoo siitä, että työntekijät ovat löytäneet itselleen sopivan työn, joka vastaa heidän kiinnostuksenkohteitaan ja osaamistaan. Kun työ tuntuu nautinnolliselta ja sisäisesti motivoivalta, se voi lisätä työntekijän työtyytyväisyyttä ja sitoutumista (ks. esim. Valaei & Rezaei, 2016).

"Mä vapaa-ajallakin välillä koodailen tai teen jotain dataan liittyviä hommia. Mä oon sitä miettinyt, et ehkä sitä on sit ihan oikealla alalla, jos sitä tekee harrastuksenakin." – H3

Ammatillisen osaamisen kehittyminen nousi aineistosta poikkeuksellisen merkittävänä uratavoitteena, koska jokainen haastateltava mainitsi sen tavoitteekseen tai toiveekseen. Tavoitteen korostuminen tutkittavilla voi matalan hierarkian ohella johtua myös IT-alasta, jolla työntekijät työskentelevät. Koska alan työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa osaamisen kehittymistä ja teknologian uusimpien käänteiden ymmärtämistä, ammatillisen osaamisen kehittäminen on väistämättä tärkeää. Myös Arnoldin ym. (2019) tutkimuksessa IT-ammattilaiset arvostivat mahdollisuutta kouluttautua ja oppia uutta käytännön työssä. Täten ammatillisen osaamisen kehittyminen voi liittyä sekä matalaan hierarkiaan, työntekijöiden henkilökohtaisiin uranäkemyksiin, että yrityksen toimialaan.

5.2.2 Vastuun lisääntyminen

Toinen aineistosta noussut merkittävä uratavoite oli vastuun lisääntyminen työssä. Suurimmalla osalla tavoite ilmeni haluna saada lisää päätösvaltaa työprojekteissa, toteuttaa projekteja itsenäisesti tai osallistua vaativampiin projekteihin. Tavoite näyttäytyi siis pääasiassa asiantuntijuuden syvenemisenä. Tutkittavat halusivat kuitenkin pysyä samassa roolissa, eli vastuun lisääntymisen toivottiin tapahtuvan roolin sisällä. Vastuun lisääntymisellä ei pääasiassa tarkoitettu vastuuta muista ihmisistä tai organisaatioista, vaan sitä, että työntekijä saa lisää vastuuta jostakin työtehtävästä tai jonkin projektin toteutuksesta.

"Vastuu kasvaisi samassa suhteessa kuin myös kehittyisi omassa työssä. Ja todennäköisesti ei viiden vuoden päästä tekisi ihan täysin samoja hommia kuin nytten."
– H1

"Haluaisin olla itsenäisempi esimerkiksi projektien valinnassa ja saada niissä enemmän vastuuta." – H10

Lisävastuun saaminen nähtiin merkinä asiantuntijuuden kehittymisestä ja osaamisen arvostuksesta. Suurin osa haastateltavista toivoi kehittyvänsä tulevaisuudessa osaavammaksi asiantuntijaksi ja uskaltavansa hyödyntää taitojaan entistä rohkeammin työssään. Tämä viittaa siihen, että vastuun saaminen koettiin tärkeäksi osaksi omaa urapolkua ja ammatillisen osaamisen kehittämistä.

Vastuu muista ihmisistä ei ollut useimmille tutkittaville ensisijainen tavoite, mutta ei myöskään täysin poissuljettu vaihtoehto. Osa kertoi olevansa valmiita ottamaan väliaikaisesti johtovastuuta esimerkiksi projekteissa, mutta he eivät tavoitelleet tiimin tai kokonaisen organisaation johtamista.

"Voisin pitää johtavasta roolista jossain projektissa, mutta en usko, että haluaisin olla pysyvästi johtajan roolissa." – H10

Esihenkilötyö ja ihmisten johtaminen oli uratavoite kuitenkin yhdelle haastateltavista. Hänelle esihenkilönä toimiminen näyttäytyi jopa kaikista tärkeimpänä uratavoitteena. Tämä tavoite erosi selkeästi muista tutkittavista, joiden näkemykset esihenkilötehtäviä ja johtamista kohtaan olivat negatiivisempia tai neutraaleja.

"[Viiden vuoden kuluttua] haluaisin olla just jossain tommoses vastuutehtävässä, että ois se tiimi siinä." – H2

Tavoite saada lisää vastuuta heijastaa tutkittavien arvostamaa subjektiivista uraa ja uramenestystä sekä asiantuntijuuden merkitystä. Tavoite kytkeytyy läheisesti myös heidän tärkeimmäksi uratavoitteekseen nostamaansa ammatillisen osaamisen kehittämiseen.

5.2.3 Työn ja muun elämän tasapaino

Työn ja muun elämän tasapaino nousi aineistosta tärkeänä uratavoitteena. Vain yksi henkilö nimesi sen tavoitteekseen suoraan uratavoitteista kysyttäessä, mutta kokonaisuutta tarkastellessa se ilmeni lähes kaikkien tutkittavien uratavoitteena. Työn ja muun elämän tasapainon koettiin tarkoittavan etenkin riittävää perheaikaa ja harrastamista sekä ylitöiden välttämistä. Päällimmäinen ajatus kuitenkin oli, että samalla kun vapaa-aikaa ja perhettä halutaan priorisoida, työt halutaan hoitaa myös mahdollisimman ammattitaitoisesti ja tunnollisesti.

"Tällä hetkellä uratavoitteena on pystyä yhdistämään ammattitaitoisuus, ajan riittävyys ja sopiva stressitaso. Eli kuinka voisin pysyä ammattitaitoisena ja tehdä työni hyvin, että asiakas on tyytyväinen, mutta samalla tehdä mahdollisimman vähän ylitöitä." – H9

Osa tutkittavista koki työn ja muun elämän yhdistämisen olevan välillä hankalaa, vaikka he pitivät sen onnistumista tärkeänä. Työt menevät haastateltavien mukaan välillä pakon edessä vapaa-ajan edelle, koska työ on tarveperustaista ja sen määrä vaihtelee kausittain. Osa haastateltavista kertoi myös nauttivansa työstään niin paljon, etteivät satunnaiset ylityöt haittaa, kunhan myös perheelle ja harrastuksille jää aikaa. Säännöllisesti etätyötä tekevät puolestaan kuvasivat, kuinka kotona työskennellessä töiden lopettaminen ajoissa tuntui välillä vaikealta. Kaikki haastateltavat kokivat kuitenkin tasapainon työn ja muun elämän välillä tärkeänä ja toivoivat sen parempaa onnistumista.

"Meillä on joskus vähemmän ja joskus enemmän töitä. Sen on tavallaan hyväksynyt, että tilanne aaltoilee ja yritän vaan itse tasapainottaa sitä paremmin." – H10

Työn ja muun elämän tasapaino on tänä päivänä yhä useampien ihmisten keskeinen uratavoite, kun etätyö ja työn joustavuus ovat yleistyneet (Morgan, 2023) ja yksilöt kantavat enemmän vastuuta uranhallinnastaan. Tämän vuoksi sen tärkeys lähes kaikkien tutkittavien uratavoitteena on ymmärrettävä ja ajankohtainen ilmiö.

5.2.4 Työn mielekkyys

Työn mielekkyys ja sen säilyttäminen nousi aineistosta esiin tärkeänä uratavoitteena. Tavoitteen ydin on, että työn tulisi pysyä mielekkäänä myös tulevaisuudessa, jotta tutkittava voi olla tyytyväinen työhönsä ja uraansa. Tutkittavien työtehtävät ja projektit voivat vaihdella merkittävästi, mikä johtaa siihen, ettei työn koettu mielekkyys ole yhtä tasaista kuin monissa muissa työnkuvissa. Työn vaihtelevuus voi toisaalta tuoda työhön virkistävää vaihtelua, minkä moni koki olevan tärkeä osa työn mielekkyyttä. Tavoite työn mielekkyudesta perustui ennen kaikkea siihen, että ala, projektit sekä työtehtävät pysyisivät jatkossakin kiinnostavina, eivätkä muuttuisi yksitoikkoisiksi.

"No tavoitteita on ehdottomasti se, että viihtyy omassa työssä." – H1

”Viiden vuoden päästä toivoisin, että - - olisi nimenomaan mielekkäitä kokonaisuuksia, minkä parissa on tehnyt töitä ja niitä sitten ylläpitää.” – H7

Tutkittavien mukaan myös ammatillisen osaamisen kehittyminen vaikuttaa työn mielekkyyteen. Kun työntekijä kokee kehittyvänsä asiantuntijana, työ sujuu paremmin ja tuntuu mielekkäämmältä. Tämä kehitys vahvistaa myös itsetuntoa ja luottamusta omaan osaamiseen: kun työntekijä kokee hallitsevansa työnsä ja saa siitä onnistumisen kokemuksia, hänen on helpompi suhtautua työhönsä positiivisesti. Useampi tutkittava piti työn mielekkyyttä yhtenä työn tärkeimmistä osa-alueista.

”Sanoisin et työn mielekkyys on tärkeämpi, kuin se palkka. Kyl mä varmaan jatkasin täällä hommia, jos tulis nyt semmonen, et saatte vähemmän palkkaa.” – H3

Aineistosta ilmeni, että työn mielekkyyden säilyttämiseksi työtehtävien tulee olla riittävän monipuolisia. Mielekkyys liitettiin vahvasti itse työnkuvaan ja tehtäviin, ei esimerkiksi fyysiseen työympäristöön tai työyhteisöön. Mielekäs työ tarkoitti sitä, että työnteosta voi nauttia eikä se tunnu pakolta tai sellaiselta asialta, jonka sijaan haluaisi käyttää aikansa mieluummin muuhun.

”On paljon helpompaa työskennellä, jos siitä nauttii. Jos kaikki on hankalaa, mielekkyys häviää. [...] Haluan pystyä nauttimaan työstäni.” – H8

Työn mielekkyyden tavoittelu heijastaa tutkittavien korostamaa subjektiivista ja kestäväää uraa sekä muita heille keskeisiä uratavoitteita, erityisesti ammatillisen osaamisen kehittymistä ja vastuun lisääntymistä.

5.2.5 Palkkakehitys

Viimeisenä uratavoitteena aineistosta nousi esiin palkkakehitys. Osa haastateltavista toivoi säännöllisiä palkankorotuksia paitsi elinkustannusten nousun vuoksi, myös siksi, että he kokivat osaamisensa kehittyvän, minkä tulisi näkyä palkassa. Osalle palkkakehitys ei ollut merkittävä tavoite, kunhan palkka oli kohtuullinen ja linjassa kollegoiden kanssa.

Suurin osa palkkakehitystä tavoitelleista piti realistisina melko maltillisia, vuosittaisia palkankorotuksia. Palkka ei ollut kenellekään tutkittaville tärkein tai ainoa uratavoite, eikä se ollut myöskään syy hakeutua uusiin työtehtäviin. Palkkakehitys nähtiin ennen kaikkea käytännöllisenä tavoitteena: elinkustannusten kasvu vaatii lisää tuloja, ja jatkuva osaamisen kehittäminen ansaitsee näkyä myös palkitsemisessa.

”Palkkakehitys on tärkeä tavoite. Toistaiseksi mä oon ollut tyytyväinen mun omaan palkkakehitykseen. Et joka vuosi on nyt noussut palkka [...] Niin siihen mä oon tyytyväinen.” – H6

”Mielestäni palkkatasoa tulisi tarkastella vähintään vuosittain.” – H10

Lähes kaikki haastateltavat kertoivat voivansa tehdä nykyistä työtään myös pienemmällä palkalla, mikä osoittaa, ettei palkkakehityksellä ollut heille lopulta erityisen suurta merkitystä. Vaikka osa piti palkankorotuksia tärkeinä, niiden merkitys liittyi lähinnä taloudelliseen turvaan ja työn arvostukseen. Tutkittavia motivoivat työssä myös muut tekijät, jotka vaikuttivat heidän viihtyvyyteensä enemmän kuin palkka. Samalla tutkittavat kuitenkin tunnistivat, että palkkatason lasku voisi todellisuudessa vaikeuttaa arkea.

"Veikkaan, että pystyisin pienemmälläkin palkalla tekemään, mut onhan se [palkkakehitys] silti tärkeää." – H5

Palkkakehityksen merkitys oli muuttunut ajan myötä monilla tutkittavilla. Useat haastateltavat kertoivat asettaneensa uran alkuvaiheessa tarkkoja palkkatavoitteita ja pyrkineensä saavuttamaan ne määrätietoisesti. Kun he olivat saavuttaneet tavoitellun palkkatason, palkkakehityksen merkitys oli vähentynyt ja uratavoitteet monipuolistuneet.

"No tähän asti palkkakehitys on ollut tosi tärkeä, mutta just nyt kun se alkaa olla aika hyvällä tasolla, niin sen tiedostaa, että ei se voi myöskään nousta loputtomasti." – H2

Palkkakehityksen merkitys vaihteli yksilöllisesti ja uran eri vaiheissa: toisille se oli melko tärkeä tavoite, toisille sillä ei juurikaan ollut merkitystä, ja osalla sen painoarvo oli vähentynyt, kun tyydyttävä palkkataso oli saavutettu. Tämä selittää, miksi palkkakehitystä pidettiin tärkeänä, mutta sen ei koettu lopulta ohjaavan urapäätöksiä merkittävästi.

Palkkakehitys voidaan yleisesti luokitella perinteisen urakäsityksen mukaiseksi uratavoitteeksi. Tutkittavien tavoittelema palkkakehitys oli kuitenkin maltillisempaa kuin perinteiseen ura-ajatteluun ja objektiiviseen uramenestykseen liitetty palkkakehitys, jossa tavoitellaan merkittäviä palkankorotuksia ja kehitys kytkeytyy ylennyksiin. Suurin osa tutkittavista tavoitteli palkankorotuksia lähinnä nousseiden elinkustannusten vuoksi, minkä vuoksi tavoitetta ei voida liittää perinteiseen urakäsitykseen tai objektiiviseen uramenestykseen. Taloudelliset kannustimet ja palkitseminen ovat lähes aina olennainen osa työntekoa: Panin ja Zhoun (2013, 67) mukaan palkkaa ei voida varsinaisesti edes pitää uratavoitteena, sillä se koskettaa kaikkia työntekijöitä.

5.3 Uraorientaatiot

Tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan haastateltavien vastauksista aiemmassa urakirjallisuudessa esitettyjä uraorientaatioita Scheinin ura-ankkuriteorian ja Wrzesniewskin ym. työelämäorientaatiomallin avulla. Analyysin tavoitteena ei kuitenkaan ollut pelkästään mallien soveltaminen, vaan myös aineiston itsenäinen tarkastelu ja uusien uraorientaatioiden tunnistaminen.

Näin voitiin kehittää aikaisempaa teoriaa ja arvioida, kuinka hyvin aiemmat mallit soveltuvat tutkimuksen kontekstiin.

5.3.1 Ura-ankkurit

Ura-ankkurit määriteltiin tutkittaville heidän henkilökohtaisten haastatteluidensa pohjalta. Päätelmät tehtiin lukemalla aineistoa useita kertoja ja peilaamalla sitä Scheinin ura-ankkuriteoriaan, siitä tehtyihin tulkintoihin sekä jatkotutkimuksiin. Haastattelurunko oli tarkoituksella muodostettu niin, että vastaukset kysymyksiin paljastaisivat suurella todennäköisyydellä tutkittavan ura-ankkurin. Vaikka ura-ankkurit määriteltiin aiempien tutkimusten ja aineistosta nousseiden johtopäätösten avulla, sen täydellistä paikkansapitävyyttä ei voida taata. Kaikille tunnistetuille ura-ankkureille löytyy empiiristä todistusaineistoa, mutta haastatteluiden perusteella ei ole mahdollista varmistaa täydellisesti esimerkiksi sitä, missä järjestyksessä ura-ankkurit painoutuivat tutkittavilla. Jos tutkimuksen päätavoitteena olisi ollut ura-ankkureiden täsmällinen määrittäminen, olisi voitu hyödyntää esimerkiksi Scheinin alkuperäistä COI-kyselytutkimusta. Tässä tutkimuksessa ura-ankkurit olivat kuitenkin vain osa laajempaa kokonaisuutta.

Tutkittavilta löydettiin kaikki alkuperäiset ura-ankkurit lukuun ottamatta *aidon haasteellisuuden* sekä *yrittäjyyden ja luovuuden* ura-ankkuria. Yksi haastateltava kuvaili itseään yrittäjähenkiseksi, mutta hän ei ollut kiinnostunut sisäisestä yrittäjyydestä eikä hänellä ollut aikomusta perustaa omaa yritystä, minkä vuoksi ura-ankkuri jätettiin analyysistä pois. *Aidon haasteellisuuden* osalta työn sopiva haasteellisuus oli monille tärkeää, mutta yhdenkään tutkittavan ura-ankkuri ei painottunut haasteiden etsimiseen. Aidon haasteellisuuden ura-ankkurin perusajatus on, että ihminen etsii aina suurempia haasteita, eikä niinkään välitä työn mielekkyydestä tai esimerkiksi toimialasta, jolla työskentelee. Lisäksi aitoon haasteellisuuteen ankuroituneet kokevat työelämän ”kilpailuna”, jossa voivat voittaa kollegoitaan. (Schein, 1990a.) Nämä asiat eivät kuvanneet ketään tutkittavaa, vaan haasteita pidettiin väylänä kehittyä työssä ja työn mielekkyyden mahdollistajana. Tämän vuoksi aito haasteellisuus jätettiin pois analyysistä.

Taulukko 10 kuvaa ura-ankkurien esiintyvyyttä aineistossa. Taulukko muodostettiin sen mukaan, kuinka moni tutkittava edusti haastattelustaan tehdyn päättelyn perusteella kyseistä ura-ankkuria. Ensimmäisellä ura-ankkurilla tarkoitetaan, että tutkittava edusti ura-ankkuria vankinten. Toinen ura-ankkuri oli usein lähes tasaväkinen ensimmäisen ura-ankkurin kanssa, ja kolmas pääasiassa kahta ensimmäistä tukeva. Ura-ankkurien esiintyvyys osoitetaan kappalemääräisesti, jotta voidaan havainnollistaa niiden merkittävyysjärjestystä ja esiintyvyyttä aineistossa. Kaikille tutkittaville voitiin määrittää vähintään kaksi ura-ankkuria. Kukaan ei sopinut täydellisesti vain yhden ura-

ankkurin kuvaukseen, vaan kaikista haastatteluista oli havaittavissa useampia ura-ankkureita kuvaavia vastauksia. Ura-ankkureita tunnistettiin sekä täysin vastaavasti sopivina että lähes täysin sopivina, mutta keskenään samanarvoisina. Joillekin haastateltaville voitiin määrittää jopa kolme ura-ankkuria, kun taas joidenkin kohdalla kolmannen määrittäminen ei ollut tarpeellista.

Taulukko 10 Haastateltaville määritetyt ura-ankkurit

Ura-ankkuri	1. ura-ankkuri	2. ura-ankkuri	3. ura-ankkuri
Asiantuntijapätevyys	5 kpl	3 kpl	0 kpl
Elämäntilanteiden tasapaino	2 kpl	3 kpl	2 kpl
Itsenäisyys	1 kpl	4 kpl	1 kpl
Palveluhaluisuus	1 kpl	0 kpl	3 kpl
Turvallisuus	0 kpl	0 kpl	2 kpl
Esihenkilöpätevyys ja johtaminen	1 kpl	0 kpl	0 kpl

Asiantuntijapätevyys

Asiantuntijapätevyys oli tutkittavilla yleisimmin esiintynyt ura-ankkuri. Asiantuntijapätevyyden ura-ankkuri voitiin määrittää tärkeimmäksi ura-ankkuriksi viidelle haastateltavalle kymmenestä, ja kolmella se näyttöytyi toiseksi tärkeimpänä. Ilmentymiä asiantuntijapätevyydestä olivat etenkin merkittävä halu kehittyä asiantuntijana sekä intohimon kokemus omaa asiantuntija-alaa kohtaan. Nämä tutkittavat toivat ilmi haluavansa tehdä urallaan asiantuntijatyötä ihmisten johtamisen sijaan, mikä on keskeinen asiantuntijapätevyyden piirre.

"Mä en ikinä haluais pelkästään sellaista roolia, missä mulla olis ylätason managerin ja valvojan rooli. Mä tykkään ehkä liikaa sellaisesta hands-on-työstä." – H1

"En halua mihinkään esimiehen asemaan, et olis omaa tiimiä. Haluan ite vaan tehdä sitä suorittavaa työtä, enkä tarkastella muiden työtä tai ohjata muita." – H4

Monen asiantuntijapätevyyteen ankkuroituneen puheista kävi myös ilmi suuri arvostus samalla alalla työskentelevien ihmisten palautetta kohtaan. Asiantuntijapätevyyteen ankkuroituneet ihmiset arvostavat Scheinin (1990a) mukaan erityisesti samalla alalla toimivien asiantuntijoiden palautetta ja arvostusta, kun taas ulkopuolisten ihmisten mielipiteillä ei ole heille merkitystä. Tämä ilmeni aineistossa näiden tutkittavien kohdalla.

"Jos joku osaa arvostaa [tekemääni työtä], niin se tarkoittaa väistämättä myös sitä, että se on syyllä siinä asiassa, niin sit on semmonen yhteys." – H7

"Haluan olla semmoinen arvostettu [...] osa sitä työntekotiimiä, missä tehdään niitä asiantuntijahommia. [...] On tärkeää, että olisi semmoinen luotettava ja arvostettu tekijä." – H4

Asiantuntijapätevyys ura-ankkurin yleisyys heijastui tutkittavien keskeisissä uratavoitteissa, erityisesti ammatillisen osaamisen kehittämisessä ja vastuun lisääntymisessä. Ura-ankkurin suosiota voi selittää myös matalahierarkkinen organisaatorakenne, jossa asiantuntijuuden nähdään kehittyvän ensisijaisesti roolin sisällä, eikä hierarkkisen etenemisen kautta.

Elämänalueiden tasapaino

Elämänalueiden tasapaino oli haastateltavien toiseksi yleisin ura-ankkuri. Se liittyy vahvasti työn ja muun elämän tasapainoon, joka oli haastateltaville tärkeä uratavoite. Elämänalueiden tasapainon ura-ankkurissa ajatus on, että itseä tyydyttävä työ ja siinä kehittyminen saadaan yhdistettyä riittävään määrään vapaa-aikaa (Schein, 1990a). Elämänalueiden tasapainon mukaisia ajatuksia esiintyi jossain määrin kaikilla tutkittavilla, mutta osalla ajatukset korostuivat toisia enemmän. Se voitiin määrittää ura-ankkuriksi yhteensä seitsemälle tutkittavalle: merkittävimmäksi ura-ankkuriksi kahdelle, toiseksi kolmelle ja kolmanneksi kahdelle. Ankkuri ilmeni etenkin haastateltavien toiveena kyetä yhdistämään asiantuntijatyö ja siinä kehittyminen riittävään perhe- ja vapaa-aikaan.

"Perhe on todella tärkeä. Siksi ura tarkoittaa ahkeran työnteon sekä sopivan perheen kanssa vietetyn ajan yhdistämistä." – H9

Moni elämänalueiden tasapainoon ankkuroitunut kertoi priorisoivansa perhettään ja vapaa-aikaansa työn edelle siten, ettei tee ylitöitä ainakaan säännöllisesti. Vaikka alalla voi joutua tekemään ylitöitä tiukkojen aikamääreiden edessä silloin tällöin, tutkittavat toivat ilmi, että he olivat joskus kieltäytyneet tekemästä ylitöitä tai pyrkivät ainakin mahdollisuuksiensa mukaan välttämään niitä.

"Töissä tehdään se tasan, ehkä ”vaan” on huono sana, mutta teen sen mitä on soppariin merkitty tunteja ja loppu on vapaa-aikaa." – H6

"Kyl mä sanon, että vapaa-aika ja perhe menee edelle. [...] jossain kohtaa, kun oli sitä kiirettä, niin sit mä hoitelin vähän ylitöinä juttuja. Mut sit mä laitoin [...] viestiä siitä, että nyt mä en enää kyllä pysty tekemään enempää ylitöitä." – H3

Kolme haastateltavaa, joiden voitiin määrittellä edustavan elämänalueiden tasapainon ura-ankkuria, kertoivat myös joko hyödyntävänsä tai haluavansa tulevaisuudessa hyödyntää osa-aikaisen työnteon mahdollisuutta. Osa-aikainen työviikko mahdollistaa ihmiselle enemmän perhe- ja vapaa-aikaa ja tukee sitä kautta elämänalueiden tasapainon ura-ankkuria. Lisäksi se tukee työn ja muun elämän tasapainon uratavoitetta.

"Mietin, että voisin puhua esihenkilön kanssa, jos voisin työskennellä tulevaisuudessa vähemmän, kuten 80-prosenttista työaikaa. Koska joskus tuntuu, ettei minulla ole niin paljon aikaa, kun haluaisin." – H9

Elämäntilanteiden tasapainon ura-ankkuria edustavat kiittelivät työnantajaansa erityisesti joustavista työajoista, vähäisestä ylitöiden tekemisen paineesta ja mahdollisuudesta osa-aikatyön tekemiseen. Aikaisempien tutkimusten mukaan työnantajan käytännöt voivat merkittävästi joko helpottaa tai vaikeuttaa työn ja muun elämän yhteensovittamista, mikä vaikuttaa elämäntilanteiden tasapainon ura-ankkuriin (Coghlan, 2024; Schein, 1990a). Voidaan ajatella, että kaikista ura-ankkureista elämäntilanteiden tasapaino on eniten riippuvainen työnantajaorganisaatiosta. Monet muut ura-ankkurit voivat toteutua työnantajan vaihdoksesta huolimatta, mutta muun elämän ja työn välisen tasapainon saavuttaminen edellyttää työnantajalta konkreettisia toimenpiteitä ja joustoja.

Osalle tutkittavista työn ja muun elämän tasapainon merkitys oli suhteellisen uusi asia, eikä elämäntilanteiden tasapainoa olisi heidän kertomansa perusteella voitu aiemmin pitää heille keskeisenä ura-ankkurina. Ura-ankkurin muuttuminen liittyi erityisesti perheen perustamiseen, mutta taustalla oli myös pitkiin työpäiviin ja uuvuttavaan työmäärään kyllästymistä.

"[Edellisessä työpaikassa] me tehtiin sellasi 12 tuntisiä työpäiviä, ja ei se oo enää se mitä mä haluan." – H2

"En tällä hetkellä kaipaa lisää haasteita. Mutta ehkä joskus myöhemmin. Tällä hetkellä elän aika ruuhkavuosia, niin en koe, että tarvisin mitään ylimäärästä." – H6

Kyseisessä matalan hierarkian organisaatiossa työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia joustavaan työntekoon, minkä lisäksi työn ja muun elämän tasapainon merkitys on korostunut entisestään viime vuosina (Morgan, 2023; Pierce & Freixe, 2023). Näiden asioiden myötä elämäntilanteiden tasapainon ura-ankkurin yleisyys aineistossa on ymmärrettävää.

Itsenäisyys

Itsenäisyys oli tutkittavien kolmanneksi yleisin ura-ankkuri, joka voitiin määrittää yhteensä kuudelle tutkittavalle. *Itsenäisyyteen* ankkuroituneilla tutkittavilla korostui voimakas tarve tehdä työtä omalla tavallaan ja toteuttaa työlleen asetettuja tavoitteita vapaasti. *Itsenäisyyden* ura-ankkuriin yhdistetyt tutkittavat pitivät erityisen tärkeänä joustavaa työaikaa ja sen hyödyntämistä. He pitivät kuitenkin myös yleisesti siitä, että ovat itse vastuussa työstään ja sen tuloksista.

"Mä tykkään tehdä asioita tosi joustavasti. Ja ehkä vähän omassa tahdissa. [...] Niin sitten mä saan ite vaikuttaa siihen, milloin ja miten ja kuinka tehokkaasti mä teen asioita." – H1

"On tosi tärkeää päättää omat työajat. Erittäin tärkeää. Jos en sais päättää, en luultavasti olis täällä töissä." – H6

"Omien työaikojen päättäminen on tosi tärkeää. En menisi töihin sellaiseen paikkaan missä ois joku kellokortti." – H5

Itsenäisyyttä arvostavat työntekijät pitivät matalan hierarkian organisaation mahdollistamaa autonomista työskentelytapaa merkityksellisenä. He kokivat työn itseohjautuvuuden positiivisena asiana, joka kannustaa tekemään työt hyvin. Itsenäisyyteen ankkuroituneet tutkittavat kertoivat pitävänsä siitä, ettei yrityksessä ole perinteistä ylhäältäpäin ohjattua johtamista ja byrokratia on vähäistä. Byrokratian, normien ja sääntöjen vähäisyys koettiin tärkeäksi ja toivotuksi työympäristön ominaisuudeksi. Scheinin (1990a) mukaan itsenäisyyteen ankkuroituneet vastustavat organisatorisia rutiineja, sääntöjä, pukukodeja ja muita ”kovia käskyjä”, mikä vaikuttaa heidän työpaikan valintaansa. Hierarkkiset, autoritäärisesti johdetut organisaatiot eivät siis lähtökohtaisesti sovi tätä ura-ankkuria edustaville, kun taas matalan hierarkian organisaatio vaikuttaa heille erityisen sopivalta rakenteelta. Itsenäisyyteen ankkuroituneet tutkittavat toivoivat myös laajoja mahdollisuuksia toteuttaa itseään työssään.

"Täällä [matalan hierarkian organisaatiossa] ei oo mitää palvomisbyrokratiaa tai sellasia turhia juttuja ainakaan liikaa. Aika paljon saa keskittyä omiin asioihin. Mä tykkään siitä, ettei oo mitään ylimääräistä." – H5

"Jos se [johtaminen] olis kauhean aktiivista mikromanageerausta, eikä kuunneltais sitä, et missä ei halua olla, niin sitten se ois tosi negatiivinen asia." – H1

Itsenäisyyden ura-ankkuri heijastui myös siinä, että työntekijät halusivat keskittyä työhönsä ja tehdä sitä mahdollisimman hyvin ilman häiriötekijöitä. Toive autonomisesta työskentelystä ei tarkoittanut sitä, että työtä tehtäisiin huolimattomasti muilta salassa, vaan että työntekoon käytetty aika olisi mahdollisimman tehokasta ja itseohjautuvaa. Itsenäisyyteen ankkuroituneet tutkittavat halusivat saada työnjäljestään palautetta, mutta niin, ettei muilla ole sanomista työn toteutusvaiheeseen.

"Se mihin ite pyrkii, on et halua kuitenkin olla sellanen luotettava henkilö, joka sit tekee ne asiat, mitä on sovittu." – H4

Itsenäisyyden ura-ankkurin esiintyvyys aineistossa oli lähtökohtaisesti odotettavaa, sillä matalan hierarkian organisaatiossa työ on hyvin itseohjautuvaa ja autonomista. Matalan hierarkian organisaation työntekijöiltä odotetaan merkittävää vastuunkantoa omasta työstä ja sen tuloksista sekä osallistumista organisaation päätöksentekoon. On myös kuitenkin mahdollista, että tutkittavat ovat tottuneet näihin asioihin vähitellen, mikä on vaikuttanut itsenäisyyden ura-ankkurin muodostumiseen.

Palveluhaluisuus

Neljänneksi yleisimmin tutkittavilla esiintyi *palveluhaluisuuden* ura-ankkuri, joka oli yhdelle tutkittavalle ensisijainen ja kahdelle kolmanneksi tärkein. Tutkittava, jonka ensisijainen ura-ankkuri oli palveluhaluisuus, toi haastattelussa toistuvasti esiin, kuinka hänelle on tärkeää tehdä yhteiskunnallisesti ja sosiaalisesti merkityksellistä työtä. Vaikka hän työskenteli tällä hetkellä IT-alalla, hän kertoi voivansa harkita esimerkiksi sairaanhoitajan ammattia myöhemmin urallaan. Hän koki henkilökohtaista merkityksellisyyttä hyvän tekemisestä, minkä puute aiemmissa työpaikoissa oli johtanut työmotivaation laskuun ja jopa alakuloisuuteen. Hän koki, että merkityksellisyyden kokemus työssä voi kompensoida esimerkiksi alhaisempaa palkkaa.

”Minun täytyy kokea työssä, että se mitä teen, auttaa jotenkin yhteiskuntaa ja maailmaa.” – H10

Myös kaksi muuta tutkittavaa kokivat työn yhteiskunnallisen merkityksellisyyden tärkeäksi osaksi työtään. He kertoivat, että eivät voisi tehdä sellaista työtä, joka ei olisi millään tavalla merkityksellistä yhteiskunnalle tai toisille ihmisille. Myös monet muut tutkittavat kokivat työnsä yhteiskunnallisesti merkityksellisenä, mutta se ei ollut heille henkilökohtaisesti tärkeä asia esimerkiksi työpaikkaa valitessa. Suurin osa tutkittavista koki yhteiskunnallisen merkityksellisyyden siis ”hyvänä lisänä” työhön.

Esihenkilöpätevyys ja johtaminen

Esihenkilöpätevyyden ja johtamisen ura-ankkuri voitiin määrittää ura-ankkuriksi ainoastaan yhdelle työntekijälle. Kyseinen tutkittava kertoi tavoitteekseen edetä uralla saaden lisää vastuuta sekä omasta työstä että muista ihmisistä. Käytännössä hänellä ei kuitenkaan ollut tarvetta toteuttaa tätä tavoitetta aivan lähitulevaisuudessa. Hän kertoi, että esihenkilö- tai johtotehtävien hakeminen tulee varmasti ajankohtaiseksi jossakin vaiheessa, mutta se ei tunnu tällä hetkellä niin tärkeältä, että hän haluaisi etsiä uutta työpaikkaa. Tutkittava kertoi, että voisi työskennellä mielellään yleisenä esihenkilönä tai johtajana, jolloin rooli ei olisi sidottu hänen tämän hetkiseen asiantuntija-alaansa.

”Kyllä mä toivon, että mä pääsisin johonkin johtamistehtäviin. [...] semmoista tiimiä ja vetovastuuta.” – H2

Esihenkilöpätevyyden ja johtamisen ura-ankkurin vähäinen esiintyvyys aineistossa viittaa siihen, ettei matalan hierarkian organisaatio välttämättä sovi henkilölle, jonka merkittävimmät uratavoitteet liittyvät johtotehtäviin. Mikäli tällaiset tavoitteet eivät ole saavutettavissa, on ymmärrettävää, ettei organisaatiossa haluta työskennellä pitkään. Kyseinen tutkittava ei kuitenkaan toistaiseksi kokenut

johtotehtävien saavuttamattomuutta niin ongelmallisena, että hän olisi halunnut vaihtaa työpaikkaa välittömästi mielekkäämpien tehtävien perässä.

Turvallisuus

Turvallisuuden ura-ankkuria ei voitu määrittää yhdenkään tutkittavan ensi- tai toissijaiseksi ura-ankkuriksi. Se voitiin kuitenkin yhdistää kolmanneksi ura-ankkuriksi kahdelle haastateltavalle. Ura-ankkurin mukaisia ajatuksia esiintyi aineistossa jonkin verran: useat haastateltavat mainitsivat palkan sekä työpaikan tarjoaman sosiaalisen turvan itselleen tärkeiksi asioiksi. Tämä ei yksinään kuitenkaan viittaa turvallisuuden ura-ankkuriin, koska samat tutkittavat suhtautuivat uraansa osittain turvallisuuden ura-ankkurin vastaisesti. He eivät kokeneet esimerkiksi olevansa sidoksissa työpaikkaansa, jos työpaikan muutos olisi tarpeellinen. Turvallisuuden ura-ankkuriin sisältyy myös perinteinen urakäsitys, haasteiden karttaminen ja työnantajan vahva miellyttäminen (Schein, 1990a), mitä ei voitu tunnistaa haastateltavista.

Turvallisuus ei siis sopinut sitä edustaviin työntekijöihin kokonaisuudessaan, vaan pääasiassa palkan ja organisaatioon samaistumisen osalta. Vaikka palkka oli kaikille tutkittaville ehto työntekoon, kahdella haastateltavalla palkan ja palkkakehityksen arvo korostuivat muita enemmän. Lisäksi tutkittavat kokivat identifioituvansa työnantajaorganisaatioon melko vahvasti ja pitivät työyhteisöä tärkeänä ja turvallisena.

5.3.2 Työelämäorientaatiot

Työelämäorientaatioiden määrittely tutkittaville osoittautui ura-ankkureita haastavammaksi. Tämä voi johtua esimerkiksi työelämäorientaatiomallin kolmijakoisuudesta verrattuna ura-ankkuriteorian kahdeksanjakoisuuteen. Ura-ankkurit ovat myös työelämäorientaatioita tarkemmin määriteltyjä ja edustavat montaa erilaista profiilia.

Kolme tutkittavaa sopi näkemysmaailmaltaan johonkin alkuperäisistä työelämäorientaatioista. Seitsemältä ei kuitenkaan kyetty tunnistamaan hallitsevaa työelämäorientaatiota, vaan heidän ura-ajattelussaan ilmeni piirteitä jopa kaikista työelämäorientaatioista. Ongelma työelämäorientaatioiden määrittämisessä liittyi etenkin siihen, miten Wrzesniewski ym. (1997) määrittelevät ne alkuperäisessä tutkimuksessaan. Heidän jaottelussaan *työorientaatio* viittaa henkilöihin, joille työ ei ole merkityksellistä tai mielekäästä – he elävät vapaa-ajalle, viikonlopuille ja lomille, eivätkä tekisi töitä, ellei olisi pakko. Tämä ei kuvaa suurinta osaa haastateltavista, vaikka moni pitikin vapaa-aikaa työtä tärkeämpänä.

Sen sijaan Aalto-yliopiston (2022) ja Jiangin ja Wrzesniewskin (2022) kuvausten perusteella kaikki tutkittavat saatiin määriteltyä työelämäorientaatioihin, vaikka tässäkin tapauksessa suurin osa sopi paremmin kahden orientaation välille kuin yhteen orientaatioon. Aalto-yliopiston ja Jiangin ja Wrzesniewskin (2022) kuvauksissa työelämäorientaatioiden luonne on selvästi alkuperäistä kuvausta joustavampi: Aalto-yliopiston kuvauksen mukaan työorientaatio voi viitata myös sellaisen työn tekemiseen, joka on mielekästä, mutta joka ei pakota ihmistä uhraamaan työtä vapaa- ja perheikansa edelle. Uraorientaatio voi taas viitata myös sellaiseen ajattelutapaan, jossa ihminen haluaa edetä asiantuntijana ja tavoittelee uralla kehittymistä jollakin näistä osa-alueista: vastuu, status tai varallisuus. (Aalto-yliopisto, 2022.) Jiangin ja Wrzesniewskin (2022) kuvausten mukaan työorientoitunut henkilö keskittyy työn taloudelliseen puoleen, uraorientoitunut aseman etenemiseen ja kutsumusorientoitunut työn tuottamaan sisäiseen tyydytykseen, mutta se, missä määrin ihmiset sopivat heille parhaiten osuvaan työelämäorientaatioon, vaihtelee.

Työelämäorientaatioiden esiintyvyys aineistossa osoitetaan taulukossa 11. Tutkittavat määritettiin työelämäorientaatioihin lopulta sekä alkuperäisen kuvauksen että Aalto-yliopiston sekä Jiangin ja Wrzesniewskin (2022) kuvausten yhdistämää näkemystä mukaillen. Aalto-yliopiston ja Jiangin ja Wrzesniewskin kuvauksia mukaileva luokittelu on merkitty taulukossa *-merkillä. Orientaatiot määriteltiin kappalemääräisesti eikä tutkittavakohtaisesti, jotta voidaan havainnollistaa orientaatioiden merkittävyysjärjestystä aineistossa.

Taulukko 11 Haastateltaville määritetyt työelämäorientaatiot

Työelämäorientaatio	1. työelämäorientaatio	2. työelämäorientaatio
Työorientaatio*	4 kpl	3 kpl
Uraorientaatio*	3 kpl	1 kpl
Kutsumusorientaatio	1 kpl	3 kpl
Työorientaatio	1 kpl	0 kpl
Uraorientaatio	1 kpl	0 kpl

Kuten havaitaan, tutkittavista yhteensä viisi edusti työorientaatiota, neljä uraorientaatiota ja yksi kutsumusorientaatiota. Vain kolme haastateltavaa sopi johonkin työelämäorientaatioon alkuperäisen tutkimusartikkelin perusteella: yksi työorientaatioon, yksi uraorientaatioon ja yksi kutsumusorientaatioon. Jopa seitsemältä tutkittavalta voitiin tunnistaa useampi kuin yksi työelämäorientaatio, eli tutkittavien luokittelu työelämäorientaatioihin ei ollut suoraviivaista.

Vain yksi tutkittava suuntautui työorientaatioon alkuperäisen tutkimuksen kuvauksen perusteella. Hän kertoi tavoittelevansa työssään ennen kaikkea ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittymistä

pysyäkseen mukana alan muutoksissa ja säilyttääkseen asemansa arvokkaana työntekijänä. Sen sijaan hänellä ei ollut uusiin projekteihin tai rooleihin liittyviä kunnianhimoisia tavoitteita. Tutkittava arvosti työn sosiaalista puolta ja piti kollegoiden tukea yhtenä työn tärkeimmistä asioista. Hänen merkittävin motivaationsa tehdä töitä oli kuitenkin taloudellisen turvan saavuttaminen sekä vapaa-ajan ja perheen tarpeiden rahoittaminen.

"Vapaa-aika on tärkeämpi kuin työ. Työtä tehdään sen takii et voi olla vapaalla." – H5

Yksi tutkittava sijoittui alkuperäiseen uraorientaatioon. Ura-ankkureista hän edusti esihenkilöpätevyyden ja johtamisen ura-ankkuria, joka on lähes identtinen uraorientaation kanssa. Hän koki perinteisen uran houkuttelevana ja kertoi haluavansa toimia tulevaisuudessa yleisenä esihenkilönä tai johtajana. Kuten aiemmin mainittiin, uralla eteneminen ja johtamisvastuun tavoittelu ei ollut hänelle kuitenkaan kaikki kaikessa.

"No tietenkin se palkkakehitys on tärkeää ja ois kiva, et ois niitä alaisiakin." – H2

Yksi tutkittava edusti ura-ankkureista palveluhaluisuuden ura-ankkuria, joka on hyvin lähellä kutsumusorientaatiota. Hän oli tutkittavista ainoa, joka sijoittui ensisijaisesti kutsumusorientaatioon. Hän kertoi kokevansa ihmisterveyden varsinaiseksi kutsumukseksi. Hän pääsi edistämään kutsumustaan sen hetkessä työssään, mutta kertoi voivansa tehdä myös muunlaista työtä, joka auttaa ihmisiä. Kutsumusorientaatioon pätevät hyvin samat piirteet kuin palveluhaluisuuden ura-ankkuriin.

"Olen ollut töissä, jotka eivät tunnu merkityksellisiltä, ja silloin olen vain todella surullinen. Minun täytyy kokea, että teen jotain merkityksellistä." – H10

Lopuista tutkittavista suurin osa sijoittui työelämäorientaatioiden välimaastoon, erityisesti työ- ja uraorientaation välille. Tähän yhdistelmään voitiin sijoittaa yhteensä 4 tutkittavaa. Se kuvaa suhtautumista, jossa hierarkkinen eteneminen ei ole ensisijainen tavoite, ja vapaa-aikaa arvostetaan enemmän kuin työtä, mutta myös itsensä kehittäminen ja asiantuntijuuden vahvistaminen koetaan tärkeäksi. Lisäksi yhdellä tutkittavilla yhdistyi ura- ja kutsumusorientaatio ja kahdella työ- ja kutsumusorientaatio. Niille, joilla havaittiin osittain kutsumusorientaatiota, työnteko liittyi ennen kaikkea omaan intohimoon ja motivaatioon. Kehittyminen työssä ei ollut vain uralla etenemistä tait työpaikan turvaamista, vaan tapa syventyä itselle merkitykselliseen ja erityisen kiinnostavaan työhön.

Schabramin ym. (2023) ja Willnerin ym. (2020) työelämäorientaatioluokittelut eivät myöskään tuoneet vastauksia tähän tutkimukseen. Sosiaalisen kiinnostuneisuuden ja ajankäytön täyttämisen

orientaatiota ei voitu tunnistaa aineistosta. Schabramin ym. (2023) tunnistama ura- ja kutsumusorientaation yhdistämä neljäs profiili voitiin tunnistaa yhdeltä tutkittavalta, mutta tämä ei sinänsä kerro Schabramin ym. (2023) nelikehikon paikkansapitävyydestä, koska suurin osa tutkittavista, yhteensä 4, sijoittui kuitenkin työ- ja uraorientaation välille.

Aalto-yliopiston verkkosivujen määritelmä työorientaatiosta, jossa työ on mielekästä ja kiinnostavaa, mutta ei elämän tärkein asia, sopii monen tutkittavan näkemyksiin. Samoin useat tutkittavat vastasivat Aalto-yliopiston uraorientaation kuvausta, jonka mukaan asiantuntijana kehittyminen voi olla tärkeää, vaikka ei tavoittelisi johtovastuuta. Työelämäorientaatiomallin voidaan kuitenkin todeta kaiken kaikkiaan epäonnistuneen tutkittavien luokittelussa, sillä alkuperäinen kuvaus sopi vain kolmeen tutkittavaan, minkä lisäksi lähes kaikkien tutkittavien uraajattelussa ilmeni piirteitä useammasta työelämäorientaatioista, osalla jopa kaikista kolmesta.

Tehtyjen havaintojen perusteella pysyn kannassani, että Wrzesniewskin ym. (1997) alkuperäinen työelämäorientaatiomalli on rajoittava. En usko, että se kykenee enää tänä päivänä luokittelemaan kaikkia työntekijöitä. Esimerkiksi työn ja muun elämän tasapaino on monille tärkeää, mutta samalla työ voi olla mielekästä ja kehittävää. Tällainen työntekijä ei välttämättä ”elä viikonlopuille ja lomille”, kuten alkuperäisessä työelämäorientaatioartikkelissa kuvataan. Kutsumusorientaatio lienee vakain työelämäorientaatioista ja on säilynyt melko muuttumattomana, mutta erityisesti työ- ja uraorientaatioiden alkuperäisistä määritelmistä voidaan havaita, miten aika, uranäkemykset ja uratavoitteet ovat muuttuneet.

5.3.3 Muut uraorientaatiot

Tutkimusaineistosta havaittiin kolme uutta uraorientaatioita: *mielekkyys*, *merkityksellisyys* ja *taloudellinen riippumattomuus*. Nämä nousivat esiin tutkittavien uravalintoja ohjaavina tekijöinä, mutta ne eivät vastaa mitään entuudestaan tuttua uraorientaatiota. Koska käsitteet ovat aineistolähtöisiä, ei ole varmuutta siitä, voidaanko niitä pitää teoreettisesti uraorientaatioina. Ne nähtiin kuitenkin uraa ohjaavina suhtautumisina uraan, minkä vuoksi ne nostetaan esiin. Taulukko 12 havainnollistaa uusia uraorientaatioita sekä niiden esiintyvyyttä aineistossa.

Taulukko 12 Aineistosta nousseet uraorientaatiot

Aineistoperustainen uraorientaatio	Ydinajatus	Esiintyvyys aineistossa
Mielekkyys	Mielenkiintoisena koettu työ, joka on monipuolista ja joka ei kuormita liikaa, ohjaa uraa ja työpaikan valintaa.	6 kpl
Merkityksellisyys	Työntekijälle on erityisen tärkeää, että oma työ on hyödyllistä ja sillä on jokin tarkoitus, se vaikuttaa positiivisesti esim. kollegoihin.	5 kpl
Taloudellinen riippumattomuus	Uraa ohjaa ajatus siitä, että on tienattava mahdollisimman paljon rahaa nyt, mikä ohjaa lopulta varhaiseläköitymiseen ja työnteosta vapautumiseen.	1 kpl, osittaisena 2 kpl

Mielekkyys

Mielekkyyden uraorientaatio havaittiin aineistossa yhteensä kuudella tutkittavalla. Sitä ei voitu yhdistää mihinkään urakirjallisuudessa tunnistettuun uraorientaatioon, minkä vuoksi se luokitellaan aineistosta nousseeksi uraorientaatioksi. Monet haastateltavat kertoivat, että työn mielekkyys ohjaa heidän työskentelyään ja työpaikan valintaansa. Mielekkyydellä tarkoitettiin sellaisen työn tekemistä, joka koetaan itselle mielenkiintoiseksi ja tarpeeksi monipuoliseksi, mutta joka ei toisaalta kuormita liikaa. Useat haastateltavat mainitsivat, että he olisivat valmiita vaihtamaan työpaikkaa mielekkäämpien työtehtävien vuoksi, ennemmin kuin esimerkiksi paremman palkan takia.

"En mä usko et mä lähtisin [nykyiseltä työnantajalta] palkan perässä. Vaan jos olis tosi mielenkiintoinen työnkuva, mitä haluaisi tehdä." – H5

"Uudelta mahdolliselta työpaikalta se ois ainoa toive, et työtehtävät ois mielekkäämpiä." – H3

Työn mielekkyys tunnistettiin aikaisemmin myös tutkittaville tärkeänä uratavoitteena. Sen todellisesta asemasta uraorientaationa ei ole tämän tutkimuksen perusteella varmuutta, ja on mahdollista, että se liittyy myös yleisemmin työn luonteeseen eikä ole itsenäinen uraorientaatio. Aineiston perusteella se nähtiin kuitenkin uraa ohjaavana, minkä vuoksi se määriteltiin uudeksi uraorientaatioksi.

Merkityksellisyys

Merkityksellisyyden havaittiin ilmenevän aineistossa kahtena erityyppisenä orientaationa: yhteiskunnallisena ja henkilökohtaisena merkityksellisyytenä. Yhteiskunnallinen merkityksellisyys, jonka kautta koetaan myös henkilökohtaista merkityksellisyyttä, voidaan liittää palveluhaluisuuden

ura-ankkuriin ja kutsumusorientaatioon. Sen sijaan henkilökohtainen merkityksellisyys ilman yhteiskunnallista näkökulmaa on aiemmasta urakirjallisuudesta poikkeava havainto.

Merkityksellisyys nousi esiin itsenäisenä uraorientaationa, joka voitiin havaita yhteensä viidellä tutkittavalla. Merkityksellisyydellä tarkoitettiin kokemusta siitä, että oma työ on hyödyllistä ja sillä on jokin tarkoitus – ei välttämättä yhteiskunnallinen, vaan henkilökohtainen. Henkilökohtaisen merkityksellisyyden puutteen koettiin heikentävän työmotivaatiota ja työstä koettua innostusta. Merkityksellisyyteen liitettiin myös toisten antaman palautteen arvostaminen: merkityksellisyyttä edustavia ihmisiä ilahdutti erityisesti omasta työstä saatu kiitos ja arvostus. Tärkeänä pidettiin myös mahdollisuutta tehdä hyvää läheisille kollegoille. Merkityksellisyyden kokemusta lisäsi myös se, että työ tehtiin laadukkaasti.

"Kun joku pyytää multa jotain, et voisitko tehdä tän, nii sit mulla on tosi hyvä motivaatio tehdä se, koska mä tiedän, et hän odottaa sitä ja oikeesti tarvii sitä." – H3

"Se on kyllä tärkeätä, et on pystynyt täyttämään [muiden itselle asettamat] odotukset ja tekemään ne asiat niinku kuuluu ja pitää." – H4

Merkityksellisyyden korostaminen ilman yhteiskunnallisen merkityksellisyyden näkökulmaa on uusi havainto verrattuna aiempaan uraorientaatiotutkimukseen, mikä täydentää osaltaan ymmärrystä uraorientaatioiden monimuotoisuudesta.

Taloudellinen riippumattomuus

Kolmantena uutena uraorientaationa aineistosta nousi *taloudellinen riippumattomuus*, joka korostui etenkin yhden haastateltavan kohdalla. Vaikka tutkittava koki haluavansa kehittyä asiantuntijana ja tehdä mielekästä työtä, hänen urasuunnitteluaan ohjasi ensisijaisesti tavoite ansaita mahdollisimman paljon rahaa nyt, jotta hän voi eläköityä aikaisin. Tavoite vaikutti suoraan uraan liittyviin päätöksiin: hän keskittyi eniten siihen, mistä työstä voisi saada mahdollisimman paljon rahaa mahdollisimman pienellä vaivalla. Taloudellinen riippumattomuus oli tutkittavan elämän keskeinen päämäärä, mutta hän ei ollut valmis tavoittelemaan sitä hinnalla millä hyvänsä, vaan pyrki pitämään myös elämänlaatunsa ennallaan.

"Oon halunnut tietysin edellytyksin maksimoida sitä omaa palkkaa, mikä sitten mahdollistaa muita asioita jatkossa. Et se on ollu mulle tärkeä uratavoite saada suhteellisen helpolla katsottua, mistä voisi saada mahdollisimman paljon rahaa." – H4

Kyseistä toimintatapaa kutsutaan myös FIRE-liikkeeksi (Financial Independence, Retire Early), joka on yleistynyt viime vuosina erityisesti Y-sukupolven keskuudessa. Liikkeen tavoitteena on taloudellinen riippumattomuus ja mahdollisimman varhainen eläkkeelle siirtyminen. FIRE:n

periaatteita noudattavat henkilöt harjoittavat tiukkaa kulukuria ja pyrkivät säästämään sekä sijoittamaan mahdollisimman suuren osan tuloistaan. Tavoitteena on vähentää jatkuvasti rahan tarvetta ja päästää lopulta irti perinteisestä palkkatyöstä. (Brenoff, 2018.)

Myös kaksi muuta haastateltavaa esittivät ajatuksia, jotka sopivat ainakin osittain FIRE-liikkeen periaatteisiin. He eivät suoraan tavoitelleet varhaiseläköitymistä, mutta kertoivat haluavansa tulevaisuudessa työskennellä vähemmän ja lisätä vapauttaan työelämästä. Siksi taloudellinen riippumattomuus voitiin luokitella aineistosta nousseeksi uudeksi uraorientaatioksi.

Taloudellisen riippumattomuuden voidaan nähdä noudattavan periaatteessa useita samoja periaatteita työorientaation kanssa: työtä tehdään, jotta saadaan rahaa toteuttaa työn ulkopuolisia asioita. Taloudellisessa riippumattomuudessa tämä ajatus on kuitenkin viety askeleen pidemmälle, sillä taloudellisen riippumattomuuden saavuttaminen vaatii selvästi normaalia suurempaa työmäärää, tarkkaa rahankäyttöä sekä pitkäaikaista, tavoitteellista säästämistä. FIRE-liikkeessä keskeistä on myös, että työ olisi mielekästä, jotta sitä jaksaa tehdä ennen varhaiseläköitymistä. Siksi taloudellinen riippumattomuus voidaan luokitella omaksi uraorientaatiokseen.

5.4 Matalan hierarkian merkitys uraan

Tässä luvussa tarkastellaan matalan hierarkian merkitystä tutkittavien uraan erityisesti urakehitysmahdollisuuksien ja ylenemismahdollisuuksien puutteen näkökulmasta. Matalan hierarkian organisaatio tarjoaa työntekijän uralle ja urakehitykselle lähtökohtaisesti hyvin erilaiset lähtökohdat kuin hierarkkinen organisaatio, minkä vuoksi haluttiin selvittää, miten tutkittavat kokevat urakehitysmahdullisuutensa sekä matalan hierarkian merkityksen uraansa.

5.4.1 Urakehitysmahdullisuudet

Urakehitys on moniulotteinen käsite, jolle ei ole yhtä ainoaa määritelmää. Se voidaan ymmärtää sekä subjektiivisesti että objektiivisesti, kuten monet muutkin uraan liittyvät käsitteet. Urakehitys voi tarkoittaa perinteistä, hierarkkista etenemistä (Abele & Spurk, 2009, 804), tai sisäistä urakehitystä, kuten asiantuntijaosaamisen kehittymistä. (Baruch, 2006; Baruch & Vardi, 2016; Sullivan & Baruch, 2009.)

Matalan hierarkian organisaation työntekijät pitivät urakehitystä tärkeänä, työn mielekkyyttä lisäävänä tekijänä. Urakehitys koettiin pääasiassa sisäisenä prosessina, joka liittyy ammatillisen osaamisen kasvuun, vastuun lisääntymiseen ja oman asiantuntijaosaamisalueen laajentamiseen.

Tämä näkökulma heijastuu tutkittavien subjektiiviseen urakokemukseen ja uratavoitteisiin, joista ammatillisen osaamisen kehittäminen ja asiantuntijavastuun lisääntyminen olivat tärkeimmät.

On se uralla kehittyminen tärkeä tavoite. Musta tuntuu, että se on se kuitenkin mikä pitää sen työn mielekkäänä. – H1

Urakehitys liittyy niin moniin asioihin elämässä. Haluat kehittyä ja oppia uutta ihmisenä ja joka tapauksessa on tehtävä töitä, joten miksi et yhdistäisi sitä rakastamaasi uraan. – H10

Kun kehityn siinä mitä teen, saan siitä nautintoa, enkä halua työskennellä ilman sitä. – H8

Ammatillisen osaamisen kehittämisessä keskeistä oli sekä virallinen kouluttautuminen että käytännön työssä oppiminen. Käytännön työssä oppimisella tarkoitettiin taitojen ja osaamisen karttumista erilaisten työtehtävien, projektien ja haasteiden myötä. Kun työntekijä saa vastuulleen uusia projekteja, hän joutuu usein omaksumaan uutta tietoa ja kehittämään taitojaan projektin onnistumiseksi. Vaikka suurin osa työntekijöistä piti myös kouluttautumista tärkeänä, koulutusten rajallinen saatavuus ja ajanpuute rajoittivat monilla niihin osallistumista. Monet kokivat myös oppivansa tehokkaammin käytännön työssä, sillä koulutukset eivät tarjoa suoria ratkaisuja arjen työtilanteisiin.

”Oon semmonen hyvin käytännönläheinen oppija. Se kouluttautuminen koulutusmielessä on mulle aika haastavaa.” – H1

”Välillä tuntuu, että ne [koulutukset] ovat tarpeettomia, mutta on myös ollut todella mielenkiintoisia koulutuksia. [...] Niissä on hyvä käydä ajoittain, että saa paremman yleiskuvan asioista.” – H9

Yritys tuki työntekijöidensä osaamisen kehittämistä erityisesti kouluttautumisen mahdollistamisen kautta. Tutkittavien mukaan se rahoittaa koulutuksia ja suosittelee työntekijöille heidän osaamiseensa sopivia kursseja tai alaan liittyviä tapahtumia.

”Työpaikka tukee kehittymistä sillä, että on valmis kustantamaan koulutuksia aika vapaastikin. Joskus esihenkilö on saattanut sanoa, että budjetti on rajaton koulutuksissa.” – H6

”Mä koen, että [...] täällä otetaan hyvin tosissaan se, mitä ihmiset haluaa tehdä [urallaan]. Se on itelleni tärkeä.” – H1

Matalan hierarkian organisaatioissa urakehitys voi tarkoittaa myös työnkuvan monipuolistumista horisontaalisten siirtymien kautta (Hamilton, 2024; Steindórsdóttir & Dysvik, 2023). Kyseisessä organisaatiossa ei ole osastoja, joiden välillä työntekijät voisivat siirtyä, vaan he työskentelevät itsenäisesti asiakasyrityksille. Tämä rajoittaa mahdollisuuksia sisäiseen työkiertoon, joka voisi

tukea urakehitystä. Tällaisia mahdollisuuksia on tyypillisesti suuremmissa organisaatioissa, joten puute johtuu todennäköisesti enemmän yrityksen pienestä koosta kuin matalasta hierarkiasta. Työntekijät kertoivat voivansa kuitenkin saada vastuulleen uusia projekteja ja tehtäviä, mikä mahdollistaa osaamisen laajentumisen ja monialaistumisen rajoitteesta huolimatta. Työntekijät kokivat myönteisenä asiana sen, että työssä on yleensä mahdollista saada uusia tehtäviä, jos nykyiset eivät enää tunnu mielekkäiltä.

"Täällä koen, että jos työtehtävät ei motivoisi, siitä voisi hyvin puhua esihenkilön kanssa." – H10

"Jos mä sanon [esihenkilölle], niinku mä oon itseasiassa sanonutkin, et vois jossain kohtaa vaihtaa asiakasta, niin [esihenkilö] ottaa sen vakavissaan ja alkaa etsimään uutta, mieluummin kuin se, et mä lähtisin firmasta." – H3

Erityisesti asiantuntijapätevyyteen ankkuroituneille työntekijöille on tärkeää, että työnantaja tarjoaa mahdollisuuksia asiantuntijuuden kehittämiseen (Schein & Van Maanen, 2016). Kyseisessä yrityksessä työtehtävien ja projektien sisällöstä vastaavat kuitenkin pääasiassa asiakasyritykset, mikä rajoittaa työnantajan suoraa vaikutusmahdollisuutta siihen. Tutkittavien mukaan työnantaja pyrkii kuitenkin tukemaan työtehtävien monipuolisuutta ja haastavuutta mahdollisuuksien mukaan.

Palkkakehitys on myös eräs urakehityksen muoto. Vaikka yrityksessä ei ole mahdollisuutta ylennyksiin, työntekijät kokivat palkkakehityksensä tyydyttävänä. Palkka voi tapauskohtaisesti kehittyä vuosittaisten korotusten lisäksi työntekijän työkokemuksen ja osaamisen kasvun perusteella. Näin ollen vaikka työntekijän titteli ei muutu, palkka voi nousta.

"Palkkakehitys on erittäin tärkeätä, koska itse kuitenkin pyrin siihen, että tekisin asioita aina paremmin." – H7

Matalan hierarkian organisaation työntekijät kokivat siis urakehitysmahdollisuuksia, mutta ne painottuivat sisäiseen urakehitykseen sekä palkkakehitykseen. Työntekijä voi kouluttautua, laajentaa osaamistaan ja ottaa vastuulleen uusia projekteja, mikä mahdollistaa sisäisen urakehityksen. Urakehitys perinteisessä mielessä, kuten etenemisen ja ylennysten kautta, ei ole kuitenkaan mahdollista.

5.4.2 Ylenemismahdollisuuksien puute

Tutkimuksen tärkeä kiinnostuksenkohde oli, miten ylenemismahdollisuuksien puute vaikuttaa matalan hierarkian organisaation työntekijöihin ja heidän uraansa. Vaikka perinteisen uran ihannoiti on vähentynyt aiemmasta, nousujohtoista uraa pidetään edelleen tärkeänä

uramenestyksen mittarina. Kun organisaatiossa ei ole hierarkiatasoja tai ylennysmahdollisuuksia, oli tärkeää tarkastella, miten työntekijät suhtautuvat tilanteeseensa.

Suurin osa tutkittavista ei pitänyt ylenemismahdollisuuksia tärkeinä ja uskoi, että ura voi tuntua mielekkäältä ja siinä voi kehittyä myös ilman niitä. Titteliä ja ylennyksiä tärkeämpänä pidettiin sisäistä urakehitystä, eli ammatillisen osaamisen kehittymistä ja monipuolistumista. Yleneminen liitettiin usein esihenkilö- ja johtamisvastuuseen, mikä ei ollut suurimmalle osalle ensisijainen uratavoite.

"Mulla tulee siitä [ylenemismahdollisuuksien puuttumisesta] vain positiivisia tuntemuksia. [...] Koska ei mulla oo koskaan ollutkaan semmosia ajatuksia, et mä haluaisin esihenkilöksi, päinvastoin. Niin tuntuu, et on oikeassa paikassa." – H3

"Ei oo ollu oikein missään vaiheessa [tavoitteena ylentyä], varsinkaan, jos se veis vastuuta pois siitä käsin tehtävästä asiantuntijan hommasta." – H4

"Minulle kehitys on enemmän sisäistä. Tunnet itsesi: jos olit parempi kuin vuosi sitten tai viisi vuotta sitten, ei ole merkitystä, mitä titteli sanoo." – H10

Kaksi tutkittavaa olivat toimineet esihenkilö- tai johtotehtävissä aiemmin urallaan. Toinen heistä ilmaisi selkeästi, ettei haluaisi enää samanlaista vastuuta, vaan koki asiantuntijaroolin mielekkäämmäksi. Toinen kuitenkin erottui joukosta tavoitellen nimenomaan johtovastuuta, mikä ilmeni jo aikaisemmissa tuloksissa. Muille tutkittaville johtotehtävät tuntuivat etäisiltä, koska heillä ei ollut niistä aiempaa kokemusta. Osa oli varmoja, ettei haluaisikaan kokeilla johtamista, kun taas toiset pitivät sitä mahdollisena, mutta eivät erityisen houkuttelevana. Johtamishalukkuuteen vaikutti myös tiimin koko ja kokoonpano, jotka nähtiin hyvinkin ratkaisevina tekijöinä.

"En haluais kyllä tommoista esihenkilövastuuta. Siihen suora ei." – H3

"Olisi sinänsä kiva kokeilla, mutta [...] riippuu tiimin koosta ja siitä, ketä johtaisi." – H8

"Voisin ehkä kokeilla esihenkilönä toimimista, mutta en halua, että sitä pakotetaan minulle." – H10

Vaikka ylenemismahdollisuuksien puute ei ollut työntekijöille henkilökohtaisesti ongelma, sen negatiiviset vaikutukset tulevaisuuden työmahdollisuuksiin tunnistettiin. Pitkään samana pysynyt titteli saattaa tutkittavien mukaan näyttää ulospäin siltä, ettei työntekijä ole edennyt urallaan, vaikka todellisuudessa hän olisi kehittynyt asiantuntijana paljonkin.

"Mä oon tullut tänne töihin samalla tittelillä ja oon edelleen samalla tittelillä. Niin kyllähän se näyttää ehkä ulkopuolisen silmissä siltä, ettei oo tapahtunut mitään. [...] Mä

*mietin, että pitääkö sinne [omaan titteliin] jossain kohti lisätä joku senior tai joku. [...]
Lähinnä että se näyttää siltä, että on tapahtunut jotain kehitystä.” – H6*

”Ongelma sit on, et jos kymmenen vuoden päästä haluaisi mennä toiseen firmaan ja lähtee ylenemään, niin jos sä oot koko ajan ollut rivityyppi, sulla ei sit välttämättä ole kauhean hyvät perusteet tai kokemusta tarpeeksi.” – H5

Matalan hierarkian organisaatioita koskettava ongelma onkin yhteiskunnan normi hierarkkisesta organisaatiosta, minkä vuoksi niissä työskennelleet voivat kohdata haasteita uusien työprojektien saamisessa tai työnhaussa. Ulkopuolisten voi olla vaikeaa ymmärtää sisäistä ja horisontaalista urakehitystä, kun urakehitystä on totuttu puntaroimaan objektiivisten mittareiden kautta.

Kaiken kaikkiaan ylenemismahdollisuuksilla ei ollut tutkittaville itseisarvoa. Osa voisi harkita esihenkilö- tai johtotehtäviä oman kiinnostuksen tai kokeilunhalun vuoksi, mutta ne eivät olleet yleisesti tavoiteltuja. Ylennysmahdollisuuksien puute nähtiin kuitenkin mahdollisena ongelmana tulevaisuuden työmahdollisuuksien kannalta.

5.5 Työnantajaan sitoutuminen

Tutkimuksen tärkeänä tavoitteena oli arvioida työnantajaan sitoutumista tutkittavien pysyvyysaikomusten kautta. Sitoutumista arvioitiin sekä tutkittavien uranäkemyksen että matalan hierarkian näkökulmasta. Uranäkemyksen heijastumista sitoutumiseen selvitettiin, koska erityisesti uraorientaation ja työympäristön yhteensopivuuden on nähty vaikuttavan työnantajaan sitoutumiseen (ks. Mantler ym., 2022; Schein, 1990b; Woldeamanuel, 2024). Matalan hierarkian organisaatio tarjoaa työntekijän uralle erilaiset lähtökohdat verrattuna hierarkkiseen organisaatioon, minkä vuoksi on tärkeää tarkastella myös sen merkitystä sitoutumiseen.

Työntekijöiden sitoutumista työnantajaan kartoitettiin kysymällä, ovatko tutkittavat pohtineet työpaikan vaihtamista. Lisäksi heiltä kysyttiin, miltä tuntuisi ajatus työskennellä samassa organisaatiossa koko loppu-uran ajan. Sitoutumisen vahvuutta arvioitiin myös kysymyksellä siitä, missä tutkittavat näkevät itsensä uramielessä viiden vuoden kuluttua.

5.5.1 Uranäkemyksen merkitys

Työntekijät pitivät subjektiivista uraa ja subjektiivista uramenestystä objektiivisia näkemyksiä tärkeämpänä, mikä heijastui positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen. Subjektiivinen ura ja työntekijöiden suosimat proteaaninen ja kestävä ura saivat tukea matalan hierarkian organisaatiosta, koska kyseessä oleva yritys painottaa työntekijöiden itseohjautuvuutta, henkilökohtaisen osaamisen kehittämistä, kouluttautumista sekä itsenäisyyttä. Ainoastaan perinteisen uran suosiminen, jota

havaittiin yhdellä tutkittavalla, ilmeni työnantajaan sitoutumista heikentävänä tekijänä, koska perinteinen urapolku ei ole yrityksessä mahdollinen. Pääasiassa urakäsitykset sopivat kuitenkin matalan hierarkian organisaatioon, mikä ilmeni työntekijöiden sitoutumista vahvistavana tekijänä.

Objektiivista uramenestystä on hankalampi saavuttaa matalan hierarkian organisaatiossa, mutta kukaan työntekijöistä ei tavoitellut sitä, vaan tutkittavat korostivat subjektiivisen uramenestyksen tärkeyttä. Myös uramenestyskäsitteet ilmenivät siis enemmän työnantajaan sitoutumista vahvistavina kuin heikentävinä tekijöinä.

Työntekijöiden tärkeimmiksi havaitut uratavoitteet: ammatillisen osaamisen kehittäminen, vastuun lisääntyminen sekä työn ja muun elämän tasapaino, näyttäytyivät myös mahdollisina toteuttaa matalan hierarkian organisaatiossa, mikä vahvisti työntekijöiden pysyvyyttä. Työntekijät kertoivat tyytyväisyydestään yrityksen tarjoamiin ammatillisen osaamisen kehittymisen ja vastuun lisääntymisen mahdollisuuksiin, sekä eri tavoista, joilla yritys tukee työntekijöiden työn ja muun elämän tasapainon toteutumista. Yrityksen koettiin tukevan myös työn mielekkyyden ja palkkakehityksen tavoitteita, sillä mielekkyyteen koettiin voivan vaikuttaa, ja palkkakehitys oli ollut riittävää. Näin ollen työntekijöiden uratavoitteet ja niiden toteutuminen nähtiin sitoutumista vahvistavina.

Asiantuntijapätevyyden ura-ankkuri korostui tutkittavilla uraorientaatioista eniten. Scheinin (1990a) mukaan asiantuntijapätevyyteen ankkuroituneet eivät arvosta hierarkista ylenemistä, vaan he painottavat vastuun laajenemista omassa asiantuntijaroolissaan. Asiantuntijapätevyyden ura-ankkuriin kuuluvien tutkittavien työnantajaan sitoutuminen näyttäytyi vahvana. Ainoastaan yksi ensisijaisesti asiantuntijapätevyyteen ankkuroitunut oli pohtinut työpaikan vaihtoa mielekkäämpien työtehtävien perässä, mutta tämäkin oli jäänyt yleisen tason pohdinnaksi, eikä hänellä ollut tällä hetkellä aikeita lähteä organisaatiosta. Muut kertoivat voivansa hyvin kuvitella työskentelevänsä organisaatiossa jopa loppu-uransa. He ilmaisivat jatkuvasti tyytyväisyyttään organisaatioon, omiin työtehtäviinsä sekä uramahdollisuuksiinsa. Asiantuntijapätevyyden ura-ankkurin nähtiin parantavan työntekijöiden sitoutumista, koska heidän uratarpeensa ja -toiveensa täyttyvät matalan hierarkian organisaatiossa. He kertoivat pystyvänsä kehittymään siellä ammatillisesti ilman painetta hierarkiassa etenemisestä tai ei-toivotuista esihenkilötehtävistä.

"Tällä hetkellä samassa työpaikassa loppu-uran työskentely tuntuu hyvältä. Toki ottaen huomioon sen, että on mahdollisuus sitten [vaihdella työtehtäviä]. Mutta tässä työpaikassa, niin miksei?" – H6

"Haluaisin olla viiden vuoden kuluttua varmaan ihan samoissa hommissa. Tää on just sellaista sopivaa asiantuntijatyötä, mitä tykkään tehdä." – H4

"Jos asiat on kunnossa, pääsee kehittymään ja toteuttaa omia asioita, niin eihän silloin oo mitään väliä, että missä sä oot töissä." – H7

Kyseessä olevan yrityksen nähtiin tukevan myös elämäntilanteiden tasapainon ura-ankkuria, sillä yritys mahdollistaa työntekijöille osa-aikatyön, joustavat työajat sekä vapaan pukukoodin. Tämä ei toki ole yleistä ainoastaan matalan hierarkian organisaatioilla, vaan myös hierarkkiset organisaatiot voivat mahdollistaa näitä asioita. Yrityksen nähtiin tukevan myös itsenäisyyden ura-ankkuria, sillä se mahdollistaa työntekijöille itseohjautuvan ja autonomisen työskentelytavan. Lisäksi byrokratiaa on vähän eikä perinteistä johtamista juurikaan ole. Tämä eroaa hierarkkisista organisaatioista, joissa byrokratia, säännöt ja johtamistasot ohjaavat usein päivittäistä toimintaa. Yritys tuki myös palveluhaluisuuden ura-ankkuria ja kutsumusorientaatiota, sillä työntekijöiden työpanos edistää esimerkiksi lääkkeiden kehitystä, mikä koetaan yhteiskunnallisesti merkitykselliseksi.

Näihin kaikkiin uraorientaatioihin samaistuvien työntekijöiden sitoutuminen näyttäytyi vahvana. He eivät etsineet uusia työmahdollisuuksia ja pystyivät kuvittelemaan koko uransa organisaatiossa. Kukaan heistä ei kokenut työssään tyytymättömyyttä tai muita ongelmia, joiden vuoksi uskoisi saavansa parempia työ- tai uramahdollisuuksia muualla. Työntekijät olivat tyytyväisiä matalan hierarkian organisaation tarjoamiin uramahdollisuuksiin, eivätkä kaivanneet niitä työnantajaorganisaationsa ulkopuolelta.

"Sanoisin, et kokonaisuran kannalta en näe [nykyisessä työpaikassa] mitään puutteita." – H3

"Voisin hyvin työskennellä samassa työpaikassa loppu-uran. Kunhan työ opettaa aina uutta ja motivoi minua, se ei ole mikään ongelma." – H10

"Työpaikka luo turvaa varmaan sen kautta, että kokeeko, että onko tässä yrityksessä pidemmän aikaa [...], niin kyllä." – H1

Ainoa tutkittava, jonka sitoutuminen näyttäytyi muita heikompana, edusti esihenkilöpätevyuden ja johtamisen ura-ankkuria sekä uraorientaatiota. Voidaankin olettaa, nämä orientaatiot eivät ole ensisijaisesti yhteensopivia matalan hierarkian organisaation kanssa. Tästä huolimatta työntekijän sitoutuminen oli keskimääräisen vahvaa. Hän kertoi olevansa tottunut matalaan hierarkiaan ja rajallisiin ylenemismahdollisuuksiin sekä arvosti organisaation erityispiirteitä niin paljon, ettei kokenut juuri nyt tarvetta vaihtaa työpaikkaa. Hän kuitenkin arvioi joutuvansa joidenkin vuosien kuluttua etsimään uuden työpaikan mieluisempien uramahdollisuuksien perässä. Sitoutumista näytti toistaiseksi vahvistavan myös se, ettei tutkittava arvostanut objektiivisia uramenestysmittareita. Hän

tavoitteli esihenkilötehtäviä ennen kaikkea työn mielekkyyden, eikä uramenestyksen tavoittelun vuoksi. Näin ollen työyhteisöllä ja organisaatiokulttuurilla oli lopulta uramahdollisuuksia suurempi merkitys hänen sitoutumiseensa.

"No ei se [tittelin kehittyminen] täällä oo [tärkeää]. Et tietty sitten, jos se olis isommassa organisaatiossa, niin sit se olis eri asia. [...] Mä tykkään [nykyisestä työnantajasta] työpaikkana niin se menee sen edelle, että lähtis siihen [työpaikan]vaihtorumbaun." – H2

Yhteenvedona voidaan todeta, että työntekijöiden uranäkemykset heijastuivat lähes kaikkien tutkittavien kohdalla positiivisesti työnantajaan sitoutumiseen. Kyseessä oleva yritys näytti tukevan työntekijöiden ura- ja uramenestyskäsitteitä, uratavoitteita sekä uraorientaatioita, lukuun ottamatta yhden tutkittavan uranäkemyksiä, jonka sitoutuminen näyttäytyikin muita heikompana. Suurin osa tutkittavista pystyi kuvittelemaan työskentelevänsä organisaatiossa loppu-uransa, eivätkä he kokeneet siellä uransa kannalta puutteita.

5.5.2 Matalan hierarkian merkitys

Tutkittavat kokivat matalan hierarkian pääasiassa positiivisena asiana, eivätkä he kokeneet sen kaventavan heidän uramahdollisuuksiaan. Heidän mukaansa matala hierarkia lisää vapautta ja vastuuta sekä parantaa työilmapiiriä. Erityisen merkityksellisinä pidettiin mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon sekä työntekijöiden tasa-arvoista asemaa ja kohtelua. Suurin osa haastateltavista piti matalaa hierarkiaa joustavampana, luonnollisempana ja vähemmän rajoittavana kuin hierarkkista rakennetta. Nämä asiat heijastuivat sitoutumista vahvistavina tekijöinä.

"Mä tykkään tosi paljon tästä matalasta hierarkiasta." – H1

"Oon mä tosi tyytyväinen [täällä]. [...] Joustavuus on isoin asia just, mitä arvostan [täällä]." – H6

Tutkittavat kokivat matalan hierarkian organisaation uramahdollisuudet vähintään yhtä hyvinä, ellei parempina, kuin hierarkkisessa organisaatiossa. Lähes kaikki kertoivat valitsevansa mieluummin tilanteen, jossa hierarkkinen eteneminen ei ole mahdollista tai ainakaan ”pakotettua”, kuin perinteisen nousujohteisen urapolun. Tämä ajattelutapa heijastui myönteisesti sitoutumiseen.

"Kyllä mä mieluummin valitsen tän tilanteen, missä ei oo niitä [hierarkia]tasoja." – H6

"Kun mietin taaksepäin, yksi syy miksi olin surullinen vanhassa työssäni, oli, että siellä oli hyvin valmis urapolku, jota piti noudattaa. [...] Se tuntui rajoittavalta." – H10

Mielenkiintoinen aineistosta noussut havainto oli työntekijöiden mukautuminen työnantajaorganisaation rakenteeseen. Monet haastateltavat kertoivat tavoitelleensa aiemmissa,

hierarkkisemmissä työpaikoissaan ylenemismahdollisuuksia, mutta matalan hierarkian organisaatioissa ne eivät enää tuntuneet merkityksellisiltä. Osa koki matalan hierarkian itselleen luontevammaksi ja mielekkäämmäksi, kun taas osa kertoi voivansa edelleen tavoitella ylenemistä, mikäli siihen tarjoutuisi mahdollisuus. Tämä viittaa siihen, että organisaatorakenne ja sen tarjoamat uramahdollisuudet voivat muokata työntekijöiden uranäkemyksiä. Havainto koski erityisesti niitä, joiden uraorientaatio ei painottunut esihenkilö- tai johtovastuuseen.

"Esihenkilöyys on aiemmin ollut tavoite. Vanhassa firmassa oli niin portaittainen kehitys. [...] Niin tottakai siellä oli itselläkin tavoitteena, että kehittyy ja pääsee eteenpäin." – H6

"Titteli ei kiinnosta, mutta jos on sellainen työpaikka, jossa sillä on merkitystä, uskon sen olevan hyvä mahdollisuus edetä siellä." – H8

Suurin osa tutkittavista suhtautui kuitenkin kriittisesti hierarkkisiin organisaatioihin aiempien työkokemustensa perusteella. He kokivat hierarkian rakenteena, joka keinotekoisesti ohjaa urakehitystä ja lisää uratytyväisyyttä. Tittelit ja asemat eivät tutkittavien mukaan aina vastaa työntekijän pätevyyttä tai työn vaatavuutta, mutta niille annetaan silti hierarkkisissa organisaatioissa suuri painoarvo. Hierarkian nähtiin myös luovan eriarvoisuutta ja rajoittavan työntekijöiden toimintamahdollisuuksia. Haastateltavien mukaan hierarkkisissa organisaatioissa esiintyi enemmän kateutta ja katkeruutta, minkä lisäksi kilpailu ylenemismahdollisuuksista, eduista ja oikeuksista heikensi työilmapiiriä.

"Tämmönen hyvin hierarkkinen [...] organisaatio, niin ne oman kokemuksen mukaan [...] aiheuttaa toisten ihmisten polkemista ja sellaista, mikä ei kiinnosta itteä yhtään." – H7

"Olen ollut hierarkkisessa yrityksessä, jossa melko nopeasti ymmärsi ihmisten todellisen osaamisen ja taidot, oli titteli mikä tahansa, joten en koe sen kertovan kaikkea." – H8

"En mä tiedä pienentääkö se sit [matalan hierarkian organisaatioissa] myös firman työntekijöiden sisäistä kilpailua jotenki, koska kaikki tietää, et ei niitä [ylenemismahdollisuuksia] oo." – H3

Suurimmalla osalla työntekijöistä ei esiintynyt ajatuksia työpaikan vaihtamisesta, ja he näkivät mahdollisesti koko työuransa nykyisessä organisaatioissa. Vaikka muutama oli pohtinut työpaikan vaihtoa jossain vaiheessa, heidän eivät uskoneet, että muut organisaatiot tarjoaisivat heille tällä hetkellä parempia vaihtoehtoja. Sitoutuminen ei kuitenkaan johtunut epävarmasta työtilanteesta tai tarpeesta turvata oma asema, vaan tutkittavat kokivat, että he voisivat löytää uuden työpaikan hyvinkin nopeasti. Erityisesti IT-alalla työvoimapula ja sitä kautta kilpailu työntekijöistä on kovaa, minkä myötä myös palkka- ja ylenemismahdollisuudet voivat olla muualla paremmat. Tästä syystä

havainto sitoutumisesta on yllättävä ja kertoo tutkittavien aidosta tyytyväisyydestä työnantajaan. Yritys on onnistunut sitouttamaan työntekijänsä tarjoamalla heille muita tärkeitä, työhön vaikuttavia tekijöitä, vaikka ylenemismahdollisuuksia ei ole.

”Kyl se [työpaikan vaihtaminen] on varsinkin meidän alalla tosi helppoo. Et jollei se [mielekäs ura] onnistuisi nykyisen työnantajan kanssa, niin uuden työn löytäis periaatteessa aina heti. Et työtä riittää tosi paljon ja osajia on vähän, et ei koe silleen, et olis kauheen ansassa jossain tietyssä työpaikas vaan sen takii, et se on turvallista.” – H1

Useat tekijät työntekijöiden uraorientaatioissa ja matalan hierarkian organisaatiossa tukivat siis tutkittavien työnantajaan sitoutumista. Työntekijöiden uranäkemykset olivat sellaisia, joita kyseessä oleva yritys pääasiassa tukee ja mahdollistaa. Ainoastaan yhden tutkittavan tavoittelemat ja toivovat perinteinen urapolku, esihenkilö- ja johtotehtävät sekä perinteinen uralla eteneminen heijastuivat negatiivisesti hänen sitoutumiseensa, koska yritys ei kykene tarjoamaan näitä mahdollisuuksia.

5.6 Tulosten yhteenveto

Tässä luvussa vedetään yhteen tutkimuksesta saadut tulokset. Taulukko 13 selkeyttää, mitä vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin.

Taulukko 13 Tulosten yhteenveto

Osa-alue	Löydökset
<p>Ura- ja uramenestyskäsitykset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Urakäsitykset • Uran merkityksellisyys • Uramenestyskäsitykset: subjektiivinen vs. objektiivinen uramenestys <p>Päätutkimuskysymys 1. Minkälaisia uranäkemyksiä, kuten uraorientaatioita, uratavoitteita ja uramenestyskäsityksiä, matalan hierarkian organisaation työntekijöillä esiintyy?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkittavat suhtautuivat uraan uusien urakäsitysten, pääasiassa <i>proteaanisen ja kestävän uran</i>, mukaisesti. • Ainoastaan yhdelle tutkittavalle perinteinen urakäsitys ja organisaation hallitsema urapolku olivat mieleisiä. • Tutkittavilla korostui subjektiivinen uran määrittely objektiivisen sijaan. • Tutkittavat määrittivät uramenestyksen subjektiivisesti. Objektiiviset uramenestysmittarit eivät olleet henkilökohtaisesti tärkeitä yhdellekään tutkittavista.
<p>Uratavoitteet</p> <p>Päätutkimuskysymys 1. Minkälaisia uranäkemyksiä, kuten uraorientaatioita, uratavoitteita ja uramenestyskäsityksiä, matalan hierarkian organisaation työntekijöillä esiintyy?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkittavien merkittävimmät uratavoitteet olivat <i>ammattillisen osaamisen kehittyminen, vastuun lisääntyminen sekä työn ja muun elämän tasapaino</i>. Nämä tavoitteet esiintyivät lähes kaikilla tutkittavilla. • Lisäksi useammalla tutkittavalla havaittiin <i>työn mielekkyyden ja palkkakehityksen</i> tavoitteet. Tutkittavien tavoittelema palkkakehitys oli kuitenkin maltillista.

<p>Uraorientaatiot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ura-ankkurit • Työelämäorientaatiot • Muut uraorientaatiot <p>Päätutkimuskysymys 1. Minkälaisia uranäkemyksiä, kuten uraorientaatioita, uratavoitteita ja uramenestyskäsitteitä, matalan hierarkian organisaation työntekijöillä esiintyy?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkittavilla korostuivat <i>asiiantuntijapätevyiden, elämänalueiden tasapainon</i> sekä <i>itsenäisyyden</i> ura-ankkurit. Lisäksi aineistossa havaittiin <i>palveluhaluisuuden, esihenkilöpätevyiden ja johtamisen</i> sekä <i>turvallisuuden</i> ura-ankkureita. • Työelämäorientaatiot voitiin määrittää alkuperäisessä määritelmässään vaan kolmelle tutkittavalle, jotka jakautuivat tasan <i>työn, uran ja kutsumuksen</i> kesken. • Aineistosta nousivat uusina uraorientaatioina <i>mielekkyyden, merkityksellisyys ja taloudellinen riippumattomuus</i>, joista erityisesti mielekkyyden ja merkityksellisyys olivat tutkittaville tärkeitä.
<p>Matalan hierarkian merkitys uraan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Urakehitysmahdollisuudet matalan hierarkian organisaatiossa • Ylenemismahdollisuuksien puute <p>Alatutkimuskysymys 2. Minkälaisia urakehitysmahdollisuuksia matalan hierarkian organisaation työntekijät kokevat?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijät tavoittelivat ja kokivat urakehitystä erityisesti sisäisen urakehityksen kautta. Sisäiseen urakehitykseen sisältyi käytännön työssä oppiminen sekä koulutautuminen, joista käytännön työssä oppiminen koettiin urakehityksen kannalta tärkeämpänä. • Myös palkkakehitys koettiin eräänlaiseksi urakehitysmahdollisuudeksi. Sen taso koettiin pääasiassa tyydyttävänä. • Ylenemismahdollisuuksien puute ei ollut suurimmalle osalle tutkittavista ongelma. Ylenemismahdollisuuksia toivoi erityisesti ainoastaan yksi tutkittava. • Tutkittavat olivat kaiken kaikkiaan tyytyväisiä urakehitysmahdollisuuksiinsa, vaikka hierarkkinen urakehitys ei ole yrityksessä mahdollista.
<p>Työntajajan sitoutuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uranäkemyksen merkitys sitoutumiseen • Matalan hierarkian merkitys sitoutumiseen <p>Alatutkimuskysymys 3. Miten työntekijöiden uranäkemykset ja niiden toteutuminen matalan hierarkian organisaatiossa ilmenee työntajajan sitoutumisessa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkittavien työntajajaan sitoutuminen näyttäytyi yleisesti ottaen hyvin vahvana. • Suurimman osan uranäkemykset sopivat hyvin matalan hierarkian kontekstiin, ja yritys pystyi tukemaan niiden mukaisia uramahdollisuuksia. • Yhden työntekijän sitoutuminen työntajajaan oli muita tutkittavia heikompaa, mutta hänenkin sitoutumisensa näyttäytyi keskinkertaisen vahvana. Hänen uranäkemyksensä eivät sopineet matalan hierarkian kontekstiin, mutta olivat sopeutuneet siihen hieman ajan kanssa. • Matalan hierarkian edut, kuten työn autonomia, vähäinen byrokratia ja osallistava organisaatiokulttuuri nähtiin parantavan työntajajaan sitoutumista. • Suurimmalla osalla uranäkemykset olivat selkeytyneet matalan hierarkian organisaatiossa tai sopeutuneet sinne ajan kuluessa.

Vastauksena päätutkimuskysymykseen *Minkälaisia uranäkemyksiä, kuten uraorientaatioita, uratavoitteita ja uramenestyskäsitteitä, matalan hierarkian organisaation työntekijöillä esiintyy?* tulokset osoittavat (ks. taulukko 13), että työntekijöiden uranäkemyksissä korostuivat subjektiivinen uran määrittely sekä uudet urakäsitteet, erityisesti *proteaaninen ja kestävä ura*. Tutkittavat pitivät subjektiivista uramenestystä tärkeämpänä kuin objektiivista uramenestystä, eivätkä juurikaan arvostaneet perinteisiä uramenestyksen mittareita. Työntekijöiden keskeisimpiä uratavoitteita olivat *ammattillisen osaamisen kehittyminen, vastuun lisääntyminen sekä työn ja muun elämän tasapaino*, jotka toistuivat lähes kaikilla tutkittavilla. Merkittävimmät uraorientaatiot olivat *asiantuntijapätevyden, elämänalueiden tasapainon sekä itsenäisyyden ura-ankkurit*. Näitä orientaatioita täydensivät erityisesti aineistosta esiin nousseet uudet uraorientaatiot: *mielekkyyden, merkityksellisyys ja taloudellinen riippumattomuus*.

Vastauksena alatutkimuskysymykseen *Minkälaisia urakehitysmahdollisuuksia matalan hierarkian organisaation työntekijät kokevat?* voidaan taulukon 13 mukaisesti todeta, että tutkittavat painottivat sisäiseen kehittymiseen liittyviä urakehitysmahdollisuuksia. He arvostivat erityisesti käytännön työssä oppimista sekä yrityksen tarjoamia laajoja kouluttautumismahdollisuuksia. Lisäksi palkkakehitys koettiin pääosin tyydyttäväksi. Ylenemismahdollisuuksien puutetta ei pidetty ongelmallisena, sillä urakehitystä koettiin voivan tapahtua myös ilman hierarkkisia nousuja. Useimmat tutkittavat eivät kaivanneet erityisesti perinteisiä, hierarkkisia urakehitysmahdollisuuksia.

Vastauksena alatutkimuskysymykseen *Miten työntekijöiden uranäkemykset ja niiden toteutuminen matalan hierarkian organisaatiossa ilmenee työnantajaan sitoutumisessa?* voidaan taulukkoon 13 viitaten todeta, että tutkittavat olivat vahvasti sitoutuneita työnantajaansa. Sekä tutkittavien uranäkemykset että matalan hierarkian organisaatorakenne näyttäytyivät työnantajaan sitoutumista vahvistavina tekijöinä. Tulokset viittaavat myös siihen, että työntekijän uranäkemykset voivat mukautua matalan hierarkian toimintaympäristöön tai ainakin selkiytyä siellä työskentelyn myötä.

6 Pohdinta

6.1 Yleinen pohdinta

Tämä tutkimus tarkasteli matalan hierarkian organisaation työntekijöiden uranäkemyksiä, koettuja urakehitysmahdollisuuksia sekä niiden heijastumista työnantajaan sitoutumiseen. Tulokset osoittavat, että työntekijöiden uranäkemykset vaihtelivat jonkin verran, mutta niissä kaikissa korostui subjektiivisen uran arvostaminen. Tällä tarkoitetaan, että työntekijät määrittivät uran pääasiassa henkilökohtaisten arvojensa ja näkemystensä perusteella. Tutkittavat kokivat urakehitysmahdollisuuksia matalan hierarkian organisaatiossa erityisesti sisäisen urakehityksen kautta. Työntekijöiden sitoutuminen työnantajaan näyttäytyi vahvana, eivätkä matalahierarkkinen organisaatorakenne ja ylenemismahdollisuuksien puute olleet sitä heikentäviä tekijöitä suurimmalle osalle tutkittavista.

Tuloksissa pyrittiin ensin ymmärtämään, miten tutkittavat kokevat uran ja kuinka merkityksellinen se on heille. Koska matalan hierarkian organisaatioiden työntekijöiden urakäsityksiä ei ole aiemmin tutkittu, tuloksia ei voida suoraan vertailla aiempiin tutkimuksiin. Tutkittaville keskeisiä urakäsityksiä olivat erityisesti proteaaninen (Hall, 1996a, 2004) ja kestävä (De Vos ym., 2020; Greenhaus & Callanan, 2022; Van Der Heijden ym., 2020) ura, jotka sisältyvät uusiin urakäsityksiin. Sen sijaan perinteinen urakäsitys oli merkityksellinen vain yhdelle tutkittavalle. Ura oli tutkittaville keskimäärin melko tärkeä asia: osalle se oli erittäin tärkeä, kun joillekin se ei ollut niin merkityksellinen osa elämää. Kaikki tutkittavat kokivat uran kuitenkin asiana, jolla he haluavat henkilökohtaisesti onnistua. Tutkittavat olivat tulosten perusteella siis mukautuneet pitkälti nykytyöelämään ja omaksuneet uusia urakäsityksiä, jotka ovat hallitsevia tämän päivän uratutkimuksessa (ks. esim. Kundi ym., 2021; Li ym., 2022; Rodrigues ym., 2015; Sullivan & Baruch, 2009). Tulokset heijastavat työelämässä tapahtunutta murrosta, jossa korostuvat yhä vahvemmin yksilölliset ja arvolähtöiset urakäsitykset organisaatiolähtöisten urakäsitysten sijaan.

Subjektiiviseen uraan ja uusiin urakäsityksiin liittyen työntekijät arvostivat subjektiivista uramenestystä selvästi objektiivista uramenestystä enemmän. Objektiivisen uramenestyksen mittarit ja ulkopuolisten uralle antama arvostus eivät vaikuttaneet tutkittavien käsityksiin heidän henkilökohtaisesta uramenestyksestään. Tutkimus ei siis tue Abele & Spurkin (2009, 820) ja Dries & Verbruggenin (2012) havaintoa siitä, että objektiivinen uramenestys heijastaisi subjektiivista uramenestystä. Vaikka tämä voi päteä toisenlaisiin ihmisiin, tämän tutkimuksen osallistujille objektiiviset urasaavutukset ja niiden mahdollistama uramenestys eivät olleet merkityksellisiä.

Uraorientaatiolla tarkoitetaan ihmisen yksilöllistä suhtautumista uraan, joka kertoo siitä, mitä hän arvostaa urallaan, mitä hän haluaa saavuttaa ja millaisesta työstä hän pitää (Woldeamanuel, 2024, 1). Kaikilla tutkittavilla esiintyi useita uraorientaatioita samanaikaisesti, mikä tukee Feldmanin ja Bolinon (1996, 100), Rodriguesin ym. (2013, 151) sekä Bravon ym. (2017) havaintoja siitä, että ihmisellä voi olla useita hallitsevia uraorientaatioita yhden sijaan. Aineiston perusteella uraorientaatio voi myös muuttua elämäntapahtumien myötä, kuten samat tutkijat ovat todenneet. Työntekijöiden uraorientaatioissa korostuivat eniten asiantuntijapätevyyden, elämäntapain ja itsenäisyyden ura-ankkurit. Ura-ankkurit ovat Edgar H. Scheinin (1978, 1990a) kehittämiä ja määrittämiä uraorientaatioita, joita tunnistettiin alunperin 8 erilaista.

Asiantuntijapätevyyden ura-ankkuri keskittyy ihmisen intohmoon omaa asiantuntija-alaa kohtaan, elämäntapain tasapaino työn ja muun elämän tasapainon arvostamiseen, ja itsenäisyys autonomisen ja itseohjautuvan työskentelyn arvostamiseen. Koska työntekijöillä esiintyviä uraorientaatioita ei ole aikaisemmin tutkittu matalan hierarkian kontekstissa, niiden esiintyvyyttä ei voida verrata aiempiin tutkimuksiin. Tuloksia voidaan kuitenkin peilata Arnoldin ym. (2019) tutkimukseen IT-ammattilaisten ura-ankkureista, josta tulokset poikkeavat. Molemmissa tutkimuksissa tärkeänä ura-ankkurina korostui elämäntapain tasapaino, mutta muutoin suosituimmat ura-ankkurit erosivat toisistaan. Tutkittavien vähiten suosimat ura-ankkurit olivat osittain linjassa, sillä esihenkilöpätevyyden ja johtamisen sekä yrittäjyyden ja luovuuden ura-ankkurit olivat harvinaisimpia molemmissa tutkimuksissa. Näiden lisäksi myös aito haasteellisuus ja turvallisuus voitiin tässä tutkimuksessa luokitella vähiten suosituiksi ura-ankkureiksi.

Elämäntapain tasapainon ura-ankkurin yleisyys on ymmärrettävää, sillä Schein (1996) totesi sen yleistyneen merkittävästi jo lähes 30 vuotta sitten, ja Marshall & Bonner (2003) esittivät sen 2000-luvun tärkeimpänä ura-ankkurina. Yleisyys on ymmärrettävää myös tutkittavien iän puolesta, sillä työn ja muun elämän tasapaino on havaittu olevan tärkeä asia erityisesti Y-sukupolven keskuudessa (Cattermole, 2018; Holtschlag ym., 2020), jota suurin osa tutkittavista edusti. Myös itsenäisyyden ura-ankkurin yleisyys matalan hierarkian organisaatiossa on oletettavaa, koska siellä korostuvat erityisesti työn itseohjautuvuus, vastuu omasta työstä sekä autonominen työskentelytapa. Bravo ym. (2017) esittivät ura-ankkuriteorian uudelleenluokittelussaan, että itsenäisyyden ura-ankkuri sulautuisi elämäntapain tasapainon ura-ankkuriin, minkä vuoksi sitä ei ole tarpeen luokitella omaksi ura-ankkurikseen. Tämän tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan tukeneet uudelleenluokittelua, sillä kaikilla tutkittavilla nämä kaksi ankkuria eivät yhdistyneet. Osa itsenäisyyteen ankkuroituneista tutkittavista painotti autonomiaa ilman yhtä voimakasta tarvetta lisätä vapaa- tai perheikaansa. Sen sijaan tutkimus tuki Marshallin ja Bonnerin (2003) havaintoa,

jonka mukaan turvallisuuden ura-ankkurin merkitys on vähentynyt uusien urakäsitysten myötä. Turvallisuuden ura-ankkurin vähäinen esiintyvyys voi liittyä kuitenkin myös matalaan organisaatorakenteeseen ja toimialan turvattuun työllisyystilanteeseen. Samoin Bravon ym. (2017) havainto aidon haasteellisuuden sulautumisesta muihin ura-ankkureihin pitää tutkimuksen perusteella paikkansa: moni tutkittavista arvosti työn haasteellisuutta, mutta se ei ollut kenellekään työn ensisijainen motivaatiotekijä. Haastehakuisuus yhdistyi useimmiten asiantuntijapätevyuden ura-ankkuriin, joka sopii yhteen Bravon ym. (2017) tekemien havaintojen kanssa.

Työelämäorientaatiomalli on Wrzesniewskin ym. (1997) kehittämä malli, jossa uraorientaatiot jaetaan kolmeen työelämäorientaatioon: *työ*, *ura* ja *kutsumus*. Tämä malli osoittautui tässä tutkimuksessa rajoittavaksi. Suurin osa tutkittavista sijoittui kahden orientaation välimaastoon, joista erityisesti työ- ja uraorientaation yhdistelmä oli yleinen. Tämä tukee Willnerin ym. (2020) ja Schabramin ym. (2023) tutkimuksia, jotka kyseenalaistavat perinteisen työelämäorientaatiomallin kolmijaon. Toisaalta myöskään nämä uudelleenluokittelut eivät sopineet tutkittaviin. Schabramin ym. (2023) työelämäorientaatiokehikkoon lisätty neljäs profiili ei ollut merkittävä, vaan useimmat tutkittavat edustivat työ- ja uraorientaation tai työ- ja kutsumusorientaation yhdistelmää. Ainakin työ- ja uraorientaation yhdistelmä voisi siis olla hyödyllinen lisä Schabramin ym. (2023) uudelleenluokitteluun. Willnerin ym. (2020) löytämät sosiaalinen kiinnittyneisyys ja ajankäytön täyttäminen eivät myöskään saaneet tukea aineistosta. Sekä alkuperäisen työelämäorientaatiomallin että uudelleenluokitteluiden sopimattomuus tutkittaviin kertoo siitä, että työelämäorientaatiot kaipaavat vielä lisää tutkimusta erityisesti eri toimialoilla ja ammateissa.

Aineistosta nousivat uusina uraorientaatioina esiin merkityksellisyys, mielekkyys ja taloudellinen riippumattomuus. Nämä uraorientaatiot täydentävät aiempaa tutkimusta, sillä vastaavia ei ole aiemmin kyetty määrittelemään. Aineistosta nousseet uraorientaatiot heijastavat työelämän muuttuvia arvoja sekä työntekijöiden yksilöllisiä uratarpeita: löydökset viittaavat siihen, etteivät perinteiset uraorientaatioteoriat kata kaikkia nykytyöelämän uranäkökulmia. Havainto laajentaa ja päivittää olemassa olevia uraorientaatioteorioita vastaamaan paremmin työelämässä tapahtuneita muutoksia, kuten yksilöllisten arvojen korostumista ja taloudellisen riippumattomuuden tavoittelun yleistymistä. Tulosten perusteella ehdotetaan, että merkityksellisyyden, mielekkyyden ja taloudellisen riippumattomuuden tulisi saada tilaa osana uraorientaatioita – joko osana aiempia teorioita tai itsenäisinä, uusina orientaatioina.

Työntekijät kokivat urakehitysmahdollisuuksia matalan hierarkian organisaatiossa erityisesti käytännön oppimisen ja kouluttautumisen kautta, minkä lisäksi he kokivat palkkakehityksensä

kohtuullisena. Käytännön oppiminen työssä koettiin kaikista tärkeimpänä väylänä kokea urakehitystä. Verrattuna Arnoldin ym. (2019) tutkimukseen, jossa IT-ammattilaiset arvostavat käytännössä oppimista, kouluttautumista ja etenemismahdollisuuksia, tämän tutkimuksen osallistujat jakoivat arvostuksen käytännön oppimista ja kouluttautumista kohtaan, mutta eivät olleet kiinnostuneita etenemismahdollisuuksista. Tämä voi johtua sekä matalan hierarkian kontekstista että uranäkemyksen yleisestä eroavaisuudesta IT-ammattilaisten keskuudessa. Sisäisen urakehityksen korostaminen liittyy vahvasti työntekijöiden uranäkemyksiin, joissa asiantuntijuus nousee keskeiseksi teemaksi. Tämä näkyy erityisesti tärkeimpinä uratavoitteina, eli ammatillisen osaamisen kehittymisenä ja vastuun lisääntymisenä, sekä yleisimpänä uraorientaationa, eli asiantuntijapätevyyden ura-ankkurina.

Työnantajaan sitoutuminen on organisaation menestyksen ja kehityksen kannalta keskeistä, koska se parantaa organisaation tuottavuutta ja vähentää henkilöstön vaihtuvuuteen kuluvia kustannuksia (Järvensivu ym., 2020, 240). Matalan hierarkian organisaation työntekijöiden sitoutuminen työnantajaan näyttäytyi tutkimuksessa hyvin vahvana. Matalahierarkkinen organisaatorakenne ei heikentänyt suurimman osan sitoutumista, ja työntekijöiden uranäkemykset sopivat pääasiallisesti organisaatiokontekstiin, mikä vahvisti heidän sitoutumistaan. Hierarkkinen eteneminen oli menettänyt monelle merkityksensä siirtyessä matalan hierarkian organisaatioon, vaikka se oli ollut heille aiemmissa, hierarkkisissa työpaikoissa tärkeää. Tämä havainto on mielenkiintoinen, sillä aiemmassa tutkimuksessa on tarkasteltu lähinnä uraorientaation ja organisaatiokontekstin yhteensopivuuden vaikutusta sitoutumiseen. Havainto luo kysymyksen siitä, kuinka yksilökohtaisia ja pysyviä uranäkemykset todella ovat, ja kuinka paljon työnantajan organisaatorakenne ja muut sen tekijät voivat vaikuttaa niihin.

Tutkimus tukee havaintoa uraorientaation ja organisaatiokontekstin yhteensopivuuden merkityksestä työnantajaan sitoutumiseen (Schein, 1990b; Woldeamanuel, 2024, 2; Mantler, 2022). Ainakin asiantuntijapätevyyden, itsenäisyyden, palveluhaluisuuden ja elämäntilanteiden tasapainon ura-ankkurit sekä kutsumusorientaatio näyttivät vahvistavan sitoutumista matalan hierarkian organisaatiossa. Sen sijaan esihenkilöpätevyyden ja johtamisen ura-ankkuri ja uraorientaatio näyttivät heikentävän sitä. Tutkimus tuo kuitenkin esiin mahdollisuuden, ettei uraorientaation tarvitse välttämättä olla heti organisaatioon sopiva, vaan se voi selkeytyä omiin uranäkemyksiin sopivassa organisaatiossa tai myös sopeutua työnantajaorganisaation kontekstiin. Osa tutkittavista koki, että matala hierarkia sopii heidän uranäkemyksiinsä hierarkkista rakennetta paremmin, mutta osa näytti mukautuvan täysin sen hetkisen työnantajaorganisaationsa rakenteen mukaan. Heille ei ollut siis suurta merkitystä, onko organisaatiossa hierarkkinen rakenne ja ylenemismahdollisuuksia,

vai ei. Havainto kuitenkin osoittaa, etteivät nämä henkilöt luultavasti pidä ylennyksiä ja esihenkilö- tai johtotehtäviä ylitsepääsemättömän tärkeinä, sillä muuten he hakeutuisivat organisaatioihin, joissa nämä olisivat mahdollisia. On siis selvää, että kaikille tutkittaville oli mieleistä työskennellä ainakin jonkin aikaa urastaan matalan hierarkian organisaatiossa. Ainoastaan yhdellä työntekijällä esiintyi mahdollisia lähtöaikomuksia mielekkäämpien uramahdollisuuksien perässä, mutta tämänkin nähtiin olevan ajankohtaista vasta useamman vuoden päästä. Organisaatio voi siis tarjota työntekijälle muita sellaisia etuja, jotka sitouttavat häntä organisaatioon, vaikka uratarpeet eivät täytyisikään.

Tutkittavien uranäkemyksen osatekijät olivat kaiken kaikkiaan vahvasti yhteydessä toisiinsa: subjektiivinen ura yhdistyi subjektiivisen uramenestyksen korostamiseen, ja proteaaninen ja kestävä ura yhdistyivät yleisimpiin uratavoitteisiin sekä yleisimpiin ura-ankkureihin. Subjektiivisen uran ja uusien urakäsitysten arvostusta heijastavat uratavoitteet olivat myös yhteydessä subjektiivisen uramenestyksen kokemiseen ja arvostamiseen. Kuten mainittu, on todennäköistä, että työntekijöiden uranäkemykset olivat ainakin osittain sopeutuneet matalan hierarkian kontekstiin. Tämä havainto on mielenkiintoinen, sillä se haastaa alkuperäistä ajatusta uranäkemyksen, erityisesti uraorientaatioiden, pysyvyydestä. Toisaalta on myös mahdollista, että vaikka uraorientaatio on pysyvä, organisaatio vaikuttaa sen esille tuomiseen sekä siihen, kuinka vahvasti ihminen keskittyy uratarpeidensa ja -toiveidensa toteuttamiseen.

Jollain toisella otannalla uranäkemykset olisivat voineet olla erilaisia. Myös erityisesti juuri organisaatiossa aloittaneilta työntekijöiltä olisi voitu saada erilaisia vastauksia haastattelukysymyksiin. Olisi voinut olla mielenkiintoista tutkia juuri sitä, onko uranäkemyksissä eroja juuri organisaatiossa aloittaneiden ja siellä vuosien ajan työskennelleiden välillä. Tällaisia tutkittavia ei ollut kuitenkaan valitettavasti mahdollista saada osallistujiksi. On myös edelleen todettava, että koska matalan hierarkian organisaatiot ovat keskenään erilaisia, tuloksia ei voi suoraan yhdistää muihin matalan hierarkian organisaatioihin.

On epätodennäköistä, että matala hierarkia yleistyisi yhteiskunnalliseksi normiksi ainakaan lähitulevaisuudessa. Hierarkkinen organisaatio on edelleen merkittävä osa työelämää, ja erityisesti asiantuntijatyössä ylennykset ja johtotehtävät ovat toivottu osa monen ihmisen urakehitystä. Kantar TNS:n toteuttamassa selvityksessä ilmeni, että monet kantavat myös muunlaista huolta työelämän lisääntyneestä itseohjautuvuudesta. Tutkimukseen osallistuneet pelkäsivät erityisesti, että työpaikan sisäiset ristiriidat jäivät ratkaisematta ilman esihenkilöä, ja että kaikki työntekijät eivät kykene toimimaan niin itsenäisesti kuin matala hierarkia edellyttää. (Urpelainen, 2019.)

Hierarkian merkitys organisaatioissa näyttää kuitenkin yleisesti vähenevän: hierarkkisten organisaatioiden koetut haasteet, uudet urakäsitykset sekä Y- ja Z-sukupolvien modernit näkemykset muokkaavat työelämää jo nyt (Larjovuori ym., 2021; Morikawa ym., 2022; Urpelainen, 2019). Lisäksi on tärkeää ymmärtää, ettei suurin osa organisaatioista ole todellisuudessa täysin hierarkkisia tai täysin matalahierarkkisia, vaan useimmat yhdistelevät toiminnassaan näkemyksiä molemmista päistä. Tämä mahdollistaa esimerkiksi etenemismahdollisuuksien ja johtotehtävien tarjoamisen myös sellaisissa organisaatioissa, joissa päätösvalta on hajautettu ja työntekijöitä ei aseteta keskenään sosiaaliseen arvojärjestykseen. Lin ym. (2022) mukaan organisaatioiden tulisi tasapainottaa toiminnassaan sekä perinteisiä että nykyaikaisia urakäsityksiä, ja työntekijöiden tulisi sovittaa asenteensa tällaiseen sekamuotoiseen työympäristöön.

6.2 Tutkimuksen käytännön merkitys

Tutkimus tarjoaa matalan hierarkian organisaatioille käytännön tietoa työntekijöidensä uratavoitteista ja siitä, miten näitä odotuksia voidaan tukea. Vaikka jokainen matalan hierarkian organisaatio on ainutlaatuinen, niitä on edelleen vähän, ja niiden työntekijöiden uranäkemyksiä on tutkittu erittäin niukasti. Siksi tutkimustulokset ovat arvokkaita ja täydentävät olemassa olevaa ymmärrystä.

Tulokset viittaavat siihen, että työntekijöiden uranäkemykset voivat ajan myötä sopeutua matalan hierarkian organisaatioon tai selkeytyä sen kontekstissa, vaikka ne eivät alun perin olisi sopineet siihen. Lisäksi monet uraan liittymättömät tekijät voivat vahvistaa myös niiden työntekijöiden sitoutumista, jotka tavoittelevat hierarkkista etenemistä ja johtotehtäviä. Matalan hierarkian organisaatioiden tulisi kuitenkin aktiivisesti selvittää työntekijöidensä uranäkemyksiä ja kiinnittää huomiota erityisesti uraorientaatioihin, jotta työntekijöiden uratoiveita ja -tavoitteita voidaan tukea parhaalla mahdollisella tavalla. Uraorientaatioita voidaan kartoittaa esimerkiksi Scheinin COI-kyselyllä tai sen pohjalta tehdyillä uudelleenluokitteluilla. Kuten aineistosta esiin nousseet uudet uraorientaatiot osoittavat, kaikkia näkemyksiä ei kuitenkaan voida sijoittaa aiemman tutkimuskirjallisuuden teorioihin. Siksi uranäkemyksiä tulisi selvittää myös avoimin haastatteluin, jolloin yksilölliset uratarpeet voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti. Erityisen tärkeää on huomioida ne työntekijät, joiden näkemykset eivät luonnostaan sovi matalaan hierarkiaan. Heidän kanssaan tulisi keskustella siitä, täytyvätkö heidän uratarpeensa organisaatiossa ja mitä niiden tukemiseksi voidaan tehdä. Työntekijöiden uranäkemyksen huomioiminen ja tukeminen vahvistaa sitoutumista, mikä on olennaista organisaation tuottavuuden ja menestyksen kannalta.

Matalan hierarkian organisaatioissa perinteinen urakehitys on harvoin mahdollista, minkä vuoksi on erityisen tärkeää tarjota työntekijöille vaihtoehtoisia tapoja kokea uralla etenemistä. Tällaisia ovat esimerkiksi kouluttautuminen, monipuoliset työprojektit ja horisontaalinen urakehitys. Lisäksi palkkakehityksestä on huolehdittava: organisaatioiden tulisi luopua ajatuksesta, että palkka määräytyy pelkästään nimellisten tittelien perusteella. Asiantuntijuus voi kasvaa ja syventyä merkittävästi ilman ylennyksiä tai johtotehtäviä, ja tätä kehitystä tulee palkita asianmukaisesti. Työn merkityksellisyyden tunteen vahvistaminen ja työ- ja vapaa-ajan tasapainon tukeminen voivat myös edistää kokemusta mielekkästä ja kehittyvästä urasta. Merkityksellisyyttä voidaan lisätä matalalle hierarkialle tyypillisillä keinoilla, kuten työntekijöiden osallistamisella päätöksentekoon ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä. Myös sisäinen viestintä, palautteenanto ja säännölliset keskustelut työntekijöiden kanssa vahvistavat merkityksellisyyden kokemusta ja sitoutumista.

On myös tärkeää huomioida, että hierarkkinen organisaatorakenne on yhä yhteiskunnassa normi. Tämän vuoksi erityisesti ylennysmahdollisuuksien puuttuminen voi aiheuttaa matalan hierarkian organisaatioiden työntekijöille haasteita työpaikan ulkopuolella. Kun titteli ei muutu vuosienkaan aikana, ulkopuoliset saattavat kyseenalaistaa työntekijän asiantuntijuuden ja urakehityksen. Objektivisen uramenestyksen merkit voivat vaikuttaa olennaisesti esimerkiksi työnhakuun tai konsultointityössä projektien saamiseen. Tästä syystä olisi tärkeää lisätä ymmärrystä matalan hierarkian organisaatioista ja sisäisestä urakehityksestä, mihin voidaan pyrkiä esimerkiksi organisaatioiden viestinnän avulla. Matalan hierarkian organisaatiot voisivat nostaa esiin työntekijöidensä uratarinoita, joissa kuvataan asiantuntijuuden kehittymistä ilman nimikemuutoksia. Lisäksi rekrytoijien, esihenkilöiden ja sidosryhmien kouluttaminen voisi vahvistaa matalan hierarkian hyväksyttävyyttä ja arvostusta työmarkkinoilla.

Rekrytoinnissa työntekijän osaamista ja vastuunottokykyä tulisi arvioida muillakin perusteilla kuin ansioluettelossa näkyvillä asioilla. Työnantajien olisi syytä pohtia, onko henkilö, jonka titteli ei ole muuttunut, mutta joka on kehittynyt merkittävästi ammatillisesti, todella vähempiarvoinen kuin henkilö, joka on edennyt organisaatiohierarkiassa, mutta saattaa olla osaamiseltaan jopa heikompi? Titteli ja hierarkkinen eteneminen eivät aina heijasta henkilön todellista osaamista tai kehitystä, ja siksi myös sisäinen urakehitys tulisi tunnustaa laajemmin.

6.3 Tutkimuksen rajoitteet

Tutkimuksen merkittävimpiin rajoitteisiin kuuluu pieni otanta, joka rajoittuu yhteen matalan hierarkian organisaatioon. Otoksessa mukana olevat henkilöt ovat myös uransa alku- tai

keskivaiheessa, yliopistokoulutettuja ja toimineet asiantuntijatehtävissä vähintään viiden vuoden ajan. Tulosten vertailtavuus samankaltaisiin organisaatioihin on siksi rajallista.

Myös aineiston valikoituminen muodostaa rajoitteen tutkimuksen luotettavuudelle. Syy-seuraussuhteiden tarkastelu edellyttää kausaalipäätelyä (engl. causal inference) (Suonpää, 2021), jota tämän tutkimuksen asetelma ei mahdollista. Kausaalista suhdetta matalan hierarkian ja uranäkemyksien välillä ei voida osoittaa, eli havaittu samankaltaisuus tutkittavien uranäkemyksissä voi olla seurausta joko organisaatorakenteen vaikutuksesta tai siitä, että tietyn tyyppisiä uranäkemyksiä edustavat henkilöt hakeutuvat mielellään matalan hierarkian organisaatioihin.

Uraorientaatioiden osalta tutkimuksen rajoite on se, ettei ura-ankkureita ja työelämäorientaatioita mitattu virallisilla kyselymittareilla, kuten COI-kyselytutkimuksella. Tähän oli useita syitä: ensinnäkin tutkija perehtyi uraorientaatioiden määrälliseen mittaamiseen ja arviointiin vasta, kun haastattelurunko oli jo laadittu urakirjallisuuden pohjalta. Toiseksi tutkittavien uranäkemyksiä arvioitiin haastatteluissa hyvin monipuolisesti, minkä vuoksi lisätutkimusten toteuttaminen ei ollut realistista. Merkittävä positiivinen ero virallisiin kyselytutkimuksiin verrattuna on kuitenkin haastattelutilanteiden interaktiivisuus, joka mahdollisti tutkittavien uranäkemyksien syvällisemmän kuvaamisen. Lisäksi aineistolähtöisiä uraorientaatioita voitiin muodostaa, koska orientaatioita ei ollut sidottu vain aiempaan kirjallisuuteen ja siellä validoituihin kyselytutkimuksiin.

Lisäksi jo tutkimuksen luotettavuudessa mainittu haastattelijan osittain tuttu suhde haastateltaviin voi vaikuttaa siihen, miten avoimesti tutkittavat puhuivat uranäkemyksistään ja sitoutumisestaan. Myös se, kuinka hyvin tutkittavat olivat valmistautuneet haastatteluun ja kuinka selkeitä heidän uranäkemyksensä olivat ennen haastatteluun osallistumista, on otettava huomioon rajoitteena. Ei ole tietoa siitä, kuinka syvällisesti kukin tutkittava oli tutustunut aiheeseen etukäteen, minkä vuoksi tulokset voisivat voineet olla jossain määrin erilaisia toisenlaisessa tilanteessa tai ajankohdassa.

Näistä rajoitteista huolimatta tutkimus avaa näkökulman tutkimattomaan aiheeseen ja tarjoaa arvokkaita havaintoja matalan hierarkian organisaation työntekijöiden uranäkemyksistä sekä niiden heijastumisesta työnantajaan sitoutumiseen.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Matalan hierarkian organisaatioiden uratutkimusta tulisi jatkaa sekä määrällisesti että laadullisesti, jotta saataisiin syvempää ymmärrystä niiden työntekijöiden uranäkemyksistä. Koska tämä tutkimus on ensimmäinen laatuaan, aihe vaatii jatkossa lisää laaja-alaista tutkimusta eri organisaatioissa.

Aihetta voitaisiin tutkia sekä määrällisesti että laadullisesti, jotta varmistetaan toisaalta tarpeeksi suuri otanta, mutta toisaalta aiheen syvälinen ymmärrys.

Tämä tutkimus osoitti, että työntekijät olivat pääosin tyytyväisiä työympäristöönsä, mutta matala hierarkia ei oletettavasti sovi kaikille ihmisille. Esimerkiksi erittäin vahvasti uraorientoituneet tai turvallisuushakuiset työntekijät voivat kokea matalahierarkkisen rakenteen henkilökohtaisesti rajoittavana. Jatkotutkimuksessa olisi siksi syytä selvittää, voivatko tällaiset työntekijät sopeutua rakenteeseen, ja kompensoiko esimerkiksi organisaatiokulttuuri uramahdollisuuksien puutetta.

Olisi myös kiinnostavaa tarkastella, miten työnantajaan sitoutuminen vaikuttaa yksilön uranäkemyksiin: jos esimerkiksi työntekijä on todella sitoutunut työnantajaorganisaationsa, on syytä pohtia, hyväksyykö hän helpommin asioita, jotka eivät sovi hänen todellisiin uranäkemyksiinsä. Myös vertailu matalan hierarkian ja hierarkkisten organisaatioiden työntekijöiden uranäkemyksen välillä tarjoaisi arvokasta tietoa siitä, miten subjektiiviset ja objektiiviset uranäkemys painottuvat erilaisissa organisaatorakenteissa. Olisi mielenkiintoista ymmärtää, kuinka paljon merkitystä työnantajaorganisaatiolla todellisuudessa on työntekijän uranäkemyksiin.

Työn ja muun elämän tasapainon tärkeys korostui kaikilla tutkittavilla, mikä herättää kysymyksen, voidaanko elämänalueiden tasapainoa luokitella enää yksittäiseksi uraorientaatioksi, vai ovatko sen mukaiset ajatukset jo työelämän perusoletuksia. Erityisesti etätyön ja työn joustavuuden lisääntyminen (Coghlan, 2024, 134) ovat vahvistaneet työn ja muun elämän tasapainon merkitystä. Tulevaisuudessa merkityksen odotetaan kasvavan, sillä sen on havaittu olevan Z-sukupolvelle työelämän tärkein osa-alue (Pierce & Freixe, 2023). Olisi mielekästä tarkastella aihetta noin 15 vuoden päästä, kun Z-sukupolvi on siirtynyt kokonaan työelämään ja X-sukupolvi poistunut sieltä.

Matalan hierarkian organisaatioista tarvitaan yleisesti lisää akateemista tutkimusta. Keskustelu niistä on ollut toistaiseksi hyvin polarisoitunutta, minkä vuoksi tarvitaan enemmän faktaperustaista, monitieteistä tarkastelua. Matalasta hierarkiasta on piirtynyt mediassa kaksijakoinen kuva: toisaalta sitä on kuvattu ”lääkkeenä organisaatioiden ongelmiin” (ks. esim. Digia Oyj, 2025; Kettunen, 2018; Malmelin & Eriksson, 2024), toisaalta taas ”mahdollisena tienä tuhoon” (ks. esim. Niinivuo, 2022; Taloussanomien, 2015; Vuorinen, 2019). Tämän vastakkainasettelun voittamiseksi tarvitaan puolueetonta tutkimustietoa, joka tarkastelee matalia hierarkioita sekä niiden hyötyjä että haasteita konkreettisista lähtökohdista. Laadukas tutkimus voi purkaa aikaisempia stereotyyppioita ja tarjota päätöksenteon tueksi realistisempaa ymmärrystä siitä, millaisissa organisaatioympäristöissä matala hierarkia toimii parhaiten ja mitä se edellyttää niin johdolta kuin työntekijöiltä.

6.5 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että matalan hierarkian organisaation työntekijät arvostivat urallaan ennen kaikkea subjektiiviseen uraan liittyviä tekijöitä, kuten subjektiivista uramenestystä, asiantuntijuuden kehittymistä, itsenäisyyttä sekä työn ja muun elämän tasapainoa. Sen sijaan perinteinen organisaatioura ja objektiivinen uramenestys, kuten ylennykset ja tittelin kehittyminen, eivät olleet heille keskeisiä.

Työntekijät kokivat urakehitystä erityisesti roolin sisäisen kehittymisen ja osaamisen laajenemisen kautta. Sitoutuminen työnantajaan oli vahvaa erityisesti silloin, kun työympäristö tuki heidän henkilökohtaisia uranäkemyksiään. Tulokset osoittivat myös, että uranäkemykset voivat mukautua organisaation rakenteeseen tai selkeytyä sen vaikutuksesta. Monet tutkittavat olivat siirtyessään matalan hierarkian organisaatioon oivaltaneet, etteivät he tosiasiasa halunneet tavoitella ylennyksiä tai esihenkilövastuuta, vaikka aiemmissa työpaikoissa nämä olivat olleet heidän uratavoitteitaan. Esimerkiksi organisaatiokulttuurin ja työyhteisön nähtiin voivan vahvistaa työntekijän sitoutumista myös silloin, kun hänen alkuperäiset uranäkemyksensä eivät vastanneet organisaatiossa tarjolla olevia uramahdollisuuksia.

Useimpien tutkittavien uranäkemykset sopivat lopulta hyvin matalan hierarkian toimintamalliin, mutta työntekijät eivät välttämättä olleet hakeutuneet organisaatioon tietoisesti tämän vuoksi, vaan organisaatio saattoi näyttäytyä heille sopivana alun perin joidenkin muiden tekijöiden perusteella. Ajan myötä suuri osa työntekijöistä oli kuitenkin ymmärtänyt, etteivät aiemmin tavoitellut johtotehtävät vastanneetkaan heidän henkilökohtaisia uratoiveitaan, vaan asiantuntijatyö ja roolin sisäinen kehittyminen koettiin perinteisen urakäsityksen mukaisia tavoitteita mielekkäämmiksi.

Matalan hierarkian organisaatiot voivat tukea työntekijöidensä urakehitystä tarjoamalla heille monipuolisia työtehtäviä, koulutusmahdollisuuksia sekä horisontaalista urakehitysmahdollisuuksia. Organisaatioiden olisi tärkeää tunnistaa työntekijöidensä uranäkemykset ja tarjota heille niitä tukevia uramahdollisuuksia, sillä tämä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista työnantajaan, vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja tuottaa pitkän aikavälin hyötyä organisaatiolle.

Lähteet

- Aalto-yliopisto. (2022, syyskuuta 19). Kyseenalaista oletuksia. *Career Design Lab*.
<https://www.aalto.fi/fi/aalto-yliopisto/kyseenalaista-oletuksia>
- Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). How do objective and subjective career success interrelate over time? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 803–824.
- Achmad, L. I., Noermijati, Rofiaty, & Irawanto, D. W. (2023). Job Satisfaction and Employee Engagement as Mediators of the Relationship Between Talent Development and Intention to Stay in Generation Z Workers. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), 1–19.
- Ahmada, H. A., & Fakhr, D. R. (2022). RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND EMPLOYEE BEHAVIOR. *Journal of Positive School Psychology*, 6(8), 1959–1963.
- Anderson, C., & Brown, C. E. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 30, 55–89.
- Anderson, C., Willer, R., Kilduff, G. J., & Brown, C. E. (2012). The origins of deference: When do people prefer lower status? *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1077–1088.
- Anicich, E. M., Lee, M. Y., & Sánchez Celi, J. P. (2024, maaliskuuta 21). The Challenges of Becoming a Less Hierarchical Company. *Harvard Business Review*, 2024.
<https://hbr.org/2024/03/the-challenges-of-becoming-a-less-hierarchical-company>
- Appelbaum, S. H., & Santiago, V. (1997). Career development in the plateaued organization. *Career Development International*, 2(1), 11–20.
- Arnold, J., Coombs, C. R., & Gubler, M. (2019). Career anchors and preferences for organizational career management: A study of information technology professionals in three European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(22), 3190–3222.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (Toim.). (1989). *Handbook of Career Theory* (1. p.). Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408–437.

- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58–73.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125–138.
- Baruch, Y. (2022). *Managing Careers and Employability*. SAGE Publications.
- Baruch, Y., & Vardi, Y. (2016). A Fresh Look at the Dark Side of Contemporary Careers: Toward a Realistic Discourse. *British Journal of Management*, 27(2), 355–372.
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*. University of California Press.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016, elokuuta). Beyond the Holacracy Hype: The Overwrought Claims—And Actual Promise—Of the Next Generation of Self-Managed Teams. *Harvard Business Review*, 94(7–8), 38–49.
- Billinger, S., & Workiewicz, M. (2019). Fading hierarchies and the emergence of new forms of organization. *Journal of Organization Design*, 8(1), 17, 1–6.
- Blaikie, N. (2004). Interpretivism. Teoksessa *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods* (3. p., ss. 509–510). SAGE Publications.
- Blustein, D. L. (2011). A relational theory of working. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 1–17.
- Bravo, J., Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2017). Measuring Career Orientations in the Era of the Boundaryless Career. *Journal of Career Assessment*, 25(3), 502–525.
- Brenoff, A. (2018, huhtikuuta 24). 7 Things You Can Learn From The "FIRE" Early Retirement Movement. *HuffPost*. https://www.huffpost.com/entry/fire-movement-lessons-early-retirement_n_5ad8c586e4b03c426dac4e01
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4–18.
- Cattermole, G. (2018). Creating an employee engagement strategy for millennials. *Strategic HR Review*, 17(6), 290–294.
- Coghlan, D. (2024). *Edgar H. Schein: The Artistry of a Reflexive Organizational Scholar-Practitioner* (1. p.). Routledge.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Collin, K. M., Keronen, S., Lemmetty, S., Auvinen, T., & Riivari, E. (2021). Self-organised structures in the field of ICT: Challenges for employees' workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 33(2), 95–108.

- Cortellazzo, L., Bonesso, S., Gerli, F., & Batista-Foguet, J. M. (2020). Protean career orientation: Behavioral antecedents and employability outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 116*, 1–12.
- Costigan, R., Gurbuz, S., & Sigri, U. (2018). Schein's Career Anchors: Testing Factorial Validity, Invariance Across Countries, and Relationship With Core Self-Evaluations. *Journal of Career Development, 45*(3), 199–214.
- Danziger, N., Rachman-Moore, D., & Valency, R. (2008). The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory. *Career Development International, 13*(1), 7–19.
- De Vos, A., Van Der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior, 117*, 2–13.
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior, 15*(4), 307–324.
- Derr, C. B., & Laurent, A. (1989). The internal and external career: A theoretical and crosscultural perspective. Teoksessa M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Toim.), *Handbook of Career Theory*. (ss. 454–474). Cambridge University Press.
- Digia Oyj. (2025, tammikuuta 7). *Tuore tutkimus: Hierarkkinen johtamistapa jarruttaa suomalaisyritysten menestystä – teollisuusyrityksillä suurin riski pudota muuttuvan maailman kelkasta*. <https://digia.com/uutiset/tuore-tutkimus-hierarkkinen-johtamistapa-jarruttaa-suomalaisyritysten-menestysta-teollisuusyrityksil-4965405>
- Direnzo, M. S., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2015). Relationship between protean career orientation and work–life balance: A resource perspective. *Journal of Organizational Behavior, 36*(4), 538–560.
- Donald, W. E., Van Der Heijden, B. I. J. M., & Baruch, Y. (2024). Introducing a sustainable career ecosystem: Theoretical perspectives, conceptualization, and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior, 151*, 103989.
- Dries, N., Pepermans, R., Hofmans, J., & Rypens, L. (2009). Development and validation of an objective intra-organizational career success measure for managers. *Journal of Organizational Behavior, 30*(4), 543–560.
- Dries, N., Van Acker, F., & Verbruggen, M. (2012). How 'boundaryless' are the careers of high potentials, key experts and average performers? *Journal of Vocational Behavior, 81*(2), 271–279.
- Dries, N., & Verbruggen, M. (2012). Fresh perspectives on the 'new' career: Introduction to the special section. *Journal of Vocational Behavior, 81*(2), 269–270.

- Dublino, J. (2024, marraskuuta 5). *What Your Business Can Learn From Peter Drucker*.
<https://www.business.com/articles/management-theory-of-peter-drucker/>
- Erkko, A. (2021, maaliskuuta 10). Itseohjautuvuus on työelämän isoin trendi juuri nyt, silti vain viisi prosenttia yrityksiä on ottanut mallin käyttöön: ”Suomalainen johtaminen on edelleen aika hierarkkista”. *Kauppalehti*. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/itseohjautuvuus-on-tyoelaman-isoin-trendi-juuri-nyt-silti-vain-viisi-prosenttia-yrityksia-on-ottanut-mallin-kayttoon-suomalainen-johtaminen-on-edelleen-aika-hierarkkista/299f193a-7665-480f-bae6-18f778c7a012>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (1996). Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6(2), 89–112.
- Felin, T. (2015). Valve Corporation: Strategy Tipping Points and Thresholds. *Journal of Organization Design*, 4(2), 10.
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140.
- Godshalk, V. M., & Fender, C. M. (2015). External and Internal Reasons for Career Plateauing: Relationships With Work Outcomes. *Group & Organization Management*, 40(4), 529–559.
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (2022). *Advanced introduction to sustainable careers*. Edward Elgar Publishing.
- Griffeth, R. W., Steel, R. P., Allen, D. G., & Bryan, N. (2005). The Development of a Multidimensional Measure of Job Market Cognitions: The Employment Opportunity Index (EOI). *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 335–349.
- Guan, Y., Arthur, M. B., Khapova, S. N., Hall, R. J., & Lord, R. G. (2019). Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 390–402.
- Haapakorpi, A. (2022). The quality of a professional portfolio career in the post-industrial era. *Journal of Education and Work*, 35(4), 441–454.
- Hall, D. T. (1996a). Long live the career. Teoksessa D. T. Hall, *The Career Is Dead—Long Live the Career: A Relational Approach to Careers* (ss. 1–12). Jossey-Bass.
- Hall, D. T. (1996b). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 8–16.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13.

- Hamel, G. (2011, joulukuuta). First, Let's Fire All the Managers. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>
- Hamilton, D. (2024, syyskuuta 5). Thriving In A Flat Organization: Strategies For Agility And Innovation. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/dianehamilton/2024/09/05/thriving-in-a-flat-organization-strategies-for-agility-and-innovation/>
- Handel, M. J. (2014). Theories of lean management: An empirical evaluation. *Social Science Research*, 44, 86–102.
- Heilmann, S. G., Holt, D. T., & Rilovick, C. Y. (2008). Effects of Career Plateauing on Turnover: A Test of a Model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(1), 59–68.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113–136.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. p.). Tammi.
- Hofmans, J., Wille, B., & Schreurs, B. (2020). Person-centered methods in vocational research. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 1–15.
- Holtschlag, C., Masuda, A. D., Reiche, B. S., & Morales, C. (2020). Why do millennials stay in their jobs? The roles of protean career orientation, goal progress and organizational career management. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 1–14.
- Huovila, L. (2019, lokakuuta 1). Työsuojelu-rahaston 1990-luku: Työelämän muutos tuli ja jäi. *Tiedon silta*, 2019. <https://www.tsr.fi/tiedon-silta/tyosuojelurahaston-1990-luku-tyoelaman-muutos-tuli-ja-jai/>
- Jassy, A. (2024, syyskuuta 16). *Message from CEO Andy Jassy: Strengthening our culture and teams*. <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/ceo-andy-jassy-latest-update-on-amazon-return-to-office-manager-team-ratio>
- Jiang, W. Y., & Wrzesniewski, A. (2022). Misaligned Meaning: Couples' Work-Orientation Incongruence and Their Work Outcomes. *Organization Science*, 33(2), 785–809.
- Järvensivu, A., Isacsson, A., Raatikainen, E., Simola-Alha, N., & Heinilä, H. (2020). Organisaatiositoutuminen työurien kaaosteorian valossa. *Hallinnon tutkimus*, 39(4), 239–254.
- Kemi, K. (2017, huhtikuuta 10). Onko perinteisten hierarkkisten organisaatioiden aika ohi? *Directors' Institute Finland: Kumppaniblogi*. <https://dif.fi/blogit/onko-perinteisten-hierarkkisten-organisaatioiden-aika-ohi/>
- Kettunen, S. (2018, marraskuuta 27). Itseohjautuva organisaatio – toiminnallinen taivas ilman esimiehiä? *Kauppalehti*. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/itseohjautuva-organisaatio-toiminnallinen-taivas-ilman-esimiehia/22a1f730-687b-5e01-b7f8-fc8aecf2df8c>

- Kostamo, T., Vuori, J., & Vanttinen, N. (2020). Itseohjautuvuus: Myyteistä todellisuuteen. *Työn tuuli*, 29(2), 7–12.
- Kundi, Y. M., Hollet-Haudebert, S., & Peterson, J. (2021). Linking Protean and Boundaryless Career Attitudes to Subjective Career Success: A Serial Mediation Model. *Journal of Career Assessment*, 29(2), 263–282.
- Kung, F. Y. H., & Scholer, A. A. (2020). The pursuit of multiple goals. *Social and Personality Psychology Compass*, 14(1), 1–14.
- Kurki, S., & Wilenius, M. (2016). Trust makes this organisation unique: Looking at the future of work through two human-centric organisations. *European Journal of Futures Research*, 4(1), 23, 1–12.
- Kuula-Luumi, A. (2021). Laadullisen aineiston anonymisointi. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/laadullisen-aineiston-anonymisointi/>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.
- Larjovuori, R.-L., & Heikkilä-Tammi, K. (2024). Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. *Työelämän tutkimus*, 22(2), 136–168.
- Larjovuori, R.-L., Kinnari, I., Nieminen, H., & Heikkilä-Tammi, K. (2021). *Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa: Avaimia kehittämiseen*. Tampereen yliopisto, Työsuojelurahasto.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58.
- Lee, Y.-J. (2023). Job, career and calling: A teacher's work orientation is/as discursive work during research interviewing. *Oxford Review of Education*, 49(6), 749–763.
- Li, C. S., Goering, D. D., Montanye, M. R., & Su, R. (2022). Understanding the career and job outcomes of contemporary career attitudes within the context of career environments: An integrative meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 286–309.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.
<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0147176785900628>
- Malmelin, N., & Eriksson, T. (2024, syyskuuta 21). Kempower ja Supercell ovat esimerkkejä siitä, millaisiin tuloksiin hierarkioiden purku ja hyvä yrityskulttuuri vievät. *Talouselämä*.
<https://www.talouselama.fi/uutiset/kempower-ja-supercell-ovat-esimerkkeja-siita-millaisiin->

tuloksiin-hierarkioiden-purku-ja-hyva-yrityskulttuuri-vievat/2261681a-d4e0-4c75-8e4a-daa693b1ad00

- Mantler, J., Campbell, B., & Dupré, K. E. (2022). Jobs, Careers, and Callings: Exploring Work Orientation at Mid-Career. *Journal of Career Development*, 49(5), 1152–1167.
- Marshall, V., & Bonner, D. (2003). Career anchors and the effects of downsizing: Implications for generations and cultures at work. A preliminary investigation. *Journal of European Industrial Training*, 27(6), 281–291.
- Martela, F. (2021, huhtikuuta 13). Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta ja johtajuus voi toteutua ilman johtajaa. *Filosofian Akatemia: Itseohjautuvuus*.
<https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-on-yhteisöohjautuvuutta-ja-johtajuus-voi-toteutua-ilman-johtajaa/>
- Martela, F. (2022). Managers matter less than we think: How can organizations function without any middle management? *Journal of Organization Design*, 12(1–2), 19–25.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4. p.). John Wiley & Sons.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61–89.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2. p.). SAGE Publications.
- Mistry, T. G., Cain, L., Dogan, S., & Gunduz Songur, A. (2025). Should I stay or should I go?: The impact of socially responsible human resources management practices on hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 1–10.
- Morgan, K. (2023, helmikuuta 28). What does work-life balance mean in a changed work world? *BBC*. <https://www.bbc.com/worklife/article/20230227-what-does-work-life-balance-mean-in-a-changed-work-world>
- Morikawa, M., Martela, F., & Hakanen, J. (2022). Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? *Hallinnon tutkimus*, 41(4), 312–328.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). PREDICTORS OF OBJECTIVE AND SUBJECTIVE CAREER SUCCESS: A META-ANALYSIS. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408.
- Ngo Ndjama, J. D., & Van Der Westhuizen, J. (2024). Organisational commitment and intention to stay in a telecommunication company. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(8), 76–86.

- Niinivuo, S. (2022, joulukuuta 20). Itseohjautuvuuden nurja puoli. *Helsingin Sanomat*, <https://www.hs.fi/visio/art-2000009256339.html>.
- Noppeney, R., Stertz, A. M., & Wiese, B. S. (2022). Career Goal Profiles of Early Career Scientists: A Person-Centered Approach. *Journal of Career Development*, 49(5), 1048–1062.
- Packer, M. J. (2017). *The Science of Qualitative Research*: (2. p.). Cambridge University Press.
- Pan, J., & Zhou, W. (2013). Can success lead to happiness? The moderators between career success and happiness. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(1), 63–80.
- Parker, P., Khapova, S. N., & Arthur, M. B. (2009). The intelligent career framework as a basis for interdisciplinary inquiry. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 291–302.
- Partanen, M.-M. (2016, kesäkuuta 25). Toimivan yrityksen hierarkia on kuin kalaverkko. *Talouselämä*. <https://www.talouselama.fi/uutiset/toimivan-yrityksen-hierarkia-on-kuin-kalaverkko/efad0550-ee04-3353-b154-67511ed5bd7f>
- Patton, M. Q. (2015). Sampling, Qualitative (Purposeful). Teoksessa G. Ritzer (Toim.), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* (1. p.). Wiley.
- Peiperl, M., & Baruch, Y. (1997). Back to Square Zero: The Post-Corporate Career. *Organizational Dynamics*, 1997(25 (4)), 7–22.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Profile Books.
- Pierce, N., & Freixe, L. (2023, helmikuuta 2). 5 ways in which the workplace could serve young people better. *World Economic Forum: Agenda*. <https://www.weforum.org/agenda/2023/02/youth-workplace-future-davos2023/>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Porkka, E. (2017). Edelläkävijät näyttävät tietä. *Työn tuuli*, 2017(1), 17–46.
- Presbitero, A., & Teng-Calleja, M. (2020). Employee Intention to Stay in an Organization: Examining the Role of Calling and Perceived Supervisor Support Through the Theoretical Lens of Work as Calling. *Journal of Career Assessment*, 28(2), 320–336.
- Rodrigues, R., Guest, D., & Budjanovcanin, A. (2013). From anchors to orientations: Towards a contemporary theory of career preferences. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 142–152.
- Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira, T., & Alfes, K. (2015). Who benefits from independent careers? Employees, organizations, or both? *Journal of Vocational Behavior*, 91, 23–34.
- Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2000). Data Management and Analysis Methods. Teoksessa N. Denzin & Y. Lincoln (Toim.), *Handbook of Qualitative Research* (2. p., ss. 769–802).

- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2009). *Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV: Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja* (2. p.). Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampereen yliopisto.
- Salovaara, P. (2020). *Johtopäätös: Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Kustannusosakeyhtiö Teos.
- Salovaara, P., & Bathurst, R. (2016). Power-with leadership practices: An unfinished business. *Leadership, 14*(2), 179–202.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students* (9.). Pearson.
- Schabram, K., Nielsen, J., & Thompson, J. (2023). The Dynamics of Work Orientations: An Updated Typology and Agenda for the Study of Jobs, Careers, and Callings. *Academy of Management Annals, 17*(2), 405–438.
- Schein, E. H. (1971). The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science, 7*(4), 401–426.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Schein, E. H. (1990a). *CAREER ANCHORS AND JOB/ROLE PLANNING: THE LINKS BETWEEN CAREER PATHING*.
- Schein, E. H. (1990b). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*.
- Schein, E. H. (1996). Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. *Hall Career Paper Jan. 1996*.
- Schein, E. H., & Van Maanen, J. (2013). *Career anchors: Participant workbook* (4. p.). Wiley.
- Schein, E. H., & Van Maanen, J. (2016). Career anchors and job/role planning. *Organizational Dynamics, 45*(3), 165–173.
- Seibert, S., Akkermans, J., & Chen-Huang, L. (2024). Understanding Contemporary Career Success: A Critical Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2024*(11), 509–534.
- Shahid, A. (2018). Employee Intention to Stay: An Environment Based on Trust and Motivation. *Journal of Management Research, 10*(4), 58–71.
- Shea-Van Fossen, R. J., & Vredenburg, D. J. (2014). Exploring Differences in Work's Meaning: An Investigation of Individual Attributes Associated with Work Orientations. *Journal of Behavioral and Applied Management, 15*(2), 101–120.

- Shockley, K. M., Ureksoy, H., Rodopman, O. B., Poteat, L. F., & Dullaghan, T. R. (2016). Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study: Subjective Career Success. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 128–153.
- Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. (2019). Antecedents and Outcomes of Objective Versus Subjective Career Success: Competing Perspectives and Future Directions. *Journal of Management*, 45(1), 35–69.
- Steger, M. F., Byrne, Z. S., & Dik, B. (Toim.). (2013). *Purpose and meaning in the workplace* (1. p.). American Psychological Association.
- Steindórsdóttir, B., & Dysvik, A. (2023). Career success through horizontal career transitions: An example from a Norwegian organization. Teoksessa J. P. Briscoe, M. Dickmann, D. Hall, W. Mayrhofer, & E. Parry (Toim.), *Understanding Careers Around the Globe* (ss. 231–239). Edward Elgar Publishing.
- Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 25(3).
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571.
- Suonpää, K. (2021). Kausaalipäätely havaintoaineistoon perustuvassa tutkimuksessa. Teoksessa *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kausaalipaattely/kausaalipaattely>
- Taloussanommat. (2015, toukokuuta 18). Firma päätti luopua pomoista – näin työntekijät reagoivat. *Ilta-Sanommat*. <https://www.is.fi/taloussanommat/oma-raha/art-2000001875113.html>
- Ten Have, P. (2004). *Understanding Qualitative Research and Ethnomethodology*. SAGE Publications.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. p.). Tammi.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2011). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (8. p.). Tammi.
- Turun yliopisto. (2023). *Tutkimuksen eettisyys Turun yliopistossa* [Dataset]. <https://www.utu.fi/fi/tutkimus/eettisyys>
- Urpelainen, A.-K. (2019, kesäkuuta 8). Kuulostaako tutulta: Ylin johto kokee yrityksensä olevan itseohjautuva, mutta työntekijät eivät ole tällaisesta edes kuulleet. *Talouselämä*. <https://www.talouselama.fi/uutiset/kuulostaako-tutulta-ylin-johto-kokee-yrityksensa-olevan-itseohjautuva-mutta-tyontekijat-eivat-ole-tallaisesta-edes-kuulleet/e26347b3-b9a7-4d31-8258-19fa73cf543f>
- Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39(12), 1663–1694.

- Van Der Heijden, B., De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Van Der Velde, M., & Fugate, M. (2020). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior, 117*, 1–9.
- Vuorinen, M. (2019, heinäkuuta 21). Yrityksissä on harhakäsityksiä siitä, kuinka työ sujuu ilman pomoa: ”Ihmiset tykkäävät tulla johdetuiksi, vaikka he olisivat kuinka itsenäisiä asiantuntijoita”. *Helsingin Sanomat*. <https://www.hs.fi/ura/art-2000006178246.html>
- Wang, M., & Wanberg, C. R. (2017). 100 years of applied psychology research on individual careers: From career management to retirement. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 546–563.
- Weber, L. (2023). Hierarchy and managers matter more than ever in the digital age: Unexamined psychological transaction costs in bossless companies. *Journal of Organization Design, 12*(1–2), 41–45.
- White, B. S., Davidson, B. I., & Cullen, Z. (2020). Career Anchors of Millennial Accountants. Teoksessa K. E. Karim (Toim.), *Advances in Accounting Behavioural Research* (ss. 141–161). Emerald Publishing Limited.
- Willner, T., Lipshits-Braziler, Y., & Gati, I. (2020). Construction and Initial Validation of the Work Orientation Questionnaire. *Journal of Career Assessment, 28*(1), 109–127.
- Willner, T., Lipshits-Braziler, Y., Gati, I., & Shachrur, B. (2024). Testing the Validity of the Expanded Five-Dimensional Model of Work Orientations. *Journal of Career Assessment, 32*(4), 721–744.
- Woldeamanuel, A. G. (2024). A scientometric analysis of career anchor/orientation research from 1975 to 2023. *Future Business Journal, 10*(1 (74)), 1–12.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People’s Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality, 31*(1), 21–33.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot

1. Minä vuonna olet syntynyt?
2. Mikä on koulutustaustasi?
3. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisellä työnantajalla?
4. Kuinka monta vuotta sinulla on työkokemusta yhteenlaskettuna? Kuinka monella työnantajalla? Montako vuotta siitä asiantuntijatehtävissä?

Urakäsitys, uran merkitys, uraorientaatiot ja uratavoitteet

5. Missä määrin ura on sinulle tärkeä asia?
6. Luettele uratavoitteitasi.
7. Missä haluaisit olla urallasi viiden vuoden kuluttua?
8. Onko uralla kehittyminen tärkeä tavoite elämässäsi? - Miksi?
9. Mitä uramenestys sinulle henkilökohtaisesti tarkoittaa?
10. Mitä koet, että olet tähän mennessä saavuttanut urallasi?
11. Mitä koet, että et ole vielä saavuttanut ja haluaisit saavuttaa?
12. Kuinka tärkeää sinulle on saada päättää omat työaikasi?
13. Miten koet työn ja vapaa-ajan yhdistämisen? Meneekö toinen toisen edelle?

Objektiivinen uramenestys

14. Kuinka tärkeää palkkasi kehittyminen on sinulle?
15. Kuinka tärkeää tittelisi kehittyminen on sinulle?
16. Mikä merkitys toisten antamalla arvostuksella uraasi kuten titteliäsi tai palkkaasi kohtaan on, onko se tärkeää? Minkä tahojen antama arvostus on tärkeää?
17. Mikä merkitys toisten antamalla arvostuksella tekemääsi työtä kohtaan on?

Subjektiivinen uramenestys

18. Kuinka tärkeäksi koet ammattitaitojesi harjaannuttamisen ja kouluttautumisen?
19. Koetko, että sinulla on ammatti-identiteetti? Kuinka tärkeä ammatti-identiteettisi on sinulle?
20. Kuinka tyytyväinen olet työssäsi? – Mistä syystä?
21. Koetko työssäsi merkityksellisyyttä? – Miksi?

22. Koetko, että teet työlläsi muille ihmisille tai yhteiskunnalle hyvää? Onko se tärkeää?
23. Koetko, että kaipaat lisää haasteita urallasi? – Millaisia?
24. Koetko työsi kutsumuksena? – Miksi?
25. Ovatko työtehtäväsi tarpeeksi vaihtelevia ja/tai motivoivia?

Matalan hierarkian ja työnantajan merkitys

26. Koetko työpaikkasi luovan sinulle turvaa? – Millä tavalla?
27. Kuinka tärkeänä pidät hyvää palkkaa ja etuja?
28. Miltä tuntuisi ajatus työskennellä lopputyöura samassa työpaikassa, samassa roolissa?
29. Jos sinulle annettaisiin mahdollisuus olla esihenkilö tai saada muuten enemmän vastuuta, haluaisitko sitä?
30. Miten työnantajasi tukee kehittymistäsi työssä? Mitä toivoisit lisää?
31. Millaisia tunteita koet siitä, ettet voi ylentyä nykyisessä työpaikassasi?
32. Tulevatko uratarpeesi täytetyksi nykyisessä yrityksessäsi?
33. Oletko miettinyt työpaikan vaihtamista? Jos kyllä, mistä syistä?
34. Jos vaihtaisit työnantajaa, toivoisitko parempipalkkaista työtä tai parempaa titteliä?

Työn yleinen merkitys

35. Miten työ vaikuttaa hyvinvointiisi ja elämäntyytyväisyyteesi?
36. Kuinka tärkeää sinulle on, että saat itse määrittää urasi suunnan työnantajan valmiiden urapolkujen sijaan?

Liite 2. Tutkimustiedote haastateltaville

Hei,

kiitos mielenkiinnosta haastatteluun osallistumiseen osana gradututkimustani: *Työntekijöiden uranäkemykset matalan hierarkian organisaatiossa*. Haastattelu toteutetaan osana pro gradu - tutkimustani johtamisen ja organisoinnin oppiaineessa. Ohjaajani toimii Markku Jokisaari. Tutkimuksen suoritan itse.

Laitan tässä ehdotuksen haastatteluajankohdasta, mikäli ajatus haastatteluun osallistumisesta ei ole muuttunut. Pidän haastattelut yrityksen toimistolla ja niiden kesto on noin 30–50 minuuttia. Jos ajatukset osallistumisesta ovat muuttuneet, kerrothan sen vastauksena tähän viestiin. Minulta voi kysyä lisätietoja tutkimuksesta ja voin antaa myös ohjaajan yhteystiedot, jos on kysyttävää.

Perustiedot tutkimuksesta

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia uranäkemyksiä, uratavoitteita ja ura-asenteita matalan organisaation työntekijöillä esiintyy, ja millaisia urakehitysmahdollisuuksia matala organisaatio voi tarjota työntekijöille. Tavoitteena on selvittää, onko erityisesti hierarkian puuttumisella merkitystä siihen, millaisia uratavoitteita työntekijä asettaa itselleen. Aineisto kerätään syyslukukauden 2024 aikana ja litteroidaan ääninauhoitteen perusteella.

Tutkimuksessa saadaan arvokasta tietoa siitä, millaisilla tavoilla matalan hierarkian organisaatioissa esiintyy urakehitystä ja millaisia ura-asenteita ja uratavoitteita matalan organisaation työntekijöillä on. Perinteisesti urakehitys on nähty melko vahvasti ylennysten ja palkankorotusten kautta, mutta matalissa organisaatioissa työntekijät eivät voi ylentyä eikä titteli välttämättä muuttua, jolloin urakehitystä ja uramenestystä pitää mitata muulla tavoin.

Haastateltavan rooli

Roolisi haastattelussa on kertoa mahdollisimman avoimesti omista näkemyksistäsi ja kokemuksistasi. Jos sinulla ei vielä ole vahvoja ajatuksia näistä asioista, voit valmistautua haastatteluun miettimällä tutkimusaihetta omalta kohdaltasi. Tärkeimpänä siis: mitä ura tarkoittaa sinulle, mitä se merkitsee sinulle, mitä uratavoitteita sinulla on, mikä on mielestäsi uramenestystä, miten haluat kehittyä urallasi, miten koet matalan hierarkian rakenteen, jne. Haastattelukysymykset on kuitenkin muotoiltu mahdollisimman ymmärrettäviksi, joten tästä ei tarvitse kokea suurempaa stressiä.

Haastattelu voi tarjota sinulle lisää aineksia uralliseen itsetutkiskeluun, uusia tavoitteita ja ymmärrystä siitä, mikä itselle on elämässä tai uralla tärkeintä. Myös yritys saa pro gradu - tutkielmastani tärkeää tietoa sitä ajatellen, mitä työntekijät kaipaavat uraltaan ja miten yritys voi tukea tätä.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Sinulla on oikeus, milloin vain keskeyttää osallistuminen tutkimukseen tai kieltäytyä vastaamasta esitettyyn kysymykseen. Tutkimus voidaan keskeyttää myös tutkimuksen suorittajan puolesta, mikäli siihen ilmenee perusteita.

Analyysi

Haastattelu nauhoitetaan ääninauhalle, jonka jälkeen haastattelu kirjoitetaan tekstitiedostoksi. Aineisto anonymisoidaan eikä sinua voida tunnistaa tutkimuksesta. Haastattelu kirjataan tekstitiedostoksi. Haastateltavan ja haastattelussa esille tulevien mahdollisten muiden henkilöiden

nimet poistetaan tai muutetaan peitenimiksi. Tarvittaessa muutetaan tai poistetaan myös paikkatietoja ja muita erisnimiä (työpaikkojen tms. nimet), jotta aineistoon sisältyvien henkilöiden tunnistaminen ei ole enää mahdollista. Ääninauha tuhotaan sen jälkeen, kun haastattelu on kirjoitettu tekstitiedostoksi.

Haastattelun luottamuksellisuus turvataan niin, että äänitallenteet suojataan käyttäjätunnuksilla. Henkilötietoja sisältävää aineistoa ei luovuteta tutkimuksen ulkopuolisille tutkimuksen missään vaiheessa. Haastatteluissa ei esitetä kysymyksiä, joiden vastaukset voisivat sisältää arkaluontoisia tietoja.

Tutkimusjulkaisuihin voidaan sisällyttää suoria otteita haastatteluista. Niiden yhteydessä voidaan mainita joitakin haastateltavan taustatietoja, kuten ikäluokka tai työkokemuksen kesto vuosina, mutta kuitenkin niin, että haastateltavaa ei voi tunnistaa. Haastattelussa esille tulleet asiat raportoidaan tutkimusjulkaisuissa tavalla, jossa tutkittavia tai muita haastattelussa mainittuja yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa.

Tutkimuksen päätyttyä ääninauhoista tehdyt tekstitiedostot säilytetään 5 vuoden ajan yliopiston pyynnöstä tietokoneellani, joka on salasanalla turvattu. Arkistointia varten tekstitiedostoista poistetaan ja muokataan tarvittaessa lisää tunnisteita (anonymisointi).

Tietosuojailmoitus:

1. Rekisterin nimi:

Työntekijöiden uranäkemykset matalan hierarkian organisaatiossa.

2. Rekisterinpitäjä:

Laura Koivisto, laelik@utu.fi

Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu, Rehtorinpellonkatu 3, 20500 Turku

3. Vastuuhenkilön yhteystiedot:

Laura Koivisto, laelik@utu.fi

4. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste:

Tutkimuksessa kerätään haastatteluista, joissa selvitetään matalan organisaation työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia urasta. Haastatteluissa kerätään tietoa työntekijöiden ura-asenteista, uratavoitteista, urakokemuksista, tulevaisuuden suunnitelmista uran suhteen ja arvoista.

Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuojalain 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on

x käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 a-kohta)

x rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 e-kohta)

5. Käsiteltävät henkilötietoryhmät:

Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja:

Sähköpostiosoite, sukupuoli, ikä/syntymävuosi, työkokemuksen määrä, koulutustaso, kokemuksia ja käsityksiä urasta, uramenestyksestä ja urakehityksestä.

6. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät:

Tietoja ei siirretä eikä luovuteta.

7. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin:

Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

8. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit:

Haastattelunauhoitteista kirjoitetaan tekstitiedostot ja nauhoitteet tuhoataan. Samalla tutkimusaineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tietoja säilytetään enintään 31.12.2029 asti, jonka jälkeen aineisto hävitetään tietoturvallisesti.

9. Rekisteröidyn oikeudet:

Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti.

Poisto-oikeuden toteuttamista arvioidaan tapauskohtaisesti.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle.

10. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu:

Tiedot kerätään suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta.

11. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta:

Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.