ITSEOHJAUTUVUUDEN KOKEMUSTEN JA TYÖTYYTYVÄISYYDEN VÄLINEN YHTEYS AMMATILLISESSA KOULUTUSORGANISAATIOSSA

Lappeenrannan - Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tietojohtaminen ja johtajuus

Kauppatieteiden Pro gradu – tutkielma

2025

Markus Suntila

Tarkastajat: Professori, Tuomo Uotila

Dosentti, Tuija Oikarinen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan - Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Tietojohtaminen ja johtajuus

Markus Suntila

Itseohjautuvuuden kokemusten ja työtyytyväisyyden välinen yhteys ammatillisessa koulutusorganisaatiossa

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2025

72 sivua ja 16 kuvaa ja 9 taulukkoa

Tarkastajat: Professori Tuomo Uotila ja Dosentti Tuija Oikarinen

Avainsanat: Itseohjautuvuus, työtyytyväisyys, autonomia, kyvykkyys, yhteisöllisyys, ammatillinen koulutusorganisaatio

Tämä tutkimus tarkastelee itseohjautuvuuden kokemusten ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä Careeria Oy:n ammatillisessa koulutusorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten itseohjautuvuuden eri osa-alueet - autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys - ovat yhteydessä työntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen. Lisäksi analysoidaan, miten nämä osa-alueet toteutuvat eri yksiköissä sekä millaisia haasteita niiden toteutumisessa ilmenee.

Teoreettinen viitekehys perustuu Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoriaan, joka korostaa psykologisten perustarpeiden – autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden – merkitystä yksilön motivaatiolle ja hyvinvoinnille.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, ja siihen osallistui eri yksiköissä työskenteleviä henkilöitä (esihenkilöt, opetushenkilöstö, mahdollistavat palvelut ja maahanmuuttajakoulutuksen palvelut). Vastaajia pyydettiin arvioimaan työtyytyväisyyttään sekä itseohjautuvuuden kokemuksiaan omassa työssään.

Tulosten perusteella itseohjautuvuuden kokemukset ovat vahvasti yhteydessä koettuun työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys oli korkeampi niissä yksiköissä, joissa työntekijät kokivat saavansa enemmän päätäntävaltaa (autonomiaa), osaamistaan vastaavaa vastuuta (kyvykkyyttä) sekä mahdollisuuksia rakentavaan yhteistyöhön esihenkilönsä ja tiiminsä kanssa (yhteisöllisyyttä).

ABSTRACT

Lappeenranta - Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Knowledge Management and Leadership

Markus Suntila

The Relationship Between Self-Determination Experiences and Job Satisfaction in a Vocational Education Organization

Master's Thesis in Business Administration

2025

72 pages, 16 figures, and 9 tables

Examiners: Professor Tuomo Uotila and Senior Researcher Tuija Oikarinen

Keywords: Self-determination, job satisfaction, autonomy, competence, relatedness, vocational education organization

This study examines the relationship between experiences of self-determination and job satisfaction within Careeria Oy, a vocational education and training (VET) organization in Finland. The aim is to explore how the key dimensions of self-determination – autonomy, competence, and relatedness – are associated with employees' perceived job satisfaction, and how these dimensions are manifested across different organizational units.

The theoretical framework is based on Deci and Ryan's (2000) Self-Determination Theory, which emphasizes the role of basic psychological needs in fostering motivation and well-being.

The study was conducted as a quantitative survey targeting employees from various units, including supervisors, teaching staff, enabling services, and immigrant education services. Respondents evaluated their own job satisfaction as well as their experiences of self-determination at work.

The results indicate a strong association between self-determination and job satisfaction. Job satisfaction was higher in units where employees reported greater decision-making power (autonomy), responsibilities matching their competence (competence), and opportunities for constructive collaboration with their supervisor and team (relatedness).

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto ... 6
1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys ... 6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus ... 8
1.3 Teoreettiset kulmakivet ja keskeiset käsitteet ... 8
1.4 Tutkimuksen rakenne ... 9
2 Kirjallisuuskatsaus ... 11
2.1 Itseohjautuvuuden yleiskuvaus ... 11
2.2 Välittävät muuttujat - Motivaatio ja psykologiset perustarpeet ... 13
2.2.1 Motivaation ulottuvuudet ... 14
2.2.2 Autonomia, yhteisöllisyys ja kyvykkyys ... 17
2.3 Riippuvaiset muuttujat - Työtyytyväisyys ja itseohjautuvuus ... 20
2.3.1 Työtyytyväisyyden käsite ... 21
2.3.2 Itseohjautuvuuden vaikutus työtyytyväisyyteen ... 22
2.3.3 Työtyytyväisyys opetusalalla ... 23
2.4 Itsenäiset muuttujat - Työpaikan konteksti ... 25
2.4.1 Matalahierarkinen oppilaitos ... 25
2.4.2 Itsenäiset muuttujat - Työpaikan konteksti ja yksilölliset erot ... 27
2.4.3 Työntekijän itseohjautuvuuden tukeminen ... 28
2.4.4 Tiivistelmä kirjallisuudesta ja tutkimusaukon määrittely ... 30
3 Tutkimuksen toteuttaminen ... 31
3.1 Tutkimusmenetelmä ... 31
3.2 Aineiston analysointimenetelmät ja aineiston kuvaus ... 32
3.2.1 Aineiston analysointimenetelmät ... 32
3.2.2 Spearmanin korrelaatiokerroin analysointivälineenä ... 33
3.2.3 Kohderyhmä ... 35
3.2.4 Kysymyspatteristo ... 35
3.2.5 Työtyytyväisyysmittarit ... 39

3.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti 40
4 Tulokset 42
4.1 Vastaajien taustatiedot ja otanta 42
4.2 Yleiskatsaus organisaation työtyytyväisyyteen 43
4.2.1 Miten Careeria sijoittuu koulutusorganisaatioiden keskuudessa. 43
4.2.2 Kuinka tyytyväisiä Careeriaan ollaan työpaikkana 44
4.2.3 Onko Careeria kehittymässä hyvään suuntaan 45
4.2.4 Tyytyväisyysmittareiden keskiarvo 46
4.3 Itseohjautuvuuden toteutuminen yksiköittäin 47
4.3.1 Esihenkilöt ja itseohjautuvuuden osa-alueet 48
4.3.2 Opetushenkilöstö ja itseohjautuvuuden osa-alueet 49
4.3.3 Mahdollistavat palvelut ja itseohjautuvuuden osa-alueet 51
4.3.4 Maahanmuuttajakoulutuksen palvelut ja itseohjautuvuuden osa-alueet 53
4.4 Spearmanin korrelaatio - itseohjautuvuuden ja työtyytyväisyyden yhteys 54
5 Johtopäätökset ja pohdinta 58
5.1 Itseohjautuvuuden ja työtyytyväisyyden yleinen suhde 58
5.2 Autonomian kokemusten vaikutus työtyytyväisyyteen 60
5.3 Yhteisöllisyyden kokemusten vaikutus työtyytyväisyyteen 62
5.4 Kyvykkyyden kokemusten vaikutus työtyytyväisyyteen 63
5.5 Tulosten merkitys ja sovellettavuus käytännössä 65
5.6 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset 67
Lähteet 70

1 Johdanto

Itseohjautuvuuden merkitystä työelämässä korostetaan nykyään paljon. Työntekijän itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä ja oikeutta tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä organisoida omaa työtään ilman jatkuvaa ulkopuolista valvontaa tai johdon puuttumista asiaan (Martela ym. 2021, 4.) Itseohjautuva työskentelytapa nojaa vapauden ja vastuun tasapainoon, jossa yksilö tai tiimi voi itse määritellä työprosessit ja tehdä päätöksiä parhaaksi katsomallaan tavalla (Martela ym. 2021, 14). Itseohjautuvuuden katsotaan edistävän työn mielekkyyttä, parantavan sisäistä motivaatiota ja vahvistavan työtyytyväisyyttä (Launonen ym. 2000, 27–30).

Ammatillisessa koulutuksessa itseohjautuvuudesta on tullut entistä merkittävämpi tekijä. Oppilaitosten toimintaympäristö on muuttunut nopeasti. Perinteisen luokkaopetuksen lisäksi ammatillisten oppilaitosten tehtävänä on edistää työllistymistä ja rakentaa yhteistyöverkostoja työelämään. Tämä monipuolistunut työnkuva edellyttää henkilökunnalta kykyä toimia joustavasti ja itseohjautuvasti erilaisissa tilanteissa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan henkilökunnan itseohjautuvuuden tunteen ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä ammatillisen oppilaitoksen kontekstissa.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii ammatillinen oppilaitos Careeria Oy, jota kutsun jatkossa Careeriaksi. Careeria on asettanut itseohjautuvan tiimitoiminnan strategiansa ydintavoitteeksi, ja tämä tarjoaa ainutlaatuisen näkökulman tarkastella itseohjautuvuuden vaikutuksia henkilöstön kokemuksiin. Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, ja aineisto on kerätty Careerian henkilöstöltä. Analyysi pohjautuu tutkimusaineistoon sekä aihetta käsittelevään teoriakirjallisuuteen.

1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys

Tutkimuksen kohteena on pääosin Uudellamaalla toimiva Careeria-niminen ammatillinen oppilaitos, jossa työskentelee noin 450 henkilöä. Oppilaitoksen toiminta pohjautuu asiantuntijuuteen ja laadukkaaseen opetukseen, ja sen henkilöstöön kuuluu laaja joukko opettajia ja asiantuntijoita. Henkilöstön työssä korostuvat itseohjautuvuus ja autonomia. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstön kokemuksia itseohjautuvuudesta ja työtyytyväisyydestä vertaillen

neljää eri yksikköä: Esihenkilöt, Opetushenkilöstö, Mahdollistavat palvelut ja Maahanmuuttajakoulutuksen palvelut. Näistä Maahanmuuttajakoulutuksen palvelut muodostavat erityistapauksen, sillä toiminta tapahtuu Careerian tytäryhtiössä, jossa koulutukset ovat vahvasti kilpailutettuja ja työajat poikkeavat muista yksiköistä. Tämä toimintaympäristön erilaisuus voi vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin ja sen huomioiminen on tärkeää tuloksia tulkittaessa. Organisaatiossa tapahtuneet muutokset tekevät tutkimuskohteesta erityisten mielenkiintoisen sillä eri yksiköissä itseohjautuvuuden toteutuminen on edennyt eri vaiheisiin. Tämä tarjoaa mahdollisuuden tutkia, miten itseohjautuvuuden laajuus vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen.

Muuttuvien yhteiskunnallisten tavoitteiden myötä oppilaitoksen strateginen tavoite lisätä itseohjautuvuutta on ymmärrettävä, sillä työelämäyhteistyön merkitys ammatillisten oppilaitosten toiminnassa on korostunut viime vuosina. Aiemmin ammatillisten oppilaitosten keskeisimpänä painopisteenä oli tarjota opetusta ja osaamista opiskelijoille. Nykypäivänä opiskelijoiden työllistyminen painottuu vuosi vuodelta enemmän. Tämä näkyy monella tapaa ammatillisten oppilaitosten toiminnassa ja myös entistä suurempi osa rahoituksesta tulee valmistuvien opiskelijoiden työllistymisestä. Näin ollen ammatillisten oppilaitosten voi olla järkevää madaltaa organisaation hierarkisia rakenteita, antaa lisää päätäntävaltaa henkilöstölle ja näin tukea henkilöstön itseohjautuvuutta.

Itseohjautuvuus ei ole vain paikallinen ilmiö, vaan osa laajempaa globaalia trendiä. Organisaatioilla on nykypäivänä yhä suurempi tarve vähentää hierarkisuutta ja siirtyä kohti toimintamalleja, joissa päätöksenteko ja asiantuntemus jakautuvat laajemmin. Johtajilla ei voi olla kaikkea tarvittavaa tietoa ja asiantuntemusta, joten työntekijöiden osaaminen on keskeisessä roolissa. Vähemmän hierarkkisilla organisaatioilla, joissa työntekijöillä on enemmän päätäntävaltaa, on paremmat edellytykset reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Vastuun jakaminen työntekijöille voi myös lisätä työn merkityksellisyyden tunnetta, mikä tukee työntekijöiden motivaatiota ja pysyvyyttä (Lee & Edmondson, 2017, 37). Tämä trendi kytkeytyy vahvasti myös Suomeen ja vallitsevaan poliittiseen tahtoon luoda nopeaa työllistymistä. Tätä tavoitetta pyritään edistämään muun muassa velvoittamalla oppilaitoksia olemaan vahvempi liitos työllistymisen ja oppimisen välillä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella itseohjautuvuuden ja työtyytyväisyyden yhteyttä sekä tunnistaa niitä tekijöitä, jotka voivat estää tai edistää itseohjautuvuuden toteutumista ammatillisessa oppilaitoksessa nimeltään Careeria.

Tutkimuksesta saadun tiedon avulla ammatilliset oppilaitokset voivat arvioida tarkemmin, millainen vaikutus itseohjautuvuudella on henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tämän tiedon avulla oppilaitokset voivat kohdentaa tukitoimiaan niihin osa-alueisiin, jotka edistävät itseohjautuvuuden onnistumista ja tukevat paremman itseohjautuvan työympäristön kehittämistä.

Tutkimus keskittyy erityisesti henkilöstön kokemuksiin, ja sen avulla pyritään vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Tutkimuskysymys: Miten itseohjautuvuuden kokemukset ja niiden yhteys työtyytyväisyyteen eroavat Careerian eri yksiköiden välillä?

Tämä tutkimus ei tarkastele organisaation rakenteisiin luotua itseohjautuvuuden tasoa tai johdon tahtotilaa edistää itseohjautuvuutta, vaan keskittyy yksinomaan henkilöstön kokemuksiin. Tutkimus ei myöskään käsittele itseohjautuvuuden vaikutuksia oppilaitoksen taloudelliseen tulokseen tai opiskelijoiden näkökulmasta tulevia vaikutuksia. Näin rajattuna tutkimus keskittyy henkilökunnan itseohjautuvuuden ja työtyytyväisyyden kokemusten yhteyteen.

1.3 Teoreettiset kulmakivet ja keskeiset käsitteet

Tutkielman keskeiset käsitteet noudattelevat tavanomaisestikin itseohjautuvuuden ja työtyytyväisyyden tutkimuksessa käytettäviä keskeisiä käsitteitä. Näitä käsitteitä ovat itseohjautuvuus sekä itseohjautuvuuden osa-alueet eli autonomia, motivaatio ja yhteisöllisyys sekä työtyytyväisyys.

Itseohjautuvuus viittaa työntekijän kykyyn ja valmiuteen toimia itsenäisesti ilman jatkuvaa ulkopuolista ohjausta (Martela 2020, 22). Itseohjautuvuudesta puhuttaessa käytetään usein alakäsitteitä **autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys** (Ryan & Deci 2000, 68). Autonomia tarkoittaa yksilön mahdollisuutta tehdä päätöksiä omasta työstään, kyvykkyys viittaa työntekijän

kokemukseen omasta osaamisestaan ja yhteisöllisyys tarkoittaa tunnetta kuulumisesta työyhteisöön (Martela 2020, 22).

Työtyytyväisyys viittaa yksilön subjektiiviseen tyytyväisyyden kokemukseen, joka heijastuu positiivisena tunnetilana työn tekemisen yhteydessä. Siihen vaikuttavat motivaatiotekijät, kuten tunnustuksen saaminen, työssä menestyminen ja työn mielekkyys, sekä ympäristöön liittyvät tekijät, kuten palkitseminen, sosiaaliset suhteet ja työn organisointi. (Työhyvinvointi 2024.)

Motivaatio, erityisesti sisäinen motivaatio, on tärkeä tekijä itseohjautuvuudessa ja työtyytyväisyydessä, sillä se edistää työntekijän sitoutumista ja suoriutumista. Yhteisöllisyys eli tunne kuulumisesta työyhteisöön ja merkitykselliset suhteet työpaikalla lisäävät työtyytyväisyyttä. Lisäksi kyvykkyys, eli työntekijän kokemus omasta osaamisestaan ja pätevyydestään, vahvistavat niin työtyytyväisyyttä kuin motivaatiotakin. (Ryan & Deci 2000, 68.)

Lisäksi on hyvä huomioida, että itseohjautuvuuden toteutuminen työyhteisössä saattaa kohdata erilaisia haasteita, kuten riittävän tuen ja selkeiden tavoitteiden puutetta (Ryan & Deci 2000, 70). Tämä näkökulma on erityisen tärkeä organisaation muutosprosesseissa, joissa itseohjautuvuus ja johdon rooli voivat vaatia uudelleen arviointia.

Nämä käsitteet luovat tutkimuksen teoreettisen pohjan. Tutkimukseni kirjallisuuskatsauksessa määrittelen aluksi itseohjautuvuuden käsitteen Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteorian kautta sekä tarkastelen sen kolmea keskeistä osa-aluetta: autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä. Tämän jälkeen tarkastelen työtyytyväisyyttä ja esittelen, miten itseohjautuvuus on yhteydessä työtyytyväisyyteen eri tutkimuksissa. Lopuksi tarkastelen itseohjautuvuuden vaikutuksia työtyytyväisyyteen.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma on jaettu viiteen pääosioon:

Luku 1, Johdanto, esittelee tutkimuksen taustan ja tavoitteet sekä selkeyttää, että tutkimus keskittyy henkilöstön itseohjautuvuuden kokemuksiin ja työtyytyväisyyteen. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen pääongelma, joka ohjaa tutkimusta. Johdannossa tuodaan myös esiin itseohjautuvuuden kasvava merkitys globaalina trendinä, jossa organisaatiot ympäri maailmaa

vähentävät hierarkioita ja lisäävät työntekijöiden autonomiaa. Tämä trendi näkyy vahvasti myös suomalaisissa ammatillisissa oppilaitoksissa.

Luku 2, Kirjallisuuskatsaus, keskittyy teoreettiseen taustaan ja esittelee keskeiset käsitteet, kuten itseohjautuvuus, työtyytyväisyys ja motivaatiotekijät. Tämä luku pohjautuu itseohjautuvuusteoriaan, jonka avulla tarkastellaan, miten autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys kytkeytyvät työtyytyväisyyteen ammatillisessa oppilaitosympäristössä.

Luku 3, Tutkimuksen toteuttaminen, käsittelee tutkimuksen metodologisia ratkaisuja. Tässä luvussa kuvataan tutkimusmenetelmä, aineiston kerääminen ja analyysimenetelmät. Lisäksi perustellaan kvantitatiivisen kyselytutkimuksen käyttö ja kuvaillaan tutkimuksen kohderyhmää.

Luku 4, Tulokset, esittelee tutkimuksen tulokset. Tässä luvussa analysoidaan henkilöstöryhmien kokemuksia ja vertaillaan itseohjautuvuuden vaikutuksia työtyytyväisyyteen yksiköiden välillä.

Luku 5, Johtopäätökset ja pohdinta, tarkastelee tutkimustuloksia suhteessa teoreettiseen viitekehykseen ja aiempaan tutkimukseen. Tuloksia tarkastellaan Careerian kannalta, mutta myös osana laajempaa työelämän muutosta, jossa itseohjautuvuuden merkitys korostuu ammatillisissa oppilaitoksissa. Johtopäätöksissä tuodaan esiin tutkimuksen käytännön merkitys sekä nostetaan esille ehdotuksia jatkotutkimuksen suuntaamiseksi

2 Kirjallisuuskatsaus

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu itseohjautuvuusteorian ympärille. Teorian avulla tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä työelämässä. Tässä luvussa esitellään ensin itseohjautuvuuden keskeinen käsite sekä siihen liittyvät psykologiset perustarpeet työelämässä. Tämän jälkeen syvennytään itseohjautuvuuden osa-alueisiin ja tarkastellaan, miten ne vaikuttavat työntekijöiden motivaation ja työtyytyväisyyden muodostumiseen.

2.1 Itseohjautuvuuden yleiskuvaus

Itseohjautuvuus viittaa yksilön kykyyn ohjata omaa toimintaansa ja tehdä päätöksiä itsenäisesti ilman ulkoista kontrollia (Martela ym. 2021, 14). Käsite pohjautuu Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaan (Self-Determination Theory), joka tarkastelee ihmisen sisäistä motivaatiota ja sen ylläpitämiseen tarvittavia tekijöitä. Itseohjautuvuusteoria pyrkii selittämään, mitkä tekijät herättävät ja ylläpitävät motivaatiota sekä mitä olosuhteita tarvitaan, jotta henkilön hyvinvointi ja sitoutuminen lisääntyisivät. (Deci & Ryan 2000 70–76.) Itseohjautuvuusteoria on keskeinen viitekehys itseohjautuvuuden ymmärtämisessä. Teorian mukaan ihmiset ovat luonnostaan aktiivisia. He haluavat oppia, laajentaa osaamistaan ja käyttää kykyjään vastuullisesti. Tämä sisäinen taipumus ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, sillä ympäristö voi joko tukea tai estää näitä luontaisia pyrkimyksiä. (Deci & Ryan 2000, 68–69.)

Itseohjautuvuusteoria pohjautuu ajatukseen, että ihmisellä on kolme keskeistä psykologista perustarvetta:

Autonomia – tunne siitä, että voi toimia itsenäisesti ja omien valintojensa mukaisesti.

Kyvykkyys – kokemus oman toiminnan tehokkuudesta ja osaamisesta.

Yhteisöllisyys – tunne kuulumisesta ja liittymisestä muihin ihmisiin

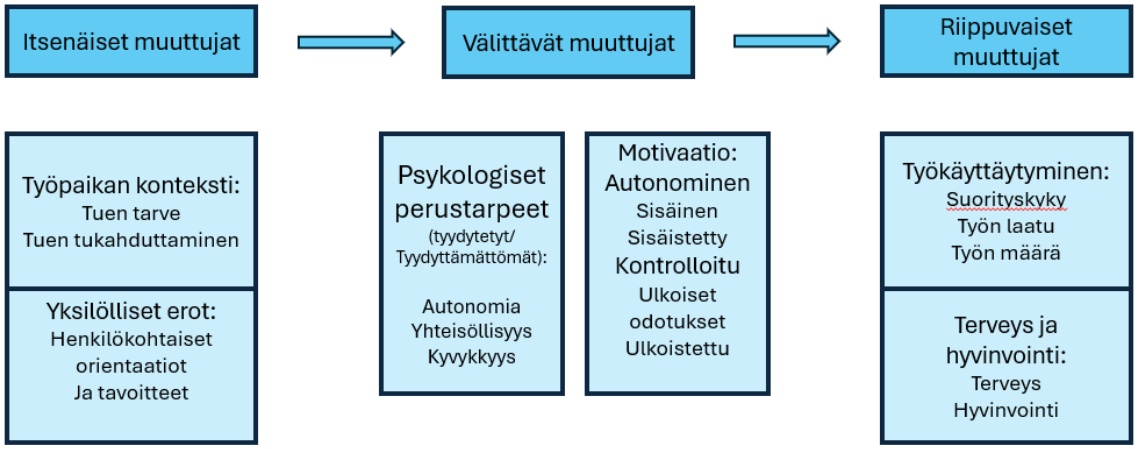
Näiden tarpeiden täyttyminen edistää yksilön motivaatiota, hyvinvointia ja kehitystä, kun taas niiden estyminen voi johtaa motivaation vähenemiseen ja hyvinvoinnin heikentymiseen (Deci & Ryan 2000, 68).

Decin ja Ryanin (2000) tutkimukset korostavat, että sosiaalisen ympäristön tuki psykologisille perustarpeille - autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys - luovat kehitysalustan, joka mahdollistaa yksilöiden aktiivisuuden, osaamisen hyödyntämisen ja sisäisen motivaation kasvun. Näitä periaatteita voidaan soveltaa myös työelämään, jossa tällainen tuki auttaa työntekijöitä toimimaan omaehtoisesti, oppimaan uutta ja integroitumaan osaksi organisaation tavoitteita ja arvoja. Tämä voi edistää työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia, parantaen samalla työn tuloksia. (Deci & Ryan 2000, 74.) Itseohjautuvuus lisää työn imua, vähentää stressiä ja nopeuttaa palautumista (Martela 2021, 19).

Esihenkilöiden rooli alaisten itseohjautuvuuden tukemisessa on tärkeää. Esihenkilöiden toimintatapoihin, kuten aloitteellisuuden tukemiseen ja ei-kontrolloivan palautteen antamiseen liittyvät käytännöt vahvistavat työntekijöiden kokemusta autonomiasta ja kyvykkyydestä. (Deci ym. 1989.) Esimerkiksi palaute, joka keskittyy pätevyyden tunteen vahvistamiseen ilman kontrolloivaa kieltä, edistää sekä työntekijöiden itseluottamusta että kykyä tehdä päätöksiä itsenäisesti (Deci 1989, 585). Näin ollen esihenkilöiden autonomiaa ja kyvykkyyttä tukeva toiminta edistää työntekijöiden itseohjautuvuuden kokemuksia. (Deci 1989, 585). Itseohjautuvuusteoria korostaa myös yhteisöllisyyden tunteen olevan yksi psykologisista perustarpeista, jotka vaikuttavat työssä koettuun motivaatioon ja tyytyväisyyteen (Deci & Ryan 2000). Yhteisöllisyys työpaikalla vahvistuu, kun esihenkilöt tunnistavat alaistensa tarpeet ja tunteet sekä huomioivat heidän näkökulmansa (Deci ym. 1989). Lisäksi työntekijöiden keskinäiset suhteet ja yksikön sisäinen yhteisöllisyys lisäävät ryhmän motivaatiota ja kykyä saavuttaa yhteisiä tavoitteita (Deci, 1989, 585). Hyvin toimiva yhteisö ei ainoastaan tue työntekijöiden hyvinvointia, vaan myös parantaa koko organisaation toimintaa.

Itseohjautuvuuteen vaaditaan täten organisaation tukea sekä tilan antamista sen toteuttamiselle. Alla oleva kuva (kuva 1), *Itseohjautuvuusteorian malli työpaikkakontekstissa* kuvastaa tekijöitä, jotka vaikuttavat itseohjautuvuuden toteutumiseen työpaikalla. Kuvassa olevat *Itsenäiset muuttujat* jakautuvat kahteen osaan, työpaikan kontekstiin sekä yksilöllisiin eroihin. Työpaikkakontekstissa kuvataan tuen tarvetta ja niiden esteitä. Tukeeko työpaikka työntekijöiden perustarpeita vai estääkö se niiden täyttymistä. Yksilölliset erot käsittävät työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja tavoitteet, kuten heidän taipumuksensa toimia itsenäisesti sekä heidän pyrkimyksensä ja tavoitteensa työelämässä. *Välittävät muuttujat* kuvastavat kolmea psykologista perustarvetta eli autonomian tunnetta, kyvykkyyden tunnetta ja yhteisöllisyyden tunnetta sekä sisäisen ja sisäistetyn tai velvollisuuksista tai palkinnoista ja rangaistuksista kumpuavan ulkoisen motivaation vaikutuksia. Näiden ohjaamina syntyy *riippuvaiset muuttujat* eli

työkäyttäytyminen sekä terveys ja hyvinvointi, jotka voidaan työpaikkakontekstissa liittää työtyytyväisyyteen. (Deci ym. 2017, 23). Työtyytyväisyys syntyy täten ensisijaisesti työpaikalla luoduista käytänteistä, jotka mahdollistavat itseohjautuvuuden toteutumisen ja lopulta synnyttävät työtyytyväisyyttä, toki työntekijöiden yksilölliset päämäärät ja ominaisuudet huomioiden.



Kuva 1. Itseohjautuvuusteorian malli työpaikkakontekstissa (mukaillen Deci ym. 2017, 23)

Tutkimusongelmien mukaisesti tässä tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka itseohjautuvuuden kokemukset vaikuttavat työhyvinvointiin ja minkälaiset työpaikalla ilmenevät tekijät heikentävät näitä kokemuksia. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä *itsenäiset muuttujat, välittävät muuttujat* ja *riippuvaiset muuttujat* tarjoavat rakenteen näiden suhteiden tarkasteluun.

Luvussa 2.4 käsittelen niitä haasteita, joita työpaikoilla voi ilmetä *itsenäisten muuttujien*, kuten työpaikan kontekstin (Tuen tarve / tuen tukahduttaminen) ja **yksilöllisten erojen osalta,** kohdalla. Luvussa 2.2 tarkastelen *välittäviä muuttujia*, erityisesti psykologisia perustarpeita (autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys) sekä motivaation ulottuvuuksia. Luvussa 2.3 käsittelen *riippuvaisia muuttujia* eli sitä, miten itseohjautuvuuden kokemukset vaikuttavat työtyytyväisyyteen, työn laatuun ja henkilön hyvinvointiin.

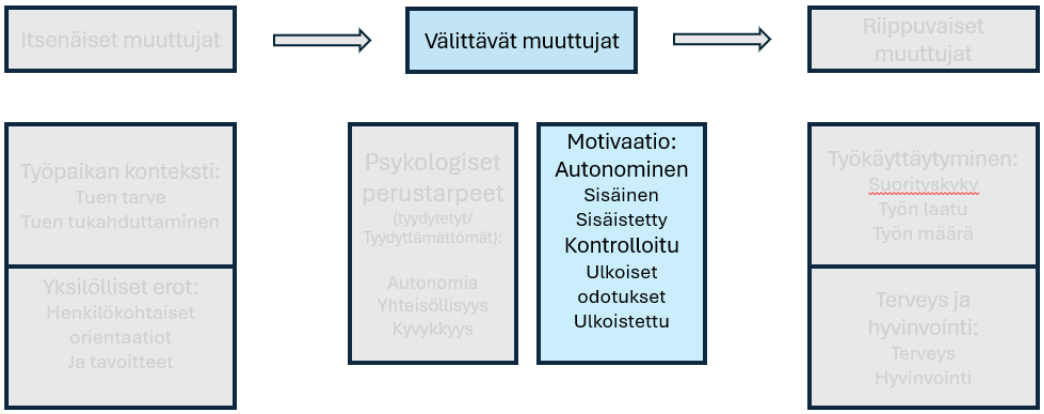
2.2 Välittävät muuttujat - Motivaatio ja psykologiset perustarpeet

Itseohjautuvuuden ymmärtäminen työelämässä edellyttää syvällistä perehtymistä sen keskeisiin taustatekijöihin, joita ovat motivaatio ja psykologiset perustarpeet. Itseohjautuvuusteorian (Self-Determination Theory) mukaan työntekijöiden sisäinen ja ulkoinen motivaatio muodostavat perustan työtyytyväisyydelle, työhön sitoutumiselle ja suorituskyvylle. Lisäksi teoria

korostaa kolmea psykologista perustarvetta - autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä - jotka ovat keskeisiä itseohjautuvuuden onnistumiselle. Tässä luvussa tarkastellaan ensin motivaatiota ja sen vaikutuksia työelämässä (2.2.1) ja sen jälkeen syvennytään psykologisten perustarpeiden merkitykseen itseohjautuvuuden toteutumisessa (2.2.2)

2.2.1 Motivaation ulottuvuudet

Itseohjautuvuuden toteutuminen työpaikoilla rakentuu yksilöiden psykologisten perustarpeiden varaan, joita ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Nämä itseohjautuvuusteorian (Self-Determination Theory) keskeiset osa-alueet muodostavat perustan työntekijöiden motivaatiolle, hyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle (Deci & Ryan 2000, 68–70). Kun nämä tarpeet täyttyvät, työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja motivoivaksi, mikä lisää heidän työtyytyväisyyttään ja hyvinvointiaan (Martela ym. 2021, 19–21). Toisaalta perustarpeiden laiminlyönti voi heikentää suorituskykyä ja motivaatiota sekä lisätä stressiä ja aiheuttaa työuupumusta (Van den Broeck ym. 2021, 266). Seuraavaksi käsittelen motivaation muotoja itseohjautuvuusteorian näkökulmasta sekä sitä, miten eri motivaatiotyypit sijoittuvat sisäisen ja ulkoisen motivaation jatkumolle.

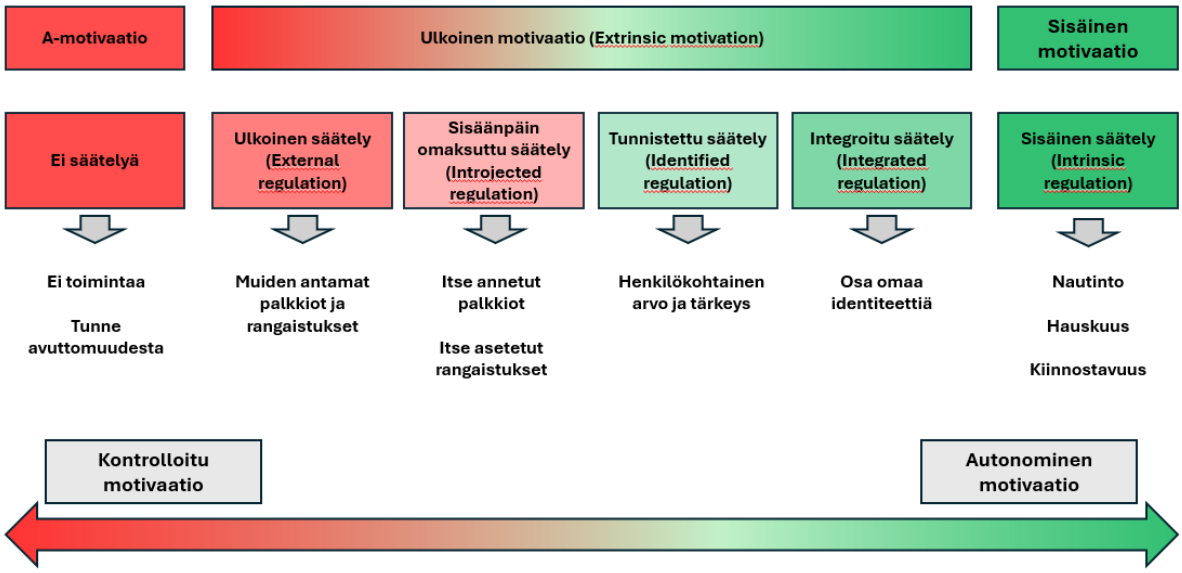


Kuva 2. Välittävät muuttujat – Motivaatio (mukaillen Deci ym. 2017, 23)

Van den Broeck & ym. (2021) ovat tehneet laajan 124 otosta käsittelevän meta-analyysin, jossa on tutkittu itseohjautuvuusteoriaa työelämän kontekstissa. Analyysi perustui monipuoliseen kansainväliseen aineistoon ja se antaa kattavan kuvan itseohjautuvuuden kokemusten merkityksestä. Analyysi korostaa, että psykologisten perustarpeiden - autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden - täyttyminen on keskeistä motivaation ja työhyvinvoinnin kannalta. Mitä

enemmän autonomiaa ja sisäistä motivaatiota työntekijä kokee, sitä parempia ovat vaikutukset hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja käyttäytymiseen. Toisaalta silloin, kun itseohjautuvuus ei toteudu, työntekijät voivat kokea korkeampaa stressiä ja alhaisempaa suoriutumista. Tutkimuksessa tarkastellaan itseohjautuvuusteorian motivaatiotyyppien (kuva 3) vaikutuksia työelämässä. Tutkimuksen havainnot vahvistavat perusajatusta siitä, että mitä autonomisempi motivaatio on, sitä positiivisemmat vaikutukset sillä on työntekijöihin ja heidän suoritukseensa.

Itseohjautuvuusteoriassa motivaatiot jaotellaan kontrolloituihin ja autonomisiin. Näiden välille sijoittuvat motivaatiot, jotka sisältävät sekä ulkoisia että sisäisiä elementtejä.



Kuva 3. Motivaation ulottuvuudet itseohjautuvuusteorian mukaisesti (Mukaillen Van den Broeck ym. 2021, 243)

Motivaatio on monimutkainen kokonaisuus. Sisäinen motivaatio äärimmilleen vietynä tarkoittaa, että henkilö toimii täysin itseohjautuvasti ilman ulkoisia kannustimia, kuten palkkiota tai mahdollisuutta yletä työtehtävissä. Voidaan ajatella, että esimerkiksi pieni lapsi nauttii itse oppimisesta niin paljon, että hän ohjautuu täysin sisäisen motivaation varassa. Sisäisen motivaation vastakohta on motivoitumaton ja passiivinen henkilö, joka ei kykene säätelemään toimintaansa. Amotivaatiolla oli selkeästi negatiivisimmat vaikutukset. Se liittyi työssä koettuun stressiin, matalaan työtehokkuuteen ja heikkoon sitoutumiseen (Van den Broeck, ym. 2021, 252.)

Itsemääräytymisteorian mukaan amotivaation ja sisäisen motivaation välissä on neljä erilaista ulkoisen motivaation tasoa. Niistä vähiten sisäistä motivaatiota muistuttava taso on nimeltään täysin ulkoisesti säädelty (External) motivaatio. Tällöin säätely tulee ulkoapäin ja henkilö

toimii paljolti ulkoisten rangaistusten tai palkintojen varassa. Ulkoisesti motivoituneilla työntekijöillä on alhaisempi työtyytyväisyys ja suurempi riski stressille (Van den Broeck ym. 2021.)

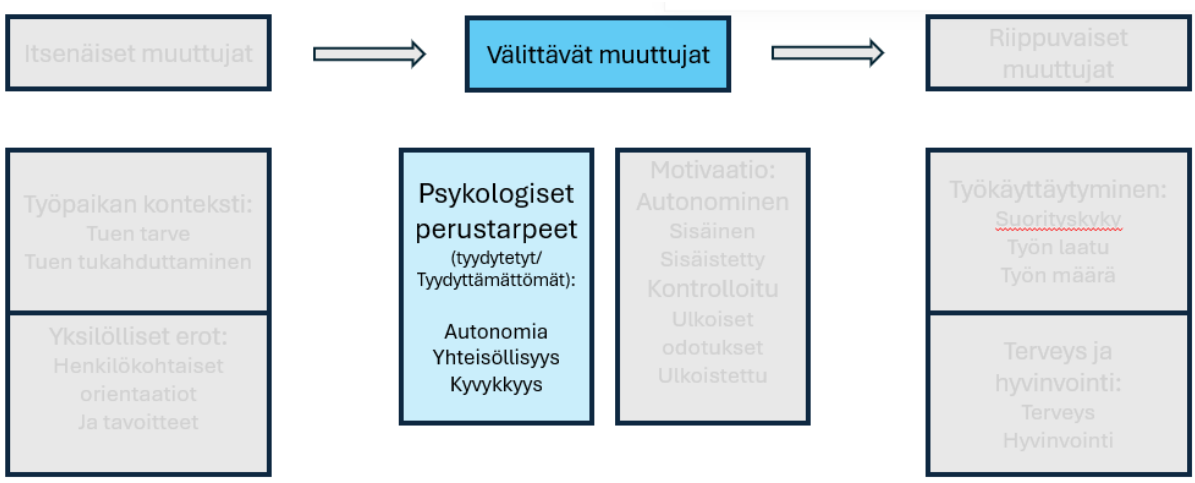
Seuraava ulkoisen motivaation taso on nimeltään Sisään kääntynyt (Introjected) motivaatio. Tällöin henkilö on sisäistänyt ulkoisen motivaation elementit ja kokee ne omakohtaisina velvollisuuksinaan, joiden mukaan on järkevää toimia. Motivaatiotaso sisältää niin positiivisia kuin negatiivisiakin tasoja. Motivaatio tulee siis omasta itsestä, mutta se perustuu silti ulkoiseen pakkoon tai paineeseen.

Tästä seuraava taso nimeltään Tunnistettu motivaatio (Identified) on edelleen ulkoisen motivaation taso, mutta se on jossain määrin sisäistä. Tutkimuksessa on huomattu, että Tunnistettu motivaatio oli erityisen tärkeä suorituskyvyn ennustamisessa ja joissakin tehtävissä jopa tärkeämpi kuin sisäinen motivaatio. Tällä tasolla henkilö on tietoisesti valinnut tiettyjä arvoja ja pitää toimintaa henkilökohtaisesti tärkeänä. Viimeisimpänä ulkoisen motivaation tasona on integroitu säätely (Integrated Regulation), jossa henkilön itseohjautuvuus on täysin sisäistettyä ja tasapainossa omien arvojen ja uskomusten kanssa. Tutkimuksessa tämä taso oli merkittävin hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta. (Ryan ym. 2000, 72; Van den Broeck ym. 2021, 266)

Työelämässä itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation merkitystä on tutkinut myös Frank Martela (Martela ym. 2021, 19–21) tutkimusryhmineen. He toteavat tutkimuksessaan, että sisäistä motivaatiota kokeneet työntekijät kokevat enemmän työn imua, alhaisempaa stressiä ja alhaisempaa työuupumusta sekä suurempaa merkityksellisyyttä työssään. He myös tuntevat vähemmän tarvetta vaihtaa työpaikkaa. Itseohjautuvuus, joka on tärkeä osa sisäistä motivaatiota, antaa työntekijöille vapauden tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä ja edistää siten hyvinvointiaan. Tämä vapaus liittyy muun muassa työn tekemisen ja johtamisen oikeuksiin sekä osallisuuteen organisaation kehittämisessä. Toisin sanoen organisaatioissa, joissa valtaa hajautetaan ja vastuuta jaetaan laajemmin, sekä työstä palautuminen että työn imu olivat korkeammalla asteella. Myös Aalto-yliopiston työelämäprofessori Lauri Järvilehto (Järvilehto 2020) korostaa itseohjautuvuuden merkitystä motivaation näkökulmasta. Järvilehdon mukaan itseohjautuvuudessa tulisi huomioida Itseomääräytymisteorian (Ryan & Deci 2000) sisäisen motivaation avainparametrit eli autonomia, kyvykkyys sekä yhteisöllisyys.

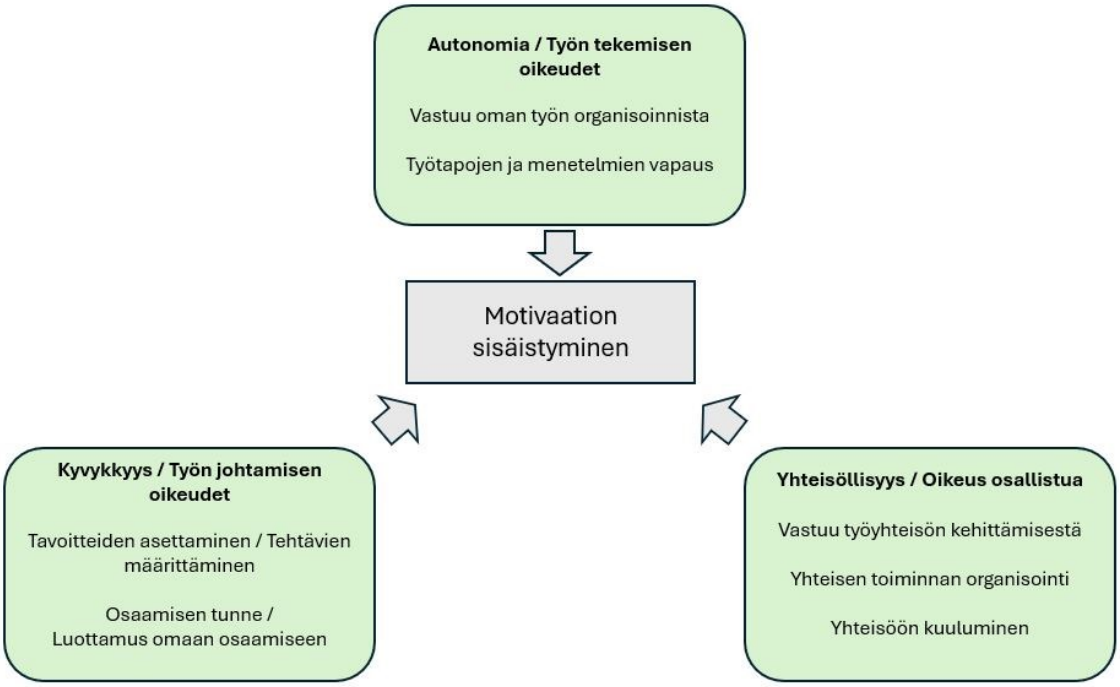
2.2.2 Autonomia, yhteisöllisyys ja kyvykkyys

Itseohjautuvuusteorian (Self-Determination Theory) mukaan psykologiset perustarpeet - autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys - muodostavat perustan ihmisen motivaatiolle, hyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle. Decin ja Ryanin (2000) mukaan näiden perustarpeiden täyttyminen tukee sisäistä motivaatiota ja yksilön kykyä saavuttaa tavoitteensa. Organisaation tasolla tämä tarkoittaa, että työntekijöiden autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä voidaan tukea rakenteellisilla ratkaisuilla, kuten työntekijän oikeuksien laajentamisella. Seuraavaksi käsittelen työntekijän psykologisia perustarpeita, autonomiaa, yhteisöllisyyttä ja kyvykkyyttä.



Kuva 4. Välittävät muuttujat – Autonomia, yhteisöllisyys, kyvykkyys (mukaillen Deci ym. 2017, 23)

Martela (2021, 16–18) on liittänyt itseohjautuvuusteorian ydinkäsitteet työelämään kolmena oikeutena: työn tekemisen oikeudet, työn johtamisen oikeudet ja oikeus osallistua organisaation kehittämiseen. Nämä oikeudet havainnollistavat, mitä itseohjautuvuus organisaatioissa tarkoittaa käytännön tasolla. Kuvassa 5 havainnollistetaan näiden oikeuksien yhteyttä työntekijöiden motivaatioon ja psykologisten perustarpeiden täyttymiseen.



Kuva 5. Psykologisten perustarpeiden ja työntekijän oikeuksien yhteys (mukaillen Martela ym. 2021, 16–17)

Autonomia ja työn tekemisen oikeudet

Autonomia tarkoittaa yksilön mahdollisuutta tehdä päätöksiä omasta työstään ja vaikuttaa sen sisältöön. Ryanin ja Decin (2000) mukaan autonomia ei ole eristäytyneisyyttä, vaan kokemus tahdonvapaudesta ja oman tekemisensä hallinnasta. Autonomian tukeminen työelämässä ilmenee työn tekemisen oikeutena, joka kattaa työntekijän vallan päättää työmenetelmistä ja -tavoista. Kun työntekijä voi itsenäisesti organisoida ja priorisoida työtehtäviään, hänen autonomian kokemuksensa vahvistuu. Tämä vähentää stressiä sekä lisää työstä palautumista ja työn imua (Martela ym. 2021 19–21). Kun työntekijöille annetaan päätäntävaltaa ja he kokevat saavansa oikeudenmukaista kohtelua, heidän sitoutumisensa ja työtyytyväisyytensä paranevat (Meyer & Allen 1997, 46). Autonomia ei täten tarkoita eristäytyneisyyttä tai itsekkyyttä, vaan kytkeytyy työntekijän tunteeseen siitä, että hänellä on hallinnan tunne omasta toiminnastaan. (Ryan & Deci 2000, 70.)

Kyvykkyys ja työn johtamisen oikeudet

Kyvykkyys viittaa työntekijän kokemukseen osaamisestaan ja mahdollisuuksistaan kehittyä työssään. Valinnanmahdollisuudet, tehokas palaute ja mahdollisuudet kehittää osaamista vahvistavat kyvykkyyden tunnetta, mikä johtaa parempaan suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen

(Ryan & Deci 2000). Martelan (2021, 16–18) mukaan tämä perustarve heijastuu työn johtamisen oikeuksissa, jotka antavat työntekijälle mahdollisuuden asettaa työssään tavoitteita ja päättää prioriteeteista. Näin työntekijät kokevat olevansa päteviä ja merkityksellisiä toimijoita työyhteisössä.

Yhteisöllisyys ja oikeus organisaation kehittämiseen

Yhteisöllisyyden voidaan nähdä olevan olemukseltaan ikiaikaista. Aiemmin historiassa ihmiset loivat yhteisöllisyyttä omilla elinalueillaan, kuten kylissä, omilla asuinalueillaan ja muilla pienillä alueilla, joissa he jakoivat yhteisen vastuun toiminnasta. Nykyään ihmiset viettävät suuria määriä elämästään työpaikoillaan näiden lähialueiden ulkopuolella. Työpaikat ja yritykset ovat ajan saatossa pirstaloineet ihmisten välisiä yhteyksiä ja entisen kaltainen ”alueellinen” yhteenkuuluvuuden tunne on vähentynyt. Näin työpaikoista on tullut entistä merkityksellisempiä osia ihmisten elämässä myös yhteisöllisyyden tuottajina. Työn yhteisöllisyyden merkitys ei liity pelkästään työpaikkaan vaan myös kykyyn toimia vastuullisena kansalaisena ja kokea merkityksellisyyttä. (Burroughs & Eby 1998, 510.)

Yhteisöllisyys voidaan nähdä pikemminkin lopputuloksena, jota ennen autonomian ja kyvykkyyden täytyy toteutua. Molemmissa voidaan nähdä samoja päämääriä eli sisäisesti motivoitunut kansalainen, joka kykenee toimimaan yhteiskunnassa ja haluaa suoriutua hyvin työssään edistäen yhteistä hyvää. Työntekijät kokevat todennäköisemmin yhteisöllisyyttä työpaikoissa, joissa palkat ovat oikeudenmukaisia toisiinsa nähden, työ tarjoaa sopivia haasteita, työntekijöitä rohkaistaan vuorovaikutukseen sekä työntekijöiden kyvykkyys on suhteessa heidän työtehtäviinsä. (Burroughs & Eby 1998, 509–531.) Yhteisöpsykologian näkökulmasta työpaikkayhteisö määritellään sekä maantieteellisenä paikallisuutena että muodollisina ja epämuodollisina verkostoina, joissa yksilöt jakavat yhteyden toisiinsa. (Cicognani ym. 2012, 1089). Yhteenkuuluvuus on avainasemassa henkilön hyvinvoinnille (Naylor ym. 1996. 42). Työpaikalla tämä perustarve ilmenee oikeutena osallistua organisaation kehittämiseen. Työntekijät voivat tällöin vaikuttaa esimerkiksi organisaation strategisiin linjauksiin, prosessien kehittämiseen ja yhteisten toimintatapojen suunnitteluun. (Martela 2021, 16–18.)

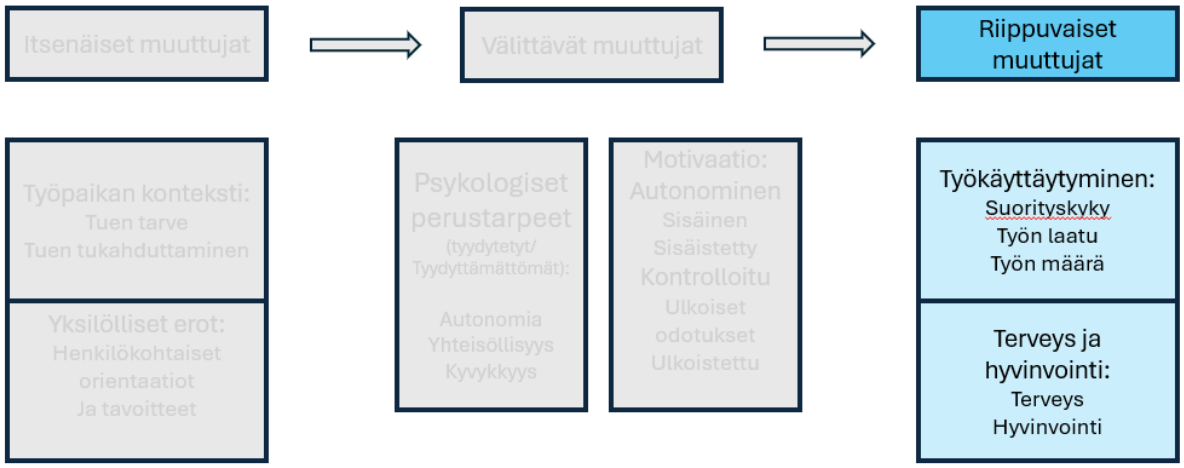
Itseohjautuvuus organisaatiossa ei tarkoita anarkiaa tai kontrollin puutetta, vaan se rakentuu luottamuksen ja autonomian pohjalle, mikä mahdollistaa joustavamman ja tehokkaamman toiminnan organisaatioissa. (Martela ym. 2021, 30). Itseohjautuvuuden toteutuminen organisaatioissa ei myöskään ole itsestäänselvyys, vaan se vaatii suunnitelmallista työtä ja tukea

organisaation rakenteilta ja kulttuurilta. Rakenteilla ja kulttuurilla on suuri merkitys sille, miten itseohjautuvuus kehittyy ja miten työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi. Vaikka itseohjautuvuus itsessään voi parantaa työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia, sen toteutuminen vaatii oikeanlaisten olosuhteiden luomista. (Martela ym. 2021, 3, 29–34.) Myös työntekijöiden henkilökohtainen vastuu korostuu, sillä matalissa organisaatiorakenteissa työntekijöiltä odotetaan laajaa osaamista ja kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä. Sitoutuneet työntekijät muodostavat organisaation selkärangan, ja heidän lojaalisuutensa yritystä kohtaan on organisaation menestyksen ydin. (Meyer & Allen 1997, 5–6.)

Itseohjautuvuuden keskeiset periaatteet, kuten autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys, muodostavat vahvan perustan työtyytyväisyyden rakentumiselle. Kuten teoreettinen tarkastelu osoittaa, näiden tarpeiden täyttyminen tukee sisäistä motivaatiota, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Seuraavaksi tarkastelemme työtyytyväisyyden käsitettä ja sen yhteyksiä itseohjautuvuuden kokemuksiin.

2.3 Riippuvaiset muuttujat - Työtyytyväisyys ja itseohjautuvuus

Työtyytyväisyys ei ole ainoastaan työntekijän henkilökohtainen kokemus. Työtyytyväisyydellä on laajoja vaikutuksia yksilön henkilökohtaisen elämänlaadun lisäksi myös organisaation toimintaan. Tutkimukset osoittavat, että tyytyväiset työntekijät ovat sitoutuneempia ja alttiimpia osallistumaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Harter ym. 2002; Meyer & Allen, 1997). Työtyytyväisyydellä on liitokset moniin positiivisiin vaikutuksiin, kuten organisaatiositoutumiseen ja työtehokkuuteen. Työhönsä tyytyväiset työntekijät eivät myöskään harkitse niin herkästi työpaikan vaihtoa. Parasta työn imua koetaan usein työtehtävissä, joissa työntekijälle tarjotaan mahdollisuus autonomiseen työntekoon, jossa hän saa tukea ja palautetta työstään. Voidaan todeta, että työhyvinvointi ennustaa monipuolisesti laajaa hyvinvointia pitkällä aikavälillä. Voidaan myös todeta, että työhönsä tyytyväisillä työntekijöillä ja organisaation menestymisellä on yhteyksiä (Hakanen & Schaufeli, 2012, 416–417.) Työtyytyväisyyden heijastusvaikutukset näkyvät niin työkäyttäytymisessä kuin työntekijöiden terveydessä ja hyvinvoinnissa (Kuva 6).



Kuva 6. Riippuvaiset muuttujat ja työtyytyväisyys (mukaillen Deci ym. 2017, 23)

2.3.1 Työtyytyväisyyden käsite

Työtyytyväisyyden tutkimus on lähtenyt kunnolla liikkeelle 1920-luvulta, jolloin alettiin huomata, että työnantajan menestys liittyy vahvasti työntekijöiden menestymiseen. Työntekijöiden tyytyväisyyttä parantamalla voitiin parantaa tuotantoa. Tämä oli iso muutos tätä edeltäneeseen taylorismin aikakauteen, jolloin työ oli hyvin tuotantolähtöistä ja jolloin esimerkiksi heikommat ja huonokuntoisemmat työntekijät eivät pärjänneet ja menettivät työpaikkansa. (Tuomi 2018, 13-14). Yksi organisaatiotutkimuksessa laajimmin käytetyistä työtyytyväisyyden määritelmistä on Edwin A. Locken (1976) esittämä määritelmä, jonka mukaan " Työtyytyväisyys on miellyttävä tai positiivinen tunnetila, joka syntyy yksilön arvioidessa työtään tai työkokemuksiaan". Locke (1976) määritteli työtyytyväisyyden tunnetilaksi, joka syntyy yksilön arvioidessa työnsä olevan sopusoinnussa hänen odotustensa ja toiveidensa kanssa. Tämä määritelmä on laajalti hyväksytty pohja työtyytyväisyyden tutkimukselle ja se korostaa subjektiivista kokemusta ja työntekijän yksilöllistä arvomaailmaa.

Yksinkertaisesta määritelmästään huolimatta työtyytyväisyys on hankala käsite. Ongelmallisen siitä tekee se, että työtyytyväisyys on riippuvainen muuttuja (kuva 6), johon vaikuttaminen on välillistä. Työtyytyväisyys on seurausta työpaikoilla toimeenpannuista asioista (Itsenäisistä muuttujista) sekä niiden myötä syntyvästä motivaatiosta sekä psykologisten perustarpeiden tyydyttymisestä (Välittävät muuttujat eli itseohjautuvuuden avaintekijät sekä motivaatio). Yrityksen tulee siis vaikuttaa työtyytyväisyyteen välillisesti muokkaamalla itsenäisiä muuttujia kuten työolosuhteita, esihenkilön antamaa tukea sekä työntekijän saamia vapauksia ja päätösvaltaa.

Itsenäisten muuttujien muokkaaminen taas on vaikeaa, koska on vaikeaa määritellä, miten työtyytyväisyys syntyy, miten se katoaa tai miten organisaatiot voivat sitä luoda (Tuomi 2018, 13). Työtyytyväisyyden vaikutus yrityksen menestykseen ei ole täysin selkeä. Työtyytyväisyyden voidaan nähdä parantavan yrityksen tuottavuutta, mutta yhteys on monimutkainen. Esimerkiksi menestyvät yritykset saattavat olla valmiimpia parantamaan työoloja. Menestyvillä yrityksillä on täten paremmat mahdollisuudet parantaa työntekijöiden olosuhteita ja näin luoda työtyytyväisyyttä. Näin ollen syy - seuraus - suhteiden selvittäminen on haastavaa. Edellä mainittujen näkökulmien lisäksi työtyytyväisyys saattaa vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen erilaisten välillisten mekanismien kautta. Esimerkiksi tyytyväisemmät työntekijät ovat harvemmin poissa töistä ja he ovat vähemmän alttiita vaihtamaan työpaikkaa. Tyytyväiset työntekijät ovat myös sitoutuneempia ja tukevat yrityksen pitkän aikavälin strategiaa. (Böckerman & Ilmakunnas 2020. 43-44.) Työtyytyväisyys onkin ollut yritysten suuri kiinnostuksen kohde jo 1900-luvun alkuajoista lähtien, koska sen merkitys yritysten menestymiselle on suuri. (Tuomi 2018, 13).

2.3.2 Itseohjautuvuuden vaikutus työtyytyväisyyteen

Työtyytyväisyys ei välttämättä ole suoraan yhteydessä parempaan työssä suoriutumiseen, ellei työtyytyväisyys perustu psykologisten perustarpeiden (autonomia, yhteisöllisyys, kyvykkyys) tyydyttymiseen. Psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen voi täten olla avaintekijä, joka vaikuttaa positiivisesti työntekijän suoriutumiseen työpaikalla (Baard ym. 2063, 2004). Tämän ymmärtäminen korostaa organisaation roolia luoda työympäristö, jossa psykologiset perustarpeet täyttyvät, jotta työntekijät voivat samaan aikaa saavuttaa sekä korkeaa työtyytyväisyyttä että tehokasta suoriutumista. Autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarpeiden tyydyttäminen työssä edistää työntekijöiden kokemusta itseohjautuvuudesta ja pätevyydestä. Esihenkilön autonomiaa tukeva johtamistapa, jossa työntekijöille tarjotaan mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon ja työsuunnitelmiin, vahvistaa näiden tarpeiden tyydyttymistä. (Baard ym. 2004, 2049.)

Itseohjautuvuuden ja työtyytyväisyyden välistä mekanismia kuvaillaan monissa tutkimuksissa. Tutkimukset osoittavat, että työn voimavarat, kuten lupa toimia itsenäisesti (autonomia), lupa kehittää omaa työtään (kyvykkyys) sekä työyhteisön ja esihenkilön tuki (yhteisöllisyys) ovat jatkuvasti yhteydessä työn imuun ja sitä kautta työtyytyväisyyteen. (Hakanen 2009, 12.) Frank Martela tarkastelee työn imua samansuuntaisesti ja määrittelee sen tilaksi, jossa henkilö kokee

itsensä energiseksi, tarmokkaaksi ja sitoutuneeksi työhönsä. Martelan mukaan työn imu lisää työn merkityksellisyyden kokemusta ja vähentää työuupumuksen riskiä (Martela 2021.) Martelan mukaan tätä voidaan edistää parantamalla työntekijän työntekemisen oikeuksia (autonomia), työn johtamisen oikeuksia (kyvykkyys) sekä oikeutta osallistua organisaation kehittämiseen (yhteisöllisyys), joilla niin ikään viitataan kolmen psykologisen perustarpeen työpaikkaulottuvuuteen. Näitä oikeuksia on käsitelty tarkemmin luvussa 2.2.2.

On mahdollista, että opetushenkilöstön vahva ammattietiikka ja vastuuntunto voivat ylläpitää työsuorituksia lyhyellä aikavälillä, vaikka opettaja ei kokisi itseään energiseksi, tarmokkaaksi ja sitoutuneeksi. Pelkkien työtulosten mittaaminen voi täten johtaa harhaan ja luoda organisaation johdolle illuusion, että kaikki on hyvin. Todellisuudessa opetushenkilöstön kokemus jaksamisestaan ja työtyytyväisyydestään voi olla heikentynyt. Näin ollen opettajien työtyytyväisyyttä on hyvä tarkastella organisaation menestystekijänä.

2.3.3 Työtyytyväisyys opetusalalla

Opetushenkilöstön työ on muuttunut vuosien varrella yhä monimutkaisemmaksi. Opetushenkilöstö kohtaa jatkuvia uudistuksia ja kasvavia vaatimuksia, jotka lisäävät työpaineita ja haastavat hyvinvointia. Myös julkinen arvostus opettajien työtä kohtaan on vähentynyt. Opettajat kokevat joutuvansa jatkuvasti kohtaamaan uusia tehtäviä jatkuvien koulureformien ja -innovaatioiden muodossa. Tämä tarkoittaa vähemmän aikaa lisääntyneen työn määrän suorittamiseen. Opettajan työ edellyttääkin yhä enemmän kykyä sietää jatkuvia muutoksia, epävarmuutta, keskeneräisiä tehtäviä sekä henkilökohtaista epätäydellisyyttä. Myös työolosuhteet ovat muuttuneet entistä haastavammiksi (Pyhältö 2020, 838-839), mikä näyttäytyy ammatillisen opetuksen sektorilla esimerkiksi vähentyneenä opetusresurssina ja toisaalta kasvaneena tarpeena työelämän yhteistyöhön. Opettajat ovat toisaalta tottuneet siihen, että nykyinen työ ei enää muistuta sitä, mitä se oli opettajan uran alussa. Toisaalta koulutusjärjestelmän uudistukset koetaan samanaikaisesti haastavina, ja ne voivat lisätä opettajien stressiä sekä työuupumuksen ja työpaikan vaihtamisen riskiä (Pyhältö 2020, 841.)

Martela (2021) ja Hakanen (2009) käyttävät käsitettä *työn imu* puhuessaan vastuuntuntoisesta, sitoutuneesta ja positiivisesta suhtautumisesta työtään kohtaan. Työterveyslaitos (2024) määrittelee työn imun miellyttäväksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jota luonnehtivat tarmokkuus ja omistautuminen. Tutkimuksessa tarkasteltava työtyytyväisyyden käsite on työn imun käsitettä

kapeampi ja työtyytyväisyys kuvaa pikemminkin tyytyväisyyttä työn nykytilaan. On tärkeää ymmärtää myös työn imun käsite, sillä opettajan työn erityispiirteenä on vahva emotionaalinen sitoutuminen ”hyödyn saajiin”. Opetussektorilla opiskelijat voidaan nähdä selkeinä ”hyödyn saajina” (Grant 2017, 396.), joten työntekijät eivät ainoastaan koe työtään tarkoitukselliseksi, vaan myös sitoutuvat työnsä kohteisiin emotionaalisesti. Tämä yhteisöllisyyttä lisäävä erityispiirre opetusalalla on huomattava voimavara, mutta sen sivutuotteena opetusalan työntekijä voi huomaamattaan kuormittua ja uupua. Näin ollen työn imu voi olla vahvaa, vaikka työssä olisi paljon kuormittavia tekijöitä. Erilaiset kuormitustekijät aiheuttavat kuitenkin lopulta työuupumusta (Hakanen 2009, 13).

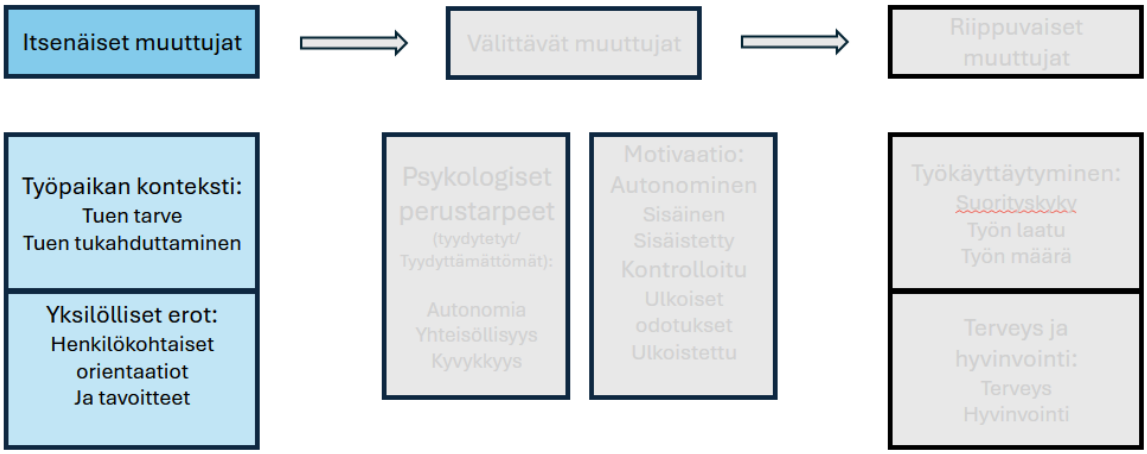
Organisaation luodessa työolosuhteita, tulisi huomioida psykologiset perustarpeet eli kyvykkyys, autonomia ja yhteenkuuluvuus. Ne luovat pohjaa sisäsyntyiselle motivaatiolle, joka on erityisen tärkeää opetusalan työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta. Yhteenkuuluvuus kouluyhteisöön on tärkeä työn imua lisäävä ja uupumusta vähentävä tekijä. Jos psykologiset perustarpeet jäävät tyydyttämättä, riski työuupumukselle on suuri. (Salmela-Aro 2012, 501.)

Työtyytyväisyyden rooli korostuu entisestään tulevaisuudessa, kun koulutusjärjestelmä joutuu vastaamaan yhä nopeammin muuttuviin yhteiskunnallisiin tarpeisiin. Työn imun rooli korostuu, sillä se auttaa opettajia sopeutumaan uusiin työympäristöihin ja digitaalisiin innovaatioihin. Tämä edellyttää koulutusorganisaatioilta proaktiivisia toimenpiteitä, kuten joustavien työskentelymallien käyttöönottoa ja jatkuvaa koulutusta opettajille (Hakanen 2009, 15). Työtyytyväisyys parantaa opettajien työkykyä, lisää motivaatiota ja vähentää stressioireita. Työtyytyväisyyden puute sen sijaan voi johtaa vakaviin seurauksiin, kuten työuupumukseen. (Hakanen & Schaufeli 2012, 416–417.)

Työtyytyväisyyden edistäminen on organisaatiotasolla merkittävä investointi, joka näkyy paitsi parantuneessa työn laadussa, myös vähentyneinä poissaoloina ja pienentyneenä vaihtuvuutena (Böckerman ja Ilmakunnas 2020, 43–44). Opettajat kokevat työnsä mielekkäämmäksi, kun he saavat osallistua päätöksentekoon ja heille annetaan mahdollisuus kehittää omia työmenetelmiään. Tämä vahvistaa autonomian tunnetta, lisää sitoutumista kouluyhteisöön ja vähentää halua työpaikan vaihtoon (Pyhältö 2020, 847). Opettajien jaksamista tukevat erityisesti vertaistuki ja mahdollisuus käsitellä työssä kohdattuja haasteita yhdessä kollegoiden kanssa (Aro ym. 2020, 500).

2.4 Itsenäiset muuttujat - Työpaikan konteksti

Kuten luvussa 1.1 todetaan, ammatillisten oppilaitosten painopiste on siirtynyt osaamisen tarjoamisesta opiskelijoiden työllistymiseen. Tämä muutos kannustaa oppilaitoksia madaltamaan hierarkkisia rakenteita, lisäämään henkilöstön päätäntävaltaa ja tukemaan itseohjautuvuutta. Tässä luvussa tarkastelemme itsenäisiä muuttujia, jotka mahdollistavat itseohjautuvuuden ja sen kautta syntyvän työtyytyväisyyden (Kuva 7). Lisäksi luvussa 2.4.1 käsitellään kohdeorganisaation rakennetta, joka on olennainen osa itseohjautuvuuden edistämistä.



Kuva 7. Itsenäiset muuttujat (mukaillen Deci ym. 2017, 23)

2.4.1 Matalahierarkinen oppilaitos

Useilla organisaatioilla on nykypäivänä halu vähentää hierarkisuutta ja siirtyä kohti joustavampia rakenteita. Muutoshalukkuuteen vaikuttavat useat tekijät. Ensinnäkin teknologian nopea kehitys ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet vaativat organisaatioilta ketteryyttä ja kykyä reagoida nopeasti. Hierarkkinen hallinnointi hidastaa päätöksentekoa, mikä voi johtaa menetettyihin mahdollisuuksiin. (Lee & Edmondson, 2017, 37.) Myös ammatillisissa koulutusorganisaatioissa näkyy tarve reagoida aiempaa nopeammin yritysten työvoimatarpeisiin ja osaamistarpeisiin. Toiseksi, nykypäivän asiantuntijaorganisaatioissa, tietojen, ideoiden ja osaamisen määrä on laajentunut, eikä kaikkea tarvittavaa tietoa voi löytyä yksin johtajilta tai oppilaitosten rehtoreilta. Näin ollen asiantuntijuutta on tarpeellista jakaa kaikilla organisaation tasoilla. Kolmanneksi vastuun siirtäminen työntekijöille lisää työn merkityksellisyyden tunnetta, mikä

vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. (Lee & Edmondson 2017, 37.)

Matalamman hierarkian organisaatioissa osaavat ja sitoutuneet työntekijät muodostavat toiminnallaan työpaikan selkärangan. Heidän pitää kyetä tekemään ratkaisuja ja heihin tulee pystyä luottamaan. (Meyer & Allen 1997 4-7.) Lojaalisuus yritystä kohtaan ei siis ole kuollut, se on yrityksen menestyksen ydin. Minkä tahansa yrityksen selkäranka on sen oma identiteetti, sen omat uskomukset, sen arvot ja sen tarinat. Yritys on kuin yhteisö, ikään kuin laajennettu perhe (Naylor, ym. 1996, 42.)

Frederic Laloux'n (2021, 27-32) kuvailee kirjassaan *Reinventing Organizations* erilaisia organisaatiomalleja. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiota, Careeriaa voidaan pitää lähellä Laloux´n kuvailemaan Perhe-tyyppistä organisaatiota, joka tarjoaa rakenteellisesti hierarkisen mallin, jossa kuitenkin toteutuu itseohjautuvuudelle keskeisiä elementtejä. Mallissa päätöksentekoa on hajautettu merkittävästi työntekijätasolle, mikä nopeuttaa organisaation reagointia ja mahdollistaa joustavuutta esimerkiksi työelämän tarpeisiin vastaamisessa. Organisaatiomalli painottaa asiantuntijuutta kaikilla organisaation tasoilla, jolloin työntekijät eivät pelkästään noudata ylemmältä johdolta tulevia ohjeita, vaan he myös osallistuvat aktiivisesti yhteisten tavoitteiden rakentamiseen. Martelan (2020) käsittelemä organisaatiomalli muistuttaa monilta osin Laloux'n Perhe-mallia. Mallit viittaavat tiimien kykyyn ja lupaan organisoida työtään mahdollisimman itsenäisesti (Martela 2020, 22–23). Tiimit määrittelevät parhaat toimintatavat ja sopivat keskenään vastuunjaosta, mikä lisää joustavuutta ja työntekijöiden vastuullisuuden tunnetta. Näin jokainen työntekijä kokee olevansa vastuussa yhteisten asioiden edistämisestä, mikä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja sitoutumista (Martela ym. 2021, 14). Näiden mallien yhteinen piirre on se, että työntekijät eivät toimi vain johdon määräämien tehtävien toteuttajina, vaan aktiivisina ja itseohjautuvina toimijoina organisaation tavoitteiden saavuttamisessa.

Päätös edistää matalahierarkisempaa organisaatiomallia edistää itseohjautuvuuden mahdollisuuksia, mutta onnistunut itseohjautuvuuden toteutuminen työyhteisöissä ei silti ole lainkaan itsestäänselvyys. Siihen vaikuttavat monet eri tekijät ja sen onnistuminen edellyttää tietynlaisia olosuhteita. Haasteita voi ilmetä niin yksilön omissa valmiuksissa kuin työpaikan toimintakulttuurissa ja rakenteissa. Itseohjautuvuuden avulla saatetaan myös lisätä työtekijöiden kuormitusta ja vastuuttamista ilman että tästä on selkeää hyötyä työntekijöille. On tilanteita, jossa itseohjautuvuudella lisätään työntekijöiden vastuuta omasta työstään, mutta heille ei anneta valtaa määritellä työnsä tavoitteita tai edes työn tekemisen tapoja. (Launonen ym. 2020, 32.) Toisin

sanoan Martelan (Martela 2021, 15) mainitsemat itseohjautuvuuteen tarvittavat työntekijöiden oikeudet eivät välttämättä toteudu.

Tarkastelemme seuraavaksi itseohjautuvuuden haasteita kahdesta näkökulmasta, *työpaikan kontekstista* sekä *yksilöllisistä eroista*, käsin. On huomioitava, että työpaikan konteksti ja yksilölliset erot kietoutuvat toisiinsa, joten tarkan jaon tekeminen ei ole mahdollista.

2.4.2 Itsenäiset muuttujat - Työpaikan konteksti ja yksilölliset erot

Itsenäiset muuttujat muodostavat perustan itseohjautuvuudelle ja sen kautta syntyvälle työtyytyväisyydelle. Itseohjautuvuuden teoria korostaa, että työntekijöiden psykologisten perustarpeiden - autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden - täyttyminen on keskeistä työtyytyväisyyden ja motivaation kannalta (Deci & Ryan, 2000). Tämä edellyttää organisaatioilta konkreettisia toimia, kuten valinnanvapauden ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoamista työntekijöille. Kun organisaatiot tukevat autonomian kokemusta, ne edistävät perustarpeiden tyydyttämistä ja luovat pohjan työtyytyväisyydelle (Deci ym. 2017, 23–24).

Sosiaalisen kontekstin ja yksilöllisten erojen vaikutus itseohjautuvuuteen on keskeinen tarkastelun kohde itsenäisiä muuttujia analysoitaessa. Sosiaalisen kontekstin tärkeimpiä tekijöitä ovat organisaation tarjoamat mahdollisuudet ja esteet työntekijöiden perustarpeiden täyttämiselle. Johtamiskäytännöillä on tässä ratkaiseva rooli: ne voivat joko tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta ja perustarpeiden tyydyttämistä tai estää niiden toteutumista. Erityisesti autonomian tukeminen nousee keskeiseksi johtamisen elementiksi. Johtajat, jotka aktiivisesti tukevat työntekijöidensä autonomisuutta, edistävät samalla myös kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemuksia. Autonomian kokemus auttaa työntekijöitä löytämään tapoja tyydyttää muita perustarpeitaan, kuten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja oman osaamisensa vahvistamista. Näin työntekijät kokevat vahvempaa yhteyttä organisaatioonsa ja suoriutuvat työssään tehokkaammin (Deci ym. 2017, 23).

Yksilölliset erot ovat toinen merkittävä osa-alue itsenäisissä muuttujissa. Ne liittyvät työntekijöiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja motivaation suuntautuneisuuteen. Työntekijöiden tavoitteet voivat vaihdella yksilöllisesti, ja niihin sisältyy erilaisia pyrkimyksiä, kuten taloudellinen varallisuus, tunnustus, kuuluisuus, houkutteleva ulkoinen olemus, henkilökohtainen kehitys, merkitykselliset ihmissuhteet, yhteisön hyväksi tehtävä työ ja fyysinen hyvinvointi. Näistä neljä ensimmäistä on luokiteltu ulkoisiksi tavoitteiksi ja kolme viimeistä sisäisiksi tavoitteiksi

(Deci ym. 2017, 27). Organisaation on keskeistä tunnistaa, miten yksilöllisiä eroja voidaan huomioida siten, että ne tuottavat hyötyä sekä yksilölle että organisaatiolle. Sisäisten tavoitteiden painottaminen tukee joustavuutta sekä korkeampaa psykologista hyvinvointia, kuten itsetuntoa ja itsensä toteuttamista (Deci ym. 2017, 23). Näin ollen organisaatioiden tulisi luoda ympäristöjä, joissa työntekijät voivat kehittää sisäisiä tavoitteitaan ja kokea itsensä autonomisiksi, kyvykkäiksi ja yhteisöön kuuluviksi.

2.4.3 Työntekijän itseohjautuvuuden tukeminen

Työntekijän itseohjautuvuutta ja itseohjautuvuuden kokemuksia voidaan parantaa monin eri keinoin.

Autonomiaa tukevat johtamiskäytänteet

Itseohjautuvissa organisaatioissa tehtävien jako eroaa merkittävästi perinteisistä organisaatioista. Itseohjautuvissa organisaatioissa tehtävien jakaminen perustuu työntekijöiden aktiiviseen osallistumiseen ja vastuun jakamiseen. Perinteisestä hierarkkisesta mallista poiketen työntekijöillä on mahdollisuus itse tunnistaa tarvittavia tehtäviä ja määritellä rooleja, jotka tukevat organisaation tavoitteita. Päätöksenteko tehtävien jakamisesta tapahtuu hajautetusti, mikä edellyttää, että työntekijät ymmärtävät organisaation strategiset päämäärät ja heillä on halu toimia itsenäisesti. Tämä lähestymistapa vaatii työntekijöiltä proaktiivisuutta (kykyä ennakoida tulevaisuuden tarpeita), kykyä tehdä päätöksiä ja halua sitoutua organisaation toimintaan. On hyvä huomioida, että työntekijöiden tulee olla myös riittävän motivoituneita tekemään niitä työtehtäviä, jotka eivät ole houkuttelevia, mutta silti välttämättömiä suorittaa. (Martela 2019, 10.) Johtajan kyky huomioida työntekijöiden näkemykset keskusteluissa, tarjota vaihtoehtoja ideoiden toteuttamiseen ja pidättäytyä painostavasta käytöksestä ja kielenkäytöstä on ratkaisevaa. Tällainen johtamistapa luo työntekijöille ympäristön, jossa he voivat kokea työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Autonomian tukeminen vaikuttaa suoraan työntekijöiden motivaatioon, sillä se lisää mahdollisuuksia autonomiseen päätöksentekoon ja parantaa työntekijöiden kokemusta omasta pätevyydestään ja yhteenkuuluvuudestaan organisaatioon. Johtajien toimiessa näin, työntekijöiden autonominen motivaatio kasvaa, mikä puolestaan edistää sekä työtyytyväisyyttä että parempaa työssä suoriutumista. (Deci ym. 2017, 31.)

Henkilökohtaisen kehityksen tukeminen

Tutkimukset osoittavat, että sosiaalinen palaute, kuten positiivinen ja rakentava sanallinen palaute, voivat merkittävästi vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Palaute edistää sisäistä motivaatiota, koska se välittää työntekijälle tietoa pätevyydestään ja täyttää näin psykologisen kyvykkyyden perustarvetta. Tällainen informatiivinen palaute vahvistaa työntekijän itsetuntoa ja motivaatiota jatkaa tehtäväänsä. Sen sijaan, jos palaute on kontrolloivaa tai kritisoivaa, se voi luoda työntekijöille painetta toimia tietyllä tavalla, mikä heikentää heidän autonomian tunnettaan. Tämä voi heikentää sisäistä motivaatiota ja johtaa vähemmän sitoutuneeseen työskentelyyn. Sosiaalinen palaute, joka on selkeästi informatiivista ja tunnustaa työntekijän saavutukset ilman kontrolloivia elementtejä, on siksi keskeinen tekijä sisäisen motivaation ylläpitämisessä. (Deci ym. 2017, 32.) Työntekijän kyvykkyyttä voidaan tukea myös koulutuksilla ja mahdollisuudella oppia uutta sekä kehittää taitoja esimerkiksi haastavien tehtävien kautta.

Työpaikan yhteisöllisyyden tukeminen

Grantin (2007) tutkimus ovat keskittynyt tarkastelemaan yhteisöllisyyden merkitykseen työpaikalla. Grant korostaa sellaisten työtehtävien merkitystä, joissa työntekijät ymmärtävät, miten heidän työnsä hyödyttää muita. Grantin artikkelissa "Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference" (2007) korostetaan työn rakenteellisten ominaisuuksien merkitystä työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen kehittämisessä. Grant painottaa erityisesti kulttuuria, joka yhdistää työntekijät heidän työnsä kohteisiin. Tämä voisi opetusalalla tarkoittaa opiskelijoita tai työpaikkoja. Lähestymistapa auttaa työntekijöitä näkemään työnsä merkityksellisenä, erityisesti silloin kun he ovat vuorovaikutuksessa ”hyödyn saajien” kanssa. (Grant 2007, 396.)

Grant nostaa käsittelyyn kaksi ulottuvuutta: Työn vaikutus ”hyödyn saajiin” viitaa tilanteeseen, jossa työ antaa mahdollisuuksia vaikuttaa ihmisten elämään. Vastaavasti yhteys ”hyödyn saajiin” korostaa emotionaalista ja henkilökohtaista vuorovaikutusta niiden ihmisten kanssa, jotka hyötyvät työn tuloksista. Näiden ominaisuuksien kautta työntekijät eivät ainoastaan koe työtänsä tarkoituksellisena, vaan myös sitoutuvat emotionaalisesti. Näiden yhteisöllisyyttä lisäävien toimien myötä työntekijän tunne itseohjautuvuudesta, sosiaalisesta vaikuttavuudesta sekä kyvykkyydestä kasvavat. (Grant, 2007, 396.)

Työpaikan sisällä yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa suunnittelemalla työtehtäviä ja tavoitteita siten, että ne kannustavat yhteistyöhön ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Esimerkiksi

tiimityön ja yhteisten projektien avulla työntekijöille tarjotaan mahdollisuus osallistua aktiivisesti yhteisiin tavoitteisiin, mikä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteistyön korostaminen työpaikalla ei ainoastaan paranna työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, vaan myös edistää organisaation laatua ja määrää yhteistyökumppaneiden kanssa. (Grant 2007, 395.)

2.4.4 Tiivistelmä kirjallisuudesta ja tutkimusaukon määrittely

Kirjallisuuskatsauksessa on tarkasteltu itseohjautuvuuden teoreettisia lähtökohtia, sen osa-alueita sekä sen yhteyttä työtyytyväisyyteen. Autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys muodostavat itseohjautuvuuden perustan, ja niiden tukeminen on olennaista niin työntekijöiden hyvinvoinnin kuin organisaation menestyksen kannalta. Itseohjautuvuusteoria osoittaa, että työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen vahvistuvat, kun he voivat kokea työssään merkityksellisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia.

Itseohjautuvuuden edut ovat selkeitä, mutta niiden toteutuminen käytännössä tuo mukanaan haasteita. Kirjallisuudessa nousee esiin tarve organisaatiorakenteille sekä käytänteille, jotka mahdollistavat itseohjautuvuuden toteutumisen. Erityisesti ammatillisissa koulutusorganisaatioissa, kuten tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, itseohjautuvuuden lisääminen vaatii johdonmukaisia tukirakenteita ja selkeitä tavoitteita, jotta henkilöstö voi saavuttaa itseohjautuvuutta ja työtyytyväisyyttä.

Itseohjautuvuuden tarkastelu osana työelämän laajempaa muutosta avaa mielenkiintoisia kysymyksiä tulevaisuuden organisaatiomalleista. Vähemmän hierarkiset rakenteet, joissa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat laajat, näyttäytyy opetusorganisaatioille itselleen lisääntyvästi määrin tarpeellisina. Samalla tämä asettaa vaatimuksia organisaatioiden kyvylle tunnistaa ja vastata työntekijöiden yksilöllisiin ja yhteisöllisiin tarpeisiin.

Vaikka itseohjautuvuutta ja työtyytyväisyyttä on maailmalla ja Suomessakin tutkittu monissa konteksteissa, niin suomalaisten ammatillisten oppilaitosten henkilöstön kontekstiin liittyy vielä tutkimuksellisia aukkoja. Tämä tutkimus kohdistuu erityisesti siihen, miten itseohjautuvuuden osa-alueet, autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys, heijastuvat työtyytyväisyyteen kohdeorganisaation eri yksiköissä ja minkälaisia haasteita itseohjautuvuuden toteutumisella on. Tulokset tarjoavat uutta tietoa itseohjautuvuuden ja työtyytyväisyyden välisestä suhteesta erityisesti ammatillisen koulutusorganisaation kontekstissa.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa perehdyn tutkimuksessa toteutettuihin tutkimusmenetelmiin sekä kuvailen aineiston analysointi- ja keruumenetelmät.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on toteutustavaltaan empiirinen, ja sen tavoitteena on tarkastella henkilökunnan kokemusten perusteella itseohjautuvuuden ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella kyselytutkimuksella, joka mahdollistaa laajan aineiston keruun ja selkeän analyysin.

Kysely on aineistonkeruumenetelmä, jossa kaikille vastaajille esitetään samat, vakioidut kysymykset. Se on erityisen sopiva menetelmä silloin, kun tutkittavia on määrällisesti paljon ja halutaan selvittää esimerkiksi mielipiteitä, asenteita tai ominaisuuksia. (Hirsijärvi ym. 2007, 182.) Tässä tutkimuksessa kyselyllä kartoitettiin henkilöstön työtyytyväisyyttä ja itseohjautuvuuden osa-alueita, kuten autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä.

Kyselytutkimuksen etuna on mahdollisuus kerätä suuria määriä tietoa tehokkaasti. Tämä edellyttää kuitenkin huolellisesti suunniteltua kyselylomaketta, jotta aineisto on luotettavaa ja helposti analysoitavissa. (Hirsijärvi ym. 2007, 195.) Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen kysymykset yhdistettiin osaksi organisaation vuosittaista hyvinvointikyselyä, joka on organisaation suurin kysely ja johon henkilöstö suhtautuu yleensä vakavasti. Kysely toteutettiin kontrolloituna kyselynä Likert - asteikolla, ja se sisälsi 15 itseohjautuvuutta kartoittavaa kysymystä sekä kolme työtyytyväisyyttä käsittelevää kysymystä.

Kyselytutkimuksen keskeisiin haasteisiin kuuluu varmistaa, että vastaajat suhtautuvat kyselyyn vakavasti ja että vastausaktiivisuus on riittävä. Näitä haasteita pyrittiin minimoimaan toteuttamalla kysely osana hyvinvointikyselyä, johon osallistui 181 vastaajaa yli 400:sta Careerian työntekijästä. Tämä vastausmäärä on edustava ja mahdollisti luotettavan analyysin.

Kyselylomakkeen suunnittelussa kiinnitettiin erityistä huomiota kysymysten selkeyteen ja yksiselitteisyyteen, jotta ne merkitsisivät samaa sekä kysyjälle että vastaajalle. Lisäksi huomioitiin kysymysten lyhyys ja spesifiys, jotta vastausten tulkinnassa ei syntyisi epäselvyyksiä.

Lomakkeessa oli myös mahdollisuus vastata ”ei mielipidettä”, vaikka tätä vaihtoehtoa ei aina suositella. (Hirsijärvi ym. 2007, 197-198.)

3.2 Aineiston analysointimenetelmät ja aineiston kuvaus

Tutkimus eteni seuraavien vaiheiden kautta:

Organisaation hyvinvointikyselyyn liitettiin (talvi 2023) 15 itseohjautuvuutta kartoittavaa kysymystä ja 3 työtyytyväisyyttä käsittelevää kysymystä. Näiden avulla kerättiin tietoa henkilökunnan kokemuksista itseohjautuvuuden eri osa-alueista sekä työtyytyväisyydestä. Kysymyksiä käsitellään tarkemmin alaluvussa 4.2.4.

1. Kyselystä saadut tulokset analysoitiin tarkastelemalla henkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä työhyvinvoinnistaan suhteutettuna heidän kokemuksiinsa itseohjautuvuuden osa-alueista.

Tutkimuksessa käytettiin kyselylomaketta, jonka suunnittelua ja analyysia varten laadittiin matriisi, jonka esittelen tarkemmin alaluvussa 3.2.4 (Taulukko 1).

3.2.1 Aineiston analysointimenetelmät

Aineiston analysoinnissa käytettiin tilastollisia menetelmiä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työtyytyväisyyden ja itseohjautuvuuden eri osa-alueiden (autonomia, yhteisöllisyys, kyvykkyys) välisiä yhteyksiä. Näiden yhteyksien arviointiin valittiin Spearmanin korrelaatiokerroin, koska se soveltuu erityisen hyvin tutkimuksen aineistolle, joka on kerätty Likert-asteikolla. Lisäksi aineistoa analysoitiin manuaalisesti.

Spearmanin korrelaation perustelu:

Spearmanin korrelaatiokerroin valittiin analyysivälineeksi, koska se mittaa muuttujien välistä monotonista yhteyttä. Tämä menetelmä sopii erityisesti järjestysasteikolliselle datalle, kuten Likert-asteikolla kerätyille arvoille, joissa muuttujien välisten etäisyyksien oletetaan olevan epätarkkoja. Spearmanin korrelaatio mahdollistaa myös yhteyksien analysoinnin ilman oletusta normaalijakaumasta tai lineaarisuudesta.

Manuaalinen analyysi:

Aineiston analysoinnin osana käytettiin myös manuaalista analyysiä, joka on avattu tekstin ja kuvien avulla. Manuaalisessa analyysissä hyödynnettiin kyselystä saatuja keskiarvoja, joiden avulla voitiin tarkastella eri muuttujien välisiä yhteyksiä tarkemmin. Tämä lähestymistapa toi tutkimukseen syvyyttä ja täydensi tilastollisia menetelmiä, mikä paransi tulosten tulkittavuutta ja tarkkuutta. Manuaalisessa analyysissä kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että analyysin tulokset vastaavat tutkimuksen tavoitteita ja ne voidaan esittää lukijalle selkeällä tavalla.

3.2.2 Spearmanin korrelaatiokerroin analysointivälineenä

Spearmanin korrelaatiokerroin (ρ) on tilastollinen mittari, jota käytetään mittaamaan kahden muuttujan välistä monotonista yhteyttä. Toisin kuin Pearsonin korrelaatiokerroin, Spearmanin korrelaatio ei edellytä, että muuttujat ovat jatkuvia, normaalijakautuneita tai lineaarisesti yhteydessä toisiinsa. Se soveltuu erityisen hyvin järjestysasteikollisille muuttujille, kuten Likert-asteikolla mitatuille arvoille. Spearmanin korrelaatiokertoimen arvot voivat vaihdella välillä -1 ja 1:

$\rho=1$: Täydellinen positiivinen monotoninen yhteys.

$\rho=-1$: Täydellinen negatiivinen monotoninen yhteys.

$\rho=0$: Ei monotonista yhteyttä muuttujien välillä.

Monotoninen yhteys tarkoittaa, että kun yhden muuttujan arvo kasvaa, toisen muuttujan arvo joko kasvaa tai pienenee johdonmukaisesti, mutta suhteen ei tarvitse olla lineaarinen. Spearmanin korrelaatiokertoimen käyttö on hyödyllistä erityisesti silloin, kun tarkastellaan muuttujia, joiden välisen yhteyden oletetaan olevan epälineaarinen tai kun data perustuu järjestysasteikolle. (Tietoarkisto, 2023.) Tässä tutkimuksessa Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla arvioidaan työtyytyväisyyden sekä itseohjautuvuuden osa-alueiden (autonomia, yhteisöllisyys, kyvykkyys) välistä yhteyttä. Tämä analyysi antaa tärkeää tietoa siitä, kuinka itseohjautuvuuden eri ulottuvuudet voivat edistää työtyytyväisyyttä organisaatiossa.

Spearmanin korrelaatiokerroin mittaa sitä, kuinka samanlainen havaintojen järjestys kahdella muuttujalla on. Pienin havaintoarvo saa järjestysluvun 1, seuraavaksi pienin luvun 2 ja niin edelleen. Nämä voidaan merkitä seuraavasti:

$$R(x_i) = havainnon\ (x_i)\ järjestysnumero$$

$$R(y_i) = havainnon\ (y_i)\ järjestysnumero$$

Spearmanin korrelaatiokerroin lasketaan seuraavan kaavan avulla:

$$\rho = 1 - \frac{6 \cdot 0}{n \cdot (n^2 - 1)} = 1$$

Koska Spearmanin korrelaatiokerroin perustuu järjestyslukuihin, positiivinen korrelaatiokerroin osoittaa, että muuttujien arvojen järjestykset ovat samansuuntaiset. Negatiivinen korrelaatiokerroin puolestaan tarkoittaa, että muuttujien arvojen järjestykset ovat erisuuntaiset. Täydellinen samansuuntaisuus järjestyslukujen välillä ilmenee korrelaatiokertoimella 1, kun taas täydellinen erisuuntaisuus ilmenee korrelaatiokertoimella -1. Jos järjestyslukujen välillä ei ole lainkaan yhteyttä, Spearmanin korrelaatiokerroin saa arvon 0. (Tietoarkisto, 2023.)

Spearmanin korrelaatiokertoimen käyttö on tutkimuksessa perusteltua, koska tutkimuksessa käytetty Likert - asteikko on järjestysasteikko, eikä täten lineaarista yhteyttä voida olettaa. Lisäksi Spearmanin korrelaatio mahdollistaa muuttujien yhteyden analysoinnin ilman oletusta normaalijakaumasta.

Tutkimuksessa työtyytyväisyyttä, autonomiaa, yhteisöllisyyttä ja kyvykkyyttä arvioitiin Likert-asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Data kerättiin osana organisaation vuosittaista hyvinvointikyselyä, ja se kohdistettiin yrityksen neljään yksikköön. Vastaukset ryhmiteltiin ja analysoitiin Excel - ohjelmalla.

Tutkimuksen aineisto analysoitiin kvantitatiivisin menetelmin käyttäen Excel-ohjelmistoa. Excel mahdollisti aineiston tehokkaan käsittelyn ja selkeän tulosten esittämisen. Aineiston analysointi keskittyi erityisesti itseohjautuvuuden osa-alueiden (autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys) ja työtyytyväisyyden välisten yhteyksien tarkasteluun.

Analyysin yhteydessä muodostettiin summamuuttujia yhdistämällä kyselylomakkeen yksittäisiä kysymyksiä itsemääräytymisteorian mukaisiin osa-alueisiin: autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Näiden summamuuttujien avulla tarkasteltiin, kuinka eri osa-alueet vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja kuinka ne eroavat eri yksiköiden välillä. Likert - asteikon vastaukset

(1–5) yhdistettiin summamuuttujiksi laskemalla osa-alueiden keskiarvoja, ja näitä keskiarvoja käytettiin Spearmanin korrelaation laskemiseen.

3.2.3 Kohderyhmä

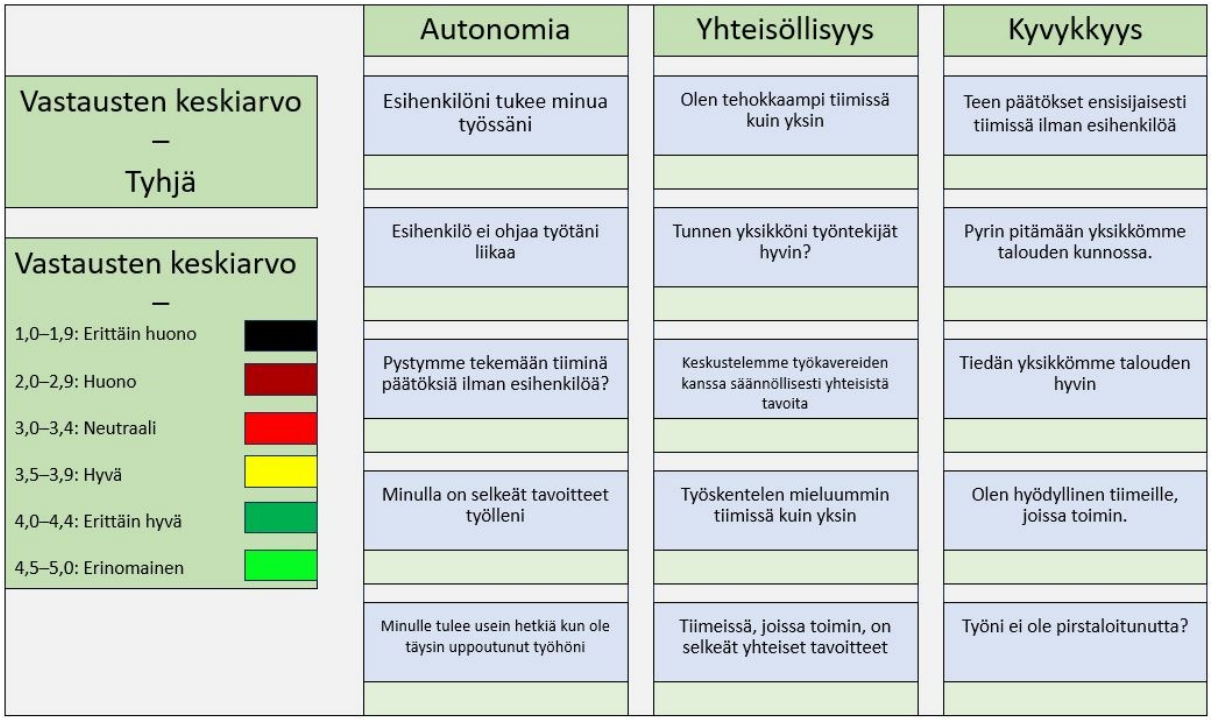
Tutkimuksessa organisaatio on jaettu neljään eri kategoriaan; Esihenkilöihin, Maahanmuuttajakoulutuksen palveluihin, mahdollistaviin palveluihin sekä opetushenkilöstöön. *Esihenkilöt* – kategoriassa on henkilöt, jotka vastaavat muiden kolmen yksikön toiminnasta. Käsittelen esihenkilöitä yksittäisenä ryhmänä, koska on tärkeää tarkastella esihenkilöiden omaa halua ja kykyä toimia itseohjautuvasti. *Maahanmuuttajakoulutuksen palvelut* vastaa kotoutumis- ja kielikoulutuksista. Maahanmuuttajakoulutuksen palvelut -yksikkö eroaa muista yksiköistä muun muassa työajoiltaan sekä koulutusten järjestämistavaltaan. Yksikössä järjestettävät koulutukset ovat vahvasti kilpailutettuja, mikä voi vaikuttaa työn luonteeseen, aikataulupaineisiin ja tavoitteiden asetteluun. Näiden erityispiirteiden vuoksi yksikössä voi ilmetä poikkeavaa kokemusta itseohjautuvuudesta tai työtyytyväisyydestä verrattuna muihin yksiköihin. *Mahdollistavat palvelut* tukevat organisaation toimintaa. *Opetushenkilöstö* - kategoriaan lasketaan perustutkintoja, ammattitutkintoja sekä erikoisammattitutkintoja järjestävien yksiköiden työntekijät.

3.2.4 Kysymyspatteristo

Kyselylomakkeessa käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa (1=Olen täysin eri mieltä, 5=Olen täysin samaa mieltä). Lomake koostui viidestätoista itseohjautuvuuteen liittyvästä kysymyksestä, jotka kartoittivat autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä, sekä kolmesta työtyytyväisyyskysymyksestä. Kysymykset laadittiin huolellisesti käyttäen Frank Martelan ym. tutkimusta "Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa" (Martela ym. 2021, 36–38) ja muuta aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.

Kyselylomakkeen suunnittelussa kiinnitettiin erityistä huomiota selkeyteen, yksiselitteisyyteen ja vastaajien kokemusten tarkkaan kartoittamiseen. Kysymyksissä varmistettiin, että ne ovat lyhyitä, selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Vaikka ”ei mielipidettä” -vaihtoehtoa ei yleensä suositella, se sisällytettiin, jotta vastaajat voisivat ilmaista epävarmuutensa tarvittaessa.

Taulukko 1. Kysymyspatteristo



Autonomia:

- **Esihenkilöni tukee minua työssäni**

Frank Martela on asettanut tutkimuksessaan yhdeksi itseohjautumisen astetta koskevaksi määritelmäksi sen, ettei esihenkilöt kontrolloi liikaa alaistensa työtä vaan toimivat pikemminkin työn tukijoina. (Martela ym. 2021, 36-38). Tutkimuksessani kysymys on sovellettu Martelan tutkimuksen kysymyksesta K*uinka paljon esihenkilöt kontrolloivat alaistensa tekemisiä?*

- **Esihenkilö ei ohjaa työtäni liikaa**

Frank Martela ym. (Martela ym. 2021, 36-38) määrittelevät yhdeksi Työn tekemisen oikeudeksi oikeuden tehdä päätöksiä itsenäisesti. Tutkimuksessani olen soveltanut kysymykset koskemaan tiimien tekemiä itsenäisiä päätöksiä ilman esihenkilöä. Kysymys on sovelluttu kysymyksestä *Voin olla työssäni oma-aloitteinen ja tehdä itsenäisiä päätöksiä työtäni koskien* sekä *Voin itsenäisesti priorisoida ja aikatauluttaa työtehtäväni, jotta ne parhaiten edistäisivät yhteisiä tavoitteita.*

- **Pystymme tekemään tiiminä päätöksiä ilman esihenkilöä**

Frank Martela ym. (Martela ym. 2021, 36-38) määrittelevät yhdeksi Työn tekemisen oikeudeksi oikeuden tehdä päätöksiä itsenäisesti. Tutkimuksessani olen soveltanut kysymykset koskemaan tiimien tekemiä itsenäisiä päätöksiä ilman esihenkilöä. Kysymys on sovelluttu kysymyksestä *Voin olla työssäni oma-aloitteinen ja tehdä itsenäisiä päätöksiä työtäni koskien.*

- **Minulla on selkeät tavoitteet työlleni**

Tämä kysymys on määritelty itsemääräytymisteorian pohjalta, jossa todetaan, että yksilö voi itseohjautua edellyttäen, että organisaatio antaa hänelle siihen tilaa. Jos yksilö saa tilaa, hän kykenee ohjaamaan omaa toimintaansa. Tällöin hänellä on valta tehdä päätöksiä ja määritellä, kuinka he tekevät työnsä. Kun työntekijään tai tiimiin luotetaan, hän kykenee ottamaan vastuuta omasta tekemisestään. (Deci ym, 2017.)

- **Minulle tulee usein hetkiä kun ole täysin uppoutunut työhöni**

Martela (Martela, 2014) kuvailee, viitaten tutkija Mihaly Csikszentmihalyi Flow-teoriaan (Csikszentmihalyi 2005), että kun ihminen tekee riittävän vaativaa työtä, jossa hän joutuu näkemään merkittävästi vaivaa, mutta kokee silti selviytyvänsä, hän parhaimmillaan uppoutuu työhönsä ja kohdistaa koko tarmonsa tehtävän suorittamiseen. Olen tutkimuksessani luokitellut tähän liittyvän kysymyksen autonomian alle.

<u>Yhteisöllisyys:</u>

- **Olen tehokkaampi tiimissä kuin yksin**

- **Tunnen yksikköni työntekijät hyvin**

- **Työskentelen mieluummin tiimissä kuin yksin**

Olen valinnut tutkimukseeni kolme yllä olevaan yhteisöllisyyttä korostavaa kysymystä. Burroughs & Eby (1998, 509 - 531) pitävät yhteisöllisyyttä pikemminkin lopputuloksena, jota ennen autonomian ja kyvykkyyden täytyy toteutua. Burroughs & Eby (1998) sekä Naylor (Naylor ym. 1996) korostavat teorioissaan yhteenkuuluvuuden olevan avainasemassa henkilön hyvinvoinnille.

- **Keskustelemme työkavereiden kanssa säännöllisesti yhteisistä tavoitteista**

Frank Martela ym. (Martela ym. 2021, 36-38) on asettanut tutkimuksessaan yhdeksi itseohjautumisen astetta koskevaksi määritelmäksi kyvyn toimia itsenäisesti ratkaisuja tekevänä tiiminä. Tutkimuksessani kysymys on sovellettu Martelan tutkimuksen kysymyksesta *Miten kuvailisit oman tiimisi päätöksentekokykyä?*

- **Tiimeissä, joissa toimin, on selkeät yhteiset tavoitteet**

Frank Martela (Martela ym. 2021, 36-38) on asettanut tutkimuksessaan yhdeksi itseorganisoitumisen astetta koskevaksi määritelmäksi kyvyn toimia itsenäisesti ratkaisuja tekevänä tiiminä. Tutkimuksessani kysymys on sovellettu Martelan tutkimuksen kysymyksesta *Miten kuvailisit oman tiimisi päätöksentekokykyä?*

Kyvykkyys:

- **Teen päätökset ensisijaisesti tiimissä ilman esihenkilöä**

Frank Martela (Martela ym. 2021, 36-38) on asettanut tutkimuksessaan yhdeksi itseohjautumisen astetta koskevaksi määritelmäksi kyvyn toimia itsenäisesti ratkaisuja tekevänä tiiminä. Tutkimuksessani kysymys on sovellettu Martelan tutkimuksen kysymyksestä *Miten kuvailisit oman tiimisi päätöksentekokykyä?*

- **Pyrin pitämään yksikkömme talouden kunnossa.**

- **Tiedän yksikkömme talouden hyvin**

Frank Martela (Martela ym. 2021, 17) on asettanut tutkimuksessaan yhdeksi merkittäväksi työntekijää koskevaksi oikeudeksi oikeuden osallistua organisaation kehittämiseen. Talouden hallintaa pidetään yleisesti merkittävänä osana kykyä johtaa toimintaa, joten olen määritellyt kaksi talouteen liittyvää kysymystä tukemaan henkilön kyvykkyyttä johtaa toimintaa itseohjautuvasti, *Pyrin pitämään yksikkömme talouden kunnossa* sekä *Tiedän yksikkömme talouden hyvin*.

- **Olen hyödyllinen tiimeille, joissa toimin**

Yritys voidaan nähdä ikään kuin laajennettuna perheenä, jossa ihmiset ovat sitoutuneet auttamaan ja tukemaan toisiaan. Ratkaisunteko, osaaminen ja yhteiset tavoitteet ovat oleellinen osa

tämän rakenteen syntyä. (Naylor ym. 1996. 42.) Tunne siitä, että on hyödyllinen tiimeille, joissa toimii on keskeinen osa kyvykkyyden tunnetta. Olen valinnut tämän kysymyksen siksi osaksi kyvykkyyden tunnetta.

- **Työni ei ole pirstaloitunutta**

Mihaly Csikszentmihalyi tuo useissa kohtaa esille kirjassaan Flow - Elämän virta (Csikszentmihalyi, 2005), että ihminen saavuttaa hyvää nautintoa toiminnastaan, kun hän on keskittynyt ja uppoutunut työhönsä. Olen tutkimuksessani määritellyt, että työn pirstaleisuuden merkitys työhön uppoutumiseen ja sitä kautta kyvykkyyden tunteeseen on yksi mittari kyvykkyyden tunnetta määriteltäessä.

3.2.5 Työtyytyväisyysmittarit

Tässä tutkimuksessa työtyytyväisyyttä mitataan kolmella mittarilla:

Careerian houkuttelevuus suhteessa muihin koulutusorganisaatioihin:

Kysymys: Arvioi Careerian houkuttelevuutta suhteessa muihin koulutusorganisaatioihin

Tämä mittari kuvaa työpaikan imagoa ja houkuttelevuutta ulkoisten ja sisäisten toimijoiden näkökulmasta. Houkuttelevuuden kokemus voi olla merkittävä indikaattori siitä, miten organisaatio nähdään suhteessa kilpailijoihin ja miten motivoivana se näyttäytyy nykyisille työntekijöille (Meyer & Allen, 1997).

Tyytyväisyys Careeriaan työpaikkana:

Kysymys: Kuinka tyytyväinen olet Careeriaan työpaikkana

Tämä mittari mittaa työntekijän yleistä tyytyväisyyttä työpaikkaansa, mukaan lukien työympäristön, johtamisen ja oman roolinsa kokemukset. Työntekijöiden tyytyväisyys on keskeinen indikaattori organisaation terveydestä ja tehokkuudesta (Hakanen, 2009).

Careerian kehityssuunta:

Kysymys: Careeria on kehittymässä hyvään suuntaan

Tällä mittarilla arvioidaan työntekijöiden uskoa organisaation tulevaisuuteen ja sen kehityksen suuntaan. Kehityssuunnan kokeminen positiivisena voi lisätä sitoutumista ja työhyvinvointia (Ryan & Deci 2000).

Kysymysten tarkoituksena on tarkastella, kuinka tyytyväisiä Careerian työntekijät eri yksiköissä ovat työpaikkaansa. Kysymysten vastauksia tarkastellaan tutkimuksessa verraten niitä itseohjautuvuuden kysymyksiin. Näitä vertailemalla pystymme tarkastelemaan työtyytyväisyyden sekä itseohjautuvuuden eri osa-alueiden välisiä yhteyksiä.

3.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti viittaa siihen, kuinka hyvin tutkimus mittaa juuri niitä ilmiöitä, joita sen on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2009). Tässä tutkimuksessa validiteettia on pyritty varmistamaan huolellisella teoreettisella viitekehyksellä, joka perustuu Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoriaan sekä työtyytyväisyyden keskeisiin malleihin. Kyselylomakkeen kysymyksissä on painotettu Frank Martelan (Martela ym. 2021) tutkimuksissa käytettyjä kysymyksiä, jotta ne mittaisivat tarkasti itseohjautuvuuden osa-alueita (autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys). Kyselylomakkeen laadinnassa on käytetty myös muita aihealueen lähteitä ja kyselylomakkeen kysymysten perustelut on avattu alaluvussa 3.2.4. Koska tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, validiteettiin saattoi vaikuttaa vastaajien tulkinnat kysymyksistä. Tästä syystä kysymykset on pyritty muotoilemaan mahdollisimman selkeästi, ja vastausvaihtoehdot on annettu Likert-asteikolla, jotta vastausten vertailu olisi johdonmukaista.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten johdonmukaisuutta ja toistettavuutta. Toisin sanoen tutkimuksen tulosten tulisi pysyä samoina, jos sama tutkimus toteutettaisiin uudelleen samanlaisissa olosuhteissa (Hirsjärvi ym. 2009). Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia on pyritty varmistamaan selkeillä kysymyksenasetteluilla ja yhtenäisillä vastausvaihtoehdoilla. Koska kysely perustuu monelta osin aiemmissa tutkimuksissa käytettyihin kysymyksiin, sen voidaan olettaa mittaavan ilmiötä luotettavasti. Reliabiliteettiin voi vaikuttaa myös vastaajien oma tulkinta kysymyksistä sekä mahdollinen taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Tämän riskin minimoimiseksi kysely toteutettiin anonyymisti, jotta vastaajat kokisivat voivansa vastata rehellisesti. Lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus vastata kyselyyn omassa tahdissaan ilman kiirettä, mikä vähentää satunnaisia virheitä.

Vaikka yksittäiset tekijät, kuten vastaajien hetkellinen mieliala tai työtilanne, voivat vaikuttaa tuloksiin, tutkimuksen toteutustapa tukee mittausten luotettavuutta ja johdonmukaisuutta.

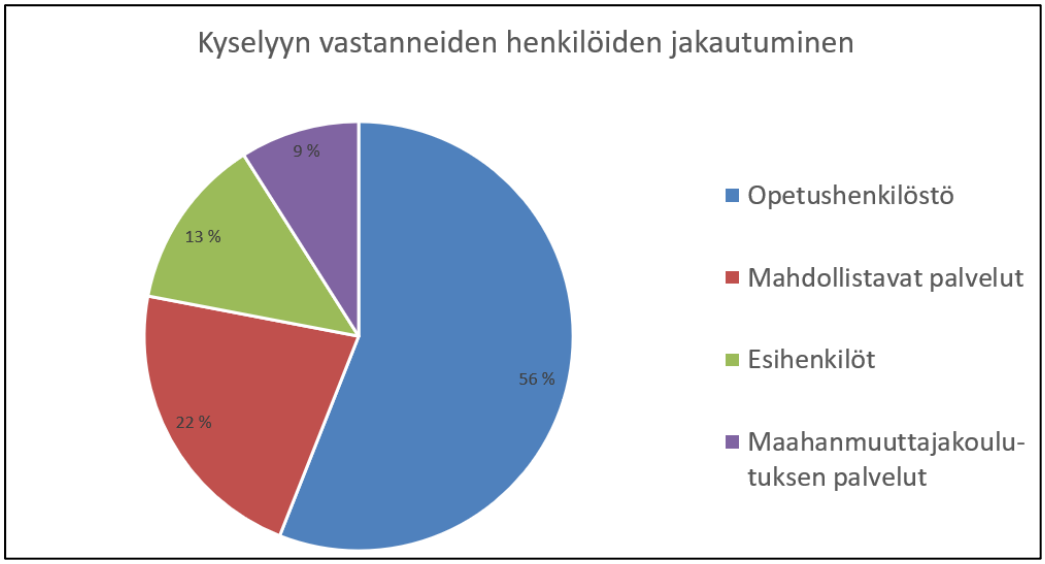
4 Tulokset

Tässä luvussa käsittelen tutkimuksen tuloksia. Käsittelen luvussa 4.1 vastaajien taustatiedot ja otannan. Luvussa 4.2 tarkastelen työtyytyväisyystuloksia. Luvussa 4.3 tarkastelen itseohjautuvuuskysymyksiin liittyviä tuloksia ja luvussa 4.4 käymme läpi Spearmanin korrelaation.

Kuvaan tuloksia sanallisesti. Lisäksi selvennän saatuja tuloksia koko oppilaitoksen sekä eri yksiköiden itseohjautuvuutta kuvaavin taulukoin.

4.1 Vastaajien taustatiedot ja otanta

Kyselyyn osallistui 181 henkilöä, joista kaikki ovat organisaation työntekijöitä. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden jakauma oli seuraava (Kuva 8): Vastaajista 101 (56%) kuului opetushenkilöstään, vastaajista 40 (22%) kuului mahdollistaviin palveluihin, vastaajista 23 (13%) kuuluu esihenkilöihin ja vastaajista 17 (9%) kuului Maahanmuuttajakoulutuksen palveluiden henkilöstöön. Careerian ja Maahanmuuttajakoulutuksen palveluiden yhteenlaskettu henkilöstö kyselyhetkellä oli yhteensä 472 henkilöä, joista Careerian puolella työskenteli 389 henkilöä ja Maahanmuuttajakoulutuksen palveluissa 83 henkilöä.



Kuva 8. Kyselyyn vastanneet henkilöt yksiköittäin

4.2 Yleiskatsaus organisaation työtyytyväisyyteen

Tarkastelen seuraavissa alaluvuissa organisaation työtyytyväisyyskyselyn tuloksia yleisesti. Käsittelen aluksi Careerian työhyvinvointikyselyssä selvitetyt osa-alueet yksi kerrallaan.

4.2.1 Miten Careeria sijoittuu koulutusorganisaatioiden keskuudessa.

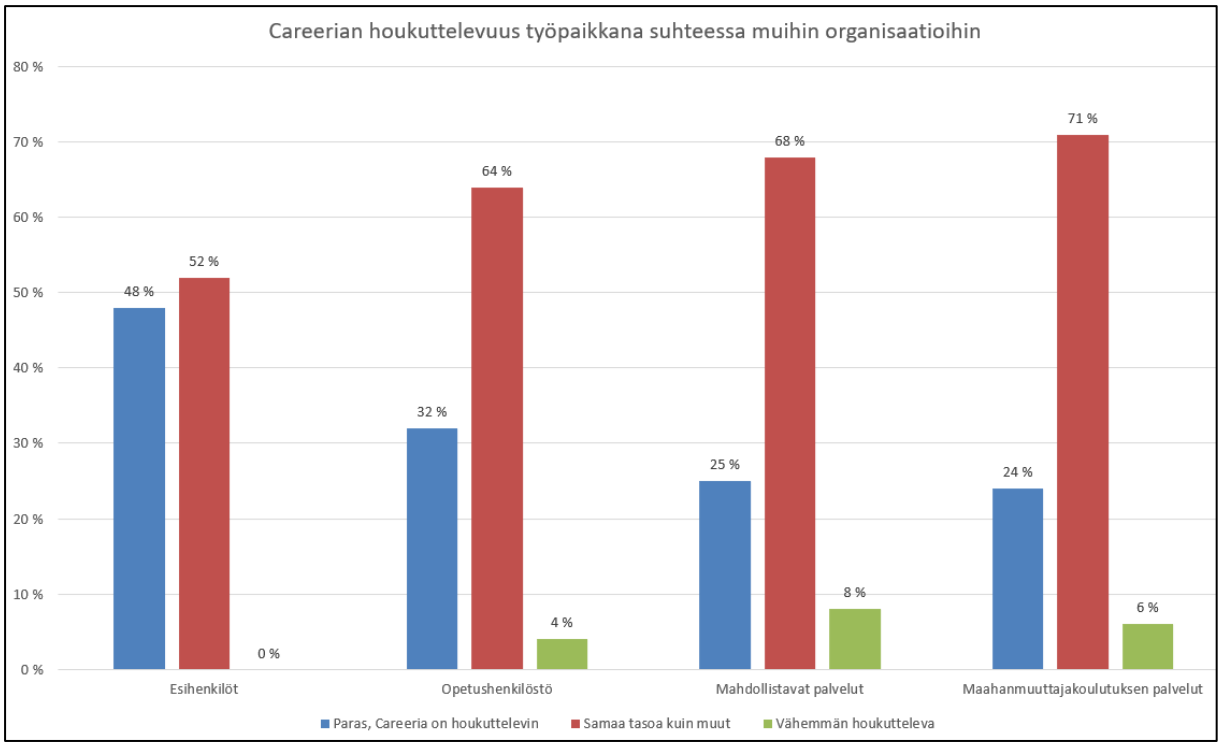
Kysymyksellä selvitettiin, miten Careerian työntekijät näkivät organisaationsa verrattuna muihin vastaavanlaisiin organisaatioihin (Kuva 9). Careerian työntekijät näkevät organisaationsa laadukkaana toimijana. Vastaajista yksikään ei ollut sitä mieltä, että Careeria olisi yksi huonoimmista tai huonoin. Kun vastaajat jaetaan tutkimuksen mukaisesti yksiköittäin, niin tulokset ovat seuraavat:

Esihenkilöinä työskentelevistä 79% (paras = 22%, yksi parhaista 57 %) oli sitä mieltä, että careeria on paras tai yksi parhaista. 22 % oli sitä mieltä, että Careeria on keskitasoa verrattuna muihin organisaatioihin.

Opetushenkilöstön alla työskentelevistä 69% (paras = 15%, yksi parhaista 54%) oli sitä mieltä, että careeria on paras tai yksi parhaista. 31% oli sitä mieltä, että Careeria on keskitasoa verrattuna muihin organisaatioihin.

Mahdollistavien palveluiden työntekijöistä 58% (paras = 21%, yksi parhaista 37 %) oli sitä mieltä, että careeria on paras tai yksi parhaista. 42 % oli sitä mieltä, että Careeria on keskitasoa verrattuna muihin organisaatioihin.

Maahanmuuttajakoulutuksen palveluissa työskentelevistä 65% (paras = 6%, yksi parhaista 59 %) oli sitä mieltä, että careeria on paras tai yksi parhaista. 35 % oli sitä mieltä, että Careeria on keskitasoa verrattuna muihin organisaatioihin. Yksiköistä vain 6% oli sitä mieltä, että Careeria on paras.



Kuva 9. Työntekijöiden näkemys Careeriasta organisaationa

4.2.2 Kuinka tyytyväisiä Careeriaan ollaan työpaikkana

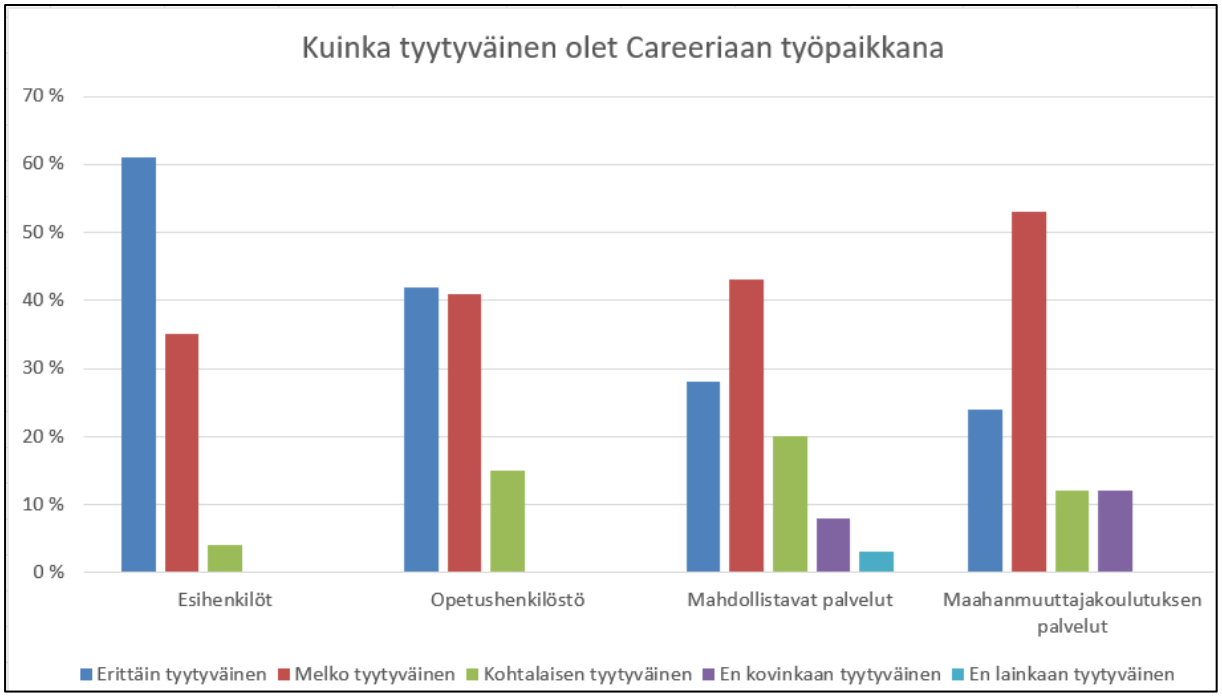
Kysymyksellä selvitettiin, kuinka tyytyväisiä työntekijät olivat Careeriaan työpaikkana (Kuva 10). Careeriaan työpaikkana ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä.

Esihenkilöinä työskentelevistä 96 % (erittäin tyytyväinen = 61 %, melko tyytyväinen 35 %) oli joko erittäin tai melko tyytyväisiä Careeriaan työpaikkana. Vastaajista 4 % oli kohtalaisen tyytyväisiä. Kukaan vastaajista ei vastannut, että en kovin tyytyväinen tai en lainkaan tyytyväinen.

Koulutuksen alla työskentelevistä 83 % (erittäin tyytyväinen = 42 %, melko tyytyväinen 41 %) oli joko erittäin tai melko tyytyväisiä Careeriaan työpaikkana. Vastaajista 15 % oli kohtalaisen tyytyväisiä. Kukaan vastaajista ei vastannut, että en ole kovin tyytyväinen tai en lainkaan tyytyväinen.

Mahdollistavien palveluiden työntekijöistä 71 % (erittäin tyytyväinen = 28 %, melko tyytyväinen 43 %) oli joko erittäin tai melko tyytyväisiä Careeriaan työpaikkana. Vastaajista 20 % oli kohtalaisen tyytyväisiä. Vastaajista 8 % ei ollut kovinkaan tyytyväisiä. Vastaajista 3 % ei ollut lainkaan tyytyväisiä.

Maahanmuuttajakoulutuksen palveluissa työskentelevistä 67 % (erittäin tyytyväinen = 24 %, melko tyytyväinen 53 %) oli joko erittäin tai melko tyytyväisiä Careeriaan työpaikkana. Vastaajista 12 % oli kohtalaisen tyytyväisiä. Vastaajista 12 % ei ollut kovinkaan tyytyväisiä. Kukaan vastaajista ei vastannut, ettei ole lainkaan tyytyväinen Careeriaan työpaikkana.



Kuva 10. Kuinka tyytyväinen olet Careeriaan työpaikkana

4.2.3 Onko Careeria kehittymässä hyvään suuntaan

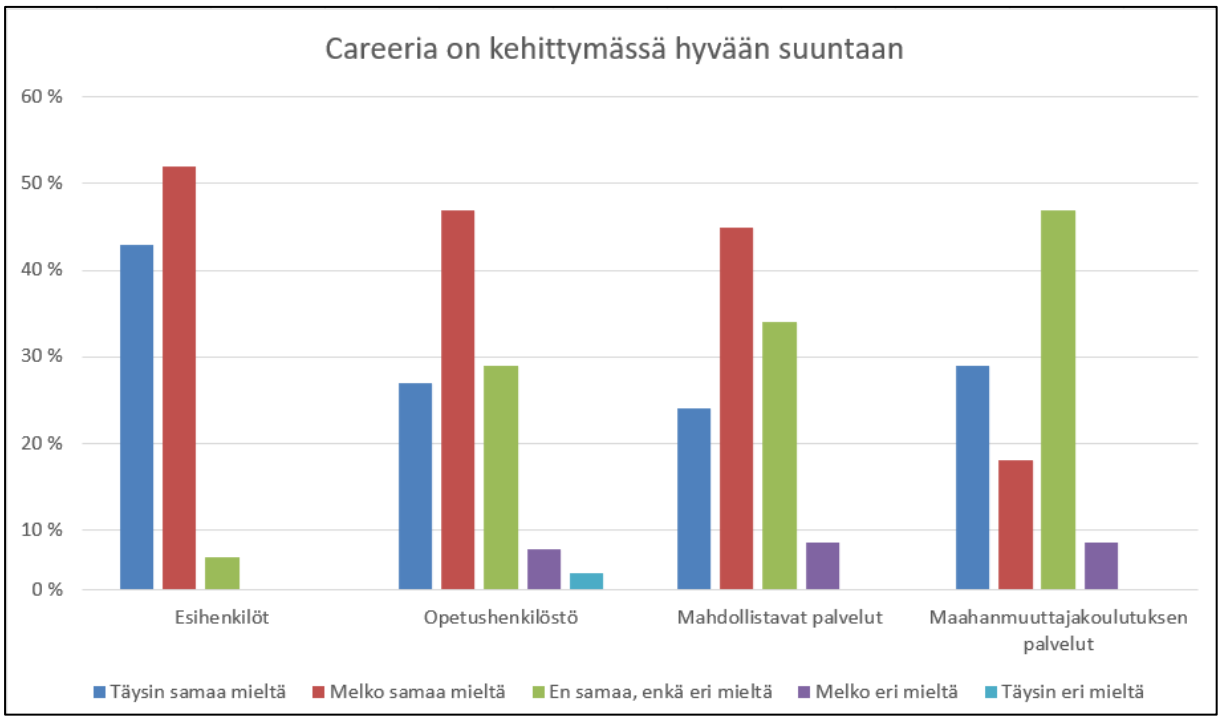
Kysymyksellä selvitettiin, mihin suuntaan Careerian työntekijät näkivät Careerian olevan kehittymässä (Kuva 11). Kun vastaajat jaetaan tutkimuksen mukaisesti yksiköittäin, niin tulokset ovat seuraavat:

Esihenkilöinä työskentelevistä 96 % (täysin samaa mieltä = 44 %, melko samaa mieltä 52 %) oli sitä mieltä, että Careeria on kehittymässä hyvään suuntaan. Vastaajista 4 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä.

Koulutuksen alla työskentelevistä 74 % (täysin samaa mieltä = 27 %, melko samaa mieltä 47 %) oli sitä mieltä, että Careeria on kehittymässä hyvään suuntaan. Vastaajista 19 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä. Vastaajista 5 % oli melko eri mieltä. Vastaajista 2 % oli täysin eri mieltä.

Mahdollistavien palveluiden työntekijöistä 69 % (täysin samaa mieltä = 24 %, melko samaa mieltä 45 %) oli sitä mieltä, että Careeria on kehittymässä hyvään suuntaan. Vastaajista 24 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä. Vastaajista 8 % oli melko eri mieltä. Vastaajista kukaan ei ollut täysin eri mieltä.

Maahanmuuttajakoulutuksen palvelussa työskentelevistä 47 % (täysin samaa mieltä = 29 %, melko samaa mieltä 18 %) oli sitä mieltä, että Careeria on kehittymässä hyvään suuntaan. Vastaajista 47 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä. Vastaajista 6 % oli melko eri mieltä. Vastaajista kukaan ei ollut täysin eri mieltä.



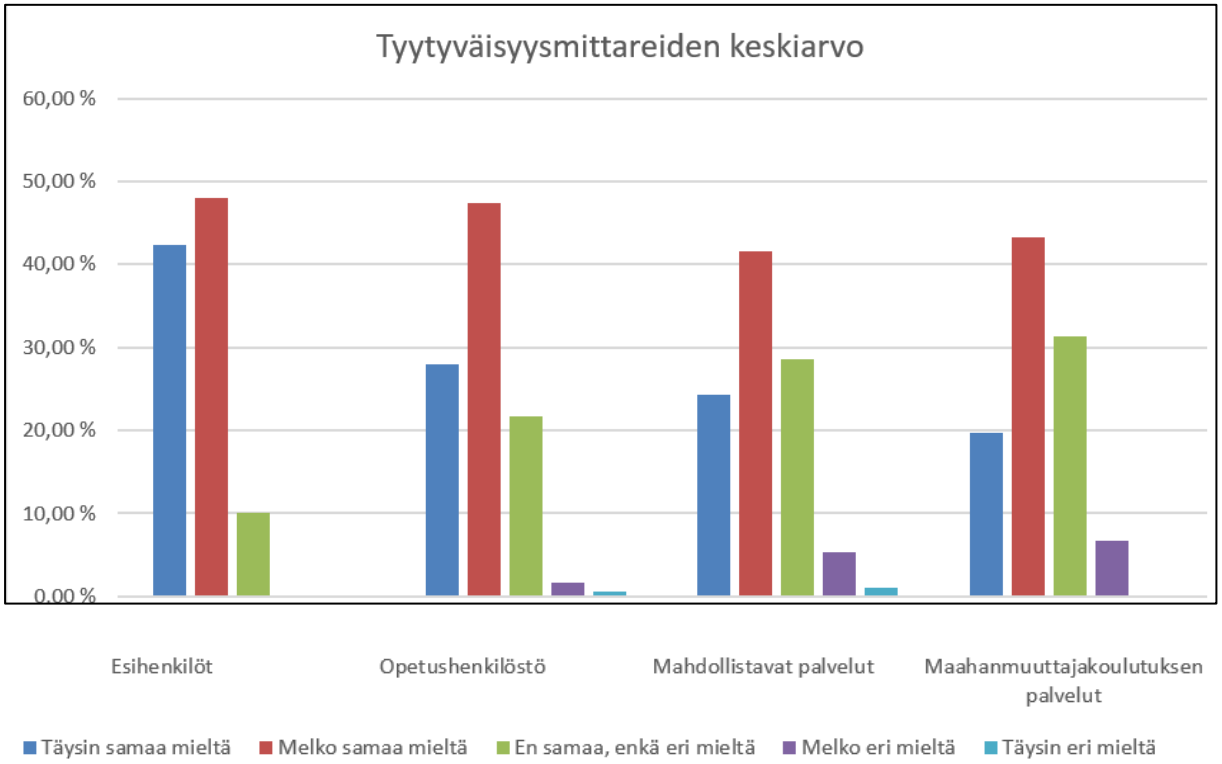
Kuva 11. Careeria on kehittymässä hyvään suuntaan

4.2.4 Tyytyväisyysmittareiden keskiarvo

Tutkimuksen työtyytyväisyyttä koskevat mittarit koostuvat työntekijöiden arvioista, jotka koostuvat kolmesta aiemmin esitetystä työtyytyväisyysmittarista. Mittareiden kysymykset olivat seuraavat:

- *Arvioi Careerian houkuttelevuutta suhteessa muihin koulutusorganisaatioihin?*
- *Kuinka tyytyväinen olet Careeriaan työpaikkana?*
- *Careeria on kehittymässä hyvään suuntaan?*

Alla oleva diagrammi (kuva 13) esittää työtyytyväisyysmittareiden keskiarvon eri yksiköiden välillä. Tulosten avulla voidaan vertailla, miten eri yksiköissä koettu työtyytyväisyys vaihtelee.



Kuva 12. Työtyytyväisyysmittareiden keskiarvo

Kuten yllä olevista diagrammeista pystymme näkemään, suhtautuminen Careeriaan työpaikkana vaihtelee yksilöittäin. Esihenkilöiden kohdalla työtyytyväisyys on korkeimmalla tasolla. Opettajien kohdalla tulokset ovat toiseksi parhaat. Careeria nähdään hyvänä ja vetovoimaisena työpaikkana myös mahdollistavien palveluiden työntekijöiltä kysyttäessä. Tämän jälkeen tulee Mahdollistavat palvelut ja heikoimmat työtyytyväisyystulokset on Maahanmuuttajakoulutuksen palveluissa.

Seuraavassa luvussa tarkastelen itseohjautuvuuden kokemuksia.

4.3 Itseohjautuvuuden toteutuminen yksiköittäin

Tutkimusta varten Careerian hyvinvointikyselyn yhteyteen rakennettiin itseohjautuvuuden kokemuksiin liittyviä kysymyksiä (Taulukko 2, taulukko 3, taulukko 4 ja taulukko 5). Kysymysten

avulla selvitettiin, miten Careerian työntekijät kokevat itseohjautuvuuden osa-alueet; autonomian, yhteenkuuluvuuden sekä kyvykkyyden.

4.3.1 Esihenkilöt ja itseohjautuvuuden osa-alueet

Autonomia: Autonomian kokeminen esihenkilöiden keskuudessa on erittäin myönteisellä tasolla. Esimerkiksi väitteet "Esihenkilöni tukee minua työssäni" ja "Esihenkilö ei ohjaa työtäni liikaa" saivat keskiarvot 4,5 ja 4,6, mikä osoittaa, että esihenkilöt kokevat saaneensa sekä riittävästi tukea että vapautta työtehtäviensä suorittamiseen. Lisäksi heidän kykynsä tehdä päätöksiä tiiminä ilman ylimmän johdon puuttumista (4,3) korostaa itsenäisyyttä ja vahvaa päätöksentekokykyä.

Selkeät tavoitteet työlle (4,5) tukevat esihenkilöiden kokemusta siitä, että he tietävät, mitä heiltä odotetaan. Flow-kokemuksia mittaava väite "Minulle tulee usein hetkiä, kun olen täysin uppoutunut työhöni" sai keskiarvon 4,1, mikä osoittaa hyvää, mutta ei aivan täydellistä uppoutumista työhön.

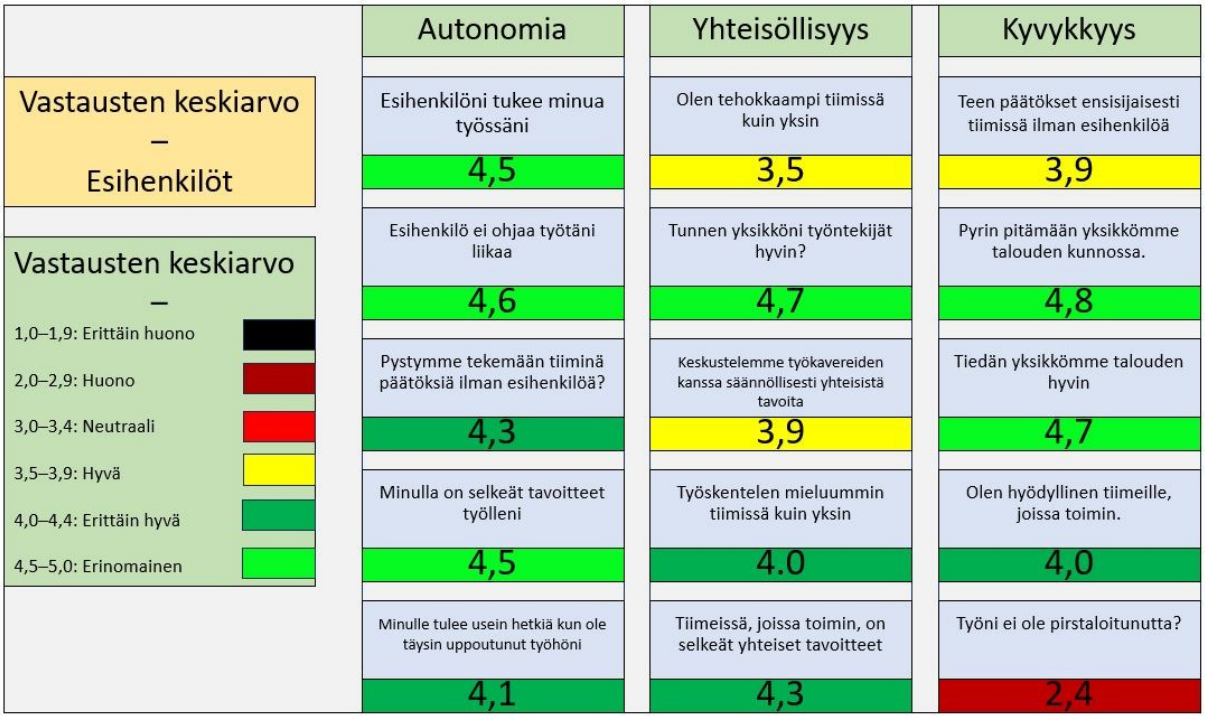
Yhteisöllisyys: Esihenkilöiden kokemus yhteisöllisyydestä on pääosin positiivinen. Väite "Tunnen yksikköni työntekijät hyvin" sai vahvan keskiarvon 4,7, mikä kertoo hyvästä vuorovaikutuksesta ja läheisestä yhteistyöstä alaisten kanssa. Myös yhteiset tavoitteet tiimeissä (4,3) ovat selkeitä ja vahvistavat yhteisöllistä suuntautumista.

Kuitenkin väitteet, kuten "Olen tehokkaampi tiimissä kuin yksin" (3,5) ja "Työskentelen mieluummin tiimissä kuin yksin" (4,0), viittaavat siihen, että esihenkilöiden tiimityön kokemus on hieman vaihtelevaa. Vaikka esihenkilöt pitävät yhteisistä tavoitteista, osa heistä saattaa kokea yksin työskentelyn tehokkaammaksi ja he antavat kysymyksen ”Keskustelemme työkavereiden kanssa yhteisistä tavoitteista.” keskiarvon 3,9.

Kyvykkyys Kyvykkyyden kokeminen on esihenkilöiden keskuudessa erittäin myönteistä. Väite "Pyrin pitämään yksikkömme talouden kunnossa" sai keskiarvon 4,8, ja "Tiedän yksikkömme talouden hyvin" puolestaan 4,7, mikä osoittaa vahvaa vastuunkantoa ja tietoisuutta taloudellisista resursseista. Myös kokemus siitä, että he ovat hyödyllisiä tiimeilleen, on vahva (4,0).

Huomionarvoista on kuitenkin väite "Työni ei ole pirstaloitunutta?" (2,4), joka sai selvästi heikomman keskiarvon. Tämä viittaa siihen, että monet esihenkilöt kokevat työnsä hajanaiseksi ja monilta osin kuormittavaksi. Pirstaloituneisuus voi vaikuttaa heidän kykyynsä hallita työtehtäviä tehokkaasti ja voi olla merkittävä kehittämiskohde.

Taulukko 2. Esihenkilöiden vastaukset



4.3.2 Opetushenkilöstö ja itseohjautuvuuden osa-alueet

Autonomia: Autonomiaan liittyvät kysymykset saivat opetushenkilöstön vastauksissa keskimäärin erittäin myönteiset arvosanat. Esimerkiksi väitteet "Esihenkilöni tukee minua työssäni" ja "Esihenkilö ei ohjaa työtäni liikaa" saivat saman korkean keskiarvon 4,3, mikä viittaa siihen, että työntekijät kokevat saavansa sopivasti tukea ilman liiallista kontrollia. Lisäksi vastaajat kokivat, että he pystyvät tekemään päätöksiä tiiminä ilman esihenkilön ohjausta (4,1), ja että heillä on selkeät tavoitteet työlleen (4,2).

Flow-kokemuksia mittaava väite "Minulle tulee usein hetkiä, kun olen täysin uppoutunut työhöni" sai keskiarvon 3,8, mikä on hieman matalampi kuin muut autonomiaan liittyvät vastaukset. Tämä tulos saattaa viitata siihen, että vaikka autonomian taso on korkea, täydellinen työn imu ei ole jatkuvaa.

Yleisesti ottaen opetushenkilöstön autonomia näyttäytyy vahvana ja selkeänä osana heidän työympäristöään, mikä voi osaltaan edistää positiivista työtyytyväisyyttä.

Yhteisöllisyys: Yhteisöllisyyteen liittyvät kysymykset saivat opetushenkilöstön vastauksissa keskimäärin positiivisia arvosanoja, mutta hajontaa esiintyi jonkin verran eri osa-alueilla. Esimerkiksi väite "Tunnen yksikköni työntekijät hyvin" sai vahvan keskiarvon 4,1, mikä viittaa hyvään vahvaan vuorovaikutukseen työyhteisössä. Myös "Tiimeissä, joissa toimin, on selkeät yhteiset tavoitteet" sai lähes yhtä korkean keskiarvon 4,0.

Keskusteluun ja tiimityöhön liittyvät väitteet, kuten "Keskustelemme työkavereiden kanssa säännöllisesti yhteisistä tavoitteista" (3,7) ja "Työskentelen mieluummin tiimissä kuin yksin" (3,6), saivat hieman matalammat arvosanat. Tämä saattaa viitata siihen, että vaikka yleinen yhteisöllisyys on hyvällä tasolla, joidenkin tiimien sisäinen vuorovaikutus tai yhteistyön koettu merkitys voi kaivata vahvistamista.

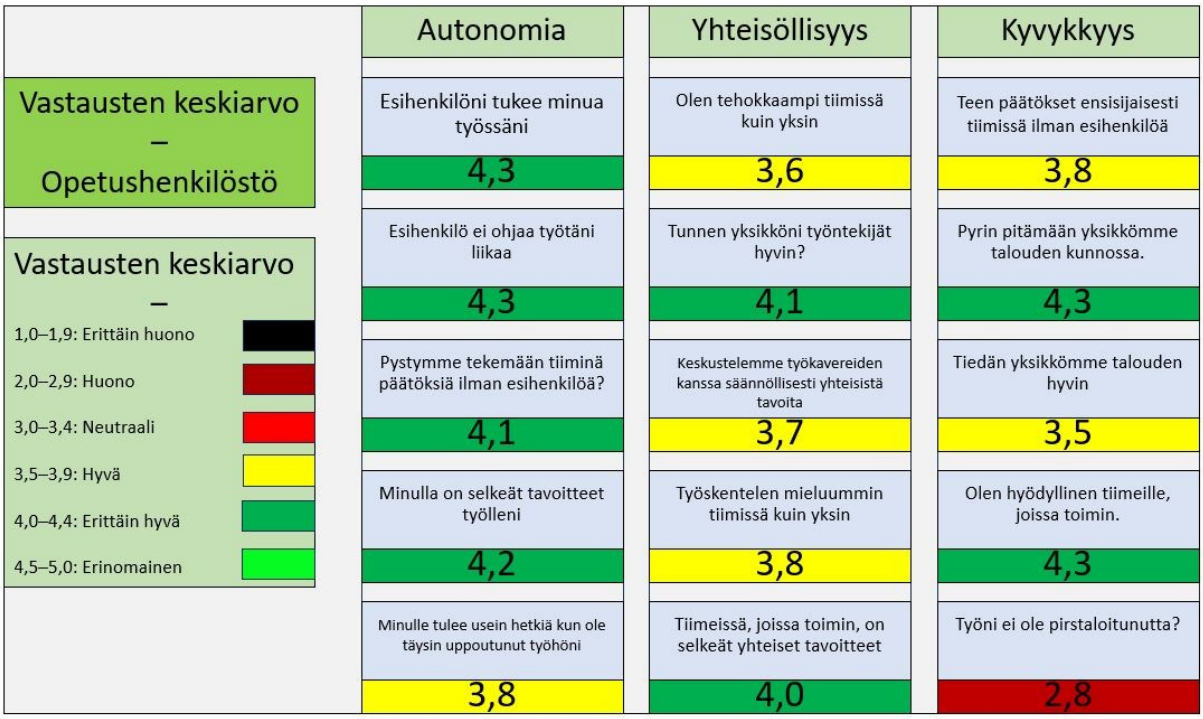
Yhteisöllisyyden keskeiset osa-alueet, kuten vuorovaikutus ja tavoitteiden jakaminen, näyttäytyvät kuitenkin pääsääntöisesti myönteisinä opetushenkilöstön keskuudessa.

Kyvykkyys: Kyvykkyyteen liittyvät kysymykset saivat opetushenkilöstön vastauksissa vaihtelevia keskiarvoja, mutta yleisesti tulokset osoittavat positiivista kokemusta omasta pätevyydestä ja osaamisesta. Esimerkiksi väite "Olen hyödyllinen tiimeille, joissa toimin" sai korkean keskiarvon 4,3, mikä osoittaa vahvaa luottamusta omaan rooliin ja kontribuutioon työyhteisössä. Myös "Pyrin pitämään yksikkömme talouden kunnossa" arvioitiin erittäin myönteisesti (4,3), mikä korostaa vastuullista asennetta ja tietoisuutta työyhteisön toiminnasta.

Sen sijaan joitakin heikompia tuloksia ilmeni, kuten väite "Työni ei ole pirstaloitunutta?" (2,8), mikä viittaa siihen, että osa opetushenkilöstöstä kokee työtehtäviensä olevan hajanaisia ja epäyhtenäisiä. Lisäksi väite "Tiedän yksikkömme talouden hyvin" sai keskiarvon 3,5, mikä osoittaa, että kaikki eivät kokeneet, että heillä olisi selkeä käsitys yksikkönsä taloudellisesta tilanteesta.

Kaiken kaikkiaan opetushenkilöstö kokee itsensä kyvykkääksi ja tärkeäksi osaksi työyhteisöä, mutta pirstaloituneisuus ja joidenkin osa-alueiden epäselvyys voivat olla tekijöitä, jotka kaipaavat jatkokehittämistä.

Taulukko 3. Opetushenkilöstön vastaukset



4.3.3 Mahdollistavat palvelut ja itseohjautuvuuden osa-alueet

Autonomia: Mahdollistavien palveluiden yksikössä autonomia koetaan yleisesti ottaen hyvällä tasolla, mutta joidenkin osa-alueiden kohdalla on lievää vaihtelua. Väite "Esihenkilöni tukee minua työssäni" sai keskiarvon 4,3, mikä osoittaa, että työntekijät kokevat saavansa tukea tarvittaessa. "Esihenkilö ei ohjaa työtäni liikaa" ja "Pystymme tekemään tiiminä päätöksiä ilman esihenkilöä" saivat molemmat keskiarvon 4,1, mikä viittaa kohtuulliseen itsenäisyyden tunteeseen päätöksenteossa.

"Minulla on selkeät tavoitteet työlleni" sai keskiarvon 4,2, mikä kertoo siitä, että työntekijät tietävät pääsääntöisesti, mitä heiltä odotetaan. Sen sijaan väite "Minulle tulee usein hetkiä, kun olen täysin uppoutunut työhöni" sai hieman matalamman keskiarvon 3,8. Tämä viittaa siihen, että täydellistä työn imua ei aina saavuteta, mahdollisesti hajanaisten tehtävien tai työympäristön kuormittavuuden vuoksi.

Yhteisöllisyys: Yhteisöllisyyden taso Mahdollistavissa palveluissa on yleisesti ottaen hyvä, mutta joillakin osa-alueilla on kehittämisen varaa. Väite "Tunnen yksikköni työntekijät hyvin" sai keskiarvon 4,1, mikä osoittaa kohtuullista vuorovaikutusta ja yhteistyötä työyhteisössä. Toisaalta väite "Keskustelemme työkavereiden kanssa säännöllisesti yhteisistä tavoitteista" sai

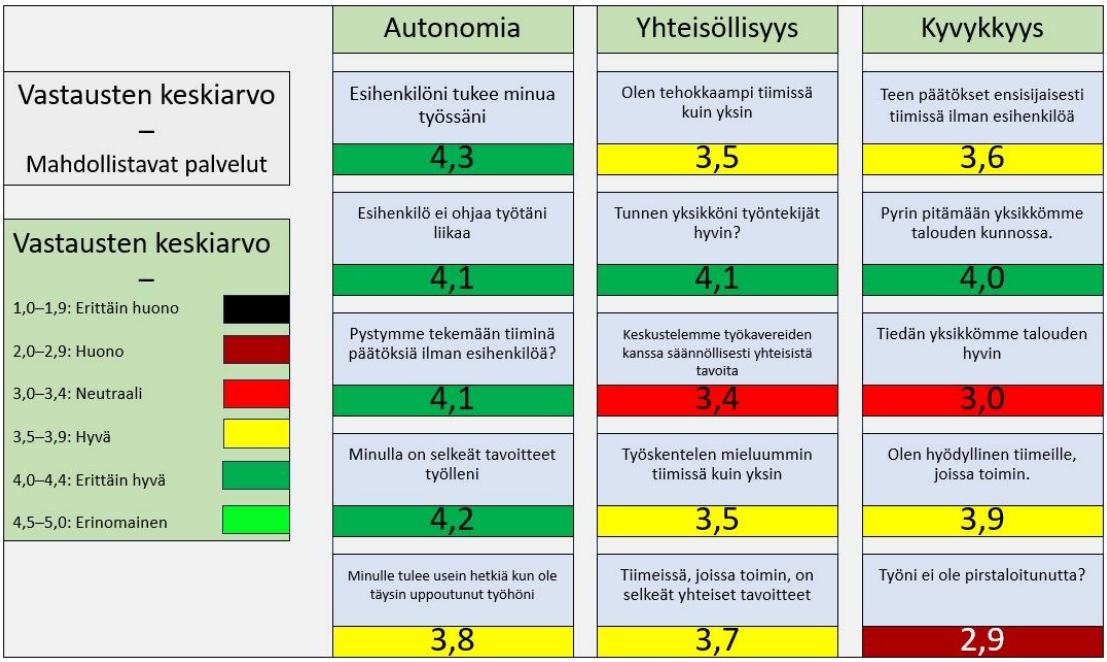
keskiarvon 3,4, mikä on selvästi matalampi ja viittaa siihen, että yhteinen keskustelu ja tavoitteiden jakaminen voisi olla vahvempaa.

Tiimityöstä kertovat väitteet "Olen tehokkaampi tiimissä kuin yksin" ja "Työskentelen mieluummin tiimissä kuin yksin" saivat molemmat keskiarvon 3,5. Tämä viittaa siihen, että osa työntekijöistä kokee tiimityön hyödyllisenä, mutta toiset saattavat kokea yksintyöskentelyn tehokkaammaksi. Tiimien yhteiset tavoitteet saivat keskiarvon 3,7, mikä osoittaa, että tavoitteet ovat olemassa, mutta niitä voitaisiin selkeyttää ja vahvistaa tiimien kesken.

Kyvykkyys Kyvykkyyden osa-alueella tulokset vaihtelevat merkittävästi. Väite "Pyrin pitämään yksikkömme talouden kunnossa" sai keskiarvon 4,0, mikä osoittaa vastuullisuutta yksikön resurssien hallinnassa. Myös "Olen hyödyllinen tiimeille, joissa toimin" sai kohtuullisen keskiarvon 3,9, mikä viittaa siihen, että työntekijät kokevat pääsääntöisesti tuottavansa arvoa tiimeissään. Mahdollistavat palvelut antoivat kysymykseen Teen päätökset ensisijaisesti tiimissä ilman esihenkilöä arvosanaksi 3,6.

Huomionarvoista on kuitenkin, että väite "Tiedän yksikkömme talouden hyvin" sai keskiarvoksi 3,0, mikä viittaa siihen, että osa työntekijöistä ei koe saavansa riittävästi tietoa yksikön taloudellisesta tilanteesta. Lisäksi väite "Työni ei ole pirstaloitunutta?" sai keskiarvon 2,9, mikä osoittaa, että osa henkilöstöstä kokee työnsä hajanaiseksi. Tämä voi osaltaan heikentää työn hallinnan tunnetta ja vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon.

Taulukko 4. Mahdollistavien palveluiden vastaukset



4.3.4 Maahanmuuttajakoulutuksen palvelut ja itseohjautuvuuden osa-alueet

Autonomia: Autonomian kokeminen Maahanmuuttajakoulutuksen palveluissa on osittain positiivista, mutta siihen liittyy myös kehittämisalueita. Väite "Esihenkilöni tukee minua työssäni" sai keskiarvon 3,7, mikä viittaa siihen, että osa työntekijöistä kokee tarvitsevansa enemmän tukea esihenkilöiltään. "Esihenkilö ei ohjaa työtäni liikaa" sai kuitenkin keskiarvon 4,1, mikä osoittaa kohtuullisen hyvän tasapainon esihenkilöiden ohjauksen ja itsenäisyyden välillä.

Tiimin päätöksentekokyky ilman esihenkilön välitöntä osallistumista sai keskiarvon 3,4 mikä viittaa siihen, että osa työntekijöistä kokee itsenäisen päätöksenteon mahdollisuudet rajallisina. Positiivista on kuitenkin se, että selkeät tavoitteet työlle (4,2) ja työn imuun liittyvä väite "Minulle tulee usein hetkiä, kun olen täysin uppoutunut työhöni" (4,2) saivat molemmat hyvät keskiarvot, mikä osoittaa tiettyä motivaation ja tavoitetietoisuuden tasoa.

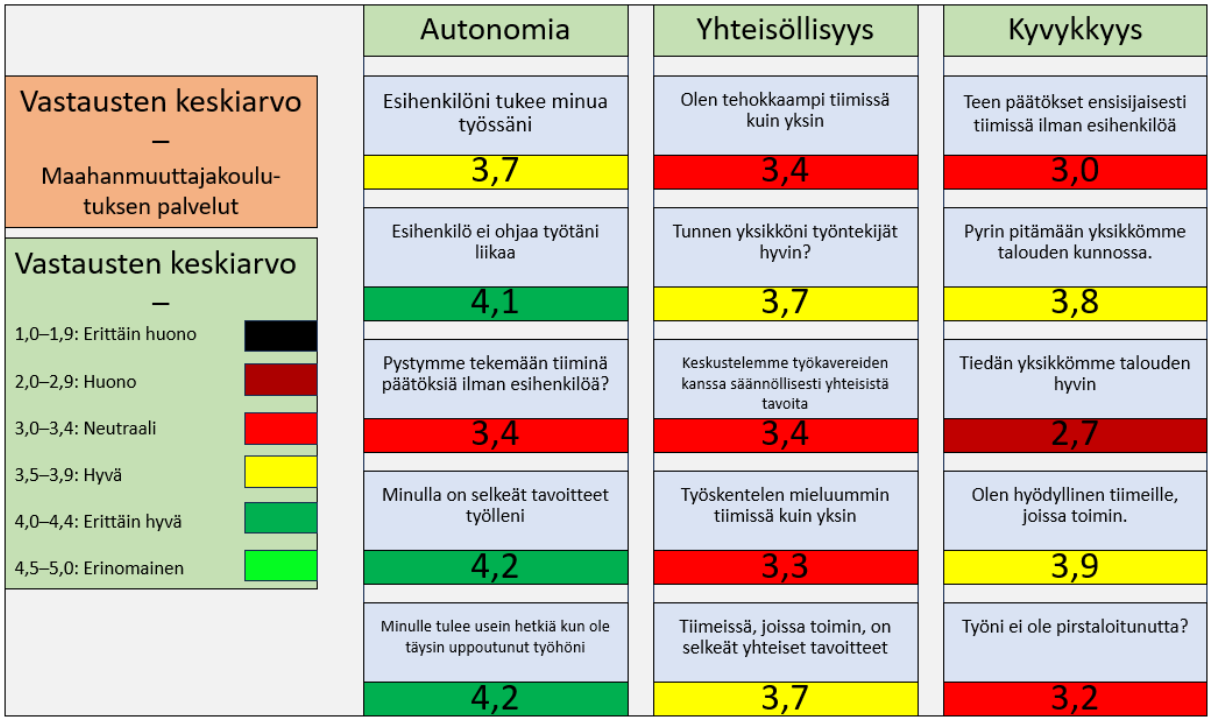
Yhteisöllisyys: Työntekijöiden vastausten perusteella yhteisöllisyyden kokemus Maahanmuuttajakoulutuksen palveluissa oli jonkin verran heikompaa kuin muiden itseohjautuvuuden osa-alueiden. Esimerkiksi väite "Olen tehokkaampi tiimissä kuin yksin" sai keskiarvon 3,4, mikä viittaa siihen, että osa työntekijöistä ei koe tiimityötä optimaalisena tapana toimia. Vastaavasti "Keskustelemme työkavereiden kanssa säännöllisesti yhteisistä tavoitteista" sai saman keskiarvon (3,4), mikä osoittaa kehittämistarvetta tiimien välisessä viestinnässä ja yhteistyössä.

Positiivisempia tuloksia saatiin väitteessä "Tunnen yksikköni työntekijät hyvin" (3,7) sekä tiimien yhteisiä tavoitteita koskevassa väitteessä (3,7). Vaikka nämä tulokset eivät ole erinomaisia, ne osoittavat kohtalaisen tason yhteisöllisyyden rakentumiselle ja vuorovaikutukselle.

Kyvykkyys: Kyvykkyyden osa-alueella tulokset osoittavat selkeitä kehittämiskohtia. Väite "Teen päätökset ensisijaisesti tiimissä ilman esihenkilöä" sai matalan keskiarvon 3,0, mikä viittaa siihen, että tiimien sisäinen päätöksentekokyky ei ole vahva. Myös tietoisuus yksikön taloudesta oli puutteellista, sillä väite "Tiedän yksikkömme talouden hyvin" sai heikon keskiarvon 2,7.

Positiivisempaa oli kuitenkin vastuu yksikön taloudellisesta kunnossapidosta (3,8) ja kokemus omasta hyödyllisyydestä tiimissä (3,9). "Työni ei ole pirstaloitunutta?" (3,2) osoittaa hajanaisuuden ja tehtävien pirstaloitumisen kokemusta, mutta vaikka tulos oli heikko, se oli silti paras verrattaessa muihin yksikköihin.

Taulukko 5. Maahanmuuttajakoulutuksen palveluiden vastaukset



4.4 Spearmanin korrelaatio - itseohjautuvuuden ja työtyytyväisyyden yhteys

Tutkimuksessa käytettiin Spearmanin korrelaatiokerrointa arvioimaan työtyytyväisyyden ja itseohjautuvuuden osa-alueiden (autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys) välistä yhteyttä. Spearmanin korrelaatiokerroin on erityisen sopiva tilanteisiin, joissa tarkastellaan monotonisia yhteyksiä muuttujien välillä ilman oletusta suorasta lineaarisuudesta.

Taulukko 6 esittää työtyytyväisyyden sekä itseohjautuvuuden osa-alueiden (autonomia, yhteisöllisyys ja kyvykkyys) keskiarvot ja keskihajonnat eri yksiköissä Careeriassa. Kuvassa näkyy, kuinka eri yksiköt eroavat toisistaan työtyytyväisyyden ja itseohjautuvuuden kokemuksen suhteen.

Taulukko 6. Työtyytyväisyyden ja muiden muuttujien keskiarvot sekä keskihajonnat

	Työtyytyväisyys ka	Autonomian ka	Yhteenkuuluvuuden ka	Kyvykkyyden ka
Esihenkilö	4,30	4,40	4,08	3,96
Opetushenkilöstö	4,00	4,14	3,84	3,74
Mahdollistavat palvelut	3,90	4,10	3,64	3,48
Maahanmuuttajakoulutuksen palvelut	3,80	3,92	3,50	3,32
Keskiarvo	4	4,14	**3,765**	3,625
Keskihajonta	0,216	0,198	0,252	0,283

Esihenkilöt raportoivat korkeimmat keskiarvot kaikilla itseohjautuvuuden osa-alueilla sekä työtyytyväisyydessä, kun taas Maahanmuuttajakoulutuksen palveluissa vastaajat arvioivat nämä tekijät matalammiksi.

Kaikki keskihajonnat olivat pienehköjä, mikä tarkoittaa, että vastausten hajonta vastaajien välillä ei ole erityisen suuri. Pienemmät keskihajonnat (esim. autonomian tunteessa) viittaavat siihen, että vastaajien kokemukset olivat suhteellisen yhdenmukaisia, kun taas suurempi keskihajonta (esim. yhteisöllisyyden tunteessa) viittaa hieman suurempaan yksikkökohtaiseen vaihteluun.

Taulukko 7 esittää työtyytyväisyyden sekä itseohjautuvuuden osa-alueiden (autonomia, yhteisöllisyys ja kyvykkyys) järjestysluvut eri yksiköissä. Järjestysluvut ovat Spearmanin korrelaatioanalyysin perusta, sillä ne mahdollistavat muuttujien välisten yhteyksien tarkastelun ilman oletusta jatkuvasta vaihtelusta.

Esihenkilöt saivat korkeimmat järjestysluvut kaikilla mittareilla (sija 4), mikä viittaa siihen, että heidän kokemuksensa työtyytyväisyydestä ja itseohjautuvuuden osa-alueista olivat johdonmukaisesti korkeampia verrattuna muihin yksiköihin. Vastaavasti Maahanmuuttajakoulutuksen palvelut sai kaikissa muuttujissa alhaisimman järjestysluvun (sija 1), mikä kertoo matalammista arvioista työtyytyväisyyden ja itseohjautuvuuden kokemuksessa.

Järjestyslukujen johdonmukaisuus eri muuttujien välillä viittaa siihen, että kaikki mitatut tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen hyvin samansuuntaisesti. Tämä näkyy erityisesti siinä, että yksiköt, joilla on korkea työtyytyväisyyden sijaluku, ovat myös korkealla autonomian, yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden suhteen.

Taulukko 7. Muuttujien järjestysluvut Spearmanin korrelaatiota varten.

	Työtyytyväisyys_sijaluku	Autonomia_sijaluku	Yhteenkuuluvuus_sijaluku	Kyvykkyys_sijaluku
Esihenkilö	4	4	4	4
Opetushenkilöstö	3	3	3	3
Mahdollistavat palvelut	2	2	2	2
Maahanmuuttajakoulutuksen palvelut	1	1	1	1

Alla oleva Taulukko 8 havainnollistaa Spearmanin korrelaatiokertoimet ja niiden merkitsevyydet eri itseohjautuvuuden osa-alueiden osalta. Spearmanin korrelaatioanalyysi osoittaa, että kaikki itseohjautuvuuden osa-alueet (autonomia, yhteisöllisyys ja kyvykkyys) ovat täydellisessä yhteydessä työtyytyväisyyteen ($\rho = 1.000$, $p < 0.001$). Tämä tarkoittaa, että yksiköt,

joissa koetaan korkeaa työtyytyväisyyttä, kokevat myös johdonmukaisesti korkeampaa autonomiaa, yhteisöllisyyttä ja kyvykkyyttä.

Tilastollisesti merkitsevät p-arvot ($p < 0.001$) osoittavat, että havaittu yhteys ei ole sattumanvarainen. Tulokset viittaavat siihen, että itseohjautuvuuden kokemusten osa-alueet kulkevat vahvasti yhdessä työtyytyväisyyden kanssa, ja niiden välillä on täysin ennustettavissa oleva järjestys.

Taulukko 8. Spearmanin korrelaatiokertoimet.

Muuttuja	***p* (Spearman)**	***p*- arvo**
Autonomia	1	p < 0.001
Yhteisöllisyys	1	p < 0.001
Kyvykkyys	1	p < 0.001

Lopuksi Taulukko 9 esittää Spearmanin korrelaatiomatriisin, joka kokoaa yhteen kaikkien analysoitujen muuttujien väliset yhteydet. Täydelliset korrelaatiokertoimet ($\rho = 1.000$) vahvistavat, että itseohjautuvuuden osa-alueet ja työtyytyväisyys ovat täysin samansuuntaisia eri yksiköissä. Tämä tarkoittaa, että yksiköt, joissa itseohjautuvuus koetaan korkeaksi, kokevat myös työtyytyväisyyden korkeaksi. Vastaavasti yksiköt, joissa itseohjautuvuus on matalampi, raportoivat matalampaa työtyytyväisyyttä.

Taulukko 9. Spearmanin korrelaatiomatriisi

Korrelaatiomatriisi:				
Esihenkilö	1	1	1	1
Opetushenkilöstö	1	1	1	1
Mahdollistavat palvelut	1	1	1	1
Maahanmuuttajakoulutuksen palvelut	1	1	1	1

Spearmanin korrelaatiomatriisi vahvistaa analyysin aiemmat tulokset, joissa havaittiin täydellinen monotoninen yhteys työtyytyväisyyden ja itseohjautuvuuden osa-alueiden välillä. Kaikki korrelaatiokertoimet ($\rho = 1.000$, $p < 0.001$) osoittavat, että yksiköt, joissa itseohjautuvuus koetaan korkeammaksi, myös työtyytyväisyys on korkeampaa. Vastaavasti matalampi itseohjautuvuus yhdistyy matalampaan työtyytyväisyyteen.

Nämä tulokset viittaavat siihen, että itseohjautuvuuden osa-alueet eivät ole erillisiä työtyytyväisyyden näkökulmasta, vaan ne muodostavat vahvan kokonaisuuden, joka näyttäytyy organisaation eri yksiköissä samalla tavalla.

Korrelaatiotuloksen perusteella voidaan päätellä, että itseohjautuvuuden edistäminen on tärkeä keino parantaa työtyytyväisyyttä. Tämä havainto tukee Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoriaa ja vahvistaa sen keskeisen väitteen, jonka mukaan psykologisten perustarpeiden täyttyminen lisää motivaatiota ja työhyvinvointia.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella työntekijöiden itseohjautuvuuden kokemusten ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä ammatillisessa koulutusorganisaatiossa. Keskeinen näkökulma oli, miten itseohjautuvuuden kokemukset vaihtelevat eri yksiköissä ja onko itseohjautuvuuden kokemusten ja työtyytyväisyyden välillä nähtävissä yhteys.

Tutkimuksen tutkimuskysymys oli muotoiltu seuraavaksi:

Miten itseohjautuvuuden kokemukset ja niiden yhteys työtyytyväisyyteen eroavat Careerian eri yksiköiden välillä?

Tämä tutkimuskysymys ohjasi tutkimuksen analyysia, jossa vertailtiin neljää Careerian yksikköä - esihenkilöt, opetushenkilöstö, mahdollistavat palvelut ja Maahanmuuttajakoulutuksen palvelut - keskenään. Tutkimuskysymys perustui Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoriaan, joka korostaa psykologisten perustarpeiden (autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys) keskeistä roolia työhyvinvoinnin ja motivaation muodostumisessa. Careeria tarjosi erityisen mielenkiintoisen tutkimuskohteen, sillä Careerian strateginen tavoite on ollut lisätä työntekijöiden ja tiimien itseohjautuvuutta.

Johtopäätöksissä tarkastellaan ensin yleisesti itseohjautuvuuden ja työtyytyväisyyden välistä suhdetta organisaatiossa. Tämän jälkeen eritellään, miten itseohjautuvuuden kolme keskeistä muuttujaa, autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys, olivat yhteydessä työtyytyväisyyteen.

5.1 Itseohjautuvuuden ja työtyytyväisyyden yleinen suhde

Tutkimustulokset osoittivat, että itseohjautuvuuden kokemukset ovat vahvasti yhteydessä työtyytyväisyyteen. Niissä yksiköissä, joissa työntekijöiden psykologiset perustarpeet - autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys - täyttyivät paremmin, koettiin korkeampaa työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyydellä ja itseohjautuvuuden kokemuksilla havaittiin täten selkeä korrelaatio.

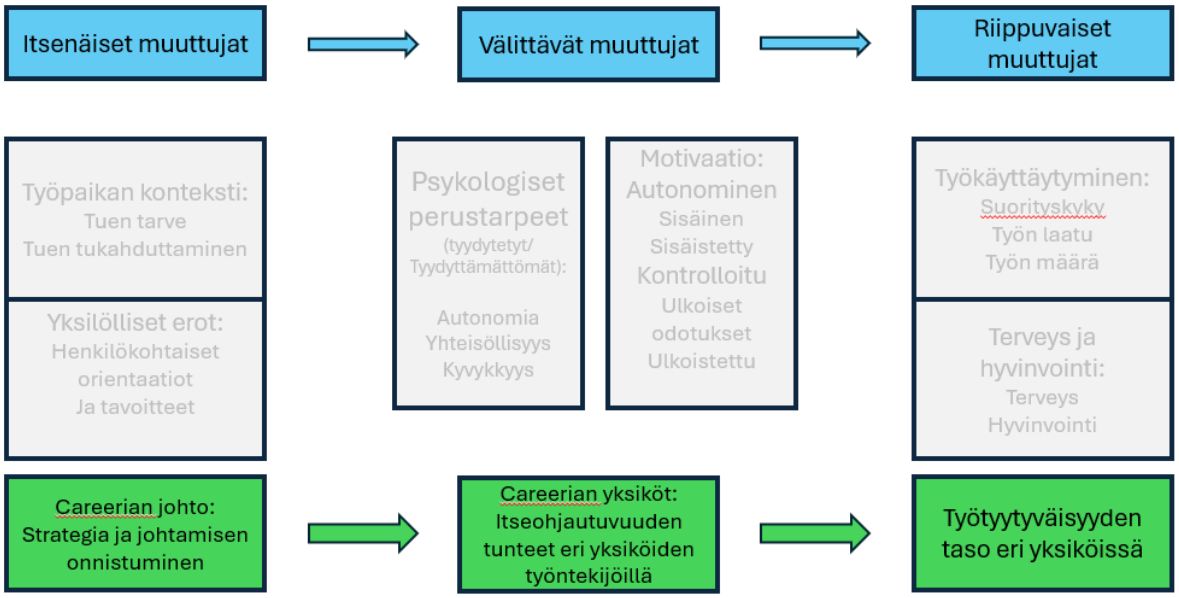
Itseohjautuvuuteen liittyvissä tutkimuksissa korostetaan, että työtyytyväisyys syntyy pitkälti siitä, miten hyvin työympäristö tukee psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä (Baard ym. 2004; Ryan & Deci 2000). Työympäristön rakenteilla ja johtamiskäytänteillä on olennainen

merkitys, mikä näkyi myös tutkimuksen tuloksissa; yksiköiden väliset erot itseohjautuvuuden toteutumisessa heijastuivat suoraan työtyytyväisyyden tasoon. Niissä yksiköissä, joissa työntekijät kokivat itseohjautuvuuden toteutuvan heikommin, koettiin myös matalampaa työtyytyväisyyttä.

Organisaation tavoite edetä kohti itseohjautuvaa tiimitoimintaa ei täten itsessään taannut sen enempää itseohjautuvuuden kuin työtyytyväisyydenkään paranemista. Vaikka kaikilla tarkasteltavilla yksiköillä oli samat strategiset tavoitteet, niiden tulokset erosivat toisistaan merkittävästi. Tuloksista voitiin päätellä, että itseohjautuvuuden kokemuksia ei oltu onnistuttu jalkauttamaan jokaiseen yksikköön yhtä tehokkaasti. Mahdollisia syitä eroihin ei tutkimuksesta pysty erottelemaan, mutta niitä voisivat olla esimerkiksi erilaiset johtamiskäytänteet, erilaiset työtehtävät ja erilaiset rahoitusrakenteet.

Havaintojen merkitys korostuu erityisesti työn voimavara- ja kuormitustekijöiden teorian näkökulmasta (Hakanen & Schaufeli, 2012). Teorian mukaan työympäristön tarjoamat voimavarat, kuten mahdollisuus autonomiseen päätöksentekoon, yhteisöllinen tuki ja mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen, edistävät työssä koettua hyvinvointia ja siten työtyytyväisyyttä. Jos nämä voimavarat puuttuvat tai ne ovat epätasapainossa työn vaatimusten kanssa, työuupumuksen ja tyytymättömyyden riski kasvaa. Careerian tulokset vahvistavat tämän teorian keskeistä väitettä: pelkkä itseohjautuvuuden tavoite ei riitä, vaan tarvitaan konkreettisia rakenteita ja tukea, jotta itseohjautuvuus voi muuttua työn voimavaraksi ja edistää työtyytyväisyyttä.

Työtyytyväisyyden kehitys kulkee täten matkan, mikä alkaa työpaikan rakenteista ja johtamisesta (Kuva 13) ja ja etenee perustarpeiden - autonomian, yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden - täyttymisen kautta motivaatioon ja lopulta työtyytyväisyyteen.



Kuva 13. Matka itseohjautuvuuden johtamisesta työtyytyväisyyteen (mukaillen Deci ym. 2017, 23)

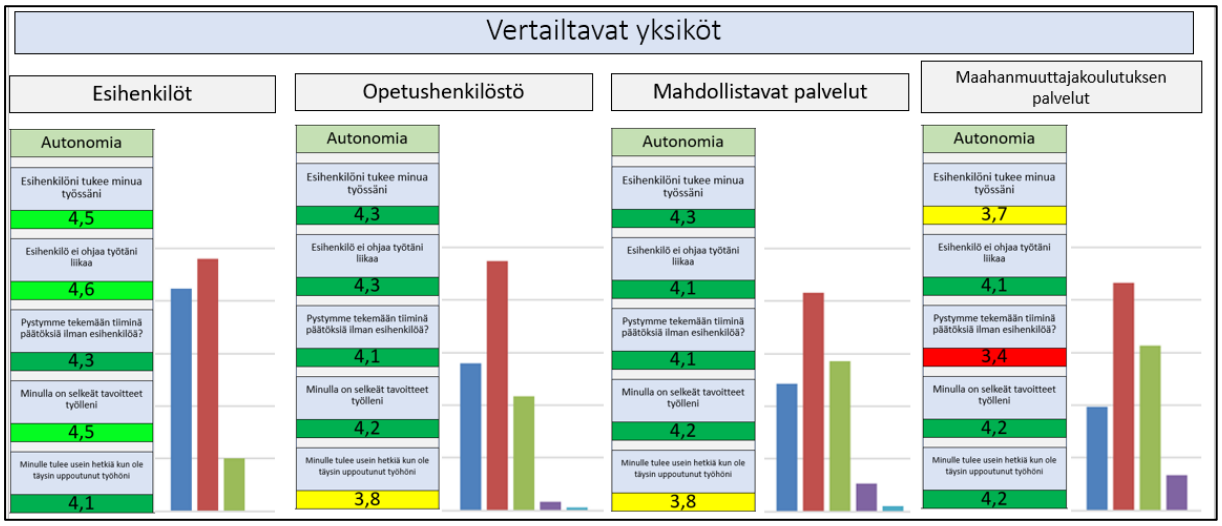
Työtyytyväisyyttä voidaan yllä olevan kuvan mukaisesti pitää riippuvaisena muuttujana, johon vaikuttavat sekä työpaikan rakenteet että työntekijöiden kokemukset (Hakanen & Schaufeli, 2012). Tulokset vahvistivat, että itseohjautuvuus edistää työtyytyväisyyttä silloin, kun työntekijät kokevat saavansa riittävästi autonomiaa ja mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan. Tämä havainto on linjassa Baardin ym. (2004) tutkimuksen kanssa, jossa havaittiin, että autonomian ja kyvykkyyden vahvistaminen lisää työn merkityksellisyyden kokemusta ja johtaa positiivisiin työkokemuksiin. Myös yhteisöllisyyden ja työtyytyväisyyden välillä voidaan nähdä selvä yhteys.

Työtyytyväisyyden vaikutukset ovat niin suuria (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 43-44.), että organisaation kannattaa kiinnittää niihin vaikuttaviin rakenteellisiin ja johtamiskäytänteisiin erityistä huomioita. Tällöin työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja motivoivaksi (Martela ym. 2021, 19–21).

5.2 Autonomian kokemusten vaikutus työtyytyväisyyteen

Tutkimustulokset osoittivat, että autonomian kokemukset olivat yksi merkittävä tekijä, joka vaikutti työtyytyväisyyteen Careerian yksiköissä. Yksiköissä, joissa työntekijät kokivat saavansa enemmän vapautta päättää työnsä sisällöstä, aikatauluista ja työskentelytavoista,

työtyytyväisyys oli selvästi korkeampi. Tämä havainto on linjassa Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteorian kanssa, jonka mukaan autonomian tunne on yksi ihmisen perustarpeista, ja sen täyttyminen lisää sisäistä motivaatiota ja hyvinvointia. Kuva 14 havainnollistaa tätä yhteyttä näyttäen, miten autonomian tunteen heikentyessä myös työtyytyväisyyden taso alenee. Tarkemmat kuvien tulkinnat löytyvät tulososiosta 4.



Kuva 14. Autonomian tunteen heikentyessä työtyytyväisyys heikkenee

Baardin ym. (2004) tutkimuksessa havaittiin, että autonomian tukeminen työssä lisää työn merkityksellisyyden kokemusta ja siten työtyytyväisyyttä. Tämä havainto näkyi myös Careeriassa. Niissä yksiköissä, joissa esihenkilöiden koettiin tukevan työntekijöiden päätöksentekoa, antavan riittävää tukea ja luottavan työntekijöiden kykyyn organisoida omaa työtään, koettiin korkeampaa työtyytyväisyyttä. Toisaalta yksiköissä, joissa työntekijät kokivat saavansa vähemmän tukea ja mahdollisuuksia autonomiseen työskentelyyn, työtyytyväisyys oli matalampaa. Tehtävänkuvan ja työn vaatimusten tulee olla linjassa autonomian kanssa. Tehtävät, jotka vaativat luovuutta ja itsenäistä ongelmanratkaisua, hyötyvät enemmän autonomian kokemuksesta kuin tiukasti säädellyt työtehtävät (Martela ym. 2021).

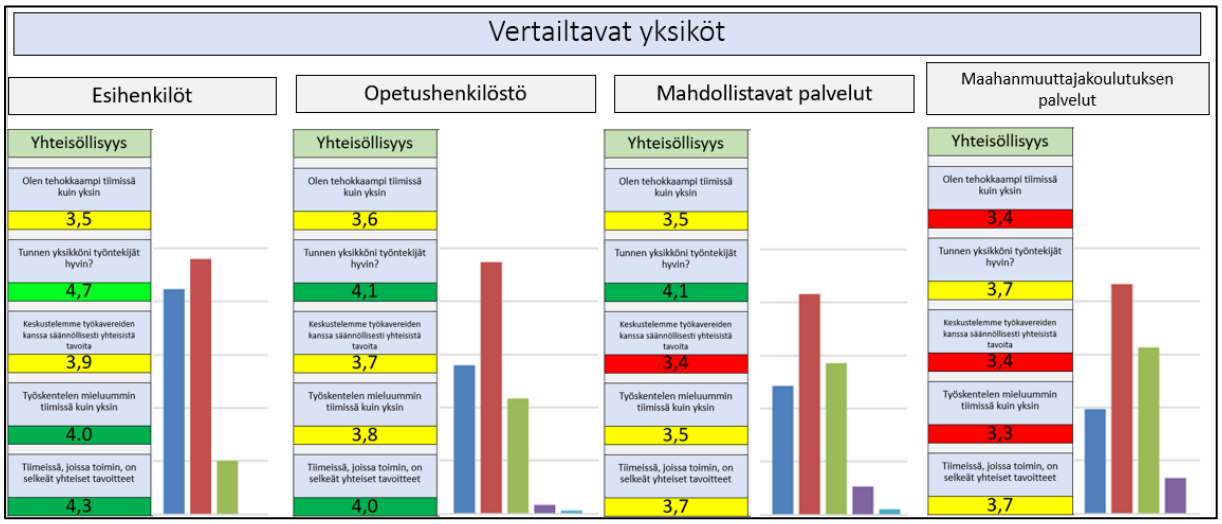
Tutkimustulokset osoittivat myös, että liiallinen autonomia voi myös aiheuttaa haasteita. Joissakin yksiköissä työntekijät kokivat, että heidän oli otettava liian suuri vastuu ilman riittävää tukea tai selkeitä tavoitteita. Tämä vahvistaa aiempien tutkimusten, kuten Launosen ym. (2020), näkemyksen siitä, että autonomia voi kääntyä kuormittavaksi, jos sitä ei tasapainoteta riittävällä ohjauksella ja yhteisöllisellä tuella. Maahanmuuttajakoulutuksen palveluissa tämä haaste näkyi erityisen selvästi: työntekijät kokivat usein jäävänsä ilman tukea ja tiimityömahdollisuuksia, mikä vähensi heidän työtyytyväisyyttään. Toisaalta Maahanmuuttajakoulutuksen palveluissa

työntekijät raportoivat olevansa usein keskittyneitä ja uppoutuneita omaan työhönsä, mikä näkyi positiivisena piirteenä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että autonomian kokemukset ovat merkittävä työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä, mutta niiden positiiviset vaikutukset edellyttävät tasapainoa vapauden ja tuen välillä. Organisaation tulisi tarjota työntekijöille riittävästi päätäntävaltaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, mutta samalla varmistaa, että työntekijät saavat tarvittaessa tukea, palautetta ja selkeitä tavoitteita. Tällaisessa ympäristössä autonomian positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen toteutuu optimaalisemmin.

5.3 Yhteisöllisyyden kokemusten vaikutus työtyytyväisyyteen

Tutkimustulokset osoittivat, että yhteisöllisyyden kokemukset olivat tärkeä tekijä työtyytyväisyyden muodostumisessa Careerian eri yksiköissä. Yhteisöllisyys viittaa siihen, kuinka vahvasti työntekijät kokevat kuuluvansa työyhteisöön ja kuinka he kokevat saavansa sosiaalista tukea sekä jaettua vastuuta työyhteisössä (Deci & Ryan, 2000; Martela ym. 2021). Kuva 15 havainnollistaa, miten yhteisöllisyyden kokemukset vaihtelivat yksiköiden välillä ja miten ne olivat liitoksissa työtyytyväisyyteen.



Kuva 15. Yhteisöllisyyden tunteen heikentyessä työtyytyväisyys heikkenee

Yksiköissä, joissa työntekijät tunsivat kollegansa hyvin ja kokivat pystyvänsä tekemään yhteistyötä kollegoidensa kanssa, työtyytyväisyys oli selvästi korkeampi. Tämä tukee Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteorian näkemystä, jonka mukaan yhteisöllisyyden tarpeen

tyydyttyminen on keskeinen osa hyvinvointia ja motivaatiota. Esimerkiksi esihenkilöiden ja opetushenkilöstön yhteisöllisyyden kokemus oli korkeampaa ja näiden yksiköiden työtyytyväisyys oli myös korkeampaa verrattuna mahdollistaviin palveluihin ja Maahanmuuttajakoulutuksen palveluihin.

Toisaalta mahdollistavissa palveluissa ja Maahanmuuttajakoulutuksen palveluissa yhteisöllisyyden kokemukset olivat heikompia, mikä heijastui matalanpana työtyytyväisyytenä. Näissä yksiköissä työntekijät kokivat vähäistä vuorovaikutusta tiimin sisällä sekä rajoitettua mahdollisuutta yhteistyöhön. Tämä tulos tukee Hakanenin ja Schaufelin (2012) työn voimavarateorian periaatetta, jonka mukaan sosiaalisen tuen puute voi heikentää työn voimavaroja ja lisätä kuormittavuutta. Jos työntekijät kokevat jäävänsä ilman riittävää sosiaalista tukea ja mahdollisuuksia jakaa osaamistaan, työtyytyväisyys ja sitoutuminen heikkenevät.

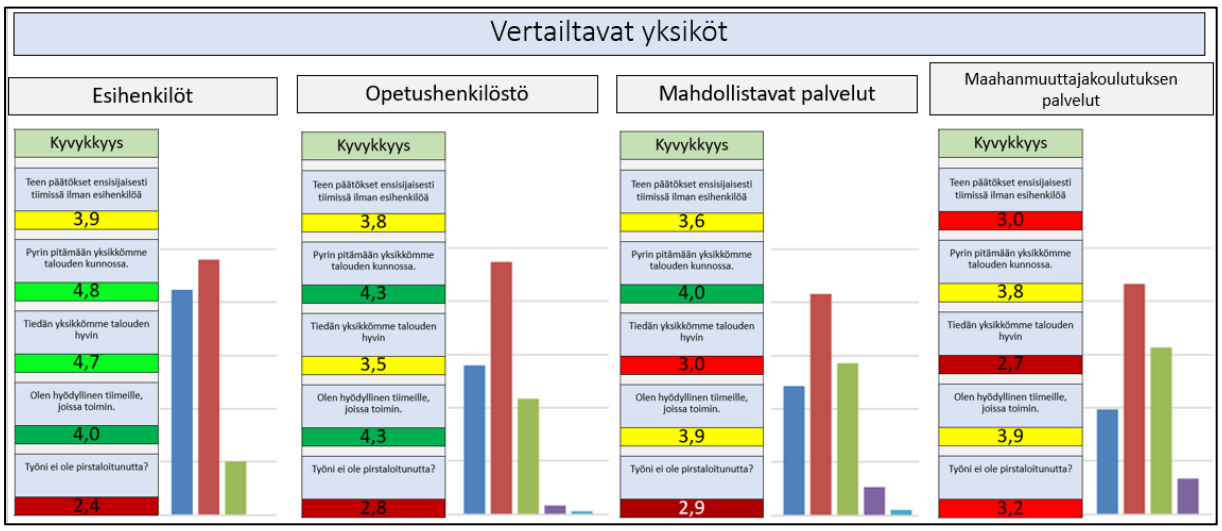
Tutkimustulokset viittaavat siihen, että yhteisöllisyyden kokemusten vaikutus työtyytyväisyyteen ei perustu ainoastaan kollegoiden väliseen yhteistyöhön, vaan myös siihen, miten esihenkilöt tukevat yhteisöllisyyttä ja mahdollistavat tiedon jakamisen. Esimerkiksi yksiköissä, joissa työntekijät kokivat saavansa enemmän epävirallista tukea ja vuorovaikutusta, he raportoivat korkeampaa motivaatiota ja sitoutumista työhönsä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yhteisöllisyyden kokemus on keskeinen työtyytyväisyyden edistäjä. Organisaatio voisi panostaa entisestään avoimiin vuorovaikutuskäytäntöihin ja mahdollistaa työntekijöiden välinen yhteistyö paitsi tiimien sisällä myös yksiköiden välillä. Sosiaalisen tuen puutetta koettiin erityisesti Maahanmuuttajakoulutuksen palveluissa, mikä saattaa selittää matalampaa työtyytyväisyyttä ja johtaa heikentyneeseen työmotivaatioon. Maahanmuuttajakoulutuksen palveluiden kohdalla on hyvä huomioida heidän erilainen roolinsa ja rahoitusmallinsa, joka voi vaikuttaa mahdollisuuksiin luoda yhteisöllisiä käytänteitä. Yhteisöllisyyden vahvistaminen edellyttää sekä esihenkilöiden aktiivista roolia että rakenteellisia käytäntöjä, joiden avulla työntekijät voivat jakaa osaamistaan ja kokea olevansa merkityksellinen osa työyhteisöä.

5.4 Kyvykkyyden kokemusten vaikutus työtyytyväisyyteen

Tutkimustulokset osoittivat, että työntekijöiden kokemus omasta kyvykkyydestään oli merkittävässä roolissa työtyytyväisyyden muodostumisessa. Kyvykkyys -osiosta nousee esille useita

kiinnostavia kohtia. Kuva 16 havainnollistaa, miten kyvykkyyden tunteen vaihtelut näkyvät työtyytyväisyyden tasoissa eri yksiköissä.



Kuva 16. Kyvykkyyden tunteen heikentyessä työtyytyväisyys heikkenee

Kyvykkyyden tunteen vahvistaminen ilman kontrolloivaa johtamistapaa edistää sekä työntekijöiden itseluottamusta että heidän kykyään tehdä päätöksiä itsenäisesti. (Deci 1989, 585). Yksi merkittävä havainto liittyi talousasioiden hallintaan, jonka koettiin olevan erityisesti opetushenkilöstön, mahdollistavien palveluiden sekä Maahanmuuttajakoulutuksen palveluiden osalta puutteellista. Työtekijät ilmaisivat, että pyrkivät pitämään talouden kunnossa, mutta he kokivat, etteivät he tiedä yksikön taloutta hyvin. Tulos heikkeni siirryttäessä vähemmän työtyytyväisiin yksiköihin. Vain esihenkilöiden yksikössä työntekijät kokivat ymmärtävänsä taloudelliset asiat hyvin.

Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että työntekijöiden taloudellinen ymmärrys ei ole kaikilta osin vahvistunut riittävästi, mikä on voinut osaltaan heijastua työtyytyväisyyteen. Tämä herättää pohdintaa siitä, ovatko esihenkilöt saaneet riittävästi tukea ja välineitä taloudellisen tiedon jakamiseen, ja toisaalta, millaisia mahdollisuuksia työntekijöillä on ollut osallistua taloudelliseen päätöksentekoon. On myös mahdollista, että taloudellista tietoa on ollut tarjolla, mutta kaikki työntekijät eivät ole kokeneet sitä relevantiksi tai motivoivaksi omassa työssään. Tämä viittaa siihen, että pelkkä tiedon saatavuus ei riitä, vaan sen tulisi kytkeytyä työntekijöiden arkeen ja tehtäviin tavalla, joka tekee tiedosta merkityksellistä.

Toinen vahvasti esille nouseva havainto liittyy työn pirstaleisuuteen. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että yksiköissä, joissa työn pirstaleisuuden kokemus oli suurinta, työtyytyväisyys oli

kuitenkin korkeinta. Tämä viittaa siihen, että työntekijät kykenivät hallitsemaan työn pirstaleisuutta hyödyntämällä päätöksenteon vapautta ja omaa työn organisointikykyään.

Voidaan myös pohtia, vaikuttaako enemmän ylhäältä ohjattu malli, jossa itseohjautuvuus on vähäisempää, siihen, että esimerkiksi Maahanmuuttajakoulutuksen palvelujen työn koettiin olevan vähemmän pirstaleista. Maahanmuuttajakoulutuksen palveluissa koettiin myös vähiten kyvykkyyttä toimia tiimissä ilman esihenkilön tukea, mikä viittaa vähemmän itseohjautuvaan toimintamalliin.

Maahanmuuttajakoulutuksen palveluissa, jossa työn pirstaleisuus koettiin vähäisimmäksi, työtyytyväisyys jäi alhaiseksi. Tässä yksikössä työntekijöiden kyvykkyyden tunteet olivat heikkoja, ja he kokivat, ettei heillä ollut riittävästi mahdollisuuksia saada tarvittavaa tukea. Tämä havainto osoittaa, että työn pirstaleisuuden haittoja ei koeta yhtä voimakkaasti, jos työntekijöillä on riittävästi voimavaroja, kuten päätäntävaltaa, tukea ja osaamisen kehittämismahdollisuuksia. Työympäristössä, jossa nämä voimavarat ovat puutteellisia, työn pirstaleisuus voi kuitenkin pahentaa työtyytyväisyyden laskua.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kyvykkyyden kokemukset ovat välttämättömiä työtyytyväisyyden edistämiseksi, mutta niiden tukeminen edellyttää tasapainoa työn vaatimusten ja työntekijöiden osaamisen välillä. Taloudellisten asioiden osaaminen näyttäytyy tässä kontekstissa erityisen merkittävänä, sillä niiden hallinta voi lisätä työntekijöiden luottamusta omiin kykyihinsä ja vähentää epävarmuutta. Organisaation tulisi panostaa paitsi jatkuvaan koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen, myös säännölliseen ja rakentavaan palautteeseen. Näin voidaan luoda ympäristö, jossa työntekijät kokevat pystyvänsä suoriutumaan tehtävistään ja kehittymään ammatillisesti, mikä parantaa heidän työtyytyväisyyttään ja sitoutumistaan työhön. Tämä havainto tukee Hakasen ja Schaufelin (2012) työn voimavarateorian keskeistä periaatetta, jonka mukaan työntekijöiden voimavarojen, kuten osaamisen kehittämisen ja onnistumisten, vahvistaminen vähentää epävarmuutta ja lisää työhyvinvointia.

5.5 Tulosten merkitys ja sovellettavuus käytännössä

Tutkimustulokset tarjoavat merkittäviä havaintoja Careerian ja muiden vastaavien ammatillisten koulutusorganisaatioiden itseohjautuvuuden ja työtyytyväisyyden kehittämiseen. Yksi keskeinen havainto on, että itseohjautuvuuden eri osa-alueet, autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys, eivät vaikuta työtyytyväisyyteen yksinään, vaan niiden yhteisvaikutus on ratkaiseva.

Organisaation tuleekin tarkastella itseohjautuvuuden toteutumista kokonaisuutena ja varmistaa, että työntekijöillä on riittävästi päätäntävaltaa, mutta myös tarvittavaa tukea ja ymmärrystä heidän tehtäviinsä liittyvissä keskeisissä asioissa, kuten yksikön talouden hallinnassa.

Autonomian tukeminen edellyttää joustavia johtamiskäytäntöjä, joissa esihenkilöt mahdollistavat työntekijöille riittävän vapauden vaikuttaa työtehtäviinsä. Esimerkiksi esihenkilöiden yksikössä havaittu korkea työtyytyväisyys johtui osittain siitä, että työntekijät kokivat pystyvänsä tekemään itsenäisiä päätöksiä ja hallitsemaan moninaisia tehtäviä. Tämä viittaa siihen, että organisaation olisi hyvä laajentaa tätä toimintatapaa myös muihin yksiköihin ja vahvistaa työntekijöiden itsenäistä päätöksentekoa.

Kyvykkyyden tukeminen, erityisesti talouteen liittyvän ymmärryksen osalta, nousi esiin työntekijöiden kokemusten perusteella keskeisenä kehittämiskohteena. Tulokset osoittivat, että opetushenkilöstön, mahdollistavien palveluiden ja Maahanmuuttajakoulutuksen palveluiden työntekijät kokivat taloudellisen tilanteen ja siihen liittyvien vastuukysymysten ymmärtämisen puutteelliseksi, mikä heikensi heidän kyvykkyyden tunteitaan ja työtyytyväisyyttään. Esihenkilöiden yksikössä työntekijät sen sijaan raportoivat vahvemman taloudellisen ymmärryksen, mikä osaltaan edisti heidän työtyytyväisyyttään. Organisaation tulisi tarjota enemmän koulutusta, tiedon jakamista ja vastuuta taloudellisista asioista, jotta työntekijöillä olisi selkeämpi käsitys siitä, miten heidän toimintansa vaikuttaa yksikön ja koko organisaation talouteen. Erityisesti taloudellisesti haastavina aikoina talouden perusteiden ymmärtäminen voi auttaa työntekijöitä hahmottamaan paremmin, miksi tiettyihin säästötoimiin tai rakenteellisiin ratkaisuihin joudutaan turvautumaan. Tämä puolestaan voi lisätä kokemusta osallisuudesta ja vähentää epäluuloja päätöksenteon taustoja kohtaan.

Yhteisöllisyyden merkitys näkyi erityisen vahvasti tuloksissa. Yksiköissä, joissa työntekijät kokivat vahvaa sosiaalista tukea ja yhteistyötä, työtyytyväisyys oli korkeampi. Tämä viittaa siihen, että organisaation tulisi vahvistaa rakenteellisia ja kulttuurisia käytäntöjä, jotka mahdollistavat tiimien välisen yhteistyön ja tiedon jakamisen. Maahanmuuttajakoulutuksen palveluissa vähäiset yhteisöllisyyden kokemukset ja riippuvuus esihenkilöiden ohjauksesta heikensivät työtyytyväisyyttä, mikä korostaa tarvetta kehittää avoimempia ja osallistavampia työskentelytapoja.

Kaiken kaikkiaan tulokset osoittavat, että organisaation itseohjautuvuuden kehittämistä ei voida jättää vain strategiseksi tavoitteeksi, vaan se vaatii konkreettisia toimia. Päätöksenteon vapaus,

taloudellinen ymmärrys ja yhteisöllisyys ovat keskeisiä tekijöitä, joiden avulla voidaan parantaa työtyytyväisyyttä ja luoda ympäristö, jossa työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja motivoivaksi.

5.6 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Vaikka tämä tutkimus tarjosi arvokkaita havaintoja itseohjautuvuuden ja työtyytyväisyyden välisestä suhteesta Careerian osalta, niin siihen liittyy myös tiettyjä rajoitteita, jotka on syytä huomioida.

Ensimmäinen rajoitus liittyy tutkimuksen aineistoon ja kontekstiin. Tutkimus kohdistui yhteen ammatilliseen koulutusorganisaatioon, mikä voi rajoittaa tulosten yleistettävyyttä muihin organisaatioihin tai toimialoihin. Organisaation rakenteelliset ja kulttuuriset erityispiirteet, kuten esihenkilöiden keskeinen rooli itseohjautuvuuden edistämisessä, saattavat vaikuttaa siihen, kuinka hyvin vastaavat tulokset soveltuvat muihin työympäristöihin. Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä laajentaa aineistoa useampiin ammatillisen koulutuksen organisaatioihin, jotta voitaisiin arvioida, ovatko itseohjautuvuuden ja työtyytyväisyyden väliset yhteydet samanlaisia myös muissa konteksteissa.

Toinen rajoitus liittyy siihen, ettei tutkimuksesta selviä riittävän tarkasti, mistä itseohjautuvuuden toteutumisen haasteet tarkalleen johtuvat. Vaikka tutkimuksessa havaittiin eroja eri yksiköiden välillä, syvällisempi selvitys haasteiden taustatekijöistä jäi avoimeksi. Esimerkiksi johtamiskäytänteiden, työtehtävien erityispiirteiden ja yksiköiden välisten rakenteellisten erojen vaikutuksia ei voitu tässä tutkimuksessa tarkasti analysoida. Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä tarkastella näitä tekijöitä tarkemmin esimerkiksi haastattelujen tai havainnoinnin avulla. Tämä voisi tarjota syvällisempää ymmärrystä siitä, mitkä tekijät tukevat tai estävät itseohjautuvuuden onnistunutta toteutumista.

Esimerkiksi Maahanmuuttajakoulutuksen palvelut -yksikön kohdalla olisi tarpeen tarkastella erikseen sen rakenteellisia erityispiirteitä. Yksikön koulutukset ovat vahvasti kilpailutettuja, mikä voi tuoda lisäpaineita toiminnan suunnitteluun ja vaikuttaa kokemukseen työn hallinnasta. Lisäksi yksikön poikkeavat työajat erottavat sen muista yksiköistä. Nämä erityispiirteet saattavat osaltaan selittää itseohjautuvuuden ja työtyytyväisyyden kokemuksissa havaittuja eroja. Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä analysoida, miten tällaiset tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuden toteutumiseen eri yksiköissä.

Kolmas rajoitus liittyy talouteen. On mahdollista, että talouteen liittyvää tietoa olisi ollut tarjolla, mutta osa työntekijöistä ei kokenut sitä merkitykselliseksi omassa työssään. Tällöin puutteelliseksi koettu taloudellinen ymmärrys ei välttämättä johdu tiedon puutteesta sinänsä, vaan siitä, ettei työntekijä näe taloustiedolla olevan suoraa yhteyttä omaan rooliinsa tai työtehtäviinsä. Tämä havainto on tärkeä huomioida jatkokehittämisessä: organisaation on syytä pohtia, miten taloudellista tietoa ei ainoastaan jaeta, vaan myös sidotaan työntekijöiden arkeen tavalla, joka tekee siitä relevanttia ja motivoivaa.

Neljäs rajoitus liittyy kyselyaineistoon, joka saattaa sisältää vastaajien subjektiivisia tulkintoja. Vaikka kyselytutkimukset ovat tehokkaita tapoja kartoittaa laajoja ilmiöitä, ne voivat sisältää virheitä, kuten vastaajien taipumusta antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Jatkotutkimuksessa voisi hyödyntää lähestymistapaa, jossa yhdistetään kyselytutkimus, haastattelut ja havainnointi, jotta ilmiöstä saataisiin monipuolisempi kuva.

Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että taloudelliseen päätöksentekoon ja valtaan liittyvä kyvykkyyden kokemus saattaa vaikuttaa työtyytyväisyyteen. On mahdollista, että osa työntekijöistä ei koe taloudellista tietoa merkitykselliseksi omassa työssään, mikä voi vaikuttaa siihen, miten kyvykkyys ja vastuu koetaan arjen työssä.

Jatkotutkimus voisi keskittyä siihen, miten taloudellinen ymmärrys ja päätöksenteko vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja suoriutumiseen eri organisaation osissa, ja millä tavoin tätä ymmärrystä voitaisiin tukea työn merkityksellisyyden vahvistamiseksi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimus tarjoaa vahvan pohjan itseohjautuvuuden ja työtyytyväisyyden tarkastelulle ammatillisessa oppilaitoskontekstissa, mutta se jättää myös paljon tilaa jatkotutkimuksille. Tutkimustulokset vahvistavat aikaisempien tutkimusten havaintoja siitä, että itseohjautuvuuden tukeminen voi parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä, mutta sen toteuttamisessa piilee myös riskejä. Itseohjautuvuuden kehittäminen ei ole yksinkertainen tai suoraviivainen prosessi. Se edellyttää sekä johdonmukaista strategista tukea että kykyä mukautua työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin. Careerian tapaus osoittaa, että itseohjautuvuuden hyödyt voidaan saavuttaa, mutta vain, jos psykologisten perustarpeiden tyydyttämistä tuetaan organisaation kaikilla tasoilla.

Tulevaisuudessa itseohjautuvuuden ja työtyytyväisyyden välisen yhteyden tarkastelu eri organisaatiokonteksteissa ja erilaisin syventävin menetelmin voi tarjota syvempää ymmärrystä siitä,

miten organisaatiot voivat muokata rakenteitaan tukemaan työntekijöidensä hyvinvointia entistä tehokkaammin.

Lähteet

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. Journal of Applied Social Psychology, 34(10), 2045–2068.

Burroughs, S., & Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. Journal of Community Psychology, 26, 509–532.

Bruna, Z. & Cicognani, E. (2012) Sense of community in the work context: A study on members of a co-operative enterprise. Global Journal of Community Psychology Practice.

Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2020). *Työhyvinvointi kannattaa: Työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus – Raportti*. Espoo: Teollisuuden palkansaajat TP ry.

Csikszentmihalyi, M (2005). Flow - Elämän virta - tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu. Rasalas-kustannus.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, *74*(4), 580–590. https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 19–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. Academy of Management Review, 32(2), 393–417.

Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, *141*(2–3), 415–424. https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043

Hakanen, J. (2009). Työn imu – Arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale). Työterveyslaitos

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87(2), 268–279.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Järvilehto, L. (2020). Itseohjautuvuus ja työn merkitys. *Asiantuntija olohuoneessasi* [Podcast]. Antti Quanta & House of Inspiration.

Laloux, F. (2021). *Reinventing organizations*. Seinäjoki: Kirjapaino Bookcover Oy.

Launonen, R., Koistinen, J., & Mäkkeli, J. (2020). Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. *Työn tuuli*, *2*(2020), Kohti uutta normaalia? Henkilöstöjohdon ryhmä - Henry ry.

Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. In Research in Organizational Behavior (Vol. 37, pp. 35–58). JAI Press. https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 1297–1343). Chicago, IL: Rand McNally.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., & Vuori, J. (2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa: Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai –pahoinvoinnin lähde?* Aalto University Publication Series.

Martela, F. (2021). Frank Martela tutki ristiriitaista itseohjautuvuutta: ”Tulokset olivat selkeät: itseohjautuvuus vahvistaa työn imua”. *Telma-lehti*. Julkaistu 18.2.2021. [Luettu 3.12.2024], https://telma-lehti.fi/frank-martela-tutki-ristiriitaista-itseohjautuvuutta

Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg’s adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, *8*(1), 1–13.

Martela, F. (2020). Neljä teesiä itseohjautuvuudesta - Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. *Työn tuuli*, *2*(2020), Kohti uutta normaalia?

Meyer, J & Allen, N. (1997) Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. Sage Publications.

Naylor, T., Willimon, W. H., & Osterberg, R. (1996). *The search for community in the workplace*. Nashville, TN: Abingdon Press.

Työterveyslaitos. (2024). *Työhyvinvointi 1.1 – Työhyvinvointi*. Työterveyslaitos. [Luettu 4.12.2024], https://www.tyohyvinvointi.fi/

Tuomi, J. (toim.) (2018). *Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä*. Tampere: Kirjapaino Hermes Oy.

Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, *11*(3), 240–273. https://doi.org/10.1177/20413866211006173

Cicognani, E., Palestini, L., Albanesi, C., & Zani, B. (2012). Organizational sense of community, social identification, and sense of community among members of a cooperative company: The role of perceived organizational values. *Journal of Applied Social Psychology*, *42*(5), 1088–1113.