

Vaikutusmahdollisuudet työssä ja organisaatioon sitoutuminen:
Psykologiset perustarpeet välittävinä tekijöinä

Itä-Suomen yliopisto
Filosofinen tiedekunta
Psykologian oppiaine
Pro gradu-tutkielma
Kesäkuu 2019

Heidi Sivén (276788) ja Ilse Lammila (261493)

Ohjaaja Petri Karkkola

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO – UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND

| | | | | |
|--|-------------------------|---|-------------------|-----------------------------|
| Tiedekunta – Faculty | | Osasto – School | | |
| Filosofinen tiedekunta | | Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta | | |
| Tekijät – Author | | | | |
| Heidi Sivén ja Ilse Lammila | | | | |
| Työn nimi – Title | | | | |
| Vaikutusmahdollisuudet työssä ja organisaatioon sitoutuminen: Psykologiset perustarpeet välittävänä tekijöinä | | | | |
| Pääaine – Main subject | Työn laji – Level | | Päivämäärä – Date | Sivumäärä – Number of pages |
| Psykologia | Pro gradu -tutkielma | x | 3.6.2019 | 47 |
| | Sivuainetutkielma | | | |
| | Kandidaatin tutkielma | | | |
| | Aineopintojen tutkielma | | | |
| Tiivistelmä – Abstract | | | | |
| <p>Tässä tutkimuksessa tarkastellaan itsemääräämisteoriaan kuuluvien psykologisten perustarpeiden, autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden mahdollisia erillisiä välittäviä rooleja työn vaikutusmahdollisuuksien (päättöksenteko ja työtahti) ja organisaatioon sitoutumisen välillä. Perustarpeiden täyttymistä pidetään välttämättömänä työntekijän korkealaatuiselle työmotivaatiolle, työhyvinvoinnille ja vapaaehtoiselle sitoutumiselle organisaatioon. Samoin työn eri vaikutusmahdollisuuksien on todettu olevan yhteydessä työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimuksen hypoteeseina ovat: autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täyttymiset välittävät työn päätöksenteon ja työtahdin vaikutusmahdollisuuksien yhteyksiä organisaatioon sitoutumiseen, mutta kompetenssin tarpeen täytyminen ei välitä tätä yhteyttä.</p> <p>Tutkimukseen aineiston muodostavat ammatillisesti syvennetyn lääketieteellisen kuntoutuksen (ASLAK-kuntoutus) asiakkaiden (N=119) itsearviointit, joilla selvitettiin heidän käsityksiään psykologisten perustarpeiden täyttymisestä työssä (WBNS-FI) sekä työn vaikutusmahdollisuuksista ja organisaatioon sitoutumisesta (QPSNordic). Aineistosta analysoitiin PROCESS- mediaatioanalyysillä työn vaikutusmahdollisuuksien (päättöksenteko ja työtahti) suoria sekä epäsuoria, eli psykologisten perustarpeiden välittämiä, yhteyksiä organisaatioon sitoutumiseen.</p> <p>Autonomialla oli odotetusti merkitsevä epäsuora yhteys eli autonomian tarpeen täytyminen välitti työn päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksien yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen. Muiden perustarpeiden täyttyminen ei välittänyt tätä yhteyttä eikä minkään perustarpeen täyttyminen välittänyt työtahdin vaikutusmahdollisuuksien yhteyksiä organisaatioon sitoutumiseen. Tulokset vahvistivat aiempaa tutkimusta, joiden mukaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien tukeminen etenkin päätöksenteon osalta edistää heidän psykologisten perustarpeiden täyttymistä ja sitä kautta vapaaehtoista organisaatioon sitoutumista. Lisäksi kompetenssin täyttyminen vaikuttaa liittyvän vahvemmin työhön kuin organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimus toi myös uutta tietoa niin psykologisten perustarpeiden erillisistä välittävistä rooleista kuin työn vaikutusmahdollisuuksien eriävistä suhteista organisaatioon sitoutumisen yhteydessä, jota tarvitaan työntekijöiden sitouttamisen ja motivoinnin edistämisessä niin teorian, kuin käytännön tasolla. Johtopäätöksiä rajoittavat aineiston pieni koko sekä erityispiirteet.</p> | | | | |
| Avainsanat – Keywords | | | | |
| Itsemääräämisteoria, autonomia, kompetenssi, yhteenkuuluvuus, päätöksenteon vaikutusmahdollisuudet, työtahdin vaikutusmahdollisuudet, organisaatioon sitoutuminen, mediaatioanalyysi | | | | |

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO – UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND

| | | | |
|---|-------------------------|---|-----------------------------|
| Tiedekunta – Faculty | | Osasto – School | |
| Philosophical Faculty | | School of Educational Sciences and Psychology | |
| Tekijät – Author | | | |
| Heidi Sivén ja Ilse Lammila | | | |
| Työn nimi – Title | | | |
| Control of work and organizational commitment: Basic psychological needs as mediators | | | |
| Pääaine – Main subject | Työn laji – Level | Päivämäärä – Date | Sivumäärä – Number of pages |
| Psychology | Pro gradu -tutkielma | <input checked="" type="checkbox"/> 3.6.2019 | 47 |
| | Sivuainetutkielma | <input type="checkbox"/> | |
| | Kandidaatin tutkielma | <input type="checkbox"/> | |
| | Aineopintojen tutkielma | <input type="checkbox"/> | |
| Tiivistelmä – Abstract | | | |
| <p>This study aims to explore the possible mediating role of the fulfillment of basic psychological needs (autonomy, competence and relatedness) in the association between control at work (control of decision and control of work pacing) and organizational commitment. The fulfillment of basic needs is regarded to be essential for an individual's high-quality work motivation, wellbeing at work and voluntary commitment in the organization. The possibilities for control at work have also been associated with organizational commitment. The hypotheses are: The fulfillment of the needs of autonomy and relatedness mediate the association between control of decision at work and organizational commitment and the association between control of work pacing and organizational commitment, while the fulfillment of the need of competence does not mediate these associations.</p> <p>The data of this research is formed by the self-administered questionnaires filled by participants of the occupationally oriented medical rehabilitation (ASLAK), which examines their perceptions of the psychological need fulfillment at work (WBNS-FI) and control at work and organizational commitment (QPS Nordic). The direct and indirect (through basic psychological need fulfillment) effects of control of work (control of decision and control of work pacing) on organizational commitment were analyzed with PROCESS mediation analysis tool.</p> <p>Autonomy mediated the association between control of decision and organizational commitment. Other basic psychological needs did not mediate the association and none of the psychological needs mediated the association between control of work pacing and organizational commitment. The results contribute to the previous studies in which the support of workers' possibilities to control their work, particularly when it comes to decision-making, promote the fulfillment of the basic psychological needs and thus enables voluntary commitment towards the work organization. Furthermore the fulfillment of competence seems to be related to work commitment instead of organizational commitment. The research brings forth new information concerning the differentiated effects of work control as well as the individual mediating roles of the basic psychological needs, which are required when engaging and promoting the workers motivation both in theory and practice. The conclusions are restricted by the small size and special characteristics of the sample.</p> | | | |
| Avainsanat – Keywords | | | |
| Self determination theory, autonomy, competence, relatedness, control of decision, control of work pacing, organizational commitment, mediation analysis | | | |

Sisällysluettelo

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 1.1 | Itsemääräämisteoria | 2 |
| 1.1.1 | Psykologiset perustarpeet | 3 |
| 1.1.2 | Psykologisten perustarpeiden tutkimus työelämän kontekstissa | 5 |
| 1.2 | Työssä koetut vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon sekä työtahtiin..... | 8 |
| 1.3 | Työntekijän sitoutuminen organisaatioon | 10 |
| 1.4 | Tutkimusongelmat ja hypoteesit | 13 |
| 2 | MENETELMÄT | 16 |
| 2.1 | Osallistujat | 16 |
| 2.2 | Arviointimenetelmät..... | 18 |
| 2.2.1 | Työn vaikutusmahdollisuudet..... | 18 |
| 2.2.2 | Organisaatioon sitoutuminen..... | 19 |
| 2.2.3 | Psykologisten perustarpeiden täytyminen..... | 19 |
| 2.3 | Tilastoanalyysi..... | 20 |
| 3 | TULOKSET | 22 |
| 4 | POHDINTA | 24 |
| 4.1 | Teoreettiset johtopäätökset ja jatkotutkimus | 24 |
| 4.2 | Käytännölliset johtopäätökset ja jatkotutkimus | 29 |
| 4.3 | Tutkimuksen rajoituksia..... | 32 |
| 4.4 | Loppupäätelmä | 33 |
| | LÄHTEET | 34 |

1 JOHDANTO

Sitoutuneet työntekijät ovat organisaatiolle arvokas pääoma (Meyer, 2014). Sitoutuneet työntekijät suoriutuvat työstään paremmin, ovat innovatiivisempia ja aktiivisempia organisaation jäseniä. Lisäksi he voivat paremmin sekä ovat haluttomampia vaihtamaan työpaikkaa, ja siten viemään osaamistaan muualle. (esim. Ryan & Deci, 2017; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005.) Tämä näkyy suoraan organisaatioiden tuloksessa, sillä hyvin menestyneiden toimipaikkojen henkilöstön on todettu olevan sitoutuneempaa, viihtyvän paremmin työssään ja kokevan työnsä merkityksellisemmäksi, kuin kohtalaisesti menestyneiden toimipaikkojen henkilöstön (Janhonen, Tuomi & Vanhala, 2002; Deci, Olafsen & Ryan, 2017). Suhde on vastavuoroinen, jolloin yrityksen taloudellinen menestys vaikuttaa positiivisesti työyhteisön hyvinvointiin (Blom, Ketola & Mamia, 2006).

Osaavan henkilöstön rekrytointia, motivointia, sitoutumista ja sitouttamista on pidetty jo pidempään tulevaisuuden tärkeimpinä haasteina yritysten johdolle (Kiianmaa, 1996; Lampikoski, 2005). Jatkuvasti lisääntyvä globaali kilpailu, kehittyvät teknologiat, taloudelliset vaihtelut sekä kasvavat kuluttajien vaatimukset asettavat paineita organisaatioille, ja tekevät samalla työntekijästä yhä ennalta arvaamattomampaa (esim. Burke & Cooper, 2006; Meyer, 2014). Lisäksi yhä useammalle työntekijälle työ ei enää edusta pelkästään tulonlähdettä, vaan tapaa toteuttaa itseään ja saavuttaa henkilökohtaista tyydytystä, jolloin hakeudutaan sellaisille työurille, jotka täyttävät parhaiten näitä tarpeita (Ryan & Deci, 2017). Instituutiot ja työnantajat ovat joutuneet uudenlaiseen tilanteeseen, joka vaatii syvällisempää ymmärrystä siitä, kuinka rakentaa työelämään sellaisia sitoutumisen ja motivaation kulttuureita, jotka hyödyttävät sekä työntekijöitä että organisaatioita, joissa he työskentelevät (Rigby & Ryan, 2018).

Motivaation ja sitoutumisen tutkimukseen tarvitaan uudenlaisia näkökulmia, joiden avulla houkutellaan ja sitoutetaan osaavaa henkilöstöä, sekä maksimoidaan organisaatioiden tuottavuus ja hyvinvointi (Rigby & Ryan, 2018). Lisää tietoa tarvitaan etenkin niistä tekijöistä, jotka edesauttavat työntekijöiden organisaatioon sitoutumista ja motivaatiota sen sijaan, että keskitytään vain sitoutumisen seurauksiin (Rigby & Ryan, 2018; Kompaso & Sridevi, 2010). Tähän tarpeeseen on viime vuosikymmenenä paneutunut etenkin Ryan ja Deci (2017) psykologisella

itsemääräämisteoriallaan (SDT, Self-determination theory), jonka yksi sovellusalue on keskitynyt tutkimaan niitä tekijöitä, jotka johtavat työntekijöiden korkealaatuiseen ja kestäväan motivaatioon sekä vapaaehtoiseen organisaatioon sitoutumiseen (Deci, Olafsen & Ryan, 2017). Näistä vaikuttavista tekijöistä keskitytään tässä tutkimuksessa tarkastelemaan työn vaikutusmahdollisuuksien (päätöksenteko ja työtahti) yhteyksiä työntekijän organisaatioon sitoutumiseen, sekä erityisesti sitä, selittääkö erillisten psykologisten perustarpeiden (autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus) täytyminen tätä yhteyttä. Tutkimustulosten avulla on tarkoitus lisätä ymmärrystä työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavista, ja niihin yhteydessä olevista tekijöistä.

1.1 Itsemääräämisteoria

Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin kehittämä itsemääräämisteoria (Self-determination theory, SDT) on empiirisesti johdettu organisminen teoria ihmisen käyttäytymisestä ja persoonallisuuden kehityksestä. Itsemääräämisteoria on makroteoria, joka koostuu kuudesta mikro teoriasta, jotka kehittyivät selittämään yksilön motivaatiota ja ovat laajentuneet työorganisaatioiden ja muiden elämän alueiden tutkimukseen. (Olafsen, Deci & Halvari, 2018.) Tutkimuksilla on pyritty useimmiten löytämään niitä tekijöitä, jotka ovat tuottamassa laatua, pysyvää motivaatiota ja vapaaehtoista sitoutumista organisaatioon (Deci, Olafsen & Ryan, 2017). Itsemääräämisteoreettisessa tutkimuksessa ollaankin kiinnostuneita siitä, miten sosiaalis-kontekstuaaliset tekijät tukevat tai vaikeuttavat yksilön menestystä täyttää heidän perustavat autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tarpeensa. Itsemääräämisteorian mukaan nämä psykologiset tarpeet ja niiden täytyminen ovat yhtä tärkeitä kuin fysiologiset tarpeet yksilön kasvun, kehityksen ja hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. (Ryan & Deci, 2017)

Decin ja Ryanin (2000) teoria lähtee oletuksesta, jonka mukaan ihminen on luonnostaan aktiivinen, motivoituva ja itseohjautuva, sekä jatkuvaan kehitykseen pyrkivä. Yksilöllä on luonnollinen taipumus asettaa itselleen tavoitteita ja suuntautua niitä kohti. Sisäsyntyinen motivaatio ohjaa ja sitouttaa yksilön sellaisiin tehtäviin ja tavoitteisiin, joita hän pitää kiinnostavina, ja jotka edistävät kyseisen yksilön kasvua sekä kehitystä. Toimintaa ei lähtökohtaisesti ohjaa ulkoinen palkinto, ja tällöin tekeminen itsessään on yksilölle palkitsevaa. Teorian mukaan aktiiv-

vinen sitoutuminen ja osallisuus kiinnostaviin aktiviteetteihin niin henkilökohtaisen, kuin työelämän parissa edellyttävät psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Kiinnostuneisuus ja sitoutuneisuus eri aktiviteetteihin vaihtelee myös sen mukaan, kuinka yksilö kokee perustarpeidensa täyttyvän niiden suhteen. Yksilöiden välillä on myös luonnollisesti eroja, mitkä heitä kiinnostaa ja motivoi, ja kuinka paljon jokin asia heitä kiinnostaa.

1.1.1 Psykologiset perustarpeet

Itsemääräämisteorian mikroteoria psykologisista perustarpeista (Basic psychological needs theory, BPNT) muodostuu kolmen psykologisen perustarpeen pohjalle, jotka nähdään kontekstista riippumatta yhtä välttämättöminä ja universaaleina ihmisen optimaaliselle toiminnalle, kehitykselle ja hyvinvoinnille, kuin fysiologiset tarpeet. Jokaisen erillisen tarpeen täyttymisen nähdään koostuvan eri tekijöistä. Kolme psykologista perustarvetta ovat tarve autonomiaan (*autonomy*), tarve kompetenssin eli pystyvyyden tunteeseen (*competence*) ja tarve kokea yhteisöllisyyttä tai yhteenkuuluvuutta (*relatedness*). (Ryan & Deci, 2017.) Autonomian tarpeella tarkoitetaan yksilön tarvetta toimia niin, että hän itsensä psykologisesti vapaaksi ja tuntee tekevänsä päätöksiä toiminnastaan itse (Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen, 2016). Kompetenssin tarve tarkoittaa ihmisen luonnollista tarvetta tuntea hallintaa ja vaikuttamisen mahdollisuuksia ympäristössään, sekä mahdollisuuksia omien taitojen kehittämiseen. Yhteenkuuluvuuden tarve voidaan kuvata haluna olla yhteydessä toisiin ja olla tärkeä osa sosiaalista ryhmää. (Ryan & Deci, 2017.)

Autonomia näyttäytyy itsemääräämisteoriassa yhtenä tärkeimmistä osa-alueista. Sillä tarkoitetaan yksilön tarvetta säädellä omia kokemuksia ja toimintaansa. Autonomia on toiminnan muoto, jossa yhdistyy valinnanvapauden, yhteneväisyyden ja kokonaisuuden tunne. Autonomia tarkoittaa sananmukaisesti itsehallintaa ja merkitsee yksilön minästä kumpuavaa hallintaa. Yksilö kokee ristiriitaa toimiessaan oman tahtonsa vastaisesti, ilman autonomiaa. (Ryan & Deci, 2017.) Kun yksilö sitoutuu toimintaan, koska hän pitää sitä kiinnostavana, hän toimii täysin vapaaehtoisesti. Vastaavasti kun yksilöä kontrolloidaan ulkoa päin, hänelle voi syntyä paineen kokemus ja tunne siitä, että toimintaan on osallistuttava. (Gagne, 2005.) Ryan ja Deci (2017) korostavat, että työntekijän autonomian kokeminen edellyttää toiminnan olevan sisäistettyä ja lähtöisin itsestä. Autonomian käsite on perustarpeista kiistellyin, sillä sen on tulkittu

olevan synonyymi muun muassa itsenäisyydelle tai riippumattomuudelle. Itsemääräämisteoria erittelee sen kuitenkin omaksi käsitteekseen, sillä autonomia on teorian mukaan tarve toimia oman valinnan mukaan, vaikka se tarkoittaisikin toisten toiveiden mukaista toimintaa. (Van den Broeck ym., 2016). Yksilö voi olla vapaaehtoisesti riippuvainen tai riippumaton toisista eri tilanteissa (Ryan, 1995).

Autonomian tarpeen täytyminen on yhdistetty moniin positiivisiin seurauksiin työelämässä suorituskyvyn paranemisesta hyvinvoinnin kasvuun ja vapaaehtoiseen sitoutumiseen (Vans-teenkiste, Ryan & Deci, 2008; Van den Broeck ym., 2016). Itsemääräämisteorian mukaan psykologisia perustarpeita tukeva sosiaalinen ympäristö edistää myös yksilön kehitystä. Autonomian tarpeen täyttymisellä voidaan nähdä olevan siinä mielessä erityinen asema, sillä sen nähdään tekevän toiminnasta vähemmän ulkoa kontrolloitua ja enemmän itseohjautuvaa. Autonomiia tukevan ympäristön merkkejä ovat työnjohtajan ymmärrys työntekijän näkökulmasta, valinnan mahdollisuuksien tarjoaminen ja itsesääätelyn tukeminen. Autonomiia tukevissa työpaikoissa pyritään huomioimaan jokaisen yksilön näkökulma. Tällaisessa ilmapiirissä jokainen voi kokea jonkinasteista valinnanvapautta. (Ryan & Deci, 2017.)

Kompetenssilla tarkoitetaan yksilön perustarvetta tuntea toiminnassaan pätevyyttä ja hallintaa itselle tärkeäksi kokemissaan elämän osa-alueissa, sekä tunnetta sosiaalisen ympäristön tarjoamista mahdollisuuksista ja tuesta yksilön kapasiteettien, taitojen ja kykyjen kasvattamiselle (Deci & Ryan, 2000; Ryan ja Deci, 2017). Yksilöt tuntevat kompetenssin täyttymistä erityisesti niissä työtehtävissä, mistä he kokevat olevansa vastuussa, jotka ovat lähtöisin heistä itsestään ja joihin he ovat vapaaehtoisesti sitoutuneet (Deci & Ryan, 1985; Nix, Ryan, Manly & Deci, 1999; Deci ym., 2017). Kompetenssin tunne antaa myös energiaa monenlaisiin toimintoihin vapaa-ajan vietosta vaativiin ammatillisiin tehtäviin. Toisaalta tunne on helppo nujertaa. Kun haasteet ovat liian suuret, yksilö saa liikaa negatiivista palautetta tai altistuu liialliselle sosiaaliselle vertailulle, voivat ne aiheuttaa kompetenssin tunteen heikkenemistä. (Deci & Ryan, 2000; Deci & Ryan, 2017.)

Yhteenkuuluvuutta koetaan tyyppillisimmin silloin, kun yksilö tuntee vastavuoroista huolenpitoa ja välittämistä toisten ihmisten kanssa. Yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan lisäksi jokaisen

ihmisen perustavaa tarvetta kuulua johonkin ryhmään ja olla hyväksytty osa sitä, sekä luoda läheisiä ihmissuhteita. Vaikka autonomiaa ja pystyvyyttä on pidetty voimakkaimpina vaikuttajina sisäsyntyiselle motivaatiolle, on myös yhteenkuuluvuudella nähty merkittävä rooli tutkimusten ja teorian valossa. Itsemääräämisteoria sisältääkin oletuksen, jonka mukaan sisäsyntyinen motivaatio pääsee kukoistamaan työympäristössä todennäköisimmin silloin, kun siihen liittyy tunne turvallisesta yhteenkuuluvuudesta ja sosiaalisesta tuesta. (Ryan & Deci, 2017; Deci & Ryan, 2000.)

1.1.2 Psykologisten perustarpeiden tutkimus työelämän kontekstissa

Itsemääräämisteoriassa psykologiset perustarpeet nähdään usein välittävinä tekijöinä ja niiden täyttymistä tukevat tai estävät työkontekstit riippuvina muuttujina (Karkkola ym., 2018). Psykologisten perustarpeiden täyttymisen välittävää roolia eri ilmiöiden välisissä yhteyksissä on tarkasteltu työelämän kontekstissa pääsääntöisesti työhyvinvoinnin, johtajuuden, motivaation ja työn eri ominaisuuksien osalta (Deci ym., 2017; Ryan & Deci, 2017). Näissä tutkimusasetelmissä on pyritty selvittämään, vaikuttaako psykologisten perustarpeiden täytyminen työelämän eri muuttujien, kuten esimerkiksi johtajuuden tyylin ja työhyvinvoinnin väliseen yhteyteen. Valtaosa tutkimuksesta on keskittynyt perustarpeiden tutkimukseen yksiulotteisella, kaikki perustarpeet kattavalla kokonaisasteikolla (mm. Deci ym., 2001; Van den Broeck ym., 2008), vaikka itsemääräämisteorian mukaan psykologiset perustarpeet ovat erillisiä käsitteitä (Deci & Ryan, 2000), ja jokaisella niistä on omat, ainutlaatuiset vaikutuksensa (Ryan & Deci, 2008).

Useissa tutkimusasetelmissä on osoitettu perustarpeiden täyttymisen välittävän yhdistelmänä johtajuuden yhteyttä työssä suoriutumiseen (Leroy, Anseel, Garnder & Sels, 2015) ja työtyytyväisyyteen (Mayer, Bardes & Piccolo, 2008), työn resurssien yhteyttä työhön sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen (Trépanier, Forest, Fernet & Austin, 2015), työntekijän autonomian tuen sekä työhön sitoutumisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä (Deci, Ryan, Gagne, Leone, Usunov & Kornazheva, 2001). Van den Broeck, Vansteenkiste, Witte ja Lens (2008) tutkivat ensimmäisinä perustarpeiden välittävää roolia työn vaatimusten ja voimavarojen sekä työntekijöiden uupumukseen ja sitoutumisen välillä. Perustarpeiden täytyminen välitti täysin työn vähäisten voimavarojen ja uupumuksen välistä yhteyttä, sekä osittain työn vaatimusten ja voimavarojen sekä

sitoutumisen välistä yhteyttä. Lisäksi Gillet, Forest, Benabou ja Bentein (2015) osoittivat perustarpeiden välittävän työn eri ominaisuuksien, kuten työtehtävien ja johdon tuen yhteyttä affektiiviseen sitoutumiseen ja työnvaihtohalukkuuteen.

Psykologisten perustarpeiden erillisiä välittäviä rooleja on tutkittu niukasti etenkin työelämän kontekstissa. Tulokset ovat olleet osin vaihtelevia, mutta erityisesti työhyvinvoinnin ja sitoutumisen yhteydessä autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymisen välittävät roolit ovat korostuneet. Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke ja Dick (2012) kartoittivat erillisten perustarpeiden täyttymisen välittäviä yhteyksiä transformationaalisen johtajuuden sekä työtyytyväisyyden, minäpystyvyyden ja affektiivisen sitoutumisen välillä. Tulokset osoittivat, että kaikki kolme erillistä perustarvetta olivat yhteydessä työtyytyväisyyteen, mutta vain yhteenkuuluvuus välitti johtajuuden laadun ja affektiivisen sitoutumisen välistä yhteyttä. Kompetenssi sen sijaan välitti yksinään johtajuuden ja minäpystyvyyden välistä yhteyttä.

Vastaavasti hoitohenkilökunnan sitoutumista tutkittaessa Knight, Patterson, Dawson ja Brown (2017) havaitsivat eroja perustarpeiden erillisissä välittävissä yhteyksissä hoitohenkilökunnan työn päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksien ja työhön sitoutumisen välillä. Vahvin välittävä yhteys muodostui autonomian täyttymisen kautta, seuraavaksi vahvin yhteenkuuluvuuden kautta ja puolestaan kompetenssin yhteys oli lähes olematon. Marescaux, De Winne ja Sels (2012) tutkivat viiden henkilöstöressurin ominaisuuden yhteyttä työntekijän affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen. Tuloksissa todettiin, että autonomia ja yhteenkuuluvuus välittivät positiivista yhteyksiä kolmen ominaisuuden (työntekijän osallistaminen, koulutus ja mentoointi) osalta. Kompetenssin välittämät yhteydet puuttuivat täysin tai olivat negatiivisia. Tätä selitettiin muun muassa sillä, että ne työntekijät, jotka kokevat kompetenssin täyttymisen työssään korkeaksi, eli toisin sanoen kokevat itsensä päteviksi ja osaaviksi työssään, voivat nähdä työmarkkinoiden mahdollisuudet houkuttelevina, ja organisaation sitoutumisen siten vähäisempänä.

Tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota myös erityisesti autonomian tarpeen täyttymistä tukeviin tekijöihin. Työntekijän autonomian täyttymistä tukevan työympäristön on todettu olevan yhteydessä muun muassa työtyytyväisyyteen (Moreau & Mageau, 2012), työssä suoriutumiseen

(Gillet, Colombat, Michinov, Pronost & Fouquereau, 2013) sekä vähempään psykosomaattiseen oireiluun ja työpaikan vaihtohalukkuuteen (Williams, Halvari, Niemiec, Sørebo & Westbye, 2014). Lisäksi työntekijät, jotka saivat vaikuttaa päivittäiseen päätöksentekoon työssä, olivat sitoutuneempia kuin ne, jotka eivät pystyneet vaikuttamaan työoloihinsa (Bakker & Oerlemans, 2018). Tulokset vahvistavat itsemääräämisteorian hypoteesia, jonka mukaan ulkoisen kontrollin määrää vähentämällä ja työntekijän autonomiaa tukemalla työntekijä sitoutuu vapaaehtoisesti erilaisiin työtehtäviin ja vastuualueisiin, vaikka ne rajoittaisivat jossain määrin hänen toiminnanvapauttaan (Ryan & Deci, 2017).

Psykologisten perustarpeiden suoria yhteyksiä sitoutumiseen on tutkittu lukuisissa tutkimusasetelmissa, joita kokoa Van den Broeckin ja kollegoiden (2016) 99 tutkimusta sekä 119 aineistoa kattava meta-analyysi. Meta-analyysissä kaikki kolme perustarvetta korreloivat positiivisesti työtyytyväisyyden ja affektiivisen sitoutumisen kanssa, sekä negatiivisesti työnvaihtohalukkuuden kanssa. Lisäksi kaikki perustarpeet korreloivat työn autonomian kanssa. Vahvimmat yhteydet olivat autonomialla ja yhteenkuuluvuudella, heikoin kompetenssille. Hieman yllättäen suhteellisten osuuksien (relative weights) analyysissä kompetenssin tarpeen täyttyminen oli merkittävästi negatiivisesti yhteydessä affektiiviseen sitoutumiseen ja positiivisesti yhteydessä työnvaihtohalukkuuteen. Tämä tarkoittaa, että kompetenssilla ei olisi vaikutusta affektiivisen sitoutumisen tai työnvaihtohalukkuuden vaihtelussa, mikä on ristiriidassa itsemääräämisteorian oletuksen kanssa, jonka mukaan tarpeiden täyttyminen johtaa positiivisiin tuloksiin. Autonomian ja yhteenkuuluvuuden osuudet selittäisivät näin ollen perustarpeista riippuvan vaihtelun kokonaisuudessaan.

Yhteenkuuluvuuden täyttymistä erillisenä tai ainoana muuttujana on tutkittu hyvin niukasti. Muutamissa tutkimuksissa on havaittu yhteenkuuluvuuden täyttymisen edistävän sitoutumista ja hyvinvointia nuorilla tehdyissä tutkimuksissa (King, 2015; Skinner ym., 2008) sekä opettajien sitoutumisessa oppilaitaan kohtaan (Klassen, Perry & Frenzel, 2012). Lisäksi itsemääräämisteoriat ei ole teoriassaan tai sitä soveltaneissa tutkimuksissa osoittanut juurikaan huomiota työn tai tehtävän erityispiirteille, kuten esimerkiksi tämän tutkimuksen ilmiöille: työn vaikutusmahdollisuuksille päätöksenteossa tai työtahdissa, vaan sen sijaan työympäristön suuremmille kokonaisuuksille kuten johtamiselle, työn suunnittelulle (job design), autonomian tuelle sekä palkitsemiselle (Deci ym., 2017). Tällä tutkimuksella pyrimme paikkaamaan tätä tutkimuksellista aukkoa tuomalla uutta näkökulmaa psykologisten perustarpeiden erillisistä, välittävistä

rooleista edellä mainittujen työn vaikutusmahdollisuuksien erityispiirteiden ja organisaatioon sitoutumisen yhteydessä.

1.2 Työssä koetut vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon sekä työtahtiin

Työelämän tutkimuksessa vaikutusmahdollisuudet viittaavat työntekijän käsitykseen vapaudesta tai mahdollisuudesta kontrolloida, säännellä, ohjata ja tehdä päätöksiä koskien heidän työtään. Vaikutusmahdollisuudet voidaan käsittää objektiivisina ominaisuuksina tai käsityksinä työtilanteesta. Tärkeintä on, että työntekijällä on aito mahdollisuus valita vaihtoehtojen välillä. Vaikutusmahdollisuudet voidaan nähdä esimerkiksi mahdollisuutena jaksottaa työtä ja sen aikatauluja, liikkua työpaikalla, ajoittaa taukoja, vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja menetelmiin sekä suunnitella omaa työtään. (Lindström, 1997.) Tässä tutkimuksessa vaikutusmahdollisuudet operationalisoidaan kahtena muuttujana: vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon sekä vaikutusmahdollisuudet työtahtiin, joita tarkastellaan erillisinä.

Työhön vaikuttamisen idea eri muodoissa löytyy monien organisaatiopsykologisten teorioiden pohjalta. Näin ollen myös työn vaikutusmahdollisuuksille löytyy kirjallisuudesta useampia lähikäsitteitä. Yksi käytetyistä käsitteistä on laajasti pohjoismaiseen työympäristön tutkimukseen vaikuttaneessa Robert Karasekin (1979) työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa kuvailtu ”työn vaikutuksen toimintavapaus” (*job decision latitude*) tai ”työn hallinta” (*job control*), joilla hän viittaa työntekijän hallintamahdollisuuksiin koskien hänen työtehtäviään ja päivittäisiä menettelytapojaan. Karasekin käsite sisälsi kuitenkin myös työntekijän käyttämien taitojen laajuuden (*skill discretion*). Samantapainen yläkäsite on myös aiemmin käytetty ”työntekijän kontrolli” (*worker control*), jolla korostetaan vaikutusmahdollisuuksien henkilökohtaisuutta. Karasekin työn hallinnan käsitteistöä käytettiin ja käytetään edelleenkin erinäisissä tutkimuksissa mittaamaan kuitenkin laajasti myös muita työn puolia. Ganster ja Fusilier (1989) käyttivät pohjanaan Karasekin (1979) käsitettä ja yhdistivät muuta työn hallinnan tutkimuksien käsitteistöä niputtaen yhteen työn hallinnan päätöksenteon, työtahdin määrittämisen, joustavan työajan ja työautonomian. Karasekin mallin keskeinen idea on, että työn vaatimusten ja kontrollin suhde vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin (Lindström, 1997). Myös Bakkerin ja Demeroutin (2007) työn vaatimusten ja voimavarojen malli pohjaa samaan ajatukseen, mutta siinä työn hallinta kategorisoidaan entistäkin laajempaan kokonaisuuteen.

Jo Karasek (1979) ehdottaa, että tutkimuksessa tulisi erottaa työn toimintavapaus erillisiin osiin erottaen esimerkiksi ajankäytön hallinta omaksi käsitteekseen. Brady, Judd ja Javian (1990) erottivat määritelmässään menetelmiä ja työtahtia koskevat tekijät jakamalla työn autonomian työn menetelmien autonomiaan, työn ajoittamisen autonomiaan ja työn kriteerien autonomiaan, mutta löysivät myös merkkejä siitä, että nämä voitaisi yhdistää yhteen asteikkoon. Myöhemmin esimerkiksi Jackson, Wall, Martin ja Davids (1993) erottivat toisistaan muun muassa termit *timing control*, joka viittaa yksilön mahdollisuuksiin päättää työnsä aikatauluttamisesta ja *method control*, joka viittaa mahdollisuuksiin vaikuttaa siihen, miten työtehtävät toteutetaan. Wall, Jackson ja Mullarkey (1995) kiinnittivät huomiota siihen, miten näillä kontrollin eri aspekteilla on selkeästi eriäviä vaikutuksia heidän tarkastelemiinsa muuttujiin, työhyvinvointiin sekä työhön liittyvään masennukseen. Tämä ja aiempi tutkimus (Karasek, 1979) osoittavat kuitenkin, että työn ajoittamisen ja työn menetelmien vaikutusmahdollisuuksien tarkastelu erillisinä käsitteinä on kannattavaa.

Työn autonomia (*job autonomy*) sekä tehtäväkohtainen autonomia (*task autonomy*), joka viittaa oman tehtävän päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksiin, ovat käsitteitä, joita käytetään tutkimuksessa edelleen (De Spiegelaere, Van Gyes & Van Hootegem, 2016). Työn autonomia määritellään sen perusteella, minkä verran yksilöllä on työssä huomattavaa vapautta, itsenäisyyttä ja harkintavaltaa työn aikatauluttamisen sekä menetelmien päättämisessä: siinä, milloin, missä ja miten työtä tehdään. Käsite on esiintynyt ensimmäisiä kertoja Hackmanin ja Oldmanin (1976) työn piirremallin (Job Characteristics Model), jossa autonomia nähdään yhtenä työn ominaisuuksista (*job characteristics*), joilla on positiivisia vaikutuksia muun muassa työntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja korkeaan työn laatuun. Teoria nostaa myös työn henkilökohtaisen merkityksellisyyden yhdeksi työmotivaation osatekijöistä. Työn autonomian on todettu olevan yhteydessä työntekijöiden parempaan mielenterveyteen (Park & Searcy, 2012) ja työhön sitoutumiseen (Gösükara & Şimşek, 2015; Zhang ym., 2017), myös laajassa meta-analyysissä (Halbesleben, 2010).

Työn vaikutusmahdollisuuksia on tutkittu myös Karasekin (1979) mallin mukaan työn piirteinä, jotka voivat auttaa vaativissakin olosuhteissa selviämisessä. Vaikutusmahdollisuuksien yhteys muuttujiin voi olla joko suoraa tai epäsuoraa. Mallin mukaan suora vaikutus näkyy yksilön psykologisena hyvinvointina. Epäsuora vaikutus ilmenee, kun työntekijät käyttävät vaikutusmahdollisuuksiaan muuttaakseen itse työn vaatimuksia, jolloin kontrolli toimii kuin puskurina

työn vaatimusten ja yksilön hyvinvoinnin välillä. Ajan myötä on tosin alettu myös epäillä tämän mallin toimivuutta nykypäivän työelämässä (Väänänen & Toivanen, 2017). Suuria työhyvinvointiin liittyviä ongelmia on nimittäin havaittavissa myös sellaisilla työntekijöillä, kuten ylemmillä toimihenkilöillä, joilla on keskimääräistä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Vaikuttaisikin siltä, että mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ei aina suojaakaan työelämän koventuneita vaatimuksia vastaan. (Sutela & Lehto, 2014.) Vaikutusmahdollisuudet ovat vain yksi yksilön hyvinvointiin vaikuttava tekijä, ja sen yksilöllisten vaikutuksien eristäminen on osoittautunut vaikeaksi. (Ganster & Fusilier, 1989; Lindström, 1997). Onkin tutkittu esimerkiksi erilaisten työn stressoreiden (Noblet, Allisey, Nielsen, Cotton, Lamontagne & Page, 2017) vaikutusta työn vaikutusmahdollisuuksien ja työhön sitoutumisen välillä. Myös työn kiireisyydellä on merkitystä: päivinä, jolloin työntekijällä oli mahdollisuus vaikuttaa enemmän työhönsä, kiire edisti työhön sitoutumista. Kun taas vaikuttamismahdollisuudet olivat rajallisemmat, kiire vähensi työhön sitoutumista. (Kühnel, Sonnentag & Bledow, 2012.)

Työtahtiin vaikuttamisen mahdollisuuksien tutkimus erillisenä muuttujana on vähäistä. Yksi osa työtahtiin vaikuttamista on työajan joustavuus, jota koskevan meta-analyysin mukaan sillä on pääosin positiivisia vaikutuksia muun muassa työn tehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen työntekijöillä, mutta vähemmän johtajilla ja asiantuntijoilla (Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999). Suomen työolotutkimuksissa vuosina 1990-2013 on havaittu, että työtahdin ja työjärjestyksen vaikuttamismahdollisuudet ovat laskeneet ensimmäisestä tutkimuksesta lähtien, mutta lasku näyttäisi pysähtyneen viimeisimmässä tutkimuksessa. Muut mitatut piirteet, kuten työmenetelmiin ja työtehtävien sisältöön vaikuttamisen mahdollisuudet ovat sen sijaan kohonneet. Työmenetelmiin ja työtehtävien sisältöön vaikuttaminen taas on vähentynyt vuoden 2013 tutkimuksessa. Kuten odotettavissa, omiin työaikoihin vaikuttaminen on tutkimuksen perusteella työntekijän asemaan niin, että ylemmillä toimihenkilöillä ja johtotehtävissä toimivilla on eniten vaikutusmahdollisuuksia. (Sutela & Lehto, 2014.)

1.3 Työntekijän sitoutuminen organisaatioon

Sitoutumisen määrittely on jatkunut käytännössä yhtä pitkään kuin sitoutumisen tutkimus, mutta edelleenkin yhdenmukaista määritelmää ei ole löydetty (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Perinteisesti organisaatioon sitoutumisella (organizational commitment, enga-

gement) on ymmärretty henkilön tapaa asennoitua tai kiinnittyä organisaatioonsa psykologisella tasolla, mutta myöhemmin siihen on liitetty tunnepohjaisia eli affektiivisiä sekä toiminnallisia аспекteja (Jokivuori, 2002). Työelämän tutkimuksessa sitoutumisen kohteina ovat olleet organisaatioon lisäksi itse työ, työtehtävä, ammatti, ammattiliitto ja työn tavoitteet (Meyer & Allen, 1997). Vaikka sitoutumisen määritelmää ja tutkimusta ovat muokanneet lukuisat eri lähestymistavat ja näkökulmat, on siitä huolimatta muutama teoria noussut toista käytetyimmäksi. Näistä etenkin vanhempi Mowday, Porter ja Steersin (1982) teoria asenteellisesta sitoutumista, sekä tuorempi Meyerin ja Allenin (1991) affektiivisen, jatkuvan ja normatiivisen sitoutumisen malli, ovat olleet työelämän tutkimuksissa laajalti käytettyjä.

Mowdayn ja kollegoiden (1982) teoriassa organisaatioon sitoutuminen käsitetään työntekijän vahvana identifioitumisena ja aktiivisena osallisuutena organisaatiossa. Sitoutuminen jaetaan kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat: 1) vahva usko ja hyväksyntä organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sekä sitoutuminen niihin, 2) halu ponnistella huomattavasti organisaation eteen sen menestyksen hyväksi sekä 3) vahva halu pysyä organisaatiossa. Sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi tutkijat ovat löytäneet työntekijän yksilöllisiä ominaisuuksia, kuten korkeamman iän, pidemmän työsuhteen keston sekä kompetenssin tunteen työssä. Organisaatorakenteen osalta sitoutumista lisäävät organisaation normit ahkeralle työskentelylle, sekä kirjoitetut säännöt ja prosessit. Lisäksi laaja-alainen ja haastava työ, sosiaalinen osallisuus sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ovat lisänneet työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.

Meyerin ja Allenin (1991) luomassa kolmen komponentin sitoutumisen mallissa (Three-component model, TCM), sitoutuminen ymmärretään psykologisena tilana, joka yhdistää työntekijät heidän organisaatioonsa. Komponenttien osa-alueet on nimetty affektiiviseksi, jatkuvaksi ja normatiiviseksi sitoutumiseksi. (Meyer & Allen, 1991; 1997.) Näistä etenkin affektiivista sitoutumista on tutkittu lukuisissa työelämän ja organisaatioon sitoutumisen tutkimuksissa viime vuosina (esim. Van den Broeck ym., 2016). Affektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän emotionaalista sitoutumista, identifioitumista sekä osallisuutta organisaatiossa, joka kasvaa työkokemuksen, autonomian tunteen ja organisaation osoittaman tuen myötä (Meyer & Allen, 1997).

Organisaatioon sitoutumisen tutkimus on ollut viime vuosikymmeninä kiinnostuksen kohteena yhä lisääntyvässä määrin etenkin sen työntekijöihin ja organisaatioihin kohdistuvien lukuisten vaikutusten vuoksi (Meyer, 2014). Tutkimusten mukaan lisääntynyt työelämän epävarmuus ja ennakoimattomuus, sekä samaan aikaan työn yksilöllistyminen ovat muuttaneet työntekijöiden sitoutumisen luonnetta (Saari, 2014). Työntekijöillä on yhä enemmän sellaista osaamista, jota voi soveltaa monissa työpaikoissa, joten uralla liikkuminen on helpompaa. Lisäksi työelämän tavoitteet ja suunnitelmallisuus kohdistuvat työntekijöillä yhä enemmän omaan ammatilliseen kehittymiseen ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin organisaation tavoitteiden sijaan. Sitoutumisen vastineeksi työltä odotetaan myös entistä enemmän mielekkyyttä, joka sisältää sopivia haasteita, itsenäistä päätösvaltaa sekä toimivaa työyhteisöä. (Saari, 2014.)

Organisaatioon sitoutumisen tutkimuksessa tämän tutkimuksen ilmiöiden, eli työnteon vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen osalta on havaittu yhteys etenkin päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksien ja sitoutumisen välillä (esim. Mowday ym., 1982; Mamia & Melin, 2006; De Spiegelaere, Gyes & Van Hootegeem, 2016). Niin ikään Meyer ja Allen (1997) sekä Wasti ja Can (2008) ovat osoittaneet, että affektiivinen sitoutuminen on korkeampaa sellaisilla työntekijöillä, jotka ovat saaneet osallistua päätöksentekoon oman työnsä lisäksi koko organisaation tasolla. Vastaavasti tutkimusta työtahdin vaikutusmahdollisuuksien yhteyksistä sitoutumiseen ei tiettävästi ole paljoakaan, ja vähäisetkin tulokset ovat olleet ristiriitaisia (Lehto & Sutela, 2008).

Yleisemmin työn vaikutusmahdollisuuksien yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen selvittänyt Ruokolainen (2011) havaitsi seurantatutkimuksessaan organisaatioon sitoutumisen ennustavan työn vaikutusmahdollisuuksien toteutumista, mutta ei toisin päin. Mitä affektiivisemmin ja normatiivisemmin sitoutuneemmiksi vastaajat kokivat itsensä suhteessa organisaatioon, sitä suuremmaksi he arvioivat vaikutusmahdollisuutensa työssä. Tulokset osoittivat myös Mamia ja Melinin (2006) tutkimustulosten tavoin, että työntekijöiden käsitys sitoutumisesta ei ole yksiselitteinen, ja se voidaan helposti sekoittaa muuhun työhön liittyvään sitoutumiseen, kuten esimerkiksi ammattiin ja työtehtävään.

Työn vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen välistä yhteyttä on tutkittu lisäksi työnvaihtohalukkuuden näkökulmasta. Gillet, Gagné, Sauvagére ja Fouquereau (2013) osoittivat, että organisaation tuki ja autonominen työmotivaatio olivat positiivisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen, sekä negatiivisesti haluun vaihtaa työpaikkaa. Kotimaisessa työolotutkimuksessa Lehto ja Sutela (2008) havaitsivat vaikutusmahdollisuuksien työn eri osatekijöihin vaikuttavan niin ikään työnvaihtohalukkuuteen. Kritiikin mukaan kaikki eivät kuitenkaan vaihda työpaikkaa aikomuksistaan huolimatta, ja vaihtohalukkuuden syinä voivat olla osin tilapäiset ja tunneperäiset tekijät. Lisäksi työnvaihtohalukkuutta voidaan pitää sitoutumisen seurauksena, eikä sen muotona. (Böckerman, Ilmakunnas, Jokisaari & Vuori, 2008; Lehto & Sutela, 2008.)

Tässä tutkimuksessa organisaatioon sitoutumisen määritelmä nojaa Mowdayn ja kollegoiden (1982) teoriaan, jonka tavoitteena on ollut tutkia organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, sekä mitata työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja halua pysyä organisaatiossa (Cohen, 2007). Kyseisen teorian pohjalta laadittu työntekijöiden organisaatioon sitoutumista mittaava kysely (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ) on ollut vaikuttimena tämän tutkimuksen aineistonkeruussa sitoutumisen mittaamisen osalta, joten siltäkin osin kyseisen teoreettisen viitekehyksen käyttö tässä yhteydessä on perusteltua.

1.4 Tutkimusongelmat ja hypoteesit

Työn eri vaikutusmahdollisuuksien on todettu olevan yhteydessä työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen (esim. Mowday ym., 1982; Meyer & Allen, 1997). Niin ikään itsemääräämisteoriantaan (Ryan & Deci, 2017) kuuluvien kolmen psykologisen perustarpeen, autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden, täyttymistä pidetään välttämättömänä työntekijän korkealaatuiselle työmotivaatiolle ja vapaaehtoiselle sitoutumiselle organisaatioon. Tutkimuksia, joissa näiden kolmen perustarpeen välittävää yhteyttä työn eri vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen välillä on niukasti, etenkin päätöksenteon ja työtahdin vaikutusmahdollisuuksien osalta. Lisäksi perustarpeita on tutkittu pääsääntöisesti vain yhdistelmänä. Tällä tutkimuksella pyrimme tuomaan uutta tietoa psykologisten perustarpeiden erillisistä, välittävistä vaikutuksista sekä työn päätöksenteon että työtahdin vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen yhteyksissä.

Tutkimuksen tarkoituksena on siten selvittää, välittävätkö Ryan ja Decin (2017) itsemääräämisteoriaan kuuluvien kolmen psykologisen perustarpeen (autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden) erilliset täyttymiset työn vaikutusmahdollisuuksien (päättökenteko ja työtahti) yhteyksiä organisaatioon sitoutumiseen.

Tutkimuskysymykset ovat:

1a. Välittääkö autonomian tarpeen täytyminen päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen yhteyttä?

1b. Välittääkö kompetenssin tarpeen täytyminen päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen yhteyttä?

1c. Välittääkö yhteenkuuluvuuden tarpeen täytyminen päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen yhteyttä?

2a. Välittääkö autonomian tarpeen täytyminen työtahdin vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen yhteyttä?

2b. Välittääkö kompetenssin tarpeen täytyminen työtahdin vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen yhteyttä?

2c. Välittääkö yhteenkuuluvuuden tarpeen täytyminen työtahdin vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen yhteyttä?

Tarkastellessa psykologisten perustarpeiden täyttymisen erillisiä vaikutuksia autonomiaa tukevilla työympäristöillä on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia työhön sitoutumisen eri muotoihin (Van den Broeck ym., 2008; Ryan & Deci, 2017; Bakker & Oerlemans, 2018; Williams ym., 2014). Sen sijaan kompetenssin tarpeen täyttymisen ja organisaation sitoutumisen välisten yhteyksien on toisinaan havaittu olleen heikkoja tai jopa negatiivisia (Van den Broeck ym., 2016), kuten myös kompetenssin ollessa välittävänä tekijänä työntekijän vaikutusmahdolli-

suuksien ja organisaatioon sitoutumisen välillä (Marescaux ym., 2012; Knight ym., 2017). Yhteenkuuluvuuden ja autonomian täyttymisen on todettu olevan suoraan yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen (Van den Broeck ym. 2016; King, 2015; Skinner ym., 2008), mutta toimivan myös välittävässä roolissa työn vaikutusmahdollisuuksien ja resurssien sekä organisaatioon sitoutumisen välillä (Van den Broeck ym. 2008; Knight ym. 2017; Marescaux ym. 2012). Näin ollen asetamme tutkimukselle seuraavat hypoteesit kuvion 1 mukaisesti:

1a. Autonomian tarpeen täytyminen välittää päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen yhteyttä.

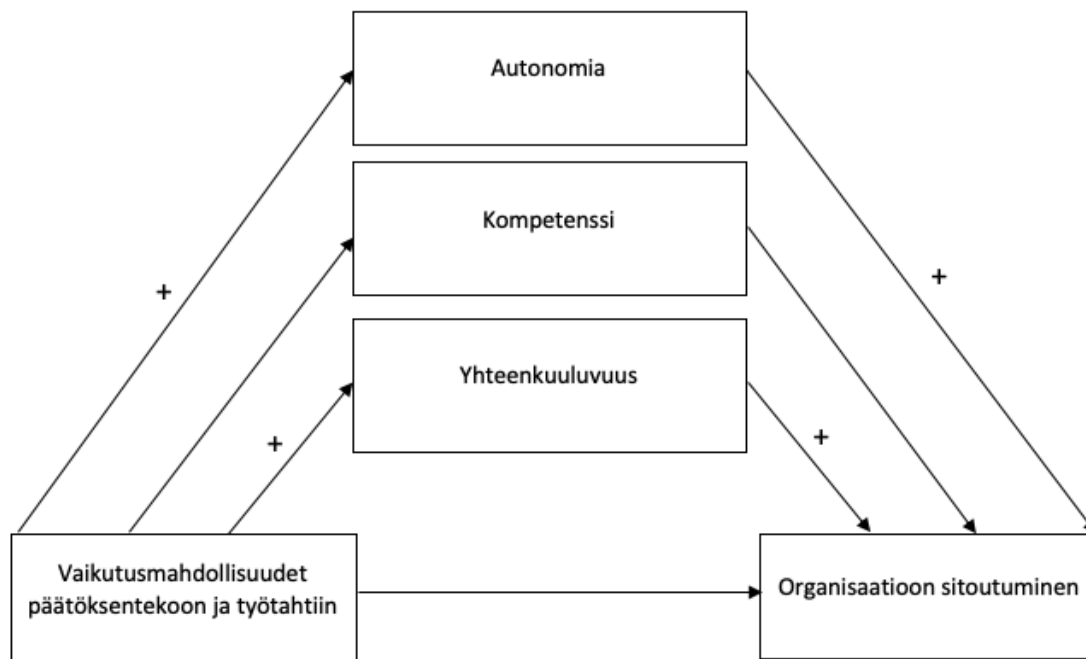
1b. Kompetenssin tarpeen täytyminen ei välitä päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen yhteyttä.

1c. Yhteenkuuluvuuden tarpeen täytyminen välittää päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen yhteyttä.

2a. Autonomian tarpeen välittää täytyminen työtahdin vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen yhteyttä.

2b. Kompetenssin tarpeen täytyminen ei välitä työtahdin vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen yhteyttä.

3b. Yhteenkuuluvuuden tarpeen täytyminen välittää työtahdin vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen yhteyttä.



KUVIO 1: Hypoteettinen selitysmalli.

2 MENETELMÄT

2.1 Osallistujat

Tutkimuksemme kohdejoukon muodostavat Kansaneläkelaitoksen järjestämän, ammatillisesti syvennetyn lääketieteellisen kuntoutuksen (ASLAK) asiakkaat, jotka aloittivat kuntoutuskurssinsa eräässä itäsuomalaisessa kuntoutuskeskuksessa vuosien 2014 ja 2015 aikana. Tutkimuksen toteuttamiseen oli pyydetty ja saatu lupa kuntoutuskeskukselta sekä Kelalta. Kuopion yliopistollisen sairaalan tutkimuseettinen toimikunta oli antanut tutkimuksesta puoltavan lausunnon. Tutkimusaineisto kerättiin vuosien 2014-2015 aikana kuntoutuskeskuksen silloisen psykologin, Petri Karkkolan toimesta.

Kurssien avaustilaisuuksissa kuntoutujille jaettiin tiedote tutkimuksesta sekä suostumuslomake. Tutkimus esiteltiin myös suullisesti ja kuntoutujilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä. Osallistumisen vapaaehtoisuutta painotettiin sekä suullisesti ja kirjallisesti, kuten myös sitä, että tutkimukseen osallistuminen tai osallistumatta jättäminen ei vaikuta kuntoutukseen millään tavalla.

Kuntoutusta säätelevän standardin mukaan ASLAK- kuntoutuksen kohderyhmänä ovat työssä olevat henkilöt, joiden työ- ja toimintakyvyn heikkenemisen riskit ovat jo selvästi todettavissa. Kuntoutujan sairausoireet ovat vielä lieviä ja palautuvia, ja hänen sairauspäivärahopäiviensä määrä on vähäinen. Kuntoutukseen valitaan henkilöitä, joilla esiintyy työstä johtuvaa fyysistä, henkistä ja sosiaalista kuormittumista, ja jotka ovat halukkaita tekemään muutoksia. Kuntoutujilla tulee olla ennen kuntoutukseen ohjausta hoitosuhde julkisessa terveydenhuollossa, työterveyshuollossa tai yksityisessä terveydenhuollossa. (Kansaneläkelaitos, 2011.)

Tutkimuksen QPS Nordic- kyselyyn osallistujat vastasivat sähköisesti osana kuntoutusta riippumatta siitä, osallistuivatko he tutkimukseen vai eivät. Psykologisten perustarpeiden täyttymistä selvittävä kysely (WBNS-FI) pyydettiin täyttämään erikseen. Vastaajia oli yhteensä 135. Heistä valittiin tutkimukseen ne, jotka ilmoittivat olevansa työssä kokopäiväisesti tai osa-aikaisesti, ja joilla oli korkeintaan yksi puuttuva tieto W-BNS- kyselyssä (N= 119), (ks. Taulukko 1).

Osallistujien (N= 119) ikä vaihteli 30 ja 63 ikävuoden välillä, keski-ikä ollessa 50,5 vuotta. Suurin osa vastanneista oli naisia (86%). Valtaosa oli suorittanut ylioppilastutkinnon (72%) ja ammatillisena koulutuksena korkea-asteen koulutuksen (ammattikorkeakoulu, korkeakoulu tai yliopisto) (58%). Vastaavasti opisto- tai ammattikoulutasoinen koulutus oli kolmanneksella vastaajista (36%). Ammattialoista teknillisellä, tieteellisellä, lainopillisella tai humanistisella alalla oli osallistujista 44%, ja terveydenhuolto- tai sosiaalialalla 29%. Lähes kaikki osallistujat olivat kokopäivätoisissa (98%). Alla olevasta taulukosta (Taulukko 1) löytyvät tarkemmat tiedot tutkimukseen osallistujista.

TAULUKKO 1. Osallistujien taustatiedot.

| Taustatieto | Määrä tai osuus |
|--|-----------------|
| Ikä vuosina <i>KA</i> (<i>KH</i>) | 50.5 (6.5) |
| Miehiä/naisia (n) | 17/102 |
| Miehiä/naisia (%) | 14/86 |
| Siviilisääty (%) | |
| naimisissa tai avoliitossa | 76 |
| eronnut | 13 |
| naimaton | 8 |
| ei tiedossa | 3 |
| Peruskoulutus (%) | |
| kansa- tai kansalaiskoulu | 3 |
| peruskoulu | 19 |
| keskikoulu | 3 |
| ylioppilastutkinto | 72 |
| ei tiedossa | 3 |
| Ammatillinen koulutus (%) | |
| kurssimuotoinen | 1 |
| ammattikoulu | 4 |
| opistotaso | 32 |
| ammattikorkeakoulu | 14 |
| korkeakoulu tai yliopisto | 44 |
| ei tiedossa | 5 |
| Työtilanne (%) | |
| kokopäivätyössä | 98 |
| osa-aikatyössä | 2 |
| Ammattiala (%) | |
| tekninen, tieteellinen, lainopillinen tai humanistinen ala | 44 |
| terveydenhuolto- tai sosiaaliala | 29 |
| hallinto- ja toimistotyö | 17 |
| kaupallinen työ ja palvelutyö | 9 |
| teollinen työ, koneenhoito, kaivos-, louhinta- tai rakennustyö | 1 |

KA = keskiarvo, *KH* = keskihajonta

2.2 Arviointimenetelmät

2.2.1 Työn vaikutusmahdollisuudet

Työn vaikutusmahdollisuuksia mittaamaan käytettiin pohjoismaista työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskyselyä, QPS Nordicia, soveltuvin osin. QPS Nordic- kysely on tarkoitettu apuvälineeksi selvittämään muun muassa työoloissa tapahtuvia muutoksia sekä työn ja terveyden välistä suhdetta. Kyselylomake koostuu monivalintakysymyksistä, jotka käsittelevät työn psyykkisiä ja sosiaalisia osa-alueita, kuten työn vaatimuksia, vaikutusmahdollisuuksia, organisaatioon sitoutumista sekä työmotiiveja. Kysymyksiin vastataan viisiportaisella asteikolla (1= harvoin tai ei koskaan, 5= hyvin usein tai aina). (Elo, Dallner, Gamberale, Hottinen, Knardahl, Lindström, Skogstad & Ørhede, 2001.)

Työn vaikutusmahdollisuuksia kuvaavat väitteet jakaantuvat QPS Nordic- kyselyssä kahteen osioon, vaikutusmahdollisuuksiin päätöksentekoon (5 osiota) ja vaikutusmahdollisuuksiin työtahtiin (4 osiota). Näiden osioiden kysymykset ovat kyselyssä limittäin yhteisen vaikutusmahdollisuudet –otsikon alla. Vaikutusmahdollisuuksia päätöksentekoon -osiota kuvaa esimerkiksi kysymys “Voitko vaikuttaa työmäärääsi?” sekä “Voitko vaikuttaa siihen, kenen kanssa teet yhteistyötä?” ja vaikutusmahdollisuuksia työtahtiin kysymys “Voitko päättää taukojen pituudesta?” sekä “Voitko päättää itse työajoistasi (liukuva työaika)?”. Näistä eri osioita mittaavista väitteistä muodostettiin omat summamuuttujat. Suurempi luku summamuuttujassa tarkoittaa suuremmiksi koettuja vaikutusmahdollisuuksia työssä. Summamuuttujien sisäinen johdonmukaisuus sekä päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksien ($\alpha = .71$), että työtahdin vaikutusmahdollisuuksien ($\alpha = 0.86$) kohdalla olivat hyviä. Nämä olivat samassa linjassa QPS Nordicin pohjoismaisen validointiaineiston vastaavien korrelaatioiden kanssa ($\alpha = .68 - .84$) (Elo ym., 2001).

2.2.2 Organisaatioon sitoutuminen

Organisaatioon sitoutumista mitattiin QPS Nordic- kyselyllä (3 osiota) esimerkiksi väitteellä “Kerron ystäväilleni, kuinka hyvä paikka työskennellä tämä organisaatio on.” ja “Tämä organisaatio todella innostaa minua parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen.”. Kysymykset pohjautuvat (Mowday, Steers & Porter, 1979) Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)- kyselylomakkeeseen, joka on ollut vuosikymmeniä käytetyimpiä mittareita mittaamaan asenteellista sitoutumista organisaatioon. Tutkielmassamme työhön sitoutumista kuvaavista väitteistä muodostettiin yhteinen summamuuttuja, jonka reliabiliteetti eli sisäinen johdonmukaisuus oli hyvä ($\alpha = .83$). Tulokset olivat niin ikään samassa linjassa QPS Nordicin pohjoismaisen validointiaineiston tulosten kanssa ($\alpha = .73 - .81$) (Elo ym., 2001). Suurempi luku summamuuttujassa tarkoittaa suuremmiksi koettua sitoutumista organisaatioon.

2.2.3 Psykologisten perustarpeiden täytyminen

Psykologisten perustarpeiden täyttymistä tutkielmassa selvitettiin Van den Broeckin, Vansteenkisten, De Witten, Soenensin ja Lensin (2010) kehittämän Work-related Basic Need Satisfaction –mittarin suomennetulla versiolla (WBNS-FI) (Karkkola, Kuittinen & Van den Broeck, painossa). WBNS-FI on 18 väittämästä koostuva itsearviointikysely, jonka kysymykset kartoit-

tavat työntekijöiden kokemuksia autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden täyttymisestä, kuten “Jos voisin valita, tekisin asiat työssä eri tavalla” (autonomian täytyminen), “Olen hyvä niissä asioissa, joita teen töissä” (kompetenssin täytyminen) sekä “Töissä tunnen olevani osa porukkaa” (yhteenkuuluvuuden täytyminen). Osallistujat vastasivat väitteisiin asteikolla yhdestä viiteen (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä).

Muodostimme tutkielmassamme näistä 18 väittämästä ensin yhteisen summamuuttujan, joka kattaa kaikkien kolmen psykologisen perustarpeen osiot. Suurempi luku summamuuttujassa tarkoittaa suuremmiksi koettua perustarpeiden täyttymisiä. Muodostetun summamuuttujan sisäinen johdonmukaisuus oli erittäin hyvä (18 osiota, $\alpha = .90$). Seuraavaksi muodostimme jokaisesta perustarpeesta omat summamuuttujansa, joista jokainen koostuu 6 väittämästä. Näissä erillisissä summamuuttujissa sisäinen johdonmukaisuus säilyi kohtalaisena tai hyvänä: autonomian täytyminen ($\alpha = .77$), kompetenssin täytyminen ($\alpha = .88$) ja yhteenkuuluvuuden täytyminen ($\alpha = .85$).

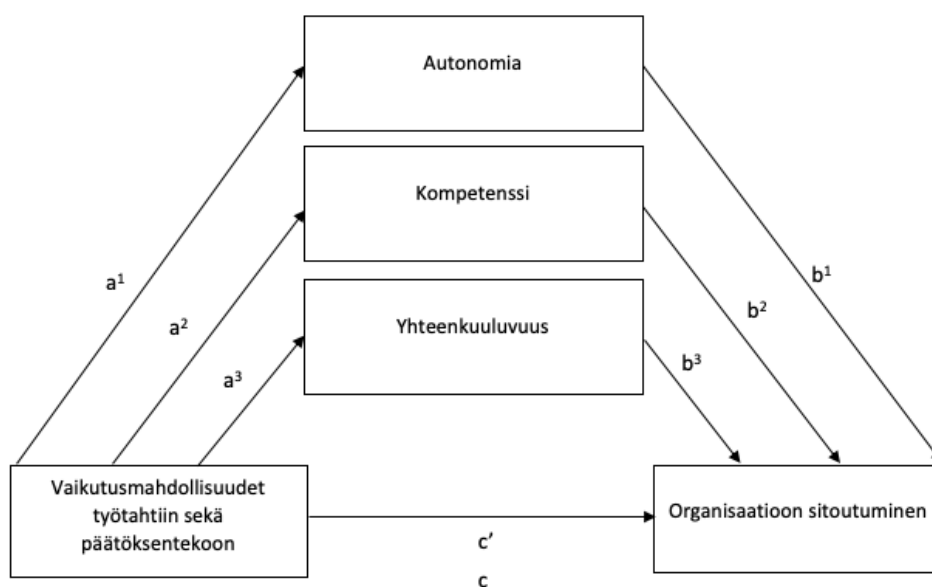
2.3 Tilastoanalyysi

Tutkielmamme keskeisiä tutkimusmuuttujia, vaikutusmahdollisuuksia työhön ja päätöksentekoon, organisaatioon sitoutumista sekä psykologisia perustarpeita (autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden täyttymistä) kuvaavien summamuuttujien sisäistä johdonmukaisuutta mitattiin Cronbaching alfa-kertoimella (taulukko 2). Muuttujien keskinäisiä riippuvuuksia testattiin Pearsonin korrelaatiokertoimella (r) (Taulukko 2). Tutkimuksemme hypoteesien mukaisia, työn vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen välisiä epäsuoria yhteyksiä testattiin Hayesin (2013) IBM SPSS-tilastoanalyysiohjelmistolle kehittämällä PROCESS-lisäosalla. Mediaatioanalyysin avulla halusimme selvittää, välittääkö psykologisten perustarpeiden täytyminen työn vaikutusmahdollisuuksien ja sitoutumisen välistä yhteyttä.

SPSS-ohjelmiston PROCESS-lisäosa luo automaattisesti peräkkäiset regressioanalyysit. Tämän jälkeen lisäosaan sisältyvä epäparametrinen bootstrap-otantamenetelmä luo satunnaisesti alkuperäisen vastaajajoukon kokoisia vaihtoehtoisia otoksia ja tutkii mediaatioefektiä niistä jokaisessa. Vaihtoehtoisten otosten määrän voi säädellä haluamukseen. Lisäosa käsittelee alku-

peräistä otosta alkuperäisen populaation edustuksena. Tätä kautta pystytään tutkimaan epäsuoran yhteyden variaatiota erilaisissa otoksissa. Tutkimuksessamme vaihtoehtoisten otosten määräksi valikoitui 5000 otosta, joissa kaikissa testattiin mediaation toteutumista. Riippumattoman ja riippuvan muuttujan välillä on olemassa epäsuora yhteys, mikäli 95 prosentin luottamusväli ei sisällä nollaa. Tällöin epäsuora eli mediaatioyhteys voidaan havaita ainakin 950:ssä otoksessa tuhannesta. Tutkimuksemme muuttujien keskinäisten yhteyksien merkitsevyyksiä kuvataan tuloksissa standardoimattomilla regressiokertoimilla (ab) sekä 95% luottamusväleillä (LV). Epäsuoran yhteyden voimakkuutta kuvataan vastaavasti sen prosentuaalisella osuudella kokonaisyhteydestä (P_M , percent mediation). (Hayes, 2018.)

Mediaatioanalyysillä tarkasteltiin riippumattomien muuttujien (vaikutusmahdollisuuksien työtahtiin ja päätöksentekoon) suoria sekä epäsuoria eli psykologisten perustarpeiden (autonomia, kompetenssi, yhteenkuuluvuus) täyttymisen välittämiä yhteyksiä riippuvaan muuttujaan (organisaatioon sitoutumiseen). Tarkoituksena oli siten tutkia vaikutusmahdollisuuksien yhteyttä psykologisiin perustarpeisiin (polut a_1 , a_2 , a_3), psykologisten perustarpeiden yhteyttä sitoutumiseen (polut b_1 , b_2 , b_3) sekä vaikutusmahdollisuuksien suoraa yhteyttä (polku c) sitoutumiseen. Epäsuora yhteys muodostuu yhteyksien a ja b tulosta. Lisäämällä a :n ja b :n tuloon suora yhteys c' saadaan kokonaisyhteys c . (Hayes, 2018.) Yhteydet on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2. Tutkitut yhteydet.

3 TULOKSET

Päätöksenteon vaikutusmahdollisuudet, autonomian täytyminen ja organisaatioon sitoutuminen korreloivat merkitsevästi. Niin ikään päätöksenteon vaikutusmahdollisuudet, kaikkien kolmen psykologisen perustarpeen (autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus) täyttymiset sekä organisaatioon sitoutuminen korreloivat merkitsevästi. Psykologisista perustarpeista autonomian ja yhteenkuuluvuuden täyttymisen sekä organisaatioon sitoutumisen väliset korrelaatiot olivat voimakkaampia ($r > .47$) muihin keskinäisiin korrelaatioihin verrattuna. Päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksien ja sitoutumisen välinen korrelaatio oli vain kohtalainen ($r = .25$). Työtahdin vaikutusmahdollisuudet eivät korreloineet psykologisten perustarpeiden eivätkä sitoutumisen kanssa. Tarkemmat tiedot muuttujien keskinäisistä yhteyksistä selviävät taulukosta 2.

TAULUKKO 2 Asteikkojen sisäinen johdonmukaisuus ja keskinäiset korrelaatiot

| asteikko | KA (KH) | α | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|-------------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|---|
| 1 autonomian täytyminen ¹ | 3.62 (0.60) | .76 | | | | | | |
| 2 kompetenssin täytyminen ¹ | 3.85 (0.66) | .88 | .44** | | | | | |
| 3 yhteenkuuluvuuden täytyminen ¹ | 3.86 (0.70) | .85 | .53** | .61** | | | | |
| 4 vaikutusmahdollisuudet työtahtiin ² | 3.05 (1.17) | .86 | -.00 | -.06 | -.03 | | | |
| 5 vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon ² | 3.22 (0.69) | .71 | .32** | .06 | .13 | .45** | | |
| 6 sitoutuminen ² | 3.33 (0.76) | .83 | .47** | .31** | .48** | .06 | .25** | |

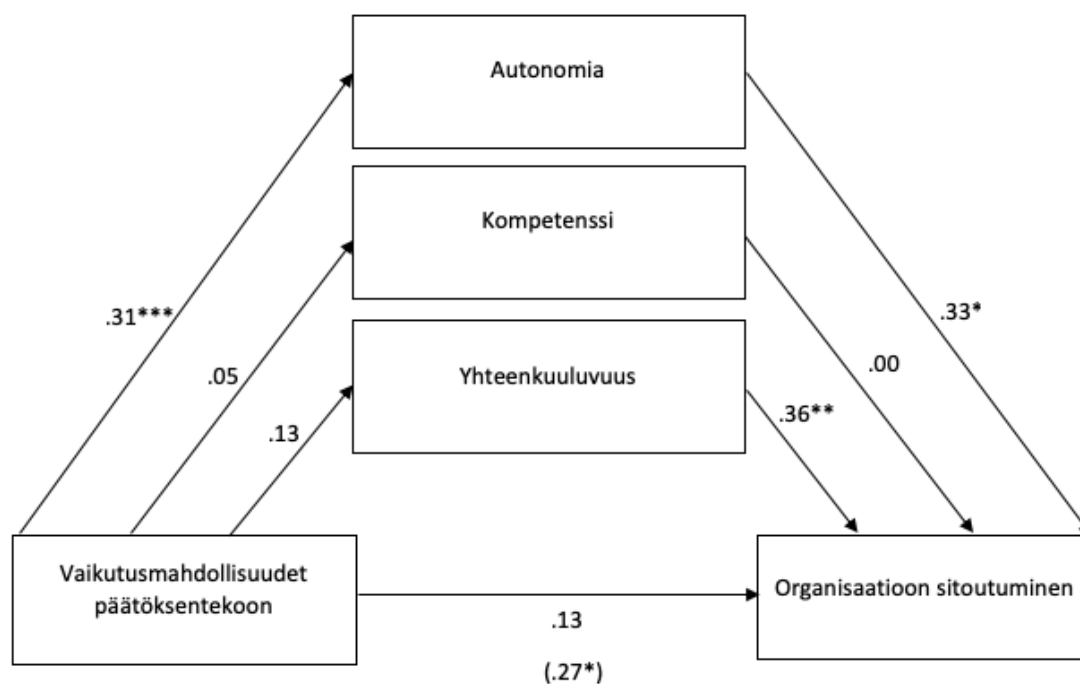
α = Cronbachin alfa; KA = keskiarvo; KH = keskihajonta

* $p < .05$; ** $p < .01$

¹ Work-related Basic Need Satisfaction Scale; ² QPS Nordic

Mediaatioanalyysi (5000 otoksen bootstrap- menetelmä, 95% luottamusväli) toteutettiin SPSS:n PROCESS- lisäosalla. Analyysin tulokset löytävät kuvioista 3 ja 4. Vaikutusmahdollisuuksilla päätöksentekoon oli merkitsevä epäsuora yhteys organisaatioon sitoutumiseen autonomian täyttymisen kautta ($ab = .10$, $LV = .02 - .19$). Kokonaisyhteydestä autonomian täyttyminen selitti yli kolmanneksen ($P_M = 37\%$). Epäsuoraa yhteyttä päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksilla ja sitoutumisella ei ollut kompetenssin täyttymisen ($ab = .0$, $LV = -.02 - .03$), eikä yhteenkuuluvuuden täyttymisen ($ab = .05$, $LV = -.02 - .15$) kautta. Mediaatioefekti toteutui siten hypoteesien 1a ja 1b mukaisesti, eli autonomian täytyminen välitti merkitsevästi päätöksenteon

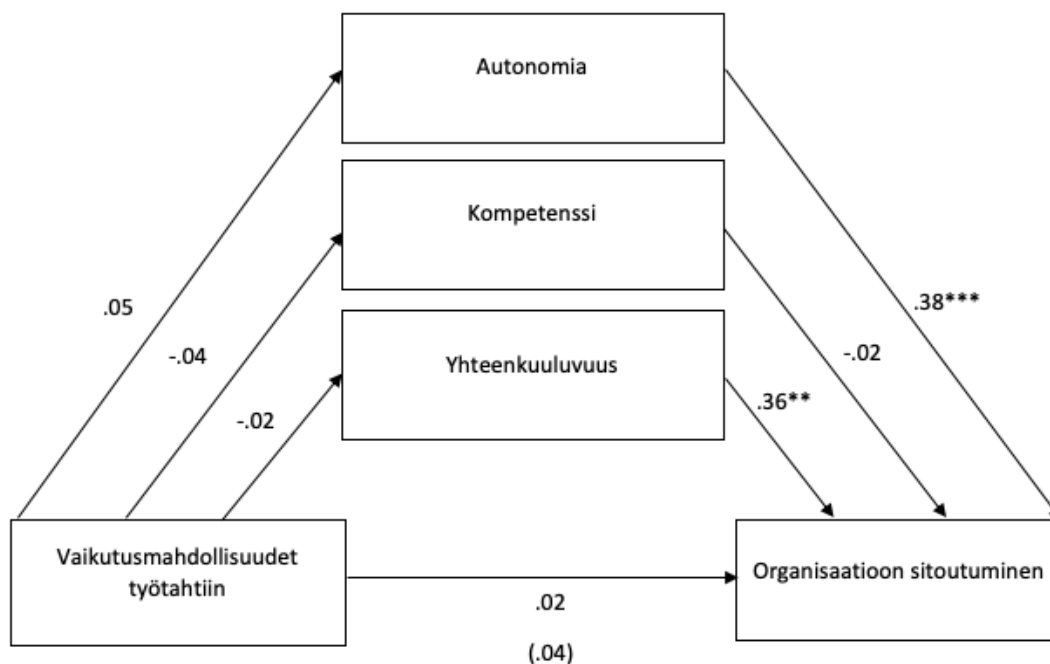
vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen välistä yhteyttä, mutta kompetenssin täytyminen ei. Hypoteesi 1c kumoutui, sillä yhteenkuuluvuuden täytyminen ei välittänyt yhteyttä muuttujien välillä.



* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

KUVIO 3. Mediaatioanalyysin tulokset: Vaikutusmahdollisuuksien päätöksentekoon, psykologisten perustarpeiden ja organisaatioon sitoutumisen väliset regressiokertoimet ja merkitsevyytasot.

Työtahtiin vaikuttamisen mahdollisuuksilla ei ollut vaikutusta minkään perustarpeen täyttymisen vaihteluun. Mediaatioanalyysissä (5000 otoksen bootstrap-menetelmä, 95 %:n luottamusväli) vaikutusmahdollisuuksilla työtahtiin ei ollut epäsuoria yhteyksiä sitoutumiseen perustarpeiden autonomian ($ab = .02$, $LV = -.02-.05$), kompetenssin ($ab = .00$, $LV = -.02-.02$) eikä yhteenkuuluvuuden ($ab = -.01$, $LV = -.05-.04$) täyttymisen kautta. Tämä tarkoittaa, että työtahtiin vaikutusmahdollisuuksien ja sitoutumisen välillä ei tässä aineistossa voitu havaita mediaatioefektiä, joten hypoteesit 2a ja 2c eivät toteutuneet. Hypoteesi 2b toteutui, sillä kompetenssi ei oletuksen mukaisesti välittänyt muuttujien välistä yhteyttä.



* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

KUVIO 4. Mediaatioanalyysin tulokset: Vaikutusmahdollisuuksien työtahtiin, psykologisten perustarpeiden ja organisaatioon sitoutumisen väliset regressiokertoimet ja merkitsevyystasot.

4 POHDINTA

4.1 Teoreettiset johtopäätökset ja jatkotutkimus

Tässä tutkimuksessa tarkastelimme työnteon vaikutusmahdollisuuksien (päättöksenteko ja työtahti) yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen, sekä erityisesti psykologisten perustarpeiden (autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus) täyttymisen erillisiä välittäviä rooleja näissä yhteyksissä. Aiempien tutkimusten ja itsemääräämisteorian perusteella asetimme hypoteesit, joiden mukaan oletimme, että autonomian ja yhteenkuuluvuuden täytyminen välittävät työn vaikutusmahdollisuuksien (päättöksenteko ja työtahti) yhteyksiä organisaatioon sitoutumiseen. Lisäksi oletimme, että kompetenssin tarpeen täytyminen ei välitä työn vaikutusmahdollisuuksien yhteyksiä organisaatioon sitoutumiseen.

Hypoteesimme (1a, 1b, 1c) koskien psykologisten perustarpeiden välittäviä rooleja päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen välillä toteutui osittain. Autonomian täytyminen (1a) välitti odotetusti päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen välistä yhteyttä. Yhtä lailla odotetusti kompetenssin täytyminen (1b) ei välittänyt päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen välistä yhteyttä. Yhteenkuuluvuuden täytyminen (1c) ei kuitenkaan välittänyt hypoteesin mukaista yhteyttä. Näin ollen hypoteesit 1a ja 1b täyttyivät.

Seuraavat hypoteesimme (2a, 2b, 2c) koskien perustarpeiden välittäviä rooleja työtahdin vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen välillä toteutuivat vain yhden hypoteesin osalta. Kompetenssin täytyminen ei odotetusti välittänyt työtahdin vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen yhteyttä, joten hypoteesi 2b toteutui. Sen sijaan hypoteesit autonomian (2a) ja yhteenkuuluvuuden (2c) osalta kumoutuivat. Näin ollen tässä tutkimuksessa emme voineet osoittaa psykologisten perustarpeiden välittävää roolia työtahdin vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen välillä.

Tutkimuksemme tuloksissa autonomian tarpeen täytyminen näyttäytyi siten vahvimpana, ja myös ainoana mediaattorina työn vaikutusmahdollisuuksien ja sitoutumisen välillä. Tämä vahvistaa aikaisempien tutkimusten tuloksia, joissa päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen välinen vahva yhteys on pystytty osoittamaan suorina yhteyksinä (esim. Mowday ym., 1982; Mamia & Melin, 2006; Van den Broeck ym., 2016), sekä perustarpeiden kautta välittyvinä yhteyksinä (esim. Knight ym., 2017). Tämä selittyy osin sillä, että itsemääräämisteorian mukaan autonomian täyttymisen oletetaan vahvistuvan juurikin työntekijän valinnanvapauden ja hallinnan tunteen kautta (Ryan & Deci, 2017). Lisäksi Decin ja kollegoiden (2001) tutkimuksessa kaikki kolme perustarvetta välittivät työhön sitoutumista ja työhyvinvointia johdon tukiessa työntekijän autonomiaa, joka sisältänee ainakin työn päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksia.

Aikaisempien tutkimusten mukaisesti (Marescaux ym., 2012; Knight ym., 2017) kompetenssin täytyminen ei odotetusti tässäkin tutkimuksessa välittänyt työn vaikutusmahdollisuuksien ja

sitoutumisen välistä yhteyttä. Van den Broeckin ja kollegoiden (2016) meta-analyysissä kompetenssin täytyminen ennakoii jopa negatiivisia tuloksia affektiiviseen sitoutumiseen ja positiivisia työnvaihtohalukkuuteen liittyen, autonomian ja yhteenkuuluvuuden päinvastaisiin tuloksiin verrattuna. Tutkijoiden mukaan kompetenssin täytyminen vaikuttaa liittyvän vahvemmin työtehtävään, kuin organisaation sitoutumiseen. Mahdollinen selitys tälle on se, että työntekijän kokiessa olevansa vahvasti kompetentti työssään, voi hän kokea vähemmän sitoutumista työnantajaansa ja uskoa saavansa töitä helposti myös muualta. Tätä tukee myös työelämän muutosta tutkivien havainnot, joissa työntekijöiden sitoutuminen painottuu yhä enemmän omaan työtehtävään ja ammattitaidon kehittämiseen, kuin organisaatioon (Saari, 2014).

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat edellä mainittuja selitysmalleja, sillä kompetenssin täytyminen ei välittänyt yhteyksiä sitoutumisen kohdistuessa nimenomaan organisaatioon, eikä työtehtävään. On myös esitetty, että kompetenssin mittari ottaa huomioon yksilön tilanteen vain silloin, kun yksilö on saavuttanut tietyn “mestariuden” tunteen eikä sitä edeltävää prosessia (Dysvik, Kuvaas & Gagné, 2013). Tämä tarkoittaisi, että vaikka yksilö tuntisi olevansa kykeneväinen työhön, mutta näkee, että hänellä on vielä kehittymisen varaa tai on huomattavan itsekriittinen, kompetenssin taso jää mittarilla matalaksi.

Tutkimuksessamme yhteenkuuluvuus ei välittänyt työn vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen välisiä yhteyksiä, toisin kuin hypoteeseissamme 1c ja 2c oletimme. Yhteenkuuluvuuden tarpeen täytyminen liittyy itsemääräämisteoriassa vahvimmin sosiaaliseen tukeen, ja sen roolista omana muuttujanaan työkontekstissa on hyvin vähän tutkimusnäyttöä (Ryan & Deci, 2017; Deci ym., 2017). Aiemmissä tutkimuksissa yhteenkuuluvuuden täytyminen on välittänyt usein autonomian kanssa johtajuuden tyylin, työ- ja henkilöstöressurssien sekä autonomian tuen yhteyksiä työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen. Tämä voi selittyä sillä, että kaikki riippumattomat muuttujat ovat näissä tutkimuksissa liittyneet jossain määrin johdon osoittamaan sosiaaliseen tukeen, jonka kautta työntekijä on kokenut olevansa tärkeä ja arvokas organisaation jäsen. Tämä taas on täyttänyt työntekijän yhteenkuuluvuuden tarvetta itsemääräämisteorian mukaisesti. Autonomian tarpeen täytyminen samoissa yhteyksissä on syntynyt taas mahdollisesti eri mekanismeilla, jotka liittyvät enemmän työn kontrollin ja hallinnan tunteen muodostumiseen. (Marescaux ym., 2012.)

Voidaan siis todeta, että samat tekijät voivat vaikuttaa eri tavoilla kunkin perustarpeen täyttymiseen, ja sitä kautta niiden välittäviin rooleihin, mikä toisaalta kuvastaa jokaisen perustarpeen omanlaistaan, välittävää vaikutusta. Tässä tutkimuksessa työtahtiin tai päätöksentekoon vaikuttaminen ei kuitenkaan mahdollisesti täyttänyt riittävästi yhteenkuuluvuuden tarvetta sosiaalisen tuen puuttumisen johdosta, jotta se olisi välittänyt vaikutusmahdollisuuksien ja organisaation sitoutumisen välistä yhteyttä. Toisaalta tuloksissamme sekä yhteenkuuluvuuden, että autonomian täyttymisen korrelatiiviset yhteydet organisaatioon sitoutumiseen olivat vahvat ja merkitsevät, ja olivat niiltä osin yhdenmukaisia Van den Broeckin ja kollegoiden (2016) meta-analyysin tulosten kanssa. Tämä vahvistaa käsitystä, jonka mukaan etenkin näillä perustarpeilla on tärkeä rooli työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon, mutta päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksien vaikutus sitoutumiseen ei kuitenkaan välttämättä kulje yhteenkuuluvuuden täyttymisen kautta.

Aiemmassa tutkimuksessa työn vaikutusmahdollisuudet sekä päätöksentekoon että työtahtiin ovat itsenäisesti vähemmän tutkittuja käsitteitä. Sen sijaan laajempaa työn autonomian käsitettä on tutkittu runsaasti itsemääräämisteorian pohjautuvissa tutkimuksissa. (Van den Broeck ym., 2016.) Toisiaan muistuttavia käsitteitä on edelleen käytössä lukuisia, joka aiheuttaa vaikeuksia tutkimusten vertailussa. Lisäksi työn vaikutusmahdollisuuksia pidetään ilmiönä, joka on hyvin vaikeasti lomakkeella tavoitettavissa (Lehto & Sutela, 2008). Yhtä lailla sitoutumisen määrittely on ollut tutkimusten kannalta ongelmallista erityisesti tutkimusten tuloksia vertaillaessa (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Kuten Ruokolaisen (2011) sekä Mamia ja Melinin (2006) tutkimuksissa selvisi, voivat työntekijät ymmärtää sitoutumisen liittyvän muuhunkin kuin organisaatioon sitoutumiseen, kuten työhön tai ammattiin. Lisäksi sitoutumista on voitu tutkia asenteellisen sitoutumisen lisäksi työnvaihtohalukkuuden näkökulmasta, jonka katsotaan olevan ennemminkin sitoutumisen seuraus (esim. Gillet, Gagné ym., 2013).

Tutkimusten tuloksia vertaillaessa tulee ottaa myös huomioon, että käsitteiden ja määritelmien monimuotoisuuden lisäksi tuloksiin voivat vaikuttaa käytetyt mittarit. Van den Broeckin ja kollegoiden (2016) meta-analyysissä perustarpeiden väliset yhteydet erosivat merkittävästi sen mukaan, käytettiinkö Decin ja kollegoiden (2001) mittaria, vaiko Van den Broeckin ja kollegoiden (2010) mittaria. Niin ikään organisaatioon sitoutumisen mittaamiseen on käytössä lu-

kuisia mittareita. Tässä tutkimuksessa sitoutumisen mittaamisen taustalla vaikuttavaa Mowdayn ja kollegoiden (1979) OCQ-mittaria on käytetty nykyiseltään harvaksen, ja se on saanut osakseen kritiikkiä etenkin siitä, että osan mittarin väitteistä ei katsota kuvaavan sitoutumiseen johtavia syitä, vaan enemmänkin sitoutumisen seurauksia (O'Reilly & Chatman, 1986).

Autonomia osoittautui myös tämän tutkimuksen perusteella yhdeksi tärkeistä organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tästä yhteydestä on vahvaa tutkimusnäyttöä sekä suorina, että perustarpeiden kautta välittyvinä yhteyksinä, ja jota myös tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat. Tutkimustulokset tukevat teoretietoa autonomian tukemisen merkityksellisyydestä ja yksilön päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksien edistämisen positiivisista vaikutuksista. Lisää tutkimustietoa tarvittaisiin etenkin siitä, mistä kaikesta työntekijän autonomian kokemus ylipäänsä muodostuu, jotta autonomiaa tukevaa työympäristöä voitaisiin kehittää, ja sitä kautta vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioonsa. Aikaisemmassa tutkimuksessa on todettu lisäksi, että autonominen motivaatio on välttämätön sitoutumisen sekä työsuoriutumisen kannalta (Ryan & Deci, 2017; Gagne, 2005), joten sen liittäminen tutkimusasetelmaan voisi olla tarpeellista.

Työntekijän vaikutusmahdollisuuksilla ei voitu tässä tutkimuksessa havaita olevan yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimukseen osallistujien pohjakoulutus vaihteli opistotasoisesta korkeasti koulutettuihin, painottuen korkeammin koulutettujen suhteellisesti suurempaan osuuteen. Korkeammassa asemassa olevien työntekijöiden työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia pidetään keskimääräisesti korkeampana. Heidän käsityksissään työn vaikutusmahdollisuudet saattavat olla oletusarvo, joka ei itsessään lisää sitoutumista. (Sutela & Lehto, 2014.) Työtahtiin vaikuttaminen voi olla sidoksissa myös työnkuvaan, jolloin organisaatioon sitoutumisen kannalta sillä ei ole niin suurta merkitystä. Tämä voi osaltaan myös selittää työtahtia mittaavan muuttujan muihin muuttujiin verraten suurta hajontaa (1,17).

Aikaisempi tutkimus on lisäksi osoittanut, että työhyvinvointiin liittyviä ongelmia on havaittavissa myös sellaisilla työntekijöillä, kuten ylemmillä toimihenkilöillä, joilla on keskimääräistä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Aikaisempina vuosikymmeninä laadittujen työn vaatimusten ja voimavarojen mallien oletus siitä, että mahdollisuus vaikuttaa omaan

työhön suojaa työelämän vaatimuksia vastaan, ei ehkä enää pädekään nykytyömaailmassa (Sutela & Lehto, 2014). Tätä selitetään muun muassa sillä, että työn autonomiasta on tullut paradoksaalista: samalla kun työn vaikutusmahdollisuudet ja autonomia ovat lisääntyneet, yhä useammat työtehtävät ovat riippuvaisia monista eri tekijöistä, kuten toisista työntekijöistä ja yhteistyökumppaneista (Väänänen ja Toivanen, 2017). Työprosesseihin sisältyy siis monia sosiaalisia ja organisationaalisia suhteita, joiden voidaan ajatella vaikuttavan eri tavoin erillisten perustarpeiden täyttymiseen esimerkiksi tukien yhteenkuuluvuutta, mutta mahdollisesti vähentäen samalla autonomian tarpeen täyttymistä. Tutkimuksessamme käytetyssä QPS-Nordic kyselyssä Vaikutusmahdollisuuksia päätöksentekoon -osiota kuvaa esimerkiksi kysymys “Voitko vaikuttaa työmäärääsi?” ja vaikutusmahdollisuuksia työtahtiin puolestaan kysymykset “Voitko päättää taukojen pituudesta?” sekä “Voitko itse päättää, milloin pidät taukoja?”. Voidaan ajatella, että taukojen pituuteen vaikuttamisella ei ole samanlaista merkitystä, jos työmäärä on liian suuri ja siihen ei voida vaikuttaa. Erityisesti työtahdin vaikutusmahdollisuuksien yhteyden puuttuminen herättää kiinnostusta ja työtahdin käsitteleminen erillisenä muuttujana olisikin tarpeellista. Hyödyllistä olisi jatkossakin tarkastella työn vaikutusmahdollisuuksien eri ulottuvuuksia erillisinä muuttujina, sillä niillä on voitu todeta olevan toisistaan eriäviä vaikutuksia, kuten aiemmatkin tutkimukset osoittavat (Karasek, 1979; Brady, Judd & Javian, 1990; Wall, Jackson & Mullarkey, 1995).

Jatkotutkimuksen kannalta olisi tarpeellista jatkaa tutkimusta perustarpeiden täyttymisen erillisistä vaikutuksista, sillä tutkittaessa perustarpeita yhdessä niiden väliset korrelaatiot voivat vaikuttaa tuloksiin. Tarpeiden tarkasteleminen yhdessä voi johtaa mahdollisten erillisten ja ainutlaatuisten selittäjien huomiotta jättämiseen. (Dysvik, Kuvaas & Gagné, 2013.) Tarpeiden täyttymättömyys voidaan nähdä niin ikään yhtenä jatkotutkimuksen aiheena, joka voisi tuoda uudenlaista näkökulmaa työn ominaisuuksien ja sitoutumisen edellytysten kehittämiseen (Van den Broeck ym., 2016).

4.2 Käytännölliset johtopäätökset ja jatkotutkimus

Työhyvinvoinnin ja sitouttamisen ongelmat tunnustetaan jo suomalaisessa yhteiskuntapoliittisessa puheessa sekä useimmissa työorganisaatioiden strategioissa. Palkansaajien toivotaan pysyvän työelämässä ja jatkavan työuraansa mahdollisimman pitkään, sillä organisaatioiden katsotaan hyötyvän tuottavuudessa ja innovatiivisuudessa työntekijöidensä sitoutumisesta.

Tärkeiksi kysymyksiksi ovat nousseet lisäksi työhyvinvointi, ja yleensäkin niiden tekijöiden pohtiminen, mitkä edistävät sitoutumista. Tämä on tärkeää tulevaisuutta ajatellen, sillä kansainvälinen kilpailu johtaa yhä enenevässä määrin työvoiman käytön joustavuuden ja liikkuvuuden lisäämiseen sekä yksilöllistyvään sopimiseen tai palkkaukseen. (Sutela & Lehto, 2014.) Työntekijöiden sitouttaminen edellyttää siten uudenlaisia ajattelu- ja toimintatapoja, joiden kautta pystytään edistämään heidän subjektiivista hyvinvointia, koettua työn merkityksellisyyttä, tyytyväisyyttä sekä niiden kautta organisaatioon sitoutumista. Yhtenä keinona on muun muassa ehdotettu työntekijöiden ottamista mukaan työorganisaation ja työprosessien kehittämiseen. (Eurofound, 2017; Sutela & Lehto, 2014.)

Yksittäisenä ja merkittävänä muutostekijänä pidetään johtajuutta ja sen laatua työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation edistämiseksi. Sitä on myös tutkittu eniten sitoutumisen ja motivaation yhteydessä perustarpeiden täyttymisen kautta. (Ryan & Deci, 2017; Rigby & Ryan, 2018.) Tätä vahvistaa kotimaisen työolotutkimuksen tulokset, joiden mukaan niistä työntekijöistä, jotka olivat esimiehen toimintaan hyvin tyytyväisiä, vain kolmannes halusi vaihtaa työpaikkaa. Vastaavasti hyvin tyytymättömistä jopa 85% oli valmis vaihtamaan työpaikkaa. Tutkimuksessa todettiin, että uuden työn etsiminen on sitä todennäköisempää, mitä enemmän esiintyy tyytymättömyyttä esimiehen toimintaan tai omiin vaikutusmahdollisuuksiin. (Sutela & Lehto, 2014.) Koska erityisesti työn päätöksenteon vaikutusmahdollisuudet ovat yhteyksissä sitoutumiseen (myös Mowday ym., 1982; Mamia & Melin, 2006; De Spiegelaere, Gyes & Van Hootegem, 2016), työntekijöillä tulisi olla mahdollisuuksia vaikuttaa heidän työnsä kannalta tärkeisiin päätöksiin ja esimerkiksi siihen, kenen kanssa he työskentelevät.

Itsemääräämisteoriaa soveltaneiden tutkimusten mukaan johtajia voidaan kuitenkin varsin kustannustehokkaasti kouluttaa interventioiden avulla osoittamaan muun muassa parempaa autonomiaa tukevia tuelle työntekijöille, ja sitä kautta lisätä työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Interventioissa on keskitytty muun muassa kehittämään johtajia työntekijöidensä näkökulmien, tunteiden ja uskomusten ymmärtämisessä, työntekijöiden kompetenssin tunteen tukemisessa sekä mahdollistamaan työntekijöilleen mahdollisuuksia päätöksentekoon ja valinnanvapauteen. Intervention tulokset näkyivät muun muassa parantuneina suhteina työntekijöiden ja esimiesten välillä, lisäksi työntekijät olivat motivoituneempia, tyytyväisempiä, sekä kokivat vähemmän väsymystä ja loppuun palamista. (Ryan & Deci, 2017.)

Toiseksi, itsemääräämisteorian näkökulma painottaa psykologisten perustarpeiden täyttymisen edistämisen tärkeyttä missä tahansa organisaatiossa. Kuten tämän tutkimuksen tulokset, sekä lukuisat muut ovat osoittanut, että tehokkaissa organisaatioissa, jossa psykologiset perustarpeet ovat tyydytettyjä, työntekijät sitoutuvat vapaaehtoisesti organisaatioonsa ja voivat paremmin (Van den Broeck ym., 2008; Van den Broeck ym., 2016). Martela, Mäkikallio ja Virkkusen (2017) mukaan autonomiaa voidaan tukea esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille sellaisia tehtäviä, joihin he haluavat ryhtyä ilman esimiehen jatkuvaa tarkkailua tai palkitsemista. Tekemisen tulisi olla myös itsessään palkitsevaa ja mielenkiintoista, jolloin siihen on helppo sitoutua autonomisesti ja vapaaehtoisesti. Tärkeää on myös se, että työntekijöiden autonomiaa tuetaan tasapuolisesti, ja jos yhtäläiset vaikutusmahdollisuudet eri työntekijöillä eivät ole mahdollisia, tulisi ymmärrettävästi perustella, miksi toisten positiot ovat joustavampia kuin toiset (Gerdanitsch, 2017). Yhteenkuuluvuutta tukeva johtaminen taas tukee tasapuolista, jäsentenvälistä keskustelua ja vuorovaikutusta. Työntekijöiden osallistaminen muun muassa päätöksentekoon sitouttaa heitä yhdessä asetettuihin tavoitteisiin, sekä viestii samalla arvostuksesta heitä kohtaan.

Kompetenssin osalta tutkimustuloksemme vaikuttaisivat tukevan ajatusta siitä, että sen täytyminen on vahvemmin sidoksissa työnkuvaan kuin organisaatioon. Vaikka viimeaikaisten tutkimusten mukaan työntekijöiden suunnitelmallisuudessa korostuukin entistä enemmän oma ammatillinen kehittyminen ja siitä nousevat tavoitteet organisaation tavoitteiden sijaan, ovat työntekijät silti edelleen valmiita sitoutumaan työnsä lisäksi myös organisaatioonsa. Tältä sitoutumiselta odotetaan kuitenkin vastineeksi riittävän mielekästä, räätälöitävissä olevaa ja sopivasti haasteita sisältävää työnkuvaa (Saari, 2014), joka on samassa linjassa myös itsemääräämisteorian kanssa kompetenssin tarvetta tukevien työn osa-alueiden osalta (Ryan & Deci, 2017). Edellä mainitun perusteella voi täten olettaa, että organisaatioon sitoutuminen on mahdollinen seuraus myös kompetenssin täyttymisen yhteydessä, mikäli työntekijän odotukset työn sisällölle, toteutukselle ja olosuhteille toteutuvat. Tämän johdosta kompetenssin täyttymiseen tulisi muiden perustarpeiden lailla jatkossakin kiinnittää huomiota.

Esimiesten ja johdon olisi tärkeää pyrkiä kehittämään työympäristöä, työnkuvaa sekä toimintaa sellaisiksi, jotka tukevat työntekijöiden perustarpeiden täyttymistä, sekä samalla motivoivat

työntekijöitä antamaan parhaan mahdollisen työpanoksensa ja sitoutumaan työnantajaansa. Tämän mahdollistamiseksi tarvitaan lisää tietoa muun muassa siitä, mitkä kaikki vaikutusmahdollisuudet päätöksenteon lisäksi näyttäytyvät tärkeinä työntekijöiden näkökulmasta. Mukaan tutkimusasetelmiin olisi hyvä ottaa myös itsemääräämisteoriaan kuuluva sisäinen motivaatio, joka on tutkitusti yhteydessä organisaatioon sitoutumisen lisäksi lukuisiin muihin myönteisiin seurauksiin.

4.3 Tutkimuksen rajoituksia

Tutkimuksen tuloksia arvioitaessa ja tulkittaessa tulee ottaa huomioon tutkimuksen rajoitukset. Ensimmäisenä tutkimuksemme rajoitteena voidaan pitää pientä ja valikoitunutta aineistoa, jossa ilmenee naissukupuolen yliedustusta. Sukupuolella on todettu olevan vaikutusta Van den Boreckin ja kollegoiden (2016) meta-analyysin tuloksissa, joissa yhteenkuuluvuuden täyttyminen korreloi positiivisesti naissukupuolen kanssa. Lisäksi aineiston pieni koko voi vaikuttaa siihen, että kaikki tilastolliset yhteydet eivät pääse esille. Toisaalta vastaajajoukko sisälsi kuitenkin eri-ikäisiä, eri koulutustaustaisia ja eri aloilla työskenteleviä työntekijöitä.

Toiseksi, koska tutkimusasetelmana oli poikkileikkausasetelma, ei se mahdollista yhteyksien kausaalisuhteiden päättelystä. Pitkittäisasetelmilla ja muilla täydentävillä tutkimusmenetelmillä voitaisiin ottaa kantaa myös kausaalisuhteiden ilmenemiseen, sekä vaikutusten näyttäytymiseen pidemmällä aikavälillä. Lisäksi mediaatioanalyysi menetelmänä jättää tilaa vaihtoehdoille selityksille tarkastelluissa yhteyksissä (MacKinnon, Fairchild & Fritz, 2007). Tutkimuksessa ei myöskään voitu kontrolloida muita väliin tulevia muuttujia, kuten yksilöllisiä eroja motivaatiossa.

Kolmanneksi, itsearviointia voidaan pitää menetelmänä, joka mahdollistaa erilaisten virhelähteiden ilmenemisen. Vastaajat voivat esimerkiksi pyrkiä vastaamaan johdonmukaisesti tai sosiaalisesti suotavasti, jolloin muuttujien väliset yhteydet voivat vääristyä tai olla ilmenemättä (Podsakoff, MacKenzie Lee & Podsakoff, 2003). Jatkossa tutkimusta olisi hyvä täydentää objektiivisilla menetelmillä, kuten ulkopuolisten arvioinneilla. Lisäksi voidaan vielä pohtia, onko merkitystä sillä, että aineisto on koottu ASLAK-kuntoutujista, joilla työ- ja toimintakyvyn heik-

kenemisen riskit ovat jo yleensä selvästi todettavissa. Lisäksi kuntoutukseen valittavilla henkilöillä esiintyy työstä johtuvaa fyysistä, henkistä ja sosiaalista kuormittumista. (Kansaneläkelaitos, 2011.) Nämä ovat tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa vastaajien itsearviointeihin.

4.4 Loppupäätelmä

Tämä tutkimus toi uutta tietoa ja näkökulmia työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä työn vaikutusmahdollisuuksien osalta, sekä erityisesti psykologisten perustarpeiden erillisistä välittävistä rooleista näissä yhteyksissä. Tulokset vahvistivat aiempia tutkimustuloksia autonomian täyttymisen merkittävästä yhteydestä päätöksenteon vaikutusmahdollisuuksien ja organisaatioon sitoutumisen välillä. Kun työntekijät saavat kokea työssään valinnanvapautta, vaikutusmahdollisuuksia ja hallintaa, sitoutuvat he vapaaehtoisesti organisaatioonsa. Kompetenssin täytyminen ei odotetusti ollut yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen, mikä saattaa tukea havaintoja, joiden mukaan se liittyy kiinteämmin työtehtävään sitoutumiseen. Kompetenssiin tarpeen tukemiseen kannattaa kuitenkin jatkossakin panostaa, sillä työntekijät ovat valmiita sitoutumaan työnsä lisäksi myös organisaatioonsa, mikäli organisaatio osoittaa arvostavansa työntekijän työpanosta, tarjoaa mielekkäitä työtehtäviä ja sopivia haasteita. Yhteenkuuluvuuden täyttymisen osalta tulokset vahvistivat aikaisempia tutkimuksia, joiden mukaan se liittyy vahvemmin työssä koettuun sosiaaliseen tukeen johdon ja työyhteisön taholta, eikä niinkään yksilön mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan työhönsä.

Tutkimus täydensi myös osaltaan itsemääräämisteoriana koskevaa tutkimuskirjallisuutta, joka on pääosin arvioinut psykologisia perustarpeita yhteisenä määreenä käyttäen kaikki perustarpeet kattavaa mittaria. Vaikutusmahdollisuuksia kuvaavien muuttujien käsittely erillisenä osoitti niin ikään niiden väliset vaikutusten erot, minkä johdosta niitä olisi perustarpeiden ohella jatkossakin syytä tutkia erillisinä muuttujina. Lisäksi eri vaikutusmahdollisuuksien merkitykset yksilölle näyttävät muuttuneen työelämän verkostoitumisen myötä, millä voi olla vaikutusta erillisten perustarpeiden täyttymisen mekanismeihin. Tutkimustulokset hyödyttävät myös käytännön kehitystyötä organisaatioissa, joissa pyritään edistämään työntekijöiden sitoutumista, hyvinvointia sekä samalla organisaatioiden menestystä.

LÄHTEET

Allen, N. & Meyer, P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63(1), 1-18.

Aronsson, G. (1991). Dimensions of control as related to work organization, stress and health". Teoksessa Johnson, J.V. and Johansson, G. (toim.). *Psychosocial Work Environment, Work Organization, Democratization and Health* (s. 111-120). New York: Baywood Publishers.

Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.

Bakker, A. & Oerlemans, W. (2018). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*. Artikkelipainossa.

Baltes, B., Briggs, T., Huff, J., Wright, J. & Neuman, G. (1999). Flexible and compressed work-week schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84, 496–513.

Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologists*, 44 (9), 1175-1184.

Brady, G., Judd, B. & Javian S. (1990). The Dimensionality of Work Autonomy Revisited. *Human Relations*, 43 (12), 1219-1228.

Blom, Ketola, Mamia. (2006). Tuloksellisuus ja hyvinvointi tietoyhteiskunnan työorganisaatioissa. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.) *Kenen ehdoilla työ joustaa?* (s. 179-245). Työpoliittinen tutkimus, 314. Helsinki: Työministeriö.

Burke, R., & Cooper, C. (2006). The new world of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16, 83-85.

Böckerman, P., Ilmakunnas, P., Jokisaari, M. & Vuori, J. (2008). *Who stay unwillingly in a job? A study based on a representative random sample of employees*. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.

Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing and integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241-259.

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G. & Van Hootegeem, G. (2016). Not All Autonomy is the Same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement & Innovative Work Behavior: Not all Autonomy is the Same. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 515-527.

Deci, E. & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deci, E. & Ryan, R. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination in personality. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.

Deci, E., Ryan, R., Gagné, M., Leone, D., Usunov, J., & Kornazheva, B. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942.

Deci, E. & Ryan, R. (2012). Motivation, personality and development within embedded social context: An overview of self-determination theory. Teoksessa: R. M. Ryan (toim.). *The Oxford handbook of human motivation* (s. 85-107). Oxford: Oxford University Press.

Deci, E., Olafsen, A. & Ryan, R. (2017). Self-determination theory in work organizations: the state of science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4 (1), 19-43.

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512.

Dysvik, A., Kuvaas, B., & Gagné, M. (2013). An investigation of the unique relations between basic psychological needs and intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology, 43*, 1050-1064.

Elo, A-L., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K., Skogstad, A. & Ørheide, E. (2001). *QPSNordic- käsikirja. Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Eurofound. (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.

Fernet, C., Gagne, M. & Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 31* (8), 1163-1180.

Gagne, M. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26* (4), 331-362.

Ganster, D. C., & Fusilier, M. R. (1989). Control in the workplace. *International review of industrial and organizational psychology, 4*, 235-280.

Gerdenitsch, C. (2017). New Ways of Working and Satisfaction of Psychological Needs. Teoksessa Korunka, C., Kubicek, B. *Job Demands in a Changing World of Work. (s. 91–109)*. Springer, Cham.

Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Pronost, A. & Fouquereau, E. (2013). Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: The mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of Advanced Nursing, 69* (11), 2560–2571.

Gillet, N., Gagné, M., Sauvagére, S. & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22* (4), 450-460.

Gillet, N., Forest, J., Benabou, C., & Bentein, K. (2015). The effects of organizational factors, psychological need satisfaction and thwarting, and affective commitment on workers' well-being and turnover intentions. *Le travail humain*, 78 (2), 119–140.

Gillet, N., Becker, C., Lafrenière, M.-A. K., Huart, I., & Fouquereau, E. (2017). Organizational support, job resources, soldiers' motivational profiles, work engagement, and affect. *Military Psychology*, 29, 418-433.

Gözükara, İ., & Şimşek, Ö. F. (2015). Linking transformational leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: A study in a Turkish private non-profit university. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 195 (3), 963-971.

Hackman, J. & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2), 250-279.

Hackman, J. & Oldham, G. (1980). Work redesign. *Professional Psychology*, 11(3), 445-455.

Halbesleben, J. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s.102– 117). New York, NY: Psychology Press.

Harter, S. (2012). *The construction of the self: A developmental and sociocultural foundations*. Toimen painos. New York: Guilford Press.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* Toimen painos. New York; London: The Guilford Press.

Heyns, M. & Rothmann, S. (2018). Volitional Trust, Autonomy Satisfaction, and Engagement at Work. *Psychological Reports*, 121(1), 112-134.

Jackson, P., Wall, T., Martin, R. & Davids, K. (1993). New Measures of Job Control, Cognitive Demand, and Production Responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 753-762.

Janhonen M, Tuomi K, Vanhala S. (2002). Vähittäiskaupan toimipaikkojen menestyminen ja organisaatiokulttuuri. Teoksessa: Tuomi K, Vanhala S. (toim.) *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B 40: 173-201*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Jokivuori, P. (2002). *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Kilpailevia vai täydentäviä?* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Karkkola, P., Kuittinen, M., Hintsala, T., Ryytänen, J. and Simonen, A. (2018). Each One Counts: Basic Needs Mediating the Association Between Social Support and Vitality at Work. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 3(1), 6.

Karkkola, P., Kuittinen, M., & Van den Broeck, A. (painossa). Psykologisten perustarpeiden työssä täyttymisen suomenkielinen kysely. *Psykologia*.

Kansaneläkelaitos. (2011). *Kelan avo- ja laitospuotoisen kuntoutuksen standardi. Ammatillisesti syvennetyn lääketieteellisen kuntoutuksen (ASLAK) palvelulinja*. Helsinki: Kansaneläkelaitos.

Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 24:2.

Kiianmaa, A. (1996). *Moderni toteismi. Tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkoista keskiluokkaistuvassa Suomessa*. Keuruu: Kehityksen Avaimet Ky, Keuruu.

Klassen, R., Perry, N., & Frenzel, A. (2012). Teachers' relatedness with students: An underemphasized component of teachers' basic psychological needs. *Journal of Educational Psychology*, 104(1), 150.

Knight, C., Patterson, M., Dawson, J. & Brown, J. (2017). Building and sustaining work engagement – a participatory action intervention to increase work engagement in nursing staff. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (5), 634-649.

Kompaso, M. & Sridevi, S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.

Kovjanic, S., Schuh, S., Jonas, K., Quaquebeke, N. & Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031–1052.

Kühnel, J., Sonnentag, S. & Bledow, R. (2012). Resources and time pressure as day-level antecedents of work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 85(1),181-198.

Lampikoski, K. (2005). *Panosta avainhenkilöihin. Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Helsinki: Edita.

Lehto, A. & Sutela, H. (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä: Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008*. Helsinki: Tilastokeskus.

Leroy, H., Anseel, F., Garnder, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697.

Lindström, K. (1997). *Review of Psychological and Social Factors at Work and Suggestions for the General Nordic Questionnaire (QPSNordic)*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.

Mamia, T. & Melin, H. (2006). *Kenen ehdoilla työ joustaa?: johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö 2006.

Mamia, T. & Koivumäki, J. (2006). Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.). *Kenen ehdoilla työ joustaa?: johtajien ja henkilöstön näkökulmia* (s. 99-175). Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö 2006.

Marescaux, E., De Winne, S. & Sels, L. (2012). HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42 (1), 4-27.

Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. (2017). Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi (toim.). *Mikä meitä liikuttaa? Motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS- Kustannus.

MacKinnon, D, Fairchild, A. & Fritz, M. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614.

Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.

Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Meyer, J., Gagne, M., & Parfynova, N. (2010). Toward on evidence-based model of engagement: What we can learn from motivation and commitment research. Teoksessa: S. Albrecht (toim.). *The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (s. 62-73). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Meyer, J., Stanley, L. & Parfyonova, N. (2012). Employee commitment in context: The nature and implications of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (1), 225-245.

Meyer, J. (2014). Employee Commitment, Motivation and Engagement: Exploring the Links. Teoksessa: Gagné, M (toim.) *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (s. 33-49). New York: Oxford University Press.

Moreau, E. & Mageau, G. (2012). The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction of health professionals: Not only supervisors count, colleagues too! *Motivation and Emotion* 36 (3), 268–86.

Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). Measuring organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.

Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.

Nix, A., Ryan, R., Manly, B. & Deci, E. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35 (3), 266-284.

Noblet, J., Allisey, F., Nielsen, L., Cotton, S., LaMontegne, D. & Page, M. (2017). The work-based predictors of job engagement and job satisfaction experienced by community health professionals. *Health Care Management Review* 42 (3), 237-246.

Olafsen, A., Deci, E. & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and emotion*, 42 (2), 178-189.

O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organisational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavioral. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.

Park, R. (2012). Job Autonomy as a Predictor of Mental Well-Being: The Moderating Role of Quality-Competitive Environment. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 305-316.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5) (2003). 879-903.

Richer, SF., Blanchard, C. & Vallerand, RJ. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32 (10), 2089-2113.

Rigby, C. & Ryan, R. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20 (2), 133-147.

Ruokolainen, M. (2011). *Do organizational and job-related factors relate to organizational commitment?: a mixed method study of the associations*. Väitöskirja. Psykologian laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397-427.

Ryan, R. & Deci, E. (2008). Self-determination theory and the role of basic psychological needs in personality and the organization of behavior. Teoksessa O. P. John, R. W. Robbins, & L. A. Pervin (toim.), *Handbook of personality: Theory and research* (s. 654–678). New York, NY: Guilford Press

Ryan, R. & Deci, E. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: The Guilford Press.

Saari, T. (2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (2017). *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS- Kustannus.

Schreurs, B., Van Emmerik, I., Van den Broeck, A., & Guenter, H. (2014). Work values and work engagement within teams: The mediating role of need satisfaction. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 18 (4), 267-281.

Shuck, B., Zigarmi, D. & Owen, J. (2015). Psychological needs, engagement, and work intentions. *European Journal of Training and Development* 39 (1), 2-21.

Smith, C., Tisak, J., Hahn, S. & Schmieder, R. (1997). The measurement of job control. Julkaisussa: *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 225-237.

Skinner, C. Furrer, G. Marchand & T. Kindermann (2008). Engagement and disaffection in the classroom: Part of a larger motivational dynamic? *Journal of Educational Psychology*, 100 (2008), 765-78.

Sutela, H. & Lehto, A-M. (2014). *Työolojen muutokset 1977– 2013*. Helsinki: Tilastokeskus.

Trépanier, S., Forest, J., Fernet, C., & Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory. *Work and Stress*, 29 (3), 286–305.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress: An International Journal of Work, Health and Organizations*, 22 (3), 227-294.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the

work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (4), 981–1002.

Van den Broeck, A., Ferris, D., Chang, & Rosen, C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42 (5), 1195-1229.

Vansteenkiste, M., Ryan, R., & Deci, E. (2008). Self-determination theory and the explanatory role of psychological needs in human well-being. Teoksessa L. Bruni, F. Comim, & M. Pugno (toim.), *Capabilities and happiness* (s. 187–223). Oxford: Oxford University Press.

Väänänen, A. & Toivanen, M. (2018). The challenge of tied autonomy for traditional work stress models. *Work & Stress*, 32(1), 1-5.

Wall, T., Jackson, P. & Mullarkey, S. (1995). Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 16(5), 431.

Wasti S. & Can, Ö. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73 (3), 404-413

Williams, G., Halvari, H., Niemiec, C., Sørenbø, A. & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress*, 28 (4), 404-419.

Zhang, W., Jex, S., Peng, Y. & Wang, D. (2017). Exploring the Effects of Job Autonomy on Engagement and Creativity: The Moderating Role of Performance Pressure and Learning Goal Orientation. *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 235-251.