



Itseohjautuvuus ja työhyvinvointi

Laura Virtanen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Itseohjautuvuus ja työhyvinvointi

Laura Virtanen
Voimavaraistavien työtapojen
johtaminen ja kehittäminen
sosiaali- ja terveysalalla (YAMK)
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2024

Laura Virtanen

Itseohjautuvuus ja työhyvinvointi

Vuosi

2024

Sivumäärä

48

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työhyvinvoinnin ja itseohjautuvan työtavan välistä suhdetta suomalaisessa työelämässä. Opinnäytetyöllä ei ole ulkopuolista toimeksiantajaa, vaan aihe lähti tekijän omista kiinnostuksen kohteista työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyen. Tietoperustassa käsitellään itseohjautuvuutta, motivaatiota sekä työhyvinvointia. Motivaatioteorian opinnäytetyössä on itseohjautuvuusteoria.

Opinnäytetyö on tehty kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmällä, jolla tuotetaan tietoa jo tehdyistä tutkimuksista. Aineistoksi valikoitui 4 vertaisarvioitua tutkimusartikkelia ja 5 hankkeen loppuraporttia. Aineisto analysoitiin luokittelemalla. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaista tutkimusta Suomessa on tehty liittyen työhyvinvointiin ja itseohjautuvuuteen. Tutkimuskysymyksinä ovat, miten itseohjautuvuus ilmenee työhyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissa ja mitkä tekijät ovat yhteydessä itseohjautuvaan työtapaan työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Tulosten mukaan työhyvinvointia ja itseohjautuvuutta käsittelevissä tutkimuksissa ja hankkeissa nousee esiin johtaminen, työn tuunaaminen sekä autonomian kokemuksen tärkeys itseohjautuvuusteoriaan liittyvän kolmen psykologisen perustarpeen osalta. Nämä tekijät tuottavat työn imua, tehokasta ja tuotteliasta työhyvinvointia tukevaa työskentelyä. Johtopäätös tukee työn vaatimusten ja voimavarojen mallia, joka kuvaa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin joko heikentävästi tai vahvistavasti. Johtaminen, työn tuunaaminen ja autonomia ovat tämän kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan keskeisiä voimavaratekijöitä, jotka tuottavat työn imua ja työhön sitoutumista.

Opinnäytetyön tulosten perusteella työelämän kehittämisessä keskeistä on hyödyntää johtamistapaa, joka tukee itseohjautuvaa työskentelyä. Esihenkilöiden modernin johtamisosaamisen kehittäminen lisää ymmärrystä työntekijän psykologisten perustarpeiden merkityksestä osana sisäistä motivaatiota. Työn tuunaamisen mahdollisuuksia pitäisi hyödyntää laajemmin ja kehittää luovia ratkaisuja työkyvyn tueksi. Työn tuunaamista voisi hyödyntää myös ennaltaehkäisevästi.

Tämän opinnäytetyön aineistossa korostui työntekijäkokemukset itseohjautuvissa organisaatioissa tai itseohjautuvassa työtavassa. Opinnäytetyön tulosten perusteella jatkotutkimusaiheena voisi olla esihenkilön työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla työn tuunaamisen merkitystä työhyvinvoinnin ja työkyvyn näkökulmista tutkittuna.

This thesis examines the relationship between well-being at work and self-directed working methods in Finnish working life. The thesis does not have an external client, but the topic started from the author's own interests related to the development of well-being at work. The theoretical framework deals with self-direction, motivation, and well-being at work. The theory of motivation in the thesis is self-determination theory.

The thesis was made using the method of a descriptive literature review, which is used to generate information from studies that have already been done. Four peer-reviewed research articles and five final project reports were selected as material. The material was analyzed by classification. The aim of this thesis is to find out what kind of research has been done in Finland related to well-being at work and self-direction. The research questions are how self-direction manifests itself in studies dealing with occupational well-being and which factors are connected to a self-directed way of working from the perspective of occupational well-being.

According to the results, in the studies and projects dealing with well-being at work and self-direction, leadership, tuning the work (job crafting) and the importance of experiencing autonomy come to the fore regarding the three basic psychological needs related to self-direction theory. These factors produce work absorption, efficient and productive work that supports well-being at work. The conclusion supports the job requirements and resources model, which describes the factors that affect well-being at work either in a weakening or strengthening way. According to the results of this literature review, management, job crafting and autonomy are key resource factors that produce work absorption and work commitment.

Based on the results of the thesis, the key to developing working life is to use a management method that supports self-directed working. The development of the modern management skills of supervisors increases the understanding of the meaning of the employee's basic psychological needs as part of internal motivation. The possibilities of job crafting should be used more widely, and creative solutions should be developed to support work ability. Job crafting could also be used preventively.

In the material of this thesis, employee experiences in self-directed organizations or of self-directed working methods were emphasized. Based on the results of the thesis, the work well-being of supervisors in a self-directed organization could be a topic for further research. Another topic for further research could be the importance of work adjustment, studied from the perspectives of work well-being and work ability.

Keywords: self-direction, work well-being, motivation

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tietoperusta	7
2.1	Itseohjautuvuus.....	7
2.1.1	Yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen	8
2.1.2	Itsensä johtaminen	8
2.2	Motivaatio	9
2.2.1	Itseohjautuvuusteoria.....	9
2.2.2	Motivaatio työssä	12
2.3	Työhyvinvointi	14
2.3.1	Näkökulmia työhyvinvointiin	14
2.3.2	Yhteistä työtä hyvinvoinnin eteen	17
2.3.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen	18
3	Tutkimusasetelma.....	19
3.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	19
3.2	Menetelmälliset ratkaisut.....	20
3.2.1	Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä	20
3.2.2	Mukaanotto- ja poissulkukriteerit.....	21
3.2.3	Tiedonhaku ja tietokannat	22
3.2.4	Laadun arviointi	24
3.2.5	Aineiston analyysi	24
4	Tulokset	28
4.1	Johtaminen	29
4.2	Työn tuunaaminen	31
4.3	Autonomia psykologisena perustarpeena	31
4.4	Yhteenveto	32
5	Eettisyys ja luotettavuus	33
6	Opinnäytetyön johtopäätökset, kehittämissuositukset ja pohdinta.....	34
6.1	Johtamisen kehittäminen	34
6.2	Työn tuunaamisen kehittäminen.....	35
6.3	Autonomian kokemuksen lisääminen itseohjautuvaa työtapaa tukemalla	36
6.4	Itsearviointi opinnäytetyöprosessista ja omasta oppimisesta.....	37
6.5	Jatkotutkimusaiheet	38
	Lähteet.....	39
	Kuviot	44
	Taulukot	44
	Liitteet	45

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja koota yhteen tietoa, miten itseohjautuvuus ilmenee suomalaista työhyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissa ja hankkeissa. Itseohjautuvuuden käsite on korostunut hyvää työelämää käsittelevässä keskustelussa ja aiheesta on tehty kansainvälisesti paljon tutkimusta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kuvailuvan kirjallisuuskatsauksen menetelmällä koottua tietoa, jota voi hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämässä ja johtamisessa sekä työntekijän itseohjautuvuuden taitojen tukena. Kirjallisuuskatsaus on tutkimusmenetelmä, jonka avulla kootaan analysoitavaksi tietoa jo tehdystä tutkimuksesta. Metodi on levinnyt etenkin terveys- ja hoitotieteisiin, mutta soveltuu käytettäväksi myös yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. (Booth ym. 2022, Vilkan 2023, 27 muukaan.)

Työelämä ja organisaatiokulttuuri on voimakkaassa murroksessa. Globalisoituminen ja digitalisoituminen vaikuttavat työn tekemisen tapaan ja paikkaan. Automatisoituminen vaikuttaa suorittavan työn määrään, mutta myös siihen, mitä työn sisältöjä koneiden sijasta jää ihmisen tehtäväksi. Tulevaisuuden työelämätaidoista on nostettu esiin avaintaitoina muun muassa itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio sekä elinikäinen oppiminen. Itseohjautuvuusteorian avulla tutkittu tieto auttaa ymmärtämään niitä tekijöitä, joiden avulla niin yksittäinen työntekijä kuin organisaatiokin voi löytää ja lisätä itseohjautuvuutta ja sisäistä motivaatiota työhönsä tai organisaatiokulttuuriin. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 100.)

Idea opinnäytetyöhön lähti omista havainnoistani työelämästä. Erilaisissa työympäristöissä toimiessani olen pohtinut sitä, miksi toinen tuntuu olevan yksityksissä samankaltaisen työtehtävän ja -määrän kanssa, kun taas toisella työntekijällä työ sujuu hyvinkin motivoituneesti ja suunnitellun oloisesti. Työn vaatavuus ei voi yksinään olla selittävä tekijä, jos koulutus ja työympäristö ovat samat, jolloin voidaan kysyä, löytyykö selittävyys yksilön omista henkilökohtaisista työelämätaidoista, voimavaroista vai organisaation rakenteiden kautta? Kiinnostavia kysymyksiä tässä yhteydessä ovat, mikä saa työntekijän motivoitumaan itseohjautuvaksi ja mikä on esihenkilön ja organisaation johtamiskulttuurin rooli, miten esihenkilö voisi tukea työntekijän itseohjautuvuutta ja työmotivaatiota ja mikä on itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin välinen suhde?

Opinnäytetyön keskeisiin käsitteisiin ja tietoperustaan tutustuminen auttoi hahmottamaan ja käsitteellistämään ilmiöitä tutkitun tiedon perusteella ja kiinnostukseni aiheeseen vahvistui entisestään. Kyseessä on myös yhteiskunnallisesti merkittävä aihe; työpahoinvointi on yksilön henkilökohtaisen pahoinvoinnin ohella yhteiskunnalle erittäin kallista. Esimerkiksi vuonna 2020 mielenterveysperustaista sairaspäivärahaa maksettiin yli 84 000 työssäkävijälle ja

OECD:n arvion mukaan mielenterveysongelmien kustannukset maksavat yhteiskunnallemme vuodessa noin 11 miljardia. (Akava 2022.) Työhyvinvoinnin kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää, ja kehittämisessä on uskallettava kokeilla erilaisia tapoja tehdä työtä. Momenlaiset muutospaineet työelämässä vaativat organisoimaan työtä uudella lailla, voisiko itseohjautuvuus tuoda uutta näkökulmaa myös resurssien ja talouden kohdentamiseen parhaalla mahdollisella tavalla?

2 Tietoperusta

Tietoperustassa käydään läpi opinnäytetyön keskeiset käsitteet, teoria ja aiempi tutkimustieto. Tämän työn keskeisiä käsitteitä ovat itseohjautuvuus, työhyvinvointi ja motivaatio. Olen pyrkinyt löytämään keskeisiin käsitteisiin liittyvät lähikäsitteet ja määrittelemään myös ne erilaisten näkökulmien selkeyttämiseksi.

2.1 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus tarkoittaa Martelan ja Jarengon (2017, 12) mukaan ”henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta”. Toimiakseen itseohjautuvasti henkilön on oltava sisäisesti motivoitunut, toiminnalla on oltava päämäärä ja henkilöllä on oltava tarvittava osaaminen päämäärän saavuttamiseksi. Osaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä tehtävään kuuluvien taitojen lisäksi kykyä johtaa itseään, esimerkiksi hallita ajankäyttöään sekä resursoida ja priorisoida tehtäviään itsenäisesti.

Työelämäkontekstissa ajateltuna itseohjautuva työntekijä toimii omaa harkintaansa käyttäen, aktiivisesti ja itsenäisesti kohti yhteisiä päämääriä. Vastakohtana on ylhäältä ohjautuva työntekijä, joka tarvitsee ohjetta ja kontrollointia työskentelynsä edistämiseksi ja jonka toiminta ilman ulkoista ohjausta on hyvin passiivista. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 14.). Ihmisen ominaisuuden ohella itseohjautuvuus tarkoittaa modernia ja vaihtoehtoista tapaa jakaa valtaa ja vastuuta perinteisen pyramidiorganisoidun mallin sijaan (Vuori 2021,3).

Itseohjautuvuuden käsite on laaja-alainen; käsitteen määrittelyyn vaikuttaa, puhutaanko itseohjautuvuudesta organisaatiotasolla vai yksilön ominaisuudesta. Organisaatiotasolla itseohjautuminen tarkoittaa pyramidimaisen organisoitumisen sijaan hajautettua valtaa kaikille organisaatiotasolle. Yksilön itseohjautuvuus työelämäkontekstissa tarkoittaa, kuinka paljon vapautta ja valtaa yksittäisellä työntekijällä on päättää työasioistaan. Vallan hajauttaminen lisää kokemusta itseohjautuvuudesta, vaikka organisaatio olisi hierarkkinen ja päinvastoin. Siksi eri tasojen itseohjautuvuutta on tarkasteltava erillisinä ilmiöinä. Yksilötasolla itseohjautuvuus eli valta omaan työhön muodostuu kolmesta tasosta; siitä millaista valtaa voi käyttää työn tekemisen tavoista, millaista valtaa voi käyttää työn päämääriin ja prioriteetteihin liittyen sekä miten työntekijä voi osallistua työorganisaation kehittämiseen. (Martela ym. 2021, 4.)

Itseohjautuvuuden käsitettä tutkinut Johanna Vuori (2021, 1;16) luokittelee käsitteen neljään kategoriaan. Kaksi ensimmäistä kategoriaa liittyy yksilötasoiseen itseohjautuvuuteen, kolmas tiimityöhön liittyvään itseohjautuvuuteen ja neljäs itseohjautuvuuteen organisaatiotasolla. Tutkimuksen mukaan käsitteen kategorisointi on tarpeen, jotta tiedetään mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan ja millaista työskentelyä ja kompetensseja se vaatii niin työntekijän, johtamisen kuin organisaation tasolla.

2.1.1 Yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen

Martela ym. (2021, 14) esittävät, että itseohjautuvuudesta puhuttaessa on erotettava käsitteet yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen. Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa vallanjakoa esimerkiksi tiimiorganisaatiossa ja se kuvaa käsitettä itseohjautuvuus paremmin, miten valta jakautuu silloin, kun kyseessä ei ole vain esihenkilön ja työntekijän välinen valtasuhde. Yhteisöohjautuva tiimi vastaa yhdessä työn etenemisestä ja valitsee itse parhaimmat tavat toimia saavuttaakseen työnsä tavoitteet.

Itseorganisoituminen kuvaa organisoitumista, jossa on pyritty purkamaan organisaatiosta esihenkilöt tai esihenkilöiden valtaa on merkittävästi rajoitettu. Byrokraattisen päätöksentekoprosessin sijaan organisaatio toimii vertaisprosessina, jossa päätöksen tekoon otetaan mukaan ne henkilöt, joita se koskee ja joilla on päätökseen jotain annettavaa. (Martela ym. 2021, 14-15, Vuori & Martela 2020, 111.)

Itseohjautuvuus ei tarkoita rajatonta ja kaoottista toimintaa, vaan toiminnan organisoitumista tietyllä tapaa. Itseohjautuvissa organisaatioissa on luodut toimintamallit ja rakenteet; ne on suunniteltu organisaation toimintatapaa tukeviksi esimerkiksi sen suhteen, miten paljon valtaa tiimeillä on yhteisöohjautuvuuteen pohjautuvassa organisaatiossa. (Martela & Jarenko 2017, 13-14.) Muututtaessa hierarkkisesta organisaatiosta kohti itseohjautuvuutta on keskeistä käydä läpi kaikki organisaation johtamiseen liittyvät rakenteet ja käytännöt ja rakentaa uusi hajautetun vallan järjestelmä. Itseohjautuvuuteen perustuvia menestyneitä organisaatioita on monella eri toimialalla, tehdasteollisuudesta IT-yrityksiin ja myös sosiaali- ja terveystalalla. (Laloux 2021, 65-67.)

2.1.2 Itsensä johtaminen

Itseohjautuvuuden käsitteeseen liittyy käsite itsensä johtaminen. Sydänmaalakka (2021) määrittelee itsensä johtamisen olevan alku kaikelle johtamiselle. Sen tavoitteena on jatkuva oppiminen omasta itsestä ja toimintatavoista, omasta hyvinvoinnista huolehtiminen sekä itsensä toteuttaminen. Moilanen (2021) kuvaa itsensä johtamisen olevan kokonaisvaltaista oman toiminnan suunnittelua, ohjaamista, seurantaa ja muuttamista, sekä omien ajatusten ja tunteiden säätelyä, ja jota voidaan pitää jokaisen työyhteisössä toimivan perustaitona. Sydänmaalakka (2021) näkee itsensä johtamisen henkilökohtaisena prosessina; siinä johtaja, johdettava

ja johtaminen ovat samaa kokonaisuutta. Oleellista on, kuinka tieto oman itsen toimintata-voista siirtyy käytäntöön; kuinka konkreettisesti ohjaamme itseämme toiminaan silloinkin, kun tekeminen ei ole sisäisesti motivoivaa.

Esitettyjen määritelmien mukaan itsensä johtamisen taito on keskeinen työelämätaito, johon vaikuttaa ihmisen omat toimintatavat ja psyykkiset ominaisuudet, kuten järjestelmällisyys, päättäväisyys tai yleinen elämänhallinnantaito. Itsensä johtamisen taito kuuluu keskeisesti itseohjautuvaan toimintaan, mutta itseohjautuvuuden käsite on enemmän riippuvainen ympäristöstä, toisista ja motivaatiotekijöistä kuin henkilön omista taidoista. Molempia taitoja voi kuitenkin harjoitella ja kehittää.

2.2 Motivaatio

Motivaatio on toiminnan syntymekanismi, sen avulla ihminen toimii ja käyttäytyy (Ikonen ym. 2023, 99). Motivaatioon vaikuttavat motiivit, jotka ovat haluja, pyrkimyksiä tai psykologisia tarpeita (Mayor & Risku 2022). Motivaatiotutkimuksen alkuvaiheissa 1900-luvulla eri teorioille oli yhteistä se, että motivaatiota selitettiin ihmisen sisäisen pyrkimyksen ja impulssien kautta, jota ulkoiset tekijät rajoittavat. 1950-luvulla eri tutkijat esittivät teorioita, jossa otettiin huomioon motivaatioon liittyvä hierarkkinen systeemi ihmisen perustarpeista lähtien. 1990-luvulla motivaatiotutkimuksia yhdisti tavoitteen käsite; motivaatioon nähtiin vaikuttavan ihmisen omat tavoitteet ja niihin pääsy. Toinen 1900-luvun lopun motivaatiotutkimuksia kuvaava teema on elämänkulun ja siihen liittyvien tapahtumisen merkitys motivaatioon vaikuttavana ja sitä muokkaavana tekijänä. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 11-13.)

2.2.1 Itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuusteoria on yhdysvaltalaisen psykologian professoreiden Richard Ryanin ja Edward Decin (2000) vuosikymmenten tutkimukseen perustuva teoria, jota voidaan pitää 2000-luvun suosituimpana tieteellisenä teoriana ihmisen motivaatiosta (Martela & Jarenko 2014, 14). Teoriaa on sovellettu laajasti niin työelämäntutkimuksessa kuin oppimiseen, urheiluun ja terveyskäyttäytymiseen liittyvillä aloilla (Ikonen ym. 2023, 99). Teoriaa kutsutaan lähteen mukaan myös itsemääräytymisteoriaksi, itsemääräämisteoriksi, englanniksi Self-determination theory (SDT). Tässä opinnäytetyössä käytän termiä itseohjautuvuusteoria. Teoria erotelee erilaisia motiivityyppejä ja tutkii erilaisten motiivien merkitystä ihmisen toiminnassa. Motivaation jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on teorian keskeinen perusta. (Vasalampi 2017, 54-55.)

Ulkoisen motivaatio on luonteeltaan reaktiivista; se on ulkoisiin vaatimuksiin vastaamista ja ihmisen selviytymisen edellytys. Ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi tekeminen on pakollista ja toimintaa ohjaa rangaistukset ja palkkiot. Passiivisen ulkoa ohjautuvuuden vastakohtana on sisäisesti motivoitunut toimiminen. Sisäinen motivaatio on proaktiivista; ihminen toimii

aktiivisesti tehden haluamia asioita ja tekeminen itsessään on palkitsevaa. Tekemiseen ei tarvitse pakottaa palkkioin tai rangaistuksin, vaan ihminen ohjautuu ja motivoituu tekemään itseään kiinnostavia asioita. Sisäisen motivaation ohjaamana tekeminen kuormittaa ihmistä vähemmän kuin ulkoisesti motivoitu toiminta. Motivaation vastakohtia voi kuvata myös työntämisen ja vetämisen kautta; ulkoinen työntää ja sisäinen vetää ihmistä toimimaan. (Martela & Jarenko 2014, 14-15.)

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen toiminta nähdään motivaatiojanana, jonka ääripäässä on itseohjautumattomuus ja -ohjautuminen. Itseohjautumattomuuden ääripäässä ihmisen toiminta ei ole säädeltyä eikä toimintaan ole motivaatioita; toimintaa ohjataan täysin ulkoisen motivaation keinoin. Toisessa ääripäässä ihminen on sisäisesti motivoitunut toimimaan; hän toimii itseohjautuvasti. Ulkoinen motivaatio ohjautuu eri tekijöiden vaikutuksesta kohti sisäistä motivaatiota ja ulkoisessa motivaatiossa on osoitettavissa eriasteisesti sisäistyneitä motivaatioita. Täysin ulkoisen säätelyn varassa oleva toiminta voi sisäistyä siten, että toimintaa alkaa pelkän palkinnon tai rangaistuksen sijaan ohjata sisään kääntynyt ulkoinen sääntely; ihminen toimii esimerkiksi sosiaalisen kontrollin alaisena välttääkseen häpeän tai ahdistuksen tunteita tai säilyttääkseen itsekunnioituksensa. Tunteisiin vaikuttava sääntely on silti varsin ulkoista ja toiminen vain negatiivisten tunteiden välttämiseksi voi heikentää ihmisen hyvinvointia, eikä toiminta kuvaudu kovin pitkäkestoisena. Nämä kaksi motiivityyppejä ovat kontrolloituja. (Deci & Ryan 2000, Martela & Jarenko 2014, 12; Vasalampi 2017, 56-57; Vuori 2021, 4.)

Janalla edetessä ulkoinen motivaatio voi sisäistyä edelleen niin, että toimija havaitsee ja hyväksyy toiminnan arvon; ympäristön tavoitteisiin ja sääntöihin nojaava toiminta on kiinnittynyt sääntelyä. Toimintaa voi vielä ohjata ulkoinen motiivi, kuten halu vaurastua, mutta ympäristön tavoitteet voidaan nähdä myös omina tavoitteina, arvoina ja normeina. Lähimpänä sisäistä motivaatiota on integroidun säätelyn mukaan toimiminen; toiminta ja tavoite on sulautunut osaksi yksilön omia tavoitteita, jotka hän kokee merkityksellisiksi. Integroitu säätely on jo vahvasti sitoutunutta ja voi auttaa työskentelemään tavoitteen eteen silloinkin, kun työ ei aina tuota välitöntä mielihyvää. Ympäristön asettamiin tavoitteisiin on mahdollista kiinnittyä niin vahvasti, että ulkoinen motivaatio muuttuu täysin sisäiseksi motivaatioksi. Kolmea oikeanpuolimmaista motiivityyppeä kuvataan autonomiseksi motivaatioksi; toiminta on kaiken kaikkiaan hyvin itseohjautunutta. (Deci & Ryan 2000, Martela & Jarenko 2014, 12; Vasalampi 2017, 56-57; Vuori 2021, 4.)



Kuvio 1 : Ulkoisen motivaation sisäistyminen (Vasalampi 2017, 57; mukailen Deci & Ryan 2000.)

Martelan, Mäkikallion ja Virkkusen (2017, 102) mukaan itseohjautuvuusteorian yksi keskeinen osa on ajatus ihmisen kolmesta psykologisesta perustarpeesta, jotka vaikuttavat oleellisesti hyvinvoinnin, kasvun ja sisäisen motivaation kokemisessa. Nämä ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Autonomian kokemiseen kuuluu se, että tekeminen lähtee henkilöstä itsestään sisäisesti ohjattuna, kyvykkyyteen kuuluu kokemus asioiden osaamisesta ja hallitsemisesta sekä aikaansaamisen tunteena ja yhteenkuuluvuus puolestaan tarkoittaa tunnetta yhteisöön kuulumisesta ja yhteyttä läheisiin ihmisiin. Näiden kolmen perustarpeen on oltava kunnossa, jotta ihminen voi löytää sisäisen motivaationsa esimerkiksi työn tai harrastamisen suhteen; ihminen voi hyvin, on motivoitunut ja toimintakykyinen. Jos psykologiset perustarpeet eivät ole kunnossa, ihminen turhautuu, passivoituu ja voi pahoin. (Martela & Jarenko 2014, 16; 31.)

Martela ja Jarenko (2014, 31) viittaavat Järvilehdon (2013) määritelmään positiivisesta kehästä. Kun ihmisen psykologiset perustarpeet - sisäisen motivaation kolme avaintekijää - ovat kunnossa, muodostuu positiivinen kehä, jossa kukin avaintekijä tukee seuraavaa. Autonomisuus mahdollistaa uusien kokemusten ja haasteiden etsimistä, joka laajentaa osaamista. Se puolestaan lisää työntekijän mahdollisuuksia lisätä tuottavuutta yhteisönsä suhteen; omaa osaamista voi jakaa toisille yhteisön hyväksi. Ympäröivän yhteisön palvelu vaikuttaa siten, että yhteisö antaa edelleen enemmän vaputtta ja resursseja, joka lisää autonomista toimintaa. Siten positiivisuuden kehä ruokkii itse itseään ja toimintakyky ja hyvinvointi lisääntyy.

Itseohjautuvuusteoria on kohdannut myös kritiikkiä. Muun muassa motivaatiotutkija Steven Reiss kritisoi teorian perusolettamaa ja toteaa, että ulkoista motivaatiota ei ole. Reiss on kuitenkin muiden psykologien kanssa samaa mieltä siitä, että sisäinen motivaatio ihmisen toiminnassa on merkittävä. Reiss on jakanut laajan tutkimusaineistonsa perusteella ihmisen toimintaa ohjaaviksi perustarpeiksi, joita tyydyttääkseen ihminen motivoituu toimimaan. Sisäinen motiivi tarkoittaa perustarpeen psykologista kokemista ja ihminen motivoituu toimimaan tavoitellakseen sisäisesti arvostettuja asioita. Decin ja Ryanin mukaan ulkoinen motivaatio,

kuten palkkiot voi häiritä sisäisen autonomian kokemusta ja siten vähentää sisäistä motivaatiota. Reissin tutkimusten mukaan ulkoista motivaattoria ei kuitenkaan aina koeta kontrolloimiseksi, vaan vaikutus sisäiseen motivaatioon liittyy siihen, miten ja millaisia palkkioita käytetään. (Mayor & Risku 2022.)

2.2.2 Motivaatio työssä

Sisäisesti motivoitunut työntekijä on työnantajalleen arvokas. Sisäisellä motivaatiolla on todettu olevan yhteys työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen sekä työssä suoriutumiseen (mm. Van den Broeck ym. 2021, Putra, Cho & Liu 2017). Tässä aluvuossa käsittelen työmotivaatioon liittyviä käsitteitä työn imu ja sen lähikäsitettä flow, työn voimavarat ja työn tuunaaminen.

Innostumista työssä kutsutaan työn imuksi. Hakanen (2017, 117) määrittelee työn imun (work engagement) käsitteen tarkoittavan suomeksi ”suhteellisen pysyvää, myönteistä motivaatiota ja emotionaalista hyvinvoinnin tilaa työssä”. Työn imua kokeva ihminen on työssään energinen ja hänellä on myönteiset tunteet niin työtä kohtaan kuin työssä. Työstään positiivisesti energisoitunut tekijä haluaa ja kykenee tekemään työssä enemmän kuin vaaditun minimisuorituksen. Työn imussa on erotettavissa kolme ulottuvuutta, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Tarmokkuus tarkoittaa kokemusta energisyydestä ja siihen liittyy työhön panostamisen halu myös vastoinkäymisissä. Omistautumiseen kuuluu kokemus työn merkityksellisyydestä ja työn kokeminen riittävän haasteellisena. Työstä koetaan ylpeyttä, se innostaa ja inspiroi. Kolmantena ulottuvuutena nähdään uppoutuminen, joka tarkoittaa paneutumista ja keskittymistä työhön niin syvästi, että ajan- ja paikantaju voi unohtua. (Hakanen 2017, 118.)

Työn imuun liittyy flow-käsite. Flow-käsitteen on määritellyt professori Mihály Csíkszentmihályi, jonka mukaan flow tarkoittaa sellaisia työn huippuhetkiä, joita työstään tai tekemisestään innostuvat henkilöt kokevat. Flow-kokemuksessa ihminen uppoutuu tekemiseensä niin syväälle, että ajankuluminen, minuuks ja muu ympäristö häviää ja kaikki huomio on tekeillä olevassa asiassa, kuten urheilija keskittyessään suoritukseensa tai taiteilijan uppoutuessa työhönsä. (Martela & Jarenko 2014, 19.) Hakanen (2011, 49) määrittelee työn imun olevan pitkäkestoisempi tunnetila kuin flow, joka on enemmän hetkellinen ja tiettyyn tekemiseen sidonnainen. Toisaalta myöskään työn imu ei Hakasen (2011, 49) mukaan ole niin staattinen tila, että sitä ei olisi mahdollista vahvistaa entisestään esimerkiksi työyhteisön voimavaroja lisäämällä.

Työn imun tutkiminen on tuonut positiivisen psykologian näkökulmaa työelämään liittyvään tutkimukseen. Toisaalta voidaan nähdä työn imu -käsitteen juurtumisen taustalla olevan juuri positiivisen psykologian nousu työ- ja organisaatiopsykologiassa; häiriökeskeisyys, kuten stressin tai työuupumuksen kautta tarkasteltu tilanne ei kerro riittävästi työntekijöiden hyvinvoinnista työpaikalla. Työelämämuutoksen myötä myös yritys- ja liikemaailmassa on kiinnostuttu kilpailuetuna yhä enemmän inhimillisestä pääomasta ja henkilöstön motivaatiosta

työhönsä. Näiden seikkojen lisäksi työn imun juurtumista käsitteen tasolta konkreettiseen käyttöön organisaatiotutkimuksessa on vahvistanut Schaufelin ja Bakkerin kehittämä menetelmä, jonka avulla työn imua voidaan tutkia kaikissa ammateissa ja töissä. (Hakanen 2017, 117-118.)

Työn imua on tutkittu niin maailmanlaajuisesti kuin myös Suomessa. Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden innostuneisuus korreloi hyvinvoinnin, terveyden, luovuuden ja tehokkuuden kanssa ja nämä seikat puolestaan vaikuttavat positiivisesti yrityksen tulokseen. (Martela & Jarenko 2014, 6.)

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Bakker & Demerouti, 2017) liittyy työn imuun. Malli kuvaa kaksitasoisesti niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat joko heikentävästi tai vahvistavasti työhyvinvointiin. Terveyden heikentymispolulla työn vaatimukset voivat tuottaa työuupumista ja edelleen heikentyvää fyysistä terveyttä. Motivaatiopolulla työn voimavarat tuottavat työn imua ja sitä kautta työhön sitoutumista. Mallissa huomioidaan myös henkilökohtaisten voimavarojen näkökulma, joiden on todettu vaikuttavan positiivisesti yksilön työn imuun ja suorituskykyyn työn resurssien ohella. (Manka & Manka 2023, 100-103.)

Työn voimavarat ovat sellaisia työssä ilmeneviä fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä piirteitä, jotka auttavat kohtaamaan ja vähentämään työn vaatimuksia ja jotka auttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa. Työn voimavarat motivoivat ulkoisesti, mutta myös sisäisesti, sillä työntekijä voi tyydyttää psykologisia perustarpeitaan autonomisuuteen, yhteisöllisyyteen ja pärjäämiseen liittyen. Henkilökohtainen kasvu, oppiminen ja kehittyminen työssä mahdollistuu ja työn imu lisääntyy energisoivien voimavarojen myötä. Työn voimavarat voidaan jakaa tehtävään, työn järjestelyihin, vuorovaikutuksen ja organisatorisen tason tekijöihin. (Hakanen 2011, 49-51.)

Työn tuunaaminen (job crafting) eli työn yksilöllinen muokkaaminen on kolmas keskeinen työmotivaatioon liittyvä käsite. Työn tuunaamisessa kehittäminen lähtee työntekijästä. Sen avulla työntekijä voi itse säädellä ja tasapainottaa työolosuhteitaan, siis työn voimavaroja ja vaatimuksia, ja sitä kautta edistää työhyvinvointiaan. Muutoksen kohteena voi olla fyysiset, kognitiiviset tai sosiaaliset tekijät. Työn tuunaamisen muusta työn kehittämisestä erottaa sen työntekijälähtöisyys; oman työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden lisääminen työn puitteisiin ja sisältöihin vaikuttamalla. (Bakker & Demerouti 2017; Manka & Manka 2023, 152; Seppälä ym. 2021.)

Työn tuunaamisen on tutkimuksissa todettu tuottavan työn imua ja vähentävän työhön leipääntymistä ja uupumista. (Manka & Manka 2023, 152-153). Seppälän ym. (2021) tekemän tutkimuksen mukaan työn tuunaamisen kasvu lisäsi työn imua ja saattaa suojata myös kuormittavilta psykofysiologisilta vaikutuksilta lepoaikana. Hakasen ym. (2017) tutkimuksen mukaan työntekijät voivat vähentää itse työn kielteisiä vaikutuksia kiireisissä työtilanteissa.

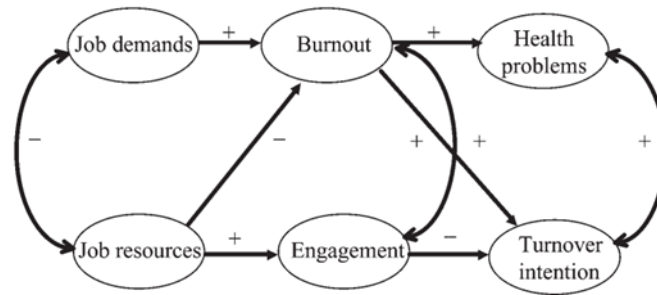
Lisäksi määrällisen kuormituksen aiheuttamat haitalliset vaikutukset vähenivät työn tuunaamisen myötä. Luhtinen, Immonen, Mäkikangas, Huhtala & Feldt (2021) ovat tutkineet erilaisiin tuunaustapoihin liittyviä tuunausprofiileja sekä työhyvinvoinnin vaihtelua eri profiileissa sosiaali- ja terveysalalla. Tuunausprofiilit luokiteltiin neljään: aktiiviseen, optimoivaan, keskivertoon ja passiiviseen profiiliin. Tutkimus osoitti, että työhyvinvoinnin kannalta suotuisimmaksi osoittautui aktiivisen tuunaajan profiili; se lisäsi työn imua ja työn merkityksellisyyden kokemista, mutta profiilissa korostui myös hieman muita enemmän emotionaalinen uupumus.

2.3 Työhyvinvointi

Sosiaali- ja terveysministeriö (2023) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee.” Työhyvinvointia ohjaavat muun muassa työturvallisuuslaki (738/2002), työterveyshuoltolaki (1383/2001), työaikalaki (872/2019) ja työsopimuslaki (55/2001) ja yhteistoimintalaki (1333/2021).

2.3.1 Näkökulmia työhyvinvointiin

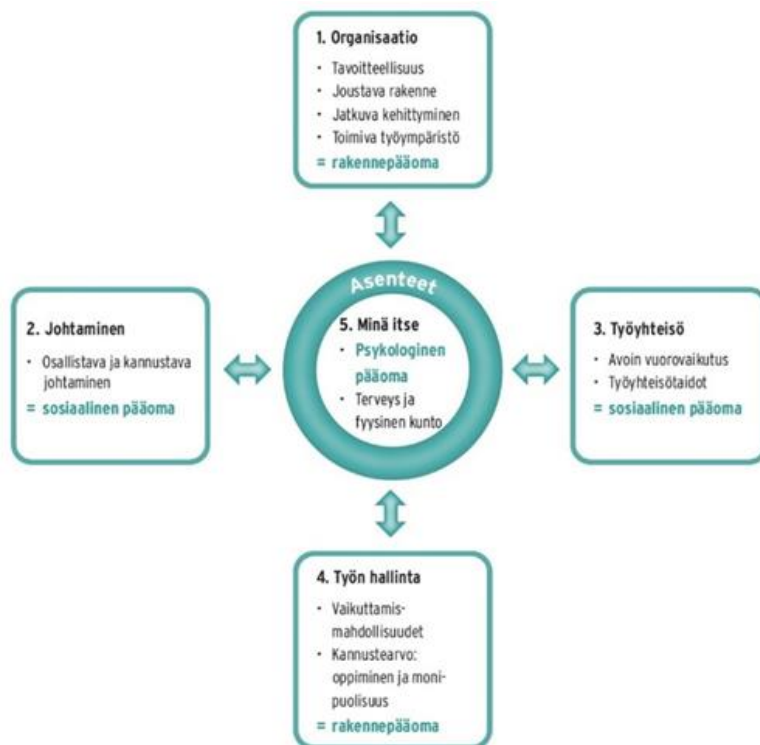
Työntekijöiden hyvinvointia on tutkittu 1900-luvun alusta saakka vaihtelevin painopistein. Alkuaikojen stressitutkimukset johtivat työn vaatimusten ja hallinnan malliin, jonka mukaan aktiivinen työ lisää työhyvinvointia ja passiivinen puolestaan kuluttaa työhön liittyviä voimavaroja. Mallia täydennettiin sosiaalisen tuen ulottuvuudella, jonka huomattiin vaikuttavan olennaisesti työhyvinvointiin. Kolmikantainen tasapainomalli kehittyi edelleen ottaen huomioon erilaisten yksilöllisten- ja ympäristötekijöiden voimavarojen vuorovaikutuksen. (Manka & Manka 2023, 91-93.) Nykyään työhyvinvoinnin tarkastelussa, tutkimisessa ja kehittämisessä hyödynnetään mm. työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (Bakker & Demerouti 2017), Maslowin tarvehierarkiaan perustuvaa työhyvinvoinnin portaita (Rauramo 2009, 3) ja voimavara-lähtöistä mallia (Manka 2023, 110).



Kuvio 2 : Job Demands-resources; Työn vaatimukset ja voimavarat -malli (Schaufeli & Bakker 2004, 297).



Kuvio 3 : Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009, 3).



Kuvio 4 : Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin malli (Manka & Manka 2023, 110).

Kansantalouden kehitykseen ja kasvuun vaikuttavista tekijöistä tärkeimpinä pidetään aineetonta pääomaa. Aineelliset resurssit teknologisen tehokkuuden tai henkilöstöresurssien määrän suhteen eivät riitä muuttuvissa organisaatioissa menestymiseen, vaan mukaan tarvitaan uudistumiskykyä ja innovatiivisuutta, osaamispääomaa. Organisaatiokulttuuriin sekä henkilöstön motivaatioon ja asenteisiin panostaminen on työnantajan aineettomasta pääomasta huolehtimista. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on merkittävä tekijä myös hyvinvointivaltion ylläpitämisessä; väestön työkyvyn turvaaminen vaikuttaa työllisyysasteeseen ja työurien pituuteen ja siten kansantalouteen. (Manka & Manka 2023, 67-68.)

Työhyvinvointipääoman käsite kuvaa inhimillisen pääoman vaikutuksia tuloksellisuuteen, työuriin ja työhyvinvointiin. Siihen vaikuttaa yksilön inhimillinen pääoma; psykologinen pääoma ja muut metataidot, asenteet sekä tiedot, taidot ja osaaminen. Toisaalta siihen vaikuttaa yhteisön toimivuus ja sosiaalinen tuki kuten esihenkilön ja työntekijöiden välinen suhde. Kolmanneksi työhyvinvointipääomaan vaikuttaa organisaation rakennepääoma; tieto- ja johtamisjärjestelmät, kehittämismyönteisyys sekä organisaatiokulttuuri. Ennaltaehkäisevät toimet ovat ensiarvoisen tärkeitä työkyvyn ylläpitämisessä ja turvaamisessa, mutta työhyvinvoinnin pohjana tarvitaan myös vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä sekä joustavia työprosesseja. Niin työnantaja kuin työntekijäkin voivat vaikuttaa työhyvinvointipääoman lisäämiseen eri keinoin. (Manka & Manka 2023, 68-70.)

2.3.2 Yhteistä työtä hyvinvoinnin eteen

Työnantajalla on työturvallisuuslain (738/2002) velvoittama vastuu huolehtia työntekijöiden kokonaisvaltaisesta turvallisuudesta ja hyvinvoinnista työssä, mutta myös työntekijällä on saman lain velvoittama vastuu toimia työssään siten, että ei aiheuta toimillaan riskiä itselleen tai toisille. Vaikka työhyvinvointi on työntantajaa velvoittavaa, tarvitaan niin työntantajan, esihenkilön kuin työntekijöidenkin yhteistyötä työhyvinvoinnin rakentamiseksi. Työntantaja voi vaikuttaa työhyvinvointiin muun muassa panostamalla siihen strategisesti ja tiiviillä työterveysyhteistyöllä, antamalla työntekijöille osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia osallistavalla johtamisella, kehittämällä osaamista ja huomioimalla ikäjohtamisen sekä joustamalla erilaisiin elämänvaiheisiin liittyvissä tekijöissä. Työntekijä voi vaikuttaa huolehtimalla omasta hyvinvoinnistaan, oman osaamisen kehittämällä, myönteisellä asenteella muutoksiin sekä hyvillä työyhteisötaidoilla. (Manka & Manka 2023, 71.)

Työyhteisön hyvinvoinnissa johtamisella on keskeinen merkitys. Esihenkilön vuorovaikutustaidot ja johtamisosaaminen ylläpitää ja edistää työntekijöiden onnistumista ja innostumista työhön. Hyvinvointiin tarvitaan kokemus perusturvallisuudesta, johon vaikuttaa esihenkilön tavoitteellinen vuorovaikutusosaaminen, arvostavan, luottamuksellisen, kannustavan ja kaikki huomioivan toiminnan kautta. Esihenkilön ydintehtäviin kuuluu myös yhteisön johtaminen tunnetasolla, myönteinen läsnäolo ja vaikuttaminen työntekijöiden toimintaan. (Virtanen & Sinokki 2014, 149-151.) Luottamus, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys ovat sosiaalista pääomaa, jonka määrä ja laatu vaikuttavat työntekijöiden terveyteen (Manka & Manka 2023, 177). Hyvät ja kohtaamista edistävät lähijohtamisen tavat sekä työn kehittäminen voi tehdä työstä motivoivampaa. Erityisesti sisäisen motivaation edistämisen näkökulmasta on tärkeää tukea työntekijän autonomian kokemusta ja toimijuutta. (Ikonen ym. 2023, 99; 113.)

Esihenkilön osaamisvaatimusten ohella myös työntekijöiltä vaaditaan monenlaista osaamista työyhteisössä toimimisessa. Aiemmin näitä taitoja kutsuttiin yleisesti alataidoiksi, mutta nykyään käytetään enemmän termejä työntekijäosaaminen, työyhteisötaidot tai työntekijätaidot. Näin määriteltynä käsite tuo tarkasteluun horisontaalisesti rakentuvan työyhteisön autoritäärisen, johtajuuteen perustuvan organisaation sijaan. (Manka & Manka 2023, 192-193; Mannermaa 2022, 322.) Mankan & Mankan (2023, 193) mukaan keskeisiä työyhteisötaitoja ovat omaan toimenkuvaan liittyvien työtehtävien ohella hyvät vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot, aktiivinen ote auttamisessa, kiinnostumisessa ja arvostamisessa työkavereiden työtä kohtaan, mielipiteen ilmaisu, aktiivinen osallistuminen työn kehittämiseen sekä myönteisen tunneilmapiirin edistäminen. Mannermaan (2022, 323-324) mukaan työntekijäosaamisella on suuri merkitys organisaation menestymisessä ja parhaimmillaan työntekijäosaaminen on itsensä johtamista ja sisäisen motivaation korostamista. Mannermaa (2022, 323) mukailee Järvisen (2018) työntekijäosaamisen jakamista ammatillisen osaamisen kriteereihin ja työyhteisöosaamisen kriteereihin. Ammatillisen osaamisen kriteereissä korostuu henkilökohtaiset

ominaisuudet ja työyhteisöosaaminen painottaa sellaisia taitoja, joita tarvitsemme hyvinvoivan työyhteisön rakentamisessa ja ylläpitämisessä.

Mankan voimavaramallin mukaan työhyvinvointi koostuu rakenteellisen ja sosiaalisen pääoman ohella työntekijän omasta psykologisesta pääomasta sekä fyysisestä terveydestä. Psykologiseen pääomaan kuuluu itseluottamus, toiveikkaus, optimismi ja sitkeys ja nämä voivat kytkeytyä myös kollektiiviseksi, koko työyhteisöön liittyväksi pääomaksi. Psykologiseen pääomaan liittyy myös tietoisuustaidot, stressinsietokyky ja palautuminen. (Manka & Manka 2023, 110; 204-213, 216-228.)

2.3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Mankan & Mankan (2023, 72-73) mukaan työhyvinvointipääomaan investoiminen vaikuttaa tutkimusten mukaan organisaation tuloksellisuuteen, työhyvinvointiin, työurien jatkumiseen, muutosten onnistuneeseen läpiviemiseen sekä yhteiskunnallisella tasolla syrjäytymisen vähentymiseen. Työhyvinvoinnin kehittämisen talousvaikutukset voidaan jakaa välittömiin, välillisiin ja lopullisiin talousvaikutuksiin. Välittömät vaikuttavat suoraan, kuten sairauspoissaoloista aiheutuvat kustannukset tai tehottomasti käytetty työaika. Välillisillä vaikutuksilla tarkoitetaan hyvinvoivien työntekijöiden työn laatuun ja tuottavuuteen liittyviä tekijöitä, kuten vetovoimaa työntajana tai hyvänä asiakastytyväisyytenä. Lopullisina talousvaikutuksina voidaan pitää tuloksellisuutta, palvelukykyä ja mainetta.

Laajalla MEADOW-tutkimuksella suomalaista työhyvinvointia tutkineet Puttonen, Hasu & Pahkan (2016, 6) toteavat, että työhyvinvoinnin aktiivinen edistäminen on suomalaisilla työpaikoilla yleistä. Muihin EU-maihin verrattuna suomalaisilla on keskimäärin hyvät mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa työn kehittämistoimintaan. Keskimäärin yli 90 % vastaajista niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla koki saavansa tukea esihenkilöltä tai työyhteisöltä hyvin. Kehittämiskohteina nousi esiin kiireen hallinta ja työn tekemiseen ja työaikaan liittyvät vaikutusmahdollisuudet. (Puttonen ym. 2016, 10;13-14;21.) On huomioitava, että tutkimuksen jälkeen Covid-19-pandemian myötä työelämä on ollut voimakkaassa murroksessa etätöiden lisääntymisen myötä.

Alasoini ym. (2023, 3) kuvaavat työelämän kolmikantaiseen kehittämiseen liittyvässä katsauksessaan erityisesti TYÖ2030- eli Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelmaa. Suomalaista työelämän kehittämistä kuvaa ymmärrys työhyvinvoinnin merkityksestä työhön osallistumiseen, työurien jatkamiseen ja työn tuottavuuden edistämiseen. Työhyvinvointia kehitetään lisääntvästi eri tasoja koskevinä kehittämisohjelminä ja -projekteina. Työhyvinvoinnin edistämisessä nähdään keskeisenä työpaikoilla tapahtuva johtamisen ja työn organisoimisen kehittäminen, johon kuuluu muun muassa jaettu johtajuus, itseohjautuva tiimityö ja autonomisuus työajoissa. (Alasoini ym. 2023, 8.)

Puttonen ym. (2016, 21) kuvaavat työhyvinvoinnin kehittämisen olevan prosessimaista työtä, joka lähtee muutostarpeen tunnistamisesta. Tärkeää on, että kaikki kehittämistyöhön osallistuvat tulevat kuulluksi ennen kuin keinoja ja muutoksia toimintatavoissa suunnitellaan. Kehittämistyön tärkein vaihe on uusien tapojen ja toimintamallien käyttöönotto. Toinen kriittinen vaihe on kehittämistyön päätyminen, sillä uusien toimintatapojen vakiintuminen vie aikaa. Tulosten seuranta on myös tärkeää muutosten onnistumista arvioitaessa.

Alasoini ym. (2023, 20) toteavat, että työelämän eri osapuolien avointa vuorovaikutusta ja yhteistyötä tarvitaan kokonaisvaltaisen näkemyksen saamiseksi ja kehittämistyön jatkuvuuden ja pitkäjänteisyyden saavuttamiseksi. Jatkuva uudistumisen esimerkiksi toimintatapojen kehittämisen avulla on keskeinen osa työhyvinvoinnissa muun hyödyn ohella. Työvoiman kansainvälistyessä tulevaisuudessa on tarve myös kansainväliselle kehittämistoiminnalle. Johtamisen tulevaisuudessa painottuu yhteisöjen yhteinen kyky toimia reilun ja merkityksellisen työn ja työyhteisön eteen.

Työhyvinvointia palvelualoilla tutkineet Lindström, Turunen, Remes ja Pehkonen (2023) nostavat esiin perehdytyksen ja sen kehittämisen merkityksen henkilöstön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Perehdytys työtehtäviin ja työyhteisöön on keskeinen osa työhyvinvoinnin, työkyvyn ja työturvallisuuden johtamista. Hyvin perehdytetty henkilöstö nähdään myös ratkaisevana tekijänä työn kehittämisen mahdollisuuksille. (Lindström ym. 2023, 39-41.)

Vänskän (2022) Työhyvinvoinnin kehittämisen julkisessa organisaatiossa -väitöskirjatutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen hankemuotoisesti on hyödyllistä. Tämä lisää henkilöstön kokemaa tunnetta välittävästä organisaatiosta erityisesti muutostilanteissa (Vänskä 2022, 145). Tarvittaessa on hyvä käyttää organisaation ulkopuolista palvelua työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Kehittämiseen olisi hyvä ryhtyä ajoissa, eikä vasta sitten kun ongelmia havaitaan. (Vänskä 2022, 155-156.)

3 Tutkimusasetelma

3.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla itseohjautuvuuden, motivaation ja työhyvinvoinnin välisiä suhteita työhyvinvointiin liittyvien tutkimusten perusteella. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voi hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisessä ja johtamisessa sekä työntekijän itseohjautuvuuden taitojen tukena erilaisissa työympäristöissä ja organisaatioissa. Näihin tavoitteisiin vastataan seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1 Miten itseohjautuvuus ilmenee työhyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissa?

2 Mitkä tekijät ovat yhteydessä itseohjautuvaan työtapaan työhyvinvoinnin näkökulmasta?

3.2 Menetelmälliset ratkaisut

3.2.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsaus on tutkimustapa, jolla tuotetaan tietoa jo tehdyistä tutkimuksista. Sen avulla voidaan toteuttaa jo olemassa olevan tiedon tunnistamista, arvioimista, tulkitsemista ja yhdistämistä kokonaiskuvaksi eli tiedon syntetisoimiseksi. Kirjallisuuskatsauksessa voidaan yhdistää sekä laadullisella että määrällisellä tutkimustavalla toteutettuja tutkimuksia. Lähestymistavan tavoitteena on tuottaa laaja-alainen ja syvempi kuva tutkittavana olevasta aiheesta tehdyistä tutkimuksista, tuloksista ja johtopäätöksistä uuden tiedon tuottamista varten. Kirjallisuuskatsauksen avulla tuotettua tietoa voi hyödyntää erilaisten käytäntöjen, ohjeistuksen tai suositusten teossa. (Vilka 2023, 11-13.)

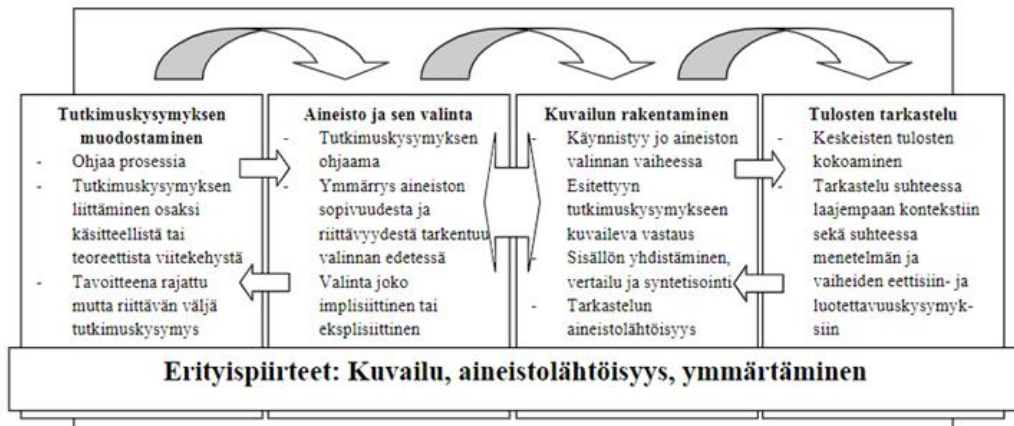
Kirjallisuuskatsaus on järjestelmällinen tutkimuksen tekotapa, jota Vilkan (2023, 12-13) mukaan kuvaa kurinalaisuus ja läpinäkyvyys. Tutkittavan aineiston hankkimiseksi on tehty huolellinen suunnitelma ja säännöt eli mukaanotto- ja poissulkukriteerit. Läpinäkyvyydellä Vilka (2023, 12-13) tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Olennaista on, että tutkimuskatsauksessa kuvataan ja avataan tutkimuksen tekoon käytetyt avainsanat ja tietokannat. Tutkimusprosessi on siis dokumentoitava huolellisesti, jotta sen voi toistaa.

Kirjallisuuskatsausmetodin kritiikkinä pidetään sen haastavuutta tutkimuksen tekotapana. Riskinä on, että tutkimus ei tuota uutta tietoa. Tulokset voivat jäädä kuvaileviksi eikä tutkimusprosessi ole riittävän luotettava läpinäkyvyydeltään. Kirjallisuuskatsauksella tutkimusta tekevän on tärkeää huomioida tutkimuskatsauksessa myös se, onnistuuko tutkimus vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Vilka 2023, 17.)

Kirjallisuuskatsaus voidaan toteuttaa erilaisin menetelmin, jotka tuottavat eri tavoin jäsennettävää tietoa erilaiseen tarkoitukseen. Salminen (2023, 7) jakaa kirjallisuuskatsaukset kuvailevaan, systemoituun ja meta-analyysiin, joista erottuu alaorientaatioita. Ne tuottavat eri tavoin jäsennettävää tietoa erilaiseen tarkoitukseen. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa integroivaan (käytetään myös termiä integratiivinen), kartoittavaan tai narratiiviseen lähestymistapaan. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on metodiltaan tiukin ja sen tehtävänä on tiedon synteesi; tutkimuksista saatavaa tietoa voidaan yhdistää ja selittää. Meta-analyysi voidaan jakaa kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen analyysiin (Salminen 2023, 8; 20; Vilka 2023, 16; 21-23.)

Integroiva kirjallisuuskatsaus on hyvä valinta silloin, kun on tarpeen muodostaa aiheesta käsitteellistä ja temaattista kehystä, yhdistää tutkimustietoa sekä arvioida sitä kriittisesti.

Integroivan katsauksen seulontakriteerit ei ole niin tiukat kuin systemaattisessa katsauksessa, mutta silti aiheesta on oltava tutkittua tietoa, joka voi koostua niin laadullisesta kuin määrällisestä aineistosta. (Vilkkä 2023, 25.) Salminen (2023, 10-11) esittää Snyderin (2019) mukaan integroiva kirjallisuuskatsauksen muistuttavan prosessiltaan systemaattista kirjallisuuskatsausta. Eroina voidaan pitää laajempia tai suppeampia tutkimuskysymyksiä, aineiston laajempaa käyttöä sekä ei niin systemaattista tiedonhakuja.



Kuvio 5 : Kuvailavan kirjallisuuskatsauksen vaiheet ja erityispiirteet (Kangasniemi ym. 2013, 294.)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kuvailevan integroivan kirjallisuuskatsauksen menetelmällä. Tämä menetelmä onnistuu mielestäni vastaamaan parhaiten tutkimuskysymyksiini mahdollistaen muun muassa yliopistojen tutkimushankkeissa tuotetun tiedon hyödyntämisen väljemmillä hakukriteereillä sekä yhdistämällä erilaisista lähteistä haettua aiheeseen liittyvää tietoa. Tietoa integroivasti kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kuvata tutkimusaiheen olemassa olevaa tilannetta ottamalla tutkimusaineistoksi niin vertaisarvioituja tutkimuksia kuin käytäntöjä koskevaa ammatillista materiaalia.

3.2.2 Mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Aineistonhakuprosessi alkoi valinnalla siitä, millaisilla kriteereillä tutkimusaineistoa otetaan mukaan tai suljetaan pois. Aineiston hakurajauksen on oltava tarkoituksenmukaisia tutkimuskysymyksen, kirjallisuuskatsauksen tavoitteen ja tarkoituksen kannalta (Vilkkä 2023, 70). Valintakriteereinä tässä opinnäytetyössä oli julkaisuvuosi, tutkimuskysymykseen vastaaminen, aineiston tyyppi, kieli sekä laatukriteerien täyttäminen. Osa kriteereistä rajasi aineistoa pois jo hakuvaiheessa ja osa aineistoa seuloessa.

Mukaanottokriteerit	Poissulkukriteerit
Julkaisu vuosi 2018-2023	Julkaistu ennen vuotta 2018
Tutkimus vastaa tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen kohde maa on Suomi	Tutkimus ei vastaa tutkimuskysymyksiin tai tutkimuksen kohdemaata ei ole Suomi
Aiheeseen liittyvä tai sovellettava tutkimus, joka on väitöskirja, vertaisarvioitu tutkimusartikkeli tai hankkeen julkaisu	Tutkimus ei liity aiheeseen tai ei ole väitöskirja, vertaisarvioitu tutkimusartikkeli tai hankkeen julkaisu
Suomen- tai englanninkielinen	Kieli muu kuin suomi tai englanti
Tutkimus täyttää laatu kriteerit	Tutkimus ei täytä laatu kriteereitä
Tutkimus on saatavilla kokotekstinä e-aineistona	Tutkimus ei ole kokotekstinä e-aineistona

Taulukko 1 : Mukaanotto- ja poissulkukriteerit

3.2.3 Tiedonhaku ja tietokannat

Aineistonhakuprosessi eteni vaiheittain tietokantoihin perehtymällä ja koehakujen kautta. Lopullisen tiedonhaun eri tietokantoihin tein marraskuussa 2023. Monipuolinen tietokantojen käyttö lisää aineiston kattavuutta (Vilka 2023, 95). Itseohjautuvuus-käsite osoittautui vähän käytetyksi termiksi, joten hain aineistoa asiasanalla työhyvinvointi ja seuloin lukemalla aineistosta tutkimuskysymyksiini vastaavat aineistot. Aineiston läpikäyminen näin oli luonnollisesti aika työlästä, mutta hakujen edetessä tietokannasta toiseen seulonta nopeutui samoja aineistoja sisältävien tulosten myötä. Itseohjautuvuus-käsitteen sijalla käytettiin muun muassa autonomia -käsitettä, jonka aineistoa lukiessa saattoi kuitenkin rinnastaa samaksi asiaksi ja aineisto vastasi siten ainakin osittain tutkimuskysymyksiini.

Ensimmäinen hakuvaihe kohdistui työhyvinvointia ja itseohjautuvuutta käsittelevien vertaisarvioitujen tieteellisten artikkeleiden ja väitöskirjojen löytämiseen. Käytin ensisijaisena tietokantana Laurean Finnaa, johon kirjautumalla on mahdollista päästä käsiksi Laurean lisensoimisiin aineistoihin. Muut käyttämäni tietokannat olivat EBSCOhost, ProQuestCentral, Medic ja Emerald Insight. Aineiston valinta eteni otsikon ja tiivistelmän lukemisen tasolta kokonaisuutensa tasolle ja valintakriteerien perusteella lopulliseen aineistoon valikoitui 4 vertaisarvioitua tutkimusartikkelia (Liite 1). Lisäksi suoritin manuaalisia hakuja yliopistojen tietokantoihin, mutta aiheeseen sopivat, mukaanotto- ja poissulkukriteerien mukaiset väitöskirjat olivat painetussa muodossa tai maksullisia, joten en saanut aineistooni mukaan yhtään väitöskirjaa.

Tiedonhaun toisessa vaiheessa keskityin etsimään hankeraportteja. Esihakujen perusteella Google Scholar osoittautui tähän toimivimmaksi hakukoneeksi. Ensimmäinen haku hakusanoilla ”Itseohjautuvuus” AND ”työhyvinvointi” AND ”hanke” tuotti 2405 hakutulosta. Kun

hakulausekkeeseen lisäsi NOT ”opinnäytetyö” tuotti 803 osumaa, joka oli määrällisesti laaja, mutta seulottavissa oleva aineisto. Otsikoiden perusteella ja tarvittaessa tiivistelmän silmäilyn perusteella opinnäytetyöhön valikoitui 10 tulosta. Tarkemman lukemisen perusteella opinnäytetyön aineistoksi mukaan valikoitui viisi työhyvinvointia ja itseohjautuvuutta käsitteleviin hankeraporttia tai -julkaisua (Liite 2). Hakutulosten perusteella hain hankkeen nimellä lisätietoa Googlen kautta, esimerkiksi yksi alkuperäisen haun tulos antoi hankkeessa muotoillun kehittämisosoppaan, mutta opinnäytetyön aineistona halusin käyttää hankkeiden loppuraportteja. Sellaiset löytyi kaikista viidestä hankkeesta.

Tietokanta	Hakutermit	Haun rajaukset	Tulokset	Hyväksytyt otsikon ja /tai tiivistelmän perusteella	Valitut koko tekstin perusteella
laura.fi	työhyvinvoin*	vertaisarvioit dut artikke- lit, 2018- 2023	73	7	3
EBSCOhost	työhyvinvoin*		32	7	1
ProQuest Central	työhyvinvoin*		73	0	0
	työhyvinvoin* AND itseohjautuv*		2	0	0
	työhyvinvoin* AND autonom*		20	0	0
Medic	työhyvinvoin*	2018-2023	60	4	0
	itseohjautuv*		11	1	0
Emerald Insight	työhyvinvoin*	2018-2023	4	1	0
Google Scholar	”itseohjautuvuus” AND ”työhyvinvointi” AND ”hanke” NOT ”opinnäytetyö”	Mukaanotto- ja poissulku- kriteerien mukaiset, hankkeisiin liittyvät jul- kaisut	803	10	5
Yhteensä			1078	30	9

Taulukko 2 : Tiedonhaun tulokset

3.2.4 Laadun arviointi

Kirjallisuuskatsauksena tehdyissä tutkimuksissa tulee suorittaa laadunarviointi kahdesta eri näkökulmasta; valittavien alkuperäistutkimusten laadunarviointi sekä toteutetun kirjallisuuskatsauksen arviointi. Mukaan otettavan aineiston laadunarvioinnilla varmistetaan se, että tutkimukseen mukaan otettu aineisto täyttää tutkimuskriteerit ja ovat tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisia (Vilkan 2023, 92 mukaan Booth ym. 2022). Otin huomioon opinnäytetyön laatuun ja luotettavuuteen liittyviä tekijöitä jo tutkimussuunnitelmavaiheessa muun muassa määrittämällä mukaanotto- ja poissulkukriteerit, jotka luovat perustan mukaan otettaville tutkimuksille. Aineiston haku eteni prosessimaisesti, tiedonhaun jälkeen luin otsikon tai tiivistelmän tasolla mukaan valittua aineistoa, jonka hylkäsin, jos se ei täyttänyt vaadittavia kriteereitä.

Tutustuin erilaisiin laadunarvioinnin menetelmiin ja taulukoihin, muun muassa Joanna Briggs Instituutin luomaan arviointikriteeristöön, jota käytetään yleisesti hoitotyön tutkimuksia arvioidessa (Tutkimusten arviointikriteeristö 2023). Laatu voidaan arvioida myös Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) -työkalulla, jota voi käyttää monimenetelmäisissä, laadullista ja määrällistä aineistoa sisältävissä tutkimuksissa (Mixed methods appraisal tool, 2018). Opinnäytetyöni aineiston laadun arvioimiseen on sovellettu taulukkoa, jossa on määritelty keskeiset aineiston laatua varmistavat tekijät (Liite 3). Taulukko on mukailtu Moilasen, Siipin ja Kangasniemen (2019, 331) tutkimuksesta ja sen on esittänyt esimerkkinä laadunarvioinnista Vilka (2023,97). Päätös arviointikriteeristön soveltamisesta perustuu omaan harkintaani ja arviointiin mukaan valitun aineiston yleisestä laadusta ja luotettavuudesta, niiden perustuessa suomalaisiin yliopistojen hankkeisiin ja vertaisarvioituihin tutkimusartikkeleihin. Laadunarviointi ei pudottanut pois mukaan valittuja tutkimuksia, vaan kaikki läpäisivät laatuselan.

3.2.5 Aineiston analyysi

Kirjallisuuskatsaus on teoreettista tutkimusta, jonka tutkimusaineiston käsittelyssä voi hyödyntää laadullisen tutkimuksen sisällön analyysia. Koska kirjallisuuskatsaus on tutkimusta tutkimuksista, on alkuperäinen aineisto jo analysoitu. Kirjallisuuskatsauksessakin saatu aineisto on kuitenkin koottava ja tiivistettävä esitettävään muotoon. Analyysissa voi käyttää apuna sisällönanalyysin luokittelurunkoa. Koska sisällönanalyysi on kirjallisuuskatsauksessa vain apukeino eikä itse analysointiväline, yksiluokkainenkin luokittelu riittää. Sen avulla aineisto saadaan järjestettyä ja ryhmiteltyä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimusaineiston lopullisen valinnan jälkeen taulukoin aineiston luokittelua varten. Koska tutkimusaineisto koostuu vertaisarviodusta artikkeleista ja hankeraporteista, tein analyysia varten kaksi taulukkoa. Taulukoissa on kuvattu tutkimuksen/hankkeen tekijät ja vuosi, tutkimuksen tarkoitus, aineiston keruu ja analysointimenetelmät sekä tutkimuksen päätulokset tiivistetysti.

Tekijän nimi, artikkelin nimi ja vuosi	Tutkimuksen tarkoitus	Aineiston keruu (osallistujat) Analyysi	Tutkimuksen päätulokset
<p>Koivisto, J-M., Multisilta, J., Haavisto, E. Surgical nurses' experiences with intrinsic work motivation: a focus on autonomy, competence and relatedness</p> <p>2021.</p>	<p>Kuvata kirurgisten sairaanhoitajien kokemuksia sisäisestä työmotivaatiosta yhden sairaalan kirurgisella osastolla</p>	<p>Focus group -haastattelut (N = 3), joihin osallistui kaikki osaston 12 sairaanhoitajaa.</p> <p>Aineisto analysoitiin deduktiivisella ja induktiivisella sisällön analyysillä.</p>	<p>Tulosten mukaan autonomian kokemus viittaa mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhön sekä työn hallinnan tunteeseen. Kokemus kyvykkyydestä syntyy merkityksellisistä työtehtävistä, minäpystyvyyden tunteesta ja palautteen saamisesta.</p>
<p>Luhtinen, V., Immonen, A., Mäkikangas, A., Huhata, M. & Feldt, T. Työn tuunaamisen profiilit sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa: yhteydet työhyvinvointiin.</p> <p>2021.</p>	<p>Profiloida yhden sotealan organisaation henkilöstöä työn tuunaamisen tapojen mukaan.</p> <p>Selvittää, ovatko eri profiileihin luokitellut työntekijät taustatekijöiltään erilaisia.</p> <p>Tutkia, kuinka työn profiileiltaan erilasten työntekijöiden työhyvinvointi eroaa toisistaan.</p>	<p>Kysely sosiaali- ja terveysalan organisaation työntekijöille (N= 1 024)</p> <p>Kovarianssianalyysi</p>	<p>Työn tuunaamisen tapojen edistäminen sosiaali- ja terveysalalla kannattaa, sillä monipuolinen työn tuunaaminen oli yhteydessä erityisesti työn imuun ja työn merkityksellisyyteen ja sitä kautta työhyvinvoinnin kokemiseen</p>
<p>Ryynänen, J. Simonen, A. Karkkola, P.</p> <p>Psykologiset perustarpeet</p>	<p>Tuoda lisätietoa työntekijöiden autonomian tarpeen täyttymisen</p>	<p>Kansaneläkelaitoksen järjestämään ASLAK-kuntoutukseen osallistujien kyselyt (N=110)</p>	<p>Autonomian perustarpeen täyttymisellä on vaikutusta työn imuun</p> <p>Valtuuttava johtaminen tukee autonomian kokemusta</p>

työelämässä - autonomian edistämällä kohti työn imua. 2020.	merkityksestä työhyvinvoinnille.	Regressio ja bootstrap - analyysit	ja mahdollistaa itseohjautuvan työn
Selander, K, Nikunlaakso, R. & Laitinen, J. Työn kuormitus- ja voimavaratekijät: Miten ylläpidetään vanhuspalveluissa työskentelevien työkykyä? 2023.	Tuottaa tietoa työn kuormitus- ja voimavaratekijöistä vanhuspalveluissa ja niiden suhteesta huonoon työkykyyn.	Julkisista sosiaali- ja terveysalan organisaatioista kerätty kyselyaineisto (N= 22 528), joista vanhuspuolen työntekijöitä 4347 ja muuta sote-alan henkilöstöä 18155. Logistinen regressioanalyysi, Kovarianssianalyysi	Työkuormituksen helpottamiseksi ja työkyvyn edistämiseksi vanhuspalveluissa ja sote-organisaatioissa tulee kehittää yhteisöllisiä ratkaisuita, kuten työyhteisön yhteistyön sujuvuutta, päätöksenteon oikeudenmukaisuutta ja valmentavan johtajuuden vahvistamista.

Taulukko 3 : Tutkimusaineisto a: Vertaisarvioidut tutkimusartikkelit

Hankkeen nimi, toteuttaja ja toteuttamisaika	Hankkeen tarkoitus	Aineiston keruu (osallistujat)/Kehittämistyö Analyysi	Hankkeen päätulokset
Duunarihanke Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus 2020-2021	Tutkia suorittavan työn tekijöiden kokemuksia työstään Päivittää käsitystä suorittavasta työstä ja sen tekijöitä	Osallistujat: Teollisuusliiton ja Palvelualojen liiton (PAM) jäsenet. Kohdistetusti Teollisuusliitto: kumi- ja muovityöntekijät, PAM: kiinteistöpalveluala Kyselyt N= 1242 Haastattelut N= 30 Määrälliset ja laadulliset menetelmät	Suorittava työ koetaan merkitykselliseksi ja siitä koetaan ammattitaitoa. Osamisen ja ammattitaidon arvostaminen on tärkeää. Työhyvinvointia lisää vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja sen kehittämiseen.
Itseohjautuvuuden tila Suomessa - Itseohjautuvuuden yhteys työn imuun ja	Tutkimusperustainen tieto itseohjautuvuuden vaikutuksesta työhyvinvointiin	Osallistujat: Kansallisesti edustavan 18-65- vuotiaan työssäkäyvän suomalaisen aineisto	Itseohjautuvuuden ja itseorganisoinnin mittarit Itseohjautuvuuden kokemus on yhteydessä työn imuun ja työhyvinvointiin sekä

<p>työuupumukseen kansallisesti edustavassa aineistossa</p> <p>Aalto-yliopisto</p> <p>2021</p>		<p>N= 2000, josta lomakekyselyt N=1500, puhelinhaastattelut N=500</p> <p>Analyysimenetelmiä ei mainita loppuraportissa</p>	<p>alhaisempaan työuupumukseen ja stressin kokemukseen.</p>
<p>SoteDialogit muutoksessa - Johtaminen, työhyvinvointi, tuoksellisuus - kehittämisshanke</p> <p>Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus</p> <p>2019-2022</p>	<p>Kehittää dialogisesti ja yhteistoiminnallisesti työtä ja osaamista, organisaatioiden rakenteita sekä palveluprosesseja.</p> <p>Kokonaisvaltaisen ja dialogisen työhyvinvoinnin johtamisosaamisen vahvistaminen ja tukeminen.</p> <p>Parantaa työntekijöiden ja esihenkilöiden metataitoja.</p>	<p>Osallistujat: Sosiaalialan ja perusopetuksen henkilöstöä eri puolilta Suomea (toteuttajina Tampereen ja Itä-Suomen yliopistot ja Lapin ja Seinäjoen ammattikorkeakoulut)</p> <p>Hanke koostuu useista erillisistä kehittämissankkeista, joissa on käytetty erilaisia menetelmiä ja työtapoja.</p> <p>Työhyvinvointikysely osallistuvilla organisaatioilla hankkeen alussa ja lopussa.</p>	<p>Kehitysprojektit on koottu 10 artikkelin loppuraportiksi. 3/10 artikkelissa nousee esiin itse- ja yhteisohjautuvuus työpaikoilla ja tiimeissä. Projektit ovat tuottaneet uutta tietoa itseohjautuvuudesta uudistumisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta.</p>
<p>Turvallisesti etänä - työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä</p> <p>Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus</p>	<p>Tutkia työhyvinvoinnin kehitystä ja siihen yhteydessä olevia tekijöitä koronapandemian aiheuttaman pakotetun etätyön aikana</p> <p>Erityisenä painopisteenä oli psykososiaalinen ja psykologinen turvallisuus</p>	<p>Osallistujat: Tampereen korkeakouluuyhteisö, pitkittäistutkimusaineisto alk. 4/2020 (N=2661-382)</p> <p>Itä-Suomen, Tampereen ja Turun yliopistoista poikkeileikkaustutkimusaineisto 4/2021 (N=3023)</p> <p>Em. yliopistojen esihenkilöiden haastattelut (N=28)</p> <p>Määrällisiä aineistoja analysyysi: latentin profiilianaalyysi, sekoitettujen jakaumien kasvukäyrämallinnus ja rakenneyhtälömallinnus. Työhyvinvoinnin</p>	<p>Kokemukset etätyöstä ja sen aikaisesta hyvinvoinnista eriytyivät.</p> <p>Tuloksista nousee esiin, että itsensä johtaminen sekä työn tuunaus olivat merkittäviä työhyvinvointia selittäviä tekijöitä etätyön aikana.</p>

	ja niiden tu- keminen etä- johtamisen keinoin.	selittäjiä tutkittiin erilaisilla regressiopohjaisilla menetel- millä. Laadullisia aineistoja analy- soitiin aineistolähtöisellä si- sällönanalyysillä.	
Työhyvin- vointi esi- miehettö- mässä orga- nisaatiossa - voimavarat, kuormituste- kijät ja hy- vät käytän- nöt Tampereen yliopisto 1.1.2020- 30.6.2021	Tuottaa tie- toa työhyvin- voinnin ra- kentumi- sesta, koe- tuista voima- vara- ja kuormituste- kijöistä itse- ohjautu- vassa, mata- lassa organi- saatiossa	Osallistujat: 5 itseohjautu- vuuden periaatteella toimi- vaa työpaikkaa: Fraktio Oy, Insta Digital Oy, Keskustakir- jasto Oodi / Helsingin kau- punkki, Parcero Marketing Partners Oy ja Vertia Oy Henkilöstölle tehtiin sähköi- nen kysely (N=116) sekä 35 yksilöhaastatteluja (N=35). Lisäksi itseohjautuvien orga- nisaatioiden toimitusjohta- jien ryhmähaastattelu (N=7) täydentävänä aineistona Analysointi monimenetel- mällä, kyselyaineiston korre- laatioanalyysi SPSS-ohjel- malla, laadullinen aineisto sisällönanalyysin keinoin At- las-ohjelmalla	Itseohjautuvuus tukee työhy- vointia. Hanke tuotti uutta tietoa paikantamalla itseohjautu- vassa työssä voimavaroja ja kuormitusta aiheuttavia te- kijöitä Hankkeen avulla muotoiltiin 7 työhyvinvoinnin elementtiä itseohjautuvassa organisaatiossa

Taulukko 4 : Tutkimusaineisto b: Hankkeet

4 Tulokset

Tämän oppinäytetyön tarkoituksen oli tutkia itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin suhdetta kirjallisuuskatsauksen menetelmällä. Tavoitteena oli koota tietoa siitä, millaista tutkimusta Suomessa aiheeseen liittyen tehty ja mitkä ovat ne tekijät, jotka itseohjautuvassa työtavassa tukevat ja/tai tuottavat työhyvinvointia. Tutkimuskysymykset ovat luonteeltaan laajoja, ja mahdollistavat aiheen kuvailun useasta eri näkökulmasta kattavan kokonaisuuden saamiseksi.

Tutkimusaineisto koostui yhdeksästä lähteestä, joista viisi oli hankkeiden loppuraportteja ja neljä vertaisarvioitua tutkimusartikkelia. Koska aineisto oli verrattain pieni ja molemmista aineistoista nousi esiin samankaltaisia teemoja, joten yhdistin tulosten analysoinnissa hankkeiden loppuraportit ja tutkimusartikkelit yhdeksi aineistoksi. Aineiston aiheet olivat keskenään osin erilaisia ja lähestyivät itseohjautuvuutta eri näkökulmista. Tuloksia raportoidessa pyrin taustoittamaan tutkimuksen lähtökohtia tai painopisteitä riittävästi, jotta tulokset

asettavat kontekstiinsa. Aineistosta nousi luokittelun myötä kolme keskeistä yläluokkaa. Nämä olivat johtaminen, työn tuunaaminen ja autonomia psykologisena perustarpeena.

4.1 Johtaminen

Johtamisen merkitys itseohjautuvassa työtavassa nousi esiin kuudessa yhdeksästä tutkimusaineistoon valitusta vertaisarvioidusta tutkimusartikkelista tai hankkeen loppuraportista. Johtamiseen liittyvissä tuloksissa korostuu niin itsensä johtamisen taidot kuin työntekijöiden johtaminen valmentavasti, valtuuttavasti, palvelevasti ja/tai hajautetulla johtamismallilla. Itseohjautuva organisaatio ja työntekijä tarvitsee selkeät rakenteet toimivaan toimintaan ja modernin johtamisen menetelmät, jossa vastuuta ja vapautta jaetaan byrokraattisen ylhäältä alas -johtamisen sijaan horisontaalisesti vaikuttavat tulosten mukaan tukevan itseohjautuvia työntekijöitä parhaiten.

Ryynäsen ym. (2020) tutkimuksessa aiheena oli tuottaa lisätietoa työntekijöiden autonomian tarpeen täyttymisen merkityksestä työhyvinvoinnille. Tutkimustulosten mukaan autonomian ja kompetenssin sekä autonomian ja yhteenkuuluvuuden peräkkäinen täytyminen välittivät valtuuttavan johtamisen yhteyttä työntekijöiden kokemaan työn imuun. Yksittäisistä perustarpeista autonomian kokemisella oli suurin vaikutus työn imun kokemiseen. Tuloksia tarkasteltaessa itseohjautuvuusteorian kuvaamien kausaalisuhteiden kautta johtamisella täytyy myötävaikuttaa psykologisten perustarpeiden, erityisesti autonomian, täyttymiseen, jotta johtaminen vaikuttaisi työntekijän kokemaan työn imuun. Valtuuttava johtaminen, johon kuuluu työntekijän vaikutusmahdollisuuksien, vastuun ja vapauden lisääminen tukee johtamistyyleistä eniten työntekijöiden autonomiaa. Tulosten mukaan siis valtuuttava johtamistapa tukee autonomian kokemusta, joka myötävaikuttaa työnimuun.

Selander ym. (2023) ajankohtainen tutkimus koski vanhuspalvelutyöntekijöiden työn kuormitus- ja voimavaratekijöitä. Tutkimuksen mukaan vanhuspalvelutyöntekijät ovat kuormittuneempia kuin muualla sotealalla keskimäärin ja työn resurssoinnin lisäksi työpaikoilla on kiinnitettävä huomiota jo olemassa oleviin voimavaroihin, jotka tukevat henkilöstön työkykyä. Keskeisinä voimavaratekijöinä tutkimuksessa korostui päätöksenteon oikeudenmukaisuus, valmentava johtaminen ja työyhteisön yhteistyön sujuvuus. Valmentava johtamisen kehittäminen vanhuspalveluissa on tutkimuksen mukaan keskeinen jatkotutkimusaihe, sillä palveluasumisessa korostuvasta valmentavasta johtamisesta huolimatta tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden arviot työn autonomiasta ja kykyjen käyttömahdollisuuksista olivat muuta sotea heikompia, vaikka valmentava johtaminen pyrkii näiden tekijöiden vahvistamiseen ja sitä kautta työntekijöiden kokeman työn imun lisäämiseen. Vanhuspalveluista kotihoitoa on eri puolella Suomea kehitetty Buurtzorgin mallin mukaan itseohjautuviksi organisaatioiksi. Selander ym. (2023) huomioivat, että heidän tutkimuksensa eroaa aiemmista tutkimuksista, jossa

kotihoito on korostunut muita vanhushpalveluita autonomisempana työpaikkana ja jossa työntekijät ovat päässeet hyödyntämään kykyjään keskimäärin muuta sotealaa enemmän.

Duunarit-hankkeessa (Saari ym. 2021) johtamisen merkitys työhyvinvoinnille ja itseohjautuvuuden kokemiselle (raportissa terminä omaehtoisuus) korostui niin työntekijän itsensä johtamisen taitojen kuin esihenkilön vaikutusmahdollisuuksia lisäävän johtamistavan kautta. Tärkeänä pidettiin sitä, että johtamisella saadaan sitoutettua työntekijät organisaatioon. Tähän vaikutti työntekijöille annetut vaikutusmahdollisuudet, osaamisen huomioiminen, ammatillisen kehityksen mahdollistaminen sekä positiiviset suhteen esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Tämän hankkeen tulokset viittaavat siihen, että määrätietoinen johtajuuden kehittäminen valmentavan johtajuuden suuntaan, työntekijöille vastuun ja vapauksien lisääminen voi sitouttaa myös suorittavaa työtä tekeviä työntekijöitä ja tuottaa parempaa työn imua ja siten lisätä työhyvinvointia.

Sote-Dialogit - hankkeen loppuraportti (2022) on artikkelikokoelma, josta kahdessa artikkelissa käsiteltiin tutkimuskysymyksen kannalta keskeisiä teemoja. Mukaan otetuissa Saaren ja Tikkamäen artikkeleissa on tutkittu itseohjautuvan organisaation toimintaa ja kehittämistä vanhustyön kontekstissa. Tikkamäen mukaan työhyvinvointiin liittyvä itse- ja yhteisöohjautuvuus oli vahvasti yhteydessä valmentavaan johtamiseen. Valmentavassa ja läsnä olevassa johtamistavassa korostui lähiesihenkilön oma toiminta, joka parhaimmillaan voi rohkaista ja motivoida työyhteisö itse- ja yhteisöohjautuvuuden kehittämisessä. Myös keski- ja ylemmän johdon sitoutuminen itseohjautuvaan organisaatiotapaan ja ymmärrys sen edellytyksistä nousi esiin. Saaren artikkelissa itseohjautuvan työtavan kehittäminen työntekijöiden haastattelututkimuksen mukaan kytkeytyy myös valmentavan johtamisen elementtien ympärille. Työntekijät kaipaavat työnteonsa tueksi johtajalta vastuuta ja vapautta, riittävää tietoa sekä vuorovaikutusta niin työyhteisön kuin esihenkilönkin kanssa.

Turvallisesti etänä -hanke (2022) kohdistui etätöiden työhyvinvoinnin tutkimiseen ja erityisesti psykologiseen turvallisuuteen. Tulosten mukaan työhyvinvointiin etätöissä vaikutti työntekijän henkilökohtainen itsensä johtamisen taito niin työn kuin myös työhyvinvoinnin suhteen. Itsensä johtaminen kuvautuu erityisen tärkeänä lisäten työn merkityksellisyyden kokemusta ja vähentäen työuupumisen kokemuksia.

Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa -hankkeen loppuraportissa (Larjovuori ym. 2021) johtajuus nähdään olennaisena tekijänä itseohjautuvan organisaation toiminnassa. Hajautettu, roolipohjainen ja laajimmillaan täysin jaettu johtajuus korostuu yksilökeskeisen johtajuuden sijaan. Palveleva johtajuus nähdään yhtenä hyvänä johtamisen mallina. Päätöksenteon ja sitä kautta vastuun hajauttaminen ja vaikutusmahdollisuudet näkyivät tutkittavissa organisaatioissa esimerkiksi työn imun, työtyytyväisyyden ja yhteisöllisyyden kokemuksen korkeana tasona. Työhyvinvoinnin kokemus oli yhteydessä koettuun itseohjautuvuuden

asteeseen, mutta tutkijat huomauttavat, että poikkileikkaustutkimuksessa kausaliteetin osoittaminen on vaikea, eli ei voida osoittaa vaikuttaako työhyvinvointi korkeampaan itseohjautuvuuden tasoon vai toisin päin.

4.2 Työn tuunaaminen

Työhyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa itseohjautuvan työtavan keskeisenä ilmenemismuotona nousi esiin mahdollisuus työn tuunaamiseen. Niin Luhtisen ym. (2021), Martelan ym. (2021) kuin Larjovuoren ym. (2021) tuloksissa työn tuunaaminen yhdistyi työn imuun ja työn merkityksellisyyteen. Turvallisesti etänä -hankkeen tuloksissa on niin ikään esitetty työn tuunaamisen tai työn optimoinnin yhteys etätöitä tekevän työhyvinvointiin (Sjöblom ym. 2022).

Luhtisen ym. (2021) tutkimuksessa profiloitiin yhden sosiaali- ja terveystieteiden organisaation henkilöstöä työn tuunaamisen tapojen mukaan ja tutki tuloksista käy ilmi, että aktiivinen työn tuunaaminen vaikuttaa työn vaatimusten optimointiin ja sitä kautta työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Martelan ym. (2021) Itseohjautuvuuden tila Suomessa - hankkeen kansallisesti edustavan tutkimusaineiston tulosten mukaan työntekijöiden mahdollisuus tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä edistää työhön kohdistuvaa motivaatiota, hyvinvointia ja työn imua ja puolestaan vähentää työhön liittyvää ahdistusta, stressiä ja uupumista.

Onko työn tuunaaminen henkilökohtainen suorite vai voiko tuunaamista ajatella myös yhteisenä kehittämisenä? Larjovuoren ym. (2021) mukaan itseohjautuvissa organisaatioissa työskentelevillä oli kokemus siitä, että he voivat vaikuttaa työnkuvaansa ja omiin työtehtäviinsä erittäin hyvin. Tutkimuksessa työpaikan kehittämisen oikeudet koettiin myös erittäin hyväksi, niin henkilökohtaisella kuin tiimin tai työyhteisön tasolla. Myös Seladerin ym. (2023) tutkimuksen yhteistyö ja yhteisölliset ratkaisut, yhdessä työn tuunaaminen on keskeinen tekijä lisättäessä työntekijöiden voimavaroja vanhuspalveluissa. Yhteisen kehittämisen voikin päätellä olevan yhteisöllistä työn tuunaamista työyhteisön parhaan mahdollisen toiminnan asteen saavuttamiseksi.

4.3 Autonomia psykologisena perustarpeena

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka hyvinvointiin ja sisäiseen motivaatioon; autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus (Martela ym. 2017, 102). Tutkimuksissa korostui voimakkaammin autonomian kokemisen merkitys työhyvinvoinnille, ja se nousi esiin neljän aineiston tuloksissa nimenomaan psykologisena perustarpeena.

Ryynäsen ym. (2020) mukaan työn imun syntymiseen psykologisten perustarpeiden täyttymisen myötä tarvitaan aina autonomian kokemusta, joko yhdessä yhteenkuuluvuuden tai kyvykkyyden kanssa, kun taas Duunarit-hankkeessa (Saari ym. 2021) psykologiset perustarpeet

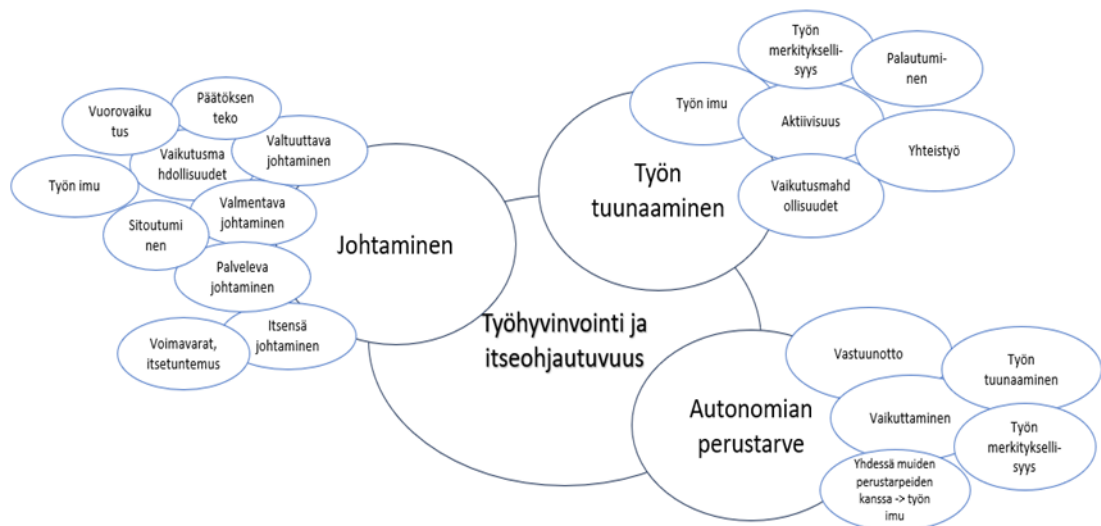
nousevat esiin merkityksellisyden lähteinä. Autonomian kokemus on keskeistä myös suorittavaa työtä tekevillä. Tämän kaltaisessa työssä korostuu työntekijän vastuun otto, vaikutusmahdollisuudet sekä selviäminen työtehtävistä itsenäisesti ilman johdon kontrollia.

Luhtisen ym. (2021) mukaan autonomian kokemus vaikuttaa työn tuunaamiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Koiviston ym. (2021) tutkimuksessa autonomian nähdään lisäävän vaikutusmahdollisuuksia ja työnhallintaa, ja sen kokeminen on tärkeää sisäisen motivaation kannalta.

Toisaalta autonomian käsitettä voi pitää myös synonyymina itseohjautuvuudelle. Larjovuoren ym. (2021) tutkimuksessa työn imun tason kanssa korreloivia muuttujia tarkasteltaessa huomattiin, että korkeampi itseohjautuvuuden kokemus on yhteydessä korkeampaan työn imuun. Autonomiset mahdollisuudet vaikuttaa tavoitteisiin, tehtäväkuviin, palkitsemiseen ja henkilöstön rekrytointeihin näyttävät tutkimuksen mukaan lisäävän työhyvinvointia ja työn imun kokemista.

4.4 Yhteenveto

Työhyvinvointiin ja itseohjautuvuuteen liittyy monitahoisesti toisiinsa kytkeytyviä ilmiöitä ja teemoja, sillä samoja alakäsitteitä nousi esiin eri yläkäsitteiden alla. Tuloksia tulkitessa täytyi ottaa erilaiset asiayhteydet, näkökulmat ja kontekstit huomioon, jotta analyysistä syntyi mielekäs ja todenmukainen. Olen havainnollistanut keskeiset käsitteet kuvioon 6.



Kuvio 6 : Tulosten keskeiset käsitteet

Aineistosta olisi voinut erottaa neljäntenä yläkategoriana työn imun käsitteen, joka toistui jokaisen kolmen yläkäsitteen alle luokitelluissa vastauksissa. Työn imu kytkeytyy niin johtamiseen, työn tuunaamiseen kuin psykologisiin perustarpeisiin. Tulosten perusteella esitän, että

työn imu on se seuraus, joka parhaimmillaan tapahtuu silloin kun työssään hyvinvoiva, itseohjautuva työntekijä saa tuunata työtään, kokee työssään autonomiaa ja kokee johtamisrakenteen tukevan omaa työtään. Johtopäätös tukee työn vaatimusten ja voimavarojen mallia, joka kuvaa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin joko heikentävästi tai vahvistavasti. Johtaminen, työn tuunaaminen ja autonomia ovat tämän opinnäytetyön tutkimuksen mukaan keskeisiä voimavaratekijöitä, jotka tuottavat työn imua ja työhön sitoutumista. (vrt. Manka & Manka 2023, 100-103.)

5 Eettisyys ja luotettavuus

Kirjallisuuskatsauksessa eettiset kysymykset painottuvat hieman eri tavoin kuin esimerkiksi haastattelututkimuksessa korostaen erityisesti tekijän rehellistä ja vilpitöntä toimintaa toisen työtä kohtaan, koska tutkimusaineisto koostuu toisten tutkijoiden tutkimuksista. Opinnäytetyössäni olen noudattanut hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Olen suhtautunut kunnioittavasti ja rakentavasti tutkimusaineistooni, eikä tarkoituksena ole ollut arvostella toisten tekemiä tutkimuksia. Mukaan otettu aineisto on arvioitu erillisen laadunarvioinnin avulla (Liite 3). Tutkimuksen luotettavuutta lisää hakuprosessin huolellinen dokumentointi; aineiston haku on dokumentoinnin avulla toistettavissa. (Vilkkä 2023, 99; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

Olen pyrkinyt työssäni hyödyntämään mahdollisimman tuoretta lähde- ja tutkimustietoa. Lähdeaineistoon olen suhtautunut kriittisesti ja pyrkinyt käyttämään vain luotettavia lähteitä ja alkuperäislähteitä aina kun sen on ollut mahdollista. Lähdeviittaukset olen tehnyt huolellisesti ja asianmukaisesti Laurea-ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaan. (Vilkkä 2023, 99; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

Eettisyyteen ja luotettavuuden arviointiin kuuluu myös tutkimuksen toimeksiantajan tai rahoittajan esille tuominen; tällä opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa tai rahoittajaa, ja tulokset esitetään objektiivisesti tehdyn analysoinnin tuloksena. Opinnäytetyö on saanut alkunsa omasta kiinnostuksesta aiheeseen, eikä minulla ole muita intressejä tutkimuksen suhteen. (Vilkkä 2023, 92;99; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

Useammassa aineistossa tutkijat huomauttivat poikkileikkaustutkimusten kausaliiteettiongelma. Esimerkiksi Larjovuori ym. (2021, 69) kirjoittaa, että vaikka työhyvinvointi ja itseohjautuvan työtapaa tai organisoituminen vaikuttavat toisiinsa, tarvitaan pitkittäistutkimusta sen selvittämiseksi, tuottaako itseohjautuvuuden kokemus työhyvinvointia vai päinvastoin. Martelan ym. (2021, 10-11) huomio on sama ja 2000 vastaajan tutkimus on jatkunut pitkittäistutkimuksena 400 vastaajan osalta. Loppuraportissa ei käsitelty tämän seuranta tutkimuksen tuloksia. Tutkijat nostivat esiin myös omiin tutkimuksiinsa kohdistuvia mahdollisia riskitekijöitä

tulosten yleistettävyyden kannalta. Opinnäytetyön tulosten yleistettävyyden taustalla on siis useiden tutkimusten omia riskitekijöitä esimerkiksi aineiston otannan koon tai vastaajien painottuneen iän vuoksi. Tutkimuksissa oli erilaisia painotuksia ja esimerkiksi tutkittavien organisaatioiden itseohjautuvuuden aste ja koko vaihteli. Tein oman huomion tutkimusten vertailtavuuden hankaluudesta, koska aineistot olivat keskenään hyvin erilaisia erilaisin viitekehyksin ja aineisto jäi lopulta pienehköksi (N=9). Tämä on otettava huomioon opinnäytetyön tuloksia ja yleistettävyyttä arvioitaessa.

6 Opinnäytetyön johtopäätökset, kehittämisehdotukset ja pohdinta

Koska itseohjautuvuuden ja itseohjautuvan työtavan aihe oli itselleni uusi, ei minulla ollut odotuksia tutkimusprosessin tuloksista. Aiheeseen liittyy paljon samankaltaista tematiikkaa, samoja käsitteitä ja asiayhteyksiä. Kirjallisuuskatsauksen aineistoa läpikäydessäni pyrin systemaattisesti huomioimaan sen, missä yhteydessä ja näkökulmasta asiasta puhutaan, jotta tulosten tulkinta ei vääristyisi. Kuitenkin tulokset liittyvät vahvasti toisiinsa; johtaminen, autonomian kokeminen ja työn tuunaaminen vaikuttavat ja mahdollistavat toisiaan tuottaen itseohjautuvaa työtapaa ja sitä kautta työhyvinvointia.

6.1 Johtamisen kehittäminen

Itseohjautuvaa työtapaa tai organisoitumista voi ajatella toimintamallina, jossa perinteinen ylhäältä alaspäin tapahtuva johtajuus on vaihdettu modernimpaan, valmentavaan tai palvelemaan johtamiseen. Etenkin muutosmatkalla kohti itseohjautuvaa organisaatiota johtajuuden rooli on merkittävä ja muutokset esimerkiksi vallan ja vastuun suhteen on määriteltävä uudelleen yhdessä koko työyhteisön kanssa. Esihenkilön reflektointitaidot oman johtamisensa suhteen ovat tärkeitä; itse- tai yhteisöohjautuvuutta tukeva johtaja joutuu luopumaan kontrollista ja vallasta, mutta voi parhaimmillaan saada tilalle motivoituneemman työntekijän tai tiimin. Esihenkilön tarpeeton puuttuminen koetaan herkästi kontrolliksi, mikä voi heikentää autonomian kokemusta ja sitä kautta työhyvinvointia, joten on tärkeä tiedostaa omat toimintatapansa. Aito luottamus työntekijään ja vapauden ja vastuun tasapainottelu edesauttaa autonomian kokemusta. (Vrt. Martela ym. 2021, 14-15; Laloux 2021, 65-67; Martela & Jarenko 2017, 13-14.)

Teoriataustan ja tutkimusaineiston perusteella näyttää siltä, että esihenkilön oman toiminnan reflektointi ja itseohjautuvaan toimintamalliin sitoutuminen vahvistaa koko työyhteisön kykyä muutokseen. Organisaation johtajuusmallin tarkastelu ja modernin johtamisen menetelmien hyödyntäminen ja kehittäminen omaan organisaatioon sopivaksi edesauttaa henkilöstön johtamista itseohjautuvassa työtavassa. Muutosjohtaminen on oma prosessinsa, jolle on annettava aikaa ja varmistaa myös esihenkilöiden sitoutuminen ja osaaminen riittävällä koulutuksella.

Johtamisen kehittäminen liittyy myös opinnäytetyön tuloksista autonomian kokemiseen. Työntekijän autonomian kokemusta voi vahvistaa tai heikentää johtajuudella ja johtamistavalla. Työn imun kokemiseksi johtamisen täytyy vaikuttaa erityisesti autonomian täyttymiseen (Vrt. Ryytänen ym. 2020), ja autonomian mahdollistaminen on puolestaan yhteydessä työn tuunaamisen mahdollisuuksiin (vrt. Luhtinen ym. 2021). Opinnäytetyön tulosten perusteella on keskeistä, että esihenkilöllä on tieto ja ymmärrys psykologisten perustarpeiden merkityksestä sisäisen motivaation edellytyksenä.

6.2 Työn tuunaamisen kehittäminen

Toisena tuloksissa nousi esiin työn tuunaaminen osana itseohjautuvaa työtapaa. Työn tuunaaminen voi olla pieniä asenteellisia muutoksia tai isompia työn sisältöön tai rakenteeseen liittyviä uudistuksia. Työntekijöiden mahdollisuus tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä edistää työhön kohdistuvaa motivaatiota, hyvinvointia ja työn imua ja puolestaan vähentää työhön liittyvää ahdistusta, stressiä ja uupumista (Vrt. Martela ym. 2021).

Työn tuunaamisen idea voisi olla merkittävä voimavaratekijä silloin, kun työ uhkaa muuttua rutiininomaiseksi suorittamiseksi. Tuunausta voidaan tehdä jo olemassa olemaan työhön tai sen voi ajatella olevan esimerkiksi työnkierron mahdollistamista. Luovien ratkaisujen ideoiminen ja totuttujen toimintatapojen uudelleen arviointi voivat tuottaa uusia työn tuunaamisen mahdollisuuksia. Henkilökohtaisten ratkaisujen mahdollistaminen esimerkiksi työaikajoustoilla voi tukea merkittävästi työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia, joka heijastuu myös työhyvinvointiin ja työn suorittamiseen. Mahdollisuus vaikuttaa lisää osallisuuden kokemusta, joka puolestaan voi lisätä sisäistä motivaatioita.

Tarvitseeko työn tuunaaminen yhdessä sovittuja raameja vai onko jokainen tuunaus ainutlaatuinen? Mikä on esihenkilön rooli työn tuunaamisen mahdollistajana? Oman kokemukseni perusteella koen, että työn tuunaamisen merkitystä ei tunnusteta työpaikoilla laajasti. Käytössä on työkykyyn liittyviä toimenpiteitä silloin, kun työkykyssä on muutoksia. Työntekijöiden innostaminen työn tuunaukseen ja erilaisten mahdollisuuksien ideoiminen voisi olla osa esimerkiksi työyhteisön kehittämispäiviä tai esihenkilön ja työntekijän välistä kehityskeskustelua.

Työn tuunaamisen mahdollisuudet pitäisi ottaa laajemmin huomioon esimerkiksi työkykyneuvotteluissa työterveyshuollon kanssa. Toisaalta, jos työtä tuunattaisiin ennaltaehkäisevästi, se todennäköisesti lisäisi työkykyä. Tuunaaminen voi olla työn keventämistä väliaikaisesti tai se voi olla myös mentaalista tuunaamista; omien asenteiden tarkastelua ja muuttamista. Työn tuunaamisen mahdollisuuksia voisi hyödyntää enemmän ja näitä voisi kehittää myös yhteisöllisesti (vrt. Selander 2023).

6.3 Autonomian kokemuksen lisääminen itseohjautuvaa työtapaa tukemalla

Autonomian rooli psykologisista perustarpeista merkittävämpänä oli mielenkiintoinen havainto. Itseohjautuvaa työtapaa tukee siis eniten yksikön kokemus sisäisestä motivaatiosta, eikä kokemukset kyvykkyydestä tai yhteisöllisyydestä ole niin merkittäviä. Tämän kirjallisuuskatsauksen suppean aineiston vuoksi on kuitenkin mahdotonta tehdä yleistystä siitä, kuinka paljon merkittävämpi autonomian kokemus on muihin psykologisiin perustarpeisiin verrattuna. Sisäisen motivaation merkitys työssä suoriutumisessa ja siinä etenemisessä on tärkeää, koska itseohjautuvaan työtapaan kuuluu olennaisesti mahdollisuus tehdä työtä autonomisesti, ilman ulkoista kontrollia. Voisiko tämä olla selittävä tekijä siihen, miksi osa työntekijöistä tuntuu tarvitsevan enemmän esihenkilön ohjausta kuin toiset? Miten velvollisuuden tunto ja tunnollisuus vertautuvat sisäisen motivaation kanssa? Tuntuu järkevältä olettaa, että jos ihminen on aikaansaava, omatoiminen ja aloitteellinen, on hänen sisäinen motivaationsa työntekoon kohdillaan. Toisaalta kaikkien kolmen perustarpeen on oltava kunnossa, jotta ihminen voi löytää sisäisen motivaationsa; kyvykkyyden kokeminen ja yhteisöllisyys on myös tärkeitä.

Miten käytännössä tukea työntekijää, jonka on vaikea toimia itseohjautuvasti? Esimerkiksi Duunarit-hankkeessa (Saari ym. 2021) itseohjautuvuutta tuki myös henkilön itsensä johtamisen taitojen lisääminen. On vaikea ohjautua itsenäisesti, jos oman toiminnan ohjaamisessa on hankaluuksia. Jos työntekijällä on jatkuvasti hankaluuksia selvittää tyotehtävistä, täytyy esihenkilön selvittää, mikä suoriutumiseen vaikuttaa ja tarvittaessa tukea työn organisointiin liittyvissä asioissa. Työntekijän itseohjautuvuutta tukee se, että työyhteisössä on selkeästi määritellyt tavoitteet työlle ja työssä suoriutumista seurataan sopivilla mittareilla. Myös työntekijän vastuun ja vapauden rajat on hyvä olla selkeästi määritellyt.

Tiimityöhön perustuviissa organisaatioissa ja toimintakulttuureissa on hyvät mahdollisuudet tukea työntekijän ja tiimin autonomiaa eri keinoin. Työntekijän täytyy kuitenkin tietää vastuunsa ja velvoitteensa. Työntekijän itseohjautuvuutta voi tukea esimerkiksi selkeällä työnkuvalla, erilaisilla toimintaa ohjaavilla vuosikelloilla ja selkeällä vastuunjaolla organisaatioissa. Mentoroinnin hyödyntäminen voisi myös toimia kollegiaalisena tukena itseohjautuvaa työtapaa kehitettäessä. Samankaltaista työtä tekevä mentori voisi auttaa esimerkiksi konkreettisisissa aikataulutuksissa ja tuoda kollegalle kehitysehdotuksia toisenlaisesta näkökulmasta kuin esihenkilö. Mentorointi suunnitelmallisena osana perehdytysprosessia voisi edesauttaa myös uuden työntekijän sopeutumista organisaation toimintatapaan.

Itsensä johtamisen taidot korostuvat monenlaisissa tyotehtävissä, esimerkiksi etätyössä, jossa työntekijällä voi olla paljonkin vastuuta työnsä aikatauluttamisesta ja etenemisestä ilman esihenkilön kontrollia. Duunarit-hankkeessa (Saari ym. 2021) nousi esiin myös osaamisen tunnistaminen ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä ammatillisen kompetenssin kannalta ja voivat edesauttaa työntekijän ammatilliseen

itsetuntemukseen. On tärkeä huolehtia, että työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä ja kouluttautua työssään ja siten pysyä ajan tasalla ammattialastaan.

6.4 Itsearviointi opinnäytetyöprosessista ja omasta oppimisesta

Kirjallisuuskatsauksen menetelmällä toteutettu opinnäytetyöni kokosi yhteen monipuolista ja ajankohtaista tutkimusaineistoa suomalaisen työhyvinvoinnin ja itseohjautuvan työtavan välistä suhteesta. Aineisto koostui niin vertaisarvioidusta tutkimusartikkeleista kuin yliopistojen alaisissa hankkeissa tehdyistä hankkeiden loppuraporteista. Aineistossa oli monipuolinen otanta työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä monilta eri aloilta ja vaihtelevan laajuisilta tutkimusjoukoilta. Työhyvinvointia ja siihen liittyvää itseohjautuvaa työtapaa on tutkittu niin suorittavan työn tekijöillä, etätöitä tekeville, sosiaali- ja terveysalalla monenlaisissa itseohjautuvissa organisaatioissa ja myös esihenkilöiden tasolla.

Esihakujen perusteella näytti, että tutkimusaineistoa saa kerättyä hyvin, mutta kriteereihini sopiva aineisto jäi odotettua pienemmäksi. Pohdin, olisinko ottanut mukaan tasokkaita pro gradu - tai ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä, mutta arvioin että tätä aineistoa olisi puolestaan paljon ja sen läpi käyminen ja muun muassa laadun ja luotettavuuden arviointi olisi ollut näillä resursseilla haastavaa. Poikkeuksena aineistossa on Sote-dialogit - hankkeen loppuraportin yksi artikkeli, joka perustuu ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyöhön.

Aineiston aikarajaus tuki mielestäni hyvin tutkimuskysymystä. Mukaanottokriteerien mukaan aineiston tuli olla vuosilta 2018-2023. Vanhin mukaan valikoitunut aineisto on vuodelta 2020, eli opinnäytetyötä tehdessä aineisto on enimmillään kolme vuotta vanhaa. Työelämä muuttuu nopeasti, niin myös työssä tutkittavat ilmiöt. Opinnäytetyön tuore aineisto kertoo tarkoituksemukaisesti tutkimusaiheen tilanteesta mahdollisimman ajankohtaisesti. Näin se palvelee myös työelämän kehittämistä eteenpäin.

Opinnäytetyöprosessi oli itselleni opettavainen; sekä aihepiiri että tutkimuksen teko kirjallisuuskatsauksena oli minulle uusia asioita. Arvioin oppineeni niin tutkimusprosessin kuin aiheeni riittävän syvällisellä tasolla ja yhdistäneeni ne tasavahvasti opinnäytetyöksi. Oman laaja-alaisen oppimisen kannalta koen hyötyneni siitä, että en keskittynyt yhteen ammatialaan aineiston haussa. Toisaalta syventyeni esimerkiksi sosiaalialaan olisi voinut päästä yleistettävämpiin tuloksiin tai kehittämisehdotuksiin juuri sosiaalialan itseohjautuvuus ja työhyvinvointi -näkökulmasta. Prosessimainen ja johdonmukainen eteneminen auttoi omaksumaan uudet asiat aina seuraava työvaihe kerrallaan, joskin koko ajan piti hahmottaa myös kokonaiskuva tutkimuksen ja etenemisen kannalta oleellisista asioista. Tutkimuskysymyksen muotoilu aiheutti jonkin verran haastetta ja se täsmentyi prosessin edetessä ja oman ymmärryksen ja kokonaiskäsitelmän lisääntyessä tutkittavasta ilmiöstä. Aihe syvensi omaa esihenkilöosaamistani ja voimavaraistavaa, itseohjautuvuuteen kannustavaa johtamistapaani.

6.5 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön aiheeseen perehtyessäni huomasin, että itseohjautuvuuteen ja työhyvinvointiin liittyvää tutkimusta eri tasoilla on tehty viime vuosina runsaasti. Opinnäytetyötasolla aihe on ehkä jo saavuttamassa saturaatiopisteensä. Opinnäytetöiden tietokanta Theseuksen haku-sanoilla Itseohjautuvuus AND Työhyvinvointi haettuna aihe tuottaa 6594 tulosta. Vastaavanlaisen kirjallisuuskatsauksen voisi tehdä kohdentaen sen valitun alan opinnäytetöihin, niin saisi vielä tarkempaa tietoa itseohjautuvuuden merkityksestä ja kehittämiskohteista alakohtaisesti.

Työelämän kehittämisen kannalta keskeistä on kehittää johtamistapaa, joka tukee itseohjautuvaa työskentelyä. Esihenkilöiden modernin johtamisosaamisen kehittäminen lisää ymmärrystä työntekijän psykologisten perustarpeiden merkityksestä osana sisäistä motivaatiota. Työn tuunaamisen mahdollisuuksia pitäisi hyödyntää laajemmin ja kehittää luovia ratkaisuja työkyvyn tueksi. Työn tuunaamista voisi hyödyntää myös ennaltaehkäisevästi lisäten työntekijän hyvinvointia ja myös tuoden säästöjä työnantajalle, jos työn tuunaamisella voidaan välttää esimerkiksi työssä uupumista.

Tämän opinnäytetyön aineistossa korostui työntekijäkokemukset itseohjautuvissa organisaatioissa tai itseohjautuvassa työtavassa. Olisi mielenkiintoista tutkia esihenkilöiden näkökulmasta työhyvinvointia itseohjautuvassa organisaatiossa. Opinnäytetyön aineistossa mainittiin, että poikittaistutkimuksissa on hankala erottaa kumpi vaikuttaa kumpaan; itseohjautuvuus työhyvinvointiin vai toisin päin. Tutkimus voisikin kohdentua muutosprosessin viime aikoina läpikäyneisiin esihenkilöihin. Opinnäytetyön tulosten perusteella työn tuunaamisen merkitys työhyvinvoinnissa ja itseohjautuvassa työtavassa on keskeistä. Toisena jatkotutkimusaiheena ehdotan työn tuunaamisen merkitystä työhyvinvoinnin ja työkyvyn näkökulmista tutkittuna.

Lähteet

- Akava. 20.2.2022. Työuupumus ja mielenterveysongelmat uhkaavat hyvinvointia ja työllisyyttä - Akava esittää lainsäädäntömuutoksia. Viitattu 30.8.2023. <https://akava.fi/uutiset/tyouupumus-ja-mielenterveysongelmat-uhkaavat-hyvinvointia-ja-tyollisyytta-akava-esittaa-lainsaadantomuutoksia/>
- Alasoini, T, Antila, J., Hakala, L., Hakonen, N., Kulmala, S., Lautala, K., Lyly-Yrjänäinen, M., Närhinen, A., Rissanen, M. 2023. Työelämän kehittäminen kolmikantaisessa yhteistyössä: TYÖ2030-ohjelma. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 12.9.2023. [Työelämän kehittäminen kolmikantaisessa yhteistyössä: TYÖ2030-ohjelma \(julkari.fi\)](https://www.tyoterveyslaitos.fi/tyoelaman-kehittaminen-kolmikantaisessa-yhteistyossa-tyo2030-ohjelma)
- Bakker, A., & Demerouti, E. 2017. Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology* 2017, Vol. 22, No. 3, 273-285. Viitattu 10.2.2024. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Deci, E.L & Ryan, R.M. 2000. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. Viitattu 6.9.2023. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2017. Työn imu - energiaa ja innostusta työstä. Teoksessa Salmela-Aro, K. ja Nurmi, J-E. (toim.) 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3. Täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 116-132.
- Hakanen, J.J., Seppälä, P., Peeters, M.C.W. 2017. High Job Demands, Still Engaged and Not Burned Out? The Role of Job Crafting. *International journal of behavioral medicine* 2017, Vol.24 (4), 619-627. Viitattu 5.9.2023. <https://doi.org/10.1007/s12529-017-9638-3>
- Ikonen, O., Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S., Sahimaa, J. 2023. Inhimillinen tehokkuus - Jännitteet työtyökyttöön. Helsinki: Alma Talent.
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P., Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: Eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede* 25(4), 291-301. Viitattu 29.11.2023. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128286/77409>
- Laloux, F. 2021. Reinventing organizations - kohti tulevaisuuden työyhteisöjä. Seinäjoki: Teal Suomi Osuuskunta.

Lindstöm, S., Turunen, J., Remes, J., Pehkonen, I. 2023. Työhyvinvointi ja osaaminen palveluilla. Tutkimushankkeen loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 12.9.2023.

[TTL_978-952-391-064-5.pdf \(julkari.fi\)](#)

Luhtinen, V., Immonen, A., Mäkikangas, A., Huhtala, M., Feldt, T. 2021. Työn tuunaamisen profiilit sosiaali- ja terveystalouden organisaatioissa: Yhteydet työhyvinvointiin. Työelämän tutkimus, 19(2), s. 197-221. Viitattu 5.9.2023.

[Työn tuunaamisen profiilit sosiaali- ja terveystalouden organisaatioissa: yhteydet työhyvinvointiin - pdf \(journal.fi\)](#)

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 23.8.2023.

https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Martela, F., & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.), Itseohjautuvuus—Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 9-32.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinevoinnin lähde? Aalto University publication series. Business + Economy 3/2021. Helsinki: Unigrafia. Viitattu 23.8.2023.

<https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>

Martela, F., Mäkikallio, I., Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro, K. ja Nurmi, J-E.(toim.) Mikä meitä liikuttaa: Motivaatio-psykologian perusteet. 3. Täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 100-115.

Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin. 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja.

Mixed methods appraisal tool. 2018. User guide. McGill University: Department of family medicine. Viitattu 24.11.2023. http://mixedmethodsappraisaltoolpublic.pbworks.com/w/file/attach/127916259/MMAT_2018_criteria-manual_2018-08-01_ENG.pdf

Moilanen, S. 2021. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 25.8.2023. <https://ttk.fi/2021/10/11/kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja/>

Moilanen, T., Siipi, H., & Kangasniemi, M. 2019. Yksilön ympäristövastuulliset terveysvalinnat: kirjallisuuskatsaus. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 56(4). Viitattu 24.11.2023.

<https://doi.org/10.23990/sa.84768>

Nurmi & Salmela-Aro. 2017. Johdanto. Teoksessa Salmela-Aro, K. ja Nurmi, J-E. (toim.) 2017. *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet*. 3. Täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 9-15.

Putra, E.D., Cho, S., Liu, J. 2017. Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. SAGE Publication. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2). Viitattu 6.9.2023.

<https://journals-sagepub-com.nelli.lau-rea.fi/doi/10.1177/1467358415613393>

Puttonen, S., Hasu, M., Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 12.9.2023. [Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla \(julkari.fi\)](https://julkari.fi/doi/10.1177/1467358415613393)

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat: Työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 30.11.2023. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvoinnin-portaat-tyokirja-taytettava.pdf>

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

Salminen, A. 2023. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto: Vaasan yliopiston raportteja 40. 2. tarkistettu painos. Viitattu 19.11.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-081-8>

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), s. 293-315. Viitattu 24.11.2023. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Seppälä, P., Rivinoja, T., Virkkala, J., Punakallio, A., Velin, R., Lapveteläinen, N., Hirvonen, M., Hakanen J. 2021. Työn imua työtä tuunaamalla: Voiko työn tuunaamista oppia verkkovalmennuksen avulla ja onko sillä laajempia työhyvinvointi- ja terveyshyötyjä? Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 25.8.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619631>

Suhonen, R., Axelin, A., Stolt, M. 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A., Suhonen, R. (toim.) *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. 2. korjattu painos. Turun

yliopisto, Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, Tutkimuksia ja raportteja A:73/2016. Turku: Turun yliopisto. 7-22.

Sydänmaalakka, P. 2021. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 3. tarkastettu painos. Helsinki: Alma Talent. E-kirja.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. E-kirja.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta: Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/23. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 11.9.2023. [Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa \(tenk.fi\)](https://www.tenk.fi)

Tutkimusten arviointikriteeristö. JBI. 2023. Viitattu 24.11.2023. <https://www.hotus.fi/jbin-kriittisen-arvioinnin-tarkistuslistat/>

Työaikalaki (872/2019). Viitattu 4.9.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>

Työhyvinvointi. 2023. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 25.8.2023. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Työsopimuslaki (55/2001). Viitattu 4.9.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyshuoltolaki (1383/2001) Viitattu 4.9.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki (738/2002) Viitattu 4.9.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Van den Broeck, A., Howard, J.L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., Gagné, M., 2021. Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273. Viitattu 6.9.2023. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/full/10.1177/20413866211006173>

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, K. ja Nurmi, J-E. (toim.) 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3. Täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 54-65.

Vilkkä, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House.

Virtanen, P., & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta ja valtaa; Fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus Vol 19 nro 3. 348-374. Viitattu 10.8.2023.

<https://doi.org/10.37455/tt.98465>

Vuori, J., & Martela, F. 2020. Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. Teoksessa Huhtinen A-M. & Melgin, E. (Toim.), Hallitsematon viestintä. Helsinki: Procomma Academic, 110-123. Viitattu 23.8.2023. <https://doi.org/http://doi.org/10.31885/9789526857664>

Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Vaasan yliopisto: Acta Wasaensia, 484. Viitattu 12.9.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-018-4>

Yhteistoimintalaki (1333/2021). Viitattu 4.9.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>

Kuviot

Kuvio 1 : Ulkoisen motivaation sisäistyminen (Vasalampi 2017, 57; mukailten Deci & Ryan 2000.)	11
Kuvio 2 : Job Demands-resources; Työn vaatimukset ja voimavarat -malli (Schaufeli & Bakker 2004, 297).	15
Kuvio 3 : Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009, 3).....	15
Kuvio 4 : Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin malli (Manka & Manka 2023, 110).	16
Kuvio 5 : Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen vaiheet ja erityispiirteet (Kangasniemi ym. 2013, 294.).....	21
Kuvio 6 : Tulosten keskeiset käsitteet	32

Taulukot

Taulukko 1 : Mukaanotto- ja poissulkukriteerit	22
Taulukko 2 : Tiedonhaun tulokset.....	23
Taulukko 3 : Tutkimusaineisto a: Vertaisarvioidut tutkimusartikkelit	26
Taulukko 4 : Tutkimusaineisto b: Hankkeet	28

Liitteet

Liite 1: Kirjallisuuskatsauksessa käytettyjen vertaisarvioitujen tutkimusartikkeleiden lähdeluettelo	46
Liite 2: Kirjallisuuskatsauksessa käytettyjen hankkeiden lähdeluettelo	47
Liite 3: Laadunarviointitaulukko	48

Liite 1: Kirjallisuuskatsauksessa käytettyjen vertaisarvioitujen tutkimusartikkeleiden lähdeluettelo

Koivisto, J-M., Multisilta, J., Haavisto, E. 2021. Surgical nurses' experiences with intrinsic work motivation: a focus on autonomy, competence and relatedness. *Hoitotiede* Vol 33 nro 2 (2021). <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128959>

Luhtinen, V., Immonen, A., Mäkikangas, A., Huhtala, M. & Feldt, T. 2021. Työn tuunaamisen profiilit sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa: yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämäntutkimus* Vol 19 nro 2 (2021). <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/99646>

Ryynänen, J. Simonen, A. Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä - autonomian edistämällä kohti työn imua. *Työelämäntutkimus* Vol 18 nro 3 (2020). <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977>

Selander, K, Nikunlaakso, R. & Laitinen, J. 2023. Työn kuormitus- ja voimavaratekijät: Miten ylläpidetään vanhuspalveluissa työskentelevien työkykyä? *Työelämäntutkimus* vol 21 nro 3 (2023). <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/115055>

Liite 2: Kirjallisuuskatsauksessa käytettyjen hankkeiden lähdeluettelo

Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H., Heikkilä- Tammi, K. 2021. Itseohjautuvuus esimieheittämissä organisaatiossa -tutkimushankkeen loppuraportti. Tampereen yliopisto: Työelämän tutkimuskeskus. <https://oma.tsr.fi/api/projects/38d7c5d9-a057-4602-8505-2ea2db2514b2/attachment/5d3650e5-b046-4dbe-a355-a3adc2cc07b2>

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series. Business + Economy 3/2021. Helsinki: Unigrafia. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonlmuSuomessa.pdf>

Saari, T., Koivunen, T. Pyöriä, P. Leinonen, M., Tapanila, K., Melin, H. 2021. Duunarit - ammatistaan ylpeät. Duunarit-hankkeen loppuraportti. Työraportteja 111/2021. Tampereen yliopisto: Työelämän tutkimuskeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2237-3>

Sjöblom, K., Mäkinen J-P., Juutinen, S., Oksanen, A., Mäkikangas, A. 2022. Turvallisesti etänä - työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä. Työraportteja 115/2022. Tampereen yliopisto: Työelämän tutkimuskeskus. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/143793>

Syvänen, S., Loppela, K., Kolehmainen R. 2022. Työyhteisöjen ja johtamisen dialoginen kehittäminen. Työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja uudistumisen tekijät. SoteDialogit-hankkeen artikkelikokoelma. Työraportteja 113/2022. Tampereen yliopisto: Työelämän tutkimuskeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2635-7>

Liite 3: Laadunarviontitaulukko

Kriteeri Asteikko (K=kyllä, H=heikko, E=ei raportoitu) A=artikkeli H=hanke	Tarkoitus ja tavoite on esitetty selkeästi	Tutkimusasetelma on kuvattu asianmukaisesti	Tutkimusmenetelmät ovat tarkoituksenmukaisia	Viitekehys on selkeä	Tutkimuksen /Hankkeen rajoitukset on esitetty	Johtopäätökset on tuotu selkeästi esiin
Koivisto J-M. ym. (A)	K	K	K	K	K	K
Luhtinen, V. ym. (A)	K	K	K	K	K	K
Ryynänen, J. ym. (A)	K	K	K	K	K	K
Selander, K. ym. (A)	K	K	K	K	K	K
Saari T. ym (H)	K	K	K	K	K	K
Martela, F. ym. (H)	K	K	K	K	K	K
Syvänen, S. ym. (H)	K	K	K	K	K	K
Sjöblom, ym. (H)	K	K	K	K	K	K
Larjovuori ym. (H)	K	K	K	K	K	K