



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sofia Koskinen

”Mitä jos en vaan osaa?”

Kyvykkyys osana affektiivista muutossitoutumista

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö****Tekijä:** Sofia Koskinen**Tutkielman nimi:** ”Mitä jos en vaan osaa?”: Kyvykkyys osana affektiivista muutossitoutumista**Tutkinto:** Kauppätieteiden maisteri**Oppiaine:** Liiketoiminnan kehittäminen**Työn ohjaaja:** Heini Pensar**Valmistumisvuosi:** 2025 **Sivumäärä:** 101

Tutkielmassa tarkastellaan affektiivista muutossitoutumista hyödyntäen sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä, pyrkien tunnistamaan siihen vaikuttavia tekijöitä. Painopisteenä on kyvykkyuden kokemuksen ja affektiivisen muutossitoutumisen välinen yhteys, erityisesti niiden taitojen tunnistaminen, jotka vahvistavat kyvykkyuden tunnetta ja tätä kautta affektiivista muutossitoutumista. Tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu kolmen komponentin muutossitoutumisen malliin (Herscovitch & Meyer, 2002) sekä itseohjautuvuusteoriaan (Deci & Ryan, 1991).

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena organisaatiossa, jossa on käynnissä laaja ja monivuotinen muutosprojekti. Tutkimukseen osallistui 44 organisaation työntekijää. Tulokset osoittavat korrelaatioanalyysin avulla, että kyvykkyuden kokemus tukee affektiivista muutossitoutumista ($r = 0,379$), ja affektiiviseen muutossitoutumiseen vaikuttivat myös autonomia ($r = 0,362$) ja yhteisöllisyys ($r = 0,375$). Affektiivisen muutossitoutumisen vahvistumisen esteitä tunnistettiin sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Yksilötasolla esteiksi muodostuivat epävarmuus ja kyvykkyuden puute. Organisaatiotasolla esteitä aiheuttivat projektijohtamisen puutteet ja epävarmuus muutokseen liittyvästä toimittajasta. Kolmantena tasona tunnistettiin sekä yksilö- että organisaatiotasolla kollegoiden asennoituminen.

Korrelaatioanalyysin perusteella kyvykkyuden kokemukseen ei vaikuttanut muodollinen koulutus ($r = 0,021$) tai työuran pituuden tuoma kokemus ($r = 0,007$), mutta tietyt taidot tunnistettiin merkittäviksi. Affektiivista muutossitoutumista vahvistavat taidot tunnistettiin neljästä kategoriasta: kokemuksen tuomat taidot (muutoksenhallinta, liiketoimintaprosessien ymmärtäminen), henkilökohtaiset taidot (muutoksensietokyky, oma-aloitteisuus), vuorovaikutustaidot (yhteistyö, kuuntelu) ja oppimiseen liittyvät taidot (taito omaksua uusia asioita ja oppia virheistä).

Tutkimuksen tulokset tarjoavat uusia näkökulmia organisaatioiden muutoksenhallintaan ja korostavat kyvykkyuden kehittämisen merkitystä muutostilanteissa. Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä tarkastella, miten kyvykkyuden kehittäminen vaikuttaa pitkäaikaisesti muutossitoutumiseen ja mitkä osa-alueet ovat kriittisimpiä onnistuneen muutoksen saavuttamiseksi.

AVAINSANAT: affektiivinen muutossitoutuminen, itseohjautuvuusteoria, kyvykkyys, muutos

Sisälllys

1	Kyvykkyys osana affektiivista muutossitoutumista	6
2	Muutossitoutuminen onnistuneen organisaatiomuutoksen edellytyksenä	12
2.1	Muutossitoutuminen ja muutoskyvykkyys	15
2.2	Kolmen komponentin muutossitoutumisen malli	18
2.2.1	Affektiivinen sitoutuminen	19
2.2.2	Jatkuvuussitoutuminen	20
2.2.3	Normatiivinen sitoutuminen	21
2.3	Itseohjautuvuus muutoksessa	22
2.3.1	Autonomia	24
2.3.2	Kyvykkyys	26
2.3.3	Yhteisöllisyys	29
2.3.4	Motivaatio	32
3	Tutkimuksen toteuttaminen	36
3.1	Toimeksiantajan esittely	37
3.2	Tutkimusmenetelmät	38
3.3	Aineistonkeruu	40
3.3.1	Kyselylomake	41
3.3.2	Tutkimuksen otos	43
3.4	Aineiston analysointi	45
3.5	Tutkimuksen eettisyys	47
3.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	48
4	Tutkimuksen tulokset	51
4.1	Affektiivinen muutossitoutuminen	54
4.1.1	Affektiiviseen muutossitoutumiseen vaikuttavat tekijät	54
4.1.2	Affektiivisen muutossitoutumisen esteet yksilö- ja organisaatiotasolla	56
4.2	Kyvykkyuden kokemus	62
4.2.1	Kyvykkyuden kokemukseen vaikuttavat tekijät	62
4.2.2	Affektiivista muutossitoutumista vahvistavat taidot	64

5	Pohdinta	67
5.1	Affektiivinen muutossitoutuminen	68
5.1.1	Affektiiviseen muutossitoutumiseen vaikuttavat tekijät	69
5.1.2	Affektiivisen muutossitoutumisen esteet yksilö- ja organisaatiotasolla	73
5.2	Kyvykkyyden kokemus	79
5.2.1	Kyvykkyyden kokemukseen vaikuttavat tekijät	79
5.2.2	Affektiivista muutossitoutumista vahvistavat taidot	80
5.3	Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio	84
5.4	Käytännön toimenpidesuosituks	85
5.5	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	86
5.6	Johtopäätökset	88
	Lähteet	89

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkielman teoreettinen viitekehys.	14
Kuvio 2.	Tutkimusstrategia.	36
Kuvio 3.	Tutkimusasetelma.	38
Kuvio 4.	Normaali Q-Q-kuvio – Affektiivinen muutossitoutuminen.	52
Kuvio 5.	Normaali Q-Q-kuvio – Yhteisöllisyyden kokemus.	53
Kuvio 6.	Hajontakaavio – Affektiivisen muutossitoutumisen ja psykologisten perustarpeiden yhteys.	55
Kuvio 7.	Hajontakaavio – Affektiivisen muutossitoutumisen ja työuran pituuden yhteys	55
Kuvio 8.	Hajontakaavio – Kyvykkyyden kokemuksen ja koulutustason yhteys.	63
Kuvio 9.	Hajontakaavio – Kyvykkyyden kokemuksen ja työuran pituuden yhteys.	63
Kuvio 10.	Tutkielman löydökset.	68

Taulukot

Taulukko 1.	Operationalisointitaulukko.	42
Taulukko 2.	Otoksen ikäjakauma.	44
Taulukko 3.	Työuran pituuden jakautuminen otoksessa.	44
Taulukko 4.	Otoksen koulutustason jakauma.	44
Taulukko 5.	Affektiivisen muutossitoutumisen esteet yksilö- ja organisaatiotasolla.	61
Taulukko 6.	Affektiivista muutossitoutumista vahvistavat taidot.	64

1 Kyvykkyys osana affektiivista muutossitoutumista

Muutos on pysyvä osa organisaatioiden toimintaa ja sen ajankohtaisuus korostuu nyky-yhteiskunnassa globalisaation, epävakaa taloustilanteen ja teknologian nopean kehityksen luomien paineiden vuoksi. Näiden tekijöiden seurauksena organisaatioiden on uudistuttava, kehityttävä ja muututtava pysyäkseen kilpailukykyisinä (Straatmann ja muut, 2016; Stenvall & Virtanen, 2007, s. 18–19; Holbeche, 2006). Vaikka muutokset ovat välttämättömiä, suuri osa niistä epäonnistuu (Kotter, 2014), minkä vuoksi on tarpeen tunnistaa onnistumista tukevat tekijät. Organisaatiomuutoksen keskeinen onnistumisen edellytys on työntekijöiden muutossitoutuminen, eli työntekijöiden motivaatio ja kyvykkyys omaksua muutos (Ahoniemi, 2009, s. 110–115; Fedor ja muut, 2008; Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1991). Motivaatio on voimavara, joka energisoi ja ohjaa yksilön toimintaa (Rigby & Ryan, 2018), kun taas kyvykkyys viittaa yksilön taitoihin ja uskoon omaan kykyihin suoriutua vaativista tehtävistä (Ryan & Deci, 2017, s. 11). Muutossitoutumisen muodostuminen edellyttää psykologisten perustarpeiden – autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tunteiden – täyttymistä, sillä nämä tarpeet luovat itseohjautuvuuden kokemuksen, joka on keskeinen tekijä muutoksen omaksumisessa ja siihen sitoutumisessa (Meyer, 2014). Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella affektiivista muutossitoutumista ja pyrkiä tunnistamaan siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkielman painopiste on tunnistaa ne taidot, jotka vahvistavat koettua kyvykkyyttä ja sitä kautta affektiivista muutossitoutumista.

Tutkielmassa tarkastellaan muutossitoutumista kahdesta teoreettisesta näkökulmasta: Herscovitchin ja Meyerin (2002) kolmen komponentin muutossitoutumisen mallin (The Three-Component Model of Change Commitment) sekä Decin ja Ryanin (1991) itseohjautuvuusteorian (Self-Determination Theory) kautta. Meyerin ja Herscovitchin (2002) kolmen komponentin muutossitoutumisen malli perustuu Meyerin ja Allenin (1991) aiempaan organisaatiositoutumista käsittelevään teoriaan, jossa sitoutuminen jaetaan kolmeen tyyppiin: affektiiviseen eli tunneperäiseen sitoutumiseen ja jatkuvuus- sekä normatiiviseen sitoutumiseen, jotka puolestaan ovat velvollisuuden tunteisiin pohjautuvia sitoutumistyyppisiä.

Muutosta, muutosjohtamista ja sitoutumista on tutkittu erillisinä käsitteinä jo pitkään, mutta sen sijaan muutossitoutuminen on käsitteenä uudempi, ja siihen liittyvää tutkimusta on huomattavasti rajallisemmin. Tämä on yllättävää, sillä työntekijän muutossitoutumisen on kuitenkin todettu olevan keskeisessä roolissa muutoksen onnistumisessa organisaatiossa (Herold ja muut, 2008; Turner Parish ja muut, 2008; Meyer & Herscovitch, 2002). Sitoutuminen heijastaa työntekijän suhdetta organisaatioon ja vaikuttaa siihen, kuinka todennäköisesti työntekijä haluaa pysyä organisaatiossa (Hietamäki, 2013; Lämsä & Hautala, 2005, s. 92; Meyer & Allen, 1991). Sitoutunut työvoima tarjoaa organisaatiolle kilpailuetua, sillä sitoutuneet työntekijät eivät pelkästään pyri pysymään organisaatiossa, vaan myös aktiivisesti tukevat sen tavoitteiden saavuttamista ja menestystä (Meyer, 2014; Herscovitch & Meyer, 2002).

Kuten tuoreessa kirjallisuuskatsauksessa (Muhammad ja muut, 2022) selviää, muutossitoutumista on tutkittu erityisesti julkisen sektorin muutoksissa, mutta yksityisellä sektorilla tutkimuksia ei löydy juuri ollenkaan. Erityisesti aloilla, joilla työntekijät ovat kysytyjä ja heillä on valinnanvapaus, sekä nopeassa digitalisaatioprosessissa olevilla toimialoilla, muutossitoutuminen voi ilmetä eri tavoin. Tämä tutkielma keskittyy yksityisen sektorin kontekstiin ja pyrkii täydentämään muutossitoutumisen tutkimuskenttää tämän osalta.

Aiemmat tutkimukset (Katawneh & Osman, 2014), ovat osoittaneet, että tietyt taidot voivat vahvistaa organisaatiositoutumista, mutta muutossitoutumisen osalta vastaavia taitoja on tutkittu vain rajallisesti. Vaikka organisaatiositoutuminen ja muutossitoutuminen ovat läheisesti toisiinsa liittyviä käsitteitä, joiden taustatekijöissä on havaittavissa yhtäläisyyksiä (Herscovitch & Meyer, 2002), ei ole selvää, voidaanko niiden taustalla vaikuttavia kyvykkyksiä yhdistää. Tämä johtuu siitä, että muutossitoutumiseen liittyy muutoksen aiheuttama epävarmuutta, mikä saattaa edellyttää työntekijöiltä erilaisia taitoja. Koska tätä yhteyttä ei ole laajasti tutkittu, ei voida vielä varmuudella sanoa, kuinka kyvykkyudet liittyvät toisiinsa näiden kahden sitoutumismuodon välillä. Muutossitoutumisen kyvykkyksiin keskittyvät tutkimukset

(Reineholm ja muut, 2024; Lombard & Crafford, 2003) ovat keskittyneet pääasiassa esihenkilöiden taitoihin ja niiden merkitykseen muutossitoutumisessa. Vaikka johdon kyvykkyyden on todettu olevan keskeistä muutossitoutumisen tukemisessa, tutkimuksissa ei ole tarkemmin eritelty, millaisista taidoista ja osaamisista tämä kyvykkyys koostuu. Sen sijaan työntekijöiden taitojen ja niiden merkityksen tarkastelu on jäänyt vähäiselle huomiolle.

Muutoksiin liittyviä kyvykkyyksiä on tutkittu muutoskyvykkyyden näkökulmasta (Santhidran ja muut, 2013). Muutoskyvykkyys kuvaa organisaation ja yksilön valmiutta sopeutua ja reagoida muutostilanteisiin tehokkaasti (Juuti & Virtanen, 2009, s. 59; Stenvall & Virtanen, 2007, s. 103–104; Erämetsä, 2003, s. 125–126) sekä kykyä reagoida esiin nouseviin ongelmiin mukauttamalla muutosta tarvittaessa (Reineholm ja muut, 2024). Muutoskyvykkyys eroaa kyvyistä, jotka vahvistavat muutossitoutumista siten, että muutoskyvykkyys keskittyy puhtaasti muutoksen onnistumiseen (Reineholm ja muut, 2024; Santhidran ja muut, 2013), kun muutossitoutumista vahvistavat kyvyt puolestaan liittyvät enemmän henkilökohtaiseen motivaatioon ja emotionaaliseen sitoutumiseen muutokseen. Näissä korostuu kyky sitoutua muutokseen omista arvoista ja tunteista käsin, kuten halusta tukea organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa (Herscovitch & Meyer, 2002). Muutokseen sopeutumisen liittyviä kyvykkyyksiä on tunnistettu osittain ja muutokseen sopeutuminen on tunnistettu olevan yhteydessä muutossitoutumiseen (Fedor ja muut, 2008). Suoraan muutossitoutumiseen liittyviä kyvykkyyksiä ei ole tunnistettu.

Muutossitoutumiseen vaikuttaa itseohjautuvuuden tunne (Meyer, 2014). Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisillä on kolme psykologista perustarvetta, jotka vaikuttavat heidän toimintaansa ja motivaatioonsa. Nämä perustarpeet ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Autonomia tarkoittaa yksilön kokemusta vapaudesta ja hallinnasta omien valintojensa suhteen, jolloin yksilö kokee voivansa ohjata omaa toimintaansa. Kyvykkyys puolestaan viittaa tunteeseen siitä, että yksilö pystyy onnistumaan ja saavuttamaan tavoitteensa, mikä vahvistaa hänen

itseluottamustaan ja motivointiaan. Yhteisöllisyys kuvastaa ihmisen perustarvetta kokea olevansa osa merkityksellistä sosiaalista yhteisöä, joka tukee hänen hyvinvointiaan ja motivaatiotaan. Motivaation ytimessä on itseohjautuvuus (Ryan & Deci, 2020; Ryan & Deci, 2017, s. 11), jonka ajankohtaisuus korostuu erityisesti kolmesta keskeisestä näkökulmasta. Ensiksi, toimintaympäristön monimutkaisuus ja nopea muutos edellyttävät organisaatioilta ketteryyttä ja muutoskykyä. Toiseksi, työn luonne muuttuu jatkuvasti, ja monissa tehtävissä korostuu itsenäinen päätöksenteko. Kolmanneksi, nykyaikainen teknologia tarjoaa uusia mahdollisuuksia, jotka tukevat itseohjautuvuutta (Martela ja muut, 2017, s. 9).

Motivaation ymmärtäminen työelämän kontekstissa ei ainoastaan edistä organisaation sisäistä toimivuutta, vaan tarjoaa merkittävän kilpailuedun markkinoilla (Parfyonova, 2009). Se ei kuitenkaan ole vain organisaation etu, vaan sillä on myös syvälinen vaikutus yksilön elämään, sillä työ ei ole nyky-yhteiskunnassa enää pelkästään toimeentulon lähde, vaan se on keskeinen osa elämän merkityksellisyyden ja arvokkuuden kokemusta. Työn merkityksellisyyden kokemus on vahvasti yhteydessä siihen, miten yksilö arvioi elämänsä arvokkuuden. Nykyisin työ on noussut yhdeksi tärkeimmistä elämän osa-alueista uskonnon, perheen ja ihmissuhteiden rinnalle (Martela & Rieki, 2018).

Psykologisia perustarpeita tarkastelevissa työelämä tutkimuksissa on painotettu autonomian merkitystä, kun taas kyvykkyyden rooli on jäänyt vähemmälle huomiolle. Autonomian täytymisen on todettu olevan yhteydessä sekä kyvykkyyden että yhteenkuuluvuuden tunteiden vahvistumiseen, mikä korostaa autonomian tutkimisen tärkeyttä (Van den Broeck & Slemp, 2023, s. 926; Ryan & Deci, 2000c). Muutossitoutumisen näkökulmasta autonomiaa on tutkittu esihenkilöiden ja työntekijöiden suhteiden kautta, ja tutkimuksessa on todettu, että koettu autonomia liittyy parempaan muutossitoutumiseen (Stephen ja muut, 2023). Kyvykkyys ansaitsee erityistä huomiota, sillä sen syvälinen ymmärtäminen voi tarjota arvokasta tietoa työelämän kontekstissa, erityisesti muutossitoutumisen näkökulmasta. Kyvykkyyden kokemus on läheisesti yhteydessä työpaikan tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen (Ryan &

Deci, 2017, s. 11; Martela & Jarenko, 2014; Ryan & Deci, 2000c), mikä tekee siitä merkittävän tarkastelukohteen paitsi muutossitoutumisen myös taloudellisen näkökulman kannalta.

Tämän tutkielman tarkoitus on syventää ymmärrystä affektiivisesta muutossitoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkielman pääpainopiste on kyvykkyyden kokemuksen ja affektiivisen muutossitoutumisen välisen yhteyden tunnistamisessa. Vastausta haetaan seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- 1. Mitkä tekijät vahvistavat affektiivista muutossitoutumista määrällisen aineiston perusteella?*
- 2. Millaiset yksilö- ja organisaatiotason tekijät luovat esteitä affektiivisen muutossitoutumisen syntymiselle laadullisen aineiston perusteella?*
- 3. Mitkä tekijät ovat yhteydessä työntekijöiden kyvykkyyden kokemukseen määrällisen aineiston perusteella?*
- 4. Millainen osaaminen vahvistaa työntekijöiden kokemusta omasta muutossitoutumisestaan?*

Tutkielmalla pyritään syventämään ymmärrystä organisaation erityispiirteistä ja selvittää, miten tietyt tekijät vaikuttavat juuri kyseisessä organisaatiossa. Tutkimusmenetelmänä käytetään monimenetelmällistä lähestymistapaa, joka yhdistää sekä määrälliset että laadulliset menetelmät. Tämä mahdollistaa kattavan näkemyksen ilmiöiden tarkasteluun ja erilaisten näkökulmien yhdistämisen (Vilka, 2015, s. 70; Hirsjärvi ja muut, 2014, s. 161; Sormunen ja muut, 2013). Tutkimuksen aineisto kerätään kyselylomakkeen avulla.

Tutkielman toimeksiantajana ja tutkimuksen tapauskohteena on vakuutusosalalla toimiva yhtiö, joka on käynnistänyt monivuotisen tuotantojärjestelmän muutosprojektin. Projekti modernisoi tietojärjestelmiä ja prosesseja, mutta sillä on myös laaja-alaisia vaikutuksia organisaation toimintakulttuuriin, työntekijöiden osaamiseen ja toimintatapoihin. Tällainen teknologinen uudistus vaatii henkilöstöltä sopeutumista ja

uusien toimintamallien omaksumista. Tutkimusten mukaan psykologiset perustarpeet ovat keskeisiä tekijöitä teknologian käyttöönotossa ja muutossitoutumisessa (Peters & Calvo, 2023; Peters ja muut, 2018). Näiden tekijöiden ymmärtäminen on olennaista onnistuneessa muutoksen johtamisessa. Tämä tutkielma tukee yhtiön muutosprojektin onnistumista tarjoamalla tietoa siitä, miten työntekijöiden osaamista ja psykologisia perustarpeita voidaan huomioida muutoksen toteutuksessa. Tulosten pohjalta voidaan kehittää konkreettisia toimenpiteitä, jotka vahvistavat työntekijöiden sitoutumista, parantavat muutosvalmiutta ja tukevat projektin tavoitteiden saavuttamista.

Tämän tutkielman rakenne koostuu johdannosta, jossa esitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Toinen luku sisältää tutkielman teoriaosuuden, jossa käsitellään tutkielmaan liittyviä relevantteja käsitteitä ja aiempia tutkimuksia tutkielman aiheen ympäriltä. Kolmas luku käsittelee tutkielman tutkimuksen toteutuksen tarkemmin, mukaan lukien tapaustutkimuksen kohteen kuvailun, aineistonkeruun ja käytettyjen tutkimus- ja analyysimenetelmien kuvaukset. Tutkielman neljäs luku esittelee tutkimustulokset, jotka on saatu sekä kvantitatiivisista että kvalitatiivisista aineistoista. Viidennessä luvussa käydään läpi pohdinta, jossa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia suhteessa teoriaan.

Tutkielman tukena on hyödynnetty tekoälyä, erityisesti ChatGPT:tä, apuna sanavalinnoissa, lauserakenteiden muodostamisessa, kieliopissa ja tekstin jäsentelyssä. Tekoälyä ei ole käytetty itse tutkimusprosessin toteutuksessa tai tulosten analyysissä.

2 Muutossitoutuminen onnistuneen organisaatiomuutoksen edellytyksenä

Yritysten on pystyttävä vastaamaan globaalien markkinoiden haasteisiin ja samalla varmistettava asemansa kotimaisilla markkinoilla (Edmonds, 2011), sillä organisaation menestys on riippuvainen sen kyvystä mukautua ympäristön muutoksiin (Lombard & Crafford, 2003). Sanotaankin, että muutos on ainoa pysyvä asia organisaatioiden toiminnassa (Armstrong, 2009, s. 167). Organisaatiomuutos viittaa prosessiin, jossa organisaatio sopeuttaa tai kehittää toimintaansa, rakenteitaan ja kulttuuriaan vastaamaan muuttuvia tarpeita ja tavoitteita. Muutoksen taustalla voi olla sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä, kuten kulttuuriset muutokset tai teknologian nopea kehitys (Reineholm ja muut, 2024; Rees & French, 2013, s. 102; Cadwallader & Busch, 2008).

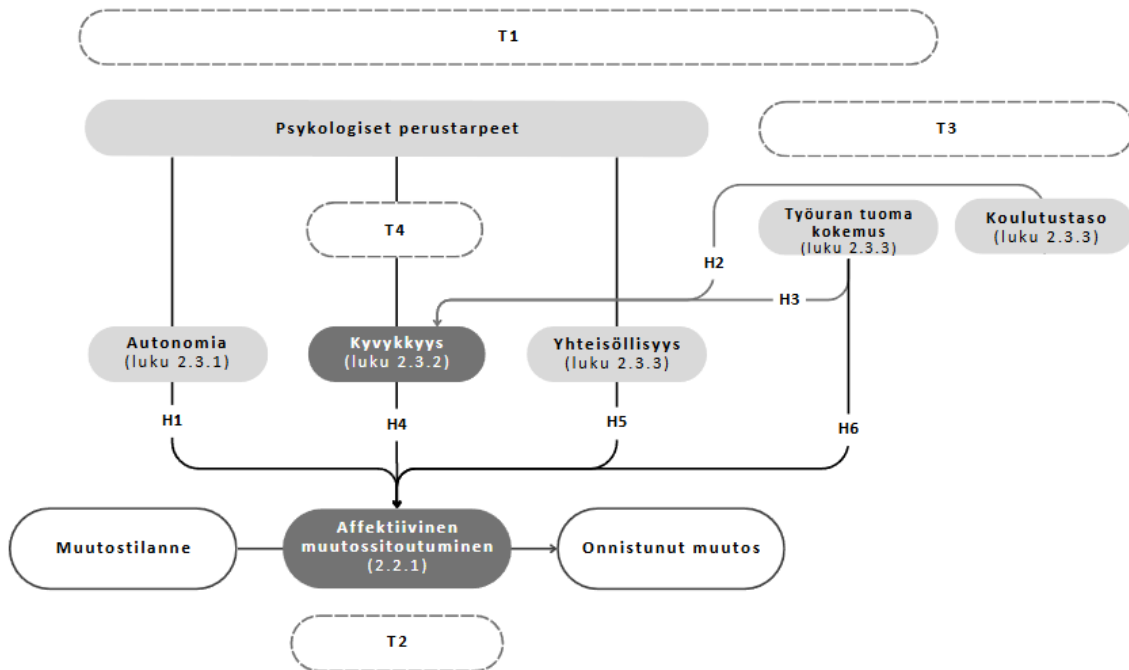
Organisaatiomuutoksissa henkilöstön motivaation ja tunteiden merkitys jää usein aliarvioiduksi, vaikka ne ovat monissa muutoshankkeissa keskeisiä menestystekijöitä (Ahoniemi, 2009, s. 110; Paton, 2009). Tämä aliarviointi voi osaltaan selittää, miksi monet organisaatiomuutokset epäonnistuvat. Toinen keskeinen syy epäonnistumiseen on työntekijöiden muutossitoutumisen riittämättömyys. Muutossitoutuminen on asenne, joka ohjaa yksilön käyttäytymistä ja toimintatapoja muutoksen tukemiseksi (Herscovitch & Meyer, 2002). Muutossitoutumisen muodostumisessa keskeisenä tekijänä toimii psykologisten perustarpeiden – autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden – täytyminen (Meyer, 2014). Autonomialla tarkoitetaan yksilön mahdollisuutta toimia omien halujensa mukaan ilman ulkopuolista pakkoa. Kyvykkyys puolestaan viittaa yksilön kykyyn hallita ja soveltaa asioita käytännössä, ja yhteisöllisyys tarkoittaa ympäristöä, jossa yksilö voi kokea itsensä hyväksytyksi ja arvostetuksi. Näiden tarpeiden täytyminen edistää sisäistä motivaatiota, joka on myös keskeinen tekijä muutosten onnistumisessa (Martela ja muut, 2017, s. 102; Ryan & Deci, 2017; Van Den Broeck ja muut, 2016).

Tämä tutkielma käsittelee organisaatiomuutoksiin liittyvää affektiivisen muutossitoutumisen ja kyvykkyyden kokemuksen välistä yhteyttä, ja tutkielman avulla pyritään tunnistamaan ne taidot ja osaamiset, jotka vahvistavat affektiivista muutossitoutumista. Aihe on ajankohtainen nykytyöelämässä, jossa globalisaatio ja teknologian nopea kehitys luovat paineita organisaatioille sopeutua ja muuttua pysyäkseen kilpailukykyisinä (Straatmann ja muut, 2016; Stenvall & Virtanen, 2007, s. 18–19; Holbeche, 2006). Muutossitoutumisen rooli on noussut keskeiseksi organisaatioiden muutosprosessien onnistumisen kannalta, sillä se ennustaa työntekijöiden valmiutta tukea muutoksia (Herscovitch & Meyer, 2002). Aiempi tutkimus on kuitenkin osoittanut, että erityisesti yksityisellä sektorilla on merkittävä aukko muutossitoutumisen tutkimuksessa (Muhammad ja muut, 2022), ja erityisesti kyvykkyyden ja muutossitoutumisen välistä yhteyttä on käsitelty rajallisesti. Tämä luo tarpeen tarkastella, kuinka työntekijöiden kyvykkyyden kokemus voi vaikuttaa heidän muutossitoutumiseensa organisaatiossa.

Tutkielman teoreettinen viitekehys (Kuvio 1) nojaa kahteen pääteoriaan: Decin ja Ryanin (1991) itseohjautuvuusteoriaan sekä Herscovitchin ja Meyerin (2002) kolmen komponentin muutossitoutumisen malliin, joiden kautta pyritään ymmärtämään, kuinka psykologisten perustarpeiden täytyminen vaikuttaa työntekijöiden muutossitoutumiseen. Tämä teoreettinen viitekehys on valikoitu, jotta voidaan luoda mahdollisimman kattava ja ajantasainen kuva alan tutkimusten huipulta. Itseohjautuvuusteoria on laajasti hyväksytty ja moniin konteksteihin sovellettavissa oleva viitekehys, sillä psykologisten perustarpeiden täytyminen edistää itseohjautuvuutta ja luo sisäistä motivaatiota, joka vaikuttaa laaja-alaisesti yksilön sitoutumiseen ja toimintaan (Koole ja muut, 2019). Herscovitchin ja Meyerin (2002) kolmen komponentin muutossitoutumisen malli täydentää teoriaa tuomalla muutossitoutumisen näkökulman mukaan. Malli pohjautuu Meyerin ja Allenin (1991) yleiseen sitoutumisen malliin, joka on laajasti käytössä ja kansainvälisesti tutkittu. Teorioiden yhdistäminen tarjoaa syvällisen ymmärryksen siitä, miten työntekijöiden

psykologisten perustarpeiden täytyminen, erityisesti kyvykkyyden kokemus, vaikuttaa affektiiviseen muutossitoutumiseen.

Näiden kahden teorian välillä on havaittu positiivinen yhteys, sillä itseohjautuvuuden kasvaessa myös muutossitoutumisen on todettu lisääntyvän (Meyer, 2014), joka vahvistaa valitun teoreettisen viitekehysten valintaa. Vaikka kumpaakin teoriaa on tutkittu laajasti, työntekijöiden kyvykkyyksien tunnistaminen affektiivisen muutossitoutumisen taustalla on jäänyt tutkimatta.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

Tutkielman teoreettinen viitekehys (Kuvio 1) kuvaa tutkielman kokonaisuutta ja esittää tutkimuskysymykset (T1, T2, T3 ja T4) ja niihin liittyvät hypoteesit. Kaksi tutkimuskysymyksistä pyrkii selvittämään tarkemmin affektiivisen muutossitoutumisen taustatekijöitä (T1: H1, H4, H5 ja H6 sekä T2), kun puolestaan toiset kaksi tutkimuskysymystä keskittyy kyvykkyyden kokemuksen taustatekijöihin (T3: H2 ja H3 sekä T4).

2.1 Muutossitoutuminen ja muutoskyvykkyys

Muutoksen kokemus riippuu muun muassa muutoksen laajuudesta, tilanteesta ja yksilön tavasta tulkita muutosta (Kumasey ja muut, 2017). Muutos on aina jossain määrin luopumista vanhasta ja tutusta, mikä tekee siitä haastavan ja usein tunnepitoisen prosessin (Erämetsä, 2003, s. 18–19, 211). Muutos voi aiheuttaa stressiä, mikä voi vaikeuttaa muutokseen sopeutumista (Bowellan & Jäntti, 2009, s. 11) ja organisaatiomuutos usein myös heikentää työntekijöiden ja koko organisaation turvallisuuden tunnetta. Turvallisuuden tunteen heikkenemisen vaikutus voimistuu muutoksen laajuuden kasvaessa (Ahoniemi, 2009, s. 10). Organisaatiomuutoksella ei ole merkitystä ilman organisaation työntekijöiden tukea (Kumasey ja muut, 2017).

Organisaation kulttuuri on keskeisessä roolissa sen kyvyssä sopeutua muutoksiin, sillä kulttuuri määrittää, miten organisaation jäsenet suhtautuvat ja reagoivat muutoksiin (Ahoniemi, 2009, s. 10). Muutosprosessin johtaminen on nykytilanteen suunnitelmallista ohjaamista kohti selkeästi määriteltä tavoitetilaa (Valpola, 2004, s. 27), mutta onnistuneen muutoksen toteuttaminen edellyttää kuitenkin enemmän ihmisten johtamista ja organisaatiokulttuurin muokkaamista, kuin pelkästään prosessien ja järjestelmien muuttamista. Ihmiset jäävät usein kuitenkin vähemmälle huomiolle yritysten muutosprosesseissa (Paton, 2009). Jotta uusi toimintatapa juurtuu osaksi organisaatiota, muutos on vietävä käytäntöön tavalla, joka mahdollistaa sen, että ihmiset ymmärtävät, sisäistävät ja omaksuvat sen osaksi ajatteluaan ja toimintaansa (Salonen, 2017, s. 220), vahvistaen samalla työntekijöiden kyvykkyyden tunnetta muutoksessa.

Muutossitoutuminen on yksilön reaktio muutokseen, joka ilmenee asenteena muutostilanteessa (Conway & Monks, 2008; Herold ja muut, 2008, s. 347). Muutossitoutuminen edistää onnistunutta muutosta, sillä se kuvastaa työntekijän halukkuutta osallistua ja hyväksyä muutos sekä sitoutua organisaation muutoksiin. Se on motivoitunutta osallistumista, joka ilmenee valmiutena sitoutua ja tukea muutoksen toteuttamista organisaation tasolla (Ahoniemi, 2009, s. 110–115). Muutossitoutuminen ei rajoitu vain positiivisiin asenteisiin muutosta kohtaan, vaan siihen sisältyy myös halu

tukea muutosta ja valmius tehdä töitä onnistumisen eteen. Tämä sitoutuminen ulottuu ajatteluun ja käyttäytymiseen, joissa yksilöt eivät ainoastaan hyväksy muutoksen ideaa, vaan myös ryhtyvät konkreettisiin toimiin sen toteuttamiseksi (Herold ja muut, 2008). Muutokseen sopeutuminen edellyttää taitoja, kuten kykyä sietää epävarmuutta ja hallita epäonnistumisen pelkoa. Muutokseen sopeutuminen voi johtaa parempaan muutossitoutumiseen (Fedor ja muut, 2008).

Työntekijän on löydettävä henkilökohtainen syy osallistua muutokseen ja perusteltava se itselleen, sillä tämä vahvistaa sekä motivaatiota että muutossitoutumista (Erämetsä, 2003, s. 42). Esihenkilön tehtävänä on tukea muutossitoutumista selkeyttämällä, miksi muutos on välttämätön, ja auttamalla henkilöstöä sitoutumaan uuteen strategiaan (Peltonen, 2008, s. 132). Keskeisessä roolissa on myös avoin, rehellinen ja tehokas viestintä, sillä ilman selkeää ja luotettavaa viestintää muutos voi jäädä epäselväksi, mikä puolestaan voi herättää epäluottamusta ja vastustusta työntekijöiden keskuudessa (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 66–67; Laamanen, 2005, s. 27).

Onnistuneen muutoksen taustalla on muutoskyvykkyys, joka viittaa kykyyn sopeutua ja reagoida tehokkaasti muutostilanteissa. Se voidaan jakaa näkyviin ja piileviin kyvykkyysiin. Näkyviin kyvykkyysiin kuuluvat muun muassa rationaalisuus, kommunikaatiokyky ja luottamus. Piilevät kyvykkyudet, kuten läsnäolo, esimerkin näyttäminen ja kiinnostus muutokseen, yhdistetään erityisesti johtajiin. Organisaation johtajien piilevät kyvykkyudet vahvistavat työntekijöiden valmiuksia sopeutua muutokseen (Juuti & Virtanen, 2009, s. 59; Stenvall & Virtanen, 2007, s. 103–104; Erämetsä, 2003, s. 125–126). Muutoskyvykkyys eroaa muutossitoutumista vahvistavista kyvyistä siinä, että se keskittyy muutoksen onnistumiseen (Reineholm ja muut, 2024; Santhidran ja muut, 2013), kun taas muutossitoutumista vahvistavat kyvyt liittyvät henkilökohtaiseen motivaatioon ja emotionaaliseen sitoutumiseen, jossa keskiössä on halu tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista omista arvoista ja tunteista käsin (Herscovitch & Meyer, 2002).

Muutossitoutuminen vaatii hyvää muutoksen johtamista, eli muutosjohtajuutta. Hyvä muutosjohtaja asettaa selkeät tavoitteet ja tukee työntekijöitä niiden saavuttamisessa motivoinnin avulla (Vuorinen, 2008). Organisaatiomuutosten onnistuminen riippuukin keskeisesti esihenkilöiden osaamisesta ja kyvystä viedä muutokset käytännön tasolle työntekijöiden keskuudessa (Moran & Brightman, 2001). Esihenkilöiden toiminta vaikuttaa suoraan työntekijöiden tunteisiin ja asenteisiin muutosta kohtaan, minkä vuoksi he ovat keskeisessä roolissa erityisesti affektiivisen eli tunneperäisen muutossitoutumisen edistämässä (Reineholm ja muut, 2024, s. 569–584; Korhonen & Bergman, 2019; Kotter, 1996, s. 89).

Santhidran ja muiden (2013) tekemä tutkimus tarkastelee johtajuuden, muutoskyvykkyyden ja muutossitoutumisen välistä yhteyttä. Heidän tutkimuksensa mukaan johtajuudella on merkittävä vaikutus muutoskyvykkyyteen, mutta tutkimuksessa ei löydetty suoraa yhteyttä johtajuuden ja muutossitoutumisen välillä. Sen sijaan johtajuus vaikuttaa muutossitoutumiseen epäsuorasti muutoskyvykkyyden kautta. Johtajat, jotka ensin luovat työntekijöille kyvykkyyden muutokseen, voivat myöhemmin edistää työntekijöiden muutossitoutumista. Tutkimus korostaa sitä, että ennen muutokseen sitoutumista työntekijöitä tulee tukea ja valmistella huolellisesti muutokseen ja luoda työntekijöihin muutosvalmiutta. Tutkimuksessa ei kuitenkaan käsitelty sitä, mitä taitoja tai osaamista muutoskyvykkyys edellyttää, mikä puolestaan avaa mahdollisuuksia lisätutkimuksille muutoskyvykkyyden ja muutossitoutumisen alueella.

Tuoreessa tutkimuksessa (Reineholm ja muut, 2024) tunnistettiin, että muutoskyvykkyys rakentuu organisaation kaikilla tasoilla, mutta sen sisältö vaihtelee työntekijöiden roolien ja tehtävien mukaan. Työntekijätasolla muutoskyvykkyys tarkoittaa kykyä tunnistaa muutoksen toteutukseen liittyviä ongelmia ja mukauttaa työtapoja muutoksen tavoitteiden mukaisesti. Johtajatasolla muutoskyvykkyyksissä korostuvat tiedottaminen ja henkilöstön vakuuttaminen muutoksen tarpeellisuudesta sekä kyky reagoida esiin nouseviin ongelmiin mukauttamalla muutosta tarvittaessa. Tutkimuksen mukaan

muutoskyvykkyyden kehittäminen on välttämätöntä, jotta organisaatiot voivat sopeutua nopeisiin muutoksiin. Tämä edellyttää sekä yksilöllisten taitojen vahvistamista että yhteisöllisten toimintatapojen kehittämistä, jolloin koko organisaatio pystyy toimimaan yhtenäisesti muutosten keskellä.

2.2 Kolmen komponentin muutossitoutumisen malli

Yksi keskeisistä organisaatiositoutumiseen liittyvistä teorioista on Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin sitoutumismalli. Mallin mukaan sitoutuminen liittyy tunteisiin ja uskomuksiin, jotka vaikuttavat työntekijän suhteeseen organisaatioon. Sitoutuminen on psykologinen tila, joka vaikuttaa niin työntekijän ja organisaation suhteeseen kuin myös henkilön tulevaisuuteen organisaatiossa (Meyer & Allen, 1991). Meyerin ja Allenin organisaatiositoutumisen mallista on myöhemmin johdettu Herscovitchin ja Meyerin (2002) muutossitoutumisen malli, joka sisältää kolme muutossitoutumistyyppiä: affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa työntekijän halua tukea muutosta, kun taas jatkuvuussitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee velvollisuudekseen tukea muutosta, koska muutosvastarinta, eli negatiivinen suhtautuminen muutokseen (Erämetsä, 2003, s. 193), voisi aiheuttaa hänelle liian suuria taloudellisia tai urakehitykseen liittyviä kustannuksia. Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa, että työntekijä kokee velvollisuudekseen tukea muutosta moraalisyistä. Mikään yksittäinen sitoutumistyyppi ei sulje pois muita, ja useampi sitoutumistyyppi voi ilmetä samanaikaisesti, mutta yleisesti ottaen kuitenkin yksi sitoutumistyyppi korostuu muiden yli ja voi toimia indikaattorina työntekijän sitoutumisesta (Meyer & Allen, 1991).

Organisaatiositoutuminen ja organisaation muutossitoutuminen kulkevat käsi kädessä ja tukevat sekä vahvistavat toisiaan, sillä molemmat heijastavat työntekijöiden asennetta ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja toimintaan. Työntekijän yleinen sitoutuminen organisaatioon luo usein pohjan myös muutossitoutumiselle. Kun

työntekijä tuntee vahvaa sitoutumista organisaatioon, hän todennäköisemmin tukee ja edistää muutoksia, jotka hyödyttävät organisaatiota (Herscovitch & Meyer, 2002).

Kolmen eri sitoutumistyyppin tarkastelu antaa tarkemman ennusteen muutoksen onnistumisesta verrattuna pelkkään yleiseen sitoutumisen tunteeseen. Vaikka kaikki kolme sitoutumistyyppiä ovat merkityksellisiä, affektiivinen sitoutuminen nousee keskeisimmäksi. Organisaatioissa, joissa työntekijät ovat affektiivisesti sitoutuneita muutokseen, muutoksen tavoitteet saavutetaan tehokkaammin ja vaikuttavammin (Turner Parish ja muut, 2008). Affektiivinen sitoutuminen on keskeinen ennustava tekijä organisaation muutoksen tukemisessa (Herold ja muut, 2008; Turner Parish ja muut, 2008), ja se on myös tutkituin sitoutumistyypeistä (Muhammad ja muut, 2022), mikä selittyy sen keskeisellä roolilla työntekijöiden motivaatiossa ja muutoksen tukemisessa organisaatiossa.

2.2.1 Affektiivinen sitoutuminen

Kolmen komponentin sitoutumismallin ensimmäinen sitoutumistyyppi on affektiivinen sitoutuminen. Affektiivinen sitoutuminen on yhteydessä yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, organisaation rakenteeseen sekä työkokemuksiin (Meyer & Allen, 1991). Se määrittää haluksi tukea organisaation muutosta uskomuksella sen hyödyistä, mikä vahvistaa organisaation muutokselle annettua tukea ja muutokseen osallistumista (Turner Parish ja muut, 2008; Herold, 2007; Herscovitch & Meyer, 2002, s. 475; Meyer & Herscovitch, 2001). Affektiivinen sitoutuminen kuvaa myös niitä syitä, joiden vuoksi työntekijä haluaa pysyä sitoutuneena työpaikkaansa, ja selittää emotionaalisen kiintymyksen tunteen organisaatiota kohtaan (Meyer & Allen, 1991). Affektiivisesti organisaatioon sitoutuneet työntekijät suhtautuvat usein positiivisesti muutoksiin (Shum ja muut, 2008).

Itseluottamus omiin taitoihin, eli kyvykkyyden ja taitojen arvostuksen kokemus, tukee affektiivisen sitoutumisen kehittymistä (Meyer & Allen, 1991). Kun työtehtävät

vastaavat työntekijän osaamista, hän kokee kykenevänsä suoriutumaan niistä, mikä puolestaan vahvistaa sitoutumista (Nazir ja muut, 2018; Saari & Koivunen, 2017, s. 72; Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1991). Autonomian kokemus on toinen keskeinen tekijä sitoutumisen kehityksessä, sillä se edistää affektiivista sitoutumista (Herscovitch & Meyer, 2002). Itseohjautuvat työntekijät kokevat usein vahvempaa yhteenkuuluvuutta organisaatioon, mikä lisää heidän affektiivista sitoutumistaan yhteisönsä kautta (Turner Parish ja muut, 2008; Herscovitch & Meyer, 2002).

Yhteisöllisyyden kokemus tukee sitoutumista myös myönteisten kokemusten, kuten luottamuksellisen ilmapiirin, yhteisten arvojen, tuen ja säännöllisen palautteen kautta (Nazir ja muut, 2018; Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1991). Hyvä esihenkilösuhde, sekä työntekijän kokemus omasta tärkeydestään ja arvostuksestaan vahvistavat työntekijän yhteenkuulumisen tunnetta organisaatioon, mikä edelleen edistää affektiivista sitoutumista (Meyer & Allen, 1991).

2.2.2 Jatkuvuussitoutuminen

Kolmen komponentin muutossitoutumismallin toinen sitoutumistyyppi on jatkuvuussitoutuminen, joka perustuu siihen, että työntekijä arvioi sitoutumisen seurauksia, kuten kustannuksia tai menettämisen pelkoa, jotka luovat tarpeen pysyä organisaatiossa. Jatkuvuussitoutuminen organisaatiomuutokseen pohjautuu ajatukseen, että muutoksen vastustaminen voi johtaa itselle epäedullisiin seurauksiin, joita halutaan välttää. Tällöin taustalla on halun sijasta työntekijän tarve säilyttää asemansa organisaatiossa. Työntekijät, jotka ovat sitoutuneita jatkuvuussitoutumisen kautta, eivät ole kiintyneet organisaatioon emotionaalisesti, vaan heidän sitoutumisensa perustuu siihen, että lähteminen olisi liian kallista (Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1991).

Jatkuvuussitoutuminen perustuu työntekijän kokemukseen työstä saadun hyödyn ja siihen liittyvien uhrausten tasapainosta. Tämä sitoutumisen muoto pohjautuu

vaihtosuhteeseen työntekijän ja organisaation välillä, jossa yksilö arvioi työhön panostetun ajan, työn ja ponnistelujen tuomia hyötyjä (Meyer & Allen, 1991). Toisin sanoen jatkuvuussitoutuminen on rationaalisen valinnan ohjaama tilanne, jossa työntekijä arvioi organisaatiossa pysymisen hyötyjä, kuten taloudellista turvallisuutta ja saavutettuja etuuksia, suhteessa mahdollisiin menetyksiin, kuten palkkioihin tai muihin työnantajan tarjoamiin etuihin.

2.2.3 Normatiivinen sitoutuminen

Kolmas sitoutumistyyppi kolmen komponentin muutossitoutumisen mallissa on normatiivinen sitoutuminen, joka perustuu siihen, että työntekijä kokee olevansa velvollinen pysymään organisaatiossa, vaikka hän ei välttämättä haluaisi. Tässä sitoutumistyyppissä keskeisenä tekijänä on velvollisuudentunne, jonka takia työntekijä kokee velvollisuudekseen tukea muutosta. Tämä sitoutumistyyppi luo työntekijöitä, jotka tekevät työtä yhteisten päämäärien eteen ja pyrkivät organisaation menestykseen, mutta eivät ole emotionaalisesti sidoksissa organisaatioon. Normatiivisesti sitoutuneet työntekijät omaksuvat työyhteisön normit ja toimintatavat, käyttäytyen organisaation odotusten mukaisesti ja asettavat usein organisaation tarpeet omien etujensa edelle, mikä korostaa heidän vastuullisuuttaan ja velvollisuudentuntoaan suhteessa organisaatioon (Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1991).

Tämän sitoutumistyyppin taustalla voivat olla erilaiset tekijät, kuten yksilön kulttuuriset arvot, perheestä tai ympäröivästä yhteisöstä omaksutut normit, tai työnantajan tekemät investoinnit työntekijän kehitykseen, kuten koulutukset, joita työntekijä kokee velvollisuudekseen "maksaa takaisin" lojaalisuudella. Esimerkiksi kulttuureissa, joissa pitkät, lojaalit työurat ovat arvostettuja, työntekijät voivat kokea velvollisuutensa noudattaa tätä normia. Merkittävä ero jatkuvuussitoutumisen ja normatiivisen sitoutumisen välillä on sitoutumisen perusta: jatkuvuussitoutuminen korostaa aineellisia tekijöitä, kuten taloudellisia kustannuksia, kun taas normatiivinen sitoutuminen perustuu henkiseen vastavuoroisuuden kokemukseen ja moraaliseen velvollisuuteen

(Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1991). Affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen parantavat työn tuottavuutta ja edistävät positiivisia muutostuloksia (Meyer, 2014; Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1991), kun sen sijaan jatkuvuussitoutumisella voi olla negatiivinen vaikutus näihin (Meyer & Allen, 1991).

Normatiivinen sitoutuminen on saanut myös osakseen kritiikkiä, sillä sen erottaminen affektiivisesta sitoutumisesta on todettu vaikeaksi. Molemmat sitoutumistyytit korreloivat vahvasti keskenään, ja niihin vaikuttavat pitkälti samat tekijät. Tämä on herättänyt kysymyksiä siitä, missä määrin normatiivinen sitoutuminen on itsenäinen komponentti vai pelkästään osa affektiivista sitoutumista (Meyer & Parfyonova, 2010).

2.3 Itseohjautuvuus muutoksessa

Tutkielman toinen teoriapohja nojaa Richard Ryanin ja Edward Decin kehittämään itseohjautuvuusteoriaan, joka on yksi tutkituimmista motivaatioteorioista. Teoria on kehitetty vuonna 1985, mutta sitä on vuosien varrella kehitetty ja täydennetty (Vasalampi, 2017, s. 54). Itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä ja halua toimia itsenäisesti ja ottaa vastuuta omasta tekemisestään ilman jatkuvaa ulkopuolista ohjausta (Deci & Ryan, 2002, s. 9). Itseohjautuvuusteoriassa keskeisiä tekijöitä ovat ihmisen psykologiset perustarpeet, jotka ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Teorian ydinajatus on, että kun nämä universaalit ja synnynnäiset tarpeet täyttyvät, johtaa se motivaation kasvuun, joka puolestaan edistää yksilön hyvinvointia. Täytetyt psykologiset perustarpeet ohjaavat yksilöä kohti itseohjautuvuutta (Martela ja muut, 2017, s. 102; Ryan & Deci, 2017, s. 2–8; Van Den Broeck ja muut, 2016).

Suomalainen filosofian tohtori Frank Martela on ehdottanut autonomian, kyvykkyuden ja yhteisöllisyyden rinnalle neljänneksi perustarpeeksi hyväntekemistä (Martela, 2017). Martela on tutkinut tätä yhdessä Ryanin kanssa, ja heidän tutkimuksensa mukaan hyväntekemisellä on merkittävä yhteys yksilön hyvinvointiin ja motivaatioon (Martela & Ryan, 2016), mutta tässä tutkielmassa kuitenkin keskitytään ainoastaan alkuperäisiin

Decin ja Ryanin (1991) määrittelemiін psykologisiin perustarpeisiin. Psykologiset perustarpeet ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön motivaatioon ja hyvinvointiin työympäristössä (Ryan & Deci, 2020; Olafsen ja muut, 2018, s. 178–189; Deci ja muut, 2017).

Suomessa itseohjautuvuusteoria on kasvattanut suosiotaan viime vuosien aikana ja saanut näkyvyyttä niin akateemisissa tutkimuksissa (ks. Martela ja muut, 2021; Salmivaara ja muut, 2020; Vuori & Martela, 2020) kuin myös akateemisten kirjojen kautta (ks. Salovaara, 2020; Martela & Jarenko, 2017). Itseohjautuvuusteoriaa voidaan soveltaa monenlaisissa ympäristöissä, esimerkiksi ammatillisessa kehittämisessä, fyysisessä harjoittelussa ja oppimisprosesseissa (Koole ja muut, 2019; Ryan & Deci, 2017, s. 2), mikä tekee siitä laaja-alaisesti hyödynnettävän teorian. Koska muutossitoutuminen ja muutoksen onnistuminen riippuvat yksilöiden motivaatiosta (Ryan & Deci, 2020; Vasalampi, 2017, s. 57), on tarpeen ymmärtää, kuinka sisäiset motivaatiotekijät, kuten kyvykkyyden kokemus, voi tukea muutoksen hyväksymistä ja muutokseen sitoutumista.

Motivaatio on sisäinen voimavara, joka suuntaa yksilön innokkuutta, toimintaa ja ponnisteluja kohti omien tavoitteiden toteuttamista. Se vaikuttaa suoraan henkilön sitoutumiseen, valitsemiin tehtäviin ja työn laatuun. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää riittävää motivaatiota, sillä se ohjaa käyttäytymistä ja määrää, kuinka paljon vaivannäköä henkilö on valmis panostamaan (Sinokki, 2016, s. 60–61). Motivaatio toimii voimavarana, joka antaa energiaa ja suuntaa yksilön toiminnalle. Se muodostuu tekijöistä, jotka saavat ihmisen liikkeelle, toimimaan ja toteuttamaan asioita (Meyer ja muut, 2004), sekä tekijöistä, jotka suuntaavat toimintaa kohti tavoitteita (Ryan & Deci, 2017, s. 13).

Vuosien 1990–2000 välillä on alettu tutkimaan tarkemmin motivaation vaikutusta asenteisiin, erityisesti yksilön organisaatiositoutumiseen (Paton & McCalman, 2000; Coopey & Hartley, 1991; Mathieu & Zaja, 1990). Tutkimukset osoittivat jo silloin, että motivaatiolla on positiivinen yhteys niin organisaatiositoutumiseen kuin myös

organisaatiomuutokseenkin (Cadwallader & Busch, 2008). Onnistunut organisaatiomuutos vaatii johdonmukaista muutoksen johtamista (Pirinen, 2014, 92–96) ja vaikka muutoksen johtaminen on vahvasti tavoitekeskeistä, sen syvempi tarkoitus on auttaa työntekijöitä saavuttamaan korkea motivaatiotaso (Nissinen, 2001). Motivaatio on keskeinen käsite tässä tutkielmassa, sillä sen avulla voidaan ymmärtää, kuinka yksilöt suhtautuvat muutoksiin ja kuinka sitoutuneita he ovat niihin (Ryan & Deci, 2020; Vasalampi, 2017, 55–57).

2.3.1 Autonomia

Itseohjautuvuusteorian mukaisesti autonomia voidaan ymmärtää vapaaehtoisuuden tunteena, jossa toiminta perustuu sisäiseen motivaatioon. Kun ihminen toimii autonomisesti, hänen toimintansa on itseohjautuvaa ja pyyteetöntä, sillä se ei perustu ulkoisiin paineisiin tai odotuksiin, vaan henkilökohtaiselle halulle (Ryan & Deci, 2017, 10–11; Liukkonen & Jaakkola, 2017; Martela & Jarenko, 2014). Autonomia ei tarkoita kuitenkaan täysin vapaata omaa tahtoa eikä täydellistä itsenäisyyttä kaikista sosiaalisista rakenteista, eikä se myöskään tarkoita täydellistä riippumattomuutta toisista henkilöistä (Ryan & Deci, 2000c). Esimerkiksi työyhteisön jäsenten on hyvä olla toistensa tukena, vaikka työskentely on itseohjautuvaa (Salonen & Tapani, 2020). Autonomia on kehittynyt ajan myötä yhteistyön järjestämistapana, sillä yksilön näkökulmasta autonomia ei tarkoita vain itsensä johtamista, vaan myös kykyä toimia itsenäisesti osana yhteisöä (Salovaara, 2019, s. 100).

Autonomia mahdollistaa yksilölle vapauden ja vastuun toimia omien arvojensa ja tavoitteiden mukaisesti. Työntekijän kokemus autonomiasta viittaa siihen, että hän voi tehdä itsenäisiä päätöksiä ja vaikuttaa työtehtäviinsä ilman jatkuvaa ulkoista valvontaa. Suomalaisessa tutkimuksessa on havaittu, että työntekijän autonomia ja organisaation autonomian kokemus korreloivat positiivisesti, mutta yhteys on heikko. Tämä viittaa siihen, että vaikka organisaation rakenteet voivat tukea itseohjautuvuutta, yksilön

kokemus siitä, kuinka autonomisesti hän voi toimia, on edelleen suhteellisen itsenäisen tekijä (Morikawa ja muut, 2022).

Esihenkilö voi parantaa työntekijöidensä autonomiaa useilla keinoilla. Näihin kuuluvat esimerkiksi selkeiden odotusten ilmaiseminen, jatkuvan ohjauksen tarjoaminen ja palautteen antaminen (Reeve, 2023). Esihenkilön tarjoama tuki autonomian kokemuksen vahvistamiseksi parantaa työntekijän työhyvinvointia, vähentää stressiä ja edistää parempia työsuorituksia (Slemp ja muut, 2018). Autonomian toteutuminen työpaikalla vaatii kuitenkin tukea myös kollegoilta. Esihenkilöiden tuki vaikuttaa enemmän työmotivaation ja normien omaksumisen edistämiseen, kun taas kollegojen tuki vahvistaa erityisesti kyvykkyyden kokemusta tiimityössä (Jungert ja muut, 2013).

Autonomian tukeminen luo ympäristön, jossa myös muut psykologiset perustarpeet voivat täytyä, tehden siitä keskeisen vaikuttajan. Esimerkiksi koetun autonomian vahvistaminen tukee samalla koettua kyvykkyyttä, sillä nämä tarpeet ovat toisiaan täydentäviä (Ryan & Deci, 2017, s. 97–98). Autonomia on keskeinen myös siksi, että se edistää myönteistä muutossuhdetta ja vähentää muutosvastarintaa, joka voi hidastaa tai estää muutoksen toteutumista (Järvinen, 2016, luku 5). Autonomian on tunnistettu tukevan muutuskyykyä, sillä autonomian kokemus lisää työntekijöiden halua ja kykyä edistää muutosta (Järvinen, 2016, luku 5). Koettu autonomia on siis olennainen tekijä organisaatiomuutosten onnistumisessa (Hornung & Rousseau, 2007).

Itseohjautuvuusteorian mukaan yksilöiden kokema autonomia vahvistaa muutossitoutumista. Kun työntekijöille annetaan mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä ja vaikuttaa omaan toimintaansa muutoksen aikana, heidän sitoutumisensa syvenee ja suoritustaso paranee (Deci & Ryan, 2017, s. 538; Ryan & Deci, 2017, s. 98). Valmiiksi suunniteltu muutos, johon työntekijöillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia, voi heikentää muutossitoutumista ja vaikeuttaa muutoksen omaksumista (Juuti & Virtanen, 2009, s. 120; Stenvall & Virtanen, 2007, s. 21; Erämetsä, 2003, s. 36–40). Tämän teorian pohjalta tutkimuksessa esitetään seuraava hypoteesi:

Hypoteesi 1: Autonomia on positiivisesti yhteydessä affektiiviseen muutossitoutumiseen (H1).

Tuoreessa tutkimuksessa (Stephen ja muut, 2023) tarkasteltiin autonomian ja muutossitoutumisen välistä yhteyttä Ghanan pankkisektorilla, erityisesti esihenkilöiden ja työntekijöiden välisissä suhteissa. Tutkimus tukee käsitystä siitä, että autonomia toimii selittävänä tekijänä muutossitoutumisen muodostumisessa. Vaikka tutkimuksen keskittyminen Ghanan pankkisektoriin rajoittaa sen yleistettävyyttä muihin konteksteihin, se tarjoaa näkemyksiä siitä, että autonomian tukeminen on keskeistä paitsi sen yleisten hyötyjen vuoksi myös siksi, että se voi vahvistaa työntekijöiden muutossitoutumista. Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella ja vahvistaa autonomian positiivista vaikutusta affektiiviseen muutossitoutumiseen.

2.3.2 Kyvykkyys

Kyvykkyys tarkoittaa työelämän kontekstissa työntekijän osaamispotentiaalia (Salonen & Tapani, 2020). Se on kokemus omasta osaamisesta, taidoista ja hallinnan tunteesta omassa toiminnassa. Henkilö, joka kokee itsensä kyvykkääksi, luottaa omiin taitoihinsa ja pystyy suorittamaan tehtävät menestyksekkäästi (Ryan & Deci, 2017, s. 11; Martela & Jarenko, 2014; Ryan & Deci, 2000c). Kyvykkyys ilmenee taitoina, tietona ja asenteina, joita tarvitaan tehtävien suorittamiseen, sekä kykyyn soveltaa näitä työympäristössä (Salonen & Tapani, 2020; Lombard & Crafford, 2003).

Kyvykkyuden kehittyminen edellyttää oppimista, joka rakentuu motivaation varaan. Kun sekä kyvykkyuden että autonomian tarpeet täyttyvät, yksilön sisäinen motivaatio vahvistuu, mikä edistää oppimista ja kasvattaa edelleen kyvykkyuden tunnetta (Ryan & Deci, 2017, s. 96). Kyvykkyuden tunnetta voidaan vahvistaa sopivan haastavilla tehtävillä (Järvilehto, 2014, s. 31). Tehtävän ollessa liian helppo tai liian haastava, se ei kasvata kyvykkyuden tunnetta (Liukkonen, 2017, s. 23). Myös positiivinen palaute on keskeisessä roolissa kyvykkyuden tunteen vahvistamisessa (Liukkonen, 2017, s. 25; Ryan & Deci,

2017, s. 128; Parfyonova, 2009; Lee ja muut, 2006). Tulee kuitenkin huomioida, että kyvykkyyden tunne ei ole pysyvä. Negatiiviset tekijät, kuten liian vaativat haasteet, saatu kritiikki ja vertailu, voivat heikentää kyvykkyyden tunnetta ja vaikuttaa negatiivisesti yksilön itsearvioon omasta kyvykkyydestään (Deci & Ryan, 2017, s. 11). Vertailu ei kuitenkaan ole haitallista, jos sen tarkoitus on kehittää omia taitoja ja edistää henkilökohtaista kasvua (Liukkonen, 2017, s. 48–49).

Kyvykkyys ilmentää joustavuutta, epävarmuuden sietokykyä ja muutoshalukkuutta (Helakorpi, 2009). Hyvässä työyhteisössä kollegat tukevat toistensa osaamisen kehittymistä, auttavat tunnistamaan omat vahvuutensa ja hyödyntämään niitä, mikä luo ympäristön, jossa yhteisön kokonaisosaaminen kasvaa ja vahvistuu (Salonen & Tapani, 2020). Kyvykkyys on siis sekä yksilöllinen että yhteisöllinen ilmiö.

Kyvykkyyden on tunnistettu muodostuvan muodollisen myös koulutuksen ja kokemuksen kautta (Helakorpi, 2009). Seuraavat tutkielman hypoteesit pyrkivätkin tunnistamaan ja vahvistamaan tätä tietoa:

Hypoteesi 2. Korkea koulutustaso on positiivisesti yhteydessä työntekijän kyvykkyyden kokemukseen (H2).

Hypoteesi 3. Pitkä työura samassa organisaatiossa on positiivisesti yhteydessä työntekijän kyvykkyyden kokemukseen (H3).

Hypoteesi, jonka mukaan korkeampi koulutustaso on positiivisesti yhteydessä työntekijän kyvykkyyden kokemukseen (H2), saa tukea Alankomaiden korkeakouluopiskelijoiden tutkimuksesta, jossa koettu kyvykkyys näyttää kasvavan neljän vuoden ohjelman aikana (Baartman & Ruijs, 2011). Myöhemmässä tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin Alankomaiden korkeakouluopiskelijoiden ansaittujen opintopisteiden ja koetun kyvykkyyden välistä suhdetta, havaittiin kuitenkin vain heikko yhteys (Kamphorst ja muut, 2012). Tässä tutkielmassa kuitenkin tunnistetaan korkean

koulutustason olevan positiivisesti yhteydessä työntekijänä kyvykkyyden kokemukseen, jota myös tukee tutkimus, jossa muodolliset koulutukset, kuten kurssit ja ammattikirjallisuuden lukeminen, vahvistavat kyvykkyyden kokemusta (Bradley ja muut, 2012). Tutkielmassa tunnistetaan, että kurssit ja ammattikirjallisuus ovat osa koulutusta, ja korkeamman koulutustason suorittaneet työntekijät ovat suorittaneet kursseja sekä perehtyneet laajempaan kirjallisuuteen opintojen laajuuden takia.

Hypoteesia siitä, että pitkä työura samassa organisaatiossa on positiivisesti yhteydessä työntekijän kyvykkyyden kokemukseen (H3) tukee tuore tutkimus, jossa on tarkasteltu työuran pituuden vaikutusta koettuun kyvykkyyteen (Hamsinah, 2024). Tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti motivaation ja työsuhteen keston vaikutusta yliopisto-opettajien kyvykkyyden kokemukseen. Tulokset osoittavat, että sekä motivaatio että työsuhteen kesto vaikuttavat merkittävästi opettajien kyvykkyyteen. Toisessa tutkimuksessa todettiin, että kokemus vahvistaa kyvykkyyttä työpaikalla (Paloniemi, 2006). Tässä tutkielmassa kokemus nähdään työpaikalla syntyvänä ja työpaikkasidonnaisena tekijänä, joka vahvistuu osana pitkää työuraa. Pidempi työura antaa kokemukselle aikaa vahvistaa työpaikkasidonnaista kyvykkyyttä, kuten organisaation liiketoimintaprosessien ymmärryksen taidon kehittymistä. Työuran pituutta kyvykkyyden kokemuksen tekijänä vastakkaisena näkökulmana on tutkimus (Ng & Feldman, 2013), jossa työsuhteen keston ei tunnistettu vaikuttavan työntekijöiden kyvykkyyksien kasvuun.

Kyvykkyyden ja muutossitoutumisen välinen yhteys on saanut tutkimuksessa toistaiseksi rajallisesti huomiota. Kuitenkin on tunnistettu, että psykologisten perustarpeiden täyttyminen vahvistaa muutossitoutumista. Koska kyvykkyys on olennainen osa näitä perustarpeita, on luonnollista, että kyvykkyyden ja muutossitoutumisen välillä on yhteys (Meyer, 2014). Tämän pohjalta tutkielmaan on muotoiltu seuraava hypoteesi:

Hypoteesi 4. Kyvykkyys on positiivisesti yhteydessä affektiiviseen muutossitoutumiseen (H4).

Kyvykkyyden ja muutossitoutumisen välistä yhteyttä on tutkittu erityisesti muutosjohtajien ja esihenkilöiden kyvyn näkökulmasta edistää muutосkyvykkyyttä. Tutkimuksen mukaan muutосkyvykkyys jakautuu kolmeen pääalueeseen: taidot, tieto ja käyttäytyminen. Muutokseen valmistautumisen kompetenssit, eli taidot, jotka vahvistavat muutосkyvykkyyttä, liittyivät muun muassa aikataulutukseen ja kyseenalaistamiseen. Tieto puolestaan liittyi organisaation ydintoimintojen ymmärtämiseen, kun taas käyttäytymisen osalta korostettiin rehellisyyttä, resilienssiä ja proaktiivisuutta. Näiden kyvykkyyksien kehittäminen johtajissa on havaittu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden muutossitoutumiseen (Lombard & Crafford, 2003).

Kyvykkyyden roolia on tutkittu myös osana organisaatiositoutumista Mutah-yliopistossa Jordaniassa. Tutkimuksessa tunnistettiin, että viestintätaidot ja itsensä kehittäminen ovat keskeisiä tekijöitä, jotka ovat yhteydessä organisaatiositoutumiseen (Katawneh & Osman, 2014). Vaikka tutkimuksen asetelma ei suoraan vastaa tämän tutkielman tavoitetta, se tarjoaa arvokkaita viitteitä muutossitoutumisen tutkimukseen, sillä organisaatiositoutumisen on havaittu olevan yhteydessä muutossitoutumiseen (Herscovitch & Meyer, 2002). Tämän tutkielman painopisteenä on affektiivinen eli tunneperäinen muutossitoutuminen, joka on jäänyt aiemmissa tutkimuksissa tarkemmin määrittelemättömäksi.

2.3.3 Yhteisöllisyys

Itseohjautuvuusteorian mukainen yhteisöllisyys viittaa tunteeseen sosiaalisesta yhteydestä, joka syntyy, kun ihmiset kokevat välittämistä ja yhteenkuuluvuutta. Tällöin yksilöt tuntevat itsensä osaksi ryhmää, jossa heitä arvostetaan ja tuetaan (Deci & Ryan, 2000b). Varsinkin yhteenkuuluvuuden tunteessa korostuu yhteys niihin ryhmiin, joiden kanssa ollaan päivittäisessä vuorovaikutuksessa, sillä vuorovaikutustilanteet ja yhteiset kokemukset vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luovat vahvan sidoksen yksilön ja ryhmän välille. Yhteenkuuluvuuden tunne voi parhaimmillaan luoda voimaa, joka luo innostusta ja iloa. Tämä taas tukee yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja edistää

yhteisön menestystä (Salonen & Tapani, 2020; Liukkonen, 2017, 47). Yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymisellä on myös yhteys hyväntahtoiseen käyttäytymiseen ja yksilön hyvinvointiin (Jiang ja muut, 2018). Vahvistunut yhteenkuuluvuus voi luoda positiivisen kierteen, jossa yksilöiden hyvinvointi ja hyväntahtoisuus edistävät ryhmän yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta. Voimaannuttava yhteenkuuluvuuden kokemus syntyy, kun yksilö kokee tasapainoa ryhmätoiminnan positiivisten vaikutusten ja vastavuoroisuuden välillä (Deci & Ryan, 2017). Kannustavassa, turvallisessa ja lämminhenkisessä yhteisössä yksilö voi saavuttaa parhaimman potentiaalinsa, sillä myönteiset vuorovaikutuskokemukset vaikuttavat yksilön hyvinvointiin yhteisöllisyyden kautta (Ryan & Deci, 2020; Martela & Jarenko, 2014).

Yhteisöllisyyden tunne on merkityksellinen myös silloin, kun yksilöt toimivat ulkoisesti itsenäisesti, ilman suoraa kontaktia muihin tai sosiaalisiin siteisiin. Tämä tarkoittaa, että vaikka yksilöt tekevät itsenäisiä päätöksiä tai toimivat erillään, heidän psykologinen hyvinvointinsa ja motivaatio voivat silti rakentua yhteenkuuluvuuden tunteen kautta. Vaikka hetkellisesti yhteenkuuluvuuden tunne saattaa tuntua vähemmän merkitykselliseltä, sen vaikutus voi näkyä ja vaikuttaa pitkällä aikavälillä yksilön toimintaan ja hyvinvointiin (Ryan & Deci, 2000c).

Yhteisöllisyys ja muutossitoutuminen ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa, sillä yhteisön tuki ja yhteenkuuluvuuden tunne voivat merkittävästi vahvistaa yksilöiden sitoutumista muutokseen. Kun työntekijät kokevat olevansa osa yhteisöä, jossa heidän panoksensa arvostetaan ja jossa vallitsee luottamus, he ovat enemmän valmiita hyväksymään ja omaksumaan muutoksia (Herscovitch & Meyer, 2002). Yhteisön tarjoama tuki voi siis luoda turvallisen ympäristön, jossa muutokset voidaan kokea mahdollisuuksiksi. Tämän teoreettisen taustan pohjalta tutkielman hypoteesi on:

Hypoteesi 5. *Yhteisöllisyys on positiivisesti yhteydessä affektiiviseen muutossitoutumiseen (H5).*

Yhteisöllisyyden kokemusta on tutkittu affektiiviseen muutossitoutumiseen esihenkilöiden ja työntekijän välisen suhteen kautta. Tämän tutkimuksen perusteella yhteisöllisyyden kokemuksella voi olla yhteys affektiiviseen muutossitoutumiseen. Tutkimuksessa korostetaan erityisesti työntekijän ja esihenkilön välisen suhteen laatua ja sen positiivista vaikutusta affektiiviseen muutossitoutumiseen (Turner Parish ja muut, 2008).

Toisessa tutkimuksessa (Xiang ja muut, 2017) tarkasteltiin kouluympäristössä yhteenkuuluvuuden tunnetta oppilaiden kesken sekä oppilaiden ja opettajien välisten suhteiden kautta. Tutkimuksessa tunnistettiin, että kummatkin tekijöistä olivat yhteydessä oppilaiden sitoutumiseen, motivaatioon ja haluun oppia. Tämä tutkimustulos antaa viitteitä siitä, että työympäristössäkin yhteenkuuluvuuden tunne voi vaikuttaa haluun oppia ja kehittyä. Kun työntekijä kokee itsensä osaksi yhteisöä ja saa tukea kollegoiltaan ja esihenkilöiltään, se voi edistää hänen kyvykkyyden tunteen kasvamista ja ammatillista kehittymistä. Kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden ymmärtäminen toisiaan tukevinä tekijöinä on keskeistä tässä tutkielmassa, sillä tutkimuksen pääpaino ei ole pelkästään affektiivisen muutossitoutumisen ymmärtämisessä, vaan myös kyvykkyyden merkityksen tarkastelussa osana tätä prosessia.

Työntekijän ja esihenkilön välinen vuorovaikutus sekä tästä syntyvä yhteisöllisyyden kokemus voivat vaikuttaa muutossitoutumiseen myös työntekijän työkokemuksen kautta organisaatiossa. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että pitkä työura organisaatiossa liittyy positiivisesti affektiiviseen muutossitoutumiseen (English ja muut, 2010). Tämän perusteella tutkielman hypoteesi on:

Hypoteesi 6. Pitkä työura samassa organisaatiossa on positiivisesti yhteydessä affektiiviseen muutossitoutumiseen (H6).

Työuran pituuden ja affektiivisen muutossitoutumisen yhteyttä tutkittaessa on havaittu, että affektiivinen sitoutuminen on vahvempaa työntekijöillä, joilla on pidempi

työkokemus organisaatiossa. Kuitenkin näiden työntekijöiden kokemus psykologisesta ilmapiiristä oli vähemmän myönteinen verrattuna lyhyemmän työkokemuksen omaaviin työntekijöihin (English ja muut, 2010). Tämä luo mielenkiintoisen kontekstin tämän tutkielman kannalta, sillä teoreettisesti on tunnistettu, että psykologisten perustarpeiden täytyminen edistää affektiivista muutossitoutumista (Meyer, 2014).

Toisessa tutkimuksessa on havaittu, että ikä, työkokemus ja työvuodet organisaatiossa vahvistavat organisaatiositoutumista (Brimeyer ja muut, 2010). Tämä tutkimus eroaa kuitenkin edellisistä, sillä se keskittyy yleiseen organisaatiositoutumiseen. Alalla on myös toisenlaisia näkökulmia. Yhdysvaltojen Fortune 500 -yrityksissä tehdyn tutkimuksen mukaan työuran pituuden kasvu vähensi johtajien affektiivista sitoutumista organisaatioon (Taylor ja muut, 1996). Tämä tutkimus eroaa muista, sillä johtajien ja työntekijöiden taustatekijät sitoutumisen taustalla voivat olla erilaisia. Silti tutkimus tarjoaa mielenkiintoisen lisänäkökulman affektiivisen sitoutumisen tarkasteluun.

2.3.4 Motivaatio

Psykologisten perustarpeiden – autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemuksien – täytyminen luo motivaatiota (Ryan & Deci, 2020; Ryan & Deci, 2000b). Motivaatio jaetaan perinteisesti sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (Deci & Ryan, 1991), mutta tämä jako on liian yksinkertainen. Nykyisin motivaatiota tarkastellaan jatkumona, kuten Ryanin ja Decin (2000b) kehittämässä mallissa, jossa motivaatio koostuu kolmesta pääluokasta: sisäisestä motivaatiosta, ulkoisesta motivaatiosta ja amotivaatiosta. Näiden luokkien ero perustuu autonomiaa kokemukseen: amotivaation yhteydessä autonomia on vähäistä, kun taas sisäisessä motivaatiossa se on suurta. Motivaation tunnistaminen osana muutossitoutumista on tarpeellista, sillä sisäisen motivaation kautta työntekijän on mahdollista sisäistää muutoksenhalu ja kasvattaa muutossitoutuneisuutta (Herscovitch & Meyer, 2002).

Sisäinen motivaatio. Sisäinen motivaatio on autonomista motivaatiota, eli syntyy yksilön omasta tahdosta ja halusta, ei ulkoisen kontrollin kautta (Deci & Ryan, 2009, s.442–443). Decin ja Ryanin (1991) motivaatioteorian mukaan sisäinen motivaatio on yksilön toiminnan pohjana, joka luo energiaa ja ohjaa kehittämään itseään uusien haasteiden kautta. Nämä uudet haasteet luovat optimaalisen minäkuvaa tukevan kehitysympäristön, jossa yksilö voi kasvaa ja saavuttaa tyytyväisyyttä. Sisäisesti motivoitunut henkilö on syvästi kiinnostunut toiminnastaan, sillä se on linjassa hänen arvojensa kanssa ja tuo hänelle mielihyvää (Vasalampi, 2017, s. 55; Meyer, 2014; Parfyonova, 2009). Sisäinen motivaatio on merkittävä ja keskeinen motivaation muoto, sillä se kumpuaa yksilön omasta kiinnostuksesta, arvoista ja halusta oppia tai saavuttaa tavoitteita ilman ulkoisia palkkioita (Rigby & Ryan, 2018; Martela ja muut, 2017, s. 14–16; Deci & Ryan, 2000b).

Itseohjautuvuusteorian mukaan yksilön psykologisten tarpeiden täytyminen on keskeistä sisäisen motivaation ylläpitämisessä ja tukemisessa (Deci & Ryan, 1991). Erityisesti autonomian (Martela & Jarenko, 2014) ja koetun sosiaalisen yhteenkuuluvuuden täyttymys on nähty vahvistavan sisäistä motivaatiota (Vasalampi, 2017, 58). Sisäinen motivaatio, joka kumpuaa näiden tarpeiden tyydyttämisestä, on luontainen osa ihmisluontoa. Sen palkitsevuus perustuu toiminnasta itsestään syntyviin positiivisiin tunteisiin ja ajatuksiin, mikä tekee siitä kestävä ja merkityksellisen motivaation lähteen (Ryan & Deci, 2000b; Deci & Ryan, 1991). Sisäinen motivaatio edistää kehittymistä ja uusien taitojen omaksumista, jotka parantavat tehokkuutta omassa työympäristössä (Ryan & Vansteenkiste, 2023, s. 8; Martela & Jarenko, 2014; Ryan & Deci, 2000a). Tämä puolestaan voi vaikuttaa osaamisen kasvuun ja vahvistaa kyvykkyyden tunteen kehittymistä. Mikäli psykologiset perustarpeet eivät toteudu, se voi johtaa motivaation vähenemiseen tai jopa sen estymiseen kokonaan (Ryan & Deci, 2017, s. 99). Psykologisten perustarpeiden pitkäjänteinen ja jatkuva täytyminen on olennaista sisäisen motivaation luomisessa (Olafsen ja muut, 2018). Tämä viittaa siihen, että autonomisen motivaation rakentaminen ei tapahdu hetkellisillä muutoksilla, vaan se vaatii aikaa ja johdonmukaisuutta organisaatiolta.

Ulkoinen motivaatio. Ulkoinen motivaatio jakautuu itseohjautuvuusteorian mukaan neljään eri tasoon: ulkoinen säätely, introjektoitu säätely, identifioitu säätely ja integroitu säätely (Ryan & Deci, 2020; Cook & Artino, 2016; Deci & Ryan, 2009, s. 442–443). Ulkoinen säätely on tasoista vähiten autonominen ja perustuu ulkoisiin palkkioihin tai rangaistuksiin, eikä heijasta yksilön omaa tahtoa. Introjektoidussa säätelyssä toimintaan vaikuttavat sisäiset, mutta osittain ulkoa ohjatut tekijät, kuten hyväksynnän hakeminen tai syyllisyyden välttäminen. Identifioidussa säätelyssä puolestaan yksilö kokee toiminnan merkitykselliseksi ja omaksuu sen osaksi ajatteluaan, minkä seurauksena se tuntuu itsenäiseltä. Autonomisin ulkoisen motivaation muoto on integroitu säätely, jossa toiminnan tavoitteet ja arvot ovat täysin yhteensopivia yksilön omien arvojen kanssa, mikä tekee motivaatiosta kestävämpää ja sitoutumisesta vahvempaa. Integroidussa säätelyssä toiminta koetaan merkitykselliseksi, mutta toisin kuin sisäisessä motivaatiossa, se ei perustu suoraan sisäsyntyiseen kiinnostukseen (Ryan & Deci, 2017, s. 187; Vasalampi, 2017, s. 57; Deci & Ryan, 2009, s. 443).

Amotivaatio. Amotivaatio tarkoittaa motivaation täydellistä puuttumista, jolloin henkilöllä ei ole halua toimia. Tällöin hän ei tee mitään tai toimii ilman tarkoitusta, ainoastaan suorittaen vaaditut tehtävät ilman motivaatiota (Ryan & Deci, 2000b). Motivaation täydellinen puuttuminen johtuu siitä, että henkilö ei koe kiinnostusta tai kyvykkyyden tunnetta. Amotivaation on todettu vaikuttavan negatiivisesti hyvinvointiin, sitoutumiseen ja oppimiseen (Ryan & Deci, 2020). Amotivaatioon liittyy kyvyttömyyden tunne, joka ilmenee, kun yksilö ei toimi, koska hän kokee, ettei hänellä ole mahdollisuuksia vaikuttaa lopputulokseen. Tämä johtuu siitä, että yksilön kokemus omasta kyvykkyydestään on heikko kyseisessä tehtävässä (Ryan & Deci, 2017, s. 16).

Motivaation ymmärtämistä vaaditaan työelämän kontekstissa, sillä motivoituneet työntekijät ovat todettu olevan tuottavampia ja tehokkaampia työssään (Deci ja muut, 2017; Martela & Jarenko, 2014; Meyer, 2014). Motivaatio vaikuttaa suoraan työtehtävien suorittamiseen ja työn laatuun, ja se edistää haluttujen lopputulosten saavuttamista (Ryan & Deci, 2020). Työmotivaatio, eli työtä kohtaan kohdistunut motivaatio, on

keskeinen tekijä, joka vaikuttaa yksilön työssä jaksamiseen, suoriutumiseen, sitoutumiseen organisaation tavoitteisiin ja toimii voimavarana organisaatiolle (Sinokki, 2016, s. 81; Meyer, 2014).

Motivoituneet työntekijät ovat usein sitoutuneita työhönsä ja organisaatioon, koska he kokevat työnsä merkitykselliseksi (Martela & Jarenko, 2014). Hyvin johdettu työmotivaatio tukee paitsi organisaation menestystä, myös työntekijöiden hyvinvointia ja elämänlaadun kokemusta (Martela & Riekk, 2018; Parfyonova, 2009). Tämä vuorovaikutus toimii myös toisinpäin, sillä yksityiselämän haasteet voivat vaikuttaa suoraan motivaation laatuun työilmapiirissä (Jaakkola & Liukkonen, 2002). Henkilökohtaiset vaikeudet, kuten perhesuhteet tai terveysongelmat, voivat heijastua työpaikalle ja vaikuttaa siihen, kuinka motivoituneita työntekijät ovat työssään.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkielmaa varten on laadittu tutkimusstrategia, jonka avulla varmistetaan systemaattinen ja johdonmukainen eteneminen tutkimusprosessissa (Kuvio 2). Tutkielman toteuttaminen perustui huolellisesti suunniteltuun prosessiin, joka sisälsi toimeksiantajan tarpeiden kartoituksen, tutkimusmenetelmien valinnan, aineiston keruun ja analyysin. Tutkielmaan kuuluva tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, joka mahdollisti kontekstin ja organisaatiokohtaisten tekijöiden huomioimisen (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2010, s. 189–190).



Kuvio 2. Tutkielman tutkimusstrategia.

Tutkielma perustuu pragmatismiin filosofiseen lähestymistapaan, joka korostaa tiedon käytännön sovellettavuutta (Kelly & Cordeiro, 2020; Rabetino ja muut, 2021). Pragmaattinen lähestymistapa keskittyy konkreettisten ilmiöiden käytännön ymmärtämiseen ja tutkimuksen käytännön vaikutuksiin, sen sijaan että keskittyisi abstrakteihin oletuksiin todellisuudesta (Patton, 2014). Pragmatismissa todellisuus nähdään intersubjektiivisena, eli se on sekä objektiivinen että subjektiivinen samanaikaisesti ja koetaan eri tavoin. Tieto puolestaan perustuu kokemuksiin, ja yksilöiden todellisuuskäsitykset muotoutuvat heidän sosiaalisten kokemustensa kautta (Morgan, 2014). Tutkielman tutkimusmenetelminä käytettiin monimenetelmäistä lähestymistapaa, jossa yhdistettiin kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen analyysi. Tämä

lähestymistapa mahdollisti sekä laajempien trendien kartoittamisen että syvällisen ymmärryksen saamisen yksilöiden ja organisaation kokemuksista muutoksessa (Vilkkä, 2015, s. 70; Hirsjärvi ja muut, 2014, s. 161; Sormunen ja muut, 2013). Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen kohteena ja tutkielman toimeksiantajana on sama yritys.

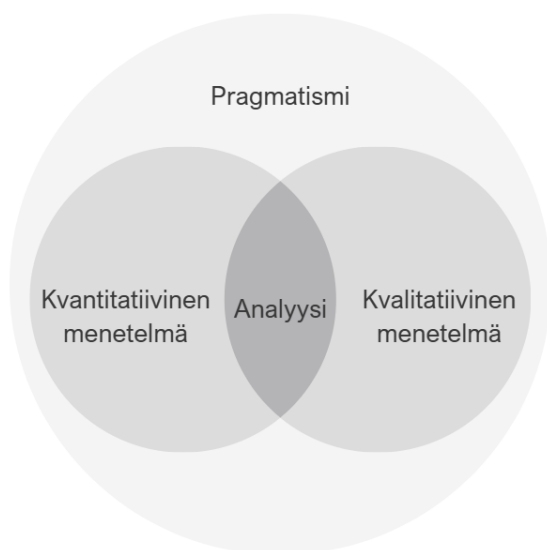
3.1 Toimeksiantajan esittely

Tutkielman toimeksiantajana on suomalainen pk-yritys, joka toimii vakuutusallalla ja tarjoaa palveluita muun muassa sijoittamisen ja vakuutusten hoidon osalta. Yhtiö on palvellut asiakkaitaan usean kymmenen vuoden ajan ja sen tuottamia palveluita käyttää kymmenet tuhannet yksityis- ja yritysasiakkaat. Yhtiö on vakavarainen, mikä ilmenee sen vuosittaisista taloustiedoista. Yhtiö työllistää asiantuntijoita, jotka työskentelevät muun muassa palvelutuotannon, matematiikan, tietotekniikan ja liiketoiminnan kehittämisen parissa.

Yhtiö on panostanut merkittävästi tietoteknisten järjestelmien uudistamiseen ja on hiljattain allekirjoittanut sopimuksen uuden tuotantojärjestelmän hankkimiseksi suurelta kansainväliseltä järjestelmätoimittajalta. Uusi tuotantojärjestelmä tulee korvaamaan yhtiön aikaisemmat kaksi vanhaa järjestelmää. Tämä projekti on yhtiön historian suurin ja sen odotetaan kestävän useita vuosia. Laaja tuotantojärjestelmäuudistus on merkittävä muutos yrityksen toiminnassa, ja se vaatii organisaatiolta muutossitoutumista. Tämä pitkäkestoinen projekti tuo esiin tarpeen tunnistaa ne tekijät ja osa-alueet, jotka tukevat muutoksen toteutumista ja onnistumista. Tämän tutkielman tarkoitus on auttaa organisaatiota tunnistamaan ne osaamisen alueet, jotka tukevat muutossitoutumista.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkielman tutkimusmenetelmät on muotoiltu pragmatismiin perustuen, ja tutkimusmenetelmäksi on valittu monimenetelmällinen lähestymistapa, jossa yhdistetään kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia lähestymistapoja (Kuvio 3). Tutkimusaineistonkeruuta varten luotu kyselylomake sisälsi puolistrukturoidusti sekä suljettuja kvantitatiivisia että avoimia kvalitatiivisia kysymyksiä. Näin kerätyt aineistot täydensivät toisiaan, mahdollistaen monipuolisemman ja kattavamman tiedon saamisen. Monimenetelmäisen tutkimuksen tavoitteena on parantaa tutkimuksen kattavuutta ja luotettavuutta. Kvantitatiivinen aineisto tarjoaa tilastollisen näkökulman ja laajemman ymmärryksen ilmiöstä, kun taas kvalitatiivinen aineisto syventää ymmärrystä tutkimuskohteesta (Vilka, 2015, s. 70; Hirsjärvi ja muut, 2014, s. 161; Sormunen ja muut, 2013).



Kuvio 3. Tutkielman tutkimusasetelma.

Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii lähestymään tutkimusaihetta objektiivisesti mitattavista ja todennettavista asioista. Siinä missä laadullinen tutkimus korostaa subjektiivista tulkintaa ja ilmiön merkityksiä, määrällinen tutkimus keskittyy numeeriseen dataan, joka voidaan analysoida tilastollisesti (Heikkilä, 2014, s. 12–15; Hirsjärvi ja muut, 2014, s. 161). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa usein tarkastellaan eri asioiden välisiä

riippuvuuksia, tavoitteena löytää yleistettäviä lainalaisuuksia, jotka eivät ole sidoksissa yksittäiseen tutkijaan tai kontekstiin (Heikkilä 2014, s. 15–17). Se siis keskittyy ilmiöiden yleistämiseen, jossa roolissa ovat aiemmat teoriat, tarkat käsitteiden määrittelyt ja hypoteesien esittäminen. Tulosten yleistettävyys perustuu tilastolliseen päättelyyn, jonka tavoitteena on muodostaa laajempaa joukkoa koskevia yleistyksiä (Kananen, 2015, s. 73; Hirsjärvi ja muut, 2014, s. 140). Kvantitatiivisiin kysymyksiin on luotu hypoteesit, jotka ovat luotu auttamaan tutkimuskysymyksiin vastatessa.

Kvantitatiivisen tutkimuksen objektiivisuus perustuu standardoituihin menetelmiin, kuten kyselylomakkeisiin ja mittareihin. Mittarit ovat yleensä validoituja, ja niiden luotettavuus arvioidaan esimerkiksi toistettavuuden mittaamisen avulla (Kananen, 2015, s. 73), joka mahdollistaa tulosten vertailtavuuden eri tutkimusten välillä. Tämän tutkimuksen suljetut kysymykset perustuivat teoreettisiin malleihin, jotka olivat validoitu aiemmissa tutkimuksissa. Tutkimuksessa käytetyissä kvantitatiivisissa kysymyksissä vastaukset annettiin Likert-asteikolla, joka tarjoaa selkeän ja strukturoituneen tavan ilmaista mielipiteitä tai asenteita. Likert-asteikkoa käytetään erityisesti asenteita mittaavissa kyselylomakkeissa, sillä se mahdollistaa vastaajien mielipiteiden asteittaisen analysoinnin (1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä). Asteikon avulla voidaan tarkastella, kuinka voimakkaasti vastaajat ovat samaa tai eri mieltä väittämien kanssa, mikä tekee siitä tehokkaan työkalun asenteiden ja mielipiteiden tutkimiseen (Vehkalahti, 2014).

Kvantitatiivinen tutkimus tarjoaa usein selkeän kuvan vallitsevasta tilanteesta, mutta se ei yleensä kykene selvittämään ilmiöiden syitä riittävän tarkasti (Heikkilä, 2014, s. 15–17). Tutkimuksen kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan merkityskokonaisuuksia, joiden lähtökohtana on kuvata ja ymmärtää todellista elämää sellaisena kuin se näyttäytyy tutkittavien näkökulmasta (Hirsjärvi ja muut, 2014, s. 161). Tämä tarkoittaa, että tutkimuksessa keskitytään ilmiöiden syvälliseen ymmärtämiseen, ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin, tulkintoihin ja merkityksiin, joita he liittävät omaan toimintaansa. Kvalitatiiviseen tutkimukseen sisältyy aina pohdinta, mitä merkitystä

tutkimuksessa haetaan ja mistä ilmiöstä on kyse. Tämä lähestymistapa on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisesti todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan aineistonhankintamenetelmiä, jotka tuovat esille tutkittavien omat näkökulmat ja kokemukset. Näihin menetelmiin kuuluvat esimerkiksi teemahaastattelut, ryhmähaastattelut ja osallistuva havainnointi (Kananen, 2015, s. 7; Vilka, 2015, s. 118).

Tutkimuksen kyselylomakkeen kvalitatiivisella osuudella pyrittiin syventämään ymmärrystä työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä liittyen heidän omaan muutossitoutumiseensa ja kyvykkyyden kokemukseensa. Tarkoituksena oli saada esiin yksilöllisiä tarinoita, jotka voivat paljastaa syvempiä motiiveja, esteitä ja tunteita muutokseen liittyen. Kerätty aineisto rikastaa tutkimusta täydentämällä kvantitatiivisia tuloksia ja tarjoamalla tietoa, joka auttaa ymmärtämään tutkittavaa kohdetta syvällisemmin.

Tutkielman monimenetelmällinen lähestymistapa on valikoitunut tukemaan tutkimuksen viitekehyksen soveltamista ja tarjoamaan monipuolisia näkökulmia tutkimusaiheeseen. Tapaustutkimuksena toteutettava lähestymistapa rajaa kuitenkin tarkastelun tiettyyn kontekstiin, mikä tarkoittaa, että sen tuloksia ei voi suoraan yleistää laajempaan toimintaympäristöön. Siitä huolimatta tapaustutkimus tarjoaa arvokkaan perustan tutkimusaiheen syvälliselle ymmärtämiselle ja voi tuottaa havaintoja, joita voidaan soveltaa tulevilla tutkimuksilla ja tapauksen käytännön kehitystoiminnassa.

3.3 Aineistonkeruu

Tutkielman aineisto kerätään tutkimukseen osallistuneen yrityksen henkilöstöstä, koska heidän kokemuksensa, näkemyksensä ja osaamisensa ovat olennaisia tutkittavan ilmiön ymmärtämisessä tapaustutkimuksessa. Kyselylomake lähetettiin 85 henkilölle. Henkilöstöstä kerätty aineisto mahdollistaa myös käytännönläheisten johtopäätösten tekemisen ja tutkimustulosten hyödyntämisen yrityksen kehittämisessä. Kyselylomake

sisälsi myös avoimia kysymyksiä, jotka toteutettiin organisaation pyynnöstä. Näiden kysymysten vastauksia ei huomioitu aineistossa tutkimuksen osalta.

Aineistonkeruuta varten tehty kyselylomake luotiin Microsoft Formsia hyödyntäen ja se lähetettiin sähköpostitse kaikille yrityksen työntekijöille. Kyselyn näkyvyyttä tehostettiin julkaisemalla siitä tiedote yrityksen intranetissä sekä esittelemällä se henkilöstöinfossa. Näillä toimenpiteillä pyrittiin varmistamaan, että mahdollisimman moni työntekijä saisi tiedon kyselystä ja osallistumismahdollisuudesta. Vastaajille annettiin 15 päivää aikaa kyselyn vastaamiseen. Kyselylomakkeen täyttämiseen kuluva aika arvioitiin olevan noin 15 minuuttia, mutta lopullinen keskimääräinen vastausaika oli noin 22 minuuttia. Kaikki vastaukset kerättiin täysin anonymisti, jotta vastaajat voisivat vastata avoimesti ilman huolta tunnistettavuudesta, mikä parantaa vastausten luotettavuutta ja antaa aidon kuvan työntekijöiden näkemyksistä.

3.3.1 Kyselylomake

Kyselylomakkeen kvantitatiivisen osion tarkoituksena oli mitata tutkittavaa ilmiötä numeerisesti, kartoittamalla vastaajien muutossitoutumista affektiivisen muutossitoutumisen mittaristolla ja itseohjautuvuusteorian psykologisten perustarpeiden täyttymisen mittaristolla. Kyselylomakkeessa on hyödynnetty molempia tutkielman teoreettisia viitekehyksiä sekä niihin liittyviä standardoituja ja validoituja kysymyksiä. Psykologisten perustarpeiden täyttymistä tarkasteltiin itseohjautuvuusteorian pohjalta käyttäen The Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale (BPNSFS) -kysymyksiä (Van der Kaap-Deeder ja muut, 2020). Alkuperäiset kysymykset olivat englanniksi, ja vaikka virallisia käännöksiä on tehty useille kielille, suomenkielistä käännöstä ei ole olemassa. Käännökset on tehty itse, mutta ne on tarkastettu useamman henkilön toimesta. Käännöksissä on pyritty säilyttämään alkuperäisten kysymysten merkitys ja sävy mahdollisimman tarkasti. BPNSFS-kysymysmittari sisältää kahdeksan väittämää jokaisesta psykologisesta

perustarpeesta, joista puolet liittyvät tarpeen täyttymiseen ja puolet tukahduttamiseen (Van der Kaap-Deeder ja muut, 2020).

Kolmen komponentin muutossitoutumisen mallin validoidut kysymykset perustuvat Herscovitchin ja Meyerin (2002) kehittämään mittaristoon, joka mittaa henkilön muutossitoutumista affektiivisen, jatkuvan ja normatiivisen sitoutumisen näkökulmista teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Alkuperäiset mittaristoväittämät ovat englanniksi, eikä niille ole virallisia suomennoksia. Käännös on aluksi tehty itsenäisesti ja sen jälkeen verrattu toisen pro gradu -tutkielman käännöksiin (ks. Tiilikainen, 2019). Tässä tutkielmassa painotetaan affektiivista eli tunneperäistä muutossitoutumista, ja siksi kyselylomakkeessa on käytetty vain niitä kuutta väittämää, jotka liittyvät tähän komponenttiin.

Kyselylomakkeen laadullisten kysymysten osalta laadittiin operationalisointitaulukko (Taulukko 1). Operationalisoinnilla tarkoitetaan käsitteiden muuntamista mitattavaan muotoon, mikä mahdollistaa niiden tarkastelun empiirisessä tutkimuksessa (Hirsjärvi ja muut, 2009, 154–155). Operationalisoinnin tarkoituksena oli esittää käsiteltävät teemat osallistujille selkeällä tavalla, jotta heidän vastauksensa kytkeytyisivät tutkimuksen tavoitteisiin.

Taulukko 1. Operationalisointitaulukko.

Tutkimuskysymys	Teema	Operationalisoidut kysymykset
Millaiset yksilö- ja organisaatiotason tekijät muodostavat esteitä affektiiviselle muutossitoutumiselle?	Affektiivinen muutossitoutuminen	Mitkä tekijät ovat haitanneet muutokseen sitoutumistasi?
Mitkä taidot vahvistavat affektiivista muutossitoutumista työntekijöiden näkökulmasta?	Autonomia	Kuvaile tilanteita, joissa olet kokenut voivasi vaikuttaa muutokseen. Miten tilanteet, joissa olet voinut vaikuttaa muutokseen, ovat vaikuttaneet muutossitoutumiseesi?
	Kyvykkyys	Mitkä taidot ovat tukeneet sinua muutoksessa? Mitä sellaista osaamista sinulta puuttuu, josta olisi hyötyä muutoksessa? Oletko kokenut riittämättömyyttä osaamisesi suhteen muutostilanteessa?
	Yhteisöllisyys	Kuvaile tilanne, jossa työyhteisön tuki on vahvistanut sitoutumistasi muutokseen. Kuvaile tilanne, jossa työyhteisö on heikentänyt sitoutumistasi muutokseen.

Kyselylomakkeen kvantitatiiviset kysymykset oli määritelty pakollisiksi vastattaviksi, mikä tarkoittaa, että kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt vastasivat näihin kysymyksiin. Sen sijaan kvalitatiiviset avoimet kysymykset olivat vapaaehtoisia, eikä kaikilta vastaajilta saatu vastauksia kaikkiin näihin kysymyksiin. Avoimiin kysymyksiin saatiin kuitenkin runsaasti vastauksia, mikä vahvistaa tutkielman luotettavuutta ja tarjoaa monipuolista aineistoa tapausyrityksen organisaation tilanteen analysoimiseksi tutkimustulosten pohjalta.

3.3.2 Tutkimuksen otos

Kyselyyn vastasi 44 henkilöä, mikä asettaa tutkimuksen vastausprosentiksi 52 %. Vastausprosentti oli kohtalainen, mutta voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten yleistettävyyttä. Erityisesti, kun tavoitteena on saada kattava kuva henkilöstön näkemyksistä, alhaisempi vastausprosentti voi rajata joidenkin näkökulmien huomioimatta jäämistä, mikä puolestaan saattaa heikentää tulosten edustavuutta. Kyselyn päätavoitteena oli kerätä työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia, ja tässä suhteessa tulokset tarjoavat arvokasta laadullista ja määrällistä tietoa, joka voi toimia lähtökohtana organisaation kehittämiseksi ja päätöksenteolle.

Tapaustutkimuksen muutoksen konteksti keskittyy uuden tuotantojärjestelmän uudistamiseen, joka on laaja ja monivuotinen muutosprojekti. Vastaajien taustatietojen ymmärtäminen tarjoaa olennaista kontekstia tutkimustuloksille. Vastanneista yli 40-vuotiaita oli 38 henkilöä (Taulukko 2), mikä tarkoittaa, että tutkimuksen painopiste kohdistuu pääasiassa vanhempiin työntekijöihin. Tämä ikäryhmä tuo esiin arvokasta tietoa työelämän kokemuksista ja näkökulmista, jotka voivat poiketa nuorempien työntekijöiden kokemuksista ja asenteista. Lisäksi vastanneista 27 henkilöä oli työskennellyt yrityksessä yli 20 vuotta (Taulukko 3), mikä korostaa tutkimuksen keskittymistä pitkäaikaisempaan työvoimaan. Pitkä työsuhde voi vaikuttaa työntekijöiden näkemyksiin ja sitoutumiseen, joten tämän ryhmän suuri osuus antaa näkökulmia erityisesti tämän tapaustutkimuksen kannalta.

Taulukko 2. Otoksen ikäjakauma.

		Lukumäärä	Prosenttiosuus
Ikä	40-vuotias tai alle	6	13,6 %
	Yli 40-vuotias	38	86,4 %
	Yhteensä	44	100 %

Taulukko 3. Työuran pituuden jakautuminen otoksessa.

		Lukumäärä	Prosenttiosuus
Työsuhte	Alle 10 vuotta	6	13,6 %
	11–20 vuotta	11	25,0 %
	21–30 vuotta	18	40,9 %
	31–40 vuotta	8	18,1 %
	Yli 41 vuotta	1	2,3 %
	Yhteensä	44	100 %

Vastanneista 14 henkilöllä korkein suoritettu koulutustaso oli ylioppilastutkinto tai ammatillinen tutkinto, 15 henkilöllä alempi korkeakoulututkinto ja 15 henkilöllä ylempi korkeakoulututkinto (Taulukko 4). Koulutustasojen jakautuminen on tasainen, mikä tarkoittaa, että vastaajien koulutustausta on monipuolinen ja se mahdollistaa erilaisten näkökulmien ja taustojen vaikutuksen vastauksiin.

Taulukko 4. Otoksen koulutustason jakauma.

		Lukumäärä	Prosenttiosuus
Koulutustaso	Ylioppilastutkinto tai ammatillinen tutkinto	14	31,8 %
	Alempi korkeakoulututkinto	15	34,1 %
	Ylempi korkeakoulututkinto	15	34,1 %
	Yhteensä	44	100 %

Otos heijastaa organisaation eri ikä- ja kokemusryhmien edustavuutta. Vaikka tutkimuksen otos on rajallinen ja sen tuloksia ei voida suoraan yleistää koko organisaatioon, antaa se viitteitä ja näkemyksiä, jotka ovat hyödyllisiä organisaatiolle.

3.4 Aineiston analysointi

Tutkielman kvantitatiivinen analyysi suoritettiin IBM SPSS -ohjelman avulla, johon sähköisen kyselylomakkeen aineisto siirrettiin. Pääanalyysimenetelmänä käytettiin korrelaatioanalyysia, ja valittiin Spearmanin korrelaatio, koska tutkimusaineisto ei noudattanut normaalijakaumaa. Korrelaatioanalyysi tarkastelee kahden tai useamman muuttujan välisiä suhteita, mutta ei selitä syy-seuraussuhteita. Havaintoja syvennettiin analysoimalla hajontakaavioita, jotka ovat visuaalisia esityksiä korrelaatioiden tunnistamiseksi. Spearmanin korrelaation arvo vaihtelee välillä -1 ja +1, jossa -1 tarkoittaa täydellistä negatiivista korrelaatiota, +1 täydellistä positiivista korrelaatiota ja 0 tarkoittaa ei-korreloivaa suhdetta. Korrelaatioanalyysiin päädyttiin, koska haluttiin tunnistaa korrelaatioyhteyksiä liittyen affektiiviseen muutossitoutumiseen ja kyvykkyyden taustatekijöihin. Tutkimuksen taustamuuttujien analyysissä käytettiin deskriptiivistä tilastollista analyysia, joka mahdollisti aineiston ominaisuuksien tarkastelun ja kuvauksen (Tähtinen ja muut, 2020, s. 36, 183-185).

Ennen pääanalyysimenetelmien soveltamista suoritettiin aineiston alkututkimus, jossa tunnistettiin olennaisia piirteitä aineistosta. Kyselylomakkeessa käytetyt mittarit analysoitiin laskemalla Cronbachin alfa, joka on tilastollinen mittari mittarin sisäisen johdonmukaisuuden arvioimiseksi. Cronbachin alfan arvo voi vaihdella 0:n ja 1:n välillä, ja yleisesti ottaen arvoa pidetään hyväksyttävänä luotettavuuden mittarina, jos se on yli 0,70. Lisäksi suoritettiin Shapiro-Wilkin testi normaalijakauman tarkastamiseksi, jotta voitiin varmistaa oikeat korrelaatioanalyysimenetelmät. Shapiro-Wilkin testi on käytössä pienissä otoskokoissa, ja sen p-arvon raja-arvona pidetään yleensä 0,05:ttä, jolloin alle tämän arvon voidaan todeta, että aineisto ei ole normaalijakautunut ja sopii ei-parametriisiin analyyseihin (Tähtinen ja muut, 2020, s. 87–90, 105, 180).

Tutkimuksen kvalitatiivisena analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua, joka mahdollisti aineistosta esiin nousseiden vastausten tarkastelun suhteessa tutkimuskysymyksiin. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin itseohjautuvuusteorian sekä kolmen komponentin muutossitoutumisen viitekehysiä, sillä ne tarjoavat selkeän rakenteen ja suuntaviivat aineiston tulkinnalle. Teemoittelun avulla aineisto jaettiin ja ryhmiteltiin eri aihepiireihin, jolloin pystyttiin tunnistamaan keskeisimmät löydökset. Teemoittelussa keskitytään siihen, mitä aineistossa sanotaan kunkin teeman osalta, eikä pyritä laskemaan esimerkiksi tiettyjen asioiden esiintymistiheyttä. Teemat muodostuvat tutkijan tekemistä tulkinnoista siitä, mitkä aihepiirit ovat aineistossa keskeisiä ja ansaitsevat huomiota (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231–236; Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 95–108). Pelkkä analyysi ei kuitenkaan riitä, vaan tutkimuksen johtopäätösten tueksi tarvitaan myös tulkintaa. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinnan keskeinen rooli on nostaa esiin aineiston keskeisimmät näkökulmat ja suhteuttaa ne tutkimuskysymyksiin, jolloin tutkimus saa syvempää merkitystä ja ymmärrystä (Puusa & Juuti, 2020, s. 143).

Kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteeseen kuuluu havaintojen teoriapitoisuus, joka on olennainen osa tätä tutkielmaa. Käsite korostaa, että tutkijan käsitykset, käytetyt menetelmät ja ilmiölle annetut merkitykset vaikuttavat tutkimuksen lopputuloksiin. Tutkimustulokset eivät synny tyhjiössä, vaan ne kietoutuvat tutkijan omaan ymmärrykseen ja tapaan jäsentää asiaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 25). Tutkielman yhteydessä havaintojen teoriapitoisuus ilmenee erityisesti siinä, miten tutkijan tausta ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä vaikuttavat tutkimuksen kulkuun ja tulkintoihin. Valinnat tutkimusmenetelmien, kysymysten ja analyysitapojen suhteen on tehty tutkijan omien lähtökohtien ja aikaisemman tietämyksen perusteella. Esimerkiksi kyselylomakkeen avoimet kysymykset perustuvat tutkijan valintoihin sen perusteella, mitä on pidetty tutkimuskysymysten kannalta olennaisina. Lisäksi analyysivaiheessa juuri tutkijan tapa jäsentää ja tulkita aineistoa, kuten ryhmittely tai teoreettisten käsitteiden käyttö, on vaikuttanut siihen, millaisia merkityksiä aineistosta nostetaan esiin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tulokset olisivat subjektiivisia.

3.5 Tutkimuksen eettisyys

Ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen keskeinen periaate on se, että tutkittavat luottavat tutkijoihin ja tieteelliseen tutkimukseen. Tämä edellyttää, että tutkimuksessa toimitaan eettisesti kestäväällä tavalla, mikä sisältää tutkittavien oikeuksien turvaamisen, anonymiteetin varmistamisen ja avoimen viestinnän tutkimuksen tavoitteista. Tutkimukseen osallistumisen tulee perustua vapaaehtoisuuteen, ja jokaisella on oikeus kieltäytyä osallistumasta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019). Tässä tutkimuksessa on varmistettu, että osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja osallistujilla on ollut mahdollisuus kieltäytyä kyselyyn vastaamisesta. Lisäksi on tarjottu selkeää ja kattavaa tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja aineiston käsittelystä ennen osallistumispäätöksen tekemistä.

Kaikki vastaajat olivat tietoisia siitä, että heidän vastauksensa käsitellään anonymisti, eikä tutkimuksessa pyritä tunnistamaan yksittäisiä vastaajia. Tämä takaa sen, että vastaukset eivät ole yhdistettävissä vastaajien henkilöllisyyksiin. Vastaajille oli myös annettu selkeät tiedot tutkimuksen noudattamista tietosuojakäytännöistä. Lisäksi osallistujille oli kerrottu, että heidän osallistumisensa ei vaikuta mitenkään heidän työtehtäviinsä, eikä tutkimukseen osallistuminen tai siitä kieltäytyminen aiheuta mitään negatiivisia seurauksia työpaikalla.

Tutkielmassa on hyödynnetty tekoälyä, erityisesti ChatGPT:tä, mutta sen käyttö on rajoittunut sanavalintoihin, lauserakenteisiin, kielioppivirheiden korjaamiseen ja tiedon jäsentelyyn. Tekoälyä ei ole hyödynnetty itse tutkimusprosessin tai aineiston analysoinnin osalta, ja sen käyttö on toteutettu läpinäkyvästi ja hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen.

3.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusprosessiin kuuluu olennaisena osana luotettavuuden arviointi, jonka tavoitteena on vähentää mahdollisia virheitä. Luotettavuutta tulisi arvioida jatkuvasti, jotta voidaan varmistaa tutkimuksen laatu sekä tunnistaa sen vahvuudet ja mahdolliset rajoitukset (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 118). Tässä tutkielmassa on pyritty varmistamaan luotettavuutta käyttämällä monimenetelmää, joka yhdistää eri tutkimusmenetelmät ja aineistot, sekä lisää tutkimuksen vahvuuksia ja tarjoaa monipuolisemman näkökulman tarkasteltavaan ilmiöön (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 142–144; Vilkkä, 2015, s. 70; Creswell & Tashakkori, 2007). Tutkielmassa on hyödynnetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, ja analyysitapoina on käytetty sisällönanalyysia sekä tilastollisia analyyssejä.

Vaikka tutkimuksen kyselylomakkeen vastausprosentti ei ollut täydellinen vaan otoksesta 52 %, eli 44 työntekijää, tarjoaa se silti riittävän pohjan aineiston analysoinnille ja antaa merkityksellistä tietoa tutkittavasta aiheesta. On huomioitava, että alle 30 %:n vastausprosenttia pidetään yleisesti epäluotettavana tilastollisen analyysin kannalta, eikä sen pohjalta voida tehdä tilastollisesti merkitseviä johtopäätöksiä (Seale, 2018, s. 202). Tämän kyselyn vastausprosentti ylittää kuitenkin tämän kynnyksen, mikä mahdollistaa tulosten käytön kuvailevana ja arvokkaana aineistona tutkimuksen pohjaksi.

Tutkimuksen aineiston luotettavuutta arvioitiin tilastollisesti käyttäen Cronbachin alfan arvoa, joka mittaa mittariston sisäistä johdonmukaisuutta. Cronbachin alfa antaa arvion siitä, kuinka hyvin kysymykset mittaavat samaa ilmiötä tai teemaa, eli kuinka luotettavasti mittaristo tuottaa samankaltaisia tuloksia eri kysymyksistä, jotka käsittelevät samaa asiaa (Tähtinen ja muut, 2020, s.87). Kyselylomakkeen kaikki neljä aihealuetta – affektiivinen muutositoutuminen, autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys – ylittivät luotettavuuden raja-arvon, joka on 0,7. Tämä viittaa siihen, että mittarit mittaavat kuhunkin aihealueeseen liittyviä käsitteitä johdonmukaisesti ja luotettavasti, mahdollistaen luotettavan aineiston käytön tutkimustulosten analysointiin.

Tutkielman luotettavuutta voidaan arvioida myös neljän arviointikriteerin kautta: yleinen uskottavuus, siirrettävyys, prosessin uskottavuus ja tulosten vakuuttavuus. Yleinen uskottavuus arvioi, kuinka hyvin tutkimusaiheeseen on perehdytty ja onko kerätty aineisto relevantti esitettyjen tulkintojen tueksi. Kaikkien tulkintojen tulee olla johdonmukaisia, ja muiden tutkijoiden tulisi pystyä tekemään samanlaisia johtopäätöksiä (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 303–308). Tässä tutkielmassa on pyritty varmistamaan yleinen uskottavuus koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimusaiheeseen ja siihen liittyvään tieteelliseen kirjallisuuteen on perehdytty huolellisesti. Tutkielmassa kaikki tulokset on pyritty esittämään selkeästi, loogisesti ja hyvin perustellusti. Analyysit ja johtopäätökset on tehty huolellisesti, ottaen huomioon sekä aineiston että aikaisemman tutkimuksen tarjoamat näkökulmat.

Siirrettävyys viittaa tutkimuksen kykyyn olla pätevä myös muissa tutkimuskonteksteissa. Sen tavoitteena on luoda yhteyksiä muihin tutkimustuloksiin ja tunnistaa mahdollisia yhtäläisyyksiä eri tilanteissa ja ympäristöissä (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 308). Vaikka aihe on vielä tuore, yhteydet aiempiin tutkimuksiin auttavat vahvistamaan tutkimuksen siirrettävyyttä ja relevanssia. Tämä vertailu tukee tutkimustulosten luotettavuutta ja tuo esiin mahdolliset eroavuudet ja yhtäläisyydet eri konteksteissa, mikä voi avata uusia näkökulmia ja lisätä yleistä ymmärrystä aiheesta. Tulosten siirrettävyyttä on varmistettu käyttämällä aineistossa kumpaankin teoreettiseen viitekehykseen kuuluvia validoituja kysymyksiä.

Tutkimusprosessin uskottavuus edellyttää vastuun kantamista tiedon tuottamisesta siten, että se on loogisesti jäsenneilty, asianmukaisesti dokumentoitu ja jäljitettävissä (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 308). Tämän tutkielman tutkimusprosessin uskottavuutta on vahvistettu huolellisella ja selkeällä dokumentoinnilla, jossa on pyritty varmistamaan, että kaikki tutkimukseen liittyvät päätökset ja valinnat on dokumentoitu, jotta ne ovat jäljitettävissä ja perusteltavissa. Tutkimusprosessin uskottavuutta lisää tutkielmasta tehdyt välipalautukset, jossa tutkielman ohjaajalla on ollut mahdollisuus suositella korjauksia tutkimusprosessin aikana.

Tulosten vakuuttavuus tarkoittaa sitä, että sekä tulokset että niiden tulkinnat ovat selkeästi esitettyjä, mikä vahvistaa niiden johdonmukaisuutta ja perusteltavuutta (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 308). Tässä tutkielmassa tulosten vakuuttavuutta on varmistettu huolellisella sisällönanalyysillä ja tilastollisella analyysillä sekä näiden selkeällä raportoinnilla. Tavoitteena on ollut, että tulokset ovat johdonmukaisia ja niiden merkitykset välittyvät selkeästi myös lukijoille. Kaikki tulosten tulkinnat on tehty tutkielman teoriapohjaan nojautuen.

Vaikka tutkimuksen lähtökohta on objektiivinen, se ei ole täysin vapaa tutkijan valinnoista. Esimerkiksi tutkimusasetelman suunnittelu, käytettävien mittareiden valinta ja analysointimenetelmät vaikuttavat siihen, millaisiin tuloksiin tutkimus voi johtaa. Näin ollen tutkimuksessa tulee tiedostaa nämä valinnat, jotta tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kriittisesti.

4 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset on analysoitu tilastollisin analyysien (T1, T2) ja teemoitteluanalyysin avulla (T3, T4). Tutkielman tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

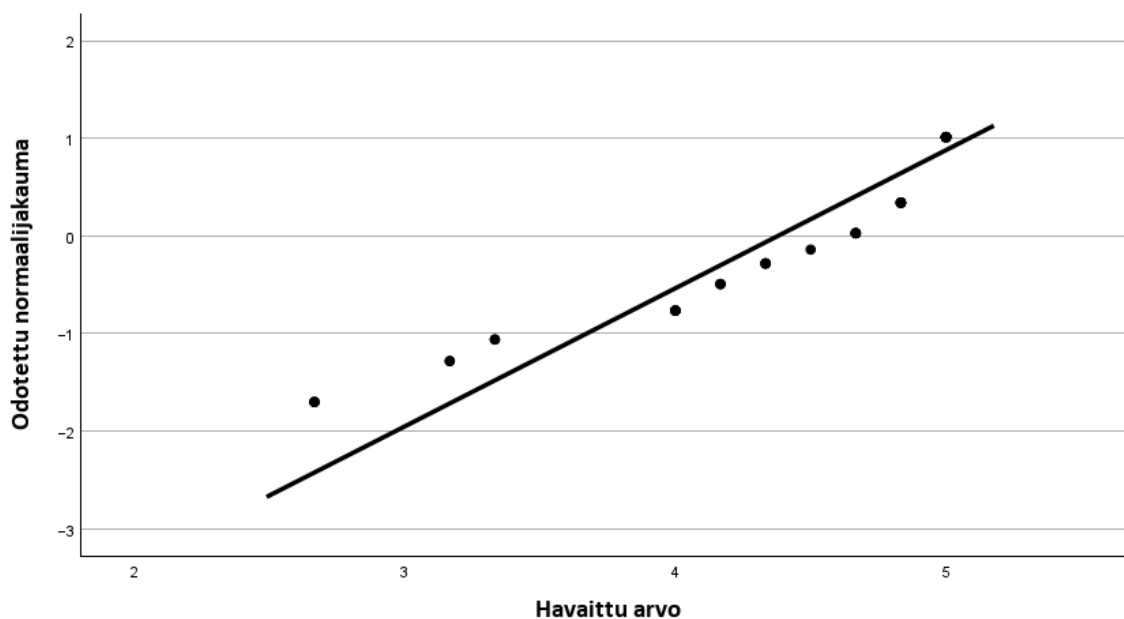
- 1. Mitkä tekijät vahvistavat affektiivista muutossitoutumista määrällisen aineiston perusteella? (T1)*
- 2. Millaiset yksilö- ja organisaatiotason tekijät luovat esteitä affektiivisen muutossitoutumisen syntymiselle laadullisen aineiston perusteella? (T2)*
- 3. Mitkä tekijät ovat yhteydessä työntekijöiden kyvykkyyden kokemukseen määrällisen aineiston perusteella? (T3)*
- 4. Millainen osaaminen vahvistaa työntekijöiden kokemusta omasta muutossitoutumisestaan? (T4)*

Kvantitatiivista analyysia varten kyselylomakkeen aihealueiden mittariston luotettavuus tuli tarkistaa, jotta voitiin varmistaa, että kysymykset mittaavat kutakin aihealuetta johdonmukaisesti ja luotettavasti. Tämä tehtiin laskemalla Cronbachin alfa. Affektiivisen muutossitoutumisen aihealueella Cronbachin alfa oli 0,774, mikä osoittaa hyvää luotettavuutta ja viittaa siihen, että kysymykset mittaavat johdonmukaisesti samaa ilmiötä. Psykologisten perustarpeiden osalta Cronbachin alfan arvo oli autonomian osalta 0,824, kyvykkyyden osalta 0,883 ja yhteisöllisyyden osalta 0,721. Autonomian ja kyvykkyyden osalta arvot olivat korkeat, mikä kertoo kysymysten sisäisestä luotettavuudesta. Yhteisöllisyyden alueella Cronbachin alfa oli 0,721, mikä on hyväksyttävä ja viittaa siihen, että myös yhteisöllisyyden mittaamiseen liittyvät kysymykset ovat kohtuullisen luotettavia, vaikka arvo on hieman alhaisempi kuin muiden alueiden.

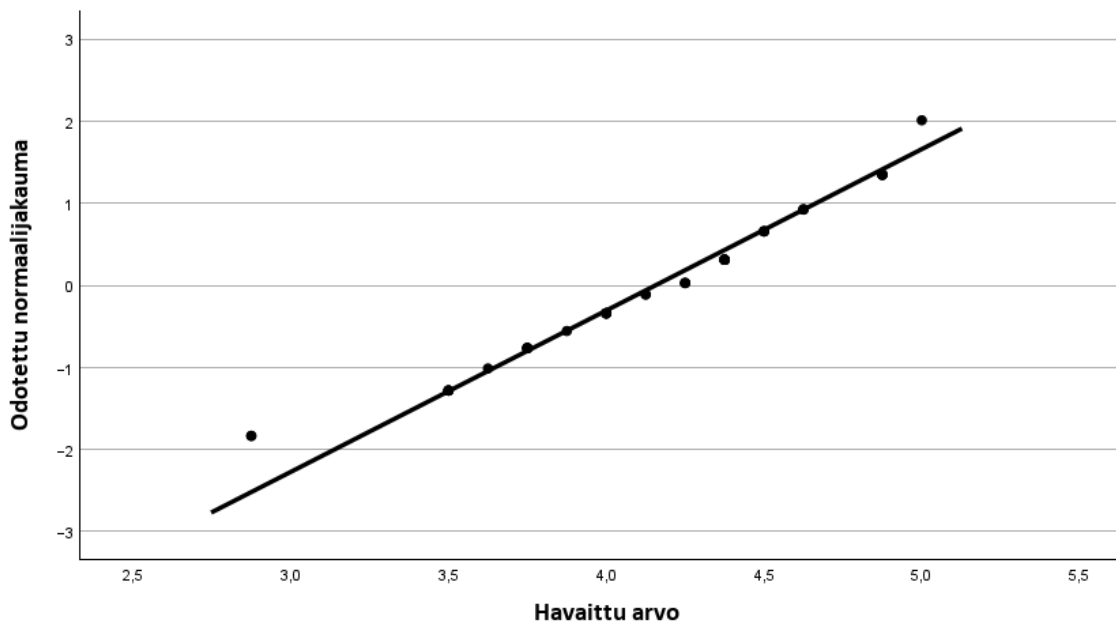
Analysointia varten tarkastettiin myös mahdollisuus luoda yksi summamuuttuja, joka yhdistäisi psykologisten perustarpeiden täyttymisen – autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden – yhdeksi muuttujaksi. Tämä ei kuitenkaan onnistunut, sillä tämän kokonaisuuden Cronbachin alfa oli vain 0,498, mikä viittaa siihen, että kysymysten

välinen luotettavuus ei ollut riittävä yhteiselle mittaustavalle. Kuitenkin tutkimustulosten analysointia varten kaikista neljästä aihealueesta luotiin erilliset summamuuttujat, mikä mahdollisti kunkin aihealueen jäsennellyn analysoinnin.

Tilastollisten analyysimenetelmien valintaa varten summamuuttujien jakauman normalisuus varmistettiin Shapiro-Wilkin testillä, koska otoskoko ($n = 44$) mahdollisti tämän menetelmän käytön. Testin tulokset osoittivat, että affektiivisen muutossitoutumisen ($p < 0,001$) (Kuvio 4), autonomian ($p = 0,007$) ja kyvykkyyden ($p = 0,009$) muuttujat poikkesivat normaalijakaumasta, kun puolestaan yhteisöllisyyden ($p = 0,093$) jakauma ei poikennut normalisuudesta (Kuvio 5). Shapiro-Wilkin testin tulokset osoittivat, että myös työuran pituus organisaatiossa ($p = 0,011$) ja korkein suoritettu tutkinto ($p < 0,001$) poikkesivat normaalijakaumasta.



Kuvio 4. Normaali Q-Q-kuvio – Affektiivisen muutossitoutuminen.



Kuvio 5. Normaalit Q-Q-kuvio – Yhteisöllisyyden kokemus.

Vaikka yhteisöllisyyden muuttujan jakauma todettiin normaaliksi ($p = 0,093$), tarkempi analyysi hajontakaavioiden avulla osoitti, ettei sillä ollut lineaarista yhteyttä muiden muuttujien kanssa. Tämän vuoksi analyysimenetelmien valinnassa huomioitiin sekä normaalijakaumasta poikkeavat muuttujat että muuttujien välisten suhteiden muodot. Lopulta analyysissä käytettiin menetelmiä, jotka eivät edellytä lineaarisuutta ja soveltuvat myös ei-normaalisti jakautuneelle aineistolle.

Tutkimuksessa tarkasteltiin tekijöiden vaikutusta analysoimalla muuttujien välisiä korrelaatioita. Korrelaatioiden avulla pyrittiin selvittämään, missä määrin eri muuttujat olivat yhteydessä toisiinsa ja millaisia riippuvuussuhteita niiden välillä esiintyi. Koska osa muuttujista ei noudattanut normaalijakaumaa, analyysissä hyödynnettiin Spearmanin korrelaatiokertoimia, jotka soveltuvat paremmin ei-parametristen muuttujien välisiin yhteyksiin.

4.1 Affektiivinen muutossitoutuminen

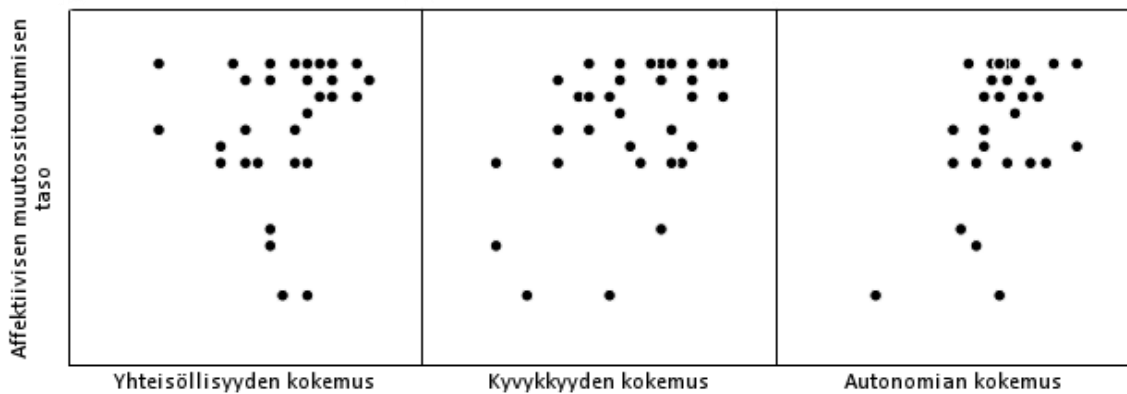
Affektiivista muutossitoutumista analysoitiin korrelaatioanalyysin avulla pyrkien tunnistamaan ne tekijät, jotka vahvistavat affektiivista muutossitoutumista (T1). Tämän lisäksi teemoitteluanalyysin avulla tunnistettiin yksilö- ja organisaatiotason tekijöitä, jotka toimivat esteinä affektiiviselle muutossitoutumiselle (T2).

4.1.1 Affektiiviseen muutossitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Tutkimuskysymys 1. Mitkä tekijät vahvistavat affektiivista muutossitoutumista määrällisen aineiston perusteella?

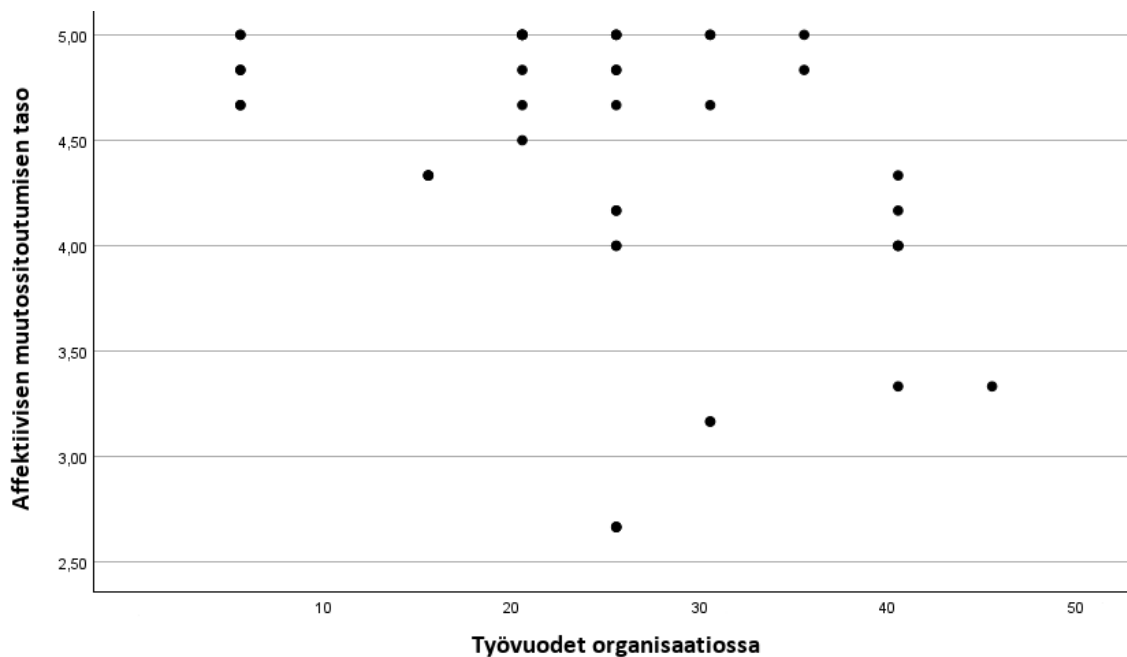
Korrelaatioanalyysissa Spearmanin rho -arvon tulokset olivat muutossitoutumisen ja autonomian välillä 0,362, muutossitoutumisen ja kyvykkyyden välillä 0,379 sekä muutossitoutumisen ja yhteisöllisyyden välillä 0,375. Nämä arvot osoittavat, että affektiivinen muutossitoutuminen on positiivisesti yhteydessä kaikkiin kolmeen psykologiseen perustarpeeseen. Korrelaatioiden tilastollinen merkitsevyys (p-arvot) oli seuraava: autonomian $p = 0,016$, kyvykkyyden $p = 0,011$ ja yhteisöllisyyden $p = 0,012$. Näiden p-arvojen perusteella voidaan todeta, että kaikki kolme korrelaatiota ovat tilastollisesti merkitseviä.

Hajontakaavio (Kuvio 6) havainnollistaa korrelaatioiden luonteen ja voimakkuuden, osoittaen, kuinka affektiivisen muutossitoutumisen ja psykologisten perustarpeiden välillä esiintyy positiivinen yhteys. Kaaviosta voidaan havaita, että korkeamman autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemuksen omaavat henkilöt taipuvat myös korkeampaan affektiiviseen muutossitoutumiseen.



Kuvio 6. Hajontakaavio – Affektiivisen muutossitoutumisen ja psykologisten perustarpeiden yhteys

Tutkittaessa affektiivisen muutossitoutumisen ja työuran pituuden välistä korrelaatiota, Spearmanin rho -arvoksi saatiin $-0,397$. Tämä negatiivinen korrelaatio viittaa siihen, että pidempään organisaatiossa olleilla henkilöillä on heikompi affektiivinen muutossitoutuminen. Korrelaation p-arvo oli $0,008$, mikä tarkoittaa, että korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä. Hajontakaavio (Kuvio 7) osoittaa, että affektiivinen muutossitoutuminen vähenee, kun työuran pituus ylittää 40 vuotta. Sitä ennen työuran pituuden ja affektiivisen muutossitoutumisen välillä ei havaita merkittävää korrelaatiota.



Kuvio 7. Hajontakaavio – Affektiivisen muutossitoutumisen ja työuran pituuden yhteys.

Kyselyaineiston kvalitatiivinen analyysi toteutettiin teemoittelun avulla, jotta voitiin tunnistaa työntekijöiden kokemuksia affektiiviseen muutossitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Analyysissä tarkasteltiin ensin, millaisia kokemuksia työntekijöillä on affektiivisesta muutossitoutumisesta ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat yksilö- ja organisaatiotasolla (T2). Tämän jälkeen selvitettiin, mitkä taidot työntekijöiden näkökulmasta vahvistavat affektiivista muutossitoutumista (T4). Teemoittelun avulla aineistosta nousi esiin toistuvia aihealueita ja näkökulmia, jotka syventävät ymmärrystä affektiivisen muutossitoutumisen taustalla vaikuttavista tekijöistä.

4.1.2 Affektiivisen muutossitoutumisen esteet yksilö- ja organisaatiotasolla

Tutkimuskysymys 2. Millaiset yksilö- ja organisaatiotason tekijät luovat esteitä affektiivisen muutossitoutumisen syntymiselle laadullisen aineiston perusteella?

Yksilötason muutossitoutumisen esteet. Muutossitoutumisen esteeksi yksilötasolla nousivat *epävarmuus* ja *kyvykkyyden kokemuksen puute*.

Epävarmuus jakautui kahteen löydökseen: *tiedonpuutteeseen* ja *epävarmuuteen tulevaisuudesta*. Tiedonpuutteeseen liittyvä epävarmuus ilmeni erityisesti vastaajien vaikeutena ymmärtää muutoksen tarpeellisuus ja sen merkitys. Vastaajat kokivat, että heiltä puuttui selkeä käsitys muutoksen käynnistämisen syistä ja siitä, millaisia konkreettisia hyötyjä muutoksella oli organisaatiolle. Tiedonpuute ei koskenut vain muutoksen taustalla olevia syitä, vaan myös sitä, mitä yksilöiden olisi pitänyt tietää muutoksen eri vaiheista ja sen mahdollisista vaikutuksista. Tiedonpuute herätti epävarmuutta myös uusien prosessien ymmärtämisessä. Vastaajat kokivat, että uuteen tuotantojärjestelmään määritellyjä uusia prosesseja ei ymmärretty riittävästi, mikä puolestaan loi epävarmuuden tunnetta. Epäselvyys siitä, miten uudet prosessit käytännössä toimivat, lisäsi muutoksen epävarmuutta ja vaikeutti vastaajien muutossitoutumista.

Muutossitoutumisen esteeksi yksilötasolla nousi epävarmuuden teemasta myös epävarmuus tulevaisuudesta. Vastaajat kokivat epävarmuutta siitä, kuinka muutos vaikuttaa päivittäisiin prosesseihin ja työskentelytapoihin.

"Epävarmuutta lisää työn määrä ja se, että onko tästä kuitenkin tulossa enemmän manuaalista työtä kuin nykyisin on."

Tällainen epävarmuus tulevaisuuden muutoksista heikensi luottamusta siihen, että muutos tuo mukanaan toivottuja parannuksia, ja aiheutti huolta siitä, että muutos saattaa jopa lisätä työn määrää. Epävarmuus tulevaisuudesta nousi myös liittyen siihen, millaista työarkki tulee olemaan uuden tuotantojärjestelmän käyttöönoton jälkeen.

"Tiedon puute, en tiedä muuttuuko työni uuden järjestelmän myötä, vai jatkuuko samalla lailla?"

"Mitä tapahtuu, kun muutos on valmis?"

Vastaajat ilmaisivat epävarmuutta siitä, kuinka heidän työtehtävänsä saattavat muuttua muutoksen myötä. Tiedonpuute ja epäselvyys muutoksen lopullisista vaikutuksista lisäsivät epävarmuuden tunnetta.

Kyvykkyyden kokemuksen puute jakautui kahteen löydökseen: *konkreettisten taitojen puutteeseen ja henkisiin kyvykkyyden puutteisiin*. Konkreettisten taitojen puutteissa vastaajat nostivat esiin kahta erityyppistä puutetta. Ensimmäinen liittyi kielitaitoon liittyen tarpeeseen kommunikoida muutokseen liittyvän ulkoisen toimittajan kanssa. Muutoksen keskiössä olevan tuotantojärjestelmän toimittaja on ulkomainen yritys, jonka vuoksi yhteinen kommunikaatiokieli on englanti. Kyvykkyyden kokemuksen puuttuminen herättää epävarmuutta siitä, pystyykö ilmaisemaan itseään oikein toimittajalle uusien prosessien määrittelyssä. Toisena konkreettisenä taitojen puutteena

vastaajat kokivat oman teknisen osaamisen riittävyyden. Tämä liittyi erityisesti koodikielen ymmärtämiseen ja arkipäivän työkalujen, kuten Excelin käytön hallintaan.

”-- mitä jos en vaan osaa?”

Henkisten kyvykkyyksien puutteiden löydös keskittyi erityisesti stressinsietokyvyn ja kokonaisuusien hahmottamisen puutteisiin. Vastaajat ilmaisivat, että muutoksen aikana stressi kasvoi, erityisesti epäselvien ohjeiden, aikarajojen ja resurssien puutteen vuoksi. Stressinsietokyvyn puute ilmeni vaikeutena käsitellä muutoksen aiheuttamaa paineen tunnetta ja epävarmuutta, mikä heikensi muutossitoutumista. Kokonaisuusien hahmottamiseen liittyvä puute nousi esiin vastaajien kokemuksissa, kun he kokivat ymmärtävänsä rajallisesti muutokseen liittyvien prosessiuudistusten vaikutuksia liiketoiminnan kokonaisuuteen. Vaikka vastaajat tunsivat oman työnsä osuuden ja siihen liittyvät prosessit, heiltä puuttui selkeä käsitys liiketoimintaprosessien laajemmasta toiminnasta muilla osa-alueilla. Tämä puutteellinen kokonaiskuva synnytti epävarmuutta erityisesti tilanteissa, joissa heidän oli määriteltävä omia prosessejaan uuteen tuotantojärjestelmään. Epävarmuutta lisäsi huoli siitä, voisivatko heidän tekemänsä määrittelyt aiheuttaa odottamattomia vaikutuksia muihin prosessiosa-alueisiin, mikä vaikeutti päätöksentekoa ja muutokseen sitoutumista.

Organisaatiotason muutossitoutumisen esteet. Muutossitoutumisen esteeksi organisaatiotasolla nousivat *projektijohtamisen puutteet* ja *epävarmuus toimittajasta*.

Projektijohtamisen puutteet ilmenivät merkittäväksi muutossitoutumisen esteeksi tutkittavassa tapauksessa. Tämän teeman löydökset voidaan jakaa kolmeen löydökseen: *luottamuspula*, *aikataulutuksen puutteet* ja *resurssien riittämättömyys*. Luottamuspula ilmeni vastaajien kokemuksesta siitä, ettei heillä ole luottamusta projektijohdon toimintaan. Vastaajat kokivat, että projektijohto ei pystynyt antamaan selkeitä ohjeita tai suuntaviivoja, mikä vaikeutti muutossitoutumista.

"-- vaikuttaa siltä, että projektijohdolla on punainen lanka hukassa."

Luottamuspuola nousi esiin myös muiden löydösten yhteydessä kriittisenä tekijänä aikataulutuksen ja resurssien hallinnassa. sillä vastaajat kokivat muutossitoutumisen esteeksi niin muutosprojektiin liittyvien aikataulujen puuttumisen, niiden epäselvyyden kuin myös aikataulujen tiukkuuden. Aikataulujen puuttuminen loi epävarmuutta projektin etenemisestä ja vaikeutti työn suunnittelua. Epäselvät aikataulut heikensivät vastaajien luottamusta projektin hallintaan, kun taas liian tiukat aikataulut lisäsivät kuormittuneisuuden tunnetta. Resurssien riittämättömyys korostui vastauksissa löydöksenä, sillä vastaajat kokivat, ettei muutosprojektiin ollut varattu riittävästi resursseja. Tämä puute aiheutti kuormitusta, kun työntekijät joutuivat tasapainottelemaan muutosprojektiin osallistumisen ja päivittäisten tuotantotöiden välillä. Kokonaisuudessaan projektijohtamisen puutteet korostivat projektinhallinnan haasteita ja niiden vaikutusta muutoksen toteutukseen.

Epävarmuus toimittajasta nousi esiin organisaatiotason muutossitoutumisen esteenä. Tämä teema liittyy muutosprojektiin valitun tuotantojärjestelmän toimittajaan, ja se voidaan jakaa kahteen keskeiseen löydökseen: *ulkomaalainen toimittaja ja epäilyt uuden järjestelmän kyvykkyyksistä*. Ensimmäinen löydös koskee epävarmuutta, joka liittyy ulkomaalaisen toimittajan kanssa työskentelyyn. Kulttuurierot ja kielimuuri vaikeuttivat viestintää ja yhteistyötä, mikä lisäsi epävarmuuden tunnetta projektin onnistumisesta. Vastaajat kokivat, että nämä tekijät hidastivat yhteisen ymmärryksen saavuttamista, mikä puolestaan vaikutti heidän muutossitoutumiseensa. Vastauksista nousi epävarmuus ja luottamuspuola projektijohtoon, sillä työntekijöille on jäänyt epäselväksi, miksi juuri tämä toimittaja on valittu.

"Olisiko sittenkin pitänyt valita toinen toimittaja?"

Toinen löydös liittyy epäilyihin uuden järjestelmän kyvykkyyksistä, mikä nousi esiin vastaajien kommentteista. Työntekijöiden odotukset järjestelmän suhteen olivat

korkealla, mutta vastaajat kokivat, että monet toivotut ominaisuudet jäivät toteutumatta. Tämä herätti epäluottamusta järjestelmän soveltuvuuteen ja sen kykyyn vastata organisaation tarpeisiin.

"Odotukset uuden järjestelmän suhteen olivat korkealla ja sitten tuntuu, että montaakaan toivelistalla ollutta asiaa ei saada."

"Ostimme paketin, mikä ei juurikaan vastaa niitä ominaisuuksia, joita olisimme tarvinneet."

Muutossitoutumisen esteenä teemana epävarmuus toimittajasta heijastaa myös luottamuspuolan löydökseen, joka nousi esiin projektijohtamisen puutteiden yhteydessä. Epävarmuus ulkomaalaisen toimittajan osaamisesta ja järjestelmän kyvykkyyksistä korosti projektin osapuolten välistä luottamuksen puutetta.

Yksilö- ja organisaatiotason muutossitoutumisen esteet. Muutossitoutumisen esteeksi sekä yksilö- että organisaatiotasolla nousi *kollegoiden asennoituminen*.

Muutossitoutumisen esteiden teemoittelussa tunnistettiin sekä yksilö- että organisaatiotason esteitä. Tämän lisäksi havaittiin este, joka vaikuttaa kummallakin tasolla, joka on teema **kollegoiden asennoitumisesta**. Tämä teema sisältää kolme muutossitoutumiseen heikentävästi vaikuttavaa löydöstä: *negatiivinen asenne, vastuun välttely ja välinpitämättömyys*.

"Jos kaikki muut pitävät muutosta negatiivisena, se vaikuttaa myös negatiivisesti siihen, miten itse ajattelen muutoksesta."

"Jos tuntuu, että sinua ei kuunnella, eikä välitetä vaikka sanot jostain asiasta, niin sitten tulee kyllä sellainen olo, että ei sitten, en mäkään sitten jaksaa välittää enää."

Tämä teema tunnistettiin merkitykselliseksi kummallakin tasolla, sillä yksilötasolla se viittaa siihen, miten yksilöt reagoivat ja kokevat kollegoiden asenteet ja toimintatavat. Organisaatiotasolla tämä teema viittaa siihen, miten koko organisaation kulttuuri ja yhteisön asenteet voivat vaikuttaa muutossitoutumiseen.

Kokonaisuudessaan muutossitoutumisen esteiksi tunnistettiin viisi eri pääteemaa, jotka sisälsivät tarkempia löydöksiä (Taulukko 5). Tapauksessa tunnistetut yksilötason esteet liittyivät epävarmuuden tunteeseen ja kyvykkyyden puutteeseen, kun taas organisaatiotason esteet puolestaan liittyivät projektijohtamisen puutteisiin ja epäilyihin muutosprojektiin valitun toimittajan kyvykkyydestä. Kumpaankin tasoon liittyvä este tunnistettiin kollegoiden asennoitumisesta, eli siitä, miten kollegojen toiminta vaikuttaa yksilöön, mutta myös siitä, miten organisaatiotason kulttuuri ja ilmapiiri voivat heijastua yksilön kokemuksiin ja reaktioihin muutoksessa.

Taulukko 5. Affektiivisen muutossitoutumisen esteet yksilö- ja organisaatiotasolla.

Esteen taso	Teema	Löydös
Yksilö	Epävarmuus	Tiedonpuute
		Epävarmuus tulevaisuudesta
	Kyvykkyyden kokemuksen puute	Konkreettisten taitojen puute: Kielitaito Tekninen osaaminen Henkisten taitojen puute: Stressinsietokyky Kokonaisuuksien hahmotuskyky
Organisaatio	Projektijohtamisen puutteet	Luottamuspuula
		Aikataulutuksen puutteet
		Resurssien riittämättömyys
	Epävarmuus toimittajasta	Ulkomaalainen toimittaja Epäilyt uuden järjestelmän kyvykkyyksistä
Yksilö ja organisaatio	Kollegoiden asennoituminen	Negatiivinen asenne
		Vastuun välttely
		Valinpitämättömyys

Nämä löydökset luovat pohjan tapausorganisaation muutossitoutumisen tilan tarkempaan ymmärtämiseen ja auttavat tunnistamaan, mitkä tekijät estävät tai heikentävät organisaation muutossitoutumista. Muutossitoutumisen esteiden sijainnin tunnistaminen yksilö- tai organisaatiotasolla auttaa kohdentamaan mahdolliset

kehitystoimenpiteet tarkemmin, jolloin voidaan suunnitella kohdennettuja toimenpiteitä, jotka tukevat organisaation muutossitoutumisen kehittämistä.

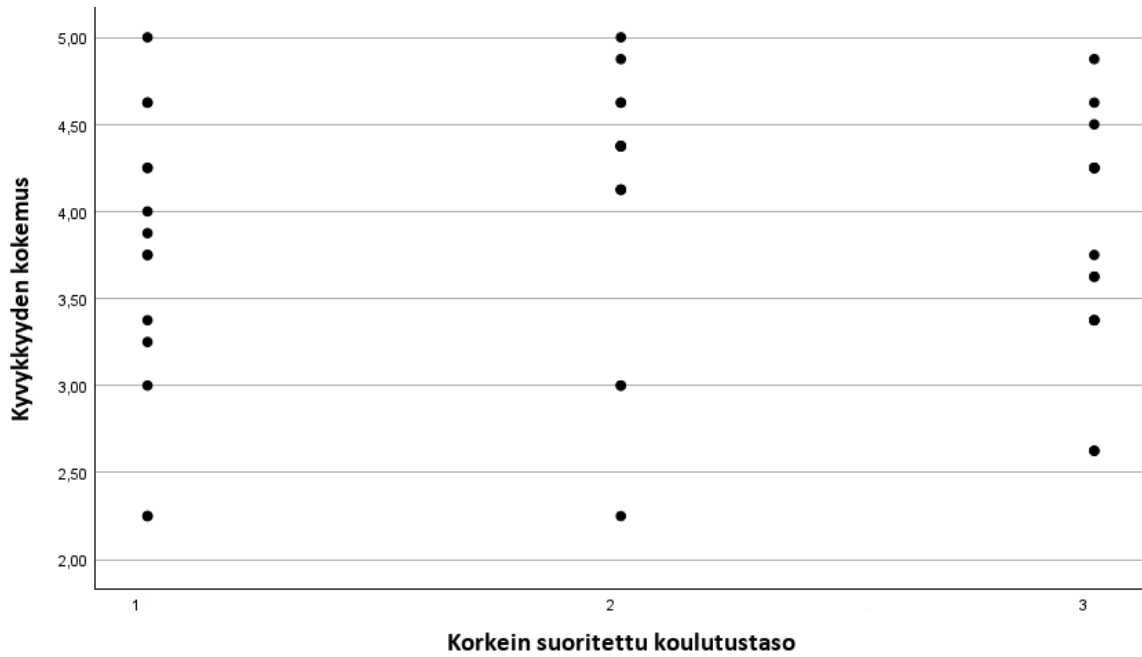
4.2 Kyvykkyyden kokemus

Kyvykkyyden kokemusta analysoitiin korrelaatioanalyysin avulla pyrkien tunnistamaan niitä tekijöitä, jotka vahvistavat kyvykkyyden kokemusta (T3). Tämän lisäksi kyvykkyyden kokemusta analysoitiin teemoitteluanalyysin avulla, tunnistuen ne taidot, jotka vahvistavat kyvykkyyden kokemusta ja luovat affektiivista muutossitoutumista (T4).

4.2.1 Kyvykkyyden kokemukseen vaikuttavat tekijät

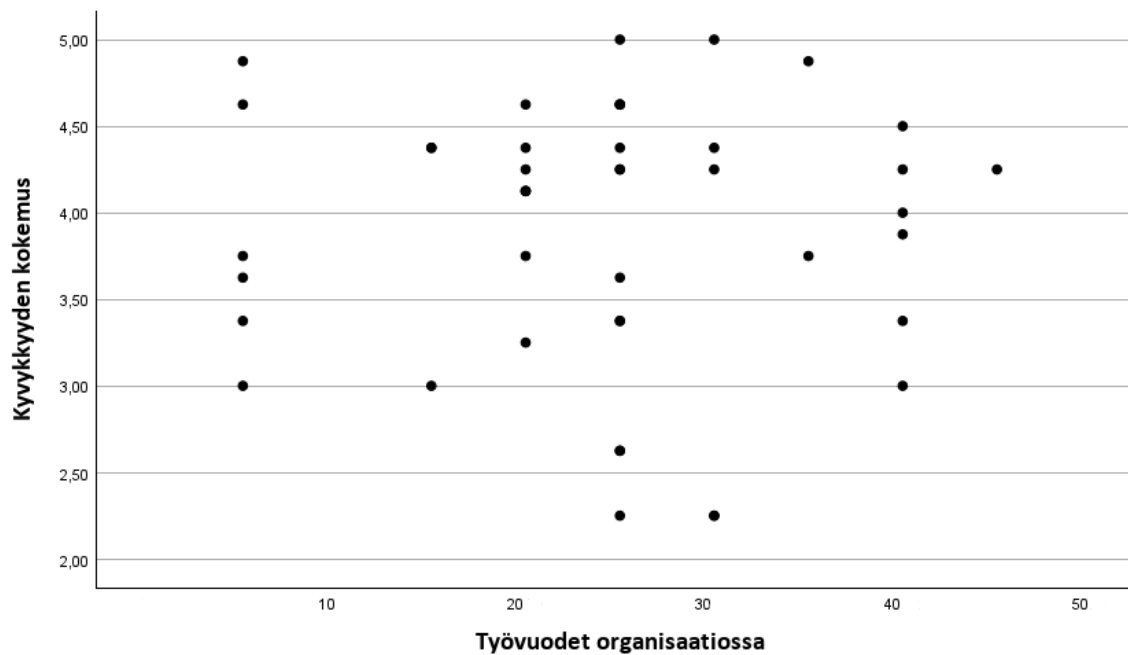
Tutkimuskysymys 3. Mitkä tekijät ovat yhteydessä työntekijöiden kyvykkyyden kokemukseen määrällisen aineiston perusteella?

Korrelaatioanalyysissa tutkittiin kyvykkyyden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Shapiro-Wilkin testillä tunnistettiin, että kyvykkyyden kokemuksen ja koulutustason välinen korrelaatio oli 0,021, ja sen p-arvo oli 0,893, mikä osoittaa, ettei näiden kahden muuttujan välillä ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Kyvykkyyden kokemuksen ja koulutustason välistä yhteyttä kuvataan hajontakaavion avulla (Kuvio 8). Hajontakaavion x-akselilla on korkein suoritettu koulutustaso, jossa arvo 1 tarkoittaa ylioppilastutkintoa tai ammatillista koulutusta, arvo 2 alemmaa korkeakoulututkintoa ja arvo 3 ylempää korkeakoulututkintoa. Hajontakaaviosta tunnistetaan, ettei ole selkeää yhteyttä kyvykkyyden kokemuksen ja koulutustason välillä. Korkeampi koulutustaso ei vahvista kyvykkyyden kokemusta.



Kuvio 8. Hajontakaavio – Kyvykkyyden kokemuksen ja koulutustason yhteys.

Kyvykkyyden kokemuksen ja työuran pituuden välinen korrelaatio oli 0,007, ja sen p-arvo oli 0,970, mikä viittaa siihen, ettei työuran pituudella ole merkittävää vaikutusta kyvykkyyden kokemukseen.



Kuvio 9. Hajontakaavio – Kyvykkyyden kokemuksen ja työuran pituuden yhteys

Kyvykkyyden kokemus ei muutu merkittävästi työuran pituuden kasvaessa. Hajontakaaviosta (Kuvio 9) ei ole tunnistettavissa selkeää trendiä, joka viittaisi siihen, että pidempi työura lisäisi kyvykkyyden kokemusta, mikä tukee tilastollista analyysiä.

4.2.2 Affektiivista muutossitoutumista vahvistavat taidot

Tutkimuskysymys 4. Millainen osaaminen vahvistaa työntekijöiden kokemusta omasta muutossitoutumisestaan?

Työntekijöiden kokemusten perusteella tärkeimmiksi kyvykkyyden kokemusta vahvistaviksi taidoiksi, jotka vaikuttavat affektiivisen muutossitoutumisen vahvistumiseen, tunnistettiin neljä teemaa: *kokemuksen tuomat taidot, henkilökohtaiset taidot, vuorovaikutustaidot ja oppimiseen liittyvät taidot* (Taulukko 6).

Taulukko 6. Affektiivista muutossitoutumista vahvistavat taidot.

Teema	Löydös
Kokemuksen tuomat taidot	Muutoksenhallintataito Liiketoimintaprosessien ymmärtämistaito
Henkilökohtaiset taidot	Muutoksensietokyky Oma-aloitteisuus
Vuorovaikutustaidot	Yhteistyötaito Kuuntelutaito
Oppimiseen liittyvät taidot	Taito omaksua uusia asioita Taito oppia virheistä

Kokemuksen tuomista taidoista tehtiin kaksi keskeistä löydöstä, joista toinen liittyy kokemuksen myötä kehittyneisiin *muutoksenhallintataitoihin* ja toinen kokemuksen tuomaan *liiketoimintaprosessien ymmärrystaitoon*. Muutoksenhallintataidoissa tunnistettiin kokemuksen kautta kehittyneitä taitoja, jotka vahvistavat muutossitoutumista. Vastaajien mukaan aikaisemmista muutosprojekteista saadut

kokemukset ovat auttaneet ymmärtämään muutosten luonteen ja sen, miten niissä tulee toimia. Näiden kokemusten myötä muutoskyvykkyyden tunne on vahvistunut, joka puolestaan on vahvistanut muutossitoutumista.

"Kokemus aikaisemmista muutoksista auttaa minua ymmärtämään, miksi asioita tehdään, niinku ne tehään."

"Olen ollut pitkään talossa ja se on luonut minulle vahvan ymmärryksen liiketoiminnan pyörittämisestä ja sen prosesseista."

Liiketoimintaprosessien ymmärrystaitoon vaikutti kokemus, joka tunnistettiin työntekijöiden muutossitoutumista vahvistavana tekijänä. Tähän löydökseen vaikutti niin monipuolinen kuin myös pitkä työkokemus, joka syvensi vastaajien liiketoimintaprosessien ymmärrystä ja paransi kokonaiskuvan hahmottamista prosessien toiminnasta.

Muutossitoutumista vahvistavana teemana **henkilökohtaisista taidoista** tunnistettiin kaksi keskeistä löydöstä: *muutoksensietokyky* ja *oma-aloitteisuus*. Muutoksensietokyky ilmenee vastaajien vastauksista rauhallisuutena muutosta kohtaan sekä kyvykkyytenä toimia muutoksen keskellä. Vastaajat kokivat pystyvänsä säilyttämään mielenrauhansa ja hyväksymään muutoksesta syntyvän epävarmuuden osaksi muutosprosessia.

"En hätäile tai hötkyile vaan katson rauhassa mitä tuleman pitää."

"Pitää olla oma-aloitteinen ja rohkea tekemään itse päätöksiä."

Muutoksensietokykyä tunnistettiin vastaajista, jotka kokivat aiempien muutosprosessien vahvistaneen kyvykkyyttään, mutta myös niissä vastauksissa, joissa ilmeni muutoksensietokykyä ilman aiempaa kokemusta. Toisena henkilökohtaisiin taitoihin liittyvänä löydöksenä tunnistettiin oma-aloitteisuus. Tämä taito näkyi kyvykkyytenä

ottaa vastuuta ja toimia itsenäisesti ilman ohjausta muutosprojektissa. Taitoa tunnistettiin myös kyvykkyytenä kyseenalaistaa asioita sekä tehdä itsenäisiä päätöksiä muutokseen liittyen. Oma-aloitteisuus liittyi myös tiedon jakamiseen itsenäisesti muiden oppimisen tukemiseksi muutosprosessissa.

Muutossitoutumista vahvistava kyvykkyys **vuorovaikutustaitoihin** liittyen jakaantui yhteistyötaitoon ja kuuntelutaitoon. Yhteistyötaito koettiin muutossitoutumista vahvistavana tekijänä, ja vastaajat tunnistivat kykynsä tulla toimeen sekä projektissa että sen ulkopuolella olevien kollegoiden kanssa. Kuuntelutaito liittyi kykyyn kuunnella muiden mielipiteitä avoimesti ja antaa kaikille mahdollisuus ilmaista näkökulmansa keskusteluissa.

"Minulla on kyky kuunnellaan muiden mielipiteitä ja antaa kaikille mahdollisuus sanoa mielipiteensä."

Oppimiseen liittyvät taidot, jotka vahvistivat vastaajien muutossitoutumista ja joista vastaajat kokivat kyvykkyyden tunnetta, olivat *taito omaksua uusia asioita* ja *taito oppia virheistä*. Vastaajat kokivat, että nämä taidot auttoivat heitä sopeutumaan muutokseen ja tukivat jatkuvaa oppimista.

"Minulla on tarvittava kyky oppia nopeasti uusia asioita ja soveltaa niitä."

"Täytyy pysähtyä miettimään, mitä teki väärin ja miten korjata. Virheistä pitää oppia eikä ottaa liian vakavasti. En halua toistaa samaa mokaa."

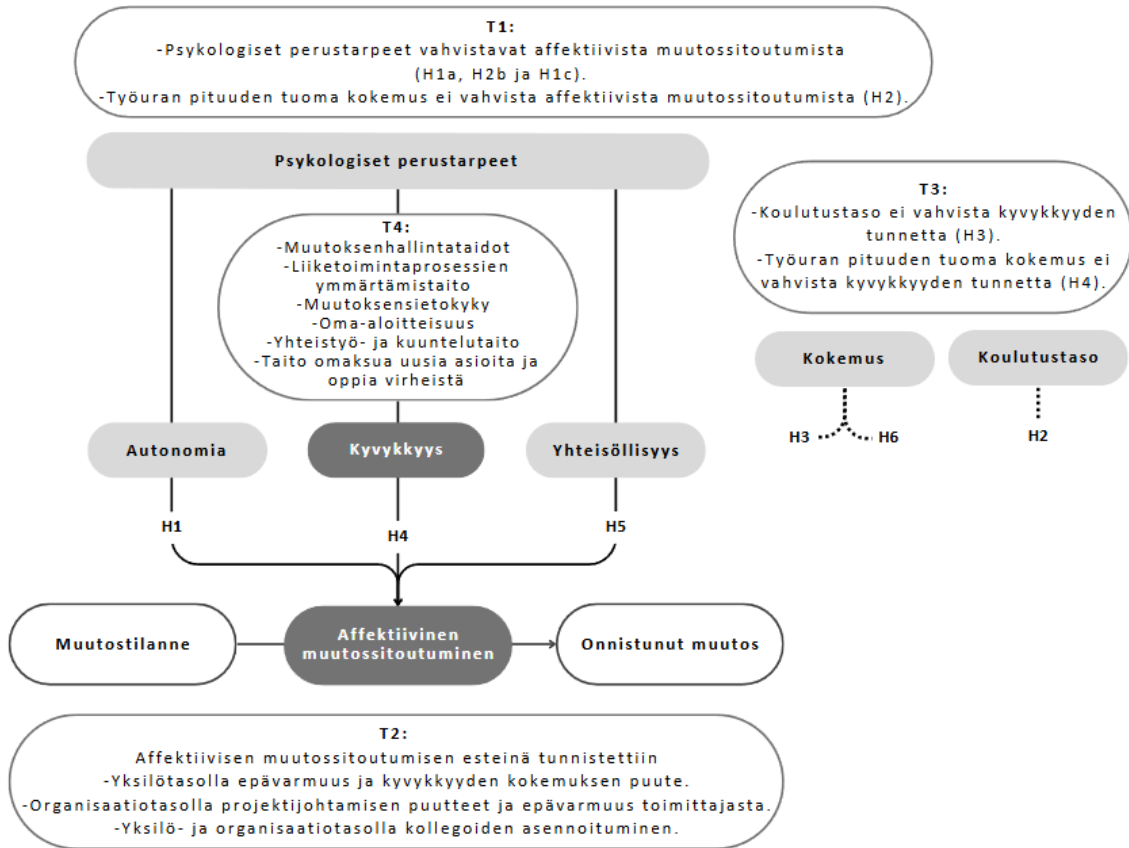
Uusien asioiden nopea omaksuminen ja opitun soveltaminen vahvistivat muutossitoutumista. Lisäksi virheiden tunnistaminen ja niistä oppiminen auttoivat välttämään toistuvia virheitä, mikä edisti muutossitoutumista.

5 Pohdinta

Tutkielman tarkoituksena oli syventää ymmärrystä affektiivisesta muutossitoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkielman pääpainopiste oli kyvykkyyden kokemuksen ja affektiivisen muutossitoutumisen välisen yhteyden tunnistamisessa. Tutkielman tueksi tunnistettiin tutkimuskysymykset, jotka auttoivat rajaamaan tarkasteltavaa aihetta, ja joiden kautta tutkimusta edistettiin:

- 1. Mitkä tekijät vahvistavat affektiivista muutossitoutumista määrällisen aineiston perusteella? (T1)*
- 2. Millaiset yksilö- ja organisaatiotason tekijät luovat esteitä affektiivisen muutossitoutumisen syntymiselle laadullisen aineiston perusteella? (T2)*
- 3. Mitkä tekijät ovat yhteydessä työntekijöiden kyvykkyyden kokemukseen määrällisen aineiston perusteella? (T3)*
- 4. Millainen osaaminen vahvistaa työntekijöiden kokemusta omasta muutossitoutumisestaan? (T4)*

Tutkielman löydökset (Kuvio 10) osoittavat, että psykologisten perustarpeiden – autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden – kokemukset vahvistavat affektiivista muutossitoutumista. Yksilötasolla esteiksi tunnistettiin epävarmuuden tunne ja kyvykkyyden kokemuksen puute. Organisaatiotasolla esteiksi nousivat projektijohtamisen puutteet ja epävarmuus muutosprojektissa olevasta ulkoisesta toimittajasta. Molemmilla tasoilla kollegoiden asennoituminen tunnistettiin esteeksi. Erityisesti kyvykkyyden kokemus todettiin merkittäväksi tekijäksi: sen puute estää muutossitoutumista, kun taas sen kokemus vahvistaa sitä.



Kuvio 10. Tutkielman löydökset.

Löydöksistä voidaan myös havaita, että affektiiviseen muutossitoutumista vaikuttavat taidot liittyvät kokemuksen tuomiin taitoihin, henkilökohtaisiin taitoihin, vuorovaikutustaitoihin ja oppimiseen liittyviin taitoihin. Näiden taitojen tunnistettiin vaikuttavan positiivisesti affektiiviseen muutossitoutumiseen. Yllättävää oli, että työuran pituuden tuoma kokemus ei vaikuttanut työntekijöiden kyvykkyiden kokemukseen, mikä poikkesi tutkielman alkuperäisistä hypoteeseista ja on ristiriidassa tunnistettuun kokemuksen tuomiin taitoihin, jotka puolestaan vahvistavat kyvykkyiden kokemusta.

5.1 Affektiivinen muutossitoutuminen

Affektiiviseen muutossitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden tunnistamista varten laadittiin neljä teoriaan pohjautuvaa hypoteesia, jotka käsittelivät tekijöitä, jotka vahvistavat affektiivista muutossitoutumista (T1: H1, H4, H5 ja H6). Vaikuttavia tekijöitä

analysoitiin myös tunnistamalla yksilö- ja organisaatiotason tekijöitä, jotka olivat esteenä affektiivisen muutossitoutumisen kehittymiselle (T2).

5.1.1 Affektiiviseen muutossitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Tämä tutkielma vahvistaa hypoteesin, jonka mukaan autonomia on positiivisesti yhteydessä affektiiviseen muutossitoutumiseen (H1). Tulokset tukevat aiempaa tutkimusta, jossa on tunnistettu tämä sama yhteys (Herscovitch & Meyer, 2002). Autonomian on tunnistettu olevan toimii keskeisenä tekijänä organisaatiomuutosten onnistumisessa (Hornung & Rousseau, 2007), mikä tukee tätä löydöstä.

Löydös vahvistaa myös aiempaa Ghanan pankkisektorilla tehtyä tutkimusta (Stephen ja muut, 2023), jossa tunnistettiin autonomian vahvistavan muutossitoutumista. Tässä tutkimuksessa laajennettiin aiempaa näkemystä erityisesti autonomian vaikutuksesta affektiiviseen muutossitoutumiseen sekä tuotiin kulttuurista kontekstia länsimaisemmasta näkökulmasta. Tulokset osoittavat, että autonomian merkitys muutossitoutumiselle ei ole sidottu vain tiettyyn toimintaympäristöön, vaan se näyttäytyy keskeisenä tekijänä myös länsimaisessa organisaatiokontekstissa.

Oma-aloitteisuus tunnistettiin laadullisen analyysin osalta (T4) sellaisena kyvykkyytenä, joka vahvistaa affektiivista muutossitoutumista. Oma-aloitteisuus liittyy itseohjautuvuuteen ja autonomisiin tekijöihin (Ryan & Deci, 2020; Salonen & Tapani, 2020; Liukkonen & Jaakkola, 2017; Martela & Jarenko, 2014), mikä tukee myös autonomian roolia affektiivisen muutossitoutumisen vahvistajana.

Autonomian tukemisen on tunnistettu edistävän myönteistä muutossuhdetta ja vähentävän muutosvastarintaa, joka voi hidastaa tai estää muutoksen toteutumisen (Järvinen, 2016, luku 5). Löydökset tukevat tätä näkemystä ja vahvistavat, että autonomian tukeminen on ratkaisevaa muutosta johtaessa.

Tämä tutkielma vahvistaa myös hypoteesin, jonka kyvykkyys on positiivisesti yhteydessä affektiiviseen muutossitoutumiseen (H4). Tämä löydös laajentaa aikaisempaa organisaatiositoutumisen tutkimusta, jossa tunnistettiin kyvykkyuden kokemuksen vaikuttavan affektiiviseen sitoutumiseen. Vaikutuksen taustatekijöinä tunnistettiin, että kyvykkyuden kokemus vahvistaa työntekijän itseluottamusta omiin taitoihin, mikä puolestaan vahvisti affektiivista organisaatiositoutumista (Meyer & Allen, 1991). Tämän tutkielman löydös puolestaan vahvistaa organisaatiositoutumisen ja muutossitoutumisen yhteyttä toisiinsa. Löydös myös vahvistaa aiempaa käsitystä muutossitoutumisesta osoittamalla, että muutoksen onnistuminen ei riipu pelkästään halusta, vaan myös yksilön kokemuksesta omasta osaamisestaan (Herscovitch & Meyer, 2002).

Kyvykkyuden ja muutossitoutumisen välistä yhteyttä on aiemmissa tutkimuksissa käsitelty vain vähän. Lombardi ja Crafford (2003) ovat kuitenkin tunnistaneet taitoja, tietoja ja käyttäytymismalleja, jotka tukevat sekä muutoksenkyvykkyyttä että sitoutumista muutokseen. Heidän tutkimuksensa keskittyi erityisesti esihenkilöiden ja muutosjohtajien osaamiseen. Tämä tutkielma laajentaa näkökulmaa ja korostaa, että kyvykkyuden kokemuksella on merkittävä vaikutus muutossitoutumiseen myös muilla organisaatiotasoilla.

Tutkielman tulokset tarjoavat uuden näkökulman siihen, miten organisaatiot voivat edistää muutossitoutumista vahvistamalla työntekijöidensä kyvykkyuden kokemusta. Katawneh ja Osmanin (2014) Jordaniassa tekemä tutkimus osoittaa, että itsensä kehittäminen on yhteydessä organisaatiositoutumiseen, mikä viittaa siihen, että jatkuva oppiminen voi myös vahvistaa sitoutumista. Tämä tutkielma tukee tätä näkemystä tunnistaen oppimiskyvyn osaksi niitä kyvykkyyyksiä, jotka vahvistavat affektiivista muutossitoutumista (T4).

Kyvykkyuden kokemuksen vaikutus affektiiviseen muutossitoutumiseen ilmeni myös muissa taidoissa (T4), jotka olivat suoraan yhteydessä yksilöiden affektiivisen

muutossitoutumisen kasvuun. Tämä löydös vahvistaa kyvykkyyden merkitystä affektiivisen muutossitoutumisen syntymisessä ja vahvistamisessa.

Hypoteesi, joka ehdottaa yhteisöllisyyden olevan positiivisesti yhteydessä affektiiviseen muutossitoutumiseen (H5), vahvistui ja saa tukea myös aikaisemmilta tutkimuksilta osoittamalla, että yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistaminen kehittää vahvempaa sitoutumista yhteisöllisyyden kautta (Turner Parish ja muut, 2008; Herscovitch & Meyer, 2002). Toisessa aikaisemmassa tutkimuksessa (English ja muut, 2010), tunnistettiin vain heikko yhteys yhteisöllisyyden ja affektiivisen sitoutumisen välillä, mutta tämä tutkielma tuo varmuutta tähän vahvistamalla tätä hypoteesia.

Aikaisemmassa tutkimuksessa (Xiang ja muut, 2017) on osoitettu, että kouluympäristössä yhteenkuuluvuuden tunne oppilaiden kesken sekä oppilaiden ja opettajien välillä liittyy sitoutumiseen ja motivaatioon. Tämä tutkielma laajentaa tätä havaintoa tunnistamalla, että vaikutus yltää yleisestä sitoutumisesta affektiiviseen muutossitoutumiseen.

Tutkielma vahvistaa myös kokonaisuudessaan hypoteesien H1, H4 ja H5 osalta aiempaa psykologisten perustarpeiden teoriaan perustuvaa käsitystä osoittamalla, että psykologisten perustarpeiden – eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemuksen tukeminen – ei ainoastaan paranna yksilöiden motivaatiota ja hyvinvointia (Ryan & Deci, 2020; Olafsen ja muut, 2018, s. 178–189; Deci ja muut, 2017; Martela & Jarenko, 2014), vaan myös vahvistaa affektiivista muutossitoutumista. Tämä tukee myös aikaisempaa näyttöä asiasta (Meyer, 2014). Koska muutossitoutuminen ja muutoksen onnistuminen riippuvat yksilöiden motivaatiosta (Ryan & Deci, 2020; Vasalampi, 2017, s. 57), on keskeistä ymmärtää, kuinka nämä psykologiset perustarpeet vaikuttavat muutostilanteessa ja edistävät muutoksen myönteistä etenemistä. Mikään kolmesta psykologisesta perustarpeesta ei noussut merkittävämmäksi tekijäksi kuin toiset.

Hypoteesi, joka ehdottaa, että pitkä työura samassa organisaatiossa on positiivisesti yhteydessä affektiiviseen muutossitoutumiseen, ei saa tukea tutkimustuloksista. Tutkielma osoittaa, että työuran pituus korreloi negatiivisesti affektiivisen muutossitoutumisen kanssa. Erityisesti havaittiin, että affektiivinen muutossitoutuminen alkoi laskea henkilön työuran organisaatiossa ollessa noin 40 vuotta, mikä saattaa viitata siihen, että lähelle eläkeikää siirtyminen voi vaikuttaa affektiiviseen muutossitoutumiseen. Ennen tätä ei minkäänlaista korrelaatiota ollut havaittavissa.

Tämä löydös poikkeaa aiemmista tutkimuksista, joissa on osoitettu, että pitkä työura organisaatiossa liittyy positiivisesti affektiiviseen muutossitoutumiseen (English ja muut, 2010). Tässä on kuitenkin hyvä huomioida, että tapausyrityksen organisaatiossa on huomattavan pitkiä työuria, mikä voi tehdä tutkimuksista heikosti verrattavan muihin vastaaviin tutkimuksiin, poikkeavien työurapituuksien takia. Toisessa tutkimuksessa puolestaan on havaittu, että työvuodet organisaatiossa vahvistavat organisaatiositoutumista (Brimeyer ja muut, 2010). Tämä tutkimus eroaa kuitenkin edellisistä, sillä se keskittyy yleiseen organisaatiositoutumiseen. Näiden osalta kuitenkin on tunnistettu paljon yhtäläisyyksiä, joten sitä ei voi jättää analysoimatta.

Tutkimusalalla on myös näkökulmia, jotka puolestaan vahvistavat löydöstä, että työuran pituus korreloi negatiivisesti affektiiviseen sitoutumiseen. Yhdysvalloissa Fortune 500 -yrityksissä tehdyn tutkimuksen mukaan työuran pituuden kasvu vähensi johtajien affektiivista sitoutumista organisaatioon (Taylor ja muut, 1996). On kuitenkin huomioitava, että tässä tutkielmassa työuran pituudet (Taulukko 3) ovat verrattain korkeat, eikä niitä pysty vertaamaan sellaisenaan Fortune 500 -yritysjohtajien työuriin. Tämä tutkielma eroaa myös sillä, että johtajien ja työntekijöiden taustatekijät sitoutumisen taustalla voivat olla erilaisia.

5.1.2 Affektiivisen muutossitoutumisen esteet yksilö- ja organisaatiotasolla

Affektiivisen muutossitoutumisen **yksilötason** keskeiseksi esteeksi nousi epävarmuuden tunne, joka liittyi erityisesti työntekijöiden kokemuksiin tiedonpuutteisiin muutokseen liittyen ja omaan epävarmuuden tunteeseen tulevaisuuden suhteen. Toiseksi merkittäväksi esteeksi havaittiin työntekijöiden kokemus riittämättömästä kyvykkyydestä. Tämä konkretisoitui puutteina englanninkielentaidossa ja teknisessä osaamisessa. Henkisten kyvykkyyksien osalta haasteina ilmenivät heikko stressinsietokyky sekä vaikeudet hahmottaa kokonaisuuksia.

Muutossitoutumisen keskeisiin osatekijöihin kuuluu kokemus omasta kyvykkyydestä, ja on tunnistettu, että organisaatiomuutoksen onnistuminen edellyttää työntekijöiden muutossitoutumista, johon sisältyvät halu, motivaatio ja kyvykkyys omaksua muutos (Ahoniemi, 2009, s. 110–115; Fedor ja muut, 2008; Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1991). Tässä tutkimuksessa havaittiin, että mikäli työntekijä ei koe riittävää kyvykkyyttä, muutossitoutuminen estyy. Tämä havainto tukee aiempaa tutkimustietoa aiheesta, mutta laajentaa myös käsitystä kyvykkyyden puutteen vaikutuksesta muutossitoutumisen esteenä.

Kyvykkyys on osa psykologisia perustarpeita, ja koska muutossitoutuminen ja muutoksen onnistuminen riippuvat yksilöiden motivaatiosta (Ryan & Deci, 2020; Vasalampi, 2017, s. 57), on tarpeen ymmärtää, miten sisäiset motivaatiotekijät, kuten kyvykkyyden kokemus, voivat tukea muutossitoutumista. Tämä tutkimus osoittaa, että kyvykkyyden kokemusta vahvistavat tai heikentävät tekijät vaikuttavat muutossitoutumiseen. Toisin kuin aiemmat tutkimukset, tämä tutkimus tunnistaa konkreettisia kyvykkyyden osa-alueita, kuten kielitaidon ja teknisten taitojen puutteet, jotka voivat muodostaa esteen muutossitoutumiselle, varsinkin tapaustutkimuksen mukaisessa teknologisen muutosprojektin kontekstissa, jossa toimittajavalintaja on ulkomaalainen yhtiö.

Työntekijän itseluottamus omiin taitoihinsa, eli kyvykkyyden ja taitojen arvostuksen kokemus, on osoitettu tukevan affektiivisen sitoutumisen kehittymistä (Meyer & Allen,

1991). Kyvyttömyyden tunteen tunnistaminen on merkittävää paitsi organisaatiomuutosten yhteydessä, myös laajemmassa kontekstissa. Ryanin ja Decin (2017, s. 16) itseohjautuvuusteoriassa amotivaatio tarkoittaa täydellistä motivaation puutetta, jossa yksilö ei suoriudu työtehtävistään ollenkaan. Tämä johtuu siitä, että hän kokee, ettei hänellä ole riittävää kyvykkyyttä suoriutua niistä. Kyvykkyyden kokemuksen puute johtaa motivaation lakkaamiseen ja voi kehittyä amotivaation voimakkaimpaan muotoon, eli vastustamiseen. Vastustus puolestaan voi muodostua esteeksi muutoksen onnistumiselle.

Muutokseen sopeutumisen kannalta keskeisiä kyvykkyyksiä ovat kyky sietää epävarmuutta ja hallita epäonnistumisen pelkoa (Fedor ja muut, 2008) sekä tunnistaa muutoksen ongelmia ja mukauttaa työtapoja muutoksen tavoitteiden mukaisesti (Reineholm ja muut, 2024). Epävarmuuden sietokyky on olennainen osa muutoksenhallintaa (Nissinen, 2001). Tämän tutkimuksen mukaan yhtenä muutossitoutumisen esteenä on epävarmuus, joka johtuu puutteellisesta tiedosta muutoksen syistä, hyödyistä ja vaiheista. Ilman riittävää tietoa työntekijöiltä puuttuu muutoskyvykkyys, joka tukisi muutoksen onnistumista. Tämä havainto tukee aiempia tutkimuksia, joissa korostetaan työntekijöiden ymmärrystä muutoksen merkityksestä sekä heidän kokemustaan motivaatiosta ja omasta kyvykkyydestään muutoksen onnistumisessa (Reineholm ja muut, 2024; Herscovitch & Meyer, 2002).

Lombard ja Craffordin (2003) tutkimuksen mukaan muutoskyvykkyyteen vaikuttavat muun muassa ymmärrys muutoksen tavoitetilasta, omista taidoista ja rajoituksista sekä itseohjautuvuus. Vaikka heidän tutkimuksensa keskittyi esihenkilöihin, löydökset ovat linjassa tämän tutkimuksen havaintojen kanssa. On huomioitava, että muutoskyvykkyys ja muutossitoutuminen ovat eri käsitteitä, mutta tämän tutkimuksen perusteella niiden vahvistavilla ja estävillä taustatekijöillä on selkeitä yhtäläisyyksiä. Toisin kuin aiemmassa tutkimuksessa (Reineholm ja muut, 2024), jossa muutoskyvykkyyksien havaittiin eroavan eri organisaatiotasolla, tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että muutoksen taustalla olevat kyvykkyydet ovat samankaltaisia organisaatiotasosta

riippumatta. On kuitenkin tärkeää huomioida, että tämä tutkimus on tapaustutkimus, mikä rajoittaa sen löydösten yleistettävyyttä muihin konteksteihin.

Organisaatioilta odotetaan muutosjohtajilta kykyä viestiä muutoksen tarpeellisuus ja saada henkilöstö sitoutumaan uuteen strategiaan (Peltonen, 2008, s. 132). Työntekijöiden on puolestaan löydettävä oma henkilökohtainen syynsä osallistua muutokseen, mikä vahvistaa sekä heidän motivaatiotaan että muutossitoutumistaan (Erämetsä, 2003, s. 42). Tässä tutkimuksessa epävarmuus kohdistuu niin muutoksen syihin kuin sen tulevaisuuden vaikutuksiin, ja tämä havainto tukee Reineholmin ja muiden (2024) tutkimusta, jossa korostetaan, että johtajien kyky tiedottaa ja vakuuttaa henkilöstö muutoksen tarpeellisuudesta on olennainen osa muutoskyvykkyyden parantamista. Koska organisaatiomuutosten onnistuminen riippuu suurelta osin esihenkilöiden kyvystä toteuttaa muutoksia käytännössä työntekijöiden keskuudessa (Moran & Brightman, 2001), on tärkeää tunnistaa epävarmuuden taustatekijät ja huomioida myös esihenkilöiden rooli muutoksessa. Esihenkilöiden toiminta vaikuttaa suoraan työntekijöiden tunteisiin ja asenteisiin muutosta kohtaan, mikä tekee heistä keskeisiä erityisesti affektiivisen muutossitoutumisen edistämässä (Kotter, 1996).

Organisaatiotasolla muutossitoutumisen esteiksi tunnistettiin projektijohtamisen puutteet, jotka näkyivät luottamuksen puutteena, aikataulutuksen heikkouksina ja riittämättöminä resursseina. Toisena esteenä korostui työntekijöiden kokema epävarmuus muutosprojektiin valitusta toimittajasta, jonka vastuulla on tuottaa organisaatiolle uusi tuotantojärjestelmä. Tämä epävarmuus liittyi ulkomaisen toimittajan kanssa työskentelyyn ja epäilyihin siitä, vastaako uusi järjestelmä organisaation tarpeita.

Löydös luottamuksen puutteesta projektijohtoa kohtaan vahvistaa aiempaa käsitystä muutosjohtajuuden keskeisyydestä muutossitoutumisen onnistumisessa (Nissinen, 2001). Hyvä muutoksen johtaminen edellyttää, että johtajat määrittelevät selkeät tavoitteet ja varmistavat työntekijöille tarvittavan tuen niiden saavuttamiseksi (Vuorinen, 2008), mukaan lukien selkeät aikataulut (Lombard & Crafford, 2003). Projektijohtamisen

puutteiden tunnistaminen muutossitoutumisen esteinä on merkittävä havainto, sillä johtajilla on keskeinen rooli luoda edellytykset työntekijöiden motivaation ylläpitämiselle ja vahvistamiselle (Martela & Jarenko, 2014). Työmotivaatio puolestaan on yksi keskeisimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen organisaation tavoitteisiin, mukaan lukien muutokseen (Sinokki, 2016, s. 81; Meyer, 2014).

Yksilötasolla tunnistetut esteet, kuten epävarmuuden tunne, kumpusivat tiedon puutteesta ja epävarmuudesta tulevaisuudesta, mikä heikensi työntekijöiden ja projektijohdon välistä luottamusta. Tämä löytö osoittaa, että projektijohdon kyvyttömyys viestiä selkeästi tavoitteista ja odotuksista vaikuttaa työntekijöiden muutossitoutumiseen. Reeven (2023) tuoreen tutkimuksen mukaan johtajien selkeät odotukset ja niiden viestiminen vahvistavat työntekijöiden sitoutumista. Tässä tutkimuksessa luottamuspula konkretisoitui vastaajien kokemuksena siitä, ettei projektijohto kyennyt antamaan selkeitä suuntaviivoja tai ohjeita, mikä lisäsi työntekijöiden epävarmuutta ja vaikeutti heidän muutossitoutumistaan. Tämä löydös vahvistaa käsitystä siitä, että luottamuksellinen ilmapiiri tukee työntekijöiden muutoskyvykkyyttä ja affektiivista muutossitoutumista (Nazir ja muut, 2018; Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1991).

Luottamuksen on aiemmissa tutkimuksissa havaittu olevan keskeinen tekijä työntekijöiden valmiudessa sopeutua muutoksiin (Juuti & Virtanen, 2009, s. 59; Stenvall & Virtanen, 2007, s. 103–104; Erämetsä, 2003, s. 125–126) ja lisäksi avoin viestintä on tunnistettu merkittäväksi muutossitoutumista vahvistavaksi tekijäksi (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 66–67; Laamanen, 2005, s. 27). Tämä tutkimus laajentaa aiempaa näkökulmaa osoittamalla, että selkeän viestinnän puute ei ole pelkästään yksilöllinen kokemus, joka voi ilmetä epävarmuutena ja toimia yksilötason esteenä muutossitoutumiselle, vaan se toimii myös organisaatiotason esteenä. Viestinnän puutteet voivat johtaa luottamuspulaan, mikä heikentää muutossitoutumista. Tätä tukee

Reineholmin ja muiden (2024) tuore tutkimus, jossa korostetaan johtajien kykyä tiedottaa tehokkaasti viestinnän avulla osana muutossuorituksen parantamista.

Muutossuorituksen tutkimusalueella tässä tutkimuksessa tunnistettiin uutena esteenä muutossuoritukselle työntekijöiden kokemana epävarmuus ulkoisesta toimittajasta. Tämä liittyy osittain luottamuspuolaan, jonka kohteena on sisäisen projektijohtamisen lisäksi ulkoinen toimittaja. Luottamuspuola ulottuu projektijohtamiseen, sillä epävarmuutta herätti projektijohtamisen päätös valita kyseinen toimittaja. Toisaalta löydös osoitti epävarmuuden liittyvän toimittajan ulkomaiseen taustaan ja siihen, miten kulttuurierot, kuten kieli ja toimintatavat, voivat vaikuttaa muutoksen sujuvuuteen. Lisäksi epävarmuus kohdistui toimittajan tuottaman uuden järjestelmän sujuvuuteen ja siihen, vastaako järjestelmä organisaation tarpeita ja odotuksia. Tämä löydös kasvattaa ymmärrystä tutkimusalueella ja samalla tuo uutta näkökulmaa muutossuorituksen kompleksisuuden monikulttuurisissa muutoksissa.

Kolmas tunnistettu taso yhdisti aiemmin esitetyt esteet, sillä kollegojen asennoituminen nähtiin sekä **yksilö-** että **organisaatiotason** esteenä. Tämän teeman keskiössä olivat kollegojen negatiivinen asenne, vastuun välttely ja välinpitämättömyys, jotka vaikuttivat molemmilla tasoilla, sillä näitä piirteitä tunnistettiin niin organisaatiokulttuuriin liittyvinä ilmiöinä, että yksilöiden henkilökohtaisina kokemuksina.

Kollegojen negatiivinen asenne, vastuun välttely ja välinpitämättömyys ovat tekijöitä, jotka heikentävät kollegojen välistä vuorovaikutusta sekä turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentumista (Ryan & Deci, 2020). Tässä tapaustutkimuksessa nämä asenteet tunnistettiin merkittäviksi esteiksi muutossuoritukselle. Tämä havainto vahvistaa aiempaa tutkimusta, jonka mukaan luottamuksen ilmapiiri, tuki ja yhteiset arvot vahvistavat yhteisöllisyyttä ja edistävät affektiivista sitoutumista muutokseen (Nazir ja muut, 2018; Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1991). Lisäksi tämä tukee käsitystä, jonka mukaan organisaation sisäinen yhteenkuuluvuuden tunne edistää muutossuoritusta (Turner Parish ja muut, 2008; Herscovitch & Meyer, 2002).

Yhteenkuuluvuuden merkitys muutossitoutumisen tekijänä selittyy sillä, että sen on tutkittu vahvistavan sisäistä motivaatiota. Myönteinen työilmapiiri ja yhteenkuuluvuus ovatkin keskeisiä tekijöitä työntekijän sisäisen motivaation muodostumisessa (Ryan & Deci, 2020; Vasalampi, 2017, s. 58; Martela & Jarenko, 2014). Sen sijaan negatiivinen asenne voi heikentää ilmapiiriä ja työntekijöiden sitoutumista. Tämä löydös vahvistaa tutkimusta, jossa on tunnistettu, että affektiivisesti organisaatioon sitoutuneet työntekijät suhtautuvat usein positiivisesti muutoksiin (Shum ja muut, 2008).

Yhteenkuuluvuuden merkitys muutossitoutumisen esteenä vahvistaa myös käsitystä siitä, miten psykologiset perustarpeet vaikuttavat sekä teknologian käyttöönottoon että muutossitoutumiseen (Peters & Calvo, 2023; Peters ja muut, 2018). Lisäksi tämä liittyy tunnistettuun yksilötason esteeseen, joka koskee kyvykkyyden kokemuksen puutetta teknisessä osaamisessa. Tämä havainto osoittaa, että eri tasojen esteet ovat yhteydessä toisiinsa, muodostaen kokonaisuuden, joka vaikuttaa organisaation työntekijöiden muutossitoutumiseen.

Tutkimuksen löydös kollegoiden asennoitumisen vaikutuksesta muutossitoutumiseen laajentaa aiempaa käsitystä siitä, miten yksilön sisäinen motivaatio voi rakentua yhteenkuuluvuuden tunteen kautta, vaikka yksilöt organisaation sisällä toimisivatkin erillään (Ryan & Deci, 2000c). Havainto viittaa siihen, että fyysisen tai jatkuvan vuorovaikutuksen puute ei poista toisten kollegojen asennoitumisen vaikutusta yksilön kokemuksiin. Kollegojen negatiiviset asenteet voivat heijastua yksilöön epäsuorasti esimerkiksi organisaation ilmapiirin kautta. Tämä korostaa yhteenkuuluvuuden merkitystä myös tilanteissa, joissa työntekijät eivät ole päivittäin tekemisissä toistensa kanssa, tehden siitä oleellisen havainnon nykyaikaisissa hybridi- ja etäorganisaatioiden muutosprojekteissa.

5.2 Kyvykkyyden kokemus

Kyvykkyyden kokemukseen vaikuttavien tekijöiden tunnistamista varten luotiin kaksi hypoteesia teorian pohjalta (T3: H2 ja H3). Tämän lisäksi kyvykkyyden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä tunnistettiin niiden taitojen osalta, jotka tuovat kyvykkyyden kokemusta ja vahvistavat affektiivista muutossitoutumista (T4).

5.2.1 Kyvykkyyden kokemukseen vaikuttavat tekijät

Tutkielman tulokset osoittavat, että korkea koulutustaso ei ole positiivisesti yhteydessä työntekijöiden kyvykkyyden kokemukseen, mikä kumoo asetetun hypoteesin (H2). Aikaisemmassa tutkimuksessa (Baartman & Ruijs, 2011) tunnistettiin, että koettu kyvykkyys kasvoi opintojen edetessä useamman vuoden ajan, jonka perusteella tehtiin johtopäätös, että korkeamman koulutuksen myötä kyvykkyyden kokemus vahvistuu. Toinen tutkimus (Kamphorst ja muut, 2012) puolestaan havaitsi samanlaista suuntausta korkeakouluopiskelijoiden ansaittujen opintopisteiden ja koetun kyvykkyyden välillä, mutta siinä yhteys oli heikko. Toisaalta myös tutkimuksissa on havaittu, että muodollinen koulutus vahvistaa kyvykkyyden kokemusta (Bradley ja muut, 2012).

Vaikka tämän tutkielman tulokset eivät tue hypoteesia, tuovat ne kuitenkin uutta tietoa tutkimuskenttään. Korkean koulutustason ja kyvykkyyden kokemuksen välinen yhteys voi olla monimutkaisempi kuin aiemmissa tutkimuksissa on oletettu. Erityisesti tutkimukset, jotka on tehty opiskeluyhteisön kontekstissa, voivat erota kyvykkyyden tunteen ymmärtämisestä työelämän kontekstissa, jossa kokemusten ja ympäristön vaikutukset voivat poiketa huomattavasti opiskeluaikaisista olosuhteista. Tämä kontekstikohtainen ero voi selittää tutkimustulosten vaihtelua ja avaa mahdollisuuden tarkastella asiaa uudesta näkökulmasta.

Tutkielman tulokset osoittavat myös, ettei pitkä työura samassa organisaatiossa ole positiivisesti yhteydessä työntekijöiden kyvykkyyden kokemukseen, kumoten

hypoteesin (H3). Hypoteesia tukivat aiemmat tutkimukset, joissa työuran keston havaittiin vaikuttavan koettuun kyvykkyyteen (Hamsinah, 2024) ja joissa pitkän työkokemuksen todettiin vahvistavan koettua kyvykkyyttä (Paloniemi, 2006). Tässä tutkielmassa kokemus nähdään työpaikalla syntyvänä ja työpaikkasidonnaisena tekijänä, joka saattaa vahvistua osana pitkää työuraa. Toisaalta löytyi myös tutkimus (Ng & Feldman, 2013), jossa työsuhteen keston ei tunnistettu vaikuttavan työntekijöiden kyvykkyyksien kasvuun. Tämä tutkielma nojaa ja tukee enemmän tätä hypoteesin kumouduttua.

Työuran pituuden ja affektiivisen muutossitoutumisen yhteyttä tutkittaessa on havaittu, että affektiivinen sitoutuminen oli vahvempaa työntekijöillä, joilla oli pidempi työkokemus organisaatiossa. Kuitenkin näiden työntekijöiden kokemus psykologisesta ilmapiiristä oli vähemmän myönteinen verrattuna lyhyemmän työkokemuksen omaaviin työntekijöihin (English ja muut, 2010). Tämä tarjoaa mielenkiintoisen kontekstin tutkielman löydöksille, sillä teoreettisesti psykologisten perustarpeiden täyttyminen edistää affektiivista muutossitoutumista (Meyer, 2014).

5.2.2 Affektiivista muutossitoutumista vahvistavat taidot

Vaikka kyvykkyyden kokemukseen ei tunnistettu hypoteesien mukaisia vahvistavia tekijöitä, kyvykkyyteen vaikuttavat taidot tunnistettiin. Nämä kyvykkyyteen vaikuttavat taidot ovat tunnistettu vaikuttavan positiivisesti affektiiviseen muutossitoutumiseen.

Affektiivista muutossitoutumista tukevat kyvykkyydet voitiin jakaa neljään eri teemaan: **kokemuksen tuomiin taitoihin, henkilökohtaisiin taitoihin, vuorovaikutustaitoihin ja oppimiseen liittyviin taitoihin**. Kokemuksen tuomista taidoista merkittävimmiksi nousivat muutoksenhallintataidot ja liiketoimintaprosessien ymmärtäminen. Henkilökohtaisiin taitoihin lukeutuivat erityisesti muutoksensietokyky ja oma-aloitteisuus. Vuorovaikutustaitojen osalta keskeisiksi nousivat yhteistyötaidot ja

kuuntelutaito. Oppimiseen liittyvät taidot puolestaan ilmenivät taitona omaksua uusia asioita sekä taitona oppia virheistä.

Tämän tutkimuksen löydökset oppimiseen liittyvistä taidoista, erityisesti taidosta omaksua uusia asioita, tukevat aiempia tutkimustuloksia ja laajentavat aiempaa tutkimusta, jossa itsensä kehittäminen on yhdistetty organisaatiositoutumiseen (Katawneh & Osman, 2014). Lisäksi toinen oppimiseen liittyvä tunnistettu taito, virheistä oppiminen, tukee Reineholmin ja muiden (2024) tutkimusta, jossa työntekijöiden tasolla muutoskyvykkyys tarkoittaa kykyä tunnistaa muutoksen toteutukseen liittyviä ongelmia ja mukauttaa työtapoja muutoksen tavoitteiden mukaisesti.

Kokemuksen tuomat kyvykkyudet tunnistettiin keskeisiksi tekijöiksi, jotka vahvistavat muutossitoutumista. Yhtenä löydöksenä tässä tutkimuksessa nousivat esiin muutoksenhallintataidot. Vastaajat kokivat, että aikaisemmista muutosprojekteista saadut kokemukset olivat auttaneet heitä ymmärtämään muutosten luonteen ja niihin liittyvät haasteet sekä sen, miten muutoksia voidaan viedä eteenpäin. Työntekijät kokivat näiden kokemusten vahvistaneen heidän kyvykkyiden tunnettaan, mikä puolestaan vahvisti heidän sitoutumistaan muutokseen. Muutoksenhallintataitojen lisäksi muutoskyvykkyys nousi myös esiin henkilökohtaisiin taitoihin liittyvässä teemassa osana muutossitoutumista vahvistavia kyvykkyksiä. Vastaajat ilmaisivat, että kyky säilyttää rauhallisuus ja toimia määrätietoisesti muutoksen keskellä, vahvisti heidän muutossitoutumistaan. Tämä löydös tukee havaintoja muutokseen sopeutumiseen liittyvistä kyvykkyyksistä, kuten kyvystä sietää epävarmuutta ja hallita epäonnistumisen pelkoa (Fedor ja muut, 2008). Kokemuksesta syntyneet kyvykkyudet tukevat käsitystä siitä, että kyvykkyys rakentuu sekä muodollisen koulutuksen että käytännön kokemusten kautta (Helakorpi, 2009).

Tutkielma tuo uutta näkökulmaa kokemuksen ja työuran merkitykseen affektiivisen muutossitoutumisen vahvistajana, tunnistuen, että kokemus voi lisätä kyvykkyiden tunnetta ja tätä kautta vahvistaa sitoutumista muutokseen. Pitkän työuran merkitys

kyvykkyyden kokemuksessa on myös tuoreessa tutkimuksessa (Hamsinah, 2024) tunnistettu. Tätä tukee aikaisempi tutkimus (Paloniemi, 2006), jossa on tunnistettu, että kokemus vahvistaa kyvykkyyttä työpaikalla, mikä tukee käsitystä siitä, että pitkät työurat ja niistä saatu kokemus vahvistavat kyvykkyyden tunnetta.

Työkokemuksen ja pitkän työuran on myös tunnistettu vahvistavan organisaatiositoutumista (Brimeyer ja muut, 2010). Tapaustutkimuksessa, jossa otanta koostuu pitkän työuran omaavista henkilöistä, on mahdollisuus tarkastella tätä ilmiötä käytännön tasolla. Merkittävä löydös oli, että vaikka kokemus näyttäisi vahvistavan kyvykkyyden kokemusta, työuran pituus itsessään ei ollut yhteydessä tähän (T3: H3). Tämän taustalla voi olla samoja tekijöitä, jotka selittävät, miksi työuran pituuden ja sen tuoman kokemuksen sekä affektiivisen muutossitoutumisen välillä ei havaittu yhteyttä (T1: H6). Tämä voi viitata siihen, että kokemuksen tuoma kyvykkyyden tunne ei ole yhteydessä työuran pituuteen vaan kokemus voi syntyä myös muista tekijöistä, kuten työtehtävien monipuolisuudesta tai aikaisemmista muutokokemuksista.

Sitoutuminen edellyttää yksilöiltä muutoksen hyväksymistä sekä konkreettista toimintaa muutoksen toteuttamiseksi (Herold ja muut, 2008). Tämä tutkimus laajentaa sitoutumiseen liittyvää teoriapohjaa yhdistämällä sen muutossitoutumiseen. Tutkimuksessa havaittu oma-aloitteisuus nousi keskeiseksi vahvistavaksi tekijäksi henkilökohtaisissa taidoissa. Oma-aloitteisuus viittaa yksilön kykyyn tunnistaa muutostarpeita, toimia aktiivisesti niiden edistämiseksi ja ottaa vastuuta omasta roolistaan muutoksen toteuttamisessa. Tämän taidon merkitys korostaa yksilön aktiivista roolia muutossitoutumisen ja onnistuneen muutoksen läpiviennin kannalta.

Hyvässä työyhteisössä kollegat tukevat toistensa osaamisen kehittymistä, auttavat tunnistamaan yksilölliset vahvuudet ja kyvykkyydet sekä hyödyntävät niitä. Tämä luo ympäristön, jossa yhteisön kokonaisosaaminen kasvaa ja vahvistuu, samalla kun yhteisöllisyyden kokemus vahvistuu (Salonen & Tapani, 2020), mikä yhdistää yhteisöllisyyden kyvykkyyden kasvuun.

Yhteisöllisyys näyttäytyy merkittävänä taustatekijänä myös muutossitoutumista vahvistavien taitojen taustalla, erityisesti yksilön vuorovaikutustaitojen osalta. Kuten aiemmat tutkimukset ovat esittäneet, yhteisöllisyyden tunne edistää sisäistä motivaatiota (Ryan & Deci, 2020; Ryan & Deci, 2017, s. 11), ja sillä on todettu olevan yhteys muutossitoutumiseen (Turner Parish ja muut, 2008; Herscovitch & Meyer, 2002). Yhteys tunnistettiin myös tässä tutkielmassa aikaisempien löydösten osalta (T1, H5).

Vuorovaikutustaitojen merkityksessä korostuivat erityisesti yhteistyö- ja kuuntelutaitojen roolit, jotka voidaan nähdä osatekijöinä hyvien vuorovaikutustaitojen kokonaisuudessa. Nämä taidot luovat työyhteisöön myönteisen ilmapiirin, joka vahvistaa yhteisöllisyyden kokemusta (Nazir ja muut, 2018; Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1991). Erityisesti sosiaalisen yhteenkuuluvuuden näkökulmasta korostuu yksilön päivittäinen vuorovaikutus niiden ryhmien kanssa, joiden kanssa hän toimii säännöllisesti. Näiden arjen vuorovaikutustilanteiden on havaittu vahvistavan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja rakentavan vahvaa sidettä yksilön ja ryhmän välille (Ryan & Deci, 2020; Salonen & Tapani, 2020; Liukkonen, 2017, s. 47; Martela & Jarenko, 2014). Tämä korostaa yhteisöllisyyden merkitystä paitsi yksilön motivaation ja sitoutumisen näkökulmasta myös osana työyhteisön muutostilanteiden onnistumista.

Aiemmassa muutosjohtamisen kyvykkyyksiä tarkastelevassa tutkimuksessa on tunnistettu myös resilienssi, proaktiivisuus, itseohjautuvuus ja kyky hahmottaa muutoksen tavoitetila keskeisiksi taidoiksi, jotka tukevat muutoksen onnistumista (Lombard & Crafford, 2003). Nämä taidot yhdistyvät tämän tutkimuksen löydöksiin, kuten oma-aloitteisuuden ja muutoksenhallintataitojen osalta. Tämän pohjalta voidaan tunnistaa, että aikaisempi tutkimus, joka käsittelee johtajien kyvykkyyksiä, jakaa samankaltaisia piirteitä kuin työntekijöiden tarvitsemat kyvykkyydet.

Tutkimuksessa, joka on tarkastellut muutosjohtajien ja esihenkilöiden kykyä edistää muutossitoutumista, on tunnistettu, että kyky ymmärtää organisaation ydintoimintoja on keskeinen tekijä muutoksen edistämisessä (Lombard & Crafford, 2003). Tässä

tutkimuksessa liiketoimintaprosessien ymmärrystaito nousi esiin kokemuksen vahvistamana tekijänä, joka tukee työntekijöiden muutossitoutumista. Pitkä ja monipuolinen työkokemus syvensi vastaajien liiketoimintaprosessien ymmärrystä ja paransi heidän kykyään hahmottaa prosessien kokonaiskuva. Tämä löydös on kuitenkin ristiriidassa tutkielman muiden tulosten kanssa. Työuran pituuden ja työkokemuksen ei havaittu olevan yhteydessä kyvykkyyteen (T3: H3), eikä myöskään löytynyt positiivista yhteyttä affektiiviseen muutossitoutumiseen (T1: H6). Tämä viittaa siihen, että vaikka kokemuksen tuoma taito ymmärtää liiketoimintaprosesseja tukee affektiivista muutossitoutumista, työuran pituuden ja yleisen työkokemuksen vaikutus ei ole yhtä suoraviivainen ja voi olla riippuvainen muista tekijöistä.

Muutossitoutumisen määritelmä sisältää muutoshalun ja motivaation lisäksi kyvykkyyden omaksua muutos (Ahoniemi, 2009, s. 110–115; Fedor ja muut, 2008; Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1991). Kyvykkyyksien tunnistaminen on merkittävää, sillä itseluottamus omiin taitoihin – eli kokemus omien kyvykkyyksien ja taitojen arvostuksesta – edistää affektiivisen sitoutumisen kehittymistä (Meyer, 2014; Meyer & Allen, 1991). Kyvykkyys on siis tunnistettu keskeiseksi tekijäksi onnistuneessa muutosprosessissa (Herscovitch & Meyer, 2002), jota tämä tutkielma myös tukee.

5.3 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Tutkielma tuo uutta teoreettista ymmärrystä muutossitoutumisen tutkimusalaan tarkastelemalla ilmiötä sekä kvantitatiivisten että kvalitatiivisten menetelmien avulla. Aiempi tutkimus ei ole käsitellyt muutossitoutumista yhtä kokonaisvaltaisesti, eikä sen määrittely ole ollut kovin tarkkaa. Tämä tutkielma on ensimmäisten tutkimusten joukossa, joka tarkastelee muutossitoutumista monimenetelmän avulla valitusta teoreettisesta näkökulmasta. Tutkielmassa on syvennytty erityisesti affektiiviseen muutossitoutumiseen ja sen vahvistamiseen vaikuttaviin tekijöihin.

Keskeisin löydös on tunnistetut taidot, jotka vahvistavat koettua kyvykkyyttä ja sitä kautta affektiivista muutossitoutumista. Näiden taitojen havaittiin olevan linjassa aiemmissa tutkimuksissa tunnistettujen muutoskyvykkyyksien (ks. Reineholm ja muut, 2024; Katawneh & Osman, 2014) sekä muutossopeutumisen edellyttämien taitojen kanssa (ks. Fedor ja muut, 2008). Tämä samankaltaisuus viittaa siihen, että muutoksen eri vaiheissa ja konteksteissa vaadittavat kyvykkyydet voivat olla yleisesti samankaltaisia. Näiden taitojen ymmärtäminen auttaa organisaatioita tunnistamaan ja kehittämään muutoksen onnistuneeseen läpivientiin tarvittavaa osaamista.

Aiemmat työelämään liittyvät tutkimukset ovat korostaneet erityisesti autonomian merkitystä, kun taas kyvykkyyden rooli on jäänyt vähemmälle huomiolle (Van den Broeck & Slemp, 2023, s. 926; Ryan & Deci, 2000c). Tämä tutkielma laajentaa aiempaa ymmärrystä kyvykkyyden merkityksestä muutossitoutumisessa ja tuo esiin, että se on autonomian rinnalla keskeinen tekijä muutokseen sitoutumisessa. Lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin, ettei mikään kolmesta psykologisesta perustarpeesta vaikuttanut affektiiviseen muutossitoutumiseen toisiaan voimakkaammin. Tämä havainto korostaa kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden merkitystä autonomian rinnalla.

Tutkielma vastaa myös tarpeeseen tarkastella muutossitoutumista yksityisellä sektorilla, sillä aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet pääosin julkiseen sektoriin (Muhammad ja muut, 2022). Tämä laajentaa muutossitoutumisen tutkimuskenttää ja tarjoaa uutta tietoa organisaatioiden muutosten hallintaan erityisesti yritysmaailmassa.

5.4 Käytännön toimenpidesuositukset

Tutkielman tutkimus on tehty tapausyritykselle, ja sen avulla voidaan nostaa esiin organisaatiokohtaisia käytännön toimenpidesuosituksia sekä mahdollisia kehitysaihoita. Tutkielma tarjoaa tilaisuuden keskittyä affektiivisen muutossitoutumisen vahvistamiseen organisaatiomuutoksen keskellä. Koska tapaustutkimuksen kohteena oleva muutosprojekti on pitkäkestoinen ja sen on tunnistettu jatkuvan vielä useita vuosia,

nyt on otollinen hetki tukea organisaation tilannetta muutossitoutumisen näkökulmasta. Tulokset ja toimenpidesuositukset tarjoavat myös hyödyllisiä näkökulmia organisaation tuleviin muutoksiin ja ne ovat sovellettavissa myös muihin organisaatioihin.

Tutkielma tarjoaa organisaatiolle keinoja vahvistaa työntekijöidensä muutossitoutumista kehittämällä muutosstrategioita, jotka tukevat kyvykkyyden kokemusta muutoksessa. Koska kyvykkyys vaikuttaa affektiiviseen muutossitoutumiseen, on tärkeää kehittää tähän liittyviä taitoja jo ennen muutoksen alkamista. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi koulutuksia, keskusteluja ja erityisesti tiedon lisäämistä. Antamalla työntekijöille ymmärrystä muutokseen liittyvistä kyvykkyyksistä voidaan vahvistaa muutokseen valmistautumista ja lopulta edistää muutoksen onnistumista.

Työntekijöiden näkökulmasta tutkimus auttaa ymmärtämään, miten organisaatiomuutokset vaikuttavat heihin ja minkälaisia taitoja heiltä odotetaan muutoksen eri vaiheissa. Kun muutostarpeet ymmärretään ja niihin osataan varautua ennakoita, voidaan vähentää muutosvastarintaa ja keventää henkistä kuormitusta muutoksen aikana. Muutossitoutumisen ja kyvykkyyden kokemuksen vahvistaminen ei ole ainoastaan strateginen valinta, vaan myös investointi organisaation pitkän aikavälin menestykseen ja henkilöstön hyvinvointiin.

5.5 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman tulokset perustuvat tapaustutkimukseen, joka on rajattu tiettyyn organisaatioon ja sen kontekstiin. Vaikka löydökset tarjoavat arvokasta tietoa affektiivisen muutossitoutumisen ja kyvykkyyden kokemuksen välisestä yhteydestä, niiden yleistettävyyden muihin organisaatioihin tai toimialoihin on rajallinen. Otokoko (n = 44) asettaa myös omat rajoitteensa, minkä vuoksi tulosten sovellettavuutta laajemmassa kontekstissa on arvioitava kriittisesti. Jatkossa laajemmat tutkimukset eri organisaatioissa, maissa ja toimialoilla voisivat syventää ymmärrystä näistä ilmiöistä.

Osana tutkielman viitekehystä toimiva Decin ja Ryanin (1991) itseohjautuvuusteoria on laajasti tunnustettu viitekehys, mutta sitä on myös kritisoitu siitä, että se painottaa liian voimakkaasti ihmisten subjektiivista näkökulmaa (Koole ja muut, 2019). Tämä tutkimus keskittyi yksilöiden kokemuksiin, mikä on perusteltua tunteisiin ja asenteisiin liittyvän ilmiön tutkimuksessa. Jatkossa voisi kuitenkin olla hyödyllistä täydentää tätä lähestymistapaa objektiivisilla mittareilla, kuten organisaation sisäisillä mittareilla.

Tutkielmassa keskityttiin affektiiviseen muutossitoutumiseen, koska se on laajimmin tutkittu muutossitoutumisen muoto (Muhammad ja muut, 2022). Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia myös normatiivista ja jatkuvuussitoutumista sekä niiden yhteyttä kyvykkyyden kokemukseen. E erityisen kiinnostavaa olisi selvittää, miten eri sitoutumistyyppit kehittyvät kyvykkyyksiä vahvistamalla. Lisäksi tämä tutkielma tunnisti taidot, jotka liittyvät affektiiviseen muutossitoutumiseen, mutta ei tarkastellut, miten näitä taitoja voidaan kehittää ennen muutosta tai sen aikana. Pitkittäistutkimus voisi tarjota syvällisemmän käsityksen siitä, miten taitojen kehittäminen vaikuttaa muutossitoutumiseen ja millä keinoilla organisaatiot voivat tukea henkilöstöään muutoksen aikana ja siihen valmistautuessa. Tulevaisuudessa olisi myös hyödyllistä tarkastella organisaatioiden keinoja rakentaa luottamusta ulkoisiin toimittajiin ja vähentää kulttuurieroihin liittyviä haasteita.

Tuore tutkimus (Reineholm ja muut, 2024) osoittaa, että muutoskyvykkyys rakentuu organisaation kaikilla tasoilla, mutta sen ilmenemismuodot vaihtelevat roolin ja tehtävän mukaan. Tässä tutkielmassa tunnistetut työntekijätason kyvykkyydet ovat pitkälti yhdenmukaisia teoreettisesti määriteltyjen johtajien muutoskyvykkyyksien kanssa. Tämä havainto edellyttää kuitenkin lisätutkimusta, jotta voidaan syvemmin ymmärtää, miten eri organisaatiotasojen kyvykkyystarpeet eroavat toisistaan.

Työuran pituuden ja sen tuoman kokemuksen ei havaittu olevan yhteydessä kyvykkyyteen (T3: H3), eikä affektiiviseen muutossitoutumiseen (T1: H6). Tämä viittaa siihen, että vaikka kokemuksen myötä karttunut liiketoimintaprosessien ymmärrys voi

tukea affektiivista muutossitoutumista (T4), työuran pituuden ja yleisen työkokemuksen vaikutus ei ole yksiselitteinen, vaan se voi riippua muista tekijöistä. Tämä havainto luo pohjan jatkotutkimuksille ja jatkossa olisi hyödyllistä selvittää tarkemmin, mitkä kokemukseen liittyvät tekijät vaikuttavat muutossitoutumiseen ja millaisissa olosuhteissa.

Tämän tutkimuksen löydökset tarjoavat uuden näkökulman siihen, miten organisaatiot voivat vahvistaa työntekijöidensä muutossitoutumista ja tukea onnistunutta muutosta. Jatkossa olisi arvokasta syventää tätä ymmärrystä erilaisten organisaatioiden ja kontekstien kautta sekä tarkastella, miten affektiivista muutossitoutumista voidaan pitkäjänteisesti vahvistaa organisaatioiden sisäisillä kehitystoimenpiteillä.

5.6 Johtopäätökset

Tutkielman tarkoituksena oli tarkastella affektiivista muutossitoutumista ja tunnistaa siihen vaikuttavia tekijöitä. Keskeiset löydökset osoittavat, että psykologiset perustarpeet – autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys – ovat kvantitatiivisen aineiston perusteella positiivisesti yhteydessä affektiiviseen muutossitoutumiseen. Tulokset eivät kuitenkaan viittaa siihen, että mikään näistä perustarpeista olisi toista merkittävämpi. Tämä korostaa kyvykkyuden ja yhteisöllisyyden kokemusten merkitystä autonomian rinnalla affektiivisen muutossitoutumisen vahvistajina.

Tutkielman keskiössä tarkasteltiin kyvykkyuden kokemuksen ja affektiivisen muutossitoutumisen välistä yhteyttä. Kvantitatiivisen analyysin lisäksi myös kvalitatiivinen aineisto vahvisti tämän yhteyden. Lisäksi tutkielmassa tunnistettiin niitä taitoja, jotka vahvistavat kyvykkyuden tunnetta ja tätä kautta affektiivista muutossitoutumista.

Lähteet

- Ahoniemi, L. (2009). Näkökulmia muutosjohtamiseen. Teoksessa J. Kiuru (toim.), *Johdatus johtamiseen: ajatuksia johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan* (s. 110–123). (Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat; No. 3). Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Alahuhta, M. (2015). *Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima: Kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta*. Docendo Oy.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for results*. Kogan Page.
- Baartman, L., & Ruijs, L. (2011). Comparing students' perceived and actual competence in higher vocational education. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 36(4), 385–398. <https://doi.org/10.1080/02602938.2011.553274>
- Bowellan, S., & Jäntti, M. (2009). *Sisulla eteenpäin!* Gummerus Kirjapaino Oy.
- Bradley, S., Drapeau, M., & Destefano, J. (2012). The relationship between continuing education and perceived competence, professional support, and professional value among clinical psychologists. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 32(1), 31-38. <https://doi.org/10.1002/chp.21120>
- Brimeyer, T. M., Perrucci, R., & Wadsworth, S. M. (2010). Age, Tenure, Resources for Control, and Organizational Commitment. *Social Science Quarterly*, 91(2), 511–530. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6237.2010.00705.x>
- Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32–52. <https://doi.org/10.1108/09534810810847020>
- Conway, E., & Monks, K. (2008). HR practices and commitment to change: an employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 72–89. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00059.x>
- Cook, D., & Artino, A. (2016). Motivation to learn: An overview of contemporary theories. *Medical Education*, 50(10), 997–1014. <https://doi.org/10.1111/medu.13074>

- Coopey, J., & Hartley, J. (1991). Reconsidering the case of organizational commitment. *Human Resource Management Journal*, 1(1), 18–21. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1991.tb00228.x>
- Creswell, J., & Tashakkori, A. (2007). Editorial: Developing publishable mixed methods manuscripts. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 1–4. <https://doi.org/10.1177/2345678906293042>
- Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (2017). Self-Determination Theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E., & Ryan, R. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. Teoksessa R. Dienstbier (toim.), *Nebraska symposium on motivation 1990: Perspectives on motivation. Current theory and research in motivation* (s. 237–288). University of Nebraska Press.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E., & Ryan, R. (2009). Self-determination theory: A consideration of human motivational universals. Teoksessa G. Matthews & P. Corr (toim.), *The Cambridge handbook of personality psychology* (s. 441–456). Cambridge University Press.
- Edmonds, J. (2011). Managing successful change. *Industrial and Commercial Training*, 43(6), 349–353. <https://doi.org/10.1108/00197851111160478>
- English, B., Morrison, D., & Chalon, C. (2010). Moderator effects of organizational tenure on the relationship between psychological climate and affective commitment. *The Journal of Management Development*, 29(4), 394–408. <https://doi.org/10.1108/02621711011039187>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2. painos). Sage Publications.
- Erämetsä, T. (2003). *Myönteinen muutos*. Tammi.

- Fedor, D., Caldwell, S., & Herold, D. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1–29. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x>
- Hamsinah, H. (2024). Impact of motivation and tenure on lecturer competence and performance. *Majalah Ilmiah Bijak*, 21(2), 441–457. <https://doi.org/10.31334/bijak.v21i1.4336>
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy.
- Helakorpi, S. (2009). *Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena*. Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu. Noudettu 26.11.2024 osoitteesta https://uas-arkisto.fi/wp-content/uploads/www_arkisto.uasjournal.fi/osaaja_2009-4/Helakorpi%20PDF.pdf
- Herold, D. (2007). Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences On Employees' Commitment to Change. *Journal of Applied Psychology* 92(4), 942–951. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.942>
- Herold, D., Fedor, D., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hietamäki, M. (2013). *Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen: Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta* [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. eRepo. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1219-0>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2014). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.

- Hornung, S., & Rousseau, D. (2007). Active on the job—Proactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 401–426. <https://doi.org/10.1177/0021886307307555>
- Holbeche, L. (2006). *Understanding change: Theory, implementation, and success*. Butterworth-Heinemann Publications.
- Jaakkola, T., & Liukkonen, J. (2002). Itsemääräämismotivaatio. Teoksessa T. Jaakkola, J. Liukkonen, & A. Suvanto (toim.), *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* (s. 109–120). Likes-työelämäpalvelut Oy.
- Jiang, J., Zeng, T., Zhang, C., & Wang, R. (2018). The mediating role of relatedness need satisfaction in the relationship between charitable behavior and well-being: Empirical evidence from China. *International Journal of Psychology*, 53(5), 349–355. <https://doi.org/10.1002/ijop.12377>
- Jungert, T., Koestner, R., Houliort, N., & Schattke, K. (2013). Distinguishing sources of autonomy support in relation to workers' motivation and self-efficacy. *The Journal of Social Psychology*, 153(6), 651–666. <https://doi.org/10.1080/00224545.2013.806292>
- Juuti, P., & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Otava.
- Järvilehto, J. (2014). *Hauskan oppimisen vallankumous*. PS-kustannus.
- Järvinen, P. (2016). *Onnistu esimiehenä*. Alma Talent.
- Kamphorst, J. C., Hofman, W. H. A., Jansen, E. P. W. A., & Terlouw, C. (2012). The relationship between perceived competence and earned credits in competence-based higher education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 38(6), 646–661. <https://doi.org/10.1080/02602938.2012.680015>
- Kananen, J. (2015.) *Opinnäytetyön kirjoittajan opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisujasarja. Juvenes Print.
- Katawneh, A., & Osman, A. (2014). The impact of core competencies in improving the organizational commitment of employees in Mutah University in Jordan. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4, 376–392. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i8/1109>

- Kelly, L. M., & Cordeiro, M. (2020). Three principles of pragmatism for research on organizational processes. *Methodological Innovations*, 13(2), 205979912093724. <https://doi.org/10.1177/2059799120937242>
- Koole, S., Schlinkert, S., Maldei, T., & Baumann, N. (2019). Becoming who you are: An integrative review of self-determination theory and personality systems interactions theory. *Journal of Personality*, 87(1), 15–36. <https://doi.org/10.1111/jopy.12380>
- Korhonen, H., & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent.
- Kotter, J. (2014). *Accelerate. Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Rastor Oy.
- Kumasey, A., Bawole, J., & Hossain, F. (2017). Organizational commitment of public service employees in Ghana: do codes of ethics matter? *International Review of Administrative Sciences*, 83(1), 59–77. <https://doi.org/10.1177/0020852316634447>
- Laamanen, K. (2005). *Johda suorituskyyä tiedon avulla: Ilmiöstä tulkintaan*. Suomen laatukeskus.
- Lee, S., Hwang, T., & Lee, H. (2006). Corporate blogging strategies of the Fortune 500 companies. *Management Decision*, 44(3), 316–334. <https://doi.org/10.1108/00251740610656232>
- Liukkonen, J. (2017). *Psyykinen vahvuus: Mielen taitojen harjoituskirja*. PS-kustannus.
- Liukkonen, J., & Jaakkola, T. (2017). Liikuntamotivaatio elinikäisen liikuntaharrastuksen edellytyksenä. Teoksessa T. Jaakkola, J. Liukkonen, & A. Sääkilahti (toim.), *Liikuntapedagogiikka* (2. painos, s. 130–146). PS-kustannus.
- Lombard, C., & Crafford, A. (2003). Competency Requirements For First-Line Managers. *South African Journal of Human Resource Management*, 1(2). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v1i1.3>
- Lämsä, A.-M., & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Edita Prima Oy.

- Martela, F. (2017). Hyväntekeminen inhimillisenä perustarpeena. Miksi myötätuntoinen toiminta tuntuu hyvältä? Teoksessa A. Pessi, F. Martela, & M. Paakkanen (toim.), *Myötätunnon mullistava voima* (s. 77–101). PS-kustannus.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., & Vuori, J. (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? *Aalto University publication series. 3/2021*. Aalto University. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>
- Martela, F., & Jarenko, K. (2014). Sisäinen motivaatio – tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. *Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu*. Noudettu 16.11.2024 osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf
- Martela, F., Jarenko, K., & Paju, S. (2017). *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent Oy.
- Martela, F., Mäkikallio, I., & Virkkunen, V. (2017). Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa K. Salmela-Aro, & J.-E. Nurmi (toim.), *Mikä meitä liikuttaa?* (s. 100–115). PS-kustannus.
- Martela, F., & Riekkari, T. (2018). Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. *Front. Psychol.* 9:1157. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>
- Martela, F., & Ryan, R. (2016). The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of Personality*, 84(6), 750–764. <https://doi.org/10.1111/jopy.12215>
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. (2014). Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links. Teoksessa A. Gagné (toim.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (s. 33–34). Oxford University Press.

- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J., Becker, T., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J., & Parfyonova, N. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>
- Moran, J., & Brightman, B. (2001). Leading organisational change. *Career Development International*, 6(2), 111–118. <https://doi.org/10.1108/13620430110383438>
- Morgan, D. L. (2014). Pragmatism as a Paradigm for Social Research. *Qualitative Inquiry*, 20(8), 1045–1053. <https://doi.org/10.1177/1077800413513733>
- Morikawa, M., Martela, F., & Hakanen, J. (2022). Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? *Hallinnon Tutkimus*, 41, 312–328. <https://doi.org/10.37450/ht.111867>
- Muhammad, B., Ali, M., & Javed, H. (2022). What literature has to say about commitment to change: Philosophy of commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 35(4), 792–801. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2021-0296>
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 10(12), 4418-. <https://doi.org/10.3390/su10124418>
- Ng, T., & Feldman, D. (2013). Does longer job tenure help or hinder job performance? *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 305–314. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.012>

- Nissinen, V. (2001). *Military leadership: A critical constructivist approach to conceptualizing, modeling and measuring military leadership in Finnish defence forces* (Publication Series 1, Research Reports No. 20). Academic Dissertation, National Defence College, Department of Management and Leadership. Edita Publishing Oy.
- Olafsen, A., Deci, E., & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42(2), 178–189. <https://doi.org/10.1007/s11031-017-9646-2>
- Parfyonova, N. (2009). *Employee motivation, performance, and well-being: The role of managerial support for autonomy, competence, and relatedness needs* [väitöskirja, University of Western Ontario]. ProQuest Dissertations. Noudettu 24.11.2024 osoitteesta https://www.collectionscanada.gc.ca/obj/thesescanada/vol2/002/NR50372.PDF?is_thesis=1&oclc_number=707816472
- Paton, N. (2009). *Change management: it's the people, stupid*. Management-Issues Ltd. Noudettu 05.12.2024 osoitteesta <https://www.management-issues.com/news/5527/change-management-its-the-people-stupid/>
- Paton, R., & McCalman, J. (2000). *Change management: A guide to effective implementation*. Sage Publications.
- Patton, M. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Paloniemi, S. (2006). Experience, competence and workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 18(6), 439-450. <https://doi.org/10.1108/13665620610693006>
- Peltonen, T. (2008). *Johtaminen ja organisointi – teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Otavan Kirjapaino Oy.
- Peters, D., & Calvo, R. (2023). Self-Determination Theory and Technology Design, Teoksessa R. Ryan (toim.), *The Oxford Handbook of Self-Determination Theory* (s. 978–999). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.013.49>

- Peters, D., Calvo, R., & Ryan, R. (2018). Designing for motivation, engagement, and wellbeing in digital experience. *Frontiers in Psychology, 9*, 797. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00797>
- Pirinen, H. (2014.) *Esimies muutoksen johtajana*. Talentum.
- Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Sanoma Pro.
- Puusa, A., & Juuti, P. (toim.) (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rabetino, R., Kohtamäki, M., & Federico, J. S. (2021). A (Re)view of the Philosophical Foundations of Strategic Management. *International Journal of Management Reviews, 23*(2), 151–190. <https://doi.org/10.1111/IJMR.12244>
- Rees, G., & French, R. (2013). *Leading, Managing and Developing people*. CIPD Publications.
- Reeve, J. (2023). Cognitive evaluation theory: The seedling that keeps self-determination theory growing. Teoksessa R. Ryan (toim), *The Oxford Handbook of Self-Determination Theory* (1. painos). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.001.0001>
- Reineholm, C., Lundqvist, D., & Wallo, A. (2024). Change competence: An integrative literature review. *Work, 79*(2), 569–584. <https://doi.org/10.3233/WOR-230633>
- Rigby, C., & Ryan, R. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources, 20*(2), 133–147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Ryan, R. (2009). Self-determination theory and wellbeing. *Social Psychology, 84*(822), 848. Noudettu 28.12.2024 osoitteesta https://www.welldev.org.uk/wed-new/network/research-review/Review_1_Ryan.pdf
- Ryan, R., & Deci, E. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R., & Deci, E. (2000b). 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>

- Ryan, R., & Deci, E. (2000c). The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry*, 11(4), 319–338. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_03
- Ryan, R., & Deci, E. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.
- Ryan, R., & Deci, E. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Ryan, R., & Vansteenkiste, M. (2023). Self-determination theory: Metatheory, methods, and meaning. Teoksessa R. Ryan (toim.), *The Oxford Handbook of Self-Determination Theory* (1. painos). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.001.0001>
- Saari, T., & Koivunen, T. (2017). Työhön sitoutuminen. Teoksessa P. Pöyriä & T. Anttila (toim.), *Työelämän myytit ja todellisuus* (s. 63–80). Gaudeamus.
- Saarela-Kinnunen, M., & Eskola, J. (2010). Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltola, & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (s. 189–190). WS Bookwell Oy.
- Salmivaara, V., Martela, F., & Heikkilä, J.-P. (2020). Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon Tutkimus*, 39(3), 188–204. <https://doi.org/10.37450/ht.100037>
- Salonen, A., & Tapani, A. (2020). Palkkatyön merkityksellisyys. Ammatillisen koulutuksen opetus- ja ohjaushenkilöstön kokemuksia työstä. *Työelämän tutkimus*, 18(1), 30–43. <https://doi.org/10.37455/tt.90571>
- Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Alma Talentum.
- Salovaara, P. (2019). Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa K. Collin, & S. Lemmetty (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä* (s. 96–122). Edita Publishing Oy.

- Salovaara, P. (2020). *Johtopäätös – Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Kustannusosakeyhtiö Teos.
- Santhidran, S., Chandran, V., & Borromeo, J. (2013). Enabling organizational change – Leadership, commitment to change, and the mediating role of change readiness. *Journal of Business Economics and Management*, 14(2), 348–363. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.642083>
- Seale, C. (2018). *Researching Society and Culture*. London: Sage Publications.
- Shum, P., Bove, L., & Auh, S. (2008). Employees' affective commitment to change. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1346–1371. <https://doi.org/10.1108/03090560810903709>
- Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tietosanoma.
- Slemp, G., Kern, M., Patrick, K., & Ryan, R. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706–724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Sormunen, M., Saaranen, T., Tossavainen, K., & Turunen, H. (2013). Monimenetelmätutkimus terveystieteissä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 50(4), 312–321. Noudettu 21.11.2024 osoitteesta <https://journal.fi/sla/article/view/41281>
- Stenvall, J., & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Edita Publishing Oy.
- Stephen, D. K., Akolgo, I. G., & Naimi, L. (2023). Leading change and innovation in Ghana's banking sector: The mediating role of work autonomy. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 1–18. <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2021-0086>
- Straatmann, T., Nolte, J. K., & Seggewiss, B. J. (2016). Psychological processes linking organizational commitment and change-supportive intentions. *Personnel Review*, 47(2), 403–424. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0230>
- Taylor, M. S., Audia, G., & Gupta, A. K. (1996). The Effect of Lengthening Job Tenure on Managers' Organizational Commitment and Turnover. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 7(6), 632–648. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.6.632>

- Tiilikainen, S. (2019). *Hoitotyöntekijöiden organisaatiomuutokseen sitoutuminen* [pro gradu -tutkielma, Itä-Suomen yliopisto]. eRepo. <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/21165>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi.
- Turner Parish, J., Gadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 34–52. <https://doi.org/10.1108/09534810810847020>
- Tähtinen, J., Laakkonen, E., & Broberg, M. (2020). Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos ja Opettajankoulutuslaitos.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Noudettu 02.12.2024 osoitteesta https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2019.pdf
- Valli, R. (2018). Numerot ja niiden tulkinta määrällisessä tutkimuksessa. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 102–114). Otavan kirjapaino.
- Valpola, A. (2004). *Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot*. Talentum Media Oy.
- Van den Broeck, A., Ferris, D., Chang, C.-H., & Rosen, C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van den Broeck, A., & Slemp, G. (2023). Leadership: A Self-Determination Theory Perspective. Teoksessa R. Ryan (toim.), *The Oxford Handbook of Self-Determination Theory* (1. painos). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.001.0001>

- Van der Kaap-Deeder, J., Soenens, B., Ryan, R., & Vansteenkiste, M. (2020). *Manual of the Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale (BPNSFS)*. Ghent University. Noudettu 03.12.2024 osoitteesta https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2022/02/BPNSFS_Complete_2020.pdf
- Vasalampi, K. (2017). Itsemääräämisteoria. Teoksessa K. Salmela-Aro, J.-E. Nurmi, & T. Feldt (toim.), *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet* (3. painos, s. 54–65). PS-kustannus.
- Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Otava.
- Vilkkä, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus.
- Virtapuro, M. (2006). Muutoksen kohtaaminen: Miten motivoida ja sitouttaa henkilöstö muutosprosessiin ja uudenlaiseen toimintatapaan. Teoksessa L. Sundvik (toim.), *Toimiva työyhteisö: Esimiehen haasteet ja ratkaisut* (s. 119–150). Edita Prima Oy.
- Vuori, J., & Martela, F. (2020). Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteinä. Teoksessa A.-M. Huhtinen, & E. Melgin (toim.), *Hallitsematon viestintä* (s. 110–123). ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry.
- Vuorinen, R. (2008). *Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7485-9>
- Xiang, P., Ağbuğa, B., Liu, J. & McBride, R. (2017). Relatedness need satisfaction, intrinsic motivation, and engagement in secondary school physical education. *Journal of Teaching in Physical Education*, 36(3), 340–352. <https://doi.org/10.1123/jtpe.2017-0034>