

Hanna Dombret

**SOSIAALI-JA TERVEYSALAN LEHTOREIDEN SITOUTUMISEN TEKIJÄT
AMMATTIKORKEAKOULUORGANISAATIOSSA**

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Hanna Dombret: Sosiaali- ja terveysalan lehtoreiden sitoutumisen tekijät ammattikorkeakouluorganisaatioissa
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Korkeakouluhallinnon ja johtamisen maisteriohjelma
Huhtikuu 2020

Tämä tutkimus käsittelee sosiaali- ja terveysalan lehtoreiden organisaatioon sitoutumista ammattikorkeakouluorganisaatioissa. Lehtoreiden työ on muuttunut viime vuosina työelämän kehittymisen sekä korkeakoulujen rahoituskriteerien vaihtumisen vuoksi. Nämä ovat vaikuttaneet lehtoreiden työn sisältöön sekä tapoihin tehdä työtä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää ja kuvata niitä tekijöitä, jotka lehtorit kokevat merkityksellisiksi oman organisaatiositoutumisensa kannalta. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat 1. Millaisista tekijöistä ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan lehtoreiden organisaatioon sitoutuminen koostuu? 2. Mitkä tekijät tulevaisuudessa saattavat vahvistaa tai heikentää lehtoreiden sitoutuneisuutta? sekä 3. Millaisen johtamisen lehtorit näkevät vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen joko sitä vahvistavasti tai heikentävästi? Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa lehtoreiden sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostivat Meyerin ja Allenin (1990) sitoutumisen teoria sekä Mowdayn, Porterin ja Steersin (1982) sitoutumisen synnyn sekä ilmenemisen neliportainen luokittelu. Meyerin ja Allenin (1990) kolmen komponentin sitoutumisen teoria jakaa sitoutumisen tekijät affektiiviseen sitoutumiseen, laskelmoivaan tai jatkuvuusperustaiseen sitoutumiseen sekä normatiiviseen sitoutumiseen. Mowdayn ym. (1982) luokittelun mukaan sitoutumisen syntyyn sekä ilmenemiseen vaikuttavat työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, työntekijän roolit ja työn ominaisuudet, työntekijän aikaisemmat kokemukset työn tekemisestä ja työpaikasta sekä työpaikan organisaatorakenne.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta, joka mahdollisti uuden, kuvailevan tiedon tuottamisen organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen aihetta ei ole aikaisemmin tutkittu. Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat neljän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan lehtorit. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Teemahaastattelun kysymysten muotoitusta ohjasi Mowdayn ym. (1982) neliportainen luokittelu. Tutkimukseen osallistui yhteensä kahdeksan (8) lehtoria, joista neljä (4) edusti sosiaalialaa ja neljä (4) terveysalaa. Aineiston analyysissä käytettiin abduktiivista sisällönanalyysiä.

Tässä tutkimuksessa Meyerin ja Allenin (1990) kolmen komponentin teorian mukaisesti affektiivisen sitoutumisen tekijöiksi nousivat työtehtäviin liittyvät tekijät (motivoivat sekä monipuoliset työtehtävät, resurssit, pedagogiikka, työelämän muutosvaatimukset, osaamisen kehittäminen sekä vaikutusmahdollisuudet), työn ja vapaa-ajan suhde sekä organisaatioon liittyvät tekijät (arvot ja strategia, johtamistavat, osaamisen hyödyntäminen, organisaatiomuutokset sekä lähiesimiestyöskentely). Laskelmoivan sitoutumisen tekijöiksi nousivat palkka, ikä sekä työtilanne. Normatiivisen sitoutumisen tekijöitä ei noussut aineistosta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ammattikorkeakoulujen lehtoreiden sitoutumista voidaan vahvistaa affektiivisten sitoutumisen tekijöiden kautta. Sitoutumista ei voida vahvistaa laskelmoivan tai normatiivisen sitoutumisen tekijöiden kautta.

Keskeiseksi jatkotutkimusaiheeksi tämän tutkimuksen perusteella nousee sen tutkiminen, kuinka ammattikorkeakoulut pystyvät vastaamaan organisaatioissa toimivien asiantuntijoiden tarpeisiin sitoutumisen elementtien vahvistamisen kautta.

Avainsanat: organisaatioon sitoutuminen, sitoutumisen mallit, sitoutumisen tekijät, asiantuntijuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Hanna Dombret: Organizational commitment of lecturers in social sciences and health sciences in the Universities of Applied Sciences
Master's thesis
Tampere University
Faculty of Management and Business
Master's Degree Program in Higher Education Administration and Management
April 2020

This study examines the organizational commitment of lecturers in the social sciences and health sciences at the Universities of Applied Sciences (UAS). The work of the lecturers has changed in recent years due to changes in the work-life and in the higher education funding. These have influenced the lecturers' content of the work as well as the ways of working.

The purpose of this study was to understand and describe the factors that the lecturers perceive as relevant to their organizational commitment. The research questions were 1. What kind of factors does the organizational commitment of lecturers in social sciences and health sciences consist of? 2. What factors may strengthen or weaken the commitment of the lecturers in the future? 3. What kind of leadership do lecturers see affecting their organizational commitment, either strengthening or weakening it? This study aimed to generate new information on the factors influencing the commitment of lecturers.

The theoretical framework of the study consists of Meyer and Allen's (1990) Theory of Commitment and the Four-step Classification of the emergence and manifestation of commitment by Mowday, Porter, and Steers (1982). The three-component commitment theory of Meyer and Allen (1990) divides the factors of commitment into affective commitment, continuance commitment, and normative commitment. According to Mowday et al. (1982) classification, the emergence and the manifestation of commitment is influenced by the employee's personal characteristics, the employee's role and the characteristics of the work, the employee's previous experience of working and the workplace as well as the organizational structure of the workplace.

The study used a qualitative research approach that enabled the production of new descriptive information about the factors influencing organizational commitment. The subject of the study has not been examined before. The target group of the study were lecturers in the social sciences and health sciences of four Universities of Applied Sciences. The research data was collected in a semi-structured thematic interview. The formation of the questions of the thematic interview was guided by the four-stage classification by Mowday et al. (1982). A total of eight (8) lecturers participated in the study, of which four (4) represented the social sciences and four (4) health sciences. Abductive content analysis was used to analyze the data.

In this study, according to the Three-component Theory of Meyer and Allen (1990), the affective factors of commitment were factors related to work tasks (motivating and diverse tasks, resources, pedagogy, demands for changes in working life, competence development and opportunities for influence), the relation between the work and leisure time as well as work-related factors (values and strategy, management methods, utilization of skills, organizational changes and work of immediate supervisors). The factors of continuance commitment were salary, age, and the work situation. No normative factors of commitment emerged from the data. In conclusion, the commitment of UAS lecturers can be strengthened through affective commitment factors. Commitment cannot be strengthened through factors of continuance or normative commitment.

A key topic for further research based on this study could be a study of how the UAS can respond to the needs of experts in the organizations through strengthening the elements of commitment.

Keywords: commitment to the organization, commitment models, commitment factors, expertise

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
	1.1 Tutkimuksen tausta	1
	1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät	4
	1.3 Tutkimuksen konteksti	5
	1.4 Tutkimuksen rakenne	15
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	16
	2.1 Organisaatioon sitoutuminen	16
	2.2 Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä	24
	2.3 Organisaatioon sitoutumisen vaikutukset	33
	2.4 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista	36
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	37
	3.1 Tutkimusstrategian ja -menetelmän valinta	37
	3.2 Tutkimuksen kohderyhmä sekä aineistonkeruu	38
	3.3 Aineiston analysointi	42
	3.4 Tutkimuksen luotettavuus	45
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	48
	4.1 Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	48
	4.2 Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät tulevaisuudessa	55
	4.3 Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat johtamistekijät	58
	4.4 Organisaatiositoutumisen tyypit	63
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	67
	5.1 Keskeiset tutkimustulokset	67
	5.2 Pohdinta	72

LÄHTEET

LIITTEET

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Meyerin ja Allenin (1990) kolmen komponentin malli	22
Kuvio 2. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja sitoutuminen ilmeneminen Mowdayn ym. (1982) mukaan.	25
Kuvio 3. Sitoutumisen tekijät Meyerin ja Allenin (1990) komponenttien mukaan esitettynä.	64

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä tutkimus käsittelee ammattikorkeakoulujen sosiaali- ja terveystieteiden lehtoreiden sitoutumista omaan työnantajaorganisaatioonsa. Tutkimus pyrkii tuomaan esiin sekä ymmärtämään niitä tekijöitä, jotka ammattikorkeakouluissa toimivat sosiaali- ja terveystieteiden lehtorit kokevat merkityksellisiksi oman sitoutumisensa kannalta. Tämän tutkimuksen tuloksia hyödyntäen ammattikorkeakouluorganisaatiot pystyvät oman toimintansa kehittämisen kautta vahvistamaan oman organisaation asiantuntijoiden sitoutumista. Aihe on hyvin ajankohtainen sekä työntekijöiden että työnantajien näkökulmasta tarkasteltuna. Pyöriä ja Saari (2012) luonnehtivat työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaation menestyksen merkiksi. Henkilöstön sitoutuneisuutta pidetään hyvin tärkeänä tekijänä työorganisaatioille, sillä sitoutuneet työntekijät mielletään arvomaailmaltaan sekä persoonallisuuspilteiltään organisaation kaltaisiksi. Heidän myös ajatellaan olevan ahkeria sekä tuotteliaita että tarmokkaasti työskentelevän organisaation visio ja strategia mielessään. Sitoutuneet työntekijät eivät haaveile työpaikan vaihtamisesta eli työnantajan näkökulmasta he ovat järkevä investoinnin kohde. (Pyöriä & Saari 2012.)

Organisaatioon sitoutumista tutkittu usealla eri tieteenalla, kuten psykologiassa, käyttäytymistieteissä ja sosiologiassa. Aikaisempi hallintotieteellinen tutkimus organisaatioon sitoutumisesta on kiinnittynyt tietyn organisaation työntekijöiden sitoutumisen tutkimiseen. Organisaatioon sitoutumista on tutkittu esimerkiksi sairaanhoitajien sitoutumisen näkökulmasta (Wallin 2012), monikansallisen suurorganisaation työntekijöiden näkökulmasta (Shuck, Rocco & Albornoz 2011), työhyvinvoinnin näkökulmasta (Saari 2014), korkeakouluorganisaatioiden muutostilanteissa eri asiantuntijoiden näkökulmasta (Pyöriä 2018) sekä työilmapiirin näkökulmasta (Bell-Ellis 2015).

Sitoutumista käsitteenä voisi kuvailla kompleksiseksi, kiistanalaiseksi sekä useilla eri merkitystasolla käytetyksi termiksi. Sitoutuminen voidaan jakaa sitoutumiseen ammattiin, uraan, työhön tai työn sisältöön sekä sitoutumiseen työkeskeisyyteen tai organisaatioon. (Mamia & Koivumäki 2006). Sitoutumisen käsitteen lähikäsitteistään erottaa aikaperspektiivi. Lähikäsitteet kuten työnhyvinvointi, työn imun kokeminen tai työtyytyväisyys kuvastavat työntekijän suhdetta omaan organisaatioonsa ajallisesti eksaktilla hetkellä. Sitoutuminen on sitä vastoin pysyvämpi,

syvempi tila, joka kestää vaihtelua lähikäsitteiden kuvaamilla tiettyyn aikaan sidotuilla tiloilla (Mowday, Porter & Steers 1979). Organisaatioon sitoutuminen on yksi tärkeimmistä ennustajista, kun tarkastellaan työvoiman vaihtuvuutta (Meyer & Allen 1991). Tämä tutkimus kohdistuu organisaatioon sitoutumisen tekijöihin.

Organisaatioon sitoutumisen lukuisille eri määritelmille on rakennettu sitoutumismalleja, jotka poikkeavat toisistaan lähinnä ulottuvuuksien suhteen. Kolme eri ulottuvuutta toistuvat useissa eri tutkimuksissa. Näitä ulottuvuuksia ovat affektiivinen sidos työorganisaatioon, organisaatiovaihdosten kustannukset sekä koettu velvollisuus pysyä organisaatiossa (Meyer & Herscovitch 2001). Eri määritelmien yhdistävänä tekijänä on noussut yhteys työntekijöiden vaihtuvuuteen sekä ajatukseen siitä, että voimakkaasti sitoutuneet työntekijät eivät todennäköisesti jätä organisaatiota. Tätä on kutsuttu psykologiseksi tilaksi, joka sitoo ihmisen organisaatioon. Tässä tutkimuksessa organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan Allenin ja Meyerin (1990) mallin mukaisesti niitä erilaisia, hyvin henkilökohtaisiakin tekijöitä, jotka motivoivat yksilön pysymään organisaation palveluksessa. Allenin ja Meyerin (1990) kolmen komponentin sitoutumisen malli on eniten käytetty teoria viime vuosikymmenten aikana kuvaamaan organisaatiositoutumista.

Tämän tutkimuksen taustalla vaikuttavat korkeakoulupoliittiset uudistukset, jotka vuodesta 2011 ovat muokanneet ammattikorkeakoulujen toimintaa tavoitteenaan parantaa ammattikorkeakoulujen mahdollisuuksia vastata uusiin työelämän, yhteiskunnan sekä alueiden tarpeisiin. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014). Uudistukset ovat vaatineet myös ammattikorkeakoulussa opettavien lehtoreiden työn uudistamista. Organisaation uusiutuminen on toteutunut organisaatorakennetta uudistamalla. Ammattikorkeakoulussa asiantuntijat ovat muutosten keskellä osittain unohtuneet. Asiantuntijat ovat unohtaneet itsensä organisaation sisään toteuttamaan organisaation tehtävää. (Reijonen 2014.) Ammattikorkeakoulujen asiantuntijoihin kohdistuvaa tutkimusta tarvitaan lisää, koska asiantuntijat ovat avainroolissa ammattikorkeakoulujen toiminnan kehittämisessä sekä siinä, kuinka ammattikorkeakoulut pystyvät vastaamaan muutostarpeisiin.

Suomessa on aikaisemmin tutkittu työelämän muutosten vaikutusta työntekijän työhön ja organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimusta on tehty siitä, miten yksilö organisaatiomuutoksen edetessä sitoutuu uuteen organisaatioon (Ponteva 2009). Tutkimusta on myös kohdistunut organisaation ja työn piirteiden vaikutuksesta organisaatioon sitoutumiseen (Ruokolainen 2011).

Tutkimusta on tehty myös siitä, miten henkilöstövoimavarojen johtaminen edistää organisaatioon sitoutumista (Hietamäki 2013).

Ammattikorkeakoulututkimusta Suomessa löytyy niukasti ja tutkimusta ammattikorkeakouluorganisaatioon sitoutumisesta työntekijän näkökulmasta ei ole aikaisemmin tehty. Ammattikorkeakouluopettajuutta on tehty verkko-opettajuuden näkökulmasta (Kullaslahti 2011), opettajan roolin moninaisuudesta (Marttila 2010), työn kehittämisen näkökulmasta (Kunnari 2018) sekä kollegiaalisen yhteistyön näkökulmasta (Savonmäki 2007). Ammattikorkeakoulujen opettajia on myös tutkittu työhyvinvoinnin näkökulmasta (Helistö 2012; Juntunen 2017). Aikaisempi organisaatioon sitoutumisen tutkimus on myös määritellyn ennakkoon sitoutumisen kohteen: ammattiin, tiettyyn organisaatioon tai ay –liikkeeseen (esim. Jokivuori 2002; Turunen 2012; Saari 2014). Sitoutumista on myös tarkasteltu staattisena ilmiönä eikä siinä tapahtuvia yksilötason muutoksia ole huomioitu. Pääasiassa tutkimukset ovat olleet kvantitatiivista tutkimusta.

Tutkimuksen tärkeyttä kuvastaa 12.3.2019 Suomen hallitukselle osoitettu vetoamus, jonka suurin osa Suomen korkeakouluja allekirjoitti. Vetoamuksessa toivotaan seuraavan hallituksen nostavan koulutuksen, tutkimuksen sekä innovaatioihin panostamisen strategiseksi painopisteeksi. Vetoamus myös huomauttaa, että Suomi pärjää myös tulevaisuudessa kansakuntana vain, jos korkeakoulujen, tutkimuksen ja osaamisen rahoituksesta huolehditaan. Allekirjoittaneet kiteyttävät sanomansa: tehdessään tulevaisuuteen katsovaa korkeakoulupolitiikkaa valitsee hallitus EU-puheenjohtajuuskautensa kärkiteemaksi koulutuksen ja tutkimuksen (Arene 2019.)

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmän valintaa perustellaan tutkimusaiheen ilmiölähtöisyydellä sekä kokemuksien kuvaamisen peilinä, jota menetelmä antaa mahdollisuuden lähestyä ymmärtämisen lähtökohdista. Tutkimus pyrkii kuvaamaan sekä ymmärtämään mahdollisimman tarkasti niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat joko vahvistavasti tai heikentävästi ammattikorkeakoulussa työskentelevän lehtorin sitoutumiseen omaan organisaatioonsa. Kiinnostus tutkimusaiheeseen nousi näiden eri tekijöiden merkityksellisyyden pohdinnasta, kun tavoitteena on vahvistaa organisaatioiden korkealaatuista asiantuntijaosaamista.

Tämän tutkimuksen keskeisiksi käsitteiksi nousivat organisaatioon sitoutuminen, sitoutumisen mallit, sitoutumisen tekijät ja asiantuntijuus. Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tapoja, miten työntekijä on sitoutunut omaan työskentelyorganisaatioonsa.

Sitoutumisen malleilla tarkoitetaan niitä erilaisia malleja, joilla aikaisempi tutkimus on sitoutumisen käsitettä lähestynyt. Sitoutumisen tekijöillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan niitä erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön henkilökohtaiseen organisaatioon sitoutumiseen sitä joko vahvistavana tai heikentävänä. Asiantuntijuus tässä työssä tarkoittaa tutkimuksen kohdejoukon oman erityisalansa asiantuntijuutta.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata sekä ymmärtää niitä tekijöitä, jotka vahvistavat tai heikentävät ammattikorkeakoulujen sosiaali- ja terveystieteiden lehtoreiden sitoutumista siihen organisaatioon, missä he työskentelevät. Tutkimusta ohjaavana teoriana toimi Meyerin ja Allenin (1990) sitoutumisen kolmen komponentin teoria, joka jakaa sitoutumisen affektiivisiin, laskelmoiviin tai jatkuvuusperustaisiin sekä normatiivisiin tekijöihin.

Tutkimuksen rajaus sosiaali- ja terveystieteiden lehtoreihin tehtiin kahdesta eri syystä. Ensinnäkin näiden kahden eri alan lehtoreiden ammattipätevyyttä säätelee Valtioneuvoston asetus vuodelta 2014, joka määrittää lehtoreiden ammattialan työkokemusta ennen opetustyön aloittamista. Tämä yhdenmukaistaa sosiaali- ja terveystieteiden lehtoreiden taustoja ennen ammattikorkeakouluorganisaatioon tuloa. Toiseksi sosiaali- ja terveystieteillä opetetaan hyvin eettiseen ajatteluun ja humaaniin ihmisen kohtaamiseen keskittyviä oppiaineita, joiden voidaan ajatella yhdenmukaistavan lehtoreiden tulokulmia paitsi ammatillisesti, myös organisaatioon kohdistuen. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa ammattikorkeakouluorganisaatioon sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tavoitteena oli, että ammattikorkeakoulut pystyvät tämän tutkimuksen tulosten perusteella kehittämään omaa toimintaansa niin, että oman organisaation asiantuntijoiden sitoutuminen vahvistuu.

Tutkimuksessa lähestyttiin tutkimustehtävää kolmen tutkimuskysymyksen kautta:

1. *Millaisista tekijöistä ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden lehtoreiden organisaatioon sitoutuminen koostuu?*
2. *Mitkä tekijät tulevaisuudessa saattavat vahvistaa tai heikentää lehtoreiden sitoutuneisuutta?*
3. *Millaisen johtamisen lehtorit näkevät vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen joko sitä vahvistavasti tai heikentävästi?*

1.3 Tutkimuksen konteksti

Ammattikorkeakoulu korkeakoulukentässä

Vuonna 2019 Suomessa toimii 23 osakeyhtiömuotoista ammattikorkeakoulua, jotka kuuluvat opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalaan ja toimiluvat niille myöntää valtioneuvosto. Ammattikorkeakoulut ovat monialaisia ja alueellisia korkeakouluja, joiden tutkimus- ja kehitystyö palvelee opetusta ja tukee alueen kehitystä ja työelämää. Ammattikorkeakouluissa on mahdollisuus saada ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta, ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta, täydennyskoulutusta, ammatillista opettajankoulutusta ja avoimen ammattikorkeakoulun opetusta tutkinnon osista. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016.) Ammattikorkeakouluilla on itsehallinto, jota johtaa ammattikorkeakoulun hallitus sekä rehtori. Joka kolmas vuosi jokainen ammattikorkeakoulu käy opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa sopimusneuvottelut, joissa sovitaan ammattikorkeakoulun toiminnan tavoitteet, tavoitteisiin pääsyn seurantatavoista sekä keskeisistä kehittämishankkeista. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014.)

Suomen korkeakoulujärjestelmä on viime vuosina ollut kovien muutospaineiden alaisena. Samalla kun yleinen taloustilanne on heikentänyt ulkopuolisen rahoituksen saatavuutta, on Opetus- ja kulttuuriministeriö (myöhemmin OKM) osaltaan vähentänyt valtion rahoitusta ja ohjannut voimakkaasti sekä yliopistoja että ammattikorkeakouluja uudistumaan. Niitä on ohjeistettu tekemään muutoksia sekä rakenteisiin että toimintaan. Rahoitusmallia on kehitetty kohti tulosperustaisuutta, mikä on johtanut rahoituksen nousemisesta merkittävimäksi korkeakoulujen toimintaa sekä kehittämistä ohjaavaksi tekijäksi. Hölttä, Kivistö ja Kohtamäki (2010) kuvaavat julkisen rahoituksen kohdentumisen korkeakouluille tapahtuvan tyypillisesti rahoitusmallien kautta. Tämä tarkoittaa varojen kohdentamista mallilla, joka sisältää indikaattorit ja eri indikaattorien väliset painoarvot. Korkeakoulujen tapauksessa indikaattorit havainnollistavat korkeakoulujen ydintoiminnan ja tuotokset ja niiden välinen suhde kuvaa valtion (OKM:n) näkemystä siitä, mitä pidetään tärkeänä (Pekkola, Kivistö & Kohtamäki 2014.) Tulorahoitusta käytettäessä valtio olettaa, että ammattikorkeakoulut pyrkivät kehittämään toimintaansa rahoitusindikaattorien painostusten mukaan. Indikaattorit voidaan karkeasti jakaa laadullisiin ja määrällisiin indikaattoreihin, joista ensimmäisten muodostaminen näyttää olevan merkittävästi vaikeampaa. Erityisen vähälle huomiolle yleisesti ja myös ammattikorkeakoulujen rahoitusindikaattoreiden määrittelyssä on jäänyt yhteiskunnallisen palvelutehtävän

tuloksellisuuden mittaaminen (Pekkola ym. 2014). Osa tulosrahoituksen vaikutuksista on myönteisiä, osa kielteisiä. Korkeakoulutuksen tuloksellisuutta on hyvin vaikeaa mitata ja mittaaminen tapahtuu aina taaksepäin, eli tuloksellisuuteen painottuva rahoitusjärjestelmä korostaa reaktiivisuutta eikä proaktiivisuutta. Ohjauksen välineenä tulosrahoituksella ei voida reagoida nopeasti ympäristön muutoksiin (Pekkola ym. 2014). Toinen merkittävä ongelma liittyy ilmiöön, jota kutsutaan tavoitteiden syrjäytymiseksi (*goal displacement*): indikaattoreiden arvioista tulee oleellisempia kuin itse toiminnasta (Pekkola ym. 2014). Esimerkiksi ammattikorkeakoulujen tapauksessa rahoitusindikaattorien vahva ohjaava vaikutus voi ohjata koulutusta yksipuolisuuteen, massaluentoihin tai jopa läpäisyn helpottamiseen tavalla, jossa koulutuksen laatu kärsii.

Vuonna 2010 Suomessa toimi 26 ammattikorkeakoulua yli kuudellakymmenellä paikkakunnalla. Ammattikorkeakouluissa opiskeli noin 150 000 opiskelijaa hieman alle 160:ssä toimipisteessä. Ammattikorkeakoulujen koko maan kattava, mutta hajanainen verkosto tuotti kysyntään nähden liikaa koulutusta osittain väärille aloille. Keskimääräinen opiskeluaika oli OKM:n asettamiin tavoitteisiin nähden liian pitkä ja keskeyttämisasteet olivat vuosia korkeita. Huonosti suunniteltu rahoitusjärjestelmä johti matalaan kustannustehokkuuteen (Salminen & Ylä-Anttila 2010.)

Vastatakseen näihin haasteisiin, OKM teetti Hannele Salmisella ja Pekka Ylä-Anttilalla selvityksen ammattikorkeakoulujen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistamisesta. Selvityksen lopputuloksena esitettiin ammattikorkeakoulujen rahoitus-, ohjaus- ja hallintojärjestelmien uudistamista perusrahoituksen siirtämisellä kokonaan valtiolle. Rahoitusmallin tarkoituksena oli parantaa korkeakoulujen tuloksellisuutta (Salminen & Ylä-Anttila 2010.)

OKM aloitti pitkälti Salmisen ja Ylä-Anttilan selvityksen pohjalta kaksivaiheisen ammattikorkeakoulu-uudistuksen vuonna 2011, jonka ensimmäisessä vaiheessa ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli uudistettiin, ammattikorkeakoululaki uudistettiin ja ammattikorkeakouluille myönnettiin toimiluvat. Lisäksi ammattikorkeakouluverkostoa pyrittiin tiivistämään. Toisessa vaiheessa kaikista ammattikorkeakouluista tehtiin osakeyhtiötä ja itsenäisiä oikeustoimihenkilöitä sekä rahoitus siirrettiin kokonaan kunnilta valtiolle. Ammattikorkeakoulujen ohjausmekanismien muutokset ovat johtaneet siihen, että ammattikorkeakoulut ovat tulleet yhä lähemmäksi elinkeinoelämän kaltaista toimintaa. Vuonna 2010 asetettiin ammattikorkeakouluille ensimmäistä kertaa tulostavoitteet. Ohjausmekanismien

muutokset ovat pyrkineet siihen, että löydettäisiin toimivampia ja tehokkaampia ammattikorkeakoulukokonaisuuksia. Tavoitteena on ollut myös vahvistaa strategiatyötä sekä profiloitumista (Ahokallio-Leppälä 2016). Heidi Ahokallio-Leppälä (2016) toteaaakin väitöskirjassaan, kuinka uuden rahoitusmallin myötä yhdeksi keskeiseksi ammattikorkeakoulun tulosmittariksi on noussut tuottavuus. Tuottavuutta mitataan suoritettujen tutkintojen, suoritettujen opintopistekertymien sekä valmistumisen jälkeisen työllistymisen perusteella. Koulutusprosessin laatuun sekä tuottavuuteen keskeisesti vaikuttavaa henkilöstön osaamista ja osaamisen kehittymistä ei sen sijaan arvioida. Ahokallio-Leppälä toteaa, että vaikka näiden mittareiden kehittäminen on jäänyt vähemmälle huomiolle, tulisi myös henkilöstöön liittyviä osa-alueita tarkastella, jotta johtamis- ja kehittämistyössä pystyttäisiin paremmin huomiomaan tätä kokonaisuutta. Näin organisaatio myös saisi mahdollisuuden tukea henkilöstön ammatillista kasvua ja ammatillisen identiteetin rakentamistyötä. (Ahokallio-Leppälä 2016.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö teetti 2016-2018 arvioinnin ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutuksista. (Keinänen, Koramo & Wennberg 2018). Arviointi pohjautui korkeakoulujen johdolle, henkilöstölle, opiskelijoille sekä sidosryhmille suunnattuihin haastatteluihin sekä kyselyihin. Arvioinnin mukaan Rahoitusmalli sekä tutkintokatot antavat OKM:lle työkalun ammattikorkeakoulun strategiseen ohjaamiseen. Osassa ammattikorkeakouluja kunnallispoliittisten intressien ja kuntien omistajaohjauksen nähdään vaikuttavan ammattikorkeakoulujen päätöksenteon autonomiaan. Uudistuksen tuoma uusi toimilupakäytäntö on edesauttanut ammattikorkeakoulujen mahdollisuuksia reagoida toimintaympäristön muutoksiin sekä vastata alueellisiin tarpeisiin. Arvioinnin mukaan siirtyminen osakeyhtiömuotoon on lisännyt ammattikorkeakoulujen vastuunottoa omasta taloudestaan sekä strategiastaan. Myös päätöksentekoprosessit ovat aikaisempaa tehokkaampia sekä joustavampia. Taloudellinen vastuunotto näkyy myös toimintakulttuurien kehittämisessä tulostietoisempaan suuntaan. Tulostietoisuus vaatii johtamiselta aikaisempaa enemmän. Ammattikorkeakouluissa toimivan henkilöstön mukaan uudistus on vaikuttanut negatiivisesti työhyvinvointiin. Vastaajista 81% on todennut uuden rahoitusmallin vaikuttaneen omaan työhönsä melko tai erittäin paljon. Työssä jaksaminen ja työmotivaatio heikentyneet uudistuksen myötä. Työn kuormittavuuden kokemukset ovat kasvaneet. Vastauksissa näkyy myös, että toiminnan tehostaminen ja tuloksellisuuden parantaminen ovat vaikuttaneet henkilöstön työmäärän lisääntymiseen sekä työnkuvien muutokseen. Lähiopetuksen määrä on vähentynyt ja työaika joudutaan kohdistamaan TKI -toimintaan, hanketyöhön sekä ulkopuolisten rahoitusten hakemiseen. Raportissa on myös arvioitu uudistuksen välittömiä vaikutuksia opiskelijoihin ja nähty ne vähäisiksi. Kriittisesti voi

pohdita, miksei vähentynyt lähiopetuksen määrä ei näy arvioinnissa negatiivisena? Ehkä syynä on vertailukohdan puutos: arvioinnin alkaessa 2016 opiskelijat olivat opiskelleet kenties ainoastaan uudistetussa ammattikorkeakoulussa eli vertailukohtaa aikaisempaan muotoon ei ehkä ollut. Raportissakin esiin nouseva seikka opiskelijoiden saaman tuen kasvu opintojen etenemiseksi sekä opiskelijan valmistumiseksi saattaa olla syynä, miksi opiskelijat näkevät uudistuneen ammattikorkeakoulun positiivisena. (OKM 2018.)

Eurydice julkaisi vuonna 2017 raportin *Modernisation of Higher Education in Europe: Academic Staff – 2017*, mistä käy ilmi kuinka Eurooppalainen korkeakoulusektori on monimuotoistunut ja läpikäynyt useita rakenteellisia muutoksia viime vuosien aikana. Korkeakouluja ravisuttava ilmiö ei siis tapahdu vain Suomessa, vaan on raportin mukaan nähtävissä koko Euroopassa. Julkaisu kuvaa, kuinka korkeakoulujen akateeminen henkilökunta ponnistelee kasvaneiden opiskelijamäärien, yhteiskunnan vaatimusten sekä lukuisien muiden muutosten keskellä. Raportti paneutuu 35 Euroopan maan korkeakoulujen henkilöstön toimintaan sekä toimintaympäristöön. Raportti toteaa Suomessakin jo noteeratun tendenssin eli Suomen korkeakoulujen opetus- ja tutkimushenkilöstön ikärakenteen, jossa suurimman ikäryhmän muodostaa 50-64 –vuotiaat (46,3%). Tässä Suomi myös poikkeaa EU:n keskiarvosta, sillä muissa maissa sama luku on keskimäärin 31,7%. Muita eroavaisuuksia Suomen ja muiden Euroopan maiden välillä on akateemisessa urassa: vain noin kolmellakymmenellä prosentilla on vakinainen työsopimus. Vertauksena esimerkiksi Ranska ja Malta, joissa sama luku on noin 80. Epävarmuus työsuhteiden kestosta on siis tekijä, kun pohditaan Suomen korkeakouluhenkilöstön sitoutumista organisaatioon, missä työskentelevät.

Opettajuus ammattikorkeakoulussa

Ammattikorkeakoulussa toimivien lehtoreiden työnkuva vaihtelee ja sisältää opetustehtävien lisäksi muita erilaisia tehtäviä. Osa muista tehtävistä voidaan kategorisoida innovaatiotoiminnan alle, osa ammattikorkeakoulun toimintaa tukeviin tehtäviin. Ammattikorkeakoulun lehtoreilta edellytetään Valtioneuvoston asetuksella soveltuvaa ylempää korkeakoulututkintoa. Korkeakoulututkinnon lisäksi lehtorilta, jonka opetustehtävään pääosin kuuluu ammattiopintojen järjestäminen, vaaditaan vähintään kolmen vuoden käytännön kokemus tutkintoa vastaavissa tehtävissä. (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 2014.)

Opettajien ammattijärjestö OAJ julkaisee joka toinen vuosi työolobarometrin. Vuoden 2017 barometrin mukaan opettajien arviot työoloistaan sekä työkyvystään ovat selvästi heikentyneet. Barometri osoittaa, että erityisesti ammattikorkeakouluissa opettajat voivat huonosti. Syyksi barometri kertoo aloituspaikkojen laskun alkaen vuodesta 2012, joka on asettanut ammattikorkeakoulut kilpailuasemaan siitä rahapotista, jota jaetaan opintopisteiden sekä suoritettujen tutkintojen perusteella. Työtä tehdään työaika ylittäen sekä talkootyönä. Suomen 23:ssa ammattikorkeakoulussa tekee työtä yli 5000 henkilöä (OAJ 2018.)

OAJ ja Haaga-Helian ammattikorkeakoulu tekivät alkuvuodesta 2018 Kiviä ja keitaita 2 – ammattikorkeakoulutyö muutoksessa – kyselytutkimuksen. Edellinen Kiviä ja keitaita – tutkimus tehtiin vuonna 2009. Tutkimus kuvaa ammattikorkeakoulupettajien arkea. Kyselyyn vastaajia vuonna 2018 oli lähes 1000 ammattikorkeakoulun työntekijää, joista suurin osa oli opettajia. Tutkimuksen tulosten mukaan kymmenessä vuodessa työn vaatimukset ovat kasvaneet, mutta työnantajat tukevat henkilöstön osaamisen kehittämistä heikommin kuin aikaisemmin. Kuormitusta tuo kiire, minkä katsotaan johtuvan opettajien työmäärän lisääntyneestä kohdistamisesta tutkimus- kehittämis- sekä innovaatiotoimintaan mutta samalla työn tekijöiden määrä on laskenut. Opettajien antaman opetuksen määrä on tippunut 20% kymmenessä vuodessa. Samaan aikaan opiskelijoille vaaditaan yksilöllisempää ja joustavampaa opetusta, joka luo opettajille mahdolloman yhtälön ja lisää kuormitusta. Kyselyyn vastanneet opettajat olivat melko tyytyväisiä itse työhön, mutta ongelmaksi koettiin se, miten esimiehet suunnittelevat ja johtavat työtä. Tämä näkyy esimerkiksi tyytymättömyytenä siihen, että työaikasunnitelmien muutoksista ei käydä riittävästi keskustelua opettajan kanssa. Myös uralla eteneminen näyttäytyy opettajille heikkona: noin 70% vastaajista kokee, että ammattikorkeakoulu –uralla ei ole etenemismahdollisuuksia, vaikka kentällä löytyy tehtävien kirjoja ja monet toivoivatkin enemmän mahdollisuuksia liikkua tehtävästä toiseen. (OAJ 2018.)

Jaana Kullaslahti (2011) väitöstutkimuksessaan näkee ammattikorkeakoulujen opettajuuden yhä enenevässä määrin olevan moniulotteista ja pirstaleista. Toimintaympäristö määrittää opettajuutta sekä opettajan työnkuvaa, mikä koostuu erilaisista pedagogisista, sisällöllisistä ja organisatorisista muuttujista.

Kullaslahden tutkimus keskittyy ammattikorkeakouluopettajaan verkko-opettajana ja tutkii verkko-opettajan kompetenssia ja sen kehittymistä ohjaavia tekijöitä. Tutkimuksessa myös tarkasteltiin verkko-opettajaksi kehittymisen prosessia ammattikorkeakoulussa. Tutkimuksessa kerättiin sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimusaineisto. Kvantitatiivinen aineisto oli

verkkokyselynä toteutettu opettajien itsearviointi (N=183), kun taas kvalitatiivinen osuus on muodostunut kyselyn perusteella valittujen kokoneiden verkko-opettajien kerronnallisesta haastatteluaineistosta (kahdeksan kertomusta). Tulosten perusteella Kullaslahti kuvaa verkko-opettajan kompetenssia kolmena toisiinsa integroituneena osa-alueena, joita ovat ammattialaspesifinen, pedagoginen sekä tieto- ja viestintätekniinen kompetenssi sekä yhden kompetenssin ilmenemistä tukevana kompetenssialueena minkä muodostaa persoonalliset ominaisuudet. Onnistunut toiminta verkkoympäristössä edellyttää näiden eri kompetenssialueiden linkittymistä toisiinsa ja toisiansa tukien. Kullaslahden tutkimuksen mukaan verkko-opettajan kompetenssin kehittymistä ovat ohjanneet henkilökohtaiset, työtehtäviin sekä -työyhteisöön liittyvät tekijät. Työskentelyorganisaatiolla on myös merkitystä verkko-opettajuuden kehittämisessä. Kompetenssin kehittyminen kytkeytyi vahvasti työn tekemiseen sekä pohjautui opettajan aikaisempiin kokemuksiin alasta, tieto- ja viestintätekniikasta sekä opetustyöstä. Tutkimuksen tulosten mukaan verkko-opettaja soveltaa omaa toimintaansa, ratkoo käytännön esiintuomia ongelmia sekä kehittää verkko-opettamisen toimintatapoja paitsi yksin, myös yhdessä kollegoidensa sekä muiden käytettävissä olevien asiantuntijoiden kanssa. Kullaslahden mukaan opettajien kehittymistä verkko-opetuksessa tukee parhaiten organisaatioiden toiminta- ja johtamiskulttuuri, joka mahdollistaa sekä tukee työn tekemiseen kytkeytyvää oppimista. (Kullaslahti 2011.)

Liisa Marttila lisensiaattitutkimus (2010) kuvaa niitä opettajuuksia, joista ammattikorkeakouluopettajien ammatti-identiteetti koostuu. Marttila on jakanut opettajuudet ammattilaisuudeksi, kasvattaja-opettajuudeksi, korkeakouluopettajuudeksi sekä palveluntuottajuudeksi. Näihin jakoihin pohjautuen Marttila hakee vastauksia siihen, mitä sisältöjä eri opettajuudet ammattikorkeakoulussa saavat ja millaisia ovat opettajuuksien väliset suhteet. Hän tutkii myös sitä, miten ammattikorkeakouluopettajien työn muutokset ovat vaikuttaneet ammatillisen identiteetin neuvoteltavuuteen. Marttila haastatteli tutkimukseensa kolmen eri ammattikorkeakoulun hoitotyön sekä liiketalouden ja markkinoinnin opettajia kahdesti vuosien 2004-2006 välillä (n=13). Haastatteluaineistonsa Marttila analysoi laadullisella sisällönanalyysillä. Tutkimuksen tulosten mukaan ammattikorkeakouluopettajuuden ytimessä on edelleen tausta-ammattiin kiinnittyvä ammattipätevyys. Kasvattaja-opettajuus Marttilan mukaan kiinnittyy sekä pedagogisiin että ihmissuhdetaitoihin. Korkeakouluopettajuus näkyy muodollisena tutkijapätevyytensä sekä tieteelliseen tutkimukseen perustuvan aineiston käyttöön opetuksessa. Palveluntuottajuus-opettajuuteen vaikuttaa ammattikorkeakoulujen julkinen palvelutehtävä sekä yritysmäinen toimintamuoto. Marttilan aineisto kuvaa, kuinka tämä

opettajuus koetaan ristiriitaiseksi sekä arvojensa, mutta myös toimintatapojensa osalta. Haastatteluissa pohdittiin myös sitä, miten ammattikorkeakouluopettajan työssä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet opettajien statukseen itsenäisinä asiantuntijoina sekä oman työnsä määrittäjinä. Marttila tulkitsee näitä näkemyksiä ammattikorkeakouluopettajien oikeuksien kaventumisena suhteessa oman ammatillisen identiteetin määrittelyyn. (Marttila 2010.)

Irma Kunnarin (2018) tutkii väitöstutkimuksessaan ammattikorkeakouluopettajien kokemuksia oman työnsä kehittämistä sekä sitä, miten onnistunut muutos saavutetaan. Tutkimus muodostui kolmesta osatutkimusta, joiden kontekstin muodostaa ammattikorkeakoulun pedagoginen kehittäminen. Tutkimus kehitti myös osaamisperustaista korkeakoulutusta ja osatutkimusten painopisteet määriteltiin suoraan käytännön kehittämistyöstä. Tutkimuksen aineiston Kunnari keräsi haastatteluin ja kyselylomakkein.

Väitöskirjan ensimmäisessä osatutkimuksessa tutkittiin opettajien kokemuksia sosio-psykologisen hyvinvoinnin rakentumisesta opettaja-opiskelijasuhteessa. Kunnari haastatteli viittätoista opettajaa oman ohjaustyönsä kehittämistä. Tulosten mukaan opettajat omaavat holistisen otteen ohjaukseen. Opettajat tietoisesti eri pedagogisten käytänteiden kautta tukevat opiskelijoiden hyvinvointia oppimisessa opiskelijoiden tarpeista lähtien. Tulosten mukaan opettajat kokivat tämän vaikuttavan myös heidän omaan hyvinvointiinsa.

Toinen osatutkimus keskittyi opettajien tarpeisiin onnistuneen muutoksen mahdollistamiseksi. Tutkimuksen kontekstina oli koulutuksellinen innovaatio ammattikorkeakoulun TKI (tutkimus, kehittäminen, innovaatio) - toiminnan sekä oppimisen integroimiseksi. Tämän osatutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeilla neljäntäkymmeneltä kuudelta (n=46) kehittäjäopettajalta. Tulosten mukaan merkittävin motivaattori linkittyi sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä verkostoitumiseen. Yhteistyön organisointia vaikeuttivat rakenteellinen jäykkyys sekä perinteisiin nojaavat toimintatavat. Kunnarin mukaan tulokset osoittavat, että muuttuva ja haasteellinen ympäristö mahdollistaa opettajien oppimisen sekä kehittymisen. Samanaikaisesti opettajien yhteenkuuluvuuden, osaamiskompetenssin ja itsenäisyyden kokemuksia on tuettava.

Kolmannen osatutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä opettajien onnistuneista käytänteistä sekä muutoksen hallinnasta. Tutkimusaineisto kerättiin tiimihaastatteluin ja yksilöllisin kyselyin. Tutkimuksessa integroitiin opintojaksojen perinteinen opetus osaamisperustaisiksi oppimiskokonaisuuksiksi, joiden toteutuksesta vastasivat opettajatiimit. Kontekstia laajennettiin ryhmätasolle tutkimalla opettajatiimien kokemuksia kollektiivisesta kyvykkyydestä sekä resilienssistä osana uusien työtapojen kehittämistä. Opettajien kokemusten

mukaan yhteistyön lisääntyminen vaikutti positiivisesti muutoksessa selviämiseen. Opettajatiimien kyvykkyyttä sekä resilienssiä muutoksissa lisäsivät luottamus kykyihin vastata haasteisiin yhdessä yhteisöllisen joutavuuden kanssa. Ammatillisten käytänteiden muokkaamiseen opettajia kannusti opiskelijoiden motivaatio ja sitoutuneisuus. Tulosten mukaan ongelmat ajanhallinnassa sekä liialliseksi koettu työkuorma vaikeuttivat tätä. Opettajat kokivat, että kohdatut haasteet uusien käytänteiden luomisessa antoivat tiimeille mahdollisuuden kehittyä yhdessä.

Kunnari kiteyttää, että toimintaympäristön muutoksessa opettajien into sekä muutokseen sitoutuminen perustuu ajatukseen opettajasta oppijana, jolla on omistajuus omaan oppimiseensa. Yhteistoiminnan kautta osaamistaustaltaan toisistaan poikkeavat opettajat pystyvät muokkaamaan omaa työtään merkitykselliseksi. Ammattikorkeakoulujen tulee välttää opettajan työn liiallista pirstaloitumista sekä antaa tilaa myös luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Kunnarin väitöskirja osoittaa onnistuneen muutoksen ammattikorkeakouluopettajien työssä perustuvan opettajien kykyyn muokata omia ammatillisia toimintamallejaan. Uusien käytänteiden oppiminen niitä luotaessa pohjaa kykyyn toimia luovasti sekä joustavasti. Yhteistyö ja verkostoituminen antavat opettajille mahdollisuuden muuttaa omia ajattelutapojaan oman työnsä luonteesta. (Kunnari 2018.)

Pasi Savonmäki (2007) tutkii väitöskirjassaan ammattikorkeakouluopettajien kollegiaalista yhteistyötä, mikä liittyy sekä ammattikorkeakoulututkimukseen että opettajan työn tutkimukseen. Tutkimuksen lähtökohtana oli ymmärtää yhteistyötä osana opetustyön kokonaisuutta. Väitöskirja kuvaa ja analysoi opettajien kokemuksia kollegiaalisesta yhteistyöstä ja ammattikorkeakoulua opettajien yhteistyön kontekstina. Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelun menetelmällä sekä ryhmähaastatteluin (n=17) että yksilöhaastatteluin (n=19).

Tutkimuksessa yhteistyön lähtökohdaksi nousee opettajan oma ajattelu, joka on korostuneessa asemassa organisaatorakenteisiin nähden. Opettajien yhteistyö perustuu rajoja ylläpitävään, yksilölliseen näkemykseen sekä yhteisölliseen, sosiaalista riippuvuutta korostavaan näkemykseen. Yksilöllisen näkemyksen voi johtaa työn mahdollisuuksista vieraantumiseen, jolloin yhteistyön tavat keskittyvät tuen hakemiseen oman työn tekemiselle. Yhteisöllinen näkemys voi johtaa rajojen ylittämiseen, mikä lisää positiivista riippuvuutta sekä ammattikorkeakoulun kulttuurin muotoutumista yhteistyötä tukevaksi. Tutkimuksessa Savonmäki kiteyttää, miten monissa ammatillista opettajuutta koskevissa tutkimuksissa yhteisöllinen opettajuus on konkreettinen ammattikorkeakoulun kehittämisen haaste. Opettajan työ ammattikorkeakoulussa on muuttunut sekä ulkoisten että sisäisten yhteistyösuhteiden

rakentajaksi ja ylläpitäjäksi. Opettajan, mutta myös koko ammattikorkeakoulun tuloksekas työ edellyttää yhteistyökykyä. Yksi keskeinen ilmiö on jännite opettajan työn itsenäisyyden ja sitä koskevan hallinnollisen vallan välillä. Savonmäen mukaan opettajien toisiltaan saama tuki, luottamus sekä itsenäisyyden kunnioittaminen lievensivät organisaatiokulttuurissa koettua kiireen, työn pirstaloitumisen sekä kehittämisen painetta. (Savonmäki 2007.)

Merja Helistö pro gradu -tutkimuksessaan (2012) tutkinut ammattikorkeakouluissa ja ammatillisissa oppilaitoksissa työskentelevien terveystilan opettajien työhyvinvointia. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös työhyvinvointia ylläpitävää toimintaa ja sen kehittämistarpeita työolojen, työntekijän ja työn näkökulmasta opettajien itsensä arvioimana. Tutkimustulosten mukaan suurin osa opettajista koki oman työhyvinvointinsa hyväksi. Tutkimuksessa nousi esiin erimielisyyksiä koskien työmäärän tasaisesta jakautumista, työssä jaksamista, psyykkisiä voimavaroja tukevaa toimintaa sekä työnohjauksen riittävyttä. Tutkimuksessa nousi esiin myös rauhallisen ja asianmukaisen työtilan tarve. Esiin nousivat myös sisäilmaongelmat ja ilmanlaadun ongelmat. Kehittämistarpeet koskivat työn psyykkistä kuormitusta, työmäärän tasapainottamista, työjärjestelyjä sekä resursointia. Voimavaroja vahvistaviksi tekijöiksi tutkimuksessa nousivat elämäntavat sekä terveystarkastukset. (Helistö 2012.)

Aija Juntusen pro gradu- tutkimus (2017) tutki ammatillisissa toisen asteen oppilaitoksissa ja ammattikorkeakouluissa työskentelevien terveystilan opettajien työhyvinvointia, voimavaroja, työtä sekä työoloja. Tutkimustulosten mukaan ammatillisten oppilaitosten terveystilan opettajat arvioivat sekä oman että työyhteisön työhyvinvoinnin paremmaksi kuin ammattikorkeakoulujen opettajat. Tulosten mukaan molemmilla koulutusasteilla oma työhyvinvointi arvioitiin työyhteisön työhyvinvointia paremmaksi, mutta kuitenkin molemmilla koulutusasteilla sekä oma että työyhteisön työhyvinvointi koettiin hyväksi. Tässäkin tutkimuksessa psyykkistä kuormittumista aiheuttivat kiire, työmäärä ja työmäärän epätasainen jakautuminen. Helistön tutkimuksen lailla haasteeksi nimettiin sisäilmaongelmat sekä ilmanlaadun ongelmat. Voimavaroiksi myös tässä tutkimuksessa nousivat elämäntavat, mutta myös hyvä työyhteisö sekä tukea antavat kollegat. Tämänkin tutkimuksen mukaan työtiloilla on merkitystä: työhyvinvointia tuki omat, rauhalliset työtilat. Kehittämistarpeita koettiin psyykkisten voimavarojen tukemisessa, työhyvinvoinnin ylläpitämisessä sekä työhyvinvoinnin edistämisessä. (Juntunen 2017.)

Opettajuuden tarkastelua

Savonmäen (2007) tutkimus osoittaa ilmapiirin tärkeäksi edellytykseksi yhteistyön sujumiselle. Työilmapiirin merkitys kenties korostuu korkeakoulumaailmassa, jossa akateemisesti koulutetut, vahvoja mielipiteitä omaavat asiantuntijat työskentelevät yhdessä. Organisaation kehittämisessä sekä asiantuntijaorganisaation johtamisessa tulisikin kiinnittää huomiota siihen, miten työntekijän autonomian käsitettä tulkitaan ja millaista toimintakulttuuria tulkintaan nojaten rakennetaan. Asiantuntijaorganisaatioissa kohdataan usein asiantuntijuusrajojen tiukkaakin ylläpitämistä. Tämä voidaan nähdä yksilön tarpeena suojata omaa autonomiaansa, mutta liian tiukan rajanvedon voi ajatella johtavan kollegoista sekä työyhteisöstä eristäytymiseen. Tämän voi myös ajatella rajoittavan yksilön kykyä muokata omia ammatillisia käytänteitään sekä kehittää omaa osaamistaan: keskustelu ja argumentointi edistävät yksilön kehittymistä. Työilmapiiri on tärkeä tekijä pohdittaessa työhyvinvointia, jota Merja Helistö (2012) on omassa Pro gradu -työssään tutkinut. Työilmapiiri on suoraan yhteydessä Helistön tutkimuksessa esiin nousseisiin psyykkisen kuormituksen kokemuksiin sekä kuormituksen huomiointiin organisaation puolelta. Helistön (2012) sekä Juntusen (2017) tutkimukset nostivat esiin myös työtilojen merkityksen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Asiantuntijatyötä on haastavaa tehdä tilassa, jossa työskentelyyn ei ole omaa rauhaa. Tutkimustuloksista huolimatta useat ammattikorkeakoulukampukset ovat kuitenkin siirtyneet omista työhuoneista avokonttoreihin.

Sekä Marttila (2010) että Kullaslahti (2011) näkevät ammattikorkeapettajuuden hyvin moniulotteisena. Nämä määritelmät myös sisältävät ajatuksen siitä, kuinka opettajuus on siirtynyt palveluntuottajuuteen ja aikaisemmin ajateltu opettaja-oppilas -asetelma on horjumassa tämän myötä. Nähdäänkö opettaja välineenä, jonka tehtävänä on tuottaa opiskelijoita valmiiksi? Myös Haaga-Helian Kiviä ja keitaita -tutkimus antaa viitteitä tähän suuntaan.

Sekä Marttilan (2010), Kullaslahden (2011) että Kunnarin (2018) tutkimukset kuvaavat myös ammattikorkeakoululehtorin työn muutosten vaikutuksia sekä pedagogiikkaan mutta myös statukseen itsenäisinä asiantuntijoina, jotka johtavat itse omaa työtään. Lehtorin työtä ammattikorkeakoulussa haastavat monet, sekä organisaation sisältä että ulkoa tulevat paineet. Käytössä olevien resurssien kapeneminen on johtanut lähiopetuksen määrien tippumiseen, mikä puolestaan on haastanut uudistamaan toimintatapoja, jotta käytössä olevista resursseista saataisiin maksimaalinen hyöty. Tutkimusten keskiössä nähdään kuitenkin tahtotila tuottaa opiskelijalle mahdollisimman hyvää ja laadukasta opetusta, mikä aiheuttaa lehtoreille ristiriitaista taakkaa.

Tutkimukset nostavat esiin hyvin yhteneväisiä tekijöitä siitä, mikä ammattikorkeakoulukentällä koetaan voimavaroja parantaviksi sekä omaa työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi. Asiantuntijaorganisaatioissa toisten autonomian kunnioittaminen sekä kollegiaalisuus korostuvat.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen luku tarkastelee tutkimuksen lähtökohtia sekä perusteluja tutkimuksen tekemiselle. Tutkimus kohdistuu ammattikorkeakouluympäristöön, jolloin ymmärrys ammattikorkeakoulujen toiminnasta, toiminnan muutoksesta sekä muutosten suorista sekä epäsuorista vaikutuksista lehtoreiden työskentelyyn on tärkeää. Organisaatioon sitoutuminen vaatii sitoutumista myös organisaation arvopohjaan sekä strategiaan, siksi on tärkeä ymmärtää miten näissä tekijöissä tapahtuneet muutokset vaikuttavat lehtoreiden työskentelyyn. Luvussa myös määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä niiden merkitykset tämän tutkimuksen kannalta.

Tutkimuksen toinen luku koostuu sitoutumisen käsitteen määrittelystä sekä käsitteen pohjalle rakennettujen mallien tarkastelusta. Sitoutuminen on hyvin monella tasolla ja mekanismilla vaikuttava käsite, ja vaatii tarkastelua useasta tulokulmasta. Käsitteen määrittely on pohjana sille, että voidaan tarkastella eri malleja, millä käsitettä voidaan tutkia.

Tutkimuksen kolmas luku sisältää tutkimuksen prosessin kuvauksen, joka perustuu laadulliseen empiriaan. Luku sisältää valittujen tutkimusmenetelmien perustelun, kohderyhmän kuvauksen, aineiston hankinnan, käsittelyn sekä analyysin kuvaukset. Luvussa myös arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen neljäs luku avaa tutkimuksen analyysin tuloksia. Itse johtopäätösten teko tulosten pohjalta sekä pohdinta esitellään luvussa viisi. Luku viisi sisältää myös tutkimuksen tulosten pohjalta syntyneet jatkotutkimusehdotukset.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kannalta keskeiset lähtökohdat, jotka ohjaavat tutkimuksen viitekehyksen rakentamista, tutkimusstrategian muodostamista sekä tutkimusaineiston analyysiä. Teoria määrittelee organisaatioon sitoutumisen käsitettä sekä sitoutumisen eri mallien kehittymistä. Erikseen tämä luku käsittelee sitoutumista asiantuntijaorganisaatiossa sekä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Viimeisenä luvussa tarkastellaan organisaatioon sitoutumisen vaikutuksia sekä organisaatiotasolla että sitoutuvan työntekijän näkökulmasta.

2.1 Organisaatioon sitoutuminen

Organisaatioon sitoutuminen käsitteenä

Organisaatioon sitoutuminen on käsitteenä moniselitteinen. Käsite voidaan sekoittaa erilaiseen työhön kohdistuvaan sitoutumiseen, kuten sitoutumiseen ammattialaan tai tiettyyn työtehtävään. Sitoutumista on organisaatiopsykologian alalla käsitteellistetty ja mitattu hyvin monin eri tavoin (Meyer & Allen 1990). Näkökulma sitoutumiseen on ollut kiinnittynyt esittäjän tieteenalaan. Jokivuori (2002) on esittänyt käsitteen tarkoittavan yleisesti ottaen sitä, mikä on yksilön tapa olla kiinnittynyt tai asennoitunut organisaatioon, missä on työssä. Tutkittaessa työhön kohdistuvia asenteita, on organisaatioon sitoutuminen ollut yksi keskeisimmistä käsitteistä (Meyer & Allen 1996). Tässä tarkoitettua sitoutumista on katsottu omaavan positiivisen vaikutuksen työntekijöiden vaihtuvuuteen, työtulokseen sekä poissaolojen vähentymiseen (Mathieu & Zajac 1990). Käsitteen määrittelyn ongelmana on ollut se, että sitä on myös mitattu monilla eri tavoilla. (Meyer & Allen 1991; Mathieu & Zajac 1990.)

Organisaatioon sitoutumisen käsite pohjautuu niin kutsutun *human relations*- koulukunnan tutkimuksiin, joita tehtiin Hawthornessa 1920-1930 –lukujen taitteessa. 1930 -luvulla nousi ajatus siitä, että työntekijä voisi samaistua organisaatioonsa. Koulukunnan esi-isänä pidetään Elton Mayo, alkuperältään australialaista psykologia. Keskinen (2005) katsoo, että työhön sitoutumisessa korostuu työntekijän kiinnostus itse työtä kohtaan sekä mahdollisuus oman ammattitaidon kehittämiseen. Erityisesti asiantuntijoille on tyypillistä työhön sitoutuminen: heille kehittyminen omalla erityisellä osaamisellaan saattaa olla tärkeämpää kuin organisaatio missä työtä tehdään. Saman näkemyksen on esittänyt myös Clark (1983). Clarkin mukaan erityisesti akateemisessa työssä sitoutuminen tieteenalaan on ensisijaista organisaatioon sitoutumiseen nähden (Clark 1983.) Organisaatioon sitoutumisessa taas korostuu

organisaatioiden tarjoamien etuuksien tavoittelu oman toiminnan kautta sekä yhteisön osallisuuden kokemus. (Keskinen 2005).

Eriäviä näkökulmia on ollut esimerkiksi koskien käsitteen täsmällistä tarkoitusta, sitoutumisen kehittymistä sekä sitä, miten sitoutuminen vaikuttaa yksilön käytökseen. (Meyer & Herscovitch 2001.) Yhtenäisin näkökulma tutkijoilla on ollut siitä, miten organisaatioon sitoutuminen on ollut yhteydessä henkilöstön vaihtuvuuteen: mitä sitoutuneempi henkilöstö, sitä todennäköisemmin he pysyvät oman organisaationsa palveluksessa (Meyer & Allen 1990). Käsitettä on myös määritelty yksilötasolla: sitoutumisen on katsottu olevan yksilön tunnekiintymystä sekä samaistumista omaan organisaatioon. (Mathieu & Zajac 1990.) Käsitteen on myös katsottu olevan tietynlaista uskollisuutta omaa organisaatiota kohtaan. (Koslowsky, Yaniv & Zaitman-Speiser 2012.) Käsitettä kuvaa syvä samaistuminen sekä hyväksyntä niitä arvoja ja tavoitteita kohtaan, jotka organisaatiossa vallitsevat, sekä tahtotila tehdä työtä organisaation osana sen agenda edistäen. (Mathieu & Zajac 1990; Porter, Steers, Mowday & Boulian 1974.) Tällä hetkellä yleisin vallitseva määritelmä kuvaa organisaatioon sitoutumista moniulotteisena ilmiönä, johon liittyy asennoituminen sekä suhtautuminen työn tekemiseen. (Meyer & Allen 1996; Mathieu & Zajac 1990; Meyer & Herscovitch 2001.)

Alimman tason sitoutumista on mukautuminen. Tässä sitoutumisen tavassa yksilön positiivinen käytös organisaatiota kohtaan perustuu joihinkin saamiinsa etuihin. Samaistumisen edellytyksenä on yksilön hyväksyntä organisaation arvoja kohtaan ja hän voi tuntea ylpeyttä kuullessaan organisaatioon. Yksilö voi myös olla motivoitunut, mikä on myös sitoutumisen lähikäsite. Motivoitumisella tarkoitetaan yksilön tietoisuutta työn tavoitteista ja pyrkimystä toteuttaa näitä tavoitteita omien resurssiensa tarkoituksenmukaisella valjastamisella. Vaativin sitoutumisen muoto on sisäistäminen. Sisäistämässä yksilö sitoutuu yritykseen, kun hänen omat arvonsa ja asenteensa yhtyvät organisaation edustamien arvojen ja asenteiden kanssa. Riippuu siis yksilön omista ominaisuuksista, mitkä sitoutumisen eri komponentit korostuvat. Sitoutumisen kannalta oleellista on, että yksilö kokee omaavansa organisaation jäsenyyden. Sitoutumisen voidaan nähdä suhtautumistavaksi tai asenteeksi organisaatiota kohtaan. (Keskinen 2005.)

Cohen näkee sitoutumisen käsitteessä kaksi eri dimensiota: sitoutumisen perusteet (*bases of commitment*) ja sitoutumisen ajoitus (*timing of commitment*). Cohenin mukaan sitoutuminen voidaan jakaa välineellisiin tekijöihin perustuviin sekä psykologiseen kiintymykseen. Sitoutumisen ajoituksen Cohen taas jakaa ennen työsuhteen alkua muodostuneeseen

sitoutumisalttiuteen sekä työsuhteen edetessä muodostuvaan organisaatioon sitoutumiseen. (Cohen 2007.)

Mowday, Steers ja Porter (1982) puolestaan katsovat organisaatioon sitoutumisen jakaantuvan kolmeen eri komponenttiin. Ensimmäinen komponentti koskee yksilön hyväksyntää koskien työnantajan tavoitteita sekä arvoja. Tämä komponentti sisältää myös yksilön uskon edellä mainittuihin. Toisen komponentin mukaan yksilö on valmis ponnistelemaan organisaation etujen mukaisesti. Kolmas komponentti käsittää yksilön halun ylläpitää työsuhteensa: hänellä on tahto pysyä osana organisaatiota.

Yksilön sitoutumisen voidaan siis katsoa perustuvan joko välineelliseen sitoutumiseen tai psykologiseen kiintymykseen. Välineellinen sitoutuminen perustuu yksilön organisaatiosta saamaan hyötyyn kuten palkkioihin ja on luonteeltaan pinnallista. Psykologinen sitoutuminen on luonteeltaan syvempää. Mowday ym. (1982) ovat liittäneet psykologiseen sitoutumiseen osallistumisen sekä sisäistämisen käsitteet. Psykologinen side voi perustua yksilön mukautumiseen (*compliance*), samaistumiseen (*identification*) ja sisäistämiseen (*internalization*). (Mowday ym. 1982.)

Mowdayn ym. mukaan yksilö mukautuu, kun hänen positiivinen asennoituminen tiettyä ryhmää kohtaa pohjautuu saavutettaviin etuuksiin. Yksilö, joka tuntee ylpeyttä tietyn ryhmän jäsenyydestä sekä kunnioittaa ryhmän arvoja kuitenkin omaksumatta niitä, on Mowdayn ym. mukaan samaistunut yksilö. Sisäistämisestä on kyse silloin, kun yksilö panostaa omia resurssejaan koska joko organisaation tai ryhmän asenteet ja arvomaailma vastaavat yksilön omia asenteita sekä arvoja. Sitoutumisen muodoista sisäistäminen on vaativin muoto koska se sisältää ajatuksen siitä, että organisaation tai ryhmän toiminta perustuu työhön panostamiseen. Yksilön sitoutuminen organisaatioon voi olla yhdistelmä näistä kolmesta komponentista. (O'Reilly-Chatman 1986.)

Jokivuori (2002) on tutkimuksessaan todennut, kuinka yksilökeskeisiä sekä staattisia organisaatiositoutumista tarkastelevat teoretisoinnit ovat. Työntekijän suhtautuminen organisaatioon on oleellista eri teorioissa. Sitoutuminen on ensisijaisesti prosessi mikä edellyttää työntekijän sekä organisaation vastavuoroisuutta. Molemminpuolisesti tyydyttävä vaihtosuhde yksilön sekä organisaation välillä on sitoutumisen perusta.

Sitoutumisen mallien kehittyminen

Sitoutumisen käsitteen katsotaan kehittyneen kolmena aikakautena, joista jokainen on antanut omat mausteensa sitoutumistutkimukseen. Aikakausista ensimmäinen sijoittuu 1960 -luvulle, jolloin Howard Becker esitteli lähestymistapansa, jota kutsutaan *side-bet* -teoriaksi. Tämä teoria näkee työntekijöiden sitoutumisen pohjalla hyvin työntekijäkeskeisen ajattelun, jonka mukaan heillä on organisaatiota kohtaan piilotettuja investointeja (*side-bets*), joiden menettämisen pelossa työntekijät sitoutuvat organisaatioonsa. *Side-bet* - teoria on myös Meyerin ja Allenin mittaristossa nimettynä laskelmoivaksi. (Cohen 2007.) Sitoutumistutkimuksen toinen aikakausi alkoi kehittyä 1970 -luvulla ja keskittyi piiloinvestointien sijaan psykologiseen kiintymykseen, jota työntekijä kokee organisaatiotaan kohtaan. Porter ym. kuvasivat sitoutumista työntekijän kiintymyksen sekä ja samaistumisen kokemuksiksi tiettyä organisaatiota kohtaan. (Cohen 2007.) Porterin ym. (1974) mukaan tätä psykologista sitoutuneisuutta ilmensi kolme tekijää: työntekijän vahva usko sekä hyväksyntä organisaation arvoja sekä tavoitteita kohtaan, tahto nähdä vaivaa organisaation hyväksi sekä tahtotila pysyä organisaation jäsenenä. (Porter ym. 1974.) Porter ym. loivat OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*) -mittariston, jonka tarkoituksena on mitata organisaatioon sitoutumista jättäen taloudelliset kannustimet mittarin ulkopuolelle. OCQ -mittari on saanut hyvin paljon kritiikkiä osakseen erityisesti siksi, että osa mittarin väittämistä kuvaa paremminkin sitoutumisen seurauksia kuin sitoutumiseen johtavia syitä. (Cohen 2007.)

1980 – luvulla, kolmannen sitoutumistutkimuksen aikakautena, luotiin kaksi johtavaa lähestymistapaa sitoutumistutkimukseen, joita molempia leimasi moniulotteisuus. O'Reilly ja Chatman määrittivät eri tapaa psykologisen kiintymyksen syntymiseen: välineellisen hyödyn takia, yksilön samaistuessa organisaatioon ja halutessaan olla osana sitä sekä yksilön ja organisaation arvojen yhtyessä. Nämä kolme tapaa ovat toisistaan riippumattomia. Tämä lähestymistapa erottaa välineellisen hyödyn sekä psykologisen kiintymyksen. (Cohen 2007.) Toisena lähestymistapana on Mayerin ja Allenin kolmiulotteinen malli, joka näkee organisaatioon sitoutumisen psykologisenä tilana, joka kuvaa työntekijän suhdetta omaan organisaatioonsa. Tämä psykologinen tila vaikuttaa työntekijän päätökseen jatkaa organisaatiossa. Malli kuvaa organisaatioon sitoutumista psykologisenä linkkinä organisaation ja työntekijän välillä. Allenin ja Meyerin määrittelyn mukaisesti tämä linkki näkyy kolmella eri sitoutumisen osa-alueella: affektiivisen sitoutumisen, laskelmoidun eli jatkuvuusperustaisen sitoutumisen sekä normatiivisen sitoutumisen alueilla. Nämä osa-alueet eivät ole toisiaan poissulkevia vaan työntekijä voi samanaikaisesti ilmentää useampaa eri osa-aluetta erilaisella intensiteetillä. (Meyer & Allen 1996.)

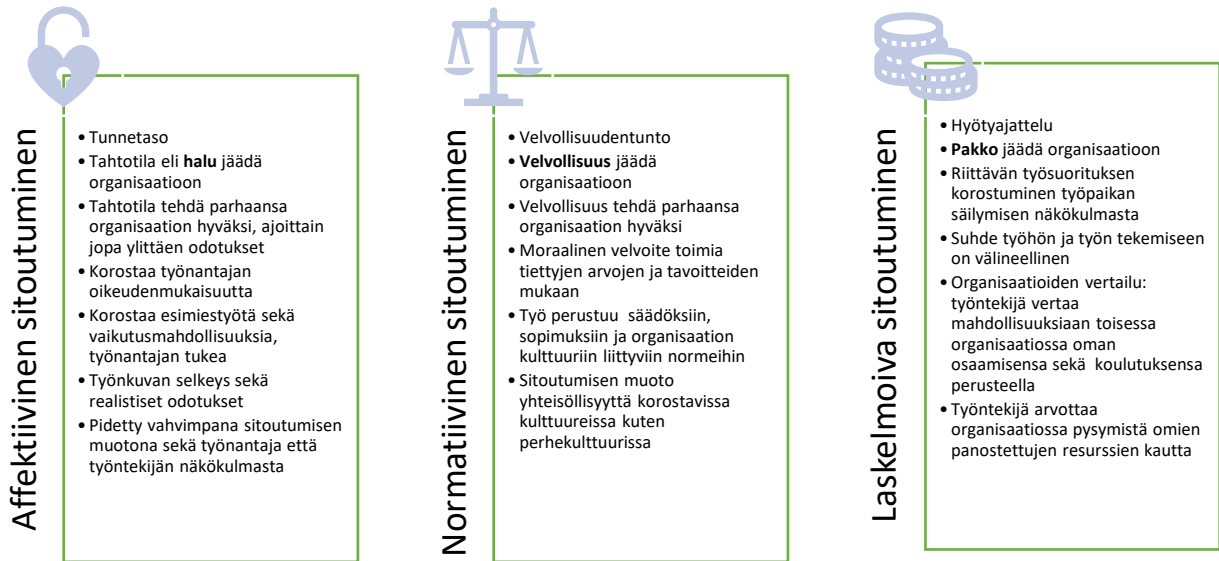
Vaikka sitoutumista on tutkittu pitkään, mitään yhtä ainuttä ja selkeää teoriaa ei ole aiheesta luotu. Hallitsevaksi teoriaksi on kuitenkin noussut Meyerin ja Allenin kolmen komponentin teoria (Jaros 2007). Tämän teorian kolme eri ulottuvuutta (affektiivinen, laskelmoiva, jota myös kutsutaan jatkuvuusperustaiseksi sekä normatiivinen sitoutuminen) kuvaavat yksilön psykologista tilaa sekä yksilön suhtautumista omaan organisaatioonsa (Meyer & Allen 1990).

Affektiivinen sitoutuminen on tunneperäistä sitoutumista, joka kuvastaa yksilön kuulumista organisaatioon. Työntekijä nauttii, on sitoutunut yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin sekä omaan rooliinsa organisaatioissa. Työntekijä jatkaminen organisaatioissa perustuu hänen omaan tahtoonsa (Meyer & Allen 1990). Laskelmoivan eli jatkuvuusperustaisen sitoutumisen ajattelu perustuu niihin kustannusvaikutuksiin, joita organisaatiosta lähteminen työntekijälle aiheuttaisi. Sitoutuminen perustuu myös kokemukseen valinnanvaroista. Sitoutuminen perustuu rationaaliseen hyötyajatteluun, jonka perusteella punnitaan niitä kustannuksia, joita työpaikan vaihtamisesta koituisi. Työntekijä harkitsee työsuhteensa kannattavuutta verraten annettujen henkilökohtaisten resurssien menettämiseen työpaikan vaihtuessa. Hän saattaa tehdä vertailua, mitä menettäisi lopettaessaan työsuhteensa. Suhde työhön ja työn tekemiseen on välineellinen: siihen vaikuttavat erilaiset etuudet sekä palkkiot. Työntekijä voi pysyä organisaatioissa koska se on hänen henkilökohtaisen uransa tai elämäntilanteensa kannaltaan järkevää. (Meyer & Allen 1990).

Tutkijoiden mukaan laskelmoivaa sitoutumista määrittää kaksi näkökulmaa: yksilön asettamien omien sijoitusten määrä tai merkitys ja koettujen vaihtoehtojen puute. Mitä enemmän työntekijä on valmis sijoittamaan omia suoria tai epäsuoria resurssiaan, sitä enemmän tämä sijoitustoiminta osoittaa laskelmoivaa sitoutumista. Myös se, mitä vähemmän työntekijä näkee vaihtoehtoja organisaation ulkopuolella, ennustaa työntekijän laskelmoivaa sitoutumista. Laskelmoivasti sitoutuneet työntekijät eivät näe uutta mahdollisuutta vaan sijoitettujen resurssiensa hukkaan heittämisen työpaikan vaihdoksessa (Meyer & Allen 1997). McGee ja Ford (1987) näkevät, että nämä kaksi laskelmoivan eli jatkuvuusperustaisen komponentin osaa (sijoitukset ja vaihtoehtojen puute) tulisi erottaa omiksi kokonaisuuksikseen. Heidän mielestään nämä kaksi tapaa poikkeavat toisistaan eivätkä voi olla saman komponentin osia. McGeen ja Fordin mukaan organisaation jäsenenä pysyminen ainoastaan vaihtoehtojen puuttuessa on hyvin erilainen sitoutumisen tapa sellaiseen sitoutumiseen verrattuna, jossa työntekijä sijoittaa omia resurssiaan organisaatioon saadakseen jotain takaisin (McGee & Ford 1987).

Normatiivisesti sitoutunut työntekijä kokee velvollisuutta sekä painetta toimia tiettyjen arvojen ja tavoitteiden mukaan mielessään vahva usko siihen, että on moraalisesti oikein toimia niin. Normatiivinen sitoutuminen liitetään sosiaalistumisprosessiin, jolloin työntekijä kokee olevansa velvoitettu tukemaan organisaatiota. Tämä sitoutumistapa voi liittyä esimerkiksi kulttuurisiin tekijöihin tai perheeseen. Työntekijän työskentely organisaatiossa perustuu tunteeseen, , että hänen täytyy tehdä niin. (Meyer & Allen 1990; Meyer & Allen 1997.)

Näiden kolmen komponentin esiintyvyys työntekijän sitoutumisessa vaihtelee. Työntekijä voi kokea jokaista näistä komponenteista eri aikoina ja eri vahvuudella vaihdellen. Yksi työntekijä voi kokea velvollisuuden tunnetta jäädä organisaatioon, vaikka oikeasti ei sitä haluaisikaan. Toinen puolestaan voi haluta jäädä organisaatioon, mutta ei tunne olevansa velvollinen jäämään, vaan jääminen perustuu omaan valintaan ja tahtotilaan. Todellinen sitoutumisen taso yhteissumma, jota nämä erilliset psykologiset tasot refleктоivat (Meyer & Allen 1996.) Yhteenvetona kolmen komponentin mallista voi siis todeta, että affektiivisesti sitoutuneet henkilöt jäävät organisaatioon perustuen heidän omaan tahtoonsa. Laskelmoivasti tai jatkuvuusperusteisesti sitoutuneet henkilöt jäävät organisaatioon, koska he kokevat, että heidän on pakko jäädä. Normatiivisesti sitoutuneiden työntekijöiden organisaatioon jääminen perustuu velvollisuudentunteeseen. Kaikkia kolmea komponenttia kuitenkin yhdistää työntekijän päätös pysyä organisaatiossa. (Meyer & Allen 1997; Jokivuori 2002.) Vaikka yleisesti ajatellaan, että Mayerin ja Allenin malli on tunnetuimpia sekä käytetyimpiä organisaatiositoutumisen teoreettisia malleja, ei malli ole täydellinen eikä yksiselitteinen vaihtoehto organisitoutuneisuuden kuvaamiseen (Morrow 1993). Ainoastaan affektiivista sitoutumista on pystytty luotettavasti mittaamaan, normatiivisen ja laskelmoivan eli jatkuvuusperustaisen sitoutumisen mittareiden ollessa epävarmoja (Morrow 1993; Cohen 2003). Tämä tutkimus tarkastelee organisaatiositoutumista Meyerin ja Allenin (1990) kolmen komponentin mallin kautta huomioiden normatiivisen ja laskelmoivan sitoutumisen mittaamiseen liittyvän kritiikin. Kolmen komponentin mallin sisältöjen erot on tiivistetty alla olevaan kuvioon yksi (Meyer & Allen 1990).



Kuvio 1. Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin malli

Sitoutuminen asiantuntijaorganisaatiossa

Nykypäivän työelämässä jokainen on oman onnensa seppä. Työntekijät luovat itse uraansa ja menevät mahdollisuuksien mukaan sinne, missä kokevat työn olevan palkitsevaa ja missä he voivat kehittää itseään työssä. Työpaikan valintaan vaikuttaa organisaation kehittämisorientoituminen, modernius sekä tulevaisuusnäkökulmat. (Kananaja 2011). Tutkimusten mukaan korkeasti koulutetut asiantuntijat ovat enemmän sitoutuneita omaan ammattiinsa ja työhönsä kuin organisaatioonsa. Työhön sitoutuminen perustuu yksilön omaan arvomaailmaan, kun taas työpaikkaan sitoutuminen yksilötasolla liittyy työhön sekä yksittäiseen kontekstiin. (Siekinen, Kuoppala & Pekkola 2014; Keskinen 2005; Jokivuori 2005.) Keskisen mukaan organisaatioon sitoutumisessa korostuu tunne yhteisöön ja organisaatioon kuulumisesta. (2005.) Meyerin ja Allenin (1991) mukaan työn kautta saadut kokemukset esimiessuhteista sekä tunne omasta tärkeydestä organisaatiolle vaikuttavat sitoutumiseen organisaation rakenteellisia ominaisuuksia enemmän. Hanna Sutela ja Anna-Maija Lehto ovat tarkastelleet työolojen muutosta vuosien 1977 – 2013 välillä. Selvityksen mukaan ansiotyöllä on edelleen hyvin suuri arvo työntekijöiden keskuudessa ja oman työnantajan palveluksessa halutaan pysyä. Tämän Sutela ja Lehto tulkitsevat vahvaksi sitoutumiseksi työhön (Sutela & Lehto 2014).

Johanna Koskialho (2015) on diplomityössään tarkastellut Meyerin ja Allenin kolmen komponentin mallin kautta sitoutumista sekä motivaatiota asiantuntijaorganisaatiossa. Koskialhon tutkimus on väitteisiin perustuva ja suoritettiin sitoutumisasteen mittaamiseen

kehitettyllä Helix - sovelluksella. Tutkimus nostaa erityisen tärkeäksi henkilöstön sisäisen motivaation, jonka merkitys on suurta tutkimusorganisaation henkilökunnalle sukupuoleen, ikään tai organisaatiojäsenyyden kestoon katsomatta.

Cheryl Lim (2014) on väitöskirjassaan tutkinut myös Meyerin ja Allenin kolmen komponentin teorian kautta Yhdistyneiden arabiemiirikuntien yliopistojen kauppakorkeakoulujen henkilöstön sitoutumista. Lim on kerännyt tutkimusaineistonsa haastattelemalla henkilöstöä kuudesta sekä yksityistä että julkista koulutussektoria edustavasta kauppakorkeakoulusta. Tutkimus nostaa sitoutumisen kannalta esiin viisi keskeistä tekijää: taloudellinen kompensatio, organisaation arvot, autonomia, organisaation tuki, oikeudenmukaisuus sekä johtajuus. Tutkimus tuo esiin sen, kuinka henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa organisaation epäonnistumiset opiskelijoiden laadun tukemisessa. Tutkimus myös paljastaa, että akateemikoilla organisaatioon sitoutumista vahvempi taipumus sitoutua ammattiin, tieteenalaan tai jopa työskentelymaahan. Tämän lisäksi tutkimus havaitsi taloudellisen kompensaation olevan toisarvoista työympäristön tuottamien uhkien rinnalla. Näitä uhkia muodostavat esimerkiksi tulevaisuuden uhat omalle uralle, vakinaisten virkojen puuttuminen sekä johdon epäoikeudenmukainen kohtelu.

Asiantuntijuudelle on ominaista tiettyihin työtehtäviin valtuuttava sosiaalinen oikeutus (Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen & Virtanen 2007). Asiantuntijuuteen liittyy työntekijän itsenäinen työote, minkä vuoksi asiantuntijoita ei voi onnistuneesti johtaa ylhäältä alas tulevilla määräyksillä. Asiantuntijuutta määritellään itsenäisen aseman kautta, jota oma ammatti kontrolloi. Asiantuntijuus näkyy myös tiedollisena erikoistumisena sekä tiettyyn ammattikulttuuriin sosialisoitumisena mikä on tapahtunut pitkän koulutuksen aikana. (Rostila, Mäntysaari, Suominen & Asikainen 2001.)

Sitoutumisella on suuri merkitys työpaikkaa vaihtavien, omaa uraa luovien yksilöiden kesken. Osalla heistä on kyky sitoutua työtehtäviinsä, vaikka työsuhde olisi projektiluontoinen tai määräaikaikainen. Sitoutumista on myös tarkasteltu siitä näkökulmasta, perustuuko työntekijän sitoutuminen erilaisiin palkkioihin vai koettuun moraaliseen tarpeeseen tehdä parhaansa organisaationsa eteen. Vahva organisaatiokulttuuri ja yhdessä jaetut arvot vahvistavat asiantuntijoiden sitoutumista organisaatioon. Esimiehillä on tässä keskeinen rooli: he toimivat arvojen vahvistajina, esimerkkeinä sekä avoimen organisaatiokulttuurin luojina. Jos työntekijän ja organisaation arvomaailmat kohtaavat, sitä sitouttavampi on arvojen vaikutus. Sitoutumine

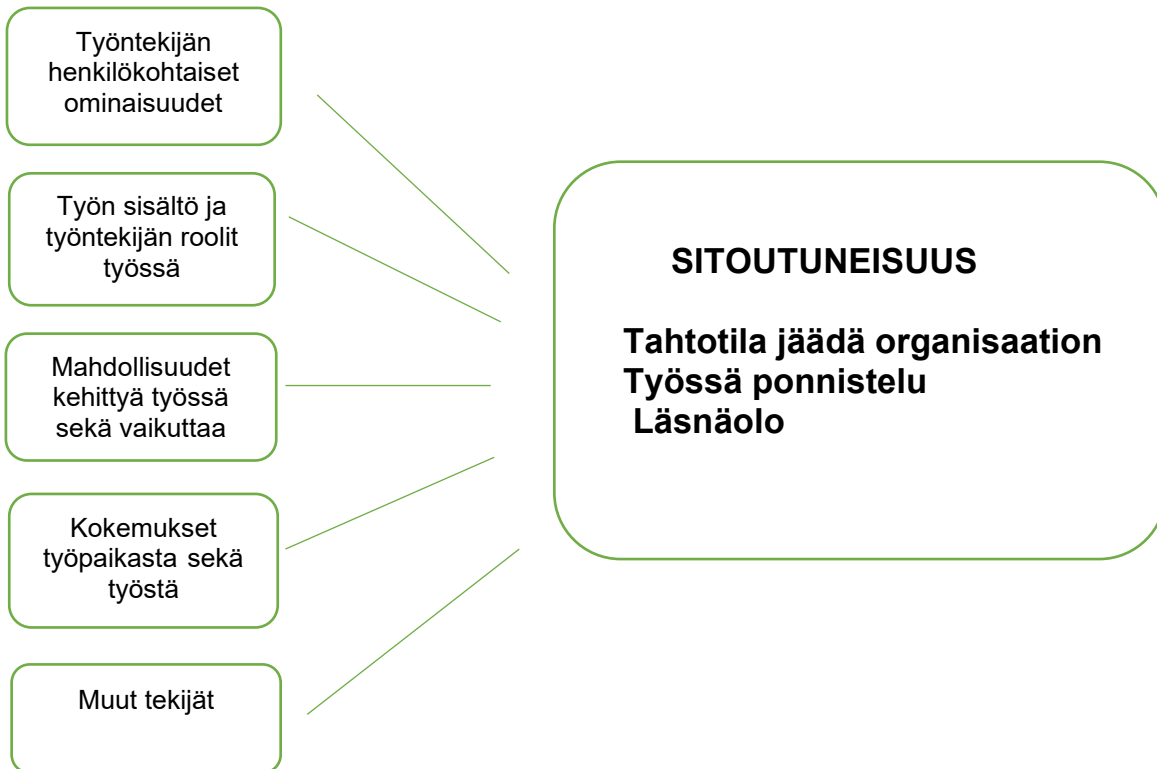
näkyvyydenä organisaation jäsenyydestä sekä haluna työskennellä organisaation strategian mukaisesti (Luoma ym. 2004).

2.2 Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Aiempi tutkimus jakaa sitoutumiseen liittyvät tekijät yksilöstä johtuviin, työhön ja työolosuhteista johtuviin sekä organisaatioon liittyviin tekijöihin (Laine 2005). Marjukka Laine (2005) on väitöskirjassaan tutkinut sairaanhoitajien työpaikkaan sekä ammattiin sitoutumista. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena kahden sairaalan teho-osastojen sairaanhoitajille vastausprosentin yltäen 89,4 prosenttiin. Henkilökohtaisia, yksilöstä johtuvia tekijöitä olivat ikä, koulutuksen pituus, palkkaus, työkokemus sekä työsopimuksen ajallinen kesto. Kaikille ikäryhmille yhteisesti tärkeitä tekijöitä olivat palkka, työaikaan liittyvät tekijät sekä työsuhteen pysyvyys mutta eri ikäryhmien välillä löytyi näissä myös eroja (Laine 2005).

Kolme affektiivisen sitoutumisen aluetta on määritelty olevan henkilökohtaiset ominaisuudet, organisaation rakenne ja työkokemus (Meyer ja Allen 1991). Työntekijät tulevat organisaatioon hyvin erilaisilla lähtökohdilla, agendoilla, tiedoilla ja taidoilla. Organisaatioon tulevien työntekijöiden odotuksissa on, että organisaation palveluksessa he pystyvät hyödyntämään omaamiaan kykyjä sekä saavansa tyydytetyksi perustarpeensa. Todennäköistä on sitoutumisen vahvistuminen, mikäli organisaatio pystyy vastaamaan työntekijän tarpeisiin (Steers 1977). Meyerin ja Allenin (1990) mukaan työntekijän ikään liittyvä korrelaatio selittyy vanhemman työntekijän tietyn aseman saavuttamiseen liittyvään työtyytyväisyyteen. Tutkimukset ovat osoittaneet myös aseman (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky 2002), vakinaisen viran sekä palkkauksen positiivisen suhteen sitoutumiseen (Mathieu & Zajac 1990).

Useat eri tekijät vaikuttavat sitoutumisen syntyyn sekä ilmenemiseen. Mowday ym. (1982) jakavat nämä tekijät neljään eri luokkaan: työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, työntekijän rooleihin ja työn ominaisuuksiin, työntekijän aikaisempiin kokemuksiin työn tekemisestä ja työpaikasta sekä työpaikan organisaatorakenteeseen. Yksilön myönteinen kokemus lisää halua pysyä organisaatiossa. Nämä tekijät on koottu kuvioon 2.



Kuvio 2. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja sitoutuminen ilmeneminen Mowdayn ym. (1982) mukaan.

Tutkijat ovat jakaneet sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä hieman erilaisiin luokkiin. Näitä luokkia ovat henkilökohtaiset ominaisuudet, työn sisältö sekä työntekijöiden roolit, mahdollisuudet kehittyä työssä ja vaikuttaa työn tekemiseen, kokemukset työstä ja työpaikasta ja viimeisimpänä muut tekijät. Tutkijoiden yleisimpänä tuloksena sitoutuneesta työntekijästä pidetään sitä, että työntekijöiden vaihtuvuus organisaatiossa pysyy maltillisena. Meyerin ja Allenin (1996) mukaan vähintään yhtä tärkeää on se, miten sitoutuneisuus vaikuttaa työntekijöiden toimintaan organisaatiossa työskennellessään (Meyer & Allen 1996). Sitoutuneisuus vaikuttaa hyvin monella eri tavalla organisaatioon. Sitoutuneen työntekijän työssä tehokkuus ja tavoitteellisuus näkyvät selkeämmin kuin sitoutumattoman työntekijän työssä. Organisaation tehokkuutta ja työntekijän työsuoritusta voidaan ennustaa työntekijöiden sitoutuneisuuden kautta. (Steers 1977.)

Sitoutuminen näkyy myös työntekijöiden poissaoloissa sekä työpaikan vaihdoksissa. Sitoutuneilla työntekijöillä poissaoloja on vähemmän kuin sitoutumattomilla ja heidän vaihtuvuutensa on pienempää. (Mathieu & Zajac 1990.) Tutkimukset antavat myös viitettä siihen, että työntekijöiden vaihtuvuuteen organisaatioon sitoutuminen voi olla jopa työhyvinvointiakin merkittävämpi tekijä.

(Steers 1977; Porter 1974.) Sitoutuneiden työntekijöiden katsotaan myös heijastavan organisaation kilpailukyvyn kannalta hyödyllisiä seikkoja, kuten innovatiivisuutta ja luovaa työtettä (Mathieu & Zajac 1990).

Affektiivisesti sitoutuneen työntekijän ja työsuorituksen välillä on havainnointu positiivinen suhde. Organisaatioon affektiivisesti sitoutunut työntekijä on todennäköisempi ponnistelemaan työssään kuin normatiivisesti tai laskelmoivasti sitoutunut työntekijä. Heikoin suhde työsuorituksen ja työntekijän sitoutumisen välillä on laskelmoidusti sitoutuneiden keskuudessa. (Meyer & Allen 1991.) Työsuorituksen ja affektiivisen sekä normatiivisen sitoutumisen välillä on aikaisemmassa tutkimuksessa löydetty positiivinen suhde (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky 2002).

Henkilökohtaiset ominaisuudet

Tarkasteltaessa työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia sitoutumisen kontekstissa, kiinnittyy huomio työntekijän ikään, sukupuoleen, koulutukseen, persoonaan sekä ajalliseen kestoon minkä työntekijä on organisaatiossa työskennellyt. Näiden tekijöiden lisäksi Mowday ym. nimeävät kyvykkyyden tunteen, suoriutumisen tarpeen sekä muut *higher powers* piirteiksi, jotka korreloivat positiivisesti sitoutumisen kanssa (Mowday ym. 1982.)

Ikä ja työsuhteen kesto ovat voimakkaasti yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että iältään vanhemmat, kokeneet työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioonsa kuin nuoremmat, uransa alkuvaiheissa olevat työntekijät. (Mowday ym. 1982; Ruokolainen 2011; Turunen 2012.) Työntekijän iän sekä kokemuksen yhteys sitoutumiseen on hyvin luontevaa siinä valossa, että ajankohtaisessa keskustelussakin on noussut esiin viisikymmentä vuotta täyttäneiden työntekijöiden vaikeus löytää uutta työpaikkaa kokemuksestaan huolimatta. Myös pitkään uraan pohjautuva palkkatason nousu saattaa lisätä sitoutumista (Salminen 2005). Wright ja Bonett (2002) ovat toisaalta todenneet, että sitoutuminen organisaatioon on korkeimmillaan, kun työntekijä aloittaa organisaatiossa työskentelyn, mutta sitoutumisen aste laskee nopeasti ajan kuluessa. Ikääntyneitä työntekijöitä on usein kuvattu työmoraalin selkärankana, jotka johtamistavassa arvostavat enemmän kollegiaalista ja yhteistä näkemystä etsivää kuin suorittamiseen keskittyvää johtamistapaa. (Nuutinen ym. 2013.) Opettajien sitoutumisen voimakkuuteen vaikuttavat paitsi elämäntilanne, myös uran vaihe. Uran eri vaiheissa korostuvat tietyt asiat, joiden vaihtumisen sekä elämäkokemuksen myötä sitoutumisen voimakkuus vaihtelee. (Choi ja Tang 2009.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että naiset ovat sitoutuneimpia organisaatioon kuin miehet (Glisson & Durick 1988; Jokivuori 2002). Päinvastaisiakin tutkimustuloksia löytyy: työolotutkimus on todennut, että naisten halu vaihtaa työpaikkaa on hieman suurempi kuin miesten. (Lehto & Sutela 2008.) Myös Pynnönen (2006) on todennut miesten olevan naisia sitoutuneimpia. Karrasch (2003) on todennut, että laskelmoiva sitoutuminen on miehillä yleisempää kuin naisilla. Toisten tutkijoiden mukaan sukupuolella ei ole yhteyttä sitoutumiseen (Hunt ym. 1985).

Tutkimusten mukaan koulutuksella on ristiriitaisia merkityksiä organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että koulutustason noustessa sitoutuminen laskee: koulutustasolla on siis negatiivinen yhteys sitoutumiseen. Korkeasti koulutetuilla sitoutuminen kohdistuu organisaation sijasta koulutuksen tuomaan ammattiin. Korkeasti koulutetut työntekijöiden asetettavat organisaatiolle haasteita: heidän odotuksensa organisaatiolta ovat korkeammalla, ja organisaatiot eivät välttämättä pysty niihin vastaamaan. Vähemmän koulutetut ovat siis sitoutuneimpia organisaatioon. (Steers 1977; Hunt ym. 1985; Jokivuori 2002.) Toisaalta tutkimusta löytyy myös vastakohtaisilla tuloksilla. Vanhala (1981) näkee ongelmana koulutuksen käsitteen määrittelyn: tutkimuksissa ei ole eroteltu erikoiskoulutusta ja yleiskoulutusta. Myöskään tutkittavaa organisaatiotasoa ei ole vakioitu. Jokivuoren (2002) mukaan organisaation johtotehtävissä työskentelevät osoittavat kaikkein voimakkaimmin sitoutuneisuutta organisaatioonsa. Selittävä tekijänä Jokivuori näkee vastuun ja vaikutusvallan määrän organisaatiossa.

Työn sisältö ja työntekijän roolit työssä

Mowday ym. (1982) ovat osoittaneet työn sisällön sekä työntekijän roolien työssään olevan yhteydessä sitoutumiseen siihen organisaatioon, missä työtä tehdään. Työtehtävien sisällöt sekä erilaiset odotukset asettavat vaatimuksia niille rooleille, jotka määrittävät työntekijän toimintaa työtä tehdessään. Mowday ym. (1982) ovat määrittäneet kolme eri rooliulottuvuutta, jotka voivat vaikuttaa sitoutumiseen. Yhtenä ulottuvuutena tutkijat esittävät työtehtävien laajuuteen sekä vaativuuteen liittyvän ulottuvuuden, joka lisää haastavuutensa kautta työntekijän sitoutumista. Toisena ulottuvuutena esitetään työntekijän rooliin kohdistuvat konfliktit, jotka heikentävät sitoutumista. Kolmantena ulottuvuutena esitetään roolin epäselvyys. On todettu, että jos työntekijä kokee työtehtävänsä tai roolinsa epäselviksi tai roolikonflikteja aiheuttaviksi, hänen sitoutumisensa vähenee.

Organisaatioon sitoutuminen siis kasvaa ainoastaan niin kauan kuin työntekijä kokee työtehtävänsä selkeiksi ja haastaviksi (Mowday ym. 1982). Tao, Tagagi, Ishida ja Masuda (1998) ovat vahvistaneet tätä tulosta toteamalla työroolin selkeyden voimistavan sitoutumista. Mamia ja Melin (2006) ovat todenneet työn sisällöllisten tekijöiden olevan yksi tärkein sitoutumista edistävä asia. Samaan tulokseen ovat myös päässeet Suliman ja Iles (2000). Vosloban (2013) on nostanut työtehtävien sisällön rinnalle myös tarkoituksenmukaisen työympäristön merkityksellisyyden sitoutumisen edistäjänä. Omien vahvuuksien käyttö työtehtävien kehittämisessä lisää myös sitoutumista. (Grabb 2011; Geldenhuys, Taba & Venter 2014).

Mahdollisuus kehittyä ja vaikuttaa

Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön lisää sitoutumista. Lehto ja Sutela (2008) ovat todenneet, että henkilöistä jotka voivat vaikuttaa työtehtäviensä sisältöön vain 39 % oli halukas vaihtamaan työpaikkaa. Jos työntekijä kokee omat kehittymismahdollisuutensa hyviksi, lisää se hänen organisaation sitoutumistaan (Salminen 2005). Useat tutkimukset ovat todenneet yhteyden sitoutumisen ja henkilöstöresurssien kehittämisen välillä (Mikkelsen, Saksvik, Eriksen & Ursin 1999; Vanhala, Jurvansuu & Tuomi 2002). Tutkijat ovat myös todenneet yhteyden vaikutusmahdollisuuksien ja sitoutumisen välillä (Böckerman, Ilmakunnas, Jokisaari & Vuori 2008). Mamia ja Melin (2006) tutkimuksessaan osoittivat sisällöllisten tekijöiden yhteyden organisaatioon sitoutumisen. Näitä tekijöitä oli varsinaisen työn sisällön lisäksi myös työn autonomia. Tällä Mamia ja Melin tarkoittivat päätöksentekoon osallistumisen lisäksi vastuun jakamista organisaatiossa. Korppoo (2010) nostaa työntekijän pätevyyden tuntemuksen kannustearvoksi, joka kertoo myös työn arvostuksesta ja että työhön sisältyy aitoja vaikutusmahdollisuuksia. Omaan työhön vaikuttamisen lisäksi myös mahdollisuus vaikuttaa oman organisaation päätöksentekoon lisää sitoutumista (Mamia & Melin 2006; Cheese, Thomas & Craig 2008).

Guptan (2015) tutkimuksessa nousi henkilökohtaisen kehittymisen rinnalle työntekijöiden arvostus uralla etenemistä edistäviin koulutusmahdollisuuksiin. Edellä mainittuihin yhtyen, Guptan tutkimus nosti esiin avoimen viestinnän sekä mahdollisuuden vaikuttaa paitsi omaan työhönsä, myös organisaation asioihin.

Työntekijän kokemukset

Tarkasteltaessa työntekijän kokemuksia organisaatioon sitoutumisen viitekehyksessä, pitää huomioida, että yksilön tarpeet ja odotukset ovat hyvin henkilökohtaisia, mikä vaikeuttaa yksinkertaistusten tekemistä (Steers 1977). Useat tutkijat ovat todenneet kokemusten työstä sekä

työpaikasta olevan paitsi sitoutumista lisäävä, myös sitoutumisen tyyppiin vaikuttava tekijä (Meyer & Allen 1997; Mamia & Melin 2006).

Mowday ym. (1982) toteavat organisaation luotettavuuden kokemuksen lisäävän työntekijän myönteisiä kokemuksia. Tällä luotettavuudella tarkoitetaan työntekijöiden luottamusta siihen, että organisaatio huolehtii heidän eduistaan. Myös se, että työntekijä kokee itsensä merkitykselliseksi organisaatiolle lisää työntekijän myönteistä kokemusta. Jos työntekijä kokee, että hänen odotuksensa täyttyvät, palkkaus perustuu tasa-arvoon, sosiaalinen vuorovaikutus työyhteisössä täyttää hänen odotuksensa ja esimiestyö on onnistunutta, lisääntyvät hänen myönteiset kokemuksensa organisaatiosta. (Mowday ym. 1982.) Mamia ja Melin (2006) puolestaan toteavat työn vaihtelevuuden, itsenäisyyden ja haasteellisuuden lisäävän myönteisiä kokemuksia työstä. Mamia ja Melin nostavat myös esiin kokemuksen työssä viihtymisestä. Työssä viihtymiseen vaikuttavat työn kokeminen positiivisena ja työn aikaansaamat materiaalisten, sosiaalisten ja psykologisten palkkioiden vastaavuus työntekijän antamalle työpanokselle. Mamia ja Melin kutsuvat tätä myös psykologisen sopimuksen tasapainoksi. (Mamia & Melin 2006.)

Muut tekijät

Mamia ja Melin ovat todenneet irtisanomisen uhan tai koetun työpaikan epävarmuuden horjuttavan sitoutumista, näin ainakin vakituudessa työsuhhteessa olevien työntekijöiden kohdalla. (Mamia & Melin 2006.) Epävarmuuden kokeminen liittyy työntekijöiden tavoitteeseen saada itselleen vakituinen työpaikka mihin sitoutuminen kohdistuu (Koivisto 2008).

Tiettyjen organisaation rakenteellisten muuttujien on todettu lisäävän sitoutumista. Näitä muuttujia ovat Morrisin ja Steersin (1980) mukaan hajauttaminen, lisääntynyt riippuvuus toisten työpanoksesta sekä lisääntynyt formaalisuus. Sitoutumista lisää mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, mikä on yksi hajauttamisen elementti (Mowday ym. 1982).

Toiset työntekijät ovat kenties sitoutuneita työhön mutta eivät niinkään organisaatioon missä työtä tekevät. Tätä sitoutumisen tyyppiä kutsutaan työhön sitoutumiseksi tai omistavaksi sitoutumiseksi. Tällöin sitoutuminen kiinnittyy työntekijän omaan kiinnostukseensa tekemäänsä työtä kohtaan. Työntekijä saa nautintoa sekä tyydytystä työstään ja paneutuu työrooliin. (Lampikoski 2005.)

Toisaalta henkilö voi pysyä organisaatiossa koska taustalla on syynä jonkinlainen organisaatiossa pysymisen pakko. Tätä kutsutaan myös pakolliseksi sitoutumiseksi. Työntekijä voi esimerkiksi kokea, että parempaa työpaikkaa ei ole saatavilla. Syitä voi myös olla saavutettu palkkataso tai työntekijän

kokema uskollisuus omaa organisaatiotaan kohtaan. Toisaalta työntekijä voi olla esimerkiksi lomautuksen tai irtisanomisuhan vaarassa (Lampikoski 2005; Haaparanta 1994.)

Esimiehen toiminnan johdonmukaisuus vaikuttaa sitoutumiseen merkittävästi (Wang & Hsieh 2013). Sitoutumisen edellytyksenä on johdon vahva esimerkki motivaatio (Cheese, Thomas & Craig, 2008). Johtajien ja esimiesten on todettu vaikuttavat organisaatioon sitoutumiseen työtovereita vahvemmin. Myönteinen palaute sekä kiitos saa työntekijän tuntemaan itsensä ja työpanoksensa arvostetuksi. (Strömmer 1999.) Johtajan ja esimiehen vaikutuksen työntekijän sitoutumiseen ovat todenneet myös Lehto ja Sutela (2008).

Johtamisen vaikutus sitoutumiseen

Outi Wallin (2012) väitöstutkimuksen mukaan asiantuntijaorganisaatioiden on erityisen tärkeää saada ihmiset sitoutumaan työorganisaatioon, yhteiseen strategiaan sekä työhönsä. Wallinin väitöstutkimuksen kohdejoukkona oli sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät. Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatioita sekä niiden johtamista haastaa työhön sitoutumisen moninaisuus, muuttuvuus sekä monimerkityksellisyys. Heikosti toimiva organisaatio aiheuttaa työn kuormitusta ja heikentää sitoutumista. Asiantuntijaorganisaatioiden johtamista muovaa myös yhteiskunnan sekä työelämän muutokset. (Wallin 2012.)

Asiantuntijaorganisaatioissa korostuu osaamisen johtaminen. Työntekijöiden osaaminen on sitä tärkeämpää organisaation menestymiselle, mitä tietointensiivisempää ja asiantuntijapainotteisempaa organisaation toiminta on. (Luoma ym. 2004; Viitanen ym. 2007.)

Sitoutuneet työntekijät ovat organisaatioille strateginen välttämättömyys, jonka avulla organisaatiot saavuttavat kilpailuetua. Erityisesti tämä voidaan nähdä asiantuntijaorganisaatioissa, joissa asiantuntijoiden sitoutuminen työhönsä on omaehtoista eikä esimerkiksi palkalla tai palkkioilla ostettavissa. Organisaatioiden kilpailukyvyn näkökulmasta tulisikin kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat työntekijän organisaatioon sitoutumiseen. Näin organisaatiot pystyvät kehittämään työntekijöidensä sitoutumista. (Shuck, Rocco & Albornoz 2011.)

Tärkeimpinä tekijöinä osaamisen johtamisessa nähdään johdon oma strateginen osaaminen sekä strategiaan sitoutuminen (Huotari 2009). Asiantuntijaorganisaatiossa osaamisen johtaminen tarkoittaa kykyä rakentaa vahvoja visioita ja operationalisoida ne käytäntöön. Toiminta pitää olla tuloksellista ja tehokasta. Työntekijän osaaminen tarkoittaa työntekijältä vaadittavia tietoja, taitoja

sekä kokemusta. Tämän osaamisen pitää yhdistyä hyvin kiinteästi organisaation toimintaan sekä visioon. Asiantuntijaorganisaatioissa johtamiseen liittyy kyky jakaa vastuuta ja valtaa, rakentaa luottamuksen ilmapiiriä sekä toimia innostavana esimerkkinä työntekijöille. (Luoma ym. 2004; Surakka 2009.) Esimiehen keskeisimpiä tehtäviä on työntekijän osaamisen oikea kohdentaminen käyttö (Reikko, Salonen & Uusitalon 2010).

Johtajuuden muuttuessa myös työntekijöiden rooli on muuttumassa. Työntekijöiden katsotaan olevan arvokas resurssi, joiden kykyjä sekä taitoja organisaatio haluaa monipuolisesti hyödyntää. (Surakka 2009; Niiranen & Hänninen 2012.) Perinteisen johtamistavan syrjäyttää jaettu johtajuus sekä itsensä johtaminen. Näille johtamisen malleille kuvaavia piirteitä ovat toisten osaamisen arvostaminen, kuunteleminen sekä kannustaminen. Asiantuntijaorganisaatioissa menestymisen näkökulmasta avainasemassa ovat henkilöstön organisaatiota kohtaan tuntema lojaalius sekä sitoutuminen. Työn tulokseen on osaavan henkilöstön panostamisella suuri vaikutus ja osaavia työntekijöitä on vaikea korvata uusilla (Jokivuori 2002).

Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen paitsi lisää sitoutumista organisaatioon myös parantaa edellytyksiä yhdessä toimimiselle. Organisaatorakenteen monimutkaisuus, huonot resurssit sekä suuret muutokset lisäävät todennäköisyyttä sille, että päätöksenteossa koetaan epäoikeudenmukaisuuksia. (Vataja & Julkunen 2004.) Hyvä johtajuus edellyttää eettistä ja moraalista ajattelutapaa. Johtamisen keskeinen tehtävä on saada henkilöstö motivoitumaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Vuorovaikutteisuus, kannustaminen ja luottamus korostuvat. Työntekijöiden pitää kokea kohtelun olevan tasa-arvoisesta, eikä riippuvaista työntekijän asemasta työyhteisössä tai heidän henkilökohtaisista ominaisuuksistaan. Johtajilta odotetaan jämäkkyyttä, oikeudenmukaisuutta asiantuntemusta sekä innovatiivisuutta. (Laine 2005; Surakka 2009.)

Johtamiseen liittyy kiinteästi myös työntekijöiden kokemuksen johdon viestintätaidoista. Organisaation vision ja tavoitteiden selkeä viestintä kehittää työntekijöiden osaamisen kehittymistä niiden suuntaisesti. Viestintä myös parantaa työn tehokkuutta, motivoi työntekijöitä sekä sitouttaa heitä organisaatioon. (Huotari 2009.) Asianmukaisesti viestimällä johto pitää henkilöstön tietoisena tärkeistä asioista ja viestittää selkeästi tulossa olevista muutoksista. (Surakka 2009; Nuutinen ym. 2013.)

Organisaation ominaisuudet

Ruokolaisen (2011) väitöstutkimus tutki organisaation ja työn piirteiden yhteyttä työntekijän organisaatioon sitoutumiseen. Tuloksissa ilmeni, että työntekijän ikä osaltaan ennustaa sitoutumista: erityisesti vanhemmille henkilöille on ominaista sitoutua organisaatioon. Sitoutumisen ilmenemismuotona on näkemys työn keskeisestä merkityksestä elämässä. Vanhemmat työntekijät myös kokevat vahvaa vastuuntuntoa. Tutkimustulosten mukaan nuorten työntekijöiden sitoutuminen oli heikompaa kuin ikääntyneiden työtovereidensa. Organisaatioiden pitäisi käyttää ikäspesifejä keinoja, joilla vahvistaa nuorten työntekijöiden sitoutumista sekä vähentää haitalliseksi katsottuja seurauksia. Keinoina tähän nähdään olevan nuorten työntekijöiden urakehityksen, kouluttautumisen sekä osaamisen kehittäminen. Nuorille työntekijöille tulisi myös mahdollistaa työn ja perhe-elämän yhdistäminen. Organisaatioiden pitäisi vahvistaa työtehtäviin, ammattiin ja työryhmiin sitoutumista. (Ruokolainen 2011.)

Nissisen (2013) tutkimuksen mukaan vahvimmin organisaatioon sitoutumista ennustivat työntekijän ikä sekä organisaatioilmapiiri. Työn itsenäisyys sekä esimieheltä saatu kannustus nousivat tutkimuksessa seuraaville sijoille. Vähiten organisaatioon sitoutumista selittivät koulutus, sosiaalisen tuen määrä sekä työsopimuksen luonne. (Nissinen 2013.) Organisaatioon sitoutumista vahvistaa kannustava työyhteisö sekä hyvä työilmapiiri (Häkämies 2009; Metsola 2008).

Outi Lappalainen (2015) tutki pro gradu -tutkimuksessaan koulupsykologien organisaatioon sitoutumista. Kyselytutkimukseen osallistui 270 koulupsykologia ja tutkimusaineisto analysoitiin regressioanalyysillä. Tutkimustulosten mukaan organisaation voimakas eettisyyden kulttuuri vahvistaa organisaatioon sitoutumista ja vähentää työpaikanvaihtoaikkeitä. Mahdollisimman selkeät sekä konkreettiset eettiset toimintaohjeet vahvistavat organisaatiokulttuurin eettisyyttä. Toimintaohjeiden noudattaminen näkyy sekä lähiesimiehen mutta myös ylimmän johdon tavoissa tehdä työtään. Myös riittävän ohjauksen ja koulutuksen saaminen vahvistaa organisaation eettisyyttä. Organisaatiokulttuurin eettisyyden vahvistumiseen vaikuttaa myös eettisen toiminnan mahdollistavat työskentelyolosuhteet. (Lappalainen 2015.)

Liimataisen (2013) pro gradu - tutkimus selvitti organisaatioon sitoutumisen yhteyttä johtajilta ja kollegoilta saatavan tukeen. Tutkielmassa tarkasteltiin tätä yhteyttä perehtymällä työntekijöiden käsityksiin sosiaalisesta tuesta sekä organisaatioon sitoutumisesta. Tutkittavilla työntekijöillä oli pitkä ura organisaatiossa, ja he tunsivat hyvin organisaation arvot sekä tavoitteet. Tulokset osoittivat selvän yhteyden sosiaalisen tuen ja sitoutumisen välillä. Tutkimuksen tulosten mukaan esimieheltä saatavalla tuella on enemmän yhteyksiä organisaatioon sitoutumiseen kuin kollegoilta saatavalla

tuella. Sitoutumiseen vahvasti vaikuttaa sekä johtajien että kollegoiden sosiaalinen tuki. Organisaation johtajalla on merkittävä rooli sosiaalisen tuen antamisessa. Johtamisviestinnällä on huomattava vaikutus sitoutumiseen. Erityisesti palautteen saamiseen liittyvä sosiaalinen tuki vahvistaa sitoutumista, saatiin sitä sitten kollegoilta tai esimieheltä. Tulosten mukaan kollegoilta saatava tuki edistivät työntekijän sitoutumista. Kollegiaalinen tuki vaikuttaa vahvemmin yleiseen työtyytyväisyyteen ja työssä viihtymiseen kuin organisaatioon sitoutumiseen. Tulosten mukaan on nähtävissä, että erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa esimiehiltä saatavaan palautteeseen liittyvän tuen merkitys on suuri. (Liimatainen 2013.)

Johtajilta ja esimiehiltä saatava myönteistä palautetta kannustaa ja saa työntekijän kokemaan oman työnsä arvostusta. Tämä lisää työntekijän sitoutumista organisaatioon. (Strömmer 1999.) Työolotutkimuksen mukaan ne työntekijät, jotka kokevat saavansa esimieheltään tukea, ainoastaan 33 prosenttia tahtoi vaihtaa työpaikkaa. Työntekijöistä, jotka eivät koe saavansa tukea koskaan, osuus on 67 prosenttia. (Lehto & Sutela 2008.)

2.3 Organisaatioon sitoutumisen vaikutukset

Organisaatioon sitoutuneisuus vaikuttaa sekä organisaatioon että yksilöön monella eri tavalla. Yksi yleisin tapa tarkastella sitoutuneisuutta on organisaation työntekijöiden vaihtuvuuden mittarit. Tämä mittari vaikuttaa sekä organisaatioon että työntekijään: työntekijän luopuminen tietyn organisaation työtehtävistä on molempien resursseja kuluttava tekijä. On siis organisaation tuottavuuden kannalta hyvin oleellista, kuinka vahvasti sitoutuneita organisaatiossa työskentelevät henkilöt ovat. Korkea sitoutumisen aste vähentää kustannuksia useilla eri mekanismeilla: uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdytys sekä byrokraattisten valvontajärjestelmien käyttö kuluttavat organisaatioiden resursseja. Yhden työntekijän lähteminen tulee maksamaan organisaatiolle noin 20 000 – 100 000 euroa välittöminä kuluina (Lampikoski, 2005). Organisaation menestys tehtäväkentällään ja henkilöstön sitoutuminen ovat positiivisessa korrelaatioissa toisiinsa. (von Bonsdorff ym.2009; Vanhala 2009).

Organisaatioon sitoutuneet työntekijät ovat yleisellä tasolla tyytyväisempiä työhönsä ja myös todennäköisempiä pysymään työpaikassaan (Porter ym. 1974). Tämän katsantotavan rinnalle Meyer ja Allen ovat esittäneet sen, miten sitoutuminen korreloi työntekijän toiminnan kanssa hänen organisaatiossansa työskennellessään (Meyer & Allen 1996).

Sitoutuneen työntekijän työskentely on tehokkaampaa sekä tavoitteellisempaa. Tarkastelemalla työntekijän sitoutuneisuutta voidaan myös ennustaa organisaation tehokkuutta sekä työntekijän työsuoritusta. (Steers 1977.)

Tarkasteltaessa organisaation sitoutuneiden työntekijöiden työstä poissaoloja on huomattu näiden olevan vähäisempiä kuin sitoutumattomien työntekijöiden. Heidän vaihtuvuuteensa on ollut myös pienempää (Mathieu & Zajac 1990). Tutkimukset viittaavatkin siihen, tarkasteltaessa työntekijöihin vaihtuvuutta on organisaatioon sitoutuminen jopa työhyvinvointia merkittävämpi tekijä (Steers 1977; Porter ym. 1974). Mitä sitoutuneempi työntekijä on, sitä enemmän hänen nähdään ilmentävän organisaation toiminnan kannalta positiivisia piirteitä, kuten luovuttaa sekä innovatiivisuutta. Näillä tekijöillä on oleellinen merkitys myös organisaation kilpailukyvyille. (Mathieu & Zajac 1990.) Positiivista korrelaatioita on myös havaittu affektiivisesti sitoutuneen työntekijän ja työsuorituksen välillä. Jos työntekijä on aktiivisesti sitoutunut, hän todennäköisemmin ponnistelee organisaation eteen. Normatiivisesti tai laskelmoivasti sitoutunut työntekijä ei todennäköisesti ponnistele organisaationsa puolesta. Heikoin korrelaatio näkyy laskelmoivasti sitoutuneen työntekijän sekä työsuorituksen välillä. Tämä herättääkin ajatuksen, että pakosta työtä tekevä tuskin näkee työnsä eteen vaivaa yhtään enempää kuin se on välttämätöntä työstä suoriutuakseen. (Meyer & Allen 1991.) Positiivinen korrelaatio on tutkimuksissa löydetty myös työsuorituksen sekä affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen välillä. Laskelmoivan sitoutumisen osalta korrelaatio oli negatiivinen. (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky 2002.)

Sitoutumisen eri tyypeillä onkin erilainen vaikutus organisaatioon. McDonald ja Marek (2000) esittivät, että edesauttaakseen työntekijöiden affektiivista sitoutumista organisaatioon sekä tätä kautta parantaa työntekijöiden työsuorituksia, tulisi työnantajan luoda positiivissävytteisiä tunnesuhteita työntekijöihin. Meyer puolestaan on todennut (1993), että työntekijät, jotka ovat sekä affektiivisesti että normatiivisesti sitoutuneita aikaansaavat parempia työsuorituksia.

Affektiivista sitoutumista tuntevat työntekijät viihtyvät roolissaan ja tuntevat olevansa päteviä. He myös tuntevat sitoutumista organisaatiota kohtaan, ja heillä on aito kiinnostus pyrkiä hyviin suorituksiin työssään. Affektiivisen sitoutuneet työntekijät haluavat kuulua työyhteisöön ja he myös omaksuvat yrityksen arvomaailman. Myös normatiivisesti sitoutunut työntekijä voi omaksua organisaation arvomaailman, mutta hän ei tunne halua ponnistella ja antaa panostaan, tehdä parastaan työssään. Vaikka näiden kahden eri sitoutumisen tyyppien yhteisvaikutus onkin hyvin tehokas muoto

organisaation näkökulmasta, ovat yrityksen kannalta avainasemassa ne työntekijät, jotka ovat affektiivisesti sitoutuneita. (Meyer & Allen 1990.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijät, jotka ovat jatkuvuusperustaisesti eli laskelmoivasti sitoutuneita, ovat kaikkein herkimpiä vaihtamaan työpaikkaa. Heidän pysymisensä organisaatiossa perustuu siihen, että heillä ei ole muita vaihtoehtoja: esimerkiksi työntekijän huono taloustilanne saattaa olla syy, miksi hän pysyy yrityksen palveluksessa. Jos tilanne muuttuu eli työntekijän taloudellinen tilanne paranee tai hän saa uuden paremmalta vaikuttavan mahdollisuuden toisessa organisaatiossa, hän todennäköisesti vaihtaa organisaatiota helpommin (Ulrich 2007.)

Sitoutunut työntekijä nauttii työstään, haluaa jatkaa työskentelyään organisaatiossa, hän voi hyvin ja saa esimerkiksi vaikuttaa työhönsä. Tämänkaltaisen positiivinen sitoutuneisuus organisaatioon sekä työntekijän jatkaminen työssään ilmiselvästi ovat yhteydessä toisiinsa (Pakka & Rätty 2010.) Tutkimukset ovat osoittaneet negatiivisen korrelaation sitoutuneisuuden sekä työntekijän halun vaihtaa työpaikkaa, välillä. Organisaation voimakasta sitoutumista tuntevat työntekijät eivät ole kiinnostuneita vaihtamaan työpaikkaa. Työntekijät, jotka osoittavat enemmän sitoutuneisuutta uraansa kuin organisaatiota kohtaan, vaihtavat työpaikkaa, jos heidän suunnittelemansa ura edistyy tai toteutuu heidän näkökulmastaan paremmin toisessa organisaatiossa. (Koslowsky, Yaniv & Zaitman-Speiser 2012.)

Yhteenvedona voisi todeta, että useiden eri tutkimusten perusteella sitoutuneet työntekijät ovat organisaatiolle hyödyllisiä. Sitoutunut työntekijä ponnistelee saavuttaakseen tavoitteita (Jaros 2010). Organisaatioon sitoutuminen edistää tiimihenkeä sekä positiivista vuorovaikutusta kollegojen ja esimiesten kesken (Vosloban 2013). Sitoutuminen myös lisää työntekijän motivaatiota pysyä organisaation palveluksessa (Vosloban 2013; Grabb 2011). Sitoutuminen näkyy työn ja organisaation myönteisinä kokemuksina (Ruokolainen 2011).

Koska organisaation sitoutuminen on hyvin henkilökohtainen prosessi ja tätä pystytään mittaamaan ainoastaan yksilötasolla, tämä tutkimus perustuu siihen lähtökohtaan, että organisaatioon sitoutuminen on positiivisessa yhteydessä eksaktiin organisaatioon kuin yleisesti samalla alalla jatkamiseen eri organisaatiossa.

2.4 Yhteenvedo tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys ohjasi paitsi tiedonhankintaa, myös tutkimusstrategian muodostumista. Tutkimus nojaa Meyerin ja Allenin (1990) sitoutumisen kolmen komponentin organisaatioon sitoutumisen malliin, joka näkee organisaatioon sitoutumisen psykologisena kytköksenä organisaation ja työntekijän välillä. Meyerin ja Allenin (1990) mallin mukaisesti organisaatioon sitoutuminen jakaantuu kolmeen kategoriaan eli komponenttiin: affektiiviseen, normatiiviseen ja laskelmoivan sitoutumisen malliin. Malli myös kuvaa sitä, miten yksilö suhtautuu organisaatioon, jossa työskentelee. Tämä Meyerin ja Allenin (1990) sitoutumisen malli valittiin tutkimuksen ohjaavaksi teoriaksi, koska se näkee kolmen eri tulokulman kautta niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilön päätökseen sitoutua organisaatioon missä työskentelee. Meyerin ja Allenin (1990) teoria ohjaa tässä tutkimuksessa erityisesti aineiston analyysiä.

Mowdayn, Porterin & Steersin (1982) luokittelu sitoutumisen synnystä sekä ilmenemisestä neljän eri luokan kautta ohjasi tässä tutkimuksessa aineiston hankintaa teemahaastattelurungon muodostamisen kautta. Mowdayn ym. (1982) jakoivat sitoutumisen syntyyn sekä ilmenemiseen liittyvät tekijät työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, työntekijän rooleihin sekä työn ominaisuuksiin, työntekijän aikaisempiin kokemuksiin työn tekemisestä ja työpaikasta sekä työpaikan organisaatorakenteeseen.

Tutkimusta taustoitettiin esittelemällä ammattikorkeakoulukentän kontekstia, jotta ne lähtökohdat mihin tutkimus keskittyy, kirkastuvat sekä tutkijalle että tutkimuksen lukijalle. Ammattikorkeakoulukentän sekä siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärrys on tärkeää, jotta pystyy ymmärtämään tutkimuksen tulosten merkityksiä.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa on kuvattuna tutkimuksen toteuttaminen sekä perusteltu tekemiäni valintoja toteutustavassa. Tutkimuksen toteuttamisen vaiheina on kuvattu tutkimusmenetelmän valinta, aineistonkeruu sekä keräämäni aineiston analysointitapa.

3.1 Tutkimusstrategian ja -menetelmän valinta

Tämän pro gradu - tutkimus perustuu kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusmenetelmään, mikä on perusteltua, koska menetelmä antoi mahdollisuuden saada uutta kuvaavaa tietoa organisaatioon sitoutumisesta ammattikorkeakoulukentällä sekä tietoa niistä tekijöistä, jotka vahvistavat tai heikentävät ammattikorkeakouluissa työskentelevien sosiaali- ja terveysalan lehtoreiden sitoutumista. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä myös mahdollisti uuden tiedon tuottamisen organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja menetelmä on luonteva valinta, kun tutkitaan ihmisen kokemusta jostain asiasta. (Vilkka, 2015.) Tässä tutkimuksessa tutkittiin kohderyhmän kokemusta niistä tekijöistä, jotka joko vahvistavat tai heikentävät heidän omaan organisaatioon sitoutumistaan. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä näiden kokemusten ymmärtäminen oli mahdollista. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei olisi mahdollistanut syvällistä tutkimusaineiston ymmärtämistä.

Varton (1992) mukaan tutkijan ymmärrys tutkittavasta aiheesta vaikuttaa tutkimukseen ja myös tutkija omaa kokemuksen tutkimuksen aihepiiristä. Tutkija on osa omaa organisaatiotaan ja omalla tasollaan sitoutunut työssään, kuten myös tässä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa tutkija omaa henkilökohtaisen näkemyksen organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja sitoutumisen merkityksestä. Tämän aktiivinen tiedostaminen tutkimuksen teon jokaisessa vaiheessa on ollut korostuneessa asemassa tämän tutkimuksen teossa. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka toteavat täydellisen objektiivisuuden olevan mahdotonta. Tutkija tulee pyrkiä aktiivisesti tiedostamaan omat asenteensa ja uskomuksensa, sekä koettaa parhaansa mukaan toimia niin, etteivät ne vaikuttaisi tutkimukseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalla ei ole ennakko-oletuksia tuloksista, vaikka tutkijan omat aiemmat kokemukset vaikuttavatkin havaintoihin. Tutkimuksessa kuitenkin tutkijaan liittyvät seikat eivät pitäisi liikaa rajata tutkimusasetelmaa. Tutkiessaan ilmiöitä on tutkijan täysi objektiivisuus mahdotonta. Eskolan ja

Suorannan (2014) mukaan oman subjektiivisuuden tunnistaminen on ideaali ajatus, muttei välttämätöntä.

Kvalitatiivinen tutkimus koostuu erilaisten menetelmien kirjosta, valinnoista sekä käytöstä, joihin vaikuttaa tutkijan omat intressit. Päämääränä eri menetelmien sekä valintojen käytöllä on tuottaa ratkaisu tutkimusongelmaan. Ratkaisun tulee olla totuudenmukainen sekä luotettava. Yleisimmin tutkimusaineistona kerätään haastatteluja, joidenka keräämiseen on useita eri haastattelumenetelmiä (Vilkkä 2015.) Tässä tutkimuksessa haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelun etuna on, että sekä kysymysten laajuus että järjestys voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Tämä tekee haastatteluista luonnollisen kaltaista keskustelua, joka etenee haastateltavien ehdoilla. Teemahaastattelussa tutkijan tehtävänä on vain varmistaa, että kaikki teemat on käyty läpi. (Eskola & Suoranta 2014.) Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli keskittyä tutkittavien kokemuksiin ja siksi haastatteluissa pyrittiin pitäytymään teemarungossa ja antamaan tilaa haastateltavalle. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina tutkittavan aiheen henkilökohtaisuuden vuoksi.

Kvalitatiivinen tutkimusote pyrkii analysoimaan tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti ja tuomaan esille ehdollisia tosiasioita eikä ainoastaan todistamaan jo olemassa olevia väittämiä todeksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010). Tärkeää kvalitatiivisessa tutkimuksessa on, että tutkimusongelma on hyvin rajattu tutkimusmenetelmästä riippumatta. Näin tulokset vastaavat tutkittavaan asiaan. Rajaamisessa otetaan huomioon sekä tutkimuksen tarkoitus että tavoitteet. (Kananen 2014.) Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun sisältöjen rakentumista ohjasi Mowdayn ym. (1982) neliportainen luokittelu sitoutumisen synnystä sekä ilmentymisestä. Analyysiä ohjasi sekä sisällönanalyysin menetelmä että Meyerin ja Allenin (1990) sitoutumisen kolmen komponentin teoria.

3.2 Tutkimuksen kohderyhmä sekä aineistonkeruu

Kohderyhmä

Herman Aguinis sekä Angelo M. Solarino ovat artikkelissaan *Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants* esitelleet eliitti-informanttien käyttöä tutkimuksen tiedonantajina. Strategisen johtamisen tutkimuksessa on jo noin 50 vuotta käytetty eliitti -informantteja (*elite-informants, IEI*). Aguinis sekä Solarino näkevät syitä IEI:den käytölle ja tärkeälle roolille siinä, että tietyissä tutkimuskysymyksissä sekä painotuksissa heidän

antamansa panos on kriittinen teorioiden testaamiseksi sekä rakentamiseksi. IEI:t tarjoavat strategisen johtamisen kentällä ainutlaatuisen tilaisuuden tutkia yritysten strategioiden mikroperusteita. IEI:den käyttö myös antaa tutkijalle mahdollisuuden arvioida, kuinka organisaation jäsenten kognitio sekä psykologiset prosessit voivat olla yhteydessä toisiinsa. (Aguinis & Solarino 2019.)

Bill Gillham on teoksessaan *Research Interviewing : The Range of Techniques* (2005) puolestaan esitellyt eliitti-informanttien käyttöä haastattelututkimuksessa. Gillham määrittelee eliitti-informantin henkilöksi, jolla on laaja tietämys tutkittavana olevasta aiheesta sekä osallisuus yhteisöön, joka koostuu toisista eliitti-informanteista. Gillhamin mukaan eliitti-informanttien käyttö on hyödyllistä sellaisissa haastatteluissa, joihin sisältyy oletus haastateltavan erityisestä tiedosta koskien tutkimusaihetta. Hän näkee tärkeäksi sen, että haastateltavat kokevat osallistumisestaan sekä panoksestaan olevan hyötyä. Varjopuoleksi eliitti-informanttien haastatteluille Gillham nimeää haastateltavien haavoittuvuuden. Ongelmat vältetään, jos tutkija tarjoaa nimettömyyttä; mahdollisuutta tarkistaa ja muokata nauhoitusta; sopimuksen alkuperäisen nauhan tuhoamisesta sen jälkeen, kun se on aukikirjoitettu; mahdollisuuden tarkistaa suorien lainausten käyttö valmiissa raportissa. (Gillham 2005.) Tässä tutkimuksessa kohderyhmälle taattiin ehdoton anonymiteetti sekä tutkimuksen tekemisen että tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Tutkimuksessa noudatettiin myös muita Gillhamin mukaisia keinoja anonymiteetin ongelmien välttämiseksi.

Tämän tutkimuksen aihetta ei ole tutkittu aikaisemmin. Tästä syystä oli perusteltua valita haastatteluun hyvin spesifi ja pieni määrä informantteja, jotta haastatteluissa päästiin aihepiirissä syvemmälle ja saatava aineisto oli laadukasta. Eliitti-informanttien haastattelu katsottiin olevan tähän lähestymistapana paras.

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista (2014) määrittää, että ylemmän korkeakoulututkinnon lisäksi lehtorilta, jonka opetustehtävään pääosin kuuluu ammattiopintojen järjestäminen, vaaditaan lisäksi vähintään kolmen vuoden käytännön kokemus tutkintoa vastaavissa tehtävissä. Tämä tutkimuksen osallistujat olivat sosiaali- ja terveysalan lehtoreita, joiden koulutusta sekä työkokemusta tämä asetus säätelee. Näin siis voitiin olettaa, että osallistujien taustat ovat suhteellisen homogeeniset. Taustatietona haastateltavilta kysyttiin ammatillista historiaa tämän todentamiseksi. Kaikki haastateltavat olivat naisia. Tähän päädyttiin pienen otannan homogenisoinnin vahvistamiseksi.

Tutkimukseen haastatellut lehtorit työskentelivät neljässä eri ammattikorkeakouluorganisaatiossa. Ammattikorkeakoulujen lukumäärä perustuu siihen, että tutkimuksen luotettavuuden kannalta tutkija ei katsonut perustelluksi hajottaa tutkimusaineiston keräämistä useimpiin ammattikorkeakouluihin. Toisaalta vähäisempi määrä ammattikorkeakouluja olisi saattanut myös vaikuttaa tutkimusaineiston laatuun negatiivisesti. Kaikki ammattikorkeakoulut sijaitsevat Eteläisen Suomen suurimmissa kaupungeissa, mikä yhtenäistää lehtoreiden työelämäkontekstia. Tässä tutkimuksessa haettiin tutkimuslupa niihin ammattikorkeakouluihin, jotka sitä edellyttivät. Tähän tutkimukseen osallistui yhteensä kahdeksan sosiaali- ja terveysalan lehtoria, joista neljä (4) työskenteli organisaatiossaan sosiaalialan lehtorin työtehtävissä ja neljä (4) terveysalan lehtorin työtehtävissä. Kriteerinä eliitti-informanteille oli työskentelyhistoria, joka on jatkunut samassa organisaatiossa vähintään seitsemän vuotta. Haastatteluiden alussa taustatietona kysyttiin työskentelyhistorian kesto vuosina nykyisessä ammattikorkeakoulussa. Haastateltujen historia vaihteli kahdeksan (8) vuoden ja kahdenkymmenen viiden (25) vuoden välillä.

Aineistonkeruu

Haastattelututkimus on keino kerätä ihmisten omakohtaisia kokemuksia, ajatuksia sekä tulkintoja. Haastattelun riskinä on se, että haastattelutilanteessa tutkija johdattelee kysymyksillä haastateltavaa. (Kuula 2006). Teemahaastattelut ovat yleisemmin käytetty tutkimushaastattelumuoto. Teemahaastattelussa ei laadita yksityiskohtaisia haastattelukysymyksiä, joita noudatettaisiin sanasta sanaan. Teemahaastatteluissa määritellään aluksi keskeiset teemat, joita käsitellään haastatteluja tehdessä. Teoria-aineisto sekä aikaisempi tutkimustieto määrittää tutkittavat teemat. (Vilkkä 2015; Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluteemat muodostuivat Mowdayn ym. (1982) teorian sitoutumisen synnyn sekä ilmenemisen neljän eri luokan kautta. Mowday ym. (1982) luokittelun mukaan sitoutumisen syntyyn sekä ilmenemiseen vaikuttavat työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, työntekijän roolit ja työn ominaisuudet, työntekijän aikaisemmat kokemukset työn tekemisestä ja työpaikasta sekä työpaikan organisaatorakenne. Näiden Mowdayn ym. (1982) tekijöiden mukaisesti luotiin haastattelurunko, jossa ensimmäisenä teemana oli haastateltavien henkilökohtainen kokemus omasta roolistaan organisaatiossa sekä kokemuksen työtehtävistä organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä. Teemaan koskien haastateltavien kokemuksia organisaatioon sitoutumisesta tulevaisuudessa liittyi haastateltavien aikaisemmat kokemukset työn tekemisestä. Haastatteluteemaan johtamisen vaikutuksista organisaatioon sitoutumiseen liitettiin kokemus organisaatorakenteen vaikutuksesta sitoutumiseen.

Hyvät kvalitatiiviset haastattelukysymykset alkavat kysymyssanoilla: miksi tai mitä. Miksi -kysymykset antavat tietoa tapahtuneen syystä tai syistä. Mitä -kysymyksillä taas saadaan tietoa mistä oikein on kysymys, ja mitkä vaikuttavat tutkittavana olevan ilmiön. (Kananen 2014.) Tutkimuskysymykset eivät suoraan ole samoja kysymyksiä kuin haastattelukysymykset. Haastattelukysymyksiä muotoillessaan tutkijan tulee miettiä, millaista aineistoa hän haluaa ja mitä aikoo aineistolla tehdä (Hyvärinen ym. 2017). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu puolistrukturoitu haastattelurunko laadittiin niin, että kysymykset sisältävät ajatuksen ”miksi” tai ”mitä” -kysymyssanoja mukaillen. Ennen varsinaisten haastatteluiden alkua haastattelurungon kysymykset esitettiin tekemällä koehaastattelu yhden terveystieteen lehtorin kanssa. Samalla saatiin tietoa myös siitä, mikä tulee olemaan yhden haastattelun kesto (noin).

Tarkasteltaessa tutkimuksen eettisyyttä nousee esiin haastatteluiden nauhoittaminen sekä haastattelumateriaalin aukikirjoittaminen eli litterointi. On tärkeää, että haastateltaville varmistetaan heidän anonymiteettinsa ja sovitaan ennen haastattelun alkua haastatteluiden nauhoittamisesta. Haastateltaville tulee myös kertoa ääninauhojen auki kirjoittamisesta sekä siitä, miten tiedostoja tullaan säilyttämään. Nämä asiat tulee käydä vielä läpi jokaisen haastateltavan kanssa ennen kuin haastattelu aloitetaan. (Hyvärinen ym. 2017.) Aineiston analyysin kannalta on haastattelujen nauhoittaminen välttämätöntä. Nauhoittaminen auttaa haastattelijaa kokonaisvaltaisesti keskittymään haastattelutilanteeseen. Näin hän pystyy paremmin reagoimaan haastattelussa esiin nousseisiin asioihin. (Hirsjärvi & Hurme 2011.) Tässä tutkimuksessa toimitettiin tutkimuseettisesti näitä ohjeita noudattaen. Jokaiselle tutkittavalle toimitettiin ennen tutkimusta tutkimustiedote, jossa oli kuvattuna tutkimuksen keskeinen tarkoitus sekä tavoite (Liite 1). Jokaiselta tutkittavalta pyydettiin myös allekirjoitus kirjalliseen suostumukseen tutkimukseen osallistumisesta (Liite 2). Tällä varmistettiin, että tutkittava on ymmärtänyt tutkimustiedotteen sisällön (Liite 1) sekä sen, että haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan. Tutkimuksen osallistujilla on oikeus määrittää sitä, mitä miten ja mitä heidän antamia tietoja käytetään tutkimuksessa (Kuula 2015).

Haastattelut huomioivat haastateltavien tulkinnan asioista, mitkä he kokevat keskeisiksi. Menetelmä vaatii aidon vuorovaikutustilanteen syntymisen haastateltavan sekä haastattelijan välille aiheena olevasta teemasta. toteavat, että teemahaastattelun edellytyksenä on hyvä kontakti haastateltavaan, mikä asettaakin haastattelupaikalle tiettyjä kriteereitä. Haastattelupaikan tulisi hyvin rauhallinen sekä sellainen että haastateltava tuntee olonsa turvalliseksi. (Hirsjärvi ja Hurme 2011.) Tässä tutkimuksessa osa haastatteluja toteutettiin verkkovälitteisesti käyttäen Skype -videopuhelua, osa haastateltavien työpaikoilla. Kaikki haastattelut tehtiin maaliskuussa 2020. Haastattelut nauhoitettiin

tietokoneen puheentallennusohjelmaa käyttäen. Haastatteluiden pituus vaihteli neljänkymmenen minuutin ja yhden tunnin kolmen minuuttia välillä. Yhteensä haastatteluaineistoa kertyi kuusi tuntia kolmekymmentäneljä minuuttia.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysi ei tapahdu vain tutkimuksen lopussa, vaan analyysia tehdään tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Analyysi itsessään ohjaa tutkimusprosessia sekä tiedonkeruuta. Tiedonkeruun tuloksena saadun aineiston analyysi määrittää sitä, milloin aineisto on saturoitunut eli sitä on kerätty riittävästi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida etukäteen tietää tarkalleen sitä, kuinka paljon aineistoa on tarpeeksi tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Kananen 2011.) Kylläntymispisteen eli saturaation saavuttaminen tutkimusaineistossa tarkoittaa, että lisäaineisto ei tuo tutkimusongelman kannalta mitään uutta tietoa. Saturaatiopisteen määrittäminen edellyttää täsmällistä tutkimusongelmaa sekä tutkijan täsmällistä tietoa siitä, mitä hän tutkimusaineistostaan hakee. (Eskola & Suoranta 2014). Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto saturoitui jo seitsemännen haastattelun jälkeen. Tämän jälkeen tehtiin vielä yksi haastattelu saturaation saavuttamisen varmistamiseksi.

3.3 Aineiston analyysi

Analyysi tarkoittaa jonkin kokonaisuuden hajottamista osiin (Haaparanta & Niiniluoto 2016). Hirsjärvi ja Hurme (2011) avaavat analyysin käsitettä: analyysissä eritellään, luokitellaan aineistoa, kun taas synteesissä pyritään luomaan kokonaiskuvaa (*big picture*) sekä esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. Tutkimuksessa on siis tärkeää edetä analyysistä synteesiin, jolloin ilmiötä on käsitelty syvällisemmin (Hirsjärvi ja Hurme 2011).

Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysi voidaan toteuttaa joko induktiivisesti tai deduktiivisesti, riippuen päättelyn logiikasta. Induktiivinen analyysitapa lähtee aineistosta ja etenee kohti teoriaa. Deduktiivisen analyysitavan lähtökohtana on joko teoria tai viitekehys, joka määrittää aineiston luokittelua. Näiden lisäksi on olemassa abduktiivinen analyysi, joka sijoittuu induktiivisen sekä deduktiivisen analyysin välitilaan (Tuomi & Sarajärvi 2013). Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin käyttäen abduktiivista analyysitapaa. Abduktiivisessa analyysissä tutkimusaineisto jäsennetään aineiston sekä valmiiden mallien vaihdella päättelyprosessissa. Tutkija siis huomioi sekä aineiston että teorian tehdessään aineiston analyysiä. Teorian merkitys analyysissä on ohjaava: tutkija käyttää teoriaa apuvälineenä ajatteluprosessissa. (Tuomi & Sarajärvi 2013.)

Tärkein päämäärä analyysille on löytää keskeiset ydinasiat, jotka kuvastavat tutkittavaa kohdetta. Näiden ydinasioiden varaan tutkija voi rakentaa tutkimustulostensa analyysin. Tämä vaihe tutkimuksen teossa haastaa tutkijan kyvyt: hänen tulee löytää aineistostaan ne keskeisimmät käsitteet, joiden perusteella hän kykenee tarkastelemaan laajaakin tutkimusaineistoa ja löytämään aineistosta ytimen, joka karsii pois turhat aineistot. Keskeiseen asemaan nousee myös tutkijan oma henkilökohtainen näkemys asioista. Laadullinen tutkimus on näin ollen enemmän tulkinnallista (Valli & Aaltola 2015.)

Tässä tutkimuksessa analyysi aloitettiin aineiston käsittelyllä. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan jättäen pois ainoastaan täytesanat kuten ”jaa” tai ”no”. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä kuusikymmentä yhdeksän sivua fontilla Times New Roman, fonttikoko 12 ja riviväli 1,5. Haastattelut koodattiin H1 – H8 tunnuksien alle. Litteroinnin tarkkuus määrittyi sillä, minkälaista tietoa haastattelusta kerätään. Jos ainoastaan haastattelujen vastauksien sisällöllä on merkitystä, voidaan litterointi kirjoittaa yleiskielellä. Jos taas haastattelussa käytetyillä sanoilla on suurempi merkitys, tulee litterointi tehdä sanatarkasti (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014). Tässä tutkimuksessa vastauksien sisällöllä oli merkitystä, ei niinkään käytetyillä sanoilla.

Litteroitu teksti luettiin huolellisesti useaan kertaan, jonka jälkeen aineiston pelkistäminen aloitettiin poistamalla aineistosta kaikki tutkimuskysymysten kannalta epäolennainen tutkimusaines. Jäljelle jäänyt teksti koodattiin eri värein perustuen ajatuskokonaisuuteen. Analyysiyksikön valinta perustuu aineiston laatuun ja tutkimustehtävään (Tuomi & Sarajärvi 2013), joka tässä tapauksessa oli organisaatioon sitoutumiselle merkittävien tekijöiden tunnistaminen ja perusteleminen. Koodaamisen jälkeen jokaiselle tutkimuskysymykselle luotiin omat Word-tiedostot, joihin värein koodatut ajatuskokonaisuudet jaoteltiin. Jaottelun jälkeen teksti muutettiin pelkistetyiksi ilmauksiksi. Tiedostot muotoiltiin taulukoiksi, joissa rinnakkain kulkivat alkuperäiset ilmaukset sekä pelkistetyt ilmaukset. Tässä kohtaa analyysiä aineistosta poistettiin vielä sellaisia ilmauksia, jotka sisälsivät hyvin henkilökohtaisia mainintoja tai jotka osoittautuivat liian tulkinnanvaraisiksi analysoida.

Pelkistämisvaiheessa alkuperäisilmauksista karsitaan pois kaikki tutkimukselle epäolennainen aines (Tuomi & Sarajärvi 2013). Pelkistysvaiheessa palattiin useita kertoja alkuperäisilmauksiin, jotta varmistettiin niiden oikeellisuus. Näin myös varmistettiin, että pelkistykset todella vastasivat tutkimuskysymykseen.

Tässä tutkimuksessa teoreettisena lähtökohtana oli Meyerin ja Allenin (1990) määritelmä, jonka mukaisesti organisaatioon sitoutuminen on psykologinen linkki organisaation ja työntekijän välillä. Meyer ja Allen (1990) katsovat, että tämä voi näkyä kolmena eri osa-alueena: affektiivisena sitoutumisena, laskelmoituna sitoutumisena ja normatiivisena sitoutumisena. (Meyer & Allen 1990.) Abduktiiviselle analyysille on ominaista, että aineistolähtöisen päättelyn tueksi otetaan jossain vaiheessa mukaan myös teoriaa ohjaamaan analyysin lopputulosta. Analyysin tarkoituksena ei ole vain testata olemassa olevaa teoriaa, vaan luoda uutta. Abduktiivisessa analyysissä niin sanotut analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta tutkijan oma aikaisempi tieto ohjaa sekä analyysiä että analyysissä tehtäviä valintoja. (Tuomi & Sarajärvi 2013; Silvasti 2014.) Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa sekä tulosten esittämisessä empirialla ja teoriolla on yhtä tärkeä roolinsa toisiaan täydentäen.

Tässä vaiheessa analyysiä haastatteluja ei enää analysoitu erillisinä kokonaisuuksina. Tarkastelun kohteena olivat kolmesta tutkimuskysymyksestä muodostetut kolme pääluokkaa (organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, organisaation sitoutumiseen vaikuttavat tekijät tulevaisuudessa sekä organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat johtamistekijät). Nämä kolme pääluokkaa johtivat aineiston teemottelua. Analyysin edetessä tehtiin havainto, että haastatteluiden ensimmäisen kysymyksen (Mitkä asiat/syyt ovat sinulle tärkeitä työskennellä/jatkaa työskentelyä nykyisessä organisaatiossa?) vastauksissa saattoi olla ilmauksia, jotka olivat merkityksellisiä kaikkien kolmen tutkimuskysymyksen kannalta. Aineiston analyysin kannalta tämä vaati aineiston tarkkaa käsittelyä etsittäessä vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Analyysin edetessä kolme pääluokkaa jakaantuivat seuraavasti. *Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät* -pääluokan alta löytyvät seuraavat teemat: *motivoivat sekä monipuoliset työtehtävät, työympäristö, osaamisen kehittäminen, työn ja vapaa-ajan korrelaatio, palkka, ikä, työtilanne sekä resurssit.*

Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät tulevaisuudessa – pääluokan alta löytyivät teemat *työelämän muutosvaatimukset, pedagogiikka, vaikutusmahdollisuudet sekä organisaatiolähtöiset tekijät.*

Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat johtamistekijät – pääluokan alta löytyivät teemat *arvot ja strategia, johtamistavat, osaamisen hyödyntäminen, organisaatiomuutokset sekä lähiesimiestyöskentely.*

Viimeiseksi analyysissä tutkimusaineistosta nousseiden pääluokkien alateemoja tarkasteltiin Meyerin ja Allenin (1990) kolmen komponentin sitoutumisen mallin kautta. Tutkimusaineistosta nousseet alateemat sijoitettiin affektiivisen, normatiivisen sekä laskelmoivan sitoutumisen komponentin alle.

Empirian analyysi esitetään teorian joukossa vuoropuhelun muodossa. Vuoropuhelun yhteydessä esitetään analyysissä käytettyjä suoria lainauksia haastatteluista eli haastattelusitaatteja. Haastattelusitaattien tarkoituksena on havainnollistaa lukijalle tutkijan tekemiä havaintoja keräämästään aineistosta.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen pyrkimyksenä on välttää virheiden syntymistä, kuitenkin tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan sen perusteella, miten tutkijan tekemät ratkaisut sekä valinnat ovat arvioitavissa. Luotettavuutta arvioidaan aineistosta tehtyjen tulkintojen ristiriidattomuuden kautta sekä miten hyvin aineisto on saturoitunut eli kylläntynyt. (Kananen 2014.) Luotettavuuden arviointi kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollista, mikäli kaikkien ratkaisujen, valintojen perustelut ja prosessin tarkka kuvaus mahdollistavat sen (Kananen 2014). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa prosessin kuvaukseen liittyy kuvaus haastatteluiden olosuhteista ja paikoista, haastatteluihin käytetty aika sekä mahdollisista häiriötekijöistä ja virhetulkinnoista kertominen. Tutkijan tulee myös tehdä kriittistä itsearviointia tutkimuksen kulusta. Tässä tutkimuksessa tutkija itse edustaa myös tutkittavaa joukkoa. Tärkeäksi nousee siis nämä luotettavuuteen vaikuttavat kriteerit sekä analyysin läpinäkyvyys. Luotettavuutta voidaan parantaa myös haastatteluiden sanatarkoilla viittauksilla. Viitatessa haastattelun sisältöön tulee kuitenkin ehdottomasti huomioida haastateltavan anonymiteetti (Hirsjärvi ym. 2010). Hyvän tutkimuksen kriteeri on eettinen kestävyys, mikä tarkoittaa tutkimusasetelman sopivuutta ja hyvin tehtyä raportointia (Tuomi & Sarajärvi 2013).

Kaksi yleisintä luotettavuuden arvioinnin mittaria ovat tutkimuksen reliabelius ja validius. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta: saadaanko samankaltaisia tuloksia, jos tutkimus toistetaan mahdollisesti toisen tutkijan toimesta? Aineiston katsotaan olevan reliabeli silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Tutkimusaineisto on validi silloin, kun se kuvaa aineiston juuri sellaisena, kuin se on. Validiteetin arviointi laadullisessa tutkimuksessa vaikeaa ja tuloksia kannattaa tarkastella uskottavuuden ja vakuuttavuuden kautta (Eskola & Suoranta 2014). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan tutkimuksen arvioitavuutta ja laatua. (Hirsjärvi ym. 2010). Kvalitatiivisen tutkimuksen

validiteettia voidaan parantaa kuvailemalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen eri vaiheita(Hirsjärvi ym. 2010). Tässä tutkimuksessa on pyritty mahdollisimman tarkkaan täyttämään nämä reliabiliteetin sekä validiteetin tutkimukselle asettamat vaatimukset.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tulisi olla sisäisesti johdonmukaista, mikä ilmenee muun muassa argumentaatiossa eli siinä, millaisia lähteitä raportin tekijä käyttää ja miten. (Tuomi & Sarajärvi 2013.) Tässä tutkimuksessa on käytetty mahdollisimman tuoretta lähdemateriaalia, tosin tutkimuksen lähtökohdat ovat vaatineet vanhemman, mutta edelleen käytetyn sekä relevantin lähdemateriaalin käyttöä.

Hirsjärvi ym. (2010) huomauttavat, haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa, kun haastateltava on kasvotusten haastattelijan kanssa, taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia kasvaa. Tutkimuksessa käytettiin tiedonantajana eliitti-informantteja joiden voidaan oletusarvoisesti tuottavan laadukasta tietoa tutkittavasta aihepiiristä. Haastateltavat omaavat myös vahvan taustan sekä ammatillisesti että omassa organisaatiossaan. Tästä syystä ei katsottu olevan vaaraa sille, että haastateltavat muuttivat vastauksiaan sosiaalisesti suotavampaan muotoon. Haastateltavien anonymiteetti oli myös suojattu, mikä nostaa heidän vastauksiensa luotettavuutta. Haastattelurunko esitettiin ennen varsinaisten haastatteluiden alkua tekemällä yksi koehaastattelu kohderyhmään kuuluvalla lehtorille. Haastattelukysymysten todettiin tuottavan sitä tietoa, millä saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tätä haastattelua ei lisätty tutkimuksen tutkimusaineistoon.

Nauhoitetun tutkimusaineiston litteroi tutkija itse, mikä Hirsjärven ja Hurmeen mukaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Jos joku muu kuin tutkija itse litteroi aineiston, on vaarana, että litteroinnista jää puuttumaa jotakin olennaista. (Hirsjärvi & Hurme 2011.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuu tutkijan rooli, mikä tarkoittaa sitä, että tutkijaa ei voida nähdä täysin erillään oman tutkimuksensa tuloksista (Hirsjärvi ym. 2010). Tutkija voidaan nähdä keskeisenä tutkimusvälineenä omalle tutkimukselleen, ja esimerkiksi haastatteluissa tutkija aktiivisesti osallistuu aineiston tuottamisen yhdessä haastateltavan kanssa. Kvalitatiivinen tutkimus haastaa tutkijaa arvioimaan tekemiään ratkaisuja koko tutkimusprosessin ajan. Tämä tarkoittaa myös tutkimuksen luotettavuuden sekä analyysin kattavuuden arviointia. (Eskola & Suoranta 2014.) Tässä tutkimuksessa tutkija on pyrkinyt esittämään oman roolinsa mahdollisimman läpinäkyvästi tarkoittaen tutkimuksen tekemiseen liittyvien valintojen ja vaiheiden avointa sekä tarkkaa kuvausta. Tämän tutkimuksen aineiston analyysi sekä tehdyt tulkinnat nojaavat täysin tutkijan omaan

tulkintaan, mikä seikka on tärkeää ottaa huomioon, kun arvioidaan tätä tutkimusta koskevia rajoituksia sekä luotettavuutta. Vaikka tutkimuksen vaiheita sekä tehtyjä valintoja on pyritty kuvaamaan mahdollisimman perustellusti sekä läpinäkyvästi, tulisi tämän tutkimuksen tuloksiin kuitenkin suhtautua kriittisesti.

Aineiston analyysiä ohjasi Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen kolmen komponentin malli. Toisia teoreettisia malleja käyttämällä olisi voitu saada toisenlaisia tuloksia.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimusaineiston analyysin tulokset. Eliitti-informanttien kokemukset sekä vastaukset teemahaastattelukysymyksiin ovat tutkimuksen empiirinen tulos. Tutkimustuloksia tarkastellaan kolmen tutkimuskysymyksen mukaisesti jäsennettynä. Viimeiseksi luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia Meyerin ja Allenin (1990) sitoutumisen kolmen komponentin teorian kautta.

Tutkimustulosten esittely aloitetaan niistä tekijöistä, jotka haastateltavat kokivat merkityksellisiksi suhteessa organisaatioon sitoutumiseen. Samalla vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Millaisista tekijöistä ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden lehtorin organisaatioon sitoutuminen koostuu? Tuloksien toisessa yläteemassa käsitellään tulevaisuuden mahdollisten tekijöiden merkitystä organisaation sitoutumiseen ja vastaan sillä toiseen tutkimuskysymykseen: Mitkä tekijät tulevaisuudessa saattavat vahvistaa tai heikentää lehtoreiden sitoutuneisuutta? Kolmannessa yläteemassa käsitellään asiantuntijaorganisaation johtamistapojen vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen. Tässä vastaan kolmenteen tutkimuskysymykseen: Millaisen johtamisen lehtorit näkevät vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen joko sitä vahvistavaksi tai heikentäväksi? Luvun viimeisessä kappaleessa tuloksia tarkastellaan Meyerin ja Allenin (1990) sitoutumisen kolmen komponentin (affektiivinen, normatiivinen sekä laskelmoiva) mallin kautta.

4.1. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Haastattelut aloitettiin pyytämällä haastateltavia kertomaan niistä tekijöistä, jotka he kokivat merkityksellisiksi oman organisaatioon sitoutumisensa kannalta. Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin omien arvojen ja organisaation arvojen kohtaamisesta ja tämän vaikutuksesta sitoutumiseen. Haastattelut etenivät kysymyksiin osaamisen kehittämiseen kannustamisesta, työn ja vapaa-ajan suhteesta, työn sisällöstä ja siihen vaikuttamismahdollisuuksista sekä koetusta työilmapiiristä. Tutkimusaineistosta nousivat organisaatioon tärkeimpinä sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavina tekijöinä motivoivat ja monipuoliset työtehtävät, työympäristö sekä työn ja vapaa-ajan suhde. Nämä olivat tekijöitä, jotka haastatteluissa nousivat mainintoina lukumääräisesti useammin esiin. Nämä olivat myös tekijöitä, joista kertomalla useimmat haastateltavat aloittivat niiden tekijöiden kuvaamisen, joiden he kokivat vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseensa. Kaikki haastateltavat aloittivat kuvailemaan sitoutumistaan sitä vahvistavien tekijöiden kautta. Tutkimusaineistosta

nousivat sitoutumista vahvistavaksi tekijöiksi myös osaamisen kehittäminen, palkka, ikä sekä työtilanne. Sitoutumista vähentävänä tekijänä nousi esiin työn tekemiseen saatavat työaikaressurit.

Motivoivat sekä monipuoliset työtehtävät

Haastateltavat näkivät työn haasteellisuuden tärkeänä sitoutumista lisäävänä tekijänä, joka myös lisäsi koettua työn imua vaikuttaen näin myös työhyvinvointiin. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että työtehtävien pitää olla haasteellisia, jotta ne koettiin motivoivaksi. Haastateltavilla on pitkä työkokemus omassa organisaatiossaan. Haastateltavat kokivat, että perustason opettaminen itsessään ei riitä motivaattoriksi vaan tämän rinnalle kaivattiin tehtäviä, joissa on uutta haasteellisuutta, kuten hanketyötä. Haastatellut kuitenkin kokivat, että oman erityissubstanssin opettaminen on ensisijainen asia, jota halutaan tehdä, joka kannattelee ja on selkeä sitoutumista lisäävä tekijä.

Koko ajan on jotain muuta, koko ajan on muutosta mutta koko ajan on jokin palikka mikä on tuttu ja turvallinen .. kun on monenlaista se innostaa (H7)

Tämä kokemus tukee Steersin (1977) näkemystä siitä, että työn haastavuus sekä ja saatu palaute vaikuttivat positiivisesti työntekijän sitoutumiseen. Haastateltavat myös kokivat, että työn pitää sisältää osa-alueita, joissa on mahdollisuus kehittyä ja viedä eteenpäin omaa osaamista. Opettamisen yhdistäminen näihin muihin tehtäviin koettiin merkitykselliseksi, kuten oheiset haastattelusitaatit kuvaavat.

[- -] työntekoon rutinoitunut ja sitä kautta tullu mielekkäämmäksi tehdä koska näkee sitä ääneen monesta eri näkökulmasta ja osaa kehittää omaa toimintaansa ihan eri tavalla kuin silloin kun olin nuori ja kokematon opettaja (H1)

Hanketyö on tullut sellaiseksi mihin on viime vuosina tullut rohkeutta lähteä mukaan.. ymmärrystä siitä että oma osaaminen sielläkin on riittävää ja sitä kautta se monipuolistaa nykyistä työnkuvaa valtavasti (H8)

Meyerin ja Allenin (1991) mukaan työperäiset kokemukset voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä liittyy niihin kokemuksiin, jotka vastaavat työntekijän tarpeeseen kokea miellyttäviä tunteita sekä fyysisesti että psyykkisesti organisaatiossaan. Tähän kategoriaan kuuluvia tekijöitä ovat esimerkiksi koettu tasapuolisuus palkkauksessa ja palkkioiden jaossa, esimiehen

osoittama kiinnostus sekä organisaation tuki ja koettu luotettavuus. Toinen ryhmä liittyy niihin tekijöihin, jotka tukevat työntekijän tunnetta hänen omasta kompetenssistaan liittyen työrooliinsa. Näitä tekijöitä ovat tunne autonomiasta, työtehtävien haasteellisuus, laajuus sekä monipuolisuus, mahdollisuus kehittymiseen, mahdollisuus vaikuttaa työntekijän tärkeys organisaatiolle.

Mahdollisuus opettaa omaa erityissubstanssia koettiin sitoutumista lisääväksi tekijäksi. Tähän liittyy myös yhteiskunnallinen näkökulma: haastateltavat kokivat tärkeäksi sen, minkälaisia ammattilaisia heidän käsistään kasvaa työelämään. Tämän lisäksi haastateltavat toivat esiin sen, että oma alkuperäinen terveys -tai sosiaalialan ammatti koettiin merkitykselliseksi. Kokemus oli, että oman erikoisalan, kuten sairaanhoitajan, työtehtävistä ei ollut luovuttu koska niitä ei haluttaisi tehdä. Haastateltavat kuvaisivat kokemuksiaan oheisilla haastattelusitaateilla.

Oma substanssi on ykkönen, aika vahva.. se on kannattanut koko ajan (H7)

[- -] saan työskennellä pääsääntöisesti täysin sen oman osaamisen ympärillä..että kaikki työtehtävät liittyvät minun omaan osaamiseen ja saan sitä tavallaan hyödyntää nyt kun on jo työkokemusta sen verran enemmän (H1)

Mä koen että tällä työllä on merkitystä.. on merkityksellistä että koulutamme työelämään sellaisia työntekijöitä jotka vastaavat omia arvoja (H3)

[- -]kun en mä lähtenyt hoitotyöstä siksi että mä olisin kyllästynyt siihen..Mä tykkään olla opettaja, mun mielestä se on haasteellista ja monipuolista ja siinä kehittyy itse koko ajan..ja sen takia mulla on sellainen tunne että mä en niin kuin jämähdä paikalleni (H6)

Kivistön mukaan (2009) korkeakoulujen akateemiset tehtävät, niihin liittyvä opetus sekä tutkimus ovat usein huonosti ohjelmitavissa. Opetus- ja tutkimustehtävät ammattikorkeakouluissa ovat asiantuntijatehtäviä, jotka ovat jossain määrin henkilöityneitä. Alhaisen ohjelmitavuuden tehtävät sisältävät epäsymmetriaa ja on vaikeasti arvioitavissa miten paljon korkeat opetuskustannukset hyödyttävät opiskelijan oppimista ja kuinka paljon laatuun panostetaan. (Kivistö 2009.)

Työympäristö

Meyerin ja Allenin (1997) mukaan henkilön sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijä tuntee itsensä tärkeäksi osaksi organisaatiota. Haastateltavat kokivat työilmapiirin sekä työtoverit sitoutumisen kannalta hyvin merkitykselliseksi. Haastatteluissa työilmapiiri sekä työtoverit nousivat sitoutumista lisääväksi tekijäksi jo ensimmäisen kysymyksen kohdalla, kun haastateltavaa pyydettiin kertomaan niistä tekijöistä, joista hänen organisaatioon sitoutumisensa koostui. Työtoverien antama palaute ja tuki nousivat esiin usean haastateltavan kohdalla. Työilmapiiriä pohdittiin katsoen taaksepäin: ilmapiiri on vaihdellut työvuosien varrella erilaisista organisaatioon tai henkilökemiaan liittyvien tekijöiden takia. Haastateltavat toivat erityisesti esiin lähimpien työtovereiden ja omien pienempien tiimien merkityksen oman työn kannalta. Kollegoiden ammattitaitoa arvostettiin ja koettiin, että kollegoiden kanssa pystyi keskustelemaan työhön liittyvistä asioista. Haastateltavat kuvasivat työilmapiiriä sekä työtovereiden merkitystä oheisin sitaatein.

[- -] on ollut kausia jolloin työ ilmapiiri on kireämpi mutta mä nään että meillä on henkilökunnan kesken hyvä ilmapiiri joka tukee työssä jaksamista..kaiken kaikkiaan sellainen missä on hyvä tehdä töitä (H6)

Meillä on hirveän hyvä tiimi, arvostetaan toisten tekemistä ja luotetaan.. on mulle tärkeä yhteisö (H7)

[- -] nää suhteet siellä on myös tärkeitä.. on ihmisiä joiden kanssa haluaa tehdä töitä. (H1)

Työn ja vapaa-ajan suhde

Työn itsenäisyys ja itsensä johtaminen nousivat vahvasti esiin haastatteluissa. Nämä tekijät kuuluvat affektiiviseen sitoutumiseen koskien työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia (Meyer & Allen, 1991). Työn itsenäisyys liitettiin työntekijän asiantuntijuuden arvostamiseen organisaatiossa. Työn itsenäisyys koettiin organisaatioon sitoutumista lisääväksi tekijäksi. Jotkut haastateltavat toisaalta pohtivat, että itsenäisyyden lisäksi lähiesimiehen läsnäoloa kaivattiin.

Haastateltavat poikkeuksetta kokivat, että pystyivät erottamaan työ- ja vapaa-ajan. Jokainen haastateltava toi esiin omia keinojaan irtautua työstä. Tämä koettiin myös itsensä johtamisen taidoksi, jonka merkitys on työvuosien myötä kasvanut. Toisaalta jotkut haastateltavat pohtivat työn imun kokemisen kautta sitä, että eivät kokeneet tarvetta selkeälle työn ja vapaa-ajan erottamiselle koska työn mielekkyys ohitti työn kuormittavuuden. Kaikki haastateltavat olivat saman työajan eli vuosityöajan piirissä, ja kaikkia koski sama vapaajaksojen osuus. Vuosityöajan koettiin tukevan

organisaatioon sitoutumista. Se mahdollisti haastateltaville, joilla oli nuorempia lapsia tai lapsenlapsia, työpäivän muokkaamisen lasten tarpeita palvelevaksi, kuten lasten viemisiä harrastuksiin. Työaikamuoto myös sallii työpäivän rytmittämisen itselleen sopivaksi. Haastateltavat kuvasivat työn ja vapaa-ajan suhdetta oheisin haastattelusitaatein.

[- -]ikuisuuskysymys.. nyt kun lapset on lentänyt maailmalle kyllähän se vähän venyy.. mutta teen myös omasta halusta, se on oma intohimo omaan substanssiin (H7)

Tämä työ on sellaista, että pystyt viikolla, arkena hoitamaan asioita. Nämä ovat valintoja. Koen että meillä on hyvä vapaajaksot, pystyy irtautumaan. Aina voisi paremmin rajata itseään. Itsensä rajaaminen, ja siinä kehittyminen on tässä aina se haaste.(H8)

Joskus on tilanteita, että aikataulujen näkökulmasta pakko tehdä viikonloppuna töitä. En koe tätä pelkästään huonona. Tämä työ on sellaista, että pystyt viikolla, arkena hoitamaan asioita. Nämä ovat valintoja. (H1)

Osaamisen kehittäminen

Meyer ja Allen (1996) nostavat yhdeksi affektiivisen sitoutumisen tekijäksi työntekijän pätevyyden sekä osaamisen kehittämisen mahdollistamisen. Haasteltavilta kysyttiin teemahaastattelussa kokemuksia siitä, miten organisaatio kannustaa kouluttautumiseen sekä oman osaamisen kehittämiseen ja miten tämän nähtiin vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen.

Haastateltavat arvioivat, että kouluttautumiseen panostetaan, joskaan ei samalla tavalla kuin ehkä aikaisempina vuosina. Organisaatiot itse järjestävät paljon koulutusta, joka tukee työntekijöiden työnteon eri alueita. Oman erityissubstanssin kohdalla monet haastateltavat kokivat, että joutuvat tekemään valintoja. Nämä valinnat liittyivät siihen, että organisaatio on osoittanut tietyn rahasumman kouluttautumiseen jokaiselle vuodelle. Ulkopuolinen substanssikoulutus koettiin kalliiksi, ja organisaation rahallinen tuki mahdollisti hyvin vähän tämänkaltaista koulutusta. Kouluttautumisen nähtiin olevan yhteydessä myös omaan tahtotilaan tuottaa laadukasta opetusta ja pitää oma asiantuntijuus ajan tasalla. Useat haastateltavat totesivat substanssikoulutuksen olevan myös osittain omaehtoista, omalla ajalla tapahtuvaa asiantuntijuuden ylläpitämistä. Haastateltavat kuvasivat kouluttautumista ja itsensä kehittämistä oheisin haastattelusitaatein.

[- -]näiden vuosien varrella kun olen ollut, tätähän resurssia on vähennetty, millä resurssilla kouluttaa. Raha on hyvin pieni vuodessa, pystyy käymään yhdessä kotimaassa järjestettävässä koulutuksessa (H1)

On vähän oman jaksamisen ja viitsimisen vaarassa, vaikka olisi tärkeää meidän alallamme että olisi osoitettu työaika kouluttautumiseen. Myös mieltii mikä lasketaan kouluttautumiseen, sekin on sellainen juttu, että onko se sitten vain se maksullinen koulutus. On paljon sisäistä koulutusta johon siihenkään ei riitä aika (H8)

[- -] omalla ajallaan joutuu päivittämään, aika paljon omalla ajalla (H2)

Kannustetaan kyllä, esimiehet osaavat hakea mahdollisuuksia ja tukevat kyllä..vois toki olla enemmänkin mutta kannustetaan kyllä (H7)

Palkka

Haastatteluissa kolme haastateltavaa nostivat esiin palkkauksen sitoutumista vahvistavana tekijänä. Haastateltavat toivat esiin, kuinka heidän alkuperäiseen ammattiinsa verrattuna nykyisen tehtävän palkkaus mahdollisti esimerkiksi toimeentulon yhden vanhemman perheissä. Tämä näkemys palkan ja palkkauksen merkityksestä tukee aikaisempia laskelmoivan sitoutumisen teorioita, missä työssä pysyminen voi perustua työstä saatavaan palkkioon (Meyer & Allen, 1997). Koska palkka tai palkkiot eivät nousseet esiin kuin kolmen haastateltavan kohdalla ja tällöinkin sen kontekstina oli henkilökohtaisen elämän tilanne, ei voida katsoa, että palkalla tai palkkiolla oli erityisen suurta merkitystä organisaatioon sitoutumiselle.

Haasteltavat kuvasivat palkkaa tai palkkioita oheisin haastattelusitaatein.

[- -]pakko mieltii että koska olen lasten kanssa yksin ei se näillä elinkustannuksilla olisi mahdollista mennä takaisin sinne perustehtävään.. tää on vaan kylmä realitetti.. (H8)

Kyllähän tää palkka on hyvä. Jos mieltii mitä töitä saisin sosiaalialan kentällä niin enhän mä mistään saisi tällä iällä tällaista palkkaa (H2)

Ikä

Meyerin ja Allenin mukaan laskelmoiva sitoutuminen tuo välineellisen suhteen työntekijän ja organisaation välille. Työntekijä voi pysyä organisaatiossa koska se on hänen uransa ja

elämäntilanteensa kannalta järkevää. (Viitala, 2013.) Haastatteluissa tämä nousi esiin haastateltavan ikään liittyvänä seikkana. Haastateltavat nostivat esiin sen, että jäljellä olevaa työuraa ajatellen ei organisaatiosta luopuminen ollut kannattavaa. Ikään liittyviä tekijöitä haastateltavat nostivat esiin oheisilla haastattelusitaateilla.

Tässä on tietyt realiteetit, ei tässä iässä saisi tämän tasoista työtä (H2)

Kyllä jossain vaiheessa on ollut mielessä muita urahaaveita mutta ei nyt enää tässä iässä.. Kyllä tässä ollaan loppuun saakka (H3)

Meyer ja Allen mukaan henkilökohtaisilla taipumuksilla on selvempi yhteys sitoutumiseen kuin aikaisempien tutkimusten nimeämät henkilökohtaiset ominaisuudet kuten ikä, sukupuoli ja koulutus. Meyer ja Allen nimeävät näiksi taipumuksiksi ovat halu menestyä, työn itsenäisyys sekä henkilökohtainen työetiikka. Meyerin ja Allenin mukaan nämä henkilökohtaiset taipumukset korreloivat sitoutumisen kanssa kohtuullisella tasolla.

Työtilanne

Haastatteluissa nousi usean haastateltavan kohdalla esiin työtilanne ammattikorkeakoulukentällä sekä yhteiskunnassa. Sosiaali- ja terveysalan lehtoreilla koetaan olevan avoimia työtilaisuuksia huonosti ammattikorkeakentällä. Toisaalta tämä tuotti pohdintaa siitä, mitä työtä voisi tehdä sosiaali- ja terveysalan kentällä ammattikorkeakouluorganisaation ulkopuolella. Ainoastaan yksi haastateltava kertoi harkitsevansa siirtymistä oman erikoisalan työtehtäviin ammattikorkeakouluorganisaation ulkopuolelle. Työtilanteeseen liittyviä sitoutumisen tekijöitä haastateltavat kuvasivat oheisin haastattelusitaatein.

Kyllähän me ollaan aika kukkarossa täällä jos miettii työtä mitä kentällä tehdään (H2)

Jos miettii työtilannetta niin eihän näitä paikkoja ole silla lailla avoinna, että kannattaisi lähteä vaihtorumbaun (H8)

Kyllä mä mietin että minkälaiseen työhön ja minkälaisella palkalla sitä lähtisi..en kyllä tiedä (H5)

On nähnyt taas sitä sosiaalityön kenttää, siellä on on mahdollisuuksia mitä voisi harkita se on tullut entistä kiinnostavammaksi (H6)

Resurssit

Motivoivia ja monipuolisia työtehtäviä kuvatessaan haastateltavat nostivat esiin työaikaresurssin mikä heille annetaan kunkin työtehtävän tekemiseen. Näkökulma resursseihin oli kriittinen. Vähäisten työaikaresurssien katsottiin olevan suoraan sekä opetuksen että muun työn laatuun vaikuttava tekijä. Kaikki haastateltavat totesivat tekevänsä enemmän työtunteja kuin mitä työn tekemiseen on annettu työaikaa eli resurssia. Tämän katsottiin myös johtuvan siitä, että samaan työaikaresurssiin laskettiin esimerkiksi opintojakson lähiopetuksen järjestäminen mutta myös kaikki opintojaksoon liittyvä hallinnollinen työ. Hallinnollisen työn määrä koettiin kasvaneen viime vuosina ja vievät tällä hetkellä liikaa aikaa itse opetustyöltä. Resursseihin liittyviä sitoutumisen tekijöitä haastateltavat kuvaisivat oheisin haastattelusitaatein.

Pitäisi varmaan olla tarkempi ja huolehtia myös siitä että se tehtäisiin niiden tuntien rajoissa ainakin näin suurinpiirtein.. ehkä se kertoo myös työn imusta kertoo toki myös työmäärästäkin (H3)

[- -]ei arvot vaan resurssit mitkä tökkii.. en mä tunteja laske, kyllä ne varmaan yli menee.. oma valinta, jokainen vastaa siitä miten tekee (H7)

[- -]pitää tehdä resurssien mukaan ja mun on kauheen hankala vähentää vaatimustasoja sen takia että resurssit vähenee.. se on falskia puhetta hallinnolta että suunnitellaan vaan eri tavalla niin taso ei laske(H6)

4.2 Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät tulevaisuudessa

Haastatteluteemassa haluttiin selvittää haastateltavien näkemyksiä, mitkä tekijät voisivat tulevaisuudessa lisätä tai vähentää heidän sitoutumistaan omaan organisaatioonsa. Teemassa myös selvitettiin niitä tekijöitä, joihin haastateltavat haluaisivat tulevaisuudessa vaikuttaa koskien omaa työskentelyään organisaatiossa. Viimeiseksi teemassa haastateltavilta kysyttiin näkevätkö he itsensä organisaation palveluksessa viiden vuoden kuluttua. Tässä teemassa alakategorioiksi nousivat työelämän muutosvaatimukset, pedagogiikka, vaikutusmahdollisuudet sekä organisaatiolähtöiset tekijät.

Haastatteluteema nosti esiin pohdintaa työelämän muutoksista sekä niiden vaikutuksista ammattikorkeakoulujen toimintaan sekä esimerkiksi tarvittaviin opetussisältöihin ja pedagogiikkaan. Kukaan haastateltava ei nostanut esiin näiden muutosten sitoutumista vähentävää vaikutusta, näitä teemoja lähestyttiin sitouttamista vahvistavina tekijöinä. Sitoutumisen astetta mahdollisesti vähentäväksi tekijäksi nousi organisaatioperustaiset tekijät kuten mahdolliset organisaatiomuutokset tai pettyminen organisaation strategian operationalisointiin.

Työelämän muutosvaatimukset

Sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakouluissa koulutetaan ammattilaisia työelämään. Työelämässä tapahtuvat muutokset vaikuttavat suoraan koulutukseen esimerkiksi opetuksen sisältöjä muokaten. Nämä muutokset ovat välttämättömiä, jotta valmistuvat ammattilaiset omaisivat sellaiset tiedot sekä taidot, mitä heiltä työelämässä vaaditaan. Haastatteluissa tätä korostettiin myös laadukkaan opetuksen kautta: laadukkaan opetuksen katsottiin olevan paitsi vaikuttavaa, myös ajantasaista. Haastateltavat kuvasivat koettuja muutosvaatimuksia oheisin haastattelusitaatein.

Mitä kentällä tapahtuu, niin kyllähän se meillä tuntuu.. Työelämän muutokset näkyvät meillä reippaastikin. Olisi huolestuttavaa jos ei näkyisi.(H2)

Raha ei ohjaisi, laatu olisi se eikä raha..pystyisin miettimään omaa työtäni opiskelijan näkökulmasta (H6)

Ei voi tietää mitä tulevaisuus tuo, tarvitaan uudenlaisia osaajia kentille.. AMK - reformin jälkeen ajatukset muuttuneet (H4)

Myös ammattikorkeakouluissa tehtävän hanketyön määrät ovat kasvussa. Tämän koettiin johtaneen siihen, että on vaikea hahmottaa mitä kaikkia hankkeita tai kehittämissuunnitelmia on menossa ammattikorkeakoulukentällä. Kokemus oli, että päällekkäistä työtä tehdään paljon. Hanketyötä haastateltavat kuvasivat oheisin haastattelusitaatein.

Kun lähdetään keskustelemaan eri ammattikorkeakoulujen toimijoiden kanssa niin tulee ilmi että aivan samoja kehittämissuunnitelmia hämmennetään monessa paikassa (H8)

Kenelläkään ei ole oikein konkreettista käsitystä siitä mitä kaikkia hankkeita missäkin on menossa..aivan hirveetä resurssien tuhlausta (H6)

Vaikutusmahdollisuudet

Haastateltavat toivat esiin hyvin konkreettisia asioita mihin he haluaisivat tulevaisuudessa vaikuttaa koskien omaa työskentelyään organisaatiossa. Nämä asiat liittyivät työn sisältöön: omiin työtehtäviin toivottaisiin enemmän hanketyötä, kirjoittamistyötä, työelämäjaksoja sekä kehittämistyötä. Työnjaolle toivottiin myös selkeyttä sekä oikeudenmukaisuutta. Haastateltavat kuvasivat asiaa seuraavin haastattelusitaatein.

Kuunneltaisiin henkilöstöä ennen kuin tehdään muutoksia. Joka vuosi tehdään henkilöstökysely mutta en kyllä tiedä miten sen tulokset oikeasti vaikuttaa meidän työntekoon. (H8)

[- -] esimerkiksi nämä kirjoituskokemukset ovat valtavan voimaannuttavia (H6)

Työjaot olisivat selkeämpiä ja työnjaossa olisi jatkuvuutta.. tää kertakeikkailu on huolestuttavaa ja vähän loukkaavaakin (H2)

Pedagogiikka

Pedagogiikan osalta toivottiin organisaation tukea laadukkaan verkkopedagogiikan luomiseen ja haltuunottoon. Verkkopedagogiikassa nähtiin hyvin paljon potentiaalia. Haastateltavat pohtivat verkkopedagogiikkaa seuraavin haastattelusitaatein.

Voisin nähdä toivoa herättävänä mahdollisuutena mitä digitalisaatio on meille. Sellaisen aidon hyödyntämisen ja verkkopedagogiikan. (H6)

Laadukkasta verkko-pedagogiikkaa, sitä toivon. (H3)

Yksi haastateltava nosti esiin ammatillisuutta kuvaavan näkökulman oman työnsä laadusta. Haastateltava totesi, että jos oma osaamiskompetenssi ei enää syystä tai toisesta riittäisi laadukkaan opetuksen toteuttamiseen, olisi se hänelle merkki siitä, että luopuisi organisaatiossa työskentelystä.

Organisaatiolähtöiset tekijät

Haastateltavat haluaisivat myös vaikuttaa organisaatiotasolla. Avoimen vuoropuhelun kautta haluttaisiin vaikuttaa siihen, mitä muutoksia organisaatiossa tehdään ja miten strategiset tavoitteet tulevat konkreettisiksi ja työskentelyä ohjaaviksi. Haastateltavat kuvasivat organisaatiotasolla vaikuttamista oheisin haastattelusitaatein.

[- -] jos tää strategia osoittautuisi ihan kuplaksi, se kyllä vaikuttaisi (H3)

[- -] kaikki tulevaisuusteemaan liittyvä työskentely niin välillä on sellainen tunne että ei ole ikinä itse nähnyt sitä lopputulosta. Jos saisi vaikuttaa, olisi oikeasti avointa, vuoropuhelussa tapahtuvaa. Pystyisi vaikuttamaan, jos on tulossa sellaista, joka oikeasti vaikuttaa ihmisten elämään (H1)

[- -] miten rakenteet tuottavat työntekoa. Tällä hetkellä tuntuu että rakenteet haittaavat työntekoa. (H2)

Viimeisenä teeman kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin näkevätkö he itsensä työskentelemässä samassa ammattikorkeakouluorganisaatiossa viiden vuoden kuluttua. Yksi haastateltava toi esiin mahdollisuuden lähteä toisiin työtehtäviin. Kaikki muut haastateltavat näkivät itsensä oman organisaation palveluksessa viiden vuoden kuluttua. Oheinen haastattelusitaatti kuvaa tätä kokemusta.

Viisi vuotta? Kyllä näen. Työllisyystilanne on sen verran huono tällä hetkellä. Olisi paljon tarjolla mielenkiintoisia töitä jota omalla tutkinnolla voisi tehdä, mutta tässä lehtorin työssä on paljon sellaisia etuja, kuten vuosityöaika, jotka hyvin paljon kompensoivat sellaisia asioita jotka tuntuvat raskaalta, tai ei niin positiiviselta (H1)

4.3 Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat johtamistekijät

Eri johtamistavat sekä lähiesimiestyöskentely katsotaan Meyerin ja Allenin kolmen komponentin sitoutumisen teoriassa kuuluvan affektiivisen sitoutumisen kategoriaan. Affektiivisella sitoutumisella on mahdollisuus kehittyä, kun työntekijä tuntee olonsa miellyttäväksi työtehtävien äärellä ollessaan. Tähän vaikuttavat muuan muassa positiivinen esimiehdessä, oikeudenmukainen kohtelu sekä palaute. (Allen & Meyer 1996.)

Johtamiseen liittyvässä haastatteluteemassa selvitettiin organisaation johtamisen vaikutusta haastateltavien organisaatioon sitoutumiseen. Haastatteluissa johtamiseen liittyvät teemat olivat organisaation johtamisrakenne, lähiesimiestyöskentely sekä miten yksilö haluaa itseään johdettavan. Teemoista alakategorioiksi muodostuivat arvot ja strategia, johtamistavat, organisaatiomuutokset, osaamisen hyödyntäminen sekä lähiesimiestyöskentely.

Arvot ja strategia

Porter ym. (1974) näkivät, että työntekijä sitoutuu yritykseen paremmin, jos hän uskoo organisaation tavoitteisiin sekä arvoihin. Yrityksen johtamisrakenteesta haastateltavilla oli paljon mielipiteitä. Arvoperustan vaikutus organisaatioon sitoutumisen tekijänä ei noussut haastatteluissa erityisen merkitykselliseksi sitoutumisen kontekstissa. Organisaatioiden arvot ja strategia nähtiin olemassa olevaksi tekijäksi, johon sisällöllisesti yhdytään mutta arvojen tai strategian ei suoraan nähty vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen. Arvojen todettiin kuitenkin olevan tekijöitä, jotka eivät myöskään vaikuttaneet negatiivisesti omaan työskentelyyn. Arvojen katsottiin olevan yläkategorisesti ohjaavia suuntaviivoja, mutta niiden välitön vaikutus jokapäiväisen työn tekemiseen oli ohutta. Kuitenkin haastateltavat toivat myös esiin, että pystyvät allekirjoittamaan organisaation aukikirjoitetut arvot. Arvoteman kohdalla noussut keskustelu organisaation strategiasta osoitti, että nämä kaksi mielletään kulkevan yhdessä. Arvoista keskustellessa organisaation arvoja tärkeämmäksi nousi esiin oman koulutusalan arvoperusta sekä se, minkälaisilla arvoilla varustettuja ammattilaisia työelämään ammattikorkeakouluista saatetaan. Haasteltavat kuvasivat arvoihin ja strategiaan liittyviä seikkoja oheisin haastattelusitaatein.

[- -] ylipäänsä ne arvot joita siellä on, olen aika sinut niiden kanssa ja ovat samoja kuin mitä minä ajattelen (H8)

Ei ole missään nimessä se syy miksi pysyn tässä oppilaitoksessa töissä edelleen, en koe sillälaililla.. minulle enemmän merkitsee että työ on vakituinen, työ on sisällöltään mielekästä. (H1)

Strategiatyö ja arvot olleet linjassa, siihen päässyt vaikuttamaan..ilolla seison niiden takana (H7)

Mä nään että me koulutetaan pehmeiden alojen ammattilaisia..se näkyy varmasti myös meidän arvoissa. Näkykö se meidän arjessa..sitä voi tarkastella kriittisesti (H2)

Organisaatorakenteella ei Meyerin ja Allenin (1997) ole suurta merkitystä henkilön sitoutumisen kannalta. Sen sijaan Meyer ja Allen korostavat merkityksellisyyttä työntekijän henkilökohtaisella vuorovaikutussuhteiden kokemuksella organisaation kanssa. Haastateltavat pohtivat organisaatorakennetta oheisin haastattelusitaatein.

Mietin johtamisrakennetta lehtorin näkökulmasta. Onhan se tietty portaittainen mutta henkilökohtaisesti nään että se ei ole ollut liian monimutkainen missä ei pystyisi toimimaan (H5)

Mun mielestä meillä organisaatorakenne on sellainen, että sä tiedät ihan näin rivilehtorinakin millainen se on. Ei siis ole tehty liian moniportaista rakennetta. (H8)

Johtamistavat

Marttilan (2010) mukaan toimintaympäristön muutokset sekä eri intressi – ja viiteryhmien lisääntyminen ovat vaikuttaneet myös yksittäisten opettajien ammatti-identiteettiin. Ammattikorkeakoulujen lehtoreiden opettajuus koostuu monista eri kulttuurisista opettajuuksista, joiden määrittelyvalta ei ole opettajilla itsellään. Sirpaleinen ammatti-identiteetti vaatii ammattikorkeakouluilta jatkuvaa sekä yksilö- että yhteisötason identiteettityötä. Organisaatiot voivat omalla toiminnallaan joko tukea tai vaikeuttaa tätä prosessia. (Marttila 2010.) Ammatillisen identiteetin rakentamisen prosessiin tarvitaan monia eri toiminta – ja kehittämismalleja sekä erityisesti esimiestyötä (Ahokallio- Leppälä 2016).

Haastateltavat toivat esiin, kuinka he kokivat asiantuntijaorganisaation olevan vaikea johdettava. Johtajia on koulutettu tehtävänsä mutta näkemykset siitä, miten organisaation johto tehtävissään onnistui, vaihteli. Johtamiselta toivottiin tilan antamista asiantuntijoille toimia. Toisaalta koettiin, että johtamiskulttuurit olivat suhteellisen avoimia ja mahdollisuus käydä avointa vuoropuhelua oli olemassa. Johtamistapojen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen oli välillistä: johto on olemassa ja johtamista tarvitaan mutta omaan työntekoon asiantuntijana johtaminen enemmänkin asettaa vain raamituksen. Haastateltavat kuvasivat johtamista oheisin haastattelusitaatein.

Johtoa koulutettu paljon, on hyviä johtajia joilla kompetenssi riittää, hyvän johtajan pitää tehdä itsensä tarpeettomaksi...johdetaan antamalla tilaa. (H4)

[- -] avoin systeemi, tukee sitoutumisessa miten toimitaan (H7)

Johto on helposti lähestyttävää, läsnä ja tavoitettavissa olevaa(H3)

Organisaatiomuutokset

Haastatteluissa nousi esiin kritiikkiä liittyen organisaatioiden muuttuneisiin rakenteisiin. Organisaatioiden rakenteeseen ja siinä haastateltavien työhistorian aikana tehtyihin muutoksiin oltiin osittain pettyneitä ja niihin toivottiin muutoksia. Muutoksissa nähtiin kehämäisyyttä: organisaatioissa toistettiin osittain samoja muutoksia kuin aikaisemmin mikä koettiin turhauttavaksi. Toisaalta tietyt muutokset esimerkiksi tiimeissä ja lähiesimiestasossa koettiin sekä hyvin negatiivisiksi että positiivisiksi. Organisaatorakenne yhdistettiin paitsi organisaatioiden rakenteelliseen kehittymiseen, myös johtamiseen ja lähiesimiestyöskentelyyn. Haastateltavat kuvasivat asiaa oheisin haastattelusitaatein.

Organisaatiomuutokset ja muut rassaavat mutta jos ei uppoa siihen mihin ei voi vaikuttaa. Jos voisin vaikuttaa niin haluaisin muuttaa organisaatorakennetta (H7)

Välillä on miettinyt sitä oliko asiat paremmin kun meillä oli erilainen organisaatorakenne verrattaessa nykyiseen. Nään suurimman painoarvon sillä, että osaavat johtajat. Että on esimiestaidot ja osataan johtaa. Se on se haaste. Ei organisaatorakenne.(H1)

[- -] meillä kehittää jokin ihan uusi aalto niin sitten tulee sellainen.. että yhdeksänkyluvun puolella tätä oli mutta tässä oli ne ja ne huonot puolet..(H6)

Osaamisen hyödyntäminen

Haastatteluissa nousi esiin johtamiseen liittyen organisaatiossa olevan asiantutijaosaamisen hyödyntäminen sekä tähän liittyvä tasapuolisuus. Haastateltavat näkivät paitsi oman, myös työtovereidensa asiantuntijuuden, jota ei ehkä aina osattu hyödyntää maksimaalisella tavalla. Tämä koettiin paitsi turhauttavana, myös tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemuksiin vaikuttavana.

Cohen (2007) yhtyy Meyerin ja Allenin näkemykseen siitä, että työnjaollinen oikeudenmukaisuus liittyy affektiiviseen sitoutumiseen esimiestyöskentelyn ja johtamistyylin lisäksi. Työntekijän oma henkilökohtainen näkemys oikeudenmukaisuudesta määrittää sitä, mitä odotuksia hän asettaa organisaatiossa kohtaamaansa oikeudenmukaisuuden toteutumista kohtaan. Jos nämä työntekijän odotukset vastaavat todellisuutta, lisää se työntekijän sitoutumista organisaatioon. Haastateltavat kuvasivat osaamisen hyödyntämisen sekä tasapuolisuuden kokemuksia oheisin haastattelusitaatein.

Organisaatio voisi paremmin hyödyntää sitä osaamista mitä on. Toivon että kuormitusta jaettaisiin kaikille. Kun miettii meidän lehtoreita niin meillä on valtavasti sellaista osaamista (H5)

[- -] että nähtäisiin meidän kaikkien osaamisen eri alueet ja niitä otettaisiin huomioon vahvemmin kun päätetään esimerkiksi hanketoista.. välillä miettii että meniköhän nyt ihan oikein.. (H8)

Lähiesimiestyöskentely

Hyvä esimies tarvitsee työntekijöitä kehittääkseen työtä. Ympäristön muutoksiin sopeutuva organisaatiokulttuuri on tehtäväsuuntautunut sekä työn tuloksia arvostava. Tämänkaltaiseen organisaatiokulttuuriin liitetään myös osallistava johtaminen, jaettu johtajuus sekä epähierarkkinen organisaatorakenne. Osaamisen valjastaminen organisaation strategiaa palvelevaksi määrittää organisaation onnistumiset ja epäonnistumiset. (Niiranen & Hänninen 2012; Nuutinen ym. 2013.)

Lähiesimiestyöskentely nousi haastatteluissa selkeästi aiheeksi, joka tuotti useita näkökulmia. Jotkut haastateltavat pohtivat, että eivät kokeneet tarvetta esimiestyölle, koska kokivat olevansa itse kyvykkäitä ratkomaan jokapäiväistä työntekoa koskevia ongelmia. Toiset taas toivovat vahvempaa esimiestyötä, lähiesimieheltä odotettiin selkeää johtajuutta. Esimiehen toivottiin osoittavan selkeästi työn tekemisen reunaehdot. Jatkuvaa palautetta toivottiin, nyt palautteen anto keskittyi kehityskeskusteluihin. Lähiesimiestyöskentelyn ei katsottu olevan suoraan yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen: lähiesimiehiä vaihtuu ja oman lähiesimiehen ei koettu olevan tekijä, joka vahvistaa tai heikentää organisaatioon sitoutumista. Haastateltavat kuvasivat lähiesimiestyöskentelyä oheisin haastattelusitaatein.

Tärkeää että lähiesimies on helposti lähestyttävä ja omalla kohdalla niin tämä toteutuu hienosti. On välitön vuorovaikutussuhde... voisi kaivata sellaista palautetta miten voisi kehittyä..totta kai kiitosta on kiva ottaa mutta sellaista palautetta missä voisi kehittyä sellaista kaipaisi enemmän H6

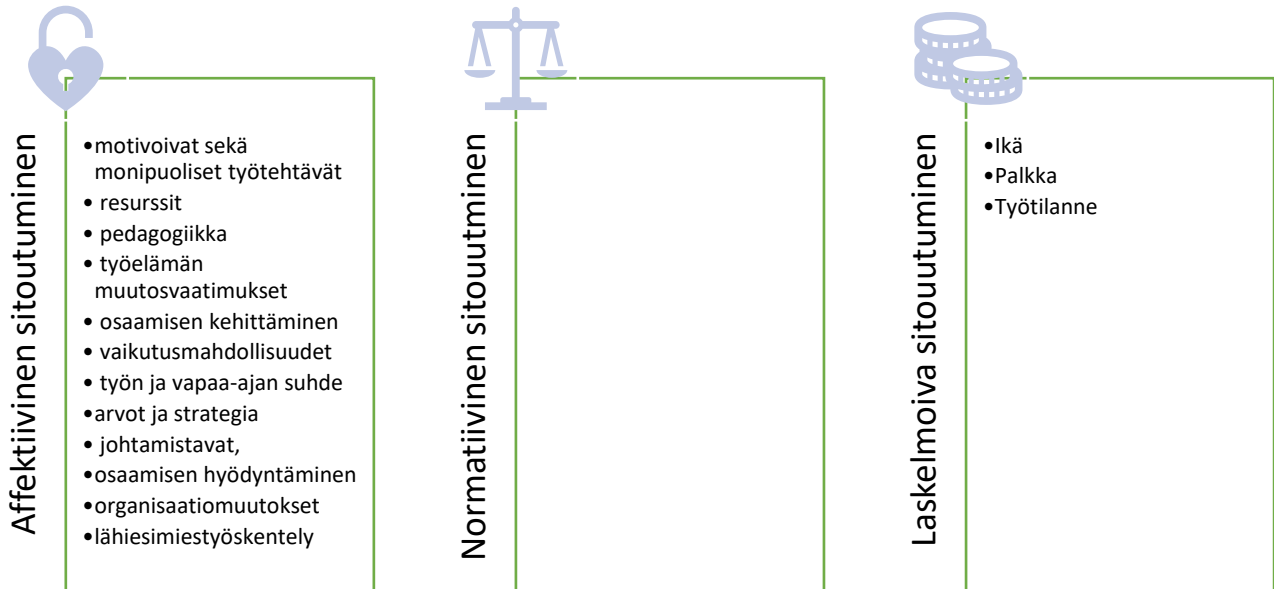
Mä haluaisin että mulle annetaan raamit sekä aikataulut..haluan selkeyden, olen sellainen deadlineiden mukaan menijä.. että saan tarvittavan tiedon mitä tehdään, miten se tehdään, mitkä on mun valtuudet ja koska se pitää olla tehtynä (H7)

[- -] lähiesimestaso tuottaa ongelmaa, ei ole aikaa, ei saa palautetta. Lähiesimiehen pitää tietää miten alainen toimii. (H4)

Esimies kunnioittaisi minua sekä myös itseään. Sehän lähtee siitä. Että hän kuulee ja näkee. Hänen voi luottaa ja hän tukee mutta ei holhoa, ei turhaan puutu, ja hän pysyy työroolissansa . Se on keskeinen tärkeä seikka. (H2)

4.4 Organisaatiositoutumisen tyypit

Tässä tutkimuksessa kuvattiin organisaation sitoutumista ammattikorkeakoulukentällä Meyerin ja Allenin (1990) sitoutumisen kolmen komponentin teoreettisen mallin kautta. Kerätystä tutkimusaineistosta pystyttiin tunnistamaan Meyerin ja Allenin mallin (1990) affektiivisen ja laskelmoivan sitoutumismallin mukaista sitoutumista kuvaavat tyypit. Kolmen komponentin mallin kolmatta sitoutumisen osatekijä eli normatiivista sitoutumista ei tutkimusaineistosta täysin selkeästi löytynyt. Meyer ja Allen (1990) käyttävät sitoutumisen tyyppi -ilmaisun sijasta sitoutumisen osatekijät -ilmaisua. Näin he alleviivaavat sitä, että työntekijä voi olla sitoutunut organisaatioonsa usealla eri tavalla yhtäaikaisesti ja vaihtelevin voimakkuuksin. Tuloksista nousseet Meyerin ja Allenin (1990) kolmen komponentin sitoutumisen teorian mukaiset affektiivista normatiivista ja laskelmoivaa sitoutumista osoittavat tekijät on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Sitoutumisen tekijät Meyerin ja Allenin (1990) komponenttien mukaan esitettynä.

Affektiivinen sitoutuminen

Tutkimustuloksissa painotus oli selkeästi affektiivisten sitoutumisen komponenteissa. Aikaisempien tutkimusten tulosten mukaan affektiivinen sitoutuminen ennustaa selkeämmin työntekijöiden vähäistä vaihtuvuutta. Affektiivisesti sitoutunut työntekijä jatkaa organisaatiossa, koska hän haluaa tehdä niin. (Meyer & Allen 1996.) Mitä affektiivisesti sitoutuneempi työntekijä on, sitä todennäköisempää siis on, että hän jatkaa työpaikassaan työskentelyä. Myös tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että affektiivinen sitoutuminen on sitoutumisen osa-alueista vahvimmin yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen.

Meyerin ja Allenin (1990) kolmen komponentin sitoutumisen mallin mukaan affektiivinen sitoutuminen liittyy yksilön myönteisiin kokemuksiin työssä. Tässä tutkimuksessa affektiivisen sitoutumisen tekijöiksi nousivat työtehtäviin liittyvät tekijät (motivoivat sekä monipuoliset työtehtävät, resurssit, pedagogiikka, työelämän muutosvaatimukset, osaamisen kehittäminen sekä vaikutusmahdollisuudet) työn ja vapaa-ajan suhde sekä organisaatioon liittyvät tekijät (arvot ja strategia, johtamistavat, osaamisen hyödyntäminen, organisaatiomuutokset sekä lähiesimiestyöskentely). Meyer ja Allen (1990) painottavat työstä saatavien kokemusten vaikutusta affektiiviseen sitoutumiseen. Positiiviseksi koetut työkokemukset ovat merkittävin taustatekijä affektiiviselle sitoutumiselle. Tilanteet, joissa organisaatioon kuulumisen on synnyttänyt siihen

kuuluvalla henkilöllä positiivisia tunteita esimerkiksi tuomalla tunteen omasta ammatillisesta osaamisesta, tyydyttävät psykologisia tarpeita. Tätä kautta nämä kokemukset vaikuttavat voimakkaasti affektiivisen sitoutumisen syntymiseen ja kehittymiseen. (Meyer & Allen 1990; Meyer & Allen 1991.)

Meyerin ym. (2002) tutkimustulokset tukevat Begleyn ja Czajkan (1993) teoriaa, jonka mukaan affektiivisen sitoutumisen tekijät vähentäisivät työhön negatiivisesti vaikuttavia stressitekijöitä ja näin lisääisivät työntekijän hyvinvointia. Meyer ym. havaitsivat affektiivisella sitoutumisella olevan työntekijän stressitasoa sekä työn ja perhe-elämän hankauskohtia vähentävä vaikutus. (Wasti 2005.) Myös tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat näitä aikaisempien tutkimusten näkemyksiä.

Meyerin ja Allenin (1990) mukaan suurempaa affektiivista sitoutumista organisaatiota kohtaan tuntevat työntekijät, jotka viihtyvät roolissaan ja tuntevat olevansa päteviä. Työntekijä haluaa olla osa työyhteisöä. Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät ovatkin organisaation kannalta merkittäviä avainhenkilöitä (Meyer & Allen 1990.) Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat tätä aikaisempaa näkemystä. Ammattikorkeakouluorganisaatioiden tulisi huomioida affektiivisten elementtien merkitys organisaatioon sitouttamisessa ja huomioida näitä elementtejä strategisessa suunnittelussa.

Normatiivinen sitoutuminen

Eliitti-informanttien haastatteluista ei noussut esiin selkeästi normatiiviseen sitoutumiseen luettavia tekijöitä, jotka olivat merkityksellisiä haastateltavien organisaatioon sitoutumisen kanssa. Haastateltavat toivat esiin esimerkiksi tämänhetkisen organisaation kustantamia arvokkaita koulutuksia, joilla on ollut merkitystä oman ammatillisen painoarvon kannalta. Haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet saamansa asioiden, kuten koulutusmahdollisuuksien vaikuttavan velvoittavasti organisaatioon jäämiseen.

Normatiivisesti sitoutunut työntekijä kokee olevansa jollakin tapaa vastuussa organisaatiosta. (Meyer & Allen 1990.) Normatiiviseen sitoutumiseen liittyvä ajattelu moraalista velvoitteesta tai työmoraalista tuli esiin jokaisessa haastattelussa. Työmoraali toimii työntekijän sisäisenä velvoitteena. Haastatteluissa käsite liitettiin oman asiantuntijatehtävän laatuun sekä oman työn korkealaatuisen tekemiseen. Moraalinen velvoite koettiin siis koskevan työtehtäviä sekä opiskelijoiden oppimista eikä niinkään velvoitetta organisaatiota kohtaan. Korkea työmoraali vahvistaa sitoutumista. Tutkimusaineistosta kävi myös ilmi, että vaikka haastateltavien sitoutumisen vahvuus oli saattanut vaihdella työsuhteen aikana, työmoraali ei ollut vaihdellut.

Laskelmoiva sitoutuminen

Tutkimusaineiston perusteella muodostetun laskelmoivan sitoutumisen tyyppin kuvaus vastaa Meyerin ja Allenin (1990) näkemystä laskelmoivasta sitoutumisesta, josta puuttuu tunteisiin perustuva elementti. Tätä sitoutumisen tyyppiä voidaankin kuvata laskelmoivaksi siksi, että se korostaa yksilön tietoisuutta työpaikan vaihtamisen seurauksista. Näin tulee esiin yksilön rationaalinen tarve tehdä työtä työnantajaorganisaatiossaan. Tässä tutkimuksessa laskelmoivan sitoutumisen merkityksiä organisaatioon sitoutumiseen nousi kolme eri tekijää: palkka, ikä sekä työtilanne. Meyerin ja Allenin (1991) mukaan kaikki, mikä lisää organisaatiosta lähtemisen kustannuksia, lisäävät laskelmoivaa sitoutumista.

Laskelmoivan sitoutumisen taustalla voi olla mikä tahansa työntekijälle organisaatiosta lähtemisen kustannuksia lisäävä tekijä. Meyer ja Allen (1991) kutsuvat näitä piiloinvestoinneiksi. Näitä piiloinvestointeja voi olla esimerkiksi minkä tahansa palkkion kuten palkan tai kouluttautumismahdollisuuden menettäminen organisaatiosta lähtemisen myötä. Tämä saattoi pitää paikkaansa niiden haastateltavien kohdalla, joiden kohdalla haastattelussa korostui organisaatioon jäämisen rationaalinen merkitys. Toisilla haastateltavilla korostui ammatillisen osaamisen toteuttamisen piirre mikä viittaa siihen, että organisaation koettiin tarjoavan osaamisen kehittymisen mahdollisuuksia tai oman työn sisällön merkityksellisyydestä. Tässä tutkimuksessa oman osaamisen kehittäminen oli tärkeää kaikille haastateltaville, myös heille, joiden sitoutumisesta ei löytynyt laskelmoivan sitoutumisen elementtejä. Tämä huomio kuvaa asiantuntijaroolissa työskentelevän lehtorin suhtautumista työhönsä ja vastuuseensa siitä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja tehdään tuloksista johtopäätöksiä. Luvussa myös pohditaan myös työtä ohjanneen Meyerin ja Allenin (1990) kolmen komponentin sitoutumisen mallin soveltuvuutta ammattikorkeakoulujen sosiaali- ja terveysalan lehtoreiden organisaatioon sitoutumisen tutkimiseen. Luvun lopuksi pohditaan tutkimuksen yhteiskunnallista merkitystä sekä esitetään jatkotutkimushaasteita.

5.1 Keskeiset tutkimustulokset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvata ammattikorkeakoulujen sosiaali- ja terveysalan lehtoreiden sitoutumista siihen organisaatioon, missä he työskentelevät. Tarkoituksena on ollut kuvata niitä tekijöitä, jotka vahvistavat tai heikentävät lehtoreiden sitoutumista. Tutkimuskysymykset olivat: 1) Millaisista tekijöistä ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan lehtorin organisaatioon sitoutuminen koostuu? 2) Mitkä tekijät tulevaisuudessa saattavat vahvistaa tai heikentää lehtoreiden sitoutuneisuutta? 3) Millaisen johtamisen lehtorit näkevät vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen joko sitä vahvistavaksi tai heikentäväksi?

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytettiin Meyerin ja Allenin (1990) kolmen komponentin sitoutumisen teoriaa sekä Mowdayn ym. (1982) sitoutumisen synnyn sekä ilmenemisen neliportaista luokittelua. Tutkimuksen tulokset analysoitiin abduktiivisella sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysin osalta tulokset ovat tutkijan omaa tulkintaa tutkittavasta ilmiötä tutkimusaineistoon perustuen.

Ensimmäinen tutkimuskysymys, Millaisista tekijöistä ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan lehtorin organisaatioon sitoutuminen koostuu? nosti esiin sekä sitoutumista vahvistavia että sitouttamista heikentäviä tekijöitä. Tärkeimmiksi sitoutumista vahvistaviksi tekijöiksi nousivat motivoivat sekä monipuoliset työtehtävät, työympäristö sekä työn ja vapaa-ajan suhde. Näiden lisäksi tutkimusaineistosta nousivat sitoutumista vahvistavaksi tekijöiksi osaamisen kehittäminen, palkka, ikä sekä työtilanne. Sitoutumista heikentäväksi tekijäksi nousi työn tekemiseen saatavat työaikaressurit. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tulokset sisälsivät Meyerin ja Allenin (1990) sitoutumisen komponenteista sekä affektiivisia että laskelmoivia komponentteja.

Motivoivat ja monipuoliset työtehtävät nousivat tärkeäksi tekijäksi organisaatioon sitoutumisessa. Näkemys siitä, mitä nämä työtehtävät olivat, vaihteli. Tämä kertoo henkilökohtaisista mieltymyksistä sekä painotuksista siinä, millaisten työtehtävien koettiin olevan motivoivia. Työtehtävien

monipuolisuus sisälsi toisistaan erilaisia, mutta opettajuutta tukevia työtehtäviä kuten hanketyötä, kirjoitustyötä, työelämäjaksoja sekä kehittämistyötä. Tämä tulos on hyvin merkittävä ammattikorkeakoulututkimuksen näkökulmasta. Ammattikorkeakoulututkimuksessa tulisi tutkia niitä keinoja, miten ammattikorkeakoulut pystyisivät vastaamaan asiantuntijoidensa hyvin yksilöllisiin tarpeisiin työn sisältöön liittyen. Työn sisältöön vaikuttamalla ammattikorkeakoulut voisivat myös vahvistaa lehtoreiden osaamista ja asiantuntijuutta. Tulos vahvistaa aikaisempia tutkimustuloksia työn sisällöllisten tekijöiden vaikutuksista organisaatioon sitoutumiseen (mm. Mowday ym. 1982; Tao, Tagagi, Ishida & Masuda 1998; Mamia ja Melin 2006).

Työyhteisön merkitys sitoutumiselle oli suuri. Haastateltavat kokivat saavansa työyhteisöltä tukea omaan työskentelyyn, palautetta sekä myös ystävyyttä. Omien tiimien ja lähimpien kollegoiden rooli oli merkittävä myös työhyvinvoinnin, vertaistuen ja jaksamisen kannalta. Organisaatioissa koettiin olevan jatkuvasti muuttuva työyhteisö: muuttuva henkilökunta lisäsi kokemusta oman työtiimin sekä lähikollegoiden merkityksellisyydestä. Merkityksellisyyttä lisäsi kokemus siitä, että kollegoja koettiin tavattavan harvoin ammattikorkeakoulukampuksilla. Tämä tulos vahvistaa Savonmäen (2007) tutkimustulosta siitä, kuinka ammattikorkeakoulujen konkreettisen kehittämisen haasteena on yhteisöllinen opettajuus. Tulos myös viittaa siihen, että ammattikorkeakoulujen tulisi tukea lehtoreiden yhteisöllisyyttä erilaisin, myös ei kampuksille sijoittuvien keinoin.

Oman ammatillisen osaamisen ylläpitäminen sekä kehittäminen nousivat kaikkien haastateltavien kohdalla tärkeäksi tekijäksi. Tähän kiinnittyivät ammattietiikka sekä oman työn arvostus. Osaamista kehittämällä ja siihen panostamalla lisätään paitsi tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavia voimavaroja, myös maksimoidaan työntekijän potentiaalinen hyöty organisaatiolle. Työntekijän hyöty organisaatiolle vaatii työntekijän osaamisen kehittämistä toimintaympäristöjen ja vaatimusten muuttuessa. Tutkimustulos haastaa ammattikorkeakouluja tarkastelemaan lehtoreidensa osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. Ammattikorkeakoulujen tulisi nähdä osaavan henkilökunnan hyöty organisaation kilpailukyvyn parantamisessa.

Saari (2014) toi tutkimuksessaan esiin psykologisen sopimuksen käsitteen, joka ilmenee varmuutena työsuhteen jatkuvuudesta. Myös tässä tutkimuksessa kukaan haastateltavista ei tuonut esiin uhkaa työsuhteen loppumisesta organisaation toimesta eli tästä voi tulkita Saaren (2014) mukaisen molemminpuolisen psykologisen sopimuksen olemassaolon.

Lehtorin työ ammattikorkeakoulussa koettiin hyvin itsenäiseksi ja tämän kautta vaatimus oman työn laadulle oli vahva. Tämä vahvistaa Jokivuoren (2002) tutkimustulosta vastuun ottamisesta omasta työpanoksesta. Jokaisen työntekijän oma laadukas suoriutuminen työtehtävistä palvelee organisaation menestystä (Jokivuori, 2002). Myös Siltala (2004) näkee, että asiantuntijatyössä työntekijä vastaa itse omasta tehtäväkentästään omalla osaamispääomallaan (Siltala 2004). Työntekijän arvo organisaatiolle tulee esiin myös tässä: jokaisessa työntekijässä on investoituna osa organisaation osaamiskapasiteettia. Tulos vahvistaa aikaisempaa näkemystä siitä, että asiantuntijoiden johtamista ei voi menestyksekkäästi tehdä ylhäältä alas tulevilla määräyksillä (Rostila, Mäntysaari, Suominen & Asikainen 2001). Ammattikorkeakoulujen tulisi nähdä myös johtamisen kontekstissa asiantuntijatyön itsenäisyyden merkitys laadukkaan työn tekemisen sekä myös korkealaatuisten oppimistulosten mahdollistajana.

Työn itsenäisyys kuvastui myös tuloksissa koskien työn ja vapaa-ajan suhdetta. Ammattikorkeakoulujen lehtoreiden vuosityöaika (1624 h/vuosi) koettiin useasta eri näkökulmasta organisaatioon sitoutumista vahvistavaksi. Työaikamalli sallii osittain työskentelyn sellaisena ajankohtana, mikä on itselleen ja omalle henkilökohtaiselle elämäntilanteelleen sopiva. Tämä tutkimustulos on saman kaltainen aikaisempien tutkimusten kanssa (mm. Ruokolainen 2011; Turunen 2012), ja vahvistaa näkemystä siitä, että organisaatioiden tulisi kehittää ikäspesifejä rakenteita organisaatioon sitoutumista vahvistaakseen.

Palkkaus, haastateltavan ikä sekä vallitseva työtilanne nousivat myös esiin sitoutumista vahvistavina tekijöinä. Nämä kolme tekijää kiinnittyivät toisiinsa: vallitsevilla työmarkkinoilla ei koettu olevan tietystä iässä oleville työntekijöille työtehtäviä samansuuruisella palkkauksella. Nämä kolme tekijää sitoutuivat haastateltavia organisaatioihin rationaalisin perustein. Nämä tulokset vahvistavat aikaisempia tutkimustuloksia koskien uran vaiheen merkitystä organisaatioon sitoutumiseen (mm. Choi & Tang 2009) ja nostavat esiin tarpeen tutkimukselle, joka kehittäisi ammattikorkeakouluorganisaatioiden keinoja vastata eri uran vaiheissa olevien lehtoreiden tarpeisiin. Näillä keinoilla rationaaliset sitoutumisen perusteet voitaisiin vahvemmin kiinnittää työn tuloksellisuutta vahvistaviksi elementeiksi.

Tuloksena nousi sitoutumiseen negatiivisesti vaikuttava tekijänä resurssit. Tämän esiintulo korostaa haastateltavien asiantuntijuutta ja tahtotilaa tehdä työnsä laadukkaasti. Tämä myös kiteytyi sen ajatuksen ympärille, että tunnetaan suurta vastuuta siitä laadukkaasta työvoimasta, jota ammattikorkeakouluissa koulutetaan. Resurssit aiheuttavat sen haasteen, miten riittämättömäksi

koetulla työajalla pystytään toteuttamaan laadukasta, opiskelijan oppimiseen vaikuttavaa opetusta. Tämä tulos on yhteiskunnallisesti sekä ammattikorkeakoulututkimuksen näkökulmasta merkittävä. Ammattikorkeakouluissa toimivien lehtoreiden omalle työlleen asettamaa laatuvaatimusta ei ole aikaisemmassa tutkimuksessa nostettu esiin. Yhteiskunnallisesti tarkasteltuna tämä tulos myös kertoo, että ammattikorkeakouluista halutaan valmistuvan ammattitaitoisia työntekijöitä sosiaali- ja terveysalan haastaviin ammatteihin. Tulos myös haastaa ammattikorkeakoulut kehittämään toimintaansa niin, että käytössä olevat resurssit tukevat työn laadukasta toteutusta.

Toiseen tutkimuskysymykseen Mitkä tekijät tulevaisuudessa saattavat vahvistaa tai heikentää lehtoreiden sitoutuneisuutta? keskeisiksi tuloksiksi nousivat ammattikorkeakoululehtoreiden pedagogiseen osaamiseen liittyvät tekijät samoin kuin tarve kehittää opintojaksoja sisällöllisesti. Haasteltavat nostivat esiin tekijöinä työelämän muutokset ja niiden vaikutukset toimintaan ammattikorkeakouluissa. Työelämän vaatimusten muutokset haastavat ammattikorkeakoulut muokkaamaan esimerkiksi opetussisältöjään tai jopa luomaan uusia tutkintoja. Tätä ei koettu sitoutumista heikentäväksi vaan lähinnä seikaksi, johon koettiin tarvetta vastata. Tässä korostui myös oman osaamisen päivittäminen työelämän todellisuutta ja vaatimuksia vastaavaksi. Tämä tulos vahvistaa tämän tutkimuksen aikaisempaa tulosta oman osaamisen kehittämisen koetusta tärkeydestä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Onko vaikutus vahvistava tai heikentävä, riippuu organisaation kyvystä vastata tarpeeseen.

Tuloksena nousi tarve pedagogiikan kehittämiseksi ja verkko-opetuksen kehittäminen koettiin tärkeäksi. Toisaalta myös todettiin, että sosiaali- ja terveysalalla kaikkea ei ole mahdollista opettaa verkossa. Esiin nousi humaani näkökulma sosiaali- ja terveysalan ammatilaisiin: koettiin että ammattikorkeakoulujen sosiaali- ja terveysalalla koulutetaan työvoimaa ammatteihin, jonka keskeinen fokus on ihmisten kohtaamisessa. Verkossa kohtaamisesta jää puuttumaan ydin. Tämä tulos palautuu tämän tutkimuksen toiseen tulokseen työhön käytettävissä olevien resurssien määrästä. Korkeakouluorganisaatioiden tulisi kehittää pedagogisia ratkaisuja, joilla opetusta laadukkaasti järjestettäisiin verkko-opetuksena. Tämä on myös yhteiskunnallisesti tarkasteltuna merkittävää. Verkko-opetus toisi opiskelijoille mahdollisuuden toteuttaa opintojaan esimerkiksi asuinpaikastaan riippumatta. Verkko-opetuksen kehittäminen on myös ekonomisesti, että ekologisesti vaikuttavaa.

Sitoutumista haastaviksi tekijöiksi nousivat mahdolliset organisaatiomuutokset tai pettymys olemassa olevan strategian konkreettiseen toteutumiseen. Ammattikorkeakouluorganisaatioissa on viime vuosien aikana ollut suuria muutoksia, joilla on pyritty kustannustehokkuuteen. Nämä ovat

vaikuttaneet sekä työtehtäviin että tapoihin tehdä työtä. Toisaalta koettiin, että esimerkiksi strategian muotoutumisen eteen on tehty paljon työtä ja siihen oltiin tyytyväisiä. Tämä tulos on merkittävä ammattikorkeakoulujen rakenteellisten sekä strategisten muutoksia valmisteltaessa. Aikaisempi tutkimus on osoittanut yhteisten näkemysten merkityksellisyyden muutostilanteissa (mm. Juuti & Virtanen 2009). Tämä myös vahvistaa aikaisempia tuloksia viestintätaitojen tärkeydestä (mm. Laine 2005; Surakka 2009). Ammattikorkeakouluorganisaatioiden tulisi kehittää vuorovaikutusosaamistaan johdon sekä henkilökunnan välillä, jotta aidon vuoropuhelun kautta henkilökunnan tarpeet muutostilanteissa kyettäisiin huomioimaan.

Kahden haastateltavan kohdalla tuli esiin pitkän uran aikana tapahtuneita pohdintoja työpaikan vaihtamisesta kuitenkin päätyen jatkamaan samassa organisaatiossa. Nämä havainnot tukevat Meyerin ja Allenin sitoutumisteoriaa, jonka mukaan sitoutumisen asteen vaihtelevat eri aikakausina saaden myös erilaisia painotuksia.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen Millaisen johtamisen lehtorit näkevät vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen joko sitä vahvistavaksi tai heikentäväksi? tuloksiksi nousivat organisaatiossa vallitsevat arvot ja strategia, johtamistavat, organisaatiomuutokset, osaamisen hyödyntäminen sekä lähiesimiestyöskentely.

Organisaatioiden arvot ja strategia tiedostettiin omaa työtä ohjaaviksi tekijöiksi mutta niiden vaikutus itse sitoutumiseen oli ohutta. Arvot ja strategia enemmänkin antoivat ylemmän tason suuntaviivoja työn tekemiselle kuin sitouttivat itsessään organisaatioon. Haastateltavat toivat esiin kokemuksen, että seisovat oman yrityksen arvojen ja strategian takana. Jokapäiväiseen työskentelyyn näillä ei kuitenkaan koettu olevan kovin suurta vaikutusta. Tämä tulos kuvaa sitä, että tilanteen ollessa staattinen, ei organisaation arvoilla ja strategialla ole itse työn tekemiseen suurta vaikutusta. Vasta muutostilanteissa näiden merkitys nousee tärkeäksi.

Tämän tutkimuksen mukaan organisaatiomuutokset vaikuttivat sekä negatiivisesti että positiivisesti sitoutumiseen. Tämä kiinnittyi haastateltavan henkilökohtaiseen näkemykseen siitä, millaisia muutoksia oli tapahtunut. Meyerin ja Allenin (1997) mukaan hallinnollisten rakenteiden yksikertaistuksessa ja päätöksenteon jakautuessa jäljelle jäänyt on entistä tärkeämmässä osassa. Tämän tutkimuksen tulos organisaatiomuutoksista tulee Meyerin ja Allenin (1997) näkemystä. Tulos haastaa ammattikorkeakouluja huomioimaan organisaatorakennettaan arvioidessaan sen, miten organisaatorakenteen muuttaminen vaikuttaa yksilötasolla työn tekemiseen.

Osaamisen hyödyntäminen nostaa esiin osaamisen johtamisen käsitteen. Tuloksena tämä vahvistaa aikaisempaa tutkimusta asiantuntijaorganisaation johtamisen erityispiirteistä, joita esimerkiksi Sydänmaanlakka (2012) kuvaa. Osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa vaatii ymmärrystä prosessin kokonaisvaltaisuudesta organisaation vision, arvojen ja strategian kautta jokaisen yksilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin.

Työntekijöiden kokemukset organisaatioon sitoutumisesta liittyivät myös työntekijöiden henkilökohtaisiin elämäntilanteisiin sekä työhyvinvoinnin ja motivaation kokemuksiin. Organisaatioiden johtaminen sekä lähiesimiestyöskentely koettiin pääosin työntekijöitä arvostavaksi mikä haastatteluissa ilmeni avoimen vuorovaikutuksen kokemuksina. Asiantuntijaorganisaatiot eivät pysty motivoimaan työntekijöitä pelkästään palkalla tai muilla etuuksilla. Työyhteisön sekä avoimen vuorovaikutuksen merkitys korostui. Vuorovaikutus oli merkityksellistä sekä työtovereiden välillä, mutta myös lähiesimiehen sekä muun johdon kanssa. Myös Mamian ja Koivumäen (2006) tutkimuksen mukaan työssä viihtymiseen vaikuttavat positiivinen kokemus työstä, työn tekemiseen liittyvä joustavuus, hyvä työilmapiiri ja oikeudenmukainen johtaminen. Mamian ja Koivumäen (2006) mukaan motivoiva työkokemus puolestaan rakentuu itsenäisestä työstä, jossa työntekijän on mahdollista toteuttaa itseään ja joka koetaan sopivan haastavaksi. Tämä tutkimus vahvistaa Mamian ja Koivumäen (2006) tulosta työn eri elementtien tasapainon tuottamasta työtyytyväisyydestä, mikä vahvistaa organisaatioon sitoutumista.

Tässä tutkimuksessa kuvattiin organisaation sitoutumista ammattikorkeakoulukentällä Meyerin ja Allenin (1990) sitoutumisen kolmen komponentin teoreettisen mallin kautta. Kerätystä tutkimusaineistosta pystyttiin tunnistamaan Meyerin ja Allenin mallin (1990) affektiivisen ja laskelmoivan sitoutumismallin mukaista sitoutumista kuvaavat tyypit, eli näiden kahden tyypin osalta malli vaikuttaisi sopivan sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden kuvaamiseen ammattikorkeakouluorganisaatiossa. Kolmen komponentin mallin kolmatta sitoutumisen osatekijä eli normatiivista sitoutumista ei tutkimusaineistosta täysin selkeästi löytynyt. Tämän perusteella ei kuitenkaan voi tehdä päätelmä kertoko tämän osatekijän puuttuminen enemmän käytetystä teoreettisesta mallista vai tutkimusaineistosta

5.2 Pohdinta

Viimeaikaisissa keskusteluissa koskien työelämää on noussut esiin ajatus, jonka mukaan yritysten ja organisaatioiden tärkeimpiä menestystekijöitä on työntekijöiden kompetenssit sekä sitoutuminen yritykseen tai organisaatioon. Pertti Jokivuori (2002) toi väitöstutkimuksessaan esille sen, kuinka organisaatiosta riippuvaista on, miten sitoutunutta henkilöstöä se tarvitsee. Asiantuntijaorganisaatiot ovat organisaatioita, jotka tarvitsevat erittäin sitoutuneita työntekijöitä työn luonteen takia: asiantuntijatyössä tulee usein vastaan tilanteita, jolloin tarvitaan laaja-alaista osaamista ongelman ratkaisemiseen. Työntekijä on kaikki se, minkä työpanoksen organisaatio tarvitsee ollakseen tuottava. (Jokivuori 2002.) Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta organisaatiositoutuminen edellyttää työntekijän sekä työnantajan yhteisten tavoitteiden ymmärtämistä ja hyväksymistä sekä niihin sitoutumista.

Eliitti-informanttien haastatteluissa korostui ammatti-identiteetti sekä kokemus. Tuloksissa korostui organisaatiota enemmän sitoutuminen omaan ammattialaan sekä siihen, minkälaisia ammattilaisia ammattikorkeakouluista sosiaali- ja terveysalalta valmistuu. Ammattikorkeakouluorganisaatiot näkyivät siis enemmänkin näyttämöinä oman ammatillisen asiantuntijuuden suorittamiseen, saaden näin välineellisen arvon. Organisaatioon sitoudutaan koska se mahdollistaa oman ammatti-identiteetin toteuttamisen. Tuloksena tämä on samansuuntainen aikaisemman tutkimuksen kanssa. Pekkolan ym. (2015) mukaan akateemista työtä on haastavaa tutkia samoilla käsitteillä työn tutkimuksen kanssa koska korkeakouluissa tehtävä työ eroaa useilla tavoilla muissa organisaatioissa tehtävästä työstä. Yhteiskunnassamme on akateemisen uran lisäksi useita eri ammatteja, joita kutsutaan kutsumusammateiksi, kuten sairaanhoitajan tai sosiaalityöntekijän ammatit. Näitä ammatteja leimaa palo tai halu tehdä juuri tietynlaista työtä ja ne liitetään usein ihmisen metakognition. Tämä näkyi tässä tutkimuksessa jokaisen haastateltavan kohdalla. Tämän tutkimuksen kohdejoukko oli tuon palon omaavia, jotka olivat siirtyneet akateemiselle tasolle jakaakseen tätä tunnetilaa. Tämä näkyi vahvassa tarpeessa tehdä laadukasta työtä. Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena juuri siksi, että se antoi mahdollisuuden tarkastella sekä akateemista työtä ja siihen sitoutumista. Omaleimaisuuden tämän työn tuloksille antoi se, että tutkimuksen kohderyhmä edusti hyvin humaania alaa. Jos kohderyhmä olisi ollut eri, tutkimus olisi voinut saada aivan erilaisia tuloksia ja tulkintoja.

Ammattikorkeakoulujen antaman koulutuksen sekä koulutuksen suomien tutkintojen merkitys on yhteiskunnallisella tasolla suurta. Kansainvälinen kilpailu, teknologian kehitys sekä väestön

ikärakenteen muutokset vaikuttavat siihen, millaisia työmahdollisuuksia Suomessa on tulevaisuudessa tarjolla ja miten töitä tehdään. Työelämän muutokset eivät koske ainoastaan vasta työmarkkinoille siirtyviä, vaan myös työmarkkinoilla jo toimivia. Tämä näkyy ammattikorkeakouluissa toimivien lehtoreiden työtä muokkaavana tekijänä.

Tiede ja kulttuuriministeri Hanna Kosonen Opetus- ja kulttuuriministeriön kolumnissaan (20.2.2020) kirjoittaa Suomen hallituksen tarttuneen jatkuvan oppimisen haasteeseen. Suomessa tehdään tällä hetkellä jatkuvan oppimisen parlamentaarista uudistusta kaikkien eduskuntapuolueiden kesken. (OKM 2020). OECD esittää helmikuussa 2020 julkaiseman Continuous Learning in Working Life in Finland – arvioinnissa Suomelle suosituksia niistä toimista, joilla Suomessa voitaisiin helpottaa sopeutumista työelämässä tapahtuviin muutoksiin. OECD:n esittämillä toimilla myös varmistettaisiin, että jokaisella on mahdollisuus elämänsä ja työuransa aikana opetella uutta tarpeen mukaan. Suomessa tulisi muun muassa monipuolistaa koulutustarjontaa sekä lisätä koulutustarjonnan vastaavuutta työelämän tarpeisiin. Korkeakoulujen näkökulmasta tämän totutuksessa on se haaste, että tämänhetkiset rahoituskriteerit suosivat nuorten, ensimmäistä tutkintoaan suorittavien opiskelijoiden kouluttamisen. Miten tämä jatkuvan oppimisen mahdollistaminen huomioidaan korkeakoulujen rahoituksessa, jää nähtäväksi.

Heidi Ahokallio-Leppälä väitöksessään (2016) pohtii, että koska ammattikorkeakoulujen tehtävä yhteiskunnan kehittäjinä on tunnustettu, voisi olettaa, että myös ammattikorkeakoulujen henkilöstön osaamiseen suunnattaisiin kattavammat investoinnit sekä kehittämistoimenpiteet. Hänen mukaansa organisaatiot eivät voi odottaa, että asiantuntijat huolehtisivat itse oman osaamisensa kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Toimintaympäristön sekä työn muutokset vaativat organisaatioita luomaan joustavampia toimintatapoja, jolla asiantuntijuuden laatu sekä taso olisi mahdollista säilyttää käynnissä olevista muutoksista huolimatta. Ahokallio-Leppälän mukaan tärkeää on koko organisaation osaamispääoman kehittyminen. Osaamispääoman voidaankin nähdä systeeminä, joka mukautuu ympäristöönsä muokkaamalla omia komponenttejaan. Tämän systeemin muokkautumisella sekä kehitymisellä on yhteys opiskelijoiden oppimiseen ja tätä kautta yhteiskunnan sekä työelämän uudistumiseen (Ahokallio-Leppälä 2016). Myös tässä tutkimuksessa tuli ilmi oman asiantuntijuuden kehittymisen merkityksellisyys.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan ammattikorkeakouluissa toimivien sosiaali- ja terveysalan lehtoreiden organisaatioon sitoutuminen koostuu useista eri elementeistä, jotka liittyvät työn tekemiseen joko suoraan tai välillisesti. Molempien osuus organisaatioon sitoutumisessa on

merkittävä, mutta ilman affektiivisen sitoutumisen elementtejä organisaatioon sitoutuminen ei yllä tunnetasolle ja työntekijä ei enää koe tarvetta tehdä työtään korkeatasoisesti ja siihen panostaen. Yhteiskunnallisesti katsottuna affektiivisesti sitoutunut työntekijä voi hyvin ja on organisaation menestymiselle merkittävä resurssi. Ammattikorkeakoulujen tulisikin toiminnassaan panostaa tässäkin tutkimuksessa nousseiden affektiivisten elementtien olemassaoloon ja toimivuuteen organisaatioissa.

Organisaatiositoutumiseen liittyvää ikuisuusongelmaa ei tässä tutkimuksessa ratkaistu. Teemahaastatteluaineistolla sekä teorialla tutkimus pystyi nostamaan esiin erilaisia sitoutumiseen liittyviä tekijöitä, joissa myös painottui yksilöllisyys sitoutumisen kokemuksen sekä kehittymistarpeiden osalta. Tulosten perusteella voi arvioida, että ammattikorkeakoulujen tulisi kiinnittää erityistä huomiota työtehtävien sisältöön yksilötasolla, työtehtävien oikeudenmukaiseen sekä tasapuoliseen jakaantumiseen, osaamisen oikeaan ja perusteltuun kohdentamiseen, lähiesimiesjohtamiseen sekä vuorovaikutteiseen johtamiseen pitääkseen asiantuntijat organisaation palveluksessa,

Jatkotutkimushaasteet

Tulosten pohdinnan yhteydessä olen esittänyt tämän tutkimusten tuloksista nousseita, ammattikorkeakoulututkimusta organisaatioiden toiminnan sekä johtamisen kehittämisen näkökulmasta johdettuja jatkotutkimushaasteita. Näiden lisäksi jatkotutkimushaasteena voisi esittää sen tutkimisen, kuinka ammattikorkeakoulut pystyvät vastaamaan organisaatioissa toimivien asiantuntijoiden tarpeisiin sitoutumisen elementtien vahvistamisen kautta. Sitoutumisen astetta ei pystytä asiantuntijaorganisaatioissa vahvistamaan niin sanotuilla ulkoisilla kannustumilla kuten palkitsemisjärjestelmien kehittymisellä, vaan sitoutumisen vahvistaminen tulee kohdistua yksilötasolle sekä niihin elementteihin, jotka kukin työntekijä kokee itselleen tärkeimmäksi. Mielenkiintoista olisi luoda sapluuna, jolla kukin organisaatio pystyisi kartoittamaan näitä tarpeita omassa henkilökunnassaan. Näin organisaatiot pystyisivät vastaamaan juuri niihin tarpeisiin, mitä sen henkilöstöllä on. Tällöin myös tieto olisi ajantasaista.

Toisena jatkotutkimushaasteena voisi esittää Ahokallio-Leppälän kuvaaman osaamispääoman systeemin olemassaolon sekä toteutumisen tutkimisen ammattikorkeakoulukentällä. Tutkintojen sisältöihin sekä itse tutkintonimikkeisiin kohdistuva muutospaine sekä tarve uudistaa toimintaa koskettaa kaikkia ammattikorkeakouluja. Tämä uudistuminen on tärkeää myös ammattikorkeakoulutuksen elinvoimaisuuden takaajana. Ilman ajantasaista, laadukasta koulutusta,

jolla vastataan työelämän tarpeisiin ammattikorkeakoulut menettävät merkityksensä korkeakoulukentässä.

Kolmantena jatkotutkimushaasteena nousee sen tutkiminen, poikkeavatko ammattikorkeakoulukentällä toimivien lehtoreiden sitoutumisen elementit muiden korkeakoulukentällä toimivien lehtoreiden, kuten yliopistolehtoreiden, sitoutumisen elementeistä. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, että jos näitä eroja löytyy, mikä niitä aiheuttaa.

LÄHTEET*Painetut ja pdf-lähteet*

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Allen, N & Meyer, J. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63 (1), 1-18.

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

Allen, N & Meyer, J. 1996. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*. 49, 252-276.

Beck, U. (2000). *The Brave New World of Work*. Cambridge: Polity Press.

Begley, T. M., & Czajka, J. M. 1993. Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78. ss. 552–556

Bell-Ellis, R. (2015). Spirit at work in faculty and staff organizational commitment. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 1-22.

Von Bonsdorff, M.E. & Janhonen, M. & Vanhala, S. & Husman, P. & Ylöstalo, P. & Seitsamo, J. & Nykyri, E. 2009. Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997–2007. Työympäristötutkimuksen raporttisarja, 36. Helsinki: Työterveyslaitos.

Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. & Jokisaari, M. & Vuori, J. (2008). Who stay unwillingly in a job? A study based on a representative random sample of employees. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos. Työpapereita 245.

Brown, R. B. 1996. Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behaviour* 49, 230-251.

Cheese, P., Thomas, R.J., & Crakg, E. 2008. *The talent powered organization - Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. Great Britain. MPG Books Ltd.

Choi, P.L. & Tang, S.Y.F. 2009. Teacher commitment trends: Cases of Hong Kong teachers from 1997 to 2007. *Teaching and Teacher Education* 25 (2009) 767 – 777.

Clark, B. 1983. *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-national Perspective*. Berkeley, CA; University of California Press.

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

Curtis, S. & Wright, D. 2001. Retaining employees – The fast track to commitment. *Management research news*, Volume 24 No. 8/9, 59-64.

Dey, I. (1995). *Qualitative Data Analysis. A User Friendly Guide for Social Scientist*. 2nd edition. London and New York: Routledge

Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere. Vastapaino.

Grabb, S. 2011. The use of coaching principles to foster employee engagement. *The coaching psychologist*, Vol.7, No. 1. The British Psychological Society – ISSN: 1748 – 1104.

Gupta M. 2015. A study on employees perception towards employee engagement. *GMJ*, Vol IX, Issue 1 & 2, 45-51.

Haaparanta L & Niiniluoto I. 2016. *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsinki: Gaudeamus oy.

Hankamäki, J. (2005). *Työttömän kuolema: johdatus uuteen työyhteiskuntaan ja työn filosofiaan*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hietamäki, M. 2013. *Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ - ja organisaatiositoutumisesta*. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 63. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2010). *Tutki ja kirjoita*. 15. -16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 978-951-31-4836-2.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hunt, S. D., C. Lawrence & van R. Wood (1985). Organizational commitment and marketing. *Journal of Marketing* 49, 112–126.

Hyvärinen M, Nikander P & Ruusuvuori J. 2017. *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino. Tampere.

Häkämies, S. 2009. *Henkilöstökoulutuksen rooli organisaatioon sitoutumisessa*. Pro gradu – tutkielma. Kasvatustieteen laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.

Juuti P. & Virtanen P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otava.

Kananen, J. 2013. *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananoja, A. & Lähteinen, M. & Marjamäki, P. 2011. *Sosiaalityön käsikirja*. Helsinki: Tietosanoma.

Kanungo, R.N.1982. *Work Alienation: An Integrative Approach*. New Yourk: Praeger Publisher.

- Keskinen, S. (2005): Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Koslowsky, M. & Weisberg, J. & Yaniv, E. & Zaitman-Speiser, I. (2012). Ease of Movement and Sector Affiliation as Moderators of The Organizational and Career Commitment, Turnover intentions link. *International Journal of Manpower* vol. 33 (7), pp. 822- 839. DOI 10.1108/01437721211268348.
- Kuula, A. (2015). Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Lappalainen, O. 2015. Miten organisaatiokulttuurin eettisyys on yhteydessä koulupsykologien organisaatioon sitoutumiseen ja työpaikanvaihtoihinkin? Pro gradu – tutkielma. Psykologian laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Laine, M. 2005. Hoitajana huomennakin. Hoitajien ammattiin ja työpaikkaan sitoutuminen. Väitöskirja. Turun Yliopisto.
- Lehto, A. (2007). Työelämän laatu muutoksessa. Teoksessa *Työ murroksessa*, 93–105. Toim. A. Kasvio. Artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Luoma, K. & Troberg, E. & Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta- osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Mamia, T. & Melin, H. (toim.) (2006). Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 2006:3 14. Helsinki: Hakapaino.
- Mamia, T. & Koivumäki, J. 2006. Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Helsinki: Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö.
- 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.
- Metsola, E. 2008. Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon ja työtehtäviin. Pro gradu –tutkielma. Sosiologian laitos. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- McGee, G.W. & Ford, R.C. 1987. Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology* 72 (4), 638-642.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1, 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the workplace. Theory, research, and application.* Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review*. 11, 299-326.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61, 20-52.
- Mikkelsen, A., P. Saksvik, H. Eriksen & H. Ursin (1999). The impact of learning opportunities and decision authority on occupational health. *Work & Stress* 13:1, 20–31.
- Morrow, P. 1993. *The theory and Measurement of Work Commitment*. JAI Press Inc.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Steers, R.M. (1982) *Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academy Press.
- Nissinen, M. 2013. *Organisaatiositoutuminen kolmannen sektorin palkkatyössä*. Pro gradu tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Nurmi, R. 2000. *Johtavatko johtajat?* Mermerus: Tampere.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan* (3. uud. p.). Helsinki: Sanoma Pro.
- Pardon, M. & Kleiner, B. H. 2000. New developments concerning negligent retention. *Management Research News*. Vol. 23, No. 7/8, 39-43.
- Pekkola, E. & Kivistö, J. & Kohtamäki, V. 2014. *Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka*. Gaudeamus Oy: Tallinna Raamatutrukikoja OU, Tallinna.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 59, 603-609.
- Puusniekka, A & Saaranen-Kauppinen, A. 2009. *Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisu*. Tampereen yliopisto.
- Pynnönen, S. (2006). *Työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen välinen yhteys*. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Pyöriä, P. & Saari, T. 2012. *Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys?* Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.): *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus. Helsinki.
- Rahman, W. & Nas, Z. 2013. Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37, (6), s. 564–579.
- Randall, D. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review* 12, 361–378.
- Rifkin, J. 1994. *The End of Work: The Decline of the Global Labour Force and the Dawn of the Post-Market Era*. New York: Tarcher.

Riikonen, E. & Makkonen, M. & Vilkkumaa, I. 2002. Hullun työn tauti: lukemisto tulevan hyvinvointikeskustelun pohjaksi. Tampere: Vastapaino.

Salminen, H. & Ylä-Anttila, P. 2010. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja: Ammattikorkeakoulujen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen

Sennett, R. 1998. *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W.W. Norton.

Shuck, M. B., Rocco, T. S., & Albornoz, C. A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 35(4), 300–325.

Siekkinen T, Kuoppala K, Pekkola E. 2014. Sitoutuminen akateemisen tutkijan työssä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 6/2015. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto.

Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava.

Silvasti, Tiina (2014) Sisällönanalyysi. Teoksessa Ilmo Massa (toim.) Polkuja yhteiskuntatieteelliseen ympäristötutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus. 33–48.

Steers, R. M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly* 22, 46-56.

Strömmer, R. 1999. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.

Surakka, T. 2009. *Hyvä työpaikka hoitoalalla*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki: Talentum.

Tao, M. & Takagi, H. & Ishida, M. & Masuda, K. 1998. A study of antecedents of organizational commitment. *Japanese Psychological Research* 40:4, 198–205.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Turunen, T. 2012. Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. Helsingin yliopisto. *Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja* 2012:4. Helsinki.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Ps-Kustannus.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: Ps-Kustannus.

Vance, R. J. 2006. *Employee engagement and Commitment. A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. SHRM Foundations: United States of America.

Vanhala, S.1981. Henkilöstön vaihtoalttiutta säätelevät tekijät yrityksissä. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-51.

Vanhala, S. & Jurvansuu, S. & Tuomi, K. 2002. Henkilöstöjohtamisen yhteydet organisaatioon sitoutumiseen. Teoksessa Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla, 45–65. Toim. K. Tuomi & S. Vanhala. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B 40. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Vanhala, S. 2009. Henkisen vireyden, sitoutumisen, esimiehen tuen ja oikeudenmukaisuuden yhteys työyhteisön suorituskykyyn työnantajan arvioimana. Teoksessa Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja 214. Yritysten menestyminen ja henkilöstön työkyky. Helsinki: Pellervo. 35–39.

Vataja, Katri & Julkunen, Ilse 2004. Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi. Hyvät käytännöt. Tutkimuskatsaus. Stakes.

Vosloban, R., I. 2013. Employee engagement concept - A Theoretical and practical approach. Contemporary Readings in Law and Social Justice Volume 5(2), 2013, pp 759 -765, ISSN 1948 – 9137.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, Helsinki. 4., uudistettu painos.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS -kustannus.

Wallin, O. (2012). Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print.

Wang, D.- S. & Hsieh, C.- C. 2013. The Effect of Authentic leadership on employee trust and employee engagement. National Changhua University of Education. Social behavior and personality 2013, 41(4), 613 – 624.

Wasti, A. 2005. Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. Journal of Vocational Behavior, 67. ss. 290-308.

Wiener, Yoash 1982. Commitment in Organizations. A Normative View. Academy of Management Review 7/3.

Wright, T. A. & Bonett, D.G.2002. The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology 87:6, 1183–1190.

Internetlähteet

Aguninis, H ja Solarino, A. 2019. Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. Strategic management journal. Vol 4;Issue 8, 1291-1315. Haettu 2.1.2020 osoitteesta <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.3015>

Ahokallio-Leppälä H. 2016. Osaaminen keskiössä. Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Haettu 12.3.2019 osoitteesta <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98404/978-952-03-0005-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Arene 2019. Kannanotto. Haettu 12.3.2019 osoitteesta: <http://www.arene.fi/julkaisut/suomen-menestys-riippuu-osaamisesta-seuraavalla-hallituksella-kasissaan-kohtalon-kortit/>

Cohen, A. 2003. Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach. Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, NJ. Haettu 1.4.2019 osoitteesta https://www.jstor.org/stable/4131482?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents

Dexter, L. A. 2006. Elite and specialized interviewing. Colchester: ECPR Press.
European Commission. Eurydice. 2019. Haettu 1.2.2019 osoitteesta https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/home_en

Gillham B. 2005. Research Interviewing : The Range of Techniques. Haettu 2.1.2020 osoitteesta <http://ebookcentral.proquest.com/lib/diak/detail.action?docID=287863>.

Helistö, M. 2012. Terveysalan opettajien työhyvinvointi – työolojen, työntekijän ja työn näkökulmasta. Pro Gradu – tutkielma. Hoitotieteen laitos. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Haettu 1.2.2019 osoitteesta http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120324/urn_nbn_fi_uef-20120324.pdf

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimissa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Akateeminen Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Haettu 4.1.2019 osoitteesta <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1>.

Jaros, S. 2007. Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. The Icfai Journal of Organizational Behavior, Vol. VI, No. 4. Haettu 12.3.2019 osoitteesta <http://stevejaros.com/wp-content/uploads/2009/08/Jaros-ICFAI-2007-Meyer-and-Al-len1.pdf>.

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön- Kilpailevia vai täydentäviä?. Akateeminen Väitöskirja. Jyväskylä studies in education, psychology and social reseach 206. Haettu 3.12.2018 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13345/9513913503.pdf?sequence=1>.

Juntunen, A. 2017. Voimavarat ja työ sekä työolot osana terveysalan opettajien työhyvinvointia. Pro Gradu –tutkielma. Hoitotieteen laitos. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Haettu 1.2.2019 osoitteesta http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20171041/urn_nbn_fi_uef-20171041.pdf

Keinänen, Koramo & Wennberg. 2018. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen arviointi. Loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:32. Haettu 30.3.2019 osoitteesta <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161050>

Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla- Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Väitöskirja. Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print. Haettu 11.1.2019 osoitteesta
<<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67371/951-44-5943-1.pdf?sequence=1>>.

Korppoo, M. 2010. Laatutyöhön sitoutumisen edellytykset ammattikorkeakoulussa. Käyttäytymistieteiden laitos. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. Haettu 11.1.2019 osoitteesta
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19813/laatutyo.pdf?sequence=1>.

Koskialho, J. 2015. Sitoutuminen ja motivaatio asiantuntijaorganisaatiossa. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Haettu 29.2.2020 osoitteesta
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-201510221691>

Kullaslahti, J. 2011. Ammattikorkeakoulun verkko-opettajan kompetenssi ja kehittyminen. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Haettu 1.2.2019 osoitteesta
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66752/978-951-44-8452-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Laine, M. & Laakso, S. & Wickström, G. 2010. Yli 50- vuotiaiden valmius jatkaa sosiaali- ja terveydenhuollon työssä. Sosiaalitutkimuksen laitos. Työelämän tutkimus 1/ 2010. Haettu 1.3.2019 osoitteesta
http://pro.tsv.fi/tetu/tt/Tt21_verkkoversio.pdf

Lehto, A. & Sutela, H. (2008). Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu 4.1.2019 osoitteesta
http://www.stat.fi/tup/julkaisut/isbn_978-952-467-930-5.html

Lehto, A. & Sutela, H. (2014). Työolojen muutokset 1977-2013. Työolotutkimusten tuloksia. Helsinki. Tilastokeskus. Haettu 1.3.2019 osoitteesta
http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf

Liimatainen; H. 2013. Sosiaalisen tuen ja organisaatioon sitoutumisen yhteys. Jyväskylän Yliopisto. Haettu 11.10.2018 osoitteesta
<<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42642/URN%3ANBN%3Afi%3Aaju-201312112782.pdf?sequence=1>>.

Marttila, L. 2010. Mistä ammattikorkeakouluopettajuus on tehty? Lisensiaatintutkimus. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Haettu 1.2.2019 osoitteesta
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76524/lisuri00111.pdf?sequence=1>

Niiranen; V. & Hänninen, M. 2012. Sosiaalitoimen johtajat kunnissa. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Haettu 10.2.2019 osoitteesta
<<http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fshop.kuntatyonantajat.fi%2Fdownload.php%3F>>.

OAJ 2018. Uutiset ja tiedotteet 14.12.2018. Haettu 1.3.2019 osoitteesta
<https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2018/ammattikorkeakoulujen-opettajilta-puuttuu-aikaa-osaamisen-kehittamiseen/>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017a. Yhteistyössä maailman parasta. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017: 11. Haettu 1.2.2019 osoitteesta <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79438/okm11.pdf>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017b. Suomalaiselle korkeakoulutukselle sekä tutkimukselle kansainvälistymislinjaukset. Tiedote. Haettu 1.4.2019 osoitteesta https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/suomalaiselle-korkeakoulutukselle-ja-tutkimukselle-kansainvalisyyslinjaukset

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen arviointi. Loppuraportti. Opetus ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:32. Haettu 1.2.2019 osoitteesta <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161050/okm32.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2020 a. Tiedote. Haettu 19.4.2020 osoitteesta https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410877/oecd-kannustaa-suomea-kehittamaan-jatkuvaa-oppimista-kokonaisuutena

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2020 b. Kolumni. Haettu 19.4.2020 osoitteesta https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/jatkuva-oppiminen-auttaa-sopeutumaan-muuttuvaan-tyoelamaan

Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Haettu 1.2.2019 osoitteesta <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66506/978-951-44-7768-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Reikko, K. & Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun Ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Juvenes Print Oy. Haettu 26.2.2019 osoitteesta <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>.

Rostila, I. & Mäntysaari, M. & Suominen, T. & Asikainen, P. 2011. Sosiaalityön professionaalisuuden erot kuntaorganisaatioissa- Organisaatiokulttuurien ja organisaatioilmapiirien kirjo. Janus 19/2 143- 157. Haettu 3.3.2019 osoitteesta http://www.sosiaalipoliittinenyhdistys.fi/janus/0211/Janus_02_2011_Rostila_ym.pdf.

Ruokolainen, M. 2011. Do Organizational and job- related factors relate to organizational commitment. Jyväskylän Yliopisto. Haettu 10.10.2018 osoitteesta http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-6305.pdf

Saari, T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Haettu 11.1.2019 osoitteesta <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95421/978-951-44-9478-9p.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Viitanen, E. & Kokkinen, L. & Konu, A. & Simonen, O. & Virtanen, J. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu nro 59. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy. Haettu 3.12.2018 osoitteesta <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Tutkimusjulkaisu%2059.pdf>.

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista. 1129/2014. Haettu 02.02.20 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141129#Pidp447509728>

LIITE 1. Tutkimustiedote

Hyvä lehtori,

Opiskelen Tampereen yliopistossa johtamisen ja talouden tiedekunnassa hallintotieteiden maisteriksi korkeakouluhallinnon ja johtamisen tutkinto-ohjelmassa. Tutkintoni kuuluu pro gradu -tutkielman tekeminen.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan ammattikorkeakoulujen sosiaali- ja terveysalan lehtoreiden organisaatioon sitoutumista. Suomessa on aikaisemmin tutkittu työelämän muutosten vaikutusta työntekijän työhön ja organisaatioon sitoutumiseen (esim. Ponteva 2009; Ruokolainen 2011; Hietämäki 2013). Suomessa ei kuitenkaan tutkimuksen saralla ole tarkasteltu organisaatioon sitoutumista työntekijän näkökulmasta. Aikaisempi tutkimus on myös määritellyn ennakkoon sitoutumisen kohteen: ammattiin, tiettyyn organisaatioon tai ay-liikkeeseen (esim. Jokivuori 2002; Turunen 2012; Saari 2014). Sitoutumista on myös tarkasteltu staattisena ilmiönä eikä siinä tapahtuvia yksilötason muutoksia ole huomioitu.

Tässä tutkimuksessa organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan Allenin ja Meyerin (1990) mallin mukaisesti niitä erilaisia psykologisia tiloja sekä motiiveja, jotka saavat yksilön pysymään organisaation palveluksessa.

Tutkimukseni tarkoituksena on kuvata ammattikorkeakoulujen sosiaali- ja terveysalan lehtoreiden sitoutumista siihen organisaatioon, missä työskentelevät. Tarkoituksena on kuvata niitä tekijöitä, jotka vahvistavat tai heikentävät lehtoreiden sitoutumista. Tutkimus pyrkii kuvaamaan, mitkä ovat ratkaisevia tekijöitä, jotka kannustavat lehtoreita kehittämään ja kehittymään, jaksamaan jatkuvasti uusien yhteiskunnallisten paineiden alaisena työssä, jossa koulutetaan ammattilaisia hyvin vaativiin, eettisesti ja yhteiskunnan toimivuuden kannalta ratkaisevan merkittäviin tehtäviin. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Kerään tutkimusaineistoni yksilöhaastatteluilla ammattikorkeakoulujen lehtoreilta, jotka ovat toimineet vähintään seitsemän (7) vuotta samassa organisaatiossa sosiaali- tai terveysalan lehtoreina. Pyydän Sinua osallistumaan teemahaastatteluun, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, millaisista tekijöistä Sinun organisaatioon sitoutumisesi koostuu. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistumisesi perustuu kirjalliseen suostumukseen ennen haastattelun aloitusta. Lähetän haastattelurungon tutustuttavaksi Sinulle viikkoa ennen haastattelua. Haastatteluun tulisi varata 1,5–2 tuntia aikaa ja se toteutetaan valitsemassasi paikassa. Haastattelut toteutetaan maaliskuun 2020 aikana.

Nauhoitan ja litteroin haastattelut. Käsittelen haastatteluaineiston luottamuksellisesti, eikä henkilöllisyytesi paljastu opinnäytetyössä muille. Tutkimusraportissa ei myöskään yksilöidä, mistä ammattikorkeakoulusta on kysymys, vaan siinä puhutaan kolmesta eteläsuomalaisesta ammattikorkeakoulusta. Tutkimuksen valmistuttua hävitän tutkimusaineiston asianmukaisesti.

Tutkimukseen on saatu tutkimuslupa työskentelemästäsi ammattikorkeakoulusta kyseisen organisaation lupakäytäntöiden mukaan. Tutkimusta ei tehdä toimeksiannosta. Tutkimusta ohjaa yliopistolehtori Anu Lyytinen Tampereen Yliopistosta.

Ystävällisin yhteistyöterveisin,

Hanna Dombret, TtM
Pro gradu -tutkimus
Tampereen yliopisto
Korkeakouluhallinnon ja johtamisen maisteriohjelma
hanna.dombret@XXX
tel XXX XXX XXX XXX

LIITE 2: KIRJALLINEN SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

Osallistun vapaaehtoisesti haastateltavaksi Hanna Dombretin tutkimukseen *Organisaation sitoutuminen ammattikorkeakoulukentällä*. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ammattikorkeakoulujen sosiaali- ja terveysalan lehtoreiden sitoutumista siihen organisaatioon, missä työskentelevät. Tarkoituksena on kuvata niitä tekijöitä, jotka vahvistavat tai heikentävät lehtoreiden sitoutumista

Olen lukenut ja ymmärtänyt tämän tutkielman tiedotteen ja tiedän, että haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan ja että valmiissa tutkimusraportissa voidaan käyttää suoria lainauksia haastatteluista. Olen tietoinen tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja minulle on selvitetty, ettei henkilöllisyyttäni pystytä tunnistamaan tutkimusraportista. Tiedän voivani keskeyttää tutkimuksen milloin tahansa.

Allekirjoitukseni vahvistan suostumukseni osallistua tähän tutkimukseen. Tätä suostumuslomaketta on tehty kaksi samanlaista kappaletta, joista toinen jää itselleni ja toinen Hanna Dombretille.

Paikka

Aika

Allekirjoitus

Nimenselvennys

Hanna Dombret, TtM
Pro gradu -tutkimus
Tampereen yliopisto
Korkeakouluhallinnon ja johtamisen maisteriohjelma
hanna.dombret@XXX
tel XXX XXX XXX XXX

HAASTATTELURUNKO

TAUSTATIEDOT

- Ikä
- sukupuoli
- ammatillinen historia
- työskentelyhistoria vuosissa nykyisessä ammattikorkeakoulussa

Teema 1: Nykytila sitoutumisessa organisaatioon

- Mitkä asiat/syyt ovat sinulle tärkeitä työskennellä/jatkaa työskentelyä nykyisessä organisaatiossa?
- Miten koet omien arvojesi kohtaavan organisaatiosi arvojen kanssa? Miten koet tämän vaikuttavan sitoutumiseesi?
- Kannustetaanko organisaatiossasi kouluttautumiseen ja oman osaamisen kehittämiseen? Millä tavalla? Miten koet tämän vaikuttavan sitoutumiseesi?
- Miten mielestäsi pystyt erottamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan? Miten tämä vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseesi?
- Miten näet työsi sisällön vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseesi? Koetko että asiantuntijuutesi näkyy tekemässäsi työssä? Pystytkö vaikuttamaan työtehtäviisi?
- Miten näet organisaatiosi työilmapiirin vaikuttavan sitoutumiseesi?

Teema 2: Tulevaisuuden tekijät jotka saattavat vahvistaa tai heikentää sitoutuneisuutta

- Onko työssäsi tapahtunut tai tulossa tapahtumaan muutoksia, joiden näet vaikuttavan sitoutumiseesi?
- Millaisten tekijöiden organisaatiossasi tai vapaa-ajassasi näet mahdollisesti vaikuttavan sitoutumiseesi tulevaisuudessa?
- Miten itse haluaisit vaikuttaa suhteessa työskentelyysi tulevaisuudessa nykyisessä organisaatiossa?
- Näetkö itsesi jatkamassa nykyisessä tehtävässä viiden vuoden kuluttua? Jos kyllä, mitkä tekijät tähän näkemyksesi mukaan vaikuttavat? Jos et, mitkä tekijät tähän vaikuttavat?

Teema 3: Johtajuus

- Miten koet organisaatiosi johtamisrakenteen? Miten tämä vaikuttaa sitoutumiseesi?
- Oletko tyytyväinen lähiesimiehesi tapaan johtaa? Miten koet lähiesimiehesi roolin omassa asiantuntijatyössäsi? Miten näet tämän vaikuttavan sitoutumiseesi?

- Miten haluaisit itse tulla johdetuksi? Miten näet eri johtamistapojen vaikuttavan sitoutumiseesi?