



VEETI ARKKO

Toimihenkilöiden kokemuksia agile-mallista

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä(t) Arkko, Veeti	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kuukausi Vuosi 04.2023
	Sivumäärä 48	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Toimihenkilöiden kokemuksia agile-mallista		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
<p>Opinnäytetyössä tutkitaan toimihenkilöiden kokemuksia agile-mallista. Työn tutkimuskysymyksiä ovat: miten toimihenkilöt kokevat omat mahdollisuutensa yrityksen ja oman toimintansa kehittämiseksi, sekä kuinka halukkaita toimihenkilöt ovat kehittämään organisaation toimintaa. Agile-malli on organisaatiotyyppi, jonka tavoitteena on hyödyntää työntekijöiden osaamista sekä asiakaspalautetta. Mallissa luotetaan ihmisiin voimavarana ja ihmisten ripeään reagoimiseen. Agile-malli eroaakin paljon perinteisistä organisaatiomalleista kuten linjaorganisaatiosta.</p> <p>Työn teoriaosuudessa perehdytään opinnäytetyön kannalta tärkeimpiin kokonaisuuksiin. Käsiteltäviä teemoja ovat organisaation määrittely, erilaiset organisaatioteoriat, agile-malli, johtajuus, itseohjautuvat tiimit, toimijuus ja minäpystyvyys.</p> <p>Työn tutkimusosuus koostuu kohdeyrityksen toimihenkilöille tehdystä kyselystä. Kyselyssä oli 24 pakollista suljettua kysymystä, jossa vastausvaihtoehdot olivat Likertin asteikon mukaiset. Kyselyn lopussa oli kaksi avointa kysymystä, jotka eivät olleet pakollisia. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisilla menetelmillä, jonka lisäksi hyödynnettiin myös kvalitatiivisia menetelmiä. Kyselyyn vastasi noin 100 toimihenkilöä.</p> <p>Kyselystä saatua aineistoa analysoidaan teoriaan viitaten. Vastausten perusteella toimihenkilöt ovat halukkaita kehittämään toimintaa sekä uskovat omaavansa taidot siihen. Toimihenkilöt kokevat myös suurimmaksi osaksi kykenevänsä osallistumaan ja ymmärtävät miten toimintaan osallistutaan. On kuitenkin huomioitavaa, että työntekijöiden toiminnankehittämisen mahdollisuuksissa on vielä parannettavaa, esimerkiksi läpinäkyvyyden ja vaikuttamisen osalta. Analyysin perusteella työn lopuksi tarjotaan kehittämissuhteita organisaation toiminnan kehittämiseksi.</p>		
Avainsanat agile-malli, organisaatio, johtajuus, minäpystyvyys, organisaatioteoria, toimijuus		

Author(s) Arkko Veeti	Type of Publication Bachelor's thesis Thesis AMK	Date Month Year 04.2023
	Number of pages 48	Language of publica- tion: Finnish
Title of publication Experiences about agile model from the employee's perspective		
Degree programme Business economics		
<p>This thesis examines employees' experiences with agile model. The research questions of the work include how employees see their own opportunity and motivation to develop the company and their own operations. Agile model is a type of organization in which the goal is to utilize employees and customer feedback. The model relies on people as a resource and on people's quick response. Agile model differs a lot from traditional organizational models, such as line organization.</p> <p>In the theory part of the work, the most important topics from the point of view of the thesis are discussed. The topics are definition of the organization, different organizational theories, agile model, leadership, self-directed teams, agency, and self-reliance. The research part of the work consists of a survey that was conducted for the employees of the target company. The survey had 24 mandatory closed questions, where the answer options were according to the Likert scale. At the end of the survey there were two open questions that were not mandatory. The research was carried out with quantitative methods, whereas qualitative methods were also used. About 100 employees answered the survey.</p> <p>The material obtained from the survey was analyzed with reference to the theory. According to the material, the employees are willing to develop operations, and believe they have the skills to do so. Moreover, employees for the most part feel able and understand how to participate in the activity. However, there is still room for improvement in employees' possibilities in operational development, for instance in terms of transparency and influence. At the end of this work, development ideas are offered based on the analysis in order to further develop the functionality of the organization.</p>		
Keywords agile model, organization, leadership, self-efficacy, organization theory, agency		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TAVOITTEET JA TUTKIMUSMENETELMÄT	7
2.1 Tavoite	7
2.2 Tutkimusmenetelmät	8
2.2.1 Otanta, validiteetti ja reliabiliteetti	9
3 TOIMEKSIANTAJA	10
4 TEORIATAUSTA	10
4.1 Organisaation määrittely	10
4.1.1 Muuttuvat organisaatiot	12
4.2 Organisaatorakenteet	13
4.2.1 Roolit ja vastuut	14
4.2.2 Organisaatioteoria	14
4.3 Agile	15
4.3.1 Itseohjautuvat tiimit	16
4.3.2 Johtaminen	17
4.3.3 Linjaorganisaatio	18
4.4 Toimijuus	19
4.4.1 Minäpystyvyys	20
4.4.2 Osallistumis- ja valinnanmahdollisuudet	21
5 KYSELYTUTKIMUKSEN TOTEUTUS	22
5.1 Kysymykset	22
5.2 Taustamuuttajat	24
6 KYSELYN TULOKSET	24
6.1.1 Taustamuuttajien tulkitseminen	26
6.2 Avoimet palautteet	26
6.2.1 Innostusta lisäävät asiat	27
6.2.2 Innostusta vähentävät asiat	27
6.3 Suljetut kysymykset	29
6.3.1 Ilmapiiri ja suhteet toisiin	29
6.3.2 Yksilölliset resurssit	33
6.3.3 Aktivoiva johtamistapa	38
7 YHTEENVETO	44
8.1 Opinnäytetyön kirjoittaminen	45
8 TULOSTEN POHDINTA	46
8.1 Kehittämisehdotukset	48

LÄHTEET
LIITTEET

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona yritykselle X. Kohdeyritys on suomalainen finanssialan yritys. Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä. Tarkoituksena on arvioida kohdeyrityksen organisaatorakenteen toimivuutta tutkimalla organisaatorakenteen teoriaa ja vertaamalla sitä käytännön toteutukseen. Kyseisessä organisaatorakenteessa toimihenkilöille annetaan mahdollisuuksia osallistua työn suunnitteluun ja kehitykseen. Organisaatiomallin keskiössä on oman osaamisen kehittäminen ja itseohjautuvat tiimit. Tutkimuksesta saadaan ajankohtaista informaatiota toimintamallin toimivuudesta. Opinnäytetyö tarjoaa uuden näkökulman siihen millä tavalla toimihenkilöt kokevat organisaatorakenteen.

Kohdeyritys on kehittänyt aktiivisesti toimihenkilöiden mahdollisuuksia osallistua toiminnan kehittämiseen ja tiimien toimintaan. Opinnäytetyön primäärisenä tavoitteena on selvittää toimihenkilöiden näkemys organisaatiomallista ja kehittää tämän mallin toimivuutta. Oleellisia kysymyksiä ovat ajattelevatko toimihenkilöt, että heillä on annettavaa yritykselle ja kuinka halukkaita toimihenkilöt ovat kehittämään toimintaa. Sekundäärinen tutkimusaihe on toimihenkilöiden omat uskomukset ja toimijuus. Miten toimihenkilöt näkevät esimerkiksi minäpystyvyyden, esihenkilönsuhtautumisen, osallistumismahdollisuudet sekä valinnanmahdollisuudet.

Opinnäytetyö koostuu aineiston keruusta ja toimihenkilöiden vastaamasta kyselystä. Aineiston keruu on tärkeää, jotta käytännön toteutusta voi verrata organisaationteoriaan. Aineoston avulla saadaan työkaluja, jolloin on mahdollista tarjota kehittämis ehdotuksia. Tietoperustana käytetään organisaatioiden teorioista kertovaa kirjallisuutta ja erilaisissa verkkomedioissa julkaistuja artikkeleita. Lisäksi tietoperustana käytetään yrityksen organisaatiomallin teoriaa ja historiaa.

2 TAVOITTEET JA TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Tavoite

Työn tarkoituksena on tutkia toimihenkilöiden kokemusta organisaatiomallin toimivuudesta. Työn tutkimuskysymykset ovat: miten toimihenkilöt kokevat omat mahdollisuutensa yrityksen ja oman toiminnan kehittämiseksi, sekä kuinka halukkaita toimihenkilöt ovat kehittämään toimintaa. Opinnäytetyössä tutkitaankin toimijuutta ja sitä, miten toimihenkilöt näkevät esimerkiksi minäpystyvyyden, esihenkilönsuhtautumisen, osallistumismahdollisuudet, sekä valinnanmahdollisuudet.

Työ koostuu teoriaosasta, kyselystä ja niiden pohjalta tehdyistä johtopäätöksistä. Teoriaosassa käsitellään organisaatorakenteiden teoriaa pohjautuen eri dokumentteihin. Dokumentteiksi voidaan lukea esimerkiksi verkkosivut, kirjat, raportit, tutkimukset ja tilastot. Nämä kaikki on tuotettu menneisyydessä ja voivat olla kirjoitetussa, kuvallisessa, äänitetyssä tai muussa visuaalisessa muodossa. (Kananen 2014, 90.)

Teoriaosuuteen kuuluu eri käsitteiden määrittely ja kuvaaminen. Käsitteitä ovat: organisaatio, organisaatorakenne, agile-malli, itseohjautuvat tiimit, linjaorganisaatio, johtaminen, toimijuus, minäpystyvyys ja osallistumis- ja valinnanmahdollisuudet. Dokumenttien avulla tuotetaan sanallinen selkeä kuvaus aiheistosta niin että analysointi tuottaa lisää informaatioarvoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 136).

Työtä varten tehtävä kysely suoritetaan kohdeyrityksen toimihenkilöille. Tarkoituksena on selvittää heidän halukkuutensa ja motivaationsa osallistumiseen ja kehittämiseen. Kyselyssä selvitetään lisäksi heidän näkemyksensä omasta toimijuudesta ja minäpystyvyydestä. Tulosten ja niiden pohjalta tehtyjen johtopäätösten perusteella annetaan kehittämissuositus, jota kohdeyritys pystyy hyödyntämään organisaation kehittämistyössä.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisilla menetelmillä, jonka lisäksi hyödynnettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kyselynä. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä hyödynnetään suurta vastaajamäärää ja selvitetään tutkittavaa kohdetta tilastojen ja numeroiden avulla. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pyritään ymmärtämään kohteen laatua, merkitystä ja ominaisuuksia kokonaisvaltaisesti. (Jyväskylän yliopiston www-sivut 2015.) Kyselyn vaihtoehdot olivat Likertin asteikon mukaisia. Vaihtoehdot olivat: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä.

Kysely suoritettiin noin kahdellesadalle henkilölle, jotka ovat töissä asiantuntijapalvelussa. Tavoitteena oli saada noin puolet vastaamaan kyselyyn. Tällöin saataisiin mahdollisimman laaja otanta ja mahdollisuus vastaajien välisiin vastuseroihin olisi suurempi. Kyselyssä oli 24 pakolista suljettua kysymystä. Suurella vastaajajoukolla ja suljetuilla kysymyksillä pyritään tuottamaan informaatiota tilastojen ja numeroiden avulla. Näin saadaan laaja käsitys, miten toimihenkilöt kokevat mahdollisuutensa toimintaan osallistumiselle ja kehittämiseksi. Näin opinnäytetyössä hyödynnettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmiä. Kyselyn lopussa oli kaksi avointa kysymystä. Nämä kysymykset eivät olleet pakollisia. Avointen kysymysten tarkoituksena on ymmärtää vastaajaa ja saada selville hänen omia kokemuksiansa ja mielipiteitänsä aiheesta. (Tilastokeskuksen www-sivut). Näin työssä hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmiä.

Tutkimusmenetelmät sopivat opinnäytetyöhön, sillä ne antavat ajankohtaista informaatiota kohdeyrityksen toimihenkilöiden kokemuksesta kyseisestä organisaatorakenteesta. Teoriaan ja dokumentteihin vertaaminen antaa tietoa siitä, että poikkeako käytännön toteutus teoriasta. t

2.2.1 Otanta, validiteetti ja reliabiliteetti

Kokonaisotanta on yksi otantamenetelmistä. Kokonaistutkimus on tutkimus, jossa tutkijan mielenkiinto keskittyy samalla painoarvolla koko tutkimuksen perusjoukkoon. Yleensä kokonaistutkimuksessa vastaajajoukko on määrältään pieni. (Jyväskylän yliopiston www-sivut 2015.) Tässä opinnäytetyössä käytetään kokonaisotantaa. Otantamenetelmä sopii tutkimukseen, sillä kysely lähetetään kaikille toimihenkilöille, sekä kaikilla on mahdollisuus vastata siihen. Näin ollen tutkimus kohdistuu samalla painoarvolla koko perusjoukkoon. Tutkimuksen kohteena oleva ryhmä, josta koskevia tietoja halutaan kerätä, on perusjoukko. (Tilastokeskuksen www-sivut).

Validiteetti ilmaisee tutkimuksessa käytetyn mittausmenetelmän toimivuutta. Mittaako tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta mitä on tarkoitus mitata. (Tilastokeskuksen www-sivut.) Tutkimuksessa käytetyt kysymykset kuvaavat toimihenkilön suhtautumista osallistumiseen ja toiminnan kehittämisen mahdollisuuksiin. Kysymykset kuvaavat myös heidän toimijuuttaan, esihenkilösuhtautumista, minäpystyvyyttä ja osallistumisen- ja valinnanmahdollisuuksia. Suurin osa kysymyksistä on suljettuja ja niillä pyritään saamaan vastaaja valitsemaan häntä lähimmäksi kuvaavan vaihtoehdon. Kyselyn kysymyksillä ja annetuilla vaihtoehdoilla voidaan tutkia opinnäytetyön aihetta ja tutkimuskysymyksiä.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Kysely toteutetaan yrityksen hyödyksi eikä vastauksia voi yhdistää nimettyihin henkilöihin. Luottamuksellinen vastaus on tärkeää, jotta tutkimustulokset ovat luotettavia ja paikkansapitäviä. Tämä tieto informoidaan vastaajille, jotta organisaation kontrolli ei vaikuta vastauksiin. Anonymiteetti testattiin muutamalla koehenkilöllä ennen kyselyn virallista julkaisua. Samalla kokeillaan kyselyn kysymysten ymmärrettävyys.

Reliabiliteetti ilmaisee sitä, kuinka luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä. (Tilastokeskuksen www-sivut). Reliabiliteetti toteutuu tutkimuksessa, koska vastaajilla on kokemusta kohdeyrityksen

organisaatiomallin toimivuudesta. Näin ollen he pystyvät muodostamaan omat mielipiteensä ja arvion sen toimivuudesta. Kohdeyrityksessä työskentelevät toimihenkilöt ovat oikea joukko vastaamaan kyseiseen kyselyyn.

3 TOIMEKSIANTAJA

Toimeksiantajan pyynnöstä osa opinnäytetyöstä on salaista. Salaista on esimerkiksi eri toiminnot, joille kysely suoritetaan. Toimintoja ei tästä syystä eritellä opinnäytetyössä vaan ne ilmenevät työssä toiminto 1, toiminto 2 ja toiminto 3. Toimeksiantaja häivytetään pois tästä opinnäytetyöstä. Tekstissä kohdeyritys on yritys X. Organisaatiomalli, jota tässä opinnäytetyössä tutkitaan, on agile-malli. Opinnäytetyössä agile-mallia kuvataan yleisellä tasolla, eikä kohdeyrityksen tapaa soveltaa sitä kuvata työssä tarkemmin. Kohdeyritys on suomalainen finanssialan toimija. Työssä kohderyhmä on asiantuntijapalvelu, joka sisältää noin 200 toimihenkilöä.

Olen itse töissä kyseisessä yrityksessä. Organisaatiomalli onkin osana jokapäiväistä työtäni, mikä tekee aiheesta ajankohtaisen. Opinnäytetyössä tärkeää on tarjota konkreettista hyötyä kohdeyritykselle. Opinnäytetyössä on mielenkiintoista selvittää miten toimihenkilöt näkevät omat ideansa, mahdollisuudet ja oman roolinsa itseohjautuvassa tiimissä.

4 TEORIATAUSTA

4.1 Organisaation määrittely

On olemassa useita teorioita ja määritelmiä organisaatiolle. Daft (2016, 48) esittää, että organisaation tavoitteet ja valinnat vaikuttavat siihen millainen organisaatio on. Organisaation päämäärä, strategia ja tarkoitus ohjaa toimia ja

suhteita, joita organisaatio yrittää tavoitella. Organisaatio muuttuu näiden tekijöiden mukana muuttuvassa ympäristössä.

Harisalo (2021, 17–18) määrittelee käsitteen organisaatio kolmella tavalla. Yleisimmän määritelmän mukaan organisaatio on tavoitteita suunnitelmallisesti edistävä järjestelmä. Tämä määritelmä kohdistaa huomion organisaation sisäisiin järjestelyihin, ja jotta tavoitteisiin päästään, organisaation on koordinoitava sisäisiä olosuhteita ja tuotantoprosessia varmistaakseen tehokkuuden. Toinen määritelmä määrittelee organisaation järjestelmäksi, joka on jatkuvassa vaihdanta- ja vuorovaikutussuhteessa ympäristönsä kanssa. Määritelmän mukaan kiinnostus kohdistuu siihen, kuinka toimintaympäristö vaikuttaa organisaation toimintaan ja menestys mitataan sillä, kuinka hyvin organisaatio palvelee ympäristöä ja kykenee reagoimaan ympäristön vaatimuksiin. Kolmannessa tavassa organisaation määrittelee siihen kuuluvien jäsenten käsitys organisaatiosta. Organisaation luo ihmisen mieli eikä todellisuus. Määritelmä on subjektiivinen ja tulkinnallinen, sillä ihmiset tulkitsevat samoja asioita eri tavoin, antaen niille erilaisia merkityksiä. Juholin & Ryndenfelt (2022, 1–2) tuovat esiin, että organisaatio rakentuu ja on olemassa ihmisten välisen vuorovaikutuksen ansiosta.

Kohdeyrityksen organisaatiomallissa ihmisten välinen vuorovaikutus on avainasemassa. Itseohjautuvat tiimit perustuvatkin vuorovaikutukselle ja riippuvat paljon ihmisten eri käsityksestä, miten toimihenkilöt kokevat ja tulkitsevat asioita. Osallistuminen ja toiminnan kehittäminen perustuukin vahvasti toimihenkilöiden vuorovaikutuksesta toisiaan kohtaan. Ideoita saadaan toimihenkilöiden eri käsityksistä ja kokemuksista. Päämäärä ja strategia ohjaavat tiimien perustoimintaa. Edellä kerrotut määritelmät kuvaavat kohdeyrityksen organisaatiota. Näiden eri määritelmien soveltaminen ja yhdisteleminen näkyvät eri organisaatiomalleissa.

4.1.1 Muuttuvat organisaatiot

MCGill ja Slocum (1993) jakavat organisaatiot neljään kategoriaan. Osaava organisaatio perustuu 1920-luvulta peräisin oleviin käsitteisiin. Perusajatuksena on parhaan mahdollisen toimintavan löytäminen. Muutokset toteutetaan olemassa olevien menettelytapojen mukaisesti, eivätkä ne vaadi uutta oppimista. Ymmärtävän organisaation käsitteet ovat peräisin 1980-luvulta. Siinä on tarve löytää vaihtoehtoinen toimintatapa vakiintuneille rutiineille. Samalla kuitenkin pyritään säilyttämään vaikutelma kyvystä kontrolloida ja ennustaa toimintaa. Hyväksytyjen uudistusten tulee olla sopusoinnussa organisaation uskomusten, kulttuurin ja arvojen kanssa. Ongelmia ratkaisevassa organisaatiossa organisaatio kulkee analyysistä toimintaan. Vahvuuksia ovat ongelmien diagnosoiminen, analysointi ja resurssien kehittäminen toimintaohjelmassa. Johtamisen perspektiivi on yleensä lyhyt. Ajattelutapa tarjoaa nopeita korjauksia, lyhytjänteisiin kokeiluihin, jotka eivät vaikuta perusongelmiin. Oppivassa organisaatiossa eli luovassa johtamisessa hyödynnetään kokemusta. Sidoryhmäsuhteita käytetään oppimisen lähteinä. Tunnusmerkkejä on kokonaisajattelu, avoimuus, luovuus, henkilökohtainen tehokkuus ja empatia.

Morgan (1986) kuvaa organisaatiota metaforin. Hänen mukaansa organisaatio on kuin kone, aivot, organismi, hallinnan väline, poliittinen järjestelmä, mielen vankila, kulttuuri ja muutosprosessi. Mitä monipuolisempi on oma mielikuva, sitä rikkaampi ja ymmärrettävä voi organisaation tarkastelu olla.

Organisaatiot ovat kehittyneet ajansaatossa. Vanhoista rutiineista ja jäykistä toimintatavoista on päästy eroon. Organisaatio on oppinut oppimaan ja muuttamaan muuttuvassa maailmassa. Muutoksia ei enää tehdä olemassa olevien menettelytapojen mukaisesti tai yritetä korjata ongelmaa pikaratkaisulla. Nykyään organisaatio hyödyntää sidoryhmäsuhteita oppimisen lähteenä ja muuttaa toimintaansa jatkuvasti. Kohdeyrityksessä rakentavalla vuoropuhelulla, avoimella kommunikaatiolla ja kokemuksilla luodaan oppimista edistävä ilmapiiri. Johto tarjoaakin näitä työkaluja tarjoamalla mahdollisuuksia osallistumiseen ja toiminnan kehittämiseen.

4.2 Organisaatorakenteet

Viitala näkee, että organisaatio on työväline, jolla erilaisia resursseja yhdistellään. Organisaationrakenteen ja strategian yhteensopivuus on tärkeää. Rakenteen mahdollistaa toimintaympäristön muutospaineisiin. Onnistuessa se tuottaa muutokset toimintaan ja asiakkaiden palvelemiseen. Toimiva rakenne ja kuvaus voivat olla kehittämisen työkaluja, joilla viestintää ja toimintaa pystytään suuntaamaan ja koordinoimaan. Pahimmillaan siitä muodostuu este tai haitallinen hidaste, joka jäykistää toimintaa. Parhaimmillaankin organisaatiomalli on vain sovittujen tehtävien ja vastuunjako. Organisaatorakenteen kehittäminen vallitsevaan tilanteeseen onkin nykyinen malli. Organisaatorakenteen puuttuminen voi johtaa tietämättömyyteen omasta vastuusta. Tehtäviä voi jäädä tekemättä ja voi olla epäselvää kenellä on oikeus tehdä päätöksiä. Organisaatorakenne heijastaakin yrityskulttuuria voimakkaasti. (Viitala 2004, 108–109).

Minzbergin (1983) mukaan organisaatiossa on valtasidoksia, politiikkasidoksia, identiteettisidoksia ja tehtäväsidoksia. Quinn (1985) puolestaan sijoittaa organisaatiotyyppensä erilaisiin ulottuvuuksiin kuten, yksilöllisyys ja yhteisöllisyys, sekä ulospäinsuuntautuminen ja sisäänpäin suuntautuminen.

Minzberg (1983) jakaa organisaatiot viiteen päätyyppiin. Yksinkertaisessa rakenteessa yhtenäisyys vahvistuu läheisten työsuhteiden, keskinäisen sopeutumisen ja suoran valvonnan seurauksesta. Rakenteen kuvaa yleensä pientä yritystä. Konebyrokratian työjako on pitkälle eriytynyt, keskijohtoa on paljon ja heidän tehtävänä on valvominen ja konfliktien torjunta. Ongelmia ovat ympäristön äkilliset muutokset. Konebyrokratia on tyypillisesti vakiintuneen tuotannon toiminnan operatiivinen taso. Ammattilaisbyrokratiassa on kehittynyt tukihenkilöstö operatiivisen ytimen työskentelyyn. Ydin tekee päätökset johdon rinnalla. Ammattilaisbyrokratia toimii parhaiten pysyvässä ja vakaassa toimintaympäristössä. Tulosityksikköorganisaatio on konebyrokratian kokoonpanomalli, jossa jokainen yksikkö onkin jossain määrin itsenäinen. Byrokraattinen rakenne muodostuu työtulosten standardoinnista. Projektiorganisaatiossa byrokratia on korvattu projektiryhmillä. Tämä organisaatiotyyppi on

ainoa organisaatio, joka pystyy reagoimaan ympäristön jatkuviin muutoksiin. Projektioorganisaatio soveltuu tehtäviin, jotka ovat kertaluonteisia ja joilla on selvä päämäärä.

4.2.1 Roolit ja vastuut

Organisaatio on Minzbergin (1983) mukaan jaettavissa viiteen osaan. Näitä ovat operatiivinen ydin, joka vastaa käytännön työstä, strateginen huippu eli ylin johto, keskilinja eli johdon ja ytimen välissä toimivat linjajohtajat sekä, teknostrukturi eli suunnittelijat ja erilaiset järjestelmät. Teknostrukturiin kuuluvat myös tukihenkilöstö eli erikoisasiantuntijat, jotka toimivat operatiivisen toiminnan ulkopuolella.

Kohdeyrityksessä roolit jakautuvat suhteellisen samanlailla. Toimihenkilöt vastaavat käytännön työstä. Valmentajat, sekä asiantuntijat toimivat tukihenkilöstönä. Keskilinjassa toimivat esihenkilöt vastaavat tavoitteisiin pääsystä.

4.2.2 Organisaatioteoria

Organisaatioita ja niiden teorioita on lukemattomia määriä. Niitä voidaan jaotella ryhmiin sen mukaan millaisista tehtävistä ne vastaavat. Luokittelu auttaa niiden vertailussa, sekä auttaa käsittelemään niiden erilaisuutta. Myös luokittelumenetelmiä on valtava määrä. Etzioni (1970) erottelee organisaatiot kolmeen tyyppiin. Ne ovat taloudellista hyötyä tuottavat organisaatiot, normatiivista järjestystä tuottavat organisaatiot ja pakkovaltaa tuottavat yksiköt. Blau & Scott (1962) puolestaan jaottelevat organisaatiot neljään ryhmään, pääsääntöisen tehtävän luonteen mukaan. Organisaatioita on heidän mukaansa tavaroita tuottavat, palveluita tuottavat ja jäsenyyttä tuottavat ja yhteiskunnallista osallistumista tuottavat organisaatiot. Parsons (1960) puolestaan erottelee organisaatiot sen mukaan, mikä oli niiden yhteiskunnallinen funktio.

Organisaatiolla on monia tarkoituksia. Teoriat ovat kehittyneet ajansaatossa ja yleensä reaktiona toisiinsa. Teoriat tarjoavat perustan kriittiselle, luovalle,

pohtivalle ja eettiselle ajattelulle. Erilaisia organisaatioteorioita ovat klassinen rakennusteoria, tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhteiden koulukunta, päätösteoria, järjestelmäteoria, valtateoria, kontingenssiteoria, strategiateoria, kulttuuriteoria, innovaatioteoria, verkostoteoria ja katalysoivan puheen teoria. (Harrisalo 2021, 18–20.)

4.3 Agile

Keskeisessä osassa tätä opinnäytetyötä on organisaatiomallin ymmärtäminen. Tässä työssä käsitellään agile-mallia yleisellä tavalla eikä syvennytä kohdeyrityksen agile-malliin sen tarkemmin.

Organisaatiomallin voimavarana toimivat asiakaspalaute sekä työntekijät. Agile-mallissa luetetaan ihmisten ripeään reagoimiseen. (Moreira 2017, 8–10.) Mallin periaatteita kuvaakin ”yksilöitä ja kanssakäymistä enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja, vastaamista muutokseen enemmän kuin pitäytymistä muutokseen.” (Agilemanifesto www.sivut 2001). German (2019) puolestaan näkee, että agile-organisaatio on perinteistä organisaatiota muutoskykyisempi ja siinä tärkeintä on tuottaa lisäarvoa. Mallissa motivaatio on yleensä korkea, sillä tiimit voivat itse vaikuttaa siihen mitä tehdään ja miten. Hän näkee myös, että agile-mallissa tärkeää on agile-ajattelu eli agile-filosofia. Tämä on osa organisaation toimintakulttuuria.

Organisaatiomallin toimintatavan soveltamisen on tarkoitus kehittää erilaisia osa-alueita. Organisaatiomalli antaa raamit kohdeyrityksen kulttuurille ja toimintatavalle. Itseohjautuva organisaatio tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja parantaa jatkuvasti omaa toimintaansa. Muutokset asiakaskäyttäytymisessä, kilpailuympäristössä, sääntelyssä ja teknologiassa vievät eteenpäin organisaation uudistumista. Esimerkiksi organisaatiomallin vaihtaminen linjaorganisaatiosta agile-malliin edistää näitä toimintatapoja. Agile-toimintatavan periaatteita ovat: asiakas keskiössä, nopea reagointi ja suunnan korjaus tarvittaessa, läpinäkyvä toiminta ja vastuu itseohjautuvilla tiimeillä.

4.3.1 Itseohjautuvat tiimit

Itseohjautuvan tiimin käsitteen ymmärtäminen on avainasemassa. Yukl (2022, 256–258) kuvaa itseohjautuvaa tiimiä niin että se toimii omalla vastuualueellaan organisaation antamien reunaehtojen mukaan. Itseohjautuva tiimi johtaa itse omaa toimintaansa. Organisaation on tarkoitus luoda puitteet ja antaa käyttöön tarvittavat resurssit. Tärkeää on, että tiimi itse kykenee määrittelemään sen, miten työt suoritetaan. Tunnusomaisia piirteitä on esimerkiksi se, että työtehtävät ovat usein monimutkaisia ja merkityksellisiä ja tiimiläisillä on yhteinen jaettu tavoite. Tarvittavien tietojen ja taitojen avulla tiimiläisillä on mahdollisuus toteuttaa työ itsenäisesti. Tunnusomaista on myös se, että tiimeillä on pieni jäsenmäärä ja jäsenten vaihtuvuus on pientä. Itseohjautuvuus voi näyttäytyä eri organisaatioissa eri lailla. Itseohjautuvuuden tasoon voivat vaikuttaa työtehtäviin liittyvät teknologiat ja erityispiirteet sekä organisaatiokulttuuri.

Wilkison (1998, 47–48) näkee itseohjautuvan tiimin työntekijöille voimaannuttavaksi. Tiimiläisille tiedon antaminen organisaation päätösten syistä ja vaikutuksista on tärkeää, jotta tiimiläiset voivat ymmärtää näitä päätöksiä. Organisaation tulisi huomioida työntekijöiltä saamansa tieto päätöksenteossa. Itseohjautuvassa tiimissä ratkaisua ei aina tarvitse antaa ulkopäin vaan jossain tilanteessa tiimille voi antaa vapaat kädet työhön liittyvän ongelman ratkaisemiseksi. Tämä auttaa tiimiä ottamaan vastuu omasta työstään ja tämä voi vähentää työnvalvonnan tarvetta. Itseohjautuvuus voi näin ollen olla voimaannuttavaa, kun itseohjautuvuus antaa työntekijälle mahdollisuuden olla mukana päätöksenteossa. Toiminnan eri roolien muokkaaminen voi vaikuttaa asenteisiin ja sitä kautta työntekijän hyvinvointiin.

Kohdeyrityksen toiminnan keskiössä ovat moniosaavat, itseohjautuvat tiimit. Yhdessä ohjautuen tiimin tavoitteita tavoitellaan vastuullisesti, läpinäkyvästi ja itseohjautuvasti. Moniosaisuus viittaa siihen, että tiimit ovat mahdollisimman vähän riippuvaisia muista tiimeistä. Tiimien koko voi olla 5–15 henkilöä. Esihenkilöt kommunikoivat tiimeille selkeät ja konkreettiset suunnat ja tavoitteet. Tämä mahdollistaa itsenäisen päätöksenteon, toiminnan ja vastuun ottamisen.

Näin itseohjautuvuus mahdollistaa nopean reagoinnin. Tiimit itsenäisesti päättävät miten tavoitteisiin päästään, sekä itse pohtivat kuinka työtehtävät suoritetaan parhaiten. Niin ikään informaation jakaminen ja auttaminen kuuluvat vahvasti tiimityöskentelyyn.

4.3.2 Johtaminen

Johtamisesta on monia teorioita ja hyvälle johtajalle on monia eri määritelmiä. Viitala (2004, 71,73) kuvaa johtamista siten, että johtaja edustaa yksikköä ulospäin ja edistää yksikön tarpeita ja sen etuja. Johtajan odotetaan välittävän uutta tietoa yksikköön, sekä hankkivan sille tukea ja etua ympäristöstä. Johtaminen ja esihenkilötyö on erilaista vaikuttamista ihmisten kautta. Se voi olla aktiivista ja välineellistä suoraa puuttumista varsinaiseen toimintaan. Johtajien tärkeimpiä tehtäviä on määritellä ongelmia ja suunnitella niihin ratkaisuvaihtoehtoja, sekä tehdä päätöksiä. Johtamiseen ja esihenkilötyöhön kuuluu lisäksi konkreettisia tehtäviä, kuten kaupoista sopimista ja neuvotteluja. Käsitys hyvästä johtamisesta on kehittynyt samanlailla kuin organisaationäkemyksetkin. Aiemmin johtajien ja esihenkilöiden tärkeimpiä tehtäviä olivat käskeminen ja valvominen. Nykyään kuitenkin heidät nähdään enemmän suunnannäyttäjinä, rohkaisijoina ja osaamisenkehittäjinä ja luojina.

Yukl (2019, 192–195) listaa mitkä ovat tutkimusten perusteella hyvän johtajan piirteitä. Hänen mukaansa hyvä johtaja on: halukas kantamaan vastuuta, sinnikäs, stressinsietokykyinen, itseensä luottava, luotettava, halukas vaikuttamaan, tilanteisiin mukautuva, energinen, päättäväinen, yhteistyökykyinen, vakuuttava, jämäkkä, avoin sosiaaliselle ympäristölle, kunnianhimoinen ja suoristussuuntautunut. Bennis (1989, 221) on esittänyt, että henkilökohtainen sitoutuminen, luotettavuus, rehellisyys ja johdonmukaisuus ovat välttämättömiä ominaisuuksia johtajassa ja johdettavien välisen luottamuksen syntymisessä. Henkilökohtainen sitoutuminen on itsensä likoon laittamista. Hyvä johtaja tekee sen mistä puhuu ja mitä edellyttää alaisiltaan. Hyvä johtaja on oman viestinsä paras esimerkki. Luotettavuus on sitä, että johtajat tukevat alaisiaan. Rehellisyydellä viitataan siihen, että tarkoittaa mitä sanoo ja toimii omien

sanojensa mukaisesti. Johdonmukainen johtaja pysyy kurssilla ja kykenee pitää saman linjan myös hankalissa tilanteissa, kuitenkin menemättä jääräpäisyyteen tai joustamattomuuteen.

Kohdeorganisaatiossa johtamisen malli perustuu edellä mainittuihin kuvauksiin. Käskeminen ja valvominen ei näy esihenkilöstön toiminnassa, vaan enemmänkin rohkaiseminen ja osaamisen kehittäminen. Esihenkilöiden tehtäviin kuuluukin enemmän suunnannäyttäminen ja auttaminen kuin tiukat käskyt ja valvonta. Tämä voi johtua organisaatiomallista. Linjaorganisaatiossa voikin toteutua jäykkä johtaminen, mutta agile-mallissa toimihenkilöt ovat vapaampia ja saavat resursseja esihenkilöiltä. Johtamisessa tärkeintä on tasa-arvon, kannustamisen ja luotettavuuden toteutuminen. Valvomisella on oma roolinsa, jotta työntekijöille voi antaa palautetta ja kehuja onnistumisistaan. Kannustamisella ja kehumisella on tärkeä rooli työntekijän motivaation nostamisessa.

4.3.3 Linjaorganisaatio

Kohdeyrityksellä on ollut käytössä linjaorganisaatio. Muutoksen myötä hierarkisuus on vähentynyt ja toimintayksiköiden rajat ovat hämärtyneet. Muutoksen takia toimihenkilöiden motivaatio voi parantua, kun tiimeillä on enemmän vastuuta ja tiimit kykenevät itsenäiseen työhön. Asiakkaille lisäarvon tuominen ja oman toiminnan kehittäminen on helpottunut asiakaspalautteen myötä. Tiimien läpinäkyvä toiminta parantaa tiimien välistä kommunikointia ja edistää oppimista. Tällöin palaute ei tule vaan suoraan esihenkilöltä, vaan palautetta saadaan monesta eri lähteestä. Tukipalvelut kuten valmentajat ja asiantuntijat tukevat myös tätä oppimista ja informaation välittämistä. Osa itseohjautuvien tiimien hienoutta on se, että esihenkilöt luottavat tiimien tekevän työtehtävät hyvin ja tarjoavat mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen.

Linjaorganisaatio kuuluu byrokraattisrationaaliseen organisaatioon eli klassisiin organisaatiotyyppisiin. Organisaatiomalli perustuu voimakkaasti hierarkiaan ja sen juuret ovatkin syvällä keskitetyssä valvonnassa. Oletuksena on, että esihenkilöt tietävät enemmän kuin alaisensa. Johto keskittyy strategian ja

toiminnan koordinoimiseen, eikä operatiiviseen päätöksenteon valvontaan tai ohjeistamiseen. Työntekijät saavat ohjeistuksen vain lähimmältä esihenkilöltä, tiedon kulkiessa vain ylhäältä alas. Maantieteellinen tai tuotekohtainen jako jakaa selkeät vastuualueet. Ongelmaksi muodostuu tällöin synergian puutteellisuus vastuualueiden välillä. (Viitala 2004, 115–116)

4.4 Toimijuus

Juvonen (2015, 36) kuvaa toimijuutta kykynä tehdä päätöksiä ja valintoja vuorovaikutuksessa yhteisöjen ja yhteiskunnan rakenteiden ja normien kanssa. Toimijuus on vaikuttamista jokapäiväisissä tilanteissa. Toimijuus toteutuu, kun ihminen on tietoinen kyvyistään ja mahdollisuuksistaan vaikuttaa ja muokata olosuhteita, jossa elää. Jyrkämä, Seppänen, Karistö & Kröger. (2007, 205–206) kuvaa toimijuutta siihen kuuluvien osa-alueiden kautta. Kaikki osa-alueet ovat vaikutussuhteissa toisiinsa. Osa-alueita ovat kyvykkyys, halu, osaaminen, voiminen ja tunteminen. Toimijuutta on mahdollista vahvistaa tukemalla ihmisen kykyä, joka lisää osaamista. Halu oppia puolestaan voi antaa motivaatiota uusien asioiden opetteluun ja oppimiseen.

Bandura (2006, 65) puolestaan jakaa toimijuuden kolmeen kategoriaan: kollektiivinen toimijuus, läheistoimijuus ja henkilökohtainen toimijuus. Kollektiivisessä toimijuudessa ihmiset yhdistävät tietämyksensä, voimavaransa ja taitonsa, jolloin saadaan kokemus pystyvyydestä. Näin on mahdollista saavuttaa haluttu lopputulos, voimat yhdistämällä. Läheistoimijuudella ihminen vaikuttaa muihin ihmisiin, joilla on enemmän osaamista, tietämystä ja voimavaroja ja sen avulla vaikuttaa haluamaansa asiaan. Henkilökohtainen toimijuus on suoraa, sekä itsenäistä vaikuttamista itseensä sekä ympäristöönsä.

Työelämässä toimijat voidaan nähdä eri tavoin. Seeckin (2008, 32–36) mukaan johtajat ja työntekijät nähdään eri tavoin erilaisissa johtamisparadigmoissa. Eri johtamisparadigmoissa heillä on erilaisesti toimivapautta. Tieteellisessä liikkeenjohdossa työntekijä nähdään orgaanisena koneena ja heitä rajoittavat tieteellisen liikkeenjohdon menetelmät ja tiukat säännöt.

Ihmissuhdekunnan opit puolestaan kannustavat oma-aloitteisuuteen ja aktiivisuuteen. Eri johtamisparadigmat suosivatkin erilaista toimijuutta, toinen kurinalaista toimijaa ja toinen sosiaalista toimijaa.

Toimijuus kuvaa henkilön omaa toimintaa ja vuorovaikutusta itseensä ja ympäristöönsä. Jokainen on omanlaisensa toimija ja tekee omat päätöksensä jokapäiväisissä tilanteissa. Toimijuuteen liittykin voimakkaasti oma kuva minäpystyvyydestä ja omista kompetenssiuskomuksista.

4.4.1 Minäpystyvyys

Minäpystyvyydellä on suuri vaikutus niin elämässä kuin työelämässä. Onnistumisten seurauksesta voi olla valmiimpi aina haastavampiin ja pidempikestoisiin tehtäviin. Minäpystyvyys vaikuttaa toimihenkilöiden käyttäytymiseen työelämässä. Esimerkiksi omilla minäpystyvyyssuskomuksilla voi olla vaikutusta toimihenkilön halukkuuteen, eli haluaako hän osallistua tiimien tai yhteisten asioiden hoitamiseen ja haluaako hän kehittää ja haastaa omaa osaamistaan. Onnistumiset ja vaikeuksien selittäminen vahvistavat omaa minäpystyvyyttä ja antavat lisää luottamusta. Myös toisinpäin, epäonnistuminen voi huonontaa minäpystyvyyden kuvaa. Se voi myös aiheuttaa tunteen, etteivät omat ideat tunnu hyviltä tai kokemuksen ettei itsellä ole annettavaa kyseiseen tehtävään. Tämän seurauksena on mahdollista, ettei hän ole halukas osallistua toiminnan kehittämiseen.

Bandura (1986, 94–97) tarkoittaa minäpystyvyydellä uskomuksia ja arvioita henkilön omista kyvyistä suoriutua erilaisista tehtävistä. Hän näkee, että minäpystyvyys ei ole vakio tai pysyvä käsitys. Ihmisen arviot omasta selviytymisestäään voivat vaihtua erilaisten kokemusten seurauksesta. Esimerkiksi myönteinen kokemus taitojen kehityksestä voi parantaa minäpystyvyyden kuvaa. Minäpystyvyys vaikuttaa oleellisesti siihen minkälaisia tehtäviä ihminen valitsee ja siihen, kuinka pitkään ja ahkerasti hän niiden parissa työskentelee. Minäpystyvyyssuskomukset muodostuvat tulkintana omasta suoristuksesta. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat saadun avun määrä, tehtävän vaikeustaso, työmäärä

ja se kuinka tärkeää tehtävässä onnistuminen on. Sosiaalinen vertailu, kannustus, tunteet, fysiologiset reaktiot ja palaute ovat tärkeä tietolähde minäpystyvyyssuskomusten muodostamisessa. Tunteita voi olla esimerkiksi ahdistus ja fysiologisia reaktioita voivat olla sydämen tykytys ja hikoilu. Nämä merkit voivat viitata omaan uskomukseen heikosta kykytasosta tai uskomukseen suoriutua heikosti tehtävästä.

Klen (2012, 14,75) vahvistaa teoriaa, että minäpystyvyydellä tarkoitetaan ihmisen uskomuksia omasta motivaatiosta, mahdollisuuksista ja toiminnasta jonkin tehtävän suorituksessa. Tehokkuususkomus, pystyvyys ja itsetehokkuus kuuluvat minäpystyvyyden käsitteisiin. Hän näkee, että minäpystyvyyden tunne luo edellytykset innovatiiviselle työotteelle ja vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Minäpystyvyys koetaan onnistumisten, hyvän asiakaspalautteen ja epäonnistumisista selviytymisen kautta.

4.4.2 Osallistumis- ja valinnanmahdollisuudet

Opinnäytetyössä keskeisestä on se, miten toimihenkilöt näkevät osallistumis- ja valinnanmahdollisuutensa. Osallistumismahdollisuuksilla kuvataan sitä, kuinka paljon henkilöllä on halukkuutta ja mahdollisuuksia osallistua toiminnan kehittämiseen. Toiminnan kehittäminen on oman tiimitoiminnan ja yhteisten asioiden kehittämistä ja hoitamista. Toimintaa voidaan kehittää esimerkiksi projekteihin ja työpajoihin osallistumalla sekä jakamalla informaatiota ja osaamista. Esimerkiksi asiakaskokemusta, tehokkuutta tai toimintatapaa voidaan näin kehittää. Jokaisella tiimillä on omat tavoitteensa ja jokaisella on mahdollisuus päästä vaikuttamaan tavoitteisiin ja niihin pääsemiseen. Organisaatio toimii, kun työntekijät osallistuvat ja tuovat omia mielipiteitään esille. Kaikki eivät koe asioita samalla tavalla ja siksi jokaisen kokemus ja mielipide on tärkeä.

On tärkeää, että toimihenkilöillä on valinnanmahdollisuuksia ja että yhteisten asioiden, sekä tiimin asioiden hoitamisella ja kehittämisellä olisi merkitystä ja vaikutusta työssä. Esimerkiksi, että hyvät ideat otettaisiin käyttöön ja ne johdaisivat konkreettisiin linjauksiin tai toimintatapoihin. Hyvä johtaminen on

tärkeää, jotta kaikki työntekijät kokisivat voivansa osallistua, sekä että heidän ideoitansa kuuluttaisiin.

5 KYSELYTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kysely toteutettiin sähköpostikyselynä, joka lähetettiin noin 200:lle asiantuntijapalvelussa työskentelevälle toimihenkilölle. Kysely toteutettiin 09.11.2022–16.11.2022 välisenä aikana. Vastauksia saatiin yhteensä 100 kappaletta, mitä pidettiin hyvänä otantana. Noin puolet kyselyyn vastanneista vastasivat avoimiin kysymyksiin, mikä antoi kvantitatiivisten vastausten tueksi kvalitatiivisia vastauksia.

Kysymyksiä oli kyselyssä yhteensä 26. Suljettuja kysymyksiä oli 24, joista neljä kysymystä oli taustamuuttujia. Kaikki suljetut kysymykset olivat pakollisia ja niissä oli viisi vastausvaihtoehtoa. Vaihtoehdot olivat: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä, joihin vastaaminen oli vapaaehtoista.

5.1 Kysymykset

Kysymykset ovat jaoteltu erilaisiin kategorioihin. Ensimmäinen kategoria, ilmapiiri ja suhteet toisiin, sisältää kysymyksiä liittyen esihenkilöihin suhtautumiseen, tasavertaiseen kohteluun ja työntekijöiden saamaan vertaistukeen. Kategoriaan liittyvät kysymykset ovat:

- *Esihenkilöni kannustaa ja tarpeen mukaan auttaa minua, kun osallistun tiimin toimintaan tai hoidan yhteisiä asioita,*
- *Jokaisella työntekijällä on yhtäläiset mahdollisuudet osallistua yhteisten asioiden hoitamiseen,*
- *Työryhmissä jokaista kohdellaan tasapuolisesti työyhteisössämme*

- *Esihenkilöni kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti heidän osallistussaan tiimin toimintaan,*
- *Kaikki työntekijät osallistuvat aktiivisesti tiimin toimintaan.*

Toisen kategorian, yksittäiset resurssit, kysymykset kuvaavat työntekijöiden kiinnostusta ja motivaatiota sekä minäpystyvyyttä. Kategoriaan liittyvät kysymykset ovat:

- *Minulle on tärkeää saada vaikuttaa työtäni koskevien päätösten valmisteluun,*
- *Koen tiimin toimintaan osallistumisen mielekkääksi,*
- *Kaipaen muilta tiimini jäseniltä enemmän tukea, kun osallistun tiimin toimintaan,*
- *Kaipaen muilta tiimini jäseniltä enemmän tukea kun, osallistun yhteisten asioiden hoitamiseen,*
- *Minulla on mielestäni annettavaa osallistuessani tiimin toimintaan,*
- *Minulla on yhtä hyviä ideoita, kuin kenellä tahansa.*

Kolmanteen kategoriaan, aktivoivaan johtamistapaan, liittyvät kysymykset kuvaavat osallis- ja vaikutusmahdollisuuksia sekä valinnanmahdollisuuksia. Kategoriaan liittyvät kysymykset ovat:

- *Kaipaen enemmän mahdollisuuksia osallistua tiimin toimintaan,*
- *Esihenkilöni kannustaa minua osallistumaan tiimin toimintaan ja yhteisten asioiden hoitamiseen,*
- *Työyhteisömme tarjoaa mahdollisuuksia yhteisten asioiden hoitamiseen,*
- *Osallistumismahdollisuuksista tiedotetaan selkeästi ja osallistuminen on helppoa,*
- *Minua kuullaan omaa työtäni koskevissa päätöksissä,*
- *Tiimilläni on mahdollisuus vaikuttaa tiimin töiden järjestämiseen,*
- *En koe voivani vaikuttaa asioihin, vaikka osallistuisin yhteisten asioiden hoitamiseen.*

5.2 Taustamuuttajat

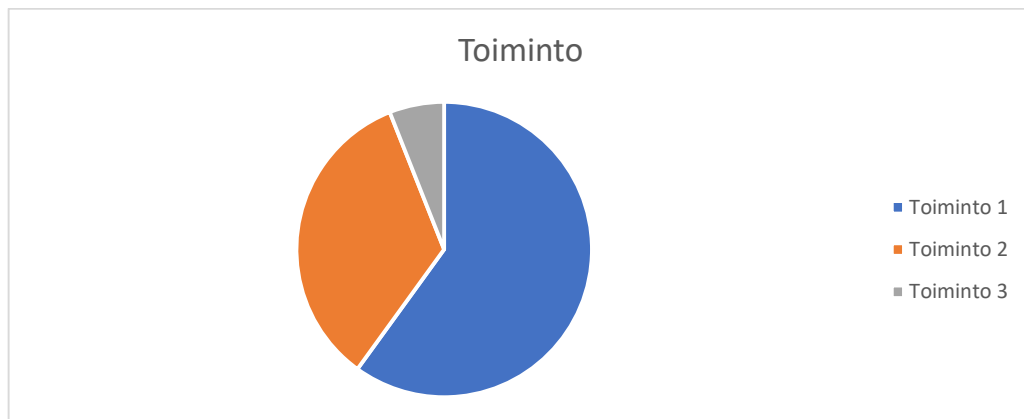
Ensimmäinen kyselyn taustamuuttuja on kokemusvuodet, jossa vaihtoehtoina ovat alle 1 v, 1–2 v, 2–5 v ja 5–10 v ja yli 10 v. Seuraava taustamuuttuja on toiminto. Toiminto kuvaa sitä osastoa, jossa toimihenkilö työskentelee. Toimeksiantajan pyynnöstä nämä osastot ovat salattuja eikä niitä eritellä tässä työssä. Kysymyksen vastausvaihtoehtoina, 1. toiminto, 2. toiminto ja 3. toiminto. Eri toimintojen nimet ovat salattuja opinnäytetyössä toimeksiantajan pyynnöstä. Muita taustamuuttujia ovat: Osallistun aktiivisesti tiimin toimintaan ja osallistun aktiivisesti yhteisten asioiden hoitamiseen. Näihin vaihtoehdot ovat: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Kuvioissa 1–4 on esitetty vastausjakaumat taustamuuttujissa.

6 KYSELYN TULOKSET

Tässä kappaleessa tulkitaan vastaajien välisiä eroja eri kysymyksissä. Vastauksia tulkitaan ja verrataan eri taustamuuttujien ja kysymysten välillä. Ensin tarkastellaan taustamuuttujien vastauksia, jonka jälkeen tutkitaan avoimia vastauksia. Tämän jälkeen analysoidaan suljettuja kysymyksiä.



Kuvio 1. Vastausjakauma kysymykseen ”Kokemusvuodet yhteensä organisaatiossa tai sen edeltäjissä”.



Kuvio 2. Vastausjakauma kysymykseen ”Toiminto”.



Kuvio 3. Vastausjakauma kysymykseen ”Osallistun aktiivisesti yhteisten asioiden hoitamiseen”.



Kuvio 4. Vastausjakauma kysymykseen ”Osallistun aktiivisesti tiimin toimintaan”.

6.1.1 Taustamuuttujien tulkitseminen

Kuten kuviosta 1. huomataan, kokemusvuodet organisaatiossa tai sen edeltäjissä ovat jakautuneet tasaisesti vastaajien kesken. Tämä viittaa siihen, että vastaajissa on paljon eroa siinä, kuinka kauan organisaatiossa tai sen edeltäjissä toimihenkilöt ovat työskennelleet.

Kuviosta 2 huomataan, että 1 toiminnon vastauksia on huomattavasti eniten (60 %). Seuraavaksi eniten on 2. toiminnon (34 %) ja vähiten 3. toiminnon (6 %). Tähän tulokseen vaikuttaa oletettavasti se, että olen itse eniten vuorovaiikutuksessa 1. toiminnon toimihenkilöiden kanssa. Tutkimuksen kannalta on kuitenkin tärkeää, että jokaisesta toiminnosta saadaan vastauksia.

Kuvioista 3 ja 4 huomataan, että suurin osa vastaajista on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he osallistuvat tiimin ja yhteisten asioiden hoitamiseen. Lähtökohtana kyselylle onkin siis se, että suurin osa vastaajista haluaa osallistua tiimien ja yhteisten asioiden hoitamiseen. Tulosten perusteella tiimin toimintaan osallistutaan kuitenkin hieman enemmän kuin yhteisten asioiden hoitamiseen. Tämä voi johtua siitä, että toimihenkilöt ovat enemmän vuorovaiikutuksessa oman tiiminsä kanssa, mikä voi madaltaa kynnystä osallistua tiimin asioihin.

6.2 Avoimet palautteet

Avoimiin palautteisiin saadut vastaukset ovat jaoteltu aihepiireittäin, innostusta lisääviin asioihin ja innostusta vähentäviin asioihin puhuttaessa osallistumisesta tiimin toimintaan ja yhteisten asioiden hoitamiseen. Avoimiin palautteisiin tulleet vastaukset kertovat lisäinformaatiota suljettuihin kysymyksiin, ja avaavat syitä eri vastauksien takana.

6.2.1 Innostusta lisäävät asiat

Vastauksia avopalautteisiin saatiin kyselyssä paljon. Seuraavaksi perehdytään seikkoihin, jotka vastausten perusteella nostattavat innostusta tiimeissä tai yhteisissä asioissa. Suurimmiksi teemoiksi nousivat tiimin yhteishenki, lisäarvo osallistumisesta ja osallistumisen helppous. Erityisesti kannustava ilmapiiri, positiivisuus, aktiivinen vuoropuhelu ja yhteishenki koettiin innostusta lisääväksi vaikutukseksi. Kannustamiseksi koettiin kuunteleminen ja tiimiläisten reagointi mielipiteisiin. Kannustava ilmapiiri motivoi toimihenkilöitä osallistumaan ja antamaan panoksensa erilaisiin tehtäviin. Tiimihenki koettiin hyväksi, kun kaikki osallistuvat keskusteluun eikä vuoropuhelu ole vain muutamasta henkilöstä kiinni. Lisäarvoksi koettiin, että tiimin ja henkilön osaaminen kehittyy osallistumalla, minkä seurauksena motivaatio ja tiimihenki nousevat entisestään. Positiiviseksi koettiin, että yhteisillä päätöksillä ja ideoilla on merkitystä töissä ja että niiden vaikutus näkyy työpaikalla. Oman osaamisen näyttäminen sekä mielipiteiden huomioiminen vaikuttavat positiivisesti päätöksenteossa. Osallistumisen helppoutta paransivat kokemus siitä, että osallistua voi milloin tahansa. Osallistua voi sekä kotona että toimistolta. Tämä madalsi kynnystä osallistua. Osallistumisen halukkuutta lisäsi, että tiimin ja yhteisiin asioihin varattiin sopivasti aikaa, jottei kuormitusta synny liikaa. Riittävä aika varmistti kiireettömän ja kannustavan keskustelun. Kiireen tuntu voimisti tunnetta, että tehtävä pitää hoitaa nopeasti pois alta. Vastuun antaminen, itseohjautuvuus ja vaikutusmahdollisuudet nousivat myös esiin innokkuutta lisäävissä vastauksista.

6.2.2 Innostusta vähentävät asiat

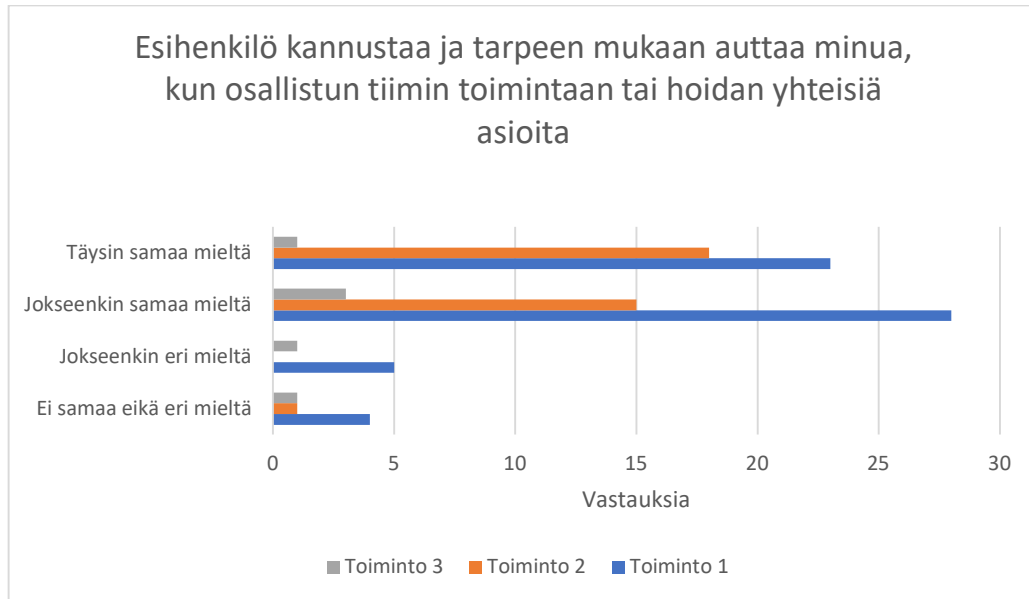
Kysymyksessä ”Asiat, jotka vähentävät innostusta” suurimmiksi teemoiksi nousivat, tiimin välinpitämättömyys, huono ilmapiiri ja kiire. Merkittävä negatiivinen vaikuttaja oli huono ilmapiiri ja vähäinen kannustus. Toimihenkilöiden innokkuutta vähensi muiden toimihenkilöiden passiivisuus sekä vähäinen tai olematon kannustaminen. Huonon ilmapiirin koettiin selvästi vähentävän innokkuutta ja motivaatiota osallistua. Huonoksi ilmapiiriä koettiin, että ideat

torjutaan eikä niitä oteta huomioon tiimissä. Ilmapiiri koettiin jossain määrin negatiiviseksi, mikä ilmeni vähäisenä kiinnostuksena tiimin haluttomuutena kehittyä. Passiivisuudeksi koettiin, etteivät kaikki tiimin jäsenet osallistu keskusteluun, mikä johtaa siihen, että vastuu jakautuu epätasaisesti. Osa vastaajista kokee tekevänsä suurimman osan joidenkin tiimiläisten välttämällä vastuuta. Vastausten perusteella, kiire koettiin kuormittavaksi. Kiireen keskellä tiimin asiat ja yhteiset asiat koettiin lisäpainona ja ahdistavana ylimääräisenä työnä, joille tiimin jäsenet eivät ehdi tai jaksa antaa arvoa. Kiireen tuntemusta loivat erilaiset tavoitteet ja vaatimukset. Lisäksi tiimien toiminnalle ja yhteisiin asioihin annettu aika oli välillä riittämätöntä, jolloin asiaan ei ehditty paneutua. Tällöin asia saattoi jäädä kesken tai päätös tehtiin hätäisesti.

Vastausten perusteella, innostusta vähensi myös se, että ideoita ei viedä eteenpäin tai että ne jätetään huomiotta. Tämä antaa kuvan, että vaikuttaminen on näennäistä, jolloin se tuntuu turhalta työltä ja lannistavalta. Näennäiseksi koettu vaikutusmahdollisuus tuli ilmi vastauksista sekä tiimin asioissa että yhteisissä asioissa. Varsinkin isoimmissa kokonaisuuksissa omaa vaikutusmahdollisuutta ei nähty. Rajoittavaksi tekijäksi koettiin muun muassa organisaation kankeus sekä tulosodotukset.

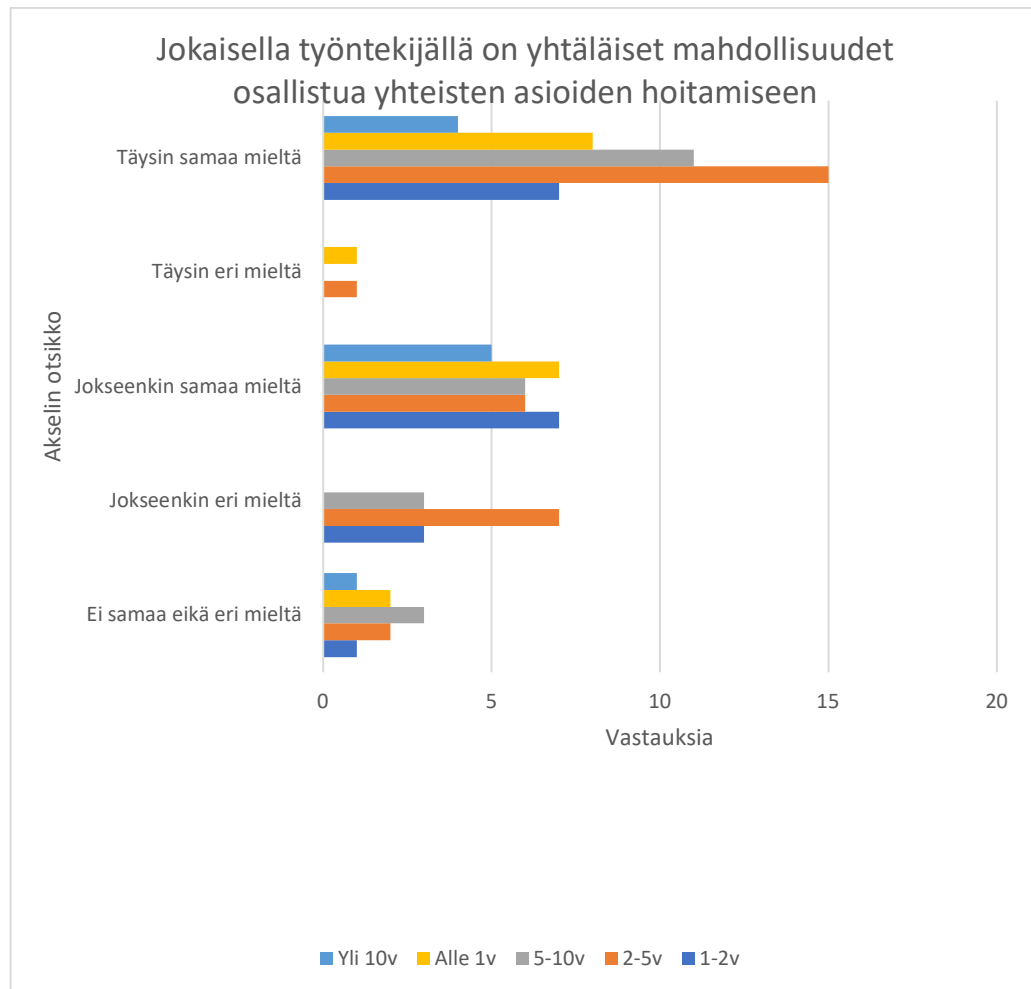
6.3 Suljetut kysymykset

6.3.1 Ilmapiiri ja suhteet toisiin



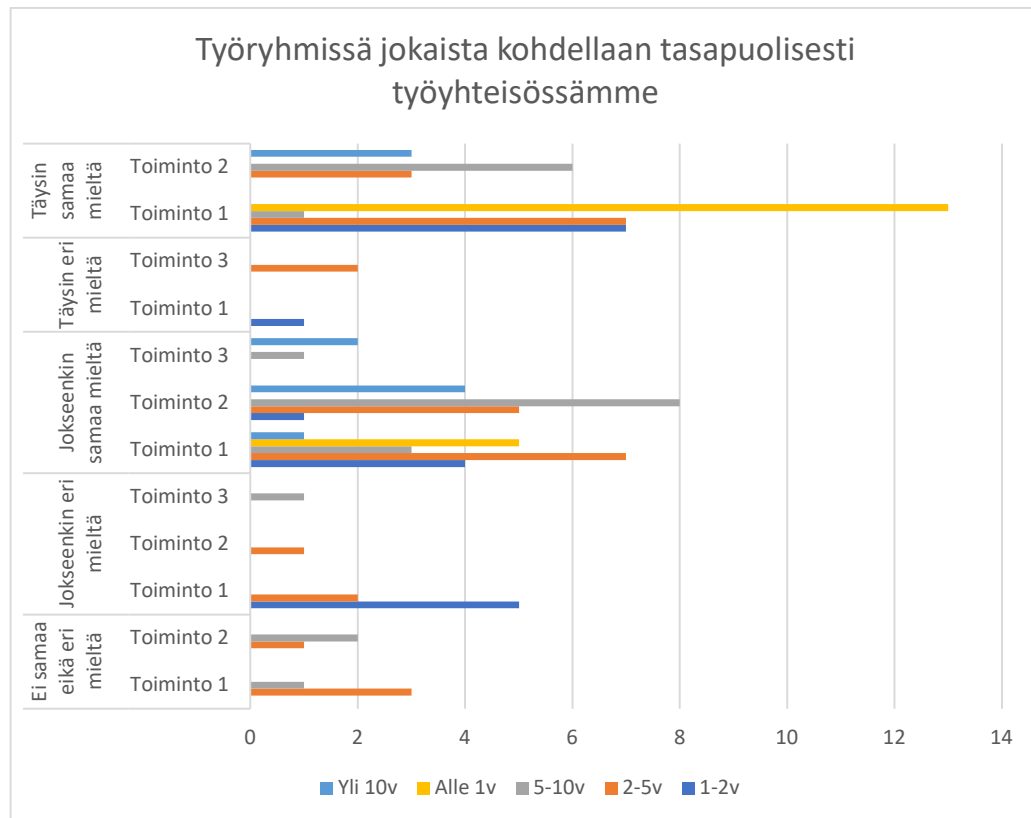
Kuvio 5. Vastausjakauma kysymykseen ”Esihenkilö kannustaa ja tarpeen mukaan auttaa minua, kun osallistun tiimin toimintaan tai hoidan yhteisiä asioita”.

Kuviosta 5. nähdään että esihenkilöt koettiin toiminnosta riippumatta kannustavaksi ja auttavaksi. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä mistään toiminnosta. Esihenkilön kannustamisella ja auttamisella on suuri vaikutus siihen miksi suurin osa vastaajista osallistuu tiimin ja yhteisten asioiden hoitamiseen. Mikäli esihenkilöä ei koettaisi kannustavaksi ja auttavaksi voi sillä olla negatiiviset vaikutukset toimihenkilön halukkuuteen osallistua. Vastausten perusteella esihenkilön kannustaminen ja auttaminen on hyvällä tasolla kaikissa kohdeyrityksen toiminnoissa.



Kuvio 6. Vastausjakauma kysymykseen ”Jokaisella työntekijällä on yhtäläiset mahdollisuudet osallistua yhteisten asioiden hoitamiseen”.

Kuviossa 6. nähdään miten palvelusvuodet vaikuttavat mahdollisuuksiin osallistua yhteisiin asioihin. Palvelusvuosista huolimatta toimihenkilöt kokevat, yhtäläiset mahdollisuudet osallistua yhteisten asioiden hoitamiseen. Suurin osa vastauksista jakautui täysin, tai jokseenkin samaa mieltä oleviin vastauksiin. 1–2 v organisaatiossa oleilleilla henkilöillä on eniten eroavia vastauksia. Heistä suurin osa oli täysin samaa mieltä. Tältä joukolta vastauksia tuli kuitenkin eniten myös jokseenkin eri mieltä oleviin vastauksiin. Organisaatiomallin toimivuuden kannalta on tärkeää, että toimihenkilöt kokevat, että heillä on yhtäläiset mahdollisuudet toimintaan osallistumiseen.



Kuvio 7. Vastausjakauma kysymykseen ” Työryhmissä jokaista kohdellaan tasapuolisesti työyhteisössämme”.

Kuviossa 7. selvitetään, kohdellaanko työryhmissä työntekijöitä tasapuolisesti työyhteisössä. Alle 1 v 1. toiminnossa työskentelevät kokivat, tasapuolisuuden toteutuvan. He kuitenkin myös vastasivat eniten jokseenkin eri mieltä kohtaan. Eri mieltä olivat 1. toiminnossa työskentelevät 1–2 v organisaatiossa toimineet. 2. toiminnon vastaukset olivat myös myönteisiä tasapuolisuuden toteutumisesta. Huomattavaa on että 5–10 v toimihenkilöt olivat eniten sitä mieltä, että tasapuolisuus toteutuu. 3. toiminnossa vastaukset jakoutuivat. Suurin osa heistä koki, että tasapuolinen kohtelu toteutui mutta osa vastasi täysin tai jokseenkin eri mieltä. Tasapuolinen kohtelu jakautuikin paljon eri toimintojen ja palvelusvuosien välillä.



Kuvio 8. Vastausjakauma kysymykseen ”Esihenkilöni kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti heidän osallistuessa tiimin toimintaan”.

Kuviossa 8. tutkitaan kokevatko toimihenkilöt, että esihenkilö kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti tiimin toiminnassa. Kaikista vastaajista huomattava osuus oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Vain 5 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. Suurin osa näistä vastauksista tuli 1. toiminnosta. Näistä täysin tai jokseenkin eri mieltä olevista vastaajista kaikki osallistuivat kuitenkin tiimintoihin. Voi olettaa, ettei tämä vaikuta olennaisesti heidän halukkuuteensa osallistua tiimin toimintaan. Kuvioista voi päätellä, että esihenkilö kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti heidän osallistuessa tiimin toimintaan. Siihen viittavia vastauksia tuli yhteensä 91 %.



Kuvio 9. Vastausjakauma kysymykseen ” Kaikki työntekijät osallistuvat aktiivisesti tiimin toimintaan”.

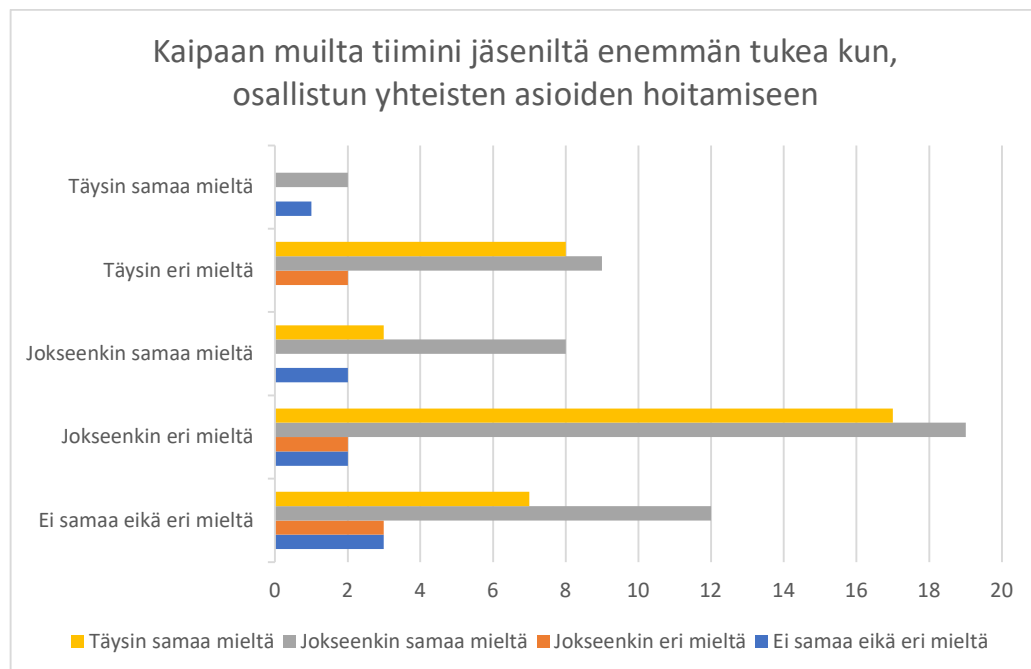
Kuviossa 9. esitetään kuinka työntekijät osallistuvat tiimin toimintaan. Eri vastausten välillä oli vaihtelua. Suuri osa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä kysymykseen. Jokseenkin eri ja täysin eri mieltä olevia vastauksia oli enemmän kuin jokseenkin ja täysin samaa mieltä olevia vastauksia. Moni sen lisäksi vastasi kysymykseen ei samaa eikä eri mieltä. Kuvioista voi päätellä, että suurin osa työntekijöistä ei osallistu aktiivisesti tiimin toimintaan. Kysymyksessä kuitenkin käsitellään ryhmää. Vaikka itse kokisi osallistuvansa aktiivisesti tiimin toimintaan ei välttämättä muut koe osallistumista samanlaiseksi. Kuviossa 4, 94 % kaikista vastaajista vastasi täysin tai jokseenkin samaa mieltä siihen, että osallistuvat tiimin toimintaan. Työntekijöiden oma kokemus osallistumisesta erosikin toisistaan. Tämä on yksi tekijä miksi, yksilötasolla ajatellaan, osallistuvansa tiimin toimintaan mutta tiimiläiset puolestaan eivät koe jonkun yksilön osallistuvan. Myös vaihtelu siitä kuinka paljon eri tiimiläiset osallistuvat tiimin toimintaan voi vaikuttaa vastauksiin. Toisaalta, jos muut tiimiläiset ajattelevat, että kaikki eivät osallistu aktiivisesti tiimin asioiden hoitamiseen voi aiheuttaa tämä turhautumista ja mielikuvan, että jotkut tiimiläiset ovat välinpitämättömiä tiimin asioista. Tiimitoiminnan tehokuutta ja toimintaa voisi lisätä tietoisuus siitä, että yksilöt kokevat osallistuvansa tiimin toimintaan. Myös näin voisi poistua mielikuva välinpitämättömyydestä. Mikäli tiimiläiset tietäisivät, että yksilöt haluavat ja omasta mielestensä osallistuvat tiimin toimintaan.

6.3.2 Yksilölliset resurssit



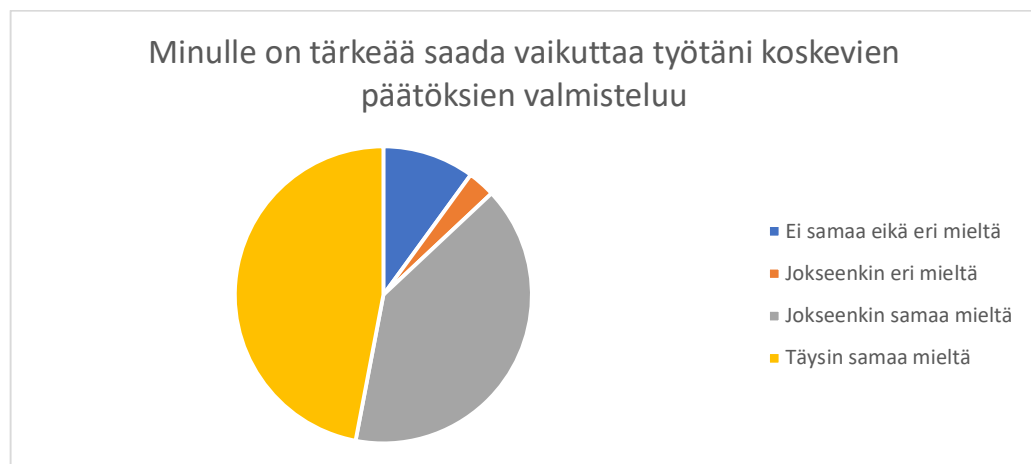
Kuvio 10. Vastausjakauma kysymykseen ” Kaipaen muilta tiimini jäseniltä enemmän tukea, kun osallistun tiimin toimintaan”.

Kuviossa 10. tarkastellaan toimihenkilöiden kokemusta siitä saavatko he tiimiläisiltä tukea, kun he osallistuvat tiimin toimintaan. Suurin osa vastaajista vastasi, ettei ole samaa eikä eri mieltä. Loput vastauksista jakautui tasaisesti samaa ja eri mieltä oleviin vastauksiin, ääripäätt kuitenkin saivat vähiten vastauksia. Vastaukset jakautuivat samanlailla jokaisessa toiminnossa, eikä kokemusvuosilla ollut eroavaisuuksia. Vastauksien välillä oli suurta vaihtelua. Kysymykseen oli nähtävästi vaikea vastata, sillä vastausten välillä ei muodostunut selkeää linjaa ja suosituin vaihtoehto oli ei samaa eikä eri mieltä. Osa kokee, tiimiläisten antavan tukea ja osa kokee, että tukea voisi antaa enemmän. Vastauksen perusteella tiimeissä voisi olla perusteltua lisätä työntekijöiden välistä kannustamista. Vastauksia voi tulkita myös niin, etteivät tiimiläiset tiedä miten kannustus näkyy tiimien arjessa. Tiimeissä voi mahdollisesti pohtia miten tiimiläisiä voi kannustaa tai miten kannustamista saisi näkyvämmäksi. Ongelmana kysymyksessä ja vastaamisessa voi olla, se miten kannustus näkyy tiimeissä tai miten yksilöt kokevat kannustamisen.



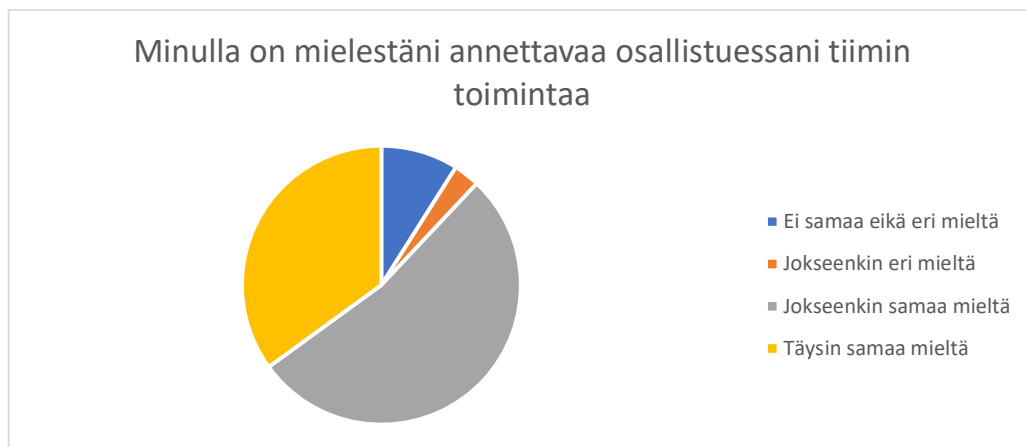
Kuvio 11. Vastausjakauma kysymykseen ” Kaipaen muilta tiimini jäseniltä enemmän tukea kun, osallistun yhteisten asioiden hoitamiseen”.

Kuviossa 11. selvitetään kaipaavatko tiimiläiset muilta tiimin jäseniltä tukea, kun he osallistuvat yhteisten asioiden hoitamiseen. Taustamuuttujana on käytetty kysymystä, osallistuuko toimihenkilö tiimin toimintaan. Suurin osa vastaajista kokee, että tiimin jäseniltä saa tukea. Heistä myös suurin osa osallistuu yhteisten asioiden hoitamiseen. Yleisin yhdistelmä on, osallistun yhteisiin asioihin, saan tiimiltä tukea. Vastauksista voi tulkita niin, että he ketkä kokevat saavansa kannustusta yhteisten asioiden hoitamiseen osallistuvat todennäköisemmin tähän toimintaan. Vastausten perusteella ei kuitenkaan näytä siltä, että kannustuksen ja tukemisen puute vähentäisi toimihenkilöiden osallistumista yhteisiin asioihin. Täysin samaa mieltä vastauksia oli vähän. Taulukkoa voi tulkita, että tiimin jäseniltä saa kannustusta, kun osallistuu yhteisten asioiden hoitamiseen. Huomattavaa on myös se, että tukemista koetaan saavan enemmän silloin kun osallistutaan yhteisiin asioihin. Yhteisissä asioissa linjaus oli selkeä ja tukemista koettiin enemmän. Puolestaan tiimin asioissa vastaukset erosivat huomattavasti toisistaan ja vastaajille oli epäselvää, kokivatko he tukemista.



Kuvio 12. Vastausjakauma kysymykseen ” Minulle on tärkeää saada vaikuttaa työtäni koskevien päätöksien valmisteluu”.

Kuviossa 12. tutkitaan, kuinka tärkeää toimihenkilöille on saada vaikuttaa työtä koskevien päätösten valmisteluun. 87 % vastaajista koki tämän olevan todella tai ainakin jokseenkin tärkeää. Vain 3 % ei pitänyt sitä tärkeänä. Tämä voi kertoa siitä, että yksilöt haluavat osallistua työn kehittämiseen ja parantamiseen. Osallistumisen ja vaikutusmahdollisuudet voivat kohentaa minäpystyvyyttä ja työn mielekkyyttä. Kohdeyrityksessä pyrkimyksenä on ollut osallistuttaa toimihenkilöitä päätöksentekoon. Tämä mahdollisuus on voinut vahvistaa osallistumisen tärkeyttä toimihenkilöissä.



Kuvio 13. Vastausjakauma kysymykseen ” Minulla on mielestäni annettavaa osallistuessani tiimin toimintaa.”

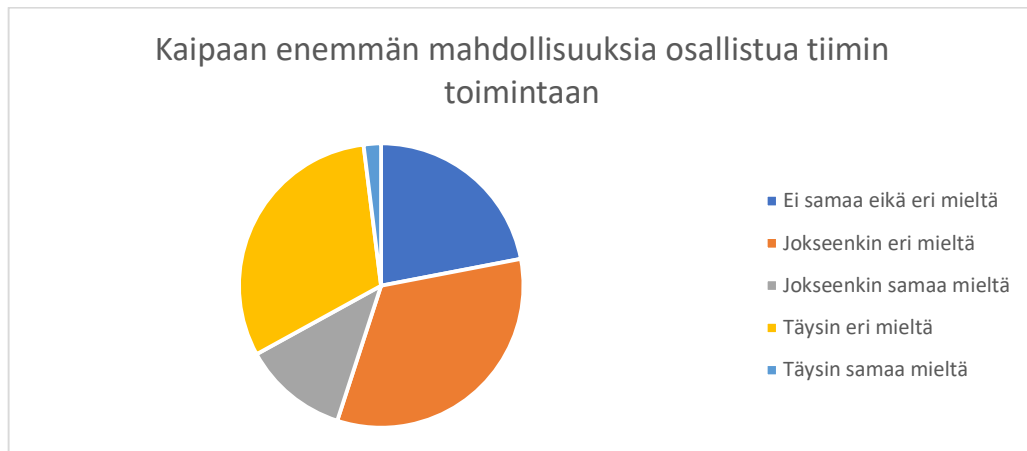
Kuvio 13. kuvaa kokevatko toimihenkilöt, että heillä on annettavaa osallistuessa tiimin toimintaa. Kysymys kuvaa toimihenkilön minäpystyvyyttä. 88 % vastaajista vastasi kysymykseen myöntävästi, kun vain 3 % oli eri mieltä. Tämä voi vahvistaa heidän halukkuuttansa osallistua, sillä he kokevat, että heillä on tarjottavaa tiimin toiminnassa. Jokseenkin eri mieltä olevat vastaukset jakautuivat kaikille palveluvuosille tasaisesti. Huomattavaa on kuitenkin, että mitä enemmän palveluvuosia on, ovat vastaukset todennäköisemmin täysin samaa mieltä kuin jokseenkin samaa mieltä. Tähän voi vaikuttaa tiimeistä saatu kokemus ja itseluottamus töiden tekemisestä.



Kuvio 14. Vastausjakauma kysymykseen ” Minulla on yhtä hyviä ideoita, kuin kenellä tahansa”.

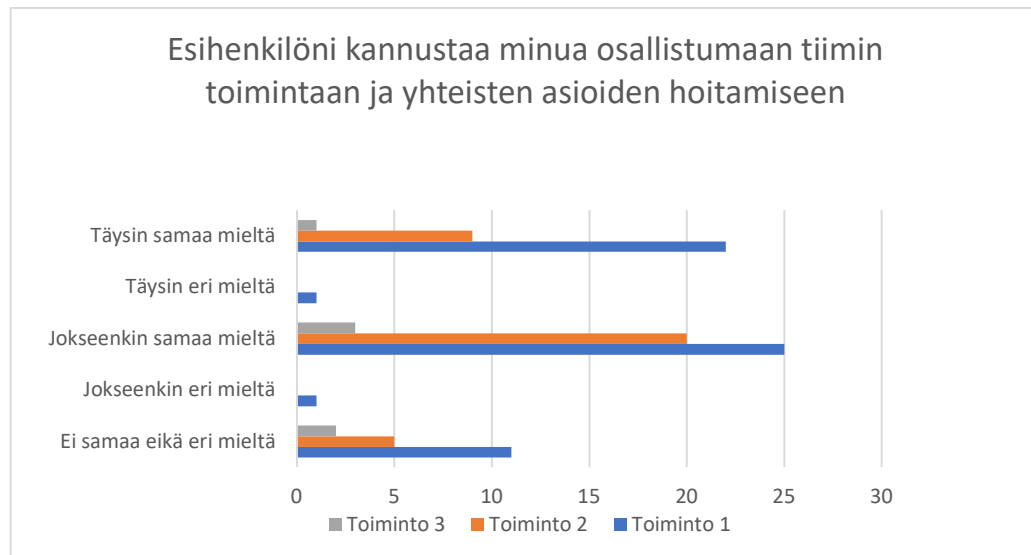
Kuvio 14. tutkii edelleen minäpystyvyyttä. Kysymyksessä selvitetään toimihenkilön kuvaa omista ideoista. 90 % vastaajista oli sitä mieltä, että heillä on hyviä ideoita. Kysymyksessä täysin samaa mieltä ja jokseenkin sama mieltä saattujen vastausten ero on kuitenkin huomattavasti pienempi kuin edellisessä kysymyksessä. Vastaajat kokevat siis voimakkaammin, että heillä on hyviä ideoita kuin sitä että heillä on annettavaa tiimin toiminnassa. Tämä voi kuvata hyvää minäpystyvyyttä mutta lievää epävarmuutta töihin ja tiimiin liittyvissä asioissa. Tässä kysymyksessä henkilöt kenellä oli enemmän kokemusvuosia, vastasivat todennäköisemmin täysin samaa mieltä ja taas henkilöt kenellä oli vähemmän kokemusvuosia, vastasivat todennäköisemmin jokseenkin samaa mieltä. Vain 2 % vastaajista vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä. Nämä vastaukset tulivat henkilöiltä, joilla oli vähiten kokemusvuosia organisaatiossa. Kysymyksessä iän tuoma varmuus ja kokemus voivat pelata roolia hyvästä minäpystyvyydestä. Kohdeorganisaatiossa toimihenkilöt omaavat hyvän minäpystyvyyden ja halukkuuden osallistua ja vaikuttaa. Tämä voi olla mahdollinen syy siihen miksi kohdeyrityksessä osallistuminen tiimin ja yhteisiin asioihin on voimakasta.

6.3.3 Aktivoiva johtamistapa



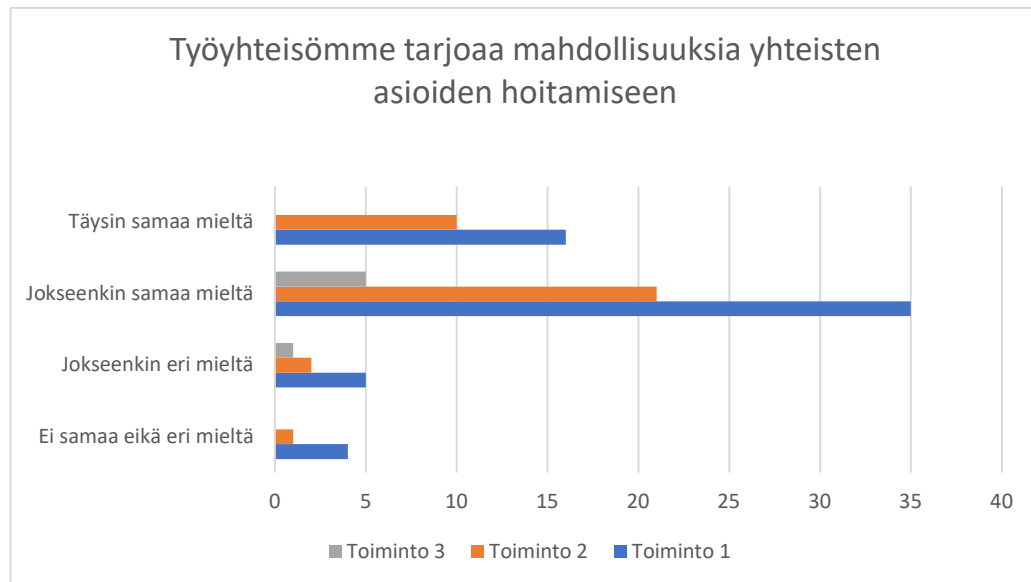
Kuvio 15. Vastausjakauma kysymykseen ” Kaipaan enemmän mahdollisuuksia osallistua tiimin toimintaan”.

Kuviossa 15. kuvataan miten toimihenkilöt kokevat mahdollisuutensa osallistua tiimin toimintaan. Vastauksista voi tulkita, että toimihenkilöt kokevat suurimmaksi osaksi mahdollisuutensa hyväksi osallistua tiimin toimintaan. Vain 14 % kokivat osallistumismahdollisuutensa huonoiksi. 22 % ei osannut vastata kysymykseen. Vastauksissa ollen jonkin verran vaihtelua. Vastauksissa ei ollut merkitystä kokemusvuosilla eikä toiminnolla. Kokemusvuosista huolimatta vastaukset jakautuivat suhteellisen tasaisesti. Kysymys on tulkinnanvarainen, joka voi selittää miksi vastauksissa oli vaihtelua. Haasteena vastaamisessa voi olla, mikä koetaan mahdollisuudeksi ja kuinka usein näitä kokemuksia kohtaa. Tätä myös vahvistaa se, ettei kokemusvuosilla tai toiminnolla ollut merkitystä vastauksien välillä. Vastausten perusteella voi pohtia miten mahdollisuuksia voi tarjota enemmän ja miten se voisi näkyä paremmin toimihenkilöiden arjessa.



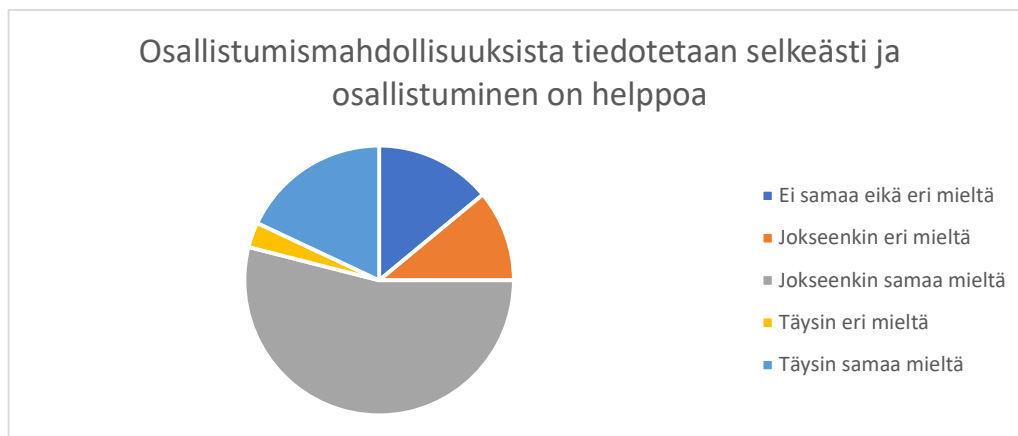
Kuvio 16. Vastausjakauma kysymykseen ” Kaipaen enemmän mahdollisuuksia osallistua tiimin toimintaan”.

Kuviossa 16. arvioidaan, kuinka kannustavaksi esihenkilö koetaan tiimien toiminnassa ja yhteisten asioiden hoitamisessa. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että esihenkilö koettiin kannustavaksi. Näistä vastaajista noin puolet oli siitä täysin samaa mieltä. Kuten aiemmissakin esihenkilöön liittyvissä kysymyksissä myös tässä esihenkilön toiminta koetaan positiivisella tavalla. Eri mieltä olevia vastauksia tuli vain toiminnolta 1. Niitä ollen kuitenkin vähäisesti. On tärkeää, että esihenkilö koetaan kannustavaksi. Kuten aiemmin todettu nykyään esihenkilön rooli on suuresti suunnannäyttämistä, rohkaisua ja kannustamista.



Kuvio 17. Vastausjakauma kysymykseen ” Työyhteisömme tarjoaa mahdollisuuksia yhteisten asioiden hoitamiseen”.

Kuviossa 17. tutkitaan, kuinka työyhteisö tarjoaa mahdollisuuksia yhteisten asioiden hoitamiseen. Vastauksia verrataan eri toimintojen kesken. Kysymyksessä suurin osa toiminnosta huolimatta oli samaa mieltä, siihen että työyhteisö tarjoaa näitä mahdollisuuksia. Jokaisesta toiminnosta vähäinen osuus oli eri mieltä. Kuvioista voi todeta, että yleisesti toimihenkilöt kokevat, että työyhteisö tarjoaa mahdollisuuksia yhteisten asioiden hoitamiseen. Tämä on tärkeää organisaatiomallin toimivuuden kannalta. Positiiviset vastaukset voivat tarjota motivaatiota ja suurempaa halukkuutta osallistua. Lisäksi tämä voi vaikuttaa suuresti siihen miksi niin moni toimihenkilö osallistuu yhteisten asioiden hoitamiseen.



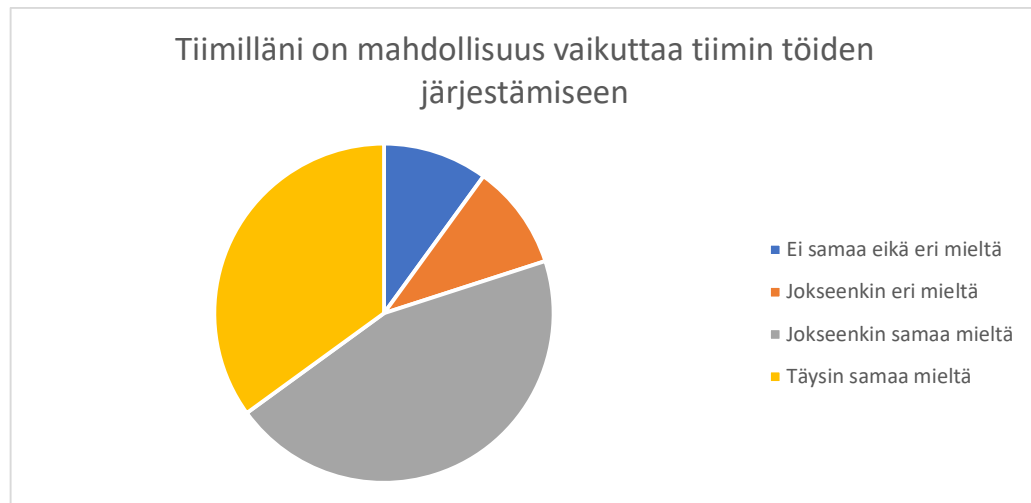
Kuvio 18. Vastausjakauma kysymykseen ” Osallistumismahdollisuuksista tiedotetaan selkeästi ja osallistuminen on helppoa”.

Kuvio 18. kuvaa kuinka selkeästi osallistumismahdollisuuksista tiedotetaan ja kuinka helposti toimihenkilö pääsevät osallistumaan. 72 % heistä vastasi, että ovat samaa mieltä. Vain 14 % oli eri mieltä ja vain 3 % täysin eri mieltä. 14 % vastaajista eivät osanneet vastata kysymykseen. Suurin osa kokee, että tiedotus oli selkeää. Toiminnosta 1. kuitenkin tuli huomattavasti eniten eri mieltä olevia vastauksia. He myös vastasivat eniten ei samaa eikä eri mieltä. Kokemusvuosilla ei ollut merkitystä vastauksien välillä. Näin ollen voi tulkita, että kokemusvuodet eivät vaikuttaneet kysymyksessä. 28 % heistä ketkä eivät vastanneet kysymykseen positiivisesti, osallistuvat kuitenkin suurimmaksi osaksi yhteisten asioiden hoitamiseen. Myös he ketkä eivät osallistu yhteisten asioiden hoitamiseen kokevat tiedottamisen selkeäksi. Epäselväksi jää miksi osa kokee, ettei osallistumismahdollisuuksista tiedoteta selkeästi. Olisiko perusteltua muistuttaa toimihenkilöitä kuinka yhteisiin asioihin osallistutaan. Voiko tiedonanto kanavat olla epäselviä toimihenkilöille?



Kuvio 19. Vastausjakauma kysymykseen ” Minua kuullaan omaa työtäni koskevissa päätöksissä”.

Kuviossa 19. selvitetään toimihenkilön kokemusta siitä kuullaanko häntä työtä koskevissa päätöksissä. 76 % vastasi kysymykseen positiivisesti. Heistä suurin osa oli jokseenkin samaa mieltä. 11 % kysymykseen vastanneista oli eri mieltä. Positiivista on, että suurin osa kokee, että heiltä kuullaan työtä koskevissa päätöksissä. Tämä on tärkeää koska se vaikuttaa minäpystyvyyteen ja halukkuuteen osallistua tiimin ja yhteisiin asioihin. Se voi lisäksi vaikuttaa työmotivaatioon. Vastaajista he ketkä kokivat, etteivät heitä kuultu työssä, myös osallistuvat huomattavasti paljon vähemmän tiimin tai yhteisten asioiden hoitamiseen. Kysymyksessä voi olla hankalaa tulkita mikä koetaan kuunteluksi ja milloin kokemus on enemmän huomioon ottaminen ja milloin huomioimattomuus. Voiko kuulemista parantaa esimerkiksi palautteenannolla esihenkilöltä tai kollegoilta.



Kuvio 20. Vastausjakauma kysymykseen ” Tiimilläni on mahdollisuus vaikuttaa tiimin töiden järjestämiseen”.

Kuviossa 20. selvitetään, onko tiimillä mahdollisuus vaikuttaa tiimin töiden järjestämiseen. 80 % vastaajista oli samaa mieltä, joista noin puolet olivat täysin samaa mieltä. Vain 10 % oli eri mieltä. Vastaukset viittaavat siihen, että valinnan- ja osallistumismahdollisuudet toteutuvat kohdeyrityksessä hyvin. Tämä voi olla yksi tekijä miksi toimihenkilöt haluavat osallistua tiimin toimintaan. Kuten aiemmin todettu on tärkeää, että mielipiteillä olisi merkitystä ja vaikutusta työhön. Sen lisäksi on tärkeä, että niistä voi syntyä konkreettisia toimintamalleja ja linjauksia. Jos kysymyksessä olisi enemmän negatiivisia vastauksia vaikuttaisi se niin ikään muiden kysymysten vastauksiin.



Kuvio 21. Vastausjakauma kysymykseen ” En koe voivani vaikuttaa asioihin, vaikka osallistuisin yhteisten asioiden hoitamiseen”:

Kuviossa 21. tarkastellaan, kokevatko toimihenkilö voivansa vaikuttaa asioihin, kun he osallistuvat yhteisten asioiden hoitamiseen. Vastauksissa oli hieman enemmän vastauseroja kuin edellisessä kysymyksessä. Suurempi osa ei myöskään osannut vastata kysymykseen. 12 % vastaajista oli samaa mieltä. 70 % vastaajista koki voivansa vaikuttaa yhteisten asioiden hoitamiseen. Tämä on tärkeää, jotta osallistumis- ja valinnanmahdollisuudet toteutuvat. Kuitenkin toimihenkilöt kokivat voivansa vaikuttaa enemmän tiimin asioihin kuin yhteisiin asioihin. Tähän voi vaikuttaa se, että tiimissä kehitys koskee pienempää kokonaisuutta kuin yhteisissä asioissa tai että tiimin asiat ovat lähempänä arjessa kuin yhteiset asiat.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyö alkaa johdannolla ja toimeksiantajan esittelyllä. Opinnäytetyössä tutkitaan toimihenkilöiden kokemuksia agile-mallista. Työn tutkimuskysymyksiä ovat: miten toimihenkilöt kokevat omat mahdollisuutensa yrityksen ja oman toimintansa kehittämiseksi, sekä kuinka halukkaita toimihenkilöt ovat kehittämään toimintaa.

Aihe sovittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyössä toimeksiantaja häivytetään pois. Kohdeyritys on suomalainen finanssialan toimija ja olen itse töissä kyseisessä yrityksessä. Agile-malli on organisaatiotyyppi, jonka tavoitteena on hyödyntää työntekijöiden osaamista sekä asiakaspalautetta. Mallissa luotetaan ihmisiin voimavarana ja ihmisten ripeään reagoimiseen. Tämä malli eroaakin paljon perinteisistä organisaatiomalleista, kuten linjaorganisaatiosta. Työn teoriaosuudessa perehdytään opinnäytetyön kannalta tärkeimpiin kokonaisuuksiin. Suurimpia teemoja ovat organisaation määrittely, erilaiset organisaatioteoriat, agile-malli, johtajuus, itseohjautuvat tiimit, toimijuus ja minäpystyvyys.

Työn tutkimusosuus koostuu kyselystä, joka suoritettiin toimihenkilöille eri toiminnoista. Kyselyssä oli 24 pakollista suljettua kysymystä, jossa vastausvaihtoehdot olivat Likertin asteikon mukaan. Kyselyn lopussa oli kaksi avointa kysymystä, jotka eivät olleet pakollisia. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisilla menetelmillä ja lisäksi hyödynnettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Kyselyyn vastasi noin 100 toimihenkilöä. Taustamuuttujina olivat: toiminto, kokemusvuodet, aktiivinen osallistuminen tiimin toimintaan ja aktiivinen osallistuminen yhteisten asioiden hoitamiseen.

Tärkeimmät havainnot opinnäytetyössä olivat: kannustus tiimeissä, toimihenkilöiden osallistuminen työtä koskeviin päätöksiin ja toimihenkilöiden hyvä minäpystyvyyden kuva. Lisäksi esihenkilöt koettiin kaikissa toiminnoissa kannustavaksi, tasapuoliseksi ja auttavaksi. Toimihenkilöt eivät aina kokeneet, että ideat menevät eteenpäin ja että ideoita kuultaisiin. He ovat kuitenkin halukkaita kehittämään toimintaa, sekä uskovat omaavansa taidot siihen. Toiminnankehittämisen mahdollisuuksissa on vielä parannettavaa, esimerkiksi läpinäkyvyyden ja vaikuttamisen osalta. Vastausten perusteella aineistoa analysoitiin teoriaan viitaten. Analyysin ja vastausten perusteella tarjottiin kehittämisideoita.

8.1 Opinnäytetyön kirjoittaminen

Aloitin opinnäytetyön kirjoittamisen syksyllä 2022. Työ alkoi työnantajani kanssa keskustellen sopivasta aiheesta. Sopiva aihe löytyi ja työn suunnittelu alkoi. Työn suunnitelma ja aiheanalyysisi valmistui alkusyksystä. Teoriaosuuden kirjoittaminen kesti muutaman kuukauden ja se oli valmis marraskuun puolessavälissä, jolloin suoritin työpaikallani tutkimuskyselyn. Kun tulokset olivat valmiina, aloitin aineiston analysoinnin, joka valmistui tammikuun alussa. Suurimpien kokonaisuuksien, kuten teoriaosuuden ja aineiston analysointiin meni noin kaksi kuukautta. Tammikuun loppu ja helmikuun alku meni johtopäätöksissä, kehittämis- ideassa ja yhteenvedossa. Työn sain valmiiksi

helmikuun lopulla. Näin ollen koko opinnäytetyön tekemiseen meni noin puoli vuotta.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli sekä haastavaa että palkitsevaa. Aiheen keksiminen ja rajaaminen oli yllättävän aikaa vievää. Löysimme kuitenkin innostavan ja mielenkiintoisen aiheen esihenkilöni kanssa. Teoriaosuudessa pääsin uppoutumaan kiinnostaviin teorioihin. Varsinkin organisaatioteoriat, johtaminen ja minäpystyvyys olivat opettavaisia ja mielenkiintoisia aiheita. Olen myös tyytyväinen siihen, että kysely onnistui erinomaisesti. Sain siihen paljon vastauksia ja se mahdollisti hyvän analyysin.

Suuren vastaajajoukon ansiosta vastauksissa oli paljon vaihtelua, jota oli mielenkiintoista tulkita. Aineiston analysointi oli kuitenkin yllättävän työlästä. Kysymyksiä oli paljon ja se tarkoitti monia kaavioita ja pitkiä tulkintoja. Erityisen tyytyväinen olen siihen, että mielestäni teoriaosuus tutkii ja johdattelee hyvin tutkimuskyselyyn. Kyselyssä ilmenee monia sellaisia seikkoja, joita olen teoriaosuudessa kirjoittanut, kuten johtajuuteen ja minäpystyvyyteen liittyvät teemat. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi oli vaikea mutta palkitseva ja opettavainen oppimisprosessi. Työhön olen tyytyväinen ja voin hyvillä mielin sulkea tämän sivun.

8 TULOSTEN POHDINTA

Tulosten pohdinnassa tulkitaan kokonaisuutta, vastauksien välisiä eroja ja tärkeimpiä huomioita. Kohdeyrityksessä esihenkilöt koettiin kaikissa toiminnoissa kannustavaksi, tasapuoliseksi ja auttavaksi. Kuten teoriaosuudessakin on todettu, ovat esihenkilön tarjoama apu, kannustus, tasapuolisuus ja suunnan näyttö tärkeitä työympäristön luojia. Tämä näkyi myös siinä miksi suurin osa vastaajista halusi osallistua tiimin ja yhteisten asioiden hoitamiseen.

Joidenkin kysymysten välillä oli suurta vaihtelua ja ristiriitoja. Yksilöt kokevat osallistuvansa tiimin toimintaan, mutta kollektiivinen mielikuva on kuitenkin se, etteivät kaikki osallistu. Osa voi kokea tämän passiivisuudeksi ja välinpitämättömyydeksi. Kysymys on kuitenkin vaikeasti tulkittava ja yksilöiden kokemus eroaa siitä mikä koetaan osallistumiseksi ja mikä ei. Kyselyssä esiintyy myös suurta vaihtelua siinä, näkyykö kannustus tiimeissä: osa ei tiedä, osa on eri mieltä ja osa samaa mieltä.

Avoimissa palautteissa kannustus innostaa ja kannustamattomuus lannistaa. Tukemista koetaan saatavan enemmän silloin kun osallistutaan yhteisiin asioihin kuin silloin kun osallistutaan tiimin asioihin. Tiimin asioissa vastaukset erosivat huomattavasti toisistaan ja vastaajille oli epäselvää, kokivatko he tukemista. Varsinkin avoimissa palautteissa tukemisen tarve ja kannustus esiintyivät voimakkaasti. Toimihenkilöille on vastausten perusteella tärkeää osallistua työtä koskettaviin päätöksiin. Päätöksiin osallistuminen lisäsi työmotivaatiota ja innokkuutta. Kun taas päätökset torjutaan tai en eivät etene, aiheuttaa se lannistumista ja tunteen siitä, että kehittäminen on turhaa.

Kysymyksessä *minulla on hyviä ideoita, kuin kenellä tahansa*. Vastauksissa täysin samaa mieltä ja jokseenkin sama mieltä on saatujen vastausten ero huomattavasti pienempi kuin kysymyksessä *minulla on annettavaa tiimin toiminnassa*. Vastaajat kokevat siis voimakkaammin, että heillä on hyviä ideoita kuin sitä että heillä on annettavaa tiimin toiminnassa. Tämä voi kuvata hyvää minäpystyvyyttä, mutta lievää epävarmuutta töihin ja tiimiin liittyvissä asioissa.

Vastaajat kokevat, että työyhteisö tarjoaa mahdollisuuksia osallistumiseen. 72 % kokee, että osallistumismahdollisuuksista tiedotetaan selkeästi. Suurin osa heistä ketkä eivät koe tiedotusta selkeäksi kuitenkin osallistuvat yhteisten asioiden hoitamiseen. He ketkä eivät osallistu yhteisten asioiden hoitamiseen, kokevat että tiedotus on selkeää. Tämä tarkoittaa sitä, ettei syy osallistumattomuudelle ole siinä, ettei tietäisi miten osallistua. 80 % on sitä mieltä, että tiimillä on mahdollisuus vaikuttaa tiimin töiden järjestämiseen. Tämä näyttäisi olevan syyseuraussuhde, sillä tiimin toimintaan osallistutaan koska uskotaan että on mahdollisuus vaikuttaa tiimin töiden järjestämiseen.

70 % vastaajista on sitä mieltä, että he voivat vaikuttaa yhteisiin asioihin. Toimihenkilöiden vastausten perusteella he kokevat voivansa vaikuttaa enemmän tiimin asioihin kuin yhteisiin asioihin. Innostusta lisäävät asiat olivat: hyvä tiimihenki, kannustus, kaikkien osallistuminen ja helppous osallistua. Innostusta vähentävät asiat olivat: huono tiimihenki, passiivisuus, kiire ja etteivät eri ideat toteudu tai niitä ei viedä eteenpäin.

Tulosten perusteella suurin syy, miksei tiimin asioihin osallistuta on huono yhteishenki, kiire, vähäinen kannustus ja tukeminen. Suurin syy miksei yhteisiin asioihin osallistuta on näennäisyys vaikuttamisesta, sekä mielikuva siitä, ettei asiat muutu tai etene. Suurin syy miksi tiimin toimintaan osallistutaan, on kollegoiden ja esihenkilön kannustaminen, kaikkien osallistuminen, mahdollisuus kehittää tiimiä sekä itseään. Suurin syy miksi yhteisiin asioihin osallistutaan, on vastuu, itseohjautuvuus ja helppous. Tuloksista päätellen on selvää, että toimihenkilöt haluavat osallistua kehittämiseen ja että se on tärkeää työssä. He uskovat, että voivat parantaa toimintatapoja ja että heillä on annettavaa työyhteisössä.

8.1 Kehittämisehdotukset

Tulosten perusteella kohdeyrityksessä peruselementit ovat kohdallaan. Esihenkilön kannustaa, on tasavertainen ja tukee. Tiedotus osallistumisesta on selkeää ja kaikilla on mahdollisuus osallistua. Toimihenkilöillä on hyvä minäpystyvyyden kuva, sekä suuri halukkuus osallistua kehittämiseen ja vaikuttaa erilaisiin päätöksiin. Tässä osiossa keskitytään siihen kuinka negatiiviseksi koettuja asioita voisi parantaa.

Esimerkiksi kuten Wilkison (1998, 47) totesi, tiimiläisille tiedon antaminen organisaation päätösten syistä ja vaikutuksista on tärkeää, jotta tiimiläiset voivat ymmärtää näitä päätöksiä. Hän myös näkee, että itseohjautuvassa tiimissä ratkaisua ei aina tarvitse antaa ulkopäin vaan jossain tilanteessa tiimille voi antaa vapaat kädet työhön liittyvän ongelman ratkaisemiseksi. Tämä auttaa

tiimiä ottamaan vastuuta omasta työstään ja se voi vähentää työnvalvonnan tarvetta. Koska osa toimihenkilöistä kokee oman vaikutuksensa vähäiseksi ja etteivät asiat etene, voi olla perusteltua avata heille syitä päätöksille. Tämä voi kasvattaa läpinäkyvyyttä ja antaa toimihenkilölle paremman ymmärryksen tapahtumasta. Tämä toimintamalli voi vahvistaa kokemusta siitä, että idea otetaan harkintaan. Näin voi vähentää kiireen tuntua ja parantaa esimerkiksi tunnetta vaikutusmahdollisuuksista ja vastuusta. Varsinkin toimintatapojen avoin perustelu ja läpinäkyvyys asian etenemisessä voi tarjota ratkaisua ongelmaan.

Toinen kehittämiskohta on kyselyssä tärkeäksi koettu ilmapiiri, kannustus ja tukeminen tiimien toiminnassa. Mikäli ne eivät toteutuneet, laske se huomattavasti motivaatiota ja halukkuutta osallistua. Tärkeä kyselyssä ilmennyt informaatio oli se että, yksilöt kokevat osallistuvansa tiimin toimintaan. Kuitenkaan kollektiivisesti mielikuva oli se, etteivät kaikki osallistu. Tässä avoin vuoropuhelu, palautteen antaminen ja kannustaminen pelaa tärkeää roolia. Myös vastuuta voi pyrkiä jakamaan tasaisemmin, jottei vetovastuu ole muutaman henkilön harteilla. Ongelmien kohtaaminen voi myös olla osa ratkaisua. Tiimi voi ottaa esimerkiksi kehittymisen kohteeksi ilmapiirin parantamisen. Asiaan keskittyminen voi puhdistaa ilmaa ja kääntää negatiivisuuden positiivisuudeksi. Positiivisen palautteen antaminen ja kannustaminen ovat tässä tärkeitä työkaluja. Kuten myös työn teoriaosuudessa todettiin, on organisaatiossa tärkeää palautteen anto ja avoin vuoropuhelu. Tämä edistää oppimiseen kannustavaan ilmapiiriin. Tämän opinnäytetyön puitteissa ei kuitenkaan ole työkaluja ja mahdollisuutta perehtyä tarkemmin työilmapiiriin ja työyhteisöosaamiseen liittyviin tekijöihin.

LÄHTEET

Bandura, A. 2006. Towards a psychology of human agency. Perspectives on Psychological Science.

Bandura, A. 1986. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Viitattu 03.11.2022. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=PdY9o3l5vpYC&oi=fnd&pg=PA94&dq=bandura,+A.+\(1986\).+Social+foundations+of+thought+and+action:+A+social+cognitive+theory.&ots=uGg_qU2gdO&sig=ZjrWpm2wJuN-PIQBIJz4SwDaG83Q&redir_esc=y#v=onepage&q=bandura%2C%20A.%20\(1986\).%20Social%20foundations%20of%20thought%20and%20action%3A%20A%20social%20cognitive%20theory.&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=PdY9o3l5vpYC&oi=fnd&pg=PA94&dq=bandura,+A.+(1986).+Social+foundations+of+thought+and+action:+A+social+cognitive+theory.&ots=uGg_qU2gdO&sig=ZjrWpm2wJuN-PIQBIJz4SwDaG83Q&redir_esc=y#v=onepage&q=bandura%2C%20A.%20(1986).%20Social%20foundations%20of%20thought%20and%20action%3A%20A%20social%20cognitive%20theory.&f=false).

Bennis, W 1989. On becoming a leader. Reading. Adison-Wesley. Viitattu 16.11.2022. <https://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/On-Becoming-a-Leader BOOK.pdf>

Blau, P.& Scott, R. 1962. Formal organizations. San Francisco: Chandler Publishing Co.

Daft R. 2016. Organization theory & design. Viitattu 21.10.2022. <https://ebook-central.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=5132656>

Etzioni, A. 1970, Nykyajan organisaatiot. Helsinki: Tammi.

German, N. 2019. Viitattu 02.11.2022. <https://traveldeep.pro/kettera-organisaatio-muutokset>.

Harisalo R. 2021. Organisaatioteoriat. Helsinki: Tietosanoma.

Juholin, E & Ryndenfelt, H. 2022. Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään? Viitattu 21.10.2022. <https://journal.fi/media-viestinta/article/view/91081>.

Juvonen, T. 2013. Sosiaalisesti kontrolloitu, hauraasti autonominen. Nuorten toimijuuden rakentuminen etsivässä työssä. Viitattu 22.10.2022. https://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/kuvat/verkkojulkaisut/sosiaalisesti_kontrolloitu.pdf.

Jyrkämä, J., Seppänen, M. Karisto, A & Kröger, T. 2007. Toimijuus ja toimijatilanteet – aineksia ikääntymisen arjen tutkimukseen. Vanhus ja sosiaalityö. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jyväskylän yliopiston www-sivut 2015. Viitattu 11.11.2022. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>.

Jyväskylän yliopiston www-sivut 2015. Viitattu 23.11.2022.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/kokonaistutkimus-otanta-ja-harkinnanvarainen-naeyte>.

Kananen, J. 2015. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta.

Klén, K. 2012. Minäpystyvyys ja sen vaikutukset työelämässä. Manifesto for agile software development. 2001. Viitattu 13.10.2022.
<https://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>.

Mcgill, M.E & Slocum, J.W. JR & Lei, D. 1992. Management practices in learning organizations. Organizational Dynamics

Moreira, M. 2017 S The Agile Enterprise: Building and Running Agile Organizations. Apress, Winchester

Morgan, G. 1997. Images of organization. California: Sage publications.

Minzberg, H. 1979. The Structuring of organizations. Viitattu 21.10.2022 osoitteesta: <https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>. EI KÄYTETTY

Minzberg, H. 1983. Structure of fives. Designing effective organizations. New Jersey: Prentice Hall.

Ojasalo, K., Moilanen, t. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan.

Parsons, T. 1960. Structure and proses in modern Society. New York: The free press.

Quinn, R. 1985. Applying competitive valves approach to leadership. New York: The free press.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit suomessa, Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudemus.

Tilastokeskuksen www-sivut. Viitattu 23.11.2022.
https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html.

Tilastokeskuksen www-sivut. Viitattu 23.11.2022.
<https://www.stat.fi/meta/kas/perusjoukko.html>.

Tilastokeskuksen www-sivut. Viitattu 16.11.2022.
<https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Wilkison, A. 1998. Empowerment: Theory and practice. Viitattu 02.11.2022.
https://www.researchgate.net/publication/29464815_Empowerment_Theory_and_Practice.

Yukl, G. 2019. Leadership in organizations. Viitattu 02.11.2022 lähteestä:
<https://r2.vlereader.com/Reader?ean=9781292314426>.