

ITSEOHJAUTUVUUS ASIAKASPALVELUTEHTÄVISSÄ

Case Verohallinto



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen, Visamäki

syksy 2023

Janika Kylä-Kause

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia mahdollisuuksia lisätä itseohjautuvuutta Verohallinnon asiakaspalvelutehtävissä. Verohallinnon palvelutason pitäminen ennallaan on tärkeää, jotta veromyönteisyys säilyy. Tämän vuoksi tulee huomioida myös työn tuottavuuden ennallaan pysyminen, kun itseohjautumista lisätään. Itseohjautuvuuden lisääminen on yksi Verohallinnon strategisista linjauksista. Sen avulla tavoitellaan erinomaista työntekijäkokemusta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia miten itseohjautuvuutta voisi lisätä asiakaspalvelutehtäviin varmistaen samalla, että työn tuottavuus ei laske. Näiden kautta pyrittiin myös löytämään keinoja kehittää työvuorotusta tukemaan itseohjautumista.

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä on ollut toiminnallinen tutkimus. Tutkimus koostui kokeilusta, kokeiluun liittyvästä kyselystä sekä aivoriihestä. Työn teoreettinen viitekehys koostuu itseohjautuvuudesta, resurssienhallinnasta sekä prosessin kehittämisestä.

Tutkimuksen avulla tunnistettiin keinoja lisätä itseohjautuvuutta asiakaspalvelutehtävissä. Yksi tärkeimmistä tunnistetuista asioista oli se, että kun itseohjautumisen mahdollisuutta lisätään, se ei automaattisesti tuota parempaa työntekijäkokemusta. Tutkimustulosten yhteenvedossa on ehdotuksia jatkotoimenpiteistä.

Avainsanat itseohjautuvuus, prosessin kehittäminen, resurssienhallinta

Sivut 53 sivua ja liitteitä 14 sivua

Author	Janika Kylä-Kause	Year 2023
Subject	Self-directing in customer service duties, Case Finnish Tax Administration	
Supervisor	Kyllikki Valkealahti	

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the possibilities of increasing self-direction in the customer service tasks of the Tax Administration. Keeping the service level unchanged is important, in order to maintain positivity of the taxpayers. For this reason, it should also be taken into account that work productivity remains unchanged when self-direction is increased. Increasing self-direction is one of the strategic policies of the Tax Administration. Its aim is to help achieve an excellent employee experience.

The aim of the thesis was to research how self-direction possibilities could be added to customer service tasks, while ensuring that work productivity does not decrease. Also the aim is to try to find ways to develop shifting customer service work to support self-direction.

The research method in this work has been functional research. The research consisted of an experiment, a questionnaire related to the experiment and a brainstorming session. The theoretical framework of the work consists of self-direction, Resource Management and process development.

The research pointed ways to increase self-direction in customer service tasks. One of the key things identified was that adding the opportunity for self-direction does not automatically lead to a better employee experience. In the summary of research there are suggestions for further measures.

Keywords Self-directing, process development, resource management

Pages 53 pages and appendices 14 pages

Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kohdeorganisaation esittely	2
1.2	Tavoite, viitekehys ja tutkimuskysymykset.....	6
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	7
2.1	Itseohjautuvuus.....	7
2.1.1	Itseohjautuva organisaatio.....	14
2.1.2	Itseohjautuvan toimintaympäristön johtaminen.....	16
2.1.3	Itseohjautuva yksilö.....	24
2.1.4	Itseohjautuvuustaitojen omaksuminen	27
2.2	Resurssointi.....	28
2.2.1	Teleopti-järjestelmä	29
2.3	Prosessin kehittäminen.....	30
3	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TOTEUTUS	37
3.1	Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä.....	37
3.2	Kohderyhmä.....	40
3.3	Tutkimustulokset	40
3.3.1	Kokeilu.....	41
3.3.2	Kyselytutkimus	43
3.3.3	Aivoriihi	45
3.3.4	Prosessikuvaus	46
3.4	Yhteenveto tuloksista ja kehittämisehdotukset	47
3.5	Tulosten luotettavuusarviointi.....	50
4	Johtopäätökset	52
	Lähteet.....	54

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. Kehittämiskulttuuriin vaikuttavat tekijät

Kuva 2. Prosessikuvaus itseohjautuvuuden lisäämisestä asiakaspalvelutehtävissä nykytilasta tavoitetilaan

Liitteet

- Liite 1 Aineistonhallintasuunnitelma
- Liite 2 Kokeilun tuottavuuslukujen vertailu
- Liite 3 Itseohjautuvuuskysely
- Liite 4 Itseohjautuvuuskyselyn tulokset
- Liite 5 Aivoriihen mind-map

1 JOHDANTO

Itseohjautuvuuden perusajatus on hyvä: fikset ihmiset tietävät itse parhaiten, miten heidän kannattaa työnsä hoitaa, kunhan heillä on selkeinä työn tavoitteet ja pelisäännöt. Vaikka itseohjautuvuus on viime vuosina ollut hyvin pinnalla, on se käsitteenä kuitenkin jo vanha. Jo ennen 1970-luvun Edwards Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoriaa, on Luther Gulick kirjoittanut siitä 1930-luvulla analysoidessaan julkishallinnon organisoitumista.

Itseohjautuvuus voidaan nähdä myös yhtäläisenä itsensä johtamisen kanssa. Perusajatus itseohjautuvuudessa on, että lähtökohtaisesti ihmiset ovat fiksuja ja yhteisö, joka toimii hyvin, on jopa yksittäisiä jäseniäänkin kykenevämpi ja toimivampi. Tämän takia onkin kannattavaa luottaa ihmisten taitoon johtaa itseään sen sijaan, että ajatellaan esihenkilön olevan kaikkietävä, joka käskyttää alaisiaan ylhäältä alaspäin. Kuitenkaan itseohjautuva yhteisö ei pärjää ilman johtamista vaan myös se vaatii selkeät reunaehdot ja tavoitteet. (Haapakoski ym., 2020, ss. 101–102)

Verohallinnossa itseohjautuvuuden lisääminen on yksi strategiaan kirjautuista tavoitteista. Verohallinnossa puhutaan johdetusta itseohjautuvuudesta ja sen saralla on tehty monia toimenpiteitä. Kuitenkin edelleen erityisesti asiakaspalvelutehtävät ovat sellaisia, joissa esimerkiksi työvuorojen suunnittelu ja työn tekeminen on hyvin vahvasti ohjattua ja ennalta määrättyä ja sen osalta olisi hienoa löytää vielä lisämahdollisuuksia itseohjautumiselle. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten itseohjautuvuutta voitaisiin lisätä asiakaspalvelutehtäviin, joihin on liitetty hyvin tarkasti määritellyt palvelulupaukset ja niihin liittyvät tehokkuustavoitteet ja mittarit. Osana tutkimusta tehdään kokeilu, jossa itseohjautuvuutta lisätään ja sen tuloksia ja onnistumista arvioidaan kokeiluun liitettyllä kyselyllä sekä tehokkuuslukuja analysoimalla. Tavoite itseohjautuvuuden lisäämisessä asiakaspalvelutehtävissä on se, että työntekijäkokemus paranee ja tehokkuus pysyy vähintään ennallaan. Kokeilun lisäksi siitä saatuja tuloksia hyödyntäen pidetään aivoriihi, jossa itseohjautuvuuden osa-alueita tarkastellaan niin asiakaspalvelun virkailijoiden kuin resurssienhallinnan asiantuntijoidenkin kanssa. Tavoitteena on, että aivoriihestä saadaan tunnistettua mahdollisia uusia ideoita itseohjautuvuuden lisäämiselle asiakaspalvelutehtävissä ja miten jo tehtyä kokeilua voisi viedä eteenpäin, niin että se

pystyttäisiin lanseeraamaan koko verohallintoon kaikille asiakaspalvelutyötä päätyönään tekeville.

1.1 Kohdeorganisaation esittely

Verohallinto on julkisen alan työnantaja, joka kuuluu valtiovarainministeriön alaisuuteen. Verohallinto on merkittävä taho, joka kerää veroja, joilla pystytään varmistamaan hyvinvointiyhteiskunta. Verohallinto pyrkii luomaan veromyönteistä kuvaa, jonka avulla asiakkaat haluavat toimia oikein ja omatoimisesti. Tämän takia verohallinnossa panostetaan hyvään palveluun, uskottavaan verovalvontaan ja ennakoivaan ohjaukseen. Verohallinnossa asiakkaita palvelee valtionvarainministeriön määrittelemien palveluaikojen puitteissa. Jokaisessa palvelukanavassa on oltava palveluaikana riittävästi resursseja, jotta asiakkaat saadaan palveltua kohtuullisessa ajassa ja tarpeeksi laadukkaasti. Vuonna 2019 Verohallintoon oltiin yhteydessä 2,9 miljoonaa kertaa. (Verohallinto,n.d.)

Verohallinnon yhtenä strategisena suuntana on määritelty itseohjautuvuuden lisääminen. Itseohjautuvuudella pyritään tavoittelemaan erinomaista työntekijäkokemusta. Itseohjautuvuutta on lisätty verohallinnossa asteittain vuodesta 2020 alkaen.

Verohallinnon asiakaspalvelutehtävät sisältävät monenlaisia asiakaspalvelutehtäviä. Näitä tehtäviä kutsutaan neuvontapalveluiksi. Neuvontapalvelut pitävät sisällään mm. puhelinpalvelun, omaveroviestien vastaamisen, chatin sekä käyntiasiakaspalvelun eli asiakaspalvelun verotoimistoissa. Verohallinnossa työskentelee yli 5000 henkilöä. Näistä päätyönään asiakaspalvelutehtäviä tekee n. 350 henkilöä. Osa henkilöstöstä hoitaa kuitenkin myös asiakaspalvelutehtäviä muiden verotustehtävien rinnalla. Tässä työssä keskitytään kuitenkin päätyönään asiakaspalvelutehtävissä toimiviin virkailijoihin.

Asiakaspalvelijat voivat työskennellä joko vain yhdessä palvelukanavassa tai useassa palvelukanavassa. Kunkin asiakaspalveluvirkailijan osaaminen määrittää sen missä palvelukanavissa ja minkä palvelusarjan takana he asiakkaita palvelevat. Verohallinnon asiakaspalvelussa asiakkaita palvelee useilla eri aihealueilla mm. henkilöverotuksen, perintöverotuksen, yritys – ja yhteisöverotuksen saralla. Kukin aihealue edellyttää kyseisen verotuskentän laajaa tuntemista. Usein uudet työntekijät hoitavat vain tiettyä

osaamisaluetta ja osaamisen kasvaessa osaamista voidaan laajentaa muihin verotuksen osa-alueisiin.

Asiakkaat haluavat hoitaa veroasiansa moitteettomasti, jonka vuoksi he myös odottavat asiantuntevaa palvelua. Tämän vuoksi henkilöstön osaamisella on merkittävä rooli. Käytännössä yhden vuoden aikana virkailija saa käsityksen koko verovuodesta mitä kaikkea verovuoden aikana hänen hoitamiensa verotusosa-alueiden alalla tapahtuu. Vasta ensimmäisen vuoden jälkeen he pääsevät kertaamaan asioita uudestaan.

Tällä hetkellä asiakaspalveluvirkailijoiden tehtävät on hyvin tarkkaan määritelty. Työvuorotuksen kautta he saavat ennalta tiedon siitä missä palvelukanavassa ovat milloinkin. Siirtyminen palvelukanavasta toiseen työvuorolistasta poiketen tapahtuu keskitetyn resurssienhallinnan kautta, mikäli siellä huomataan, että henkilöä tarvitaankin toisessa palvelukanavassa. Tätä resurssien hallinnan tiimiä kutsutaan verohallinnossa päivittäismanageroinniksi.

Itseohjautuvuus vaatii monilta osin tarkastelua: miten sitä lähdetään tekemään, missä itseohjautuvuutta mahdollistavissa osa-alueissa toimintaa tulee kehittää, miten sitä ohjataan ja miten varmistetaan, että suunta on kaikille selvä. Verohallinnossa on ollut käynnissä toimintatapa hanke, jonka yhtenä tärkeänä osa-alueena on ollut lisätä itseohjautuvuutta verohallinnossa. Tämän hankkeen myötä myös palvelutehtäviä tekevät henkilöt ovat tulleet itseohjautuvien menetelmien piiriin.

Verohallinnossa itseohjautuvuus tarkoittaa yhdessä työskentelyä ja tekemistä yhteisesti sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimit ottavat vastuun omasta työstä ja sen suunnittelusta ja siitä, miten se parhaiten pääsisi tavoitteisiin ja lisäksi arvioivat ja kehittävät omaa toimintaansa. Tiimit ovat sitoutuneita työskentelemään yhdessä sovittujen pelisääntöjen ja suunnitelmien mukaan. Vapaus ei kuitenkaan ole rajatonta, vaikka tiimeillä on vapaus sopia yhdessä työn tekemisen tavoista, ideoita ja kokeilla. Esimerkiksi yhteiset tavoitteet, pelisäännöt, työstä kertynyt tietoa, lainsäädäntö ja muut erilaiset ohjeistukset asettavat rajat itseohjautuvuudelle. Tästä syystä verohallinnossa puhutaankin johdetusta itseohjautuvuudesta. (Verohallinnon intra, n.d.)

Johdettuun itseohjautuvuuteen liittyy mm. tilannehuoneraportointi, jonka avulla niin johto, esihenkilöt kuin tiimitkin saavat tietoa tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. Kokemuksen mukaan sen avulla tietoa on nykyisin paljon enemmän ja helpommin saatavilla. Tätä tietoa hyödynnetään systemaattisesti päätösten tukena. Tilannehuoneraportti auttamaan näkemään hyvin omat tavoitteet ja etenemisen niitä kohti. Raportoinnin avulla hiljainenkin tieto tulee näkyväksi ja se helpottaa esihenkilötyötä. Tilannehuonepalaverissa käydään keskustelua siitä, miten työt etenevät ja mikä sille on mahdollisesti ollut esteenä. Jatkuvasti saadaan enemmän reaaliaikaista tietoa. Tiimien itseohjautuvuus näkyy yhteisenä keskusteluna, kun etsitään ratkaisuja ja työn suunnitteluna. Kun tiimeille on annettu vastuuta, se on myös kannettu. Nykyisin tiimit etsivät entistä oma-aloitteisemmin ratkaisuja. Ratkaisuehdotuksia viedään koko organisaation yhteiseen kehittämistyökaluun – viimaan. Tilannehuonemallin myötä on opittu lukemaan saatavilla olevia tietoja. Itseohjautuvuudessa ollaan kuitenkin alkutaipaleella, on opittu tekniset taidot, mutta vielä voidaan kehittää ryhmän omaa mahdollisuuttaan kehittää työtään ja heidän vapauttaan tehdä työtä yhdessä. (Verohallinnon intra, n.d.)

Uudistamista ja itseohjautuvuutta tukeviin toimintamalleihin verohallinnossa kuuluu yhteiset tavoitteet ja mittarit, jotka on johdettu strategiasta; toimenpiteitä, joilla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen ovat mm. yhdessä sovittu suunnitelma ja pelisäännöt, jokaisen tulee ottaa aktiivisesti vastuuta tiimin töistä ja luottaa kollegoihinsa. Työn etenemisestä keskustellaan säännöllisesti ja avoimesti ja tiimillä on vapaus ja lupa tehdä kokeiluja ja ideoita omaa työtään silloin kun ne edistävät tavoitteiden saavuttamista. Tilannehuoneista saadaan tietoa toiminnan tuloksista työn tueksi ja kehittämiseksi. Niiden tuoma läpinäkyvyys

mahdollistaa jatkuvan parantamisen ja itseohjautuvuuden. Tilanteita arvioidaan jatkuvasti ja ongelmia ratkotaan yhdessä ja lisäksi toimintamalleihin kuuluu vielä vaikutusten jatkuva arviointi: tehdäänkö oikeita asioita ja millaiset vaikutukset ovat olleet, onko mittarit oikeat ja saadaanko tarpeeksi tietoa työn tukesi. (Verohallinnon intra, n.d.)

Verohallinnon johdettu itseohjautuvuus pitää sisällään neljä eri osa-aluetta: tavoitteilla ja tiedolla johtaminen, jatkuva parantaminen, toimintatapojen kehittämisen tuki sekä tilannehuoneiden ylläpito ja kehittäminen. Näistä esimerkiksi toimintatapojen kehittämiseen sisältyy henkilökohtainen vertaistuki, joka tarkoittaa mentorointia ja sparrausta. (Verohallinnon intra, n.d.)

Verohallinnon arvot ovat luottamus, yhteistyö ja uudistuminen. Näiden arvojen ympärillä on nostoja kuten ”luotamme toisiimme”, ”lupa tehdä fiksummin”, ”autamme ja kannustamme kaveria”. Itseohjautuvuuden ytimessä on tiimit ja heidän onnistumisten mahdollistajana on valmentaja esihenkilöt. Se mitä itseohjautuvuudella tavoitellaan, on kyky reagoida nopeasti ja ketterästi toimintaympäristön jatkuvaan muutokseen ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Jokaisen osaamista hyödynnetään jatkuvassa parantamisessa, koska jokainen on oman työnsä paras asiantuntija. (Verohallinnon intra, n.d.)

Tilannehuonepalaverit eivät ole pelkästään lukujen katsomista vaan ne ovat keskustelua. Keskustelua käydään mm. siitä onko ollut jotakin esteitä työn edistämässä ja jaetaan kokemuksia hyvistä käytännöistä yllättävien tilanteiden hoitamiseen. (Verohallinnon intra, n.d.)

Kaikkiin verohallinnon kokeiluihin kuuluu raamit. Kaikista ylimpänä raameissa on lainsäädäntö, joka ei joustaa. Lisäksi tulee huomioida valtiovarainministeriön tavoitteiden mukaiset palvelulupaukset eli työtä ei voida tehdä palvelun kustannuksella. Myös eri prosesseihin liittyvät ohjeistukset mm. verotustyöhön liittyen tulee aina huomioida eli vastoin näitä ohjeita ei voida ilman lupaa toimia. Samoin muut hallinnolliset ohjeet pitää huomioida eli jos niissä halutaan joustaa, tulee ensin tehdä kehittämis ehdotus ja tiedustella voisiko kyseisen teeman osalta saada kokeiluluvan. (Verohallinnon intra, n.d.)

Nykyisen johdetun itseohjautuvuuden mallin suunnittelu on aloitettu vuonna 2019. Vuodesta 2020 alkaen johdettu itseohjautuvuus on otettu käyttöön ja vuoden 2022 loppuun mennessä n. 4000 verohallintolaista oli ottanut mallin käyttöönsä. (Verohallinnon intra, n.d.)

Johdettu itseohjautuvuus on lisännyt itseohjautuvuuden mahdollisuutta mm. tulosten ja tiedon läpinäkyvyyden osalta. Kesällä 2023 tehtyjen verohallinnon sisäisten kyselyiden perusteella palvelutyötä tekevissä tiimeissä on kuitenkin edelleen kokemusta siitä, että esim. oman työn hallinta ja siihen vaikuttaminen ovat sellaisia osa-alueita, joihin he kaipaivat parannusta. Näihin on mietitty toimenpiteitä mm. syksyllä 2023 järjestetyssä Hackathonissa. Myös kyseisessä tapahtumassa nousi esille useissa keskusteluissa mm. toive siitä, että omiin työvuoroihin voisi vaikuttaa enemmän. Keskusteluissa nousi esiin niin luottamuksen kuin yhteisöllisyydenkin teemat.

1.2 Tavoite, viitekehys ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja ja työkaluja, miten asiakaspalvelutehtävissä voidaan toimia itseohjautuvasti varmistaen samalla, että työn tuottavuus ja palvelutaso ei laske ja palvelukanavien osalta pystytään toimimaan valtionvarainministeriön asettamien tavoitteiden mukaisesti.. Tavoitteena on lisäksi selvittää, miten työvuorotusta voidaan kehittää tukemaan itseohjautuvuutta.

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten itseohjautuvuutta voidaan lisätä asiakaspalvelutehtäviin?
- Miten varmistetaan että työn tuottavuus ei laske kun itseohjautuvuutta lisätään?
- Miten työvuorotusta tulee kehittää tukemaan itseohjautumista?

Teoreettisessa viitekehyksessä lisätään ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ja sitä hyödynnetään tutkimustulosten analysoinnin yhteydessä. Työn teoriaperusta muodostuu itseohjautuvuuden ja prosessin kehittämisen ympärille.

Tutkimus rajataan asiakaspalvelutehtäviin, joita työvuorotetaan Teleopti-järjestelmällä. Teleopti-järjestelmä on resurssisuunnittelujärjestelmä, jolla ennustetaan kysyntää mm. historiadataan perustuen ja jaetaan henkilöstön työvuorot tämän kysyntäennusteen perusteella. Tutkimuksen kohteena on ensisijaisesti tiimit, joissa tehdään päätyönä asiakaspalvelua. Tämän työn tutkimuksellisessa osiossa ei perehdytä tarkemmin siihen, kuinka itseohjautuvuutta tukevaa osaamista voidaan hankkia.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta eri osa-alueesta. Ensin perehdytään itseohjautuvuuden teoriaan, jota tarkastellaan eri näkökulmista. Sen jälkeen avataan lyhyesti teoriaa resurssoinnin osalta ja kerrotaan verohallinnon resurssisuunnittelujärjestelmästä Teleoptista ja viimeisenä paneudutaan prosessin kehittämisen teoriaan sisältäen muun muassa mittariston rakentamisen teoriaa.

2.1 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuuden lisääntymiselle työelämässä on kolme syytä: Maailma muuttuu, työtehtävät ovat muuttuneet ja ryhmien tapa työskennellä on muuttunut. Työelämässä pitää nykyään pystyä tekemään nopeita päätöksiä, tiedon pitää liikkua ilman ylimääräistä hierarkiaa, teknologia kehittyy, mikä tarkoittaa mm. rutiinien vähentymistä ja ihmiset pystyvät hyödyntämään teknologiaa tiedonvälitykseen ja tehtävien koordinointiin, jolloin esihenkilöä ei tarvitakaan. (Martela & Jarenko, 2017, s. 18-24)

Itseohjautuvuuden voidaan katsoa perustuvan Edward Decinin ja Richard Ryanin jo 1970-luvulla kehittämään itsemääräytymisteoriaan. Kyseisen teorian perustana on käsitys psykologisten perustarpeiden täyttämisestä. Näitä tarpeita on teorian mukaan kolme: autonomia, yhteys toisiin ja kompetenssi. (Järvilehto, 2018)

Autonomialla tarkoitetaan sitä, että voi itse valita omat toimintatavat. Kompetenssilla tarkoitetaan onnistumisen ja osaamisen kokemuksia sekä kehitystä ja kasvua. Yhteydellä toisiin tarkoitetaan aitoja kohtaamisia toisiin ihmisiin ilman tavetta mielistellä toisia tai yrittää esittää jotakin roolia. Kun nämä kolme psykologista perustarvetta toteutuvat, ihminen toimii itseohjautuvasti, jonka katsotaan parantavan niin työssä viihtyvyyttä kuin työn tuottavuuttakin. Itseohjautuvuus edellyttää siis näiden kaikkien psykologisten tarpeiden tyydyttymistä, ei pelkän autonomian mahdollistamista. (Järvillehto, 2018)

Ensimmäiset tutkimukset 1970-luvulla tehtiin sosiaalipsykologisilla kokeiluilla. Näissä kokeiluissa tutkittiin miten sisäiseen motivaatioon vaikuttaa palkitseminen, palaute ja mahdollisuus tehdä valintoja. Käytännössä testattiin miten ulkoiset asiat vaikuttivat henkilöstön luontaiseen haluun etsiä haasteita, omaksua uutta tietoa ja samaan aikaan olla luovia sen tiedon kanssa, joka heillä jo oli olemassa. Tämän perusteella syntyi yksi itseohjautuvuusteorian sisällä olevista miniteorioista kognitiivinen evoluutio teoria (CET). CET kuvailee prosesseja joihin soisaalinen ympäristö, sisäinen motivaatio, korkea suorituskyky ja hyvin vointi linkittyvät. Kun itseohjautuvuusteoria kehittyi ajan saatossa, sen ympärille rakentui useampia eri miniteorioita. Toisena miniteorian mainittakoon perus psykologisten tarpeiden teoria (BPNT), joka tarkoittaa perustarpeiden vaikutusta hyvinvointiin ja elinvoimaisuuteen. (Ryan & Deci, 2017, ss. 20-21)

Itseohjautuvuusteorian psykologiset perustarpeet autonomia, osaaminen ja yhteystoisiin vaikuttavat myös oppimiseen ja saavutuksiin. Sen lisäksi ne vaikuttavat tuottavuuden ohella myös motivaatioon. Itseohjautuvuusteoria tutkii myös johtamistyyliä ja sitä miksi toiset tyylit aiheuttavat työstä vieraantumista ja toiset siihen sitoutumista ja energian lisäämistä. (Ryan & Deci, 2017, s. 18) Kaiken kaikkiaan suurin osa ihmisistä tuntee, että pystyvät tekemään johdonmukaisia päätöksiä siitä mikä on tärkeää, relevanttia, merkityksellistä ja mikä on parasta meille itsellemme ja niille, joista välitämme (Ryan & Deci, 2017, s.24)

Autonomialla tarkoitetaan sitä henkilön tilaa, jossa itseohjautuvuus kehittyy ja elää. Usein autonomiaa kuvaillaan riippumattomuudeksi tai itsemääräämisoikeudeksi, mutta todellisuudessa kyse on muustakin kuin itsenäisyydestä ja juridiikasta. Autonomia sisältää aina myös vastuuta ja vapautta. Se mahdollistaa henkilökohtaisten valintojen tekemisen ja niistä syntyvien seurausten vastaamisen. Toisaalta kukaan ihminen ei ole täysin irrallinen muista ihmisistä ja ympäristöstä eli autonomia on aina vuorovaikutusta itsemme ja meihin muutoin vaikutuksessa olevien asioiden kanssa. (Norrena, 2019, kappale Tiedon valtameri)

Ryan ja Decinin esittelemän itseohjautuvusteorian kolmen perustarpeen tyydyttäminen edellyttää yrityksessä luottamusta, omaehtoisuutta ja mutkatonta vuoropuhelua. Johdon ja työntekijöiden välillä tulee olla avoin keskusteluyhteys, sillä muutoin johto ei pysty tietämään mitä henkilöstö todella ajattelee, jos tieto ei liiku. On myös tärkeää, että asioista voidaan olla eri mieltä ja on sallittua sanoa se myös ääneen. (Savaspuro. 2019, ss.51–53)

Monille yksilöille työ ei ole pelkästään tulon lähde, joka auttaa selviytymään vaan se on myös omakuvan muoto ja osa henkilökohtaista tyydytystä. Ihmiset etsivät uria, jotka tuottavat heille merkitystä, tarkoitusta ja täyttymystä. Työ on monelle menestyksen pohja. Kuitenkin valitettavasti liian monille työntekijöille se on taakka, josta heidän pitää yrittää selvitä ja josta he haaveilevat vapautuvansa. (Ryan & Deci, 2017, s.533)

Puhuttaessa itseohjautuvuudesta, tarkoitetaan henkilöitä, jotka pystyvät toimimaan ilman ulkopuolista kontrollia ja tarvetta. Jotta se on mahdollista, henkilöllä pitää olla niin osaamista kuin ymmärrystäkin siitä mitä kohti pyritään. Sen lisäksi ympärillä pitää olla sellaiset rakenteet, joissa on mahdollista itseohjautua. Päätöksenteon tulee olla hajautettua ja hajautuksen pitää olla virallista ja se pitää olla käytössä koko organisaatiossa. Koska hierarkiaa ei pysty purkamaan ilman, että sen tilalle tuodaan jotain uudenlaisia käytänteitä, voidaan puhua myös yhteisöohjautuvuudesta. Yhteisöllisiä toimintatapoja voi olla esimerkiksi erilaiset ryhmän kokoontumiset, joissa varmistetaan tiedon kulku ryhmän sisällä ja ryhmäydytään ja kehityskeskustelut voidaankin pitää esimerkiksi kollegan kanssa. (Mäkelä, 2022)

Luottamus, vuorovaikutus ja motivaatio korostuvat itseohjautuvassa työssä. On hyvä huomioida, että näiden lisäksi pitää olla myös kyky sekä halu tehdä työtä itseohjautuvasti. Jos autonomiaa lisätään enemmän kuin työntekijät haluavat, syntyy ongelmia. Yksilöllisesti pitää ottaa huomioon eri ihmisten halu ja kyvykkyys työskennellä itsenäisesti. Ei myös riitä, että vastuu ja mahdollisuudet annetaan ylhäältä. Jokaisen organisaatiossa työskentelevän pitää myös tietää, kuka vastaa asioista niissä tilanteissa, kun ollaan asioista erimieltä. Kun työntekijälle annetaan vastuu, mutta ei valtaa, seuraa ongelmia ja henkilöstö kuormittuu. Kaiken tämän pohjalla pitää olla myös selkeät tavoitteet ja psykologinen turvallisuus. Jotta henkilöstä voi toimia itseohjautuvasti, heidän pitää luottaa toinen toisiinsa ja sen lisäksi on erittäin tärkeää tunne siitä, että esihenkilö luottaa omaan henkilöstöönsä ja johto ottaa vastaan ja kuuntelee kritiikkiä. (Kaskinen, 2020)

Itseohjautuvuuden osalta on herännyt myös negatiivisävytteistä keskustelua. On kysytty vaikuttaako se motivaatioon vai johtaako se burnoutiin. Tästä on lehdissä useampia kirjoitteluita, jonka vuoksi asiaa on tutkittu tarkemmin. Tutkimusten perusteella huolta ei ole. Organisaatioissa, joissa on koettu, että voi toimia itseohjautuvasti tai että organisaatio on itseorganisoituvaa, työntekijät kokivat olevansa energisiä, tarmokkaita ja sitoutuneita työhönsä. Myös työn merkityksellisyys lisääntyi ja työuupumusta koettiin vähemmän. Varmasti yksittäisiä tapauksia uupumisen osaltakin on myös itseohjautuvissa organisaatioissa, mutta siltikin tutkimuksilla pystyttiin toteamaan, että mitä enemmän oli kokemusta itseohjautuvuudesta, sitä parempi oli työhyvinvointi ja uupumusta esiintyi vähemmän. (Martela, 2021)

Koska myös itseohjautuminen vaatii suuntaa, jotta siitä ei seuraa kaaosta, voidaan sitä välttää neljällä eri keinolla. Ensimmäisenä on oltava hyvin selkeät tavoitteet, kaikkien on tiedettävä mihin suuntaan mennään ja miten sinne päästään. Vastuut on oltava selkeitä ja se miksi mitään tehdään ja mitkä osat kuuluvat omalle tontille ja mitkä eivät. Toiseksi on oltava selvää kuka tekee päätökset niissä tilanteissa, kun kaikki eivät olekaan samaa mieltä. Jokaisen pitää tietää kenen puoleen käännytään, jos tällaisia ongelmia ilmenee ja kaikkien pitää hyväksyä se, että se henkilö, jolle valta on annettu, voi sitä myös käyttää. Kolmas huomioitava asia on psykologinen turvallisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöillä tulee keskenään olla hyvä luottamus ja sen lisäksi tunne, että myös johto luottaa heihin ja virheistä ei rangaista, vaan niistä puhutaan avoimesti. Mikäli virheitä ei hyväksytä, se luo

passiivisuutta, eivätkä ihmiset saa enää yhtä paljon aikaiseksi. Viimeisenä eli neljäntenä keinona on lisätä itseymmärrystä. Kaikki lähtee liikkeelle siitä ymmärryksestä, millainen meidän toimintaympäristömme on: arvot, millainen työpaikka, mihin me pyrimme ja millaisia uskomuksia henkilöstöllä on. (Savaspuro, 2019, s. 48)

Yksi haaste itseohjautuvuudessa voi olla se, että valta ja vastuu ei kulje käsikädessä. Vaikka pyritään voimakkaasti itseohjautuvuuteen, monissa työpaikoissa päätökset tehdään muualla kuin työntekijöiden keskuudessa. Onkin tärkeää, että ei mainosteta vapautta, jos sitä ei aidosti pystytä toteuttamaan. Paljon puhutaan itseohjautuvuudesta, mutta harvoin aidosti pysähdytään miettimään, onko yrityksellä oikeasti mahdollisuus itseohjautuvaan toimintatapaan. Kun maailma muuttuu kovaa vauhtia, organisaatioissa tulisi saada koko aika enempi asioita aikaiseksi pienemmillä resursseilla, jonka takia on suuri tarve saada koko henkilöstön potentiaali käyttöön. Mutta se ei ole mahdollista, jos ihmisille luovutettu vastuu ei lisää samassa suhteessa heidän valtaansa. Se johtaa siihen, että autonomian tunne ja työni mu heikkenee ja ahdistus lisääntyy. (Savaspuro, 2019, s.32)

Ihmiset haluavat luontaisesti toimia tavoitteellisesti ja toteuttaa itseään. Tämä ei aina tapahdu tiedostetusti, mutta koko aika olemme matkalla kohti jotakin päämäärää. Asettamamme tavoitteet kohdistuvat aina joihinkin tarpeisiin. Tarpeet voidaan ajatella portaikkona, jossa alkukantaiset tunteet ja vietit ovat alimmalla portaalla. Seuraavalla askelmalla on hyvinvointiin liittyvät tarpeet ja seuraavalla on muiden huomion saamisen ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Viimeisellä rappusella on oppimisen kehittymisen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Kaikille tarpeille yhteistä on se, että niiden tavoittelu luo perustelun ja alkusyyntä toimia. (Norrena, 2019, kappale Mitä itseohjautuvuus on)

Tavoitteellisuutta voidaan verrata pitkään putkeen, jonka läpi voimme nähdä, mutta sen ulkopuolella olevia asioita näemme huonosti, jos ne eivät ole suorassa vaikutuksessa tavoitteen saavuttamiseen. Tämä on hyvä ja huono asia. Jos esimerkiksi ihminen, joka on vakavasti sairas, lukee hyvän kirjan, hän voi hetkeksi unohtaa kuolemanpelkonsa. Kun jos taas esimerkiksi lenkillä vastaamme tulee uhkaavasti muriseva koira, jonka omistajaa ei näy, lähdemme juoksemaan riippumatta siitä, koemmeko, että tilanne opettaisi meille jotakin. Näissä molemmissa esimerkeissä on kyse erilaisista itseohjautuvuuden tasoista. Kun autetaan toista ihmistä kehittämään itseohjautuvuutta, pitää jollain tasolla pystyä

määrittämään hänen tarpeensa, koska tukitoimet rakennetaan niiden mukaisesti. Usein yhteisöissä kohdataan ongelmia, jos yhteisön kaikilta jäseniltä odotetaan yhteistä tavoitteellisuutta samanlaisilla ehdoilla – kyse on kuitenkin yksilön tarvehierarkian tasoista. (Norrena, 2019, kappale Mitä itseohjautuvuus on)

Jarengon (2020) mukaan itseorganisoitumisen kehittämisen yhteydessä tulee miettiä miten työntekijät pystyvät seuraamaan työnvirtausta ja tunnistamaan pullonkauloja sekä tulee varmistaa ettei tietojärjestelmät ja budjetointitapa ole esteenä.

Codenton toimitusjohtaja Petri Aukia näkee, että käskyttäminen pakottaa ihmiset luomaan itsestään minäkuva, joka on aina vain kauempana heidän omasta luonteestaan. Jos ero todellisen minän ja työminän välillä on suuri, ihminen kipuilee itseohjautuvassa organisaatioissa. Tämän takia pitäisikin ohjata ihmisiä olemaan mahdollisimman omia itsejään ja hyväksymään omat vahvuudet ja heikkoudet ja sen, että joku on joissain asioissa itseä parempi. (Savaspuro, 2019, ss.77-78)

Ryan & Decinin itseohjautuvuusteorian perustarpeiden avulla voidaan katsoa oman elämän ohella myös yhteiskunnallista kehitystä. Viimeisen sadan vuoden aikana länsimaissa tapahtunut kehitys, on lisännyt valtavasti ihmisten mahdollisuuksia saada asioita aikaiseksi ja toteuttaa itseään. Elämme siis kyvykkyyden ja omaehtoisuuden osalta ihmiskunnan historian kulta aikaa. Samalla kun perinteiset yhteisöt ovat murentuneet, on tilanne johtanut siihen, että ihmiset elävät todennäköisesti myös keskimääräisesti kaikkien aikojen juurettominta aikaa ja siitä seurannut yhteisöllisyyden puute, on tuonut mukanaan monenlaista oireilua. Kolmen perustarpeen rinnalle on myös tunnistettu neljäs perustarve, hyvätahtoisuus. Sillä tarkoitetaan ihmisten luontaista halua tehdä toisille hyvää pahan sijasta. Me kärsimme, jos näemme toisten kärsivän, haluamme heille ennemmin hyvää. Ja jos pystymme auttamaan toisia ihmisiä, me saamme siitä nautintoa. Tämä perustarve määrittäisi sitä, että me voimme hyvin silloin kun meillä on kokemus siitä, että voimme tehdä hyviä asioita muille ihmisille. Tätä neljättä perustarvetta on tutkittu, mutta vielä sitä ei ole liitetty osaksi teoriaa. (Martela, 2014)

Luottamus työyhteisöissä on todella merkittävässä roolissa. Lähtökohtaisesti johdolla ei ensinkään ole muuta vaihtoehtoa kuin luottaa siihen, että heidän työntekijänsä ovat hyväntahtoisia. Toisekseen kun ihmisillä on erilaisia moraalisia valintatilanteita, valintaan ei välttämättä vaikuta se, mikä heille itselle on oikein vaan se, mitä he ajattelevat muiden tekvän vastaavassa tilanteessa. Jos ihminen ajattelee, että vastaavassa tilanteessa muutkin vähän huijaisivat, saattaa ihminen itsekin huijata, vaikka pitäisikin huijaamista paheksuttavana. Eli sillä kuinka paljon työntekijät luottavat toisiinsa, vaikuttaa siihen, miten he itse toimivat. Myös autonomisissa organisaatioissa tarvitaan yhteisesti sovitut toimintatavat niiden tilanteiden ratkaisemiseksi, kun joku käyttää systeemiä hyväkseen tai ei ole annetun luottamuksen arvoinen. Systeemiä ei voi rakentaa pelkän hyväntahtoisuuden varaan, jotta se ei ole liian alttiina hyväksikäytölle. Lähtökohtana kuitenkin tulee aina olla luottamus, jolloin jatkuvaa kontrollia ei tarvita. Ihmiset voivat työskennellä vapaasti ja toimintatavat poikkeustapauksia varten ovat vain taustalla kaiken varalle. (Matela & Jarenko, 2017, s.139)

Organisaation rakenteiden ohella sen toimintatavat vaikuttavat sen kykyyn toimia autonomisesti ja tehdä kokeiluja. Toimintatavat, jotka perustuvat perinteiseen ennustamiseen, kuten vuosisyklittäinen toiminnan ja strategian suunnittelu ja budjetointi, johtaa helposti siihen, että päätöksiä tehdään oletusten perusteella. Silloin kun resurssit, sisältö ja koko vuoden tavoitteet on etukäteen päätetty, jää kokeiluille vähän tilaa ja mahdollisuus toimia saatujen oppien ohjaamana heikkenee. (Martela & Jarenko, 2017, ss. 256-257)

Ihmislajilla on luontaisesti voimakas motivaatio tehdä erilaisia asioita, toteuttaa itseään ja palvella niitä päämääriä, jotka koetaan arvokkaiksi. Ihminen ei jää passiiviseksi uhkien äärellä vaan alati etsii seikkailuja, uuden luomista ja haasteita. Kun rakennetaan itseorganisoituvaa yhteenliittymää, kannattaa valjastaa tämä itseohjautuvuus yhteisten tavoitteiden eteen. (Martela & Jarenko, 2017, s. 165)

2.1.1 Itseohjautuva organisaatio

Organisaation on tietoisesti pyrittävä mahdollistamaan itseohjautuvuus poistamalla turha hierakia, liika kontrolli, epämääräiset pelisäännöt ja rajatut päätöksenteko-oikeudet, jotka voivat aiheuttaa itseohjautuvien yksöiden passivoitumista. Jotta organisaatiosta saadaan rakennettua itseohjautuva, pitää näitä asioita pyrkiä tukemaan positiiviseen suuntaan. (Jarenko, 2020)

Jotta voimme ymmärtää itseorganisoitua organisaatiota, on hyvä tarkastella myös sen vastakohtaa. Tällainen organisaatio on ylhäältä organisoitunut organisaatio, jossa hierarkia ja rakenne muodostuu organisaation johdon ympärille. Tällaisissa organisaatioissa on vähemmän liikkumavaraa omien päätösten tekemisen suhteen, vaan hyväksynnät haetaan johdolta. Toki monet organisaatiot ovat jotain näiden kahden välimuodon väliltä. Esimerkki keskitien mallista on sellainen, jossa tiimien jäsenet voivat keskenään vapaasti päättää miten työt järjestetään eli he ovat sisäisesti itseorganisoituneita, mutta samanaikaisesti heitä ohjaa ylhäältä annetut tiukat tavoitteet ja joustamattomat rakenteet. (Martela & Jarenko, 2017, s. 12)

Johtajien ja esihenkilöiden näkökulmasta itseohjautuva organisaatio voi olla jopa lauma epäjohdonmukaisesti ja itsepäisesti käyttäytyviä aikuisia, joilla on vahvat mielipiteet kaikkiin asioihin ja heillä kaikilla on erilaiset toiveet ja tarpeet ja he kaikki vaativat paljon. Tuntuu siltä kuin joukkoon olisi päässyt vapaamatkustajia ja niitä, jotka eivät osaa hakeutua sellaisiin tehtäviin ja tiimeihin, joissa heidän kykynsä tulisivat esille. Jokaisella on omat vahvuudet ja heikkoudet sekä urahaaveet ja heidän kehittymistoiveensa pitäisi tuntea ja pystyä huomioimaan kaikessa päätöksenteossa ja organisoitumisessa. Tämän ohella on vielä keskinäisiä konflikteja ja kahvihuoneparlamentteja, joita saa ratkoa. Välillä sellaisen lauman johtaminen voi olla turhauttavaa. (Savaspuro, 2019, ss. 157–158)

Ennen oli helpompaa, kun työntekijät tekivät kuten käskettiin, koska pomon sana oli laki eikä vastaan pistämistä katsottu hyvällä. Vaikka tämä voikin turhauttaa, kannattaa kaikkien luopua egostaan ja hyväksyä se tosi asia, että täydellisiä työpaikkoja ei ole olemassakaan. Tämä on hyvä muistaa niin johtajien kuin työntekijöidenkin. On vain yhteisöjä, joissa on ihmisiä ja joissa sattuu ja tapahtuu, mutta joissa voidaan parhaimmillaan saavuttaa

uskomattomia tuloksia. Itseohjautuva organisaatio edellyttää kaikilta aitoa itsereflektointia ja nöyrää pohdintaa sen faktan äärellä, että usein ei ole se osaavin tai fiksuin ihminen huoneessa, eikä kaikki langat ole omissa käsissä, vaikka titteli olisi miten hieno tahansa. (Savaspuro, 2019, ss. 157–158)

Useissa itseorganisoitumisen varaan rakentuissa yrityksissä on rakennettu joku selkeä konfliktinratkaisumekanismi. Se on yksi itsensä johtamiseen liittyvistä käytännöistä. Sen avulla kollegat huolehtivat siitä, että jokainen hoitaa oman tonttinsa ja sen mitä on luvannut. Itsessään konfliktinratkaisumekanismi tarkoittaa sitä, että on sovittu selkeistä askelmerkeistä, kuinka toimia, jos ongelmia ilmaantuu. Esimerkiksi eräässä yrityksessä toimintatapaan kuuluu kissan nostaminen pöydälle ja samalla ehdotetaan toiselle osapuolelle, että pyrittäisiin rakentamaan aiheen ympärille yhteisymmärrys. Se joka on nostanut kissan pöydälle, tekee ehdotuksen siitä, miten toivoisi asioiden jatkossa toimivan ja toinen osapuoli joko hyväksyy ehdotuksen tai muokkaa sitä tai hylkää sen kokonaan. Tämän jälkeen osapuolet keskustelevalta vielä, jotta asia saadaan ratkaistua. (Martela & Jarenko, 2017, ss.139–140)

Autonomisissa organisaatioissa on erittäin tärkeää huolehtia siitä, että kaikilla on kokonaisuudesta riittävä ymmärrys, jotta kaikki myös pystyvät tekemään sellaisia päätöksiä, jotka edesauttavat yhteistä etua. Usein keskusjohtoisissa organisaatioissa ainoastaan ylin johto pystyy tekemään kokonaisuuden näkökulmasta kannattavia päätöksiä, koska vain heillä on riittävästi tietoa kokonaisuudesta. Tämän vuoksi kaikkien organisaatiota koskettavien tärkeiden tietojen saattaminen kaikille organisaation jäsenille ja informaation läpinäkyvyys ovat hyvin keskeisiä tekijöitä itseorganisoituissa yrityksissä. (Martela & Jarenko, 2017, s. 143)

Keskusjohtoisessa mallissa resurssien koordinointi on johtoportaan hallinnassa. He laativat budjetit ja hallitsevat resursseja. Esimerkiksi rekrytointeihin ja rahankäyttöön liittyvät päätökset tulee hyväksyttävä ylemmällä johdolla. Itseorganisoituvat yritykset ovat poikkeus tässäkin. Työntekijöille annetaan jopa isoja vapauksia tehdä päätöksiä itsenäisesti, kunhan he huolehtivat siitä, että päätös tehdään organisaation kokonaisuuden huomioiden. Myös roolimutokset ja rekrytoinnit voivat tapahtua tiimeissä ilman, että ne hyväksytään jossain kaukaisemmassa komiteassa. Tällaisessa organisaatiossa ylimmän johdon tulee luottaa

siihen, että myös alemmilla tasoilla tehtävät päätökset ovat koko organisaation edun mukaisia. Tämä voi olla joskus jopa pelottavaa. Todellisuudessa kuitenkin nopeasti muuttuvassa maailmassa esimerkiksi myös pitkäaikaisbudjetit, jotka ylin johto on laatinut, on enemmän kontrollin illuusiota. Todellisuus voi sellaisessakin mallissa olla jotakin ihan muuta. (Martela & Jarenko, 2017, ss. 143–144)

Monesti ajatellaan, että itseohjautuvissa organisaatioissa ei ole kontrollia, mutta asia ei ole näin. Itseohjautuvissa organisaatioissa tarvitaan paljon erityisesti itsekontrollia. Jokaisen yksilön toiminnan tulee olla läpinäkyvää, ei vain johdon tekemisen. Kun oma toiminta on näkyvää, sillä ruokitaan niin vertais-, kuin itsekontrolliakin. Kontrolli on paljon kovempaa, kun yksilöt ovat esihenkilöiden sijaan vastuussa omille kollegoilleen. Samanaikaisesti se on huomattavasti hedelmällisempää niin yksilölle itselleen kuin yrityksellekin. Läpinäkyvyyden seurauksena syntyy luottamusta, koska syyt ja vaikuttimet ovat avoimesti näkyvillä. (Martela & Jarenko, 2017, ss. 205–206)

Itseohjautuvuutta tukevassa organisaatiossa työntekijöiden tulee pystyä sietämään myös epäselvyyttä ja kaaosta ja pystyä hahmottamaan olennaiset kaikesta ympärillä tapahtuvasta huolimatta. Kun työt pitää saada tehtyä ja tavoitteet saavuttaa, on myös itsensä johtamisen taidot testissä. Työntekijöiltä odotetaan myös erittäin hyviä keskustelutaitoja, koska johtaja ei ole sanomassa viimeistä sanaa. Kaikki ei siis ole pelkkää ruusuilla tanssimista. (Martela & Jarenko, s. 313).

2.1.2 Itseohjautuvan toimintaympäristön johtaminen

Kun henkilöstöä rohkaistaan sen sijaan että työ on heille ylivoimaista, saadaan parhaita tuloksia motivaation näkökulmasta. Niin suurissa kuin pienissäkin yrityksissä on lähdetty muuttamaan työolosuhteita kepillä ja porkkanalla johtamisesta siihen, että pyritään muuttamaan työ- ja johtamisolosuhteita niin, että työntekijöiden motivaatio paranisi. Tämän taustalla on lisätä autonomista työmotivaatiota ja työhön sitoutumista. Ympäri maailmaa yrityksissä on ymmärretty, että sen sijaan että pyrittäisiin olemaan mahdollisimman kontrolloivia, tuetaankin autonomiaa ja pystytään auttamaan henkilöstöä kukoistamaan ja samalla myös koko yrityksen perusta hyötyä. (Ryan & Deci, 2017, s.534)

Siitäkin huolimatta, että nähdään itseohjautuvuusteorian mahdollisuudet organisaatioissa, ei autonomian perusteita aina arvosteta. Monille johtajille ja ekonomisteille on hankalaa luopua ajatuksesta, että se ei olekaan raha, joka motivoi ja että ylhäältä alas johtaminen ei ole ainut keino pitää henkilöstö ruodussa ja tuottavina. Usein syynä on kova paine, jonka johto kohtaa ja se saa heidät valitsemaan lyhyen ”keppi ja porkkana” reitin. Tämä reitti voi tarjota lyhyeksi aikaa muutosta toiminnassa, mutta samaan aikaan henkilöstö keskittyy vain niihin asioihin ja siitä tulee ainut motivaattori töissä. Tämä johtaa alhaisempaan motivaation laatuun ja samalla vaatii entistä tarkampaa ylhäältä alas johtamista ja kontrollointia. (Ryan & Deci, 2017, s.534)

Esihenkilöillä ja johdolla on paljon velvollisuuksia. Heidän tulee tehdä päätöksiä, asettaa tavoitteita, arvioida suoritusta yms. Kaikki nämä eri osa-alueet voi tehdä suhteellisen autonomiaa kannustavalla tavalla. Kun esihenkilöitä ja johtajia koulutetaan olemaan enemmän autonomiaan kannustavia, saavutetaan henkiöstössä korkeamman luokan sitoutumista ja suorituskykyä. Kouluttaminen koostuu useasta eri osa-alueesta. Esihenkilöiden tulee oppia katsomaan asioita paremmin henkilöstön näkökulmasta ja ymmärtämään heidän tunteitaan ja uskomuksiaan ilman että he ovat kontrolloivia. Esihenkilöiden tulee tarjota enemmän vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia päätöksen tekoon. Heidän tulee ymmärtää että jos motivointia yritetään palkitsemisen ja sanktion keinoin, on lopputulos yleensä heikko. Esihenkilöiden pitää opetella miten annetaan enemmän sisällöllistä positiivista palautetta ja miten tuetaan osaamisen kokemuksia. Negatiivisen palautteen läpikäynti tulee konseptoida tavaksi, jossa he voivat löytää merkityksellisiä ratkaisuja huonoihin tapoihin. Esihenkilöiden tulee kannustaa tutkimaan ja itsensä johtamiseen. Lisäksi heidän tulee ymmärtää miten kommunikaatio ja kommunikaatiotyylit voivat vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, suorituskykyyn ja hyvinvointiin. (Ryan & Deci, 2017, 552)

Itseohjautuvissa organisaatioissa hyödynnetään usein yhteisöohjautuvuutta, joissa pyritään vahvistamaan työn kehittämistä yhdessä, jaettua johtamista ja tiimien vahvistamista. Tällaisissa työyhteisöissä esihenkilön rooli on enemmänkin valmentaja, joka toimii henkilöstön tukena kuin kaikkia asioita hallinnoivana keskushenkilönä. Toki lainmukaisesti tietyt vastuut ja valvontaan liittyvät asiat kulkevat näissäkin yhteisöissä esihenkilöille, mikä voi osaltaan hankaloittaa uuden ajattelumallin omaksuntaa. Verrattuna perinteisiin

työyhteisöihin, yhteisöohjautuvassa organisaatiossa esihenkilöiden määrä on pienempi. Kun tiimit osaavat toimia itseohjautuvasti, pystyy esihenkilö toimimaan useammalle tiimille kerralla esihenkilönä. Ehkä maailman kuuluisin esimerkki yhteisöohjautuvasta organisaatiosta, on Alankomaissa toimiva kotihoitopalveluita tarjoava Buurtzorg. Kyseissä organisaatiossa työskentelee n. 12000 ihmistä, jossa tiimit ovat itsenäisesti toimivia tiimejä, eikä esihenkilöitä ole lainkaan. Mikäli heillä on tarvetta saada couchausta, he voivat pyytää sitä tarpeidensa mukaan noin muutaman kymmenen hengen valmentaja joukolta. (Jarenko, 2020)

Buurtzorgin valmentajat eivät puutu tiimien työskentelyyn, mutta ovat tukena ristiriitatilanteissa ja muissa murheissa. Pääsääntö on kuitenkin se, että tiimien tulee itse keksiä ratkaisut käsillä olevaan ongelmaan. Pääkonttorilla työskentelee vain noin kolmekymmentä työntekijää, jotka määrittävät tiimien budjetit ja maksavat heidän palkkansa. Buurtzorgilla olisi asiakkaita enemmän kuin he pystyvät ottamaan vastaan ja se on valittu monta kertaa Hollannin parhaaksi yritykseksi. Heidän menestyksensä takana on erityisesti työntekijöiden onnellisuus. (Savaspuro, 2019, s. 29)

Buurtzorgin-malli kuuluu teal-malleihin. Tealiitymistä on ympäri maailmaa ja Suomessa on järjestetty noin 80 Teal-tapahtumaa eri puolella Suomea. Suomessa tealin ympärillä keskustelua käydään mm. facebookissa ”Teal Suomi – räjäytetään yhdessä työelämä ihanaksi” -ryhmässä. Laloux on esitellyt organisoitumisen tavat värien mukaan – Teal on sinivihreä. Kun taas esimerkiksi punainen väri tarkoittaa alkukantaista organisaatiota. Teal sinivihreänä ajatellaan olevan ylin ja kypsän tason organisoitumisessa. Siinä ei ole pyramidihierarkiaan pohjautuvaa johtamista, esihenkilökerrosta ei ole, päätöksenteko on hajautettu, läpinäkyvyys on huomioitu ja itseohjautuvuutta on läpi organisaation. Yleensä Teal-organisaatioissa on käytössä yhteisön itsensä määrittelemät konflikti- ja päätöksentekomallit, jotta asiat hoituvat ilman perinteistä esihenkilöiden suorittamaa ohjausta tai kontrollia. Teal ideologiassa organisaation toiminta perustuu merkitykselle rahan tienaamisen sijaan ja tällöin ihmisten ajatellaan tekevän viisaampia valintoja ja ovat sitoutuneempia yhteiseen päämäärään. Ihmiset ohjautuvat sisäisen motivaation avulla, eikä heitä tarvitse käskää. (Savaspuro, 2019, ss.30–31)

Edelleen yleisin organisaatiotyyppi on todennäköisesti perinteinen hierarkkinen, byrokraattiseksi kutsuttu organisaatio. Tällaisissa organisaatioissa ylin johto määrittää työn tekemisen tavat ja huolehtii kokonaisuuden koordinoinnista. Informaatio ja käskyt kulkevat alaspäin pyramidimaista hierarkiaa pitkin, josta voi löytyä useita eri kerroksia työtä suorittavien tekijöiden ja ylimmän johdon välillä. Yksittäisten työntekijöiden odotetaan tekevän mitä käsketään ja annettujen ohjeiden noudattamatta jättäminen, voi olla hyvinkin haasteellista tai vaatia vähintään jonkun esihenkilön hyväksynnän. Tällainen malli on johdolle hyvin kontrolloitavaa ja helposti ennustettavaa, mutta työntekijät voivat kokea olevansa ahtaassa laatikossa, eikä se tarjoa heille parhaimpia mahdollisuuksia kehittää toimintaa edelleen ja kukoistaa. Tällaisissa yrityksissä haasteena on myös se, että iso osa resursseista jää hyödyntämättä. Esimerkiksi strategiset linjaukset tehdään pienen porukan kesken ja kun niistä viestitään eteenpäin, on päätökset niiden osalta jo tehty. Näin henkilöstön asiantuntemus jää hyödyntämättä. Vastakkaisena esimerkkinä on Buurztzorgin toimitusjohtaja, Jos de Blok, joka kirjoittaa keskeneräisiä ideoitaan kehittämistä yrityksen sisäiseen blogiin ja iltaan mennessä suurin osa yrityksen yhdeksästä tuhannesta hoitajasta on käynyt lukemassa idean ja lisäksi noin parisataa on kommentoinut sitä. Tämän avulla toimitusjohtaja voi lähteä muokkaamaan ideaa. (Martela & Jarenko, 2017, ss. 16–17)

Aikuisiällä työ on ehkä yksi ihmisten elämää eniten hallitsevista asioista, mutta työntekijöillä on hyvin erinlaisia kokemuksia. Jotkut kokevat työn sitouttavana ja elämää täydentävänä ja toiset kokevat sen aikana, joka pitää vain kestää. Tänä päivänä yrityksissä korkean laadun työhön sitoutuminen linkittyy molempiin, niin sisäisiin kuin ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Itseohjautuvuusteorian miniteoriat ovat osoittaneet, että kun johtajat ja esihenkilöt ovat enemmän autonomiaan kannustavia, työntekijät sisäistävät paremmin heidän arvons työn tekemisessä, ovat enemmän autonomiaan motivoituneita ja suoriutuvat paremmin työstään ja osoittavat suurempaa työssäviihtyvyyttä ja hyvinvointia. Esihenkilöitä voi myös kouluttaa olemaan enemmän autonomiaan kannustavia ja saamaan sitä kautta edellä mainittuja positiivisia tuloksia henkilöstössä. (Ryan & Deci, 2017, s. 532)

Itseohjautuvuuden lisäämisen myötä on tärkeä varmistaa, ettei uusi malli luo työyhteisöön "pikkupomoja". Vaikka itseohjautuvuuden myötä muodollinen ja virallinen kontrolli vähentyy, se ei välttämättä vapauta yksittäisiä henkilöitä kontrollista. Kun työyhteisössä ei ole enää selkeitä vastuita ja esihenkilön rooli muuttuu, voi tiimeihin alkaa muodostua epävirallista hierarkiaa. Usein tällaisiin rooleihin tulee ihmisiä, joilla on vahva näkemys siitä, miten asiat pitäisi hoitaa, ovat luontaisia johtajia ja uskaltavat sanoa asioista ja heillä on rohkeutta käyttää johtajuutta. Kun tällainen epävirallinen johtaja ottaa valtaa, alkaa osa työntekijöistä tuntemaan tyytymättömyyttä. (Savaspuro, 2019, s. 43)

Joskus mietitään mihin johtajia tarvitaan itseohjautuvissa organisaatioissa, kun jo nimi itseohjautuvuus viestii, että siinä ohjaajana on minä itse. Kun tätä asiaa tarkastellaan, on hyvä huomioida, että johtaja ja johtajuus ovat kaksi eri asiaa: johtaja on rooli tai henkilö, ja johtajuus on sosiaalinen ilmiö tai toimintaperiaate. On esimerkiksi mahdollista, että ihmisellä on johtajan rooli, mutta hänellä ei ole lainkaan johtajuutta. Usein myös kulttuuri voi johtaa toimintaa. Sama koskettaa itseohjautuvuutta, voidaan ajatella, että pelkästään itseohjautuvuuden toimintaperiaate riittää, mutta se ei estä ihmisiä itseohjautumasta eri suuntiin. Sinänsä siis itseohjautuvuus ei suoraa kerro mitään organisoitumisesta ja yhteistyöstä. Vahvasti itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat siis myös todella paljon johtajuutta, mutta vähän johtajia. Yhteiset merkitykset ja suunta kehittyvät yhteistyössä ja kollektiiveissa, eivät ainoastaan siten että ne diktaattorimaisesti sanellaan. Tulee siis huomioida, että ihmiset ovat vapaita kansalaisia ja heitä tulisi myös organisaatioissa kohdella sen mukaisesti. (Martela & Jarenko, 2017, ss.49–50)

Yleisimmät esteet itseohjautuvuuden tiellä ovat ne, että henkilöt eivät koe olevansa tarpeeksi kyvykkäitä hoitamaan tehtävää, eivät itse arvosta kyseistä toimintaa tai eivät koe toiminnan johtavan halutunlaiseen lopputulokseen. Kun itseohjautumista lähdetään tukemaan, tulee ensin tunnistaa mihin edellä mainittuun syyhyn etsitään parannusta. Jokaisessa on itseohjautuvuutta luonnostaan ainakin vähän. Kun henkilöä kannustetaan löytämään oma tapansa olla itseohjautuva, hän pystyy kukoistamaan ja pääsemään tavoitteisiin. Kun itseohjautuvuutta opetellaan, liittyy siihen monia erilaisia toimintoja riippuen henkilön taustasta, taidoista ja asiasta. On kuitenkin olemassa myös yhteisesti tunnistettavia piirteitä. Siihen liittyy voimakas aktiivisuuden, aloitteellisuuden ja

omatoimisuuden painotus. Riippuen siitä millaiset motivaatiotekijät henkilöä ohjaavat, antaa henkilö itsestään tietyn määrän eteen tulevissa tehtävissä. Välillä parasta ammattitaitoa on väistää muiden luovuuden tieltä. Kun ihminen innostuu jostain, kannattaa johtajan pitää omat ideansa piilossa. Samoin jos yhteistyötä tekevä ryhmä on päässyt selvästi hyvään vauhtiin, ei heitä kannata ohjeistaa siitä, miten heidän ryhmädynamiikkaansa voisi vielä kehittää. Tähän pohjautuukin sääntö, että tee itsestäsi tarpeeton. (Norrena, 2019, itseohjautuvuuden opettamisen yleissäännöt).

Itseohjautumisen kymmenen peukalosääntöä esihenkilölle ovat: luo näkemys tästä hetkestä, aseta realistiset tavoitteet yhdessä esihenkilön ja tai työntekijän kanssa, kannusta itsenäiseen päätöksentekoon, mokaaminen on ok, vie ihmiset johdon agendalle, suurin vastuu on oma vastuu, toista, toista ja toista, lue rivien välistä, konfliktoi omaa ja kollegan ajattelua sekä unohda tittelit, kaavakkeet ja excelit. Kaikki nämä peukalosäännöt ovat tärkeitä. Esimerkkinä omasta vastuusta on tärkeää tunnistaa se, että muiden syyttäminen on paljon helpompaa kuin peiliin katsominen. Lähtökohtaisesti kuitenkin jokainen on vastuussa omasta työhyvinvoinnista, aikatauluista, käyttäytymisestä työpaikalla ja asenteesta. Jokainen voi myös itse päättää haluaako keskittyä positiivisuuteen tai tartuttaa huonoa energiaa muihin. Sanotaankin että ”innostus on tarttuvaa, mutta vitutus jää kiinni”. Toistamiseen liittyy asian tuominen esiin joka ainoa päivä. Vaikka tuntuisi, että itseohjautuvuudesta olisi jo puhuttu loputtomiin, niin aina löytyy joku, jolle asia on vielä ihan vieras. Ajattelun konfliktoinnista hyvänä esimerkkinä on Netflix, jonka arvoihin kuuluu mm. se, että jokaisen tulee sanoa mitä ajattelee silloin kun se on eduksi yritykselle, vaikka se ei tuntuisi mukavalta. Lisäksi heidän arvoihinsa kuuluu ”ole valmis kritisoimaan yrityksen johtoa”. (Savaspuro, 2019, ss.168–170)

Erityisesti etätyössä korostuu tarve itseohjautua. Etätyöläinen on pääosan ajasta itsensä johtaja ja hänen täytyy osata organisoida, tauottaa ja priorisoida omaa työtään – hänen täytyy olla hyvä ajankäytönhallinnassa. (Haapakoski ym., 2020, ss. 101–102)

Etätyössä tulee miettiä sisäistä motivaatiota ja tarpeiden täyttymistä Decin ja Ryanin alkuperäisen itseohjautuvuusteorian kautta. Erityisesti autonomian tarve voi tulla hyvin tyydytetyksi etätöissä, tosin joku voi tuntea, että sitä on liikaakin ja itsensä johtaminen on haastavaa. Jos esimerkiksi etätyössä tarvittava tekniikka on vierasta, voi se myös vaikuttaa kyvykkyyden tarpeen toteutumiseen. Hankalin tarve toteuttaa etätyössä on kuitenkin yhteisöllisyyden ja ryhmään kuulumisen tarve. Tämän vuoksi erityisesti esihenkilöiden tulee panostaa paljon yhteenkuuluvuuden tunteen tukemiseen. (Haapakoski ym., 2020, s. 111)

Itseohjautuvuudessa luotetaan ihmisiin ja siihen, että he haluavat tehdä työnsä hyvin. Tällöin myöskään ylenpalttista kontrollia ei tarvita, koska perusajatus on työntekijöiden autonomisuus ja mahdollisuus tehdä jopa isoja päätöksiä kyselemättä lupia. Tämän vastakohtana on perinteinen weberiläinen byrokratia, jossa alaisia kontrolloidaan ja komennetaan. (Savaspuro, 2019, s. 26)

Ihmiset ovat yksilöitä, joten itseohjautuvassa organisaatiossa johtamisessa tulee korostaa työntekijöiden syvällistä tuntemista ja yksilöllistä tukea. Yksi henkilö voi tarvita paljonkin tukea päätöstentekoon ja oman työn organisointiin, kun taas joku toinen voi motivoitua siitä, että saa tehdä kuten haluaa. Yksilöllinen johtaminen ei ole mahdollista, jos yhtä esihenkilöä kohti on liikaa alaisia. (Savaspuro, 2019, s.33)

Itseohjautuvuuden yhteydessä esiin nousee usein monikollinen johtajuus. Monikollista johtajuutta voidaan jakaa neljään erilaiseen malliin. Ensimmäinen näistä on jaettu tiimijohtajuus, jossa tiimin jäsenet ohjaavat toisiaan ja tiimityötä ja tehtävät jaetaan tiimissä työskentelevien jäsenten kesken. Toinen malli on johtajuuspooli, jossa on parivaljakko tai kolmikko tai jokin muu vastaavaa, joka on hierarkian huipulla. Kolmantena on jaettu johtajuus, jossa johtajuus vaihtelee eri ihmisten välillä, jotta tehtävä saadaan suoritettua. Neljäntenä mallina on johtajuus vuorovaikutuksena, jossa johtajuuden pohjana on ihmissuhteet. Näistä ensimmäiset kolme mallia ovat lähellä perinteisiä johtajarooleja, mutta erona on se, että rooli on kiertävä tai se vaihtelee ihmisten kesken tai tehtävät on jaettu useamman henkilön kesken, siten että kuitenkin yksi henkilö on nimetty esihenkilö hierarkisesta näkökulmasta. Itseohjautuvuuden näkökulmasta näissä haasteena on se, että vapaus on kuitenkin rajoitettua ja on mahdollista vain niiltä osin kuin johto sen hyväksyy. Malleista neljäs on selvästi radikaalimpi. Siinä johtajuus ei ole mikään rooli, eikä yksittäinen

henkilö vaan ”suhdelo” ja monikko, joka on osana organisaation eri toimijoiden vuorovaikutusta. Tässä mallissa korostuu yhteistyö, kommunikaatio, valta- ja vaikutussuhteet ja käytänteet. (Marenko & Jarenko, 2017, ss.54–55)

Orjien työ puuvillapelloilla voidaan nähdä kuuluvan perinteiseen kontrolloivi ja komenna - malliin. Tällaisessa mallissa ohjeet annetaan ylhäältä alaspäin ja peruseriaate on, että työntekijän tulee tehdä tehtävä, saadakseen tietyn korvauksen ja jos hän ei sitä tee, saa rangaistuksen. Tämän tyyppinen organisoitumisen tapa on ollut historiassa hyvin tyyppillinen myös orjuuden aikakauden jälkeen. Esimerkiksi työ kiinalaisissa tehtaissa vielä 2000-luvulla on vastaavalla tavalla perustunut kontrolliin ja valvontaan. (Marenko & Jarenko, 2017, s. 132)

Vastakohtana kontrolloivalle mallille, jossa pohjalla on palkkio- ja rangaistusmekanismi, on autonominen yhteistoiminta, josta hyvänä esimerkkinä toimii wikipedia. Sitä on täyttänyt noin kolmekymmentä miljoonaa ihmistä, mutta he eivät ole saneet siitä mitään palkkiota, vaan ovat luoneet, kirjoittaneet ja muokanneet sivustoa omasta vapaasta halustaan. Toimintalogiikaltaan se on siis lähempänä muurahaiskekoa. (Martela & Jarenko, 2017, s. 134)

Itseorganisoitumisen tiellä olevan yrityksen johtajan tulee pyrkiä heikentämään omaa asemaansa, jotta henkilöstö pystyy irrottautumaan omista hierarkkisista ajattelumalleistaan. Esimerkiksi Supercellin toimitusjohtaja Ilkka Paananen haluaakin olla maailman vähiten vaikutusvaltainen johtaja. Hänen työnsä on rekrytoida parhaat tekijät ja luoda parhaat mahdolliset olosuhteet, jotta he voivat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja itse hän pyrkii vain pysyttelemään poissa tieltä. Hän pitää omansa onnistumisen mittarina sitä, jos häntä ei juurikaan tarvita. (Martela & Jarenko, 2017, s. 165)

Itseohjautuvan organisaation johtajana ei ole helppoa olla. Erityisesti jos työntekijöillä on vahva ammatti-identiteetti ja voimakkaat mielipiteet, voi johtaminen joskus olla jopa erittäin turhauttavaa. Usein työelämässä kuullaan fraasi ”Ota koppi tästä”. Osa tietää suoraa, miten lähteä asiaa edistämään ja toisille se on erittäin epäselvää. Usein näiden sanojen takana on se, että työ halutaan delegoida eteenpäin, kun itsellä ei ole mitään käsitystä, miten asian kanssa pitäisi edetä. Joillekin tämä on upea mahdollisuus, mutta toiset näkevät tämän löysänä johtamisena. (Savaspuro, 2019, ss.61–62)

2.1.3 Itseohjautuva yksilö

Itseohjautuvuus on pohjimmiltaan ihmisen ominaisuus, mutta se sisältää myös kommunikoinnin yhteisöjen ja ympäristön kanssa. Itseohjautuvuus on erilaista, jos puhutaan pienten lasten itseohjautuvuudesta kuin esimerkiksi työntekijöiden itseohjautuvuudesta työpaikoilla, mutta kuitenkin niissäkin on yhteneväisyyksiä. Yleisesti ottaen itseohjautuvuutta on hyvä tarkastella neljän eri osa-alueen kautta, jotka ovat yksilön henkilökohtaiset valmiudet itseohjautuvuuteen, taito itseohjautua, ympäristö sekä toiminnan seuraukset ja tarkoitus. Kuitenkaan ei ole olemassa mitään varsinaista mittaa tai määrää, jolla voisi osoittaa yksilön itseohjautuvuutta. Siihen vaikuttaa aina yksikön toimintavalmius ja rooli kussakin eri tilanteessa. On hyvä huomioida, että itseohjautuvuuden haasteet myös seuraavat mukanaamme kaikkiin eri tilanteisiin, joita kohtaamme. Itsetunto on merkittävässä roolissa suhteessa itseohjautuvuuteen ja itseohjautuvuus onkin riippuvainen siitä. Kun yksilö tuntee hallitsevansa oman toimintansa, samalla myös hänen itsetuntonsa kasvaa. Kun koemme onnistumisia, uskallamme myös jatkaa samalla tavalla ja taas jos epäonnistumme, olemme jatkossa varovaisempia vastaavissa tilanteissa. Itsetuntoon kuuluu myös omien vajaavaisuuksien ja heikkouksien tiedostaminen ja niiden myöntämien. Epäonnistumiset voidaan kokea vahvistaviksi, jos itseohjautuvuuden prosessi on itseä kehittävä ja rakentava. Mutta jos henkilö pelkää epäonnistumia ja epäilee itseään, ei hän pysty iloitsemaan myöskään onnistumisista. (Norrena, 2019, kappale Mitä itseohjautuvuus on)

Itseohjautuva yksilö tarvitsee erilaisia ominaisuuksia. Hänellä tulee olla kyky asettaa itselleen tavoitteita, hallita omaa ajankäyttöään niin, että tavoitteisiin päästään, taitoa hahmottaa olennaisuuksia ja kokonaisuuksia, taitoa johtaa omaa vireystasoa ja pystyä toimimaan niin selväsanaisesti kuin rakentavastikin muiden henkilöiden suuntaan. Hänen pitää pystyä tekemään itsenäisiä päätöksiä omaan harkintaan perustuen ja kantaa niistä vastuu. Lisäksi yksilöllä tulee olla halu itseohjautua ja sitä pystytään lisäämään sillä, että työnkuva on työntekijälle mieluisa ja tavoitteet koetaan merkityksellisinä. (Jarenko, 2020)

Itseohjautuvalla yksilöllä tulee olla käsitys päämäärästä eli siitä, mitä kohti hän itseohjautumalla on menossa. Päämäärän lisäksi henkilö tarvitsee motivaatiota ja osaamista siihen, että pystyy itseohjautumaan kohti päämäärää. (Martela & Jarenko, 2017, s. 12)

Aidosti motivoitunut työntekijä yrittää tehdä joka päivä parhaansa työssään. Ihmisluonteelle on luonnollista että he haluavat onnistua, he haluavat kokea osaamisen tunnetta siinä mitä tekevät ja ihmiset haluavat kokea olevansa tärkeä osa organisaatiota. Optimaalisessa tilanteessa ihmisen kapasiteetti pystytään osoittamaan ja he pystyvät tuntemaan autonomian, osaamisen ja yhteyden tuomaa tyydytystä. Kun näitä kaikkia tuetaan, saadaan korkeamman luokan suorituskykyä ja hyvinvointia. (Ryan & Deci, 2017, s.558)

Kun itseohjautuvuutta lähdetään kehittämään, tulee ottaa huomioon, että sitä työtä ei kukaan muu voi toisen puolesta tehdä. Se mitä voi tehdä, on auttaa ja tukea kyseistä henkilöä löytämään oma tavoitteellisuutensa omasta näkökulmastaan ja omat säätelyjärjestelmänsä. (Norrena, 2019, kappale Turvallisuus itseohjautuvuuden perustana)

Ihmisen tulee olla itsenäinen ollakseen itseohjautuva, mutta sen lisäksi tarvitsemme jotakin mihin kiinnittyä. Yksilöllisten tarpeidemme portaiden ohella tarvitsemme yhteisölliset portaavat, jonka alimmalla tasolla tarvitsemme turvaa. Toisella asekalalla tarvitsemme hoivaa ja hyvinvointia ja seuraavalla tasolla on asemamme ja roolille yhteisössä. Ylimmällä portaalla on joukkoon kuuluminen, jossa on muita ihmisiä, joilla on samanlaista asiantuntijuutta. (Norrena, 2019, kappale Toiminnan tarkoitus ja seuraus)

Kun yhteisön toiminnassa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, on mahdollista yhteensovittaa niin yksilön kuin yhteisön tavoitteet. Itseohjautuvuudessa kyse on siitä, miten voimme asettaa itsellemme tavoitteita ja kulkea niitä kohti. Käytännössä kyse on motivaation valjastamisesta. Usein puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta, jossa kyse on siitä, että toiminnasta saatava palkkio on joko henkilön ulkopuolella tai hänessä itsessään. Yksilö voi asettaa tavoitteita itselleen, vaikka kukaan muu ei häneltä sitä vaatisi. Sisäiseen motivaatioon liittyvät pyrkimykset itsensä toteuttamiseen (halu haastaa itsensä), liittymiseen (olla mukana tavoitteellisessa tekemisessä), osaamiseen (halu olla hyvä), aloitteellisuuteen, (halu käynnistää ja olla osana prosessia), vaikuttavuuteen (haluna oman toiminnan merkityksellisyyteen) ja tavoitteellisuuteen (oman toiminnan syy-seuraussuhteen näkeminen). Ulkoisen motivaation esimerkkinä nostettakoon esimerkiksi palkka. Ihannetilanteessa henkilö määrittää itse tavoitteena ja menee niitä kohti ottaen samalla huomioon muun yhteisön tarpeet. Usein tämä on kuitenkin vain itseohjautuvuuden ideaali. Motivaatiota heikentää se, että emme kuitenkaan voi täysin päättää ja hallita toiminnalle asetettuja tavoitteita. Tavoitteisiin aina liittyy valta-asema, koska joku muu päättää suunnan ja sen, mitä edellytetään siltä, että tavoite saavutetaan. Yksilön valittavaksi jää haluaako kulkea kohti kyseistä tavoitetta vai tehdä jotakin muuta. (Norrena, 2019, kappale Toiminnan tarkoitus ja seuraus)

Sanna Suvanto-Harsaaen mukaan suomalaisten on vaikea ottaa omistajuus meistä itsestämme ja omista valinnoistamme. Suomalaiset ovat armeijakansaa ja on totuttu siihen, että tehdään kuten käsketään ja tämä pätee niin työpaikkoihin kuin kouluihinkin. Kun maailma muuttui nopeasti, suomalaisiin valettu muotti ei enää toiminutkaan ja moni on ollut hukassa. (Savaspuro, 2019, s.63)

Kaikille itseohjautuvuus ei sovi. Se pitää hyväksyä ja työtehtäviä tulee tarkastella sen mukaisesti. Ei voida ajatella, että on vain yksi malli, joka sopii kaikille, vaan työntekijöitä tulee kuunnella herkällä korvalla. Niin monenlaista kuin on ihmistäkin, on itseohjautuvuuttakin. (Savaspuro, 2019, ss.105–106)

2.1.4 Itseohjautuvuustaitojen omaksuminen

Ketterien toimintatapojen opettajan Laura Sivula on sitä mieltä, että jos itseohjautuvuus on osana strategiaa, myös itseohjautuvuuden kouluttamisen tulisi kuulua strategiaan.

Itseohjautuvuus on taito, jonka ylläpitämistä tai syntymistä ei voida säilyttää yksittäiselle työntekijälle. Itseohjautuvuus vaatii laajaa osaamista aikatauluttamisen, päätösten teon, priorisoinnin, yhteisten tavoitteiden ymmärtämisen, tiedon läpinäkyvän ja avoimen jakamisen, datan oikean lukemisen ja ymmärtämisen osalta sekä lisäksi tulee olla luova ja pitää osata testata. Lähtökohtaisesti näitä taitoja ei opeteta missään. On raskasta, jos näitä taitoja odotetaan, mutta niiden opiskeluun ei ole annettu resursseja eikä aikaa. Eri aloilla itseohjautuvuus on luontaisempaa ottaa käyttöön. Esimerkiksi teknologia-alalla voisi sanoa itseohjautuvuuden olevan jopa sisäänrakennettua, koska siellä on maailmalla testattuja ja kehitettyä toimintamalleja jo 30 vuoden takaa. Mutta vastakohtana esimerkiksi julkisella puolella työnteon tapoja voidaan verrata vanhaan järjestelmään, jossa jokaiselle asialle piti hakea allekirjoitus ylimmältä johdolta. Tällaisen päälle on vaikeampi rakentaa innovatiivisuutta ja luovuutta. (Savaspuro, 2019, ss.80–83)

Itseohjautuvuutta voidaan pitää johtamiskäsikirjojen ja organisaatioteorian muotikäsitteenä. Harvoin kuitenkaan käsitellään sitä, miten itseohjautuvuutta voi aikuisiällä opiskella. Itseohjautuvuus nähdään usein työntekijöihin kätkeyksi resurssiksi, joka voidaan tarvittaessa kaivaa esille. Ajatellaan että yhteisö toimii paremmin, kun kaikki työntekijät päättävät yhtä aikaa ottaa itseohjautuvuuden käyttöön. Todellisuudessa aikuisillakin on paljon kehittymistä tavoitteellisessa toiminnassa ja oppimisstrategioissa. (Norrena, 2019, kappale Lapsen aivot eivät ole valmiita itseohjautuvuuteen)

Kun työstä on tullut sirpaleisempaa ja työt vaativat työntekijöiltä entistä enemmän monipuolisuutta, joustavuutta ja tavoitteellisuutta, on itseohjautuvuudesta tullut yhteisöille ja yrityksille entistä tärkeämpi pääoma. Koska ei käytännössä ole mahdollista palkata vain henkilöstöä, joka olisi luontaisesti itseohjautuvia, jää mahdollisuudeksi kouluttaa työntekijöistä itseohjautuvia. Silloin kun työyhteisössä jokainen yksilö tuntee olevansa turvassa ja pystyvänsä vaikuttamaan yhteisön toimintaa, on työympäristö otollinen mahdollistamaan itseohjautuvuuden kasvun. (Norrena, 2019, kappale Lapsen aivot eivät ole valmiita itseohjautuvuuteen)

2.2 Resurssointi

Puhuttaessa tuottavuudesta, puhutaan tuotosten ja panosten välistä suhdetta. Tuottavuutta voidaan siis parantaa joko tuottamalla samalla panoksella enemmän tai pienemmällä panoksella sama tulos. Harmillisen usein tuottavuutta pyritään parantamaan henkilöstöresursseja ja siis henkilöstökuluja vähentämällä. Näissä tilanteissa todellisuudessa lisätään muuttuvia kuluja, kun joudutaankin hyödyntämään ostopalveluita tai vähintään toimintakapasiteetti pienenee. Ainoastaan niissä tilanteissa, kun tunnustetaan yliesurssia, on kannattavaa parantaa tuottavuutta resursseja vähentämällä. (Kesti, 2014, s. 12-13). Henkilöstön tuottavuutta analysoidessa pitää huomioida myös aineeton henkilöstöpääoma yhtenä tuotannon tekijänä. Pelkästään tehtyä työaika analysoimalla ei saada luottavia tuloksia, koska sen perusteella henkilöstön lasketaan toimivan koko aika täydellä tehokkuudella. (Kesti, 2014, s. 23)

Kysyntää voidaan yrittää ennustaa. Ennusteintervallit ovat yleinen tapa esittää ennusteen epävarmuutta. Intervallissa esitetään numerojoukko ja todennäköisyys sille, että ennuste osuu kyseiseen intervalliin. Esimerkiksi jonkun tuotteen kysyntä voi olla 90 prosentin tarkkuudella välillä 211–271 yksikköä. Mitä laajempaa skaalaa käytetään, sitä suurempi epävarmuus ennusteeseen liittyy. (Gilliland, Tashman, & Sglavo, 2016, s. 23). Vaikka kuinka hankalaa ennustaminen onkaan, meidän on tehtävä sitä. Asiakkaat odottavat sitä ja kaikki päätökset tehdään perustuen oletuksiin tulevaisuudesta. Yksi kuuluisa sanonta kuuluukin näin ”Kaikki ennusteet ovat väärässä, jotkut ovat hyödyllisiä.” (Gilliland ym., 2016, s. 31) Kysynnän suunnittelijan tulee huomioida ennusteisiin liittyvän informaation lisäksi myös tuotanto, vuorolistat ja henkilöstöpolitiikka. Tämän vuoksi he eivät pysty reagoimaan muuttuneisiin ennusteisiin kovin nopeasti. (Gilliland ym., 2016, s. 29)

Resurssisuunnittelu ja kontrollointi on olemassa olevien resurssien ja aktiviteettien varmistamista siten, että operaatioiden prosessit ovat tehokkaita ja vastaavat asiakaskysyntään tuotteiden ja palveluiden osalta. Käytännössä suunnittelu eli sen päättäminen mitä oletetaan tapahtuvan ja kontrollointi eli selviytyminen myös niissä tilanteissa, kun kaikki ei mene kuten on suunniteltu, toimivat yleensä yhdessä. Tärkeät kysymykset ovat: onko resurssisuunnittelulla ja kontrolloijilla oikeat elementit tiedossa?

Onko resurssisuunnittelijoiden ja kontrolloinnin tiedot yhden mukaiset? Onko päätehtävien suunnittelu ja kontrolloinnin aktiviteetit tehokkaita? (Slack & Brandon-Jones, 2018, s. 344)

2.2.1 Teleopti-järjestelmä

Verohallinnossa resurssisuunnittelua tehdään Teleopti-järjestelmällä. Teleopti-järjestelmä on workforcemanagement (wfm) -järjestelmä, joka hyödyntää työvuorojen jakamisessa ennustetta historiadataan perustuen, huomioi henkilöstön tekemiä työvuoroitveita ja optimoi vuoroja mm. oikeudenmukaisuuteen perustuen. Tämän lisäksi palveluiden kysyntää seurataan päivittäismanageroinnissa, joka tekee tarvittavia henkilöiden siirtoja eri työjonoista ja asiakaspalvelukanavista toisiin kysyntätilanteen mukaan. Teleoptissa on tällä hetkellä noin 3300 työvuorotettavaa verohallinnon työntekijää. Näistä päätyönään asiakaspalvelua tekeviä on n. 350 henkilöä.

Tällä hetkellä Teleopti-järjestelmän jakamat vuorot jaetaan pääsääntöisesti kysyntäennusteeseen tai työaika-arvioon perustuen. Palveluiden kysyntäennusteessa hyödynnetään eri palvelukanavien historiadataa eli esimerkiksi puhelinsarjojen työvuorotuksessa hyödynnetään edeltävien vuosien kysyntätietoja, samoin kuin esimerkiksi käyntiasiointipisteiden eli verotoimistojen asiakasmäärien kehitystä edellisiltä vuosilta. Sen lisäksi että ennusteissa hyödynnetään historiadataa, hyödynnetään siinä myös asiantuntijoita kuluvan vuoden kirjelähetysten aikataulujen, verotuksen valmistumisen ja muiden kysyntään vaikuttavien algoritmien osalta. Palvelutyön kysynnän ennustamista tehdään ennakoiden niin, että kustakin vuodesta tehdään ensin koko vuoden resurssilaskelma, jonka perusteella arvioidaan henkilöstön tarvetta eri palvelukanavissa ja muissa työjonoissa. Tässä resurssilaskelmassa vertaillaan ennusteiden myötä olevaa tarvetta ja käytettävissä olevaa henkilöstön määrää. Kun henkilöstön ja ennusteen välistä suhdetta tarkastellaan, huomioidaan henkilöstön todellinen tuottavuus palvelutehtäviin. Todelliseen tuottavuuteen vaikuttaa mm. henkilöstön lomat, koulutukset ja muut palaverit, joiden osuus vuosilaskelmassa lasketaan hyvin karkealla tasolla. Vuositason jälkeen ennusteita tarkennetaan vielä pitkin vuotta, viimeisimmät tarkennukset tehdään juuri ennen työvuorottamista.

Työvuorot jaetaan pääsääntöisesti yhdeksi kalenterikuukaudeksi kerrallaan. Ennen työvuorotusta henkilöstö vie kaikki ennalta tiedossa olevat poissaolot tiedoksi järjestelmään, jotta myös ne pystytään ottamaan huomioon työvuorotuksessa. Kun työvuorot on julkaistu, jokaisen tulee noudattaa työvuorosuunnitelmaa. Tämä tarkoittaa vuorotetussa palvelukanavassa työskentelyä suunnitelman mukaisesti. Henkilön tulee noudattaa vuorolistassa olevia lounasaikoja. Kahvitaukoja henkilöille ei työvuoroteta, eli he voivat käydä kahvitauoilla oman aikataulun mukaan sopivissa väleissä.

Teleopti-järjestelmä voi mahdollistaa itseohjautumista. Tällä hetkellä Verohallinto hyödyntää Teleoptin self-scheduling ominaisuutta, jonka avulla henkilö voi testata halutessaan pystyykö hän siirtämään lounaansa toiseen ajankohtaan. Muutoin tällä hetkellä esimerkiksi siirrot palvelukanavasta toiseen kysynnän rauhoittuessa jossakin kanavassa tai kiihtyessä toisessa, on keskitetty päivittäismanagerointiin palvelumanagereille, jotka viestivät henkilöille, kun heidän tulee siirtyä muihin tehtäviin. Palvelumanagerit seuraavat eri palvelukanavien tavoitetasoja ja reagoivat sen mukaan. Teleopti-järjestelmää kehitetään kuitenkin jatkuvasti ja tulevaisuudessa järjestelmään on tulossa muitakin ominaisuuksia, jotka jo itsessään mahdollistavat itseohjautumista. Järjestelmässä on kuitenkin jo olemassa ominaisuuksia, joita ei vielä ole hyödynnetty, jotka mahdollisesti voisivat osaltaan vaikuttaa ainakin oman työn hallinnan tunteeseen.

2.3 Prosessin kehittäminen

Vuonna 2010 tehdyn tuottavuuskatsauksen mukaan tuottavuuden kasvu on hidastunut 1990-luvun puolesta välistä lähtien. Enää vuoden 2009 jälkeen kasvua ei ole syntynyt yhtään. Tämän perusteella ei siis voida sanoa, että tuottavuuden kasvu olisi syy työelämässä koettavaan kiireeseen. Tuottavuuden kasvua tuleekin siis vahvistaa ja tätä voidaan tehdä prosesseja kehittämällä. (Ranta, 2021, johdanto)

Kehittäminen itsessään ei ole projekti vaan se on prosessi, joka alkaa jo ennen projektin alkamista ja jatkuu sen päättymisen jälkeen. Sanakirjassa prosessi nähdään neliosaisena: eteneminen, kulkeminen, tapausten kulkeminen ja tapaus- eli kehitymissarja. Jotta prosessi saadaan aikaan ja sitä pystytään ylläpitämään, tarvitaan tasapainoa niin ihmis- kuin

asiakeskeisten toimintatapojen välille. Jos yritys painottaa vain toista ääripäätä, usein siitä seuraa ongelmia. (Ranta, 2021, organisaation muutuskulttuurin askeleet)

Kehittämisen ajatellaan usein olevan jotakin konkreettista toimintaa, jolla tavoitellaan jotakin selkeästi määriteltyä tavoitetta. Projektitoiminta esimerkiksi etenee prosessina, joka kulkee systemaattisesti eteenpäin ja jonka onnistumisia pystytään arvioimaan sen mukaan, miten hyvin asetetut tavoitteet on saavutettu. Käytännössä prosessin kulkua itsessään joudutaan jatkuvasti suuntaamaan uudelleen ja korjaamaan. (Toikko ym., 2009, ss. 10-14)

Kun prosesseja lähdetään kehittämään, ensimmäisenä kannattaa laatia kehitys- tai toimintasuunnitelma, jossa tunnistetaan ne tehtävät, joita tarvitaan, kun prosesseja kuvataan ja otetaan käyttöön kyseisessä organisaatiossa. Prosessinäkökulmasta ensimmäiseksi on hyvä tehdä selvitys organisaation nykytilasta. Millaista toiminta on nyt ja mitä tavoitteita prosessityöltä haetaan sekä millaiset resurssit ja millainen osaaminen projektin kehittämiseksi on. Kun omia toimia tarkastellaan, saadaan hyvä kuva siitä mitä kannattaa kehittää ja kuvata. Ne toimintamallit, jotka nähdään toimivina, kannattaa hyödyntää ja niitä, jotka ei enää toimi, kannattaa kehittää. Eri toimintojen välistä suhdetta voi kuvata prosessikartalla, jossa toimintojen väliset suhteet käy ilmi yhdellä silmäyksellä. Usein prosesseihin liitetään myös erilaisia mittareita, joilla pystytään mittaamaan prosessin tehokkuutta ja läpimenoaika. Toiminnan kehittämisen näkökulmasta mittarit ovat erittäin tärkeitä. Mittareita valittaessa on hyvä nojata SMART-periaatteeseen eli niiden tulee olla tarkkoja (s), mitattavia (m), saavutettavissa (a), relevantteja (r) ja aikaan sidottuja (t). (Rissanen, n.d.)

Useimmiten kehittämisen tavoitteen määritellään ylhäältäpäin. On ihan eri asia, jos toimijat voivat määritellä tavoitteen itse. Esimerkiksi strategiset tavoitteet ovat yleensä sellaiset, jotka johto määrittelee ja joiden mukaisesti organisaatioita lähdetään kehittämään. On mahdollista edetä myös toimijalähtöisesti ja tällöin koko kehittämisen prosessi tapahtuu avoimesti. Kehittäminen määritellään tällöin toimijoiden taholta ja sen kanssa edetään yhdessä vaihe kerrallaan. Tällaisessa tilanteessa kehittämisen tavoite muodostuu yhteisen prosessin myötä, eikä sitä ole ennalta määritelty. Yleisesti ottaen tavoitteena on kuitenkin aina muutos. Jotakin halutaan viedä kohti tehokkaampaa tai parempaa rakennetta tai toimintatapaa. Kehittämisen keskeinen elementti onkin tavoitteellisuus. Yleensä jos

kehittämistoiminta kohdistuu yksittäisiin työntekijöihin ja heidän osaamiseensa, niin silloin haetaan lopputuloksena muutosta työnteon toimintatapoihin tai menetelmiin. (Toikko ym., 2009, ss. 15-16)

Jotta muutoksia saadaan näkyväksi, tarvitaan myös mittaamista ja mittareita. Kun rakennetaan hyvin tavoitteita tukeva mittaristo ja sille laaditaan tiedonkeruusuunnitelma, muutokset pystytään saada näkyviksi. Vaikka hyvää tavoitetta pystyy mittaamaan, tulee mittarit valita vaikuttavuusketjun tavoitteiden mukaisesti, ei toisinpäin. Tulostittaristoa kannattaa kuitenkin miettiä samaan aikaan kun tavoitteita asetetaan. Hyvässä mittaristossa on erilaisia tasoja. Tulee olla prosessimittareita, jotka ohjaavat toimintaa ja varmistavat laadun. Nämä mittarit kuvaavat usein osallisten ja toiminnan määrää ja kuinka paljon resursseja on käytetty jne. Tulostittareita tarvitaan, jotta nähdään muutoksen suuntaa ja kokoluokkaa. Lisäksi on hyvä olla myös vaikuttavuusmittareita, jotka antavat osviittaa muutoksesta koko yhteiskunnan tasolla. Näissä mittareissa tulee keskittyä laatuun määrän sijaan. Koska tällaisia mittareita on hankalinta tehdä sen osoittavuuden hankaluuden vuoksi, niitä kannattaa ennemmin valita yksi tai kaksi hyvää kuin useampia heikkoja. (Hyvän mitta, n.d.)

Yksi prosessimittaristoon liitetyistä työkaluista on Balance Scorecard (BSC). BSC syntyi 90-luvun alkupuolella David Nortonin ja Robert Kaplanin yhteisprojektin seurauksena. Projektissa heidän tarkoituksensa oli kehittää organisaatioiden suorituskyvyn mittausta. Osana projektia he huomasivat, että pelkästään taloudellista mittareiden seuraaminen ja tarkastelu ei auta saavuttamaan tuloksia pitkällä tähtäimellä. Norton ja Kaplan yhdistivät kehitysprojektissaan toiminnalliset ja taloudelliset mittarit yhdeksi kokonaisuudeksi. Luonnollisesti organisaation taloudellisten lukujen pitää olla kunnossa, mutta jotta se on mahdollista, tarvitaan tyytyväisiä asiakkaita, osaava, uutta oppiva ja työssään viihtyvä henkilökunta. (Vuorinen, 2013, ss. 51-53)

BSC:n idea on muuttaa organisaation strateginen tavoitetila mittareiden ja toimintasuunnitelman avulla operatiiviseksi toiminnaksi. BSC perustuu ajattelumalliin, että sitä mitä voi mitata, ei voi johtaa. BSC-työkalu edellyttää, että organisaatio purkaa strategiansa neljään eri osa-alueeseen: oppiminen ja uudistuminen, talous, prosessit ja asiakkaat. Kaikki nämä osa-alueet tulee jakaa strategisiin tavoitteisiin, kriittisiin

menestystekijöihin avainmittareiksi ja toimintasuunnitelmiksi. Olennaista on, että strategia pystytään purkamaan konkreettiseksi tekemiseksi, jonka jokainen pystyy ymmärtämään. Parhaimmillaan organisaation jokainen työntekijä tietää, mitä hänen tulee jokaisena työpäivänään tehdä, jotta kuljetaan kohti strategista maalia. Mittariston tulisi sisältää erilaisia mittareita niin johdon kuin työntekijöiden käyttöön. On hyvä, että henkilöstö pystyy vaikuttamaan osaan niistä suoraan omalla toiminnallaan ja vastaavasti johdon seurantamittareista pitää pystyä näkemään muutoksen suunta. (Vuorinen, 2013, s. 52-53)

BSC työkalun tavoitteena on luoda mittareita, joita pystyy seuraamaan esimerkiksi neljännesvuosittain, kuukausittain tai vaikka viikoittain. Olennaisinta on löytää sellaisia mittareita, joita pystyy seuraamaan helposti ja jatkuvasti ilman, että se edellyttää erillisiä analyysejä tai kyselyitä. (Vuorinen, 2013, s. 56)

Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan erottaa toisistaan se, että kehittämisessä hyödynnetään tutkimuksesta saatua tietoa. Tutkimus itsessään tuottaa uudenlaista tietoa, jota voidaan soveltaa käytäntöön. (Toikko ym., 2009, s. 19)

Kehittämistoiminta sisältää erilaisia osa-alueita. Tarkastellaan nyt kehittämistoimintaa viiden eri tehtävän kautta. Ensimmäisenä perustelut. Jotta kehittämistä voidaan tehdä, tarvitaan perusteluita ja kannanottoja siitä mitä ja miksi kehitetään. Toisena tehtävänä on organisointi, jolloin otetaan kantaa siihen millä resursseilla ja ketkä kehittämistä tekevät. Vasta kolmantena on varsinainen kehittävä toiminta. Neljäntenä arvioidaan toimintaa ja viidentenä uusien palveluiden ja tuotteiden levittäminen. Lähtökohtien määrittely on organisoinnin, toteuttamisen ja arvioinnin edellytyksenä. Ennen kuin voidaan lähteä kehittämään toimintaa, tarvitaan kehittämisen virallistaminen esimerkiksi organisaation johdon hyväksymisen kautta. Tämän lisäksi yleensä tarvitaan myös työyhteisöjen kanssa asian käsittely tai vähintään siitä tiedottaminen. (Toikko ym., 2009, ss. 56-58)

Käytännön kehittämistoiminnasta voi vastata työryhmä tai projektiryhmä. Isojen hankkeiden työryhmille määritetään usein erikseen projektijohtaja tai koordinaattori. Osatavoitteille voidaan määrittää omat vastuuhenkilönsä ja työryhmän sisäistä järjestäytymistä voidaan katsoa esimerkiksi asetettujen tavoitteiden mukaan. Varsinaisen kehittämistoiminnan toteuttaminen muodostuu ideoinnista, priorisoinnista, kokeilusta sekä lisäksi mallintamisesta. Usein kehittämistoiminta edellyttää priorisointia, koska kaikkea ei pystytä toteuttamaan. Kun työyhteisöä kehitetään, niin se voi tarkoittaa montaa eri asiaa, esimerkiksi uusien työskentelytapojen kokeilemistä, työn jäsentämistä, asiakasosallistamista, uudelleen organisoimista yms. Kokeilevan toiminnan kautta pyritään saamaan kokonaiskuva kehitystulosten kuvaamiseksi. Esimerkkinä uudenlaisen työtavan mallintaminen on kehitystulos, joka on nivottu yhdeksi kokonaisuudeksi. (Toikko ym., 2009, ss. 59-60)

Kun halutaan onnistua prosessityössä, on selkeiden tavoitteiden lisäksi tärkeää myös osallistaa ja kouluttaa henkilöstä. Prosessin kuvaaminen kannattaa aloittaa yksinkertaisesti ja tarkentaa tarvittaessa. Prosessityön jalkautuminen tulee varmistaa, antaa vastuuta ja tukea. Uusien prosessien tuominen vie usein oman aikansa. Onnistumiset tulee saada selkeästi esille. Kun ne saadaan esille, prosessien tulo osaksi jatkuvaa kehittymistä on huomattavasti todennäköisempää. (Lindroos, 2022)

Kehittämisprosessia itsessään voidaan hahmottaa useilla eri tavoilla. Näitä ovat esimerkiksi spiraalimalli, tasomalli, lineaarinen malli sekä spagettimainen prosessi. Ehkä yksinkertaisimmin tehtäväkokonaisuuksien välistä suhdetta kehittämistoiminnassa voidaan hahmottaa lineaarista mallia hyödyksi käyttäen. Siinä prosessi kuvataan vaiheistetusti lineaarisesti neljään osaan: tavoitteen määrittely, suunnittelu, toteuttaminen ja päättäminen ja arviointi. Aluksi määritellään projektin tavoite, joka pohjautuu ideaan, ulkoiseen paineeseen tai tunnistettuun tarpeeseen. Tavoite pyritään rajaamaan mahdollisimman selkeästi ja tarvittaessa niille laaditaan myös alatavoitteet. (Toikko ym., 2009, s. 64)

Yrityksillä on useita erilaisia vaihtoehtoja siihen, miten he voivat prosessejaan kehittää. Yksi tunnettu prosessin kehittämisen tapa on lean-ajattelu. Sen tarkoituksena on keskittyä organisaation toiminnan parantamiseen arvon lisäämisen ja hukan poistamisen kautta. Arvo määritetään aina mahdollisuuksien mukaan asiakkaan näkökulmasta. Muita malleja ovat mm. JIT (just-in-time ja imuohjaus, Agile, läpäisyajan kehittäminen ja massaräätälöinti. (Rissanen, n.d.)

Kehittämistoimintaa seurataan dokumentaation avulla ja se systematisoidaan mahdollisuuksien mukaan. Ennen kaikkea kehittämistoiminta on kuitenkin myös sosiaalinen prosessi. Jotta se on mahdollista, tulee ihmisten osallistua aktiivisesti ja olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tarvitaan osallistujien välistä dialogia, jonka avulla kehittämistoiminnan perusteita, tavoitteita ja toimintatapoja tarkastellaan avoimesti. (Toikko ym., 2009, ss.80-89)

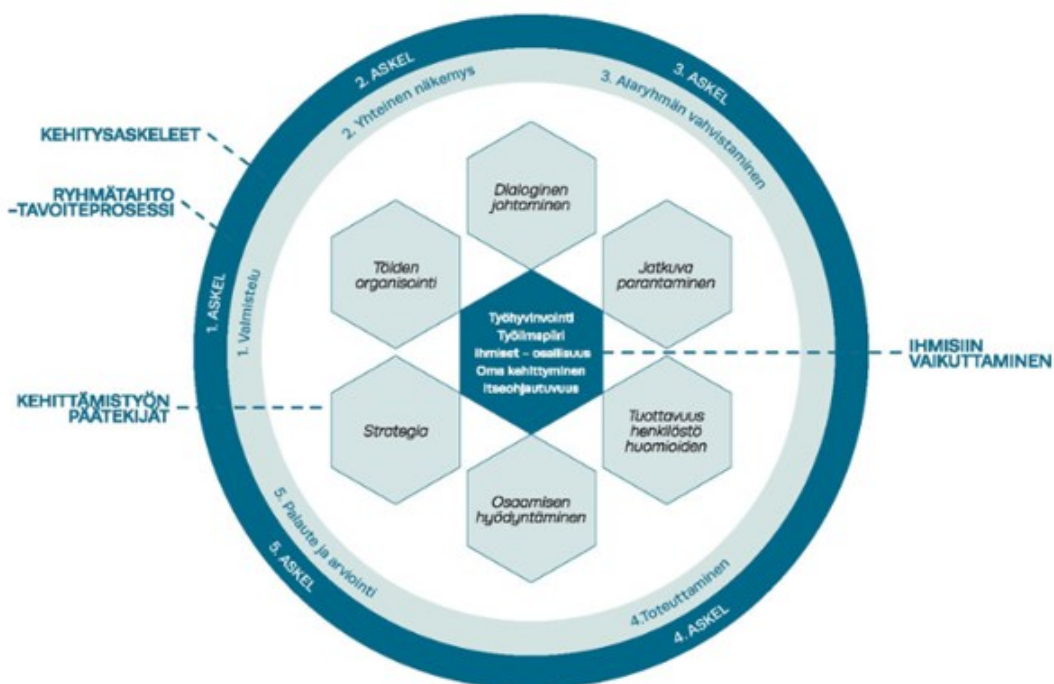
Tuottava kasvu ei synny lisäämällä henkilöstön työkuormaa vaan kehittämällä hyviä ja tuottavia toimintatapoja. Organisaation kehittämistyö on muuttunut vuosien saatossa ja muuttuu edelleen. Aiemmin tavoitteet kohdistuivat tehokkuuden parantamiseen, kun taas tänä päivänä kohteina ovat niin organisaatio kuin varsinaisen kehittämistyön tehokkuuden lisääminen. Sana ”tehokkuus” mielletään helposti kovina vaateina, jota tehdään työhyvinvoinnin kustannuksella. Lähtökohtaisesti kuitenkin hyvä tehokkuus ottaa huomioon myös hyvinvoinnin. Tehokkuutta voi hakea myös kehittämällä parempia toimintatapoja sen sijaan että vaadittaisiin aina vain kovempia työsuorituksia. Käytännössä siis pyritään tekemään fiksummin, ei kovemmin. (Ranta, 2021, johdanto)

Kun kehittämistyötä tehdään, tulee kiinnittää huomiota myös kustannuksiin. Kehittämistyötä voidaan tehdä hyvin, mutta jos se keskittyy liikaa kustannusten karsimiseen, voi se lamauttaa koko muun kehittämistyön. Kustannussäästöjä saadaan helposti vähentämällä työvoimakustannuksia, mutta äärimmilleen viety henkilöstön vähentäminen hankaloittaa työntekemistä ja pahimmillaan se voi murentaa koko organisaation toiminnan, eikä asiakkaita pystytä enää palvelemaan. Kun kiire johtuu liian niukasta resurssista, häviää henkilöstövähennyksistä saatu taloudellinen hyöty huonosti organisoituun työn tekemiseen. Tämän lisäksi henkilöstövähennyksillä on usein ilmapiiriä huonontava vaikutus. Käytännössä siis tässäkin pelkästään yhtä osa-aluetta kehittämällä ei päästä hyvään lopputulokseen

vaan kehittämistyötä on tarkasteltava kokonaisuutena. (Ranta, 2021, kehittämistyön, työhyvinvoinnin ja itseohjautuvuuden yhteydet).

Kehittämiskulttuuriin vaikuttavat monet eri asiat. Kuvassa 1 näkyy kehittämistyöhön liittyvät päätekijät. Käytännössä näitä päätekijöitä ovat jatkuva parantaminen, dialoginen johtaminen, tuottavuus henkilöstö huomioiden, strategiatyö, osaamisen hyödyntäminen sekä töiden organisointi. Kaikki nämä päätekijät ovat kytköksissä työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu osaamisen kehittämisestä, johtamisesta ja työntekijän sosiaalisesta, fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä. Työhyvinvointiin sisältyy myös koko organisaation kehittäminen hyvin toimivaksi kokonaisuudeksi. Kuvan 1 uloimmalla kerroksella näkyy kehittämisaskeleet, jolla kulttuurimuutosta lähdetään tekemään, jossa pikkuhiljaa organisaatio oppii sulauttamaan kehittämistyön toimintaansa ja tekemään sitä. Toiseksi uloimmalta kerrokselta löytyy kuvaus ryhmätahtoprosessista ja sisäympyröissä on ne tekijät, joiden avulla vahvistetaan positiivista kehittämiskulttuuria ja ryhmätahtoa. (Ranta, 2021, organisaation muutoskulttuurin askeleet)

Kuva 1. Kehittämiskulttuuriin vaikuttavat tekijät (Ranta, 2021, organisaation muutoskulttuurin askeleet).



Henkilöstö, jota johdetaan hyvin ja joka toteuttaa itsenään, organisoii työnsä itseohjautuvasti ja tuottavasti ja parantaa jatkuvasti toimintaansa. Työn organisointi on merkittävä osa kehittämistyötä ja tuottavuuden parantamista. (Ranta, 2021, Kehittämistyön, työhyvinvoinnin ja itseohjautuvuuden yhteydet). Jotta organisaatio voi kehittyä, tulee siellä työskennellä riittävästi ihmisiä, joilla on halu ja mahdollisuus tehdä kehittämistyötä. Se ei ole itsestään selvää, ei työntekijöiden, eikä johdon kohdalla. (Ranta, 2021, Jatkuva parantaminen on kehittämistyön perustoimintaa).

3 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TOTEUTUS

Tutkimuksen avulla on tarkoitus löytää uusia keinoja lisätä itseohjautuvuutta asiakaspalvelutehtävissä ilman että palvelulupaukset kärsivät. Tähän oleellisesti liittyy työvuorottaminen Teleopti-järjestelmällä, jonka vuoksi hyvin varhain kirkastui ajatus uudentyyppisen työvuorotusmallin kokeilemisestä. Kokeilulla haluttiin lähteä rakentamaan uudentyyppistä työvuorotusta, johon sisältyisi enemmän itseohjautuvuutta, tiimin omaa vastuuta ja mahdollisuutta vaikuttaa työpäivien sisältöön. Kokeilussa pyrittiin ottamaan huomioon niin autonomian mahdollisuus, luottamuksen huomioiminen ja yhteisöllisyys. Työvuorotuskokeilun taustalle hankittiin tietoa siitä, miten raportointi kokeilun ajalta voidaan varmistaa ja miten kokeilusta voitaisiin saada mahdollisimman paljon tietoa, jota voitaisiin hyödyntää tuloksia tarkastellessa. Koska kokeiluun osallistui vain pieni osa virkailijoista, tarvittiin kokeilun lisäksi myös muita tiedonkeruumenetelmiä ja tässä tutkimuksessa siihen valikoitui aivoriihi.

3.1 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä

Koska tutkimuksen tavoitteena on tehdä kehittämistyö toimeksiantajalle, valikoitui tutkimusmenetelmäksi toiminnallinen tutkimus. Tutkimuksessa etsitään ratkaisua todelliseen työelämälähtöiseen ongelmaan ja ratkaisukeinoja pystytään etsimään monin eri keinoin. Tutkijalla on pääsy ja myös ammattitaito eri järjestelmiin ja raportteihin, joita tutkimuksessa voidaan hyödyntää. Lisäksi tutkija pystyy havainnoimaan kokeellisia tutkimuksia osana työtään. Tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä.

Tutkimuksen toteutustapa on siis kokeilu ja siihen liittyvä kysely sekä aivoriihi.

Toiminnallisessa tutkimuksessa etsitään ratkaisuja ongelmiin ja pyritään samalla luomaan uudenlaista tietoa ja ymmärrystä sitä koskevista ilmiöistä. Toiminnalliset tutkimukset ovat hyvin vahvasti käytännön läheisiä ja ongelmakeskeisiä. Ongelmakeskeisyyden lisäksi tyypillisiä piirteitä ovat tutkijan sekä tutkittavien aktiivinen rooli muutoksessa sekä yhteistyö tutkijan ja tutkittavien välillä. Haasteena näissä tutkimuksissa on se, että tutkimuskohteet ovat aina kulloisiinkin tilanteisiin sidottuja, joka tarkoittaa sitä, että aiempaa vertailukohtaa on haastava löytää. On tärkeää, että kehittämistehtävä määritellään tarpeeksi tarkasti, lähtötilanne kartoitetaan kunnolla ja aikataulu on realistinen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, s.58–59)

Myös ideointityöpajaksi kutsuttavissa aivoriihissä, on yleensä 6-12 hengen ryhmä, joka etsii vetäjän johdolla uusia ideoita, ratkaisuja ja lähestymistapoja ennalta tunnistettuun ongelmaan. Aivoriihi koostuu neljästä eri vaiheesta: esivaiheesta, lämmittelyvaiheesta, ideointivaiheesta ja valintavaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa rajataan ja asetetaan aivoriihen tavoitteet, kun sitten jo lämmittelyvaiheessa yritetään päästää irti ennakkoluuloista ja kaikista ajattelua rajoittavista tekijöistä. Ideointivaiheessa kaikki ideat otetaan ylös eikä niitä tarvitse arvioida tai perustella. Ideoita yhdistellään ja pyritään viemään koko aika pidemmälle. Viimeisessä eli valintavaiheessa aivoriihestä syntyneitä ideoita tarkastellaan ja arvioidaan vetäjän ohjeistuksen mukaisesti. Jokaiselle jaetaan puheenvuorot, jotta jokainen pääsee kertomaan oman mielipiteensä. Tässä voi hyödyntää esimerkiksi tekniikkaa, jossa jokainen käy viemässä plusmerkin sen idean viereen, jonka näkee parhaimpana. (Ojasalo ym., 2015, s. 160-161)

Kyselyiden toteuttamiseen on useita erilaisia tapoja. Kyselyn vastaajajoukon rajaamisen, kysymysten sisällön ja toteuttamistavan valintaan vaikuttaa se, mitä halutaan saada tutkimuksesta selville. Kyselyä tulee pilotoida ennen sen toteuttamista ja sen ongelmakohtiin tulee paneutua ennalta. Riippuen siitä miten kysely muodostetaan, voidaan vastauksia analysoida niin laadullisesti kuin määrällisestikin. (Jyväskylän yliopisto, 2016)

Kyselyt ovat yksi eniten tutkimuksissa käytetty tiedonkeruumenetelmä. Sen etuna on se, että se mahdollistaa laajan tutkimusaineiston keräämisen isolta määrältä ihmisiä ja samalla kertaan voidaan kysyä useita eri asioita. Kysely on menetelmänä myös verrattain tehokas ja nopea. Kyselyiden tuottamia numerollisia tuloksia voidaan tutkia tilastollisesti ja niiden avuksi on kehitetty valmiita tilastollisia analyysitapoja ja ohjelmistoja kuten Excel. Kyselyiden heikkoutena pidetään kuitenkin niiden pinnallisuutta ja sitä, että ei pystytä arvioimaan kuinka vakavasti tutkimukseen on vastattu ja kuinka tietoisia aihepiiristä vastaajat ylipäättään ovat olleet. Yleisesti ottaen kvalitatiivisilla menetelmillä saadaan syvällisempää, mutta heikommin yleistettävää tietoa ja kvantitatiivisilla pinnallisempaa, mutta luotettavampaa tietoa. Yleisimmät tavat käyttää kyselyitä ovat internetissä täytettävät kyselyt, postitse lähetettävät kyselylomakkeet ja kasvokkain ja puhelimitse täytettävät kyselyt, joissa haastattelija hoitaa lomakkeen täyttämisen. Kun kysely tehdään henkilökohtaisesti, erityisesti tietopohjaisten kysymysten esittäminen on helpompaa, mutta kun kysely tehdään kontaktissa toiseen ihmiseen, voi tulokset joskus vääristyä arkaluontoisten kysymysten osalta kuten alkoholin käytön osalta. Kyselylomakkeen suunnittelu edellyttää, että tutkittavasta aiheesta on riittävästi perustietoa. Mikäli lomakkeen suunnittelun pohjalle ei ole käytössä riittävä taustatietoa, tulee harkita laadullisten menetelmien käyttämistä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2015, ss. 121–122)

Kyselylomakkeille tulee sisällyttää vain sellaisia kysymyksiä, joita tarvitaan tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos kyselylomakkeen tekeminen aloitetaan liian nopeasti, lomake saattaa valmistua ennen kuin tutkimuksen tavoitteet ovat kirkastuneet. Tällaiset tilanteet voivat olla mahdollisia esimerkiksi vähemmän kokeneiden tutkijoiden kohdalla. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2015, s. 130)

3.2 Kohderyhmä

Kokeilun kohderyhmäksi valikoitui Turun verotoimisto. Turun verotoimistossa oli jo aiemmin käyty keskustelua, että olisivat halukkaita kokeilemaan uudenlaisia työntekemisen tapoja. Turun verotoimisto sopi kokeiluun hyvin myös kokonsa ja palveluvalikoimansa puolesta: kyseessä oli iso toimipiste, jossa päätyönään asiakaspalvelua tekevät virkailijat työskentelivät monikanavaisesti niin käyntiasioinnissa kuin kaikissa muissakin palvelukanavissa. Myös osaamista heillä oli laajasti läpi verotuksen eri osa-alueiden ja virkaiässä oli hajontaa aina kokeneista työntekijöitä uusiin työntekijöihin.

Aivoriihen kutsuttiin verohallinnon resurssienhallinnan asiantuntijoita sekä Teleopti-järjestelmän vastuukäyttäjiä, jotka työskentelevät myös itse asiakaspalvelutehtävissä. Osallistujia oli yhteensä 10. Teleopti-järjestelmän vastuukäyttäjät ovat valikoituneet tehtäväänsä kehittämishalukkuutensa vuoksi ja he keräävät kollegoiltaan kehitysideoita työvuorotuksen ja Teleopti-järjestelmän kehittämiseen. Tämän vuoksi heillä katsottiin olevan hyvä näkemys siitä, miten itseohjautuvuutta toivottaisiin lisäävän. Resurssienhallinnan asiantuntijoiden asiantuntijuus taas tuo keskusteluun näkökulman palveluiden varmistamisesta. Aivoriihi pidettiin keväällä 2023 ja se toteutettiin teamsillä. Osallistujille esiteltiin alkuun lyhyesti itseohjautuvuuden teoriaa ja jo tehtyä kokeilua, jonka jälkeen paneuduttiin varsinaisiin kysymyksiin.

3.3 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksia tarkastellaan kolmessa eri osiossa: kokeilun osalta tarkastellaan ensin vaikutuksia työn tuottavuuteen. Kyselytutkimuksen kautta paneudutaan kokeilun vaikutuksiin työntekijäkokemuksesta. Aivoriihen kautta katsotaan kokonaisuutta ja miten itseohjautuvuutta voisi viedä eteenpäin käytännön tasolla.

3.3.1 Kokeilu

Kokeilu toteutettiin ajalla 16.8.-7.11.2021. Koska vielä vuonna 2021 työvuorot jaettiin neljäksi viikoksi kerrallaan nykyisen kalenterikuukausimallin sijaan, käsitti kyseinen kokeilujakso käytännössä kolme työvuorajaksoa. Turun päätyönään asiakaspalvelutehtäviä tekeviä henkilöitä, jotka työskentelivät myös asiakaspalvelussa, oli yhteensä 20 henkeä. Nämä kaikki osallistuivat kokeiluun.

Käytännössä kokeilussa itseohjautumisen mahdollisuutta lisättiin siirtämällä päivänsisäisten palvelukanavien sisällä tapahtuvien siirto käyntiasiointia tekeville virkailijoille. 20 kokeilun parissa työskentelevästä henkilöstä joka päivä kahdeksalle työvuorotettiin niin sanottua käyntiasioinnin asiakastyöaikaa. Tämä tarkoitti sitä, että henkilöt, joilla oli tällainen työvuoro, olivat veloitettuja tulemaan verotoimistolle kyseisenä päivänä. Kokeilun aikana ei työvuorotettu Turun käyntiasiointiin lainkaan tiskillä tai ajanvarauksella tehtäviä palveluvuoroja vaan henkilöt, joilla oli työvuorotettu käyntiasioinnin asiakastyöaikaa, sopivat keskenään kuka hoitaa mitäkin. Mikäli joku näistä kahdeksasta henkilöstä oli poissa, ei tähän erikseen reagoitu resurssienhallinnan päivittäismanageroinnista kuten normaalissa tilanteessa aiemmin on tehty.

Kokeilun suunnitteluun otettiin mukaan esihenkilöt sekä ne virkailijat, jotka olivat tehneet jo aiemmin pelinrakentaja-vuoroja. Pelinrakentaja-vuorot olivat sellaisia, joissa kyseinen henkilö seurasi kyseinen verotoimiston palvelutilannetta ja reagoi siihen tarpeen mukaan siirtymällä itse joko avuksi tiskille tai siirtymällä muihin palvelukanaviin. Lähtökohtaisesti pelinrakentajana työskenteli sellaisia virkailijoita, jotka olivat olleet verohallinnossa töissä jo pidempään. Normaalitilanteessa kullekin paikkakunnalle pelinrakentajavuoroja on jaettu toimipaikasta riippuen yhdestä kahteen per päivä.

Kysynnästä riippuen tarve Turun toimistolla verotoimiston tiskillä tai ajanvarauksessa on ollut 3-8 henkilöä. Myös kokeilussa kullekin päivälle työvuorotettiin lisäksi yksi pelinrakentaja, joka varmisti, että kokonaisuus toimii. Kokeilussa siis kahdeksalle henkilölle työvuorotettiin käyntiasioinnin asiakastyöaikaa ja yhdelle pelinrakentaja vuoro. Muille tiimin 20:stä virkailijasta työvuorotettiin tehtäviä muihin palvelukanaviin normaalisti.

Kokeilun tavoitteena oli lisätä itseohjautuvuutta neuvontapalveluissa ilman että työn sujuvuus, tuottavuus ja palvelutaso laskevat olemassa olevasta vaan parhaimmillaan nousevat. Mittareina toimi silloinen jonotusaikatavoite (10 min), palvelutilanteiden kestot tilannehuonetavoitteiden mukaisesti, vastausprosenttitarve (80 %) ja oikeassa palvelukanavassa oikeaan aikaan oleminen.

Arjen sujuvoittamiseksi aamuihin oli sovittu lyhyet pystypalaverit. Aamuisin pelinrakentaja kutsui koolle pystypalaverin, johon osallistui kaikki kyseisenä päivänä käyntiasioinnin asiakastyöajalla työskentelevät henkilöt. Tämän lyhyen muutaman minuutin palaverin tarkoitus oli sopia vuoroissa olevien kesken, miten päivä hoidetaan: kuka ottaa vastuulleen ajanvaraukset, miten lounastetaan, ketkä ovat ensisijaisesti tiskillä jne. Pelinrakentaja toimi myös yhteyshenkilönä resurssienhallinnan päivittäismanagerointiin.

Päivittäismanageroinnista informoitiin pelinrakentajaa siitä, missä palvelukanavassa on suurin tarve, mikäli heillä on mahdollisuuksia auttaa myös muissa kanavissa.

Kokeilun ajalle sovittiin säännölliset tapaamiset pienryhmän kanssa, jotta kriittisiä tunnistettavia haasteita voitaisiin muuttaa joustavasti jo kesken kokeilun. Palavereita sovittiin pidettävän joka toinen viikko. Palaveriin osallistuivat esihenkilöt, edustaja resurssienhallinnan tiimistä sekä pelinrakentajina jo aiemmin toimineet henkilöt. Palavereiden aikana hienosäädettiin ohjeistusta.

Kokeilun osalta työn tuottavuutta verrattiin kevään 2021 lukuihin. Vertailua tehtiin myös Tampereen toimipisteen vastaavan tiimin kanssa, joka kokonsa ja osaamistasonsa puolesta vastasi Turun toimipistettä. Osittain raportoinnissa oli haasteita uuden raportoitavan työskentelyaktiiviteetin ”käyntiasioinnin asiakastyöaika” vuoksi. Verohallinnossa käytetään mittaria ”käyntiasioinnin sujuvuus”, joka pitää sisällään useita eri mittareita. Tätä mittaria seurataan yhdessä henkilöstön kanssa. Kokeilun ajanjaksolla käyntiasioinnin sujuvuus kokeilussa mukana olevan tiimin osalta oli 87,9 % ja edeltävänä keväänä se oli 87,3 %. Kokeilu ei siis heikentänyt työn sujuvuutta. Pieniä eroja oli mm. palveltujen asiakkaiden määrissä: kokeilun aikana palvelua halunneista asiakkaista palveltiin 88,9 prosenttia ja edeltävänä keväänä palveltuja asiakkaita oli 89,2 prosenttia. Keskimääräinen käyntiasioinnin jonotusaika kokeilun ajankohtana oli 12,04 ja kevään vertailuajankohtana 11,05. Luvuissa suhteessa kevään vertailuajankohtaan oli siis hienoisia eroja, mutta ei merkittäviä.

Kun vertailukohtana oli Tampereen vastaava tiimi, oli kokeilussa mukana olleella tiimillä käyntiasioinnin sujuvuus 87,9 prosenttia ja Tampereen 79,8 prosenttia. Tehokkaan työajan mittari oli Turun osalta 77,5 % ja Tampereen 76 %. Käyntiasioinnin jonotusajan keskiarvo oli Turussa hieman Tampereä korkeampi: Turku 12,04 ja Tampere 10,85. Myöskään näiden lukujen valossa ei voida todeta työn tuottavuuden heikentyneen kokeilun aikana. Tarkemmin vertailusta liitteessä 2.

3.3.2 Kyselytutkimus

Kokeilun tuloksia seurattiin myös kyselytutkimuksella, jonka perusteella selvitettiin henkilöstön kokemaa kokeilusta. Kyselytutkimuksen kysymykset löytyvät liitteestä 3 ja tulokset liitteestä 4. Kyselytutkimustulosten vertailuraportteja lukiessa on hyvä huomioida, että henkilöt, jotka kuuluvat Esihenkilö Y:n tiimiin ovat uudempia työntekijöitä ja henkilöt, jotka kuuluvat Esihenkilö X:n tiimiin, ovat jo pidempään työtä tehneitä.

Kyselytulosten perusteella jopa yli puolet oli sitä mieltä, että itseohjautuvuuskokeilu ei parantanut työntekijäkokemusta. Suurin osa henkilöstöstä oli myös sitä mieltä, että kokeilun aikana ei ollut aidosti mahdollisuutta itseohjautua. Kyselyyn vastanneista 53 prosenttia kuului esihenkilö Y:n tiimiin eli olivat vielä kohtuullisen uusia työntekijöitä.

Kokeilu oli kuitenkin yksittäisten virkailijoiden näkökulmasta erittäin onnistunut: *”Yksilönä olen kokenut mahdollisuuden itseohjautuvuuteen loistavana ja se on todella sallinut vaikuttaa omaan työhön.”*

Positiivisimmat arviot sai yhteistyö päivittäismanagerointi-tiimin kanssa. Tulosten perusteella myös esihenkilön roolia itseohjautuvassa tiimissä tulisi korostaa. Myös pelisääntöjen ja toimintatapojen selkeyttämistä olisi kaivattu.

”Hetki selkeät ohjeet miten toimitaan ja sovittu pelisäännöt ennen kuin kokeilu alkaa. Ja nämä pitää olla niin tarkkaan sovittu, että kukaan ei voi alkaa valittaa tai kokea ohjautuvuuden eri tavalla kuin muut.”

Tuloksia peilattaessa avoimiin vatsauksiin pystyi selvästi tunnistamaan merkittävimmät sudenkuopat: osa henkilöstöstä oli haluttomia työskentelemään itseohjautuvuuskokeilussa.

Haluttomuus kyselyn perusteella johtui siitä, että kyseiset henkilöt olivat vielä kohtuullisen tuoreita työntekijöitä, joten myös osaamisessa oli vielä haasteita. Palautteista nousi myös esille, että palvelutyöt tuntuivat jäävän tiettyjen virkailijoiden vastuulle.

”Valitettavasti yhteen hiileen puhaltaminen puuttui ja ne, jotka muutenkin menevät siitä mistä aita on matalin, luistivat tekemisestä enemmän kuin ennen. Vastuu asiakkaiden hoitamisesta jäi muutamien henkilöiden vastuulle ja etenkin lounastaukoajat olivat vain 1-2 henkilön vastuulla ja tämä on muutenkin hetki, jolloin asiakkaita on enemmän.”

Useissa palautteissa tuli ilmi, että jos mukana olisi ollut vain ne henkilöt, jotka haluavat olla mukana itseohjautuvuuskokeilussa, olisi lopputulos ollut huomattavasti parempi. Eräs virkailija totesikin avoimissa palautteissa: *”Kokeiluun tulisi ottaa mukaan vain sellaisia henkilöitä, jotka ovat aidosti kokeilun kannalla ja haluavat saada kokeilun toimimaan.”*

Lisäksi kaivattiin lisää yhteen hiileen puhaltamista ja sitä että mahdollisuutta itseohjautua myös käytettäisiin. Jonkin verran oli myös kokemusta siitä, että tiimin sisällä otettiin esihenkilön roolia ja kaivattiin vielä lisätarkennuksia ohjeistuksiin.

”Muut tiimiläiset ovat ottanut esimiehen roolin kokeilussa.”

Tärkeänä pidettiin myös sitä, että itseohjautuvuuden lisääminen ei kaventaisi työnkuvan mahdollisuutta eli olisi tärkeää, että asiakaspalvelutehtäviä voisi tehdä monikanavaisesti myös itseohjautuvasti.

Kokeilu kesti kaiken kaikkiaan 2,5 kuukautta, joka ei kuitenkaan ole mikään erityisen pitkä aika. Kyselystä nousi esille, että tiimi kuitenkin kehittyi koko aika: *”Tuntuu että omaan työhön saa vaikuttaa ehkä enemmän. Tässä vaiheessa kokeilua riittää vielä hiomista esim. lounaiden rytmityksessä mutta kehitymme tiiminä koko ajan.”*

3.3.3 Aivoriihi

Itseohjautuvuus kokeilun jälkeen toteutettiin aivoriihi. Aivoriihi toteutettiin työajalla ennalta sovittuna ajankohtana teams-palaverina. Aivoriihen kesto oli tunnin mittainen ja se tallennettiin osallistujien suostumuksella. Osallistujille toimitettiin ennalta materiaalia itseohjautuvuudesta sekä pääkysymys ”Miten itseohjautuvuutta voisi lisätä asiakaspalvelutehtävissä”. Näin osallistujat pystyivät aloittamaan teeman pohdinnan jo ennen varsinaista aivoriiheä.

Aivoriihen alustuksena käytiin läpi itseohjautuvuuden lyhyt teoria, jossa käytiin läpi myös mitä muuta itseohjautuvuus on kuin autonomiaa. Kävimme lyhyesti läpi myös jo teetetyn kokeilun pääperiaatteet ja siitä saadut tulokset, jotta siitä saatu tieto oli osallistujien hyödynnettävissä.

Aivoriihestä nousseet kaikki huomiot ja ideat löytävät liitteestä 5. Aivoriihestä esille nousi kaksi selkeää teemaa, joita kohti itseohjautuvuus kokeilua osallistujien näkökulmasta kannattaisi viedä. Ensimmäisenä teemana oli jo tehdyn kokeilun jatkojalostus ja sen eteenpäin vienti. Ehdotuksena oli, että henkilöstön voisi jakaa kahtia niin, että ne, joilla on halu ja kyky toimia itseohjautuvasti, voisivat siirtyä malliin, jota kokeilussa oli käytetty ja muut voisivat jatkaa olemassa olevalla mallilla.

Toisena teemana oli tiimien voimakkaampi osallistaminen itseohjautuvuuden keinojen kehittämisessä. Ideana tuli osallistaa kaikki tiimit miettimään omalle tiimilleen jokin malli, jolla voisivat lisätä itseohjautuvuutta.

Aivoriihessä keskustelu pyöri paljon myös mittareiden ja tilastoinnin ympärillä. Kokemus oli, että tällä hetkellä pelko siitä, että raportit näyttäisivät huonoilta, estää itseohjautumista. Vaikka olisi kykyä ja halua toimia itseohjautuvasti, ei uskalleta ottaa riskiä, että seurattavat raportit näyttäisivät huonoilta. Tämän koettiin myös itsessään heikentävän työntekijäkokemusta. Saman teeman ympärillä peräänkuulutettiin myös aikaa, koettiin, että aika on niin tiukilla, että ei ehdi itseohjautua, kun on helpompi mennä vanhalla tutulla.

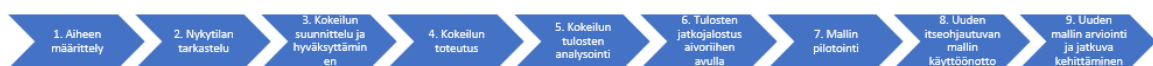
Resurssienhallinnan asiantuntijat nostivat esille mahdollisia uudistuksia teleopti-järjestelmässä, jotka voisivat tuoda lisää mahdollisuuksia itseohjautua. Näistä

lähitulevaisuudessa olisi mahdollista kokeilla aktiviteettien siirtomahdollisuutta, joka tarkoittaa, että virkailija voisi tarkistaa pystyykö hän siirtymään toiseen palvelukanavaan kuin mihin hänet on alun perin työvuorotettu eli olisiko mahdollisesti jossakin toisessa kanavassa suurempi tarve.

3.3.4 Prosessikuvaus

Kuvassa 2. on esitelty prosessikuvaus nykytilasta tavoitetilaan siitä, miten itseohjautuvuutta asiakaspalvelutehtävissä lisätään. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa tunnistettiin tarve. Tarve tunnistettiin jo vuonna 2020 osana verohallinnon strategisia tavoitteita. Toisessa vaiheessa kevään 2021 aikana tarkasteltiin nykytilaa itseohjautuvuuden näkökulmasta. Vaiheessa kolme kesän 2021 aikana suunniteltiin kokeilu. Kokeilun suunnittelussa hyödynnettiin kokeiluun osallistuvan tiimin esihenkilöitä ja osaa virkailijoista. Lisäksi kokeilun sisällöstä keskusteltiin resurssisuunnittelussa ja tarkasteltiin raportointinäkökulmasta, jotta myös nämä pystyttiin ottamaan huomioon kokeilua toteutettaessa. Kokeilun tavoitteista ja tarkoituksesta käytiin keskustelua silloisen henkilöverotuksen johdon kanssa ja kokeilulle saatiin hyväksyntä. Vaiheessa neljä kokeilu toteutettiin syksyllä 2021. Vaiheessa viisi kokeilun tuloksia analysoitiin niin tehokkuuslukujen valossa kuin henkilöstölle teetetyn kyselyn avulla. Suoraa kokeilun jälkeen todettiin, että malli ei sellaisenaan vielä ollut valmis laajennettavaksi. Vaiheessa kuusi tuloksia lähdettiin jatkojalostamaan aivoriihen avulla keväällä 2023. Tavoitteena on, että vaihe kuusi voidaan toteuttaa vuoden 2023 aikana, todennäköisemmin kuitenkin vuonna 2024. Pilotti tarkoittaisi kokeilun laajentamista useampaan toimipisteeseen huomioiden aivoriihestä saadut huomioidut. Lisäksi toteutetaan tiimien omat kehittämät kokeilut ja näistä otetaan käyttöön parhaat käytänteet. Vaiheessa kahdeksan itseohjautuvuus on osa päätoimisten asiakaspalvelijoiden arkea. Vaiheessa yhdeksän arvioidaan käyttöönoton onnistumista ja tehdään mahdollisia korjauksia.

Kuva 2. Prosessikuvaus itseohjautuvuuden lisäämisestä asiakaspalvelutehtävissä nykytilasta tavoitetilaan



3.4 Yhteenveto tuloksista ja kehittämisehdotukset

Tutkimuksessa tutkittiin asiakaspalvelutehtävissä työskentelevien henkilöiden mahdollisuutta lisätä itseohjautuvuutta ilman että työn tehokkuus kärsisi ja palvelutaso pysyisi hyvänä. Tutkimuksella pyrittiin löytämään keinoja muuttaa työvuorotusta siten, että se tukisi itseohjautumista.

Tutkimuksen perusteella kokeiltu itseohjautumismalli lisää itseohjautumisen mahdollisuutta ilman että se heikentää työn tehokkuutta. Tulosten perusteella kokeiltu malli, ei kuitenkaan kokeiluajan puitteissa parantanut työntekijäkokemusta toivotusti. Tuloksista pystyttiin kuitenkin tunnistamaan asioita, jotka huomiomalla lopputulos voisi olla parempi ja tuottaa parempaa työntekijäkokemusta.

Tutkimus osoitti, että kun itseohjautuvuuden mahdollisuutta lisätään, se ei automaattisesti tarkoita sitä, että kaikki ovat sen takana ja että se suoraan parantaisi työntekijäkokemusta. Itseohjautuvuuskokeilussa mukana olleista pidempään verohallinnolla työskennelleet pitivät kokeilua hyvänä ja uudemmat työntekijät eivät. Uusilla työntekijöillä ei vielä ole vastaavaa substanssiosaamista ja luottamusta työyhteisöön kuin jo pidempään työskennelleillä. Näitä molempia kuitenkin tarvitaan kun tavoitellaan itseohjautuvuutta. Tätä tulosta tukee myös aiemmat tutkimukset siitä, että itseohjautuvuus edellyttää niin kykyä kuin haluakin itseohjautua.

Tutkimus osoittaa, että kun itseohjautuvuutta lisätään asiakaspalvelutehtäviin, tulee huomioida henkilöstön substanssiosaaminen, sekä varmistaa yhteenkuuluvuuden tunne, joka mahdollistaa luottamuksen.

Itseohjautuvuutta lisätessä tulee huomioida myös pelisääntöjen, selkeiden ohjeiden ja johtamisen merkitys, jotka korostuivat myös tässä tutkimuksessa. Itseohjautuminen edellyttää sitä, että kaikilla on yhteisesti ennaltat sovitut pelisäännöt, jonka puitteissa jokainen voi turvallisesti toimia. Esihenkilöllä on tärkeä rooli myös itseohjautuvassa tiimissä näyttää suuntaa ja viestiä raameista. Sillä myös varmistetaan, että tiimistä ei pääse

nousemaan epävirallisia johtajia. Epävirallista johtajuutta näkyi tutkimustulosten mukaan osana myös tätä tutkimusta ja jatkokehityksessä onkin tärkeää huomioida, että näin ei pääsisi enää käymään.

Tutkimuksen perusteella itseohjautuvuus kokeilua kannattaa jatkaa ja kehittää edelleen huomioiden tutkimuksesta saadut tiedot. Yksittäisten kokemusten perusteella kokeilu kun oli kuitenkin onnistunut ja itseohjautuvuuden mahdollisuutta pidettiin loistavana. Sillä voidaan siis vaikuttaa positiivisesti työntekijäkokemukseen, joka myös on verohallinnon tahtotila.

Kun työvuorotusta kehitetään tukemaan itseohjautuvuutta, yksi kokeilemisen arvoinen vaihtoehto olisi jatkojalostaa tutkimuksessa kokeiltua itseohjautuvaa mallia niin, että asiakaspalveluhenkilöstö saisi itse valita, jaetaanko heille itseohjautuvia työvuoroja vai ei. Tässä mallissa esihenkilö voisi keskustella henkilöstön kanssa kenellä on kaikki itseohjautumista tukevat ominaisuudet, mm. osaaminen, jo riittävällä tasolla ja he voisivat yhdessä tehdä päätökset siitä kumpaan ryhmään henkilö kuuluu. Henkilöiden osaamisen karttuessa, he voisivat myöhemmin liittyä itseohjautuvaan ryhmään. Käytännössä itseohjautuvuutta ja sen mahdollisuutta tarjotaan osaamisen karttuessa.

Tämän tutkimuksen aivoriihen osiosta saatiin ideoita lisätä itseohjautuvuutta kaikkiin palvelutehtäviin, ei vain käyntiasioinnissa toimiville virkailijoille. Näitä ei kuitenkaan ole lainkaan testettu tämän tutkimuksen puitteissa.

Koska prosesseja kehittäessä henkilöstön mukaan ottaminen on erittäin tärkeää, olisi hyvä ottaa tiimit mukaan myös itseohjautuvuuden kehittämiseen. Jokaisessa asiakaspalvelutiimissä voisi pitää pienen workshopin itseohjautuvuuden tiimoilta. Workshopissa käytäisiin läpi mitä itseohjautuvuus sisältää ja tämän jälkeen jokainen tiimi voisi itse määritellä omalle tiimilleen jonkin konkreettisen toimintatavan, jolla lisäävät itseohjautuvuutta olemassa olevien työskelyohjeiden puitteissa. Käytännössä tämän voisi tehdä hyvin kevyesti jakamalla workshopin esimerkiksi osaksi kahta erillistä ryhmäpalaveria, joista toisessa kerrotaan itseohjautuvuudesta ja lanseerataan toimeksianto ja toisessa ryhmäpalaverissa tiimi suunnittelee miten lähtevät itseohjautuvuutta lisäämään. Jos kaikki asiakaspalvelutiimit saataisiin toteuttamaan omaa suunnitelmaansa saman kuukauden

aikana, pystyttäisiin seuraamaan tuloksia laajasti: vertaamaan vaikutuksia työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Kaikki kokemukset näistä olisi hyvä jakaa eri tiimien kesken ja ottaa parhaat opit käyttöön.

Edellä mainittujen keinojen lisäksi itseohjautuvuus tulee tulevaisuudessa lisääntymään teleopti-työkalun kehittyessä. Mahdolliseksi on tulossa muun muassa eri aktiviteettien siirto eli henkilöstö pystyy itse testaamaan työvuorolistalta voisiko vaihtaa aktiviteetin johonkin toiseen esim. puhelinpalvelun käyntiasiointiin. Tutkittavaksi jää vielä mitä muita mahdollisuuksia tulevaisuudessa voisi ottaa käyttöä, esimerkiksi teleoptin mobiiliappia hyödyntäen, jossa ehkä tulevaisuudessa voisi aamulla tarkistaa onko palvelukysyntä muuttunut ja voisiko mennä hieman myöhemmin vuoroon.

Tutkimusta tehdessä nousi esille myös työhyvinvointi asiat ja itseohjautuvuuteen liittyvä luottamus. Verohallinnossa itseohjautuvuuden lisäämisen tarkoituksena on parantaa henkilöstön työntekijäkokemusta. Kun tarkastelee kokonaisuutta, niin varmasti on hyvä huomioida kaiken kaikkiaan työhyvinvoinnin ja itseohjautuvuuden sekä motivaation vaikutukset. Se että henkilöstö voi hyvin ja on sitoutunut työhönsä, tuo säästöjä ja tuottavuutta pitkällä aikavälillä. Ihmiset sitoutuvat työhönsä, joka vähentää rekrytointikustannuksia ja hyvinvoiva henkilöstö yleisesti ottaen myös sairastaa vähemmän. On siis hyvä huomioida kokonaisvaltaisesti, että työ on henkilöstöä sitouttavaa. Palveluiden saatavuus on taattava, mutta myös henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen ja se, että työ on mukaansa imaisevaa, on tärkeää. Tahdin kiristäminen itsessään ei lisää tuottavuutta, työn kehittäminen ja hyvinvoiva osallistuva henkilöstö sen sijaan mahdollistaa sen.

Myös lisääntynyt etätyö ja sen vaikutukset on hyvä huomioida jatkossa. Etätyöllä on vaikutuksia mm. yhteisöllisyyden tunteeseen, joka on tärkeä osa itseohjautuvuuden kokemusta. Tässä tutkimuksessa ei otettu lainkaan tätä etätyö näkökulmaa, eikä siihen liittyvää yhteisöllisyys näkökulmaa huomioon, mutta se on aihe, jota varmasti kannattaa vielä miettiä. Etätyö on kuitenkin lisääntynyt verohallinnossa merkittävästi ja aiempia tutkimustietoja hyödyntäen myös tähän kannattaa panostaa.

Itseohjautuvuuden osalta on myös useita muita erilaisia tapoja lisätä sitä entisestään. Osana tätä tutkimusta ei ole pystytty kokeilemaan useita erilaisia keinoja, mutta niitä silti kannattaa

kokeilla jatkossa. Voisiko esim. Buuzorgin mallia johdon ideoiden jalostamisesta hyödyntää myös verohallinnossa? Voisiko johto laittaa intraan keskeneräiset ideat ja henkilöstö pääsisi kommentoimaan niitä ja johto voisi ottaa kommentit huomioon kun lähtisivät muokkaamaan ideaa. Voisiko myös itseohjautuvuuden osaamista lähteä kehittämään. Kuten työn teoreettisessa viitekehyksessä ilmenee, jos itseohjautuvuus on osana organisaation strategiaa, tulisi myös sen kouluttaminen olla osana strategiaa.

Huomioitavaa on kuitenkin se, että mikä on verohallinnon lopullinen tahtotila itseohjautuvuuden kehittämisen osalta. Verohallinnon linja itseohjautuvuuden osalta on johdettu itseohjautuvuus. Strategiassa itseohjautuvuuden tarkoitus on tuottaa parempaa työntekijäkokemusta. Varmasti on hyvä tarkastella näitä kahta asiaa, tarjoaako johdettu itseohjautuvuus riittävästi parempaa työntekijäkokemusta vai voidaanko itseohjautuvuuden mahdollisuuksia hyödyntää vielä laajemmin ja sitä kautta edistää entistä parempaa työntekijäkokemusta. Mikäli tahtotila on edelleen jatkokehittää itseohjautuvuutta, voi esimerkiksi tealin-malleissa olla sellaisia, joita voisi lähteä ainakin joissain verohallinnon tiimeissä kokeilemaan.

3.5 Tulosten luotettavuusarviointi

Tutkimusten luotettavuutta, tasoa ja johtopäätösten pätevyyttä täytyy arvioida läpi tutkimusprosessin. Tutkimuksen luotettavuutta pystyy parantamaan muun muassa käyttämällä erilaisia teorioita, aineistotyyppisiä, analyysimenetelmiä ja näkökulmia. Tällaista mallia kutsutaan triangulaatioksi. Sen avulla pyritään osoittamaan, että saadut tutkimustulokset eivät perustu sattumaan. Määrällisissä tutkimuksissa tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa käytetyt aineiston analyysimittarit mittaavat sitä mitä niiden kuuluukin ja että ne ovat päteviä. Reliabiliteetti taas tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja analyysin johdonmukaisuutta. Myös laadullisessa tutkimuksessa voidaan jossain määrin soveltaa validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. Olennaisinta laadullisissa tutkimuksissa on se, että arvioidaan niiden luotettavuutta ja uskottavuutta. Laadullisten tutkimusten tulokset eivät saa olla esimerkiksi sattumanvaraisia ja valituilla tutkimusmenetelmillä on pystyttävä tutkimaan sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin tutkia. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida usein eri

tavoin. Yksi näkökulma laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa on yleistettävyyden ja sen siirrettävyys eli voiko tulokset siirtää myös muihin tilanteisiin ja kohteisiin ja voiko niitä yleistää. (Jyväskylän yliopisto, 2021)

Tutkimuksen aineistokeruumenetelminä toimi niin määrällisiä kuin laadullisiakin menetelmiä. Kyselytutkimuksesta saatiin määrällistä tietoa, jota pystytään osittain yleistämään. Kyselyiden perusteella pyrittiin saamaan ymmärrys siitä, miten uusi malli on koettu itseohjautuvuuden näkökulmasta ja voisiko se tuoda paremman työntekijäkokemuksen. Kokeiluun liittyen saatiin myös laadullista tutkimustietoa avoimien vastausten perusteella, samoin kuin aivoriihen tulokset olivat osa laadullista menetelmää. Aivoriihen avulla haluttiin selvittää mitkä asiat vielä ovat niitä miten mallia voisi kehittää ja miten teleopti-järjestelmä voisi vielä tukea itseohjautumista.

Kyselyn webropol-kysymykset pyrittiin luomaan niin, että niihin vastaamalla ymmärtää mahdollisimman hyvin mitä ollaan kysymässä ja tuloksena saataisiin mahdollisimman luotettava kuva kokeiluun osallistuneiden henkilöiden kokemasta.

Tietoa kerättiin useammalla tavalla, jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman luotettavia.

Kun arvioidaan tutkimuksen kokonaisluotettavuutta, voidaan todeta, että kokeilu, kyselyt ja aivoriihin ovat päteviä aineistonkeruutapoja kun arvioidaan verohallinnon palvelutyötä tekevien itseohjautuvuuden kokemusta. Kokeiluun liittyvään kyselyyn vastasi 15 virkailijaa 20:stä, jota voidaan pitää luotettavana määränä. Aivoriiheen valitut virkailijat olivat kaikki oman roolinsa osalta päteviä osallistumaan keskusteluun ja tuomaan ideoita.

Osana tutkimusta tehty kokeilu kesti 2,5 kuukautta. Uusien toimintatapojen omaksuminen ja muutokset eivät kuitenkaan usein tapahdu nopeasti. Tutkimustulosten perusteella kokeilussa ei saavutettu sellaista lopputulosta kuin olisi odotettu, kun itseohjautuvuuden mahdollisuutta lisättiin. Mutta jos kokeilu olisikin kestänyt esimerkiksi puoli vuotta, olisi tutkimustulokset voineet olla erilaisia, kun aikaa olisi annettu enemmän.

4 Johtopäätökset

Itseohjautuvuuden eteen on verohallinnossa tehty jo paljon. Tutkimuksen myötä oli kuitenkin selvää, että asiakaspalvelutehtävissä sitä voidaan vielä kehittää ja viedä eteenpäin.

Tutkimustulokset osoittavat, että itseohjautuvuus ei heikennä työn tuottavuutta, mutta se ei myöskään suoraa lisää parempaa työntekijäkokemusta. Itseohjautuvuutta lisätessä kyky ja halu itseohjautua korostuu. Ei ole itsestään selvää, että kaikki haluavat itseohjautua.

Substanssiosaamisen ohella tulee olla myös taito itseohjautua, sekään ei ole synnynnäistä vaan sitäkin voi opetella. Itseohjautuvuus ei siis ole pelkkää autonomiaa.

Uusien toimintamallien omaksuminen vie aikaa. Samoin itseohjautuvuutta tukevien taitojen oppinen vie oman aikana. Liian aikaisin ei siis kannata luovuttaa, jos itseohjautuvuutta vielä lisätään.

Koska itseohjautuminen ei tarkoita sitä, että kukin voi tehdä mitä haluaa, on tärkeää, että itseohjautumista johdetaan hyvin. Epävirallisen johtajuuden syntymistä tulee välttää, koska se omalta osaltaan heikentää työntekijäkokemusta. Suunnan pitää olla selkeä ja yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit erilaisia tilanteita varten tulee rakentaa yhdessä tiimin kanssa jo ennen itseohjautuvan mallin käyttöönottoa. Ja tarvittaessa niitä luodaan sitten myöhemmin lisää.

Itseohjautuvuuden lisääminen on prosessin kehittämistä ja siinä tulee ottaa huomioon kokonaisvaltaisesti eri prosessin kehittämisen vaiheet. Erittäin tärkeää on kuitenkin se, että henkilöstö osallistetaan mukaan kehittämiseen. Huomioitavaa on myös se, että kehittämistä ei tehdä tahtia kiristäen, vaan toimintatapoja kehittäen.

Teleopti-järjestelmä mahdollistaa myös omalta osaltaan itseohjautuvuuden lisäämistä asiakaspalvelutehtävissä. Työvuorottamisen mallia on mahdollista muuttaa nykyisestä ja uusia ominaisuuksia hyödyntämällä voidaan lisätä henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa omien työpäivien sisältöön ja siten saada lisää autonomiaa.

Verohallinnon arvot luottamus, yhteistyö ja uudistuminen ovat aivan erinomaisia ajatellen itseohjautuvuutta. Jokainen arvo itsessään tukee itseohjautuvuuden lisäämistä.

Verohallinnossa on tehty jo paljon itseohjautuvuuden eteen, joten lähtökohdat ovat hyvät. Ehkä merkittävimpana tarkastelun kohteena on se, kuinka laajasti itseohjautuvuutta halutaan vielä lisättävän palvelutyössä. On selvää, että palvelutyötä tekevillä olisi toive saada lisää itseohjautuvuutta niin autonomian, yhteistyön kuin luottamuksenkin näkökulmista. Koska verohallinnon asiakasyhteydenottojen volyyymi on valtava ja palvelun sujumisesta vastataan ei vain omalle esihenkilölle vaan valtionvarainministeriölle ja kaikille veron maksajille, on erittäin tärkeää, että kokonaisuudessa pystytään varmistamaan riittävät resurssit kaikkiin kanaviin. Kuinka paljon uskalletaan antaa vapautta toimia palvelutehtävissä, ja mitkä ovat ne pahimmat pelot, jos vapautta lisätään. Saako asiakkaat enää palvelua, heikkeneekö vastausprosentit ja veromyönteisyys. Vai onko mahdollista, että jos hypätään kohti pelkoja, onko mahdollista saavuttaa niin asiakkaiden kuin henkilöstönkin tyytyväisyys. Tätä lähtisin ainakin vielä varovasti kokeilemaan. Kuitenkin kuten todettua, tyytyväinen ja sitoutunut henkilöstö on kustannustehokkaampi.

Kehittämällä tutkimuksessa kokeiltua työvuorottamisen mallia itseohjautuvuudessa ja ottamalla käyttöön tiimien omat ideat itseohjautuvuuden lisäämisessä, pystytään itseohjautuvuutta lisäämään asiakaspalvelutehtäviin. Näiden ohella kuitenkin on suositeltavaa kokeilla myös erilaisia itseohjautuvuutta lisääviä keinoja ja lähteä edistämään niitä systemaattisesti.

Lähteet

Frank Martela. (2014). Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Gilliland, M.; Sglavo, U.; & Tashman, L. (2016). *Business Forecasting*. Wiley.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020) *Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia työelämästä*. Alma Talent.

Hyvän mitta. (n.d.) *Mittareiden valinta*. <https://www.hyvanmitta.fi/mita-mitataan/>

Jarenko, K. (31.3.2020). *Itseohjautuva organisaatio*. Haettu 24.1.2021 osoitteesta <https://filosofianakatemia.fi/blogi/talta-nayttaa-itseohjautuvuuden-kehittaminen-suomalaisilla-tyopaikoilla/>

Jyväskylän yliopisto. (13.6.2016). *Kyselyt*.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/kyselyt>

Jyväskylän yliopisto. (27.9.2021). *Tutkimuksen toteuttaminen*.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luotettavuus>

Järvilehto, L. (28.11.2018). *Mitä itseohjautuvuus oikeasti tarkoittaa?*

Ajattelunammattilainen. <https://ajattelunammattilainen.fi/2018/11/28/mita-itseohjautuvuus-oikeasti-tarκοittaa/>

Kaskinen, H. (30.7.2020). *Itseohjautuvuudella työhyvintointia ja tulosta?* TTT-lehti.

<https://tttlehti.fi/itseohjautuvuudella-tyohyvintointia-ja-tulosta/>

Kesti, M. (2014). *Henkilöstövoimavarat tuottaviksi*. FINVA.

Lindroos, E. (21.2.2022). *Työkaluja prosessin kehittämiseen ja prosessien suorituskyvyn parantamiseen*. <https://www.arter.fi/tyokalut-ja-menetelmat-prosessien-kehittaminen/>

Martela, F. (2021). *Frank Martela tutki ristiriitaista itseohjautuvuutta: "Tulokset olivat selkeät: itseohjautuvuus vahvistaa työn imua*. (F. Martela, Toimittaja) Haettu 27.3.2021 osoitteesta <https://telma-lehti.fi/frank-martela-tutki-ristiriitaista-itseohjautuvuutta>

Martela, K.;& Jarenko, F. (2017). *Itseohjautuvuus Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

Mäkelä, A. (14.6.2022). *Yleinen johtamistyyli paljastaa epäluottamuksen . "Nähdäänkö työntekijät aikuisina vai lapsina?"* Duunitori. <https://duunitori.fi/tyoelama/itseohjautuvuus-johtaminen>

Norrena, J. (2019). *Oman oppimisen kapteeni*. PS-kustannus.

Ojasalo, K.;& Moilanen, T. & (2015) *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.-4. painos.)*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ranta, R. (2021). *Kehittämisen käytännöt*. BoD . Books on Demand GmbH.

Rissanen, M. (n.d.d) *Miten yritys voi kehittää prosesseja?* Arctic Ideas Consulting. <https://arcticideas.fi/miten-yritys-voi-kehittaa-prosesseja/>

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

Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Helsinki: Alma Talent.

Slack, N.;& Brandon-Jones, A. (2018). *Operations and process management: Principles and practice for strategic impact (Fifth edition.)*. Pearson.

Sydänmaalakka, P. (2012). *Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi*. Talentum.

Toikko, T., Rantanen, T., & Toikko, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere University Press.

Verohallinto. (2019). *Toiminta*. Haettu 28.3.2021 osoitteesta https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/toiminta

Verohallinto. (n.d.). Verohallinnon vuosi 2019 – Luvut. Haettu 24.1.2021 osoitteesta https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/vuosi-2019/luvut/

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Talentum.

Liite 1: Aineistonhallinta suunnitelma

Aineistojen yleinen kuvaus

Tutkimuksessani kerään aineistoa haastatteluiden, aivoriihien, kokeiluiden ja kyselyiden kautta. Haastattelut ja aivoriihet toteutetaan teams-haastatteluina, jotka tallennetaan. Näistä syntyy ääniaineistoa, jonka myöhemmin litteroin kirjalliseksi aineistoksi. Kokeiluihin liittyen aineistoa saadaan eri verohallinnon järjestelmistä: puhelin- ja resurssointijärjestelmä, joiden perusteella pystytään laskemaan tunnuslukuja kokeilun kautta tapahtuvista muutoksista. Henkilöstön kokema kokeiluihin liittyen kyselyiden perusteella. Kyselyt tullaan toteuttamaan webropol-kyselyinä, joten näistä saatava aineisto numeraalista ja kirjallista dataa.

Hyvä tieteellinen käytäntö

Tutkimukselle on verohallinnon suostumus ja hyväksyntä. Tästä on tehty myös sopimus toimeksiantajan, verohallinnon, kanssa. Tutkimuksessa ei tule esiintymään henkilötietoja, kyselyt toteutetaan anonyymisti. Haastatteluiden ja aivoriihen osalta on varmistettu, että henkilöt ovat tietoisia keskustelun tallentamisesta ja hyödyntämisestä osana tutkimusta.

Aineistojen säilytys opinnäytetyöprosessin aikana

- Minne aineisto tallennetaan? Miten aineiston tietoturva ja tietosuojataataan opinnäytetyöprosessin aikana? Kuka pääsee käsittelemään aineistoa?
- Kerätäänkö/käsitelläänkö opinnäytetyössä henkilötietoja tai arkaluonteisia (erityisiä) henkilötietoja? Missä arkaluonteinen aineisto säilytetään? Saako aineistoa säilyttää pilvipalveluissa?

Aineiston päätallennuspaikka on tutkijan omalla tietokoneen kovalevyllä. Toisena tallennuspaikkana on tutkijan työkoneen henkilökohtaisella verkkoasemalla. Haastattelut ja aivoriihet toteutetaan verohallinnon teamsillä, jonka jälkeen tallenteen siirtäminen suoraan henkilökohtaiselle verkkoasemalle on luontevaa. Aineistoon pääsee käsiksi vain tutkija, jollei hän erikseen halua lähettää aineistoa edelleen. Aineisto ei sisällä arkaluonteisia henkilötietoja, eikä muutoinkaan arkaluontoista aineistoa. Aineiston siirtämisessä työkoneelta henkilökohtaiselle

koneelle voidaan siis näin ollen hyödyntää esim. Hamkin OneDrivea. Tutkimuksen aineiston ja tutkimustulokset omistaa tutkija yhdessä toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantaja on määritellyt, että tutkimus ei kuitenkaan ole salainen.

Aineistojen käsittely opinnäytetyön valmistuttua

Tutkimuksen aineisto jää toimeksiantajan käyttöön. Muuttuvassa työympäristössä aineisto kuitenkin vanhenee ajan kanssa ja kun sen todetaan olevan tarpeetonta, se hävitetään. Aineistoa voidaan mahdollisesti hyödyntää myös laajemmin osana toimeksiantajalla käynnissä olevia projekteja. Koska aineisto ei sisällä salattavia tietoja, on aineiston hyödyntäminen mahdollista.

Turku - vain käyntiä tekevät

Kokeilun ajanjakso

- Käyntiasioinnin sujuvuus 87,9%
- Asiakkaita 4483
- Jonotusaika ka 12,04
- Palvellut asiakkaat 88,9%
- Tehokas työaika 77,5%

Maalis-toukokuu

- Käyntiasioinnin sujuvuus 87,3%
- Asiakkaita 4991
- Jonotusaika ka 11,05
- Palvellut asiakkaat 89,2%
- Tehokas työaika 81,7%

Kokeiluajan vertailu Turku - Tampere

Turku - vain käyntiä tekevät

- Käyntiasioinnin sujuvuus 87,9%
- Asiakkaita 4483
- Jonotusaika ka 12,04
- Palvellut asiakkaat 88,9%
- Tehokas työaika 77,5%

Tampere

- Käyntiasioinnin sujuvuus 79,8%
- Asiakkaita 4386
- Jonotusaika ka 10,85
- Palvellut asiakkaat 90,3%
- Tehokas työaika 76%

Liite 3: Itseohjautuvuus kokeilun tutkimuskysymykset

Tämä kysely on tarkoitettu Turun käyntiasioinnissa työskenteleville virkailijoille, jotka osallistuvat itseohjautuvuus -kokeiluun ajalla 16.8.-7.11. Tulokset käsitellään nimettöminä.

- Taustatiedot:
 - Tiimi (esimies): Esihenkilö Y; Esihenkilö X
- Olen työskennellyt verohallinnossa:
 - Alle puoli vuotta; Alle vuoden; Alle kaksi vuotta, Yli kaksi vuotta
- Tavoitteet joihin tiiminä pyrimme, ovat minulle selvät
 - Samaa mieltä / eri mieltä
- Koen että minuun työntekijänä luotetaan
 - Samaa mieltä / eri mieltä
- Itseohjautuvuus kokeiluun liittyvä ohjeistus on selkeä ja tiedän kuinka voin toimia?
 - Samaa mieltä/eri mieltä
- Tiedän mitä itseohjautuvuus tarkoittaa ja mitä sillä tavoitellaan
 - Samaa mieltä /eri mieltä
- Koen että itseohjautuvuus työtehtävissä on lisääntynyt kokeilun myötä
 - Samaa mieltä /eri mieltä

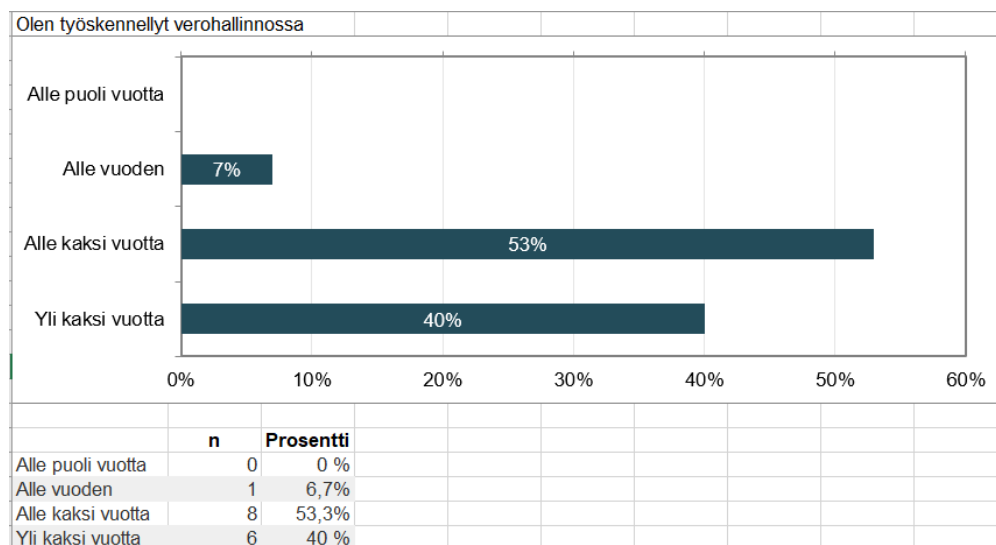
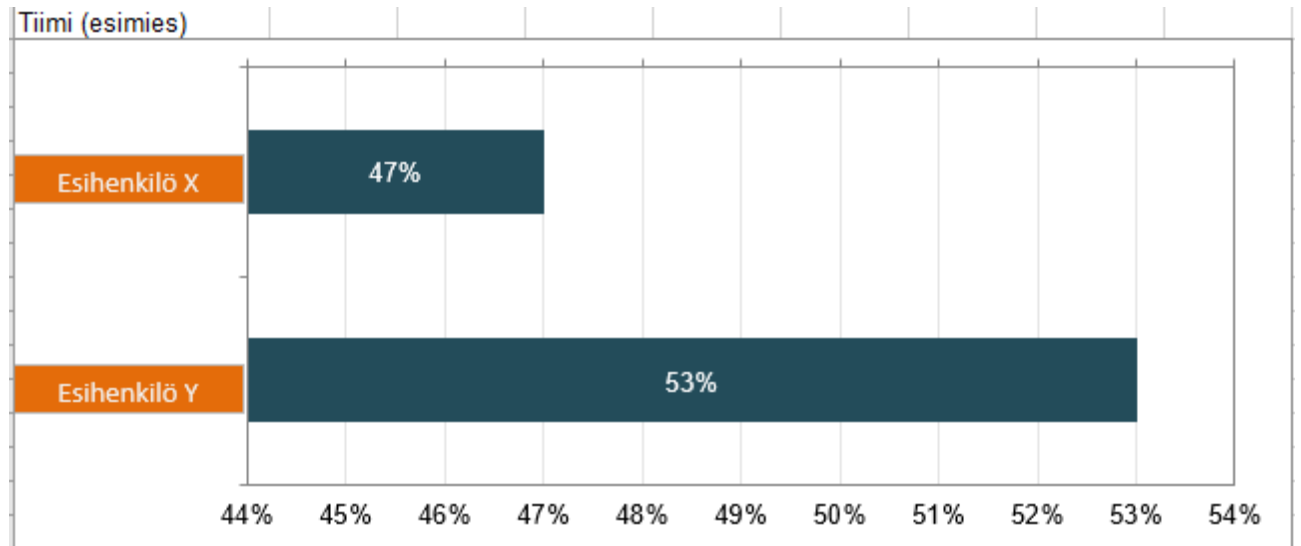
- Esimiehen rooli osana itseohjautuvuutta on minulle selkeä
 - Samaa mieltä / eri mieltä
- Koen että kokeilun aikana minulla on aidosti mahdollisuus itseohjautua
 - Samaa mieltä/eri mieltä
- Koen että työtehtäväni huomioiden, itseohjautuvuuden mahdollisuudet ovat riittävät?
 - Samaa mieltä / eri mieltä
- Miten itseohjautuvuus on vaikuttanut työntekijä kokemukseeni?
 - Huonontanut sitä - ei ole muuttanut sitä mitenkään - se on parantunut

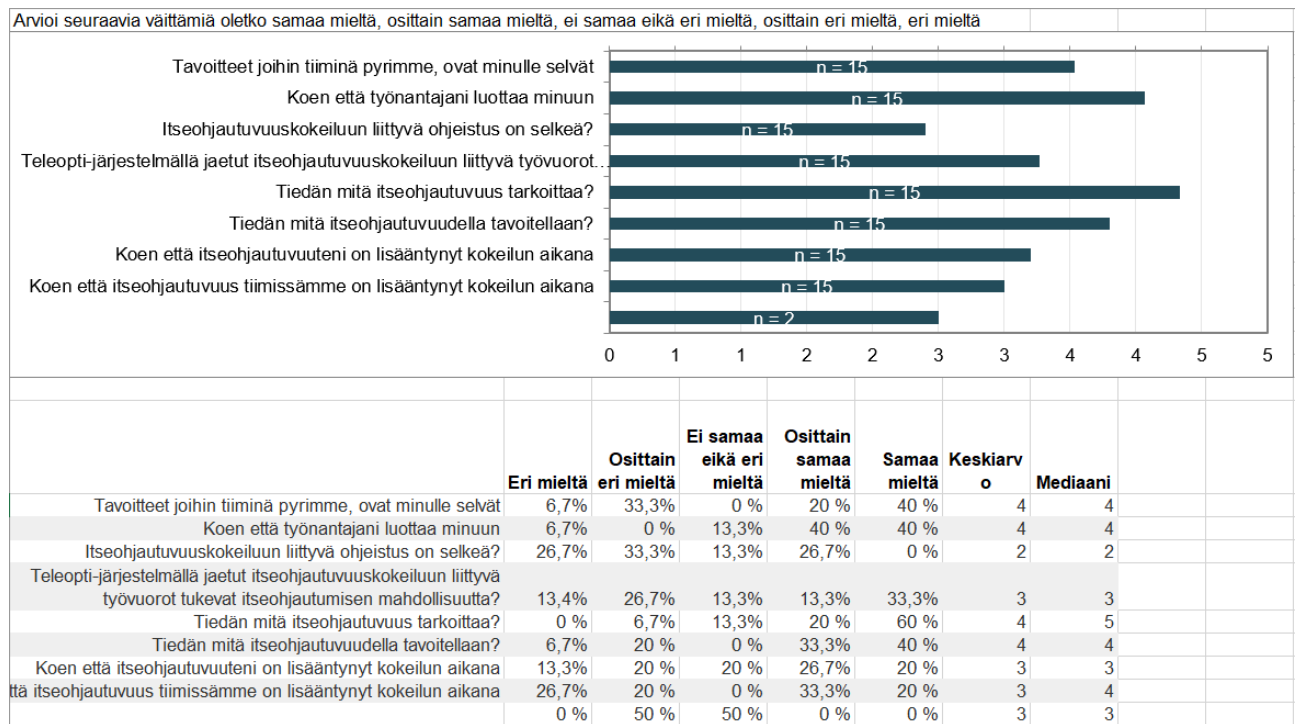
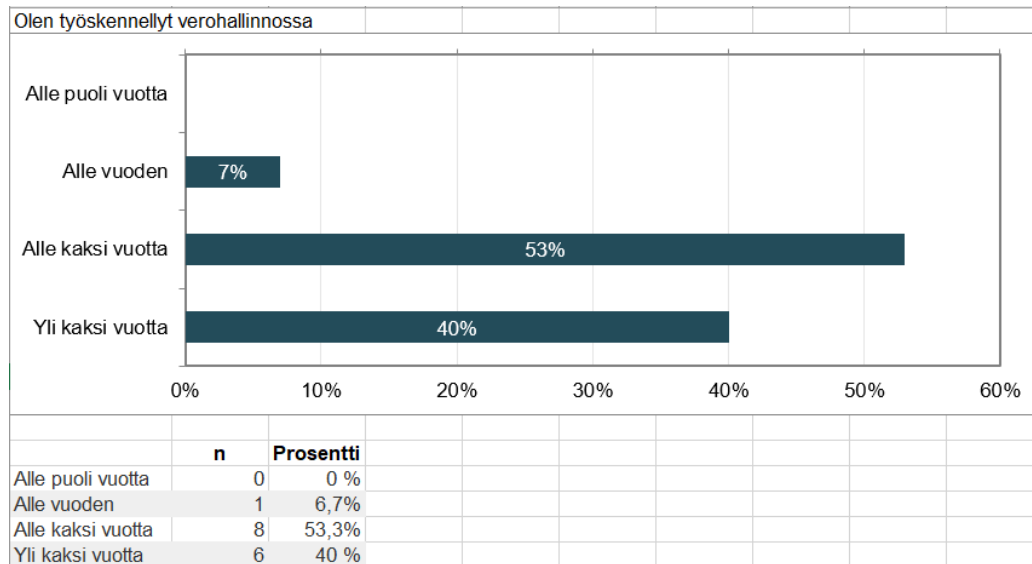
Avoimet kysymykset:

Miten kokeilua voisi kehittää, jotta se tukisi itseohjautuvuutta paremmin?

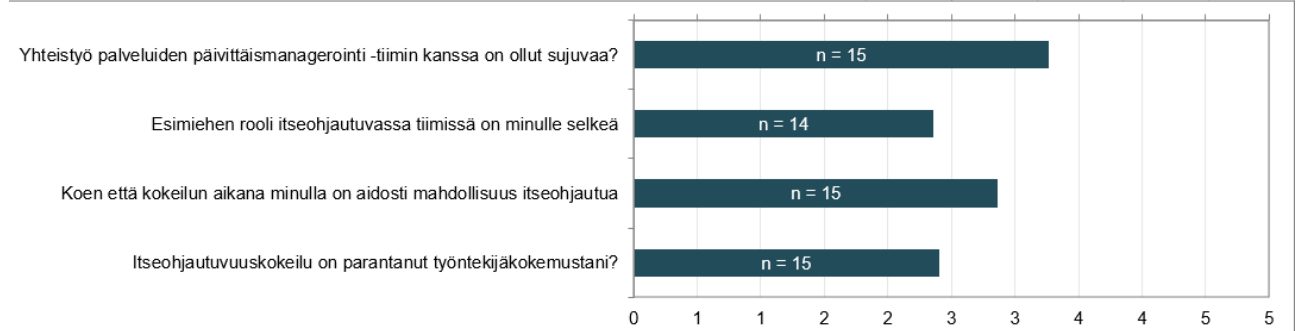
Miten kokeilua voisi kehittää, jotta se tukisi työntekijä kokemusta ja työhyvinvointia paremmin?

Liite 4 Itseohjautuvuus kyselyn tulokset





Arvio seuraavia väittämiä edellisten tavoin ja lisäksi voit kirjoittaa avoimeja kommentteja kustakin aiheesta



	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Yhteistyö palveluiden päivittäismanagerointi -tiimin kanssa on ollut sujuvaa?	0 %	13,3%	66,7%	0 %	20 %	3	3
Esimiehen rooli itseohjautuvassa tiimissä on minulle selkeä	28,6%	35,7%	14,3%	14,3%	7,1%	2	2
Koen että kokeilun aikana minulla on aidosti mahdollisuus itseohjautua	26,7%	33,3%	0 %	6,7%	33,3%	3	2
Itseohjautuvuuskokeilu on parantanut työntekijäkokemustani?	53,3%	6,7%	0 %	26,7%	13,3%	2	1

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Itseohjautuvuuskokeilu on parantanut työntekijäkokemustani?	Itseohjautuvuuskokeilu on aiheuttanut mielestäni liikaa "draamaa"/hämminkiä. Osa kokee kanavien välillä
Itseohjautuvuuskokeilu on parantanut työntekijäkokemustani?	Huonontanut valtavasti.
Itseohjautuvuuskokeilu on parantanut työntekijäkokemustani?	Aito itseohjautuvuus tuo vapautta, jota en edes odottanut
Itseohjautuvuuskokeilu on parantanut työntekijäkokemustani?	Tuntuu että omaan työhön saa vaikuttaa ehkä enemmän. Tässä vaiheessa kokeilua riittää vielä hiomista esim.
Itseohjautuvuuskokeilu on parantanut työntekijäkokemustani?	Koen, että minulla on todella vastuu omasta tekemisestäni ja voin itse vaikuttaa siihen, onko tekemiseni aktiivista vai ei.
Itseohjautuvuuskokeilu on parantanut työntekijäkokemustani?	Valitettavasti yhteishämeen puhaltaminen puuttui ja ne, jotka muutenkin menevät siitä miestä aita on matalin, luistivat
Itseohjautuvuuskokeilu on parantanut työntekijäkokemustani?	Minusta olisi selkeämpi ja parempi, että työntekijät eivät sopisi yhdessä aikatauluista, esim. milloin mennään lounastauolle ja muusta
Yhteistyö palveluiden päivittäismanagerointi -tiimin kanssa on ollut sujuvaa?	Ei tarvitse kommunikoida, jos ei ole pera.
Yhteistyö palveluiden päivittäismanagerointi -tiimin kanssa on ollut sujuvaa?	En ole saanut yhtään viestiä ollessani Pera. Eikä ole ollut tarvetta olla heihin päin yhteydessä.
Yhteistyö palveluiden päivittäismanagerointi -tiimin kanssa on ollut sujuvaa?	Kokeilun aikana ei ole ollut tarvetta olla yhteydessä
Yhteistyö palveluiden päivittäismanagerointi -tiimin kanssa on ollut sujuvaa?	Yhteistyötä ei juurikaan ole ollut.
Yhteistyö palveluiden päivittäismanagerointi -tiimin kanssa on ollut sujuvaa?	Viestintä manageriden kanssa on mielestäni sujuvaa ja kohteliasta. Itseä harmittaa, että en voi luottaa yhteenkään
Yhteistyö palveluiden päivittäismanagerointi -tiimin kanssa on ollut sujuvaa?	Oikeastaan mitään yhteistyötä ei ole ollut, mutta toisaalta ei ole ilmeisesti ollut erityistä tarvetakaan kokeilun aikana.
Koen että kokeilun aikana minulla on aidosti mahdollisuus itseohjautua	Osa porukasta käskyttää muita mitä tehdä.
Koen että kokeilun aikana minulla on aidosti mahdollisuus itseohjautua	Yksilönä olen kokenut mahdollisuuden itseohjautuvuuteen loistavana ja se on todella sallinut vaikuttaa omaan työhön.
Koen että kokeilun aikana minulla on aidosti mahdollisuus itseohjautua	Tässä on suoraan vaan kaksi vaihtoehtoa. Olla tiskillä tai puhelimesta. Muut aktiviteetit pitää kysellä esim. keinohetut. Vapautuksia ei
Koen että kokeilun aikana minulla on aidosti mahdollisuus itseohjautua	Alussa jotkut koitti määrällä muiden puolesta, että mitä kukin tekee, ennen kuin hänelle/heille selvennettiin, että mitä itseohjautuvuudella
Koen että kokeilun aikana minulla on aidosti mahdollisuus itseohjautua	Mahdollisuus on olemassa, mutta valitettavan harva on sitä käyttänyt tai edes ollut halukas käyttämään.
Koen että kokeilun aikana minulla on aidosti mahdollisuus itseohjautua	Olen itseohjautuva muutenkin, joten en koe tämän lisänneen sitä.
Koen että kokeilun aikana minulla on aidosti mahdollisuus itseohjautua	Valitettavasti tilanne meni pääasiassa niin, että ne joilla oli erityistehtäviä ja projekteja eivät joutuneet juurikaan olemaan tiskissä ja kaikkien asiakkaiden
Esimiehen rooli itseohjautuvassa tiimissä on minulle selkeä	Muut tiimiläiset ottanut esimiehen roolin kokeilussa.
Esimiehen rooli itseohjautuvassa tiimissä on minulle selkeä	Itseohjautuvuus ei ole itseohjautuvuutta, jos esimies pyrkii ohjaamaan
Esimiehen rooli itseohjautuvassa tiimissä on minulle selkeä	Kokeilussa ei ole tarvittu esimiestä, paitsi alussa hän oli mukana kun selvennettiin kokeilun tarkoitusta (joillekin oli muodostunut väärä käsitys)

Miten kokeilua voisi kehittää, jotta se tukisi itseohjautuvuutta paremmin?

Vastaukset

Nyt itseohjautuvuus on aiheuttanut sen, että jotkut ahdistuvat ja jäävät esim. välillä ruokkiuksen aikana yksin tiskiinkin, vaikka on sovittu, että yksin ei ketään jätetä. Tässä pitäisi olla vielä parempaa pelisilmää ihmisillä tai sitten selkeämmät säännöt ylhäältä, miten toimitaan.

Selvät työtehtävät työntekijöille kuka tekee ja mitä ja missä tilanteessa.

Alkuvalmistelut olisi pitänyt olla riittävät. Huonosti motivoitunut porukka ihmisiä pilaa koko kokeilun myös meiltä muilta, jotka haluaisimme todella tehdä juttuja parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä kohtaa en enää näe mahdollisuuksia sellaisiin muutoksiin, mitkä parantaisivat tilannetta mitenkään.

Aidosti vapaus valita tehtävä mitä suorittaa kunhan tiski tulee myös hoidettua eikä jää alimiehitetyksi.

enemmän henkilökuntaa, näin pienellä porukalla ei toimi vaan on jatkuvaa "säveltämistä" koska kaikki ovat jokapäivä sidottuja käyntiin tai puhelimeen> kaikki muut kanavat ovat ns "pois suljettuja" joita aiemmin oli> aiemmin monikanavainen työ on muuttunut yksitoikkoiseksi ja sen lisäksi työyhteisön ryhmä henki on todella kokenut kolauksen.

Kokeiluun tulisi ottaa mukaan vain sellaisia henkilöitä, jotka ovat aidosti kokeilun kannalla ja haluavat saada kokeilun toimimaan. Kun mahdollisuutta osallistua kokeiluun esiteltiin meidän tiimillemme, olimme siitä kovin innoissamme, joskin kerroimme jo tuolloin, että kokeilu tuskin onnistuu, jos myös Turku2-tiimi on siinä mukana, sillä heidän asenteensa käyntiasioinnin tekemiseen oli hyvin tiedossa jo tuolloin. Meille sanottiin, että kokeilu koskisi vain Petterin tiimiä, ja näin ollen suostuimme lähtemään mukaan kokeiluun. Kun kokeilu alkoi, saimme kuulla, että mukana olisivatkin molemmat Turun tiimit. Tämä aiheutti tietysti suurta hämmästyystä, mutta emme kehdanneet enää perua ilmoittautumistamme. Suurin ongelma koko kokeilussa ja sen hyvässä toteuttamisessa on ollut se, että toisen tiimin jäsenet eivät ole sen kannalla eivätkä edes halua saada hommaa toimimaan. On todella sääli, että käytännössä koko kokeilu on mennyt piloille toisen tiimin yrityksen puutteen ja kielteisen asenteen takia.

Heti selkeät ohjeet miten toimitaan ja sovittu pelisäännöt ennen kuin kokeilu alkaa. Ja nämä pitää olla niin tarkkaan sovittu, että kukaan ei voi alkaa valittaa tai kokea ohjautuvuuden eri tavalla kuin muut.

Pelinrakentajan rooli tulisi määritellä tarkasti. Mikä vastuu on hänellä vs. esimiehellä tai päivittäismanagerilla? Mikä tieto tulisi kulkea kenenkin kautta? Tämä jäi hieman epäselväksi itselleni.

Miten kokeilua voisi kehittää, jotta se tukisi työntekijäkokemusta paremmin?

Vastaukset

En osaa sanoa mitään.

Esihenkilö Y:n kanssa keskustellessamme esiin nousi ajatus, että jos tiskin lisäksi toinen käytettävissä oleva kanava olisikin puhelimen sijaan jokin kirjallinen kanava, niin sekä motivaatio aitoon itseohjautuvuuteen että kokemus kokeilun positiivisuudesta olisi saattanut toteutua paremmin. Tämä on vaan valitettavasti vähän epäsuhdassa yleisiin roolin tavoitteisiin, niin en näe tätä toteutettavana. Sama ajatus kuin ylempänä, ei tässä enää kannata tehdä mitään suuria muutoksia, kun jengi ei oo halukas tekemään töitä kunnolla päämäärän eteen. Annetaan solju loppuun ja palataan kärsimään itseohjautuvuudettomuudesta (aika makee sana, eikö? :))

Mahdollisuus sopia tiimissä kuka/ketkä saisi siirtyä muu-työajalle, joko itseopiskelemaan tai liukua jos on todella rauhallista ja miehitys jää kuntoon.

monikanavaisuus työssä ei saa hävitä kokeilun myötä

lisäksi peroja pitää olla enemmän jotta työ vuorotus on tasaista ja reilua sekä käynti henkilökuntaa täytyy olla enemmän jotta työvuorotuksessa mahdollistuu muut palvelukanavat

Myös tähän sopii edellisen kohdan vastaus. Työntekijäkokemus olisi ollut varmasti positiivisempi, jos kaikki kokeiluun osallistujat olisivat olleet halukkaita antamaan kaikkensa kokeilulle. Nyt myös me, jotka olemme kokeilusta aidosti innoissamme ja haluamme kokeilla itseohjautuvuutta, olemme ikään kuin lamaantuneet kaiken negatiivisuuden alla, ja oman mielialan kohottaminen on todella vaikeaa, kun ilmapiiri on kaikin puolin hankala.

Vain yhdelle tiimille kokeiltava, koska selkeästi eri tiimien välinen työmoraali ja käytännön tekeminen on eri tasolla ja tiettyjä asioita tehdään eri tavalla ja stressataan eri asioista.

Kokeilun kohteena Turku on ehkä haasteellinen, sillä meillä on paljon uusia vasta tiskissä aloittaneita, joille toimintatavat eivät olleet tuttuja. Aikaa ja energiaa kuluu uusien asioiden sisäistämiseen, ja siihen palettiin itseohjautuvuus on tuonut vain lisää kuormaa. Kokeilun tavoitteet ovat varmasti ihan aiheellisia, mutta itse koen, että aivokapasiteetti ei tässä aikaikkunassa ole riittänyt työtapojen kehittämiseen, kun se on kulunut vielä substanssin oppimiseen. Jos kokeilu olisi tullut esim. puoli vuotta myöhemmin, olisi tilanne ollut toisenlainen. Nyt olemme ensisijaisesti huolissamme ihmisten jaksamisesta.

Alusta alkaen pitäisi kaikilla tiimissä olla selvää mistä on kyse ja miten toimitaan -> yhteisten pelisääntöjen sopiminen ja niiden noudattaminen

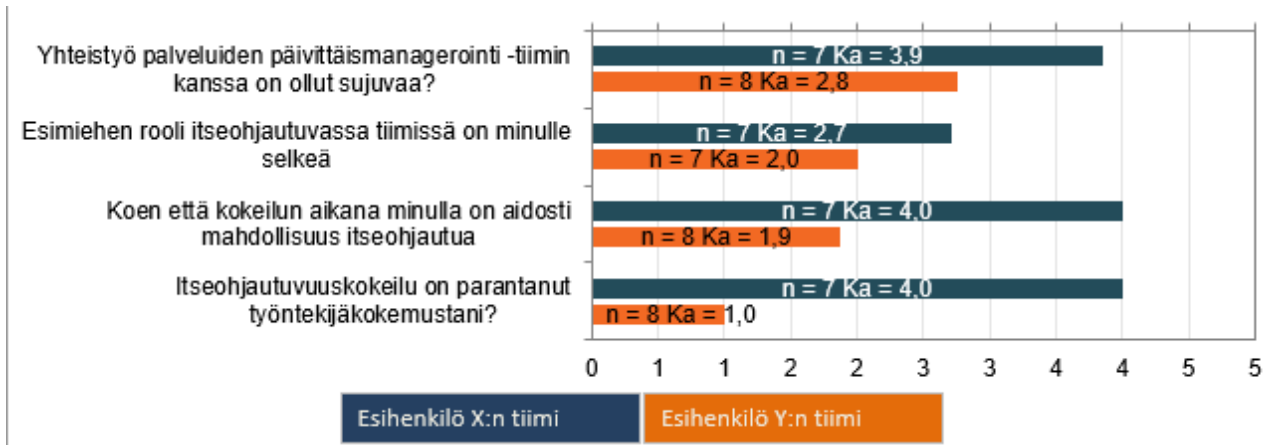
Käyntiasioinnissa tulisi olla enemmän henkilöitä joilla ei ole erilaisia projekteja, perehdytyksiä ja muita muu työ asioita. Etenkin peraroolissa olisi tarve myös sellaisille, ketä ei ole mukana monissa eri projekteissa. Vaikka peran rooli on mitätön itseohjautuvuuskokeilussa, niin pera kuitenkin viime kädessä katsoo tilanteen kun kaikki muut työntekijät ovat "hävinneet" yht äkkiä muihin töihin. Keskinäinen kommunikaatio oli aluksi parempi ensimmäiset 2 viikkoa, mutta nyt pera ei tiedä yhtään kun muut työntekijät vaan ovatkin tekemässä jotain muuta työtä. Nyt osa työntekijöistä ovat hyvin uupuneita tilanteeseen itseni mukaan lukien. Lisännyt epävarmuutta siitä mitä tulee tekemään minäkin päivänä. Joka päivä tulee käyntiasiointiin, eikä edes aamulla saa varmuutta mikä on työpäivän työnkuva. Lisäksi kaikki tiskiasiointi on koulutusten, perehdyttäjän toimimisten, erilaisten projektien vuoksi jäänyt vain osan kontolle ja ihan kaikki etätöiden tekemisen mahdollisuus on mennyt kokonaan koko kokeilun ajaksi. Kokemus työn hyvin tekemisestä ja omasta riittävydestä on murentunut ja koska tilanne on kuormittanut hyvin paljon, tyytyväisyys työhön myös mlaskenut.

Voisi esimerkiksi olla niin, että saa olla hieman pidemmän ajan samassa työpisteessä, esim. tiski tai puhelin. Olisi selkeämpää, että ei tarvitsisi jatkuvasti vaihtaa qmaticia, ja jonoja puhelimessa. Vaan voisi pidemmän hetken kerrallaan keskittyä tiettyyn työpisteeseen. Tämä voisi olla selkeämpi käytäntö kokeilun aikana.



	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Tavoitteet joihin tiiminä pyrimme, ovat minulle selvät							
Esikilö X:n tiimi	0 %	0 %	0 %	28,6%	71,4%	5	5
Esikilö Y:n tiimi	12,5%	62,5%	0 %	12,5%	12,5%	3	2
Koen että työnantajani luottaa minuun							
Esikilö X:n tiimi	14,3%	0 %	0 %	28,6%	57,1%	4	5
Esikilö Y:n tiimi	0 %	0 %	25 %	50 %	25 %	4	4
Itseohjautuvuuskokeiluun liittyvä ohjeistus on selkeä?							
Esikilö X:n tiimi	14,3%	42,8%	0 %	42,9%	0 %	3	2
Esikilö Y:n tiimi	37,5%	25 %	25 %	12,5%	0 %	2	2
Teleopti-järjestelmällä jaetut itseohjautuvuuskokeilun liittyvä työvuorot tukevat itseohjautumisen mahdollisuutta?							
Esikilö X:n tiimi	0 %	14,3%	14,3%	14,3%	57,1%	4	5
Esikilö Y:n tiimi	25 %	37,5%	12,5%	12,5%	12,5%	3	2

Tiedän mitä itseohjautuvuus tarkoittaa?							
	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Esihenkilö X:n tiimi	0 %	0 %	0 %	14,3%	85,7%	5	5
Esihenkilö Y:n tiimi	0 %	12,5%	25 %	25 %	37,5%	4	4
Tiedän mitä itseohjautuvuudella tavoitellaan?							
	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Esihenkilö X:n tiimi	0 %	0 %	0 %	28,6%	71,4%	5	5
Esihenkilö Y:n tiimi	12,5%	37,5%	0 %	37,5%	12,5%	3	3
Koen että itseohjautuvuuteni on lisääntynyt kokeilun aikana							
	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Esihenkilö X:n tiimi	0 %	0 %	42,8%	14,3%	42,9%	4	4
Esihenkilö Y:n tiimi	25 %	37,5%	0 %	37,5%	0 %	3	2
Koen että itseohjautuvuus tiimissämme on lisääntynyt kokeilun aikana							
	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Esihenkilö X:n tiimi	14,3%	14,3%	0 %	28,6%	42,8%	4	4
Esihenkilö Y:n tiimi	37,5%	25 %	0 %	37,5%	0 %	2	2



Kysymys	Esikilö X:n tiimi					Esikilö Y:n tiimi	
	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Yhteistyö palveluiden päivittäismanagerointi -tiimin kanssa on ollut sujuvaa?							
Esikilö X:n tiimi	0 %	0 %	57,1%	0 %	42,9%	4	3
Esikilö Y:n tiimi	0 %	25 %	75 %	0 %	0 %	3	3
Esimiehen rooli itseohjautuvassa tiimissä on minulle selkeä							
Esikilö X:n tiimi	14,3%	42,8%	14,3%	14,3%	14,3%	3	2
Esikilö Y:n tiimi	42,8%	28,6%	14,3%	14,3%	0 %	2	2
Koen että kokeilun aikana minulla on aidosti mahdollisuus itseohjautua							
Esikilö X:n tiimi	14,3%	14,3%	0 %	0 %	71,4%	4	5
Esikilö Y:n tiimi	37,5%	50 %	0 %	12,5%	0 %	2	2
Itseohjautuvuuskokeilu on parantanut työntekijäkokemustani?							
Esikilö X:n tiimi	0 %	14,3%	0 %	57,1%	28,6%	4	4
Esikilö Y:n tiimi	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	1	1

Liite 5 Aivoriihin mind-map

Sticky notes:

- Ei katsota vain mittareita, ne ei välttämättä kerro kaikkea esim työn laadusta
- Luottamuksellinen keskustelu esimiehen kanssa, jossa voisi vapaasti kertoa, onko sellainen tunne, että johto/esimies ei...
- Asioista päätettäessä ja muutoksia suunniteltaessa otettaisiin alusta lähtien tekiätason osallistujia
- Tiimissä voitaisiin yhdessä miettiä perin oakein sitä että mitä yhtä tehtäviä... teltaisiin edistää (itseohjautuvuus). Jos joku henkilö ei halua sitä, sitä pitäisi myös...
- Ei voida olettaa, että kaikki haluavat tai kykenevät toimimaan itseohjautuvasti. Annettava mahdollisuus tarpeen mukaan itseohjautuvuudelle heille joilla se on
- Ristiriitaa oman kokemukse työntekemisen ja tilastoinn tilannehuoneen työseurannan n... ulmas tarkoittaa... että vaikka työntekijä... tekevänsä hyvää ja laadukasta työtä, se ei välttämättä näy työnantajalle tilastoissa
- Piisä olla selkeästi määriteltä, että kenen puoleen käännytään, jos on erimielisyyksiä asioiden kulusta. Joka TMO:sta tulee löytyä tai sitten kuka on se henkilö, jolta kysytään.
- Enemmän aikaa itseohjautu... uudele
- Mittareiden hyödyntäminen kehittämässä, ei valvomisessa
- Aito, kuunteleva vuorovaikutus, jonka pohjalta on oikeasti mahdollista vaikuttaa asioihin
- MOI
- Selkeys, että tietäisi kenen puoleen kääntyä milloinkin. Nyt tieto on hajallaan ja lisäksi vastuut jaettu monelle taholle ja se... vaikea hahmottaa mikä kuuluu kenenkin tontille
- Autonomia – sopiva määrä autonomiaa
- Itä... työntekijät... toisiinsa
- X... luottaa työntekijöihin ja johto kuuntelee myös kritiikkiä
- Selkeästi löydettävissä, mikä kuuluu kenenkin vastualueelle. Menee hiveästi aikaa hukkaan, kun etsii tietoa.
- Motivaatio
- X... määrää alaspäin annetaan vastuuta ja mahdollisuuksia
- Tieto siitä kuka päättää kun asioista ollaan erimielitä
- Selkeät tavoitteet ja suunta
- K... ja halu toimia itseohjautuvasti

Central text:

Millaisia uusia toimintatapoja voisi ottaa käyttöön, jotka lisäisivät itseohjautuvuutta?

Mikä parantaisi työntekijäkokemusta? Voisiko jo tehtyä kokeilua jatkojalostaa?

Sticky notes:

- OC:ssa ei tarvitsisi miettiä mitä eri tiloja pitää valita, että tilastot pysyvät kunnossa
- Työvuoroteista kahviloista luopuminen - voi kahvilella silloin kun itse haluaa ja tilanteeseen sopii (otettiin kyläkin jo käyttöön, mutta en... malta olla
- Ruokatuntia on itse mahdollista siirtää päivän sisällä. Voisiko sama käytäntö toimia myös muiden vuorotusten osalta?
- Nykyään ruokatuntiakaan ei enää saa siirrettyä juuri koskaan, liittykko että liian vähän vastaajia? ... työntekijöitä
- Iseohjautuvuuden tukeminen teknisin keinoin (esim. Teleoptin mahdollistamat... van om... miset aktiviteetit lisäykset puhelin... ovr, jos... e sallii)
- Odottus itseohjautuvuudesta esim. osaamisen ylläpitämisessä, mutta nko tälle aikaa, kun ollaan palveluissa vuorotettuina ja aamutunnit on varattu
- Tehok... työtään mitta... voisi j... i kehittää? Nyt tilasto romahtaa heti jos olet vaikka auttamassa kollegaa vähän pidemmän tai teie-pera-vuorossa laustatehtäv... eikä ole palvelukanavassa. Nyt poisajoloa on aina ri... tava häikä ja sitä sovitava... -töiden kanssa. Jälk... t... nee aikaa "hukkana".
- Et olisi pakko ilmoittaa aina managerialle, jos itseohjautuvasti siirtyi tiskistä puhelimeen tai puhelimesta tiskiin. Myöskään siitä ei tarvitsisi ilmoittaa, jos... esim. ovr-viestillä. Et... katoa sen tarpeellisen kanavan. Tämä tietenkin vaatii kommunikointia kollegoiden kanssa, että jokuakin ei vain siirry... "non ilmoittamassa ja silloin... van ketään enää missään.
- Kokeilu kuulosti hyvältä. Nyt on aina viestittävä jos esim. siirtyä tiskistä puhelimeen.
- Discurssi työtajan käytöstä, lukuista ihmetyttää suurel tavallaan puhutaan, että on salivopasata, jota voi käyttää että ISO-työaika voi käyttää lukumana, mutta samalla kuitenkin samaan aikaan päätetään, miten "ylimääräistä" työtä... ei pitäisi muodostua... vaikk... okatunnin voi... lyhyempänä ja aamulla... aikaisemmin jalkai työt vuivat.