

**Vastaako henkilöstön ja johdon käsitys itseohjautuvuudesta
toisiaan toimeksiantajayrityksessä X?**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus, tradenomi

Syksy 2023

Nella Aaltonen

Liiketalouden koulutus, tradenomi

Tekijä Nella Aaltonen

Työn nimi Vastaako henkilöstön ja johdon käsitys itseohjautuvuudesta toisiaan toimeksiantajayrityksessä X?

Ohjaaja Risto Järvinen

Tiivistelmä

Vuosi 2023

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia mahdollisia eroavaisuuksia johdon ja henkilöstön käsityksistä koskien itseohjautuvuutta toimeksiantajayrityksessä. Tavoitteena oli saada luotua kuvaus nykytilanteesta, sillä itseohjautuvuutta ei aikaisemmin ole tutkittu henkilöstön näkökulmasta. Toimeksiantaja on tehnyt hiljattain suuria muutoksia organisaation rakenteeseen, ja tutkimustyön avulla voidaan varmistua siitä, että uusista toimintamalleista ollaan samalla aaltopituudella. Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, ja henkilöstön kokemuksia tutkittiin kyselylomakkeen avulla. Kyselyn kohderyhmäksi rajattiin myynnillinen asiakaspalvelu, johon kuuluu puhelimesta ja verkossa toimiva asiakaspalvelu suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Tutkimuksen kysymykset johdettiin yrityksen sisäisistä materiaaleista, joihin kohderyhmän työskentely pohjautuu. Kyselylomakkeeseen valittiin sieltä itseohjautuvuuteen liittyviä teemoja, joiden avulla johdon ja henkilöstön kokemuksia voidaan vertailla keskenään.

Tulosten perusteella henkilöstö koki, että itseohjautuvuus suurimmaksi osin toteutuu arjessa toivotusti. Henkilöstön vastauksista ilmeni, että suurimmaksi osaksi itseohjautuvuuteen tarjotaan heidän mielestään riittävät työkalut, sekä valtaosa koki myös onnistuvasta hyvin itseohjautuvana työntekijänä.

Henkilöstön käsitys itseohjautuvuudesta vastaa hyvin pitkälle johdon käsitystä. Muutama osa-alue kaipaa vielä kehitystä, mutta jo nyt koettiin, että esihenkilön rooli, tiimin yhteistyö ja osaamisen kehittäminen sujuu arjessa kuten johto toivookin. Henkilöstö ei myöskään koe suuria eroavaisuuksia koskien itseohjautuvuuden tavoitteita, niihin tarjottuja työkaluja tai heidän omia tarpeitaan. Toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon liittyviä prosesseja voitaisiin selkeyttää henkilöstölle jatkossa, koska henkilöstö kokee tunnetta turhasta byrokratiasta tai hitaasta päätöksenteosta. Lisäksi eri sidosryhmien toimintojen selkeyttäminen voisi luoda henkilöstölle selkeämmän kokonaiskuvan ja helpottaa yhteistyötä eri toimintojen välillä. Palautekulttuurin kehittäminen ja henkilöstön osallistaminen aktiivisemmin edistäisi henkilöstön täyden potentiaalin saavuttamista, ja mahdollistaisi uusien kehitysideoiden syntymistä.

Avainsanat Itseohjautuvuus, johtaminen, kehittäminen, kyselytutkimus, työtyytyväisyys

Sivut 43 sivua ja liitteitä 14 sivua

Degree Programme in Business Administration

Abstract

Author Nella Aaltonen

Year 2023

Subject Does the personnel's perception of self-determination differ from the management's in the commissioning company?

Supervisors Risto Järvinen

The purpose of this thesis was to research possible differences in the management's and the personnel's perception of self-determination in the commissioning company. The goal was to create a description of the current situation since self-determination has not yet been researched from the personnel's perspective. The commissioning company has made a large change to the organizations structure in the last few years, and this thesis can help determine if the personnel and the management are on the same page regarding these changes. The thesis was carried out as a quantitative study, and the personnel's experiences were studied with the help of a questionnaire. The target group of the survey was limited to sales and customer service, which includes customer service by phone and online in Finnish, Swedish and English. The thesis was compiled based on internal materials within the commissioning company. The questionnaire was made on basis of different themes of self-determination, on which the differences in the management's and the personnel's perception can be compared.

According to the results the personnel felt that self-determination largely works as expected by the management. The personnel's answers indicate that they largely felt that they are provided with the necessary tools to be self-managing, and most of the personnel felt that they succeed in being self-managing employees. The questionnaire contained several different subjects within self-determination, that were collected from different materials withing the commissioning company and the personnel's own opinions.

The personnel mostly felt that their perception is the same as the management's. A few subjects needed some improvement, but largely the results indicate that the supervisor's role, teamwork, and competence development all run smoothly in everyday life, and mostly like the management expects. The personnel do not experience large differences in the goals of self-determination, the tools provided or their own needs to be self-managing. The process of operations development and decision making could be clarified to the personnel moving forward to minimize the feeling of unnecessary bureaucracy or slow decision making. The different departments and their roles could also be clarified for the personnel, to create a clearer overall picture and ease cooperation between departments. Cultivating the feedback culture between personnel and the management could also help the personnel reach their full potential and help new ideas to emerge.

Keywords Self-determination, leadership, change, questionnaire, job satisfaction

Pages 43 pages and appendices 14 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
2	Itseohjautuvuus	2
2.1	Muutoksessa oleva työympäristö	4
2.2	Valmentava johtaminen	8
2.3	Itseohjautuvuuden tulevaisuus	11
3	Tutkimusmenetelmä	14
3.1	Tutkimuksen taustatiedot ja kohderyhmä	15
3.2	Kyselyn rakentaminen ja toteutus	16
4	Tutkimustulokset	19
4.1	Perustiedot-osio	19
4.2	Väittäjä-osio	22
4.3	Mielipide-osio	28
5	Johtopäätökset	31
6	Pohdinta ja kehitysehdotukset	39
	Lähteet	44

Liitteet

Liite 1	Kyselylomake
Liite 2	Aineistonhallintasuunnitelma

1 Johdanto

Itseohjautuvuus on kasvavissa määrin osa modernia organisaatiota ja tulevaisuuden työntekijätaitoa. Itseohjautuvuuteen ja sen ylläpitämiseen ohjataan paljon resursseja, ja se on todennäköisesti tullut jäädäkseen nykypäivän työympäristöön. Itseohjautuvalla henkilöstöllä on mahdollisuus toimia tehokkaammin, merkityksellisemmin ja tavoitteellisemmin. (Martela ym., 2021)

Tutkimustyön toimeksiantajana toimii yksi suomen suurimpia finanssialan yrityksiä. Yritys tarjoaa tuotteita henkilö- sekä yritysasiakkaille, ja asiakaspalvelua tehdään digitaalisesti, puhelimitse, yhteistyökumppaneiden kautta sekä yrityksen toimipisteissä. Toimeksiantaja on tehnyt lähivuosina suuria muutoksia organisaation rakenteissa, ja seurauksena itseohjautuvuus sekä valmentava johtaminen on ovat tulleet mukaan yrityksen arkeen. Toimeksiantajayritys nousee itseohjautuvuudesta kertovassa artikkelissaakin satunnaisesti malliesimerkiksi, ja yleisesti organisaatiomuutos koetaan onnistuneeksi vaikkakin keskeneräiseksi työksi.

Tarve työlle ilmeni tutustuessani modernin organisaation muuttuviin rakenteisiin, esihenkilön uudenlaiseen johtamiseen sekä itseohjautuvaan työympäristöön. Työskentelen itse asiakasrajapinnassa toimeksiantajayrityksessä, ja itseohjautuva työskentely on suuri osaa omaa arkeani. Teemme jatkuvasti yksilönä, tiiminä, sekä suurempina kokonaisuuksina töitä sen eteen, että ohjaamme omaa tekemistämme. Huomasin miten paljon resursseja ja aikaa käytetään siihen, että henkilöstöä koulutetaan olemaan itseohjautuvia. Halusin paneutua toiminnan juureen ja selvittää onko ajatus itseohjautuvuudesta sama työntekijälle, kun se on johtoasemassa olevalle.

Työn tarkoituksena oli varmistaa, että henkilöstön ja johdon käsitys itseohjautuvuudesta vastaavat toisiaan. Johdon käsitys itseohjautuvuudesta perustui yrityksen sisäisiin materiaaleihin, kuten koulutusmateriaaliin, Intraan, yrityksen sisäisiin onnistumisen mittareihin, sisäiseen viestintään sekä asetettuihin tavoitteisiin. Henkilöstön käsitys itseohjautuvuudesta selvitettiin kyselyn avulla.

Tavoitteena oli kerätä dataa siitä, mitkä kohdat johdon käsityksestä itseohjautuvuutta eivät mahdollisesti täsmää henkilöstön kokemuksiin heidän arjessaan. Kyselyn avulla pyrittiin löytämään myös vahvuuksia, joita molemmat osapuolet kokivat toimivan samalla tavalla. Tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi koulutusmateriaalien kehittämiseen, perustana lisäkoulutukselle tai prosessien ja toimintamallien kehittämiseen.

Toimeksiantaja toteuttaa kaksi kertaa vuosittain myös suuren työtyytyväisyyskyselyn. Työtyytyväisyyskyselyn yhteydessä sivutaan myös oman arjen sujuvuutta sekä toiveita esihenkilöiden toiminnasta, mutta itseohjautuvuutta käsitteenä ei toimeksiantajan toimesta ole tutkittu aikaisemmin tästä näkökulmasta. Tästä syystä päädyimme toimeksiantajayrityksen kanssa tähän kysymyksen asetteluun.

2 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus on vastakohta aikaisemmalle mallille johtamista, jossa päätöksiä tehdään hierarkkisen järjestyksen mukaan, ja esihenkilöt tarjoavat suoria ohjeita alaisilleen. Alaiset ovat tässä yhtälössä passiivisia ja eivät osallistu päätöksen tekemiseen millään tasolla. Työtä valvotaan ylhäältä päin ja ohjeistuksia ja päätöksiä odotellaan esihenkilöiltä. Itseohjautuva työntekijä voi itse tehdä päätöksiä omasta tekemisestään, eikä tarvitse siihen ohjausta.

(Martela ym., 2021)

Itseohjautuvuuden toteuttaminen vaihtelee luonnollisesti paljon yrityksestä tai organisaatiosta riippuen, mutta yksi asia tuntuu yhdistävän kaikkia itseohjautuvia tiimejä, ja se on yhteisymmärrys. Ilman yhteisymmärrystä yhteisistä tavoitteista, erilaisista rooleista sekä toimintamalleista, itseohjautuvuus ei toimi. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan luottamusta, kuuntelemista ja kärsivällisyyttä. (Kaskinen, 2020)

Itseohjautuvan työntekijän tulee sen sijaan siis kokea, että hän on itse ammattilainen omassa työssään, ja voi ohjata omaa tekemistään. Tämä vaatii tietenkin sitä, että hän on tietoinen yrityksen tavoitteista ja toimintamalleista, mutta hänellä on valtaa omasta työstään. Itseohjautuvaan organisaatioon kuuluu tärkeänä osana organisaation kehittäminen. Tämä tarkoittaa sitä, kuinka paljon yrityksen sisällä annetaan tilaa

kehitysideoille, päätöksiin vaikuttamiseen sekä yhteisten toimintamallien kehittämiseen. (Martela ym., 2021)

Yksilö ei voi toimia itseohjautuvasti, jos organisaatio ei anna hänelle siihen mahdollisuutta. Tämä tarkoittaa vapautta, valtaa sekä oikeudet toimia kuten parhaaksi näkee. Tämä voi tarkoittaa, että työntekijä voi vapaasti itse priorisoida mitkä työtehtävät ovat tärkeitä suorittaa ensimmäisenä. Tai työntekijää, joka voi aktiivisesti itse muuttaa omaa tekemistään tai kehittää uusia ideoita työnsä edistämiseksi. (Martela ym., 2021)

Itseohjautuva organisaatio painottaa itseohjautuvia tiimejä, joissa heillä on usein valtaa ja vastuuta tekemistään päätöksistä. Tiimeille tarjotaan vapauksia, uuden kokeilua sekä jatkuvaa oppimista. Organisaatiomuutos perustuu kuitenkin luottamukseen, eikä muutosta voida tehdä pakottamalla. Roolien tarkka määrittely on tärkeää, ja tiimeille pitää tarjota raamit omalle toiminnalle, jonka puitteissa he voivat toteuttaa itseään. (Hermiö, 2020)

Kun itseohjautuvassa tiimissä syntyy idea, on tärkeää, että idea voidaan tuoda esille, sitä kuunnellaan, ja ideaa edistetään. Näin itseohjautuva tiimi voi kokea, että heillä oikeasti on mahdollisuus vaikuttaa organisaation kehittämiseen. Hyvin toimivassa itseohjautuvassa työympäristössä ei myöskään tulisi olla merkitystä sillä, tuleeko uusi kehitysidea juuri työnsä aloittaneelta kesätyöntekijältä vai useamman vuoden yrityksessä olleelta ammattilaiselta. (Martela ym., 2021)

Itseohjautuva työntekijä on suhteellisen uusi käsite, ja harvassa suomalaisessa yrityksessä on vielä tällä hetkellä heittädytty itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen maailmaan. Tästä syystä tähänastiset tutkimustulokset ja tieteelliset artikkelit perustuvat lähinnä ulkomaalaisiin yrityksiin. (Erkko, 2021) Jarenko toteaa artikkelissaan, että todennäköisesti esteenä uuden toimintamallin edistämiseksi on suomalaisissa yrityksissä ollut se, että he joutuisivat luopumaan hierarkkisen organisaatiomallin tuomasta kontrollintunteesta. Monet organisaatiot Suomessa ovat yrittäneet lisätä itseohjautuvia elementtejä yrityksen toimintaan tekemättä suurempia muutoksia. Suuretkin muutokset voivat kuitenkin olla välttämättömiä, jos organisaatiot haluavat oikeasti hyödyntää itseohjautuvuuden täyttää potentiaalia. (Jarenko, 2020)

Tutkimuksissa käy usein myös ilmi, että itseohjautuvuus käsitteenä tarkoittaa tällä hetkellä montaa eri asiaa. Itseohjautuvuus myös tarkoittaa erilaisissa yrityksissä erilaisia toimintamalleja ja yrityksen sisällä työskenteleville henkilöille eri asioita. Riskinä on, että edistysaskeleiden tekeminen on haastavaa, jos organisaation sisällä ei ole tarkennettu mitä itseohjautuvuus heille tarkoittaa. (Kaskinen, 2020).

Itseohjautuvuus on siitä monimutkainen toimintamalli, että sen potentiaali on oikein toteutettuna suuri, mutta huonosti toteutettuna se voi aiheuttaa todella negatiivisia työntekijäkokemuksia, kuten työuupumusta. Helsingin sanomien artikkelissa nostetaan esille ilmiötä, joka voi ilmetä heikosti johdetun itseohjautuvuuden seurauksena. Mikäli itseohjautuvuutta ei edistetä harkiten ja omaan organisaatioon sopivalla tavalla, niin työntekijät voivat kokea suurta suorituspainetta ja yksinäisyyden tunnetta. Lisäksi haastateltavat toivat esille kokemuksia eriarvoisuuden tunteesta, puutteellisesta perehdyttämisestä sekä haasteita tiimityöskentelyssä. (HS, 2022)

Itseohjautuvuus toimii niissä organisaatioissa, joissa on ymmärretty oman työpaikan vahvuudet. Toimintamalleja ei voida kopioida toiselta itseohjautuvalta organisaatiolta. Suunnittelua pitää tehdä tilanneviisaasti, pitäen omat arvot ja tavoitteet mielessä. Muutos ei tule kerralla valmiiksi, ja usein pitää tehdä vielä korjauksia myöhemmin. (Kaskinen, 2020)

2.1 Muutoksessa oleva työympäristö

Työelämä on kokenut lähivuosien aikana huomattavia muutoksia, kuten koronapandemian aiheuttama etätyöskentely tai maailmanpolitiikan aiheuttama kilpailuvirittisyys. Myös muut erilaiset ääri-ilmiöt haastavat työympäristön ennakoitavuutta, joka on nyt ilmennyt suurena haasteena esimerkiksi mielenterveyteen liittyvien poissaolojen muodossa. Lisäksi esimerkiksi työkyvyttömyyseläkkeet ovat olleet useita vuosia huomattavassa kasvussa. Tästä syystä esimerkiksi jatkuvuuteen ja psykologiseen turvallisuuteen liittyvät aiheet ovat pinnalla työympäristöön liittyvissä keskusteluissa. Ilmastomuutoksen aiheuttamat ympäristöhaitat tulevat aiheuttamaan valtavia muutoksia, jotka tulevat vaikuttamaan työkykyyn ja työelämään ennennäkemättömällä tavalla. (Ala-Laurinaho ym., 2020)

Voidaan sanoa, että työn merkitys kokonaisuudessaan on muuttunut, ja monen tutkijan mielestä olemme siirtymässä neljänteen teolliseen vallankumoukseen. Meille on tarjolla yhä enemmän tietoa ja sisältöä ja se mikä ennen ei ole ollut mahdollista voi nyt olla jopa todennäköistä. Ylenpalttinen tiedon jakaminen voi mahdollisesti johtaa länsimaisessa kulttuurissa ilmastonmuutoksen lisäksi myös erilaiseen ylikuumentumiseen, kun elämämme on jatkuvassa kiihtymistilassa. Uudet teknologiat, jotka auttavat priorisoimaan ja järjestelemään dataa ovat yhä arvokkaampia, jotta työympäristössämme pystytään jättämään epäolennainen ja tarpeeton sisältö oman tekemisen ulkopuolelle. (Ala-Laurinaho ym., 2020)

Uuden älykkään teknologian hyödyntäminen tukee entisestään uudistamisen ja innovoinnin tarvetta, ja on mahdollista, että maailmanlaajuiset ja ennalta-arvaamattomat muutokset ja ääri-ilmiöt ovat tuleva normi. Kasvavissa määrin työympäristössä tehdään töitä ennaltaehkäisyn ja riskienhallinnan parissa, ja yritetään kehittää toimintamalleja esimerkiksi parantaakseen epäterveellistä työkulttuuria, kansallista hyvinvointia ja mielenterveyttä sekä tekoälyn hyödyntämistä. (Ala-Laurinaho ym., 2020)

Organisaatioissa tullaan tulevaisuudessa kamppailemaan arvaamattomuuden kanssa, jolloin nopea reagointi ja kyky sopeutua uusiin tilanteisiin tulee olemaan välttämätön taito niin organisaatiolle kun henkilöstölle. Vanhempi johtamisen rooli ja hierarkia ei välttämättä pysy mukana jatkuvassa muutoksessa, jolloin itseohjautuvuus astuu kuvaan mukaan. Kun ympäristöä pitää jatkuvasti havainnoida ja toimintamalleja muuttaa, niin hierarkkinen suunnittelu ei toimi. (Ala-Laurinaho ym., 2020)

Eryityisesti lähivuosien taloudellinen ahdinko on johtanut keskusteluun työ- ja yksityiselämän tasapainosta, jonka myötä mm. työtyytyväisyys on saanut uuden merkityksen.

Työtyytyväisyystutkimuksia voidaan tietyissä määrin käyttää henkilöstön terveyden tai tasapainoisuuden mittaamiseen. Tutkimusten mukaan korkeampi työtyytyväisyys johtaa parempiin liiketoiminnallisiin tuloksiin, sekä vähempään vaihtuvuuteen yrityksessä. (Li ym., 2021)

Yksi suurimpia syitä työntekijän tyytymättömyyteen on organisaation johtaminen ja käytännöt. Yhä tärkeämmäksi nousee yhteiset tavoitteet, merkitys sekä osallistaminen. Sen

lisäksi että johtajilla on muita uusia vaatimuksia täytettävänä, niin hän on myös tärkeässä osassa työ- ja yksityiselämän tasapainottamisessa. Johtajan tärkeimpiä työkaluja edistääkseen henkilöstön työ- ja yksityiselämän tasapainottamista on joustavuus, ymmärrys, kuunteleminen sekä mahdollistaminen. (Brower, 2023)

Mikäli työpaikkojen johtaminen ja käytännöt eivät kehity työympäristön mukana on riskinä, että se johtaa konflikteihin ja tunteisiin epäoikeudenmukaisuudesta työympäristön moninaistuuessa. Muuttuvassa työympäristössä on yhä tärkeämpää tukea yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa. Organisaation tulee pystyä pärjäämään globaaleilla markkinoilla, ja mikäli organisaatiossa ei ole suvaitsevaa ja ennakkoluulotonta työkulttuuria, niin se ei ole riittävän houkutteleva kohde ulkomaalaiselle työvoimalle. Mikäli moninaisuutta osataan hyödyntää, niin se voi johtaa luovaan, innovoivaan sekä tulokselliseen työympäristöön, jossa ratkaisuja hahmotellaan useasta eri näkökulmasta. Kulttuuris-etnisesti moninaiset työpaikat ovat tutkitusti osaavampia ottamaan eri asiakassegmenttien tarpeet huomioon tuottaessaan eri palveluita tai tuotteita. (Ala-Laurinaho ym., 2020)

Yrityksiltä odotetaan myös jatkuvasti enemmän ulkoisen asiakaskokemuksen kannalta. Erityisesti finanssialalla toimivilta yrityksiltä nykyajan asiakas odottaa monikanavaista ja henkilökohtaista asiakaskokemusta tai käytännön tason neuvontaa, joka erityisesti korostuu haastavina aikoina. Inflaatio, hintojen korotukset, toimitusketjuhäiriöt sekä mahdollinen taantuma tulee ehdottomasti vaikuttamaan finanssialan yritysten ympäristöön, ja luomaan huomattavasti enemmän arvaamattomuutta ja stressiä. Tällöin korostuu erityisesti ennakoivat toimenpiteet, kuten digitaalisen kehityksen kiihdyttäminen ja uusien palveluiden ja tuotteiden kehittäminen. Kilpailu asiakkaista kiihtyy entisestään ja perinteisiä työnteon malleja murretaan, jotta osattaisiin vastata asiakkaiden jatkuvasti kasvaviin tarpeisiin. (Financial Services Industry Outlook 2023, n.d.)

Finanssialan yrityksiltä odotetaan kykyä vastata ennakoivilla toimenpiteillä, kuten uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisellä, asiakasryhmien haltuunotolla sekä digitaalisen kehityksen kiihdyttämisellä. Kun maailman ongelmat monimutkistuvat, niin työympäristössä vaaditut valmiudetkin monimutkistuvat. Globaalien haasteiden keskellä tarvitaan uudella tavalla ongelmanratkaisutaitoja ja kykyä hahmottaa suurempia kokonaisuuksia.

Finanssialalla, jonka suurin painopiste on riskienhallintakyvykkyydessä, tullaan todennäköisesti näkemään suuria muutoksia. (Financial Services Industry Outlook 2023, n.d.)

Esimerkiksi ilmastonmuutos edellyttää johtamiselta selviytymis- ja sopeutumiskykyä, sekä kykyä uudistaa toimintaa työympäristön vaatimusten mukaisesti. Ilmastonmuutos muuttaa luontoa, yhteiskuntaa sekä ihmisten tapaa toimia työelämässä. Sen lisäksi että ilmastonmuutos vaikuttaa teollisuuteen, turismiin sekä väestöön, niin se vaikuttaa yksilötasolla työ- ja toimintakykyyn sekä työntekijän terveyteen. Tästä syystä kaikkien työpaikkojen tulee olla valmiita olla joustavia, sopeutuvia sekä ratkaisukykyisiä.

Organisaatioiden tulee olla kyvyllisiä oppimaan ja luomaan uutta, ja kehittyvä kestävästi. Uusin haasteisiin tulee pystyä vastaamaan nopeasti. Oppiminen tulevaisuutta varten eli ennakoiva oppiminen työpaikoilla on innovoinnin, tiedonvaihdon, reflektoinnin sekä ennakkoinnin edistämistä, joka sopii hyvin myös itseohjautuvan organisaation määritelmään. (Ala-Laurinaho ym., 2020)

Myös uuden sukupolven astuessa työelämään vaatimukset ja asenteet ovat muuttuneet. Uuden sukupolven käsitys työympäristöstä ja johtamisesta eroaa huomattavasti aikaisemmista vaatimuksista. Työltä odotetaan enemmän merkityksellisyyttä, vapautta, autonomiaa sekä motivointia. Toki inflaation aiheuttama taloudellinen ahtauma on myös aiheuttanut sen, että nuori sukupolvi kokee, että työn pitää tarjota riittävä taloudellinen vakaus. Tällä hetkellä työmarkkinoille astuva sukupolvi on jo nuoresta iästään huolimatta nähnyt inflaation sekä koronapandemian aiheuttaman epävakauden, joka on johtanut vastareaktioon esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapainon vaatimuksille. Esimerkiksi etätöiden tekeminen ja mielenterveyttä tukevat vapaapäivät nousevat tärkeäksi vaatimukseksi nuorille, ja vastapainona liian alhainen palkka ja loppuun palaminen suurimmiksi syiksi irtisanoa. Z-Sukupolvi ovat tutkitusti myös todennäköisimpiä irtisanoutumaan, mikäli he eivät ole tyytyväisiä työnantajaansa, verraten esimerkiksi aikaisempaan sukupolveen. (Francis, 2022)

2.2 Valmentava johtaminen

Itseohjautuvuus vaatii työntekijätaitojen lisäksi huomattavia muutoksia myös johtamiselta. Itseohjautuvan työntekijän tarpeet eroavat huomattavasti aikaisemmasta ja valmentava esihenkilötyö on tärkeä osa itseohjautuvan työntekijän onnistumista. Valmentavalta esihenkilöltä vaaditaan sosiaalista taitoa, joustavuutta sekä asiantuntijuutta. Aikaisemmasta johtajuudesta poiketen, valmentavan esihenkilön yksi suurimpia voimavaroja on ihmislukutaidot. Valmentava johtaja ei kerro mitä henkilöstön kuuluu tehdä tai anna suoria vastauksia ja ohjeita, vaan ohjaa työntekijöitä parhaisiin mahdollisiin suorituksiin käyttämällä hyödykseen heidän omia vahvuuksiaan ja valmentamalla heitä löytämään piilossakin olevaa potentiaalia. (Savaspuro, 2019, s. 33) Esihenkilön rooli muuttuu asioita orkestroivasta ja päätäntävällässä olevasta henkilöstä valmentajaksi, joka kulkee henkilöstön rinnalla heidän tukenaan. (Jarenko, 2020). Savaspuro nostaa kirjassaan esille tärkeän näkökulman siitä, miten nykypäivän johtajan pitää osata olla hyödyksi työyhteisölle, eikä pääasiallisena motiivina voi olla hänen oma statuksensa tai oman uran edistäminen. (Savaspuro, 2019, s. 36).

Aikaisempi polku työelämässä näytti enemmän tai vähemmän siltä, että tekemällä työnsä tehokkaasti ja ohjeiden mukaisesti pystyi todistamaan oman arvonsa organisaation sisällä. Tämä johti siihen, että pääsi ylenemään johtotehtäviin, jossa tehtävänä oli seurata, että alaiset tekivät työn samalla tavalla tehokkaasti ja ohjeiden mukaisesti. Johtotehtävissä olevat opettivat, miten asiat tehdään oikein, jonka jälkeen he seurasivat ja arvioivat alaistensa suoritusta. Auktoriteetti ja päätäntävalta olivat esihenkilön tärkeimpiä työkaluja. (Ibarra, Scoular, 2019)

Valmentava esihenkilö ei niinkään toimi auktoriteettiasemassa, vaan pyrkii tuomaan esille työntekijöistään täyden potentiaalin saadakseen heidät onnistumaan omissa tehtävissään paremmin. (Ibarra, Scoular, 2019). Valmentava esihenkilö toimii pikemminkin yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Tähän kuuluu kysyminen, kuuntelu, kokonaiskuvan hahmottamista sekä vuorovaikutustaitoja. Tärkeitä taitoja ovat lisäksi luottamuksen rakentaminen, myötätunto, empatia sekä ongelmanratkaisutaidot. Valmentava esihenkilö korostaa alaisilleen heidän työnsä merkitystä sekä heidän rooliaan organisaation kokonaiskuvassa.

Samaan aikaan hän osaa antaa jatkuvaa ja välitöntä palautetta, sekä kannustaa ja ylläpitää vuorovaikutussuhteita. Voidaan jopa sanoa, että nykypäivän esihenkilöllä on kolme roolia: esihenkilö, johtaja sekä valmentaja. Tilannekohtaisesti esihenkilön tulee osata käyttää ominaisuuksia kustakin roolista minäkin hetkenä. (Työnohjaus & Coaching Katja Kiiski, n.d.)

Valmentavassa johtamisessa tiimi on osana uusia ideoita sekä päätöksentekoa jo varhaisessa vaiheessa, jolloin esihenkilön tehtävänä on tukea kehitystä ja mahdollistaa uusien ideoiden syntymistä. Itseohjautuvassa organisaatiossa pitää olla rohkeutta myös epäonnistumiseen sekä uuden kokeilemiseen. Tämä onnistuu ainoastaan rakentamalla luottamusta tiimin ja esihenkilön välillä. Luottamuksen rakentaminen ei tapahdu päivässä, ja siihen vaaditaan läpinäkyvyyttä ja selkeyttä, avointa keskustelua sekä palautetta. Luottamusta tukee yhteinen ongelmien ratkominen. Ratkaisutapojen läpikäynti ja reflektointi yhdessä voi avata uusia näkökulmia. (Saranen Consulting, 2020)

Kun ainoa pysyvä uudessa työympäristössä on muutos, niin esihenkilöllä ei voi olla kaikkia vastauksia. Se mikä on ennen ollut toimivaa ja varmaa, ei välttämättä päde enää jatkossa. (Ibarra, Scoular, 2019). Valmentava johtaminen on siis huomattavasti pitkäkantoisempaa ja kestäväää nykypäivän työympäristössä. Vielä tällä hetkellä elämme hetkessä, jossa valmentavaan johtamiseen vaadittuja taitoja on mahdotonta korvata tekoälyllä tai robotiikalla. Lisäksi elämme ajassa, jossa toimitaan ja reagoidaan nopeammin kuin aikaisemmat sukupolvet, jolloin johtamisenkin tarvitsee olla reaktiivisempaa ja soveltua yksilön tarpeisiin paremmin. Taitava valmentava esihenkilö pystyy soveltamaan taitojaan eri tilanteisiin ja tarpeisiin, ja näin ollen ohjaamaan ketä tahansa alaistaan parempiin tuloksiin. Paremmin suoriutuvat yksilöt johtavat paremmin suoriutuviin tiimeihin, jotka johtavat paremmin suoriutuvaan yritystoimintaan. (Herndon, 2022)

Johtajan tulee toimia mahdollistajana, jolloin esihenkilö ei jätä työntekijää ilman ohjausta, vaan rakentaa hänen ympärilleen mahdollisuutta onnistua. Tulevaisuuden johtajan tulee osata hahmottaa suurempia kokonaisuuksia, innovoida ja olla läsnä. Valmentava johtaja rakentaa yksilölle mahdollisuuden onnistua itseohjautuvasti tarjoamalla siihen tarvittavat eväät. Tämän jälkeen yksilö voi harjoittaa omaa potentiaaliaan teoriassa rajattomasti. On kuitenkin tärkeää, että itseohjautuvan organisaation tavoitteet ovat selkeät sekä strategian

tulee olla johdonmukainen ja vastata yrityksen arvoja. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat tärkeässä osassa prosessia, ja vastuun ohjautuminen työntekijälle ei suinkaan vähennä esihenkilöiden työtä. (Työnohjaus & Coaching Katja Kiiski, n.d.)

Koska valmentava johtaja ei keskity oman osaamisensa korostamiseen, niin hänellä on mahdollisuus tunnistaa sekä hyödyntää tiimin jäsenten vahvuuksia. Hyvä valmentava esihenkilö osaa ohjata vastuun jakamista tiimin jäsenten luontaisten ja henkilökohtaisten vahvuuksien mukaisesti. Johtajan rooli on fasilitoida keskustelua, jossa tiimi voi keskustella eroavaisuuksistaan sekä omista vahvuuksistaan, jotta saataisiin tiimin toimintaa tehostettua ja kehitettyä. (Kankainen, 2022)

Jotta itseohjautuva tiimi voi määrätietoisesti kehittää omaa toimintaansa, se vaatii valmentavan esihenkilön taitoa sitouttaa tiimi työn tavoitteisiin. Yhdessä määritellyt tavoitteet ja suunnitelmat sitouttavat tiimin onnistumiseen. Valmiiksi saadut tavoitteet voivat helposti jäädä tiimin näkökulmasta merkityksettömäksi tai unohdetuksi, jos tiimi ei voi osallistua suunnitteluun tai toimeenpanoon. Sitouttaminen vaatii oman työn merkityksen ymmärtämistä sekä palautteen antamista, jota valmentava esihenkilö voi tarjota. (Kankainen, 2022)

Yksilöiden sisäisen motivaation ohjaaminen lisää sitouttamisen lisäksi myös tuottavuutta, jolloin henkilöstö saadaan toimimaan oma-aloitteisesti ja tuottamaan omia ideoita toiminnan kehittämiseksi. Valmentavan johtajan tulee ruokkia ympäristöä, jossa ideat voivat syntyä sekä ymmärtää, että tavoitteisiin voidaan päästä usealla eri tavalla. Haasteiden sijaan tulisi saada henkilöstö näkemään ratkaisuja sekä katsomaan eteenpäin. Jos virheistä rankaistetaan, niin henkilöstö ei halua enää kantaa vastuuta tai tehdä aloitteita. Jos henkilöstö ei koe itseään arvostetuksi niin he eivät puhu ideoistaan ääneen eikä johdon ja henkilöstön välillä koeta keskinäistä luottamusta. (Leinonen, 2023)

Yksi organisaation johdon tärkeimpiä tehtäviä on psykologisen turvallisuuden edistäminen työpaikalla. Psykologinen turvallisuus toimii pohjana kaikelle tehokkaalle ja luovalle työlle, joka tarjoaa lisäarvoa työyhteisössä. Erittäin tärkeää tämä on jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä, jossa on tarve jatkuvalla osaamisen kehittämiselle niin työntekijöiden kun

valmentavien esihenkilöidenkin puolesta. (Psykologinen Turvallisuus on Työyhteisön Voimavara, n.d.)

Esihenkilönä psykologisen turvallisuuden edistämiseen kuuluu avoin keskustelu virheistä. On tärkeää, että ympäristössä, jossa edistetään itseohjautuvuutta ja innovointia annetaan tilaa myös virheistä oppimiselle. On tärkeää, että luodaan tilaa palautteen antamiselle sekä saamiselle, ja kuunnellaan sekä kysytään. Valmentavan esihenkilön tulee tehdä töitä sen eteen, että hän tuntee alaisensa, ja että hän osaa luoda paikkoja myös epäviralliselle keskustelulle. Hänen tulee osata kuunnella ja esittää kysymyksiä, sekä osoittaa oma inhimillisyytensä. On tärkeää, että esihenkilö osaa todeta, kun hän ei tiedä kysymykseen vastausta, tai kun hän ei ole varma, miten toimia tietyssä tilanteessa. Hyvä valmentava esihenkilö osaa pyytää apua, ja arvioida myös omaa toimintaansa objektiivisesti.

(Psykologinen Turvallisuus on Työyhteisön Voimavara, n.d.)

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita sitä, että jokaisen henkilön tulee olla samaa mieltä tai että tavoitteita madalletaan, mutta se edistää ilmapiiriä, jossa pelko ei ole esteenä. Avoimuus, erilaisuuden hyväksyminen sekä kunnioitus toimii pohjana yhteistyölle. Erityisesti asiantuntijatyössä psykologisen turvallisuuden merkitys voi olla huomattava. Työympäristössä on jatkuvaa ennakoimattomuutta, uudistumista sekä uuden oppimista. Ennakoimattomassa ympäristössä on erityisen tärkeää, että virheistä ja epävarmuuksista voidaan keskustella avoimesti. Samoin uuden oppiminen ja innovointi ei onnistu, mikäli henkilöstöltä ei löydy uskallusta ja intoa. (Pelotta Töissä – Psykologinen Turvallisuus Työyhteisössä n.d.)

2.3 Itseohjautuvuuden tulevaisuus

Tulevaisuuden työympäristössä tulemme kohtaamaan entistä enemmän epävarmuutta ja epävakautta, jotka tulevat vaatimaan meiltä sopeutumiskykyä. Sopeutuminen voi tarkoittaa uuteen teknologiaan sopeutumista, kuten esimerkiksi keinoja kehittää toimintamalleja tehokkaammaksi, uusien ideoiden keksimistä tai ennakointia. Teknologian kehitys nopeuttaa luonnollisesti myös viestintää eri tahojen välillä, ja informaation ja datan käsittely nopeutuu.

(Ala-Laurinaho ym., 2020) Teknologian kehityksen tuoman epävarmuuden lisäksi olemme myös nähneet lähivuosina konkreettisia esimerkkejä siitä, miten globaali toimitusketju ja kaupankäynti voi lyhyessäkin ajassa muuttua täysin. (Gagné ym., 2022).

Tulevaisuuden teknologinen kehittäminen voi tuottaa huomattavaa potentiaalia teknologisesti pärjääville työntekijöille, mutta toisaalta vaikeuttaa niiden henkilöiden pärjäämistä työelämässä, jotka eivät ole tottuneita teknologian hyödyntämiseen työtehtävässään. (Gagné ym., 2022). Tulevaisuuden työntekijöiden tulee yhä enemmän itseohjautuvasti pitää huolta omasta työurastaan sekä työllistymiskyvystään. Näihin taitoihin kuuluu yhä enemmän erityisesti digi- ja asiakaspalvelutaidot, itseohjautuvuus sekä ennakoitokyky. Työskentelyn suuntaamisessa pitää jatkuvasti osata havainnoida muuttuvaa työympäristöä ja sen perusteella tarvittaessa muuttaa omaa toimintaansa sen mukaisesti. (Ala-Laurinaho ym., 2020) Työntekijöiden on kehityttävä muutosten mukana, jolloin oppimiskyky, tiedonhaku- ja tiedonarviointitaidot sekä oman osaamisen kehittäminen ovat muuttuvan työympäristön tärkeimpiä työelämätaitoja. Samoin korostuvat myös moninaisuuden myötä kyky tulla erilaisten ihmisten kanssa toimeen, vuorovaikutusosaaminen sekä empatiakyky. (Kankainen, 2023)

Lisäksi yksi tärkeimpiä nykypäivän työntekijätaitoja, on oman organisaation tavoitteiden ymmärtäminen sekä oman roolinsa näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Työntekijä, joka ymmärtää tämän, kantaa vastuuta omasta tekemisestään ja pyrkii onnistumaan työssään omaehtoisesti. Työntekijä, joka välittää organisaation tavoitteista ja kokee yhtenäisyyttä yhteisten päämäärien eteen voi olla korvaamaton resurssi yritykselle. Lehtisen artikkelissa painotetaan erityisesti kokonaisuuden hallitsemista sekä resilienssiä. Tämä edellyttää toki sitä, että tähän tarjotaan riittävät työkalut. Itseohjautuva ja motivoitunutkin työntekijä voi epäonnistua, jos häntä ei arvosteta ja hän ei koe luottamusta yritykseen. On tärkeää, että yritys varaa aikaa uuden oppimiseen, ja osaa olla joustava. (Lehtinen, 2021) Huono tiedon saatavuus, epäselvät pelisäännöt sekä turha kontrolli estää älykästä ja kyvykästä ihmistä olemasta itseohjautuva. Pahimmillaan tämä voi ohjata hänet olemaan passiivinen, jolloin hänen potentiaaliaan ei voida hyödyntää. Työntekijä tarvitsee onnistuakseen itseohjautuvuushalukkuutta. Halukkuutta luodaan tarjoamalla työntekijälle olosuhteet

itseohjautuvuuteen poistamalla hänen tieltään esteitä, kuten epäselkeyttä ja hidasta tiedonkulkua tai turhaa byrokratiaa. (Jarenko, 2020)

Tulevaisuudessa erinäiset sidosryhmätkin tulevat olemaan välimatkastakin huolimatta tiiviimmässä yhteistyössä, kun tiedon jakaminen ja kerääminen nopeutuu. Yhteistyö eri tahojen välillä tulee olemaan jatkuvasti sujuvampaa, sekä erinäisiä algoritmeja voi hyödyntää tekoälyn avulla, jolloin yhteistyö tulee olemaan ihmisten välisen lisäksi ihmisen ja tekoälynkin välistä. (Gagné ym., 2022) Tekoäly luokitellaan usein uhaksi tulevaisuuden työntekijälle, mutta todennäköisemmin tekoäly avaa meille uusia ulottuvuuksia tehokkuuden kannalta. Ajatuksena on, että tekoäly ei vie töitä, vaan tekee meidän työn teostamme sujuvampaa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi, että tekoäly tukee toistuvia toimenpiteitä, jolloin työntekijälle jää mahdollisuus keskittyä prosesseihin, jotka vaativat enemmän luovuutta tai sosiaalista kanssakäymistä. (Marr, 2019)

Kun toistuvat toimenpiteet ja rutiinimaiset osat työskentelystä jää pienemmälle, niin tulevaisuuden työntekijöillä tulee olemaan keinot kehittää omaa osaamistaan ja työskentelemään laajemmin asiantuntijaroleissa. Työelämän rakennemuutos johtaa todennäköisesti siihen, että kehitys- ja etenemismahdollisuuksia on useampia, ja ne ovat laajemmin saatavilla niille, jotka osaavat hyödyntää itseohjautuvuutta ja jatkuvaa itsensä kehittämistä. (Ala-Laurinaho ym., 2020) Riskinä on toki, että henkilöt, jotka eivät ole teknologisesti niinkään lahjakkaita, tulevat jäämään jälkeen kehityksestä. (Gagné ym., 2022). Digitaalinen taitavuus sekä kyky kehittää omaa osaamistaan tulee merkitsemään tulevaisuudessa enemmän, kun virkaikä sekä aikaisempi kokemus. (Turner, 2022).

On kuitenkin organisaation vastuulla tuoda henkilöstölleen esille, että kyseessä on uudelleen kouluttautuminen. On tärkeää, saada työntekijä ymmärtämään miksi uutta osaamista tarvitaan, sekä tukea häntä osaamisensa kehittämisessä. Epävarma työntekijä on myös epämotivoitunut työntekijä. Jos organisaatio kykenee tarjoamaan eväät uuden oppimiseen niin tämä voi parhaimmillaan saada omista työntekijöistään sekä motivoituneempia että innovatiivisempia. Tämä on huomattavasti kustannustehokkaampaa, kun uuden työvoiman palkkaaminen. (Celonis, 2018) Kun ympäristö on epävarmempi, niin yksilökin on alttiimpi oman toimintansa muuttamiselle ja sopeutumiselle, ja uusien ideoiden

keksimiselle. Yksilö, joka on vakaassa ja passiivisessa, usein hyvin hierarkkisessa ympäristössä, ei usein osaa katsoa sen ulkopuolelle esimerkiksi innovoidakseen tai ennakoidakseen. (Gagné ym., 2022)

Sopeutumisen lisäksi suuri osa itseohjautuvan työntekijän taitavuutta tulevaisuudessa on keskinäinen riippuvuus. Tämä tarkoittaa, että kaikki tiimin jäsenet työskentelevät samaa tavoitetta kohti, ja tekevät aktiivisesti ja omatoimisesti töitä tavoitteen saavuttamiseksi. Keskinäinen riippuvuus on tärkeä voimavara, koska työympäristön kehittyessä sosiaaliset suhteet työpaikallakin muuttavan muotoaan. Tätä muutosta on koettu jo koronan aikana, jolloin etätyöskentely erotteli henkilöstön arjessa ennennäkemättömällä tavalla omiin koteihinsa. Tällöin aikaisemmat yhteisöt ja tavat kommunikoida jäivät kokonaan arjesta pois. Tästä syystä itseohjautuvuudessa on tärkeänä osana keskinäinen riippuvuus, joka tulee olemaan toinen tulevaisuuden tärkeistä taidoista. Keskinäisesti riippuvaiset ihmiset tarvitsevat kehittyneet sosiaaliset taidot, tiimityöskentelytaitoja, sekä verkostoitumistaitoja. (Gagné ym., 2022)

Kun teknologinen kehitys kiihtyy, vaatimuksetkin kasvavat ja asiantuntijatyöt yleistyvät entisestään. Näin ollen tulevaisuuden työympäristössä on todennäköisesti entistä tärkeämpää tarjota jatkuvaa mahdollisuutta itseohjautuvalle osaamisen kehittämiseksi. Työympäristön nopea kehittyminen haastaa vanhoja osaamisen kehittämisen malleja, ja tärkeäksi nousee tiedon ymmärtämisen ja soveltamisen lisäksi myös uuden tiedon luominen ja eri toimijoiden kanssa vuorovaikuttaminen. (Ala-Laurinaho ym., 2020)

3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimus oli kvantitatiivinen. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin sekä prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, ja edellyttää näin ollen suurempaa otosta. Aineiston keräämiseen käytetään standardisoituja tutkimuslomakkeita ja valmiita vastausvaihtoehtoja. (Heikkilä, 2014, s. 12.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saatiin hyvin kartoitettua itseohjautuvuuden nykytilannetta, joka oli työn tavoitteena. Tutkimuskysymykseen saatiin kohderyhmältä vastaus kyselylomakkeen avulla, jossa käsiteltiin eri teemoja itseohjautuvuuteen liittyen. Kyselylomake mahdollisti suuremman otannan ja analysoinnin, sekä johtopäätösten tekemisen eri ikäryhmien tai työtehtävissä työskentelevien kesken. Lisäksi vertailua tehtiin myös sukupuolten välillä ja vastaajien aikaisemman työkokemuksen näkökulmasta.

Työssä käytetään kyselytutkimusta avuksi vastatakseen seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä on työntekijän käsitys itseohjautuvuudesta?
2. Missä määrin se mahdollisesti eroaa johdon käsityksestä ja tavoitteista?
3. Kuinka hyvin henkilöstö kokee saavansa tukea onnistuakseen itseohjautuvasti?

Kyselylomake sisälsi erilaisia asteikkokysymyksiä, joiden avulla saatiin laskettua numeerisia keskiarvoja eri teemoihin liittyen, jotka antoivat vertailukohteen johtopäätösten tekemiseen. Kvantitatiivinen tutkimus mahdollistaa myös jatkotutkimusten tekemisen tulevaisuudessa. Työ voi esimerkiksi toimia pohjana tulevalle jatkotutkimukselle antamalla tutkijoille suuntaa siihen, mitä vastaajat kokivat aikaisemmin eri teemoihin liittyen. Tulevassa työssä voidaan myös käyttää samoja mittareita tai kysymyksiä toistaakseen tutkimuksen, jolloin voidaan varmistaa, että tulokset ovat johdonmukaisia. Mahdollista jatkotutkimusta voisi myös kehittää tarkentamalla, kehittämällä tai laajentamalla aikaisempia tutkimuskysymyksiä tai kyselylomakkeen kysymyksiä.

3.1 Tutkimuksen taustatiedot ja kohderyhmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota konkreettista hyötyä ja kehitysehdotuksia työtyytyväisyyden ja suorittamisen parantamiseen. Työ oli rajattu koskemaan toimeksiantajayrityksen asiakasrajapintaa ns. myynnillisen asiakaspalvelun piirissä. Kysely jaettiin yrityksen sisäisessä viestintäkanavassa tiimin vastuuhenkilöille, joita pyydettiin jakamaan kyselylinkki heidän tiimilleen sopivalla tavalla. Tiimejä oli noin 20 kappaletta, jolloin kysely tavoitti noin 100 henkilöä. Toimeksiantajayrityksen kanssa sovittiin, että tavoiteltava vastausprosentti oli 70. Tämän tutkimuksen kohderyhmä työskenteli eri

asiakaspalvelun kanavissa, kuten puhelimessa, sekä verkkopalvelun viesti- sekä chat palvelussa. Näissä työtehtävissä onnistumisia mitataan samankaltaisilla mittareilla, ja työtehtäviin kuuluva itseohjautuva työskentelymalli on samanlainen. Kyselyyn vastasi ainoastaan henkilöstö, ei johtoasemassa työskentelevät.

Kohderyhmä rajattiin niin, että otanta oli tarpeeksi suuri antamaan realistisen mielikuvan henkilöstön mielipiteestä, mutta toimintamallit ja tavoitteet olivat tarpeeksi samanlaisia yhtenäisen datan keräämiseen. Jatkotutkimusten tekeminen suuremmalla otannalla ovat toki mahdollisia, mutta tässä tapauksessa kyselyssä tulisi ottaa huomioon eriävät työtehtävät ja toimintamallit. Kohderyhmällä oli samanlaiset työn onnistumisen mittarit, ja he käyttävät arjessaan samanlaisia työkaluja osaamisensa kehittämiseen tai tulosten seuraamiseen. Käytännössä kohderyhmällä tulisi keskenään olla suhteellisen sama näkökulma itseohjautuvuuteen liittyen. Suuremmalla kohderyhmällä kyselytutkimuksessa tulisi pystyä ottamaan huomioon erot työtehtävien ja sidosryhmien välillä, sekä arjen ja käytännön näkökulmasta.

3.2 Kyselyn rakentaminen ja toteutus

Toimeksiantajan näkemystä itseohjautuvuudesta edustaa yrityksen sisäiset materiaalit ja henkilöstön näkemystä selvitettiin kyselyn avulla. Toimeksiantajan kanssa sovittiin yhteiset tavoitteet kyselylle ennen sen rakentamista, jolloin keskusteltiin aiheesta, vastausten laadusta, tavoitellusta vastausprosentista sekä siitä, miten kysely jaetaan. Kysely jaettiin selkeyden vuoksi kolmeen osioon: Perustiedot-, väittämä- ja mielipideoosioon. Perustiedot-osiossa kysytään vastaajan ikä, sukupuoli ja työnkuva, sekä hänen aikaisemmasta kokemuksestaan itseohjautuvuuteen liittyen.

Väittämosiossa kerättiin toimeksiantajan sisäisistä materiaaleista koottuja lainauksia liittyen itseohjautuvuuteen, ja vastaaja otti kantaa siihen, kuinka hyvin asia hänen mielestään toteutuu käytännössä. Lainaukset olivat yrityksen sisäisistä koulutus- ja perehdytysmateriaaleista, jotka olivat vastaajille entuudestaan tuttuja. Väittämiä oli kuusi,

joista jokainen koski eri kategorialla liittyen itseohjautuvuuteen. Kategoriat olivat: Työkalut itseohjautuvuuteen, päätösten tekeminen, esihenkilön rooli, tiimin rooli, toiminnan kehittäminen sekä tiimin yhteiset säännölliset kokoukset. Viimeisessä osiossa, eli mielipideosiossa, kysyttiin vastaajan mielipiteitä siihen, miten erinäiset työkalut tai toiminnot vaikuttavat hänen itseohjautuvuuteensa, ja mitä vastaaja koki arjessaan tärkeäksi itseohjautuvuuden näkökulmasta.

Kysely jaettiin syyskuussa, jolloin olin yhteydessä jokaiseen kyseisen kuukauden vastuuhenkilöön. Vastuuhenkilönä toimiminen on työtehtävä, joka vaihtuu tiimiläiseltä toiselle joka kuukausi. Vastuuhenkilölle annettiin lupa toteuttaa kyselyyn vastaaminen tiimille sopivalla tavalla, sekä mahdollisuus olla minuun yhteydessä koskien mahdollisia kysymyksiä tai palautetta. Minulla oli myös jokaisen tiimin yksittäisten tarpeiden mukaan mahdollista osallistua heidän päivittäisiin kokouksiinsa esitelläkseen aihetta tarkemmin. Otin henkilökohtaisesti yhteyttä jokaiseen vastuuhenkilöön viikko ennen kyselyn jakamista, jolloin työn aihe, kyselyn rakenne, tutkimuksen idea ja toivotut tulokset esiteltiin.

Tavoitteena oli hyödyntää tiimin vastuuhenkilöitä pitääkseen huolta siitä, että vastauksia tuli tarpeeksi, ja työn tavoite saatiin viestittyä vastaajille. Vastuuhenkilön työtehtävä on kiertävä, ja on näin ollen kaikille tiimissä työskenteleville entuudestaan tuttu rooli. Vastuuhenkilöillä on myös oma vastuunsa toimia tiimin eduksi työskennellessä vastuuhenkilön tehtävässä. Tähän työtehtävään kuuluu usein myös erilaisten materiaalien läpikäynti ja tiimin arjen kehittäminen, johon kyselyn jakaminenkin kuului. Koska kyseessä oli suuri kohderyhmä, niin tutun kollegan kautta oli helpompi saada viestittyä vastausten tärkeyttä jokaiseen tiimiin. Tämä valittiin sähköpostilinkin tai sisäisen viestintäkanavan julkaisun sijaan, koska koettiin, että kysely olisi voinut jäädä helpommin huomaamatta.

Jokaisen kyselyyn osallistuvan tiimin sen hetkiseen vastuuhenkilöön otettiin yhteyttä henkilökohtaisesti. Jokaiselle vastuuhenkilölle kerrottiin kyselyn aiheesta, sen tärkeydestä, miten kysely jaetaan ja miksi. Olin kyselyn aikana aktiivisesti yhteydessä vastuuhenkilöihin, ja käytettävissä mahdollisten kysymysten tiimoilta. Varmistin myös, että he saivat mahdollisiin tutkimukseen liittyviin kysymyksiin nopeasti vastuksia. Kyselyn jakamiseen annettiin erilaisia ehdotuksia, josta vastuuhenkilö sai haluamansa mukaan päättää hänen tiimilleen sopivan

tavan. Tarjouduin osallistumaan tavalla, jonka vastuhenkilö koki tiiminsä kannalta parhaimmaksi. Tavoitteena oli hyödyntää tiimien itseohjautuvuutta kyselyn jakamisessa, mutta tarjota tarvittaessa tukea heille sopivalla tavalla. Kyselyn linkki oli avoin vastaajille kolmen viikon ajan. Olin yhteydessä tiimien vastuhenkilöihin useamman kerran kyseisten viikkojen ajan koskien työn aikataulua tai tarkentavia kysymyksiä aiheeseen liittyen.

Seuraavassa kuvassa näkyy kyselylomakkeen alussa ollut kuvateksti, jossa avattiin vastaajalle tutkimustyön aihetta. Näin voitiin varmistua siitä, että jokainen vastaaja sai mahdollisuuden syventyä kyselylomakkeen tarkoitukseen.

Kuva 1: Kyselylomakkeen alussa oleva esittelyteksti

Itseohjautuvuus myynnillisessä asiakaspalvelussa (ringit 4-8)

Tämä kyselylomake on osa Hämeen Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijan Opinnäytetyötä (syksy 2023). Nella Aaltonen

Opinnäytetyön virallisena aiheena on **"Eroaako henkilöstön ja johdon käsitys itseohjautuvuudesta"**

Itseohjautuvuus on termi, jota kaikki kuulemme jatkuvasti arjessamme, joten halusin paneutua asian ytimeen ja selvittää, että onko henkilöstö ja johto samalla aaltopituudella. Näin voidaan varmistua siitä, että resursseja ohjataan oikeaan paikkaan, että meille tarjotaan riittävät työkalut onnistumiseen. Tutkimuksen tavoitteena on varmistella, että meillä on sama käsitys siitä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa. Jos emme ole samalla sivulla, niin toiminnan tukeminen ja kehittäminen on huomattavasti haasteellisempaa.

Kyselyn täyttämiseen menee noin 5 minuuttia ja se on täysin anonyymi. Kyselyssä kysytään muutama perustieto vastaajalta, mutta niitä ei mitenkään yhdistellä yksittäiseen työntekijään.

Ensimmäinen osio on perustiedon keräämistä varten.

Toinen osio on "väittäjä"-osio, jossa olen kerännyt Intran tarjoamaa tietoa liittyen, ja pyydän ottamaan kantaa siihen, miten väittäjä mielestäsi toteutuu arjessa.

Kolmas osio on kokemustasi/omaa arkeasi koskeva asteikko-osuus.

Suuri kiitos jokaiselle vastaajalle käyttämästäsi ajasta!

Vastaajille pyrittiin viestimään työn tavoitetta ja merkitystä. Esittelytekstissä avattiin opinnäytetyön aihetta lyhyesti, sekä esiteltiin kyselyn eri osiot selkeyden vuoksi. Tavoitteena

oli antaa vastaajille ymmärrys siihen, miksi työ toteutetaan ja mikä heidän vastaustensa merkitys on työn onnistumiseen. Koska kyselylomake jaettiin vastuuhenkilöiden kautta, niin esittelyteksti on myös ainoa osa tutkimustyötä, kun olin henkilökohtaisesti tutkimuksen kohderyhmän kanssa tekemisissä. Kuvasta on salattu toimeksiantajan nimi sekä organisaation toimintamallin nimi, jonka avulla toimeksiantaja voidaan tunnistaa.

4 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksia käsitellään osioittain selkeyden vuoksi. Seuraavassa kolmessa luvussa on avattu perustieto-, väittämä- ja mielipideosion tuloksia. Tuloksia on avattu myös visuaalisesti. Asteikko kaikissa väittämä- ja mielipideosion vastauksissa on 1–5. Vastauksia on vertailtu keskenään eri ikäryhmien, sukupuolten ja työtehtävien välillä. Erojen havainnollistamiseen on käytetty kuvakaappauksia kyselyn tuloksista.

Tarkastellessani mahdollisia eroja ikäryhmien välillä jaoin vastaajat kahteen ikäryhmään. Ikäryhmässä A on 18–26-vuotiaat vastaajat sekä 27–35-vuotiaat vastaajat. Ikäryhmässä B on 36–44-vuotiaat vastaajat, 45–53-vuotiaat vastaajat, sekä yli 54-vuotiaat vastaajat. Ikäryhmien jako tehtiin sen perusteella, että molemmat ikäryhmät olisivat kooltaan verrattavissa toisiinsa. Ikäryhmään A kuului 42 vastaajaa, ikäryhmään B kuului 24 vastaajaa.

Osioissa on tehty vertailua myös sukupuolten ja eri työtehtävien välillä sen tiedon perusteella, jonka vastaaja antoi kyselyn ensimmäisessä osiossa. Näin ollen voidaan tarjota katsaus siihen, miten erilaiset mielipiteet ja tarpeet vastaajilla voi olla itseohjautuvuuteen liittyen perustuen hänen ikäänsä, sukupuoleensa tai työtehtäväänsä.

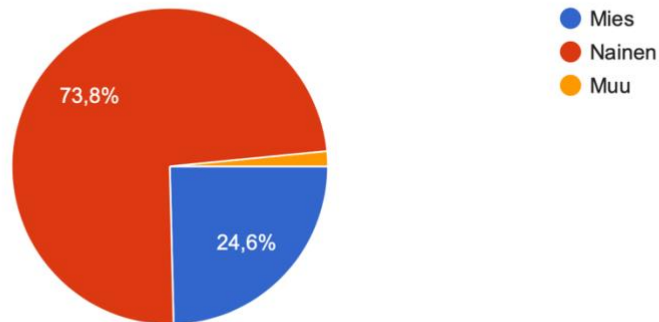
4.1 Perustiedot-osio

Kyselyyn vastanneista suurin osa oli naisia 73,8 %. Miesvastaajia oli 24,6 %, ja yksi vastaaja oli muunsukupuolinen. Seuraavassa kuvassa näkyy havainnollistettuna vastanneiden sukupuolijakaumaa.

Kuva 2: Vastanneiden sukupuolijakauma.

Mitä sukupuolta edustat?

65 vastausta

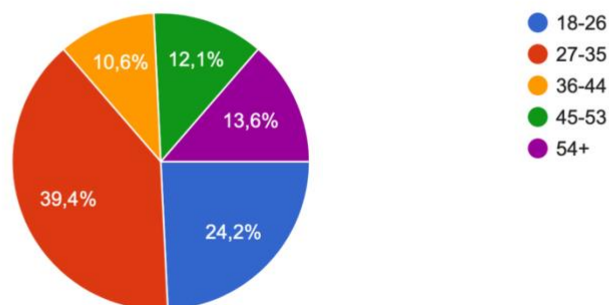


Suurimmat ikäryhmät vastanneiden kesken olivat 27–35-vuotiaat työntekijät 39,4 prosentilla, ja toiseksi suurempana 18–26-vuotiaat vastaajat. Yli 54-vuotiaita työntekijöitä oli 13,6 % prosenttia, ja loput vastaajista olivat 36–44 sekä 27–35-vuotiaita. Seuraavassa kuvassa tarkemmin näkyy eri ikäryhmien osuudet vastanneista kokonaisuudessaan.

Kuva 3: Vastanneiden ikäjakauma.

Minkä ikäinen olet?

66 vastausta



Kysely jaettiin yhteensä 19 tiimiin vaihtelevalla henkilömäärällä, mutta jokaisesta tiimistä saatiin vähintäänkin yksi vastaaja. Vastausmääriin vaikuttavat luonnollisesti tiimien eri koot sekä mahdolliset poissaolot. Eniten vastauksia saatiin kielipalveluista sekä moniosaajilta.

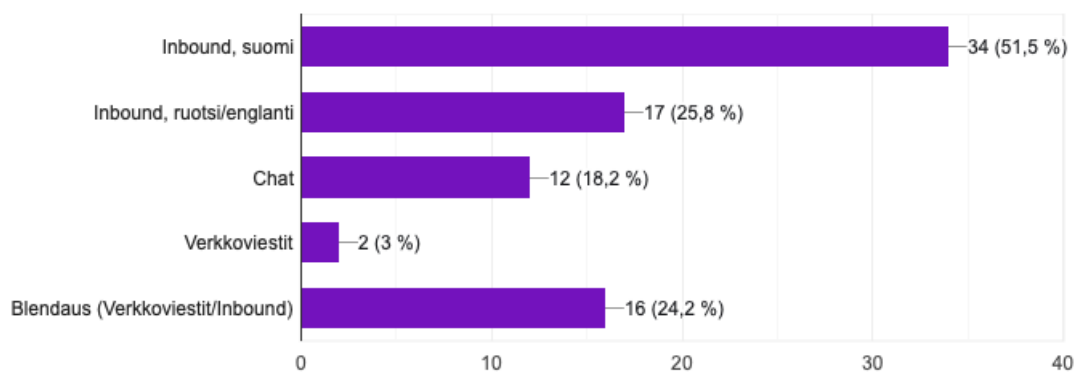
Moniosaajat viittaavat henkilöihin, jotka toimivat sekä verkkoviestipalveluissa sekä puhelinasiakaspalvelussa. Vähiten vastauksia tuli tiimeistä, jotka toimivat Chat-asiakaspalvelussa, tai ainoastaan verkkoviestipalveluissa. Seuraavassa kuvassa näkyy, kuinka moni vastaajista työskenteli missäkin työtehtävässä. Inbound viittaa puhelimessa tapahtuvaan asiakaspalveluun. Blendaus viittaa moniosaajiin, jotka tekevät työtä sekä verkkoviestipalveluissa että puhelinasiakaspalvelussa.

Kuva 4: Vastanneiden työtehtävät.

Missä kanavassa/kanavissa pääosin palvelet asiakkaita?

 Kopioi

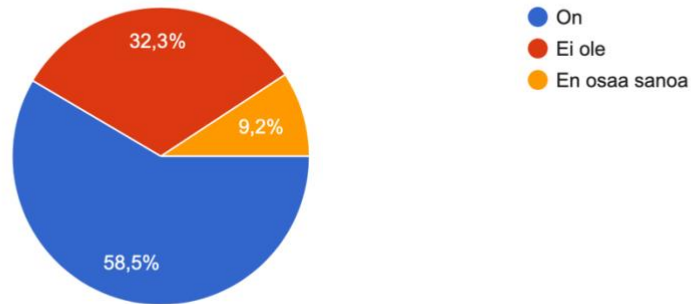
66 vastausta



Suurin osa vastanneista (81,5 %) ei ole ollut töissä toimeksiantajayrityksessä ennen kuin organisaatiomuutos lanseerattiin vuonna 2019, jolloin itseohjautuvat toimintamallitkin otettiin käyttöön. Suurimmalla osalla vastanneista kuitenkin oli aikaisemmasta työelämästään kokemusta itseohjautuvasta työskentelystä. Seuraavassa kuvassa näkyy tarkemmin jakaumaa koskien aikaisempaa työkokemusta.

Kuva 5: Vastanneiden aikaisempi työkokemus itseohjautuvuuteen liittyen.

Onko sinulla aikaisemmasta työelämästäsi kokemusta itseohjautuvasta työskentelystä?
65 vastausta



Ainoastaan 32,3 prosenttia vastanneista kertoi, että heillä ei ollut kokemusta itseohjautuvasta työskentelystä aikaisemmista työpaikoista. 9,2 prosenttia koki, että he eivät osaa sanoa onko heidän aikaisempi työskentelynsä ollut itseohjautuvaa. 58,5 prosenttia kertoi, että heillä on aikaisemmastakin työstä kokemusta itseohjautuvasta työskentelystä.

4.2 Väittäjä-osio

Väittäjä-osiossa ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin vastaajaa arvioimaan asteikolla 1–5, kuinka hyvät työkalut itseohjautuvaan onnistumiseen tarjotaan. Kaikkien vastanneiden kesken keskiarvo oli 3,65. Vastausten keskiarvo oli 3,71 niiden vastaajien kesken, jolla oli aikaisempaa kokemusta itseohjautuvuudesta. Henkilöillä, joilla ei ollut aikaisempaa kokemusta, tai vastasivat ”En osaa sanoa” vastaava keskiarvo oli 3,59. Seuraavassa kuvassa on esitetty ensimmäinen väittäjä. Toimeksiantajan nimi on salattu kuvasta.

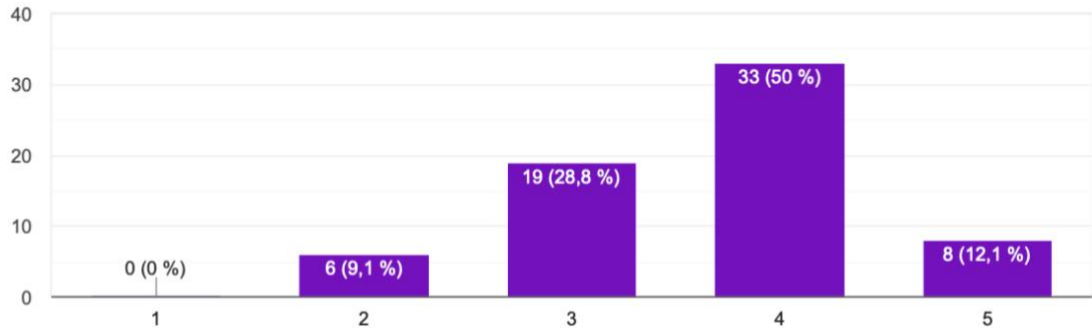
Kuva 6: Vastanneiden arvio siitä, tarjotaanko toimeksiantajayrityksessä riittävät työkalut itseohjautuvaan onnistumiseen

VÄITTÄMÄ 1/6:



██████████ tarjotaan riittävät työkalut onnistumiseen itseohjautuvasti tällä hetkellä.

66 vastausta



Loput 5 kysymystä väittämösiossa käsittelivät eri osa-alueita liittyen itseohjautuvuuteen: Päätöksentekoa, esihenkilön roolia, tiimin roolia, toiminnan kehittämistä sekä tiimin yhteisiä kokouksia. Jokaisessa kysymyksessä vastaajalle tarjottiin toimeksiantajayrityksen Intrasivuilta tai koulutusmateriaaleista kopioitu väittämä. Tämän jälkeen häntä pyydettiin arvioimaan, kuinka hyvin väittämä pitää paikkansa käytännössä. Jokaisessa kysymyksessä kerrottiin vastaajalle mistä lähteestä väittämä on kopioitu. Kaikki lähteet ovat vastaajille entuudestaan tuttuja. Toimeksiantajan anonymiteetin vuoksi lähteet on salattu tästä opinnäytetyöstä.

Seuraavassa kuvassa on esitetty väittämä numero kaksi, joka koski päätöksentekoa. Väittämässä kaksi oli eniten vaihtelevuutta kaikkien väittämien kesken. Keskiarvo väittämälle oli 3,45. Toimeksiantajayrityksen intrasivuilta löytyvässä koulutuksessa oli todettu, että itseohjautuvuus tukee nopeampaa reagointia sekä päätöksentekoa. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.). Kuvasta on sensuroitu toimeksiantajan koulutusmateriaalin ja toimintamallin nimet toimeksiantajan anonymiteetin vuoksi.

Kuva 7: Vastanneiden arvio siitä, kuinka hyvin väittämä kuvaa toimeksiantajayrityksen päätöksentekoa

VÄITTÄMÄ 2/6:

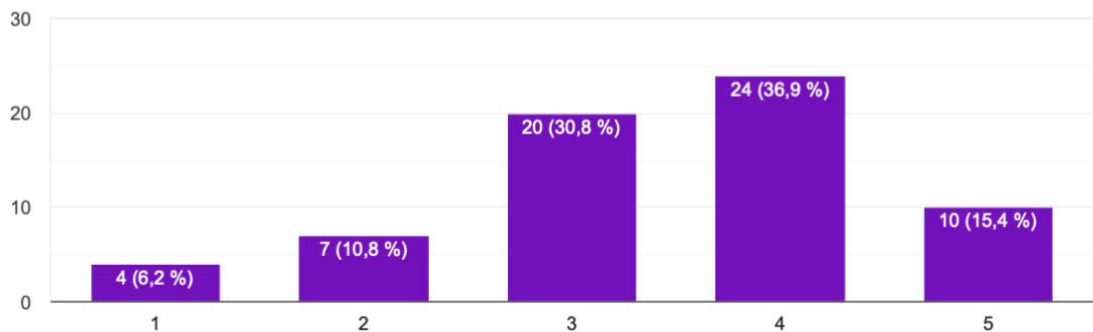


Miten hyvin seuraava väittämä koskien **päätöksentekoa** toteutuu mielestäsi arjessa?

Tiimien itseohjautuvaa toimintaa tukee päätöksenteon madaltuminen ja siihen liittyvän byrokratian vähentäminen. Tämä mahdollistaa tiimeille niiden toiminnan kannalta tärkeiden päätösten tekemisen ja sen myötä nopeamman reagoinnin.

Suora lainaus [redacted] koulutuksesta [redacted] toimintatavan perusteet".

65 vastausta



Seuraavassa kuvassa on väittämä numero viisi, joka koski toiminnan kehittämistä.

Väittämässä numero viisi oli toiseksi eniten vaihtelua kaikkien väittämien kesken arvosanalla 3,55. Väittämänä toimii toimeksiantajayrityksen sisäisiltä intrasivuilta löytyvä koulutusmateriaali, jossa todettiin, että kokeilukulttuuri, osaamisen kehittäminen sekä uuden ideointi on tärkeä osa itseohjautuvaa työympäristöä. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.). Kuvasta on salattu toimeksiantajayrityksen toimintamallin nimi, sekä koulutusmateriaalin nimi toimeksiantajan anonymiteetin säilyttämiseksi.

Kuva 8: Vastanneiden arvio siitä, kuinka hyvin väittämä kuvaa toimeksiantajayrityksen toiminnan kehittämistä

VÄITTÄMÄ 5/6:

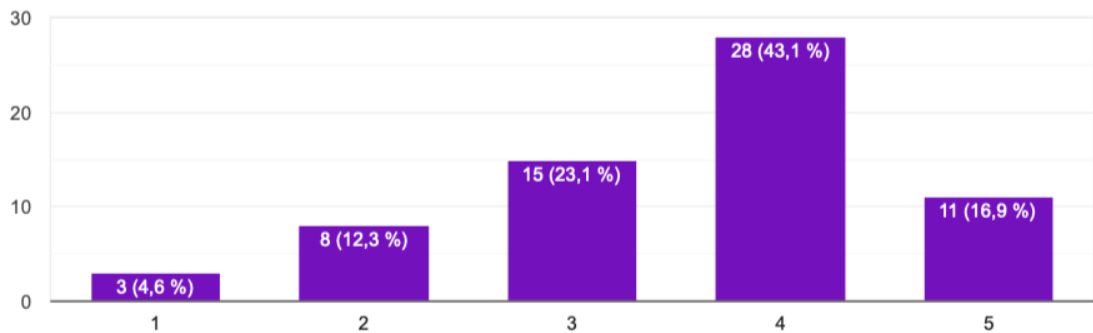
 Kopioi

Miten hyvin seuraava väittämä koskien **toiminnan kehittämistä** mielestäsi toteutuu arjessa?

Kokeilukulttuuri on keskeinen osa ketterää toimintatapaa, kuten myös uuden oppiminen ja jatkuva osaamisen kehittäminen. On tärkeää ottaa rohkeasti kokeiluun uusia ideoita ja toimintatapoja, eikä pidä pelätä niiden toimimattomuutta, vaan uskaltaa myös erehtyä. Yhtä tärkeää on oman toiminnan reflektointi ja palautteen vastaanottaminen sekä antaminen.

Suora lainaus [redacted] koulutuksesta [redacted] toimintatavan perusteet".

65 vastausta



Seuraavassa kuvassa on väittämä numero 3, joka koskee esihenkilön roolia. Väittämä koskien esihenkilön roolia koettiin vastaajien kesken toiseksi eniten osuvaksi keskiarvolla 3,90. Toimeksiantajayrityksen sisäiseltä intrasivuilta kopioidussa väittämässä todettiin, että esihenkilö tarvitsee valmentavan otteen sekä kykyä rakentaa psykologista turvallisuutta sekä tukea yhdessä kehittämisen kulttuuria. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.). Kuvasta on salattu toimeksiantajan nimi.

Kuva 9: Vastanneiden arvio siitä, kuinka hyvin väittämä kuvaa esihenkilön roolia toimeksiantajayrityksessä

VÄITTÄMÄ 3/6:

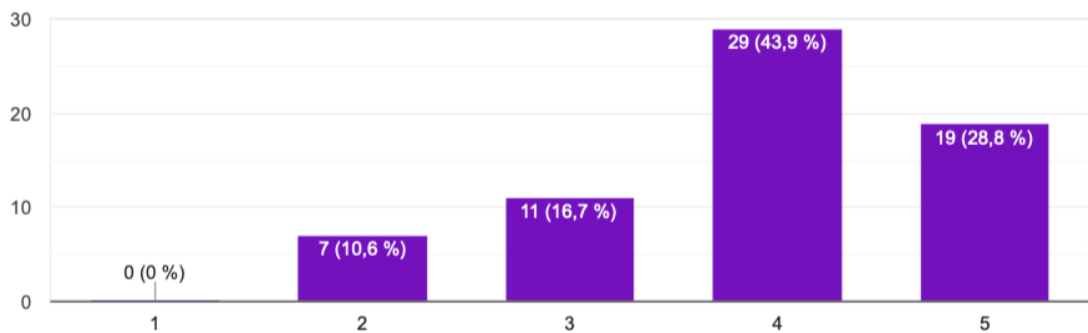
 Kopioi

Miten hyvin seuraava väittämä koskien **esihenkilön roolia** mielestäsi toteutuu arjessa?

Matkalla itseohjautuvuuteen johtamisen rooleilta vaaditaan silmää, sydäntä ja taitoja, joilla tunnistetaan mahdollisia esteitä ja tarpeen mukaan yhdessä ratkotaan niitä. Ollaan tukena, mutta valmentavalla otteella vahvistetaan tiimien kykyä ja luottamusta toimia itseohjautuvasti - rakentamalla luottamusta, psykologista turvallisuutta, jatkuvan palautteen ja yhdessä kehittämisen kulttuuria. Lähtökohtana [REDACTED] johtamisen periaatteet ja [REDACTED] arvot.

Suora lainaus Intran sivulta "Itseohjautuvuuden taidot".

66 vastausta



Seuraavassa kuvassa on väittämä numero neljä, joka koski tiimin roolia. Väittämä numero 4 sai korkeimman keskiarvon kaikista väittämistä. Toimeksiantajayrityksen sisäisiltä intrasivuilta kopioidussa väittämässä todetaan, että itseohjautuva tiimi on tärkein oppimisyksikkö, sekä yksilöllinen yksikkö, joka hyödyntää eri vahvuuksia. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d). Vastausten keskiarvo oli 3,94.

Kuva 10: Vastanneiden arvio siitä, kuinka hyvin väittämä kuvaa tiimin roolia toimeksiantajayrityksessä

VÄITTÄMÄ 4/6:

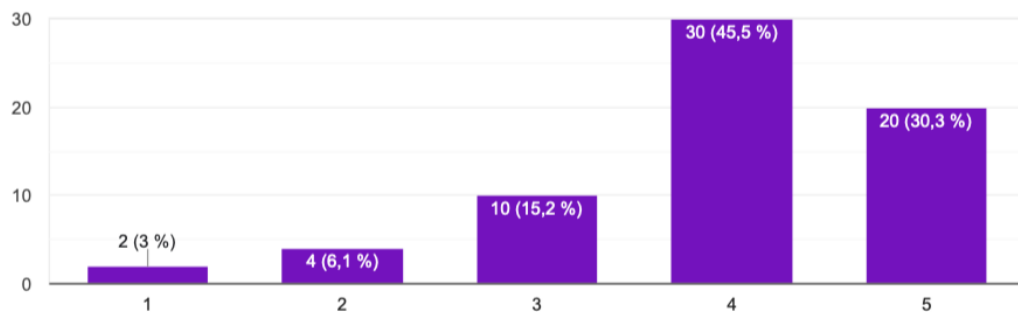


Miten hyvin seuraava väittämä koskien **tiimin roolia** mielestäsi toteutuu arjessa?

Itseohjautuva tiimi on muutosmatkamme tärkein oppimisyksikkö, joka hakee itselleen sopivimpia tapoja tehdä töitä yhdessä, itseohjautuvasti ja onnistumisiaan arvioiden. Tiimit ovat yksilöllisiä, jäsentensä näköisiä, oppivia yhteisöjä. Tiimin voima muodostuu kyvystä hyödyntää erilaisia vahvuuksia ja synnyttää uutta osaamista arjessa ja toisilta oppien.

Suora lainaus Intran sivulta "Itseohjautuvuuden taidot".

66 vastausta



Seuravaassa kuvassa on väittämäosion viimeinen väittämä, jossa keskiarvo vastauksille oli 3,71. Väittämä perustuu yrityksensisäisen intrasivun ohjeeseen, jossa käsitellään tiimin yhteisiä kokouksia. Yrityksen sisäisesti sekä kuvassa kokouksia nimitetään nimellä seremonia. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.) Keskiarvo viimeisessä väittämässä oli 3,71.

Kuva 11: Vastanneiden arvio siitä, kuinka hyvin väittämä kuvaa tiimin yhteisiä kokouksia toimeksiantajayrityksessä

VÄITTÄMÄ 6/6:

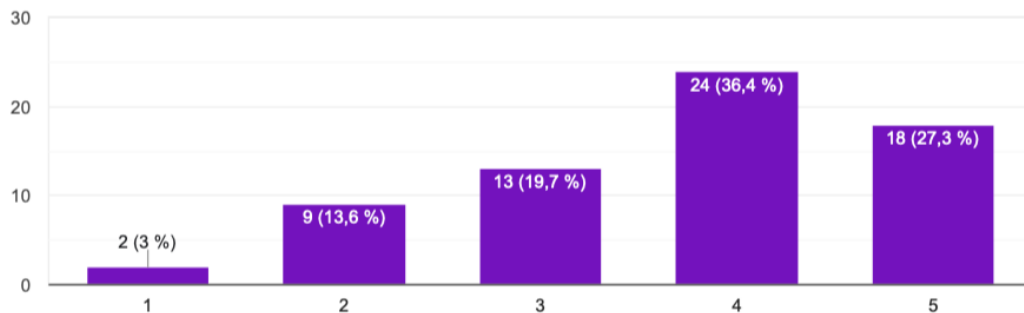
Kopioi

Miten hyvin seuraava väittämä koskien **tiimin seremonioita** mielestäsi toteutuu tiimisi arjessa?

Tiimien seremoniat vahvistavat yhdessä oppimista arjessa: ne osaltaan ohjaavat tiimiä arvioimaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Tiimi reflektoi ja oppii onnistumisista ja/tai epäonnistumisista. Jos ja kun jotain kehitettävää löytyy, nostetaan se seuraavalle seremoniassa mukaan suunniteltavaksi ja työstettäväksi.

Suora lainaus [redacted] koulutuksesta [redacted] toimintatavan perusteet".

66 vastausta



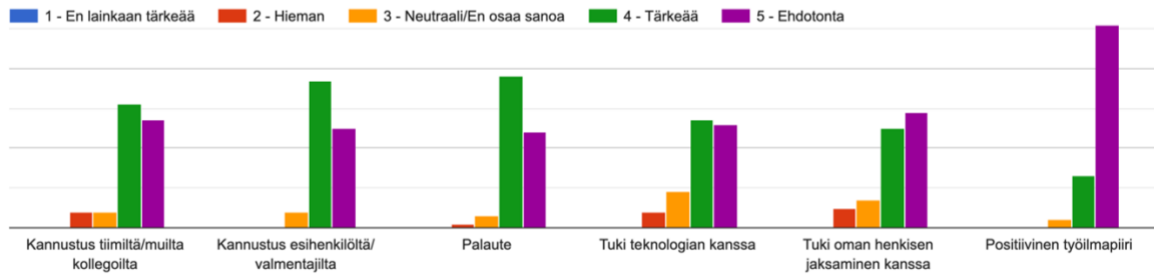
Koulutuksesta kopioitu väittämä toteaa, että tiimin yhteiset kokoukset mahdollistavat tiimin oppimista sekä reflektointia ja kehittämistä. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.). Kuvasta on salattu muutama toimeksiantajayrityksen sisäistä toimintamallia kuvaava termi toimeksiantajayrityksen anonymiteetin säilyttämiseksi.

4.3 Mielpide-osio

Viimeisessä osiossa kysytään vastaajan mielipidettä siitä mikä hänelle on tärkeää itseohjautuvuudessa, mitkä asiat tukevat hänen itseohjautuvuuttaan sekä esihenkilön roolin merkitystä itseohjautuvuudessa ja osaamisen kehittämisessä. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajille ylivoimaisesti tärkeimmäksi nousi positiivinen työilmapiiri keskiarvolla 4,74. Seuraavaksi tärkeimpiä olivat kannustus arvosanalla 4,32, sekä palaute arvosanalla 4,29. Seuraavassa kuvassa näkyy jakaumaa ensimmäiseen kysymykseen liittyen.

Kuva 12: Vastaajille tärkeimmät asiat itseohjautuvaan onnistumiseen

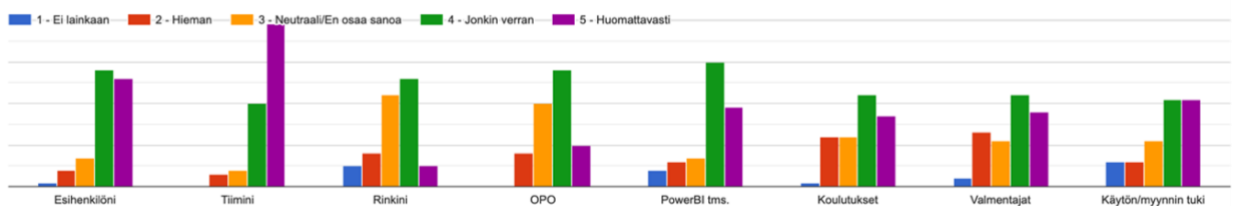
Asteikolla 1 -5, miten tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle onnistuaksesi itseohjautuvasti?



Seuraavassa kysymyksessä pyydettiin vastaajaa ottamaan kantaa siihen, mitkä asiat tukevat eniten hänen itseohjautumistaan. Suurimmaksi tukipilariksi itseohjautumiseen nousi ylivoimaisesti tiimi arvosanalla 4,40, tiimin vastuhenkilö 3,61, sekä esihenkilö 4,12. Seuraavassa kuvassa näkyy mitkä asiat vastaajat kokivat tärkeimmäksi itseohjautuvuuden tukemiseen. Kuvassa on käytetty vastaajille tuttua sanaa ”OPO”, eli Operations Production Owner, joka tarkoittaa tiimin vastuhenkilöä.

Kuva 13: Vastaajien kokemus itseohjautuvuutta tukevista työkaluista

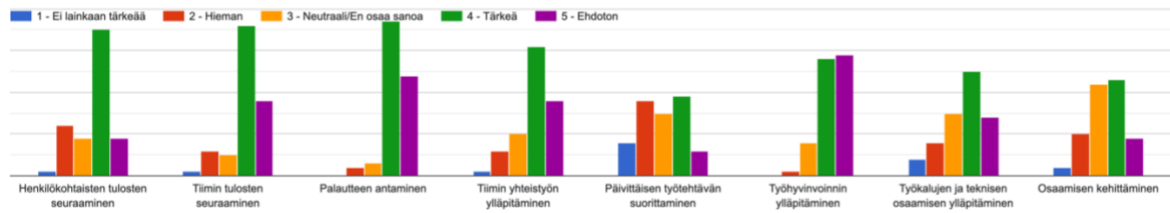
Asteikolla 1-5, kuinka paljon seuraavat asiat tukevat itseohjautumistasi?



Seuraavassa kuvassa esitetään esihenkilön roolia ja sen tärkeyttä eri tilanteissa. Esihenkilön roolin tärkeys nousi esille erityisesti työhyvinvoinnin ylläpitämisessä arvosanalla 4,29, palautteen antamisessa arvosanalla 4,29, tiimin yhteistyön ylläpitämisessä 3,89 sekä tulosten seuraamisessa 3,97.

Kuva 14: Vastaajien kokemus esihenkilön roolin tärkeydestä eri tilanteissa

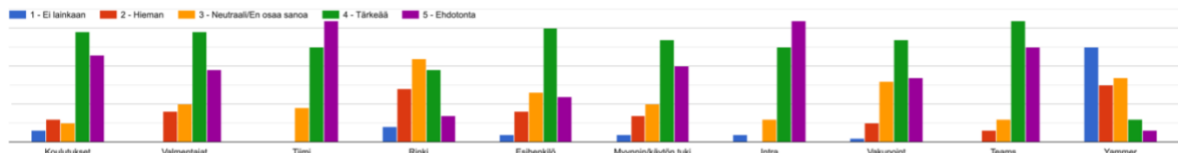
Asteikolla 1-5, kuinka tärkeä esihenkilösi rooli on mielestäsi seuraavissa tilanteissa?



Seuraavassa kuvassa näkyy mitä vastaajat kokivat tärkeäksi oman osaamisen kehittämisessä. Termi rinki tarkoittaa suurempaa kokonaisuutta, johon kuuluu useampi tiimi. Samassa työtehtävässä työskentelevät kuuluvat samaan rinkiin. Osaamisen kehittämiseen tärkeimmäksi työkaluksi nousi tiimi arvosanalla 4,35, valmentajat arvosanalla 3,89, esihenkilö arvosanalla 3,65 sekä erinäiset koulutukset arvosanalla 3,95 ja muut sisäiset materiaalit, kuten Intra, Teams sekä Yammer saivat arvosanaksi 4,20–4,30.

Kuva 15: Vastaajien kokemus osaamisen kehittämiseen tärkeistä työkaluista

Asteikolla 1-5, kuinka tärkeitä seuraavat työkalut ovat osaamisen kehittämisessä itseohjautuvasti?



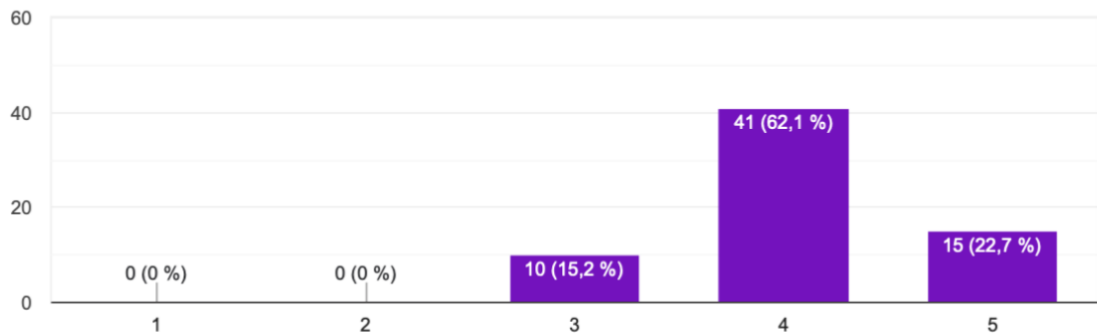
Viimeisenä kysymyksenä vastaajaa pyydettiin ottamaan kantaa siihen, kuinka hyvin asteikolla 1–5 itse kokee suoriutuvansa itseohjautuvana työntekijänä. Suurin osa vastaajista valitsi vaihtoehdon 4. Seuraavassa kuvassa näkyy vastanneiden kesken olevaa jakaumaa.

Kuva 16: Vastaajien oma arviointi liittyyen heidän suoritukseensa itseohjautuvana työntekijänä

Asteikolla 1-5, kuinka hyvin koet suoriutuvasi itseohjautuvana työntekijänä?

 Kopioi

66 vastausta



Keskiarvo kaikkien vastanneiden kesken oli 4,09. Eri työtehtävittäin keskiarvo oli 3,83–4,35 välillä. Korkeimmat arvosanat itselleen antoivat moniosajaajat, jotka työskentelevät tarpeen mukaan useammassa kanavassa, ja matalimmat arvosanat itselleen antoivat chat-asiakaspalvelussa työskentelevät. Suomenkielisessä puhelinasiakaspalvelussa vastausten keskiarvo oli 4,07 ja kielipalveluissa 4,14. Keskiarvoihin vaikuttavat toki myös huomattavat erot kyseisten kanavien vastaajamäärissä.

5 Johtopäätökset

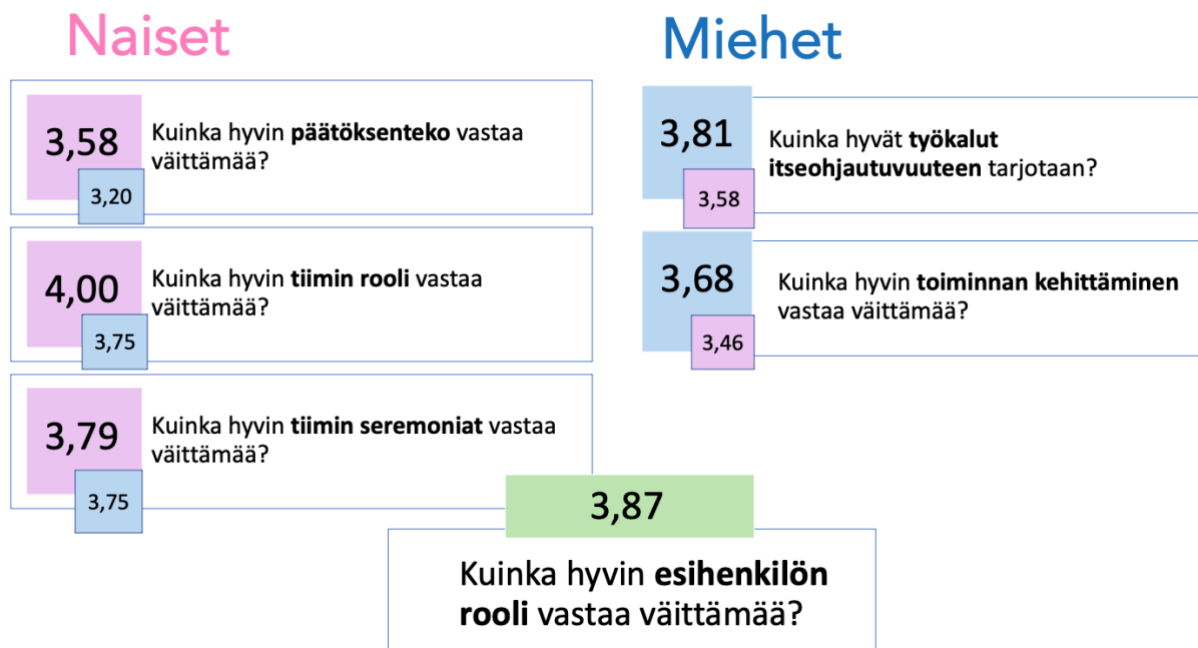
Kyselyn tulokset tarjosivat selkeän katsauksen siihen, mitä myynnillinen asiakaspalvelu kokee tämänhetkisestä tilanteesta koskien itseohjautuvuutta. Kyselyssä saatiin vastauksia useaan eri osa-alueeseen koskien itseohjautuvan työntekijän arkea. Kyselytutkimus tavoitti lopulta noin 110 henkilöä. Kyselyyn vastanneita oli 66 henkilöä, jolloin lopullinen vastausprosentti oli 60. Toimeksiantajan kanssa oli sovittu, että kyselyyn tavoitellaan 70 % vastausmäärää. Kyselyn jakelua haastoi poissaolot sekä kiire kaikissa asiakaspalvelun kanavissa.

Kyselyn viimeisellä vastausviikolla julkaistiin samaan aikaan organisaation puolivuositainen työntekijätyytyväisyyskysely, joka vei aikaa vastaajilta. Viimeisellä viikolla kyselyyn tuli ainoastaan 2 vastausta. Verraten puolivuositaiseen työntekijätyytyväisyyskyselyyn, jonka vastausprosentti on noin 50 %, kyselyssä saatu 60 % vastausprosentti oli toimeksiantajan mielestä kohtuullinen. Toimeksiantajan kanssa tultiin yhteisymmärrykseen siitä, että aika- ja resurssirajoitteet huomioiden vastausprosentti oli riittävä.

Tuloksia on analysoitu verraten eroavaisuuksia sukupuolten, ikäryhmien, työtehtävien ja eri väittämien kesken. Asteikkokysymyksissä vastauksille oli annettu numeraaliset keskiarvot, joiden perusteella vastauksia voitiin vertailla. Ensimmäisenä vastauksia vertailtiin sukupuolten kesken. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli naisia, ja sukupuolten välillä oli muutamia eroavaisuuksia. Seuraavassa kuvassa on avattu nais- ja miesvastaajien antamia arviointeja väittämäosiossa. Arvosanat ovat asteikolla 1–5.

Kuva 17: Nais- ja miesvastaajien keskimääräiset arvoserävat kyselyn väittämäosiota.

Vaaleanpunaiset ruudut koskevat naisten vastauksia ja siniset ruudut koskevat miesten vastauksia.

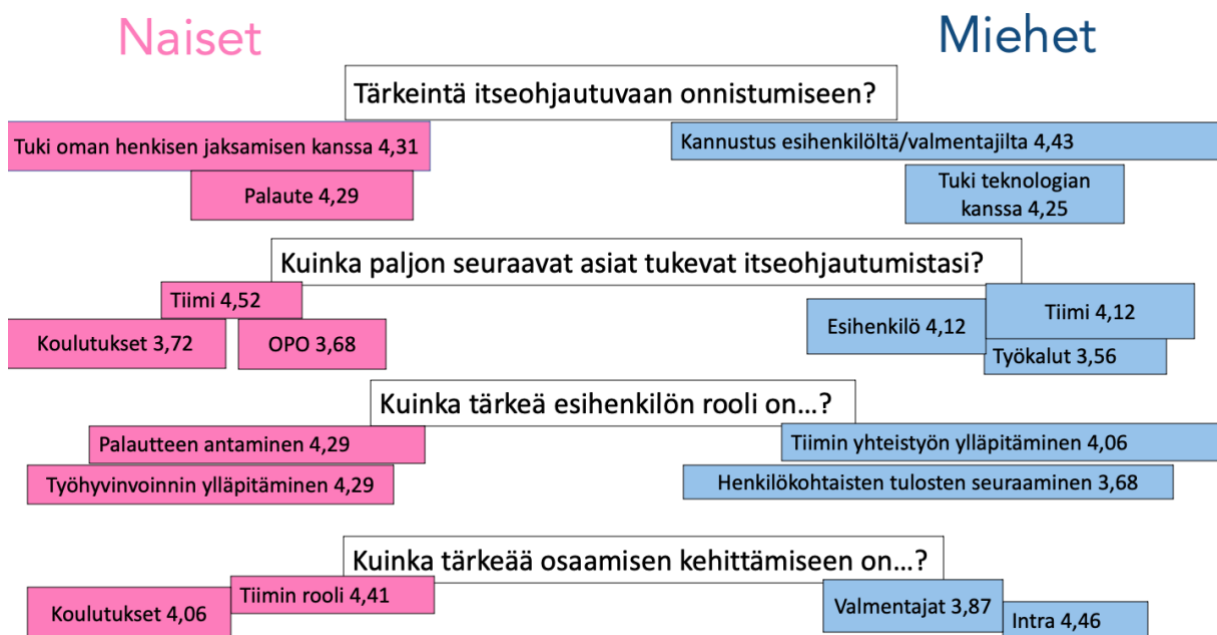


Naisvastaajat kokivat miesvastaajia todennäköisemmin, että päätöksenteko, tiimin rooli sekä tiimin seremoniat toteutuvat niin, kuten väittämässä todettiin. Tiimin seremonioita koskien vastaajat olivat lähes samaa mieltä, naisvastaajien antaessa arvoserävatksi 3,79 ja

miesvastaajat 3,75. Miesvastaajat taas kokivat todennäköisemmin, että itseohjautuvuuteen tarjotaan riittävät työkalut, ja että toiminnan kehittäminen vastaa väittämää arjessa. Esihenkilön roolista oltiin täysin samaa mieltä sekä mies- ja naisvastaajien kesken arvosanalla 3,87.

Suurimmat erot sukupuolten välisissä vastauksissa olivat mielipideosiossa koskien arkea ja itseohjautuvuutta. Naiset arvostivat henkisen jaksamisen tukea miesvastaajia enemmän. Miehet taas kokivat esihenkilön/valmentajan kannustuksen sekä teknologisen tuen naisvastaajia tärkeämmäksi. Molemmat vastaajaryhmät nostivat positiivisen työilmapiirin tärkeäksi arvostuksen kohteeksi. Seuraavassa kuvassa on nostettu kummallekin sukupuolelle tärkeitä osa-alueita kyselyn viimeisestä osiosta.

Kuva 18: Kysymyskohtaisia nostoja muutamista vastauksista, jotka kummankin sukupuolen kesken nousi tärkeämmäksi. Naisvastaajien vastaukset on merkitty vaaleanpunaisella ja miesvastaajien sinisellä.



Tiimin tuki sekä tiimin vastuuhenkilön rooli oli naisille tärkeämpää, kun miehille.

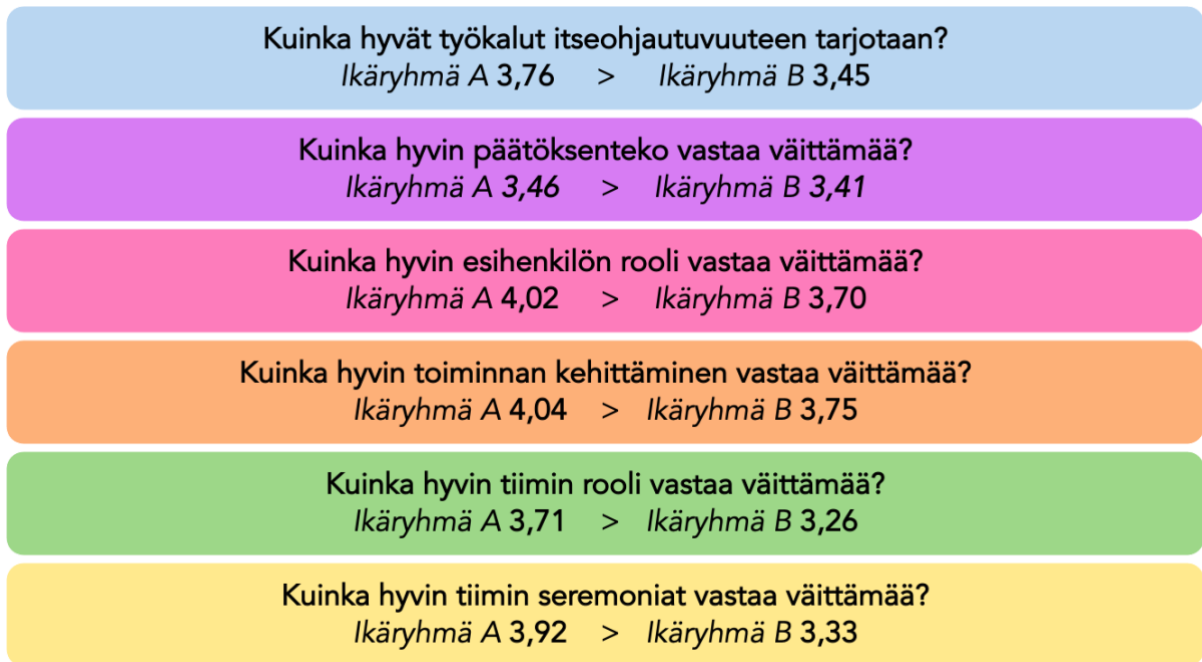
Miesvastaajien kesken tärkeämmäksi nousivat tulosten seuraamiseen tarkoitettu työkalu PowerBI, sekä koulutukset, valmentajat ja tekninen tuki. Esihenkilön rooli koettiin hyvin samalla tavalla tärkeäksi miesten sekä naisten kesken. Miesvastaajien kesken hieman tärkeämmäksi osaksi esihenkilön roolia nousi tiimin yhteistyön ylläpitäminen. Naisvastaajien

mielestä esihenkilön roolissa tärkeimmäksi koettiin palautteen antaminen. Omassa osaamisen kehittämisessä suurimmat eroavaisuudet olivat tiimin rooliin sekä koulutuksiin liittyen, jonka naiset kokivat tärkeämmäksi, kun taas miehet kokivat intrasivujen materiaalin tärkeämmäksi. Samaa mieltä oltiin valmentajan tärkeydestä arjessa.

Sukupuolten välillä oli siis havaittavissa eroja itseohjautuvuuteen liittyvissä arvioinneissa. Esihenkilön roolin tärkeydestä oltiin kuitenkin täysin samaa mieltä, ja useampi aihe oli myös molemmille sukupuolille lähes yhtä tärkeää. Naisvastaajat korostivat sosiaalista tukea ja henkistä hyvinvointia, kun taas miesvastaajat painottivat vastauksissaan enemmän teknologista tukea ja koulutusten tärkeyttä. Näiden erojen ymmärtäminen voi tulevaisuudessa auttaa toimeksiantajarytystä toiminnan kehittämisessä vastaten eri sukupuolten tarpeisiin. Löydöksiä voisi hyödyntää esimerkiksi koulutus- tai perehdytystilanteissa tarjotakseen kokonaisvaltaisempi oppimismahdollisuus.

Eri ikäryhmien välillä oli myös eroavaisuuksia vastauksissa. Selkeyden vuoksi jaoin vastaajat kahteen suunnilleen yhtä suureen ikäryhmään. Ikäryhmässä A on 18–26-vuotiaat ja 27–35-vuotiaat, ja ikäryhmässä B 36–44-vuotiaat, 45–53-vuotiaat sekä yli 54-vuotiaat. Vanhempi ikäryhmä piti työkalujen ja teknisen osaamisen ylläpitämistä huomattavasti tärkeämpänä osana esihenkilön roolia, kun nuoret. Nuorempi ikäryhmä koki oman osaamisensa kehittämisen osalta tiimin ja intrasivut huomattavaksi tärkeämmäksi, kun vanhempi ikäryhmä. Eri ikäryhmien välillä on havaittavissa eroa vastauksissa myös yhteisten kokousten toimivuuden osalta. Nuorempi ikäryhmä koki todennäköisemmin, että tiimin kokoukset toimivat toivotulla tavalla arjessa.

Kuva 19: Vertailua ikäryhmän A ja B kesken koskien kyselyn väittämäosiota.



Kun kyselyn vastauksia analysoi koko otannan osalta, on selvää, että suurimmaksi osin koetaan, että toimeksiantajayritys tarjoaa tarvittavat työkalut onnistumiseen itseohjautuvana työntekijänä. Eroavaisuudet olivat minimaalisia niidenkin kesken, joilla oli aikaisempaa kokemusta, verraten niihin, joille nykyinen työ oli ensimmäinen itseohjautuva työ. Tämä voi kieliä siitä, että ohjeet ja toimintamallit koetaan tarpeeksi selkeäksi, ja että motivointi itseohjautuvuuden takana on ymmärretty henkilöstön puolesta. Suurimmaksi osaksi henkilöstö, joka on ollut organisaatiossa jo muutoksen aikana, on ymmärtänyt syyn toimintamallien muutokselle. Uudempi henkilöstö taas kokee, että on saanut saapuessaan itseohjautuvuuteen riittävän koulutuksen.

Suurimmat eroavaisuudet henkilöstön antamissa vastauksissa olivat väittämässä koskien päätöksentekoa sekä toiminnan kehittämistä. On mahdollista, että henkilöstö kokee, että toimeksiantajayrityksessä ei pystytä tällä hetkellä reagoimaan tarpeeksi nopeasti, tai että byrokratiaa on vielä tällä hetkellä liikaa. Toimeksiantajayrityksessä on useita eri sidosryhmiä, jotka työskentelevät toisiltaan salattavien tietojen parissa. Tämä näkyy asiakasrajapinnassa työskentelevien arjessa väistämättä hitautena erityisesti päätöksenteossa.

Toimeksiantajayrityksen pitäisi pyrkiä lisäämään läpinäkyvyyttä ja sujuvoittamaan prosesseja helpottaakseen henkilöstön työtä.

Väittämässä koskien toiminnan kehittämistä todettiin, että on tärkeää ottaa uusia ideoita ja toimenpiteitä kokeiluun, osata reflektoida omaa toimintaa sekä antaa palautetta. Samoin kun päätöksentekoa koskevassa kysymyksessä, niin tässäkin vastausten perusteella voitaisiin tulkita, että muutokset ja uusien toimintamallien kehittäminen ei vielä tällä hetkellä ole arjessa riittävän sujuvalla tasolla vastaajien mielestä. Toinen vaihtoehto on, että palautteen vastaanottaminen ja antaminen ei ole vastaajien mielestä tyydyttävällä tasolla. Olisi tärkeää, että itseohjautuvassa työympäristössä annetaan mahdollisuus epäonnistua, reflektoida ja kehittää omaa toimintaansa. Näin syntyy luottamusta henkilöstön ja johdon välillä, joka parhaimmillaan edistää uusien ideoiden ja toimintamallien syntymistä. On myös tärkeää, että henkilöstö saa palautetta omasta tekemisestään henkilökohtaisesti. Seuraavassa kuvassa on avattu vielä kaikkien väittämien keskiarvoja verraten toisiinsa.

Kuva 20: Väittämöosiossa annettujen vastausten perusteella lasketut keskiarvot koskien kutakin väittämää.



Eriytyisen positiiviset arvosanat annettiin esihenkilön ja tiimin roolille arjessa. Väittämä koskien esihenkilön roolia koskee esihenkilön taitoa tunnistaa mahdollisia esteitä ja ratkoa niitä, sekä olla valmentava johtaja, joka vahvistaa tiimien kykyä ja luottamusta toimia itseohjautuvasti. Lisäksi väittämässä todetaan, että esihenkilön tehtävänä on rakentaa luottamusta, psykologista turvallisuutta, antaa palautetta sekä edistää jatkuvaa kehittämistä. Vastaajien kesken koetaan selkeästi, että tämä suurimmaksi osaksi toteutuu myynnillisen

asiakaspalvelun piirissä työskentelevien esihenkilöiden puolesta.

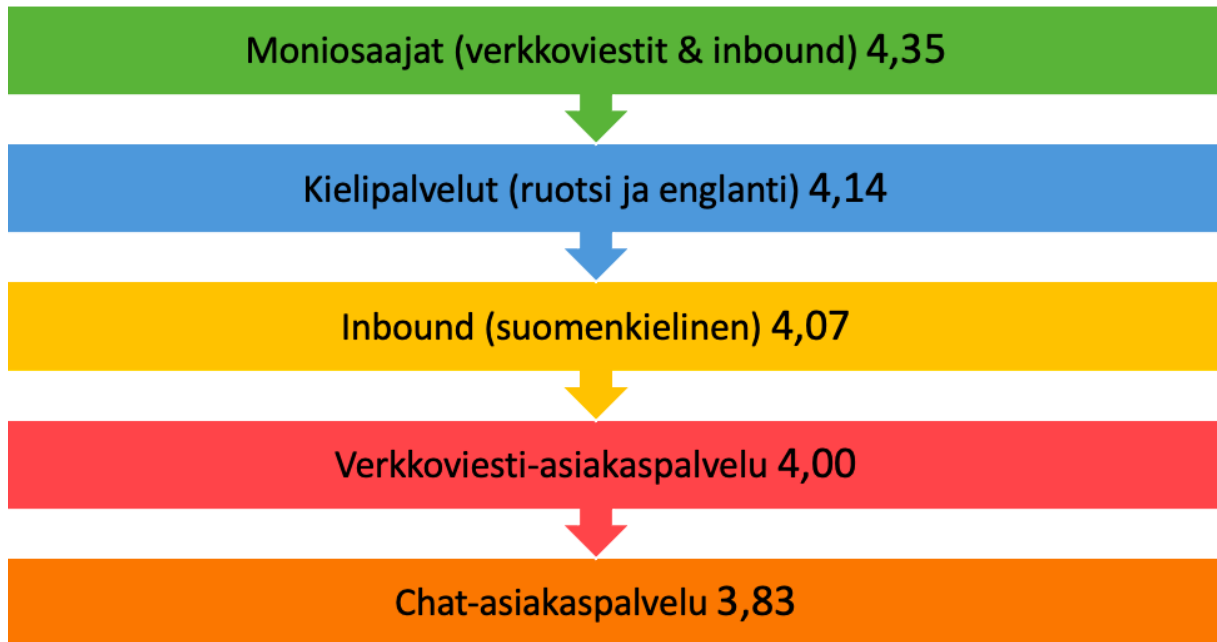
Tiimin roolia koskevassa väittämässä todettiin, että itseohjautuva tiimi on tärkein osa oppimisyksikköä, ja että tiimit ovat yksilöllisiä, jäsentensä näköisiä kokonaisuuksia, jonka voima muodostuu kyvystä hyödyntää erilaisia vahvuuksia tosiltaan oppien. Kaikki vastaajat työskentelevät työtehtävissä, joissa työtä tehdään itsenäisesti. Tästä huolimatta kyselyn vastausten perusteella voidaan päätellä, että tiimin rooli on siltikin merkittävässä osassa henkilöstön arkea. Näihin tilanteisiin kuuluu esimerkiksi kyselyssäkin mainitut tulosten seuraaminen, osaamisen kehittäminen, tiimin yhteiset kokoukset sekä palautteen antaminen. Vastaajat kokivat myös, että tiimeissä osataan hyödyntää eri vahvuuksia. Erilaiset onnistumisen mittarit toimeksiantajarytyksessä liittyen myyntityöhön tai tehokkuuteen ovat myös tiimikohtaisia, jolloin tiimin merkitys myös korostuu.

Tukipilariksi arjessa koettiin oma tiimi, tiimin vastuuhenkilönä toimiva kollega sekä esihenkilö. Tärkeäksi osaksi arkea nousi myös positiivinen työilmapiiri, kannustus ja palaute. Kaikista tärkein osa esihenkilön roolia koettiin olevan työhyvinvoinnin edistäminen, palautteen antaminen, tiimin yhteistyön ylläpitäminen sekä tulosten seuraaminen. Itsenäisessä osaamisen kehittämisessä suurimmat arvosanat annettiin tiimille, valmentajille, esihenkilöille, koulutuksille, ja muille sisäisille materiaaleille. Vastausten perusteella voidaan todeta, että on erityisen tärkeää, että tiimin roolia arjessa tuetaan.

Myös oma-arvioinnissa oli suhteellisen korkeita arvosanoja kaikkien eri asiakaspalvelukanavien kesken. Korkeimmat arvosanat itselleen antoivat moniosaajat, jotka jo työkuvaransa puolesta ovat tottuneita ohjaamaan omaa tekemistään itseohjautuvasti. Moniosaajat työskentelevät resurssitarpeen mukaan eri kanavissa, ja sopeutuvat erilaisiin asiakaspalvelutilanteisiin useasti saman päivän aikana. Kyselyn tulosten perusteella voi päätellä, että moniosaajatiimeissä työskentelevät ovat jo työtehtävänsä puolesta melko itseohjautuvia, ja kokevat heidän suorituksensa arjessa vastaavan sitä, mitä organisaatio heiltä toivoo. Myös kielipalveluissa työskentelevät antoivat hieman korkeammat arvosanat itselleen, kun ainoastaan suomenkielisessä asiakaspalvelukanavassa työskentelevät. Kielipalveluissa työtä tehdään asiakastarpeen mukaan puhelimesta ruotsiksi tai englanniksi, muuten työtä tehdään suomeksi. Seuraavassa kuvassa on vielä työtehtävittäin avattu

vastaajien antamia arviointeja kyselyn viimeisessä kysymyksessä.

Kuva 21: Eri asiakaspalvelukanavissa työskentelevien keskiarvoiset vastaukset koskien heidän omaa suoriutumistaan itseohjautuvana työntekijänä.



Kyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että mitä enemmän osaamista vastaajalla oli, sitä korkeammalle hän myös arvioi omat taitonsa itseohjautuvana työntekijänä. Alhaisimmat arvosanat itselleen antoivat chat-asiakaspalvelussa työskentelevät. Chat-asiakaspalvelu on uusin palvelu kaikista edellä mainituista asiakaspalvelukanavista, joka voi vaikuttaa siihen, että itseohjautuvuus ei vielä välttämättä ole kehittynyt toivotulle tasolle.

Miten tutkimuskysymyksiin vastattiin:

1. Mikä on työntekijän käsitys itseohjautuvuudesta?
2. Missä määrin se mahdollisesti eroaa johdon käsityksestä ja tavoitteista?
3. Kuinka hyvin henkilöstö kokee saavansa tukea onnistuakseen itseohjautuvasti?

Henkilöstön käsitys itseohjautuvuudesta vastaa suurimmaksi osaksi johdon käsitystä aiheesta. Arjessa henkilöstö kokee, että hänelle tarjotaan tarpeeksi riittävät työkalut

itseohjautuvaan onnistumiseen, ja suurimmaksi osaksi koetaan, että omasta työtehtävästä suoriudutaan itseohjautuvasti. Eri osa-alueet väittämösiossa, kuten esihenkilön rooli, tiimin arki sekä osaamisen kehittäminen koetaan toteutuvan niin, kuten yhtiön sisäiset materiaalit ne määrittelevät. Hieman eroavaisuutta vastauksissa oli ainoastaan väittämissä koskien päätösten tekemistä sekä toiminnan kehittämistä. Molemmat osa-alueet ovat sellaisia, jotka koskevat enemmän johtoa, kun henkilöstöä. Henkilöstö kokee itse suurimmaksi osaksi onnistuvansa hyvin itseohjautuvana työntekijänä, ja kokee suurimmaksi osin saavansa riittävän hyvät työkalut itseohjautuvaan onnistumiseen. Henkilöstön vastausten kesken ei myöskään ole suurta hajontaa koskien itseohjautuvuuden tavoitteita, työkaluja tai henkilöstön tarpeita. Hieman eroavaisuuksia löytyy toki eri ikäryhmien ja sukupuolien välillä, mutta tämä oli odotettavissa. On kuitenkin tärkeää, että eriävistä mielipiteistä ja tarpeista ollaan tietoisia, ja että ne kuullaan.

6 Pohdinta ja kehitysehdotukset

Toimeksiantajayritys on yksi suomen suurimpia finanssialan yrityksiä. Lähivuosien pandemiat ja sotatilanteet ovat vaikuttaneet yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan.

Koronapandemian aiheuttama etätyöskentely ja tiimityön uudelleenorganisointuminen on aiheuttanut huomattavia muutoksia työskentelymalleihin- ja tapoihin. Maailmantilanne puolestaan vaikuttaa negatiivisesti myyntityöhön, kun ihmisten ostovoima heikkenee ja inflaatio kasvaa. Haastavassa toimintaympäristössä itseohjautuvuuden merkitys korostuu. Tässä tapauksessa tutkimuksen kohderyhmä, eli asiakasrajapinnassa työskentelevät, ovat juuri niitä henkilöitä, jotka ovat päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa. He ovat ammattilaisia, jotka kuulevat asiakkailta heidän todelliset huolensa koskien heidän talouttansa, tai omaa tai läheistensä terveyttä. Vastaukset toiminnan kehittämiseen ja asiakkaiden luottamuksen ansaitsemiseen voi tulla niiltä henkilöiltä, jotka ovat heidän kanssaan arjessa tekemisissä. Itseohjautuvat tiimit voivat tarjota ylemmälle johdolle täysin uusia näkökulmia ja kehitysehdotuksia suoraan asiakasrajapinnasta.

On tärkeää, että osataan tunnistaa henkilöstön yksilökohtaiset tarpeet arjessa, ja reagoida niihin. Valmentavan esihenkilön ja johdon tulee pystyä kuuntelemaan henkilöstön tarpeita, jotta he voivat auttaa heitä onnistumaan tavoitteissaan. Vahvistamalla avoimen viestinnän

kulttuurista toimeksiantajayritys ei ainoastaan kerro, että he välittävät, vaan myös kehittävät organisaation toimintaa aktiivisesti. Tällä hetkellä henkilöstön osallistuminen toiminnan kehittämiseen ei ole kovin korkealla tasolla. Toimeksiantajayrityksen kannattaisi pyrkiä aktivoimaan henkilöstöä osallistuttamalla heitä vastaamaan kyselyihin ja antamalla enemmän vahvistavaa palautetta. Näillä tavoilla henkilöstöä saisi sitoutettua enemmän toiminnan kehittämiseen.

On tärkeää, että johto osaa tuoda esille tavoitteensa ja motivoida miksi henkilöstön mielipiteellä on väliä. Halusin myös omassa tutkimustyössäni avata henkilöstön osallistamisen merkitystä vastaajille. Ajankäytön seuranta on toimeksiantajayrityksessä tarkalla tasolla. Huomasin kyselyä jakaessani, että monen vastuuhenkilön ensimmäinen huolenaihe oli vastaajien aikataulut. Mikäli johto jatkossa haluaa, että henkilöstö käyttää aikaa projekteihin, palautteiden antamiseen tai kyselyihin, niin tämä tulisi ottaa huomioon mahdollistamalla ajankäyttö heille. Henkilöstölle tulee luoda tunne, että heidän intressinsä otetaan huomioon.

Väittämäosio oli yksi kyselyn tärkeimpiä osia, sillä siinä saatiin vastaaja miettimään konkreettisia aihealueita, ja kertomaan miten hyvin johdon käsitys vastaa todellisuutta. Eroavaisuudet koskien päätöksentekoa ja toiminnan kehittämistä vahvisti ajatusta siitä, että henkilöstö tarvitsee enemmän läpinäkyvyyttä ja avoimuutta koskien eri sidosryhmien prosesseja. Finanssivalvonnan sekä tietosuojalakien antamia ohjeita ei luonnollisesti voi ohittaa, ja sääntelyn merkitys tulee tulevaisuudessa kasvamaan entisestään. Tärkeää olisi kuitenkin tuoda henkilöstölle näkyväksi mitä kukakin sidosryhmä tekee, miten heidän prosessinsa toimivat, ja mikä merkitys yhteistyöllä on. Läpinäkyvyyttä voidaan lisätä yrityksen sisäisissä viestintäkanavissa, koulutuksilla tai yhteistapaamisilla. Kun yksilö ymmärtää paremmin miksi toimitaan tietyllä tavalla, ja mikä kenenkin rooli asiakaspalvelun prosessissa on, hänen on helpompi ymmärtää kokonaisuutta. On myös tärkeää, että ylimääräiset esteet ja hidasteet poistetaan arjesta, jotta tiedonkulku olisi mahdollisimman saumatonta. Itseohjautuva työntekijä tarvitsee työympäristön, jossa voidaan reagoida ja soveltaa uutta tietoa mahdollisimman nopeasti.

Väittämässä koskien toiminnan kehittämistä ja palautteen antamista, oli myös hieman jakaumaa. Jos henkilöstölle annetaan vastuu olla itseohjautuvia, heidän palautteitaan tulee myös kuunnella. Palautekulttuurin vahvistaminen tukee henkilöstön kehittymistä itseohjautuvassa organisaatiossa, ja vahvistaa henkilöstön ja johdon yhteisymmärrystä. Psykologinen turvallisuus on edellytys palautekulttuurille. Jotta palautetta uskalletaan antaa, on tärkeää myös saada palautetta. Valmentavat esihenkilöt ovat tässä yhtälössä keskeisessä roolissa, ja heidän kykynsä antaa jatkuvaa ajankohtaista palautetta määrittelee henkilöstölle, minkälainen palautekulttuuri organisaatiossa on. Tärkein palaute saadaan niiltä, jotka ovat henkilöstöä lähellä arjessa. Kaukaiselta tuntuvan johtoryhmän jäsenen kirjoittama joulutervehdys ja siihen kuuluvat kiitokset ovat tärkeitä, mutta eivät todennäköisesti vaikuta henkilökohtaisella tasolla työsuoritukseen.

Kaikissa kysymyksissä, jossa vastaajaa pyydettiin kertomaan, mikä tukee hänen oppimistaan, suoriutumistaan tai jaksamistaan, tärkeimmiksi nousi aina tiimin jäsenet, esihenkilö sekä tiimin vastuuhenkilö. Esihenkilöt tulee kiireisenkin arjen keskellä varmistaa, että tiimi pystyy keskittymään yhteisiin tavoitteisiin ja ylläpitämään hyvää työilmapiiriä. Palautteen antaminen ja saaminen niin tiimin kesken, kun tiimin ja esihenkilön välillä on tärkeää. Tiimin vastuuhenkilön rooli koettiin myös olevan yksi arjen tukipilareita, ja esihenkilön tulee varmistaa, että vastuuhenkilö saa tarvitsemansa tuen toimiessaan vastuuhenkilön tehtävässä. Koska kyseessä on vaihtuva rooli, niin tehtävä koskettaa vuorotellen kaikkia tiimiläisiä, jolloin eri vastuuhenkilöillä on omat tarpeensa onnistuakseen itseohjautuvasti ja tiimin hyväksi. Henkilökohtaisista odotuksista ja tarpeista tulee pystyä kommunikoimaan avoimesti.

Toimeksiantajayrityksen tulee tarjota tiimille riittävät resurssit kehittää heidän omaa toimintaansa, ja tarvittaessa jakaa osaamista tiimien välillä. Jatkuvalle oppimiselle tulee antaa tilaa, ja henkilöstöä tulee kannustaa erilaisten näkökulmien ja ideoiden esilletuomiseen. Tiimien sekä yksilöiden tulee työsuorituksensa rinnalla myös jatkuvasti kehittää itseään ja omaa työtänsä. Itseohjautuva työntekijä, joka kehittää osaamistaan kokee olonsa itsevarmemmaksi ja on tuottavampi työssään. On tärkeää, että toimeksiantaja tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan. Tämä voi tarkoittaa eri työtehtäviin kouluttautumista tai oman osaamisen syventämistä nykyisessä työtehtävässä.

Työntekijät, joiden työtehtäviin kuului enemmän itseohjautuvuutta ja reagointia arjessa, kuten moniosaajat ja kielipalveluissa työskentelevät, olivat myös antaneet itselleen korkeimmat arvosanat oma-arvioinnissa. Oma-arviointi oli kyselyn viimeinen kysymys, jossa vastaajaa pyydettiin arvioimaan omaa suoritustaan itseohjautuvana työntekijänä asteikolla 1–5.

Uuden oppimisen mahdollistaminen varmistaa, että toimeksiantajayritys saa kaiken potentiaalin irti itseohjautuvista työntekijöistään. Uudet työnkuvat, koulutukset ja uuteen projektiin osallistuminen on tärkeää tuoda helposti saavutettavaksi kaikille henkilöstössä, ja motivoida rohkeasti osallistumiseen. Myös valmentavan esihenkilön tulee osata analysoida yksilöiden vahvuuksia, ja tarvittaessa rohkaista häntä kehittämään omaa osaamistaan. Muutokset ajattelumalleissa ja kulttuurissa lähtevät liikkeelle yksilöistä, jotka kokevat, että häneen uskotaan ja häntä rohkaistaan.

Puolivuositain tehtävä työtyytyväisyyskysely sisältää useita samoja elementtejä tähän tutkimustyöhön liittyen, mutta siinä ei suoranaisesti puhuta itseohjautuvuudesta. Tämän työn pohjalta totean, että työntekijätyytyväisyyskyselyynkin voitaisiin tuoda elementtejä itseohjautuvuuden seuraamisesta tulevaisuudessa. Itseohjautuvuus on todella suuri osa työntekijöiden arkea, ja tärkeä kasvupohja hänen omalle kehittymiselleen, onnistumiselleen ja työtyytyväisyydelleen. Yksi itseohjautuvan organisaation tärkeimpiä tunnusmerkkejä on palautteen kuunteleminen. Itseohjautuvasti työskentelevä henkilöstö on paras mahdollinen antamaan palautetta ja kehitysideoita itseohjautuvuuteen liittyen.

Sain toimeksiantajalta useaan otteeseen positiivista palautetta niin omalta esihenkilöltäni, kun myös eri tiimien esihenkilöiltä sekä tiimien vastuuhenkilöiltä. Aihe koettiin tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Toimeksiantajayritys arvosti suuresti oma-aloitteellisuuttani sekä aitoa mielenkiintoani aiheeseen. Mielestäni itseohjautuvuus on hyvin tärkeää työelämässä jo nyt, ja tulee varmasti olemaan välttämättömyys tulevaisuudessa. Huomasin työtä tehdessäni, miten pitkälle itseohjautuvat toimintamallit ovat kehittyneet toimeksiantajayrityksessä, ja miten suuri potentiaali jatkuvalla kehittämisellä on. On vaikeaa nähdä oman ja tulevaisuuden sukupolvien valitsevan työnantajakseen yrityksen, joka ei arvosta itseohjautuvuutta.

Olen tyytyväinen omaan suoritukseeni opinnäytetyössä. Lähdin tekemään työtä korkeilla vaatimuksilla niin aiheen, toteutuksen kun arvosanankin puolesta. Sain paljon irti työn tekemisestä ja arvostin mahdollisuutta hyödyntää omaa osaamistani päivätyöstäni opintojeni lisäksi tehdessäni opinnäytetyötä. Tein erityisen paljon töitä sen eteen, että työ eteni loogisesti kyselyn aikatauluttamisen kannalta, ja olin jatkuvasti yhteydessä toimeksiantajaani ollakseni tietoinen heidän toiveistaan ja ajatuksistaan tutkimustyön kannalta.

Tutkimustyö eteni hyvin, ja koin yhteistyön opinnäytetyöohjaajani sekä toimeksiantajani kanssa sujuvaksi. Sain koulun puolesta alusta asti selkeitä ohjeita, ja ohjaajani oli hyvin läsnä koko prosessin ajan. Toimeksiantajayrityksen puolesta aiheesta oltiin heti kiinnostuneita ja työlle tehtiin aikaa kiireisenkin arjen keskellä. Työn aikatauluttaminen oli haastavaa, mutta kun kokonaisuus alkoi muodostumaan niin työn tekeminen oli huomattavasti selkeämpää. Jos olisin ollut tietoinen työtyytyväisyyskyselyn aikataulusta, olisin todennäköisesti aikatauluttanut oman kyselyni aikaisemmin välttääkseni päällekkäisyyttä. Tämä olisi voinut vaikuttaa kyselyn lopulliseen vastausprosenttiin. Kommunikointi tiimin vastuuhenkilöiden kanssa onnistui kuitenkin hyvin, ja henkilöstöä saatiin hyvin osallistutettua tiukankin aikataulun puitteissa.

Koko työn aikana kehityin eniten datan keräämisessä ja kyselyn luomisessa. Minulle oli tärkeää, että tutkimustulokset sekä niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset tarjoavat toimeksiantajalle konkreettista hyötyä. Opin eniten uutta ja kehityin eniten datan keräämisen ja johtopäätösten tulkitsemiseen liittyen. Kyselyn vastaukset olivat suurimmaksi osaksi myönteisiä, jolloin työssä ei noussut selkeitä kehitysehdotuksia esille, mutta onnistuin hyödyntämään omaa työelämäyhteyttäni ja teoreettista viitekehystä tuodakseni uusia näkökulmia johtopäätöksiin. Opinnäytetyön aikana varmistuin siitä, että tulen tulevaisuudessa tavoittelemaan jatko-opintoja, jotka liittyvät aiheeseen. Olen hyvin kiinnostunut valmentavasta johtamisesta, itseohjautuvuudesta sekä työntekijätaitojen kehittamisestä työympäristön muuttuessa. Tulen myös esittelemään valmiin opinnäytetyöni sekä löydöksiäni, johtopäätöksiäni ja kehitysehdotuksiani toimeksiantajayritykseni myynnillisen asiakaspalvelun johtoryhmälle.

Lähteet

Ala-Laurinaho, A., Alanko, T., Alasoini, T., Bergbom, B., Kalakoski, V., Kangas, P., Kokkinen, L., Kurki, A., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Lukander, K., Mänttari, S., Oikainen, T., Panganniemi, N., Ruokolainen, M., Seppänen, L., Siirola, P., Smedlund, A., Soikkanen, A... Väänänen, A.

Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. (2020). Työterveyslaitos.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20työstä%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Brower, T. (4.6.2023). *Job Satisfaction Is Rising: What's Behind the Surprising Trend.* Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2023/06/04/job-satisfaction-is-rising-whats-behind-the-surprising-tend/?sh=1e8e84f1453b>

Celonis. (5.10.2018). *The Changing Face of The Modern Work Environment.* Celonis.

<https://www.celonis.com/blog/the-changing-face-of-the-modern-work-environment/>

Erkko, A. (10.3.2021). *Itseohjautuvuus on työelämän isoin trendi juuri nyt, silti vain viisi prosenttia yrityksistä on ottanut mallin käyttöön: ”Suomalainen johtaminen on edelleen hierarkkista”.* Kauppalehti.

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/itseohjautuvuus-on-tyoelaman-isoin-trendi-juuri-nyt-silti-vain-viisi-prosenttia-yrityksia-on-ottanut-mallin-kayttoon-suomalainen-johtaminen-on-edelleen-aika-hierarkkista/299f193a-7665-480f-bae6-18f778c7a012>

Financial Services Industry Outlook 2023. (n.d.) Deloitte Suomi.

<https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/financial-services/articles/finanssisektorin-vuosi-2023.html>

Francis, A. (14.6.2022). *Gen Z: The workers who want it all.* BBC Worklife.

<https://www.bbc.com/worklife/article/20220613-gen-z-the-workers-who-want-it-all>

Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M., Dunlop, P., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent Rocheleau, X. (10.5.2022). *Understanding and shaping the future of work with self-determination theory*. Nature Reviews Psychology.

<https://www.nature.com/articles/s44159-022-00056-w>

Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy.

Hermiö, A. (8.12.2020). *Itseohjautuva organisaatio luottaa jäseniinsä*. Haaga-Helia eSignals.

<https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/itseohjautuva-organisaatio-luottaa-jaseniinsa/#6e0ec466>

Herndon, C. (13.4.2022). *With Our Powers Combined: The Future Of Management And Coaching*. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/04/13/with-our-powers-combined-the-future-of-management-and-coaching/?sh=624324546c37>

HS, Niinivuo S. (20.12.2022) *Itseohjautuvuuden nurja puoli*. Helsingin Sanomat.

<https://www.hs.fi/visio/art-2000009256339.html>

Ibarra, H., Scoular, A. (2019). The leader as coach. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>

Jarenko, K. (11.2.2020). *Tältä näyttää itseohjautuvuuden kehittäminen suomalaisilla työpaikoilla*. Filosofian Akatemia.fi.

<https://filosofianakatemia.fi/blogi/talta-nayttaa-itseohjautuvuuden-kehittaminen-suomalaisilla-tyopaikoilla/>

Kaskinen, H. (30.7.2020). *Itseohjautuvuudella työhyvinvointia ja tulosta?* Työ Terveys ja Turvallisuus-lehti TTT.

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

Kankainen, S. (12.4.2022). *Miksi valmentava johtaminen kannattaa.* Helsingin Yliopisto HY+. Haettu 4.10.2023.

<https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>

Kankainen, S. (31.5.2023). *Mitkä ovat tulevaisuuden työelämätaidot 2020-luvulla?* Helsingin Yliopisto HY+. Haettu 4.10.2023.

<https://hyplus.helsinki.fi/mita-ovat-tulevaisuuden-tyoelamataidot-2020-luvulla/>

Lehtinen, S. (4.5.2021). *Millä taidoilla pärjää työelämässä 2030-luvulla?* Työterveyslaitos.

<https://www.ttl.fi/tyopiste/milla-taidoilla-parjaa-tyoelamassa-2030-luvulla>

Leinonen, S. (5.5.2023). *Valmentava johtajuus.* Proakatemia essee pankki.

<https://essee pankki.proakatemia.fi/valmentava-johtajuus-2/>

Li, Z., Yang, Y., Zhang, X., & Lyu Z. (15.5.2021). *Impact of future work on employee workplace wellbeing: A Self-Determination Perspective.* Frontiers in Psychology.

<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.656874/full>

Marr, B. (29.5.2019). *Artificial Intelligence in The Workplace: How AI Is Transforming Your Employee Experience.* Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/05/29/artificial-intelligence-in-the-workplace-how-ai-is-transforming-your-employee-experience/?sh=118dbe353cec>

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (Maaliskuu, 2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa*. Aalto.fi.

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

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

Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä (n.d.). HUS. Haettu 12.10.2023.

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Psykologinen turvallisuus on työyhteisön voimavara. (n.d.). HUS. Haettu 12.10.2023.

<https://www.hus.fi/ajankohtaista/psykologinen-turvallisuus-tyoyhteison-voimavara>

Saranen Consulting. (24.8.2020). *Itseohjautuvuus työelämässä*. Saranen.

<https://www.saranen.fi/blogi/itseohjautuvuus-tyoelamassa>

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

Turner, J. (6.7.2022). *6 Ways the Workplace Will Change in The Next 10 Years*. Gartner.

<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/6-ways-the-workplace-will-change-in-the-next-10-years>

Työnohjaus & Coaching Katja Kiiski. (6.2.2021). *Kysy, Kuuntele, Kysy, Kuuntele*. Työnohjaus & Coaching Katja Kiiski.

<https://www.katjakiiski.com/l/kysy-kuuntele-kysy-kuuntele/>

Liite 1: Kyselomake

Mitä sukupuolta edustat?

- Mies
- Nainen
- Muu

Minkä ikäinen olet?

- 18-26
- 27-35
- 36-44
- 45-53
- 54+

Missä kanavassa/kanavissa pääosin palvelut asiakkaita?

- Inbound, suomi
- Inbound, ruotsi/englanti
- Chat
- Verkkoviestit
- Blendaus (Verkkoviestit/Inbound)

Väittämä-osio

Tässä osiossa saat ottaa kantaa kuuteen eri väittämään koskien itseohjautuvuutta. Väittämät ovat Intran materiaaleista koottuja suoria lainauksia koskien [REDACTED] toimintamallia, sekä itseohjautuvuutta [REDACTED] isällä. Valitse asteikolla 1 - 5, kuinka hyvin koet kyseisen väittämän toteutuvan arjessa.

VÄITTÄMÄ 1/6:

[REDACTED] tarjoaan riittävät työkalut onnistumiseen itseohjautuvasti tällä hetkellä.

- 1 2 3 4 5
- Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

VÄITTÄMÄ 2/6:

Miten hyvin seuraava väittämä koskien päätöksentekoa toteutuu mielestäsi arjessa?

Tiimien itseohjautuvaa toimintaa tukee päätöksenteon madaltuminen ja siihen liittyvän byrokratian vähentäminen. Tämä mahdollistaa tiimeille niiden toiminnan kannalta tärkeiden päätösten tekemisen ja sen myötä nopeamman reagoinnin.

Suora lainaus [REDACTED]

- 1 2 3 4 5
- Ei lainkaan Täysin

Missä tiimissä työskentelet tällä hetkellä?

Valitse

Olitko töissä [REDACTED] ennen [REDACTED] toimintamallin lanseerausta vuonna 2019?

- Olin
- En ollut

Onko sinulla aikaisemmasta työelämästäsi kokemusta itseohjautuvasta työskentelystä?

- On
- Ei ole
- En osaa sanoa

Seuraava

Tyhjennä lomake

VÄITTÄMÄ 3/6:

Miten hyvin seuraava väittämä koskien **esihenkilön roolia** mielestäsi toteutuu arjessa?

Matkalla itseohjautuvuuteen johtamisen rooleilta vaaditaan silmää, sydäntä ja taitoja, joilla tunnistetaan mahdollisia esteitä ja tarpeen mukaan yhdessä ratkotaan niitä. Ollaan tukena, mutta valmentavalla otteella vahvistetaan tiimien kykyä ja luottamusta toimia itseohjautuvasti - rakentamalla luottamusta, psykologista turvallisuutta, jatkuvan palautteen ja yhdessä kehittämisen kulttuuria. Lähtökohtana [REDACTED] ohjauksen periaatteet ja [REDACTED] arvot.

Suora lainaus Intran sivulta "Itseohjautuvuuden taidot".

1 2 3 4 5

Ei lainkaan Täysin

VÄITTÄMÄ 4/6:

Miten hyvin seuraava väittämä koskien **tiimin roolia** mielestäsi toteutuu arjessa?

Itseohjautuva tiimi on muutosmatkamme tärkein oppimisyksikkö, joka hakee itselleen sopivimpia tapoja tehdä töitä yhdessä, itseohjautuvasti ja onnistumisiaan arvioiden. Tiimit ovat yksilöllisiä, jäsentensä näköisiä, oppivia yhteisöjä. Tiimin voima muodostuu kyvystä hyödyntää erilaisia vahvuuksia ja synnyttää uutta osaamista arjessa ja toisilta oppien.

Suora lainaus Intran sivulta "Itseohjautuvuuden taidot".

1 2 3 4 5

VÄITTÄMÄ 5/6:

Miten hyvin seuraava väittämä koskien **toiminnan kehittämistä** mielestäsi toteutuu arjessa?

Kokeilukulttuuri on keskeinen osa toimintatapaa, kuten myös uuden oppiminen ja jatkuva osaamisen kehittäminen. On tärkeää ottaa rohkeasti kokeiluun uusia ideoita ja toimintatapoja, eikä pidä pelätä niiden toimimattomuutta, vaan uskaltaa myös erehtyä. Yhtä tärkeää on oman toiminnan reflektointi ja palautteen vastaanottaminen sekä antaminen.

Suora lainaus

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin

VÄITTÄMÄ 6/6:

Miten hyvin seuraava väittämä koskien **tiimin seremonioita** mielestäsi toteutuu tiimisi arjessa?

Tiimien seremoniat vahvistavat yhdessä oppimista arjessa: ne osaltaan ohjaavat tiimiä arvioimaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Tiimi reflektoi ja oppii onnistumisista ja/tai epäonnistumisista. Jos ja kun jotain kehitettävää löytyy, nostetaan se seuraavalle tiimikokoukseen suunniteltavaksi ja työstettäväksi.

Suora lainaus

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arjen tukeminen ja sujuvoittaminen

Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä, mitä voisi kehittää, mikä sujuu jo? Reflektoi omaa suoriutumistasi ja omia tarpeitasi viimeisessä osiossa.

Asteikolla 1 -5, miten tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle onnistuaksesi itseohjautuvasti?

	1 - En lainkaan tärkeää	2 - Hieman	3 - Neutraali/En osaa sanoa	4 - Tärkeää	5 - Ehdotonta
Kannustus tiimiltä/muilta kollegoilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustus esihenkilöltä/valmentajilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuki teknologian kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuki oman henkisen jaksaminen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivinen työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 2: Aineistonhallintasuunnitelma

1. Tutkimusaineiston tallennus ja säilytys

Opinnäytetyön suorittamiseen ei tarvitse erillistä tutkimuslupaa, sillä työssä haastatellaan organisaation sisällä työskenteleviä työntekijöitä. (Tutkimusluvut -THL n.d.)

Kyselyyn vastanneille esitetään kyselyn idea sekä sisältö, sekä vastausten käyttötarkoitus. Tutkimuskyselyyn vastataan käyttämällä suojattua verkkoyhteyttä, ja kysely löytyy organisaation sisäisestä Teams-kanavasta, joka on ainoastaan kohderyhmän käytettävissä. Opinnäytetyössä ei käsitellä arkaluontoisia tai luottamuksellisia tietoja. Kyselyssä käsitellään työntekijöiden kokemuksia. Yrityksen nimi on myös salattu työstä kokonaan. Aineistoa pääsee käsittelemään ainoastaan tutkija, toimeksiantajalla on pääsy näkemään tuloksia sekä johtopäätöksiä. Aineisto varmuuskopioidaan Hämeen Ammattikorkeakoulun tarjoamaan OneDrive-palveluun.

2. Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Kyselyn vastaukset ovat täysin anonyymeja, eikä kyselyssä pyydetä antamaan henkilötietoja, joiden perusteella voitaisiin päätellä vastaajien henkilöllisyys. Epäsuoria tunnisteita kuten ikä tai työtehtävä, käsitellään tutkimuksen taustatiedoissa, mutta tietoja käytetään ainoastaan osana isompaa kokonaisuutta. Yksittäistä henkilöä ei voida tunnistaa tutkimuksesta.

Opinnäytetyön tutkimusaineiston ja sen tulokset omistaa tutkija. Toimeksiantajalla on myös käyttöoikeus tarkastella käytettyjä lähteitä sekä toimeksiantajalle on annettu oikeus tarkastella kyselystä kerättyä dataa. Kyselystä muodostunut data tallennetaan tutkijan omalle henkilökohtaiselle tietokoneelle, johon pääsee käsiksi ainoastaan tutkija itse omalla salasanallaan. Varsinaista opinnäytetyötä tutkija säilyttää oman tietokoneen lisäksi Hämeen Ammattikorkeakoulun OneDrive-palvelussa.

3. Opinnäytetyöaineiston omistajuus

Tutkimusaineiston tutkija säilyttää yhden (1) vuoden opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen omalla tietokoneellaan. Tutkija hävittää koko aineiston yllä mainitun ajan päättyessä. Tutkimuksesta syntyneen aineiston, analyysin ja sen tulokset omistaa tutkija ja niiden jatkokäytöstä sovitaan toimeksiantajan kanssa työn edetessä. Toimeksiantajalle annetaan mahdollisuus tuottaa jatkotutkimuksia- tai toimenpiteitä, mikäli opinnäytetyön tarjoamat johtopäätökset niin vaatisivat. Tässä tapauksessa opinnäytetyön tarjoamat tutkimustulokset olisivat toimeksiantajan käytettävissä vapaasti.

4. Opinnäytetyöaineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Kyselyn esittelyssä kerrotaan, että tavoitteena on kehittää toimintaa, joka tarkoittaa, että toimeksiantajalla on pääsy anonyymeihin vastauksiin sekä kerättyyn dataan. Esittelyssä käydään läpi, että toimeksiantajalla on oikeus hyödyntää kerättyä dataa sekä tehtyjä johtopäätöksiä edistääkseen organisaation sisäisiä toimintamalleja vastaajien hyväksi.

Toimeksiantaja tekee itsenäisesti päätöksen jatkotoimenpiteistä opinnäytetyön edetessä. Tutkija on yksin vastuussa datan keräämisestä sekä omien johtopäätöstensä rakentamisesta osana opinnäytetyötä. Työn tavoitteena on kuitenkin tarjota hyödyllistä dataa toimeksiantajalle, joten kerätty data on toimeksiantajan käytössä heidän hyödylliseksi kokemallaan tavalla työn jälkeen.