

Orgaaninen itseohjautuvuus ja sen ilmenemisen

Case: Yritys X

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2024

Iiro Niiranen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Niiranen, Iiro	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 34	Valmistumisaika 2024
Työn nimi Orgaaninen itseohjautuvuus ja sen ilmeneminen Case yritys X		
Tutkinto Tradenomi (AMK), liiketalous		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Yritys X		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön kohteena oli keskikokoinen elintarvikekauppa (Yritys X) Kymenlaaksoissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko Yritys X sisäisesti itseohjautuva.</p> <p>Tutkimus pohjautui yhdistelmään F. Martelan ja K. Marengon sekä M. Savaspuron teorioita itseohjautuvuuden vaatimuksista. Aihetta lähestyttiin käyttämällä kvantitatiivista ja kvalitatiivista lähestymistapaa kyselytutkimuksen muodossa. Lähestymistavan sopivuus varmistettiin vertaamalla sitä aikaisempiin tutkimuksiin, joissa aihe ja metodi ovat samankaltaisia.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että Yritys X on saavuttanut alustavan itseohjautuvuuden sisäisessä toiminnassaan ilman tietoista yritystä kehittää itseohjautuvuutta toiminnassaan. Jatkossa tutkimus voitaisiin laajentaa muihin samalla alueella toimiviin ja samaan ketjuun kuuluviin yrityksiin. Itseohjautuvuuden kehittämiseen voitaisiin myös tehdä konkreettinen suunnitelma.</p>		
Asiasanat itseohjautuvuus, orgaaninen itseohjautuvuus		

Abstract

Author(s) Niiranen, Iiro	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2024
	Number of Pages 34	
Title of Publication Organic self-determination and its manifestation: Case company X		
Name of Degree Bachelor of Business Administration (UAS)		
Name, title and organization of the client Case company X		
Abstract <p>The subject of the thesis was a medium-sized grocery store (Company X) in Kymenlaakso. The aim of the thesis was to find out whether Company X is internally self-directed.</p> <p>The study was based on a combination of F. Martela's and K. Marengo's and M. Savaspuro's theories about the requirements for self-direction. The topic was approached using a quantitative and qualitative approach in the form of a survey. The suitability of the approach was verified by comparing the thesis to previous studies that share a similar topic and methods.</p> <p>As a result of the research, it was found that Company X has achieved initial self-directedness in its internal operations without a conscious attempt to develop self-directedness in its operations. In the future, the research could be extended to other companies operating in the same area and belonging to the same chain. A concrete plan could also be made to develop self-direction.</p>		
Keywords self-determination, self-directedness		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymys ja rajaukset.....	2
1.3	Tietoperusta ja menetelmät ja rakenne.....	3
2	Itseohjautuvuus	4
2.1	Itseohjautuvuuden määrittely	4
2.2	Itseohjautuvuuden vaatimukset.....	6
3	Kyselytutkimus Yritys X:ssä	12
3.1	Kohdeyritys	12
3.2	Kyselytutkimus menetelmänä.....	12
3.3	Kyselyn toteuttaminen	13
3.4	Kyselyn tulokset.....	14
3.4.1	Motivaatio	14
3.4.2	Osaaminen	15
3.4.3	Työn tarkoituksen ymmärtäminen	16
3.4.4	Autonomia.....	17
3.4.5	Töiden jakautuminen	19
3.4.6	Luottamuksen kokemus	20
3.4.7	Mutkaton vuoropuhelu	21
4	Johtopäätökset	24
4.1	Pohdintaa ja vertailua	24
4.2	Vastaus tutkimuskysymykseen	28
4.3	Tutkimuksen arviointi ja tulosten hyödyntäminen	28
4.4	Jatkotutkimusaiheet.....	29
5	Yhteenveto	31
	Lähteet.....	32

Liite 1. Webropol-kysely

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Itseohjautuvuus ja itseohjautuvuuden johtaminen ovat eräitä tuoreimpia teorioita organisaatioiden muodostamisessa ja ihmisten johtamisessa. Viimeisen vuosikymmenen aikana itseohjautuvuus on ollut usein esillä johtamista ja organisoitumista koskevaa keskustelua käytäessä, sillä sen on katsottu tarjoavan lupaavia ratkaisuja meneillään olevaan muutokseen työelämän rakenteissa ja tarpeissa. Erityisesti viimeisen muutaman vuoden haasteet ovat saaneet useita organisaatioita miettimään toimintatapojaan ja vertaamaan niitä itseohjautuvuuden tarjoamiin mahdollisuuksiin.

Kiihtyvän digitalisaation ja lisääntyvän etätyöskentelyn maailmassa perinteisemmät mallit jäävät usein kankeiksi, kun nykymaailman nopeasti muuttuvat olosuhteet vaativat nopeaa ja ketterää reagoimista organisaatioilta, jotka haluavat menestyä (Laloux 2016, 60–63). Tiedon puute uusista tapahtumista ja muutoksista on harvemmin ongelma nykyään. Päinvastoin informaatiotulva saattaa usein olla suurempi haaste kuin vähäinen tiedon saanti. Perinteisempiin rakenteisiin pohjautuvat organisaatiot eivät välttämättä kykene reagoimaan muutoksiin tarpeeksi nopeasti, koska usein uuden tiedon pitää kulkea useamman portaan lävitse, ennen kuin se saavuttaa henkilön, joka voi päättää toiminnan suunnan mahdollisesta muutoksesta sen valossa.

Monet yritykset ja muutkin organisaatiot ovat näistä syistä pyrkineet kokeilemaan erilaisia ratkaisuja, jotka nojaavat itseohjautuvuuteen. Pahimmillaan tuloksena on ollut sekaannusta ja tehottomuutta, kun itseohjautuvuutta on koitettu tuoda organisaatioon väärällä ajatuksella tai liian pinnallisesti. Yleensä syynä tällaiseen epäonnistuneeseen applikaatioon on ollut halua soveltaa muodikasta teoriaa organisaatiossa, jolta puuttuvat valmiudet itseohjautuvaan toimintaan. Monesti itseohjautuvuuden kehittämistä sen implementoinnissa epäonnistuneessa organisaatiossa ei ole myöskään oltu valmiita tarpeeksi suuriin muutoksiin ja siksi prosessi on jäänyt ilman tarvittavaa tukea ja resursseja.

Positiivisimmissa ja onnistuneemmissa kokeiluissa itseohjautuvuuden soveltaminen organisaatiossa on kuitenkin mahdollistanut paremman reagointinopeuden toimintakentän muutoksiin ja parantanut työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta. Tällaisissa organisaatioissa on joko entuudestaan ollut olemassa sopiva pohja itseohjautuvuuden kehittämiseksi tai organisaatiot ovat olleet valmiita sitoutumaan kokeilun onnistumiseen ja ovat siksi antaneet prosessille riittävät resurssit tämän tavoitteen saavuttamiseen.

Esimerkkejä organisaatiosta, jotka ovat onnistuneesti implementoineet itseohjautuvuutta toiminnassaan ovat sellaiset kuten alankomaalainen Buutzorg tai yhdysvaltalainen Morning Star edustavat itseohjautuvaa organisaatiomallia kansainvälisesti. Buutzorg on yksityinen sairaanhoitoalan yhtiö, joka on erikoistunut vanhustenhoitoon ja Morning Star edustaa maatalousalaa Kalifornian osavaltiossa. Kotimaisia esimerkkejä ovat ohjelmistoyritykset Reaktor ja Vincint. Itseohjautuvuutta voi siis soveltaa usealla eri teollisuuden ja talouden sektorilla. (Laloux 2016, 54.)

Itseohjautuvuus ei kuitenkaan aina ole seurausta tietoisesta tavoitteesta implementoida teoriaa käytännössä. Joskus, toiminnan luonteen ja muiden tekijöiden osuessa yhteen, voi itseohjautuvuus ilmetä organisaatiossa orgaanisesti. Tämän työn yhteydessä orgaanisella itseohjautuvuudella tarkoitetaan ilman tietoista suunnittelua tai panostusta, ihmisten oman toiminnan ja työn luonteen pohjalta ilmenevää itseohjautuvuutta.

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä oleva Yritys X on keskikokoinen elintarvikekauppa Etelä-Suomessa sijaitsevan kaupungin taajama-alueella. Se on osa valtakunnallista ketjua, eikä ole yksityisessä omistuksessa. Yritys työllistää noin 10 henkilöä vakituisesti sekä ajoittaisia kausi- tai vuokratyöläisiä. Yritys X ei ole tietoisesti pyrkinyt rakentamaan itseohjautuvaa työympäristöä, mutta pintapuolisella tarkastelulla sillä on havaittavissa piirteitä, jotka viittaavat sen ehkä saavuttaneen jonkin asteisen itseohjautuvuuden sisäisesti.

1.2 Tavoite, tutkimuskysymys ja rajaukset

Opinnäytetyössä perehdytään orgaaniseen itseohjautuvuuteen. Tavoitteena on tutkia, voiko Yritys X:n toiminnassa ilmenevät itseohjautuvuuden piirteet liittää todelliseen itseohjautuvuuteen, vai onko niissä kyse pelkästä pinnallisesta samankaltaisuudesta. Tutkimuskysymys on seuraava: Onko Yritys X sisäisesti itseohjautuva vai ei? Tutkimuksen tulokset voivat toivottavasti auttaa laajentamaan itseohjautuvuuden kasvavaa tutkimuspohjaa, sekä tuoda jossain määrin esille myös ajatusta orgaanisesta itseohjautuvuudesta ja sen ilmene- misestä.

Syynä orgaanisen itseohjautuvuuden tutkimukselle on se, kuinka kyseinen näkökulma on harvemmin tullut esille aihetta tutkittaessa. Tällainen katvealue tutkimuskentässä on ymmärrettävää, sillä tietoisia pyrkimyksiä itseohjautuvuuteen on helpompi tutkia, koska kohteilta löytyy ennen ja jälkeen vaiheet sekä dataa prosessista ja tutkimuskohteet ovat niiden näkyvyyden vuoksi helpompi löytää. Orgaanisesti kehittynyt itseohjautuvuus organisaatiossa on usein huomattavasti vaikeampaa havaita, sillä se usein naamioituu vain tavaksi, jolla asiat tehdään organisaatiossa. Itseohjautuvuuden havaitseminen tällaisessa

tilanteessa analysointia varten vaatikin yleensä ulkopuolisen henkilön, jolle itseohjautuvuus teoriana on tuttu, havaitsemaan sen.

Modernissa työskentelyssä, varsinkin niissä yrityksissä, joissa työntekijät eivät ole jatkuvasti esimiehen näköpiirissä, on kuitenkin monia piirteitä, jotka ovat omiaan sopivan ympäristön luomiselle orgaanisen itseohjautuvuuden emergenssin kannalta. Itsenäistä työskentelemistä on paljon ja varsinkin etätöissä kontakti omiin esihenkilöihin voi olla harvinaista. Perinteisempien, tiukan kontrollin ja hierarkioiden varaan rakennettujen organisaatioiden on haastavaa sopeutua tällaisiin muutoksiin, mikä näkyy esimerkiksi kasvavana haluna saada COVID-19 epidemian aikana etätöihin siirtyneet työntekijät takaisin konttoreihin ja takaisin tiukemman valvonnan alle.

1.3 Tietoperusta ja menetelmät ja rakenne

Tutkimuksen tietoperusta muodostuu aikaisemmasta tutkimuksesta aiheeseen, mutta sen tietopohjan ytimen muodostavat Martelan ja Jarengon (2017) esittelemät vaatimukset itseohjautuvuuden kannalta organisaation jäsenten keskuudessa, sekä Savaspuron (2019) esittämiin vaatimuksiin organisaation puolesta. Näitä kahta teoriaa yhdistämällä voidaan luoda kattava vertailu pohja, johon verrata kyselyn tuloksia. Kyselyn pohjalta kerättyä tietoa on myös tarkoitettu verrata aikaisempaan tutkimukseen itseohjautuvuudesta työelämässä, joissa on käytetty samankaltaista lähestymistapaa tiedon keruuseen. Tämän avulla saadaan kyselyn tulokset asetettua paremmin laajempaan kontekstiin ja osoittaa käytetyn lähestymistavan luotettavuus.

Tutkimus suoritetaan anonyymien verkkokyselyn kautta Yritys X:n työntekijöiden keskuudessa. Kysely toteutetaan Webropol-alustalla. Kyselyssä on pääasiassa suljettuja kysymyksiä, mutta mukana on myös joitakin avoimia kysymyksiä aineiston syventämiseksi ja ymmärryksen lisäämiseksi. Tutkimusote on siten pääasiassa kvantitatiivinen eli määrällinen, mutta mukana on myös kvalitatiivista eli laadullista tarkastelua.

Opinnäytetyön alussa on johdanto, jonka jälkeen toisessa luvussa käsitellään aiheeseen liittyvä tietoperusta sekä avataan samalla tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Kolmannessa luvussa kerrotaan tarkemmin Yritys X:stä ja tutkimuksen menetelmistä sekä raportoidaan tutkimuksen toteutus. Neljännessä luvussa kerrotaan kyselyn tulokset. Viidennessä luvussa pohditaan tuloksia sekä verrataan niitä tietoperustassa käsiteltyihin aiempiin tutkimuksiin. Sen jälkeen vastataan tutkimuskysymyksiin ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi tehdään jatkotutkimusehdotuksia. Yhteenvedossa tiivistetään opinnäytetyön keskeinen sisältö.

2 Itseohjautuvuus

2.1 Itseohjautuvuuden määrittely

Itseohjautuvuus on terminä vahvasti sidottu kahteen tutkimusalaan, management tutkimukseen ja johtajuuden tutkimukseen. Se on teoriana verrattain uusi ja vielä melko moninainen. Tarkkaa määritelmää sille ei ole vielä kehitetty. Sen vanhimmat edellä kävijät löytyvät 1900-luvun puolivälistä, mutta merkittäväksi teoriaksi itseohjautuvuus on kohonnut vasta 2000-luvun aikana. (Savaspuro 2019, 25–26.)

Teoriana itseohjautuvuuden keskeisin piirre on se, että se asettuu vasten perinteisempiä malleja siinä, miten se hahmottaa johtajuuden ja organisaatio rakenteen. Aikaisemmat mallit hallinnoimisessa ja johtajuudessa ovat perustuneet laajalti perinteisiin näkemyksiin johtajuudesta. Nämä juuret yltävät pitkälle historian hämärään, mutta suuren osan olemassaolostaan nämä perinteet ovat asuneet politiikan ja sotatieteiden alalla. Ne koostuivat laajalti byrokratian kasvattamisesta, sillä sen avulla pystyttiin tuomaan valtakunnat paremmin keskusvallan alaisuuteen, ja aikaisemien johtajien elämän ja ominaisuuksien tarkastelemisesta ja emuloinnista. (Kostamo 2017, 79–90.)

Yritystoiminnan maailmaan ajatus johtajuudesta ja organisoimisesta jonkinlaisena tieteenä tai oppina ovat siirtyneet 1800-luvulla teollistumisen yhteydessä ja 1900-luvun aikana nämä teoriat jalostettiin tutkimusaloiksi teorioineen ja koulukuntineen. Nämä teoriat perustuivat vahvasti hierarkioihin, kontrolliin ja byrokraattiseen ajatusmaailmaan. Pahimmillaan alaisia ei nähty itsenäisinä olentoina, vaan liki mekaanisina toimijoina, joiden täytyi vain tehdä mitä hierarkiassa heitä ylempänä oleva henkilö käski heitä tekemään ajattelematta itsenäisesti. Itsenäinen ajattelu nähtiin jopa haitallisena halutun tuloksen kannalta (Martela 2014). Tuloksena oli kankea rakenne, jossa uudet ideat harvoin leviävät alhaalta ylöspäin ja muutosten teko vaatii useamman portaan lävitse kulkemisen, ennen kuin se otetaan kokonaisvaltaisesti käyttöön. (Kostamo 2017, 79–100.)

Tämänkaltainen johtamis- ja management-tyyli on edelleenkin juurtunut moneen organisaatioon. Institutionaalinen inertia ja yleinen tottumus hierarkkisiin organisaatioihin väestön keskuudessa hidastavat suurempien muutosten tekemistä ja jopa kokeilemista. (Savaspuro 2019, 11–12.)

Itseohjautuvuus teoriana asettuu haastamaan näitä perinteisiä malleja edustavia suuntauksia. Hierarkioille ja byrokraattisuudelle organisaatioissa etsitään vähemmän jäykkiä malleja, jotka eivät perustu yksisuuntaisiin valtasuhteisiin. (Martela & Jarenko 2017, 16–18) Luther Gulick, amerikkalainen sosiologi, kuvaili itseohjautuvuutta byrokratian vastakohtaksi jo 1930-luvulla (Sarasvuo 2019, 25). Johtajuus nähdään enemmän jaettuna asiana kuin

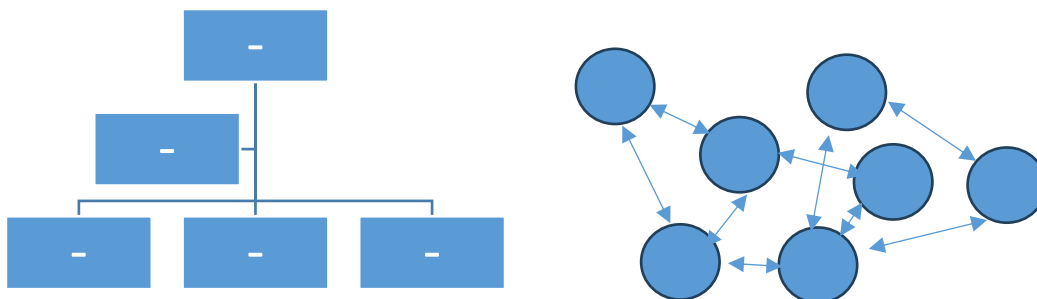
pysyvänä roolina; vaikka itseohjautuvassa organisaatiossa voi olla vastaavia henkilöitä, teorian näkökulmasta johtajuus nähdään pikemminkin vuorovaikutuksellisessa roolissa kuin aseman tuomana tehtävänä. Täten kuka tahansa voi olla johtaja tilanteen mukaan ja itsensä johtaminen muodostaa merkittävän osan johtamisvuorovaikutuksesta itseohjautuvassa organisaatiossa. (Salovaara 2017, 53–56 ja 63–69.)

Muodollisessa johtajan asemassa olevalle henkilölle jääkin itseohjautuvassa organisaatiossa tehtäväksi monesti alaisten oman toiminnan mahdollistaminen ja coachaaminen tarvittaessa, sekä mahdolliset hallinnolliset tehtävät kuten tiimin tilanteen raportointi eteenpäin ja tulosten varmistaminen (Kiiskinen 2019). Joissain itseohjautuvissa organisaatioissa ei edes ole muodollisia johtajia, vaan tiimin asiat päätetään tiimipalavereissa tai vastaavissa tilaisuuksissa kollektiivisesti. (Salovaara 2017, 49–55)

Luonnollisesti tämä tarkoittaa sitä, että kontrollin määrä organisaatiossa vähenee. Perinteisempien teorioiden kannalta tämä on ongelmallista, itseohjautuvuuden puolesta ei niinkään. Yksi itseohjautuvuuden avain tavoitteista on juuri kontrollin vähentäminen organisaatiossa, jotta jäsenet ovat vapaita pyrkimään kohti annettuja tavoitteita parhaimmalla katsomallaan tavalla.

Organisaation kompleksisuus kasvaa hierarkian vähetessä. Todella itseohjautuvan organisaation johtamisrakenne muistuttaa enemmän verkkoa, jossa jokainen jäsen toimii johtajana eri tilanteissa ja eri henkilöille tarpeen ja osaamisen mukaan. Vastakohtana tälle on perinteisempien mallien pyramidimainen rakenne, jossa kaikki tieto liikkuu pääasiassa vertikaalisessa suunnassa useiden välikäsien lävitse ja komennot vain ylhäältä alaspäin. (Laloux 2016, 60–61.)

Tämä tavanomaisen hierarkian puute ei kuitenkaan tarkoita, etteikö itseohjautuvassa organisaatiossa olisi rakenteita, päinvastoin. Itseohjautuvassa organisaatiossa on edelleen rooleja ja prosesseja eri tehtäviin ja tilanteisiin. Itseohjautuvassa organisaatioissa rakenteet muodostuvat osin itsestään ihmisten oman organisoitumisen pohjalta, mutta myös yhteisillä päätöksillä. Ilman selkeitä rakenteita näyttämässä ja rajaamassa toiminnan suuntaa ei organisaatio kykene toimimaan tehokkaasti tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Laloux 2016, 64). Kuviossa 1 visualisoidaan perinteisen ja itseohjautuvan organisaation rakenne erot.

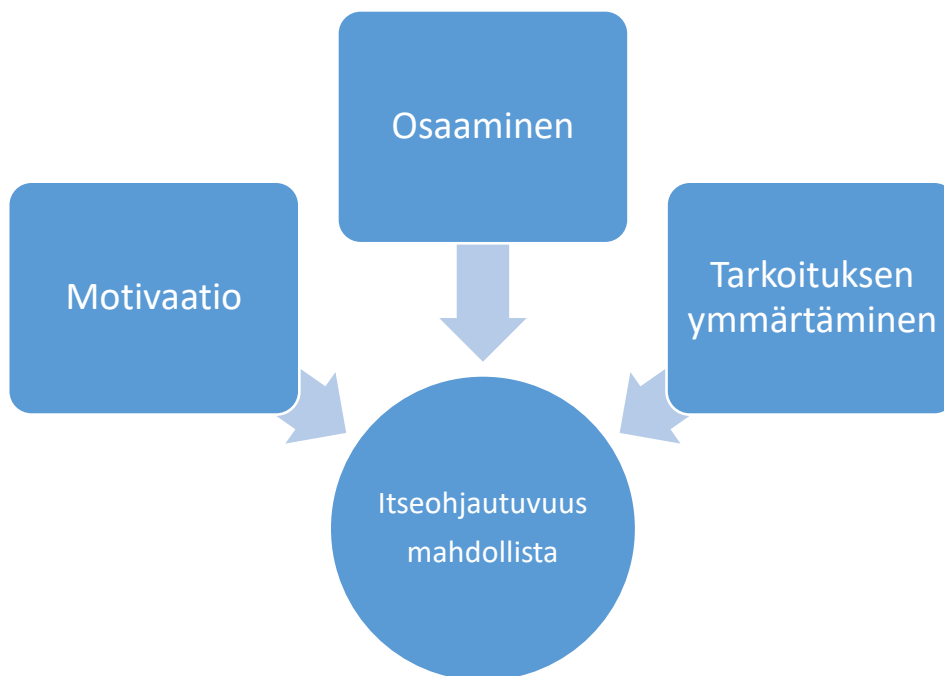


Kuvio 1. Perinteisen ja itseohjautuvan rakenteen visualisointi (mukaillen Laloux 2016, 60–64)

2.2 Itseohjautuvuuden vaatimukset

Itseohjautuvuuteen ei päästä antamalla vapaat kädet organisaation jäsenille ja julistamalla organisaation olevan nyt itseohjautuva. Tällaisen implementaation seuraus on pääsääntöisesti sekaannus ja turhautuneisuus, jota seuraa paluu vanhaan pienillä muutoksilla. (Savaspuro 2019, 34–35.) Muutos itseohjautuvuuteen vaati tämän opinnäytetyön kirjoittajan mielestä huolellista suunnittelua ja tukea, kun se tehdään tietoisena valintana, mutta ennen kaikkea sen toimivuuden kannalta on tiettyjen ehtojen täytyttävä jäsenten keskuudessa.

Itseohjautuvuuden ehdot ovat motivaatio, työn tai toiminnan tarkoituksen ja tavoitteiden ymmärtäminen ja riittävä osaaminen. Jokainen näistä vaatimuksista on itseohjautuvuuden toteutumisen kannalta kriittinen. Itseohjautuvassa organisaatiossa kontrollin ja valvonnan määrä vähenee verrattuna perinteisempiin organisaatio rakenteisiin. Siksi organisaatioiden jäsenten oman motivaation vaikutukset korostuvat ja määrittävät tuottavuuden tasoa enemmän. (Martela & Jarenko 2017, 12–13.) Kuviossa 2 tiivistettynä vaatimukset organisaation jäsenten puolelta.



Kuvio 2. Jäsenten vaatimukset organisaatiossa itseohjautuvuutta varten (Martela & Jarenko 2017, 12–13)

Motivaatio on laajasti tutkittu aihe, minkä vuoksi se on määritelty monella eri tavalla motivaatiotutkimuksen historian aikana. Klassisin teoria tällä alalla on kenties Maslown (1943) tarvehierarkia teoria, jonka johtopäätöksiä moni myöhempi teoria on lähtenyt jalostamaan. Monia näistä teorioista yhdistää kuitenkin ajatus siitä, että pohjimmiltaan motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jossa ihminen jaksaa ja haluaa aktiivisesti tehdä tai suorittaa jotakin. (Sinokki 2016, 60) Tämä jotakin voi olla monia asioita aina harrastuksesta kotitöihin, mutta tämä tutkimus motivaationa terminä työmotivaation näkökulmasta.

Työmotivaation lähteiden löytämiseksi on muodostettu useampia teorioita. Adamsin (1963) pääomateorian mukaan työmotivaatio syntyy itsensä vertailusta työkavereihin ja miten työntekijä arvostaa omaa työtään ja siitä saamaa palkkaansa. Motivaatio kasvaa, kun henkilö kokee pärjäävänsä hyvin vertailussa ja tuntee tulevansa arvostetuksi palkan ja reilun kohtelun kautta. Herzbergin (1964) motivaatioteoria ehdottaa työmotivaation muodostuvan asioista, joita ihmiset arvostavat työssään ja tavoitteissaan. Merkittävimmiksi tekijöiksi muodostuvat palkka, työtoverit ja suhteet heihin, työn vakaus sekä johdon laatu. David McClellandin tarveteoria perustuu ajatukselle siitä, että tiettyjen kriteerien tai tavoitteiden on täyttyvä, jotta henkilö olisi työssään motivoitunut. Nämä kriteerit muodostuvat oman kehityksen kokemuksesta, työyhteisöön kuuluvuuden tunteesta, tasapainosta haasteellisuuden ja onnistumisen välillä sekä tasapainosta vallan ja tunnustuksen tunteen välillä. (Núñez 2022.)

Decin ja Ryanin (200, 69) mukaan motivaation lähteet voidaan jakaa kahteen kategoriaan, sisäisiin ja ulkoiisiin lähteisiin. Edellisessä kappaleessa esitellyistä useista vaihtoehtoisista

motivaation lähteiksi voitaisiin luokitella esimerkiksi oman kehittymisen tunne, työyhteisöön kuuluvuuden tunne tai sopiva haasteen ja onnistumisen tasapaino. Sisäisissä motivaation lähteissä motivaatio syntyy omista kokemuksista ja tuntemuksista liittyen työhön tai työympäristöön, kuten halu kehittyä omassa tehtävässään tai suoriutua hyvin (Deci & Ryan 1985, 43, Strömmer 1999, 153). Sisäinen motivaatio syntyy myös yksilön hakeutuessa sellaisten tehtävien tai sellaiseen toimintaan, josta hän itse pitää tai jonka hän kokee merkitykselliseksi jollakin tavalla (Deci & Ryan 2000, 227–268).

Ulkoinen motivaatio syntyy reaktiona ulkoisiin vaikuttimiin, eli se on reaktiivista (Mayor & Risku 2022, 38). Sen lähteet koostuvatkin asioista kuten palkka ja ylennykset tai muut ulkoiset palkinnot, mutta myös valvonta ja pakon tunne voivat toimia ulkoisen motivaation lähteinä (Ruohotie 1998, 38). Harmaata aluettakin löytyy, kuten arvostetuksi tulemisen kokeminen, jossa kyseessä on ulkoa tuleva asia, joka kuitenkin luo vahvasti sisäisen tunteen ja yksilö voi löytää motivaatiota yhtä aikaa ulkoisista ja sisäisistä lähteistä. Itseohjautuvuuden kannalta sisäisten lähteiden on useimmiten katsottu olevan optimaalisimpia työn vapaamman luonteen ja kompleksisempien johtajuussuhteiden vuoksi. Sisäinen motivaatio on myös monesti kestävämpää kuin ulkoinen; sisäisiä lähteistä kumpuava motivaatio useammin lisää henkilön jaksamista ja antaa energiaa työhön, siinä missä ulkoisista lähteistä kumpuava motivaatio kuluttaa sitä. (Mayor & Risku 2015, 35–37.)

Ilman motivoitunutta jäsenistöä ei itseohjautuvuus kykene toimimaan, sillä tällöin eivät he ohjaa omaa toimintaansa tehokkaasti. Motivaation puute on kenties hankalin asia korjata missä tahansa yhteydessä, varsinkin jos se on laajalti levinnyt ongelma organisaatiossa. Yksittäisen henkilön motivaatio voi vaihdella useista eri syistä mikä tekee oikeanlaisen ratkaisun löytämisen haastavaksi jo pelkästään yksilö tasolla (Kyllönen 2017, 13–25, Hall 2013). Sen sijaan, mikäli organisaation jäsenten kollektiivinen motivaatiossa on alhaalla, kielii se usein laajemmista ongelmista. Tällaisen tilanteen kohdalla voidaan vaatia laajempia toimia kuin henkilöstön liikuttelu tai ryhmäytyminen. Pahimmillaan voidaan joutua miettimään rakenteellisia muutoksia organisaatiossa. (Railosalo 2017, 16.)

Motivaatio yksin ei kuitenkaan riitä. Organisaation jäsenten täytyy myös ymmärtää työnsä tarkoitus ja tavoitteet. Itseohjautuvassa organisaatiossa jäsenillä on yleensä useita eri vaihtoehtoja lähestyä tehtäviänsä ja he voivat valita itselleen parhaiten sopivan tavan. Mikäli työtä tai sen tavoitetta ei ymmärretä riittävän hyvin, on vaikea valita oikea lähestymistapa sen saavuttamiseksi. (Savaspuro 2019, 48–49.) Itselle epäsopivalla tavalla työskenteleminen tai työskenteleminen tavalla, joka ei sovi yhteen tavoitteiden kanssa heikentää työn tehokkuutta. Koska onnistumiset ja oman kehittymisen tunne ovat motivaation lähteitä useassa teoriassa, on tavoitteista jääminen niiden kannalta vaurioittavaa. Saavuttamattomista

tavoitteista syntyy helposti epäonnistumisen tuntemuksia, jotka nakertavat motivaatiota. Heikkenevä motivaatio puolestaan vaikeuttaa tavoitteiden saavuttamista entisestään. (Savaspuro 2019, 48–49; Erto 2021.)

Itseohjautuvuuden kannalta onkin tärkeää, että tavoitteet, niin henkilökohtaiset kuin yhteiset, ovat kaikille jäsenille selkeitä. Parhaiten tämä onnistuu asettamalla selvät ja saavutettavissa olevat tavoitteet organisaatiolle ja sen jäsenille, ja tekemällä selväksi miten näihin tavoitteisiin päästään. Jäsenten tulee myös olla tietoisia siitä, mikä asia on kenenkin vastuulla ja mistä vastataan kollektiivisesti, jotta samasta asiasta vastaavat tekevät yhteistyötä eivätkä yritä molemmat tehdä samaa asiaa itsekseen. (Savaspuro 2019, 48–49.)

Viimeinen kriittinen pilari jäsenten keskuudessa on riittävä osaaminen omien tehtävien suorittamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Osaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä tietoja ja taitoja, joilla henkilö suoriutuu päivittäisistä tehtävistään organisaatiossa. Nämä tiedot ja taidot voivat olla koulutuksen seurausta tai kokemuksella hankittu. Verrattuna motivaation ja tavoitteiden ymmärtämiseen, riittävän osaamisen varmistaminen organisaation jäsenten keskuudessa on helpompaa kuin riittävän motivaation tai tavoitteiden ymmärtämisen varmistaminen.

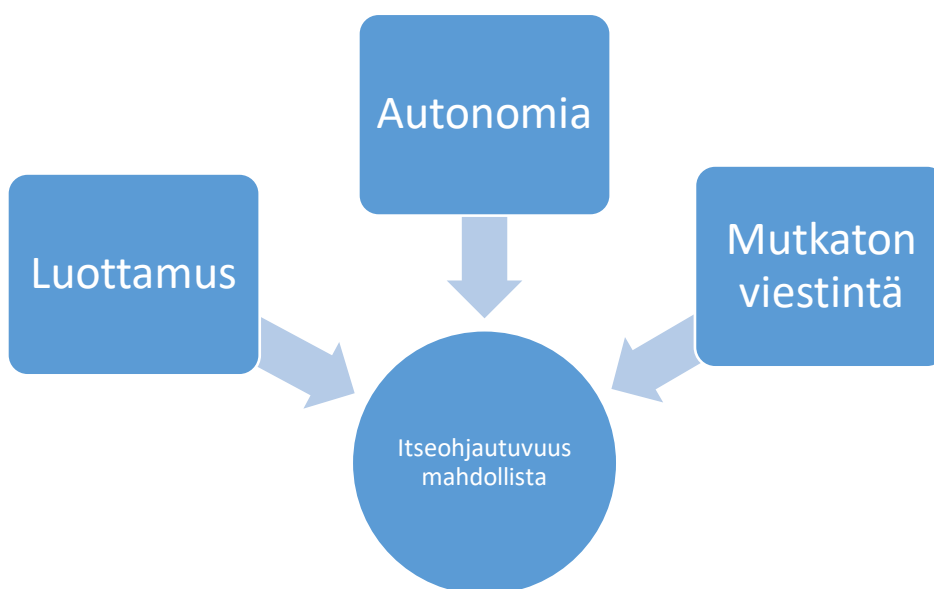
Oleellisen osaamisen varmistaminen keinot voidaan karkeasti jakaa kahteen osa-alueeseen; rekrytointiin, jolla hankitaan organisaatioon uusia jäseniä, joilta löytyy haluttua osaamista, ja uudelleen koulutukseen, jolla varmistetaan se, että organisaation jäsenet joiden nykyinen osaaminen ei ole syystä tai toisesta sopivalla tasolla pääsevät kehittämään haluttuja taitoja (Mannermaa 2022; Tainio-Keinonen 2019). Ongelman havaitseminen saattaakin olla haastavampaa kuin ongelman korjaaminen, sillä keinoja organisaation osaamisen puutteeseen puuttumiseen on olemassa useita.

Vaikka osaamisen lisääminen organisaatiossa on yksinkertaisempaa kuin motivaation tai tavoitteiden ymmärtämisen, ei sen vaikutuksia organisaation toimintakykyyn tulisi aliarvioida. Mikäli organisaation jäsenillä ei ole riittävää osaamista, eivät he pysty saavuttamaan asetettuja tavoitteita luotettavasti, mistä seuraa epäonnistumista ja motivaation heikkenemistä.

Kun nämä kolme vaatimusta täyttyvät riittävässä määrin organisaation jäsenten keskuudesta riittävässä määrin, on organisaatiossa jäsenten puolesta sopiva maaperä itseohjautuvuuden rakentamiselle tai muodostumiselle.

Valmiudet itseohjautuvuudelle jäsenten keskuudessa ei ole ainoa asia, mitä vaaditaan organisaatiolta, joka haluaa implementoida itseohjautuvuutta. Organisaation kulttuurin on oltava sopiva, jotta itseohjautuvuutta voidaan koittaa ottaa käyttöön.

Nämä organisaatiokulttuuriin piirteet ovat luottamus, autonomia ja mutkaton vuoropuhelu. Kun organisaatio luottaa jäseniinsä ja vastaa siihen omalla luotettavuudellaan tämä vuoro-vaikutus luo arvostuksen ja vakauden tuntemusta jäsenissä. Nämä tuntemukset puolestaan ruokkivat monia motivaation lähteitä, parantaen jäsenten motivaatiota ja siten tehokkuutta. Luottamus edellyttää autonomiaa, sillä jatkuvasti valvottu ja ohjailtu henkilö ei ole luotettu. Autonomian kokemus puolestaan auttaa lisäämään työn imua ja motivoi työskentelemään. Kuviossa 3 on visualisoitu vaatimukset organisaation päästä. (Savaspuro 2019, 52.)

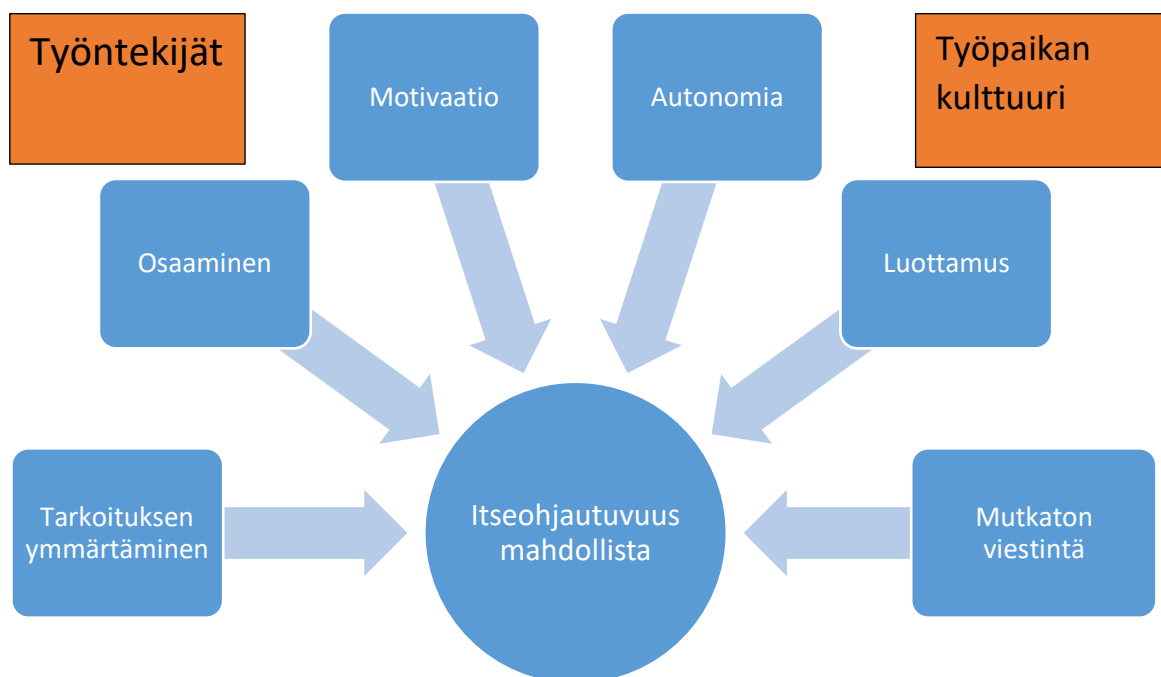


Kuvio 3. Organisaation vaatimukset itseohjautuvuudelle (Savaspuro 2019, 52)

Tässä yhteydessä autonomia ei tarkoita täyttä vapautta organisaation jäsenelle tehdä vain sitä mikä miellyttää tai kiinnostaa, vaan sitä että toiminnalle ja tehtäville asetetaan rajat, joissa toimia. Kyse ei kuitenkaan ole tiukoista raameista, vaan suuntaa antavista ohjenuorista, jotka auttavat työn kohdistamisessa tavoitteisiin ja auttavat hahmottamaan tehtävän kannalta parasta lähestymistapaa. Näiden raamien sisällä organisaation jäsenillä on mahdollisuus ohjata omaa työtään ja toimintaansa parhaaksi katsomallaan tavalla annettujen tavoitteiden saavuttamista varten. (Savaspuro 2019, 52.)

Mutkaton vuoropuhelu johdon ja jäsenten välillä on oltava sujuvaa, jotta voidaan koittaa implementoida itseohjautuvuutta laajemmin organisaatiossa. Informaation on kuljettava molempiin suuntiin luotettavasti ja tehokkaasti jotta kaikilla on tarvittava tieto päätösten tekemiseen työssään. Tämä tarkoittaa myös erimielisyyksien hyväksymistä työyhteisössä. (Savaspuro 2019, 52.)

Kun nämä kaikki kriteerit täyttyvät molemmissa osapuolissa, organisaatiossa ja sen jäsenen keskuudessa, voidaan puhua ympäristöstä, johon itseohjautuvuus on istutettavissa onnistuneesti. Samanlaisissa olosuhteissa voi itseohjautuvuutta ilmetä myös itsestään, mikäli työn luonne sen muuten sallii. Kokonaiset laajat organisaatiot kuten yritysketjut tai valtiolliset virastot eivät kykene muuttumaan itseohjautuviksi ilman tietoista yritystä, mutta niissä voi luonnostaa ilmestyä itseohjautuvuuden pesäkkeitä. Yksittäiset tiimit tai liikkeet voivat siirtyä jonkinlaisen itseohjautuvuuden piiriin sisäisessä toiminnassaan, mikäli kaikki pohjavaatimukset osuvat kohdalleen, ilman että varsinaisesti edes huomaavat muutosta perinteisestä tavasta järjestellä työtään. Kuviossa 5 molempien osapuolten vaatimukset itseohjautuvuutta varten on yhdistetty visualisointia varten.



Kuvio 4. Jäsenien ja organisaation vaatimukset yhdistettynä (Martela & Jarenko 2017, 12–13; Savaspuro 2019, 52)

Tämä työ paneutuu juuri tähän orgaanisen ilmenemisen näkökantaan aiheessa. Yritys X, osana kansallista ketjua, on vain yksittäinen osa organisaatiossa. Ketju johon Yritys X kuuluu ei ole ainakaan julkisesti ilmoittanut etsivänsä itseohjautuvia ratkaisuja organisaatiossaan, mutta paikallisella tasolla voi itseohjautuvuutta ilmetä liikkeissä. Juuri nämä pienet ja keskikokoiset liikkeet kyseisessä ketjussa ovat sellaisia, joissa itseohjautuvuutta voi ilmetä itsestään. Kyseinen yritys koostuu pienikokoisesta henkilökunnasta, jossa on liikkeen sisällä hyvin matala hierarkia. Pinnallisella katsauksella sillä on potentiaalia olla ainakin jossain määrin itseohjautuva, tai ainakin sisältää itseohjautuvia piirteitä sisäisessä toiminnassaan.

3 Kyselytutkimus Yritys X:ssä

3.1 Kohdeyritys

Yritys X on keskikokoinen elintarvikemyymälä. Se sijaitsee Kymenlaakson alueella olevan kaupungin esikaupunkialueella suurikokoisen tien varrella ja on osa valtakunnallista ketjua. Asiakaskunnan muodostavat pääasiassa lähialueen asukkaat sekä ohikulkevat matkustajat. Yritys X palvelee vuodessa keskimäärin 350 000–400 000 asiakasta ja sen vuosittainen liikevaihto on noin 6,1–7,5 miljoonaa euroa. Luvut ovat aikaväliltä 2018–2022. Kaupan henkilökunta koostuu 10 pysyvistä henkilöstä, sekä ajoittaisesta kausityövoimasta tai harjoittelijoista. Luvussa on mukana esihenkilö, joka ei osallistu kyselyyn. Myös tilapäiset työntekijät on suljettu kyselyn ulkopuolelle. Liikkeen työsopimukset ovat Palvelualojen ammattiliitto PAM:in ja kaupan alan työehtosopimuksen alaisia. Työehtosopimuksen määrittämän palkkauksen lisäksi työstä on saatavissa tulospalkkio, jonka maksimi arvo on 1 euro per tehty työtunti. Tämä tulospalkkion koko määrittyy yhdistelmästä asiakastyytyvyyttä ja erilaisten liikkeen sisäisten mittareiden, kuten tuotesaldojen, tarkkuuden mukaan.

Työ on vuorotyötä. Päivässä on pääsääntöisesti kolme vuoroa eli aamu-, väli- ja iltavuoro, joskin poikkeuksia on. Säännöllinen poikkeus on sunnuntai, jolloin lyhyemmän aukioloajan vuoksi työvuoroja on vain kaksi. Päivittäiset työtehtävät koostuvat tuotteiden purkamisesta kuormasta, tuotteiden hyllyttämisestä, kassa työskentelystä ja asiakkaiden neuvomisesta tai opastamisesta. Lisätuotteiden myynti asiakkaille ei kuulu työtehtäviin. Aamuvuoron tehtäviin kuuluu lisäksi pakastettujen leipomotuotteiden sulattaminen uunissa myyntiä varten. Myymälän tilojen siivoaminen, pois sulkien vahinkojen aiheuttamat, välitöntä siistimistä kaipaavat tilanteet, on ulkoistettu erilliselle siivousyritykselle.

Liikkeessä ei ole pyritty tarkoitushakuisesti tai tietoisesti luomaan itseohjautuvia käytäntöjä. Työn luonne, työyhteisön koko ja työpaikka kulttuuri luovat kuitenkin liikkeessä sopivan ympäristön, jossa itseohjautuvuutta voisi ilmetä ilman tietoista pyrkimystä sen luomiseen.

3.2 Kyselytutkimus menetelmänä

Kyselytutkimus on yksi keskeisimpiä kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamismuotoja. Yleensä kvantitatiivista metodologiaa käytetään suurempien perusjoukkojen tutkimiseen ja pyritään tutkimaan helpommin kvantitoidavissa olevia kohteita (Lähdesmäki ym., 2015).

Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii vastaamaan tilastoitavissa oleviin kysymyksiin, kuten määrään, paikkaan tai aikaan, mutta voidaan sen metodeja käyttää keräämään tietoa myös muunlaisiin tutkimuksiin (Lähdesmäki ym., 2015). Tämä vaatii kysymysten asettelua ja ryhmittelemistä sopivammalla tavalla, jotta numeroidut arvot muodostavat näkymän

perusryhmän kollektiivisista kokemuksista. Tällä saadaan kerättyä tietoa jota voidaan soveltaa tutkimuskysymykseen vastaamiseen. Kvalitatiivinen lähestymistapa on pienen perusjoukon tutkimisen kannalta parempi, sillä sen lähestymistavalla pyritään selvittämään laadullisempaa informaatiota ja tarkastelemalla sitä syvällisemmin (Kananen 2008, 33–37).

Kysymykset, joihin kvalitatiivinen tutkimusmetodi on usein sopiva ovat karkeasti yksinkertaistettuna miksi, millainen ja miten (Lähdesmäki ym, 2021). Kvalitatiivisena tutkimuksena voidaan pitää yksinkertaistettuna asetettuna kaikkea sellaista tutkimusta, joka ei perustu tilastojen tai muiden määrällisten lähteiden tutkimiseen (Kananen 2008, 24–25).

Yhdistämällä kvantitatiivista ja kvalitatiivista lähestymistapaa voidaan saavuttaa tutkimuksessa triangulaatio. Tässä tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista lähestymistapaa yhdessä, eli menetelmä triangulaatio on ollut läsnä ainakin alustavasti. (Kananen 2008, 39–40)

3.3 Kyselyn toteuttaminen

Yritys X:n henkilöstölle lähetetty kysely koostui 32 suljetusta kysymyksestä ja seitsemästä avoimesta kysymyksestä (liite 1). Kysymykset muodostettiin tutkittavia aihealueita tarkastelemalla ja sitä kautta kehittämällä kysymyssarjat, jotka kohdistuvat omaan osa-alueensa. Kysymykset muodostettiin myös sillä ajatuksella, että samaa asiaa pyrittiin kysymään useamman kerran eri tavalla. Suljettuihin kysymyksiin oli valittava vastaus skaalalla 1–4, joissa 1 = täysin eri mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä. Nämä kysymykset oli jaoteltu seitsemään osa-alueeseen, joista jokainen vastasi yhtä itseohjautuvuuden edellytystä työyhteisön jäsenten ja työyhteisön työkuultuurin keskuudessa: motivaatio, osaaminen ja päämäärän ymmärtäminen työntekijöiden valmiuksien puolesta ja autonomia, luottamus ja mutkaton vuoropuhelu työpaikan työkuultuurin puolesta. Mukana oli lisäksi kategoria töiden jakautuminen, jolla pyritään kuvantamaan minkälaisella mekanismilla työt jakautuvat Yritys X:n sisällä. Tällä pyrittiin hahmottamaan, onko liikkeen sisäinen johtaminen kuinka itseohjautuvaa.

Kyselyn seitsemän avointa kysymystä vastasivat itseohjautuvuuden seitsemää edellytystä. Ne sijaitsivat suljettujen kysymysten lopussa ennen seuraavan osion alkua. Niiden tavoitteena oli kerätä kvalitatiivista tietoa analysoitavaksi ja siten antamaan laajemman kuvan Yritys X:n potentiaalisesta itseohjautuvuudesta.

Kysely toteutettiin käyttämällä Webropol-palvelua. Palvelu valittiin aikaisemman kokemuksen, helppokäyttöisyyden ja saatavuuden vuoksi. Linkki kyselyyn jaettiin liikkeen käyttämän viestintäsovelluksen kautta sen sisäisessä ryhmässä. Kysymyksiin vastaamiseen annettiin aikaa kolme viikkoa. Kysely suoritettiin internetverkon välityksellä jaetulla kysely lomakkeella perusjoukon keskuudessa. Perusjoukon koon vuoksi tavoitteena oli saada 100 %

perusjoukon jäsenistä vastaamaan kyselyyn tarkasteltavan tiedon maksimoimiseksi. Tämä tarkoitti siis yhdeksää henkilöä kokonaisuudessaan, sillä kysymykset oli muotoiltu työntekijöiden näkökulmasta, mikä rajasi liikkeen esimiehen kyselyn ulkopuolelle.

3.4 Kyselyn tulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on käyttää kyselyn pohjalta koottua numeerista dataa muodostamaan käsitys siitä, voidaanko Yritys X:n sisäisessä toiminnassa puhua itseohjautuvuudesta vai pelkästään pinnallisesta samankaltaisuudesta. Tavoitteena on siis muodostaa kvalitatiivinen tulos vertaamalla kyselyn tuloksia teorian viitekehukseen ja esimerkkeihin aikaisemmassa tutkimuksessa.

Kvantitatiivinen kyselytutkimus valittiin anonymiteetin säilyttämisen vuoksi; perusjoukon koko on sellainen, että avointen kysymysten käyttäminen saattaisi mahdollistaa henkilöiden tunnistamisen vastausten pohjalta. Koska osan kysymyksistä voi tulkita myös epäviralliseksi työtyytyväisyyskyselyksi vaatii tutkimusetiikan ylläpitäminen suljettujen, numeerisiin mittareihin perustuvien, kysymysten käyttämistä tiedon keräämiseksi. Kvalitatiivisen tiedon keräämiseksi jokaisen kysymysosion loppuun lisättiin vapaaehtoinen avoin osio, johon vastaajat saivat lisätä kommentteja tai kokemuksia aiheesta.

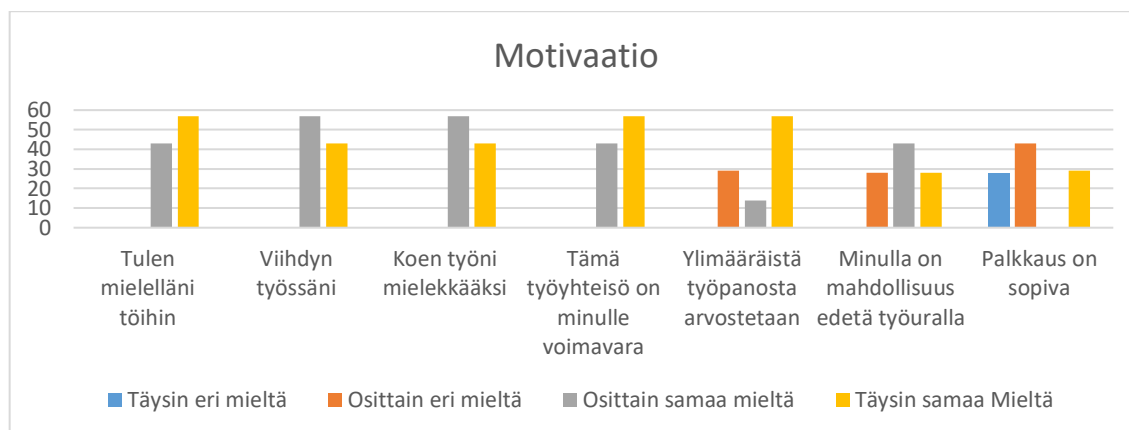
Tutkimuksen tutkimuskysymys, 'onko Yritys X:n sisäinen toiminta itseohjautuvaa' asettuu vahvasti noiden ydinkysymysten alle. Jonkinlaisen kvalitatiivisen aineiston keräämiseksi kyselyyn on sisällytetty avoimia kysymyksiä, joihin voi vastata useammalla sanalla tai lauseella. Yhdistämällä näitä kahta metodologista menetelmää voidaan toivottavasti muodostaa riittävän kattava kuva perusjoukon jäsenten kokemuksista näiden vaatimusten toteutumisesta Yritys X:ssä.

3.4.1 Motivaatio

Kyselyyn vastasi seitsemän liikkeen yhdeksästä työntekijästä, eli kaksi henkilö jäi puuttumaan tavoitellusta 100 % vastausasteesta. Seitsemän yhdeksästä on kuitenkin 77,8 % perusjoukon kokonaismäärästä, joten sen voidaan katsoa olevan edustava otos perusjoukon näkemyksistä ja kokemuksista työpaikan itseohjautuvuudesta.

Enemmistö vastaajista vastasi kyselyn motivaatiota kartoittaviin kysymyksiin positiivisesti. Vastaajat olivat pääsääntöisesti joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä kysymyksissä, joissa kysyttiin motivaatioon liittyviä kysymyksiä kuten "Koen työni mielekkääksi". Merkittävintä poikkeajaa oli kysymys numero seitsemän "Palkkaus on sopiva". Vastaajista 71,4 % oli tämän kysymyksen kanssa joko osittain tai täysin eri mieltä, mikä viittaa siihen, että nykyisellään palkan tarjoama motivaatio ei ole kaikkein tehokkain. Se on kuitenkin edelleen tekijä

motivaation rakentamisessa, sillä avoimen kysymyksen mukaan se on välillä merkittävä syy töihin tulemiseen. Kuvio 5 näkyvät kaikkien motivaatioon liittyvien vastausten jakaumat.



Kuvio 5. Motivaatio-osion tulokset (n=7)

Työyhteisön merkitys kuitenkin korostui palkkausta enemmän vastausten jakauman suunassa sekä avoimen kysymyksen vastauksissa. Alla suoria lainauksia avoimista kysymyksistä.

Hyvä työporukka (Henkilö 1).

Motivaatio on joskus todella hukassa. Rahan tarve ajaa kuitenkin aina lähtemään töihin. (Henkilö 2.)

Työyhteisö on erinomainen ja työn mielenkiinto (Henkilö 3).

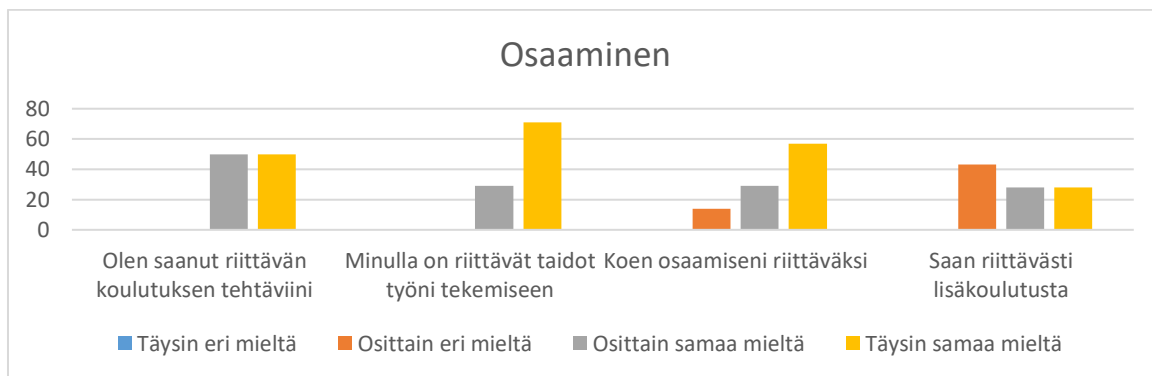
Olen motivoitunut ja järjestys motivoi minua (Henkilö 4).

Kokonaisuudessaan tämän kysely osion pohjalta ei voi puhua mitenkään epämotivoituneesta työyhteisöstä. Tämän kyselyn mukaan Yritys X:n henkilökunnan voidaan siis katsoa täyttävän motivoituneisuuden ehdot itseohjautuvuuden kannalta.

3.4.2 Osaaminen

Osaamisensa Yritys X:n henkilökunta koki pääsääntöisesti hyväksi. Kaikki vastaajat vastasivat positiivisesti kysymykseen saamastaan koulutuksesta nykyiseen tehtäväänsä, jaolla 50 % osittain samaa mieltä ja 50 % täysin samaa mieltä. Koulutus liikkeen tehtäviin on siis ainakin oikeilla raiteilla tehtävien perusosaamisen varmistamisen kannalta. Vain 14 % vastanneista oli osittain sitä mieltä, ettei heidän oma osaamisensa ollut täysin riittävä nykyisiin tehtäviinsä. Enemmistö, 86 %, oli joko osittain tai täysin sitä mieltä, että heidän nykyinen osaamisensa oli riittävä. Uuden osaamisen kouluttaminen on edelleen positiivisella

kannalla, 28 % ja 29 % vastanneista oli joko osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että saivat riittävästi lisäkoulutusta. 43 % vastaajista kuitenkin koki saamansa lisäkoulutuksen määrän osittain riittämättömäksi. Kuviossa 7 on tämän osion kysymykset ja vastausten jakauma havainnollistettu visuaalisesti.



Kuvio 6. Osaamista käsittelevän osuuden vastaukset (n=7)

Kokonaisuudessaan Yritys X:n henkilökunta kokee oman osaamisensa riittäväksi. Avoimen kysymyksen vastauksissa tämä tulee näkyviin selkeästi.

Hyvä (Henkilö 1).

Osaaminen on hyvällä tasolla (Henkilö 2).

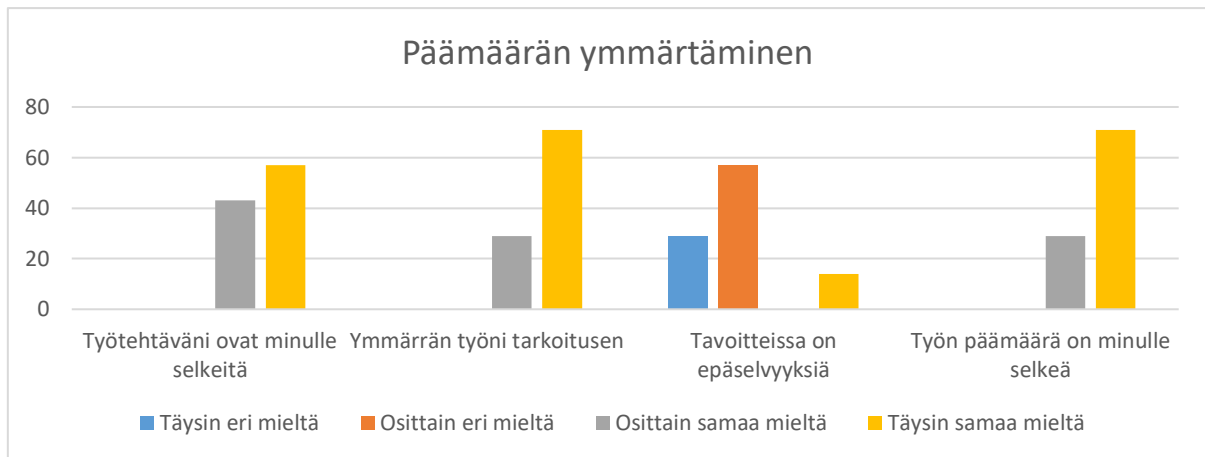
Hyväksi mutta aina on parantamisen varaa 😊 (Henkilö 3).

Koen osaavani kaikki työt hyvin (Henkilö 4).

Kaikki annetut vastaukset kuvailevat osaamistaan hyväksi ja yhdessä nostetaan esiin myös halu parantaa osaamista siellä missä mahdollista. Tämän kyselyn pohjalta vaikuttaisi siis siltä, että työntekijät Yritys X:ssä ovat tehtäviensä kannalta ammattitaitoisia ja suoriutuvat osaamisensa puolesta päivittäisistä tehtävistään ilman ongelmia.

3.4.3 Työn tarkoituksen ymmärtäminen

Työn tarkoitus ja päämäärä ovat henkilökunnalla melko hyvin tiedossa. Kysymyksiin, joissa tiedusteltiin työtehtävien selkeyttä ja työn tavoitteiden ymmärtämistä vastattiin positiivisesti tai osittain positiivisesti kaikkien vastaajien puolesta. Epäselvyyksiä tavoitteissa ei juurikaan koeta. Vain 14 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä kysymykseen ”Tavoitteissa on epäselvyyksiä”. Loput vastaajista olivat joko osittain eri mieltä, 57 %, tai täysin eri mieltä, 29 %. Kuviossa 7 on tämän kysely osion suljetut kysymykset ja niihin annetut vastaukset laitettu visuaaliseen muotoon.

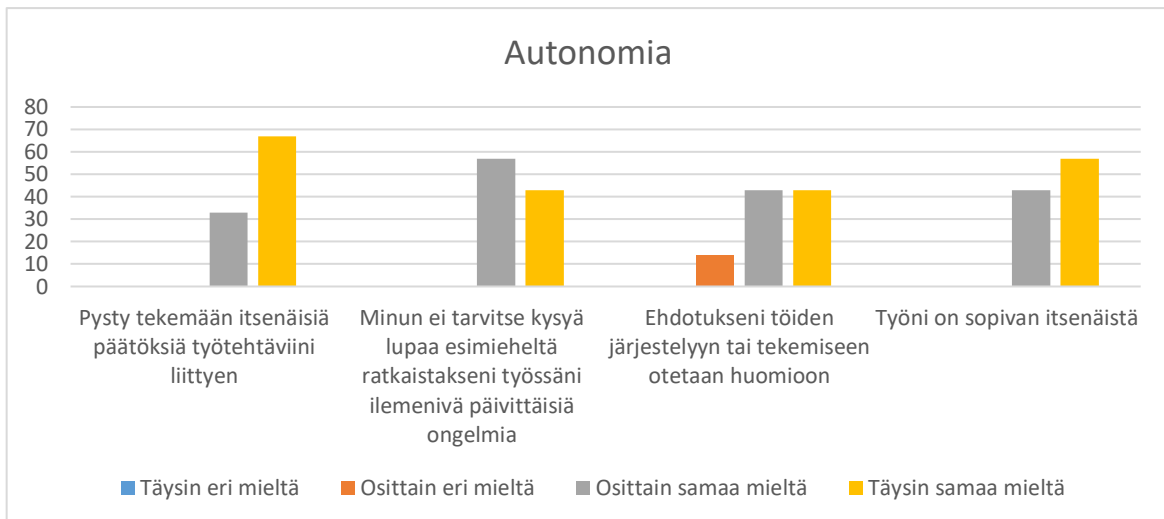


Kuvio 7. Päämäärän ymmärtämistä käsittelevän osion vastaukset (n=7)

Toisaalta koska avoimiin kysymyksiin annetut vastaukset ovat epäselviä verrattuna suljettujen kysymysten tuloksiin nousee esiin mahdollisuus, että tämä kyselyn osio oli huonosti aseteltu, joka johti hämmennykseen vastaajien keskuudessa. Suljettujen kysymysten pohjalta kuitenkin vaikuttaisi, että vastaajat kokevat ymmärtävänsä työnsä tarkoituksen ja tavoitteet melko hyvin.

3.4.4 Autonomia

Työntekijät Yritys X:ssä kokevat, että heidän ehdotuksensa töiden järjestelystä otetaan huomioon niitä suunnitellessa. 86 % on sitä mieltä, että heidän näkemyksensä otetaan tällaisissa tilanteissa huomioon, joko kokonaan, 43 %, tai ainakin osittain, 43 %. 14 % koki olevansa jokseenkin eri mieltä asiasta. Kaikki vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, ettei heidän tarvinnut olla yhteydessä esimieheensä ratkaistakseen normaaleja, päivittäistason ongelmia työssään. 57 % ytyi tähän mielipiteeseen ainakin osittain ja 43 % täysin. Sopivan itsenäiseksi, ainakin osittain, kokivat kaikki vastaajat. 57 % koki työnsä ainakin osittain sopivan itsenäiseksi ja 43 % oli täysin sitä mieltä, että työ oli sopivan itsenäisistä. Kysymykset ja vastausten jakauma esitelty tarkemmin kuviossa 5.



Kuvio 8. Autonomian kokemusta kosittävän osion vastaukset (n=7)

Avoimien kysymysten vastaukset tukevat näkemystä työn itsenäisyydestä. Niiden perusteella vaikuttaisi siltä, että työ koetaan itsenäiseksi ja työntekijöiden on mahdollista tehdä omia päätöksiä työstään, mutta vaihtelua löytyy työtehtävien mukaan.

Saan tehdä itse päätöksiä jonkun verran (Henkilö 1).

Toiset tehtävät ovat itsenäisempiä kuin toiset. Toiset työyhteisön jäsenet tarvitsevat toisten apua enemmän kuin toiset. Se välillä kuormittaa itseä. (Henkilö 2.)

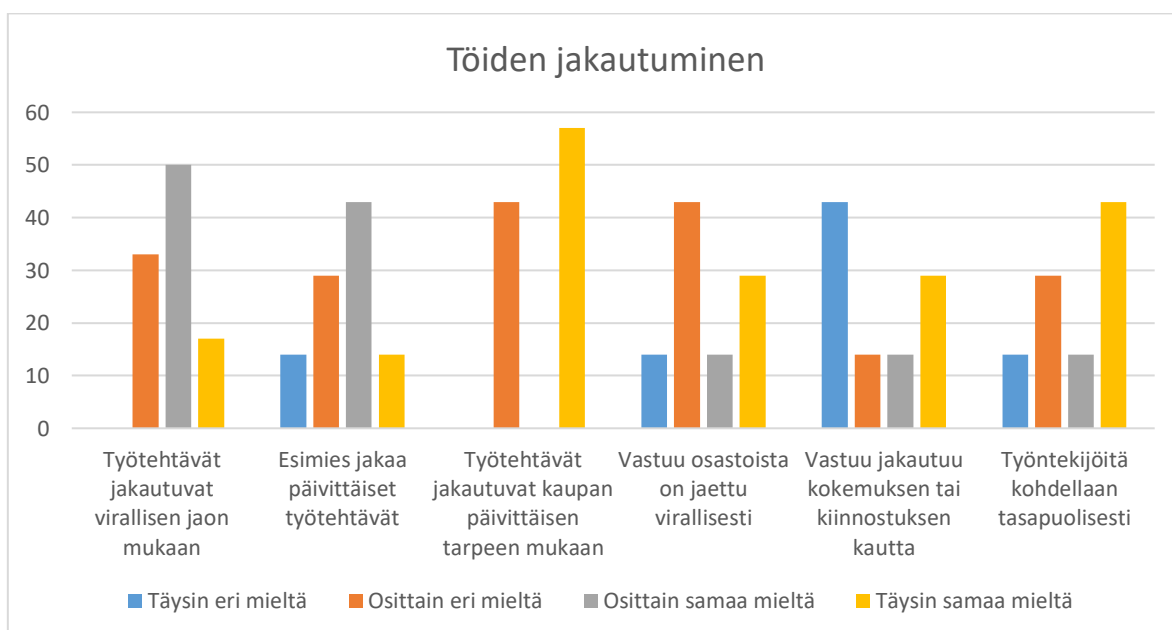
Täysin (Henkilö 4).

Osaa työtehtävistä pidetään itsenäisempinä kuin toisia. Tämä on ymmärrettävää, sillä osa töistä vaatii useamman henkilön työpanosta, jotta tuotteet saadaan sopivan ajan sisällä hyllytettyä. Esimerkiksi viileässä säilytettävät tuotteet ja pakasteet ovat tuotteita joiden hyllyttäminen monesti vaatii useamman työntekijän osallistumista tehokkuuden varmistamiseksi. Samalla sellaisten tuotteiden, jotka eivät vanhene tai vanhenevat riittävän hitaasti, esimerkiksi säilötyt elintarvikkeet tai hygienia tuotteet, hyllyttäminen ei välttämättä vaadi useamman työntekijän osallistumista. Näissäkin tehtävissä tosin monesti työntekijät työskentelevät rinnakkain samassa tehtävässä, kuin tekevät yhdessä samaa tehtävää yhtä aikaa.

Kaiken kaikkiaan työtään liikkeen työntekijät näyttäisivät pitävän melko itsenäisenä. Tämä ei ole yllättävää liikkeen työtehtävien luonteen vuoksi. Yritys X:ssä on tietyt päivittäiset tehtävät, jotka tulee tehdä ja ne ovat melko samankaltaisia päivästä toiseen. Variaatioita ilmenee lähinnä päivinä, jolloin tietyt erityissäilytystä vaativat tuotteet saapuvat liikkeeseen. Näillä tuotteilla on monesti prioriteetti hyllyttämiseen tai säilöntään siirtämisessä.

3.4.5 Töiden jakautuminen

Töiden jakautumista selvittävä osio kyselyssä oli lisätty selvittämään tasapuolisuuden kokemusta työyhteisössä. Tällä pyrittiin saamaan käsitystä työyhteisön sisäisestä koheesiosta sekä siitä, kuinka aktiivisesti töitä tarvitsee ohjata työyhteisössä. Tämän osion vastauksissa oli suurempaa vaihtelua kuin aikaisemmissa tai seuraavissa kysymysosioissa, mitä selittää osittain joidenkin kysytyjen asioiden subjektiivinen luonne. Tulos on kuitenkin se, että jokaisen tämän osion kysymyksen kohdalla vastausten jakauma on todella suuri ja pääasiallisesti ilman selkeää yleiskuvaa. Enemmistö kokonaisuudessaan kuitenkin kokee, että työntekijöitä kohdellaan liikkeessä tasapuolisesti. 43 % vastanneista oli tästä asiasta täysin samaa mieltä ja 14 % osittain. Merkittävä osa kuitenkin oli tämän kysymyksen kohdalla osittain eri mieltä, 29 % ja 14 % oli kokonaan eri mieltä. Avoimien kysymysten vastauksissa ilmenee jonkin verran toivetta siitä, että tehtävien jakautumisessa olisi enemmän kiertoa, jotta kokemus eri tehtävissä kasvaisi ja lisäisi tehokkuutta. Selkeyden vuoksi kuvio 6 sisällytetty tähän, josta näkee selkeämmin vastausten jakautumisen kysymysten yhteydessä.

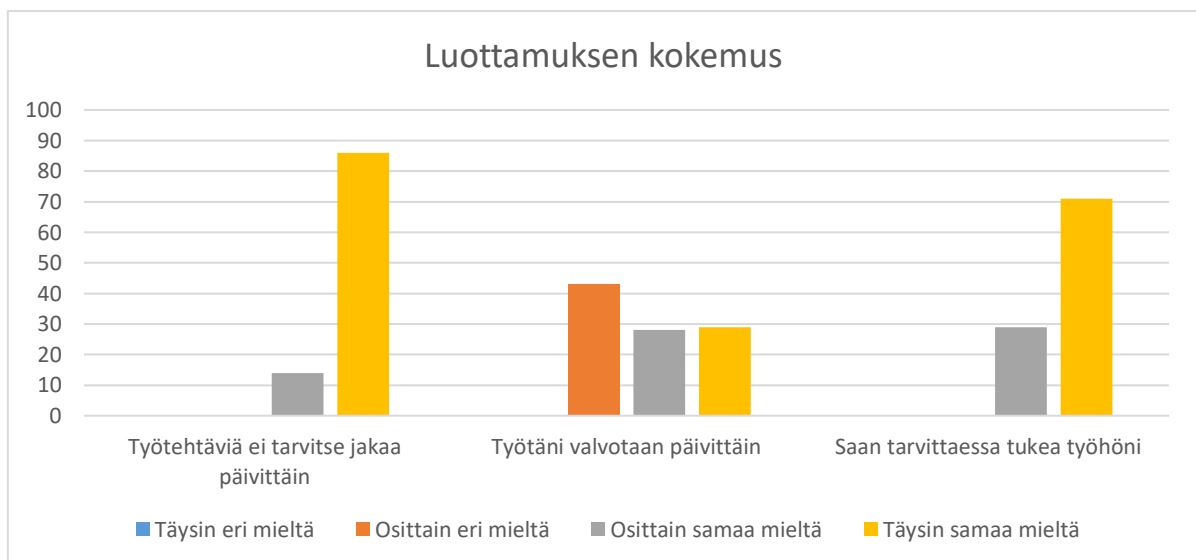


Kuvio 9. Töiden jakautumista käsittelevän osion vastaukset (n=7)

Tältä osalta on vaikea muodostaa yhtä luotettavaa johtopäätöstä kuin muista osioista. Enemmistö vastaajista toki on sitä mieltä, ainakin osittain, että työt jakautuvat tasapuolisesti. Merkityksellinen vähemmistö on kuitenkin sitä mieltä, että tällä saralla on varaa muutokseen. Avoimet kysymykset antavat kuitenkin sellaisen kuvan, että jonkinlaista säätöä osa työyhteisöstä kaipaisi töiden ja tehtävien jakautumiseen.

3.4.6 Luottamuksen kokemus

Yritys X:n henkilökunta kokee itsensä melko luotetuksi ja tuetuksi vastaustensa perusteella. 86 % vastanneista on täysin samaa mieltä siitä, ettei heille tarvitse jakaa työtehtäviä päivittäin, vaan työntekijöiden luotetaan tietävän mitä heidän kuuluu tehdä omatoimisesti. 14 % vastanneista on osittain samaa mieltä tästä kysymyksestä, eli 100 % vastanneista on ainakin jossain määrin samaa mieltä asiasta. Yhteenlaskettu enemmistö, 57 %, kuitenkin kokee, että heidän työtään valvotaan päivittäin. Tämän numeron kohdalla on tosin mahdollista, että kysymyksen asettelu on ollut epämääräinen, eikä ottanut huomioon päivittäin tapahtuvaa elektronista valvontaa esimerkiksi alkoholi-, nikotiini- ja tupakkatuotteiden ikärajanvalvon- nassa. 43 % vastanneista on puolestaan osittain eri mieltä tämän väittämän kanssa, joten jakaumaa tässäkin aiheessa löytyy. Yhteensä 100 % vastanneista kuitenkin kokee saavansa tarvittaessa tukea työhönsä. 71 % on täysin samaa mieltä siitä, että mikäli he tarvitsevat jonkinlaista tukea työskentelyynsä he voivat sitä saada ja 29 % vastanneista on osittain samaa mieltä. Kuviosta 10 voi nähdä paremmin valittujen vastausten jakauman.



Kuvio 10. Luottamuksen kokemusta käsittelevän osion vastaukset (n=7)

Avoimien vastausten pohjalta työntekijät kokevat itsensä hyvin luotetuksi. Eräs vastaajista antoi kokemansa luottamuksen arvosanaksi 9, oletettavasti peruskoulun kouluarvosana- asteikolla, toinen kuvaili tuntevansa itsensä 'täysin' luotetuksi. Vähiten itseään luotetuksi kokevakin kuvaili kokemaansa luottamuksen tunnetta yrityksen jo johdon suunnasta 'hyväksi'. Kokonaisuudessaan Yritys X:n työntekijät siis kokevat, että heihin ja heidän työpa- nokseensa luotetaan päivittäisellä tasolla.

3.4.7 Mutkaton vuoropuhelu

Vaikka Yritys X on pienikokoinen yritys, jolla ei itsellään ole yritystoimintaa omien tilojensa ulkopuolella, on se ottanut käyttöönsä moderneja keinoja työyhteisön sisäisen viestinnän mahdollistamiseksi ja helpottamiseksi. Vaikka suuri osa päivittäisestä viestinnästä tapahtuu kasvotusten, on näiden useampien viestintäkanavien olemassa oleminen hyvä tiedon kulkeutumisen kannalta. Useampi viestintäkanava myös mahdollistaa reaaliaikaisen tiedon välittämisen niille työyhteisön jäsenille, jotka eivät uuden tiedon saapuessa työyhteisöön ole parhaillaan työvuorossa liikkeessä. Tämä voi olla erityisen tärkeää niissä tapauksissa, joissa uusi tieto vaikuttaa jollakin tapaa töihin myöhempään työvuoroon saapuvien henkilöiden työskentelyyn. Kyky tällaiseen viestintään auttaa myös niissä tapauksissa, joissa joku pitää saada täyttämään vuoro, joka on sairaus- tai hätätapauksen jäänyt yllättäen tyhjäksi. Ylipäättään, monimuotoinen ja toimiva viestintä sujuvoittaa työskentelyä ja mahdollistaa nopeamman reagoinnin uusiin tilanteisiin.

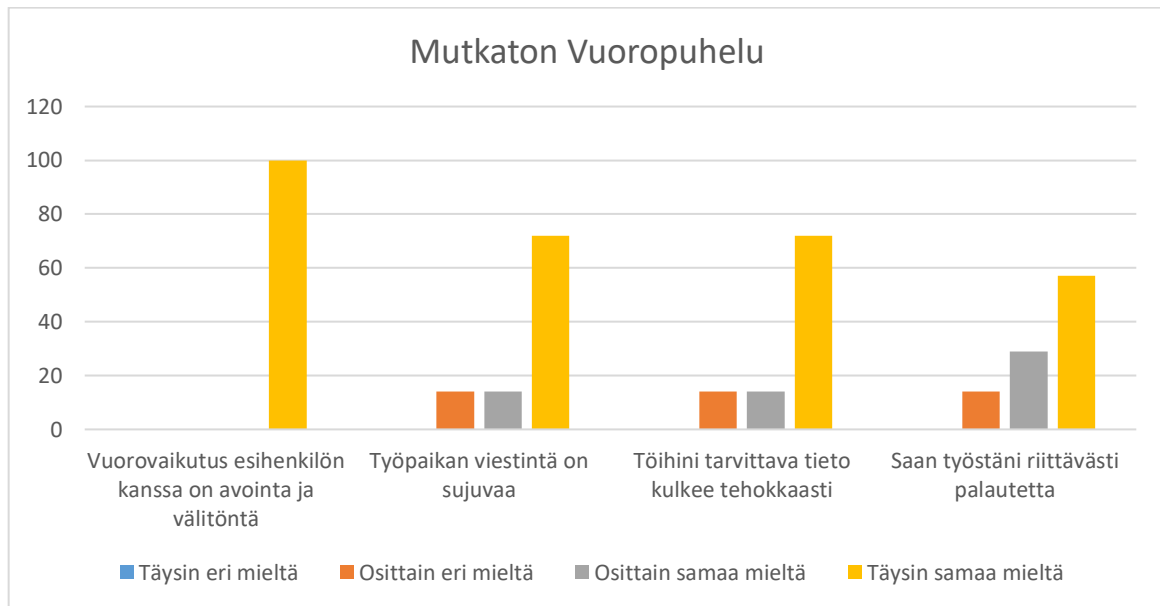
Yritys X:n ensisijainen elektroninen viestinnän kanava on Workchat niminen sovellus. Kyseessä on Metan kehittämä työpaikka sovellus, joka on suunniteltu työpaikkaviestintää varten. Se mahdollistaa viestinnän niin yksittäisen työryhmän sisällä chatpalvelujen avulla kuin laajemman työyhteisön tai koko yritysketjun sisällä oman tilan luomisen avulla. Myös yksittäiset viestit henkilöltä henkilölle ovat mahdollisia sovelluksen sisällä. (Meta 2023)

Workchatin lisäksi Yritys X:ssä on käytössä myös ketjun oma sähköpostipalvelu. Työn kannalta oleellisia viestejä tässä palvelussa lähetetään yleensä, kun ne eivät ole kiireellisiä tai kun ne koskevat laajempia, koko ketjua tai työyhteisöä koskevia muutoksia tai asioita.

Vuoropuhelun ja viestinnän laadun vastaajat kokivat Yritys X:n työyhteisön sisällä hyväksi kysymysten perusteella. 72 % vastanneista oli täysin samaa mieltä väittämän 'Työpaikan viestintä on sujuvaa' kanssa, kuten myös väittämän 'Töihin tarvittava tieto kulkee tehokkaasti' kanssa. 14 % oli molempien kysymysten kanssa osittain samaa mieltä, mutta toiset 14 % vastanneista oli kuitenkin osittain eri mieltä molempien väittämien kanssa. 100 % vastanneista oli kuitenkin täysin samaa mieltä siitä, että vuoropuhelu esimiehen kanssa oli mutkatonta ja sujuvaa.

Viestintä kulkee hyvin myös työntekijöiden suuntaan. Vastaajista 29 % on osittain ja 57 % täysin sitä mieltä, että he saavat työstään riittävästi palautetta. Tämä tarkoittaa, että vahva enemmistö, 86 % vastanneista työntekijöistä kokee saamansa palautteen riittäväksi. Tämä on tärkeää, sillä se mahdollistaa oman ammatitaidon kehittämiseen organisaation kannalta haluttuun suuntaan ja lisää huomioiduksi tulemisen kokemusta työntekijöiden keskuudessa.

Kuviossa 11 on tämän osion suljettujen kysymykset esitelty rinnakkain helpottamaan vastausten jakauman hahmottamista.



Kuvio 11. Mutkatonta vuoropuhelua käsittelevän osion vastaukset (n=7)

Avoimien kysymysten vastauksissa korostuu toimivan viestinnän kokemus. Vastaajat kokivat työyhteisön sisäisen viestinnän olevan hyvällä kantilla ja toimivaa.

Hyvää. Work chat hyvä. S-postia pitäisi lukea enemmän. (Henkilö 1.)

On sujuvaa. Workchat auttaa informaation kulkemisessa, esimies jakaa päivittäin tietoa sen kautta. Joskus osa jää infoamatta kasvotusten, silloin on hyvä kun on Chat. Joskus siinä lukemisessa on parantamisen varaa ja osa jutuista menee toisilta ohi. (Henkilö 2.)

Toimii erinomaisesti (Henkilö 3).

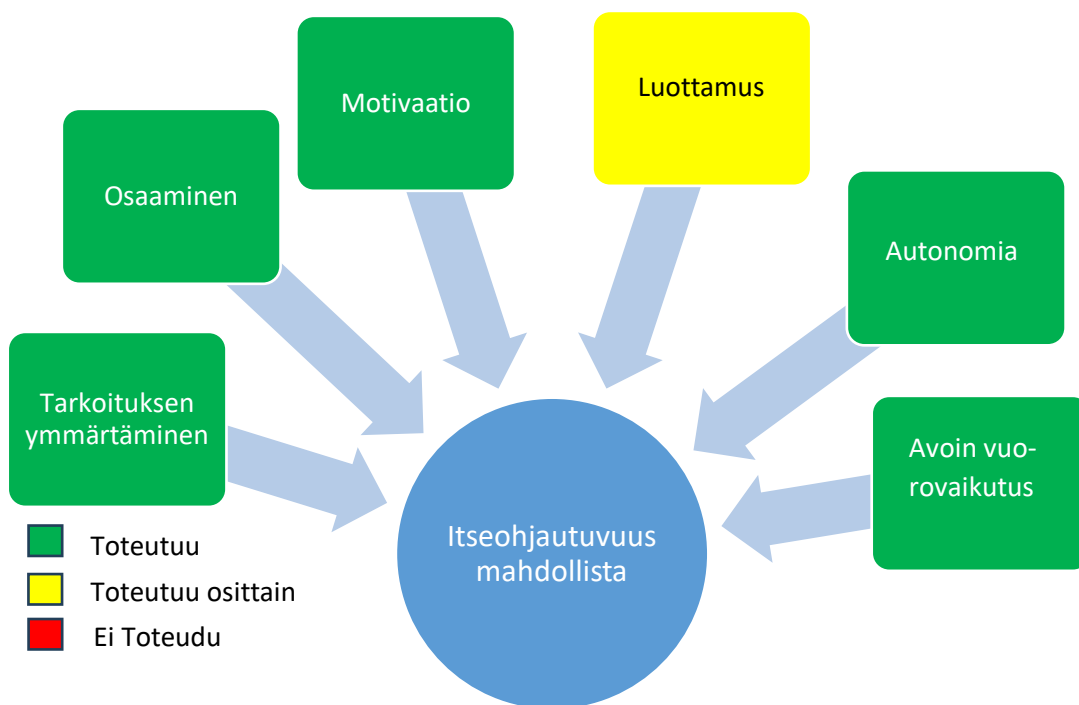
Hyvin sujuu (Henkilö 4).

Kuten avoimien kysymysten vastauksista näkyy, Workchat mainitaan positiivisena osana työpaikka viestintää ja koetaan käteväksi. Suurin haaste, joka viestinnän osalla avoimissa vastauksissa mainitaan on henkilökohtainen tarkkaavaisuus sähköisten viestintä kanavien käyttämisessä. Eräs vastaaja kokee, että ainakin itse voisi tarkkailla työsähköpostia ahkerammin ja toinen mainitsee, että kasvotusten tapahtuva viestintä on edelleen tärkeää, koska joskus asiat menevät ohitse sähköisessä muodossa.

Tältä pohjalta Yritys X:n viestintä on laajalti hyvällä pohjalla. Se yhteisönä käyttää useita viestintäkanavia, mikä auttaa tiedon kulun tehostamisessa ja lisää todennäköisyyttä sille, että lähetetty informaatio saapuu varmasti perille.

Tulosten yhteenveto

Kyselyn vastausten pohjalta moni itseohjautuvuuden kannalta oleellinen vaatimus toteutui Yritys X:ssä. Motivaatio, osaaminen ja tarkoituksen ymmärtäminen toteutuivat melko hyvin henkilöstön omien kokemusten perusteella. Myös luottamus, autonomia ja avoin vuorovaikutus toteutuvat laajalti. Luottamus on näistä kolmesta ainoa, joka ei toteutunut täysin selkeästi, mutta sen kokemuksesta annetut vastaukset kokonaisuudessaan ovat positiivisen puolella. Kuviossa 12 on eri ehtojen toteutuminen havainnollistettu visuaalisesti.



Kuvio 12. Eri vaatimusten toteutuminen Yrityksessä X (mukaiillen Martela & Jarenko 2017; Savaspuro 2019)

4 Johtopäätökset

4.1 Pohdintaa ja vertailua

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia itseohjautuvuuden ilmenemistä Yritys X:ssä verkkokyselyn pohjalta kerätyn aineiston pohjalta. Kyselyn perusteella Yritys X:llä on hyvät perusteet itseohjautuvuuden kehittymiselle.

Jotta voitaisiin puhua itseohjautuvuudesta, on työntekijöiden kyettävä vaikuttamaan omaan työskentelyynsä ja otettava vastuuta omasta työstään. Kyselyn pohjalta voidaan johtaa päätelmä, että enemmistö Yritys X:n henkilökunnasta kokee pystyvänsä vaikuttamaan omaan työskentelyynsä. Enemmistö kokee, että he voivat ratkaista jokapäiväisiä ongelmia työssään ilman erillistä lupaa esimieheltä ja enemmistö heistä kokee myös, että heidän ehdotuksensa otetaan huomioon töitä järjestellessä. Itse työskentelyssäkään on työntekijöillä melko vapaat kädet oman tapansa valitsemiseen, kunhan kaikki turvallisuus määräykset täyttyvät.

Työvuorojaan eivät työntekijät pysty itse suoraan päättämään, mikä näkyy osittain töiden jakautumista käsittelevän osion hajautuneisuudesta, mutta vuorojen vaihtaminen työtovereiden kesken on ilmoitusluontoinen asia. Työntekijöiden toiveet myös pyritään ottamaan huomioon vuorolistoja laadittaessa. Myös omien taukojensa ajankohdan saavat työntekijät päättää itse, kunhan pitävät huolen siitä, että ne tulevat pidetyiksi eivätkä mene liiaksi päällekkäin.

Työntekijöille tarjottu suorituspalkkio perustuu erilaisiin mittareihin, jotka muodostuvat henkilökunnan toimenpiteiden ja työskentelyn seurauksena. Näistä suurinta osaa ei pystytä yksilöimään, joten henkilökunta on yhtenäisenä yksikkönä vastuussa siitä, että mitatut luvut pysyvät positiivisina. Jotkin näistä luvuista ovat yksilöitävissä, mutta julkiseen raporttiin niitä ei yksilöidä vaan työntekijä voi tarkistaa omat lukunsa itsenäisesti, mikäli niin haluaa.

Kyselyn tulosten perusteella enemmistö itseohjautuvuuden kannalta oleellinen vaatimus toteutuu Yritys X:ssä. Martelan ja Jarengon (2017) esittelemät vaatimukset eli motivaatio, osaaminen ja tarkoituksen ymmärtäminen toteutuvat Yritys X:n henkilökunnan jäsenten keskuudessa heidän omien kokemustensa perusteella melko hyvin. Myös Savaspuron (2019) esittämät organisaation kulttuurin asettamat vaatimukset eli luottamus, autonomia ja avoin vuorovaikutus toteutuvat laajalti. Luottamus on näistä kolmesta ainoa, joka ei näytä toteutuvan täysin selkeästi, mutta siihenkin liittyvät vastaukset kokonaisuudessaan olivat kyselyssä positiivisen puolella. Epäselvää vastaustulosta voi selittää kysymysten asettelu, joita laadittaessa ei eroteltu riittävän selkeästi eroa esimiehen tekemän valvonnan ja muun valvonnan välillä. Tällaista valvontaa edustaa jo mainittu rajoitettujen tuotteiden ikärajan

valvontaan liittyvä elektroninen tarkkailu ja säännölliset, mutta ilmoittamattomat mystery shopperin suorittamat asiakastyytyväisyys- ja tuotesaatavuustarkistukset. Myös työntekijöiden itse päivittäin suorittamat asiakaspolkutarkistukset on voitu tulkita tässä kohden päivittäiseksi valvonnaksi. Tämän erottelun selkeä pois jääminen on mahdollisesti vaikuttanut vastaajien tulkintaan joistain kysymyksistä ja siksi tämä osio ei toteudu varauksetta. Kyselyn pohjalta voi siis sanoa, että työntekijät eivät koe itseään epäluotetuiksi, pikemminkin he kokevat itsensä luotetuiksi.

Näiltä pohjilta voidaan tulla siihen lopputulokseen, että Yritys X on saavuttanut alustavan itseohjautuvuuden omassa sisäisessä toiminnassaan. Tämä itseohjautuvuus on syntynyt orgaanisesti sopivien olosuhteiden ja työpaikkakulttuurin osuessa yhteen. Tuloksena on organisaatio, jossa työntekijät kykenevät vaikuttamaan työskentelynsä siinä määrin, että voidaan puhua jonkin asteisesta itseohjautuvuudesta.

Täydestä itseohjautuvuudesta ei voida vielä kuitenkaan puhua, sillä Yritys X:ssä on edelleen perinteiseen hierarkkiseen organisaatio malliin suunniteltu rakenne. Vaikka sisäisesti Yritys X:ssä on syntynyt alustavasti itseohjautuva yksikkö osaksi laajempaa, perinteistä organisaatiota, rajoittaa tämä perinteiseen organisaatio malliin perustuva perusrakenne sen mahdollisuuksia laajentaa itseohjautuvuutta orgaanisesti. Itseohjautuvuus on kuitenkin enemminkin spektri, kuin binäärinen ilmiö. Ei ole tiettyä pistettä, jossa organisaatio selkeästi vaihtaa perinteisestä hierarkiasta itseohjautuvuuteen. Tällä spektrillä Yritys X on selkeästi enemmän itseohjautuvuuden puolella kuin perinteisen hierarkian.

Nykyisen alustavan itseohjautuvuuden tasoa pidemmälle se tuskin kykenee kehittämään itseohjautuvuuttaan ilman tietoista kehittämistä. Ilman tarkoitushakuista kehittämistä syntyneellä itseohjautuvuudella on omat rajansa, jotka lopulta tulevat vastaan. Nämä rajat ovat yleensä sellaisia, että niiden purkamiseen vaaditaan jo muutoksia, jotka menevät pidemmälle kuin uusien työtapojen kehittäminen tai työntekijöiden autonomian lisääminen. Tällainen kehittäminen olisi todennäköisesti Yritys X:n kokoiselle yritykselle suuri kokoinen sijoitus, jonka tarjoamat edut eivät ole välittömästi nähtävissä verrattuna nykyiseen, täysin toimivaan malliin. Sillä ei myöskään välttämättä ole valtuuksia vaadittavaan kehittämiseen ja uudelleen organisoitumiseen, vaan sellaiseen operaatioon tarvittaisiin katto-organisaation lupa ja ohjaus, joiden saaminen ei olisi itsestäänselvyys.

Yritys X:n vertaaminen toisiin yrityksiin, joissa on joko sovellettu itseohjautuvuutta, tai joiden itseohjautuvuutta on tutkittu, on osoittautunut haastavaksi. Suurin haaste tällä saralla on ollut ero toimialoilla. Suurin osa itseohjautuvuutta käsittelevistä tutkimuksista ja tutkituista kokeiluista ovat olleet täysin toisilla aloilla kuin elintarvike myymälä. Erilaiset toimisto ja it-alan työpaikat ja organisaatiot muodostavat suurimman osan jo olemassa olevasta

tutkimuspohjasta. Sopivan vertailukohteen löytäminen on ollut siis haastava. Vertailu alojen ylitse on mahdollista, mutta ei tarjoa yhtä tarkkoja tuloksia, kuin saman alan sisällä tapahtuva vertailu.

Samankaltaisia metodeja kuin tässä tutkimuksessa on käytetty useassa muussakin itseohjautuvuutta käsittelevässä tutkimuksessa. Esimerkiksi Lumila (2022) opinnäytetyössään ”Itseohjautuvuus Helsingin kaupungin sosiaalineuvonnan tiimissä” on käyttänyt samankaltaista kyselytutkimusta työnsä aineiston keräämiseen. Kysely on tosin ollut laajempi, niin kysymysten määrän suhteen kuin vastaajien suhteen ja tutkii tutkitun tiimin tekemää pilotti ohjelmaa itseohjautuvuudesta ja sen tuloksia (ks. Lumila 2022, 6–7, 28–29). Lumilan tutkimus lähestyy myös kohdettaan erilaisilla kysymyksillä; tarkoituksena ei ole selvittää onko tutkimuksen kohteena oleva sosiaalineuvonnan tiimi itseohjautuva, vaan miten itseohjautuvuus toimii kyseisessä tiimissä tutkimuksen tekemisen hetkellä. Kyse ei ole myöskään pelkästään kyselytutkimuksesta, vaan kehittämistutkimuksena tehdystä työstä. (Lumila 2022, 18–19.)

Lumilan tutkimuksessa on käytetty paljon samoja teorialähteitä, joten sen teoreettinen viitekehys on hyvin samankaltainen tähän tutkimukseen nähden. Martela, Laloux ja Savas-puro löytyvät Lumilan opinnäytetyön teoria osiosta samoin kuin tämän tutkimuksen. (ks. Lumila 2022, 12–15.) Suurimpana lisänä Lumilalla on itseohjautuvaa johtamista ja erityisesti Lean-johtamista käsittelevä aineisto, joka tukee hänen työnsä tutkimuskohdetta ja kysymyksiä (ks. sivut 15–17).

Koska Lumilan tutkimuksen kohteen oleva sosiaalineuvonnan tiimin rakenne on hyvin erilainen kuin Yritys X:n on niiden vertailu haastavaa. Helsingin sosiaalineuvonnan tiimi toimii hajautetusti ympäri toimialuettaan ja tarjoaa palvelujaan myös etänä. Johtaminen tiimissä tapahtuu tämän vuoksi myös etänä. Tiimin jäsenet siis ovat harvemmin samassa paikassa yhtä aikaa tai työskentelevät saman tehtävän parissa. (ks. Lumila 2022, 6–10.) Yritys X:n työtehtävät tapahtuvat kaikki samoissa tiloissa, työn luonne ei salli etätyöskentelyä ja esihenkilö on paikan päällä mukana työssä. Myös monet työtehtävät vaativat useamman kuin yhden henkilön osallistumista, jotta ne saadaan suoritettu tehokkaasti ja ajallaan. Helsingin sosiaalineuvonnan tiimin rakenne rakenteensa puolesta vaatiikin itseohjautuvuutta, siinä missä Yritys X:lle se ei ole toiminnan tehokkuuden ehto. Yritys X:ssä esihenkilö voi teoreettisesti johtaa ja valvoa henkilökuntaa paljon tiukemmin kuin Helsingin sosiaalineuvonnan käyttämässä hajautetussa mallissa.

Lumilan tutkima tiimi on myös tietoisesti pyrkinyt kehittämään sisäistä itseohjautuvuuttaan. Yritys X sen sijaan ei ole ainakaan tietoisesti pyrkinyt kehittämään itseohjautuvia menetelmiä omassa toiminnassaan. Yksi Helsingin sosiaalineuvonnan tiimin soveltamista

johtamisen teorioista kokeilussa, johon Lumilan työ perustuu, on Lean-johtaminen (Lumila 2022, 16–17). Kyseinen johtamisen teoria on hyvin monikäyttöinen ja soveltuu monille eri toimialoille. Se ei suoranaisesti itsessään ole itseohjautuvuutta hakeva teoria, mutta se myöskään sulje sitä pois ja osittain myös tukee itseohjautuvuuden kehittämistä tai kehittymistä poistamalla lisäarvoa tuottamattomia välivaiheita ja valvonta prosesseja. Kyseinen teoria on saanut alkunsa valmistusalalla, tarkalleen sen alkuperänä pidetään Japanilaisen Toyotan kehittämää järjestelmää, mutta sitä on sovellettu monilla muillakin aloilla. Leanin ensisijaisena ajatuksen on karsia pois arvoa tuottamattomia prosesseja ja siten lisätä työn sujuvuutta. (Gauci 2023.)

Lean on siten sellainen johtamisteoria, jota myös Yritys X voisi halutessaan koittaa soveltaa omaan toimintaansa. Tällä hetkellä se toimii oman emo-organisaationsa antamien rakenteiden puitteissa ja sen omat toimintakäytännöt ovat rakentuneet yhdistelmänä emo-organisaation asettamia määräyksiä ja omaa orgaanista sopeutumista ympäristön ja henkilöiden tarpeisiin. Koska Yritys X on kuitenkin toiminnallisesti itsenäinen yksikkö, voisi se halutessaan koittaa kehittää sisäistä toimintaansa Lean mallia mielessä pitäen.

Itseohjautuvuutta voidaan kuitenkin yleisesti ottaen soveltaa muillakin kuin asiantuntija tehtäviin perustuvissa organisaatioissa. Esimerkiksi Lean-johtamisen kohdalla mainittu valmistus ala on sellainen, jolla itseohjautuvuutta voidaan soveltaa ja on sovellettu onnistuneesti. Maailmalla malli esimerkkisi nousee vaikkapa Brasilialainen Semco, joka on monialainen teollisuus konglomeraatti, mutta aloitti sentrifugien valmistuksesta. Se sai mainetta 1980 –luvulla, jolloin se otti käyttöön radikaalin demokratisaation rakenteissaan. Työntekijöiden kykyä vaikuttaa omaan työskentelyynsä lisättiin ja itseohjautuvuuteen nojattiin vahvasti. (Semco Style Institute 2024.)

Semcon onnistunut siirtyminen itseohjautuvampaan johtamiseen ja yritysraenteeseen on yksi esimerkeistä, jolla Westerberg (2021, 26–28) lähtee pohjustamaan opinnäytetyönsä ”Self-Managed Organizations: A Solution to Meet Future Challenges in Case Company” kohteelle, Pirkanmaan Levytyö Oy:lle, potentiaalisesti löytyviä hyötyjä itseohjautuvuuden kehittämisestä yhtiössä.

Vertailukohteena Yritys X:n Pirkanmaan Levytyö Oy on kiintoisa siitä, että se Westerbergin tutkimuksen aikana ollut vielä siirtynyt suunniteltuun itseohjautuvuuteen, mutta työn luonne ja työpaikka kulttuuri tarjosivat itseohjautuvuudelle hyvän kasvuperän. Siten se oli hyvin samankaltaisessa tilanteessa, kuin Yritys X tällä hetkellä.

Westerbergin Pirkanmaan Levytyö Oy:n henkilökunnalle esittämässä kyselyssä mitattiin joi-tain asioita, joille ei löydy selkeää vertailukohtaa tämän tutkimuksen käyttämästä kyselystä. Westerbergin kyselystä kuitenkin löytyy myös kohtia, jotka ovat verrattavissa hyvin tämän

tutkimuksen kyselyyn. Autonomia, osaaminen, työn tarkoituksen ymmärtäminen ja motivaatio olivat esillä kysymysten yhteydessä ja Westerbergin kyselyssä niillä havaittiin olevan merkittävä rooli itseohjautuvuuden kannalta ja jokainen osa-alue toteutui jossakin määrin Pirkanmaan Levytyö Oy:ssä. (Westerberg 2021, 38–54.)

Kyseisen yhtiön henkilökunnan puolella on siis hyvät valmiudet itseohjautuvuuden kehittämiselle tai ilmenemiselle, kuten myös Yritys X:ssä. Jo aikaisemmin mainittu autonomia oli ainoa suoraan verrattavissa oleva osa-alue ja sen yhteydessä tulokset olivat samankaltaisia. Molemmissa yrityksissä työntekijöiden luotetaan kykenevän tekemään omatoimisia ratkaisuja jokapäiväisessä työssä ilmenevien ongelmien kohdalla ja molemmissa työntekijät kokevat, että heidän tekemiään ehdotuksia otetaan huomioon. Westerbergin työssä ei kuitenkaan vertailukelpoisella tavalla tutkittu autonomiaa lukuun ottamatta itse yrityksen puolen valmiuksia itseohjautuvuuteen, joten vertailu näillä kohden ei ole mahdollista. (ks. Westerberg 2021, 38–54.)

4.2 Vastaus tutkimuskysymykseen

Yritys X on saavuttanut alustavan itseohjautuvuuden sisäisessä toiminnassaan. Vastaus esitettyyn tutkimuskysymykseen, ” Onko Yritys x sisäisesti itseohjautuva vai ei?”, on siis laajalti positiivinen. Kokonaan positiivinen vastaus ei ole, sillä alustava itseohjautuvuus ei ole sama, kuin täysi itseohjautuvuus. Tähän tulokseen päästiin suorittamalla kysely Yritys X:n henkilökunnan keskuudessa ja vertaamalla sen tuloksia teoriapohjaan ja aikaisempaan tutkimukseen.

Kyselyssä ei saavutettu tavoiteltua 100 % vastaamisprosenttia, vaan vastaus prosentti jäi pyöristettynä 78 %. Saavutettu otanta on kuitenkin sen verran kookas tutkimuksen kohteena olleen perusjoukon kokonaismäärään verrattuna, että sen tuottamien tulosten voidaan katsoa edustavan Yritys X:n henkilökunnan kokemuksia aiheesta melko hyvin.

4.3 Tutkimuksen arviointi ja tulosten hyödyntäminen

Reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tulosten pysyvyyttä, eli sitä miten samanlaiset tulokset saataisiin, mikäli tutkimus toistettaisiin. Kyselyn toistaminen reliabiliteetin varmistamiseksi on kuitenkin tämän tasoisen työn koon ulkopuolella. Riittävä reliabiliteetti varmistuu sillä, että tutkimuksen valideetti on kohdillaan ja vaiheet dokumentoitu tarkistettavaksi (Kananen 2011, 118–124.) Tämän tutkimuksen reliabiliteetti on riittävä, mutta voisi olla parempi. On mahdollista, että mikäli kysely toistettaisiin samassa ryhmässä uudestaan, tulokset olisivat jossain määrin erilaisia.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten tarkasti valittu mittari kuvaa tutkittavaa asiaa. Validiteetin muotoja on monia, mutta tämän työn validiteetti todentuu parhaiten sisäisen validiteetin, kuinka hyvin otos vastaa perusjoukkoa, ja kriteerivaliditeetin, kuinka hyvin muiden samankaltaisten tutkimusten tulokset vastaavat työtä. (Kananen 2011, 118–124.) Molemmissa tapauksissa tulos on riittävä validiteetin takaamiseksi. Otos muodostaa yli 70 % tutkittavasta perusjoukosta, joten sen voidaan katsoa vastaavan perusjoukkoa hyvin. Kriteeri validiteetin kannalta samankaltaisuuksia löytyy riittävästi, jotta voidaan puhua kohtalaisesta validiteetista.

Tämän työn eettisyys on juuri niin hyvä kuin tarpeellista. Tutkimuksessa ei ole mitään testejä tai kyselyjä joihin perusjoukon jäsenet olisi tarvinnut tutustuttaa tarkemmin. Myös vastaajien anonymiteetistä on huolehdittu; vastaajien nimiä ei ole kerätty talteen eikä heidän vastauksiaan avoimiin kysymyksiin pitäisi olla mahdollista yhdistää vastaajiin henkilökohtaisesti.

Tutkimuksen tulosten hyödynnettävyys muualla kuin mahdollisesti Yritys X:n sisäisessä kehittämisessä on melko rajallista. Realistisimmillaan tätä tutkimusta voidaan käyttää osana jonkin laajemman ja syvällisemmän tutkimuksen tietoperustaa samankaltaista aihetta tai kohdetta tutkittaessa.

4.4 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimuskohteita tälle tutkimukselle löytyy ainakin kaksi. Yritys X:n lähiseudulla on samaan ketjuun kuuluvia samankokoisia ja mallisia liikkeitä. Näiden liikkeiden toiminta tapojen ja mallien voidaan olettaa olevan samankaltaisia kuin Yritys X:ssä. Jatkotutkimuksen kohteena voisi olla tutkimuksen laajentaminen kaikkiin alueen samanmallisiin liikkeisiin ja tutkimaan onko tällainen alustava ja orgaanisesti kehittynyt itseohjautuvuus kuinka laajalle levinnyttä ketjun tämän tyyppisissä liikkeissä. Tämän selvityksen pohjalta olisi sitten mahdollista hahmotella suunnitelmaa, jolla vastaavanlaisia liikkeitä voitaisiin ketjun niin halutessa kehittää itseohjautuvampaan suuntaan.

Ketjuun, johon Yritys X kuuluu, kuuluu myös suurempia supermarketi kokoisia, liikkeitä, joita myös löytyy sitä ympäröivältä seudulta. Yksi potentiaalinen tutkimuskohde olisi samankaltaisen kyselytutkimuksen suorittaminen näissä suuremmissa liikkeissä ja vertaamalla tuloksia toisiinsa. Tällä voitaisiin hahmotella vaikuttaako työyksikön koko itseohjautuvuuden ilmenemiseen, kuinka merkittävästi. Nämä ehdotetut tutkimukset ovat sellaisia, että parhaimmat ja tarkimmat tulokset saavutettaisiin todennäköisesti lisäämällä tässä tutkimuksessa käytetyn mallisen kyselyn rinnalle myös kunnollisia haastatteluja henkilökunnan edustajien kanssa. Näin tutkimusta varten päästäisiin käsiksi suurempaan määrään

kvalitatiivista informaatiota kuin pelkillä avoimilla kysymyksillä, joihin kaikki kyselyjen vastaajat eivät aina vastaa.

Kolmantena tästä tutkimuksesta johdettuna jatkotoimenpiteenä, joka ei kuitenkaan ole varsinaisesti erillinen tutkimus, olisi itseohjautuvuutta edistävän kehitys ohjelman kehittäminen Yritys X:lle. Kyseisellä ohjelmalla voitaisiin pyrkiä edistämään itseohjautuvuuden kehittymistä liikkeen sisällä ja siten pääsemään vielä paremmin käsiksi itseohjautuvuuden tarjoamiin etuihin.

5 Yhteenveto

Tässä työssä tutkittiin itseohjautuvuuden ilmenemistä Yrityksessä X orgaanisen ilmenemisen näkökulmassa. Työn johdannossa avattiin tutkimuksen aihetta ja esiteltiin tutkittavaksi valittu kohde alustavasti sekä asetettiin tutkimuskysymys työlle. Luvussa kaksi esiteltiin työn keskeisimmät käsitteet ja avattiin niiden merkitystä, pohjustettiin itseohjautuvuuden historiallista taustaa lyhyesti ja esiteltiin työn teoriapohja.

Kolmannessa käsittely luvussa esiteltiin tutkimuksen kohteena oleva Yritys X tarkemmin, tutkittavan perusjoukon koko ja millaiseen laajempaan organisaatioon Yritys X kuuluu. Samassa luvussa esitettiin myös kyselytutkimuksen muotoa, toteuttamistapaa ja -alustaa sekä kyselyn aikataulua. Myös tutkimuksen ja kyselyn muodostamiseen sekä tulkitsemiseen käytettyä metodologiaa avattiin tässä luvussa. Samaisessa luvussa avattiin myös Yrityksessä X suoritettun verkkokyselyn tulokset tarkemmin.

Verkkokyselyn kysymyksiin paneuduttiin osa-alue kerrallaan ja annettujen vastausten pohjalta selvitettiin, kuinka hyvin itseohjautuvuuden kannalta oleelliset osa-alueet toteutuivat kohdeyrityksessä. Vastausten jakaumat esiteltiin palkkikaavioiden muodossa. Osassa osa-alueita esitettiin myös suoria lainauksia vastaajien avoimista kysymyksistä kvalitatiivisen metodin varmistamiseksi. Kyselyssä kerättyjen vastausten pohjalta muodostettiin vastaus ensimmäisessä luvussa asetettuun tutkimuskysymykseen.

Neljännessä luvussa vastattiin johdannossa asetettuun tutkimuskysymykseen ”Onko Yritys X sisäisesti itseohjautuva vai ei?”. Vastaus tähän kysymykseen oli positiivinen. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti todettiin riittäväksi seuraavassa alaluvussa. Tutkimuksen hyödynnettävyys kohdeyrityksen ulkopuolisessa käytössä jää rajalliseksi, mutta voinee toimia osana muuta tutkimusta vastaavasta aiheesta. Samassa luvussa verrattiin tulosta ja tutkimusta kahteen samankaltaiseen aikeisemmin suoritettuun tutkimukseen tutkimusmenetelmän luotettavuuden todentamista varten.

Kyseistä tarkoitusta varten valitut tutkimukset olivat Lumilan (2022) ”Itseohjautuvuus Helsingin kaupungin sosiaalineuvonnan tiimissä” ja Westerbergin (2021) ”Self-Managed Organizations: A Solution to Meet Future Challenges in Case Company”. Vertailun lisäksi luvussa esiteltiin myös potentiaaliset jatkotutkimus aiheet, kuten tutkimuksen laajentaminen kaikkiin samalla alueella toimivien ja samaan ketjuun kuuluvien yritysten yhteyteen, Yritys X:n vertaaminen samaan ketjuun kuuluvan, mutta suuremman yrityksen toimintaan tai itseohjautuvuuden kehittämiseen tähtäävän suunnitelman kehittäminen Yritykselle X.

Lähteet

Adams, J. S. 1963. Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 422–436.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 68–78.

Deci, E. L., Ryan, R. M. 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Erto 2021. Löydä oma työmotivaatio työsi merkityksestä. Viitattu 27.4.2024. Saatavissa: <https://www.erto.fi/ajankohtaista/loyda-oma-tyomotivaatio-tyosi-merkityksesta>

Gauci, J. 2023. What is Lean: Discover what Lean is, how it relates to Six Sigma and what the seven wastes of Lean are. Viitattu 10.1.2024

Saatavissa: <https://www.processexcellencenetwork.com/lean-six-sigma-business-performance/articles/what-is-lean>

Hall, S. 2013. Do you really know how to motivate your team? Viitattu 5.12.2023 <https://www.theexeterdaily.co.uk/news/blogs/do-you-really-know-how-motivate-your-team>

Herzberg, F. 1964. "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower". *Personnel Administration* 1/1964, 3–7.

Lähdesmäki T., Hurme P., Koskimaa R., Mikkola L., Himberg T., 2015. Määrällinen tutkimus. Viitattu 5.12.2023 Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/määrällinen-tutkimus>

Lähdesmäki T., Hurme P., Koskimaa R., Mikkola L., Himberg T., 2021. Laadullinen tutkimus. Viitattu 5.12.2023 Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kananen J. 2008. *Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen J. 2011. *Kvantti: kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

- Kiiskinen A. 2019. Vahvakin tiimi tarvitsee johtajuutta. Viitattu 15.4.2024
Saatavissa: https://contribyte.fi/2019/01/22/vahvakin-tiimi-tarvitsee-johtajuutta/?_hstc=23010276.5e3ed508f31a966e8c92fa0ecacb1e4b.1713164551872.1713164551872.1713164551872.1&_hssc=23010276.1.1713164551873&_hsfp=2899262969
- Kyllönen, R. 2017. Työntekijöiden motivaatio – miten sitä voidaan kehittää? Case Yritys X. Kajaanin Ammattikorkeakoulu.
- Laloux, F. 2016. Reinventing Organizations. Helsinki: Alma Talent.
- Lumila, K. 2022. Itseohjautuvuus Helsingin kaupungin sosiaalineuvonnan tiimissä. Laurea.
- Mannermaa, E. 2022 Osaamisen kehittäminen kasvattaa ja ylläpitää organisaation kilpailukykyä Viitattu 23.4.2024. Saatavissa: <https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittaminen-oikeat-menetelmat>
- Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria eli kolme vastausta siihen mikä tekee onnelliseksi Viitattu 21.11.2023. Saatavissa: <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>
- Martela, F. & Jarenko K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko K. (Toim.) Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 9–32.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas Yksilölliseen Motivointiin: 16 Perustarvetta Johtamisen Apuna. Helsinki: Talentum.
- Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas Yksilöiden ja Tiimien Motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Helsinki: Alma.
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. Psychological Review, 50, 370–396.
- Núñez, P. 2022. Kolme teoriaa työmotivaatiosta. Mielenihmeet. Viitattu 30.1.2023. Saatavissa <https://mielenihmeet.fi/tyomotivaatio-kolme-teoriaa/>
- Railosalo, J. 2017. Itseohjautuvuusteoria osana työntekijöiden sisäisen motivaation vahvistamista. Helsinki: Alma.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Salovaara P. 2017. Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko K. (Toim.) Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 49–79.

Savaspuro M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille - mutta kukaan ei kertonut meille, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Semco Style institute, 2024. Viitattu 6.4.2024

Saatavissa: <https://semcostyle.com/>

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

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

Tainio-Keinonen, K. 2019. Osaamisen kehittäminen - parhaat käytännöt ja tärkeimmät työkalut. Viitattu 23.4.2024. Saatavissa: <https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittaminen>

Westerberg, T. 2021. Self-Managed Organizations: A Solution to Meet Future Challenges in Case Company. Hämeen Ammattikorkeakoulu.

Liite 1. Webropol-kysely

Itseohjautuvuuskyseily

Tämän kyselyn avulla on tarkoitus selvittää liikkeen itseohjautuvuutta. Kyselyssä ei oteta ylös nimiä ja avoimet kysymykset kirjoitetaan neutraalilla sävyllä puhtaaksi jos niitä lainataan lopullisessa tekstissä.

Motivaatio
Tulen mielelläni töihin

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Viihdyn työssäni

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Koen työni mielekkääksi

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Tämä työyhteisö on minulle tärkeä voimavara

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Ylimääräistä työpanosta arvostetaan

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Minulla on mahdollisuus edetä työuralla

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Palkkaus on sopiva

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Mikä motivoi, kuinka motivoitunut olet.

Osaaminen
Olen saanut riittävän koulutuksen työtehtäviini

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Minulla on riittävät taidot työni tekemiseen

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Koen osaamiseni riittäväksi

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Saan riittävästi lisäkoulutusta

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Millaiseksi koet osaamisesi

[Seuraava](#)

Itseohjautuvuuskyseily

Päämäärän ymmärtäminen
Työtehtäväni ovat minulle selkeitä

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Ymmärrän työni tarkoituksen

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Tavoitteissa on epäselvyyksiä

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Työni päämäärä on minulle selkeä

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Miten koet työsi tarkoituksen

Työn itsenäisyys
Pystyn tekemään itsenäisiä päätöksiä työtehtäviini liittyen

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Minun ei tarvitse kysyä lupaa esimieheltä ratkaistakseni työssäni ilmenivä päivittäisiä ongelmia

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Ehdotukseni töiden järjestelyyn tai tekemiseen otetaan huomioon

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

[Edellinen](#) [Seuraava](#)

Itseohjautuvuuskyseily

Työni on sopivan itsenäistä

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Kuinka itsenäiseksi koet työsi

Töiden jakautuminen
Työtehtävät jakautuvat virallisen jaon mukaan

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Esimies jakaa päivittäiset työtehtävät

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Työtehtävät jakautuvat kaupan päivittämän tarpeen mukaan

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Vastuu osastoista on jaettu virallisesti

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Vastuu jakautuu kokemuksen tai kiinnostuksen kautta

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

[Edellinen](#) [Seuraava](#)

Itseohjautuvuuskyseily

Miten työt mielestäsi jakautuvat työpaikalla

Luottamuksen kokemus
Työtehtäviä ei tarvitse jakaa päivittäin

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Työtäni valvotaan päivittäin

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Saan tarvittaessa tukea työhöni

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Miten luotetuksi tunnet olosi työyhteisössä

Vuoropuhelu
Vuorovaikutus esihenkilön kanssa on avointa ja välitöntä

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Työpaikan viestintä on sujuvaa

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

Töihini tarvittava tieto kulkee tehokkaasti

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

[Edellinen](#) [Seuraava](#)

Itseohjautuvuuskyseily

Saan työstäni riittävästi palautetta

1 - täysin eri mieltä 2 3 4 - täysin samaa mieltä

[Edellinen](#) [Seuraava](#)

Itseohjautuvuuskyseily

Kuinka sujuvaa viestintä työpaikalla on sisäisesti? Entä johdon ja työntekijöiden välillä?

[Edellinen](#) [Lähetä](#)
