



Itseohjautuvuus – Kokemuksia itseohjautuvassa tiimissä työskentelystä

Case GreenStar

Eemeli Tuominen

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2024

Palveluliiketoiminta (Restonomi), AMK



jamk

jamk | Jyväskylän ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

Tuominen, Eemeli

Itseohjautuvuus – Kokemuksia itseohjautuvassa tiimissä työskentelystä. Case GreenStar

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Huhtikuu 2024, 37 sivua

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Itseohjautuvuus on kasvava trendi maailmalla ja Suomessa. Itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön kykyä johtaa itseään ja omaa toimintaansa. Itseohjautuvuutta organisaatiossa kutsutaan itseorganisoitumiseksi ja sille tyypillistä on perinteisten hierarkkisten rakenteiden puuttuminen. Tutkimusongelma oli toimeksiantajayritys GreenStar Hotel Oy:n työntekijöiden kokemusten selvittäminen itseohjautuvissa tiimeissä työskentelystä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisena työntekijät kokevat itseohjautuvuuden yksilö-, ryhmä-, ja organisaatiossa, sekä johdon roolin itseohjautuvuudessa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus toteutettiin teemahaastattelun muodossa, yksilöhaastatteluina. Haastattelut analysoitiin laadullisella asiakeskeisellä sisällönanalyysillä. Haastatteluihin osallistujat hankittiin työntekijöiden käyttämän WorkChat -viestintäpalvelun kautta. Haastatteluihin osallistui 4 työntekijää.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että työntekijöiden kokemusten perusteella itseohjautuvat tiimit ovat toimiva konsepti, itseohjautuvuuden, organisaatiomallin ja tiimityöskentelyn kannalta. Hotelleissa on työntekijöiden mukaan hyvä työilmapiiri ja he saavat työskennellä melko vapaasti. Havaittuja kehittämiskohteita olivat muun muassa työntekijöiden ulkoinen motivointi ja yrityksen sisäinen viestintä. Työntekijät toivoivat enemmän panostusta yrityksen taholta motivointiin ja hotellikohtaiseen viestintään.

Tutkimus toi esille mielenkiintoisia tuloksia työntekijöiden kokemuksista liittyen itseohjautuvuuteen GreenStarissa. Tutkimustulosten avulla yritys voi tarkastella kriittisesti itseohjautuvien tiimien toimintamallia hotelleissa, mitkä asiat toimivat ja missä on vielä työntekijöiden mielestä kehityksen varaa. Tutkimus antaa myös yrityksen johdolle perspektiiviä siitä, millaista työskentely hotelleissa on työntekijöiden näkökulmasta.

Avainsanat (asiasanat)

Itseohjautuvuus, Itseohjautuvat tiimit, Johtaminen, Henkilöstöjohtaminen, Itseohjautuvuuden johtaminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Liitteet 1, 2, 3, 4 ja 5 ovat salassa pidettäviä ja ne ovat poistettu julkisesta työstä. Salassapidon perusteena on viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) 24 §:n kohta 17: yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Liikesalaisuuksiksi luokitellut tiedot on korvattu kirjainyhdistelmällä xxx. Salassapitoaika on 3 vuotta. Salassapito päättyy 15.5.2027.

Tuominen, Eemeli

Self-Direction – Experiences of working in a self-directed team

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, April 2024, 37 pages

Degree Programme in Hospitality Business, Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Self-direction is a growing trend worldwide and in Finland. Self-direction refers to an individual's ability to lead themselves. At the organizational level, self-direction is referred to as self-organization, meaning the absence of traditional hierarchical structures. The research problem was to investigate the experiences of employees at GreenStar Hotels, about working in self-directed teams. The aim of the study was to understand how employees perceive self-direction on the individual, group, and organizational levels, and the role of leadership in self-direction.

The research was conducted as a qualitative study. Qualitative research was done by thematic interviews conducted individually. The interviews were analyzed using qualitative content analysis focused on themes. Participants for the interviews were recruited through the WorkChat messaging application for employees. In total, four employees participated in the interviews.

The study revealed that based on employees' experiences, self-directed teams are a functional concept for self-direction, organizational structure, and teamwork. According to the employees' hotels have a good work atmosphere and they are allowed to work fairly independently. Areas identified for improvement included external motivation of employees and internal communication within the company. Employees expressed a desire for more resources from the company in motivation and hotel-specific communication.

The study highlighted interesting results regarding employees' experiences with self-direction at GreenStar. The research findings can help the company to critically assess the operation model of self-directed teams in hotels, identifying what works and where employees believe there is room for improvement. The study also provides the company's management with perspectives on what working in hotels is like from the employees' point of view.

Keywords/tags (subjects)

Self-direction, Self-directed, teams, Management, Human resource management, Managing self-direction

Miscellaneous (Confidential information)

Attachments 1, 2, 3, 4, and 5 are confidential and therefore removed from the public thesis. The basis for secrecy is section 24 (17) of the Act on the Disclosure of Public Authorities (621/1999): a company's business or professional secret. Information classified as business secrets have been replaced by the letters "xxx". The period of secrecy is three (3) years. The secrecy ends on May 15, 2027.

Sisältö

1	Johdanto.....	3
2	Toimeksiantaja (salataan).....	4
3	Johtaminen.....	4
3.1	Johtamisen periaatteet	4
3.2	Henkilöstöjohtaminen	5
3.2.1	Henkilöstöjohtamisen neljä tehtäväaluetta	5
3.2.2	Henkilöstö yrityksen voimavarana	7
3.2.3	Motivaatio.....	7
3.3	Itseohjautuvan organisaation johtaminen.....	8
4	Itseohjautuvuus yksilö- ja organisaatiotasolla	9
4.1	Tiimityöskentely ja ongelmanratkaisu	10
4.2	Itseohjautuvat organisaatiot maailmalla	11
4.3	Itseohjautuvat organisaatiot Suomessa.....	12
5	Tutkimusosuus.....	13
5.1	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus	13
5.2	Opinnäytetyöprosessi ja tiedonhaku	14
5.3	Tutkimusetiikka ja hyvä tieteellinen käytäntö	15
5.4	Tutkimusmenetelmä	16
6	Analyysi (salataan).....	16
7	Tulokset (salataan)	16
8	Pohdinta (salataan).....	17
8.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	17
8.1.1	Tutkimuksen eettisyys.....	18
8.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset (salataan)	18
	Lähteet.....	20
	Liitteet.....	23
	Liite 1. Toimeksiantaja (salattu)	23
	Liite 2. Analyysi (salattu)	23
	Liite 3. Tulokset (salattu)	23
	Liite 4. Pohdinta (salattu)	23
	Liite 5. Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset (salattu)	23

Kuviot

Kuvio 2. Tietokirjallisuuslajit. Suomen tietokirjailijat ry. n.d.15

1 Johdanto

Itseohjautuvuus on yhä yleisempää työmaailmassa, alasta riippumatta. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia itsenäisesti ja johtaa omaa toimintaansa. Sen kolme peruspilaria ovat motivaatio, päämäärä ja kattava osaaminen. Organisaatiotasolla itseohjautuvuus, tai tässä tapauksessa itseorganisoituminen tarkoittaa matalaa hierarkiaa, yleensä keskijohdon puuttumista, sekä työntekijän autonomista asemaa. Itseorganisoituminen ei kuitenkaan tarkoita täydellistä toiminnan vapautta, sillä jokaisella yrityksellä on arvot, raamit ja toimintaperiaatteet, joiden puitteissa työskennellään. Itseohjautuvia organisaatioita on maailmanlaajuisesti yhä enemmän, tunnetuimpina muun muassa Spotify ja videopeliyhtiö Valve. (Martela & Jarenko 2017.)

Itseohjautuvuuden historia ulottuu aina 1700-luvulle asti, jolloin Karibian merirosvot valitsivat laivansa kapteenin demokraattisesti äänestämällä (Martela & Jarenko 2017). Itseohjautuvien organisaatioiden menestystekijöitä on useita, mutta taloudellisesti menestyksen takana on useimmiten se, että vähemmällä työvoimalla ja matalalla hierarkialla voidaan tarjota palvelua, tai tuotteita halvemmalla kuin kilpailevat yritykset. Itseohjautuvuus ja työntekijöiden vapaus kokeilla asioita antavat myös yritykselle ja sen henkilöstölle mahdollisuuden kehittyä ja edistää toimintaansa yhä tehokkaammin.

Tämä opinnäytetyö tutkii itseohjautuvia tiimejä, tarkemmin työntekijöiden kokemuksia itseohjautuvan tiimin osana työskentelystä toimeksiantajayritys GreenStar Hotels Oy:ssa, sillä kyseisessä yrityksessä itseohjautuvien tiimien toimintamalli on keskeisessä osassa sen toimintaa. GreenStar on kotimainen, Suomen ensimmäinen täysin hiilineutraali hotelliyritys. Yrityksellä on tällä hetkellä viisi hotellia: Joensuussa, Jyväskylässä, Lahdessa, Vaasassa ja Oulussa, joista ensimmäinen hotelli pystytettiin Joensuuhun vuonna 2008.

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää miten työntekijät kokevat itseohjautuvuuden, sen eri osa-alueet, kuten motivaation, ja henkilökohtaisen osaamisen tasonsa, sekä itseohjautuvuuden mukanaan tuomat vastuut ja vapaudet omassa työssään. Tutkimus selvittää myös, millaisena he kokevat organisaation ja yrityksen johdon roolin aiheen saralla. Opinnäytetyössä keskitytään yksilötason itseohjautuvuuden lisäksi myös tiimityöhön, sillä se on avainroolissa hotellien toimintamallin kan-

nalta. Tiimityötä tutkittiin muun muassa työilmapiirin, ongelmanratkaisun ja tiimihengen näkökulmista. Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin, teemahaastattelun keinoin, jonka tulokset kuvataan pääluvussa 7.

2 Toimeksiantaja (salataan)

xxx

3 Johtaminen

3.1 Johtamisen periaatteet

Professori ja kirjailija Peter Drucker kuvailee kirjassaan *The Practice of Management* (1954) johtamista instituution perustana ja dominoivana osana niin kauan kun länsimainen yhteiskunta itsessään on olemassa. Druckerin mukaan moderni teollisuus ja sen tarpeet perustuvat johtamiseen, oli kyse mistä resursseista tahansa. Johtamiseen kiteytyvät pitkälti länsimaisen yhteiskunnan perusarvot. Johto on elinehto jokaiselle yritykselle. Jos annettuja resursseja ei hallitse kukaan, niitä ei pystytä hyödyntämään. Tässä tapauksessa resurssit voivat olla materiaaleja, budjetti tai tärkeimpänä ihmiset, eli organisaation työntekijät.

Drucker (1954) jakaa johtamisen viiteen eri toimenpiteeseen: Tavoitteiden asettaminen, järjestäminen, kommunikointi ja motivointi, mittaus ja arviointi ja viidentenä yksilön koulutus ja kehittäminen. Tavoitteiden asettaminen on ensimmäinen askel, koska ilman niitä ei voi saavuttaa oikeastaan yhtään mitään. Johtajan tehtävä on asettaa tavoite ja päättää mitä kenenkin on tehtävä tavoitteen saavuttamiseksi. Hänen on myös viestittävä päämäärä ihmisille, jotka ovat välttämättömiä tavoitteen kannalta. (Drucker 1954.)

Tämän jälkeen on organisoinnin aika. Johtajan täytyy selvittää, mitä toimenpiteitä ja päätöksiä on tehtävä tavoitellun tuloksen kannalta. Hän määrittää työtehtävät sekä sen, ketkä ovat vastuussa sanotuista työtehtävistä. Kolmantena vuorossa on motivointi ja kommunikointi. Kun johtaja on luonut työryhmiä, jotka vastaavat eri tehtävistä, on hänen työnsä varmistaa, että kommunikaatio

toimii. Johtajan tulee myös motivoida työntekijöitä palkitsemalla heidät hyvästä työstä. (Drucker 1954.)

Johtajan on myös mitattava työn tuloksia. On tärkeää asettaa oikeat mittarit tulokselle ja myös varmistaa, että kaikki tulosta tavoittelevat pääsevät käsiksi näihin ja näkevät konkreettisesti, miten työ etenee. Myös tässä vaiheessa kommunikaatio on tärkeää. Johtaja on kommunikoitava eri mittarien tarkoitusperät. Viimeisenä johtaja kouluttaa ja kehittää ihmisiä. On suuresti johdosta kiinni, kehittyvätkö ihmiset työssään vai eivät. Jos työ ei ole motivoivaa ja se on tehty haastavaksi ylhäältä käsin, ei työntekijä ole motivoitunut ja edes halukas kehittymään. (Drucker 1954.)

3.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on keskeisessä roolissa jokaisessa yrityksessä ja henkilöstö yrityksen menestystekijänä on hyvin pitkälti kiinni henkilöstöjohtamisen onnistumisesta. Henkilöstöjohtaminen käsitteenä tarkoittaa oikean ja osaavan työvoiman kohdentamista tehtäväalueelle, jossa he suoriutuvat tavoitteiden mukaisesti. Pätevä henkilöstö on siis yksi jokaisen yrityksen tärkeimmistä resursseista. (Viitala 2021.)

Henkilöstöjohtamisen professorin Riitta Viitalan (2021) mukaan hyvä suoriutumisen perusteisiin lukeutuu, motivaatio, sitoutuminen sekä hyvä työhyvinvointi ja työolosuhteet. Suoriutumisen kannalta käsitteet ovat olleet keskeisessä roolissa johtamisen teoriassa aivan alusta asti, ja kuten jo edellisessä luvussa Druckerin (1954) sanoin, hyvän johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on motivoida työntekijöitä suoriutumaan ja kehittymään jatkuvasti. Jos ilmapiiri on enemmän painostava, kuin kannustava, se ei ole motivoivaa työntekijöille.

3.2.1 Henkilöstöjohtamisen neljä tehtäväaluetta

Henkilöstöjohtamiseen sisältyy neljä tehtäväaluetta: Suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu päämäärän ja tavoitteiden asettaminen, joihin tähdätään. Tavoitteiden määrittämisessä on huomioitava seikkoja, kuten yrityksen toiminnan kehitys, tai tahojen, kuten asiakkaiden, omistajien, sijoittajien tai työntekijöiden toiveet ja tavoitteet. Nämä

kaikki voivat myös kulkea käsi kädessä. Esimerkiksi jos tavoitteena on kehittää henkilöstön osaamista, voi se suoraan vaikuttaa palvelun laatuun, joka tarkoittaa tyytyväisempää asiakaskuntaa ja täten tuloksellista kasvua, joka tyydyttää johtoa, omistajia ja sijoittajia. (Viitala 2021.)

Kun tavoitteet on määritelty, on organisoitava toiminta. Organisoituvaiheessa määritetään tehtäväalueet, sekä milloin, miten ja missä ne suoritetaan. Myös taloudelliset resurssit on määritettävä, ja niiden valossa on toimittava, niihin kuuluvat muun muassa, tilat, tarvikkeet ja työkalut. Näistä osa-alueista yleisesti vastaavat esihenkilöt. (Viitala 2021.) Itseohjautuvassa organisaatiossa tehtäväalueiden organisointi voidaan suorittaa itse työryhmän kesken, jolloin johto asettaa raamit, tai tavoitteet ja työryhmä organisoituu itsenäisesti tehtävän puitteissa. Esimerkiksi suomalainen IT-alan yritys Reaktor antaa työntekijöilleen autonomian päätöksenteon ja täten myös organisoinnin suhteen (Liira, Kopteff, Elomäki & Hellström 2017). On huomioitava, että itseohjautuvuuden mukanaan tuoma työntekijöiden autonominen asema asettaa myös enemmän vastuuta itse työryhmälle.

Kahtena viimeisenä tehtäväalueena ovat toteutus ja arviointi. Itse toteutus on moniosainen kokonaisuus ja sen sujuvuus perustuu lähtökohtaisesti siihen, kuinka hyvin tavoitteiden asettaminen ja organisointi on tehty. Kun itse tehtävät on toteutettu ja kehitysprojekti on viety loppuun, on arvioitava tuloksia. Käytännössä henkilöstöjohtamisen tuloksia verrataan siis asetettuihin tavoitteisiin ja vain kattavan analyysin pohjalta voidaan tehdä tarvittavia muutoksia ja uudistuksia henkilöstöjohtamisen saralla. (Viitala 2021.)

On huomioitavaa, että henkilöstöjohtamisen osa-alueissa on huomattavan paljon yhtäläisyyksiä Druckerin (1954) esittämiin viiteen eri johtamisen toimenpiteeseen, eli itse johtamisen peruspilarit ovat pysyneet samana vuosien ajan. Muun muassa organisointi on toimenpiteenä lähes täysin sama, mutta Drucker (1954) asettaa organisoinnin ja tehtävien delegoinnin yksinomaan johtajan vastuulle, kun taas Viitala (2021) teoksessaan määrittää sen henkilöstöjohtamisen saralla useammalle taholle kuten henkilöstöammattilaisille tai esihenkilöille.

3.2.2 Henkilöstö yrityksen voimavarana

Yrityksen henkilöstö on sen yksi tärkeimmistä resursseista. Viitala (2021) käyttääkin asiayhteydessä termiä henkilöstövoimavarat, tai inhimilliset voimavarat (eng. human resources), jossa inhimillisellä viitataan ihmisiin. Sana voimavarat henkilöstöön viitatessa tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että nykyisen työpanoksen lisäksi henkilöstö tuo arvoa myös kehityspotentiaalin muodossa, tulevaisuuden haasteita ajatellessa. Henkilöstöstä voidaan käyttää myös termiä inhimillinen pääoma (eng. human capital). Se koostuu useista osa-alueista, jonka keskiössä on työntekijöiden osaaminen. Osaaminen on koulutuksen sekä kokemuksen tulos, ja se pitää sisällään tietoa, taitoa ja joskus myös ihmisen asenteet. Tässä tapauksessa asenteilla tarkoitetaan yksilön motivaatiota ja sitoutumista työhön.

Osaaminen on tärkeä osa henkilöstövoimavaroja, sillä se vaikuttaa suoraan yrityksen kilpailukykyyn. Henkilöstöjohtamisen rooli tässä tilanteessa on taata, että yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeä osaaminen saadaan hankittua ja sitä ylläpidetään ja kehitetään tarpeen myötä. Osaamisen tarve riippuu siis yrityksen tarpeista. (Viitala 2021.) Kun puhutaan työelämästä, siihen liittyen myös itseohjautuvuuden tärkeitä pilareita on riittävä osaaminen ja pätevyys. Kuten Martela ja Jarenko (2017) teoksessaan kirjoittavat, itseohjautuvuuden toteutumisen kannalta yhtenä tärkeänä osana on kattava osaaminen.

3.2.3 Motivaatio

Kuten itseohjautuvuuden, myös henkilöstöjohtamisen näkökulmasta motivaatio on tärkeää. Martela ja Jarenko (2017) esittävät, että itseohjautuvan työntekijän tulee olla itsemotivoitunut. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että työntekijällä täytyy olla motivaatiota johtaa itseään ja ohjata omaa toimintaansa. Viitala (2021) käsittelee motivaatiota enemmän tuloksellisesta näkökulmasta. Yksilön kyvyt eivät yksin riitä tuottamaan tulosta, jos motivaatio uupuu. Jos tekeminen, tässä tapauksessa työ, ei ole mielekästä, ei se ole silloin myöskään motivoivaa. Jos työ on riittävän haastavaa, vastaa työntekijän kykyjä, tarjoaa oikeudenmukaiset vaatimukset ja palkkion voidaan se silloin mieltää motivoivaksi. On tosin yksilöllistä mitkä asiat motivoivat kutakin, eikä siihen voida vaikuttaa suoraan ulkoisesti, vaan sille voidaan vain luoda edellytyksiä.

Motivaatio voidaan jakaa karkeasti kahteen, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa yksilön saamaa hyvän mielen tunnetta omasta työstä ja saavutuksista. Ulkoista motivaatiota taas ruokkivat ulkoiset palkkiot. Ne voivat olla esimerkiksi, palkka tai arvostus. Työnkuva vaikuttaa myös hyvin paljon motivaation lähteisiin. Jos työ ei ole mielenkiintoista ja siinä toistuvat samat rutiinit päivästä toiseen, ulkoisen motivaation, kuten juuri palkan tärkeys korostuu. (Viitala 2021.) Itseohjautuvissa organisaatioissa sisäinen motivaatio korostuu, sillä työntekijöille suodaan enemmän vapauksia päättää omista ja jopa yrityksen asioista. Halu kehittyä on suurempi, kun työnkuvan suhteen yksilön kädet ovat enemmän vapaat.

3.3 Itseohjautuvan organisaation johtaminen

Vaikka organisaatio olisikin itseohjautuva, sitä tulee myös johtaa, eikä itseohjautuvuuden johtamista pidä vähätellä. Analytikko Perttu Salovaara (2017) käyttää artikkelissaan itseohjautuvuuteen liittyen termiä *monikollinen johtaminen*. Monikollisella johtamisella on neljä mallia: Jaettu tiimijohtajuus, johtajuuspooli, jaettu johtajuus ja johtajuus vuorovaikutuksena. Malleista kolme ensimmäistä ovat perinteisiin johtajarooleihin perustuvia, joissa rooli kiertää eri ihmisten välillä, tai tehtävät jaetaan osiin useammalle, kuitenkin niin, että perinteisen hierarkian tavoin yksi on nimetty esihenkilöksi. Johtajuus vuorovaikutuksena eroaa edellisistä malleista siten, että siinä johtajuus esiintyy vuorovaikutuksena, käytänteinä, yhteistyönä ja valta- ja vaikutussuhteina. Täten johtajuus ei ole kukaan erikseen nimetty henkilö tai rooli, vaan se tapahtuu monen eri toimijan vuorovaikutuksena. (Salovaara 2017.)

Kuten Salovaara (2017) artikkelissaan kirjoittaa, nykyorganisaatioissa johtamisen eri tehtävät on usein jaettu eri henkilöille. Esimerkiksi jaetussa johtamisessa Druckerin (1954) kuvailemat johtamisen eri vaiheet on pilkottu osiin eri henkilöille, jotka vastaavat heille suunnatusta vastuualueesta. Myös itseohjautuvilla organisaatioilla, on kuitenkin olemassa johto, joka vastaa tavoitteista ja yleisesti raameista, joiden sisällä organisaatio toimii (Martela & Jarenko 2017).

Itseohjautuvan organisaation johtamisesta hyvänä esimerkkinä toimii hollantilainen kotihoitopalveluita tarjoava yritys Buurtzorg. Se aloitti toimintansa nelihenkisen tiimin voimin vuonna 2007 ja on sen jälkeen ollut Hollannin nopeimmin kasvava organisaatio. Buurtzorg, Morning Starin tapaan,

toimii perinteisestä organisaatiosta poikkeavasti siten, että yrityksessä ei ole lainkaan keskijohtoa, joka taas on tyypillistä itseohjautuvassa organisaatiossa. Yritys toteuttaa toimintansa 10–12 hengen tiimeissä, jotka toimivat omilla alueillaan itseohjautuvasti, 50 hengen tukitiimin avulla. Tämän toimintamallin avulla Buurtzorg pystyy tarjoamaan palveluita huomattavasti halvemmallalla, kuin kilpailijat. Kun keskijohdolle ei tarvitse maksaa palkkaa, palvelun hintaa voidaan laskea ja se on selkeä etu verrattuna kilpailevien yritysten toimintaan ja tärkeimpänä, hintatasoon. (Gray, Sarnak & Burgers 2015.)

4 Itseohjautuvuus yksilö- ja organisaatiotasolla

Itseohjautuvuus käsitteenä tarkoittaa yksilön kykyä toimia itsenäisesti ilman ulkoista ohjausta ja kontrollia. Itseohjautumiseen kuuluu kolme peruspilaria. Ensimmäiseksi, jotta itseohjautuvuus toteutuisi, henkilön on oltava oma-aloitteinen. Toisena häneltä täytyy löytyä päämäärä, jota hän tavoittelee, ja kolmantena häneltä täytyy löytyä kattava osaaminen ollakseen itseohjautunut. Jos henkilöltä ei löydy osaamista suorittaa hänelle suunnattua tehtävää ja tarvitsee jatkuvasti apua, silloin itseohjautuvuus ei toteudu. Itseohjautuvuus on myös tehtävän teknisten taitojen lisäksi itsensä johtamisen taitoa, ajanhallintaa, täsmällisyyttä, resurssienhallintaa ja työtehtävien priorisointia. (Martela & Jarenko 2017.)

Organisaatiotasolla itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että ylhäältä käsin ei olla rakennettu selkeitä hierarkioita, tai rooleja, kuten ennalta määrättyä esihenkilöä, joka sanoo viimeisen sanan kaikessa päätöksenteossa. Tällöin voidaan puhua itseorganisoitumisesta. Itseorganisoitumisessa työntekijöiden organisoituminen keskenään muodostuu aina tilanteen vaatiman tarpeen mukaan ja se muuttuu aina tarpeiden muuttuessa. Päätöksenteko sekä henkilöstön organisoituminen tapahtuu sen mukaan, ketä työntekijöitä, tai mitä sektoria asia eniten koskettaa, sekä kenellä on päätöksenteon suhteen eniten asiantuntijuutta. Itseorganisoituminen ei kuitenkaan aina tarkoita, että jokaisella tiimillä, tai yksilöllä olisi täysi vapaus toimia miten haluaa. Jos organisaatiossa on enemmän, kuin kymmenen jäsentä, ei ole kovin mahdollista, että se toimisi ilman mitään asetettuja rajoja. Tiimillä voi olla yhteinen vapaus ja vastuu toimia, kunhan se noudattaa organisaation periaatteita. (Martela & Jarenko 2017.)

Itseohjautuvan organisaation vastakohta on perinteinen ylhäältä alas organisoituminen, jossa on selkeä hierarkia. Tällaisessa organisaatiossa yksilöllä ja tiimeillä on vähemmän valtaa toimia itsenäisesti, ilman ylemmän johdon hyväksyntää. Näiden kahden välimalli on organisaatio, jossa tiimit toimivat itseohjautuvasti ja päättävät keskenään, miten he järjestävät toimintansa, mutta organisaatio asettaa tulostavoitteet ja rakenteet toiminnalle, joihin itse tiimit eivät voi vaikuttaa. Tällöin itseohjautuvat tiimit toimivat perinteisten byrokraattisten rakenteiden alaisuudessa. Organisaatiorakenne vaihtelee suuresti eri yrityksissä sen mukaan, kuinka paljon tiimeille annetaan vapautta työskennellä ja muokata toimintansa rakennetta haluamallaan tavalla. (Martela & Jarenko 2017.)

4.1 Tiimityöskentely ja ongelmanratkaisu

Yhteisöllisyys on tärkeä osa itseohjautuvaa organisaatiota ja tiimityö tukee yhteisöllisyyttä. Tiimityöskentely voi olla tuttua esimerkiksi koulusta, mutta se on myös tärkeässä roolissa työmaailmassa. Yksilöt, jotka pystyvät työskentelemään tehokkaasti tiimeissä ja osaavat toimia muiden kanssa yhdessä todennäköisemmin menestyvät paremmin omalla urallaan (Griffith & Dunham). Griffith ja Dunham toteavat, että vaikka opiskelijat oppivat jo koulussa työskentelemään ryhmissä, ei se vielä välttämättä kehitä kaikkia ryhmätyöskentelyn taitoja, joita työelämässä tarvitaan.

Griffithin ja Dunhamin (2015, S3) käsite tiimeistä perustuu Kozlowskin ja Bellin teokseen *Work groups and teams in organizations*, jonka mukaan tiimien perimmäinen tarkoitus on suorittaa tehtäviä järjestelmällisesti, ratkaista ongelmia yhdessä, käydä sosiaalista kanssakäymistä, asettaa rajoja toiminnalle ja ylläpitää niitä. Käsitteen mukaan tiimit ovat olemassa ratkaistakseen erilaisia ongelmia yhdessä ja saavuttaakseen yhteisiä tavoitteita vuorovaikutuksen ja yhteisen kommunikoinnin avulla.

Tiimien hyödyntäminen työelämässä on tärkeää, mutta Mike Robson (2002) antaa myös hieman vastapainoa tiimijattelulle. Hänen mukaansa ongelma, joka on ratkaistavissa yhdellä vastauksella, tai yhden yksilön työpanoksella, ei tarvitse tiimiä. Robson (2002, S4) kuvaa kolme päätilannetta, joissa tiimien käyttö on suositeltavaa. Ensimmäiseksi, jos ongelma, tai päätös koskettaa useampaa kuin yhtä ihmistä, on oletettavaa, että usealla on asian suhteen järkevä mielipide, tai näkemys ja näissä tilanteissa on tärkeää ottaa huomioon niiden mielipiteet, joihin ongelma konkreettisesti vaikuttaa. Toisena ovat ongelmat, joiden ratkaisu ei ole yksiselitteinen ja se tarvitsee eri näkemyksiä,

joiden summan avulla ne voidaan ratkaista. Kolmantena ovat tilanteet, jotka vaativat siihen liittyvien tahojen sitoutumista ratkaisun löytämiseen, ja joissa itse sitoutuminen tiimityöskentelyyn voi olla tärkeämpää, kuin ratkaisun löytäminen.

4.2 Itseohjautuvat organisaatiot maailmalla

Itseohjautuvassa organisaatiossa toiminta ja päätöksenteko perustuu yhteisön käytänteisiin ja se on hajautettu useammalle taholle (Mäkelä 2022). Tutkijadosentti Johanna Vuori kuvaa Mäkelän (2022) artikkelissa päätöksentekoa itseohjautuvassa organisaatiossa toimivaksi niin, että prosessiin otetaan mukaan siitä parhaiten tietävät henkilöt, sekä heidät, joita päätös koskettaa eniten. Toisin kuin hierarkkisessa organisaatiomallissa, nämä tahot eivät välttämättä ole esihenkilöitä, tai kuulu johtoon.

Itseohjautuvia organisaatioita ja itseohjautuvuutta työelämässä on ollut olemassa jo pitkään. Matalan hierarkian ja itseohjautuvuuden rakenteet menevät jopa 1700-luvulle asti, jolloin Karibian merirosvojen tapa valita laivansa kapteeni demokraattisesti on nimetty yhdeksi varhaisimmista itseorganisoitumisen esimerkeistä. Lähihistoriasta esimerkkinä toimii brasilialainen yhtiö Semco, joka jo 1980-luvulla antoi työntekijöilleen mahdollisuuden toimia vapaammin ja tehdä itsenäisiä päätöksiä, täten taaten yrityksen nopean kasvun ja nousun otsikoihin johtamattoman yrityksen mallikuvana. (Semler 1989.) Lähivuosina itseohjautuvien organisaatioiden määrä on kasvanut niin maailmalla, kuin suomessakin. Esimerkkejä itseohjautuvista organisaatioista ovat muun muassa yhdysvaltalaiset Menlo, videopeliyhtiö Valve ja Morning Star. Eurooppalaisia yrityksiä ovat alanko-maalainen hoitopalveluita tarjoava yritys Buurtzorg ja ruotsalainen musiikkipalvelu Spotify. (Martela & Jarenko 2017.)

Professori Gary Hamel (2011) käyttää itseohjautuvasta organisaatiosta esimerkkinä yhdysvaltalaisista tomaattijalostusfirmaa nimeltä Morning Star. Yrityksellä on kolme tehdasta, 400 työntekijää ja yli 700 miljoonan dollarin liikevaihto. Morning Star tuottaa 40 prosenttia Yhdysvalloissa käytävästä tomaattimurskasta ja pyreestä. Yrityksen rakenne eroaa perinteisestä siten, että siellä ei ole esihenkilöitä, eikä ylennyksiä ja työntekijöiden palkat määräytyvät heidän keskinäisten päätöksensä mukaan. Morning Starin liikevaihto, sekä tulos ovat kasvaneet noin 10 prosenttia vuodessa,

kun alalla keskiarvoinen liikevaihdon kasvu on noin prosentin verran. Hamelin (2011) mukaan tulos johtuu siitä, että organisaation keskijohdon puuttuessa, se pystyy säästämään palkkakustannuksissa yli 30 prosenttia.

4.3 Itseohjautuvat organisaatiot Suomessa

Suomalaisia itseohjautuvia organisaatioita ovat esimerkiksi Futurice, Reaktor ja Vincit. Organisaatioissa työntekijät ovat erittäin autonomisessa asemassa, eikä niissä ole lähes lainkaan esihenkilöitä, tai hierarkioita. Ainostaan ylin johto määrää tavoitteet joihin yritys tähtää. Yrityksissä työskentely tapahtuu tyypillisesti pienissä ryhmissä tai täysin yksin ja toiminnan kehittämien on yhteisvastuulla. (Martela & Jarenko 2017.)

Suomalaisista esimerkkiorganisaatioista itseohjautuvuuden saralla on nostettava esille Reaktor. Reaktor on globaali IT-asiantuntijayritys, joka suunnittelee ja rakentaa digitaalisia tuotteita sekä palveluita. (Reaktor.fi) Se perustettiin vuonna 2000 ja jo alusta alkaen sen tavoitteena oli luoda organisaatio, jossa olisi hyvä tehdä töitä. Reaktor on myös saanut tunnustusta osakseen, sillä se on valittu muun muassa Suomen parhaaksi työpaikaksi neljänä vuonna peräkkäin, vuosina 2008–2011. Vuoteen 2017 mennessä yritys oli kasvanut yli 400 työntekijän teknologia-, design-, ja strategialoksi. Liiran, Kopteffin, Elomäen ja Hellströmin (2017) mukaan, yrityksessä ei vallitse hierarkkinen rakenne, vaan jokaisella on vapaus käyttää ammattitaitoaan autonomisesti. He kertovat artikkelissaan, että autonomia Reaktorin tapauksessa tarkoittaa asiantuntijan täyttä vapautta kyseenalaistaa organisaation nykyisiä toimintatapoja ja kehittää niitä. Tämän seurauksena yrityksessä työntekijät ovat vapaampia kokeilemaan asioita ja sen pohjalta on syntynyt systemaattinen kokeilukulttuuri. (Liira ja muut 2017.)

Reaktorissa kokeilut seuraavat Advice-prosessia, joka pohjautuu kirjailija Frédéric Lalouxin teokseen *Reinventing Organizations*. Prosessiin kuuluu neljä vaihetta: Aikomusten ilmoittaminen, neuvon ja palautteen kerääminen, vastaehdotusten kuunteleminen, ja viimeisenä päätöksen tekeminen. Advice-prosessi parantaa vastuullisuutta, motivaatiota ja lopulta tarjoaa selkeitä ratkaisuja ongelmiin. (Advice process 2019.) Prosessin alussa, kun kokeiluja aletaan suorittamaan, on päätöksentekijän ensimmäisenä pyydettävä neuvoa kaikilta, joihin hänen päätöksensä vaikuttaa sekä kaikilta, jotka omaavat kokemusta ja osaamista aiheesta. Sen jälkeen päätöksentekijän on otettava

huomioon saamansa neuvot. Reaktorissa kukaan kollega ei saa pakottaa päätöstä neuvoa kysyttäessä. Neuvojen pohjalta muodostetaan kokonaiskuva ja valitaan paras tapa edetä päätöksen kanssa. Prosessin ei ole tarkoitus luoda kompromissia, johon jokainen olisi tyytyväinen, vaan sen tavoitteena on käyttää hyödyksi organisaation kollektiivinen asiantuntijuus kaikista parhaan lopputuloksen saamiseksi. (Liira & muut 2017.)

Vaikka usea organisaatio hyödyntääkin Advice-prosessia, ei se silti tarkoita sitä, ettei yrityksissä olisi jaettu vastuualueita päätöksenteon suhteen eri osastoille. Esimerkiksi rekrytointi, tai investointi voivat olla vastuualueita, jotka on suunnattu tietyille tiimeille, tai yksilöille. Advice-prosessin tarkoitukseen ei kuulu se, että näitä vastuita ohitettaisiin. Sen tarkoitus on kuitenkin haastaa perinteistä hierarkkista organisaatiomallia, jossa tietyt tehtävät ovat nimetty vain tietyille tahoille ja luoda edellytykset sille, että kenellä tahansa on mahdollisuus edistää toimintaa yrityksen sisällä, vaikka se ei kuuluisikaan varsinaisesti hänen vastuualueelleen. (Liira & muut 2017.)

5 Tutkimusosuus

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada selville GreenStar Hotels Oy:n viiden eri hotellin työntekijöiden kokemuksia itseohjautuvuudesta, yksilö- ja organisaatiotasolla sekä tiimityöskentelystä. Tutkimuksen keskeinen tavoite on saada selville, ovatko itseohjautuvat tiimit toimiva konsepti työntekijöiden mielestä ja toteutuuko itseohjautuvuus teorian mukaisesti. Tavoitteena on myös selvittää, mitkä asiat vaikuttavat itseohjautuvuuden toteutumiseen, tai sen toteutumattomuuteen, kuten organisaatorakenne, yhteistyö tiimeissä ja johtamisen vaikutus työskentelyyn. Tutkimus on toteutettu työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tarkastella aihetta hotellikohtaisesti, vaan selvittää kokemuksia yleisesti.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on selvittää, millaisena toimeksiantajayrityksen työntekijät kokevat itseohjautuvassa organisaatiossa työskentelyn. Itseohjautuvuutta ei myöskään olla tutkittu toimeksiantajaorganisaatiossa ennen työntekijän näkökulmasta. Tutkimus on oleellista suorittaa, koska itseohjautuvissa tiimeissä organisaatiotasolla työntekijöiden vapaus ja vastuu vaikuttaa heihin liittyviin asioihin ovat erittäin keskeisessä roolissa. Tutkimuksen tarkoitus on an-

taa toimeksiantajayritykselle kattava kuva siitä, millaisena tiimeissä työskentelevät työntekijät kokevat mallin sekä antaa mahdollisuuden tarkastella mallia kriittisesti ja kehittää sitä, jos he näkevät sille tarvetta tutkimustuloksien perusteella. Tutkimusongelman pohjalta johdettiin 4 tutkimuskysymystä:

1. Miten itseohjautuvuus toteutuu yksilötasolla hotellikohtaisesti?
2. Miten itseohjautuvuus näkyy työssä organisaatiotasolla?
3. Millaista tiimityöskentely on eri toimipisteissä?
4. Mikä on johdon merkitys itseohjautuvuuden toteutumisessa työntekijöiden mielestä?

5.2 Opinnäytetyöprosessi ja tiedonhaku

Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen valinnalla. Aiheeksi valikoitui itseohjautuvien tiimien toimintaperiaatteet ja opinnäytetyö on tehty yhteistyössä toimeksiantajayritys GreenStar Hotels Oy:n kanssa, jonka hotellien itseohjautuvien tiimien jäsenet toimivat tutkimuksen kohteena. Aiheen valintaan vaikutti suuresti itseohjautuvuuden yleistymisen nykyajan työmaailmassa, sekä sen suosion kasvu johtamisfilosofiassa. Aihe on siis hyvin ajankohtainen, jonka takia tutkimus toimeksiantajayritykselle on oivallista toteuttaa.

Tiedonhaku alkoi viitekehysten luomisella, eli sen määrittämisellä, mistä näkökulmista aihetta haluttiin tutkia. Tietoperustan näkökulmiksi valikoituivat, johtaminen ja sen teoria, itseohjautuvuus yksilö-, ryhmä-, ja organisaatiotasolla sekä viimeisenä tiimityöskentely. Tutkimuksen kannalta johtaminen on oleellinen teema, koska itseohjautumisen teoria linkittyy hyvin vahvasti johtamisen tematiikkaan, sillä itseohjautuminen on suurilta osin itsensä johtamista. Koska tutkimus tehdään itseohjautuvista tiimeistä, myös itseohjautuvuuden teoria on sen kannalta tärkeää. Itseohjautuvuuden teoriaan lukeutuvat tässä tutkimuksessa muun muassa itseohjautuvuuden määritelmä, sen toteutuminen yksilö- ja organisaatiotasolla sekä esimerkkejä itseohjautuvista organisaatioista ja niiden toimintamalleista. Koska toimeksiantajayrityksen hotelleissa toimii itseohjautuvia tiimejä, myös tiimityöskentelyn teoria on olennainen osa viitekehystä.

Tiedonhaku perustuu Suomen Tietokirjailijoiden tietokirjallisuuden taulukkoon, jonka avulla lähteiden luotettavuus on analysoitu. Tiedonhakuun on käytetty muun muassa lähteitä kuten Janet, Finna, Harvard Business Review, useat nettisivut, haastattelut ja tutkimusartikkelit eri lähteistä.

Hakusanoina on käytetty muun muassa: Itseohjautuvuus, itseohjautuvat tiimit, johtaminen, henkilöjohtaminen, itseohjautuvuuden johtaminen ja ryhmätyöskentely. Jokaista lähdettä on tarkasteltu kriittisesti sekä harkiten. Tietoperusta koostuu muun muassa tutkimusartikkeleista, artikkelikirjoista, kokoomateoksista ja haastatteluista.

Tutkimuskirjallisuus	Hakuteokset	Oppaat	Oppimateriaalit	Yleinen tietokirjallisuus	Lasten ja nuorten tietokirjallisuus	Mielipidekirjallisuus
Väitöskirjat	Tietosanakirjat	Käyttöoppaat	Oppikirjat	Tietokirjat	Tietokirjat	Esseet
Monografiat	Sanakirjat	Harrasteoppaat	Harjoituskirjat	Tiedekirjat	Hakuteokset	Mielipidekirjat
Tieteelliset sarjat	Biografiat	Keittokirjat	Opettajanoppaat	Historiateokset	Oppaat	Muistelmat
Aikakauskirjat	Matriikkelit	Matkaoppaat	Koe-kysymykset	Luontokirjat	Kuvakirjat	Uskonnolliset kirjat
Artikkelikirjat	Kronikat	ICT-oppaat	Ratkaisukirjat	Matkakirjat		Elämänviisaukskirjat
Tieteelliset lehdet	Kalenterit ja kartastot	Rakennusoppaat	E-oppi-materiaalit	Elämäkerrat		
Tutkimusraportit	Käsikirjat	Lakioppaat		Taidekirjat ja kuvateokset		

Kuvio 2. Tietokirjallisuuslajit. Suomen tietokirjailijat ry. n.d.

5.3 Tutkimusetiikka ja hyvä tieteellinen käytäntö

Opinnäytetyö noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, tutkimusetiikkaa sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettisiä periaatteita. Koska kyseessä on toimeksiantajalle tehtävä laadullinen tutkimus osa opinnäytetyössä esiintyvistä materiaalista, tullaan salaamaan. Tutkimuksessa ei käy ilmi kohderyhmän henkilöiden, ikää, sukupuolta tai nimeä missään vaiheessa. Opinnäytetyön suorittaja on myös itse avoin siitä, että hän työskentelee itse yrityksessä, Jyväskylän GreenStarissa. Työtä tehdessä ei tulla käyttämään vilppiä, eikä aihetta tulla käsittelemään piittaamattomasti. Tutkimusmateriaalia ei tulla vääristelemään, tai sepittämään, niin että havaitut tutkimustulokset muuttuisivat. Kaikki tulokset myös esitetään sellaisina kuin ne ovat, tapauksesta riippumatta. Opinnäytetyö ei plagioi toisia töitä, tutkimusmateriaalia, tai teoriakirjallisuutta.

Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa eettisesti vastuullisten toimenpiteiden noudattamista tutkimusta tehdessä. Se pitää sisällään muun muassa loukkausten ja epärehellisyyden tunnistamista ja estämistä kaikilla tieteenaloilla. Tällaisia loukkauksia ovat esimerkiksi aikaisempien tutkimustulosten sivuuttaminen, tai vähättely, tutkimustulosten harhaanjohtava raportointi, raportoinnin huolimattomuus, tulosten puutteellinen kirjaaminen, tai samojen tulosten julkaisu useasti uusina siten, että ne muuttaisivat lopputulemaa. (Sarajärvi & Tuomi 2017.)

5.4 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, jonka kohderyhmänä toimii GreenStar Hotels Oy:n hotellien itseohjautuvien tiimien työntekijät. Tutkimusmenetelmä pohjautuu muun muassa Sarajärven ja Tuomen (2017) teoriaan laadullisesta tutkimuksesta. Aineistonkeruuseen käytettiin teemahaastattelua, joka toteutettiin yksilöhaastatteluna. Teemahaastattelu pohjautuu keskeisten ennalta valittujen teemojen sekä niistä muodostuvien tarkentavien kysymysten varaan, ja sen etuna katsotaan olevan haastattelun joustavuus tarkentavien kysymysten ja rakenteen saralla (Sarajärvi & Tuomi 2017). Haastateltavat rekrytoitiin yrityksen oman WorkChat -kanavan kautta, jossa vapaaehtoiset hotellityöntekijät saivat osallistua tutkimukseen.

Teemahaastatteluja käytiin yhteensä neljä kappaletta, neljästä eri hotellista. Haastattelut perustuvat osallistujan vapaaehtoisuuteen. Haastatteluista osa toteutettiin kasvotusten ja osa etäyhteyden avulla Zoomin välityksellä. Haastattelun alussa jokaiselle osallistujalle on kerrottu mihin heitä haastatellaan, sekä mistä aiheesta heitä tullaan haastattelemaan. Haastattelujen kesto vaihteli 20 minuutista noin 45 minuuttiin. Niistä syntyi litteraatteja 15 sivua. Aineisto on litteroitu asiakaskeisesti, eikä siinä ole huomioitu taustaääniä, tai puheen taukoja, koska niillä ei katsottu olevan merkittävää vaikutusta haastattelun sisältöön.

6 Analyysi (salataan)

xxx

7 Tulokset (salataan)

xxx

8 Pohdinta (salataan)

xxx

8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään muun muassa paneutumalla viitekehyksen aiheisiin tarkasti, sekä valitsemalla lähteet kriittisesti. Lähteitä käytettäessä huomioitiin kirjoittajien asiantuntijuus, luotettavuus ja myös lähdeartikkelien lähteiden luotettavuus. Viitekehyksessä yritettiin hyödyntää mahdollisimman ajankohtaisia artikkeleita. Opinnäytetyö sisältää myös vanhempia artikkeleita ja kirjallisuutta, koska lähtökohtaisesti haluttiin käyttää alkuperäislähteitä ja välttää toissijaisia lähteitä.

Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimusmenetelmä ei periaatteessa voi olla luotettava, tai epäluotettava, vaan luotettavuus määräytyy suhteessa tutkittavaan ilmiöön (Juuti & Puusa 2020). Aineistonkeruu tapahtui teemahaastatteluna, jotka suoritettiin yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelun eduksi katsottiin tässä tapauksessa materiaalin asiallinen kerääminen viitekehyksen puitteissa. Haastattelut ovat keskeisessä roolissa laadullisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä. Haastattelutilanteet eroavat arkisesta keskustelusta, joten haastateltavat eivät välttämättä koe tilannetta luonnolliseksi. Se vaikuttaa muun muassa haastateltavien puhetapaan.

Kun aineistoa on kerätty tietty määrä, se voi olla riittävä tuomaan esille sen teoreettisen dynamiikan, joka tutkittavasta ilmiöstä on löydettävissä. Aineisto voi myös alkaa saturoitumaan, eli haastattelut voivat alkaa toistaa itseään, ja yleensä tässä vaiheessa tiedetään, että materiaalia on tarpeeksi. (Juuti & Puusa 2020.) Tässä opinnäytetyössä haastattelut eivät saturoituneet muuta kuin osittain, eli materiaalia olisi voinut olla enemmän tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Ideaalissa tilanteessa haastatteluita olisi ollut enemmän, luoden selkeämpiä eroja ja yhtäläisyyksiä vastauksissa. Materiaalista ja tuloksista voi kuitenkin jo nyt havaita yhtäläisyyksiä vastauksien välillä, täten tuoden lisää luotettavuutta tutkimukselle.

8.1.1 Tutkimuksen eettisyys

Jyväskylän Ammattikorkeakoulun eettisissä periaatteiden mukaisesti tutkimusten kuuluisi muun muassa kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa, itsemääräämisoikeutta ja yksityisyyttä, sekä aineellista ja aineetonta kulttuuri- ja luonnonperintöä. Tutkimuksen on noudatettava rehellisyyttä ja huolellisuutta, soveltaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkinta-, ja arvostelumenetelmiä sekä ottaa muiden asiantuntijoiden ja tutkijoiden työt asiallisesti huomioon. Tutkimuksen tulee myös huolehtia yrityksen liiketoimintaan liittyvän luottamuksellisen tiedon salassapidosta. Tutkimuksen ei pidä olla piittaamaton tai vilpillinen. (Jamkin eettiset periaatteet 2018.) Tämä tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä sekä Jamkin eettisiä periaatteita. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. (Vuori 2021.)

Tutkimuksen eettisyys on otettu huomioon muun muassa solmimalla salassapitosopimus toimeksiantajayrityksen kanssa. Myöskään haastateltavien nimiä, ikää tai sukupuolta ei mainita missään vaiheessa tutkimusta. On myös mainittava se, että koska opinnäytetyön tekijä työskentelee itse kyseisessä yrityksessä, on siitä ollut apua muun muassa haastattelutilanteissa, koska haastateltavia ja asiayhteyksiä oli helpompi ymmärtää, verrattuna täysin ulkopuoliseen tutkijaan. Haastattelut on kuitenkin suoritettu objektiivisesti ja asiakaskeisesti ja omia näkemyksiä pyrittiin välttämään jokaisessa haastattelussa. Jokainen haastateltava on osallistunut haastatteluihin vapaaehtoisesti, eikä ketään ole pakotettu osallistumaan kenenkään tahon toimesta. Haastattelut perustuivat täysin henkilöiden halukkuuteen osallistua. Haastatteluiden aineistot on pyritty analysoimaan mahdollisimman tarkasti ja tulokset kirjattu totuudenmukaisesti. Haastatteluita ei analysoitu hotelli-kohtaisesti.

8.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset (salataan)

xxx

Lähteet

Advice process: A simple tool for group decision making. Medium.com.

<https://medium.com/enspiral-ales/use-advice-process-to-work-better-together-4cb127c83a39>.

Drucker, P. 1954. The practice of management. Butterworth-Heinemann 2001.

Gray, B., Sarnak D. & Burgers J. 2015. Home Care by Self-Governing Nursing Teams: The Netherlands' Buurtzorg Model.

<https://www.commonwealthfund.org/publications/case-study/2015/may/home-care-self-governing-nursing-teams-netherlands-buurtzorg-model>

GreenMeeting n.d. Greenstar.fi.

<https://www.greenstar.fi/hotellit/lahti/kokoustilat/>.

Greenstar Hotels Oy. n.d. Asiakastieto.fi

<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/greenstar-hotels-oy/21901465/taloustiedot>.

Griffith, B. & Dunham, E. 2015. Working in teams – Moving From High Potential to High Performance. Sage Publications.

Hamel, G. 2011. First, Let's fire All the Managers. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>

Hänninen, D-J. 2021. Palveluliiketoiminnan disruptio. Vere.fi.

<https://www.vere.fi/blogi/palveluliiketoiminnan-disruptio>.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet 2018. 2018.

Juuti, P & Puusa A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Kozlowski, S. & Bell, B. 2003. Work groups and teams in organizations. Julkaisussa Comprehensive handbook of psychology. Wiley.

Liira, P. Kopteff, M. Elomäki & M. Hellström, J. 2019. Kokeileva organisaatio kukoistaa kompleksisessä maailmassa. Julkaisussa Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma.

Mäkelä, A. 2022. Yleinen johtamistyyli paljastaa epäluottamuksen – ”Nähdäänkö työntekijät aikuisina vai lapsina? Duunitori.fi.

<https://duunitori.fi/tyoelama/itseohjautuvuus-johtaminen>.

Palvelut. n.d. Greenstar.fi.

<https://www.greenstar.fi/palvelut/>.

Robson, M. 2002. Problem-solving in Groups – Third edition. Gower Publishing.

Semler, R. 1989. Managing without managers. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/1989/09/managing-without-managers>.

Salovaara, P. 2017. Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Julkaisussa Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma.

Tarinamme. n.d. Greenstar.fi.

<https://www.greenstar.fi/tietoja/tarinamme/>.

Tietoa Joutsenmerkistä. n.d. Joutsenmerkki.fi
<https://joutsenmerkki.fi/tietoa-joutsenmerkista/>.

Vastuullisuus. n.d. Greenstar.fi.
<https://www.greenstar.fi/tietoja/vastuullisuus/>.

Vastuullisuusraportti 2021. 2021. GreenStar Hotels Oy.
https://www.greenstar.fi/wp-content/uploads/2022/05/GreenStar-Hotel_Vastuullisuusraportti-2021.pdf.

Viikon kysymys: Miten mikro- ja pk-yritys määritellään? Elinkeinoelämän Keskusliitto. 24.01.2018.
<https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/viikon-kysymys-miten-mikro-ja-pk-yritys-maaritellaan/>.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet ja trendit. Edita Publishing.

Vuori, J. 2021. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Tietoarkisto.

Yritykset ja ryhmät. n.d. Greenstar.fi.
<https://www.greenstar.fi/yritykset-ja-ryhmat-2/>.

Liitteet

Liite 1. Toimeksiantaja (salattu)

Liite 2. Analyysi (salattu)

Liite 3. Tulokset (salattu)

Liite 4. Pohdinta (salattu)

Liite 5. Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset (salattu)