



Henkilöstökokemus itseohjautuvassa tiimissä

Case kotihoito

Eeva Juntunen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Henkilöstökokemuksen kehittyminen ja
johtaminen itseohjautuvissa kotihoidon
tiimeissä**

Eeva Juntunen
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2020

Eeva Juntunen

Henkilöstökokemus itseohjautuvassa tiimissä

Vuosi 2020 Sivumäärä 59

Henkilöstökokemus muodostuu työntekijöiden kokemuksesta työn merkityksellisyydestä, johtamisesta ja esimiestyöstä sekä muista työn edellytyksistä kuten tiloista ja välineistä. Keskeisiä tekijöitä ovat organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri, erityisesti luottamus ja vuorovaikutuksen toimivuus. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan tiimin toimintamallia, jossa toteutuvat samanaikaisesti yksilön vahva motivaatio ja sitoutuminen työlle asetettuihin tavoitteisiin sekä jaettu vastuu ja johtajuus.

Erityisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla kohdataan monia työvoimaan liittyviä haasteita yhtä aikaa kasvavien ja muuttuvien asiakastarpeiden kanssa. Hoitajamitoitus, talous, työn fyysinen ja henkinen kuormittavuus sekä työhön ja työvoimaan liittyvät muutokset ovat esimerkkejä tekijöistä, jotka luovat paineita niin johtamis- ja esimiestyölle kuin koko henkilöstölle.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää henkilöstökokemuksen kehittyminen itseohjautuvissa tiimeissä kotihoidon palveluissa. Työn toimeksiantajana oli Järvenpään kaupungin kotihoito, jossa itseohjautuva toimintamalli on otettu käyttöön 2017. Henkilöstökokemusta on mitattu säännöllisesti osana kaupungin työhyvinvoinnin, johtamisen ja kehittämisen työtä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu henkilöstökokemuksen ja tiimien johtamisen sekä itseohjautuvuuden ja motivaation teorioista. Henkilöstökokemusta lähestytään sen historian ja nykykäsityksen kautta kuvaten hyvä henkilöstökokemus, sen edellytykset ja johtaminen. Itseohjautuvan mallin teoriassa painottuvat yksilön motivaatiotekijät sekä tiimityön määrittely ja piirteet.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksella, jossa tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä henkilöstölle sekä puolistrukturoituja esimieshaastatteluja. Kyselyn tuloksia verrattiin Järvenpään kaupungin tekemään työhyvinvointikyselyyn 2018.

Tutkimustulosten mukaan henkilöstökokemus oli joiltain osin parantunut edelliseen työhyvinvointikyselyyn verrattuna. Erityisesti tiimit arvostavat omaan työhön ja sen suunnitteluun vaikuttamista. Tulosten mukaan koettiin, että itseohjautuvan tiimin asiakaslähtöinen malli parantaa työn resurssointia, työn laatua ja voi vaikuttaa mm. asiakasturvallisuuteen.

Kehittämisehdotuksina voidaan mainita tiimien itseohjautumisen jatkuva tuen tarve ja jäsenien kannustaminen yhteiseen vastuunottoon työn tuloksista. Tiimeillä tulisi olla käytössään yhdessä suunnitellut mittarit työn seurantaan. Myös esimiesten uutta roolia on tuettava. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää itseohjautuvan tiimin suunnittelussa tai toimivan tiimin arvioinnissa.

Asiasanat: Henkilöstökokemus, itseohjautuvuus, johtaminen, motivaatio, tiimityö, kotihoito

Eeva Juntunen

Employee experience in self-managed teams

Year	2020	Pages	59
------	------	-------	----

Employees' experience consists of work relevance, management and supervisory work, as well as other work conditions such as facilities and equipment. Organizational culture and atmosphere, especially trust and interaction are key factors. Self-directedness refers to a team's operating model that combines strong individual motivation and commitment to work goals with shared responsibility and leadership.

Particularly the social and health care sector is facing challenges both with resources and growing customer needs. New regulations for medical staff, like nurses, physical and mental strain on the job and changes related to work and the workforce are examples of factors that put pressure on management and supervisors as well as on the entire staff.

The purpose of this bachelor thesis was to investigate the development of employee experience in self-directed teams in home care services. The work was commissioned by the City of Järvenpää Home Care, where a self-directed operating model was introduced in 2017. Employee experience has been regularly measured as part of the city's well-being, management and development work.

The theoretical framework of the thesis consists of theories of employee experience and team leadership, as well as self-direction and motivation. Employee experience is approached through its history and current understanding, describing good experience, its prerequisites and leadership. The theory of self-directed model emphasizes individual motivation factors, as well as the definition and characteristics of teamwork.

The thesis was carried out with a case study, where the research methods were questionnaire and semi-structured supervisor interviews. The results of the survey were compared with the Employee Wellbeing Survey 2018 conducted by the City of Järvenpää. According to the survey results, the personnel experience had improved to some extent compared to the previous occupational well-being survey. In particular, teams appreciate influencing their own work and its design. According to the results, it was felt that the customer-oriented model of the self-directed team improves the work resource, the quality of work and customer safety.

Suggestions for improvement include the continued need for team self-guidance and encouraging members to share responsibility for the results of their work. Teams should have jointly designed indicators to monitor work. The new role of supervisors also needs to be supported. The results of the thesis can be utilized in the design of a self-directed team or in the evaluation of a functioning team.

Keywords: Employee experience, teamwork, self-determination, self-organization, motivation, home care

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet	8
1.2	Tutkimuskysymykset ja työn rajaus	9
1.3	Opinnäytetyön rakenne	10
2	Henkilöstökokemus.....	11
2.1	Mistä henkilöstökokemus muodostuu.....	12
2.2	Miksi henkilöstökokemuksella on merkitystä.....	15
2.3	Miten henkilöstökokemusta kehitetään ja johdetaan.....	16
3	Itseohjautuvat tiimit.....	19
3.1	Johtamisen murroksen taustatekijöitä.....	19
3.2	Tiimien johtaminen.....	20
3.3	Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen	22
3.4	Itseohjautuvan mallin luominen organisaatioon	26
4	Tutkimuksen toteutus	29
4.1	Tutkimusstrategian valinta	30
4.2	Tutkimusmenetelmien valinta ja luotettavuus	31
4.3	Tutkimuksessa käytetty aineisto ja keruu	32
5	Henkilöstökokemus itseohjautuvassa tiimissä tutkimuksen tulokset.....	32
5.1	Tulokset haastatteluista	33
5.1.1	Tausta itseohjautuvuuden mallin tavoittelulle.....	34
5.1.2	Muutos itseohjautuvaksi	35
5.1.3	Arvio nykytilasta	36
5.1.4	Ajatuksia tulevaisuudesta	37
5.2	Tulokset henkilöstökyselystä	38
5.2.1	Kyselyn taustamuuttajat	40
5.2.2	Henkilöstökyselyn kokonaistulokset ja kehitysehdotuksia	41
5.2.3	Henkilöstökokemuksen kehittymisen vertailu	45
6	Johtopäätökset	46
	Lähteet.....	49
	Kuviot	52
	Taulukot	53
	Liitteet	54

1 Johdanto

Organisaatiot, työyhteisöt, tiimit ja henkilöstö toimivat jatkuvan muutoksen keskellä. Työntekijöiltä odotetaan osaamista substanssin lisäksi digitalisaation ja uuden teknologian hyödyntämisessä sekä itsensä, prosessien ja toiminnan jatkuvassa kehittämisessä. Osa työssä toteutuvista muutoksista on suunniteltua toiminnan kehittämistä, osa on reaktiivista vastaamista toimintaympäristön nopeaan ja arvaamattomaankin kehitykseen. Selkeä tarve johtamisen ja johtamiskulttuurin kehittämiseksi on, sillä nykysukupolvi ei ymmärrä hierarkista, vanhaa johtamiskulttuuria ja toisaalta työn ja toimintaympäristön muutoksissa ei ole varmaa, millä keinoin päästään tavoitteisiin. Markku Wilenius ja Sofi Kurki esittävät artikkelissaan, että painopiste tavoitteiden asettamisessa on siirtymässä markkinoiden odotuksista ja talouden realiteeteista ihmisen henkisen hyvinvoinnin tekijöihin. (Martela & Jarenko 2017, 172.) Edellisten lisäksi käynnissä on työn ja ajan, työn ja paikan sekä työn ja työsuhteen välisten määritelmien uudelleen asemointi (Savaspuro 2019, 13).

Muutoksia aiheuttavat myös erilaiset toimialakohtaiset trendit, esimerkiksi jotkut alat nousevat suosituiksi ja toiset taas eivät vedä työvoimaa puoleensa. Hoitoala, joka tässä opinnäytetyössä on tarkastelussa, on usein mediassa. Väestön vanheneminen ja ikäihmisten asuminen kotona yhdistettynä kotihoidon resurssien ja laadun vahvistamiseen sekä omaishoidon kehittämiseen ja hoitajien mitoitukselle asetettuihin tavoitteisiin on haaste (Pääministeri A. Rinteen hallituksen ohjelma 6.6.2019). Onnistuminen edellyttää myös hoitoalan vetovoimaisuuden lisäämistä, jotta nykyiset työntekijät pysyisivät tehtävissä ja lisää nuoria saataisiin innostumaan alasta. Esimerkiksi Tehy on nostanut kehittämisalueiksi palkkauksen, nykyistä paremman osaamisen hyödyntämisen, johtamisen sekä työolosuhteet (Helsingin Sanomat, S. Viinikainen, Tehy, 12.9.2019). Keskustelua käydään mediassa esimerkiksi, kuinka koulutetut osajat saataisiin pysymään omalla alallaan ja toisaalta työn kannattavuudesta tekijälleen. Kuva-kaappaukset Helsingin Sanomien otsikoista puuttuvat ongelmakohtina pidettyihin teemoihin 2019, kuvio 1.



Kuvio 1 Helsingin Sanomat, 24.6. ja 12.9.2019

Aloittaessani opinnäytetyön teon, tein Google-haun sanalle "henkilöstökokemus". Sanapilvi muodostui noin 180 hakutuloksesta. Tulokset on esitetty seuraavassa kuviossa Mentimeter -työkalu sanapilvitoimintoa käyttäen.

Opinnäytetyöni näkökulmasta tulos oli mielenkiintoinen. Ylivoimaisesti eniten haku tuotti asiakaskokemusosumia. Seuraavaksi nousivat itseohjautuva tiimi, strateginen kilpailuetu, yrityskulttuuri, työpäiväkokemus ja henkilöstökokemus sekä mittaaminen. Poimin mukaan hakutuloksen välittämättä siitä, oliko sen lähde tutkimus, yrityksen mainos, jokin blogi tai muu kirjoitus. Kuviossa 2 on esitetty Google-haun tulos.



Kuvio 2 Google-haku sanalla "henkilöstökokemus", tehty 17.5.2019

Henkilöstökokemus vaikutti oivalta tutkimisen kohteelta, kun myös itseohjautuva tiimi nousi hakutuloksiin. Vaikka matalan hierarkian ja vahvan itseorganisaation varaan rakentuvia malleja on esiintynyt hyvinkin varhain, ne ovat nyt yleistyneet siinä määrin, että voidaan jo puhua jonkinlaisesta johtamisen uuden paradigman tai suuntauksen synnystä (Martela & Jarenko 2017, 10). Suomessa tällaisia uuden itseorganisoitumisen malliyrityksiä ovat olleet mm. ohjelmistoyritykset Reaktor, Futurice ja Vincit. Ne ovat menestyneet hyvin Suomen ja Euroopan paras työpaikka - kilpailuissa. Myös julkinen sektori on kehittänyt itseohjautuvaa tiimimallia esimerkiksi sote-palveluissa. Yksi malli itseohjautuvuudelle on mediassakin esillä ollut hollantilainen kotihoitoyritys Buurtzorg, joka on innostanut suomalaisia kokeilemaan mallia.

Henkilöstökokemus muodostuu monesta tekijästä, sen ytimessä on organisaation valittu johtamismalli, sen toteutus ja menetelmät. Henkilöstökokemuksen avaintekijöitä ovat organisaatiokulttuuri, ilmapiiri, vuorovaikutuksen tila ja toteutuminen sekä osallistumismahdollisuudet. Henkilöstökokemuksen arvioinnin, suunnittelun ja johtamisen välineitä on paljon, ja niiden avulla voidaan vaikuttaa johonkin henkilöstökokemuksen osa-alueeseen. Kehittämistyön vaikuttavuuden näkökulmasta kehittämisen tulisi tapahtua työnteon lomassa, erillisten projektien sijaan. (Bersin 2019.)

Mikä sitten on itseohjautuvan mallin vaikutus työlle ja työntekijöille? Lisääkö se työtyytyväisyyttä, motivaatiota, tehokkuutta ja laatua. Voisiko itseohjautuvuus olla se malli, jolla voidaan vastata työelämälle ja organisaation menestymiselle asetettuihin tavoitteisiin nyt ja tulevaisuudessa? Ja miten mallia voisi hyödyntää organisaatioissa, jotka ovat toimineet perinteisellä organisaatiomallilla? Nämä olivat kysymyksiä, joita mieleeni nousi opinnäytetyötä aloittaessani ja joihin olen pyrkinyt löytämään vastauksia tai näkökulmia työn aikana.

Yhtä reseptiä muutoksessa perinteisestä organisaatiomallista hierarkkisine johtamisjärjestelmineen itseohjautuvaan malliin ei ole. Miia Savaspuro toteaa kirjansa "Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan" esipuheessa, että uudessa neljännen teollisen vallankumouksen pyörteissä emme vielä tiedä millaiset työkalut ja järjestelmät toimisivat parhaiten tai miten meidän tulisi tulevaisuudessa organisoitua ja hyödyntää itseohjautuvuutta jatkuvassa ja yhä nopeammassa muutoksessa. (Savaspuro 2019, 10.) Martela ja Jarenko (2017, 26) toteavat, että vaikka itseohjautuvat organisaatiot ovat kansainvälisestikin nyt paljon esillä mm. työhyvinvoinnin, tehokkuuden, asiakaskokemuksen, työntekijäkokemuksen, sitoutumisen ja motivaation näkökulmista, on sille vaikeaa löytää osuvasti kuvaavia määritelmiä.

Työn ja työelämän kehittymisen johtamiseksi on otettu käyttöön eri johtamisen tyylejä ja malleja. Esimerkiksi valmentava-, palvelevajohtaminen ovat johtamismalleja, joissa korostuu ihmiskeskeinen käsitys ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen keskittyvä toimintamalli. Myös työhyvinvointi on noussut keskusteluihin yhtenä merkittävänä liiketoiminnan menestystekijänä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimus toteutettiin KPMG Oy Ab:n tilauksesta. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Järvenpään kaupungin kotihoitoyksikkö. Järvenpään sosiaali- ja terveystalvet tuottaa Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä (Keu-sote), joka on aloittanut toimintansa vuoden 2019 alussa.

Opinnäytetyön aiheen valitsin itse. Olen työelämässä tutustunut itseohjautuvaan toimintamalliin asiakasorganisaatioille tehdyissä toimeksiannoissa. Itseohjautuvuus herättää kiinnostusta ja siihen liitetään odotuksia mutta se herättää myös epäätietoisuutta esimerkiksi siitä, voiko organisaatio toimia tavoitteellisesti ilman perinteistä työnjakoa, rooleja ja johtamista.

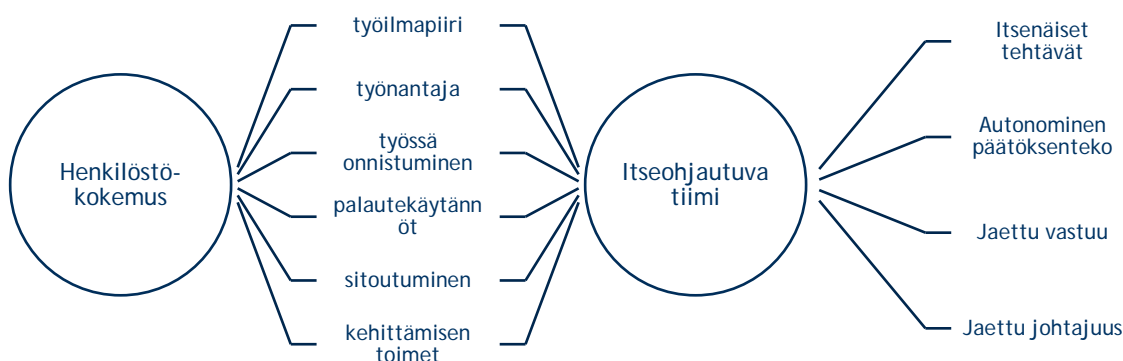
Opinnäytetyössä selvitetään henkilöstökokemuksen tekijöitä, rakentumista ja johtamista kotihoidon tiimeissä. Tarkastelun kohteena on itseohjautuvalla mallilla järjestetty palveluntuotanto Järvenpään kotihoidon tiimeissä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstökokemuksen tilan muutosta aiempaan ja tunnistaa henkilöstökokemuksen ja itseohjautuvan tiimimallin suhdetta toisiinsa sekä hyviä käytäntöjä.

Lähtökohtia tutkimukselle ovat työhön ja työn tekemisen tapoihin sekä johtamiseen kohdistuva jatkuva muutos- ja kehittämistarve mm. teknologian ja digitalisaation kehittyessä sekä asiakastarpeiden että toimintaympäristön muuttuessa. Sote-sektoriin liittyviä erityisiä piirteitä, jotka edellyttävät toiminta- ja johtamismallien kehittämistä, ovat

- asiakkaiden määrän kasvaminen,
- palvelutarpeiden monimuotoistuminen
- alan vetovoimaisuuteen ja työvoiman saatavuuteen liittyvät tekijät sekä
- jatkuva tehokkuusvaade.

Henkilöstökokemus heijastuu työpaikoilla esimerkiksi työn tekemiseen, ilmapiiriin, hyvinvointiin, motivaatioon, sitoutumiseen, tehokkuuteen ja asiakaskokemukseen.

Tutkimus keskittyy itseohjautuvan tiimin toiminnasta ja johtamisesta saatuihin kokemuksiin kotihoidon palvelualueella ja toimintamallin vaikutuksiin henkilöstökokemukseen. Pyrkimyksenä on selvittää kotihoidon itseohjautuvan toimintamallin hyötyjä ja haasteita henkilöstökokemuksen näkökulmista sekä millaista johtamista hyvä henkilöstökokemus edellyttää. Henkilöstökokemuksen ja itseohjautuvan tiimin tutkimuksessa tarkasteltavat osa-alueet on esitetty seuraavassa kuviossa 3.



Kuvio 3 Henkilöstökokemuksen ja itseohjautuvan mallin osa-alueet

1.2 Tutkimuskysymykset ja työn rajaus

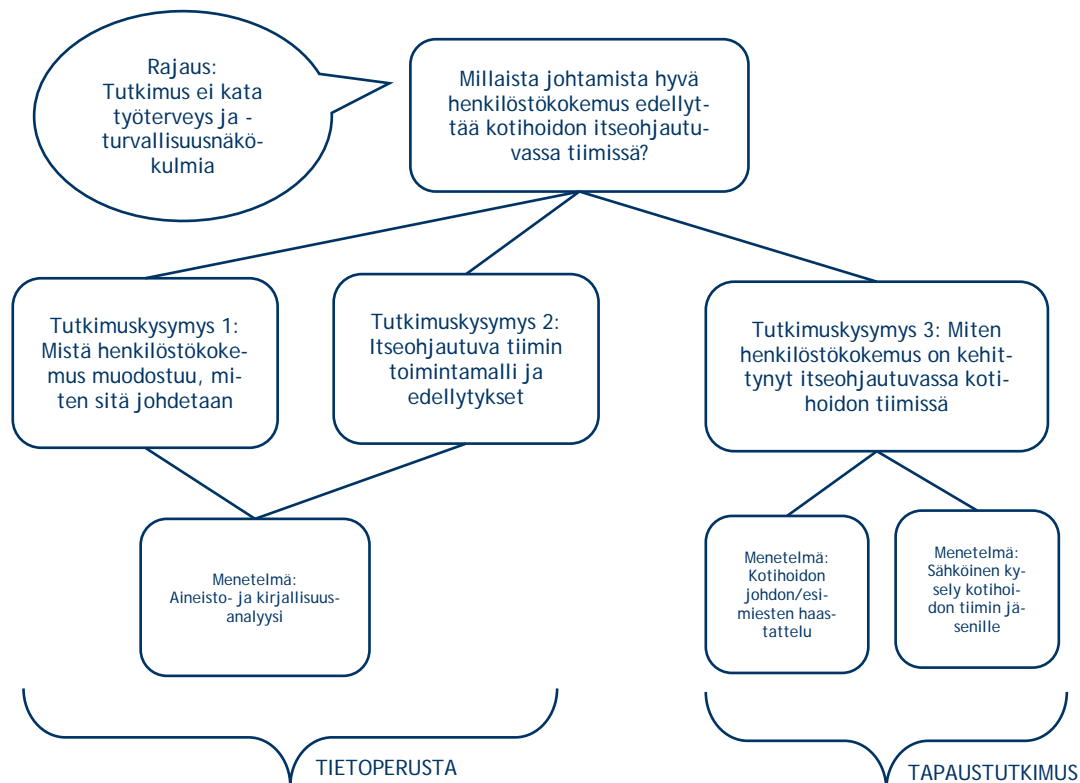
Henkilöstökokemusta itseohjautuvissa tiimeissä tarkastellaan kotihoidon palvelualueella

- Tapaustutkimus kohdistuu Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän Ikäihmisten palveluiden kotona asumista tukevien palveluihin, joita tuottavat kotihoidon tiimit. Palvelut määräytyvät hoito- ja palvelusuunnitelman pohjalta ja sisältävät asiakkaan kotona selviytymistä tukevia tehtäviä.
- Johtamisen näkökulma keskittyy henkilöstökokemuksen johtamiseen. Työterveys ja -turvallisuuskysymykset eivät sisälly tutkimukseen.
- Visio, strategia, arvot, kulttuuri ja valittu johtamismalli ovat kulmakiviä johtamisen tarkastelussa

Tutkimusnäkökulmina ovat yksilön ja organisaation kokemusten selvittäminen tähän mennessä itseohjautuvasta mallista saaduista kokemuksista. Tavoitteena on tunnistaa hyviä käytäntöjä,

johtamis- ja toimintamalleja, jotka vaikuttavat henkilöstökokemukseen positiivisesti. Kuviossa 4 on esitetty tutkimuskysymykset ja työn rajaus.

Tutkimuskysymykset ja työn rajaus



Kuvio 4 Tutkimuskysymykset ja työn rajaus

1.3 Opinnäytetyön rakenne

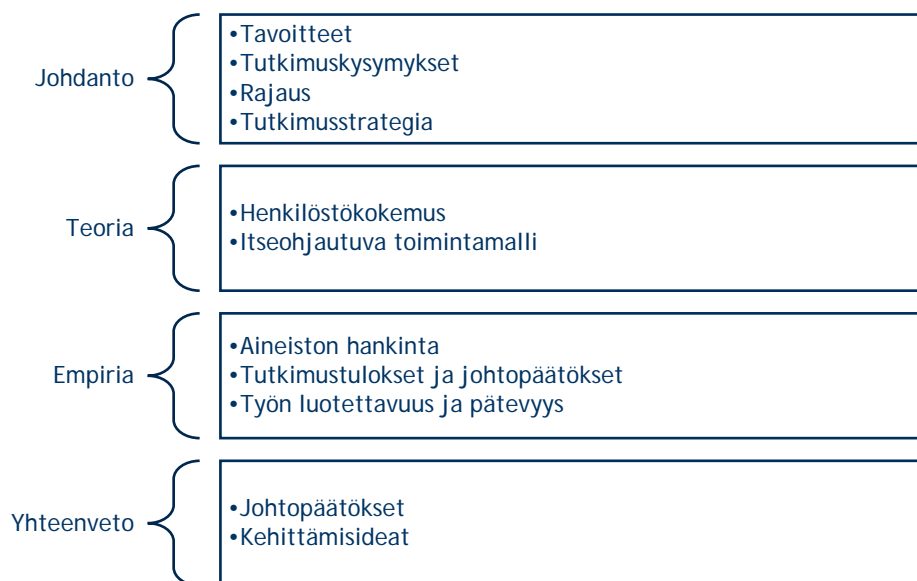
Opinnäytetyö muodostuu teoreettisesta ja empiirisestä osiosta. Työn teoriaosuudessa käsitellään henkilöstökokemusta, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä sen merkittävyyttä organisaation toiminnalle. Henkilöstökokemuksen lisäksi on kuvattu itseohjautuvuuden teoria ja toimintamalli.

Johdannossa kuvataan tutkimuksen tavoitteet, tutkimusaiheen relevanssi, esitetään tutkimuskysymykset sekä siihen liittyvät rajoitteet ja tutkimusstrategia.

Luku kaksi kokoa henkilöstökokemuksen muodostumiseen ja johtamiseen liittyvät tekijät. **Luvussa kolme** käsitellään itseohjautuvuutta teorian kautta ja mallin toiminnan edellytyksiä.

Tutkimuksen empiria osuus alkaa luvussa neljä, jossa kuvataan tutkimuksen toteuttaminen ja siinä käytetyt menetelmät **Luku viisi** esittelee henkilöstökyselyn ja esimiesten haastatteluiden tutkimustulokset ja yhteenvedon tuloksista. **Luku kuusi** keskittyy johtopäätöksiin ja mahdollisten työn tekijän jatkotutkimus- tai -selvitysideoiden esittelyyn.

Opinnäytetyön rakenne on kuvattu seuraavassa kuviossa 5.



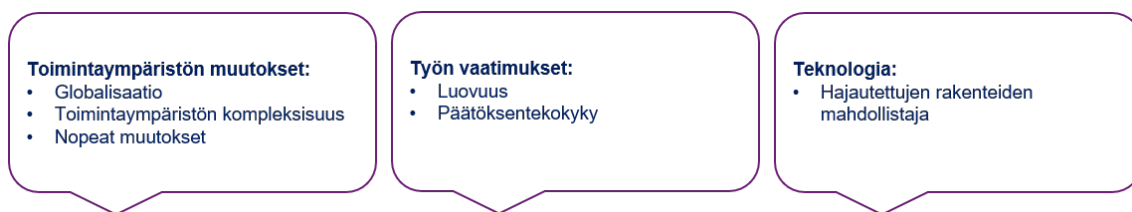
Kuvio 5 Opinnäytetyön rakenne

2 Henkilöstökokemus

Jacob Morgan (2017, 3-5) kuvaa organisaatioiden kehityspolkua nykyiseen henkilöstökokemuksen käsitteeseen neljän eri vaiheen kautta. Aluksi vallitsi hyvin käytännöllinen suhde työnantajan ja työntekijän välillä. Tämä "käytännöllisyys" perustui työnantajalla oleviin tekemättömiin töihin ja työntekijän tarpeeseen tienata rahaa elämiseen ja tarjota osaamistaan, kun siihen oli mahdollisuus. Työnantaja antoi työntekemisen välttämättömät perusvälineet työntekijän käyttöön. Suhde perustui työsopimukseen, mutta muita velvoitteita ei nähty olevan. Toinen vaihe, "tuottavuus", sai alkunsa, kun ryhdyttiin kiinnittämään huomiota siihen, millä tavoin työn tuottavuutta voisi lisätä. Tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjinä tunnetut F. W. Taylor ja H. Fayol laativat menetelmiä, joiden tehtävänä oli tehostaa ihmisen tekemää työtä maksimaalisesti. Toistoon perustuvat tehtävät ja tehtaiden kokoamislinjat ovat esimerkkejä tehostamisen näkymisestä työn tekemisessä. 1950-luvulla tehtyjen tutkimusten tuloksena työolosuhteita parannettiin myös, esimerkiksi valaistusta lisättiin, koska se lisäsi tutkitusti työtehoa. Tässäkin vaiheessa ei tavoiteltu työntekijän viihtyvyyden ja hyvinvoinnin lisäämistä työssä ja työpaikalla. Kolmas vaihe henkilöstökokemuksen kehittymisessä alkoi noin kolmekymmentä vuotta sitten. Tuolloin organisaatioiden ja yritysten keskusteluun nousi ajatus siitä, että tulisi miettiä, mitä työntekijä ajattelee työstään ja millaiset arvot häntä ohjaavat. Termiä "työntekijän sitoutuneisuus" voidaan käyttää tämän vaiheen nimenä. Sitoutuneisuus on edelleen tärkeä ja tavoittelun arvoinen tekijä, kun puhutaan työntekijöistä. Tutkimusten mukaan sitoutunut henkilöstö on myös tuottavampaa ja pysyy pitempään organisaatiossa. Tällä hetkellä puhumme henkilöstökokemuksesta. Nyt nostetaan edellisen vaiheen lisäksi tekijöiksi työkuulttuuri, välineet ja ympäristö, jossa työntekijän sitoutuneisuus voi toteutua ja vahvistua.

Opinnäytetyössä tutkitaan, miten henkilöstökokemus on kehittynyt itseohjautuvassa organisaatiossa kotihoidon palvelussa. Muutostarpeeseen niin työkuultuurissamme, organisaatioissa ja niiden osissa kuin yksilönkin tasolla on monia syitä. Sote-sektoriin liittyviä erityisiä piirteitä, jotka edellyttävät toiminta- ja johtamismallien kehittämistä, ovat mm. asiakkaiden määrän kasvaminen, palvelutarpeiden monimuotoistuminen sekä alan vetovoimaisuuteen ja työvoiman saatavuuteen liittyvät tekijät. Lisäksi palveluiden järjestämistavat eroavat toimijoittain, mikä vaatii julkisen ja yksityisen sektorin roolien, vastuiden sekä tehtävien jatkuvaa tarkastelua ja tarve- ja tilannekohtaista kehittämistä. (Martela & Jarenko 2017, 271-272.)

Lisäksi tarpeita työn ja tekemisen uudistamiseen luovat esimerkiksi toimintaympäristön nopea ja välillä arvaamatonkin kehittyminen, monitoimijamallit, laadun ja tehokkuuden vaatimukset ja yhtäaikainen asiakkaiden roolin muutos palvelun kohteesta omien palveluiden suunnittelijaksi. Teknologia mahdollistaa etä- ja virtuaalijohtamisen ja toisaalta nopean tiedonvälityksen organisaation osien, sen jäsenten sekä sidosryhmien välillä. Kuvioon kuusi on koottu sote-sektoriin vaikuttavia muutostekijöitä.



Kuvio 6 Sote-sektorin työhön vaikuttavia muutostekijöitä, mukailten Martela, Jarenko 2017

Henkilöstöön liittyviksi tavoitteiksi on sosiaali- ja terveyssektorilla tunnistettu motivoitunut henkilöstö, tyytyväisemmät asiakkaat ja tehokkaampi toiminta. Vaikka työ koetaan merkitykselliseksi ja työntekijät ovat hyvin koulutettuja ja ammattitaitoisia, ilmenee työuupumusta sekä kiireen ja stressin kokemista. Johtamisessa on tahtoa muuttaa vahvoja ammattikunta-kohtaisia tehtäviä laaja-alaisemmaksi, mutta professiojohtamisen, yleisjohtamisen ja poliittisen johtamisen yhteensovittaminen julkisella sektorilla on oma haasteensa. (Martela & Jarenko 2016, 267-268.)

2.1 Mistä henkilöstökokemus muodostuu

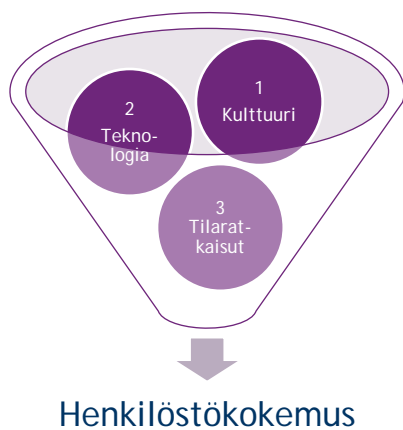
Henkilöstökokemus on yksilön käsitys työelämästä. Muuraiskankaan (2017) mukaan se muodostuu kokemuksista työilmapiiristä, työnantajasta, sitoutuneisuudesta, onnistumisesta työssä, palautteesta ja kehittämistoimista.

Henkilöstökokemukseen vaikuttavat lisäksi ainakin työntekijöiden monimuotoisuus ja osallisuus, johtamisen kehittäminen sekä suorituskyvyn hallinta. Työhyvinvointi, jonka muodostumiseen vaikuttavat kaikki organisaatiossa tehdyt toimenpiteet toiminnan kehittämiseksi, vai-

kuttaa myös. (Bersin 2019.) Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat turvallinen, terveellinen ja tuottava työ, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Näin toimivassa organisaatiossa työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja työ tukee heidän elämänhallintaansa. Työhyvinvointi on laaja aihealue, ja sen merkitys korostuu, kun puhutaan hyvästä työpaikasta. (Työterveyslaitos 2019.)

Vallalla on ollut tähän asti käsitys, että henkilöstön sitoutumista ja hyvinvointia voidaan parantaa jollakin yksittäisellä teolla tai kannustimella. Tämän päivän maailmassa sekä työ että suhtautuminen työnantajaan on kuitenkin muuttunut. Työnantajien ja työntekijöiden sitoutuminen toisiinsa on vähentynyt eivätkä työntekijät enää sitoudu ja anna kaikkeaan työnantajalle. Siksi yksittäisten toimien sijaan tulisi tarkastella koko toimintaa ja kulttuuria. (Morgan 2017.)

Henkilöstökokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan luokitella eri tavoin. Esimerkiksi työelämän ja tulevaisuuden tutkija Jacob Morgan on muodostanut kolme osa-alueita, jotka vaikuttavat henkilöstökokemuksen muodostumiseen. Kuviossa 7 on esitetty osa-alueet sekä niihin liittyvät keskeiset kysymykset.



Kulttuuri

Onko organisaation psyykinen ja sosiaalinen ilmapiiri sellainen, jossa henkilöstö voi hyvin?

Teknologia

Ovatko työssä käytettävät menetelmät ja työkalut oikeat ja riittävät?

Tarjotaanko työn tekemiseen tarvittava tukea?

Tilaratkaisut

Tukeeko työympäristö haluttua työn tekemisen tapaa?

Kuvio 7 Henkilöstökokemuksen osa-alueet
(Morgan, 2018)

Organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin merkitys henkilöstökokemukselle

Henkilöstökokemuksen muodostumisessa tärkeitä tekijöitä ovat ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri, jotka ovat kytköksissä toisiinsa. Ilmapiiri toisaalta ilmentää organisaatiokulttuuria ja on osin sen seurausta. Henkilöstön kokemus työskentelystä organisaatiosta muodostaa ilmapiirin. Keskeisiä vaikuttavia tekijöitä ovat työpaikan sosiaaliset suhteet ja johtaminen. Koska ilmapiiri ilmenee paljolti tunteina, sitä on vaikea muuttaa nopeasti säännöillä tai päätöksillä. (Vii-

tala 2014.) Organisaatiokulttuurin muodostavat uskomukset, arvot, säännöt, normit, symbolit ja perinteet, jotka ovat yhteisiä ryhmälle. Kulttuuri on jatkuvassa muutoksessa ja välitämme sitä muille huomaamattamme (Northouse 2019, 434). Kulttuurin merkitystä organisaatiossa on kuvannut esimerkiksi johtamisen tutkija Peter Drucker todetessaan, että kulttuuri syö strategian aamupalaksi. Kulttuurin roolin ymmärtäminen organisaatioiden kehittämisessä on tärkeää, koska kulttuuri määrittää strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja. Kulttuuri on monitasoinen ja monimutkainen käsite, joka ulottuu syvälle ja antaa merkityksen ja ennustetavuuden päivittäiseen toimintaan. Sen avulla ryhmä oppii sekä sisäisistä että ulkoisista suhteista. Esimerkiksi uskomukset ja oletukset ohjaavat, miten tulla toimeen esimiehen kanssa tai millainen asenne tulisi olla asiakkaisiin. Edellisten lisäksi kulttuuri on pysyvä, niinpä mahdolliset muutokset aiheuttavat ahdistusta ja vastarintaa ryhmän jäsenissä. (Schein 2001, 29, 41.)

Asiantuntijayritys Deloitten selvityksessä vuodelta 2017 tekijät, jotka vaikuttavat henkilöstökokemukseen myönteisesti, on luokiteltu kuuteen luokkaan. Roolien, rakenteiden, työvälineiden ja menetelmien sekä strategian määrittely ja luominen on sekä haaste että mahdollisuus organisaatioiden johdolle. Malliin sisällytetyt tekijät auttavat tarttumaan keskeisiin kysymyksiin myönteisen henkilöstökokemuksen rakentamisessa.

Kukin luokka sisältää tekijöitä, joihin organisaatiossa pyritään vaikuttamaan henkilöstökokemuksen parantamiseksi. Luokat ja niihin sisältyvät tekijät on esitetty seuraavassa taulukossa.

Taulukkoon 1 on koottu henkilöstökokemuksen luokat ja tekijät.

Merkityksellinen työ	Johtaminen ja esimiestyö	Työn edellytykset	Kasvu ja kehittyminen	Luottamus	Hyvinvointi
Itsenäisyys / itsemääräämisoikeus	Tavoitteiden asettaminen	Toimiva työympäristö	Liikkuvuus	Toiminta-ajatus (missio) ja tarkoitus	Turvallisuuden tunne ja turvallisuus
Osaavat työntekijät	Valmentava esimiestyön ote ja palaute	Onnistumisten huomiointi	Urakehityksen tukeminen	Ihmiskeskeisyys ja luottamuksen rakentaminen	Kunto ja terveys
Pienet tiimit	Johtajuuden kehittäminen	Avoimet ja muuntuvat työtilat	Itseoppiminen ja koulutus	Läpinäkyvyys ja viestintä	Taloudellinen turva (security & freedom)
Riittävästi aikaa työlle	Moderni suoriutumisen johtaminen	Osallistava, monimuotoinen kulttuuri	Vaikuttava oppimisen kulttuuri	Hyvät ideat ja inspiraatio	Psykologinen hyvinvointi ja tuki

Taulukko 1 Henkilöstökokemuksen osa-alueet ja tekijät (Bersin, Deloitte, 2019)

2.2 Miksi henkilöstökokemuksella on merkitystä

Työssäni olen saanut työskennellä organisaatioiden kanssa, joilla on useampi toimipiste eri alueilla. Joihinkin niistä on helppoa rekrytoida uusia ihmisiä tai organisaation sisältä siirryttäisiin kyseiseen toimipaikkaan mielellään. Työhyvinvointikyselyiden tulokset ovat paljastaneet, että organisaatiot, joissa ilmapiiri koetaan hyväksi ja avoimeksi houkuttelevat hakijaa. Henkilöstökokemus voi olla vaa’an kieli asemassa, kun osaaja etsii itselleen sopivaa työpaikkaa.

Henkilöstökokemus vaikuttaa myös asiakaskokemukseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että erinomainen henkilöstökokemus muuttuisi hyväksi asiakaskokemukseksi. Asiakaskokemukseen vaikuttavat muutkin tekijät kuin henkilöstökokemus. Esimerkiksi digitalisaatio ja tietojärjestelmät voivat vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen huomattavasti enemmän kuin motivoitunut, innostunut ja luova henkilöstö. (Korkiakoski 2017.)

Työnantajakuva ja asiakaskokemuksen lisäksi henkilöstökokemus vaikuttaa työntekijöiden pysyvyyteen, sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Tutkimusten mukaan henkilöt, jotka kokevat työssään kuuluvuutta, merkityksellisyyttä, onnistumista, onnellisuutta ja elinvoimaisuutta tekevät laadukasta työtä tuottavammin ja tehokkaammin. Kuvioon 8 on koottu organisaation toiminnan osa-alueet, joihin henkilöstön kokemukset vaikuttavat.



Kuvio 8 Henkilöstökokemuksen vaikutusalueet

He ovat valmiita tekemään enemmän kuin oman työnsä ja tuntevat velvollisuudekseen etsiä tapoja tehdä työ paremmin tai auttaa muita, joilla on esimerkiksi enemmän työkuormitusta. He myös haluavat pysyä organisaatiossa todennäköisimmin. (Deloitte 2017.)

Haastetta henkilöstökokemuksen ymmärtämiseen ja kehittämiseen tuo osaltaan se, että ihmisten suhde työhön voi vaihdella aiempien kokemusten, koulutuksen, iän ja elämäntilanteiden mukaan. Vaikka hyvä henkilöstökokemus voi vaikuttaa työntekijöiden pysyvyyteen, saat-

taa elämäntilanne jonkun kohdalla olla sellainen, että hän valitsee määräaikaisen, lyhyen työsuhteen. Työpaikalla tapahtuvat muutokset, esimerkiksi irtisanomiset, voivat vaikuttaa siten, että työntekijä arvioi uudesta näkökulmasta suhtautumisensa työhön ja työpaikkaan. (Järvinen 2018, 109.)

2.3 Miten henkilöstökokemusta kehitetään ja johdetaan

Henkilöstökokemuksen kehittämistä ja johtamista varten on satoja uuden teknologian mahdollistamia välineitä ja työkaluja. Niiden käyttämisellä voi olla vaikutusta johonkin henkilöstökokemuksen osa-alueeseen. Toisaalta tällä hetkellä henkilöstön kehittämisessä käytetään ohjelmia ja työkaluja niin paljon, että joidenkin tutkimusten mukaan niiden hyödyntämiseen ei ole enää aikaa. Voidaankin todeta, että aika on jo nykyisellään arvokkain työn resursseista. Niinpä toimintaa, johtamista ja työntekijöitä tulisivikin kehittää työntekemisen lomassa, ei erillisinä projekteina. Vaikka aiheesta on runsaasti kirjallisuutta ja artikkeleita, menetelmät henkilöstökokemuksen kehittämiseksi ovat vasta muotoutumassa. (Bersin 2019.)

Henkilöstökokemus muodostuu kaikesta organisaation johtamisen ja kehittämisen toimenpiteistä sekä käytettävistä menetelmistä. Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan kannattavaa johtamista, kasvua sekä näitä edistäviä asiakastytyväisyyttä ja innovaatiotoimintaa. (Viitala 2014.) Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta sen tehtäväalueet henkilöstön hankinta, motiivointi, ylläpito, kehittäminen ja palkitseminen ovat keskeisessä asemassa, jotta organisaatiossa on käytössä keinot ja menetelmät kokemuksen kehittämiseksi. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on luoda sellaiset olosuhteet työpaikalle, että se

- houkuttelee halutut henkilöt organisaatioon,
- pitää henkilöt motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin,
- palkitsee henkilöstöä hyvistä työsuorituksista,
- kehittää henkilöstöä ja ylläpitää työkykyä sekä
- tukee pitkää ja arvostettua työuraa.

Useimmissa organisaatioissa henkilöstöjohtaminen on ymmärretty, siihen panostetaan ja sitä kehitetään asianmukaisesti. Toisaalta sellaisiakin organisaatioita on, jotka kokevat henkilöstön kustannustekijänä tai joilla ei ole riittävästi osaamista eikä asia ole johdon agendalla keskeinen. (Kauhanen 2012, 16.)

Henkilöstöjohtaminen ei pelkästään riitä kokemuksen johtamisessa. Sen lisäksi organisaatiokulttuuri, työn merkityksellisyys, organisaation tarkoituksen kirkastaminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja kasvattaminen, hyvinvointi sekä aito johtajuus ja johtaminen ovat keskeisiä aiheita, joihin organisaatiolla tulee olla toimintamalli työn päivittäisessä johtamisessa ja toiminnassa.

Henkilöstön arjessa kokemusta mitataan sillä, kokeeko henkilö olevansa osa tiimiä tai ryhmää, onko työn tarkoitus ja perustehtävä ymmärretty, saavutetaanko asetetut tavoitteet ja saadaanko työ valmiiksi, työstä ja työhön liittyvällä tyytyväisyyden tunteella sekä elinvoimaisuudella. Erilaisia pulssimittareita voidaan hyödyntää kartoittamaan henkilöstökokemuksen tilaa, kunhan pidetään mielessä, että kyselyillä täytyy olla aito linkki kehittämiseen, eikä vuorovai-
kutusta unohdeta. Yritysmaailmassa on otettu henkilöstö mukaan johtamisen kehittämiseen, suorituksista palkitsemiseen ja työtilojen suunnitteluun. Palvelumuotoilua on jo hyödynnetty henkilöstökokemuksen kehittämisessä. (Deloitte 2017.)

Henkilöstökokemuksen kehittämisessä ja johtamisessa muuttuva työvoima tulee haastamaan organisaatioita. Keskeinen onnistumisen ja menestymisen tekijä organisaatioille on osaaminen ja kyvykkyys. Jotta organisaatiot menestyisivät ja niillä olisi myös tulevaisuudessa mahdollisuus kannattavaan toimintaan, tulee henkilöstöjohtamisessa huomioida seuraavat ilmiöt asi-
antuntijayritys KPMG:n kansainvälisen tutkimuksen mukaan:

- Työvoiman monimuotoisuus: Ensimmäistä kertaa työssä saattaa olla viiden eri sukupolven työntekijöitä. Kullakin ryhmällä on omat vaatimuksensa, tarpeensa ja motivaatiolähteet. Demograafinen monimuotoisuus luo haastetta sekä toimintakulttuurin kehittämiseen että palkitsemisen ja kannustamisen kokonaisuuteen.
- Määräaikaisten ja epätyypillisten työsuhteiden lisääntyvä käyttö vaikeuttaa henkilöstösuunnittelua mutta mahdollistaa toisaalta henkilöstöresurssien optimoinnin.
- Työntekijä asiakkaana ajattelu: Lisääntyvässä määrin etsitään työtä ja tehtäviä, joiden henkilö kokee omien tavoitteiden ja arvojen mukaiseksi. Tämä muutos vaikuttaa sekä työn vetovoimatekijöiden tunnistamiseen ja arviointiin kuin myös rekrytointistrategiaan. Henkilöstökokemuksessa korostuvat merkityksellisyys ja tarkoitus.
- Älykkään automaation lisääntyminen: Automaatioteknologian käyttö vaikuttaa jo nyt osaa-
misstrategioihin. Lisäksi kasvava tuottavuus ja työn muuttuminen automaation avulla vai-
kuttaa työprosesseihin ja lisää työntekijöiden koulutustarvetta.

(KPMG, Future of HR 2019.)

Kulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen

Kulttuurin ytimessä ovat sosiaalinen arvostus, ilmapiiri ja tunteet sekä normit ja säännöt. Kulttuuri toimii kuin liima, niin hyvässä kuin pahassa. Organisaatio ei ole valmis luopumaan siitä ilman erittäin hyviä perusteluita. Kulttuurin kehittämisen voi aloittaa tunnistamalla ja palkitsemalla haluttua toimintaa sekä puuttamalla sellaiseen toimintaan, joka on organisaatiolle tärkeiden arvojen ja toimintamallien vastaista. Sisäiset tilaisuudet, joissa vuoropuhelu mahdollistuu, tukevat erilaisten tavoitteiden, toimintatapojen ja alakulttuurien ymmärtämisen sekä yhteisten käytäntöjen rakentamisen. (Kuusela 2015, 163.)

Kun tavoitteena on luoda organisaatio, joka vahvistaa henkilöstön luottamuksen ja merkityksellisyden kokemusta, yhteenkuuluvuutta ja kokemusta yhdessä menestymisestä sekä luo ja ylläpitää kehittämisen ja oppimisen kyvykkyyttä sekä muutosvalmiutta, on kulttuuria tarkasteltava seuraavista näkökulmista

- Organisaation lähtökohtien selkeys
- Onnistumisen johtaminen
- Kulttuurin ytimen vahvistaminen (sosiaalinen arvostus, ilmapiiri ja tunteet sekä normit ja säännöt).

(Kuusela 2015.)

Henkilöstökokemuksen johtamisessa organisaation vastuualueiden tulisi työskennellä yhdessä, ei erillisten siilojen sisällä. Tarvitaan teknologiaratkaisuja esimerkiksi mahdollistamaan viestintä ja kommunikaatio organisaation eri osien välillä tai HR työstämään palkitsemiskäytäntöjä yhteistyössä liiketoimintayksiköiden kanssa. Valittu teknologia taas vaikuttaa sekä käyttäytymiseen että työtilajärjestelyihin. (Bersin 2019.)

Henkilöstökokemuksen johtamiseen ei ole yhtä oikeaa mallia, koska mielekäs ja motivoiva työ merkitsee ihmisille eri asioita. Edellä mainittujen henkilöstökokemuksen osa-alueiden johtamiseksi tulisikin selvittää seuraavien työhön liittyvien tekijöiden tilaa ja luoda organisaatiossa tarvittava johtaminen, organisointi ja ohjausmallit.

- Työn psyykinen ja fyysinen kuormitus: Mahdollistaako työ tietojen, taitojen ja kykyjen jatkuvan kehittymisen ja työntekijän persoonallisuuden kehittymisen.
- Työn rakenne: Sisältääkö työ kokonaisuuden suorittamisen, esimerkiksi suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja organisoinnin tai luovia osia ja toisaalta suorittavia ja rutiinimaisia tehtäviä
- Monipuolisuus: Ovatko tehtävien sisällöt vaihtelevia ja monipuolisia.
- Autonomia: Antaako työ tekijälleen vapautta ja itsenäisyyttä sen suorittamiseen.
- Merkityksellisyys: Muodostuuko yksilölle kokemus työpanoksen merkityksestä muiden työntekijöiden työlle tai asiakkaalle.
- Vuorovaikutus: Mahdollistaako työ vuorovaikutuksen muiden ihmisten kanssa sekä palautteen työstä.

(Viitala 2014.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että henkilöstökokemus muodostuu valitusta johtamismallista, sen toteutuksesta ja menetelmistä. Siihen vaikuttaa erityisesti työpaikan kulttuuri: Luottamus, työntekijöiden väliset suhteet, työn merkityksellisyys, palkitseminen ja palaute sekä kehittäminen, voimaannuttava ja osallistava ilmapiiri sekä työn ja elämän tasapaino korostuvat. Henkilöstön arjessa kokemusta mitataan sillä, kokeeko henkilö olevansa osa tiimiä tai ryhmää, ymmärtääkö hän työn tarkoituksen, saavutetaanko tavoitteet ja saadaanko työ valmiiksi, kokeeko henkilö työstä ja työhön liittyvää tyytyväisyyttä sekä itsensä elinvoimaiseksi.

Henkilöstökokemusta tulee kehittää osana työtä, ei erillisinä kehittämissuunnitelmina henkilöstöä osallistaen ja sen tilaa säännöllisesti arvioiden. Kehittämisen voi suunnata kolmelle osa-alueelle, jotka ovat kulttuuri, tilat ja välineet sekä teknologia. Lisäksi on tarkasteltava varsinaista ydintehtävää sen tarkoituksenmukaisuuden ja tavoitteen osalta.

Opinnäytetyön empiirinen tutkimus perustuu itseohjautuvien tiimien kyselyyn, jossa on hyödynnetty edellä esitettyjä henkilöstökokemuksen viitekehyksiä ja osa-alueita.

3 Itseohjautuvat tiimit

3.1 Johtamisen murroksen taustatekijöitä

Voidakseen johtaa muita on opittava tuntemaan itsensä ja johtamaan itseä (Sydänmaanlakka 2006, 60). Toimintaympäristön nopea muuttuminen edellyttää joustavuutta, nopeaa reagointia, luovuutta ja hyviä oppimistaitoja. Johtamiskoulutuksessa itsensä johtaminen on noussut 90-luvulla keskeiseksi. Itsensä johtamisen merkitys on kasvanut organisaatioiden toimintaympäristön ja sisäisten muutosten takia vuosituhannen vaihteesta. (Sydänmaanlakka 2006, 63.)

Tähän asti käytössä olleet johtamisen mallit ja menetelmät ovat vanhentuneita. Ne on luotu pääasiassa 1960- ja -70-luvuilla Yhdysvalloissa. Johtamisen teoriat ovat lisäksi olleet hajanaisia. Niistä tulisi poimia olennaiset piirteet tämän hetken nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön ja ymmärtää, että yhtä ainoa oikeaa lähestymistapaa ei ole. Kaiken kaikkiaan liiketoiminnan viitekehyksen keskeiset peruskäsitteet kuten työ, työläinen ja organisaatio, tulisi määritellä uudelleen. Tulisi siirtyä kohti jaettavaa johtajuutta aiemmasta johtajakeskeisestä lähestymistavasta. (Sydänmaanlakka 2006, 69-70.)

Käsityksemme johtamisesta, sen tavoitteista ja malleista vaikuttaa lisäksi työn ja ajan, työn ja paikan sekä työn ja työsuhteen välisten määritelmien muuttuminen (Savaspuro 2019, 13). Työn, toimintaympäristön, työntekijöiden ja asiakkaiden muuttuvassa kentässä uudelle tavalle hahmottaa henkilöstön rooli ja merkitys menestyksen rakentamisessa on selkeä tarve. Mallin tulee perustua kulttuuriin ja sitoutumiseen, jotta voidaan luoda ja johtaa kokonaisuutta henkilöstön tyytyväisyyden, hyvinvoinnin ja kyvykkyyden alueilla. (Deloitte 2017.)

Paradigma vaatii johtajuuden, johtamisen ja esimiestyön kehittämistä. Kirjassaan Ammatillinen käyttäytyminen organisaatiopsykologi Pekka Järvinen kuvailee kehitystrendien johtaneen siihen, että johtamisessa painopiste on muuttunut esimiehen vastuun sijaan työntekijöiden vastuunottoon. Työntekijöiden rooliodotukset ovat muuttuneet ja heidän tulee olla oma-aloitteisia, vastuullisia, kehitymis- ja oppihaluista, motivoituneita ja kaikin puolin itseohjautuvia. Ajatus siitä, että asiantuntija asennoituisi tekemään työssään vain sen mitä esimies määrää, johtaa organisaatiot vaikeuksiin. Itseohjautuvuus ja työyhteisötaidot ovat se uusi "musta", joilla korostetaan työntekijöiden aktiivista roolia ja toisaalta häivytetään esimiehen roolia ja

valta-asemaa. Sisäisen motivaation löytymiselle sekä itsensä johtamisen taidoille on kysyntää. (Järvinen 2018, 109.)

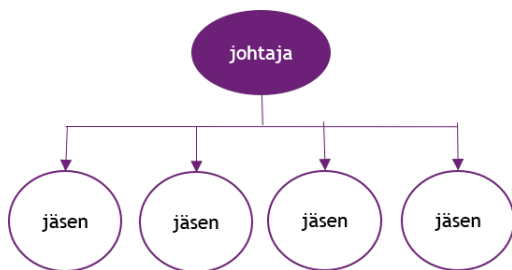
Matka ihmisten johtamisessa on siis kulkenut pitkän tien F. W. Taylorin tieteellisestä johtamisesta (taylorismi) tähän hetkeen. Kuitenkin on nähtävissä monissa organisaatioissa samoja periaatteita noudatettavan edelleen (Morgan 2014, 77). Jotkin jo klassisiksi luokiteltavat teorit, kuten Douglas McGregorin 1960-luvulla kehittämä Teoria X ja Y ovat osin erittäin ajankohtaisia ja perustuvat osin Maslowin tarvehierarkiaan ihmisten tarpeista. Näistä kahdesta etenkin johtamisen Teoria Y:n mukaisesti työntekijät voivat olla kunnianhimoisia, itseohjautuvia ja heillä on kyvykkyyttä ratkaista ongelmia luovasti. Motivaatio syntyy, kun vastataan tarpeisiin, jotka liittyvät sitoutumiseen, arvostukseen, itsensä toteuttamiseen, sekä fyysisiin että psykologisiin turvallisuuden tarpeisiin (Morgan 2014, 80). Teoriassa on yhteistä tutkijoiden Robert M. Ryan ja Edward L. Decin 2000-luvulla kehittämän itseohjaavuusteorian kanssa.

Työvoiman saatavuus on noussut etenkin sote-sektorilla keskeiseksi, kun väestö vanhenee ja ikäihmisiä pyritään kannustamaan kotona asumiseen. Tämä yhdistettynä kotihoidon resurssien ja laadun vahvistamiseen sekä omaishoidon kehittämiseen ja hoitajien mitoitukselle asetettuihin tavoitteisiin on haaste. (Pääministeri A. Rinteen hallituksen ohjelma 6.6.2019.)

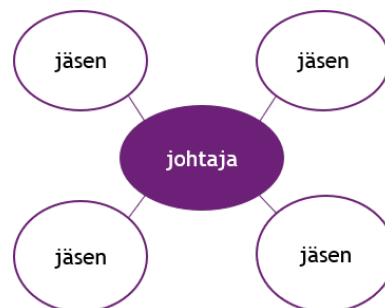
3.2 Tiimien johtaminen

Tiimien johtaminen edellyttää sekä johtajalta että henkilöstöltä erilaista roolia. Itseohjautuvalle tiimille on tunnusomaista, että johtajan rooli on jaettu tiimin jäsenten kesken. Johtajan roolin jakaminen voi johtua esimerkiksi siitä, että tiimin virallinen johtaja on etäinen ja kiireinen. Käytännössä johtajan osallistuminen tiimin toimintaan jää vähäiseksi. Toisaalta on mahdollista sopia, että johtaja on käytettävissä vain tarvittaessa. Keskeistä on yhteinen ymmärrys siitä, että tiimin johtaminen on luonteeltaan prosessi, josta vastaavat kaikki sen jäsenet. Johtamisen lisäksi tiimin jäsenten rooleja on tutkinut esimerkiksi Meredith Belbin 1980-luvulta lähtien. (Sydänmaanlakka 2006, 69-70.)

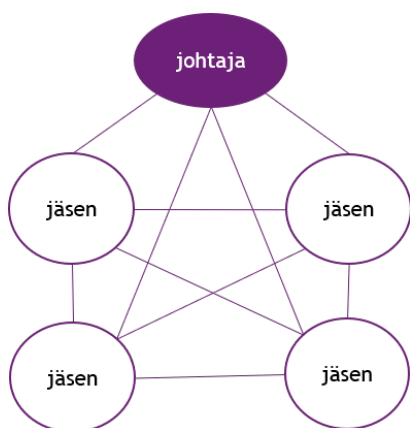
Esimerkkejä erilaisista tiimirakenteista ja johtamisen roolista Pentti Sydänmaanlakan mukaisesti on esitetty kuvioissa 9-12:



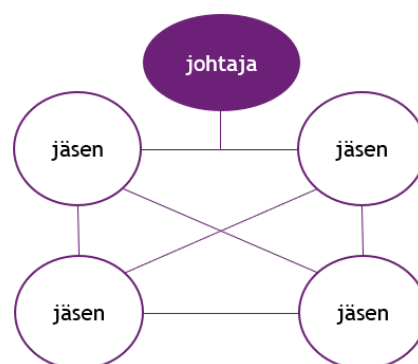
Kuvio 10 Ryhmän johtaminen



Kuvio 9 Esimiehen johtama tiimi



Kuvio 12 Osittain itseohjautuva tiimi



Kuvio 11 Itseohjautuva tiimi

Tiimimäisen organisaatiomallin tutkimus keskittyy yleensä mallin mahdollistaman strategisen kilpailukyyn ylläpitoon. Tiimimäinen organisointitapa lisää kyvykkyyttä vastata toimintaympäristön muutoksiin nopeasti, koska hierarkia on matalampi ja viestinnässä ja vuorovaikutuksessa käytetään teknologiaa hyväksi. Tällöin puhutaan monitoimipaikkaisista organisaatioista ja kilpailutekijöinä nähdään parhaan osaamisen hyödyntämisen, yhteistyön mahdollistuminen ajasta ja paikasta riippumatta sekä matkustamiseen liittyvien kulujen alentuminen. (Northouse 2019, 371.)

Henkilöstökokemuksen näkökulmasta voi todeta, että virtuaali- tai etänä toimivissa tiimeissä esiintyy haasteita, kun työntekijöitä erottaa aika, paikka ja kulttuuri. Tällaisissa tiimeissä on yleensä matalampi luottamus, enemmän ongelmia ja alaryhmiä omine kulttuureineen. Sosiaalisen median sekä uuden viestintäteknologian myötä tiimien johtaminen on kuitenkin helpottunut. Tiimien hyötyjä ovat

- korkeampi tuottavuus
- resurssien tehokkaampi käyttö
- laadukkaampi päätöksenteko ja ongelmien ratkaisukyky
- laadukkaammat tuotteet ja palvelut sekä
- innovaatiokyvykkyys ja luovuus.

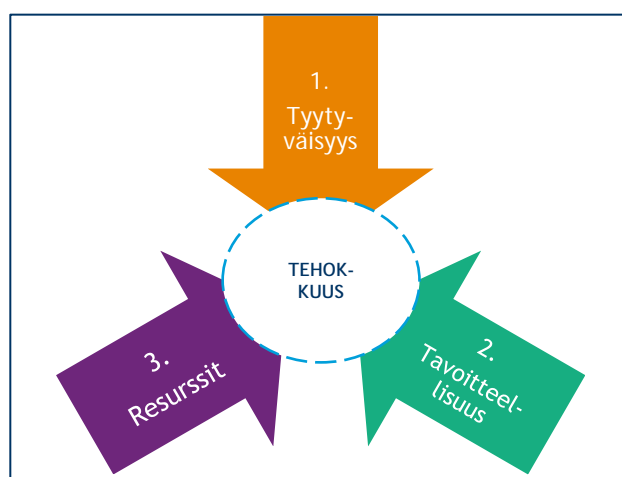
(Northouse 2019, 372.)

Organisaatioiden rakenteita on madallettu tietotyön määrän kasvaessa. Yhä useammassa tehtävässä yhteistyö muun organisaation tai jopa sidosryhmien kanssa on edellytys työn onnistumiseksi. Monet tehtävistä vaativat tiimimäistä työskentelyä. Tiimityöskentelyn innovaatioksi voidaan kutsua itseohjautuvia työryhmiä. (Yang & Guy 2010, 531.)

Työn tehokkuus

Itseohjautuvan tiimin olemassaoloa perustellaan usein juuri työn tehokkuuden kasvulla. Tiimissä tehdyn työn tehokkuutta tutkineiden Yangin ja Guyn mukaan tehokkuuden voi jakaa kolmeen osa-alueeseen kuvion 13 osoittamalla tavalla. (Yang & Guy 2010, 532.)

Yangin & Guyn (2010) tutkimuksessa ensimmäinen osa-alue keskittyy työntekijään ja ryhmätööhön osallistujien tyytyväisyyteen, toinen osa-alue painottaa tavoitteiden saavuttamista ja prosessinäkökulmaa. Kolmantena osa-alueena ovat resurssit ja siinä tarkastellaan erityisesti organisaation ja sen ympäristön välisen rajapinnan suhdetta.



Kuvio 13 Tehokkuuden kolme osa-alueetta

Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen

Tiimien itseohjautuvuutta on tutkittu pitkään. Itseohjautuvuus on esiintynyt tutkimuksessa jo 1930-luvulla, kun Amerikassa sosiaalitieteilijä Luther Gulick esitti itseohjautuvuuden olevan byrokratian vastakohta. Akateemista tutkimusta organisaatiotason itseohjautuvuudesta on kuitenkin toistaiseksi vähän. (Savaspuro 2019, 25.)

Tutkija Lauri Pietinalhon mukaan yritysten organisoinnissa yhdistyy sekä hierarkiaa että yhteisöllistä, itseohjautuvaa toimintaa. Tämä johtuu siitä, että valta ja omistus ovat jakautuneet epätasaisesti. (Savaspuro 2019, 26.)

Frank Martela määrittelee itseohjautuvuuden olevan täysi vastakohta perinteiselle hierarkiselle johtamiselle, weberiläisestä byrokratiasta poikkeava organisointimalli. Se ei kuitenkaan

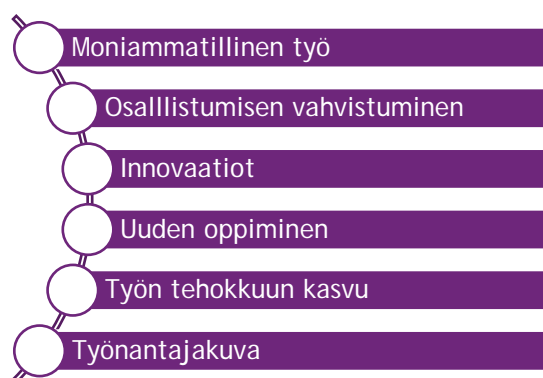
tarkoita kaaosta tai anarkiaa. Organisaatiossa voi edelleen olla yhtenäisiä käytäntöjä ja prosesseja. (Martela 2017.)

Terminologisesti itseohjautuvuudella viitataan sekä yksilön että organisaation tapaan johtaa ja toimia. Itseohjautuvuus määritellään ihmisen kykynä toimia ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Toisin sanoen ihmisen kykynä johtaa itse itseään. On tärkeää, että erotetaan itseohjautuvuuden kaksi eri ulottuvuutta. Yksilöiden itseohjautuminen (self-determination) ja tiimien itseohjautuvuus (self-organization ja self-governance) vaativat erilaisia menetelmiä mallien kehittämisessä ja toiminnan ylläpitämisessä ja tukemisessa. (Hyrkäs 2018.)

Itseorganisoituminen on organisoitumisen tapa, jossa ylhäältä annetut valmiit rakenteet on minimoitu. Ei ole ennalta määrättyjä komentoketjuja, jäykkiä hierarkioita, kiinteitä rooleja tai tiettyä esimiestä, jolta pitää pyytää lupa kaikkiin päätöksiin. Työntekijöiden keskinäinen organisoitumisen tapa muotoutuu tarpeen mukaan. Se myös uudelleen muokkautuu jatkuvasti tarpeiden muuttuessa. Vuorovaikutus on keskeisessä roolissa, sillä ihmiset ovat tekemisissä niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa vuorovaikuttaminen tuntuu mielekkäältä tehtävässä suoriutumisen kannalta. Niinpä on mahdollista, että erilaisia tiimejä kasvaa esiin tilanteen sitä vaatiessa. (Martela & Jarenko 2017,12.)

Lauri Pietinalho, väitöskirjatutkija Aalto yliopistosta toteaa: ”Ideaali itseohjautuva organisaatio on byrokraattisen hierarkian täydellinen vastakohta. Se, mitä tavoitellaan, on yhteisesti jaettu ja kaikkien vastuulla, kun taas hierarkiassa sekä päämäärä että keinot ovat yhden ihmisen tai pienen sisäpiirin päätös- ja vastuuvallan alla.”

Kuvioon 14 on koottu itseohjautuvan mallin tavoitteita. Organisoimalla jokin palvelu tai tuotanto itseohjautuvasti tavoitellaan tyypillisesti moniammatillisen työn lisäämistä, työntekijöiden osallistumisen vahvistumista (demokratia näkökulma), työn kehittämiseen tähtäviä innovaatioita ja uuden oppimista (työmenetelmien ja -tapojen) sekä työn tehokkuuden kasvattamista. Uudenlaisella osaamisen yhdistämisellä ja tekemisen tavoilla voi olla vaikutusta myös työnantajakuvaan. Alalla, jossa julkinen keskustelu pyörii vahvasti henkilöstömitoituksen ja alan kiinnostavuuden ympärillä, itseohjautuvuus voisi olla yksi tekijä työnantajakuvan kirkastamisessa. (Savaspuro 2019.)



Kuvio 14 Itseohjautuvan mallin tavoitteita, Savaspuro 2019

Itseohjautuvuus on juuri tällä hetkellä hyvin ajankohtainen asia. On kuitenkin vaikea löytää puhtaasti itseohjautuvalla mallilla toimivia tiimejä, sillä yleensä tiimeissä hyödynnetään joi-

takin itseohjautuvuuden tekijöitä tilanteen mukaisesti (Yang & Guy 2010, 532). Martela & Jarenko (2017, 12-25) ovat löytäneet kolme keskeistä tekijää, miksi tämä organisoinnin malli on juuri nyt ajankohtainen. Taulukossa 2 nämä tekijät on koottu siten, että tekijän osalta kuvataan toimintaympäristö sekä niiden vaikutukset organisaation toiminnalle ja keskeinen muutos aiempaan toimintaan.

Tekijä	Toimintaympäristön kuvaus	Vaikutus toimintaan	Muutos aiempaan
Globalisaatio	<ul style="list-style-type: none"> — Vahvasti verkottuneet toimijat — Nopea tiedonkulku — Kilpailun kiristyminen ja nopeutuminen — Uuden teknologian tarjoamia mahdollisuuksia hyödynnetään 	<ul style="list-style-type: none"> — Yrityksen ketteryys ja reagointikyky ympäristön muutoksiin nopeasti — Työntekijöiden osaamis- ja tietopääoman hyödyntäminen — Päätöksenteon madaltuminen: Strategiatyö jatkuvaa ja dialogista johdon ja työntekijöiden välillä 	<ul style="list-style-type: none"> — Aiempi suunnittelun, strategian, toteuttamisen ja seurannan ketju on liian hidaskäyttöinen nopeasti uusiutuvaan ja muuttuvaan toimintaympäristöön.
Työn murros ja kehittyminen	<ul style="list-style-type: none"> — Automaatio ja koneoppiminen: tuotantovälineiden murros — Toimintalogiikan valankumous — Koneet korvaavat ihmistyötä erilaisilla aloilla — Muutoksen nopeus verrattuna aiempiin työelämän muutoksiin, esim. teolliseen vallankumoukseen 	<ul style="list-style-type: none"> — Automaatiosta riippumaton työ sisältää tulevaisuudessa todennäköisesti joko <ul style="list-style-type: none"> A) kyvykkyyttä nähdä kokonaisuuksia ja asioiden yhdistämistä uudella tavalla tai B) inhimillistä vuorovaikutusta vaativia tehtäviä 	<ul style="list-style-type: none"> — Tulevaisuuden työn ennakointi — Työntekijöiden luovuus ja ongelmanratkaisutaidot: vireystila ja fiilis keskeisiä tekijöitä. — Sisäinen motivaatio ja tekemisen innon ruokkiminen keskeisiä johdon tehtäviä: Autonomian eli työn omaehtoisuuden ja päätösvallan kasvattaminen keinoina.
Teknologia	<ul style="list-style-type: none"> — Erityisesti informaatioteknologian luomat välineet joukkojen keskinäiseen koordinointiin ilman hallinnointia/esimiestä. 	<ul style="list-style-type: none"> — Internet ja sähköinen kommunikaatio mahdollistavat uusia tapoja järjestää toiminnan koordinaatio ja informaation kulku yhdellä kertaa. 	<ul style="list-style-type: none"> — Aiempi malli tiedonkulussa hierarkkinen, ylemmältä tasolta alemmalle sekä portaittain viestit organisaatiosta johdolle.

Taulukko 2 Tekijät itseohjautuvuuden taustalla, mukailen Martela ja Jarenko 2017.

Itseohjautuvuuden teoria

Kuten aiemmin mainittiin, itseohjautuvassa toimintamallissa on kaksi osaa. Yhtäältä kyse on yksilön ominaisuuksista eli kyvykkyydestä toimia omaehtoisesti ilman ohjausta ja kontrollin tarvetta ja toisaalta organisointitavasta, jossa valmiit rakenteet on minimoitu. Tällöin organisaatiossa ei ole komentoketjuja, hierarkiaa, kiinteitä rooleja tai esimiestä. (Martela & Jarenko 2017, 12)

Yksilön itseohjautuvuutta määrittelevät hänen kykynsä toimia omaehtoisesti edellä mainitun mukaisesti. Tutkijat Robert M. Ryan ja Edward L. Deci ovat kehittäneet itseohjaavuusteorian

(myös itsemääräämisteoria, self-determination theory), joka perustuu yksilön tarpeeseen tavoitella yhteenkuuluvuutta ja yhteydentunnetta minän ulkopuolisen yhteisön ja asioiden kanssa (social integration) ja toisaalta saavuttaa sisäinen itsenäisyys ja päätösvalta omissa asioissa (internal integration).

Teorian ytimessä on käsitys ihmisestä aktiivisena toimijana, joka toteuttaa itseään ja valitsemiaan päämääriä. Tutkimusten mukaan ihmisluontoon kuuluu kaikkialla maailmassa uteliaisuus, elämänhalu ja sisäinen motivaatio, joka tekee meistä aktiivisia ja innostuneita toimijoita, uusien asioiden oppijoita sekä kyvykkäitä käyttämään osaamistamme vastuullisesti. Teorian mukaan ihmisellä on kolme perustarvetta, jotka vaikuttavat sisäiseen motivaatioon. Ryanin ja Decin tutkimusten mukaan ne myös selittävät yksilön hyvinvointia ja myönteistä asennetta. Mikäli perustarpeita laiminlyödään, voi sisäinen motivaatio ja hyvinvointi, esimerkiksi mielenterveys, alentua. Perustarpeet ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys.

- **Omaehtoisuudella** tutkijat tarkoittavat, että yksilö kokee vapautta päättää omista asioistaan. Tällöin tekemisen motivaatio syntyy ihmisestä itsestään.
- **Kyvykkyydellä** tarkoitetaan yksilön kokemusta osaamisessa ja aikaansaamisessa.
- **Yhteisöllisyys** on tarpeemme olla yhteydessä toisiin ihmisiin, välittää ja tulla välitetyksi. (Deci & Ryan 2000, 227-268).

Erityisesti sosiaalinen ympäristömme ja olosuhteet ovat merkittävässä asemassa motivaation ja persoonallisuuden kehittämisessä sekä sisäisesti että ihmisten välillä. Tutkimustulos on merkittävä myös työn tekemisen näkökulmasta, sillä se mahdollistaa sellaisten olosuhteiden ja ympäristön luomisen, jossa kehittymistä, suoritusta ja hyvinvointia voidaan edistää (Ryan & Deci 2000, 68).

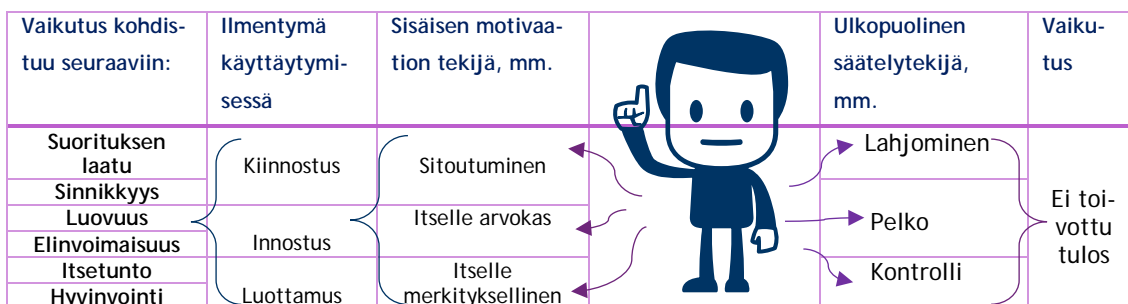
Ryanin ja Decin Itseohjaavuuden teoria on lähestymistapa motivaation ja persoonallisuuden muodostumiselle. Se korostaa yksilön persoonallisuuden kehittymistä ja sisäisten voimavarojen sekä käyttäytymisen itsesääntelyn merkitystä motivaatiolle (Ryan & Deci 2000, 68).

Motivaatiolla tarkoitetaan energistä, päämäärätietoista, sitkeätä ja tavoitteellista toimintaa. Motivaatiota tutkitaan psykologian alueella, sillä se on biologisen, kognition ja sosiaalisen säätelyn ytimessä. Myös arkielämässä, kuten työssä, motivaatio on arvostettu asia, koska sen seurauksena saamme aikaan tuloksia. (Ryan 2000, 69.) Kuviossa 15 on havainnollistettu motivaation tekijöitä.



Kuvio 15 Mistä tekijöistä motivaatio koostuu, Ryan 2000

Motivaatioon vaikuttavat useat eri tekijät, joita on sekä sisäisiä että ulkoisia. Saatamme ryhtyä toimeen, koska jokia asia on meille itsellemme tärkeä ja arvokas, toisaalta saatamme toimia ulkoisen syyn tai pakon alla. Toimintaan johtavat tekijät ovat tärkeitä tunnistaa, sillä niiden kautta ihminen luo käsityksen omasta ja toisten toiminnasta. Toiminta oman kiinnostuksen ja arvojen mukaisesti tuottaa parempia suorituksia sekä hyvinvointia. Molemmat motivaatiotekijät vaikuttavat intoomme ja aktiivisuuteemme toimissamme. Sisäisen motivaatiotekijöiden vaikutuksia yksilön toimintaan suhteessa ulkopuolelta asetettuihin kontrolliin perustuviin tekijöihin on kuvattu seuraavassa kuviossa 16.



Kuvio 16 Sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutus toimintaan, mukaillen Ryan 2000

Ulkoinen motivaatio perustuu palkkioiden tavoitteluun. Ne voivat tarkoittaa esimerkiksi taloudellista hyötyä, arvostusta tai turvallisuutta mutta myös olla fyysiseen hyvinvointiin, turvallisuuden tai sosiaalisiin suhteisiin liittyviä tekijöitä. Mitä houkuttelevimpina palkkiot nähdään, sitä motivoituneempi henkilö on niitä tavoittelemaan (Viitala 2014).

3.3 Itseohjautuvan mallin luominen organisaatioon

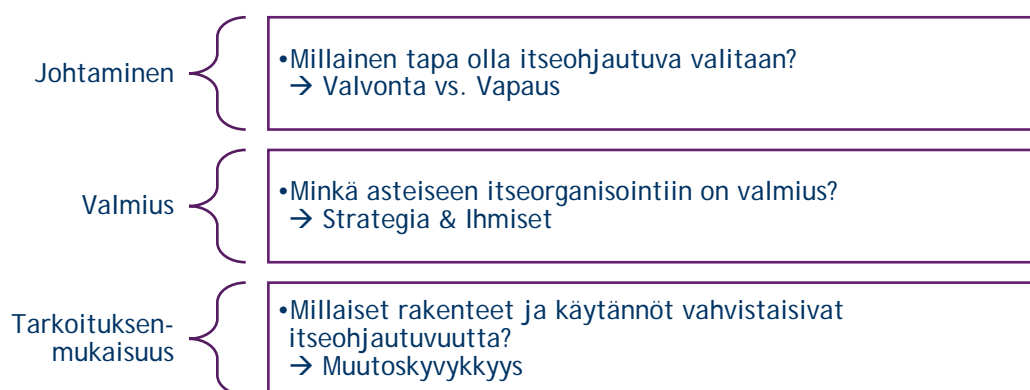
Itseohjautuvuutta organisointimallina havittelevan tulee ymmärtää, että itseohjautuvuudessa on kaksi näkökulmaa.

Kuten jo aiemmin todettiin, itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Jotta henkilö voisi itseohjautua, on hänen ensinnäkin oltava itsemotivoitunut. Hänellä on oltava halu pysyä liikkeessä ja tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkoista pakottamista.

Toiseksi hänellä on oltava päämäärä eli käsitys siitä, mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu ja kolmanneksi henkilöllä on oltava tarvittava osaaminen päämääränsä tavoitteluun. Jos taidot puuttuvat, ihminen tarvitsee niin paljon tukea, että itseohjautuvuus ei toteudu. Varsinaisten tiettyyn tehtävään kuuluvien teknisten taitojen ohella tämä tarkoittaa erityisesti kykyä johtaa itse itseään eli ajanhallinnan, tehtävien asetannan, resurssien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisten taitojen hallintaa, jotka perinteinen työntekijä on usein voinut ulkoistaa esimiehelleen (Hamel 2018).

Toinen näkökulma organisaatiossa on itseorganisoituminen. Tällä tarkoitetaan organisointitapaa, jossa valmiit rakenteet on minimoitu, eikä perinteisiä komentoketjuja, hierarkiaa, kiinteitä rooleja tai esimiestä ole. Itseorganisoitumisen tasoja on niin monta, kuin on sitä toteutavia organisaatioitakin. Esimerkiksi sote-toimialalla kaikkea päätöksentekoa ei voi luovuttaa pois esimiehiltä johtuen lainsäädännöstä.

Organisaation pohtiessa sille parasta itseohjautuvan mallin käyttöönottoa, keskeisiä kysymyksiä ovat Martelan & Jarenkon mukaan: Millainen tapa olla itseohjautuva olisi toiminnan päämääriin ja tavoitteisiin sopiva sekä mikä on valvonnan ja vapauden tila toiminnassa. Kuvioon 17 on koottu kolmesta näkökulmasta mallin suunnittelun keskeiset kysymykset. Organisaation valmius ottaa uudenlainen toimintamalli käyttöön tulee arvioida, samoin kuin rakenteiden ja käytäntöjen tarkoituksenmukaisuus suhteessa strategiaan.



Kuvio 17 Mitä tulee huomioida itseohjautuvan mallin suunnittelussa, mukaillen Martela & Jarenko 2017

Itseohjautuvan tiimin keskeisiä piirteitä ovat **harkintavallan ja itsenäisyyden antaminen annetun tehtävän suorittamiseksi**. Tiimi voidaan määritellä itseohjautuvaksi, mikäli se toimii suhteellisen itsenäisesti ja sen jäsenet jakavat yhteisen vastuun ja johtajuuden tiimin tehtävän suorittamiseksi. Tällaisen tiimin keskeiset piirteet ovat:

- Itsenäiset tehtävät
- Autonominen päätöksenteko
- Jaettu vastuu
- Jaettu johtajuus

(Yang & Guy 2010, 531).

Teoriassa on ajateltu, että itseohjautuva tiimi on tehokkaampi kahden tekijänsä eli itseohjautuvuuden ja tiimityön vuoksi. Ensinnäkin itseohjautuvassa tiimissä päätöksenteko on autonomista ja toisekseen ryhmätyössä kehittyy yhteinen henki, joka kannustaa yhteistyöhön. Tiimin

jäsenet ovat yhdessä kollektiivina vastuussa työn tuloksista ja saavat myös palautetta työstään tiiminä (Yang & Guy 2010, 532).

Toimintakulttuuri mahdollistaa

Kuten edellisessä kappaleessa 3.3 kuvattiin, itseohjautuvuuden mahdollistavat tutkimusten mukaan yksilön perustarpeiden, eli omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden täyttyminen. Organisaation kulttuurin tehtävänä on luoda sellaiselle ilmapiirille mahdollisuus, jossa on luottamusta tarjoamaan psykologista turvallisuutta. Tämä vahvistaa yksilön vastuunottokykyä omasta työstään. Lisäksi ja myös luottamuksen edellytyksenä on autonomia eli itsenäisyys oman työn tekemisessä. Avoin vuorovaikutus ja keskustelu, jolla rohkaistaan johto ja työntekijät luontevasti dialogiin tuomaan eri näkökulmat ja kannat asioihin, on kolmas kulttuurin osa-alue. (Savaspuro 2019, 51-52.) Näistä kolmesta kulttuurin keinoista tärkeimpänä pidän juuri vuorovaikutuksen ja dialogin laatua ja laajuutta. Dialogi itsessään tarkoittaa kahden tasavertaisen osapuolen suhdetta, joka muuttuu ja kehittyy prosessin aikana. Siinä onnistuminen lisää sitoutumista ja motivaatiota, halua tehdä ”täysillä” ja iloita niin omista kuin muidenkin saavutuksista (Lahti 2014).

Itseohjautuvuutta tukeva johtamismalli

Valmentavan johtamisen mallia pidetään itseohjautuvuutta tukevana johtamisen mallina. Se perustuu ajatukseen, että johtaminen on yhteistoimintaa johon jokaisen tulisi osallistua. Valmentavalla johtamisella ja esimiestyöllä vastataan myös organisaation tarpeisiin osaamisen kehittämisessä ja toisaalta työntekijöiden halun kasvaa ja kehittyä sekä ylläpitää omaa kilpailukykyä. Parhaimmillaan muodostuu hyvän kehä, jossa työntekijä voi kasvattaa omaa osaamistaan samalla kun organisaatio pystyy vastaamaan tehtävien kehittymiseen ja toimintaympäristön jatkuviin muutoksiin. (Salmimies & Ruutu 2013.)

Valmentamisessa on kaksi osapuolta: valmentaja ja valmennettava. Toisella on tarve kehittyä ja toinen antaa siihen mahdollisuuden. Valmentava johtaminen perustuu johtajan tai esimiehen ihmiskuvaan, jossa painottuvat yksilöiden kehityshalukkuus, kumppanuus, oppiminen ja aivotlaatuinen persoona. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 9-10.)

Valmentava esimiestyö tehdään yksilöiden välillä ja sen tavoitteena on auttaa työntekijää löytämään ja oivaltamaan omat vahvuutensa ja vähitellen oppia käyttämään niitä hyödyksi työssään.

Tiedon lisäksi tarvitaan:

- näky oman esimiestyön kehittämisen suunnasta,
- ajattelutavan herättelyä ja
- uusien tapojen systemaattista harjoittelua.

(Ristikangas & Grünbaum 2012.)

Kuvioon 18 on koottu valmentavan esimiestyön tehtäväalueet.



Kuvio 18 Koonti valmentavan esimiestyön osa-alueista, mukailen Ristikangas & Grünbaum, 2013

Kulttuuri tukee myös valmentavalla mallilla toimivaa organisaatiota. Tällöin kulttuurin tavoitteena on vahvan tulevaisuususkon ylläpitäminen organisaatiossa. Mikäli työ koetaan merkitykselliseksi itselle ja samaan aikaan voidaan kokea että työstä on hyötyä myös muille, syntyy innostusta ja motivaatiota. Valmentavan esimiehen tehtävänä onkin saada organisaatio unelmoimaan ja löytämään tavoitteita, jotka ovat tärkeitä sekä organisaatiolle että yksilölle. (Ristikangas & Grünbaum 2013)

4 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää henkilöstökokemuksen tilaa itseohjautuvissa tiimeissä. Tutkimus on jaettu teoreettiseen ja empiriseen tutkimukseen. Tutkimuksen tavoitteena on tukea kohdeorganisaation itseohjautuvuuden kehittämistä tuottamalla tietoa henkilöstökokemuksen kehittymisestä.

Tutkimus tehtiin kotihoidon palveluita tuottavassa kuntayhtymän organisaatiossa. Tutkimusaikana kotihoitoa on tuottanut kuusi tiimiä, joista yksi on erikoistunut päihde- ja mielenterveyspalveluihin ja yksi toimii moniammatillisesti kotikuntoutus- ja intensiivitiiminä. Työntekijöitä oli tutkimushetkellä 76 ja esimiehiä neljä.

4.1 Tutkimusstrategian valinta

Traditionaalisia tutkimusstrategioita tai lähestymistapoja on kolme. Lisäksi tutkimuksellisessa kehittämissyössä on tunnistettu toimintatutkimus yhdeksi tutkimusstrategiaksi. Strategiat eroavat toisistaan niiden keston, käytettävien menetelmien sekä tutkimuksen kohteen roolin osalta. Taulukkoon 3 on koottu pääpiirteet ja esimerkit tiiviisti näistä neljästä tutkimusstrategiasta (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2013, 134-135 ja Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 58-62).

Kokeellinen tutkimus	Survey-tutkimus	Tapaustutkimus (case study)	Toimintatutkimus (action research)
Valitaan näyte, jota analysoidaan erilaisten koejärjestelyjen avulla olosuhteita muutellen.	Kerää tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä.	Kerää yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksessa tai pienestä joukosta.	Osallistavaa tutkimusta, joka on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja itseään tarkkailevaa.
Mittaa yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan pyrkimyksenä selvittää syy-seuraussuhdetta.	Pyritään kuvailemaan jotakin ilmiötä laajemmin otoksesta kerätyn aineiston avulla.	Pyritään selvittämään, kuinka jokin on mahdollista tai kuinka se tapahtuu.	Pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta.
Sisältää yleensä hypoteesien testausta.	Lähtökohtana on ison aineiston tutkiminen tilastollisin menetelmin. Käytetään esimerkiksi kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua.	Tutkitaan luonnollisessa ympäristössä.	Tutkittavat ovat aktiivisia toimijoita tutkimus- ja kehittämissuhteissa.
Esimerkki: Tutkitaan jonkin kasvin kasvua kasvutekijöitä muutettaessa.	Esimerkki: Asiakastyytyväisyyden toistuva mittaus.	Esimerkki: Kehittämissuhteiden tutkimus palvelujen uudistamiseksi.	Esimerkki: Työkäytäntöiden ja -menetelmien kehittäminen.

Taulukko 3 Tutkimusstrategiat, mukailten Hirsjärvi, ym. 2013 ja Ojasalo, ym. 2014

Osa tutkijoista on sillä kannalla, että kvantitatiivisen (määrällinen) ja kvalitatiivisen (laadullinen) tutkimus määrittelyt ovat epäselviä. Toiset mieltävät ne vastakkaisiksi ja haluaisivat eroon koko termeistä. Joka tapauksessa vakiintunut näkemys on, että nämä kaksi lähestymistapaa ovat toisiaan täydentäviä (Hirsjärvi, ym. 2013, 136).

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstökokemukseen kotihoivon tiimeissä, joissa on käytössä itseohjautuva toimintamalli. Tutkimuksen tarkoitusta voidaan kuvata neljän piirteen avulla: 1) kartoittava, 2) selittävä, 3) kuvaileva ja 4) ennustava.

On myös mahdollista, että tutkimuksella on useampi kuin yksi tarkoitus ja tarkoitus voi myös muuttua työn edetessä. (Hirsjärvi, ym. 2013, 138).

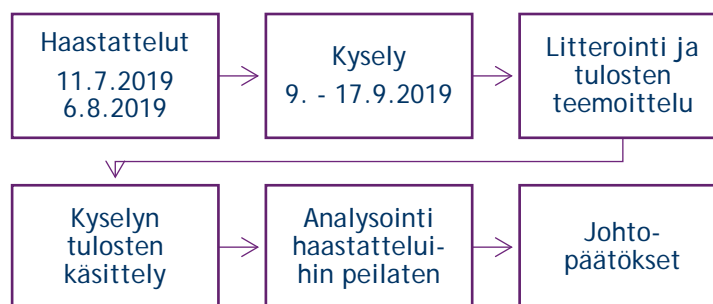
Tutkimusstrategiana tässä tutkimuksessa on tapaustutkimus, eli case study. Tapaustutkimus tuottaa intensiivistä tietoa tietyistä rajatusta tilanteesta. Tapaustutkimuksen kohteena voi olla yksilö, yhteisö tai ryhmä ja sen avulla pureudutaan esimerkiksi yksittäiseen prosessiin tai haastavaan tilanteeseen. Tapaustutkimuksessa voidaan yhdistää sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä (Ojasalo, ym. 2014, 55).

4.2 Tutkimusmenetelmien valinta ja luotettavuus

Kuviossa 19 esitetään tapaustutkimuksen prosessin vaiheet ja eteneminen haastattelujen alkamisesta johtopäätösten laatimiseen. Haastattelukysymykset laadittiin henkilöstökokemuksen muodostumiseen vaikuttavien tekijöiden ja teorioiden sekä itseohjautuvuuden teoriaan pohjautuen. Haastattelut toteutettiin kohdeorganisaation tiloissa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sekä koodattiin opinnäytetyön teemojen mukaisesti. Seuraavassa luvussa 5 esitetään haastattelujen analysointi teemoittain.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvataan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta. Tämä koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulee kertoa selvästi ja oikein.

Hirsjärvi & ym. kuvaa kyselyihin liittyviä tekijöitä, jotka tulee pohtia kysymyksiä ja lomaketta laatiessa. Kysymysten muotoilussa hyödynnettiin monivalintakysymyksiä vastaajien taustatietojen selvittämiseksi. Asteikkoihin perustuvia kysymyksiä käytettiin henkilöstökokemukseen liittyvissä väittämässä, ja niitä täydentämään esitettiin avoimia kysymyksiä kunkin väittämäsarjan lopuksi. Asteikkona käytettiin 5-portaista Likert-asteikkoa (Hirsjärvi, ym. 2013, 196-201). Kuviossa 19 on kuvattu tutkimuksen etenemisen vaiheet.



Kuvio 19 Tutkimusprosessin eteneminen

4.3 Tutkimuksessa käytetty aineisto ja keruu

Tutkimuksen empiirisen osan lähteet ovat kohdeorganisaation työntekijöille tehty kyselytutkimus sekä esimiesten haastattelu ja tutkimusten tulosten käsittely ja rikastaminen esimiestilaisuudessa. Tutkimuksen pääkohderyhmä oli organisaation työntekijät, heidän kokemuksensa työhön liittyvistä tekijöistä itseohjautuvissa tiimeissä. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa, millaista johtamista ja esimiestyötä vaaditaan, jotta henkilöstökokemusta voidaan vahvistaa itseohjautuvassa tiimissä.

Kyselytutkimus lähetettiin kaikille tiimien työntekijöille verkkokyselynä. Kysely toteutettiin sähköpostilla lähetetyn linkin kautta Netigate-nimisellä ohjelmalla. Tämä survey-työkalu on käytössä työn tilaajaorganisaatiossa. Työkalua käytetään laajasti asiakas- ja työntekijäpalautteen keräämiseen ja se on osoittautunut käytännössä luotettavaksi ja raportointiominaisuksiltaan riittäväksi kyselyn suorittamiseen ja tulosten analysointiin. Kyselyn vastaajia ei voi tunnistaa, mikä takaa vastaajien anonymiteetin ja osaltaan voi rohkaista vastaamaan kyselyyn.

Esimiehille lähetettiin tiedote ja tutkimussuunnitelma opinnäytetyöstä 2.7.2019, henkilöstölle tiedote kyselystä lähetettiin 3.9.2019.

5 Henkilöstökokemus itseohjautuvassa tiimissä tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään sekä tutkimukseen liittyvien haastatteluiden että henkilöstölle tehdyn kyselyn tulokset.

Kotihoidon yksikössä päätettiin lähteä kokeilemaan itseohjautuvaa toimintamallia vuonna 2017. Päätöstä edelsi kotihoidon johdonmukainen kehittäminen vuodesta 2013, jolloin kehittämisen alueita olivat asiakaskäyntien järjestely, asiakastyön kasvattaminen ja palveluohjauksen keskittäminen. Tiimien työn kehittäminen aloitettiin seuraavana vuonna tiimien uudelleen järjestelyllä, työnkuvien täsmentämisellä ja edelleen seuraavina vuosina työn tehokkuuden kehittämisellä (Sinkkonen 2017). Tavoitteena vuoteen 2020 mennessä on toteuttaa ns. quadruple aim -mallin mukaista toimintaa, jossa samaan aikaan tavoitellaan parempaa asiakaskokemusta, terveyden ja hyvinvoinnin kasvua sekä kustannustehokkuutta (Lewis 17.10.2014). Mallin neljäs osa-alue tähtää henkilöstön kokemuksen ja innostuksen vahvistamiseen. Toiminta- ja johtamismalliksi valittiin itseohjautuvuus, jota tuetaan valmentavalla esimiestyöllä. Muutoksessa kohti uutta toimintamallia tunnistettiin neljä tekijää, jotka tukisivat matkaa:

- Kaupungin toimintakulttuuri
- Kotihoidon toimintakulttuuri
- Uuden kokeilu
- Johtamisen muutos

Kuvio 20 on Järvenpään kotihoidon kuvaus itseohjautuvan mallin oletetuista vaikutuksista henkilöstöön, palveluihin, menestymiseen ja kilpailukykyyn sekä talouteen. (Sinkkonen 2017).



Kuvio 20 Järvenpään kotihoito, itseohjautuvuuden vaikutukset 2020

Myös hyvät kokemukset hollantilaisen Buurtzorg-kotihoidon organisaation toiminnan tuloksista asiakaskokemuksen parantumisen, henkilöstön tyytyväisyyden ja taloudellisen tehokkuuden alueilla innosti kotihoidon tiimejä itseohjautuvuuden mallin kokeiluun.

Pilotista käytäntöön

Pilotointiprojektin esittelymateriaalista selviää, että kehittämistyön aikataulu vuosina 2017–2019 sisälsi suunnitteluvaiheen, pilotoinnin ja mallin käyttöönoton vuonna 2019. Kehittämisessä hyödynnettiin koko organisaation valmennuksia ja tehtävien vaiheittaista siirtoa tiimeihin, itseohjautuvuuden tukemista ja lisäämistä asiakastyössä sekä johtamisen ja esimiestyön systemaattista tukea kohti valmentavaa johtajuutta. Lähtökohtana oli, että itseohjautuvuuden kasvua yksilö- ja tiimitasolla kehitetään sykleissä, joiden toteutumista arvioidaan. Koko organisaatio, eli kaikki kotihoidon tiimit, kutsuttiin mukaan kehittämiseen ja toteuttamiseen ja muutosta johtamaan perustettiin projekti- ja ohjausryhmät, joissa olivat mukana henkilöstön edustus, HR, esimiehet ja johto. Ryhmien tehtävänä oli ohjata ja johtaa kokonaisuutta, huolehtia muutoksen etenemisestä ja toimia yhdyspintana kaupungin muuhun toimintaan ja ohjeisiin.

5.1 Tulokset haastatteluista

Haastattelut toteutettiin siten, että kumpaankin haastatteluun osallistui kaksi esimiestä. Haastattelut olivat luonteeltaan teemahaastatteluja. Ero strukturoituun haastatteluun on teemoihin sisältyvien kysymysten vapaampi esittäminen, mm. niiden järjestyksen suhteen (Ojasalo, ym. 2014, 41). Tämä malli mahdollisti esimiesten näkemysten selvittämisen itseohjautu-

van mallin toteutumisesta sekä vaikutuksista henkilöstökokemukseen. Haastattelujen tarkoitus oli selvittää syitä, miksi itseohjautuva malli valittiin, mitä asioita kehittämistyön matkalla oli noussut, miten itseohjautuvuus nyt toimii sekä mihin pitäisi kiinnittää erityistä huomiota.

Kuviossa 21 on esitetty haastattelun teemat ja joitakin keskeisiä keskustelun aiheita.



Kuvio 21 Esimieshaastatteluiden teemat ja aiheita.

Haastattelut järjestettiin 11.7. ja 6.8. kohdeorganisaation tiloissa. Haastattelujen teemojen avulla selvitettiin, mitkä tekijät vaikuttivat itseohjautuvan mallin valinnalle, millaisia tavoitteita sille asetettiin ja kuinka tavoitteet ovat toteutuneet, miten malli on vaikuttanut käytännön toimintaan ja työhön sekä esimiesten näkemyksiä organisaation toiminnan muutoksesta ja nykytilasta.

Seuraavissa kappaleissa kuvataan, mitä asioita esimiehet ovat kokeneet ja havainneet itseohjautuvasta toimintamallista.

5.1.1 Tausta itseohjautuvuuden mallin tavoittelulle

Esimiehet toivat haastattelussa esiin, että päätös toiminnan kehittämisestä itseohjautuvaan malliin vaati puolen vuoden valmistelun. Päätöstä valmisteltiin taloudellisin- ja resurssiperustein, esimerkiksi onko resursseja kehittämiseen sekä innostuuko henkilöstö uudesta mallista, näkeekö sen hyödyt ja onko riittävästi voimavaroja muutokseen ja millaisia taloudellisia vaikutuksia muutoksesta arvioidaan aiheutuvan. Johtamisen tehtävänä on kehittää toimintaa jatkuvien muutosten virrassa. Pula osaavista työntekijöistä, asiakkaiden lisääntyvät tarpeet sekä talous ja teknologia ovat tekijöitä, joihin palveluiden järjestämisessä ja tuotannossa on otettava kantaa ja pyritään löytämään ratkaisuja.

Haastateltava #3

”Varmasti se ensimmäinen syy, mistä kehittäminen sai alkunsa, juurtaa siihen, että ihmiset sanoivat haluavansa vaikuttaa siihen työhönsä.”

Haastateltava #1

”Strateginen kilpailuetu, niin kyllähän sitäkin mietittiin. Vuosia on puhuttu, että ulkoistetaan kotihoidon eri osa-alueita. Mietittiin muutosta siltä kannalta, että kannattaako tuotanto ulkoistaa vai kehitetäänkö me toimintaa itse niin, että se on kannattavaa.”

Samaan aikaan tiedettiin sote-kuntayhtymän muodostamisesta. Myös edellisen hallituksen sote-ratkaisu odotti vielä päätöksiä. Kehittäminen kuitenkin vei voiton.

Haastateltava #1

”Ei ajateltu niin, että odotellaan sote- tai muita ratkaisuja. Mietittiin mikä meidän mielestä on tavoiteltava suunta ja mennään sitä kohti. Ja jos saadaan toimiva malli, sehän voi olla laajennettavissa muuallekin.”

Kotihoidon johtaja esitteli ajatusta uudesta toimintamallista työntekijöille. Pilotointia aiottiin ensin muutamaan tiimiin, mutta työntekijät ehdottivat, että kaikki tiimit osallistuvat kehittämiseen alusta alkaen. Muutosta suunnittelemaan ja tukemaan nimettiin ulkopuolinen asiantuntija.

5.1.2 Muutos itseohjautuvaksi

Muutosta lähdettiin viemään edelleen suunnitelmien mukaan. Haastateltavien mukaan koko henkilöstölle annettiin mahdollisuus osallistua kehittämiseen ja sitä myös edellytettiin. Esimiehiä koulutettiin sekä itseohjautuvuuden filosofiaan että valmentavan johtamisen malliin ja keinoihin. Valmisteluvaiheessa käytiin tutustumassa yksityisen kotihoidon palveluntuottajaan. Sen toiminta erosi julkisesta palveluntuottajasta mm. siinä, että ratkaisuja voidaan tehdä lähellä toimintaa, eikä niitä tarvitse viedä päätöksentekoon. Kohdeorganisaatiolla ei ole tällaista mahdollisuutta, vaan yksi kokonaisbudjetti, joka muodostaa toiminnan talousraamin.

Haastateltava #4

”Mallin kokonaisvaltaisuus? On tehtävä sellaiseksi, että voidaan toteuttaa kotona tapahtuvan hoitotyön mallissa. Ihan kaikkea ei tehdä itseohjautuvasti.”

Haastateltava #3

”Esimerkiksi välineitten hankinta: Tiimillä oli budjetti ja se sai käyttää sen sovittuun hankintaan itse. Yksinkertaista, raamit annettu ja siinä puitteissa voi toimia. Kuntaympäristössä on tehtävä kilpailutukset ja hankintapäätös, joka vie aikaa. Rahan käyttö oli tutustumiskohteessa lähellä toimintaa ja työtä.”

Alussa ei tiedetty tarkasti, mitä muutos tuo mukanaan ja mitä tehtäviä voidaan toteuttaa itseohjautuvasti. Tavoitteeksi asetettua tehtävien siirtoa esimiehiltä tiimeille ei voitu toteuttaa siinä määrin kuin suunniteltiin. Tämä johtuu työn viranomaisluonteesta. Oli luotava sellainen malli, että sitä voidaan toteuttaa julkisen sektorin palveluna kotona tapahtuvassa hoitotyössä.

Haastateltava #1

"Selvisi matkan varrella ... mietittiin missä se onnistuisi ja missä ei. Esimerkiksi työvuorosuunnittelu on sellainen, joka olisi sillä lailla helppo, että se tehdään järjestelmään. Sopimussyistä tämä ei onnistunut, kun ei pystytty varmistamaan tietosuojakysymyksiä. Ja tämä muodostui alussa esteeksi."

Haastateltava #1

"Lähdettiin vähän kokeilun kautta, että mihin asti päästään. Ja tavallaan sen takia meillä oli mukana koko ajan lakiedustus, henkilöstöpalvelut ja pääluottamusmies. Ja koko ajan tavallaan haastetaan, että voidaanko tätä tai tuota tehdä ja kokeilla. Tar kastellaan missä ne rajat tulee vastaan."

5.1.3 Arvio nykytilasta

Mallin pilotointivaiheen aikana 2018 organisaatiolle oli tukea ja valmennusta. Vuosi 2019 on sujunut pääosin suunnitelman mukaan. Tulos on tuottanut tähän mennessä työprosessien läpinäkyvyyden lisääntymistä, sujuvuutta tiimityöhön, keskustelevuutta sekä vastuun antamisen ja ottamisen käsittelyä. Kun johtamisessa ja esimiestyössä painotetaan enemmän muodon tai suunnan johtamista, on opittava pois päivittäisen tekemisen ohjaamisesta. Aluksi innostus kehittämiseen oli vahvaa. Uusien toimintatapojen luominen yhdessä työstäen, esimerkiksi työpajatyypisesti, koettiin kannustavaksi. Tiimit vastaavat nyt mm. autonomisesti työvuorosuunnittelusta sekä vuosilomien suunnittelusta. Lisäksi tiimikokouksissa käsitellään asiakasasioiden lisäksi kehittämisen asioita. Tärkeäksi koetaan, että tiimin työntekijät tekevät asiat valmiiksi, eikä tehtäviä siirretä työntekijältä toiselle. Tätä on tuettu esimerkiksi mahdollistamalla käyttöoikeudet tarvittaviin ohjelmiin, niin että yksi henkilö voi tehdä työn loppuun asti.

Haastateltava #3

"Vaikkeinta on ollut ymmärtää vetäytyä sivuun tiimin tehdessä omat ratkaisunsa, olla käytettävissä vasta kun se tarvitsee tuen edetäkseen."

Haastateltava #2

"Oivalluksen paikka itselle on ollut taustalla oleminen, johtamisen sijaan."

Haastateltava #4

"Enemmän on kyse ollut prosessien parantamisesta, sujuvampaa prosessia, jossa esimiehen työ on vähentynyt ja osia tehtävistä on siirtynyt tiimille. Tavoitteena on että tehdään asiat loppuun asti, eikä siirretä sairaanhoitajalle, joka aiemmin teki työn loppuun."

Haastateltavat toivat esiin, että esimerkiksi kiiretilanteissa tai lomien aikana, on ollut nähtävissä pieniä notkahduksia mallin toteutumisessa. Perinteinen tapa toimia istuu vahvasti ja jatkuvasti on ylläpidettävä itseohjautuvuuden tavoitteita ja toimintamallia keskustelussa. Tätä toteutetaan esimerkiksi viikkokirjeen muodossa. Siinä on mahdollista nostaa esiin teemoja, joiden kautta toimintamallia ylläpidetään ja kehitetään. Tällaisia ovat olleet esimerkiksi vuorovaikutteinen viestintä, pelisäännöt ja osaamiseen liittyvät teemat. Kannustaminen ja palkitseminen nähdään yhtenä keinona vahvistaa mallia edelleen. Esimiehet ovat keskustelleet

siitä, mikä on oikea aika ja tapa palkitsemisessa. Joka tapauksessa kehuja ja kiitoksia annetaan onnistumisista.

Yksi jatkuvan kehittämisen kohde on riittävän osaamisen varmistaminen tiimeissä. Työntekijöiden oivalluttaminen siitä, miten osaaminen lisää asiakasturvallisuutta sekä parantaa luottamusta ja turvallisuuden tunnetta siitä, että tiimi pystyy vastaamaan sille annettujen tehtävien laadukkaasta toteuttamisesta. Yhdeksi kehitettäväksi osaamisen alueeksi tunnistettiin kirjaaminen.

Luottamuksen tunnetta ja ilmapiiriä esimiehet seuraavat ja tiimeissä kannustetaan nostamaan esiin ja keskustelemaan asioita, jotka koetaan epäselviksi. Tällaisia aiheita ovat olleet mm. vastuunotto yhteisestä työstä, vallankäyttö, ohjaaminen ja opastaminen. Kuten luvussa kolme esitettiin, näistä erityisesti vastuunotto ja vallankäyttö ovat keskeisiä itseohjautuvuuden toteutumiseksi. Muutos yksittäisen työntekijän vastuusta yhteiseen tiimin vastuuseen on iso asia. Sitä kuvaili yksi haastateltavista sanomalla:

Haastateltava #4

”On keskusteltu, että mitä jos kaikki ei kykenekään tähän, eivät pysty? Sitten on koko tiimin autettava, tiimi on niin vahva kuin sen heikoin lenkki.”

Vallankäyttöön sisältyvä vastuu on noussut esiin mm. työvuorosunnittelun yhteydessä. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta tärkeä havainto liittyy siihen, millä tavoin voi ottaa asioita esiin huomattessaan, että tiimin jäsen tarvitsee tukea tai ohjausta tehtävässään. Tiimeissä on pohdittu, kenellä on oikeus sanoa asiasta ja toisaalta, miten palaute tulisi ottaa vastaan.

Tähän mennessä on havaittu, että kun valtaa oman työn suunnitteluun ja tekemiseen on siirretty tiimeille, työ on voitu mitoittaa paremmin ja myös näkyvyys tiimin työhön on parantunut. Palaute tiimeistä on ollut myönteistä, vaikutusmahdollisuuksia arvostetaan. Kun tehdään asiakaslähtöisesti, voidaan suunnitella resurssointi asiakkaiden tarpeiden mukaan. Esimerkiksi tekijöitä voidaan ottaa enemmän aamuun asiakastarpeen mukaan. Tämä tuo vaikuttavuutta asiakastyöhön ja asiakasturvallisuus paranee, kun tekijöitä on riittävästi eri vuoroissa. Esimies luottaa tiimiin työvuorosunnittelussa: Työ on vaihtelevaa ja asiakkailla tarpeet ja tilanteet muuttuvat, niin määrän kuin hoidollisuuden osalta.

Toiminnan mittaamisen välineet ja tavat ovat vasta muotoutumassa. Mittarina on käytetty työhyvinvointikyselyä ja osavuosisikatsukseen on koottu, mitä tehtäviä on siirtynyt tiimeille.

5.1.4 Ajatuksia tulevaisuudesta

Organisaatiomuutos kuuden kunnan yhteiseen sote-kuntayhtymään on vienyt aikaa ja energiaa. Uusi kuntayhtymä organisaatio on asettanut tavoitteekseen olla itseohjautuva kaikissa tehtävissään ja sitä tukemaan on valittu Lean-johtamismalli. Ensimmäinen puolivuotinen on mennyt toiminnan organisoinnissa uuteen malliin.

Muutosta on tehty niin rakenteessa kuin toiminnoissakin, esimerkiksi etäkotihoito, kotiapuko-keilu ja tehostettu kotikuntoutustiimi, joka laajenee myös toiseen kuntaan. On varmistettava, että nyt käytäntöön tuotu itseohjautuvuus säilyisi. Mallin levittämisen ja jatkokehittämisen näkökulmasta kohdeorganisaatiolla on jo kokemuksia, joita voidaan jakaa kuntayhtymässä.

Kaikesta kehittämisestä huolimatta tavoitteena on edelleen, että voitaisiin jatkossa parantaa alan kiinnostavuutta työnhakijoille.

Haastateltava #3

”Kotona tapahtuva hoitotyö ei ole kovin vetoista. Vakituisiin paikkoihin jonkin verran hakijoita, mutta pitkätään sijaisuudet eivät kiinnosta. Tämä tilanne on yleinen. Lähihoitajat haluavat mielellään sellaiseen työhön, vuodeosastolle, asumisyksiköihin, palvelutaloon, jossa kollega on lähempänä.”

Toisaalta tunnustetaan nykyisen toimintamallin asettamia vaatimuksia työntekijöille. Kotihoito on nähty yleensäkin hyvin itsenäisenä ja luovuuttakin vaativana tehtävänä. Itseohjautuvassa mallissa korostuvat vielä tiimityötaidot.

Haastateltava #2

”Nykyinen toimintamalli vaatii myös työntekijältä paljon, esimerkiksi itsenäistä työskentelyotetta, pitää olla itseohjautuva, tiimityöskentelytaidot hyvät. Työ on vaativaa ja päätöksentekotaitoja tarvitaan. Ja vielä pitäisi olla yksintyöskentelyä sietävä.”

Perehdytys nousi esiin esimiesten haastatteluissa itseohjautuvan mallin vahvistamisessa ja muutoksen edistämisessä. Perehdyttämisen vastuu on jaettu esimiehille ja tiimiläisille riippuen omista tehtävistä ja vastuista. Perehdyttämisellä tuodaan uusi työntekijä itseohjautuvaan malliin sisään, mutta samalla se vahvistaa organisaatiota ylläpitämään kehitettyjä toimintamalleja niiden kertaamisella ja opettamisella.

Haastatteluista nousi tavoite mallin kehittämisellä tulevaisuudessa:

Haastateltava #4

”Kaikkien täytyy itseohjautua jatkossa, se on selvää, mutta tiimien työn kehittämisen kannalta yhteisöohjautuvuus on se tärkeä tavoite.”

5.2 Tulokset henkilöstökyselystä

Henkilöstökyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstökokemus on kehittynyt itseohjautuvissa tiimeissä. Asian selvittämiseksi opinnäytetyön kyselylomakkeeseen 10 väittämää, jotka olivat samoja kuin Järvenpään kaupungin vuonna 2018 toteuttamassa työhyvinvointikyselyssä. Vuoden 2018 Järvenpään kaupungin tekemän työhyvinvointikyselyn tuloksista erotettiin kotiasumisen palveluiden tulokset. Kotiasumisen palvelut vastaavat tutkimuksen kohdeorganisaation kotihoidon palveluita. Opinnäytetyön osana henkilöstölle tehty kyselylomake noudattelee henkilöstökokemuksen osa-alueita ja se sisältää itseohjautuvan mallin toimivuuteen

liittyviä kysymyksiä. Samoja kysymyksiä siis käytettiin, jotta voitiin verrata henkilöstökokemuksen kehittymistä kotihoidon tiimeissä aiempaan tilanteeseen.

Kyselylomakkeen avulla pyrittiin keräämään tietoja arvoista, asenteista, mielipiteistä, tiedoista, käyttäytymistä ja toiminnasta tiimeissä. Nämä ovat tietoja, joita voidaan kerätä lomakkeiden avulla (Hirsjärvi, ym. 2013, 197). Kyselylomakkeessa pyydettiin myös vastaajia kirjaamaan omia näkemyksiään kysytyistä teemoista.

Kysely lähetettiin 76 työntekijälle. Vastauksia kyselyyn saatiin kaikkiaan 19 työntekijältä. Vastausprosentiksi muodostui 25 %. Vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa se, että työntekijät ovat paljolti asiakkaalla työn luonteen vuoksi, eikä vastaamiselle ole yksinkertaisesti ollut aikaa. Ehkä varsinaisten työtehtävien merkitys koettiin tärkeämmäksi kuin kyselyyn vastaaminen. Kyselylomakkeen tärkeyttä painotettiin tutkimuksen tekijän ja kohdeorganisaation omasta toimesta. Alhaisesta vastaajamäärästä johtuen kyselyn tulokset ovat suuntaa antavia. Niitä voi hyödyntää yhdessä aiemmin kaupungin toimesta tehtyjen kyselyjen tulosten kanssa keskustelun pohjana organisaation vahvuuksien ja kehittämiskohteiden käsittelylle.

Kysely oli avoinna 9. - 17.9.2019 ja siitä muistutettiin organisaation viikkokirjeessä 13.9. Kyselyn tulokset käsiteltiin esimiesten kanssa erillisessä tuloskeskustelussa 25.10.2019.

Kyselytutkimuksen tuloksia analysointiin kunkin väitteen keskiarvotulosten mukaisesti. Arviointikriteerinä käytettiin Likert-asteikkoa, jossa 1 on täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 jokseenkin samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Tulosten analysoinnissa oli tarkoituksena hyödyntää ristiintaulukointia työsuhteen keston mukaisessa vertailussa erityisesti niiden väittämien osalta, jotka ovat itseohjautuvuuden toteutumisessa keskeisiä. Vähäisen vastaajamäärän vuoksi tätä ei ollut mahdollista toteuttaa.

Arviointimenetelmässä esitetään osa-alueiden kaikkien vastausten keskiarvon mukainen tilanne kolmijakoisesti liikennevalotekniikalla kehittämiskohteiden priorisoinnin tueksi:

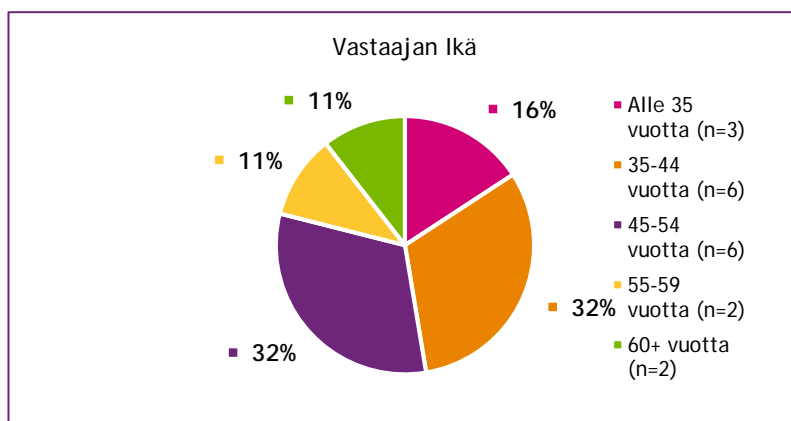
- Osatekijän tila edellyttää toimenpiteitä välittömästi: keskiarvo välillä 1 - 3, punainen merkki
- Osatekijän tilaa tulee seurata ja kehittää edelleen: keskiarvo välillä 3,1 - 3,9, keltainen merkki
- Osatekijän tila ei edellytä jatkotoimenpiteitä: keskiarvo välillä 4 - 5, vihreä merkki.

Kyselytutkimuksen kysymykset oli jaoteltu noudatellen henkilöstökokemuksen viitekehystä, joka esiteltiin kappaleessa 2, seuraaviin osa-alueisiin: taustatiedot, työn mielekkyys, johtaminen ja esimiestyö, työn edellytykset, kehittäminen ja muutoskyky sekä yhteistyö ja viestintä.

5.2.1 Kyselyn taustamuuttajat

Kyselyn ensimmäinen osio sisälsi taustamuuttajat. Niistä käy ilmi vastaajan rooli organisaatiossa, työsuhteen laatu, työsuhteen kesto, vastanneiden ikä ja sukupuoli.

Kaikki kyselyyn vastanneet olivat työntekijäroolissa ja lähes kaikki vastaajat olivat vakituksessa työsuhteessa työnantajaan (84 %), 16 % ollessa määräaikaisessa työsuhteessa. Työsuhteen kesto jakautui tasaisesti alle 1 vuoden, 4-10 vuoden ja yli 10 vuoden kesken ollen näissä ryhmissä 32 %. Vastanneista 5 % oli ollut työsuhteessa 1 - 3 vuotta. Kaikki vastanneet olivat naisia.








Kuviossa 22 on esitetty vastaajien ikäjakauma. Vastaajan ikää kysyttiin taustakysymyksessä 4. Vastausten mukaan 64 % työntekijöistä on 35-54 vuotiaita.

Kuvio 22 Taustakysymys: Vastaajan ikä

5.2.2 Henkilöstökyselyn kokonaistulokset ja kehitysehdotuksia

Taulukkoon 4 on koottu kyselyn tulosten keskiarvot osa-alueittain sekä tulosten mukainen osa-alueen tila liikennevalotekniikalla aiemmin esitetyn kolmijaon mukaisesti.

Kyselyn osa-alue	Osa-alueen kaikkien vastausten keskiarvo	Kehittämisen priorisointi
Työn mielekkyys	3,8	
Johtaminen ja esimiestyö	3,4	
Työn edellytykset	3,5	
Kehittäminen ja muutoskyky	3,5	
Yhteistyö ja viestintä	4,0	

Taulukko 4 Kyselyn kaikkien vastausten keskiarvot osa-alueittain ja tila liikennevalotekniikalla merkittynä

Keskiarvot osoittavat, että kaikilla muilla osa-alueilla henkilöstökokemuksen tilaa tulee seurata säännöllisesti ja tunnistaa edelleen kehitettävät tekijät paitsi yhteistyön ja viestinnän alueella, jonka kokonaistilanne ei nyt edellytä toimenpiteitä. Kaikissa osa-alueissa oli sekä hyviä tuloksia että kehittämistoimenpiteitä vaativia asioita.

Kyselyyn vastanneiden mukaan työ koetaan merkitykselliseksi (4,3/5), ilmapiiri kannustavaksi ja työntekoa tukevaksi (4,2/5). Tiimeissä käyttäydytään toisia arvostavasti ja kunnioittavasti (4,5/5) ja pyritään löytämään yhdessä ratkaisuja työhön liittyviin kysymyksiin (4,5/5)

Esimiehen koetaan luottavan tiimin tekemiin ratkaisuihin ja päätöksiin (3,9/5) ja antavan riittävästi tukea ja ohjausta työssä (3,8/5). Esimiesten mukaan uuden roolin sisäistäminen on vaatinut poisoppimista tiimin työn operatiivisesta johtamisesta kohti muodon ja suunnan johtamista.

Uusien työntekijöiden perehdyttämisestä huolehtiminen sekä tiimin roolien ja vastuiden selkeys jakoivat vastauksia. Avoimissa vastauksissa korostettiin perehdytyksen tärkeyttä kotihoivon tehtäviin. Perehdytys nousi esiin myös esimiesten haastatteluissa itseohjautuvan mallin vahvistamisessa ja muutoksen edistämisessä. Tiimien jäsenten rooleja ja vastuita tulisi käydä yhdessä lävitse, jotta tilanne selkiytyisi. Esimiesten haastatteluissa nostettiin esiin erityisesti vastuunottamisen ja palautteenannon tapojen kehittäminen.

Sekä kyselyyn vastanneet että esimiehet kokivat kannustamisen ja palkitsemisen kehitettäväksi alueeksi (2,7/5). Tätä tulisi käsitellä henkilöstön kanssa ja tunnistaa, millaiset asiat koetaan kannustaviksi ja määritellä mahdolliset palkitseminen tavat (aineellinen ja aineeton palkitseminen).

Esimiesten haastatteluissa nostettiin esiin työn seurannan mittareiden olevan tekeillä. Mittareita voisi myös työstää yhdessä tiimien kanssa. Tämä helpottaa toiminnan ohjaamista asetettujen tavoitteiden suuntaan ja koko organisaatio saa paremman näkyvyyden toiminnan kehittämiseen.

Osaaminen on keskeinen edellytys itseohjautuvan mallin onnistumiselle. Tiimin työssä tarvittava osaaminen arvioitiin vastausten perusteella hyvälle tasolle. Keskiarvoksi väitteelle muodostui 4,0/5). Osaamista käsiteltiin myös esimiesten haastatteluissa, joissa he toivat esiin, että osaaminen on tärkeää myös luottamuksen kasvattamisessa: Työkaveriin tekemiseen täytyy voida luottaa. Kyselyyn vastanneet kokivat, että heidän osaamistaan hyödynnetään tiimin toiminnan kehittämisessä ja he pääsevät mukaan kehittämään tiimin toimintaa riittävästi. Molempien väitteiden ka. 4,0/5.

Osaamisen kehittämisen ei koettu olevan suunnitelmallista. Väitteen keskiarvoksi muodostui 2,8/5.

Erityisesti viestintään ja yhteistyöhön tiimien välillä olisi kiinnitettävä huomiota. Viestintä sekä esimiesten toimesta että tiimien sisällä ja niiden välillä voisi olla teemana alkavalle vuodelle, varsinkin kun edessä on uuden organisaation mukanaan tuomia muutoksia (ka. 2,9/5).

Kyselyyn sisältyi kysymys työhyvinvoinnin tekijöistä. Vastaajat saivat mainita 1-3 tekijää, joiden he kokevat vaikuttavan työhyvinvointiin eniten. Kuviossa 23 tekijät on koottu ja ryhmitelty sisällön mukaisesti kuuteen henkilöstökokemuksen teemaan, jotka ovat: merkityksellinen työ, johtaminen ja esimiestyö, työn edellytykset, kasvu ja kehittyminen, luottamus ja hyvinvointi.



Kuvio 23 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät: Mainitse 1-3 tekijää

Vastaukset kuvastavat hyvin itseohjautuvuuden toteutumisessa tarvittavia tiimin toiminnan piirteitä, kuten työhön vaikuttaminen, työn itsenäisyys, avoimuus ja luottamus sekä tiimihenki. Työhyvinvoinnin tekijät kuvastavat toisaalta sitä, että yksilöt arvottavat ja heille ovat tärkeitä erilaisia työhyvinvointia luovat tekijät.

Kyselyyn vastanneista 2/3 kokee olevansa tyytyväinen työnantajaan ja voisi myös suositella työpaikkaa muille. Väitteen saama keskiarvo 3,9/5.

Avoimissa vastauksissa nostettiin esiin mm.

- Riittävän ajan varaaminen työn tekemiselle ottaen huomioon, että työssä on monia osa-alueita asiakkaalla tehdyn työn lisäksi, mm. toimintakykymittarit, työsähköpostit ja tietojen päivittäminen järjestelmiin.
- Työtiloihin ja työskentelyvälineisiin koskevia toiveita. Tulosten läpikäynnissä esimiesten kanssa 25.10. mainittiin, että esimerkiksi sähkötyöpöytiä on hankittu sekä sähköautoja asiakaskäyntejä varten.
- Parempaa tiedonjakoa sekä ammatillisen osaamisen jakamista tai opettamista. Yhdessä oppiminen tukee yksilön ja organisaation oppimista ja lisää tiimin ammatillista osaamista

Opinnäytetyöhön tehdyn kyselyn vastausten keskiarvojen mukaisesti sekä esimieshaastattelusta voitiin tunnistaa seitsemän tekijää, joita tulee kehittää edelleen henkilöstökokemuksen ja itseohjautuvan mallin vahvistamiseksi. Taulukossa 5 on yhdistetty kyselyn osa-alue sekä ne väitteet, joiden vastausten keskiarvo on välillä 1-3. Väitteen saama keskiarvo on kirjattu väitteen perään. Myös perehdyttäminen on nostettu kehityskohteeksi, vaikka vastausten keskiarvo on yli 3. Esimiehet nostivat haastattelussa esiin perehdyttämisen tärkeänä prosessina itseohjautuvan mallin sisäistämässä ja jatkuvuuden varmistajana. Taulukkoon 5 on myös koottu kehittämis ehdotukset kullekin toiminnalle.

Kyselyn osa-alue	Alimman arvon saanut väittäjä	Kehittämisehdotus
Johtaminen ja esimiestyö	a) Kannustamisen ja palkitsemisen käytännöt, ka. 2,7 b) Toiminnan toteutumista arvioidaan sovitulla mittareilla, ka. 2,9 c) Uusien työntekijöiden perehdyttämisestä huolehditaan hyvin, ka. 3,4	a) Aineettoman ja aineellisen palkitsemisen mallien valmistelu tiimeissä: tavoitteet, mittarit ja toimintatapa. Kannustamisen keinojen työstäminen tiimikokouksissa. b) Toiminnan mittareiden työstäminen yhdessä tiimien kanssa. Mitattavien asioiden /tehtävien määrittäminen. c) Perehdyttämisen yhteydessä käytävien asioiden päivittäminen sekä vastuuttaminen. Itseohjautuvan toiminnan jatkuvuuden varmistaminen henkilöstön vaihtuessa, esimerkiksi lomakauden aikana.
Työn edellytykset	d) Käytössäni on asianmukaiset työvälineet, ka. 3,0	d) Tiimit valmistelevat ja perustelevat tarvittavat hankinnat yhdessä esimiesten kanssa (yhteys budjettiin). Esimiehet huolehtivat etenemisen viestinnästä.
Kehittäminen ja muutосkyky	e) Osaamisen kehittämiselle on olemassa suunnitelma, ka. 2,8 f) Toimintatapamme on suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen, ka. 3,0	e) Tiimeissä tarvittavien tietojen, taitojen ja osaamisen kehittämistoiminnan kuvaaminen sekä suunnitelman laatiminen. Olisiko osaaminen teema alkaneelle vuodelle? f) Olemassa olevista suunnitelmista viestiminen, jatkuva toteutumisen seuranta sekä viestintä, jolla tehdään muutosta tai kehittymistä näkyväksi.
Yhteistyö ja viestintä	g) Viestintä ja yhteistyö tiimien välillä on toimivaa ja ajantasaista, ka. 3,0	g) Viestintä sekä esimiesten toimesta että tiimien sisällä ja niiden välillä mahdollinen teema tänä vuonna. Eriytynyt painoarvo, kun edessä on uuden organisaation mukanaan tuomia muutoksia.

Taulukko 5 Kyselyn tulosten perusteella tunnistetut kehittämiskohteet ja kehittämisideoita

Tulosten käsittelytilaisuudessa esimiesten kanssa 25.10.2019 käytiin osa-alueittain jokaisen väitteen osalta mahdolliset kehittämisehdotukset ja käynnissä olevat toimenpiteet keskustellen läpi. Työn tulokset muodostavat kehittämiselle hyvän alustan, sillä niillä on vaikutus sekä henkilöstökokemukseen että itseohjautuvuuden toteutumiseen. Esimiesten keskusteluissa nousivat esiin kehittämiskohteina osaamisen varmistaminen innostamalla ja motivoimalla tiimiläiset. Kunta on liittynyt sote-kuntayhtymään, joka vaikuttaa johtamismalliin ja sen toteuttamiseen. Kuntayhtymässä on valittu yhteisöohjautuvuus ja Lean-malli toiminnan pohjaksi. Esimerkiksi palkitsemisen tapoja ja työkaluja kehitetään parhaillaan, kannustamista on pohdittu ja pyritty lisäämään esimerkiksi myönteisen palautteen ja kiitoksen antamista hyvästä työsuorituksesta sekä itseohjautuvuutta vahvistavasta toiminnasta. Koko ajan pyritään ylläpitämään avointa ja vuorovaikutteista keskustelukulttuuria. Kun esimiesten rooli on olla enemmän taustalla ja johtamassa oikeaan suuntaan, on operatiivisen työn vastuu vahvemmin tiimeissä. Tällöin tärkeää olisi toiminnan seuranta yhdessä sovituin mittarein. Asioiden esille nostaminen ja käsittely tiimeissä avoimesti on tärkeää, jotta esimiehet saavat tekemiseen vaikuttavat asiat tietoonsa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja voivat tukea tiimiä löytämään tarvittaessa ratkaisun.

5.2.3 Henkilöstökokemuksen kehittymisen vertailu

Vertailu Järvenpään kaupungin vuoden 2018 työhyvinvointikyselyn tuloksiin tehtiin yhteensä 10 väitteen osalta. Ne valittiin siten, että niillä on merkitystä erityisesti itseohjautuvalle toimintamallille. Vertailun tulokset on esitetty taulukossa 6, parantuneet tulokset on lihavoitu.

Kyselyn osa-alue ja verratut väitteet	Vastausten ka Järvenpää 2018	Vastausten ka opinnäytetyö
Työn mielekkäisyys		
"Voin vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin"	3,10	3,56
Johtaminen ja esimiestyö		
"Päivittäinen työni on organisoitu tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti"	3,10	3,44
"Esimieheni antaa riittävästi tukea ja ohjausta"	3,76	3,81
"Uusien työntekijöiden perehdyttämisestä huolehditaan hyvin"	3,10	3,40
Työn edellytykset		
"Toiminnan pelisäännöt ovat tiimissämme kaikille samat"	3,28	3,81
"Käytössäni on asianmukaiset työvälineet"	3,12	3,00
Kehittäminen ja muutoskyky		
"Toimintatapamme on suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen"	3,07	3,00
Yhteistyö ja viestintä		
"Tiimissämme arvostetaan erilaisia mielipiteitä ja niitä on helppo esittää"	3,37	4,20
"Esimies viestittää työhön liittyvistä asioista riittävästi ja ajantasaisesti"	3,93	3,67
"Viestintä ja yhteistyö tiimien välillä on toimivaa ja ajantasaista"	3,07	2,93

Taulukko 6 Henkilöstökyselyn tulosten vertailu Järvenpään 2018 työhyvinvointikyselyn tuloksiin

Itseohjautuvan mallin on todettu parantavan henkilöstökokemusta, työntekijöiden sitoutumista ja tehokkuutta. Opinnäytetyön tulosten valossa voi todeta, että henkilöstökokemus oli parantunut edelliseen mittaukseen verrattuna kymmenestä kuuden tekijän osalta, keskimäärin tulokset olivat näissä parantuneet 0,42 yksikköä. Eniten tulos parani väitteen "Tiimissämme arvostetaan erilaisia mielipiteitä ja niitä on helppo esittää" osalta. Väitteessä tulos on

parantunut kyselyn vastausten perusteella 0,83 yksikköä (4,2/5). Myös esimiehet toivat esiin haastattelussa, että tiimien ilmapiiri rohkaisee esittämään eri näkökulmia ja mielipiteitä. Yhdessä toimimista ja yhteisen tavoitteen saavuttamista edesauttaa se, että tiimin jäsenillä on yhteinen ymmärrys työhön liittyvistä asioista. Yhteisen ymmärryksen muodostuminen vaatii taas puolestaan rohkeutta ja avoimuutta sekä turvallisuuden kokemista käsitellä asioita tiimissä. Kun siinä onnistutaan, myös luottamus omaan ja tiimin toimintaan vahvistuu.

Väitteen ”Toiminnan peilissäännöt ovat tiimissämme kaikille samat” tulos oli parantanut 0,53 yksikköä (3,81/5). Toisin sanoen annettujen vastausten mukaan tiimien jäsenet kokevat tulevana melko yhdenvertaisesti kohdelluksi. Tällä on positiivinen vaikutus esimerkiksi luottamuksen ja vaikuttamisen mahdollisuuksien toteutumiseen sekä tiimin työn ja toiminnan läpinäkyvyyteen.

Itseohjautuvan mallin käyttöönoton yhtenä keskeisenä perusteluna oli, että työntekijät halusivat vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Vuoden 2018 Järvenpään työhyvinvointikyselyssä vastausten keskiarvo kotihoidossa oli 3,1/5. Tässä tutkimuksessa vastausten keskiarvoksi muodostui 3,56/5. Tulos on parantunut 0,46 yksikköä. Tästä huolimatta tulos yllätti ja mielestäni asia vaatisi tarkempaa selvittämistä. Esimerkiksi mitä vaikuttamisella tarkoitetaan ja miksi itseohjautuvassa mallissa henkilöstö ei koe, että voisi vaikuttaa vahvemmin työhönsä. Kysymys voi olla siitä, että kotihoidon tehtävät ovat niin säädeltyjä, että ne koetaan ”annettuina” eikä niihin voi vaikuttaa. Kuitenkin uusia palvelumuotoja, kuten etähoito, pyritään lanseeraamaan parhaillaan ja tiimin työtä myös kehitetään jatkuvasti. Jatkossa tulee huolehtia ja seurata, että mahdollisuudet osallistua työhön liittyvien päätösten valmisteluun vahvistuvat edelleen.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkasteltiin henkilöstökokemukseen vaikuttavia tekijöitä, sen johtamista sekä kehittämisen toimia. Toisena teoria-aiheena oli itseohjautuvan tiimin toimintamallin ja -edellytysten tarkastelu.

Työn empiriaosuudessa selvitettiin kohdeorganisaation henkilöstökokemuksen kehittymistä itseohjautuvissa kotihoidon tiimeissä. Henkilöstökysely rakennettiin siten, että siinä oli samoja kysymyksiä kuin kohdeorganisaatiossa vuonna 2018 tehdyssä kyselyssä. Lisäksi kysymykset suunniteltiin itseohjautuvuuden piirteet huomioiden. Henkilöstökyselyn ja esimiesten haastattelujen pohjalta voitiin tunnistaa itseohjautuvan toimintamallin vahvuuksia ja kehittämiskohteita.

Itseohjautuvaan toimintamalliin siirtyminen on vaatinut koko henkilöstöltä sitoutumista uuteen malliin sekä jatkuvaa oman työn tarkastelua ja intoa kehittää. Lisäksi on pitänyt ymmär-

tää, että valitussa toimintamallissa keskeistä on ottaa yhteistä vastuuta ja johtajuutta työtehtävien suorittamisessa sekä työyhteisön ilmapiirin luomisesta. Esimiesten haastatteluiden perusteella on käynyt ilmi, että toimintamallissa jo saavutettu kehitys voi hidastua tai pysähtyä, etenkin toiminnassa tapahtuvien muutosten vuoksi. Tällöin vaarana on palaaminen aiempaan malliin. Esimerkiksi loma-ajat ja sijaiset sekä uusien työntekijöiden aloittaminen ovat kriittisiä kohtia.

Itseohjautuvuutta on pidetty organisointi- ja toimintamallina, joka myös vahvistaa henkilöstön hyvinvointia, vaikutusmahdollisuuksia ja osallistumista oman työn kehittämiseen. Opinnäytetyön tuloksena voidaan todeta, että henkilöstökokemus oli jonkin verran parantunut. Toisaalta esimerkiksi omaan työhön vaikuttamisen osalta tulokset yllättivät.

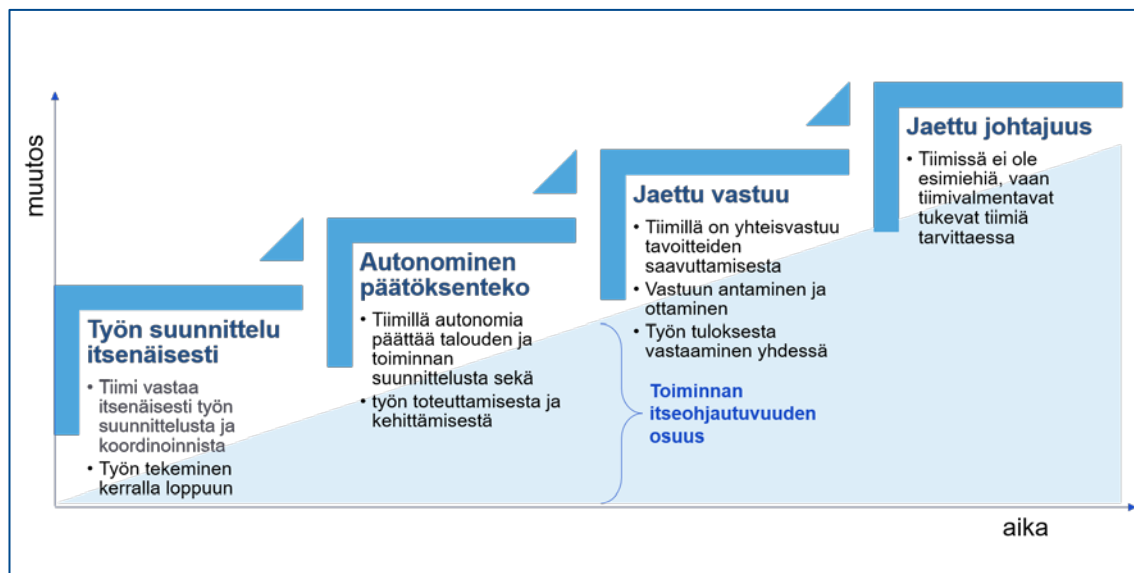
Tutkimuksen havaintona voidaan todeta, että kun valtaa oman työn suunnitteluun ja tekemiseen on siirretty tiimeille, työ on voitu mitoittaa paremmin ja myös näkyvyys tiimin työhön on lisääntynyt. Palaute tiimeistä on ollut myönteistä ja vaikutusmahdollisuuksia arvostetaan. Kun tehdään asiakaslähtöisesti, voidaan suunnitella resurssointi asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tämä tuo vaikuttavuutta asiakastyöhön ja voi vaikuttaa mm. asiakasturvallisuuteen. Esimies luottaa tiimiin työvuorosuunnittelussa: Työ on vaihtelevaa ja asiakkailla tarpeet ja tilanteet muuttuvat, niin määrän kuin hoidollisuuden osalta.

Menetelmänä käytetty kysely antaa poikkileikkauskuvan vastaushetken mukaisesti. Kyselyyn vastanneiden osuus, 25 % tiimien työntekijöistä, on suhteellisen matala. Kyselyn tuloksista ei siksi voi tehdä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Esimiesten kanssa käydyn tuloskeskustelun pohjalta ilmeni kuitenkin monia asioita ja tekijöitä, jotka tunnistettiin vahvuuksiksi tai kehittämisalueiksi. Opinnäytetyön tulosten pohjalta voi sanoa, että henkilöstö kokee itseohjautuvan toimintamallin myönteisenä ja tyytyväisyys on parantunut verrattuna Järvenpään kaupungin 2018 kyselyn tuloksiin. Kysely tulisikin uusina säännöllisin väliajoin samansisältöisenä ja tulosten analysointiin yhdistää myös muuta toiminnan seurannan mittareita. Tämä lisäisi henkilöstökokemustutkimuksen luotettavuutta.

Työn johtopäätöksenä voidaan todeta, että itseohjautuvan tiimin toimintamalli sisältää eri osa-alueita ja itseohjautuvuuden tasoja. Kuviossa 24 on tarkasteltu itseohjautuvan toimintamallin muodostamista vaiheiden kautta ja miten ne voivat näkyä toiminnassa. Vaiheet on muodostettu kappaleessa kolme esitettyjen itseohjautuvan tiimin keskeisistä piirteistä (Yang & Guy 2010). Toteutuessaan nämä piirteet tukevat ja lisäävät itseohjautuvuutta tiimissä. Uudella toimintatavalla on myös vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin, toiminnan tehokkuuteen ja laatuun.

Muutos perinteisestä hierarkkisesta organisaatiomallista itseohjautuvaksi ei käy käden käänteessä, vaan kyse on organisaatiokulttuurin ja johtamisen muutoksesta. Kuvio 24 kokoaa itse-

ohjautuvan organisaation elementit siten, että kukin taso rakentuu edellisen päälle. Lähestymistapa mahdollistaa tavoitteen asettamisen, suunnittelun, toteutumisen ja muutoksen seurannan vaiheittain matkalla kohti tavoiteltua itseohjautuvuuden tasoa.



Kuvio 24 Itseohjautuvuuden vaiheistaminen tasoittain, mukaillen Yang & Guy 2010

Tarkastelemalla itseohjautuvan toiminnan edellytyksiä yksilöön, tiimiin ja organisaatioon liittyvien tasojen avulla, voi verrata esimerkiksi toiminnan nykytilaa tavoitetilaa ja arvioida, mitä johtamisessa ja toiminnassa tulisi kehittää, miten kehittäminen tulisi priorisoida sekä millaista muutostukea organisaatio tarvitsee.

Tutkimuksen yksi johtopäätös on itseohjautuvan mallin tavoitteiden asettamisen haastavuus. Tämä voi johtua siitä, että mallista on Suomessa varsin vähäinen määrä kokemusta, eikä vertailukohteita tai kokemuksia ole vielä kertynyt. Mallin keskeiset piirteet ja edellytykset muutokselle voi olla vaikea hahmottaa suunnitteluvaiheessa. Jatkotutkimisen kohteita voisivatkin olla itseohjautuvaan malliin siirtymisen valmistelevan työn ja muutoksen kuvaaminen, henkilöstön osallistamisen mallit, vaikutusten arviointi asiakkaiden, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien näkökulmasta sekä itseohjautuvaa toimintaa tukevien menetelmien ja mallien syvempi tutkiminen.

Lähteet

Painetut

Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent Oy, Balto Print, Liettua

Lahti, L. Monikulttuurinen työelämä - Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. 1. painos. 2014. Alma Talent Oy

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Liettua: Balto print

Morgan, J. 2014. The future of work. Attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization. John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey

Northouse, P. G. 2019. Leadership: theory and practice. Sage Publications, Inc.

Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Sanoma Pro Oy, Helsinki

Ristikangas, M.-R. & Grünbaum, L. 2013. Valmentava esimies. Alma Talent Oy

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten. Alma Talent Oy, Balto Print, Liettua

Salmimies, R., Ruutu, S. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. 1. painos, 2013. Alma Talent Oy
Schein, E. H. 2001. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tammer Paino, Tampere

Sinkkonen, J. 2017. Kotihoidossa voin hyvin. Järvenpään kaupungin Itseohjautuva kotihoito - pilotointiprojekti. Alustava kehittämissuunnitelma. Järvenpään kaupunki.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Talentum, Helsinki

Sähköiset lähteet, e-kirjat

Bersin, J. 2019. The Employee Experience: It's Trickier (and more important) Than You Thought. Tarkastettu 15.9.2019. <https://joshbersin.com/2019/03/the-employee-experience-its-trickier-and-more-important-than-you-thought/>

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. Target Article. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, Psychological Inquiry 2000, Vol. 11, No. 4, 227-268

Filosofian Akatemia: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/nelja-oppia-jarvenpaan-kaupungin-kotihoidon-itseohjautuvuuspiilotista> (15.9.2019)

Hamel, G. 2018. Nordic Business Forum - When leadership is outdated, 26.10.2018

Helsingin Sanomat, S. Viinikainen, Tehy, 12.9.2019.

Hyrkäs, A. 15.8.2011. Kumpi itseohjautuu - tiimi vai yksilö? Luettu 15.9.2019 <https://ellunka-nat.fi/artikkeli/kumpi-itseohjautuu-tiimi-yksilo/>

IHI, N. Lewis, 17.10.2014. A Primer on Defining the Triple Aim. <http://www.ihl.org/communities/blogs/a-primer-on-defining-the-triple-aim> (tarkastettu 19.10.2019)

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent Oy (e-kirja)

KPMG. Global Customer Experience Excellence report: Tomorrow's experience, today 2018. Tarkastettu 8.8.2019. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/06/tomorrows-experience-today-harnessing-a-customer-first-approach.pdf>

KPMG. 2019. The Future of HR. Tarkastettu 1.10.2019. <https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/pdfs/hr-survey-2019-key-findings.pdf>

Korkiakoski, K. 2017. Asiakaskokemus = henkilöstökokemus? Luettu 20.9.2019. <https://karrikko.wordpress.com/2017/04/05/asiakaskokemus-henkilostokokemus/>

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Alma Talent Oy

Martela, F. 2017, FA:n blogi 15.5.2017. Tarkastettu 7.9.2019.

Morgan, J. Keynote. 9.8.2016. The Future of Work and Employee Experience. Kuunneltu 15.9.2019. <https://www.youtube.com/watch?v=jeC7oxjcbVo>

Morgan, J. 2017. The employee experience advantage. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey (e-kirja)

Muuraiskangas, J. 2017. Henkilöstökokemus - vuoden 2017 trendi? Blogi. Päivitetty 18.01.2017. Luettu 22.9.2019. <https://www.questback.com/fi/blogi/henkilostokokemus-vuoden-2017-trendi/>

Pohjanheimo, L. 29.5.2019 pod-cast Työn Tuuli, kuunneltu 18.8.2019

Pääministeri Antti Rinteen hallituksen ohjelma 6.6.2019: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-756-7>

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

Työterveyslaitos, <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> (tarkastettu 18.10.2019)

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy

Yang, S-B, & Guy, M. E. 2011. The Effectiveness of Self-Managed Work Teams in Government Organizations, 2010. J Bus Psychol (2011). 26:531-541.

Kuviot

Kuvio 1 Helsingin Sanomat, 24.6. ja 12.9.2019.....	6
Kuvio 2 Google-haku sanalla "henkilöstökokemus", tehty 17.5.2019	7
Kuvio 3 Henkilöstökokemuksen ja itseohjautuvan mallin osa-alueet.....	9
Kuvio 4 Tutkimuskysymykset ja työn rajaus	10
Kuvio 5 Opinnäytetyön rakenne	11
Kuvio 6 Sote-sektorin työhön vaikuttavia muutostekijöitä, mukailleen Martela, Jarenko 2017	12
Kuvio 7 Henkilöstökokemuksen osa-alueet (Morgan, 2018).....	13
Kuvio 8 Henkilöstökokemuksen vaikutusalueet	15
Kuvio 9 Ryhmän johtaminen	21
Kuvio 10 Esimiehen johtama tiimi.....	21
Kuvio 12 Itseohjautuva tiimi	21
Kuvio 11 Osittain itseohjautuva tiimi	21
Kuvio 13 Tehokkuuden kolme osa-aluetta	22
Kuvio 14 Itseohjautuvan mallin tavoitteita, Savaspuro 2019	23
Kuvio 15 Mistä tekijöistä motivaatio koostuu, Ryan 2000.....	25
Kuvio 16 Sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutus toimintaan, mukailleen Ryan 2000	26
Kuvio 17 Mitä tulee huomioida itseohjautuvan mallin suunnittelussa, mukailleen Martela & Jarenko 2017	27
Kuvio 18 Koonti valmentavan esimiestyön osa-alueista, mukailleen Ristikangas & Grünbaum, 2013	29
Kuvio 19 Tutkimusprosessin eteneminen	31
Kuvio 20 Järvenpään kotihoito, itseohjautuvuuden vaikutukset 2020	33
Kuvio 21 Esimieshaastatteluiden teemat ja aiheita.	34
Kuvio 22 Taustakysymys: Vastaajan ikä	40
Kuvio 23 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät: Mainitse 1-3 tekijää	43
Kuvio 24 Itseohjautuvuuden vaiheistaminen tasoittain, mukailleen Yang & Guy 2010.....	48

Taulukot

Taulukko 1 Henkilöstökokemuksen osa-alueet ja tekijät (Bersin, Deloitte, 2019)	15
Taulukko 2 Tekijät itseohjautuvuuden taustalla, mukailien Martela ja Jarenko 2017.....	24
Taulukko 3 Tutkimusstrategiat, mukailien Hirsjärvi, ym. 2013 ja Ojasalo, ym. 2014	30
Taulukko 4 Kyselyn kaikkien vastausten keskiarvot osa-alueittain ja tila liikennevalotekniikalla merkittynä.....	41
Taulukko 5 Kyselyn tulosten perusteella tunnistetut kehittämiskohteet ja kehittämisideoita	44
Taulukko 6 Henkilöstökyselyn tulosten vertailu Järvenpään 2018 työhyvinvointikyselyn tuloksiin.....	45

Liitteet

Tiedote kyselystä	55
Haastattelulupa	56
Haastattelurunko	57
Kyselylomake.....	58

Tiedote kyselystä



Eeva Juntunen
Opiskelijanro: 1800767

OPINNÄYTETYÖ

24.06.2019

Info tutkimukseen kutsuttaville

Tervehdys,

Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymä osallistuu tutkimukseen liittyen henkilöstökokemuksen kehittämiseen Järvenpään kotihoidon itseohjautuvassa tiimissä.

Tutkimus on opinnäytetyöni Laurea ammattikorkeakoulun liiketalouden tradenomin tutkinnon suorittamiseksi. Opinnäytetyön toimeksiantaja on KPMG Oy Ab. Arvioin tutkimuksen olevan valmis syyskuun loppuun mennessä.

Tutkimukseni näkökulmina ovat yksilön ja organisaation kokemusten selvittäminen itseohjautuvan tiimin toiminnasta. Tarkoituksena on tutkia, millaista johtamista hyvä henkilöstökokemus edellyttää kotihoidon itseohjautuvassa tiimissä. Työssä pyritään tunnistamaan tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstökokemukseen positiivisesti sekä sellaisia tekijöitä tai asioita, joita tulisi kehittää edelleen erityisesti itseohjautuvassa tiimissä.

Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus, joka sisältää haastatteluja sekä sähköisen kyselyn ja tutkimuksen tulosten käsittelyn tutkimukseen osallistuneiden kanssa työpajassa. Lisäksi tutkimukseen sisältyy aineistoanalyysi tiimin toimintaan ja johtamiseen liittyvistä dokumenteista, kuten esimerkiksi henkilöstökyselyt. Tutkimus suoritetaan nimettömänä, osallistujien anonymiteettiä suojaten.

Tutkimukseen liittyvä sähköinen kysely ja/tai haastattelut toteutetaan elo- ja syyskuun aikana. Osallistumisesi on tärkeää ja auttaa osaltaan kehittämään itseohjautuvaa tiimimallia kotihoidon palveluissa.

Jos sinulla herää asiasta kysymyksiä tai haluaisit lisätietoja tutkimuksesta, vastaan hyvin mielelläni. Parhaiten tavoitat minut sähköpostilla eeva.juntunen@kpmg.fi tai puhelimitse 040 830 6212.

Osallistumistasi arvostaen!

Eeva Juntunen
Opiskelija
Laurea ammattikorkeakoulu

Haastattelulupa

Laurea-ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ

2 (2)

24.06.2019

**Lupa nauhoittamiseen
Suostumus haastattelun nauhoittamiseen**

Suostun haastatteluun ja annan luvan käyttää tätä haastattelumateriaalia opinnäytetyöhön, joka liittyy itseohjautuvan tiimin henkilöstökokemuksen tutkimukseen Järvenpään kotihoidossa.

Opinnäytetyön tekijänä sitoudun säilyttämään osallistujien anonymiteetin sekä antamaan tietoa opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteista.

Paikka ja aika|
_____**Osallistuja**

Opiskelija

Haastattelurunko



Eeva Juntunen
Opiskelijanro: 1800767

HAASTATTELURUNKO

Henkilöstökokemus itseohjautuvassa tiimissä Haastattelurunko

Teemat ja kysymyksiä

- 1 Taustaa itseohjautuvuuden tavoittelulle
 - Mistä kaikki sai alkunsa, miksi
 - Miten päätettiin, missä itseohjautuvuutta käytetään ja missä ei
 - Millaisia ongelmia työssä oli alkuvaiheessa
 - Mitä pyrittiin ratkaisemaan
- 2 Asetetut tavoitteet - Miten toteutuneet
 - Vaikuttavuus
 - Laatu
 - Haluttu työpaikka
 - Innostunut henki
- 3 Itseohjautuvuuden vaikutukset
 - Miten mitataan
 - Missä muutos hitainta? Missä nopeinta?
 - Mikä on tällä hetkellä eniten toimia ja ajatusta vaativa asiakokonaisuus
 - Työtyytyväisyyden tila
- 4 Esimiesten näkökulma muutokseen ja nykytilaan
 - Mitä piti muuttaa eniten, mitä se on vaatinut esimiehiltä ja miten tilannetta seurataan ja kehitetään edelleen
 - Millaista tukea esimiehet saavat omalle työlleen? Kuka kehittää esimiestyötä edelleen
 - Miten työaika jakautuu johtamisen ja muiden tehtävien välillä? esim prosentuaalisesti
- 5 Henkilöstön näkökulma muutokseen ja nykytilaan (henkilöstökokemus)
 - Merkityksellisyys
 - Selkeät tavoitteet, johtajuuden kehittäminen
 - Toimiva työympäristö
 - Kasvu ja kehittyminen, oppiva organisaatio
 - Missio ja tarkoitus, läpinäkyvyys ja viestintä

Kyselylomake



HENKILÖSTÖKYSELY

1 (2)

Eeva Juntunen
Opiskelijanro: 1800767

HENKILÖSTÖKOKEMUS ITSEOHJAUTUVASSA TIIMISSÄ

Taustakysymykset

- 1 ROOLI
 - Tiimin jäsen
 - Muu
 - 2 TYÖSUHDE
 - Vakituinen työntekijä
 - Määräaikainen työsuhde
 - Muu, mikä? (avoin)
 - 3 TYÖSUHTEEN KESTO
 - Alle 1 vuosi
 - 1 - 3 vuotta
 - 4 - 10 vuotta
 - Yli 10 vuotta
 - 4 Ikä
 - Alle 35
 - 35-44
 - 45-54
 - 55-59
 - 60 -
 - 5 Sukupuoli
 - Nainen
 - Mies
 - Muu
-

KYSELY

Työn mielekkyys

1. Voin vaikuttaa työni sisältöön riittävästi.
2. Voin vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin.
3. Voin vaikuttaa tiimin kannalta tärkeisiin päätöksiin.
4. Minulla on riittävästi aikaa suoriutua työtehtävistäni.
5. Koen tekeväni merkityksellistä työtä.
6. Voin toimia työtehtävissäni omien arvojen mukaisesti.
7. Ilmapiiri tiimissämme on kannustava ja työntekoa tukeva.
8. Olen tyytyväinen työnantajaani ja voin suositella sitä myös muille.
9. Muita ajatuksia, toiveita ja ideoita liittyen tähän osa-alueeseen. (avoin)

Johtaminen ja esimiestyö

1. Päivittäinen työni on organisoitu tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.
2. Esimieheni antaa riittävästi tukea ja ohjausta.
3. Esimies luottaa tiimissä tekemiimme ratkaisuihin ja päätöksiin.
4. Koen, että tiimissäni työt jakautuvat oikeudenmukaisesti.
5. Uusien työntekijöiden perehdyttämisestä huolehditaan hyvin.
6. Tiimin roolit ja vastuut ovat selkeät ja kaikkien tiedossa.
7. Käytössämme on kannustamisen ja palkitsemisen toimintamalli.
8. Toiminnan toteutumista arvioidaan sovitulla mittareilla.
9. Muita ajatuksia, toiveita ja ideoita liittyen tähän osa-alueeseen. (avoin)

Työn edellytykset

1. Toiminnan pelisäännöt ovat tiimissämme kaikille samat.
2. Tiimissämme on riittävästi osaamista työn suorittamiseen.
3. Käsittelemme asiakaspalautekyselyiden tulokset yhdessä.
4. Asiakkaamme pääsevät vaikuttamaan palvelujen kehittämiseen ja uudistamiseen.
5. Työni fyysinen kuormitus ei rasita minua liikaa.
6. Työni henkinen kuormitus ei rasita minua liikaa.
7. Käytössäni on asianmukaiset työvälineet.
8. Mitkä tekijät vaikuttavat Sinun työhyvinvointiisi eniten? (mainitse 1-3 tekijää)
9. Muita ajatuksia, toiveita ja ideoita liittyen tähän osa-alueeseen. (avoin)

Kehittäminen ja muutосkyky

1. Pääsen kehittämään omaa osaamistani riittävästi.
2. Pääsen mukaan kehittämään tiimin toimintaa riittävästi.
3. Osaamistani hyödynnetään tiimin toiminnan kehittämisessä.
4. Saan riittävästi tietoa ja tukea muutoksiin ja uudistuksiin liittyvissä asioissa.
5. Olemme tiimissämme motivoituneita ja sitoutuneita itseohjautuvan toimintamallin kehittämiseen.
6. Olemme tunnistaneet, millaista osaamista tiimissä vielä tarvittaisiin, jotta itseohjautuvuus voisi toteutua tavoitteen mukaisesti.
7. Osaamisen kehittämiselle on olemassa suunnitelma.
8. Toimintatapamme on suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen.
9. Muita ajatuksia, toiveita ja ideoita liittyen tähän osa-alueeseen. (avoin)

Yhteistyö ja viestintä

1. Tiimissämme käyttäydytään toisia arvostavasti ja kunnioittavasti.
2. Tiimissä pyritään löytämään yhdessä ratkaisuja työhön liittyviin kysymyksiin.
3. Tiimissämme arvostetaan erilaisia mielipiteitä ja niitä on helppo esittää.
4. Tiimissä on tarpeeksi luottamusta, ongelmat voidaan ratkaista avoimesti ja rakentavasti.
5. Pidämme toisemme ajantasalla työasioissa.
6. Esimies viestittää työhön liittyvistä asioista riittävästi ja ajantasaisesti.
7. Viestintä ja yhteistyö tiimien välillä on toimivaa ja ajantasaista.
8. Missä asioissa yhteistyötä tiimien välillä voitaisiin kehittää? (avoin)
9. Muita ajatuksia, toiveita ja ideoita liittyen tähän osa-alueeseen. (avoin)