

Keskisuuren sosiaali- ja terveysalan organi- saation henkilöstön kokemuksia ja kehittä- misehdotuksia itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan uudistava johtaminen

2023

Riina Rossi

Tiivistelmä

Tekijä Riina Rossi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 57	Valmistumisaika 2023
Työn nimi Keskisuuren sosiaali- ja terveysalan organisaation henkilöstön kokemuksia ja kehittämis ehdotuksia itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta		
Tutkinto ja koulutusala Sosionomi (YAMK), sosiaali- ja terveysalan uudistava johtaminen		
Toimeksiantajaorganisaatio Yksityinen sosiaali- ja terveysalan organisaatio		
Tiivistelmä <p>Tämän soveltavan määrällisen tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa kohdeorganisaation asumis- ja päiväaikaisten palveluiden henkilöstön työssään kokemaa itseohjautuvuutta ja sen johtamista sekä sitä, miten hierarkkiseksi henkilöstö kokee kohdeorganisaation, ja kuinka paljon päätöksentekoa on organisaation sisällä hajautettu. Lisäksi kartoitettiin, minkälaisia kehittämis ehdotuksia henkilöstöllä on itseohjautuvuuden ja sen johtamisen suhteen. Tutkimuksen tavoitteena oli vahvistaa henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työn imua tuomalla esiin itseohjautuvuuden nykytila ja sen kehittämismahdollisuudet.</p> <p>Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu itseohjautuvuuteen ja sitä tukevaan johtamiseen liittyvästä teoriasta. Tutkimuksen aineisto kerättiin anonyymien kyselylomakkeen avulla, joka sisälsi sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia kysymyksiä. Tutkimuksen keskeiset tulokset osoittavat vastaajien kokemusten itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta vaihtelevan. Pääasiallisesti vastaajat tunnistivat mahdollisuutensa vaikuttaa työnsä tekemiseen ja kehittämiseen, mutta he eivät silti aina toimineet sen mukaisesti. Kohdeorganisaatio koettiin epähierarkkiseksi, mutta silti vastaajat kokivat, että erilaisiin päätöksiin tuli usein hakea hyväksyntä esihenkilöltä.</p> <p>Tulosten avulla voidaan tarkastella, miten itseohjautuvuutta ja sen johtamista voidaan kehittää, ja samalla vahvistaa henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä työn imua. Tutkimuksen tuloksia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää itseohjautuvuuden vahvistamiseksi nostamalla se osaksi tiimien keskustelua ja kehittämispäiviä.</p>		
Asiasanat Itseohjautuvuus, itseohjautuvuusteoria, itseorganisoituminen, johtaminen		

Abstract

Author Riina Rossi	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 57	
Title of Publication Experiences and development proposals of medium-sized social and health care organization's personnel on self-determination and its management		
Degree, Field of Study Master of Social and Health Care, Transformational Leadership and Management in Social and Health Care		
Organisation of the client Private sector social and health care organization		
Abstract <p>The purpose of this applied quantitative study was to map the experiences of target organization's housing and daytime services personnel about self-determination and its management. The purpose was also to map how hierarchical the target organization is and how much the decision-making process is decentralized from the point of view of the personnel. In addition, the purpose was to map how self-determination and its management could be developed in the future. The aim of this study was to strengthen the personnel's job satisfaction and job absorption by raising awareness of the current situation and of the possibilities for developing it.</p> <p>The theoretical framework of this study consists of theory about self-determination and the management that supports it. The research material was collected with an anonymous questionnaire, which contained both qualitative and quantitative questions. The main results of the study show that there is variation in the personnel's experiences of self-determination and its management. Mainly the personnel recognized their opportunity to affect their work and its development, although they did not always use that opportunity. While the target organization was perceived as non-hierarchical, the personnel felt that various decisions often had to be approved by their supervisor.</p> <p>The results of this study can be used to review how self-determination and its management can be developed to strengthen the personnel's job satisfaction and work absorption. The results of the study can be used as conversation starters in every team within the target organization.</p>		
Keywords Self-determination, self-determination theory, self-organization, management, leadership		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Soveltavan tutkimuksen lähtökohdat.....	3
2.1	Kohdeorganisaatio.....	3
2.2	Itseohjautuvuuden nykytila kohdeorganisaatiossa	3
2.3	Soveltavan tutkimuksen tarkoitus, tavoite sekä tutkimuskysymykset	5
3	Itseohjautuvuus työelämässä.....	7
3.1	Itseohjautuvuusteoria.....	7
3.2	Itseohjautuvuus työelämän kontekstissa	8
3.3	Yksilön itseohjautuvuus	10
3.4	Itseorganisoitunut organisaatio	12
3.5	Itseohjautuvuutta tukeva johtaminen.....	13
3.6	Sosiaali- ja terveysalan henkilöstö osana toiminnan kehittämistä	16
3.7	Itseohjautuvuus, työhyvinvointi ja työn imu	16
4	Menetelmälliset lähtökohdat.....	20
4.1	Itseohjautuvuuden kartoittaminen soveltavana määrällisenä tutkimuksena.....	20
4.1.1	Kvalitatiivinen tutkimus	21
4.1.2	Kvantitatiivinen tutkimus	22
4.2	Kysely tiedonkeruumenetelmänä	22
4.2.1	Kyselylomakkeen laatiminen.....	23
4.2.2	Tiedonkeruun toteuttaminen	24
4.2.3	Aineiston käsittely ja analysointi.....	25
4.2.4	Sisällönanalyysi	26
5	Tulokset.....	29
5.1	Tutkimuksen tulokset	29
5.2	Vastaaajien taustatiedot	29
5.3	Kohdeorganisaation hierarkkisuus henkilöstön kuvaamana	30
5.4	Henkilöstön kokema itseohjautuvuus	32
5.5	Avoimet kysymykset	35
6	Pohdinta	44
6.1	Tulosten tarkastelu	44
6.2	Eettisyys ja luotettavuus	48
6.3	Johtopäätökset, kehittämissuositukset ja jatkotutkimusaiheet	51
	Lähteet	54

Liite 1. Kysely

Liite 2. Kutsu vastaamaan kyselyyn ja muistutus kyselyyn vastaamisesta

1 Johdanto

Suomen työikäinen väestö vähenee ja samalla rekrytointiongelmat kasvavat vuosi vuodelta, mutta sosiaali- ja terveysalan haasteet osoittautuvat muita toimialoja suurempina (Tevameri 2020, 59). Vuoden 2022 ammattibarometrin mukaan kahdeksan ammattia, joista oli Suomessa eniten puutetta, olivat sosiaali-, terveys- ja sivistysalalta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023). Pekkarisen ja Pulkkinen (2023, 24, 34) tutkimuksen mukaan julkisella alalla työskentelevien koettu kuormitus sekä henkinen työkyky ovat laskeneet, vaikka he kokevatkin tekevänsä merkityksellistä työtä riittävällä osaamisella ja toimivassa työyhteisössä. Pekkarinen ja Pulkkinen esittävätkin tutkimuksessaan omaan työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien toimivan työkykyä suojaavina tekijöinä työn henkisen kuormituksen kasvaessa.

Työn toimintaympäristön muutosten aikaansaamana uhkana työvoiman ja henkilöstön saatavuuden kannalta on tunnistettu se, ettei henkilöstöä osallisteta riittävästi kehittämistyössä. Sosiaali- ja terveysalan sisäisenä heikkoutena nähdään johtamisen keskittyminen organisaatiokulttuurin, työolojen ja ihmisten johtamisen kehittämisen sijaan ennemminkin asiakkaan hoidon johtamiseen, hallinnollisiin kysymyksiin ja laskennallisiin resursseihin. Sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoiman vahvistamiseksi tulisikin kiinnittää enemmän huomiota henkilöstöön ja sen johtamiseen arkityön edistämiseksi. Työvoiman saatavuuden näkökulmasta alan veto- ja pitovoiman kehittäminen ovat välttämättömiä. (Tevameri 2021, 90–91.)

Suomessa sosiaali- ja terveysalalla itseohjautuvia tiimejä on kokeiltu ja niiden toimintaa on arvioitu. On odotettavissa, että johtamisen ja hallinnoinnin näkökulmasta itseohjautuvuuden teemaa tullaan tulevaisuudessa tarkastelemaan paljon. Työntekijöiden tarpeita paremmin vastaavalla työn organisoinnin tavalla sekä työolojen laadulla voidaan edistää työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä pitkällä aikavälillä. (Morikawa ym. 2022, 324, 327.) Toimintaa tulisikin kehittää itseohjautuvuuden suuntaan myös julkisissa sosiaali- ja terveyspalveluissa. Tällä voisi olla positiivinen vaikutus tuottavuuteen, asiakaskokemukseen, palvelujen vaikuttavuuteen sekä työhyvinvointiin. (Ojala & Mäki 2017, 270.)

Martelan ym. (2021) kansallisesti edustavaan aineistoon perustuvassa tutkimuksessa on havaittu itseohjautuvuuden positiivinen vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja työhyvinvointiin. Työntekijän koetulla itseohjautuvuudella on havaittu olevan yhteys voimakkaampaan työn imuun, oman työn merkitykselliseksi kokemiseen, parempaan työstä palautumiseen sekä vähäisempään työuupumukseen ja stressiin. Lisäksi henkilöillä, jotka kokevat voivansa tehdä omaa työtään koskevia valintoja, on pienempi riski vaihtaa työpaikkaa. Itseohjautuvuuden kokemuksen on havaittu olevan vahvinta henkilöillä, jotka työskentelevät pienissä organisaatioissa, ovat korkeassa asemassa, saavat enemmän palkkaa ja ovat korkeammin koulutettuja. Nuoret työntekijät kokevat itseohjautuvuutta enemmän kuin

vanhemmat, ja miesten kokemus itseohjautuvuudesta on vahvempaa kuin naisilla. (Martela ym. 2021, 4–5, 11, 19.) Yksilön kokeman itseohjautuvuuden sekä organisaation itseorganisoitumisen välillä on havaittu yhteys. Itseorganisoituneissa organisaatioissa työntekijöiden kokema työn imu sekä kyky palautua työstä olivat vahvempia kuin ylhäältä organisoitu-neissa, hierarkkisissa organisaatioissa. Suurempi organisaation itseorganisoitumisen aste tukee siis työntekijöiden hyvinvointia. (Martela ym. 2021, 20.) Sama huomio tehtiin Larjo-vuoren ym. (2021) tutkimuksessa. Ei kuitenkaan voida sanoa varmaksi, ennustaako suuri itseohjautuvuus työhyvinvointia, vai työhyvinvointi itseohjautumista (Larjovuori ym. 2021, 69; Martela ym. 2021, 21).

Tämä opinnäytetyö on soveltava määrällinen tutkimus, jonka tiedonkeruu toteutettiin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä hyödyntävän kyselyn avulla. Tutkimuksen tar-koituksena on kartoittaa keskisuuren sosiaali- ja terveysalan organisaation asumis- ja päi-väaikaisten palveluiden henkilöstön työssään kokemaa itseohjautuvuutta sekä sitä, miten hierarkkiseksi henkilöstö kokee kohdeorganisaation, ja kuinka paljon päätöksentekoa on organisaatiossa hajautettu. Lisäksi kartoitetaan kohdeorganisaation henkilöstön kokemuk-sia siitä, miten lähiesihenkilöt tukevat ja johtavat työntekijöitä itseohjautuvuuteen, ja miten johtamista tulisi henkilöstön mielestä kehittää itseohjautuvuuden vahvistamiseksi. Tutki-muksen tavoitteena on vahvistaa henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työn imua tuomalla esiin itseohjautuvuuden nykytila ja sen kehittämismahdollisuudet. Itseohjautuvuuden kokemuk-sia, johtamista sekä organisaation itseorganisoitumisen astetta tarkastellaan kohdeorgani-saation asumis- ja päiväaikaisten palveluiden henkilöstön näkökulmasta, jonka vuoksi tuki-henkilöstö on rajattu tämän kehittämistyön ulkopuolelle.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää henkilöstön itseohjautuvuuden vahvistamiseksi sekä itseohjautuvuuden johtamisen kehittämiseksi. Tulosten avulla voidaan myös tarkas-tella mahdollisuuksia hajauttaa päätöksentekoa, ja tuoda henkilöstölle esiin mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja sen kehittämiseen. Tuloksia voidaan hyödyntää henkilöstön kehittämispäivissä sekä tiimipalaverieissa keskustelun herättäjinä. Tätä soveltavaa määräl-listä tutkimusta voidaan myös hyödyntää samankaltaisten organisaatioiden henkilöstön it-seohjautuvuuden ja sen johtamisen sekä hierarkkisisuuden ja päätöksenteon hajauttamisen kartoittamiseksi henkilöstön näkökulmasta.

2 Soveltavan tutkimuksen lähtökohdat

2.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on yksityinen sosiaali- ja terveysalan keskisuuri organisaatio, joka tuottaa asiakkailleen asumis- ja päiväaikaisia palveluita. Kohdeorganisaation palvelut on hajautettu useaan eri toimipisteeseen. Asumis- ja päiväaikaisten palveluiden henkilöstöllä on monipuolista sosiaali- ja terveysalan, sekä muiden toimintaa tukevien ammattialojen koulutusta, minkä lisäksi tukihenkilöstöön kuuluu ravintola-alan, puhtaanapidon sekä kiinteistöhuollon ammattilaisia.

Kohdeorganisaatio on johtamismalliltaan horisontaalinen. Kohdeorganisaation johtoryhmä ja hallitus tekevät päätöksiä yhteisesti, minkä lisäksi johtoryhmän jäsenillä on omat vastuualueensa. Kaikki johtoryhmän ja hallituksen jäsenet ovat tehneet tai tekevät edelleen hoito- ja ohjaustyötä kohdeorganisaatiossa, eli heillä on kokemusta käytännön työstä eri toimintayksiköissä. Sekä asumispalveluissa että päiväaikaisissa palveluissa on omat palvelu-, henkilöstö- ja kehittämisvastaavansa. Jokaisessa toimintayksikössä on nimetty tiimivastaava, joka toimii oman yksikkönsä lähiesihenkilönä ja osallistuu myös asiakastyöhön.

Toiminnan jatkuva kehittäminen, oppivan organisaation idea sekä kokeilukulttuuri ovat kohdeorganisaation toimintafilosofian kulmakiviä. Kokeilukulttuurin kannalta oleellista on toimintaympäristö, joka mahdollistaa kokeiluissa opitun tiedon hyödyntämisen. Horisontaalinen johtaminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen näkyvät kohdeorganisaation toiminnassa henkilöstön tukemisena ja ohjaamisena oman osaamisen kehittämiseen sekä ratkaisujen tekemiseen. Johtaminen sallii epäonnistumiset, kannustaa kokeiluihin ja tukee eri toimijoiden välistä yhteistyötä.

Kohdeorganisaation toiminta on alusta alkaen perustunut asiakkaiden yksilöllisiin toiveisiin ja tarpeisiin. Käytännön työssä asiakkaan koordinoiva ohjaaja on työstään vastuussa ensisijaisesti omalle koordinoitavalle asiakkaalleen. Koordinoivan ohjaajan vastuulla on yhdessä tämän kanssa kartoittaa ja seurata hänen toiveitaan, unelmiaan, voimavarojaan sekä tuen tarpeitaan. Koordinoivalla ohjaajalla on kokonaiskuva asiakkaan hoivan ja toiminnan sisällöstä, jonka avulla varmistetaan yksilöllinen ja tuen tarpeisiin vastaava palvelu.

2.2 Itseohjautuvuuden nykytila kohdeorganisaatiossa

Itseohjautuvuus nousee usein esille nykypäivän työstä puhuttaessa ammattialasta riippumatta. Aihe on kiinnostava sen ajankohtaisuuden vuoksi, ja itseohjautuvuutta sekä sen vaikutuksia onkin tutkittu viime vuosina paljon (ks. mm. Aura ym. 2021, Larjovuori ym. 2021, Martela ym. 2021, Vuori 2021, Morikawa ym. 2022), joten sen voidaan katsoa olevan

yhteiskunnallisesti merkittävä aihe. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön hyvinvointi on ollut koetuksella niin covid-19 pandemian kuin sosiaali- ja terveysalan työtaisteluihin johtaneiden sekä niitä seuranneiden seikkojen vuoksi. Myös sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyys nyt ja tulevaisuudessa ovat olleet osana yhteiskunnallista keskustelua.

Sekä kohdeorganisaation toimintafilosofia että toiminnan perusarvot sisältävät itseohjautuvuuden elementtejä, kuten yksilöllisyys, kokeilukulttuuri sekä oppivan organisaation idea. Näiden lisäksi yksilöllinen työote korostaa työntekijän vastuuta työstään ensisijaisesti omille koordinoitaville asiakkailleen. Käytännössä tämä tarkoittaa vapautta ja vastuuta palvelun suunnittelusta ja toteuttamisesta omaa ammatillista osaamista hyödyntäen. Vaikka itseohjautuvuudesta ei puhuta kohdeorganisaatiossa tällä nimellä, voidaan sen nähdä yhdistyvän luontevaksi osaksi kohdeorganisaation tuottamia yksilöllisiä sosiaali- ja terveystalvueluita. Viime vuosina henkilöstöä on tuettu itseohjautuvuuteen nostamalla kohdeorganisaation asumispalveluiden toimintasuunnitelmaan tavoite itsensä johtamisen sekä autonomisuuden vahvistamisesta.

Kohdeorganisaation aloittaessa toimintansa useampi kymmen vuotta sitten, on toiminta ollut nykyistä huomattavasti vähemmän säädeltyä ja valvottua, minkä lisäksi asiakas- ja henkilöstömäärä ovat olleet nykyistä pienemmät. Kohdeorganisaation kasvaessa pienestä keskisuureksi on myös lähiesihenkilöiden määrä lisääntynyt. Vaikka johtamismalli on tähän päivään asti pysynyt horisontaalisena, ovat viime vuosien kansalliset sekä kansainväliset kriisit ja säädökset lisänneet ylhäältä johdosta tulevaa viestintää työntekijöille ja tuoneet huomattavia muutoksia arjen hoito- ja ohjaustyöhön. Voi siis ajatella, että itseohjautuvuus on ollut tärkeä osa kohdeorganisaation toimintaa alusta alkaen, mutta tänä päivänä sen vahvistamiselle tai ainakin tilanteen kartoittamiselle on havaittu tarve.

Itseohjautuvuuden kokemuksia, toteutumista ja sen johtamista kohdeorganisaatiossa on syytä tarkastella ja kehittää työhyvinvoinnin, työtyytyväisyyden sekä työn imun vahvistamiseksi. Tämän soveltavan tutkimuksen avulla voidaan lisätä tietoa ja ymmärrystä itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta kohdeorganisaatiossa, ja sen avulla avata keskustelua ja luoda pohjaa johtamisen kehittämiseksi paremmin henkilöstön itseohjautuvuutta tukevaan suuntaan. Itseohjautuvuuden kokemusten kartoittamiselle on käytännössä todettu tarve. Tämän soveltavan määrällisen tutkimuksen idea on syntynyt allekirjoittaneen kiinnostuksesta aiheetta kohtaan sekä kohdeorganisaation johdon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Tähän soveltavaan määrälliseen tutkimukseen on kutsuttu osallistumaan koko kohdeorganisaation asumis- ja päiväaikaisten palveluiden henkilöstö mukaan jakamaan kokemuksensa itseohjautuvuudesta sekä ehdotuksensa sen kehittämiseksi.

Tämä opinnäytetyö on soveltava määrällinen tutkimus, jonka tiedonkeruu toteutettiin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä hyödyntävän kyselyn avulla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa kohdeorganisaation asumis- ja päiväaikaisten palveluiden henkilöstön työssään kokemaan itseohjautuvuutta sekä sitä, miten hierarkkiseksi henkilöstö kokee kohdeorganisaation, ja kuinka paljon päätöksentekoa on kohdeorganisaatiossa hajautettu. Lisäksi kartoitettiin, miten henkilöstö kokee lähiesihenkilön tukevan ja johtavan työntekijöitä itseohjautuvuuteen, ja miten johtamista tulisi henkilöstön mielestä kehittää itseohjautuvuuden vahvistamiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on vahvistaa henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työn imua tuomalla esiin itseohjautuvuuden nykytila ja sen kehittämismahdollisuudet. Alun perin tutkimus oli tarkoitus toteuttaa tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jonka tuloksena olisi ollut tuottaa kehittämisehdotuksia itseohjautuvuuden ja sen johtamisen kehittämiseksi. Kehittämisenäkökulma päädyttiin kuitenkin rajaamaan pois jo ennen kyselyn toteuttamista tutkimuksen aikataulussa pysymisen turvaamiseksi. Tutkimuksessa on kuitenkin tarkasteltu henkilöstön esittämiä kehittämisehdotuksia itseohjautuvuuden ja sen johtamisen vahvistamiseksi. Tutkimusprosessin loppuvaiheessa tutkimusraportti päädyttiin anonymisoimaan, eli alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen kohdeorganisaation nimeä tai muita tunnistetietoja ei mainita tässä raportissa. Tähän päädyttiin kohdeorganisaation edustajien kanssa käydyn keskustelun pohjalta vastaajamäärän vähäisyyden vuoksi.

2.3 Soveltavan tutkimuksen tarkoitus, tavoite sekä tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö toteutetaan soveltavana määrällisenä tutkimuksena, jonka tarkoituksena on kartoittaa kohdeorganisaation asumis- ja päiväaikaisten palveluiden henkilöstön työssään kokemaa itseohjautuvuutta sekä sitä, miten hierarkkiseksi henkilöstö kokee kohdeorganisaation, ja kuinka paljon päätöksentekoa on kohdeorganisaatiossa hajautettu. Lisäksi kartoitetaan, miten henkilöstö kokee lähiesihenkilön tukevan ja johtavan työntekijöitä itseohjautuvuuteen, ja miten johtamista tulisi henkilöstön mielestä kehittää itseohjautuvuuden vahvistamiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on vahvistaa henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työn imua tuomalla esiin itseohjautuvuuden nykytila ja sen kehittämismahdollisuudet.

Tämän soveltavan määrällisen tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- Minkälaisia kokemuksia kohdeorganisaation asumis- ja päiväaikaisten palveluiden henkilöstöllä on itseohjautuvuudesta?
- Kuinka hierarkkiseksi henkilöstö kokee kohdeorganisaation?
- Mitkä tekijät lisäävät henkilöstön itseohjautuvuutta?
- Mitkä tekijät estävät henkilöstön itseohjautuvuutta?

- Mitkä ovat kohdeorganisaation henkilöstön kehittämissuositukset itseohjautuvuuden ja sen johtamisen vahvistamiseksi?

3 Itseohjautuvuus työelämässä

3.1 Itseohjautuvuusteoria

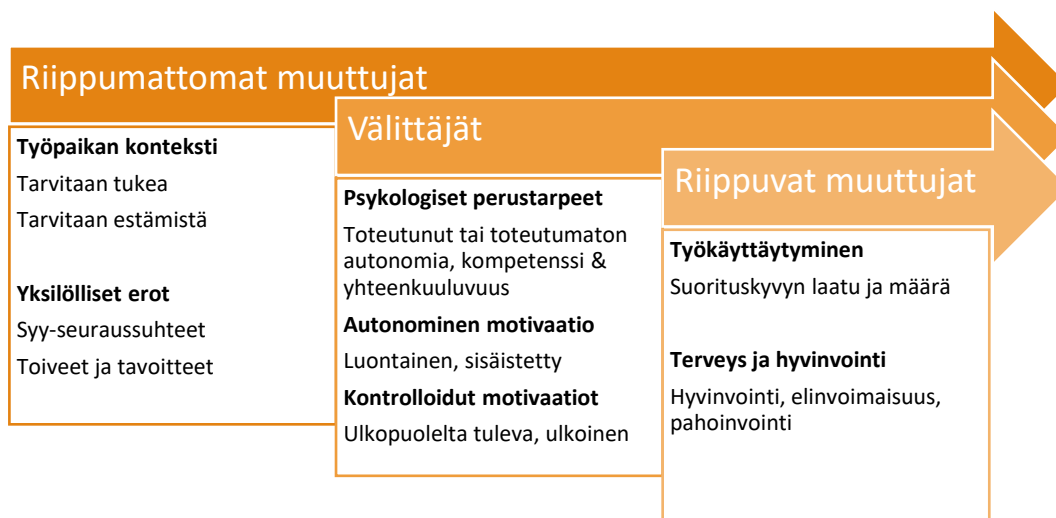
Itseohjautuvuusteoria tarkastelee biologisten, sosiaalisten ja kulttuuristen olosuhteiden vaikutusta ihmisen luontaisiin kykyihin psykologisen kasvun, sitoutumisen ja hyvinvoinnin osalta (Ryan & Deci 2017, 3). Itseohjautuvuusteoria näkee yksilön aktiivisena, itseohjautuvana ja itseään toteuttavana yksilönä, joka tavoittelee itselleen haasteita sekä päämääriä. Itseohjautuvuusteoriassa on kyse yksilön motivaatiosta, hyvinvoinnista ja psykologisista perustarpeista. Sen mukaan työntekijän motivaatio työtehtäviä kohtaan vaikuttaa heidän suorituskyykyinsä ja hyvinvointiinsa. Itseohjautuvuusteoria myös erottaa toisistaan erilaiset motivaatiotyypit ja esittää, että niillä on erilaiset käynnistäjät ja seuraukset. Motivaatiotyypit jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. (Deci ym. 2017, 20.) Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan yksilöstä itsestään lähtöisin olevaa motivaatiota tehdä jotain, joka itsessään on kiinnostavaa, tuottaa mielihyvää ja on yksilön omien arvojen mukaista toimintaa. Ulkoinen motivaatio taas on lähtöisin yksilön ulkopuolelta, ja voi perustua esimerkiksi ulkoa päin asetettuihin odotuksiin tai vaatimuksiin. (Vasalampi 2017, 54–55).

Ihmisen kolme psykologista perustarvetta – autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus – ovat ihmisen hyvinvoinnin perusta, ja liittyvät oleellisesti itseohjautuvuusteoriaan. Autonomialla, eli omaehtoisuudella, tarkoitetaan yksilön kokemusta vapaudesta päättää itse omista tekemisistään. Tekeminen ei ole ulkoa ohjattua, vaan motivaatio on lähtöisin yksilön sisästä. Kompetenssissa, eli kyvykkyydessä, taas on kyse yksilön kokemuksesta omaa osaamistaan ja aikaansaavuuttaan kohtaan. Yhteenkuuluvuudessa taas on kyse yksilön perustarpeesta olla toisiin ihmisiin yhteydessä ja vastaanottaa ulkopuolelta tulevia välittämisen ja kannustamisen kokemuksia. (Ryan & Deci 2017, 10–11.) Psykologisten perustarpeiden täytymisellä on positiivinen vaikutus ihmisen kehitykseen, suorituskyykyyn ja hyvinvointiin. Kun perustarpeet täyttyvät, on yksilöllä käytössään heidän paras potentiaalinsa. (Deci & Ryan 2000a, 263; Ryan & Deci 2017, 10.) Neljänneksi psykologiseksi perustarpeeksi on myös viime vuosina lisätty neljäs tekijä; vaikuttaminen (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 14).

Itseohjautuvuusteoriasta voidaan käyttää myös termiä itsemääräämisteoria. Vasalammen (2017, 61) mukaan itsemääräämisteoriassa olennaista yksilön ulkoisten motiivien sisäistämisen kannalta on se, että tämän psykologiset perustarpeet tyydyttyvät. Erityisen tärkeää on yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttyminen, sillä se vahvistaa yksilön kokemusta häntä ympäröivistä tärkeistä ihmisistä, joihin hän haluaa kokea yhteenkuuluvuutta ja samaistua.

Yhteenkuuluvuuden tunteen lisäksi tarvitaan kuitenkin myös kokemusta kompetenssista sekä autonomiasta, jotta yksilö voi omaksua työelämän ulkoiset motiivit omikseen.

Kuviossa 1 on eriteltyä itseohjautuvuusteorian ydinelementit sovellettuna työkentälle Decin ym. (2017, 23) mukaan. Se kuvaa sitä, miten yksilön työkäyttäytyminen sekä terveys ja hyvinvointi ovat riippuvaisia työpaikan sosiaalisesta kontekstista sekä yksilöllisistä tekijöistä, ja mitkä välittäjät sen toteutumiseen vaikuttavat.



Kuvio 1. Itseohjautuvuusteoria työkentällä Decin ym. (2017, 23) mukaan

3.2 Itseohjautuvuus työelämän kontekstissa

Suomalaisessa työelämässä termiä itseohjautuvuus on käytetty tarkoittamaan useaa eri asiaa sen tulkinta- ja käännöstekijöiden takia. Työn kontekstissa itseohjautuvuutta on yleisesti tarkasteltu yksilön, yhteisön sekä organisaation tasolla ja se näyttäytyykin työelämäkeskustelussa usein modernina ja vaihtoehtoisena tapana organisoitua. (Vuori 2021, 348–350.) Myös Martelan ym. (2021, 11) mukaan itseohjautuvuus on uusi organisoitumisen tapa, jossa ei ole hierarkkista komentoketjua. Se ei kuitenkaan tarkoita rakenteiden puuttamista.

Auran ym. (2021, 2) määrittelevät itseohjautuvuuden tarkoittamaan yksilöiden sekä tiimien oma-aloitteisuutta, vastuuta päätöksenteosta, valtaa työn tavoitteista sekä työn tuloksellisuudesta. Paasasen (2001, 46) mukaan itseohjautuvuus on usein liitetty yksilön itsemääräämiseen, vastuuseen, autonomiaan sekä yksilön minäkäsitykseen. Morikawa ym. (2022,

213) taas määrittelevät itseohjautuvuuden yksinkertaisesti työntekijöiden kokemukseksi mahdollisuudesta tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä itsenäisesti.

Vuori (2021) esittää tutkimuksensa tuloksena neljä eri itseohjautuvuuden kategoriaa (taulukko 1), joissa itseohjautuvuus jakautuu yksilötason autonomian sekä esihenkilöltä siirtyneen päätöksentekovaltuutuksen lisäksi tiimityön itseohjautuvuuteen sekä itseohjautuvuuteen organisaation joukko-ohjautuvuutena. Kategorisoinnin voidaan nähdä auttavan muodostamaan yhteneväistä käsitystä itseohjautuvuuden toteutumisen vaatimasta työskentelestä ja kompetenssista sekä työntekijän että organisaation johtamisen näkökulmasta. Käytännössä haasteita voi kuitenkin syntyä, mikäli yksilön ja organisaation käsitykset ja toiveet itseohjautuvuuden rajoista ja toimivallasta ovat ristiriidassa keskenään. Myöskään yksilötasolla itseohjautuvalla työntekijälle ei aina välttämättä ole edellytyksiä itseohjautuvassa tiimissä työskentelyyn, eikä taitavakaan esihenkilö aina pysty kehittämään tiimien välistä yhteistyötä. Yksilön, tiimin sekä organisaation itseohjautuvuus eivät poista johtamisen tarvetta, vaan muodostavat tarpeen sen muuttamiselle. (Vuori 2021, 348, 363–364.)

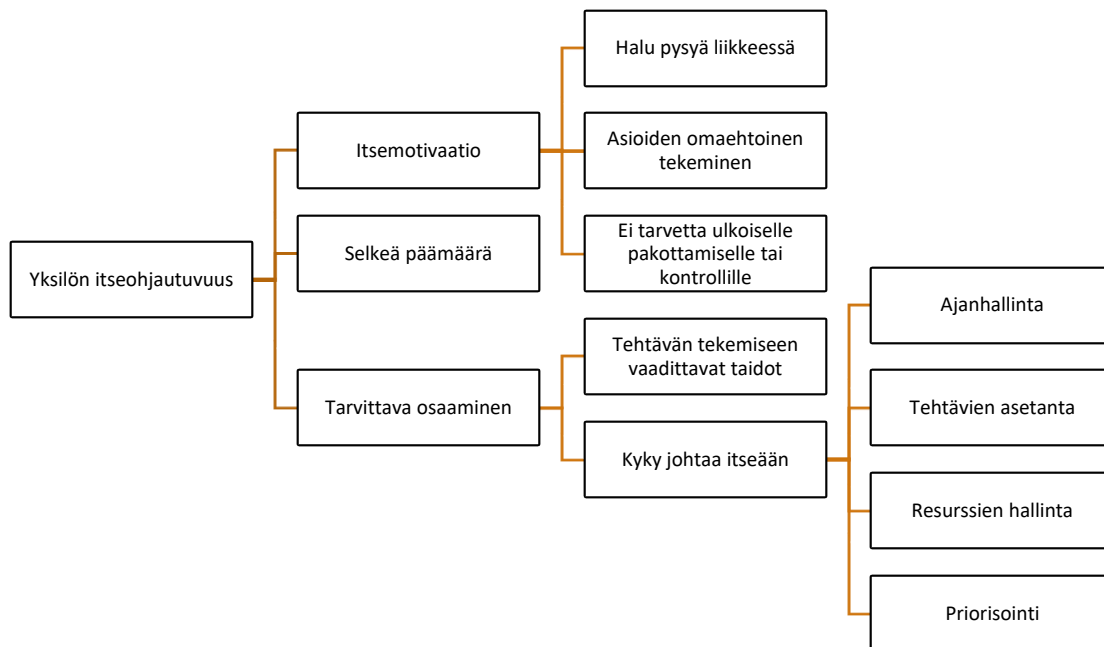
Kuvauskategoria	Työntekijä(t)	Johto
Itseohjautuvuus työn autonomiana	<ul style="list-style-type: none"> • Tuntee parhaat tavat tehdä omaa työtään, pystyy kehittämään työmenetelmiä • Työntekijä on vastuussa työtehtävän suorittamiseksi vaadituista ajatuksista, toimista ja ajanhallinnasta • Tunnistaa itsenäisen toiminnan rajat ja tietää, milloin viestiä muille • Vastuu kertoa lähiesihenkilölle, jos työ ei etene 	<ul style="list-style-type: none"> • Luo psykologisen turvallisuuden ja luottaa työntekijän osaamiseen ja haluun tehdä työnsä • Mahdollistaa myös ongelmien ja virheiden käsittelyn turvallisesti ja ilman seuraamuksia • Vastuu toimenkuvan määrittämisestä • Ei tarvetta käskyttää ja kontrolloida
Itseohjautuvuus lähiesihenkilöltä delegoituna päätöksentekovaltuutuksena	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijällä on vastuu päätöksenteosta ennalta määriteltujen rajojen puitteissa • Vastuu lopputulokseen pääsemisestä • Taloudellinen päätöksentekomäärittelyissä rajoissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuu tarvittavan tiedon saatavuuden varmistamisesta sekä tavoitteiden ja rajojen kirkastamisesta • Ei tarvetta neuvoa, käskeä tai valvoa
Itseohjautuvuus tiimityönä	<ul style="list-style-type: none"> • Jäsenet ovat tasavertaisia • Tiimi on vastuussa päätöksenteosta, ratkaisuista ja ajanhallinnasta • Vastuu työskennellä organisaation mission mukaisesti • Viestintä muiden tiimien kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuu vision sanoittamisesta, tiimien valtuutuksesta sekä tiimien välisten asioiden edistämisestä • Keskittyy isoon kuvaan sekä tiimien ulkopuolisiin asioihin
Itseohjautuvuus joukko-ohjautuvuutena	<ul style="list-style-type: none"> • Aloitteellinen toiminta organisaation liiketoiminnan sekä toimintatapojen kehittämiseksi • Vastuu organisaation kehittämisestä on koko organisaatiolla, mukaan lukien sen sisältämät yksilöt sekä ryhmät 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuu joukko-ohjautuvuuden käytänteiden luomisesta sekä merkitystenantoprosessien käynnistämisestä • Organisaation nykyisyyttä sekä tulevaisuutta koskevan informaation viestiminen

Taulukko 1. Itseohjautuvuuden kuvauskategoriat Vuoren (2021, 357–363) mukaan

3.3 Yksilön itseohjautuvuus

Työntekijän itseohjautuvuuden edellytyksiä ovat itsemotivaatio, työn selkeä päämäärä sekä tarvittavan osaamisen omaaminen (kuvio 2.) Itseohjautuvan työntekijän osaamisessa korostuvat esimerkiksi priorisointiin liittyvät taidot, jotka perinteinen työntekijä saattaisi ulkoistaa esihenkilölleen. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Yksilön itseohjautuvuus edellyttää myös vapautta ja valtaa päättää omaan työhön liittyvistä asioista. Tämä valta omaan työhön sisältää *työn tekemisen oikeudet, työn johtamisen oikeudet sekä organisaation kehittämisen*

oikeudet. (Martela ym. 2021, 4.) Itseohjautuvaa työntekijää ei siis tarvitse jatkuvasti ohjata ja kontrolloida, vaan tämä pystyy itsenäisesti ja omaehtoisesti tekemään päätöksiä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Martela 2020, 22).



Kuvio 2. Yksilön itseohjautuvuuteen vaadittavat ominaisuudet (mukaillen Martela & Jarenko 2017, 12)

Larjovuori ym. (2021, 53–56) esittävät tutkimuksensa tuloksena, että itseohjautuvassa työyhteisössä työskentelyä tukevat *yksilön taito ohjata omaa työtään, edistää yhteistä päämäärää, toimia työyhteisön jäsenenä sekä kantaa vastuu itsestään*. Työyhteisö voi tukea näiden taitojen omaksumista jo rekrytointiprosessissa kertomalla avoimesti ja ymmärrettävästi työyhteisön toimintatavoista sekä arvoista. Uusien työntekijöiden perehdytys tapahtuu mentorin avulla, ja sisältää erilaisiin toimintamalleihin tutustumisen monipuolisesti. Työyhteisössä tulisi myös tunnistaa ja arvostaa erilaisia persoonia, osaamista sekä toimintatapoja. Itseohjautuvuutta tukevien toimintatapojen harjoittelun ja kehittämisen tulisi tapahtua yhdessä. Lisäksi toimintaa ja toimintamalleja tulee voida reflektoida ja kehittää niiden historia, nykytila ja kehitysmahdollisuudet huomioiden.

Työntekijän aseman on havaittu vaikuttavan itseohjautuvuuden kokemiseen, mikä näkyy ylimmän johdon korkeampana itseohjautuvuuden kokemuksena ylempiin ja alempiin toimihenkilöihin sekä muihin työntekijöihin verrattuna. Yksityisyrittäjien kokemus itseohjautumisesta taas on korkeampi kuin esihenkilötehtävissä työskentelevien toimihenkilöiden.

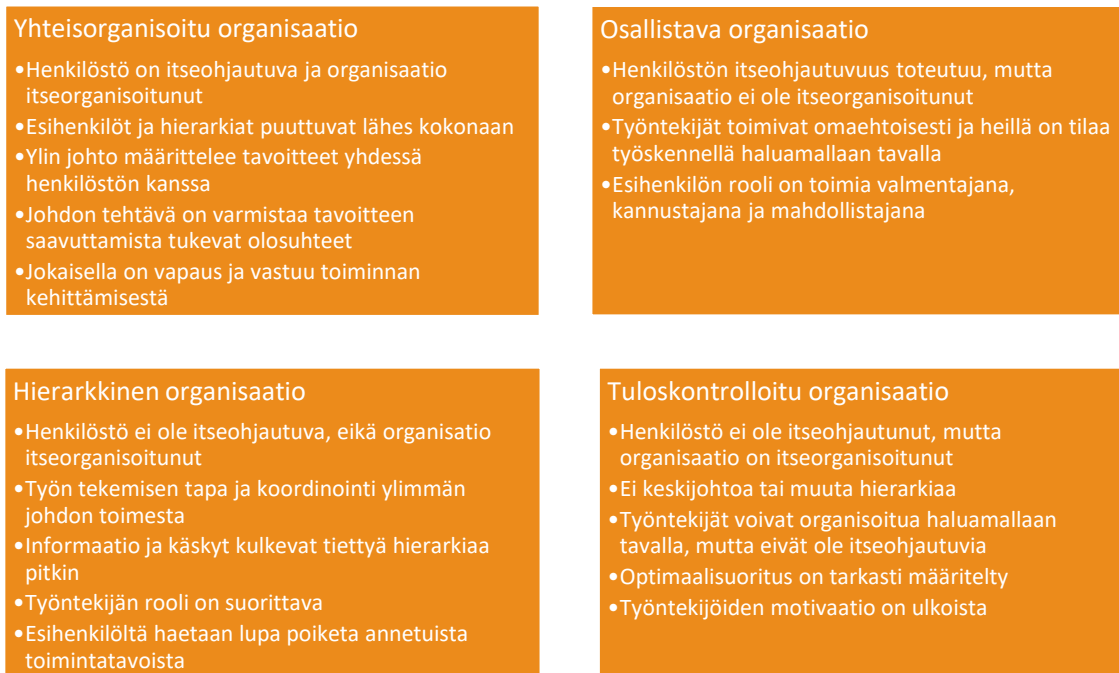
Korkeammalla koulutuksella on myös nähty yhteys suurempaan itseohjautuvuuden kokemukseen. (Martela ym. 2021, 21; Morikawa ym. 2022, 317–318.) Van Dorssen-Boog ym. (2021, 276) esittävät tutkimuksensa tuloksena itseohjautuvuuden vapaaehtoisen koulutusohjelman vaikuttaneen positiivisesti terveysalan työntekijöiden työhön sitoutumiseen, joka puolestaan voi johtaa parempaan suorituskykyyn ja terveyteen.

Itseohjautuvuuden voidaan katsoa tarkoittavan lähes aina myös yhteisöohjautuvuutta. Siinä missä itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus, on itseorganisoitumisessa kyse ryhmän ominaisuudesta. Itseorganisoituneessa tiimissä ei ole jäykkää hierarkiaa eikä kiinteitä rooleja. Työntekijät organisoituvat ja uudelleenmuokkautuvat tarpeen mukaan, ja päättävät itse, miten järjestävät toimintansa. Tiimien toiminnalle on kuitenkin asetettu tiukat raamit, joiden sisällä pysymisestä tiimi on yhdessä vastuussa. (Martela & Jarenko 2017, 12–13.) Itseohjautuvassa tiimissä esihenkilö ei johda työtä, vaan tiimi itse vastaa kokonaisuudesta. Yhteisöohjautuvuus kuvaakin itseohjautuvuutta paremmin vastuiden jakautumista käytännössä. (Martela ym. 2021, 14.) Jotta voi toimia itseohjautuvassa tiimissä, on yksilön hyvä omata itseohjautumisen taitoja, kuten kykyä johtaa itseään, toimia tiimissä, pystyä ottamaan oman työn lisäksi vastuuta myös kokonaisuuksista sekä auttamaan toisia pyytämättäkin (Ojala & Mäki 2017, 271).

3.4 Itseorganisoitunut organisaatio

Itseorganisoituneiden organisaatioiden ylhäältä johdosta annetut valmiit rakenteet ja hierarkia on minimoitu, mutta jonkinlaiset reunaehdot ovat silti olemassa. Rakenteet tukevat työntekijöiden vapautta, ja heillä on mahdollisuus järjestää toimintaa parhaaksi katsomallaan tavalla sekä organisoitua tarpeen mukaan. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Itseorganisoituneessa organisaatiossa päätöksentekoa on siis hajautettu koko organisaatiolle. Itseorganisoituneiden organisaatioiden ääripäässä ovat organisaatiot, joissa ei ole ollenkaan keski-johtoa, eli yksittäisillä työntekijöillä ei ole esihenkilöitä (Martela ym. 2021, 4, 14).

Kuviossa 3 on eritelty eri tavoin organisoituneiden organisaatioiden ominaisuuksia. Yhteisorganisoidussa organisaatiossa itseohjautuvuus toteutuu, ja johto tekee yhteistyötä työntekijöiden kanssa organisaation tavoitteiden määrittelemiseksi ja niiden tavoittamiseksi. Sen vastakohtana voidaan pitää hierarkkista organisaatiota, jossa työntekijän rooli on suorittava. Tulokontrolloidussa organisaatiossa sen sijaan työntekijät voivat suunnitella työnsä haluamallaan tavalla, mutta työn tavoitteet on määritelty ylhäältä käsin. Osallistavassa organisaatiossa henkilöstöllä on mahdollisuus toimia itseohjautuvasti, mutta organisaatio ei ole itseorganisoitunut. (Martela & Jarenko 2017, 15–18.)



Kuvio 3. Eri tavoin organisoituneet organisaatiot (mukailten Martela & Jarenko 2017, 15–18)

Organisaation itseohjautuvuuteen vaikuttavat esimerkiksi sen ikä, koko, organisaatio ja sektori. Nuorissa, pienissä sekä yksityisen ja kolmannen sektorin organisaatioissa organisaation itseohjautuvuus on havaittu suuremmaksi. (Martela ym. 2021, 21; Morikawa ym. 2022, 320.) Pienissä organisaatioissa myös itseohjautuvuuden johtamisen on havaittu olevan aktiivisempaa isoihin organisaatioihin verrattuna (Aura ym. 2021, 5). Työn ennakoitavuudella, toimintaympäristön muutosnopeudella, tuotteen räätälöityvyydellä sekä osaajiin kohdistuvalla kilpailulla on havaittu olevan positiivinen vaikutus itseohjautuvuuteen. Myös eri toimialojen välillä on havaittu keskiarvoeroja, joiden mukaan informaatio- ja viestintätoimialan, ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toimialan organisaatiot ovat terveys- ja sosiaalipalveluiden toimialaa itseohjautuvampia. (Morikawa ym. 2022, 320–321.) Palvelun kustannusrakenteen ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen vahvistavat itseohjautumista. (Ojala & Mäki 2017, 271).

3.5 Itseohjautuvuutta tukeva johtaminen

Viitalan (2019, 179–180) mukaan itseohjautuvuuden edellytykset ovat heikot pitkälle strukturoidussa työssä, minkä lisäksi yksilön vähäisen kompetenssin on havaittu vähentävän itseohjautuvuuden mahdollisuuksia. Osaava esihenkilö kuitenkin tunnistaa työssä ne kohdat, joihin työssä voi vaikuttaa, ja tukee työntekijää sitä kohti. Auran ym. (2021, 2) mukaan

organisaation johdon ja esihenkilöiden tehtävä onkin tukea henkilöstöä ja mahdollistaa heidän toimintansa jaetun johtajuuden avulla. O'Donoghue ym. (2022, 1205) esittävät ohjelmointirytyksen henkilöstöön kohdistuneen tutkimuksen tulosten viittaavan siihen, että voimaannuttavalla johtamisella yhdistettynä itseohjautuvuuden kanssa on positiivisia vaikutuksia yksilön motivaatioon.

Auran ym. (2021, 5) mukaan itseohjautuvuuden johtamisessa keskeistä on se, että lähiesihenkilöt kannustavat työntekijöitä itseohjautuvuuteen. Tämä edellyttää vahvaa päätöstä toimijoiden rooleista, sekä työhyvinvoinnin painottamista lähiesihenkilöiden koulutuksessa. Itseohjautuvuuteen kannustamista tukevat lähiesihenkilön hyvä johtajuus, osaaminen sekä motivaatio työntekijöiden tukemiseen. Oleellista on myös antaa työntekijöille vastuuta päätöksenteosta niin työn tavoitteiden, toteuttamisen että tulosvastuun osalta.

Aura ym. (2021, 5, 30) ovat rakentaneet tutkimuksensa tulosten pohjalta itseohjautuvuuden johtamisen mallin, joka muodostuu johdon arvopainotuksista, lähiesihenkilöiden kannustavuudesta sekä henkilöstön vastuusta päätöksenteossa. Itseohjautuvuuden kivijalaksi nostetaan johdon henkilöstöarvot; vahva henkilöstön osallistaminen sekä henkilöstön johtamisen priorisointi. Tämän arvopainotuksen voidaan nähdä kuvastavan myös johdon luottamista lähiesihenkilöihin sekä henkilöstöön. Johdon henkilöstöarvoilla todettiin olevan yhteys lähiesihenkilöiden kannustavuuden tasoon. Decin ym. (2017, 39) mukaan palkkiot, määräajat, seuranta, tavoitteiden asettaminen, ja työn suunnittelu ovat tärkeitä tämän päivän organisaatioiden sekä henkilöstön johtamisessa.

Koska ihmisen psykologisten perustarpeiden täyttymistä tukevat työkontekstit on todettu toimiviksi, on tutkimusta lisätty niin työn ominaisuuksiin, oikeudenmukaisuuteen, johtamistyyleihin kuin johtajuustyyppihin liittyen (Deci ym. 2017, 39). Itseohjautuvuutta tukeviksi johtamistyypeiksi on tunnistettu muun muassa valmentava johtaminen, sitouttava johtaminen (engaging leadership) sekä transformationaalinen (uudistava) johtaminen.

Viitalan (2019) mukaan työyhteisön luovuutta ja itseohjautuvuutta voidaan vahvistaa valmentavan johtamisen avulla. Valmentavan johtamisen ydinajatus on, että esihenkilö on nimenomaan alaisiaan varten. Näin ollen henkilöstön itseohjautuvuuden vahvistaminen voidaan nähdä esihenkilön tärkeimpänä tehtävänä, ja henkilöstön onnistumisen ilmentävän esihenkilön onnistumista. Valmentavan johtamisen vastakohtana voidaan nähdä autoritääriinen, kontrolloiva ja vähän kommunikaatiota sisältävä johtaminen. (Viitala 2019, 175, 178–179; Schaufeli 2021, 4.) Kun työntekijä kokee autonomiaa, kompetenssia sekä yhteyttä kollegoihinsa, ja kun he kokevat työnsä merkitykselliseksi, he voivat työssään paremmin. Tämä johtaa parempaan työhön sitoutumiseen, jolla taas on vaikutusta parempiin työsuorituksiin, oppimiskyvyn paranemiseen ja suurempaan innovatiivisuuteen. Työntekijöiden

kokemus kompetenssista kasvaa, kun heille annetaan tehtäviä, vastuuta ja haastavia tehtäviä ja hyödynnetään heidän osaamistaan. Työntekijöiden tukeminen autonomiseen toimintaan lisää myös heidän kokemustaan omasta tehokkuudestaan ja osallisuudesta organisaatiossa. (Schaufeli 2021, 3, 6.)

Sitouttavan johtamismallin ajatuksena on, että yksilön perustarpeiden tyydyttäminen vaikuttaa sitouttavan johtamisen ja työhön sitoutumisen väliseen suhteeseen. Johtamismalli perustuu itseohjautuvuusteoriaan, ja tavoittelee työntekijöiden mahdollisimman suurta sitoutumista työhön. Sitouttavalla johtamisella on havaittu positiivinen vaikutus sekä yksilön että tiimin suorituskykyyn, minkä takia sitä voidaan pitää organisaatiolle tärkeänä. (Schaufeli 2021, 1.)

Transformationalinen johtajuus keskittyy esihenkilön ja hänen alaistensa vuorovaikutussuhteeseen, ja sisältää neljä eri käyttäytymisen ulottuvuutta: idealisoitu vaikuttaminen (idealized influence), inspiroiva motivointi (inspirational motivation), älyllinen stimulointi (intellectual stimulation) sekä yksilöllinen huomiointi (individualized consideration). (Bass & Riggio, 2006, 5.) Idealisoitu vaikuttaminen näyttäytyy esihenkilön käyttäytymisessä; hän toimii päättäväisenä roolimallina, jonka toiminta on johdonmukaista ja eettistä. Tämä johtaa siihen, että työntekijät kokevat halua samaistua sekä halua suoriutua työstään paremmin. Inspiroiva motivointi taas kuvaa esihenkilön tapaa motivoida ja inspiroida työntekijöitä, ja sitä myöten lisätä työn merkitystä ja haastetta. Tämä edellyttää esihenkilöltä innostuneisuutta ja optimistisuutta. Lisäksi tulevaisuuden vision on oltava selkeä, ja tavoitteiden esitetty selkeästi. Yhteinen sitoutuminen tavoitteisiin on tärkeää tulevaisuuden vision saavuttamiseksi. Älyllinen stimulointi taas tähtää työntekijöiden innovatiivisuuden ja luovuuden kasvattamiseen sekä oletusten kyseenalaistamiseen. Transformationalisen johtamistyyppin esihenkilö kannustaa työntekijöitä uusiin lähestymistapoihin ja esittämään myös esihenkilön näkökulmista poikkeavat näkemykset. Työntekijät ovat aktiivinen osa ongelmanratkaisuprosesseja, jotka nähdään lähtökohtaisesti selvitettävissä oleviksi. Yksilöllinen huomiointi taas keskitytään yksilöllisesti työntekijöiden suorituksiin ja kehitystarpeisiin. Siinä esihenkilö tunnistaa työntekijöiden yksilölliset erot ja tukee heitä kannustavalla otteella. (Bass & Riggio 2006, 5–7). Kaikki tämä tehdään yksilöllisen harkinnan mukaan, joka itseohjautuvuusteorian mukaisesti tukee yksilön psykologisia perustarpeita kompetenssin, autonomian ja yhteenkuuluvuuden kokemisesta. Psykologisia perustarpeita tukeakseen esihenkilön on keskusteluissa tunnustettava työntekijöiden näkökulmat, tarjottava vaihtoehtoja ideoiden toteuttamiseen ja käyttäytymällä mahdollisimman vähän painostavasti. Näin toimiessaan esihenkilö voi parhaiten edistää työntekijöiden autonomista motivaatiota. (Deci ym. 2017, 31.)

3.6 Sosiaali- ja terveysalan henkilöstö osana toiminnan kehittämistä

Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden itseohjautuvuuden kehittäminen on vielä alkutai-paleellaan, ja kaipaa toimintatapojen uudistusta. Syyksi tähän on nähty se, että vaikka so-siaali- ja terveysalan työntekijät ovat ammattitaitoisia ja hyvin koulutettuja, on alalla perin-teisesti vallinnut hierarkkinen päätöksenteko. Hierarkkinen päätöksenteko hidastaa muu-tosten toteutusta organisaatioissa, joissa on runsaasti työntekijöitä sekä palveluita. Lisäksi asiakas- ja potilasturvallisuus on tiukasti ohjeistettu ja valvottu. (Ojala & Mäki 2017, 267.) Hierarkkisessa organisaatiossa päätäntävalta on ylimmällä johdolla, ja kun strategiset lin-jaukset tehdään ilman henkilöstön asiantuntemuksen hyödyntämistä, jää suuri osa resurs-seista hyödyntämättä. Byrokraattisessa organisaatiossa päätöksenteko on hidasta, ja se osaltaan rajoittaa yksilön mahdollisuuksia toimia järkevästi ja kokeilla erilaisia työskentely-tapoja. (Martela & Jarenko 2017, 17.) Yksilön sijoittumisen perinteisessä organisaation hie-rarkiassa on havaittu vaikuttavan kokemukseen itseohjautuvuudesta. Mitä ylemmäs hierar-kiassa yksilö asettuu, sitä enemmän hän kokee oikeuksia paremman työn tekemiseen ja johtamiseen sekä valtuuksia organisaation kehittämiseen. (Morikawa ym. 2022, 324.)

Martela ja Jarenko (2017, 22) esittävät, että vaikka johdolla on yleiskuva toiminnasta ja sen kehittämisestä, tulisi organisaation kehitystyöhön ottaa mukaan myös konkreettista työtä tekevät tahot, sillä kehittämistyöhön sitoutunut henkilöstö myös tuottaa parempia työn tu-loksia. Tämä kuitenkin edellyttää henkilöstön ymmärrystä oman työn kytkeytymisestä orga-nisaation tavoitteisiin sekä tiimin mahdollisuutta organisoida itse toimintaansa.

3.7 Itseohjautuvuus, työhyvinvointi ja työn imu

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023). Larjovuoren ym. (2021) mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa työhyvinvoinnin ylläpitäminen on erityisen tärkeää, sillä henkilöstön oma-aloitteisuus, aktii-visuus sekä yhteistyökyvykyys ja yhteisten käytäntöjen toimivuus edellyttävät yksilöiden voimavaroja, mahdollisuutta palautua työkuormasta sekä onnistunutta vuorovaikutusta hei-dän välillään. Larjovuoren ym. (2021) havaintojen mukaan organisaatiot, joissa itseohjau-tuvuutta toteutetaan ja edistetään, ovat työhyvinvoinnin kannalta miellyttäviä työympäris-töjä. Tämä johtuu siitä, että toimintatapoja on tietoisesti ja yhteistyössä kehitetty koko työ-yhteisön kanssa. Lisäksi henkilöstön hyvinvointi, työn merkityksellisyys sekä yhteenkuulu-vuus on niissä otettu tavoitteiksi ja keskustelun kohteiksi. Toisaalta itseohjautuvassa työssä voi syntyä myös työhyvinvoinnin heikkenemistä silloin, kun yksilöllä on haasteita ohjata omaa työtään, hahmottaa toimintaympäristöään ja saada tukea työhönsä. Tämän vuoksi

itseohjautuvissa organisaatioissa tulisi kiinnittää erityisesti huomiota työn hallinnan tukemiseen sekä yksilöllisen kuormituksen seuraamiseen. (Larjovuori ym. 2021, 70–71.)

Sekä Larjovuori ym. (2021, 69) että Martela ym. (2021, 21) esittävät tutkimuksensa antaneen viitteitä siitä, että korkeamman koetun itseohjautuvuuden mahdollisuuden ja paremman työhyvinvoinnin välillä olisi yhteys. Tunnistamatta jää kuitenkin näiden kahden syyseuraussuhde, eli lisääkö työhyvinvointi itseohjautuvuuden kokemusta, vai toisinpäin. Larjovuoren ym. (2021) tutkimuksessa työn voimavaratekijöiksi tunnistettiin tasavertaisuus, toimiva päätöksenteko, yhteenkuuluvuus sekä vaikutusmahdollisuus omaan työhön sekä työpaikan toimintaan. Kuormitusta lisääviksi tekijöiksi taas nähtiin tuen puute, oman työn ohjaamisen vaikeus sekä epäselvät odotukset ja toimintatavat. Itseohjautuvan organisaation työhyvinvoinnin kehittämisen keinoina nähtiin hallinnan ja selkeyttämisen, työkuormituksen säätelyn, osaamisen ja kasvun, yhteenkuuluvuuden kasvattamisen, tietotulvan suitsimisen, tasapuolisen ja toimivan päätöksenteon sekä jännitteiden hallinnan ja konfliktinratkaisun vahvistaminen (Larjovuori ym. 2021, 2, 57–66.)

Itseohjautuvassa organisaatiossa on kuitenkin havaittu omat kuormitusriskinsä. Organisaation ominaisuuksista työn tarkoituksen ja päämäärän epäselvyys, töiden jakautumisen ja priorisoinnin haasteet, toimintaympäristön sekavuus tai työn raamit ja käytännöt sekä tuen ja ohjaamisen puute voivat johtaa hallinnan tunteen heikkenemiseen sekä työnteon fokuksen ja merkityksen katoamiseen. Nämä taas vaikuttavat yksilöön lisääntyneenä kuormittuneisuutena, työstressinä ja uupumisriskinä sekä sitoutumisen heikkenemisenä. (Larjovuori ym. 2021, 22.)

Motivaatio on merkittävä tekijä itseohjautuvuuden toteutumisessa. Salmela-Aron ja Nurmen (2017, 9) mukaan motivaatioon liittyvät ongelmat voivat vaikuttaa niin työhyvinvointiin, työn laatuun sekä työn tuloksiin. Liian voimakas työhön sitoutuminen voi myös ilmetä erilaisina hyvinvoinnin haasteina. Larjovuori ym. (2021, 21) havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijän kokemalla korkealla sisäisellä motivaatiolla ja hallinnan tunteella oli positiivinen vaikutus työn imuun, työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen sekä työn tulokseen. Organisaatiolta tämän toteutuminen edellytti toimintaa ohjaavan, jaetun tarkoituksen ja päämäärän, yhteisöllisen tuen ja yhteenkuuluvuuden tunteen, työntekoa tukevien rakenteiden ja käytäntöjen sekä työn joustavuuden ja räätälöitävyyden toteutumista.

Työn imu nousee usein esille työhyvinvoinnista puhuttaessa. Työn imuksi kutsutaan selaista työhyvinvoinnin tilaa, jossa työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja työympäristön mielekkääksi. Työntekijän täyden panoksen antaminen työn tavoitteiden hyväksi mahdollistuu sellaisen työn kautta, joka psykologisten perustarpeiden tyydyttämisen myötä tuottaa hyvinvointia työntekijälle. Työn imua kuvaavat tarmokkuus, omistautuminen ja

uppoutuminen, jotka ovat työssä koettuja hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Käytännössä tarmokkuus voidaan nähdä kokemuksena energisyydestä, halusta panostaa työhön sekä sinnikkyytensä ja haluna ponnistella myös vastoinkäymisissä. Omistautumista voidaan kuvata merkityksellisyyden kokemuksena, innokkuutena, inspiroitumisena, ylpeytenä sekä työn haasteellisuutena. Uppoutumista taas kuvaa työhön keskittyneisyydestä ja paneutuneisuudesta koettu nautinto. (Hakanen 2011, 38–39.)

Työn imu näkyy työntekijän positiivisena ja energisenä toimintana, ja se on terveyden sekä onnellisuuden lisäksi yhteydessä hyvään työsuoritukseen ja organisaation taloudelliseen menestymiseen. Työn imun merkitys tuottavuudelle on selitettävissä ilon, innostuksen ja ylpeyden tunteiden positiivisena vaikutuksena yksilön fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten voimavarojen ja taitojen vahvistamiseen. Työolojen ja johtamisen mahdollistaman työn imun kokemuksen omaava työntekijä haluaa tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla, ja parhaassa tapauksessa myös tartuttaa työn imua työyhteisöönsä. Tällöin koko tiimin terveys, työkyky ja tulos voivat parantua. (Hakanen 2011, 41–42.)

Esihenkilöiden ja johdon rooli työn imun kokemisen mahdollistamisessa näkyy siinä, että tuen ja suunnan osoittamisen lisäksi johto tarvittaessa vetäytyy ja antaa tilaa työntekijän omalle vastuunotolle ja oppimiselle. Johdon tehtävä on myös ylläpitää yhteistyötä sekä yhteenkuuluvuutta koko organisaation sisällä. Edellytyksinä tälle voidaan nähdä yhteiset tavoitteet, oman työn osuuden tärkeys kokonaisuudessa sekä yhteisöön kuulumisen. Esihenkilöt voivat toimia henkilöstön esimerkkeinä ja työn imun lähteinä vahvistamalla omaa uteliaisuuttaan työtä kohtaan sekä halulla kokeilla ja oppia uutta. Johtamisen näkökulmasta työntekijöiden vahvistaminen ja kunnioittaminen ovat ensiarvoisen tärkeässä asemassa. Myönteisen palautteen saaminen mahdollistaa työntekijän työroolin syventämisen, suuremman luovuuden ja oman työn omistajuuden. (Hakanen 2011, 46–47.)

Työn imun kokemuksen edellytyksenä voidaan nähdä se, että työntekijä kokee tulevansa kuulluksi, ja että hänen ajatuksiaan arvostetaan. Myös vaikeista asioista ja vastoinkäymisistä tulee voida keskustella yhdessä ja avoimesti. Lisäksi on tärkeää voida työskennellä sellaisessa työroolissa, jonka kokee omakseen. Työtehtävien ja niiden rajojen on oltava selkeät, ja työntekijän on tiedettävä omat vastuunsa sekä valtuutensa. Yhteys aikaansaannosten ja palkkioiden välillä tulee olla selkeä ja oikeudenmukainen. (Hakanen 2011, 44–45.) Työn imun kokemus edellyttää siis samoja tekijöitä, jotka mahdollistavat myös itseohjautuvuuden.

Decin ym. (2017) mukaan sekä organisaation että johtamisen tuki autonomiseen toimintaan sekä yksilön psykologisten perustarpeiden täyttymiseen ovat yhteydessä työntekijöiden suurempaan kokemukseen työhön sitoutumisesta sekä tehokkuudesta. Itsensä johtamisen

on todettu parantavan yksilön työsuoritusta ja vahvistavan sekä työhön että organisaatioon sitoutumista (Inam ym. 2023). Lisäksi sekä sitouttavan että transformationaalisen johtamismallin on todettu vaikuttavan positiivisesti psykologisten perustarpeiden täyttymiseen, joka on puolestaan lisännyt sitoutumista työhön. Sitouttavan johtamisen on lisäksi havaittu vaikuttavan positiivisesti yksittäisen työntekijän lisäksi koko tiimiin.

Sekä sitouttavalla että transformationaalisella johtamistyyppillä on havaittu positiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen (Rahmadani & Schaufeli 2022, 1267). Työntekijät, jotka kokevat, että heitä kunnioitetaan ja arvostetaan, kokevat suurempaa työhön sitoutumista. Mikäli työhön sitoutumista halutaan kasvattaa, tulisi johdon kiinnittää huomioita erityisesti niihin työntekijöihin, jotka tuntevat itsensä vähemmän arvostetuiksi. (Rahmadani & Schaufeli 2022, 1289.)

4 Menetelmälliset lähtökohdat

4.1 Itseohjautuvuuden kartoittaminen soveltavana määrällisenä tutkimuksena

Tämä tutkimus oli alun perin tarkoitus toteuttaa tutkimuksellisenä kehittämistehtävänä, mutta suunnitelmaa muutettiin kohdeorganisaation edustajan kanssa yhteisymmärryksessä jo ennen kyselyn toteuttamista. Tämän järjestelyn tarkoituksena oli varmistaa tutkimuksen valmistuminen suunnitellun aikataulun mukaisesti. Toikon ja Rantasen (2019) mukaan tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla tavoitellaan perustellun tiedon tuottamista sekä konkreettista muutosta. Sen tavoitteena ei kuitenkaan aina tarvitse olla käytännön kysymysten ja ongelmien ratkaiseminen, vaan niiden kuvaamista ja nostamista laajempaan keskusteluun voidaan pitää yhtä lailla tavoiteltavana. Kehittämistoiminta on pitkäaikaista muokkaamista ja sopeutumista vaativa sosiaalinen prosessi, jolle hitaus, katkoksellisuus ja epäjohtomukaisuus ovat ominaisia piirteitä. (Toikko & Rantanen 2009, 22–23, 70.) Näin ollen voidaan ajatella, että tämän tutkimuksen tuloksia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää itseohjautuvuuden ja sen johtamisen kehittämistyössä kohdeorganisaatiossa. Tässä tutkimuksessa kerätyn tiedon avulla voidaan lisätä keskustelua itseohjautuvuuteen ja sen johtamiseen liittyen, minkä myös useampi kyselyyn vastanneista nosti esille. Tämä tutkimus tuottaa tietoa kohdeorganisaation asumis- ja päiväaikaisten palveluiden henkilöstön kokemasta itseohjautuvuudesta, sen johtamisesta ja kehittämis ehdotuksista, joista ei ole aiemmin systemaattisesti kerätty tietoa. Tulevaisuudessa tätä tietoa voidaan hyödyntää keskustelun ja kehittämistyön pohjana kohdeorganisaatiossa. Tämä tutkimus käynnistyi tutkijan omasta mielenkiinnosta itseohjautuvuutta kohtaan sekä kohdeorganisaation johtoryhmän edustajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Näissä keskusteluissa nousi esille tarve kartoittaa henkilöstön kokemuksia itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta.

Soveltava tutkimus on tieteellistä toimintaa, jossa tieteen aiemmin tuottamia tuloksia hyödynnetään ja kehitetään edelleen. Se voi saada alkunsa yksilön havaitsemasta muutostarpeesta tai erilaisista kehittämisprojekteista, ja sen myötä syntyvää osaamista sekä tuloksia voidaan hyödyntää välittömästi uusissa tutkimus- ja kehittämisprojekteissa. (Heikkilä ym. 2008, 20–21.) Tässä soveltavassa määrällisessä tutkimuksessa tarkastellaan itseohjautuvuutta sekä kvantitatiivisen, eli määrällisen että kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen suuntausten avulla. Näitä lähestymistapoja ei voi tarkkarajaisesti erottaa toisistaan, vaikka niiden tutkimuskäytänteissä ja periaatteellisissa kysymyksissä onkin eroja. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista lähestymistapaa tulisikin tarkastella ennemminkin toisiaan täydentävinä lähestymistapoina. (Hirsjärvi ym. 2009, 136.)

Kyseessä on kokonaistutkimus, koska kysely lähetettiin kaikille kohdeorganisaation asumis- ja päiväaikaisten palveluiden työntekijöille. Kyselyyn haettiin vastaamaan henkilöitä kohdeorganisaation asumis- ja päiväaikaisista palveluista, eri koulutusasteilta, eri positiosta sekä eri pituisilta työurilta.

4.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on monimuotoisen todellisuuden kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi 2009, 161). Se pyrkii tilastollisten yleistysten sijaan ilmiöiden ja tapahtumien kuvaamiseen, toiminnan ymmärtämiseen sekä ilmiöiden tulkittamiseen teoreettisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018). Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston monitulkintaisen luonteen vuoksi sen analyysin voidaan katsoa etenevän eräänlaisena tulkintojen ketjuna, jossa edellinen tulkinta perustelee seuraavaa tulkintaa. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tuoda ilmiö alkuperäistä käsitteellisemmälle tasolle. (Ronkainen ym. 2014 82–83.) Aineistolähtöisessä analyysissä ei huomioida tutkittavaan ilmiöön liittyviä aikaisempia havaintoja, tietoja tai teorioita, vaan tutkimusaineistosta luodaan teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköitä ei sovita etukäteen, vaan ne valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä käyttää ihmisiä tutkimuksen tiedonantajina. Kohdejoukkoa ei valita sattumanvaraisesti, ja aineiston hankinnassa hyödynnetään laadullisia metodeja, jotta tiedonantajien ääni tulee tosiasiallisesti kuuluviin. (Hirsjärvi 2009, 161–164.) Tutkimuksen tiedonantajat tulee siis valita tarkoituksenmukaisesti niin, että heillä on tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä soveltavassa tutkimuksessa tiedonantajiksi on kutsuttu koko kohdeorganisaation asumis- ja päiväaikaisten palveluiden henkilökunta, sillä heillä voidaan katsoa olevan tietoa ja kokemusta itseohjautuvuudesta omassa työssään. Tutkimuksessa otoksella tarkoitetaan havaintoyksiköitä, eli esimerkiksi kyselytutkimukseen vastanneiden määrää. Perusjoukolla taas tarkoitetaan tutkimuksessa määritettyä joukkoa, josta tietoa halutaan. (Vilka 2021, 98.) Tutkimuksen perusjoukko on siis kaikki kohdeorganisaation asumis- ja päiväaikaisten palveluiden työntekijät. Tutkimuksen aineistonkeruussa hyödynnettyyn kyselyyn vastanneet 31 henkilöä muodostavat otosjoukon.

Laadullista tutkimusta tehdessä on tehtävä vahva päätös siitä, mihin tutkittavassa aineistossa kiinnitetään huomio, ja tuoda siitä esiin kaikki mahdollinen. Tämän ulkopuolelle jäävät muut tutkimuksen aikana esiin nousseet kiinnostavat seikat, jotka eivät ole oleellisia tutkimuksen kannalta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tässä tutkimuksessa huomio kiinnitetään suoraan itseohjautuvuuteen ja sen johtamiseen vaikuttaviin tekijöihin. Koska kyse on

tiedonantajien subjektiivisesta kokemuksesta itseohjautuvuuteen ja sen johtamiseen liittyen, ei tutkija kuitenkaan voi määritellä sitä, kuuluuko tiedonantajan esiin tuoma asia itseohjautuvuuteen vai ei. Näin ollen aineiston analysoinnissa ei suljettu vastauksia pois. Tässä tutkimuksessa laadullisia menetelmiä käytettiin keräämään kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksia itseohjautuvuudesta, sen johtamisesta sekä kehittämistarpeista.

4.1.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisessa, eli määrällisessä tutkimuksessa johtopäätökset, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen sekä käsitteiden määrittely ovat keskeisessä roolissa. Niin aineiston keruu kuin tiedonantajien valinta on suunniteltu niin, että otos pätee perusjoukkoon. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa muuttujat ovat taulukkomuodossa, ja aineisto tilastollisesti käsiteltävässä muodossa. Päätelmät perustuvat havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 140.)

Kvantitatiivinen tutkimus menetelmänä valikoitui tähän soveltavaan määrälliseen tutkimukseen, sillä sitä oli käytetty Martelan ym. kehittämässä mittaristossa, jota hyödynnettiin tämän tutkimuksen aineistonkeruussa käytetyn kyselylomakkeen pohjana. Mittariston avulla voidaan kartoittaa organisaation itseorganisoitumisen astetta, eli sitä, missä määrin organisaatio on jakanut valtaa ja purkanut hierarkiaa. Lisäksi mittariston avulla voidaan kartoittaa työntekijän kokemuksia itse- ja yhteisöohjautuvuudesta, eli työntekijän omasta sekä tiimin päätäntävällästä. (Martela ym. 2021, 16.)

4.2 Kysely tiedonkeruumenetelmänä

Kyselytutkimus, josta käytetään myös ilmaisua survey-tutkimus, tarkoittaa tiedon keräämistä ihmisjoukolta standardoidussa muodossa. Tyypillisesti kyselytutkimuksen avulla kerätyn aineiston avulla tavoitellaan jonkin ilmiön tai ilmiöiden kuvailemista, vertailemista tai selittämistä. (Hirsjärvi ym. 2009, 134.) Kyselytutkimuksen etuja ovat laajan tutkimusaineiston kerääminen nopeasti ja tehokkaasti. Kyselyn käyttäminen tutkimuksessa edellyttää sitä, että tutkittavasti ilmiöstä on riittävästi aiempaa tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 195; Ojasalo ym. 2015, 121–122.) Kyselylomake on määrällisissä tutkimuksissa yleisimmin käytetty aineiston keräämisen tapa (Vilkkä 2021, 94). Tämän tutkimuksen aineistonkeruussa yhdistyivät sekä määrällinen, eli kvantitatiivinen että laadullinen eli kvantitatiivinen tutkimus, ja se sisälsi strukturoituja monivalintakysymyksiä, erilaisilla asteikoilla vastattavia kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä.

Kyselytutkimusten heikkouksina on nähty aineiston pinnallisuus sekä teoreettinen vaatimattomuus. Myöskään vastaajien suhtautumisen vakavuudesta ja vastausvaihtoehtojen

onnistuneisuudesta ei voida olla varmoja. Kyselylomakkeen laatiminen on myös aikaa vievää ja vaatii monenlaista osaamista. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Koska tässä tutkimuksessa hyödynnettiin jo olemassa olevaa mittaristoa, ei tutkijan tarvinnut luoda sitä alusta asti itse. Mittariston toimivuus tuli kuitenkin varmistaa ja siihen tehtiinkin muokkauksia, jotta se soveltuu paremmin kohdeorganisaatioon. Lisäksi kyselyyn lisättiin avoimia kysymyksiä. Kyselyyn lisättiin loppuun yksi kysymys, jossa annettiin vastaajille mahdollisuus antaa palautetta ja kertoa ajatuksiaan sekä kyselyyn että aiheeseen liittyen. Tähän osioon tuli kahdeksan vastausta, joista kaksi koski aiheen tärkeyttä sekä hyödyllisyyttä, ja kolme kyselyn selkeyttä sekä kattavuutta. Yhdessä kommentissa tuotiin esille tekniset haasteet kyselyyn vastattaessa. Yksi vastaaja kertoi pitävänsä itsenäisestä työskentelystä, mutta kokevansa myös yhteistyön oman tiimin kanssa tärkeäksi. Näiden vastausten sekä kyselyyn vastaamisen vapaaehtoisuuden perusteella voidaan olettaa, että kyselyyn vastanneet henkilöt suhtautuivat kyselyyn vakavasti. Avointen kysymysten monisanaisista vastauksista voidaan myös olettaa, että itseohjautuvuuteen ja sen johtamiseen liittyviä asioita on pohdittu.

Koska tämän soveltavan tutkimuksen tarkoitus on selvittää kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksia itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta, soveltuu kyselylomake hyvin aineistonkeruun metodiksi. Tämän tutkimuksen aineistonkeruu päätettiin toteuttaa sähköisen kyselyn avulla sekä sen levittämisen että tulosten tarkastelun helppouden vuoksi. Sähköinen kysely mahdollisti myös sen, että tiedonantajat pystyivät vastaamaan kyselyyn heille itselleen parhaiten sopivana ajankohtana.

4.2.1 Kyselylomakkeen laatiminen

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa kohdeorganisaation itseohjautuvuuden tilasta, jota kartoitettiin asumis- ja päiväaikaisten palveluiden henkilöstölle lähetetyllä kyselylomakkeella (liite 1.) Tässä hyödynnettiin Martelan ym. (2021) laatimaa mittaristoa itseohjautuvuudesta ja organisaation itseorganisoitumisesta, joka koostuu 22 monivalintakysymyksestä. Mittariston avulla kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksia itseohjautuvuudesta voidaan verrata kansallisesti edustavaan aineistoon perustuvan tutkimuksen tuloksiin, jossa on käytetty samaa mittaristoa. Mittariston mukaisten monivalintakysymysten lisäksi kyselyssä oli kuusi avointa kysymystä, joiden avulla kartoitettiin yksilöllisiä kokemuksia itseohjautuvuutta lisäävistä ja estävistä tekijöistä, sekä kehittämisehdotuksia itseohjautuvuuden ja sen johtamisen vahvistamiseksi.

Kohdeorganisaation johtoryhmän edustajat kävivät mittariston sekä avoimet kysymykset läpi, ja esittivät siihen liittyen kommenttinsa ja kehittämisehdotuksensa. Saadun palautteen perusteella joitain mittariston kohtia muutettiin paremmin kohdeorganisaation toimintaan sopiviksi. Esimerkiksi alkuperäisen mittariston ilmaus *”Miten onnistumisista palkitaan, ketkä*

saavat bonuksia, ketkä saavat ylennyksiä” muutettiin muotoon *”Mahdollisuus vaikuttaa yksittäisen työntekijän urakehitykseen*”, koska kohdeorganisaatiossa ei ole käytössä bonusjärjestelmää, ja palkkaus perustuu työnkuvaan ja erikseen määriteltyihin lisävastuualueisiin.

Kyselylomakkeen toimivuutta ja selkeyttä testattiin ennen sen julkaisemista neljän vapaaehtoisen kohdeorganisaation ulkopuolisen henkilön sekä kolmen kohdeorganisaation johtoryhmään kuuluvan henkilön toimesta. Kyselylomakkeen testaamisesta saadun palautteen perusteella taustatietojen koulutustaustaan liittyviä vastausvaihtoehtoja selkiytettiin, yhtä määrällistä kysymystä täsmennettiin sekä avointen kysymysten asettelua muutettiin johdonmukaisemmaksi.

4.2.2 Tiedonkeruun toteuttaminen

Tämän soveltavan tutkimuksen tiedonkeruuseen käytetty kyselylomake toteutettiin Webropol 3.0 -kysely- ja raportointityökalulla. Linkki tähän anonyymiin kyselylomakkeeseen saattekirjeineen lähetettiin koko kohdeorganisaation asumis- ja päiväaikaisten palveluiden henkilökunnalle kohdeorganisaation johtoryhmän edustajan toimesta. Kutsu kyselyyn vastaamiseen (liite 2) lähetettiin 25.5.2023 kaikille niille työntekijöille, jotka olivat kyseisellä hetkellä kohdeorganisaation päiväaikaisten palveluiden sekä asumisyksiköiden henkilöstön sähköpostin jakeluluetteloilla. Muistutusviesti vastaamisesta (liite 2) lähetettiin samoille jakelulistoilta 7.6.2023. Jo ennen kyselyn julkaisua oli päätetty, että kysely pidetään auki kahden viikon ajan, 25.5. - 8.6.2023, ja siitä tiedotettiin henkilöstöä jo ensimmäisessä kutsussa. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista, ja sen sai tehdä työajalla. Kysely oli jokaiselle vastaajalle täysin samanlainen riippumatta vastaajien taustatekijöistä. Kaikki kyselyn taustatiedot ja määrälliset kysymykset olivat vastaajille pakollisia. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen sen sijaan oli vapaaehtoista. Jokaiseen avoimeen kysymykseen tuli 9–14 vastausta.

Kysely lähetettiin kaikkiaan 103 vastaanottajalle, ja määräaikaan mennessä siihen saatiin 31 vastausta. Kysely avattiin kaikkiaan 74 kertaa ja vastaaminen aloitettiin 39 kertaa. Näin ollen vastausprosentti on 30,1. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksia itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta, minkä vuoksi tiedonantajiksi kutsuttiin koko kohdeorganisaation asumis- ja päiväaikaisten palveluiden henkilökunta, sillä heillä itsellään on omakohtaisia kokemuksia ilmiöstä. Vastausten perusteella voidaan tarkastella yksittäisten henkilöiden kokemuksia itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta. Tulosten avulla voidaan lisätä ymmärrystä käsiteltävästä ilmiöstä, mutta niiden perusteella ei voida muodostaa kuvausta ilmentämään koko henkilöstön kokemuksia.

4.2.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkimuksen aineiston analyysitapa tulee valita huomioiden se, mihin tutkimuskysymyksiin halutaan saada vastaus. Tutkimus ei kuitenkaan ole valmis aineiston analysoinnin jälkeen, vaan tulokset on aina selitettävä ja tulkittava, eli pohdittava analyysin tuloksia ja tehtävä niistä johtopäätöksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 224, 229.) Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston järjestely on suuritöistä, ja se on hyvä aloittaa mahdollisimman pian sen keräämisen jälkeen (Hirsjärvi ym. 2009, 222–223). Kyselyn vastausajan umpeuduttua vastaukset ladattiin Webropolista ja varmuuskopioitiin. Vastauksista tarkasteltiin vastausten hajontaa sekä vastausten keskiarvoja.

Huomionarvoista aineiston analysoinnissa on se, että kaikkea kerättyä tietoa ei pysty aina hyödyntämään, eikä kaikkea materiaalia ole aina tarpeenmukaista analysoida (Hirsjärvi ym. 2009, 225). Aineiston analysointi on prosessi, jossa ei vain jäsennetä, vaan myös tuotetaan havaintoja. Prosessin aikana voidaan katsoa tutkijan teoreettisen perehtyneisyyden kustelevan ja yhdistyvän aineiston kanssa. Tulkinnat muodostuvat tämän vuoropuhelun kautta. (Ronkainen ym. 2014, 126.) Aineistolähtöisessä analyysissä ei huomioida tutkittavaan ilmiöön liittyviä aikaisempia havaintoja, tietoja tai teorioita, vaan muodostetaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävänasettelu määrittelevät aineistosta valittavat analyysiyksiköt, eikä niitä ole etukäteen sovittu. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Kvalitatiiviseen analyysiin käytetty logiikka on tässä tutkimuksessa induktiivista, eli yksittäisestä yleiseen suuntaavaa päättelyä.

Kyselyn määrällinen aineisto analysoitiin kuvailevan tilastoanalyysin avulla. Kuvailevassa tilastoanalyysissä joko määrällisen muuttujan jakauma tai useamman määrällisen muuttujan yhteisvaihtelu pyritään kuvailemaan ja tiivistämään. Tulosten pohjalta ei tehdä yleistyksiä laajempaan perusjoukkoon. (Tietoarkisto 2023.)

Tämän tutkimuksen kvantitatiiviset tulokset on havainnollistettu yhdistelmäpylväskaavioiden, pinottujen palkkikaavioiden sekä säteittäisen kaavion avulla. Tulokset kuvataan tuomalla esiin vastaajien lukumäärä kunkin monivalintakysymyksen osalta. Tulokset ilmoitetaan vastaajien lukumäärän mukaan, sillä se on tarkoituksenmukaista vähäisen vastaajamäärän vuoksi. Yhden kysymyksen osalta säteittäisessä kaaviossa on ilmaistu vastausten keskiarvo. Kvantitatiiviset tulokset tuodaan esiin kuvion avulla, johon on merkitty kunkin osion aineistosta muodostetut pääluokat.

4.2.4 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysiä voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. Se on sekä yksittäinen metodi että erilaisiin analyysikokonaisuuksiin liitettävä väljä teoreettinen viitekehys, jossa tarkastellaan kirjoitettuja, kuultuja tai nähtyjä sisältöjä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, joka mahdollistaa erilaisten dokumenttien, mukaan lukien strukturoimattoman aineiston, analysoinnin systemaattisesti ja objektiivisesti. Sen tavoitteena on muodostaa tiivistetty ja yleinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä säilyttäen aineiston sisältämä informaatio. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tieteellisen tutkimuksen tulee aina olla perusteltua, mikä tarkoittaa aineiston analysoinnin osalta sitä, että aineiston luokittelun ja jäsenysten perustelut on voitava nostaa esiin, eikä tutkija voi olettaa aineiston jäsenyyksen tapahtuvan samalla tavoin kuin hän sen luokittelisi (Ronkainen ym. 2014, 122).

Aineistolähtöisen laadullisen aineiston analyysi koostuu aineiston pelkistämisestä (reduointi), aineiston ryhmittelystä (klusterointi) sekä teoreettisten käsitteiden luomisesta (abstrahointi) (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Kuviossa 4 aineistolähtöinen prosessi on kuvattu seikkaperäisemmin.



Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Aineiston analysointi alkaa aineiston pilkkomisella, luokittelulla, jäsentämisellä ja järjestämisellä käyttämällä valittua analyysitekniikkaa. Tämän jälkeen analyysin tuottamat

havainnot käsitteellistetään teoreettiseen yhteyteen hakemalla niistä eroja ja yhtäläisyyksiä. (Ronkainen ym. 2014, 124.) Kyselyn avointen kysymysten aineisto teemoiteltiin, eli tarkasteltiin, mitä eri teemoista oli sanottu. Teemoittelun tavoitteena on aineiston pilkkominen ja ryhmittely erilaisten aihepiirien mukaan tiettyjen teemaa kuvaavien näkemysten löytämiseksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Aineiston analysoinnin viimeisessä vaiheessa tulkintateemoita haettiin tarkastelemalla aineistosta nousseita havaintoja tiettyjen ajatusten pohjalta. (Ronkainen ym. 2014, 124–125.)

Avoimista kysymyksistä kertynyt aineisto käytiin tarkasti läpi, minkä jälkeen se siirrettiin Excel-taulukkoon, kuhunkin kysymykseen tulleet vastaukset omalle välilehdelle. Aineistosta karsittiin kaikki tutkimukselle epäolennainen pois, eriteltiin alkuperäiset ilmaukset ja muodostettiin niistä pelkistetyt ilmaukset. Pelkistetyt ilmaukset listattiin allekkain. Tämän jälkeen aineisto ryhmiteltiin, eli käytiin alkuperäisilmaukset läpi etsien samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia kuvaavat käsitteet. Alaluokat muodostettiin ja nimettiin ryhmittelemällä ja yhdistelemällä samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet. Tämän jälkeen alaluokat yhdistettiin ja muodostettiin niistä yläluokat. Viimeiseksi yläluokat yhdistettiin pääluokiksi ja muodostettiin kokoava käsite. Esimerkki aineiston sisällönanalyysistä on kuvattu taulukossa 2. Pelkistettyjen ilmausten teemoittelun tukena hyödynnettiin taulukon solujen värikoodausta. Värikoodauksen avulla teemat oli helpompi erottaa toisistaan ja järjestää ne sen mukaisesti. Aineisto pelkistettiin niin, että niissä säilyi tutkimuksen kannalta oleellinen tieto.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
"Perehdyttämällä uudet työntekijät heti alusta saakka kohdeorganisaation toimintaperiaatteisiin ja yksikkökohtaisiin toimintatapoihin, jotta itseohjautuvuutta voi turvallisesti toteuttaa."	Uusien työntekijöiden perehdyttäminen kohdeorganisaation toimintaperiaatteisiin ja yksikkökohtaisiin toimintatapoihin	Uusien työntekijöiden perehdytys	Perehdytys
"Matala kynnyksen lähteenä toteuttamaan ideoita ilman johtoryhmän siunausta/luvan kysymistä."	Ideoiden toteuttaminen ilman johtoryhmän päätöstä	Mahdollisuus vaikuttaa toimintaan, mahdollisuus kehittää toimintaa	Organisaation toimintakulttuuri
"Retkien järjestelyssä, suunnittelen kaiken mitä päivään sisältyy, ruokailun, matkat, liput jne."	Retkien järjestäminen	Toiminnan suunnittelu ja toteutus	Toiminnan suunnittelu ja toteutus
"Päivittäin ohjauksen suunnittelu ja pienet muutokset asiakkaiden toiveiden ja tilanteiden mukaan."	Ohjauksen suunnittelu, asiakaslähtöiset muutokset	Toiminnan suunnittelu ja toteutus	Toiminnan suunnittelu ja toteutus

Taulukko 2. Avointen kysymysten vastausten pelkistäminen

Vastausten tulkitseminen ja teemoittelu olivat haastavia tilanteissa, joissa avoimiin kysymyksiin oli vastattu vain muutamalla sanalla. Esimerkiksi kysymykseen *"Miten itseohjautuvuutta voitaisiin kehittää kohdeorganisaatiossa?"* oli vastattu *"Koulutusta"* ja *"Lisää resursseja."* Tulkinvaraiseksi jäi, minkälaista koulutusta ja resursseja vastaaja tarkalleen tarkoittaa.

5 Tulokset

5.1 Tutkimuksen tulokset

Kysely lähetettiin kaikkiaan 103 kohdeorganisaation asumis- ja päiväaikaisten palveluiden työntekijälle, ja siihen tuli 31 vastausta. Näin ollen vastausprosentti on 30,1. Kyselyyn vastaajissa oli edustettuna niin asumis- kuin päiväaikaisten palveluiden työntekijät ja esihenkilöt, eri koulutustaustat, eri ikäryhmät sekä eripituisen työuran omaavat henkilöt. Vastauksissa tuli esiin niin niin positiivisia kuin negatiivisia kokemuksia itseohjautuvuuteen ja sen johtamiseen liittyen. Aineisto analysoitiin kokonaisuutena, eikä siitä eroteltu työntekijöiden ja esihenkilöiden vastauksia vastaajien pienen lukumäärän vuoksi.

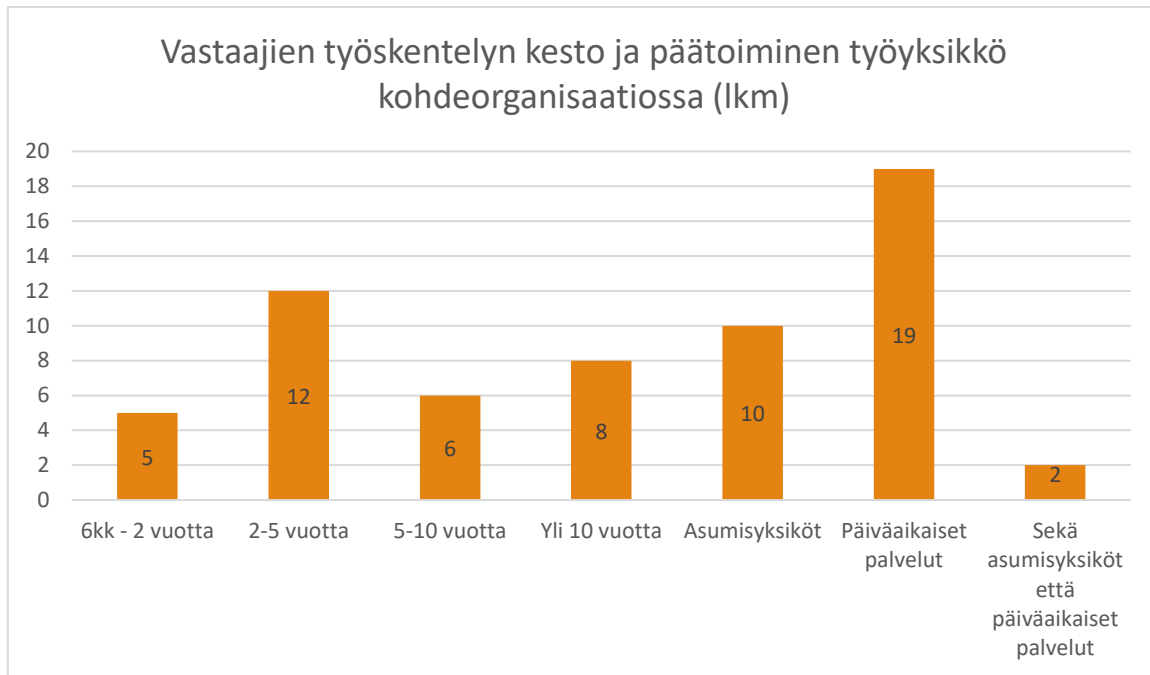
Tutkimuksen luotettavuuden osalta huomionarvoista on se, että tietoja kerättiin kyselyn perusteella, joka perustui työntekijän yksilölliseen kokemukseen. Näin ollen tuloksissa on nähtävissä nimenomaan yksittäisten henkilöiden kokemuksia itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta sekä organisaation hierarkkisuudesta ja päätöksenteon hajauttamisesta. Tulosten perusteella ei siis voi tehdä johtopäätöksiä esimerkiksi organisaation hierarkkisuudesta tai siitä, miten paljon esihenkilöt todellisuudessa kontrolloivat henkilöstön tekemisiä. Tulosten perusteella ei myöskään voida tehdä johtopäätöksiä koko henkilöstön kokemuksista itseohjautuvuuteen ja sen johtamiseen liittyen.

Kyselyssä oli myös osio ”*Palautetta ja ajatuksia kyselyyn ja/tai aiheeseen liittyen.*” Tähän osioon tuli kahdeksan vastausta, joista kaksi koski aiheen tärkeyttä sekä hyödyllisyyttä, ja kolme kyselyn selkeyttä sekä kattavuutta. Yhdessä kommentissa tuotiin esille tekniset haasteet kyselyyn vastaamisessa. Yhdessä kommentissa perusteltiin vastauksia matalampaan itseohjautuvuuden toteutumiseen liittyen sillä, että palveluita ostavat tahot määrittävät tiettyjä työn strategioita ja sisältöjä. Myös yksittäisten työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa ja esittää toiveita erilaisiin prosesseihin nostettiin esiin. Yksi vastaaja kertoi pitävänsä itsestä työskenestä, mutta kokevansa myös yhteistyön oman tiimin kanssa tärkeäksi.

5.2 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastanneista suurin osa, kaikkiaan 19 vastaajaa, kertoi työskentelevänsä päiväaikaissa palveluissa. 10 vastaajaa ilmoitti työskentelevänsä asumispuolella, ja kaksi sekä asumispuolella että päiväaikaissa palveluissa. Vastaajien työhistorian pituus kohdeorganisaatiossa vaihteli kuuden kuukauden ja yli kymmenen vuoden välillä niin, että 12 vastaajaa ilmoitti työskennelleensä kohdeorganisaatiossa 2–5 vuotta, ja kahdeksan vastaajaa yli 10 vuotta. Näin ollen valtaosa vastaajista oli vastaushetkellä työskennellyt kohdeorganisaatiossa usean vuoden ajan. Tutkimuksen kannalta tätä voidaan pitää hyvänä asiana, sillä

vastaajilla voidaan katsoa olevan riittävästi tietoa ja kokemusta työskentelystä kohdeorganisaatiossa, ja näin ollen myös kykyä tarkastella työskentelyä itseohjautuvuuden näkökulmasta. Kyselyyn vastanneiden työskentelyn kesto ja päätoiminen työyksikkö ovat eriteltyinä kuviossa 5.

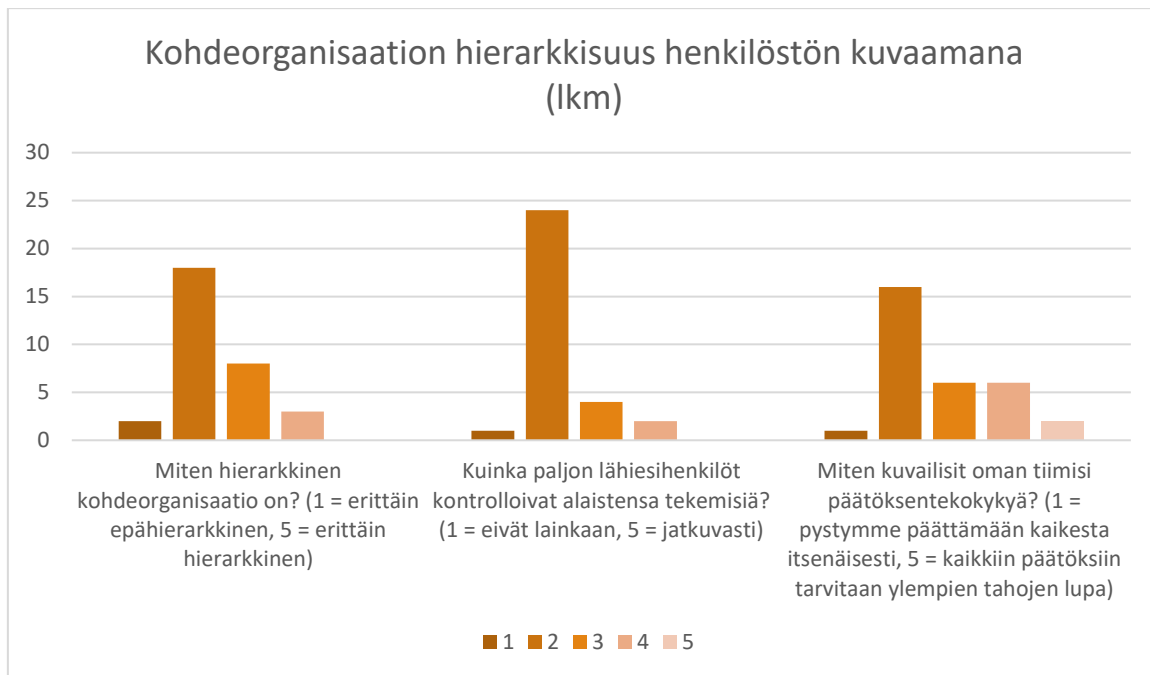


Kuvio 5. Vastaajien työuran kesto kohdeorganisaatiossa ja päätoiminen työyksikkö

Vastaajista viisi kertoi työskentelevänsä esihenkilönä joko tiimivastaavana tai ylimmässä johdossa, ja loput 26 vastaajaa työntekijänä joko asumisyksikössä tai päiväaikaisissa palveluissa. Vastaajista valtaosalla (21 vastaajalla) ylin suoritettu tutkinto oli alempi korkeakoulututkinto. Viisi vastaajaa ilmoitti ylimmäksi suoritetuksi tutkinnokseen toisen asteen tutkinnon. Kahdella vastaajalla oli ylempi korkeakoulututkinto, ja kolmella vastaajalla opistotason tutkinto. Vähiten vastaajia oli 18–24 ja 55–64-vuotiaiden ikäryhmistä. Muut vastaajat sijoittuivat tasaisesti 25–54-vuotiaiden välille.

5.3 Kohdeorganisaation hierarkkisuus henkilöstön kuvaamana

Kysymysten 7–10 avulla kartoitettiin kohdeorganisaation hierarkkisuutta ja päätöksenteon hajauttamista organisaatiossa. Kuviossa 6 hierarkkisuutta on kartoitettu kolmen eri kysymyksen avulla.

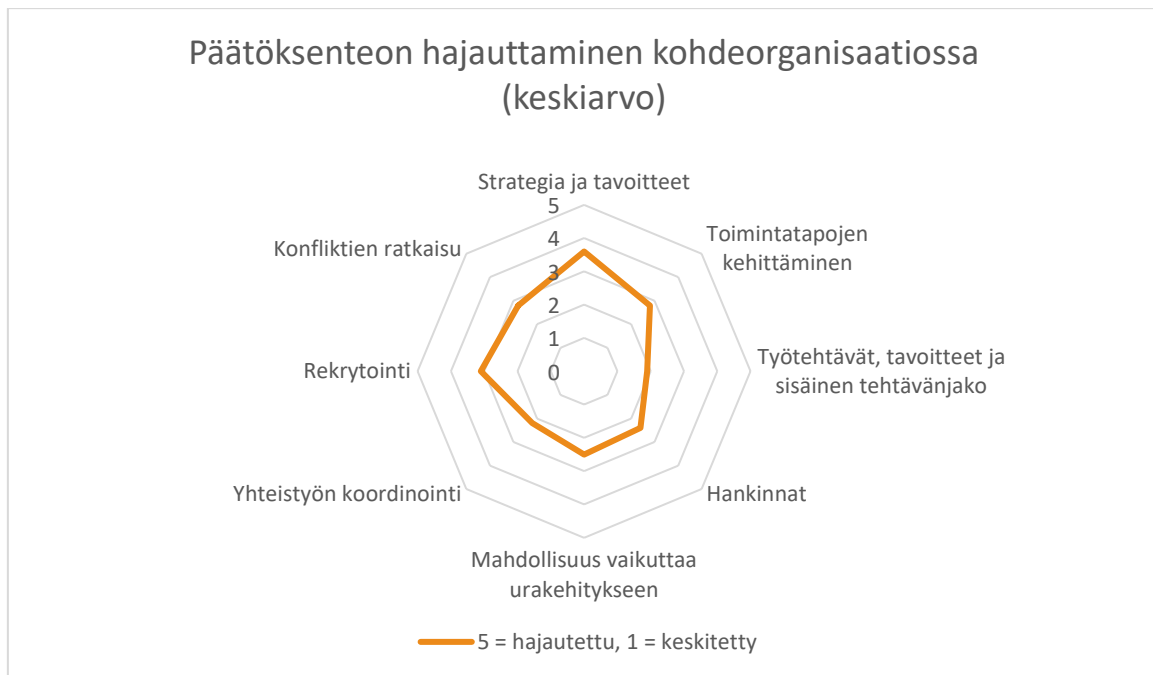


Kuvio 6. Kohdeorganisaation hierarkkisuus henkilöstön kuvaamana

Vastaajat arvioivat kohdeorganisaation olevan vain hieman hierarkkinen. Vastaajista 20 arvioi kohdeorganisaation olevan erittäin epähierarkkinen tai hieman epähierarkkinen, kun taas kolme vastaajaa arvioi organisaation melko hierarkkiseksi. Henkilöstön kokemus siitä, että lähiesihenkilö kontrolloisi heidän tekemistään, oli myös alhainen. 25 vastaajaa kertoi, ettei heidän lähiesihenkilönsä kontrolloi heidän tekemisiään ollenkaan, tai vain vähän. Huomionarvoista on kuitenkin, että kaksi vastaajaa koki lähiesihenkilön kontrolloivan heidän tekemisiään melko paljon. Oman tiimin päätöksentekoa kuvattiin myös pääsääntöisesti melko itseohjautuvaksi, vaikka vastauksissa oli jonkin verran enemmän hajontaa kuin organisaation hierarkkisyyden ja esihenkilöiden kontrolloinnin arvioinnissa. Vastaajista kahdeksan oli sitä mieltä, että tiimi pystyy päättämään kaikesta joko täysin tai melko itsenäisesti. Vastaajista 17 koki, että kaikkiin tai lähes kaikkiin päätöksiin tarvitaan ylempien tahojen lupa.

Itseorganisoitumisen aste koskien tiettyjä työtehtäviä

Kysymyksessä 10 tarkasteltiin mahdollisuuksia vaikuttaa eri työtehtäviin, ja miten päätöksenteko on kohdeorganisaatiossa hajautettu. Liukujanalla vasemmalla oli ääripää 1 ”kaikki yksittäisistä työntekijöistä lähtien”, ja oikealla ääripää 5 ”vain ylin johto.” Vastaajat liu’uttivat liukukytkintä janalla siihen kohtaan, joka vastasi heidän kokemustaan kyseisestä asiasta. Kuviossa 7 on nähtävissä vastausten keskiarvo kunkin päätöksenteon osa-alueen osalta.



Kuvio 7. Päätöksenteon hajauttaminen kohdeorganisaatiossa henkilöstön kokemana

Kyselyn perusteella vastaajat kokivat, että eniten yksittäiset työntekijät voivat vaikuttaa yksittäisten työntekijöiden ja tiimien työtehtäviin, tavoitteisiin ja sisäiseen tehtäväjakoan sekä yhteisen tekemisen koordinointiin ja siihen, ketkä tekevät yhteistyötä keskenään. Sen sijaan mahdollisuus vaikuttaa kohdeorganisaation strategiaan ja tavoitteisiin sekä uusien henkilöiden rekrytointiin koettiin olevan kauimpana yksittäisen työntekijän päätöksentekovallasta. Vastauksista huomionarvoista on myös se, että kaikissa osioissa vähintään yksi vastaaja oli sitä mieltä, että ainoastaan ylin johto voi vaikuttaa käsiteltävään asiaan. Samalla kuitenkin kaikissa osioissa vähintään yksi vastaaja oli sitä mieltä, että päätöksentekoa on hajautettu, ja että yksittäinen työntekijä voi vaikuttaa käsiteltävään aiheeseen.

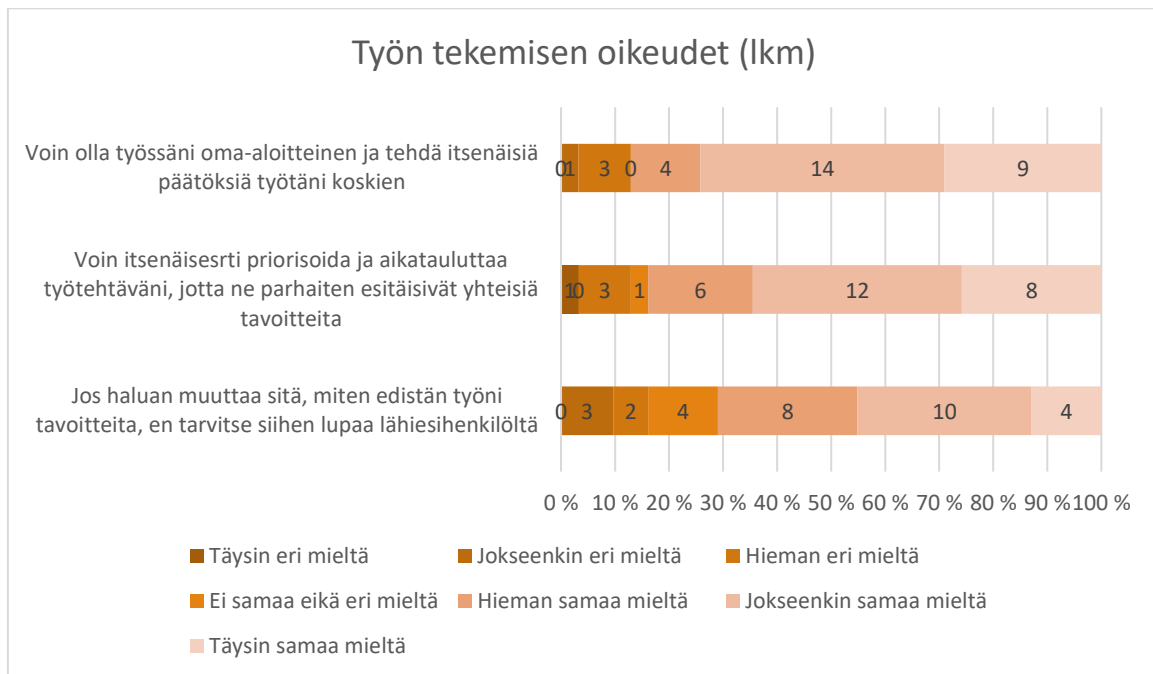
5.4 Henkilöstön kokema itseohjautuvuus

Kysymysten 11–13 avulla kartoitettiin työntekijöiden kokemaa itseohjautuvuutta. Näissä monivalintakysymyksessä vastausvaihtoehdot oli asetettu Likertin asteikolle, jossa vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Hieman eri mieltä, 4 = Ei samaa eikä eri mieltä, 5 = Hieman samaa mieltä, 6 = Jokseenkin samaa mieltä, 7 = Täysin samaa mieltä.

Työn tekemisen oikeudet

Kysymyksessä 11 käsiteltiin vastaajien kokemusta siitä, miten paljon he voivat itsenäisesti tai yhdessä lähitiimin kanssa päättämään omaan työhön ja työpaikkaan liittyvistä asioista

työn tekemisen osa-alueella (kuvio 8). Suurin osa vastaajista koki voivansa toimia työssään itseohjautuvasti, ja koki työn tekemisen oikeudet korkeiksi. Työn johtamisen oikeudet sen sijaan koettiin tätä heikommiksi.

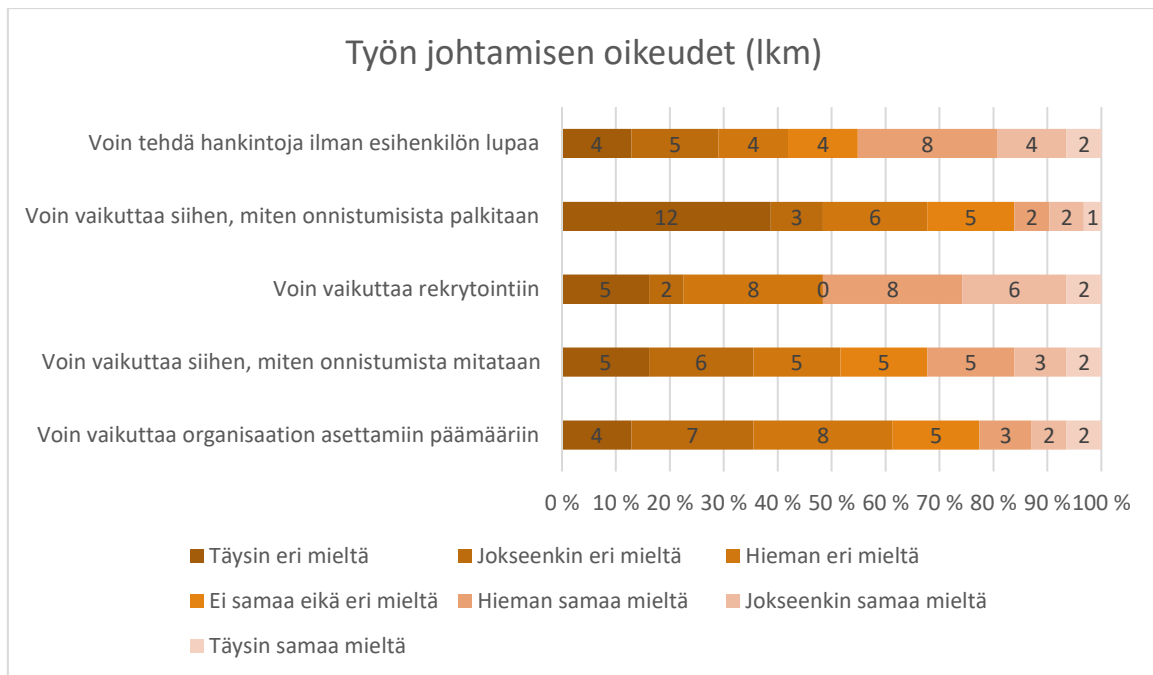


Kuvio 8. Työn tekemisen oikeudet

Kyselyyn vastanneet henkilöt kokivat työn tekemisen oikeudet korkeiksi. Pääsääntöisesti vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että heillä on mahdollisuus oma-aloitteisuuteen ja itsenäiseen päätöksentekoon, työn priorisointiin ja aikatauluttamiseen sekä työskentelytapojen muuttamiseen työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastaajista kukaan ei ilmoittanut olevansa täysin eri mieltä siitä, etteikö voisi olla työssään oma-aloitteinen ja tehdä itsenäisiä päätöksiä tai muuttaa sitä, miten edistää työnsä tavoitteita.

Työn johtamisen oikeudet

12. kysymyksen avulla tarkasteltiin vastaajien kokemuksia siitä, miten paljon he pystyvät itsenäisesti tai yhdessä lähitiimin kanssa päättämään omaan työhön ja työpaikkaan liittyvistä asioista työn johtamisen osa-alueella (kuvio 9).



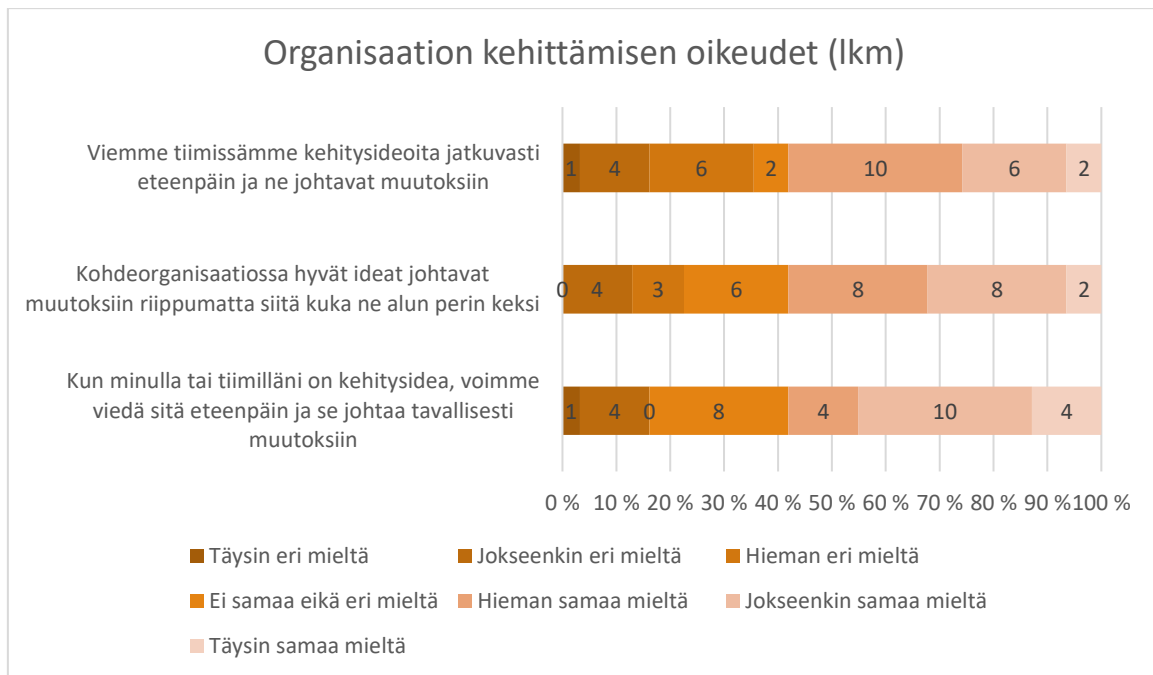
Kuvio 9. Työn johtamisen oikeudet

Vähiten vastaajat kokivat voivansa vaikuttaa siihen, miten onnistumisista palkitaan ja ketkä palkkioita saavat. Myös mahdollisuudet vaikuttaa siihen, miten onnistumista mitataan, koettiin pääsääntöisesti vähäisiksi. Vaikutusmahdollisuudet organisaation asettamiin päämääriin ja sen edellyttämän strategian laatimiseen koettiin pääsääntöisesti pieneksi.

Mahdollisuus vaikuttaa siihen, minkälaista osaamista tiimiin rekrytoidaan, jakoutuivat melko tasaisesti niin, että osa vastaajista koki voivansa vaikuttaa tähän, ja osa ei. Myös tarvittavien hankintojen itsenäisen tekemisen osalta vastaukset jakoutuivat tasaisesti.

Organisaation kehittämisen oikeudet

Kysymyksessä 13 kartoitettiin yksilöiden sekä tiimien mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön sekä työpaikkaan liittyviin asioihin organisaation kehittämisen osa-alueella (kuvio 10).



Kuvio 10. Organisaation kehittämisen oikeudet

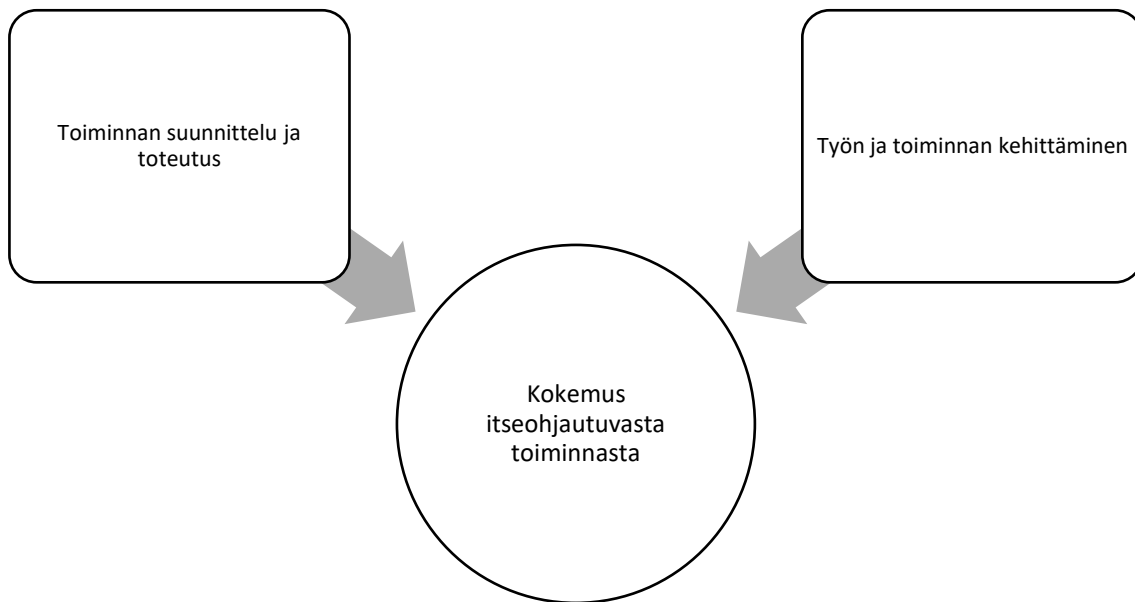
Tuloksista voidaan nähdä, että vastaajat tunnistavat oikeutensa organisaation kehittämiseen, mutta ei kuitenkaan jatkuvasti hyödynnä tätä mahdollisuutta viemällä kehittämissuhteita eteenpäin. Yksikään vastaajista ei ollut täysin eri mieltä siitä, etteivätkö ideat johtaisi muutoksiin huolimatta niiden alullepanijasta.

5.5 Avoimet kysymykset

Avointen kysymysten avulla kartoitettiin vastaajien yksilöllisiä kokemuksia itseohjautuvuutta lisäävistä ja estävistä tekijöistä. Lisäksi kerättiin kehittämissuhteita itseohjautuvuuden ja sen johtamisen vahvistamiseksi. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista, eikä vastausten merkkimäärä ollut rajoitettu. Avoimia kysymyksiä oli kuusi, ja niihin jokaiseen tuli 9–14 vastausta. Vastauksista osa sisälsi vain yhden asian, kun taas jotkin vastaukset sisälsivät useita kuvauksia käsiteltävästä aiheesta.

Tilanteet, joissa työntekijä on kokenut toimivansa itseohjautuvasti yksin tai yhdessä tiimin kanssa

Tähän kysymykseen tuli kaikkiaan 13 vastausta, joista muodostettiin kaksi pääluokkaa: toiminnan suunnittelu ja toteutus sekä työn ja toiminnan kehittäminen (kuvio 11).



Kuvio 11. Pääluokat tilanteista, joissa työntekijä on kokenut toimivansa itseohjautuvasti

Toiminnan suunnittelun ja toteutuksen osalta useampi vastaaja nosti esille mahdollisuuden vaikuttaa jokapäiväiseen asiakastyöhön esimerkiksi viikko-ohjelman sekä retkien suunnittelun myötä. Myös mahdollisuus suunnitella asiakaslähtöistä toimintaa korostui vastauksissa.

Tiimissämme suunnitellaan paljon yhdessä tulevia projekteja, uusia ideoita toiminnan suhteen sekä muutenkin edistetään toimintaan liittyviä asioita, kuten toiminnan sisältöä jotta se palvelisi sekä asiakkaita sekä työntekijöitä.

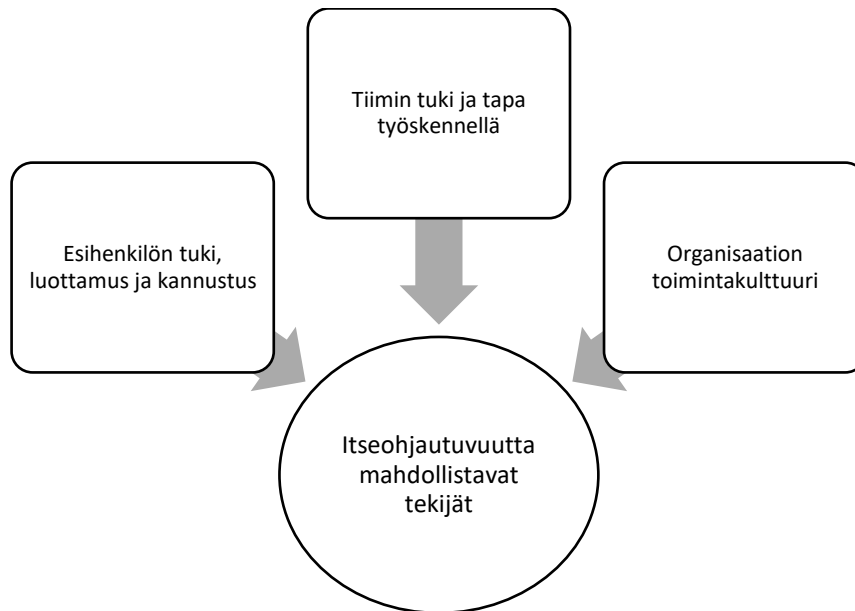
Työn ja toiminnan kehittämisestä vastaajat toivat esiin tilanteita, joissa ovat voineet vaikuttaa uusien tilojen suunnitteluun ja toiminnan käynnistämiseen, uusien asiakkaiden sijoittamiseen päiväaikaisiin palveluihin sekä erilaisten retkien ja projektien eteenpäin viemiseen tiimivastaavan päätöksellä. Lisäksi vastauksissa nostettiin esille toiminnan kehittäminen toiminta-aikojen, kohdeorganisaation strategian sekä asiakkaiden tavoitteiden puitteissa yhdessä tiimin kanssa. Yhteistyö tiimin kanssa, tarvittaessa lähiesihenkilön tuella, koettiin itseohjautuvaksi toiminnaksi.

Jokapäiväisessä työssäni ja yhteistyössä tiimin kanssa, päivittäin, aina.

Yksittäisiä tilanteita, joissa vastaajat olivat kokeneet toimivansa itseohjautuvasti, olivat tiimin kanssa käyty arvokeskustelu-prosessi, tarvittavien hankintojen tekeminen, tiimipalaverit sekä hoitoprosessit. Itseohjautuvuutta koettiin siis myös jokapäiväisessä, arkisessa asiakastyössä.

Itseohjautuvuutta mahdollistavat tekijät henkilöstön kuvaamina

Tähän kysymykseen vastasi 14 henkilöä, joiden vastausten perusteella muodostettiin kolme pääluokkaa: esihenkilön tuki ja luottamus, tiimin tuki ja tapa työskennellä sekä organisaation toimintakulttuuri (kuvio 12).



Kuvio 12. Pääluokat itseohjautuvuutta mahdollistavista tekijöistä

Sekä esihenkilöltä että omalta lähitiimiltä saatu tuki, kannustus ja luottamus koettiin itseohjautuvuutta mahdollistaviksi tekijöiksi. Myös oman tiimin joustava ja itseohjautuva työote nähtiin tähän myötävaikuttavina tekijöinä. Yksilön ominaisuuksien osalta itseohjautuvuutta mahdollistaviksi tekijöiksi nousivat yksilön oma luovuus sekä organisaation ydintehtävän tunteminen.

Tiimin joustava työote ja yhteinen halu tehdä työtä em. rytmissä.

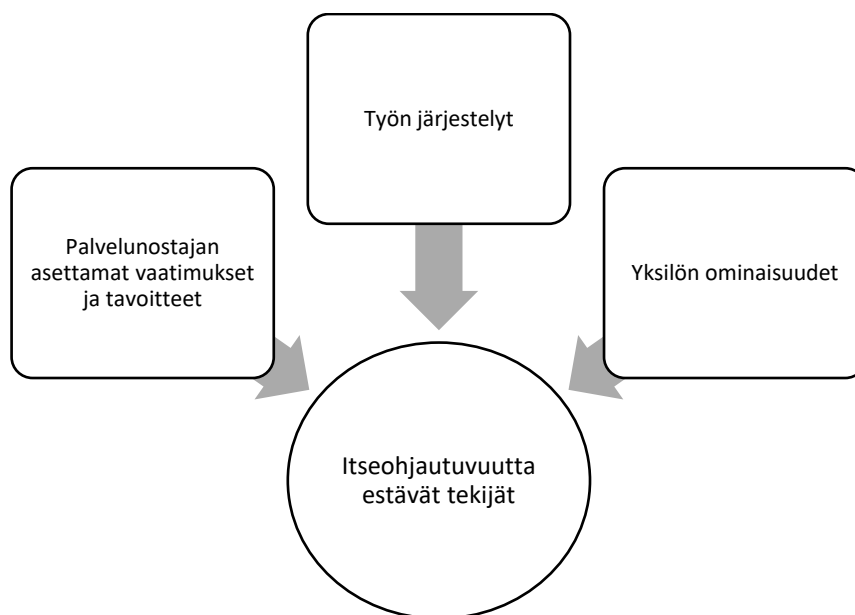
Vastauksista nousi vahvasti esiin kohdeorganisaation toimintakulttuuri itseohjautuvuutta mahdollistavana tekijänä. Toimintakulttuuriin liittyvissä kommentteissa nostettiin esiin muun muassa kohdeorganisaation horisontaalinen rakenne, organisaation joustavuus sekä itsenäiseen työotteeseen kannustaminen. Näiltä osin esiin nostettiin tiimin vapaus suunnitella työpäivän rakenne, suunnitella toimintaa ja tehdä ratkaisuja tiimivastaavan päätöksellä. Organisaation toimintakulttuurin osalta itseohjautuvuutta mahdollistavina tekijöinä koettiin myös tiimin mahdollisuus vaikuttaa toimintaan ja sen kehittämiseen sekä yksilön mahdollisuus vaikuttaa omaan koulutussuunnitelmaansa. Myös kokeilukulttuuri sekä jatkuvan

oppimisen periaatteet nousivat esille useissa vastauksissa. Itseohjautuvuuden mahdollistavana tekijänä nähtiin myös erilaiset arkityötä helpottavat rakenteelliset seikat, kuten mahdollisuus laskuttaa toimistolta hankintoja varten käytetyt rahat, resurssit, tila-auton käyttö, työvuorosuunnittelu, oma ryhmä sekä työskentely työparin kanssa.

Vapaus suunnitella toimintaa sekä tehdä ratkaisuja tietyissä päiväaikaisille palveluille ominaisissa raameissa. Salliva ilmapiiri kokeilla asioita yhdessä tiimin ja asiakkaiden kanssa sekä myös epäonnistua. Organisaation joustavuus sekä kannustus itsenäiseen työotteeseen ja luovuuteen.

Itseohjautuvuutta estävät tekijät henkilöstön kuvaamina

Tähän kysymykseen tuli 14 vastausta, joista muodostettiin kolme pääluokkaa: palvelunostajan asettamat vaatimukset ja tavoitteet, työn järjestelyt sekä yksilön ominaisuudet (kuvio 13).



Kuvio 13. Pääluokat itseohjautuvuutta estävistä tekijöistä

Viidessä vastauksessa palvelunostajan ja lainsäädännön asettamat vaatimukset sekä tavoitteet nimettiin itseohjautuvuutta estäviksi tekijöiksi. Näiden koettiin vaikuttavan negatiivisesti itseohjautuvuuteen sekä työn kehittämiseksi. Lisäksi kahdessa vastauksessa tuotiin esiin, ettei perustyön jälkeen aikaa jää suunnittelutyölle tai muulle kuin asiakkaiden kanssa hoidettaviin velvollisuuksiin. Toisaalta taas vastauksissa nostettiin esiin työn suunnittelun ja aikatauluttamisen olevan täysin tiimin omissa käsissä.

Velvollisuudet tehtäviin pajalaisten kanssa, pitää aina sopia kaikesta.

Työn järjestelyihin liittyvistä seikoista vastaajat nostivat esiin etätöiden mahdollisuuden puutteen sekä koulutuksen tuomat rajoitukset. Pienryhmän kuukausittaisen vaihtumisen koettiin myös katkaisevan jatkuvuuden, joka olisi eduksi työntekijän ammattiosaamisen hyödyntämiseksi työskentelyyn motivoituneen asiakkaan kanssa. Oman ammattiosaamisen hyödyntäminen koettiin siis itseohjautuvuutta lisääväksi tekijäksi. Lisäksi yksi vastaajista nosti esille sen, että ulkopuolelta tulevat toiveet erilaisten tehtävien tekemiseen sotkevat jo suunniteltua toimintaa ja näin ollen toimii itseohjautuvuutta estävänä tekijänä. Vastaaja kertoo kuitenkin, että kyseisistä tehtävistä on aina voinut kieltäytyä.

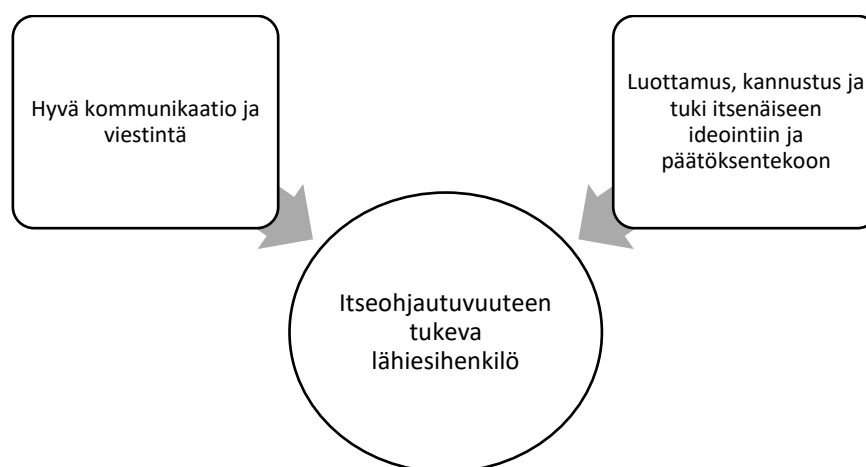
Aavistuksenomainen tarkkarajaisuus siinä mikä kuuluu hoitajalle ja mikä ei.

Yksilön ominaisuuksien osalta esiin nostettiin yksilön oma arkuus sekä motivaation puute. Itseohjautuvuutta estäviksi tekijöiksi nousivat yhdessä vastauksessa esihenkilöiden tapa kommunikoida ja antaa palautetta. Viestintä koettiin ristiriitaiseksi, ja muutoksiin odotettiin reagoitavan nopeasti. Tämän lisäksi itsenäisiä ratkaisuja ei haluttu tehdä, sillä sen koettiin johtavan palautteen saamiseen kyseisestä asiasta.

Oma arkuus. Kehitettävää siis.

Kokemukset lähiesihenkilöltä saadusta tuesta itseohjautuvuuteen

Tähän avoimeen kysymykseen tuli 13 vastausta, joista muodostettiin kaksi pääluokkaa: hyvä kommunikaatio ja viestintä sekä luottamus, kannustus ja tuki itsenäiseen ideointiin ja päätöksentekoon (kuvio 14).



Kuvio 14. Miten lähiesihenkilö tukee itseohjautumiseen

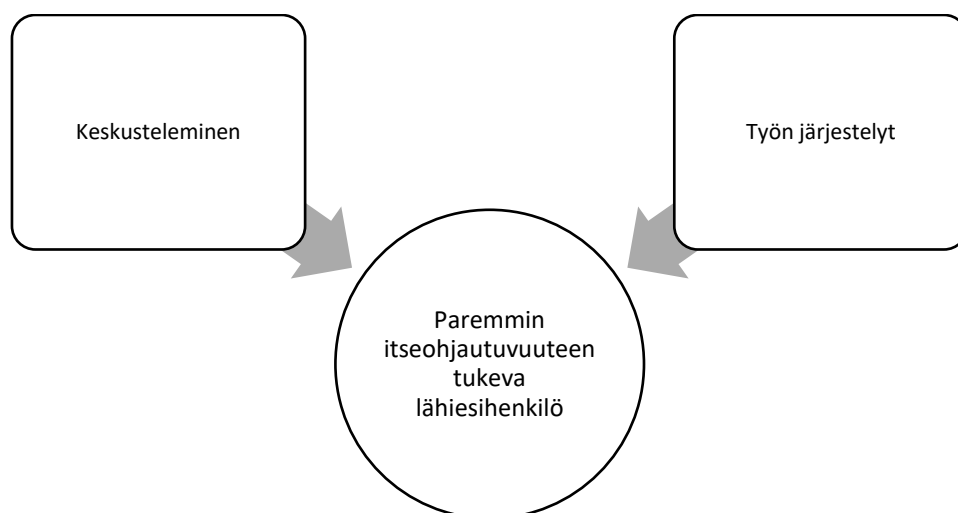
Vastauksissa nousi esiin kohdeorganisaation itseohjautuvuutta tukeva rakenne, jossa lähiesihenkilö toimii tämän rakenteen toteuttamista tukevana tekijänä. Valtaosa vastaajista kertoikin heidän lähiesihenkilönsä kannustavan ja tukevan heitä itseohjautuvuuteen hyvin. Vastauksissa korostuivat hyvä kommunikaatio, luottamus työntekijöiden päätöksentekoon ja se, että lähiesihenkilöltä saa tukea tarvittaessa. Myös lähiesihenkilön viestinnällä koettiin olevan positiivinen vaikutus itseohjautuvuuden tukemiseen. Tästä esimerkkinä mainittiin esihenkilön toteuttama tiedonjako, toimintatapojen jalkauttaminen tiimeihin sekä sen varmistaminen, että tärkeimmät asiat tulee hoidettua. Lähiesihenkilön läsnäolo ongelmatilanteiden purkamisessa ja ratkaisussa koettiin tärkeäksi.

Kannustamalla ja kehumalla yleisesti omaa tekemistä, joka luo itsevarmuutta. Haluan kuitenkin usein hyväksyttää ideat esihenkilöllä, sillä esiin voi tulla asioita, joita itse en ole osannut huomioida.

Yhdessä vastauksessa kerrottiin, että kannustava keskustelu toteutuu silloin, kun työntekijä itse ottaa yhteyttä lähiesihenkilöönsä. Yksi vastaajista taas toi esiin, ettei hänen lähiesihenkilönsä tue häntä itseohjautuvuuteen tällä hetkellä mitenkään.

Henkilöstön ehdotukset lähiesihenkilön itseohjautuvuuteen tukemisen parantamiseksi

Tähän kysymykseen tuli yhdeksän vastausta, joka on vähiten kaikista avoimista kysymyksistä. Vastauksista muodostettiin kaksi pääluokkaa: keskusteleminen ja työn järjestelyt (kuvio 15).



Kuvio 15. Miten lähiesihenkilö voisi paremmin tukea itseohjautuvuuteen

Vastauksista kolmessa todettiin, ettei vastaajalle tule mitään mieleen. Kahdessa vastauksessa todettiin kaiken olevan nyt hyvin, ja yksi totesi, ettei koe tarvetta tukeen itseohjautuvuuden lisäämiseksi. Konkreettisia keinoja paremman itseohjautuvuuden tukemisen varmistamiseksi tuli vain neljältä vastaajalta.

Nyt ei oikein tule mieleen mitään, kun sekä kohdeorganisaation että lähiesihenkilön kautta on jo kaikkia keinoja niin paljon jo käytössä!

Vastauksissa esitettiin, että lähiesihenkilö voisi tukea työntekijöitä itseohjautuvuuteen paremmin, jos heillä olisi enemmän aikaa tavata toisensa. Keskustelua itseohjautuvuudesta, sen tärkeydestä ja tavoiteltavuudesta toivottiin lisättävän.

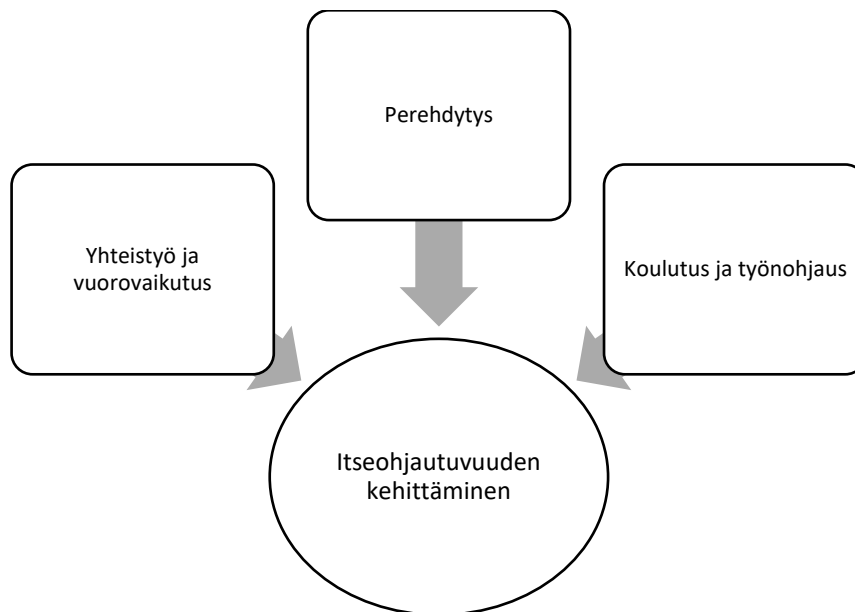
Asiasta olisi tärkeää keskustella ja kuulla, että itseohjautuvuus on tärkeää ja tavoiteltavaa.

Yksi vastaajista toivoi, että lähiesihenkilö ohjaisi asiakkaita enemmän, jotta työntekijälle itselleen jäisi enemmän aikaa yksilöllisempään työskentelyyn asiakkaisen toiveiden ja tavoitteiden täyttämisen mahdollistamiseksi. Konkreettisenä kehittämissuunniteluksena esitettiin päiväaikaisten palveluiden kehittäminen työryhmissä, joita ohjaajat ohjaisivat oman ammattialueensa osaaminen huomioiden.

Ohjata pajalaisia myös itse enemmän, jolloin minulle jää enemmän aikaa yksittäisten pajalaisten kanssa.

Henkilöstön ehdotukset itseohjautuvuuden kehittämiseksi

Tähän kysymykseen tuli 13 vastausta, joista muodostettiin kolme pääluokkaa: yhteistyö ja vuorovaikutus, perehdytys sekä koulutus ja työnohjaus (kuvio 16). Yhdessä vastauksessa todettiin itseohjautuvuuden mahdollisuuden olevan jo nyt niin korkealla, kuin se voi kohdeorganisaation kaltaisella palveluntuottajalla olla.



Kuvio 16. Itseohjautuvuuden kehittäminen

Vastaajat esittivät, että itseohjautuvuutta voitaisiin kehittää kohdeorganisaatiossa lisäämällä sekä tiimien sisäistä että tiimien välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Lisäksi toivottiin henkilöstön monipuolisen osaamisen ja joustavuuden arvostamisen lisäksi heidän erityisosaamisensa arvostamista. Johdolta toivottiin palautteen ja sen todellisen tarpeen harkitsemista sekä kommunikaatiotapojen kehittämistä.

Tekemällä yhdessä.

Kahdessa vastauksessa nostettiin esiin tarve kertoa uusille työntekijöille laajemmin kohdeorganisaation toiminnasta sekä sen taustoista, toimintaperiaatteista sekä yksikkökohtaisista toimintatavoista. Työn reunaehtoihin toivottiin myös selkeyttä. Päiväaikaisen toiminnan sisällön vaatimuksilta ja mahdollisuuksilta toivottiin johdonmukaisuutta. Lisäksi kaivattiin selkeää ohjeistusta siitä, mitä työntekijöillä on mahdollisuus tehdä oman koulutuksen puitteissa, etenkin niiden työntekijöiden osalta, joilla ei ole sosiaali- ja terveysalan koulutusta. Konkreettisenä kehittämis ehdotuksena esitettiin tiimi- ja asiakaskohtaisen vuosibudjetin muodostaminen, jota tiimi voisi noudattaa itsenäisesti.

Jos uudet työntekijät tietäisivät enemmän siitä, mitä kaikkea kohdeorganisaatio on ja tuntisivat toiminnan taustoja, niin heidän olisi helpompi toimia itsenäisesti kohdeorganisaation arvojen ja toimintafilosofian suuntaisesti.

Vastaajat toivoivat myös, että itseohjautuvuudesta keskusteltaisiin, ja johdon toimesta tuotaisiin sen tärkeitä ja positiivisia vaikutuksia esiin. Näiden lisäksi itseohjautuvuutta voitaisiin

vastaajien mielestä kehittää lisäämällä resursseja, koulutusta ja työnohjausta. Vastaajien mukaan johtamista tulisi kehittää. Johdon toivottiin myös olevan enemmän läsnä yksiköissä.

Luulen, että itseohjautuvuus näkyy eri tavalla eri tiimeissä, joiden sisällä sitä voitaisiin kehittää tarvittaessa esimerkiksi työnohjauksen merkeissä.

6 Pohdinta

6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän soveltavan määrällisen tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa kohdeorganisaation henkilöstön työssään kokemaa itseohjautuvuutta, sen johtamista sekä kohdeorganisaation hierarkiaa ja päätöksen hajauttamista. Tarkoituksena oli myös kartoittaa, miten johtamista tulisi kehittää itseohjautuvuuden vahvistamiseksi. Lisäksi haluttiin kartoittaa, mitkä tekijät lisäävät ja mitkä tekijät taas estävät henkilöstön itseohjautuvuutta. Tutkimuksessa onnistuttiin saamaan vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin, ja ne on käyty yksitellen läpi tässä luvussa.

Kokemukset itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta olivat pääsääntöisesti positiivisia, mutta myös tutkimuksen kannalta oleellisia eroavaisuuksia löytyi. Eroja voivat selittää tiedonantajien yksilölliset ominaisuudet ja kokemukset, sekä toimintayksiköiden ja työyhteisöjen eroavaisuudet niin henkilöstön, asiakkaiden kuin toiminnan sisällön suhteen. Myös työyksiköiden henkilöstön määrässä ja niiden pysyvyydessä on eroja. Lisäksi on huomioitavaa, että aineisto sisältää niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden kokemuksia itseohjautuvuudesta. Työntekijän aseman on havaittu vaikuttavan itseohjautuvuuden kokemiseen, mikä näkyy ylimmän johdon korkeampana itseohjautuvuuden kokemuksena ylempiin ja alempiin toimihenkilöihin sekä muihin työntekijöihin verrattuna (Martela ym. 2021, 21; Morikawa ym. 2022, 317–318).

Vaikka kyselyä testattiin usealla eri henkilöllä ennen varsinaisten vastausten keräämisen aloittamista, ei esimerkiksi vastausvaihtoehtojen onnistuneisuudesta voida olla varmoja. Myös yksilöiden käsitykset itseohjautuvuudesta voivat vaihdella. Avointen kysymysten vastausten perusteella voidaan päätellä, että osa vastaajista on voinut ajatella itseohjautuvuuden tarkoittavan samaa kuin itsenäinen työskentely. Itseohjautuvuuden kuvaus saatekirjeessä jätettiin tarkoituksella melko suppeaksi, jotta teksti pysyi kohtuullisissa mitoissa. Vaikka kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja sen sai tehdä työajalla, ei voida olla varmoja siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn. Pääsääntöisesti kyselyyn vastanneet kuvasivat itseohjautuvuuden kokemuksia monisanaisesti ja positiiviseen sävyyn. Vastauksissa oli kuitenkin myös kritiikkiä etenkin itseohjautuvuuden johtamisesta, mitä voidaan pitää tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisenä.

Tutkimuksen luotettavuuden osalta huomionarvoista on se, että tietoja tutkimusta varten kerättiin kyselyn perusteella, joka perustui työntekijän yksilölliseen kokemukseen. Vastajamäärä on alhainen, joten tuloksissa on nähtävissä nimenomaan yksittäisten henkilöiden kokemuksia itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta sekä organisaation hierarkkisuuudesta

ja päätöksenteon hajauttamisesta. Tulosten perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä koko henkilöstön kokemuksista itseohjautuvuuteen ja sen johtamiseen liittyen.

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä selvitettiin, minkälaisia kokemuksia kohdeorganisaation henkilöstöllä on itseohjautuvuudesta. Suurin osa vastaajista koki voivansa toimia työssään itseohjautuvasti, ja kokivat työn tekemisen oikeudet korkeiksi. Työn tekemisen oikeuksilla tarkoitetaan mahdollisuutta olla oma-aloitteinen ja tehdä itsenäisiä päätöksiä, priorisoida ja aikatauluttaa työtehtäviä sekä muuttaa työskentelytapoja työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Konkreettisesti vastaajat kokivat voivansa toimia itseohjautuvasti toiminnan suunnittelun ja toteuttamisen sekä työn ja toiminnan kehittämisen saralla. Auran (2021, 5) mukaan itseohjautuvuuteen tukevassa johtamisessa oleellista on antaa työntekijöille vastuuta niin työn tavoitteiden, toteuttamisen kuin tulosvastuunkin osalta. Tulostavastuu voidaan kohdeorganisaation kohdalla nähdä vastuuna hyödyntää olemassa olevia resursseja tarkoituksenmukaisesti. Aineistossa itseohjautuvuutta mahdollistaviksi tekijöiksi koettiin esihenkilön tuki, luottamus ja kannustus, tiimin tuki ja tapa työskennellä sekä organisaation toimintakulttuuri. Tulokset ovat linjassa Martelan ja Jarengon (2017, 12–13) kuvauksessa siitä, että itseohjautuvassa tiimissä tiimit päättävät itse toimintansa järjestämisestä organisaation sille asettamissa raameissa.

Työn johtamisen oikeudet sen sijaan koettiin työn tekemisen oikeuksia heikommiksi. Työn johtamisen oikeuksien osalta aineistosta nousi esiin henkilöstön vähäinen mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitkä ovat organisaation päämääriä, miten onnistumisia mitataan ja miten niistä palkitaan. Aineiston perusteella vastaajat tunnistivat oikeutensa ja mahdollisuutensa organisaation kehittämisen suhteen, mutta he eivät kuitenkaan jatkuvasti hyödyntäneet tätä mahdollisuutta viemällä kehittämisehdotuksia eteenpäin. Decin ym. (2017, 39) mukaan palkkiot, määrääjat, seuranta, tavoitteiden asettaminen, ja työn suunnittelu ovat tärkeitä tämän päivän organisaatioiden sekä henkilöstön johtamisessa. Martela ja Jarenko (2017, 22) esittävät, että vaikka johdolla on yleiskuva toiminnasta ja sen kehittämisestä, tulisi organisaation kehitystyöhön ottaa mukaan myös konkreettista työtä tekevät tahot, sillä kehittämis-työhön sitoutunut henkilöstö myös tuottaa parempia työn tuloksia. Tämä kuitenkin edellyttää henkilöstön ymmärrystä oman työn kytkeytymisestä organisaation tavoitteisiin sekä tiimin mahdollisuutta organisoida itse toimintaansa. Mitä ylemmäs hierarkiassa yksilö asettuu, sitä enemmän hän kokee oikeuksia paremman työn tekemiseen ja johtamiseen sekä valtuuksia organisaation kehittämiseen. (Morikawa ym. 2022, 324.)

Toisella tutkimuskysymyksellä selvitettiin, kuinka hierarkkiseksi henkilöstö kokee kohdeorganisaation. Aineiston perusteella vastaajat kokivat kohdeorganisaation vain vähän hierarkkiseksi, ja lähiesihenkilöiden työntekijöihin kohdistama kontrollointi koettiin

pääsääntöisesti vähäiseksi. Henkilöstön kokemuksia tukevat myös aiemmat tutkimukset siitä, että pienissä yksityisen sektorin organisaatioissa organisaation itseohjautuvuus on suurempaa (Martela ym. 2021, 21; Morikawa ym. 2022, 320). Henkilöstömääränsä perusteella kohdeorganisaatio luokitellaan pieneksi tai keskisuureksi toimijaksi. Aineistossa nousi kuitenkin esiin hajontaa oman tiimin päätöksentekokyvyn suhteen, ja vastaajista yli puolet koki, että kaikkiin tai lähes kaikkiin päätöksiin tarvitaan ylempien tahojen lupa. Vastaajat kokivat voivansa vaikuttaa sekä yksittäisten työntekijöiden että tiimien työtehtäviin, tavoitteisiin ja sisäiseen tehtävänjakoon sekä yhteisen tekemisen koordinointiin ja siihen, ketkä tekevät yhteistyötä keskenään. Sen sijaan mahdollisuus vaikuttaa kohdeorganisaation strategiaan ja tavoitteisiin sekä uusien henkilöiden rekrytointiin koettiin olevan kauimpana yksittäisen työntekijän päätöksentekovallasta. Vuoren (2021, 363) mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa vastuu organisaation kehittämisestä tulisi olla koko organisaatiolla ja sen yksilöillä.

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää, mitkä tekijät lisäävät kohdeorganisaation henkilöstön itseohjautuvuutta. Aineistossa itseohjautuvuutta mahdollistaviksi tekijöiksi nousivat esihenkilön tuki, luottamus ja kannustus, tiimin tuki ja tapa työskennellä sekä organisaation toimintakulttuuri. Lähiesihenkilöltä saadussa tuessa korostuivat hyvä kommunikaatio ja viestintä sekä luottamus, kannustus ja tuki itsenäiseen ideointiin ja päätöksentekoon. Lähiesihenkilön koettiin myös olevan tärkeässä asemassa viestinviejänä johdon ja tiimien välillä. Auran ym. (2021, 30) mukaan henkilöstöä tulisi osallistaa vahvasti ja priorisoida johtamista. Johdon luottamus lähiesihenkilöihin heijastuu lähiesihenkilöiden kannustavuuden tasona työntekijöitä kohtaan. Myös Vuoren (2021, 358–359) mukaan johdon tehtävä on luoda henkilöstölle psykologinen turvallisuuden tunne, ja luottaa työntekijän osaamiseen ja haluun tehdä työnsä. Johdon tulee myös mahdollistaa ongelmien ja virheiden käsittely turvallisesti ja ilman seuraamuksia, mikä on oleellinen osa myös kohdeorganisaation toimintafilosofiaan kuuluvaa kokeilukulttuuria sekä oppivan organisaation ideologiaa.

Neljännän tutkimuskysymyksen avulla selvitettiin, mitkä tekijät estävät kohdeorganisaation henkilöstön itseohjautuvuutta. Aineistossa eniten itseohjautuvuutta estäväksi seikaksi nousivat palvelunostajan asettamat vaatimukset ja tavoitteet, työn järjestelyt sekä yksilön ominaisuudet. Perustyöhön kuluvan ajan koettiin kuluttavan työaika niin, ettei aikaa suunnittelutyölle enää jäänyt. Ryanin ja Decin (2017, 20) mukaan itseohjautuvuusteoria näkee ihmisen aktiivisena, ja itselleen haasteita sekä päämääriä tavoittelevana yksilönä, jonka hyvinvointiin ja suorituskykyyn motivaatio vaikuttavat. Näin ollen voidaan katsoa, että mikäli yksilö kokee työssään suorittavansa ainoastaan ulkoapäin tulleita, suorittavia työtehtäviä, on kokemus itseohjautuvuudesta ja hyvinvoinnista vähäinen.

Vastaajat kokivat, että he voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja toimintaansa, mutta toisaalta esille tuotiin myös arkityön järjestelyihin, kuten ryhmäkoonpanoihin ja ohjausvastuuseen liittyviä seikkoja, joiden koettiin vähentävän itseohjautuvuutta. Aineistosta ei tule ilmi, minkä takia itseohjautuvuutta estäviin käytäntöihin ei ole tehty muutoksia, tai miksi niihin ylipääntään on ryhdytty. Henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa palveluita käyttäviin asiakkaisiin, mutta tiimi voi sisäisten järjestelyiden avulla esimerkiksi vaihtaa ryhmäkoonpanoja tai ohjausvastuuta, ja toteuttaa esimerkiksi työnkiertoa.

Aineistossa yksittäistapauksena itseohjautuvuutta estäväksi tekijäksi esiin nousi esihenkilöiden tapa kommunikoida, jonka oli koettu vaikuttavan negatiivisesti alttiuteen tehdä itsenäisiä päätöksiä. Kohdeorganisaation toimintafilosofiaan kuuluvaan toiminnan jatkuvaan kehittämiseen kuuluu ajatus siitä, että johto ja esihenkilöt tukevat työntekijöitä kohti asiantuntijuutta sekä omien ratkaisujen tekemistä. Sen mukaan johtaminen sallii epäonnistumiset, kannustaa kokeiluihin ja näkee kysymykset, ristiriidat ja ongelmat mahdollisuutena taitojen ja ymmärryksen lisäämiseen sekä toimintatapojen muuttamiseen. Myös itseohjautuvuutta tukevan transformationaalisen johtamistyyppin peruseriaatteisiin kuuluu se, että esihenkilö kannustaa työntekijöitä uusiin toimintatapoihin ja esittämään myös poikkeavat näkemykset (Bass & Riggio 2006, 5). Jotta vastaavanlaisilta kokemuksilta vältytään, tulisi varmistaa, että sekä johdolla, esihenkilöillä että työntekijöillä on yhteneväinen ymmärrys siitä, missä rajoissa kukin toimija voi tehdä itsenäisiä päätöksiä. Työn reunaehtojen selkiyttäminen nousikin aineistossa esiin keinona, jonka avulla itseohjautuvuutta voitaisiin kehittää.

Viidennellä tutkimuskysymyksellä oli tarkoitus selvittää, mitkä ovat kohdeorganisaation henkilöstön kehittämissuhteet itseohjautuvuuden ja sen johtamisen vahvistamiseksi. Vastaajien mukaan itseohjautuvuutta voitaisiin kohdeorganisaatiossa kehittää lisäämällä yhteistyötä ja vuorovaikutusta, perehdytystä sekä koulutusta ja työnohjausta. Lähesihenkilöiden toivottiin tuovan keskustelua itseohjautuvuudesta enemmän esille ja mahdollistavan itseohjautuvuuden toteutumista erilaisilla työn järjestelyillä. Lisäksi toivottiin, että itseohjautuvuudesta sekä sen tärkeydestä ja tavoiteltavuudesta keskusteltaisiin enemmän. Kohdeorganisaation toimintafilosofia sekä toiminnan perusarvot sisältävät runsaasti itseohjautuvuuden elementtejä, minkä lisäksi toiminnan perustana oleva yksilöllisyys korostaa työntekijän vapautta ja vastuuta palvelun suunnittelun ja toteuttamisen suhteen. Voiko olla, että tämän päivän tiukentuneet säädökset sekä lisääntynyt valvonta lisääntyneine paperitöineen, on vienyt meitä kauemmas organisaation perustehtävästä? Aineistossa nämä seikat nousivat esiin itseohjautuvuutta estävinä tekijöinä. Sen lisäksi, että kohdeorganisaation toimintafilosofian ja perusarvojen merkitystä osana perehdytysprosessia tulisi korostaa, olisi niistä käytävää keskustelua lisäävä koko henkilöstön kesken.

Vastauksissa tuotiin esille, että uusille työntekijöille tulisi jakaa laajemmin tietoa kohdeorganisaation toiminnasta ja sen taustoista, jotta uudet työntekijät ymmärtäisivät organisaatiota ja sen toimintaa paremmin. Myös Larjovuori ym. (2021, 53–56) pitävät työyhteisön toimintatavoista ja arvoista kertomista tärkeänä tekijänä edesauttamaan yksilön kykyä ohjata omaa työtään sekä yhteisiä päämääriä, toimia työyhteisön jäsenenä sekä kantaa vastuu itsestään. Mentorin avulla tapahtuvan perehdytyksen tulisi sisältää toimintamalleihin tutustumista monipuolisesti, ja itseohjautuvuutta tukevia toimintatapoja tulisi voida harjoitella ja kehittää yhdessä. Toiminnan ja toimintamallien kehityspotentiaali tulisi myös huomioida sen historia, nykytila ja kehitysmahdollisuudet huomioiden. Kohdeorganisaation perehdytysmateriaali sisältää tietoa organisaation historiasta, mutta tulevaisuudessa tulisi pohtia sitä, miten käytännön esimerkkejä itseohjautuvasta työotteesta voitaisiin tuoda paremmin esille. Tieto toiminnan historiasta ja toimintafilosofiasta on kirjallisena koko henkilöstön saatavilla, mutta aineiston perusteella yhteistä keskustelua siitä tulisi lisätä. Aineiston perusteella myös työn reunaehtoihin sekä koulutuksen tuomiin rajoituksiin ja vaatimuksiin toivottiin selkeyttä.

Aura ym. (2021, 5) nostavat itseohjautuvuuden johtamisessa keskeiseksi sen, että lähiesihenkilöt kannustavat työntekijöitä itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuuteen kannustamista tukevat lähiesihenkilön hyvä johtajuus, osaaminen sekä motivaatio työntekijöiden tukemiseen. Aineistossa nousi esiin pääsääntöisesti tyytyväisyys sekä tiimin että esihenkilön tukeen ja toimivaan kommunikaatioon. Yksittäisissä vastauksissa nostettiin kuitenkin esiin myös esihenkilöiden ristiriitainen viestintä sekä toive tavata esihenkilö useammin. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittämistä onkin syytä tarkastella sekä lähitiimin välisen vuorovaikutuksen, lähiesihenkilön ja tämän tiimin, lähiesihenkilön ja johdon sekä yksittäisten työntekijöiden ja johdon välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen näkökulmasta.

6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Eurooppalainen tutkimuseettinen ohjeistus nostaa hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteiksi luotettavuuden, rehellisyyden, arvostuksen ja vastuunkannon (ALLEA 2023, 5). Hirsjärven ym. (2009, 232–233) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa selostamalla tutkimuksen toteuttaminen tarkasti sen kaikki vaiheet huomioiden. Tähän sisältyvät niin aineiston tuottamisen olosuhteet, luokittelujen tekeminen aineistoa analysoitaessa sekä tutkijan tekemien tulkintojen perustelu. Kysely on ollut jokaiselle vastaajalle samanlainen, eikä tutkimuksen tekijä ole voinut vaikuttaa omalla olemuksellaan tai kysymysten esittämisen tavalla tiedonantajien vastauksiin. Tutkimuksen raportoinnissa vastausten luokittelu on perustelu, ja aineiston tiivistämisestä sekä teemoittelusta on esitetty

esimerkkejä. Lisäksi tutkijan tekemät tulkinnat on perusteltu, ja raporttiin on sisällytetty alkuperäisiä ilmauksia kyselyn avoimista kysymyksistä.

Koko tämän tutkimusprosessin ajan on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen luotettavuus on varmistettu huomioimalla toiminnan laatu koko tutkimusprosessin ajan aina suunnittelusta ja käytetyistä menetelmistä analyysien tekoon. Rehellisyys on varmistettu tutkimuksen suunnittelulla, toteutuksella ja arvioinnilla. Tutkimuksesta on viestitty avoimesti, puolueettomasti ja sen yksityiskohtia salaamatta. Tutkimukseen osallistuneita tiedonantajia ja heidän kokemuksiaan on kohdattu arvostavasti. Tutkimuksen tekijä on kantanut vastuun tutkimuksesta koko prosessin ajan. Tutkimussuunnitelmaa tehdessä on huomioitu aiempi tutkimustieto itseohjautuvuuteen ja sitä tukevaan johtamiseen liittyen.

Tarvittavat tutkimusluvut on hankittu ennen tutkimusaineiston keruun aloittamista. Yhteistyö kohdeorganisaation kanssa on prosessin alusta asti ollut aktiivista, ja saadut kehitysehdotukset on huomioitu sekä tutkimussuunnitelmassa että tutkimuksen toteutuksessa. Tutkimuksella ei ole rahoituslähteitä, eli se on täysin riippumaton. Tutkimusta tehdessä on huolehdittu tietosuojalainsäädännön sekä luottamuksellisuuden ja tiedonantajien anonymiteetin noudattamisesta. Taustatietoina kerättiin vastaajan ikä, sukupuoli, koulutustausta, työuran pituus ja se, työskenteleekö henkilö asumisyksikössä vai päiväaikaisissa palveluissa, mutta nämä tiedot eivät ole yhdistettävissä vastauksiin. Kyselyyn vastaaminen oli tiedonantajille vapaaehtoista, eikä siitä aiheutunut heille haittaa. Tutkimuksessa on viitattu asianmukaisesti lähdeaineistoon, eikä esitetty muiden tuottamaa tietoa omanaan. Puolueettomuus huomioitiin tässä tutkimuksessa ymmärtämällä tiedonantaja itsenään ilman, että tutkijan omat näkemykset vaikuttivat heidän antamaansa tietoon. Tätä seikkaa helpotti se, että kyselytutkimus toteutettiin anonyymisti. Tutkimuksessa kerättyä aineistoa käytettiin ainoastaan tämän tutkimuksen tarkoitukseen, ja aineisto poistettiin asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua. Tämän tutkimuksen keskeiset tulokset jaetaan kohdeorganisaation tiimivas- taaville tutkimuksen valmistuttua, jotta he voivat käsitellä itseohjautuvuuden teemaa oman tiiminsä kanssa. Lisäksi koko kohdeorganisaation henkilöstölle lähetetään tieto tutkimuksen julkaisemisesta.

Tämä tutkimus onnistuu tavoitteessaan tuottaa tietoa kohdeorganisaation henkilöstön kokemasta itseohjautuvuudesta. Tutkimuksen tietoperustana on laajasti itseohjautuvuutta koskevaa tutkimustietoa, ja kyselyn tuottama aineisto vastaa tutkimuskysymyksiin. Myös tutkimusprosessiin ja empiirisiin toimintatapoihin, aineiston laatuun sekä tutkimustuloksiin ja päätelmiin on kiinnitetty huomiota laadun varmistamiseksi. Tutkimusprosessin eri vaiheet on kuvattu tarkasti ja perusteltu eri menetelmien valinta. Tutkimuksen laadun kannalta myös aineiston laatuun on kiinnitetty huomiota aineiston huolellisella keräämisellä ja käsittelyllä.

Tutkimuksen lopputulosten ja päätelmien osalta on varmistettu, että tutkimuskysymyksiin on vastattu, ja raportointi on tehty selkeästi ja ymmärrettävästi. Tuloksia on myös arvioitu suhteessa aiempaan itseohjautuvuutta koskevaan tutkimustietoon.

Sekä validiteetti että reliabiliteetti liittyvät oleellisesti tutkimuksen laatuun. Validiteettia eli pätevyyttä voidaan käyttää myös yleisenä terminä kuvaamaan tutkimuksen laatua ja luotettavuutta. Validiteetti on tutkimuksen laatua kuvaava yleinen termi, joka merkitsee tutkimuksen kykyä kuvata tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Ronkainen ym. 2014, 130.) Validiteetin varmistamisessa tarkastellaan sitä, että tutkimus tutkii aihetta, jota se sanoo tutkivansa ja sitä, että tutkimuksen tuottamat käsitteet kuvaavat ilmiötä ja että ne ovat aineiston perusteellisia. Tieto tulee myös tuottaa pätevästi ja sen on pädeävä tutkimuskohteeseen. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen sisäistä logiikkaa ja johdonmukaisuutta, kun taas ulkoinen validiteetti kuvaa tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä yhteydestä toiseen. (Ronkainen ym. 2014, 129–131.) Tämän tutkimuksen validiteetti osoitetaan avaamalla prosessin aikana tulleita valintoja sekä kuvaamalla aineistoa ja analyysiä tarkasti ja selkeästi. Reliabiliteetti, josta voidaan käyttää myös termiä reliabelius kuvantaa mittauksen tarkkuutta, luotettavuutta, toistettavuutta sekä tutkimuksen kykyä antaa jäsenettyjä vastauksia. Tutkimuksen kannalta reliabiliteetti kuvastaa mittauksen sekä aineiston analysoinnin yhdenmukaista suorittamista sekä sen johdonmukaisuutta ja tarkkuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Ronkainen ym. 2014, 131–132.)

Reliabiliteettia voidaan pitää tämän tutkimuksen heikkoutena tiedonkeruun perustana olevan kyselyn vähäisen vastaajamäärän vuoksi. Näin ollen tämä tutkimus antaa tärkeää taustatietoa tulevaisuuden kehittämistyötä varten, mutta sen perusteella ei voida luoda kuvausta kohdeorganisaation henkilöstön kokemasta itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta, eikä kohdeorganisaation hierarkkisuudesta ja päätöksenteon hajauttamisesta. Huomionarvoista on myös se, että asumispalveluiden henkilöstö oli vastaajissa vähemmän edustettuna kuin päiväaikaisten palveluiden henkilöstö. Tämän tutkimuksen validiteetin kannalta on huomioitava myös se, että tiedonantajat ovat voineet käsittää kyselyn kysymykset tai käsiteltävän aiheen toisin, kuin tutkija on ne tarkoittanut. Tästä antavat viitteitä esimerkiksi jotkin avointen kysymysten vastaukset, joissa kuvaillaan itsenäistä työskentelyä itseohjautuvuuden sijaan. Siinä missä itseohjautuvalla työskentelyllä tarkoitetaan sekä yksilön että tiimin kykyä ja mahdollisuuksia johtaa omaa toimintaansa ja tehdä työssään itsenäisiä ratkaisuja organisaation sekä työympäristön asettamia reunaehtoja noudattaen, voi itsenäinen työskentely tarkoittaa yksinkertaisimmillaan tutun tehtävän tekemistä yksin. Kyselyn heikkoutena voidaan nähdä myös se, että se mahdollisti muutaman sanan mittaiset vastaukset, joiden merkitys jäi tutkijalle avoimeksi. Tutkija ei ole myöskään voinut esittää tiedonantajille tarkentavia kysymyksiä, sillä tutkimusaineisto on kerätty anonyymillä kyselylomakkeella.

6.3 Johtopäätökset, kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että kyselyyn vastanneet henkilöt kokevat kohdeorganisaation vain hieman hierarkkiseksi. Tästä huolimatta yli puolet kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että kaikkiin tai lähes kaikkiin päätöksiin tarvitaan ylempien tahojen lupa. Nämä seikat ovat ristiriidassa keskenään sekä itseohjautuvuuden että itseorganisoitumisen näkökulmasta. Tulevaisuudessa tulisikin pohtia sitä, missä asioissa kohdeorganisaation henkilöstö voi tehdä itsenäisiä päätöksiä työnsä toteuttamisen ja kehittämisen suhteen. Lisäksi tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että vastaajilla on mahdollisuus itseohjautuvuuteen, mutta sitä ei hyödynnetä niissä määrin, kuin se olisi mahdollista. Kyselyyn vastanneet tunnistavat mahdollisuutensa itseohjautuvuuteen ja tiimin itsenäiseen päätöksentekoon, mutta eivät kuitenkaan aktiivisesti hyödynnä sitä. Aineiston mukaan esimerkiksi ryhmäkokoontamisiin ja ohjausvastuuseen liittyen oli olemassa järjestelyitä, jotka koettiin itseohjautuvuutta estäviksi tekijöiksi. Kyseiset seikat ovat kuitenkin lähtökohtaisesti tiimin itsensä järjesteltävissä, joten kysymykseksi jää, minkä vuoksi tämänkaltaisiin järjestelyihin on ryhdytty, miksi niihin ei ole tavoiteltu muutosta tai miksi toivottu muutos ei ole toteutunut.

Aineiston perusteella kohdeorganisaation sisällä on eroja niin yksittäisten työntekijöiden, tiimien ja toimintayksiköiden välillä itseohjautuvuuden toteutumisen ja toteuttamisen suhteen. Osa eroavaisuuksista vaatii toimenpiteitä työntekijöiden, ja osa taas esihenkilöiden ja johdon toimesta. Ensiarvoisen tärkeää olisi kuitenkin käydä avointa keskustelua kohdeorganisaation toimintafilosofiasta, itseohjautuvuudesta sekä sosiaali- ja terveystalouden vaatimuksista ja säädöksistä. Itseohjautuvuus ja sen mahdollisuudet tulisi tuoda ymmärrettävästi ja käytännön esimerkkien tasolla osaksi keskustelua henkilöstön itseohjautuvuuden kokemuksen vahvistamiseksi. Myös psykologisten perustarpeiden – autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden – toteutumista tulisi tarkastella niin yksilön kuin tiimin tasolla. Psykologisten perustarpeiden täytymisellä ja itseohjautuvuuden toteutumisella voi olla suuri vaikutus kohdeorganisaation henkilöstön työhyvinvointiin sekä työn imun kokemiseen.

Aineiston perusteella kyselyyn vastanneet henkilöt pystyvät vaikuttamaan eniten arkityöhön liittyviin asioihin, kuten yksittäisten työntekijöiden ja tiimien työtehtäviin, tavoitteisiin ja sisäiseen tehtävänjakoon. Sen sijaan mahdollisuus vaikuttaa kohdeorganisaation strategiaan ja tavoitteisiin koettiin vähäisenä. Tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, millaisten keinojen avulla henkilöstö voisi kokea olevansa osa organisaation päätöksentekoa suuremmissa mittakaavassa. Keinoja tähän voisivat olla vuosittaisten tyytyväisyyskyselyiden, SWOT-analyysien sekä yksiköiden omien toimintasuunnitelmien päivittämisen organisatiotason vaikutuksen kirkastaminen.

Koska kohdeorganisaatiossa ei ole palkitsemis- tai bonusjärjestelmää, tulisi miettiä erilaisia keinoja, miten henkilöstöä voitaisiin motivoida myös ulkoisin keinoin. Vaikka yksilön sisältä kumpuavalla motivaatiolla on suuri merkitys itseohjautuvuuden kokemuksen, työhyvinvoinnin sekä työn imun kokemisen kannalta, on ulkoisella motivaatiolla edelleen paikkansa.

Kuviossa 17. on eritelty tässä tutkimuksessa esiin nousseet kehittämisen kohteet itseohjautuvuuden mahdollistamisen kannalta kohdeorganisaatiossa. Kehittämiskohteiden viereen on listattu keinoja näiden tekijöiden vahvistamiseksi.



Kuvio 17. Itseohjautuvuuden kannalta oleelliset tekijät ja keinot niiden kehittämiseksi kohdeorganisaatiossa

Tämän soveltavan määrällisen tutkimuksen tuloksena tuotettiin tietoa kohdeorganisaation henkilöstön kokemasta itseohjautuvuudesta, sen johtamisesta sekä kohdeorganisaation hierarkisuudesta ja päätöksenteon hajauttamisesta organisaatiossa. Lisäksi kartoitettiin henkilöstön kehittämisehdotuksia itseohjautuvuuden ja sen johtamisen vahvistamiseksi. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää kohdeorganisaation henkilöstön itseohjautuvuuden ja sen johtamisen kehittämiseksi sekä organisaation hierarkian ja päätöksenteon hajauttamisen tarkastelemiseksi erilaisten kehittämishankkeiden avulla. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää henkilöstön kehittämispäivissä sekä tiimi-palavereissa keskustelun herättäjinä, jolloin tiimit voivat itse kehittää omaa toimintaansa ja vahvistaa itseohjautuvuuttaan. Tätä soveltavaa määrällistä tutkimusta voidaan myös

hyödyntää samankaltaisten organisaatioiden henkilöstön itseohjautuvuuden ja sen johtamisen sekä hierarkkisuuden ja päätöksenteon hajauttamisen kartoittamiseksi henkilöstön näkökulmasta.

Tämä tutkimus luo hyvän pohjan jatkotutkimuksille sekä kehittämistyölle kohdeorganisaation henkilöstön itseohjautuvuuteen ja sen johtamiseen liittyen. Kaikki kuviossa 17. esitetyt tekijät voivat toimia tulevaisuudessa jatkotutkimuksen ja kehittämistyön kohteina. Niistä jokainen vaatii syvempää tarkastelua ja avointa keskustelua organisaation sisällä. Jatkotutkimuksen kannalta oleellista olisi osallistaa kohdeorganisaation henkilöstö mukaan kehittämistyöhön. Näin voidaan päästä pureutumaan kehittämiskohteiden juurisyihin ja kerätä tärkeää tietoa ja kehittämisehdotuksia kohdeorganisaation henkilöstöltä.

Lähteet

- ALLEA – All European Academies. 2023. The European Code of Conduct for Research Integrity. Revised Edition. Berlin: ALLEA – All European Academies. Viitattu 12.10.2023. Saatavissa DOI 10.26356/ECOC.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Tutkimusraportti. Helsinki: Kuntoboss Oy.
- Bass, B. & Riggio, R. 2006. Transformational leadership. Second edition. Psychology Press: New York. Viitattu 12.10.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. 2017. Self-determination theory in work organizations: The state of science. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 4. 19-43. Viitattu 11.10.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000a. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry. 11:4. 227–268. Viitattu 12.10.2023. Saatavissa DOI 10.1207/S15327965PLI1104_01
- Hakanen, J. 2011. Työn Imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Inam, A., Ho, J.A., Sheik, A.A., Shafqat, M. & Najam, U. How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work? Curr Psychol. 2023;42(5):3596-3609. Viitattu 11.10.2023. Saatavissa DOI: 10.1007/s12144-021-01697-5
- Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. 2021 Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa -tutkimushankkeen loppuraportti. Tampereen yliopisto. Viitattu 23.3.2023. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/136622>
- Martela, F. 2020. Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. Työn tuuli 2/2020, 21–28. Viitattu 23.3.2023. Saatavissa <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>

- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto University. Viitattu 12.10.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 9–32.
- Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? Hallinnon tutkimus. Vol. 41 (4). 312–328. Viitattu 23.3.2023. Saatavissa DOI <https://doi.org/10.37450/ht.111867>
- O'Donoghue, D. & van der Werff, L. 2022. Empowering leadership: balancing self-determination and accountability for motivation. *Personnel Review*. Vol. 51. No. 4. 1205–1220. Emerald Publishing Limited. Viitattu 12.10.2023. Saatavissa DOI <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0619>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. & Mäki, L. 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla. Kohti valmentavaa johtamista ja itseohjautuvia tiimejä. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 225–285.
- Pasanen, H. 2001. Itseohjautuvuus aikuiskoulutuksessa. *Aikuiskasvatus* 21(1). 46–55. DOI: <https://doi.org/10.33336/aik.93338>
- Pekkarinen, L. & Pulkkinen, J. M. 2023. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022. Kevan tutkimuksia. Vol. 1. Helsinki: Keva.
- Rahmadani, V. G. & Schaufeli W. B. 2022. Engaging Leadership and Work Engagements as Moderated by “Diuwongke”: an Indonesian Study. *International journal of human resource management* 33 (7). 1267-1295. Viitattu 12.10.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1799234>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press. Viitattu 12.10.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. 1.–3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Van Dorssen-Boog, P., van Vuuren, T., de Jong, J. & Veld, M. 2022. Healthcare workers' autonomy: testing the reciprocal relationship between job autonomy and self-leadership and moderating role of need for job autonomy. *Journal of Health Organization and Management*. Vol. 36 (9). 212-231. Viitattu 23.3.2023. Saatavissa DOI 10.1108/JHOM-04-2022-0106

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (toim.) 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian Perusteet. 3. täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. 2019. Valmentava esimiestyö – vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita. 169–184.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän tutkimus* 19 (3). 348–373.

Liite 1. Kysely

Kohdeorganisaation asumis- ja päiväaikaisten palveluiden henkilöstön kokemuksia ja kehittämisehdotuksia itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta

Tämän kysely on osa opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on kartoittaa kohdeorganisaation asumis- ja päiväaikaisten palveluiden henkilöstön työssään kokemaa itseohjautuvuutta sekä organisaation itseorganisoitumisen astetta. Lisäksi kartoitetaan, miten lähiesihenkilö tukee ja johtaa työntekijöitä itseohjautuvuuteen, ja miten johtamista tulisi kehittää itseohjautuvuuden vahvistamiseksi. Kyselyn aineisto analysoidaan, ja sen avulla tuotetaan kehittämisehdotuksia itseohjautuvuuden ja sen johtamisen kehittämiseksi.

Itseohjautuvuus tarkoittaa sekä yksilön että tiimin kykyä ja mahdollisuuksia johtaa omaa toimintaansa ja tehdä työssään itsenäisiä ratkaisuja organisaation sekä työympäristön asettamia reunaehtoja noudattaen.

Osallistuminen on vapaaehtoista ja kyselyyn vastaaminen anonymia. Kyselyssä ei kysytä henkilötietoja. Aineisto on salassa pidettävää, ja niitä käsittelee ainoastaan Riina Rossi. Kun opinnäytetyö on valmis, kerätty aineisto hävitetään välittömästi ja asianmukaisesti.

Kysely sisältää taustatietojen lisäksi seitsemän suljettua kysymysosiota sekä kuusi vapaaehtoista avointa kysymystä. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia.

Tämä kysely on laadittu mukailien Martelan ym. (2021) laatimaa itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen mittaristoa. (Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto University.)

Kiitos jo valmiiksi vastauksista ja yhteistyöstä itseohjautuvuuden kehittämiseksi!

TAUSTATIEDOT

Seuraavassa sinulta tiedustellaan joitakin taustatietoja. Tulokset raportoidaan taustatietojen mukaan niin, että yksittäiset vastaajat eivät ole tunnistettavissa.

1. Kuinka kauan olet työskennellyt kohdeorganisaatiossa?*

- Alle 6 kk
- 6 kk – 2 vuotta
- 2–5 vuotta
- 5–10 vuotta
- Yli 10 vuotta

2. Työskentelen*

- Asumisyksikössä
- Päiväaikaisissa palveluissa
- Sekä asumisyksiköissä että päiväaikaisissa palveluissa

3. Päätoiminen työnkuva*

- Työntekijä (hoitaja tai ohjaaja)
- Esihenkilö (tiimivastaava tai ylin johto)

4. Ikä*

- 18–24 vuotta
- 25–34 vuotta
- 35–44 vuotta
- 45–54 vuotta
- 55–64 vuotta
- Yli 65 vuotta

5. Sukupuoli*

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua vastata

6. Koulutus (ylin suoritettu tutkinto)*

- Peruskoulu
- Ammattikoulu
- Ylioppilas
- Opistotaso
- Alempi korkeakoulututkinto (ammattikorkeakoulu tai yliopisto)
- Ylempi korkeakoulututkinto (ammattikorkeakoulu tai yliopisto)

ORGANISAATION ITSEORGANISOITUMISEN ASTE

Seuraavien kysymysten avulla on tarkoitus kartoittaa kohdeorganisaation hierarkkisuuutta. Liu'uta liukukytkintä janalla siihen kohtaan, joka vastaa tämänhetkistä kokemustasi asiasta. Huomioithan, että liukukytkintä on kaikissa tapauksissa liikutettava, jolloin se muuttuu tummansiniseksi, ja valinta aktivoituu.

7. Miten hierarkkinen kohdeorganisaatio on?*

Hierarkkisuuudella tarkoitetaan sitä, kuinka vahvasti päätösvalta ja oikeus määrätä miten asiat tehdään, on keskitetty ylimmälle johdolle sen sijaan että se jakautuisi tasaisesti kaikkien työntekijöiden kesken.

- 1 (Erittäin epähierarkkinen - 5 (Erittäin hierarkkinen)

8. Kuinka paljon lähiesihenkilöt kontrolloivat alaistensa tekemisiä?*

- 1 (eivät lainkaan) - 5 (jatkuvasti)

9. Miten kuvailisit oman tiimisi päätöksentekokykyä?*

- 1 (pystymme päättämään kaikesta itsenäisesti) - 5 (kaikkiin päätöksiin tarvitaan ylempien tahojen lupa)

10. Itseorganisoitumisen aste koskien tiettyjä työtehtäviä*

Tässä osiossa tarkastellaan sitä, kenellä on mahdollisuus olla mukana päättämässä seuraavista asioista kohdeorganisaatiossa.

1 = kaikki yksittäisistä työntekijöistä lähtien, 5 = vain ylin johto.

Li'uta liukukytkintä janalla siihen kohtaan, joka vastaa tämänhetkistä kokemustasi asiasta. Huomioithan, että liukukytkintä on kaikissa tapauksissa liikutettava, jolloin se muuttuu tummansiniseksi, ja valinta aktivoituu.

Tarkasteltava asia	Vastausvaihtoehdot
Kohdeorganisaation strategia ja tavoitteet	1 (kaikki yksittäisistä työntekijöistä ja tiimeistä lähtien) – 5 (vain ylin johto)
Kohdeorganisaation toimintatapojen kehittäminen ja uusien toimintatapojen käyttöönotto	1 (kaikki yksittäisistä työntekijöistä ja tiimeistä lähtien) – 5 (vain ylin johto)
Yksittäisten työntekijöiden ja tiimien työtehtävät, tavoitteet ja sisäinen tehtäväjako	1 (kaikki yksittäisistä työntekijöistä ja tiimeistä lähtien) – 5 (vain ylin johto)
Yksittäiselle projektille tarvittavien resursien (työkalut, työvälineet, alihankinta) ostaminen	1 (kaikki yksittäisistä työntekijöistä ja tiimeistä lähtien) – 5 (vain ylin johto)
Mahdollisuus vaikuttaa yksittäisen työntekijän urakehitykseen	1 (kaikki yksittäisistä työntekijöistä ja tiimeistä lähtien) – 5 (vain ylin johto)
Miten yhteistä tekemistä koordinoidaan ja ketkä tekevät yhteistyötä keskenään	1 (kaikki yksittäisistä työntekijöistä ja tiimeistä lähtien) – 5 (vain ylin johto)
Uusien henkilöiden rekrytointi tiimeihin sekä kohdeorganisaation sisältä että ulkopuolelta	1 (kaikki yksittäisistä työntekijöistä ja tiimeistä lähtien) – 5 (vain ylin johto)
Työntekijöiden välisten konfliktien ratkaisu ja laiminlyönteihin puuttuminen	1 (kaikki yksittäisistä työntekijöistä ja tiimeistä lähtien) – 5 (vain ylin johto)

TYÖNTEKIJÄN KOKEMA ITSEOHJAUTUVUUS

Tämä osio on jaettu kolmeen alaskaalaan, jotka ovat: työn tekemisen oikeudet, työn johtamisen oikeudet ja osallisuus organisaation kehittämiseen.

11. Työn tekemisen oikeudet*

Kysymykset käsittelevät omaa kokemustasi siitä, miten paljon pystyt itsenäisesti tai yhdessä lähitiimisi kanssa päättämään omaan työhösi ja työpaikkaasi liittyvistä asioista. Vastaa kysymyksiin tämänhetkisen tilanteesi ja kokemuksesi mukaan.

1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Hieman eri mieltä, 4 = Ei samaa eikä eri mieltä, 5 = Hieman samaa mieltä, 6 = Jokseenkin samaa mieltä, 7 = Täysin samaa mieltä.

Tarkasteltava asia	Vastausvaihtoehdot
Voin olla työssäni oma-aloitteinen ja tehdä itsenäisiä päätöksiä työtäni koskien	1 (Täysin eri mieltä) - 7 (Täysin samaa mieltä)
Voin itsenäisesti priorisoida ja aikatauluttaa työtehtäväni, jotta ne parhaiten edistävät yhteisiä tavoitteita	1 (Täysin eri mieltä) - 7 (Täysin samaa mieltä)
Jos haluan muuttaa sitä, miten edistän työni tavoitteita, en tarvitse siihen lupaa esihenkilöltä	1 (Täysin eri mieltä) - 7 (Täysin samaa mieltä)

12. Työn johtamisen oikeudet*

Kysymykset käsittelevät omaa kokemustasi siitä, miten paljon pystyt itsenäisesti tai yhdessä lähitiimisi kanssa päättämään omaan työhösi ja työpaikkaasi liittyvistä asioista. Vastaa kysymyksiin tämänhetkisen tilanteesi ja kokemuksesi mukaan.

1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Hieman eri mieltä, 4 = Ei samaa eikä eri mieltä, 5 = Hieman samaa mieltä, 6 = Jokseenkin samaa mieltä, 7 = Täysin samaa mieltä.

Tarkasteltava asia	Vastausvaihtoehdot
Kun työni edistäminen edellyttää jonkin resurssin (työvälineen, osan, jne.) ostamista, en tarvitse siihen esihenkilöltä lupaa	1 (Täysin eri mieltä) - 7 (Täysin samaa mieltä)
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten onnistumisista työpaikallani palkitaan ja ketkä näitä palkkioita saavat	1 (Täysin eri mieltä) - 7 (Täysin samaa mieltä)
Voimme itse vaikuttaa siihen, minkälaista osaamista tiimiimme rekrytoidaan kohdeorganisaation sisältä tai ulkopuolelta	1 (Täysin eri mieltä) - 7 (Täysin samaa mieltä)
Pystyn vaikuttamaan siihen, miten onnistumista työpaikallani mitataan	1 (Täysin eri mieltä) - 7 (Täysin samaa mieltä)

Minulla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä päämääriä organisaationi asettaa ja millä strategialla se niitä tavoittelee	1 (Täysin eri mieltä) - 7 (Täysin samaa mieltä)
--	---

13. Organisaation kehittämisen oikeudet*

Kysymykset käsittelevät omaa kokemustasi siitä, miten paljon pystyt itsenäisesti tai yhdessä lähitiimisi kanssa päättämään omaan työhösi ja työpaikkaasi liittyvistä asioista. Vastaa kysymyksiin tämänhetkisen tilanteesi ja kokemuksesi mukaan.

1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Hieman eri mieltä, 4 = Ei samaa eikä eri mieltä, 5 = Hieman samaa mieltä, 6 = Jokseenkin samaa mieltä, 7 = Täysin samaa mieltä.

Tarkasteltava asia	Vastausvaihtoehdot
Viemme tiimissämme kehitysideoita jatkuvasti eteenpäin ja ne johtavat muutoksiin	1 (Täysin eri mieltä) - 7 (Täysin samaa mieltä)
Kohdeorganisaatiossa hyvät ideat johtavat muutoksiin riippumatta siitä kuka ne alun perin keksi	1 (Täysin eri mieltä) - 7 (Täysin samaa mieltä)
Kun minulla tai tiimilläni on kehitysidea, voimme viedä sitä eteenpäin ja se johtaa tavallisesti muutoksiin	1 (Täysin eri mieltä) - 7 (Täysin samaa mieltä)

AVOIMET KYSYMYKSET

Halutessasi voit vastata vielä seuraaviin avoimiin kysymyksiin. Kysymysten avulla kartoitetaan yksilöllisiä kokemuksia itseohjautuvuutta lisäävistä ja estävistä tekijöistä, sekä kehittämisehdotuksia itseohjautuvuuden ja sen johtamisen vahvistamiseksi. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan sitä, miten paljon pystyt itsenäisesti tai yhdessä lähitiimisi kanssa päättämään omaan työhösi ja työpaikkaasi liittyvistä asioista.

- 14. Kuvaile tilannetta, jossa olet toiminut itseohjautuvasti yksin tai yhdessä tiimin kanssa.**
- 15. Mitkä tekijät tämänhetkisessä työssäsi mahdollistavat itseohjautuvuuden?**
- 16. Mitkä tekijät tämänhetkisessä työssäsi estävät itseohjautuvuutta?**
- 17. Miten lähiesihenkilösi tukee sinua itseohjautuvuuteen?**
- 18. Miten lähiesihenkilösi voisi paremmin tukea sinua itseohjautuvuuteen?**
- 19. Miten itseohjautuvuutta voitaisiin kehittää kohdeorganisaatiossa?**

Kysely päättyy tähän. Halutessasi voit vielä antaa palautetta ja jakaa ajatuksiasi kyselyyn ja/tai käsitelyyn aiheeseen liittyen. Voit myös vielä palata muokkaamaan vastauksiasi, tai painaa "Lähetä", jolloin anonyymit vastauksesi tallentuvat.

20. Palautetta ja ajatuksia kyselyyn ja/tai aiheeseen liittyen

Kiitos vastauksesta!

*Pakollinen kysymys

Liite 2. Kutsu vastaamaan kyselyyn sekä muistutus kyselyyn vastaamisesta

Hyvä asumis- tai päiväaikaisten palveluiden työntekijä,

Opiskelen ylempää AMK-tutkintoa LAB-ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä asumis- ja päiväaikaisten palveluiden henkilöstön itseohjautuvuuteen liittyen. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön työssään kokemaa itseohjautuvuutta sekä organisaation itseorganisoitumisen astetta. Lisäksi kartoitetaan, miten lähiesihenkilö tukee ja johtaa työntekijöitä itseohjautuvuuteen, ja miten johtamista tulisi kehittää itseohjautuvuuden vahvistamiseksi. Tarkoituksena on tuottaa kehittämisehdotuksia itseohjautuvuuden ja sen johtamisen kehittämiseksi. Tavoitteena on kehittää henkilöstön kokemaa itseohjautuvuutta sekä sen johtamista, ja samalla vahvistaa henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työn imua. Kyselyyn vastaamalla annat ensiarvoisen tärkeää tietoa siitä, millaisia vaikuttamismahdollisuuksia sinulla on omaan työhösi.

Opinnäytetyöhön kutsutaan osallistumaan kaikki kohdeorganisaation asumis- ja päiväaikaisten palveluiden työntekijät. Osallistuminen on vapaaehtoista ja kyselyyn vastaaminen anonyymia. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu Webropol-kyselyn avulla. Kysely sisältää seitsemän suljettua kysymysosiota sekä kuusi vapaaehtoista avointa kysymystä. Kyselyssä ei kysytä henkilötietoja. Aineisto on salassa pidettävää, ja niitä käsittelee ainoastaan allekirjoittanut. Kun opinnäytetyö on valmis, kerätty aineisto hävitetään välittömästi ja asianmukaisesti. Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseuksessa syksyllä 2023 ja siitä tiedotetaan koko kohdeorganisaation henkilökuntaa erikseen.

Kysely on auki 25.5. - 8.6.2023 ja siihen vastaaminen kestää 10–15 minuuttia. Lisätietoja voi kysyä opinnäytetyön tekijältä sähköpostitse riina.rossi(at)student.lab.fi.

Linkki kyselyyn: <https://link.webropolsurveys.com/S/829A960218566946>

Kiitos jo valmiiksi arvokkaasta ajastasi ja avustasi!

Ystävällisesti,
Riina Rossi

Hei,

Itseohjautuvuuden kokemuksia koskevaan kyselyyn on tullut jo mukava määrä vastauksia – suuri kiitos teille siitä! Muistuttaisin kuitenkin niitä, jotka eivät vielä ole vastanneet, että torstai 8.6. on viimeinen päivä, jolloin voit vastata kyselyyn. Tämä muistutus lähetetään asumisyksiköiden sekä päiväaikaisten palveluiden henkilöstölle. Mikäli olet jo vastannut kyselyyn, voit jättää tämän viestin huomioimatta.

Monet tähän mennessä vastanneista ovat käyttäneet vastaamiseen alle kymmenen minuuttia, mutta toivottavaa on toki pysähtyä aiheen äärelle ihan rauhassa. Kyselyyn vastaaminen on työaika. Olisi erittäin tärkeää, että saisimme vielä juuri sinun vastauksesi kyselyyn, jotta saamme kattavan kuvan henkilöstön kokemuksista sekä kehittämisehdotuksista. Nyt on mahdollisuus tuoda äänesi kuuluviin anonyymisti!

Lisätietoja kyselystä voit halutessasi tiedustella allekirjoittaneelta sähköpostitse riina.rossi(at)student.lab.fi.

Linkki kyselyyn: <https://link.webropolsurveys.com/S/829A960218566946>

Kepeää kesäkuuta toivottaen,
-Riina Rossi