

Itseohjautuvuuden johtaminen 2020



Määritelmät

Itseohjautuvuus tarkoittaa tässä raportissa henkilöiden ja tiimien oma-aloitteisuutta sekä päätöksenteon vastuuta ja valtaa työn tavoitteista, työn tekemisestä, sekä työn tuloksellisuudesta.

Itseohjautuvuuden johtaminen tarkoittaa vastaavasti kokonaisuutta, jossa johto päättää strategiaan ja liiketoiminnan tavoitteisiin liittyvistä henkilöstön vastuista. Johdon ja mahdollisten lähijohtajien tehtävänä on henkilöstön tukeminen ja heidän toimintansa mahdollistaminen jaetun johtajuuden kautta.

Kokonaisuus tähtää asiakastarpeen mukaisen palvelun / tuotannon jatkuvaan toteuttamiseen ja asiakastarpeen arviointiin. Näin mahdollistetaan yrityksen uudistuminen liiketoiminnan vaatimusten mukaan.



Tutkimukseen kuuluneen asiantuntijaprosessin aikana määrittelimme itseohjautuvuuden johtamisen termejä. Samalla linjasimme, että käytämme esimies-sanasta lähijohtaja-sanaa kuvaamaan henkilöstön lähintä työn mahdollistajaa.

Esipuhe

Itseohjautuvuus on ollut esillä aktiivisesti johtamiseen liittyvässä keskustelussa viimeisten vuosien aikana. Keskustelussa on painottunut itseohjautuvuuden henkilö- ja tiimitason merkitys, mutta ilmiön johtaminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tämä tutkimus purettu itseohjautuvuuden johtamiseen.

Tutkimuksemme nimi on itseohjautuvuuden johtaminen 2020 ja käytämme raportissa ”itseohjautuvuus” termiä. Tutkimuksen kysymyksissä käytimme sanoja ”henkilöstö” ja ”työntekijät”, kun kartoitimme henkilöstötason toimintamalleja itseohjautuvuudessa. Näin selvitimme myös yksilöä laajempaa itseohjautuvuutta, jota kutsutaan eri yhteyksissä tiimi-, parvi- tai yhteisöohjautuvuudeksi. Koemme, että tutkimuksemme on kartoittanut itseohjautuvuutta varsin laajalla skaalalla, kun sitä verrataan perinteisimpiin hierarkkisiin johtamistapoihin. Tutkimuksen asiantuntijapaneelin sparrauksen pohjalta mallinsimme itseohjautuvuuden johtamisen neljään osa-alueeseen: asiakkaat, strategia, johtaminen, työn tekeminen.

Tämä tutkimus on jatkoa vuonna 2009 alkaneelle tutkimussarjalle, jossa olemme tutkineet strategisen hyvinvoinnin ja henkilöstötuottavuuden johtamista. Sisällytimme kyselylomakkeeseen edellisten tutkimusten tärkeimmät muuttujat, joten pystymme analysoimaan itseohjautuvuuden ja henkilöstötuottavuuden johtamisen yhteyksiä. Aineistosta teemme myös myöhemmin raportin, jossa kuvataan henkilöstötuottavuuden johtamisen trendejä vuodesta 2009 alkaen vuoteen 2020.

Tutkimuksen tekemisen on mahdollistanut **Työsuojelurahasto** saamamme tutkimusapuraaha, josta haluamme rahastoa kiittää. Tilinpäätöstiedot olemme saaneet **Bisnode Finland Oy**:ltä sovituksella muodossa. Kiitämme Bisnode Finland Oy:tä hyvästä yhteistyöstä. Haluamme myös kiittää niitä yrityksiä, jotka ovat nähneet vaivaa vastatessaan kysymyksiimme.

Tärkeä osa tutkimusta oli asiantuntijoiden panos tutkimuksen suositusten viimeistelemissä. Saimme hyviä kommentteja aihepiiriin liittyen johtamisen tieteellisestä näkökulmasta professoireilta *Pia Heilmann*, *Pauli Juuti*, *Liisa Mäkelä*, *Göte Nyman* ja *Janne Tienari*. Alan aktiivisista toimijoista panoksensa antoivat *Jukka Ala-Mutka*, *Jalmari Eklund*, *Karoliina Jarenko*, *Reijo Kangas*, *Kati Toikka* sekä *Markus Westerlund*. Yritysjohdon näkemykset olivat arvokkaita eritoten itseohjautuvuuden johtamisen asemoinnin osalta. Sparraajina olivat toimitusjohtajat *Stefan Björkman* Konstsamfundet, *Jukka Holm*, *Kai Kaasalainen*, *Raija Tapio* sekä *Jan Wasastjerna*. Olemme asiantuntijoille suuresti kiitollisia. Asiantuntijaprosessi kuvataan kappaleessa 8.

Toivomme tämän raportin ja sitä täydentävän trenditutkimuksen tulosten leviävän laajalle ja kuluvan lukijoiden käsissä. Molemmat raportit ovat ladattavissa osoitteesta ossiaura.com/julkaisut. Raporttien lisäksi tulemme luennoimaan ja bloggaamaan tuloksista aktiivisesti. Bloggaukseen käytämme pääasiallisesti sivustoa ossiaura.com/auran-faktat-blogi.

Helsingissä 25.2.2021

Ossi Aura

Guy Ahonen

Tomi Hussi

Juhani Ilmarinen

Sisällys

Määritelmät.....	2
Esipuhe.....	3
Sisällys	4
1. Tiivistelmä tuloksista	5
2. Itseohjautuvuuden taustaa	6
3. Tutkimuksen tavoitteet ja	8
menetelmät	8
4. Itseohjautuvuuden johtamisen kokonaisuuden rakentuminen – perusteet ja tulokset toimialoilla ja kokoluokissa	10
5. Henkilöstötuottavuuden johtamisen yhteys itseohjautuvuuden johtamisen tasoon.....	19
6. Henkilöstötuottavuuden yhteys itseohjautuvuuden johtamisen tasoon.....	21
7. Itseohjautuvuuden johtamisen yhteydet yritysten kannattavuuteen	22
8. Asiantuntijaprosessi osana Itseohjautuvuuden johtaminen 2021 tutkimusta	26
9. Pohdinta	30
10. Suosituksia itseohjautuvuuden johtamiseen	32
Lähteet	37

Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 – tutkimusraportti

Aura Ossi, Ahonen Guy, Hussi Tomi ja Ilmarinen Juhani

Ulkoasu ja taitto

Graafinen Suunnittelu Pirjo Uusitalo-Aura

Paino

Trinket Oy

ISBN 978-952-68651-6-4 (nid.)

ISBN 978-952-68651-7-1 (PDF)

ISSN 978-952-68651

Kustantaja Ossi Aura Consulting Oy, Helsinki 2021

I. Tiivistelmä tuloksista

Itseohjautuvuuden ilmiötä on tutkittu pääosin henkilöstön ja tiimin näkökulmista (Deci ym 1989, Cloninger 2004, Martela 2014, Kostamo 2017, Jarenko 2020), mutta sen yritystason johtaminen on jäänyt vähälle huomiolle. Itseohjautuvuuden johtaminen liittyy ilmiön johtamisen tutkimukseen.

Tutkimuksen tulosten tulkintojen pohjalta rakensimme itseohjautuvuudelle johtamisen mallin, jonka osa-alueina ovat johdon arvopainotukset, lähijohtajien kannustavuus ja henkilöstön vastuu päätöksenteossa.

TUTKIMUKSEN TULOSTEN – ja siis itseohjautuvuuden johtamisen mallin – lähtökohta on **johdon henkilöstöarvot**. Ihmisiä ja ihmisten johtamista arvostavissa yrityksissä oli selkeästi terve pohja itseohjautuvuuden johtamisen muille osa-alueille; kuten esimiesten kannustavuudelle ja henkilöstön päätöksenteon vastuulle. Voisi jopa sanoa, että ilman johdon oikeaa arvopohjaa itseohjautuvuudelle ei ole yrityksessä edellytyksiä.

Lähijohtajien itseohjautuvuuteen kannustavuus on hyvin ilmeinen itseohjautuvuuden johtamisen osa-alue. Sekään ei synny tyhjästä, vaan vaatii taustalle **selkeät päätökset** toimijoiden rooleista ja työhyvinvoinnin painotuksesta lähijohtajien kouluttamisessa. Lähijohtajien hyvä johtajuus, osaaminen ja motivaatio henkilöstön tukemisessa parantaa itseohjautuvuuteen kannustamista.

Henkilöstön vastuu päätöksenteossa on itseohjautuvuuden ydin. Kartoitimme sitä kysymällä päätöksentekoa työn tavoitteista, toteuttamisesta ja tulosvastuusta. Kysymykset antoivat perusteen nimittää osa-alue ”pätöksenteon vastuiksi”, koska siitä näkemyksemme mukaan asiassa on kyse.

Tulokset (Taulukko 1 sivulla 10) osoittavat, että henkilöstön päätöksenteon vastuut (keskiarvo 38,4) olivat tasoltaan selkeästi matalammalla tasolla, kuin johdon henkilöstöarvot (54,4) ja erityisesti esimiesten kannustavuus (71,4). Tämä osoittaa, että vastuun antamisessa ihmisille itseohjautuvuuden suhteen on vielä suuri kasvupotentiaali. Sen havaitsee siitäkin, että kaikkiin kolmeen päätöksenteon kysymykseen ”4” tai ”5” vastanneita yrityksiä oli vain 4,8 % tutkimukseen vastanneista.

Pienissä yrityksissä itseohjautuvuuden johtaminen oli aktiivisempaa kuin isoissa. Tämä oli yksi selkeä tulos ja muuttaa ”isoilta yrityksiltä oppimisen” paradigmaa uuteen asentoon. Itseohjautuvuudessa isoilla yrityksillä on selkeästi opittavaa alle 50 henkilön yrityksiltä.

Tarkastelu henkilöstötuottavuuden johtamisen ja henkilöstötuottavuuden (ihmisten motivaatio, osaaminen ja työkyky) yhteyksistä itseohjautuvuuden johtamiseen osoitti, että henkilöstötuottavuuden johtamisen taso on yhteydessä itseohjautuvuuden johtamisen tasoon. Taulukossa 2, sivulla 19, osoitetaan näiden kahden yhteydet sekä se, että heikon henkilöstötuottavuuden ja hyvän itseohjautuvuuden johtamisen yhdistelmä oli erittäin harvinaisen – se löytyi 0,8 %:lta tutkimuksen yrityksiltä. Toisaalta henkilöstötuottavuus ja itseohjautuvuuden johtaminen korreloivat – osaava ja motivoitunut henkilöstö pystyi toteuttamaan itseohjautuvuutta, tai se oli edellytys itseohjautuvuuden johtamiselle. Tulkitsemme, että on olemassa positiivinen yhteys, jossa hyvä johtaminen (management) tukee johtajuutta (leadership), joka puolestaan tukee henkilöstötuottavuutta, joka tukee itseohjautuvuuden johtamista. Yhteys on mahdollinen, jos johdon henkilöstöarvot ovat henkilöstöä arvostavat.

Itseohjautuvuuden johtamisen yhteys yritysten taloudelliseen suorituskykyyn oli yksi tutkimuskysymyksistä. Tilinpäätösaineiston ja johtamiskäytänteiden yhdistäminen osoitti, että itseohjautuvuuden johtamisen tasolla ei ollut yhteyttä yritysten kannattavuuteen. Toisaalta tulokset osoittivat, että aikaisempien vuosien hyvä kannattavuus oli yhteydessä hyvään itseohjautuvuuden johtamisen tasoon. Hyvä taloudellinen tila oli siis peruste itseohjautuvuuden kasvattamiselle. Vuosien 2021 ja 2022 tilinpäätökset tulevat myöhemmin osoittamaan itseohjautuvuuden johtamisen merkityksen yritysten tulevalle kannattavuudelle.

2. Itseohjautuvuuden taustaa

ITSEOHJAUTUVUUS ON alun perin psykologinen käsite. Sen on todettu liittyvän hyvinvointiin sekä yksilöiden ja ryhmien suorituskykyyn. Itseohjautuvuuden ilmiötä on tutkittu pääosin henkilöstön ja tiimin näkökulmista (Deci ym 1989, Cloninger 2004, Martela 2014, Kostamo 2017, Jarenko 2020), mutta sen yritystason johtaminen on jäänyt vähälle huomiolle. Tässä tutkimuksessa tarkasteltu itseohjautuvuuden johtaminen liittyy ilmiön johtamisen tutkimukseen.

Johtamisella tarkoitetaan tässä johdon liiketoimintastrategian ja henkilöstötuottavuuden johtamisen päätöksiä ja prosesseja. Tulostemme (Aura ym 2019) mukaan ylimmän johdon päätökset toiminnan tavoitteista, suunnitelmista ja vastuista luovat pohjan johtamisjärjestelmälle, jonka osana voi olla itseohjautuvuuden eri menetelmien toteuttamista organisaatioissa.

Itseohjautuvuuden yleisyyttä yrityksissä ei tunneta kovinkaan tarkasti, eikä sen organisaatiotason edellytyksiä ole määritetty. Itseohjautuvuuden hyötyjä ja haasteita on Suomessa raportoitu eri kokoisissa yrityksissä (Eskola 2019, Syrjänen & Tolonen 2017, Ala-Mutka 2019). Huhtikuussa 2019 Eskola kirjoitti Kauppalehdessä OP:n pääjohtajan Timo Ritakallion näkemyksiä itseohjautuvuuden hyödyistä ja siihen siirtymisestä OP-ryhmässä. Joulukuussa 2020 Eskola palasi teemaan Ritakallion haastattelussa (Eskola 2020). Tuolloin Ritakallio totesi koronakriisin vaatineen suuria muutoksia ja että niihin ei olisi päästy nopeasti ilman itseohjautuvuutta.

Vuosien 2019 ja 2020 aikana on tehty useita opinnäytetöitä itseohjautuvuuden siirtymisestä ja juurruttamisesta suomalaisissa organisaatioissa. Hellemäki ja Hippeläinen (2019), Korpela (2019), Viitala (2020), sekä Viitasaari (2020) kuvaavat itseohjautuvuuden johtamisen haasteita tiimitasolla. Opinnäytetöiden johtopäätöksissä korostuvat itseohjautuvuuden terminologian vakiintumattomuus (Korpela 2019, Viitala 2020), esimiestoiminnan muutos valmentavaan suuntaan (Hellemäki ja Hippeläinen 2019), sekä itseohjautuvuuden menestyksellisen aloittamisen askeleet (Viitasaari 2020). Viitasaaren (2020) mukaan askelista ensimmäinen oli toimintakulttuuri arvoineen, toisena sitoutuminen ja osallisuuden kokemus, kolmantena on itseohjautuvuus selkeine tavoitteineen, ja neljäs jaettu johtajuus.

Henkilöstöjohdon ryhmän, HENRY ry:n vertaisarvioidussa Työn Tuuli julkaisussa 2/2020 tehtiin laaja katsaus itseohjautuvuuteen. Julkaisussa Kostamo, ym. (2020) ja Salovaara (2020) pureutuivat itseohjautuvuuteen terminologian kautta. Nämä artikkelit selkeyttävät suomalaista keskustelua ja ovat hyvänä pohjana tämän tutkimuksen neljännen tavoitteen (Itseohjautuvuuden käsitteistö) viimeistelemisessä. Mainittakoon, että Työn Tuuli 2/2020 julkaistiin marraskuussa 2020, kun tämän tutkimuksen tutkimussuunnitelma tehtiin helmikuussa 2020.

Työn Tuuli julkaisussa Martela (2020) esittää itseohjautuvuuden erittelee itseohjautuvuuden käsitettä neljän teesin kautta. Ensiksi hän erottaa itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen, joista ensimmäinen on yksilön, toinen organisaation ominaisuus. Toiseksi itseohjautuvuus vaatii Martelan (2020) mukaan vastuuta – vastuun antamista johdolta ja vastuun ottamista henkilöstössä. Kolmannessa teesissä Martela linjaa, että itseohjautuvuus on yleensä yhteisöohjautuvuutta yksilöllisen toiminnan sijasta. Neljänneksi Martela esittää, että itseorganisoituminen rakentuu vahvoille yhteistoiminnan säännöille, kuten keskinäisittoumuksiin ja jaettuun vastuunottoon. Näistä eritoten vastuu ja yhteistoiminnan säännöt yhdistävät itseohjautuvuuden johtamiseen. Käyttämämme määritelmä noudattelee varsin pitkälle Martelan teesejä.

Itseohjautuvuutta on kansainvälisesti sovellettu organisaatio- ja johtamistutkimukseen tutkimalla itseohjautuvuutta tukevan johtamistavan vaikutusta työntekijöihin ja työilmapiiriin. Deci et.al. (1989) selvittivät konetehtaalla USA:ssa interventioasetelmalla kyseistä vaikutusta vertaamalla itseohjautuvuutta tukevaa johtajuutta kontrolloivaan johtajuuteen. Tutkimus osoitti, että henkilöstön itseohjautuvuutta tukeva johtamistapa ja sen vahvistaminen korreloivat positiivisesti henkilöstön yritystä kohtaan tunteen luottamuksen, ei-painostus-tunteen, palautteen laadun, koetun ylenemismahdollisuuden ja yleisen tyytyväisyyden kanssa (Deci 1989, 585). Johtamistapaa mitattiin The Problems at Work -kyselylomak-

keella, jonka väitteisiin johtajien ja esimiesten tuli vastata likert-tyyppisellä 7-asteisella skaalalla (Deci 1989, 583). Väitteet kattoivat mm. mahdollistavaa autonomiaa, myönteisen ei-kontrolloivan palautteen antamista sekä alaisen näkökulman huomioon ottamista (Deci 1989, 583). Tutkimuksemme myötäilee varsin pitkälle Decin käyttämää määritelmää.

Valmentava johtajuus on noussut vahvasti keskusteluun viime vuosina. Valmentavan johtajan rooli poikkeaa merkittävästi perinteisistä byrokraattisen organisaation odotuksista. Toimeksiantojen jakamisen ja suoritusten seuraamisen sijasta valmentavan johtajan tärkein tehtävä onkin yhteisön mahdollistaminen ja siltojen rakentaminen työntekijöiden välille – myös johdon suuntaan. Olennaista ei olekaan tietäminen sinänsä, vaan kyky edistää työyhteisön valmiuksia luoda tietoa. Koska uuden tiedon luominen on yhteisöllinen prosessi, valmentava johtajuus muokkaa ennen kaikkea organisaation kulttuuria yhä vahvemmin yhdessä tekemisen suuntaan. Valmentava johtajuus ei ole impulsiivista juoksemista yhä uusien virikkeiden perässä, vaan jämäkkää ja oikeudenmukaista esimiestyötä, joka kannustaa asioiden uudelleen miettimiseen spontaanissa, ei ennalta säädellyssä vuorovaikutuksessa työyhteisön muiden jäsenten kanssa. (Ristikangas & Ristikangas 2019). Soveltamassamme itseohjautuvuuden määritelmässä on näitä piirteitä.

Motivaation käsitettä haastaa amerikkalainen Daniel H. Pink (2018). Hänen mukaansa kannustamiseen ja palkkioihin perustuva ulkoinen motivaatio ei ole kovin luotettavaa, sillä sen pysyvyyteen ei voi juuri luottaa. Sisäinen motivaatio, draivi, sen sijaan luo samaan aikaan sekä pysyvämpiä tuloksia että merkityksellisempää elämää. Pinkin mukaan draivi koostuu itsemääräämisoikeudesta, kykenevyyden tunteesta ja tarkoituksesta. Itsemääräämisoikeuden (autonomy) tulee kattaa ajankäyttö, suoritettavien tehtävien sisältö ja oikeus määrittää ryhmä, jolla työtä tehdään. Autonomia ei synnytä kuuliaisuutta, vaan sitoutumista. Kykenevyyden tunne (mastery) suuntautuu itselle tärkeisiin asioihin, eli niihin sitoudutaan omista lähtökohdista käsin. Kykenevyyden eteen ollaan valmiita sietämään paljon ja samalla hyväksymään ajatus siitä, että aiheesta ei kuitenkaan koskaan tule täysinoppineeksi. Tarkoitus (purpose) on omaa itseä laajempien hyötyjen tavoittelemista, joka tuo elämälle merkityksellisyyttä ja sisältöä. Pinkin näkemykset avaavat mielestämme hyvin itseohjautuvuuden taustoja.

Se, että itseohjautuvuutta tukeva johtaminen käsitteenä sivuaa osallistavuutta ja stressinhallintaa viittaavat siihen, että kyseinen johtamistapa liittyy myös tuloksellisuuteen. Lukuisat tutkimukset viittaavat siihen, että osallistava johtaminen on tuloksellisempaa kuin käskyttävä. Samoin, useat stressitutkimukset (Karasek & Theorell 1990, Vahtera, ym. 2000) osoittavat, että autonomian ja työn hallinnan tunne vähentävät negatiivista stressiä ja mahdollistavat siten suuremman yksilöllisen tuottavuuden.

Olemme määrittäneet **henkilöstötuottavuuden koostuvaksi osaamisen, motivaation ja työkyvyn yhdistelmästä** (Aura ym. 2015). Henkilöstötuottavuudessa on siten samoja elementtejä kuin itseohjautuvuudessa. Tutkimustemme mukaan henkilöstötuottavuuden tasolla (Aura ym. 2015) on selkeä yhteys yrityksen kannattavuuteen ja henkilöstötuottavuuden kasvulla kannattavuuden kasvuun (Aura ym. 2018).

Itseohjautuvuuden rinnalla puhutaan yhteisö- ja parviohjautuvuudesta (Jarenko 2020, Ala-Mutka 2019). Alan terminologia on kuitenkin vakiintumaton, tähän pyrimme osaltamme tuomaan selkeyttä tämän tutkimuksen ja siihen sisältyvän asiantuntijapaneelin avulla.

Vaikka suuren itseohjautuvuuden on todettu parantavan yksilöiden suorituskykyä ei itseohjautuvuutta tukevan johtamistavan vaikutusta yrityksen taloudelliseen tuloksellisuuteen ole juurikaan tutkittu. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan myös **itseohjautuvuutta tukevan johtamistavan yhteyttä yrityksen taloudelliseen tuloksellisuuteen**.

3. Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät

3.1. TUTKIMUSTEEMAT JA NIIHIN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

Lähestyimme tutkimuksen problematiikkaa neljän teeman ja tutkimuskysymyksen kautta.

1

TEEMA 1. Itseohjautuvuutta edistävän johtamisen yleisyys

- Mikä on itseohjautuvuuden eri toimintatapojen yleisyys johtamisessa suomalaisissa yrityksissä.
- Miten aktiivisesti yritykset hyödyntävät itseohjautuvuuden periaatteita ja järjestelmiä henkilöstötuottavuuden johtamisessa?

2

TEEMA 2. Itseohjautuvuus ja henkilöstötuottavuus

- Mitkä ovat henkilöstötuottavuuden johtamisen (HTJ) tason yhteydet itseohjautuvuuden menetelmien käyttämiseen.
- Miten HTJ:n peruspäättösten taso vaikuttaa itseohjautuvuuden johtamisen toimintatapojen tasoon?
- Mikä on itseohjautuvuuden johtamisen optimaalinen vaiheistus?

3

TEEMA 3. Itseohjautuvuuden johtaminen ja kannattavuus

- Mitkä ovat itseohjautuvuuden johtamisen yhteydet yrityksen kannattavuuteen.
- Mikä on itseohjautuvuuden johtamisen tason yhteys yrityksen kannattavuuteen suhteessa saman toimialan yrityksiin?
- Onko itseohjautuvuuden johtaminen taloudellisesti tehokkaampaa verrattuna perinteisimpiin johtamistapoihin?

4

TEEMA 4. Itseohjautuvuuden käsitteistö

- Miten itseohjautuvuuden käsitteistössä voidaan ottaa huomioon psykologinen ja johtamistieteellinen näkökulma siten, että sen hyödyntämisen potentiaali voidaan hyödyntää Suomessa optimaalisesti?

3.1. TUTKIMUKSEN MENETELMIEN KUVAUS

Tutkimuksessa kartoitettiin itseohjautuvuuden johtamisen ja sen eri toimintatapojen yleisyys ja yhteys henkilöstötuottavuuden johtamisen tasoon, sekä itseohjautuvuuden aktiivisuuden yhteys yrityksen kannattavuuteen.

Tutkimusaineistona oli satunnaisesti valitut yritykset teollisuuden, rakentamisen, kaupan, kuljetuksen ja liike-elämänpalvelujen toimialoilta kolmessa kokoluokassa, alle 50, 50–250 ja 251–1000 työntekijää. Yritykset valittiin satunnaisesti ajantasaisesta Alma-Media mjonserniin kuuluvan Suoramarkkinointi Megan CRM-tietokannasta ja niiden vastuuhenkilöt pyydettiin mukaan tutkimukseen puhelimitse. Puhelinkontaktoinnin aikana (30.3.–11.5.2020) tavoitettiin 521 yritystä, joista 252 vastasi tutkimukseen. Vastausprosentti oli siis erinomainen 48,4 %.

Johtamisen ja itseohjautuvuuden toimintatapojen tiedot kerättiin toimitusjohtajien ja HR-vastaavien vastaamina nettikyselyinä, tilinpäätöstiedot saatiin yhteistyökumppanin Bisnode Finland Oy:n kautta virallisista tilinpäätöstietokannoista.

Itseohjautuvuuden johtamisessa kartoitimme johdon päätöksiä ja linjauksia itseohjautuvuuden toimintatavoista, henkilöstön päätöksenteon, työn toteutuksen autonomiaa sekä vastuuta tuloksista. Lähijohdajien osalta kartoitimme lähijohtajien kannustavuutta ja henkilöstön kuuntelua. Tärkeiksi muuttujiksi nousivat kysymykset johdon henkilöstöarvoista johtamisessa ja ihmisten arvostamisessa.

Itseohjautuvuuden johtamisen kysymysten ohella kartoitimme johdon strategisia päätöksiä ja toimintoja, henkilöstön kehittämistoimintoja, sekä lähijohtajan työn mallintamista ja aktiivisuutta aikeisempien tutkimustemme metodiikalla (Aura ym. 2018a). Näin pystyimme analysoimaan kunkin yrityksen aikaisempien henkilöstötuottavuuden johtamisen tason ja suhteuttamaan sen itseohjautuvuuden johtamisen aktiivisuuteen. Yritysten vastauksista laskettiin itseohjautuvuuden johtamisen eri osa-alueiden faktorit, jotka toimivat tilastollisten analyysien datana. Nämä faktorit esitellään tarkemmin tulososassa. Lisäksi laskettiin edellisten tutkimusten mukaan henkilöstötuottavuuden johtamisen eri osa-alueiden indikaattorit (Aura ym. 2018a).

Faktoreiden ja muiden muuttujien, esimerkiksi kannattavuuden, tasoluokat määritettiin keskiarvon (\bar{x}) ja keskihajonnan (SD) mukaan seuraavasti:

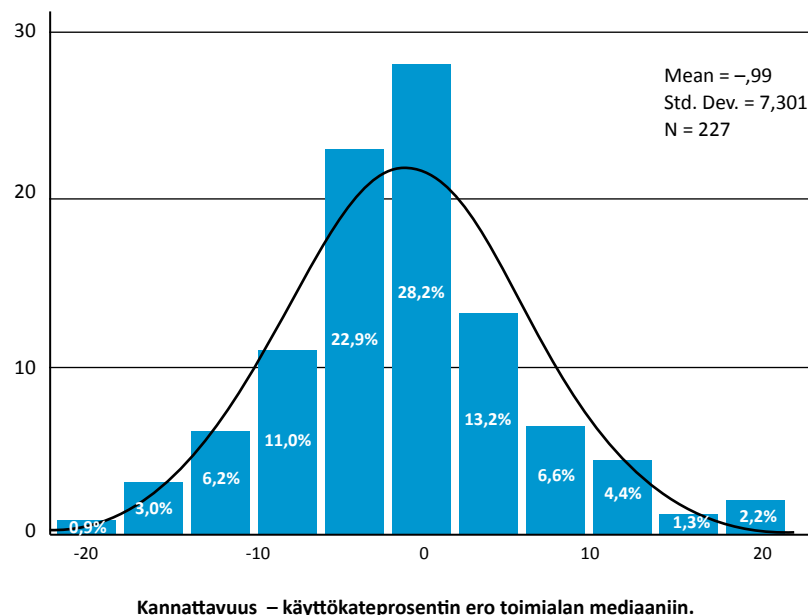
- alin taso alle \bar{x} -SD,
- alle keskitason \bar{x} -SD,
- yli keskitason \bar{x} +SD,
- ylin taso yli \bar{x} +SD.

Normaalijakauman mukaan tasoluokkiin tulee tällöin 16 %–33 % – 33 %–16 % havainnoista.

3.2. KANNATTAVUUDEN ANALYSOINTI JA JAKAUMAT

Kannattavuudessa on kysymys siitä, kuinka hyvin yrityksen taloudelliset tuotot vastaavat sen aikaansaamiseen käytettyjä kustannuksia. Kannattavuutta voidaan tarkastella katelaskelman avulla. Tässä tutkimuksessa kannattavuuden mittarina käytetään käyttökatetta.

Käyttökate kertoo, mitä yrityksellä jää myyntituotoista jäljelle, kun vähennetään sen hankkimat materiaalit, palvelut ja henkilöstökulut. Käyttökate itsessään ei ole kovin vertailukelpoinen indikaattori, koska se on riippuvainen yrityksen koosta. Toiminnan laajuuteen suhteutettuna tunnuslukuna käytetään käyttökatetta suhteessa liikevaihtoon eli käyttökatteprosenttia (lyhenne jatkossa KK%). Käyttökateprosentti on vahvasti toimialasidonnainen. Lopullisessa analyysissä toimialojen väliset erot huomioitiin vertaamalla jokaisen yrityksen käyttökatteprosenttia sen toimialan yritysten käyttökatteprosentin mediaaniin. Tämä tapahtui toimialoittain TOL-3 tasolla.



Kuva 1. Tutkittujen yritysten kannattavuuden jakauma.

4. Itseohjautuvuuden johtamisen kokonaisuuden rakentuminen – perusteet ja tulokset toimialoilla ja kokoluokissa

ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMISEN kokonaisuus rakentui analyysien ja tulkintojen kautta kolmeen osa-alueeseen, joiden kysymykset esitellään taulukossa 1. Osa-alueiden pistearvot laskettiin vastausten pistearvojen summana, jonka jälkeen ne suhteutettiin skaalalle 0–100% keskinäisen vertailun helpottamiseksi. Kolmen osa-alueen suhteellisten arvojen keskiarvona muodostettiin itseohjautuvuuden johtamisen kokonaisindeksi.

Taulukko 1. Itseohjautuvuuden johtamisen osa-alueiden tutkimuskysymykset sekä piste- ja suhteelliset keskiarvot.

OSA-ALUE	TUTKIMUKSEN KYSYMYKSET
<p>Johdon henkilöstöarvot</p> <p>Pistekeskisarvo 6,3±1,6 Suhteellinen 54,4±20,6</p>	<p>1. Mikä on yrityksenne strateginen perusorientaatio? Kumpi seuraavista pareista kuvaa parhaiten yrityksenne toiminnan perusluonnetta? Johtajavetoinen (top-down, 1) Henkilöstöä osallistava (down-up, 5)</p> <p>2. Miten henkilöstöön ja sen johtamiseen liittyvät asiat painottuvat yrityksessänne? Valitse kunkin vastausparin parhaiten yrityksenne toimintatapoja vastaava vaihtoehto. Asioiden / työn johtaminen (1) vs. ihmisten johtaminen (5)</p>
<p>Lähijohtajien kannustavuus</p> <p>Pistekeskisarvo 11,6±1,6 Suhteellinen 71,4±13,6</p>	<p>Miten esimiehet toimivat yrityksessänne työn ja henkilöstön johtamisen suhteen?</p> <p>1. Esimiehet kuuntelevat pääsääntöisesti henkilöstön mielipidettä ennen päätöksentekoa. 2. Esimiehet kannustavat henkilöstöä oma-aloitteisuuteen ja omien päätösten tekemiseen työssään. 3. Esimiehet kannustavat alaisiaan itse ratkaisemaan ongelmatilanteet.</p>
<p>Henkilöstön päätöksenteon vastuut</p> <p>Pistekeskisarvo 7,6±2,3 Suhteellinen 38,4±19,1</p>	<p>Miten henkilöstöön ja sen johtamiseen liittyvät asiat painottuvat yrityksessänne. Valitse kunkin vastausparin parhaiten yrityksenne toimintatapoja vastaava vaihtoehto.</p> <p>1. Johto määrittelee keskeiset tavoitteet (1) • Henkilöstöllä oikeus luoda ja määritellä omia tavoitteitaan (5) 2. Johto määrittelee ketkä huolehtivat eri tehtävistä (1) • Työjako syntyy työntekijöiden vuorovaikutuksen tuloksena (5) 3. Esimiesten tehtävänä valvoa alaisten tuloksellisuutta (1) • Työntekijät ovat vastuussa toisilleen (5)</p>
<p>Itseohjautuvuuden johtamisen kokonaisindeksi</p> <p>Suhteellinen 52,0±14,8</p>	<p>Keskiarvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • johdon henkilöstöarvot • lähijohtajien kannustavuus • henkilöstön päätöksenteon vastuut

4.1. JOHDON HENKILÖSTÖÄRVOT ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMISESSA – TULOKSET TOIMIALOILLA JA KOKOLUOKISSA

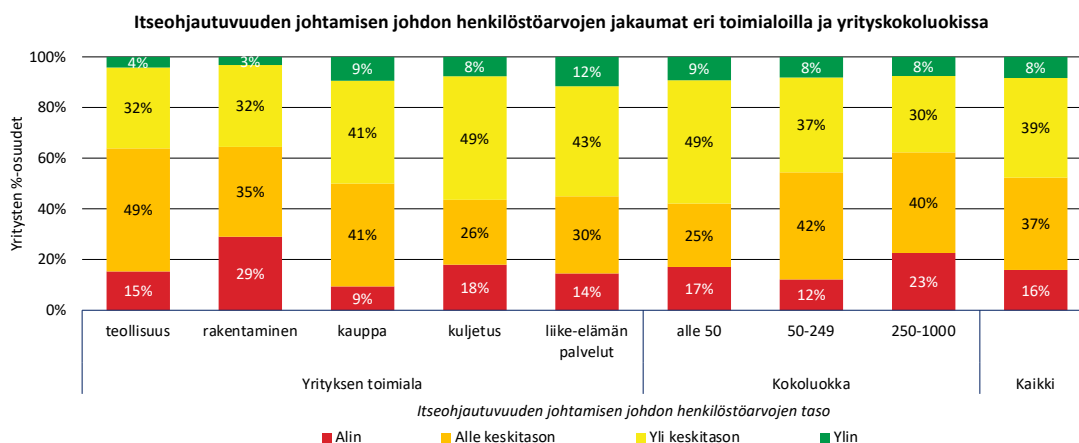
Kyselyssä kartoitettiin henkilöstön johtamiseen liittyviä strategisia linjauksia. Näitä strategisten linjausten kysymyksiä oli kuusi ja ne oli rakennettu vastinparien kautta. Kysyimme, onko yritys uudistushakuinen vai vakaa; kasvuun tähtäävä vai nykyisen tason varmistaja; voiton maksimoija vai muiden arvoja tavoitteleva; johtajavetoinen vai henkilöstöä osallistava; henkilöstökulujen tiukka hallitsija vai henkilöstön kehittämiseen panostaja; sekä painottuuko johtamisessa asioiden, työn johtaminen vai ihmisten johtaminen (Aura, ym. 2018b).

Kartoitimme edellä mainitut kuusi strategista linjausta, joista eniten itseohjautuvuuden päätöksenteon vastuuseen olivat yhteydessä työn vs. ihmisten johtaminen sekä johtajavetoisuus vs. henkilöstön osallistavuus. Kysymysten vastausjakaumat olivat oheisen taulukon 2 mukaiset. Muodostimme näistä itseohjautuvuuden johdon henkilöstöarvoja kuvaavan summamuuttujan, joka kuvasti näkemyksemme mukaan henkilöstön arvotuksen ohella myös luottamusta henkilöstöön

Taulukko 2. Johdon henkilöstöarvojen kysymysten vastausten jakaumat.

	Asioiden, työn johtaminen (1)	Johtajavetoinen (top-down) (1)	
1	2%	Johtajavetoinen	4%
2	27%	Osin johtajavetoinen	24%
3	27%	Ei painotusta	35%
4	37%	Osin henkilöstöä osallistava	32%
5	7%	Henkilöstöä osallistava	6%
	Ihmisten johtaminen (5)	Henkilöstöä osallistava (down-up) (5)	

Kyseenin summamuuttuja jaettiin neljään tasoluokkaan keskiarvon ja -hajonnan perusteella. Jakaumat eri toimialoilla ja yrityskokoluokissa esitetään kuvassa 2.



Kuva 2. Itseohjautuvuuden johtamisen johdon henkilöstöarvojen jakaumat eri toimialoilla ja yrityskokoluokissa.

Johdon henkilöstöarvojen taso oli pienissä yrityksissä hieman korkeampi kuin isoissa, ero kokoluokkien välillä tilastollisesti melkein merkitsevä, $p=0,062$. Toimialoista johdon henkilöstöarvot olivat korkeimmat liike-elämän palveluissa, ero teollisuuden ja rakentamisen toimialoihin oli tilastollisesti merkitsevä, $p<0,05$.

Teimme regressioanalyysin selvittääksemme johdon henkilöstöarvojen tasoon vaikuttavia henkilöstötuottavuuden johtamisen osa-alueita. Analyysin mukaan arvopainotusten tason vaihtelua selittivät työhyvinvoinnin huomioon ottaminen johdon prosesseissa (strategiatyö, lähijohtajien ja henkilöstön koulutus, kehityskeskustelu, työkuormituksen säätely, työaikaon joustavuus ja ikäjohtaminen), ikäjohtamisen aktiivisuus, sekä henkilöstötuottavuuden taso. Mallin selitysosuus oli 20,9 %.

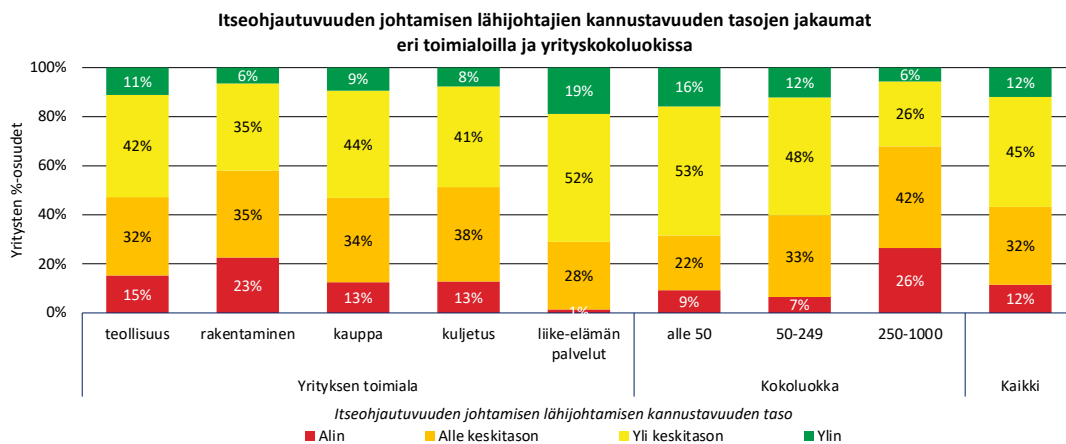
4.2. LÄHIJOHTAJIEN KANNUSTAVUUS ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMISESSA – PERUSTEET JA TULOKSET TOIMIALOILLA JA KOKOLUOKISSA

Taulukko 3. Lähijohtajien kannustavuuden kysymysten vastausten jakaumat.

	Esimiehet kuuntelevat pääsääntöisesti henkilöstön mielipidettä ennen päätöksentekoa	Esimiehet kannustavat henkilöstöä oma-aloitteisuuteen ja omien päätösten tekemiseen työssään	Esimiehet kannustavat alaisiaan itse ratkaisemaan ongelmatilanteet
Ei koskaan	0%	0%	0%
Harvoin	3%	2%	2%
Silloin tällöin	23%	22%	29%
Lähes aina	66%	56%	57%
Aina	9%	21%	13%

Lähijohtajien roolia itseohjautuvuuden johtamisessa kartoitettiin kolmen kysymyksen kautta. Kysyttiin Miten esimiehet toimivat yrityksessänne työn ja henkilöstön johtamisen suhteen henkilöstön mielipiteen kuuntelussa, sekä oma-aloitteisuuteen ja itsenäiseen ongelman ratkaisuun kannustamisessa. Kysymysten vastausten jakaumat nähdään oheisesta taulukosta 3.

Lähijohtajien kannustavuudesta luotiin summamuuttuja, jonka summa jaettiin neljään tasoluokkaan keskiarvon ja -hajonnan perusteella. Lähijohtajien kannustavuuden jakaumat on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Itseohjautuvuuden johtamisen lähijohtajien kannustavuuden jakaumat eri toimialoilla ja yrityskokoluokissa.

Lähijohtajien kannustavuudessa pienet yritykset olivat tilastollisesti korkeammalla tasolla keskiasuuriin ja suuriin yrityksiin verrattuna. Toimialoista liike-elämän palvelut oli aktiivisempi, kuin kaikki muut toimialat.

Regressioanalyysin mukaan lähijohtajien kannustavuuden tason vaihtelua selittivät samat henkilöstötuottavuuden johtamisen osa-alueet kuin johdon henkilöstöarvoja selittivät: ikäjohtamisen aktiivisuus, henkilöstötuottavuuden taso, sekä työhyvinvoinnin huomioon ottaminen johdon prosesseissa (strategiatyö, esimiesten ja henkilöstön koulutus, kehityskeskustelu, työkuormituksen säätely, työaikaajan joustavuus ja ikäjohtaminen). Mallin selitysosuus oli 28,4 %.

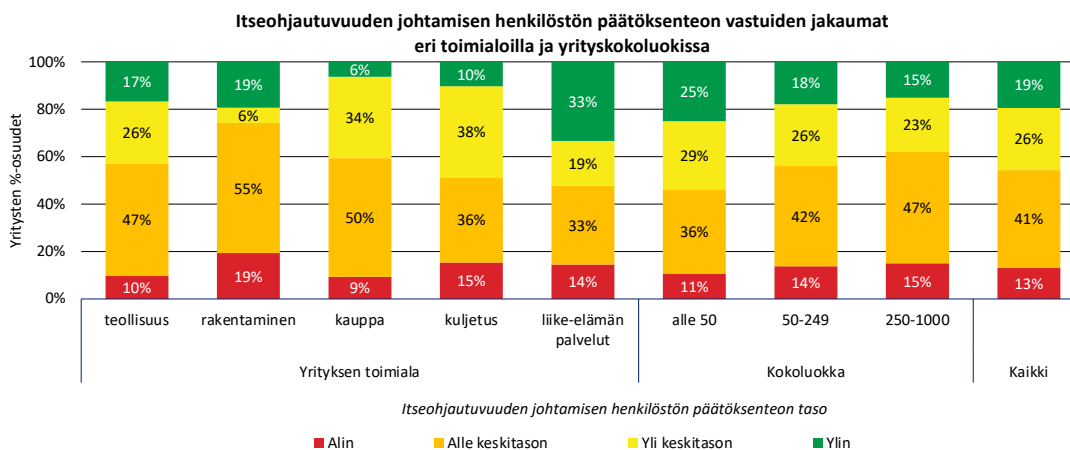
4.3. HENKILÖSTÖN PÄÄTÖKSENTEON VASTUUT ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMISESSA - PERUSTEET JA TULOKSET TOIMIALOILLA JA KOKOLUOKKISSA

Taulukko 4. Henkilöstön päätöksenteon vastuiden kysymysten vastausten jakaumat.

Johto määrittelee keskeiset tavoitteet (1)	Johto määrittelee ketkä huolehtivat eri tehtävistä (1)	Esimiesten tehtävänä valvoa alaisten tuloksellisuutta (1)
10%	8%	11%
51%	45%	46%
22%	28%	28%
15%	16%	12%
2%	3%	4%
Henkilöstöllä oikeus luoda ja määritellä omia tavoitteitaan (5)	Työjako syntyy työntekijöiden vuorovaikutuksen tuloksena (5)	Työntekijät ovat vastuussa toisilleen (5)

Ihmisten – henkilöstön tai työntekijöiden – itseohjautuvuus on itseohjautuvuuden ydin. Kartoitimme sitä kysymällä päätöksentekoa työn tavoitteista, toteuttamisesta ja tulosvastuusta. Kysymykset antoivat perusteen nimittää osa-alue ”pätöksenteon vastuiksi”, koska siitä näkemyksemme mukaan asiassa on kyse. Itseohjautuvuus ei ole vain psykologista turvallisuutta vaan se on osa liikeyrityksen johtamisen keinovalikoimaa.

Henkilöstön päätöksenteon vastuuta kartoittavien kysymysten vastausten jakaumat ovat oheisessa taulukossa. Niistä muodostetun summamuuttujan jakaumat esitetään kuvassa 4.



Kuva 4. Itseohjautuvuuden johtamisen henkilöstön päätöksenteon vastuiden jakaumat eri toimialoilla ja yrityskokoluokissa.

Henkilöstön päätöksenteon vastuiden tulokset ovat saman suuntaisia johdon henkilöstöarvojen ja lähi-johtajien kannustavuuden kanssa; pienissä yrityksissä vastuuta annetaan ihmisille enemmän kuin keski-suurissa ja suurissa. Erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä. Toimialoista liike-elämän palvelut ovat selkeästi aktiivisin, ero rakentamisen ja kaupan yrityksiin oli tilastollisesti merkitsevä.

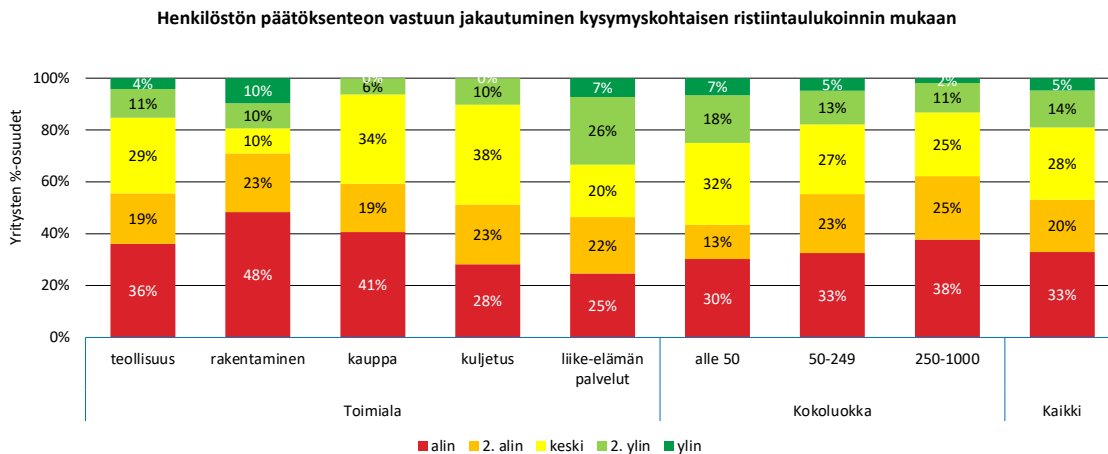
Regressioanalyysin mukaan henkilöstön päätöksenteon vastuiden vaihtelua selittivät työhyvinvoinnin huomioon ottaminen johdon prosesseissa (strategiatyö, esimiesten ja henkilöstön koulutus, kehityskeskustelu, työkuormituksen säätely, työaikaajan joustavuus ja ikäjohtaminen), osaamisen johtamisen aktiivisuus, sekä osaamisen jatkuvan parantamisen mallin aktiivisuus. Mallin selitysosuus oli 9,6 %.

Henkilöstön vahva vastuun ottaminen ja/tai sen antaminen oli erittäin harvinaista. Kaikkiin osa-alueen kolmeen kysymykseen 4 tai 5 vastanneita yrityksiä oli 4,8 %. Vastaava luku esimiesten kannustavuuden osalta oli 53,9 %. Kysymykseen ”Mikä on riittävä taso henkilöstön päätöksenteon vastuussa, jotta voidaan puhua aidosta itseohjautuvuudesta?”etsimme vastauksia kysymysten ristiintaulukoinnin kautta.

Henkilöstön aito itseohjautuvuus

Kun tarkastellaan henkilöstön aitoa itseohjautuvuutta, voidaan kriteeriksi ottaa yritykset, joissa kaikkiin kolmeen henkilöstön vastuuta kartoittaneeseen kysymykseen on vastattu 4 tai 5. Näitä yrityksiä oli 4,8 % yrityksistä. Kysymyksen pohdintaa varten teimme kolmen kysymyksen vastausten ristiintaulukoinnin. Taulukko 7 liitteessä, sivulla 34, on melko laaja mutta avautuu perusteellisen tarkastelun avulla hyvin. Olemme merkinneet väreillä taulukkoon 7 näkemyksemme henkilöstön päätösvastuun tasoista. Arviointien ääripäät ovat mielestämme selkeät; kaikkiin kysymyksiin 1 ja 2 vastanneet ovat erittäin vähän itseohjautuvia ja siten tässä viitekehyksessä punaisia; 4 ja 5 vastanneet taas erittäin itseohjautuvia ja siten tumman vihreitä. Muut tasot etenevät vaiheittain punaisesta oranssin, keltaisen ja vaalean vihreän kautta vihreään.

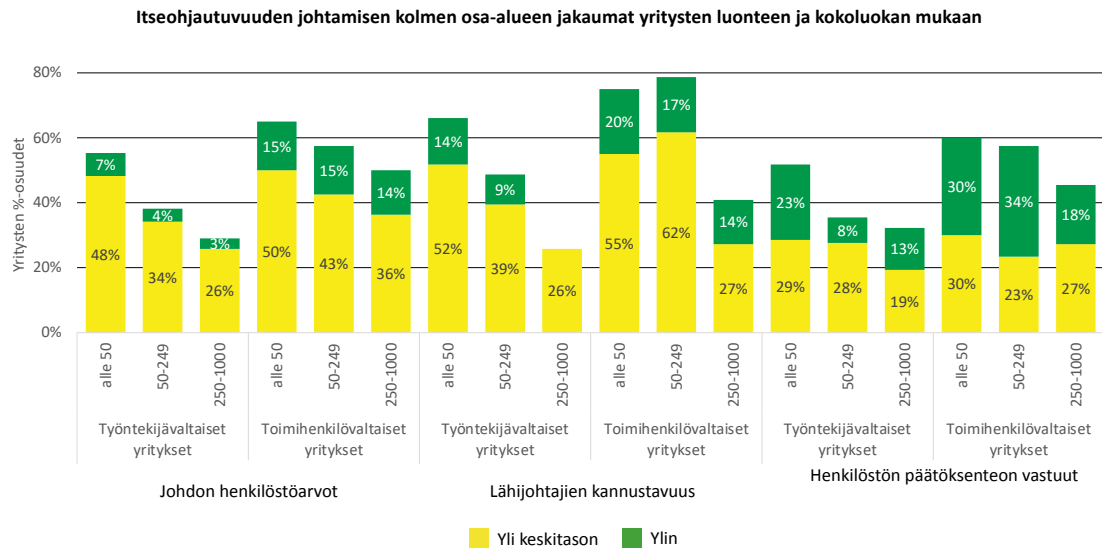
Taulukon 7 ristiintaulukoinnin perusteella vastaamme esitettyyn kysymykseen, jolloin riittävän itseohjautuvia yrityksiä (vihreät ja vaaleanvihreät) on 19,1 % kaikista yrityksistä. Jakaumat eri yrityskokoluokissa ja toimialoilla on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Henkilöstön päätöksenteon vastuun jakautuminen kysymyskohtaisen ristiintaulukoinnin mukaan eri kokoluokissa ja toimialoilla.

Kysymyskohtaisen ristiintaulukoinnin tulos (kuva 5) mukailee keskiarvon ja -hajonnan perusteella tehty luokituksen tulosta (kuva 4). Henkilöstön vastuu on suurin pienissä yrityksissä ja liike-elämän palveluissa, joissa riittävän itseohjautuvia yrityksiä oli 25,0 % ja 33,3 %. Isoista yrityksistä riittävän itseohjautuvia oli 13,2 %. Toimialoista alhaisimmat luvut löytyivät kaupan (6,3 %) ja kuljetuksen (10,3 %) toimialoilta.

Kuva 6 esittää itseohjautuvuuden johtamisen kolmen osa-alueen tasot yritysten toiminnan luonteen ja kokoluokan mukaan jaettuina ryhmissä. Yrityksen luonnetta kuvaa toimiala ja työntekijä-/toimihenkilövaltaisuus. Toimihenkilövaltaisiin yrityksiin luokiteltiin liike-elämän palvelujen yritykset, pois lukien kiinteistöhuolto, kaupan B2B-toimialojen 14 yritystä, sekä teollisuuden ja rakentamisen yksittäiset suunnittelutoimistot. Muut yritykset teollisuuden, rakentamisen, kuljetuksen, kaupan (18 yritystä) ja liike-elämän palvelujen kiinteistöhuollon toimialoilta luokiteltiin työntekijävaltaisiin yrityksiin. Toimihenkilövaltaisia yrityksiä oli 89 ja työntekijävaltaisia 163.



Kuva 6. Itseohjautuvuuden johtamisen osa-alueiden jakaumat työntekijä- ja toimihenkilövaltaisilla toimialoilla eri yrityskokoluokissa.

Kuva 6 osoittaa selkeän eron itseohjautuvuuden johtamisessa työntekijä- ja toimihenkilövaltaisten yritysten välillä. Erityisesti yrityskoko on merkitsevä eri osa-alueiden aktiivisuudessa. Työntekijävaltaisissa yrityksissä isojen yritysten aktiivisuus on selkeästi pienempiä alempi – toimihenkilövaltaisissa yrityksissä erot ovat huomattavasti pienempiä.

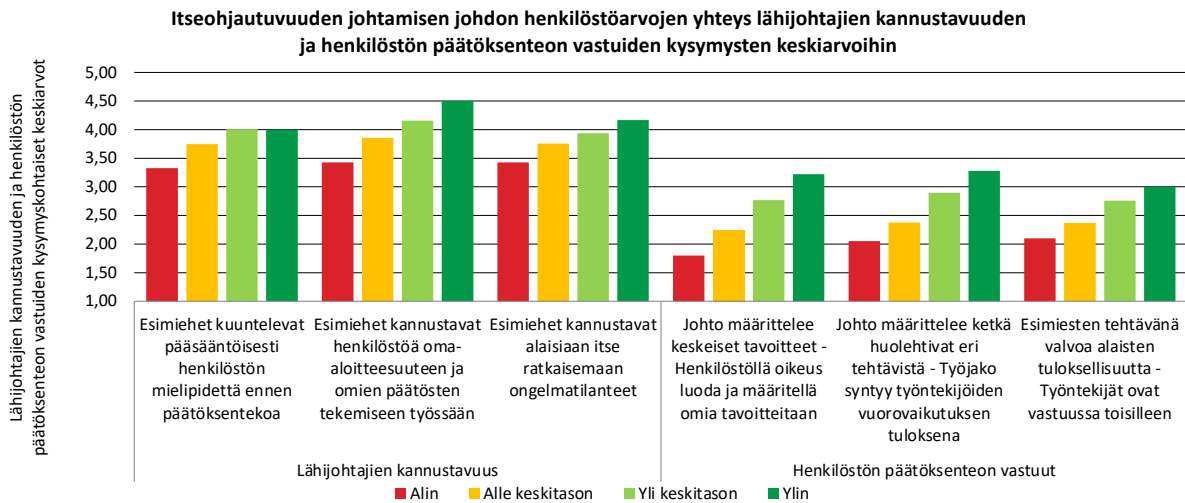
4.4. JOHDON HENKILÖSTÖARVOJEN YHTEYS LÄHIJOHTAJIEN KANNUSTAVUUDEN JA HENKILÖSTÖN PÄÄTÖKSENTEON VASTUUN TASOON

Johdon henkilöstöarvot heijastuvat lähijohtajien kannustavuuteen ja henkilöstön päätöksenteon vastuisiin, kuten oheinen korrelaatiomatriisi osoittaa. Johtamisen näkökulmasta arvioimme, että johdon henkilöstöarvot ovat pohja lähijohtajien ja eritoten henkilöstön aktiivisuudelle itseohjautuvuuden johtamisessa.

Taulukko 5. Itseohjautuvuuden johtamisen osa-alueiden korrelaatiomatriisi.

	Kokonaisindeksi	Johdon henkilöstöarvot	Lähijohtajien kannustavuus	Henkilöstön päätöksenteon vastuut
Itseohjautuvuuden johtamisen kokonaisindeksi	1			
Itseohjautuvuuden johtamisen johdon henkilöstöarvot	,810**	1		
Itseohjautuvuuden johtamisen lähijohtajien kannustavuus	,682**	,451**	1	
Itseohjautuvuuden johtamisen henkilöstön päätöksenteon vastuut	,871**	,483**	,461**	1

Kysymyskohtaisesti johdon arvopainotuksen taso nähdään selkeästi kysymyskohtaisissa keskiarvoissa.



Kuva 7. Johdon henkilöstöarvojen yhteydet esimiesten kannustavuuden ja päätöksenteon vastuiden kysymyskohtaisiin keskiarvoihin.

Kuva 7 osoittaa, että johdon henkilöstöarvojen tasolla on suurempi vaikutus henkilöstön päätöksenteon vastuiden tasoeroihin kuin lähijohtajien kannustavuuden tasoeroihin. Alimman ja ylimmän arvopainotuksen tasoilla keskiarvojen ero oli päätöksenteon vastuissa keskimäärin 61 %, kun se lähijohtajien kannustavuuden kysymyksissä oli 24 %.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että johdon henkilöstöarvot ovat itseohjautuvuuden johtamisen kriittisin elementti. Jos johto ei aidosti arvosta henkilöstöä, ei pohjaa itseohjautuvuudelle ole.

4.5. ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMISEN MUUTOKSET KEVÄÄN 2020 KORONAKRIISIN AIKANA

Tutkimuksemme tiedonkeruun vaihe osui sattumalta Covid-19 pandemian alkuvaiheeseen, huhti-toukokuuhun 2020. Teimme tutkimussuunnitelman tammikuussa 2020. Haimme tutkimusapurahaa Työsuojelurahastolta, joka myönsikin sen maaliskuun 19 päivänä – siis muutama päivää Suomen hallituksen julistaman poikkeustilan alkamisen jälkeen. Tässä vaiheessa lisäsimme tutkimuskysymyksiin muutaman korona-aikaa koskevan kysymyksen.

Kysyimme korona-ajan vaikutuksista seuraavia asioita: muutoksia liikevaihdossa, henkilöstön lomautuksia, etätöihin siirtymistä, etäneuvotteluteknologioiden käyttöä sekä tärkeimpinä henkilöstön kannustamista itsenäiseen päätöksentekoon omaan työhön liittyvissä asioissa sekä resursseista päättämisen keskittämistä tiukasti johdolle.

Pandemian alkuvaiheen vaikutukset olivat toimialakohtaisia. Huhti-toukokuussa oli liikevaihdon laskua ja henkilöstön lomautuksia eniten kaupan ja kuljetuksen toimialoilla, vähiten teollisuudessa ja rakentamisessa. Etätöiden tekeminen ja etäneuvotteluteknologioiden käyttö oli luonnollisesti suurinta toimihenkilövaltaisissa liike-elämän palveluissa.

Itsenäiseen päätöksentekoon kannustaminen

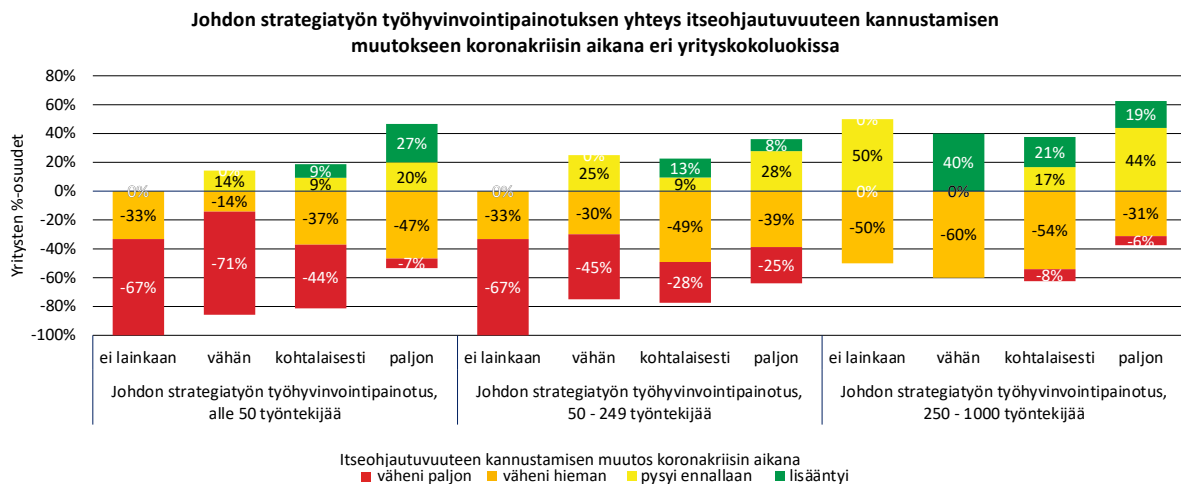
Itsenäistä päätöksentekoa kartoitettiin sekä normaalitilanteessa että koronakriisin aikana. Normaalitilanteesta ”ennen nykyistä koronakriisiä” koskeva kysymys muotoiltiin seuraavasti: *Miten esimiehet toimivat yrityksessänne työn ja henkilöstön johtamisen suhteen?* Ja alakysymykset olivat: *Esimiehet kannustavat henkilöstöä oma-aloitteisuuteen ja omien päätösten tekemiseen työssään, sekä Esimiehet kannustavat alaisiaan itse ratkaisemaan ongelmatilanteet.* Vastausvaihtoehdot näihin kahteen alakysymykseen olivat: ”ei koskaan (1), harvoin (2), silloin tällöin (3), lähes aina (4), aina (5)”. Muutosanalyysia varten kysymysten vastaukset summattiin, jolloin saatiin muuttuja ”Esimieskannustus itseohjautuvuuteen normaalitilanteessa”.

Koronakriisin aikaista toimintatapaa koskeva kysymys oli: *Kannustettu henkilöstöä itsenäiseen päätöksentekoon omaan työhön liittyvissä asioissa;* vastausvaihtoehdot siinä olivat: ”ei lainkaan (1), vähän (2), kohtalaisesti (3), paljon (4), erittäin paljon (5).

Kysymyksiin saatujen vastausten pohjalta laskettiin yrityskohtaisesti itseohjautuvuuteen kannustamisen muutos normaaliajasta korona-aikaan. Analyysin tulos on selkeä: 2/3 yrityksistä itseohjautuvuuteen kannustaminen väheni koronakriisin aikana. Vastaavasti 1/5 yrityksistä se pysyi ennallaan, ja vain joka yhdeksännellä yrityksellä kasvoi. Tulos on yllättävä, koska voisi olettaa, että esimerkiksi etätöiden määrän kasvattaminen olisi johtanut itseohjautuvuuden suurempaan korostamiseen. Toisaalta kriisijohtaminen suosii vahvempaa kontrollia (Kvikant 1998).

Saatu tulos on selkeä, mutta iso kysymys kuuluu: *Mikä aiheutti muutoksen?* Tai vähintään: *Mitkä tekijät selittävät muutoksen suuruutta?* Regressioanalyysin osoitti, että ihmisläheinen johtaminen tukee itseohjautuvuuteen kannustamista myös kriisin aikana. Henkilöstön osallistaminen, työhyvinvoinnin huomioon ottaminen kehittämiskeskusteluissa ja johdon strategiatyössä, jatkuvan parantamisen aktiivisuus osaamisen kehittämisessä sekä työyhteisön hyvä ilmapiiri selittivät itsenäiseen päätöksentekoon kannustamisen muutosta. Mallin selitysosuus oli 25,3 %, jota voidaan pitää erittäin korkeana.

Hyvä henkilöstöjohtaminen ja aktiivinen kehittäminen antoivat siis hyvän pohjan korona-ajan itsenäiseen päätöksentekoon. Mainittakoon, että tästä analyysistä oli poistettu etätöihin siirtymisen intensiteetti. Se oli mielestämme luonnollinen, olosuhteista johtuva syy itsenäiseen päätöksentekoon kannustamiseen.



Kuva 8. Johdon strategiatyön työhyvinvointipainotuksen yhteys itseohjautuvuuteen kannustamisen muutoksen koronakriisin aikana eri yrityskokoluokissa.

Analyysistä löytyi myös tulos polarisaatiosta: Yritykset, joissa itseohjautuvuuden johtamisen päätöksenteon vastuut olivat suuret, kannustivat ihmisiä itsenäiseen päätöksentekoon muita yrityksiä enemmän myös koronavaiheiden aikana. Vastuun antaminen ihmisille siis jatkui kriisin aikanakin.

Erot eri ryhmien välillä itseohjautuvuuden johtamisen muutoksessa ovat huikeat. Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen johdon strategiatyössä on tästä hyvä esimerkki: ”Paljon” firmoissa yli 46 %:lla itseohjautuvuus lisääntyi tai pysyi ennallaan; kun taas ”Ei lainkaan” firmoista 10 % säilytti tason kriisin aikana. Kuva 8 esittää tulokset eri yrityskokoluokissa. Itseohjautuvuuteen kannustamisen vähenemisen tulokset ovat luonnollisesti päinvastaiset.

Yrityskoko oli jonkin verran yhteydessä itsenäiseen päätöksentekoon kannustamisen muutoksessa. Isot yritykset ikään kuin kirivät kiinni pienten yritysten toimintatapoja lisäämällä hieman enemmän kannustamista itsenäisyyteen kriisin aikana. Tulosta voidaan sarkastisesti tulkita sanomalla ”pakko konsultoi”.

Päätöksenteon keskittäminen johdolle

Päätöksenteon keskittäminen johdolle (Keskitetty päätöksenteko resursseista tiukasti johdolle, vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan ... 5=erittäin paljon) oli toinen itseohjautuvuuden johtamiseen liittyvä koronavaiheiden kysymys.

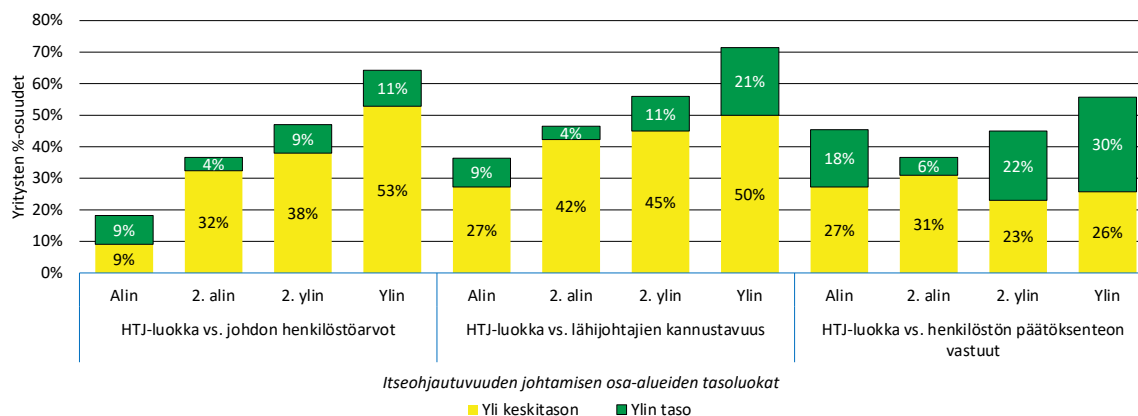
Analyysi päätöksenteon johdolle keskittämisestä toi melko odotetun tuloksen: keskittämisen tasoa selittivät henkilöstön lomautusten ja liikevaihdon alenemisen määrä sekä itseohjautuvuuden johtamisen päätöksenteon vastuuden taso. Mitä enemmän oli lomautuksia ja mitä enemmän liikevaihto laski, sitä tiukemmin päätökset siirrettiin johdolle. Ja mitä vähäisemmät olivat henkilöstön päätöksenteon vastuut, sitä enemmän resurssipäätöksiä siirrettiin johdolle. Regressiomallin selitysosuus oli 16,7%.

5. Henkilöstötuottavuuden johtamisen yhteys itseohjautuvuuden johtamisen tasoon

TUTKIMME VUONNA 2018 henkilöstötuottavuuden johtamista (Aura et. al. 2018). Tutkimuksemme osoitti, että henkilöstötuottavuuden johtamista mittaava indikaattori korreloi positiivisesti yrityksen kannattavuuden kanssa. Indikaattorin osatekijöitä olivat strateginen perusta, johdon päätökset, esimiestyö ja henkilöstön kehittäminen, sekä työhyvinvoinnin tukitoiminnot. Halusimme tässä tutkimuksessa selvittää mikä on henkilöstötuottavuuden suhde itseohjautuvuutta edistävään johtamiseen.

Kartoitimme tässäkin tutkimuksessa henkilöstötuottavuuden johtamisen indeksin (HTJI), jolloin pääsimme analysoimaan sen yhteyksiä itseohjautuvuuden johtamiseen (IOJ). Analyysin yhteenveto esitetään kuvassa 9.

Henkilöstötuottavuuden johtamisen (HTJ) yhteys itseohjautuvuuden johtamisen osa-alueiden tasoon

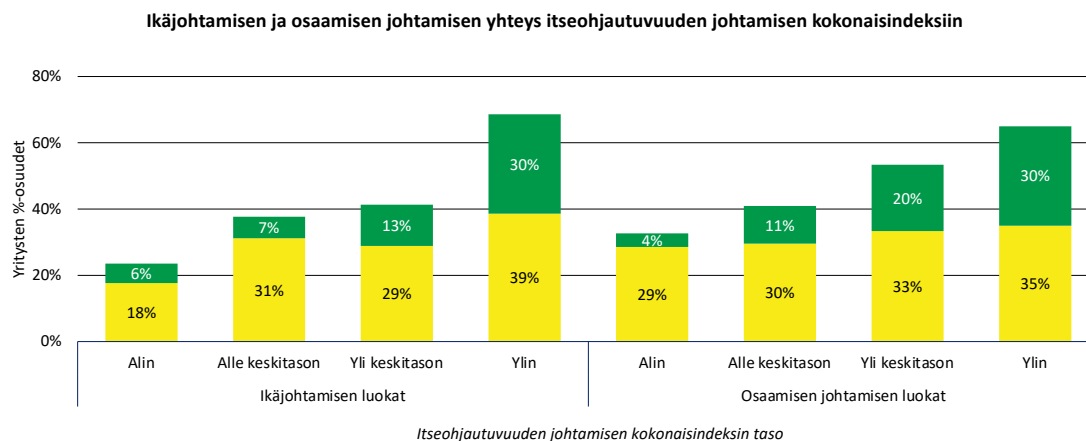


Kuva 9. Henkilöstötuottavuuden johtamisen yhteydet itseohjautuvuuden johtamisen johdon henkilöstöarvoihin, lähijohtajien kannustavuuteen, esimiesten kannustavuuteen sekä henkilöstön päätöksenteon vastuisiin.

HTJ:n ja IOJ:n välillä on selkeä yhteys. Vahvin yhteys on HTJ:n ja lähijohtajien kannustavuuden välillä, mutta HTJ:n ja johdon henkilöstöarvojenkin korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä. HTJ:n yhteys henkilöstön päätöksenteon vastuisiin on hieman alhaisempi, toki sekin tilastollisesti merkitsevä.

Hyvä johtaminen on siis sidoksissa itseohjautuvuuden johtamiseen. Regressioanalyysin mukaan itseohjautuvuuden johtamisen kokonaisindeksin eroja selittävät henkilöstötuottavuus yrityksen strategisissa toiminnoissa, henkilöstön henkilöstötuottavuus, ikäjohtaminen ja osaamisen johtaminen. Tämän mallin selitysosuus oli 25 %. Jos avataan henkilöstötuottavuutta yrityksen strategisissa toiminnoissa tarkemmin, puhutaan johdon päätöksistä sekä työhyvinvoinnin huomioon ottamisesta esimiesten koulutuksessa, työn ja perheen yhteensovittamisesta ja työkuormituksen säätelyssä.

Kuva 10 esittää ikäjohtamisen ja osaamisen johtamisen yhteydet itseohjautuvuuden johtamisen kokonais-tasoon.



Kuva 10. Ikäjohtamisen ja osaamisen johtamisen yhteydet itseohjautuvuuden johtamisen kokonaisindeksiin.

Ikäjohtamisen – eri ikäisten hyvän johtamisen taso korreloi vahvimmin itseohjautuvuuden johtamisessa lähijohtajien kannustavuuden kanssa. Osaamisen johtamisen korrelaatio oli vahvin sekä lähijohtajien kannustavuuden että henkilöstön päätöksenteon vastuiden kanssa.

Johtamisen eri osa-alueiden lisäksi itseohjautuvuuden johtamisen taso korreloi vahvasti lähijohtajien motivaation ja osaamisen kanssa. Sama havaittiin henkilöstön suhteen, kuten seuraavassa kappaleessa todetaan. Nämä kaikki korostavat itseohjautuvuuden hyvän tason yhteyttä osaavaan ja motivoituneeseen johtoon, lähijohtoon ja henkilöstöön.

Taulukossa 6 vastataan tämän luvun alussa esitettyyn kysymykseen: onko hyvää itseohjautuvuuden johtamista ilman hyvää henkilöstötuottavuuden johtamista. Vastauksen saamiseksi ristiintaulukoitiin henkilöstötuottavuuden ja itseohjautuvuuden johtamisen neljä tasoluokkaa.

Taulukko 6. Henkilöstötuottavuuden ja itseohjautuvuuden johtamisen tasoluokkien ristiintaulukointi.

Henkilöstötuottavuuden johtamisen tasoluokat					
		Alin taso	Alle keskitason	Yli keskitason	Ylin taso
Itseohjautuvuuden johtamisen tasoluokat	Alin taso	2,0%	7,1%	5,2%	0,8%
	Alle keskitason	1,2%	11,1%	16,7%	9,1%
	Yli keskitason	0,4%	8,7%	11,5%	10,7%
	Ylin taso	0,8%	1,2%	6,3%	7,1%

Taulukko 6 osoittaa ensinnäkin, että itseohjautuvuuden ja henkilöstötuottavuuden johtaminen korreloivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi, $r=0,39$, $p<0,001$. Toisaalta taulukosta nähdään, että heikon henkilöstötuottavuuden ja erinomaisen itseohjautuvuuden johtamisen yhteyttä ei juurikaan havaita; ristiintaulukoinnista löytyy näitä yrityksiä 0,8 %.

6. Henkilöstötuottavuuden yhteys itseohjautuvuuden johtamisen tasoon

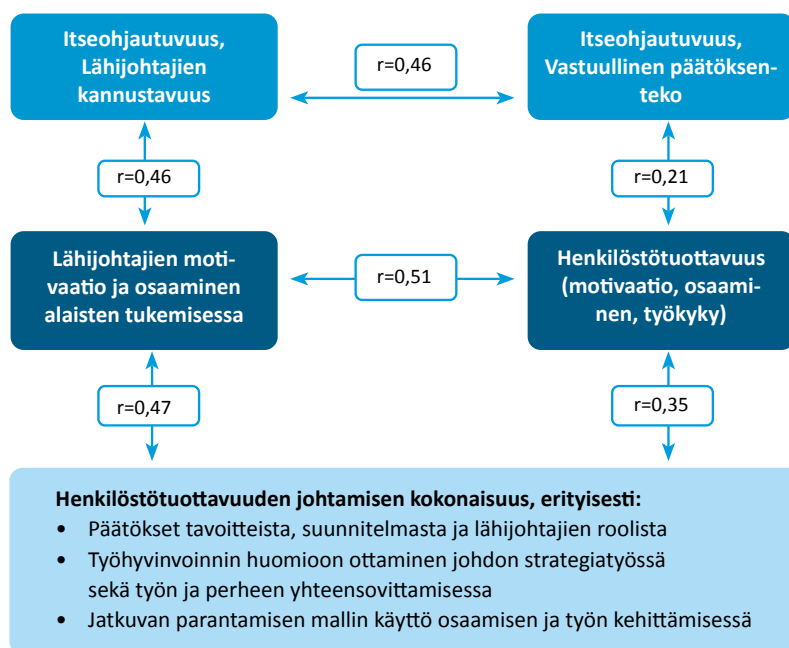
KUN IHMISET ovat motivoituneita, osaavia ja työkykyisiä, on itseohjautuvuuden johtaminen aktiivista. Henkilöstötuottavuudella on siis selkeä yhteys itseohjautuvuuden johtamiseen, korrelaatio $r=0,35$, $p<0,001$. Henkilöstötuottavuus korreloi vahvasti itseohjautuvuuden johtamisen kokonaisuuden, johdon henkilöstöarvojen ja lähijohtajien kannustavuuden kanssa, ja heikommin henkilöstön päätösten vastuiden kanssa. Henkilöstötuottavuuden osa-alueista suurin korrelaatio oli motivaatiolla, toiseksi suurin osaamisella ja pienin työkyvyllä.

Analyysi tuo esiin näiden kahden ilmiön yhteyden. On mielenkiintoista pohtia ilmiöiden syy-yhteyttä. Vaatiiko itseohjautuvuuden johtaminen kehittyäkseen hyvää henkilöstötuottavuutta – siis hyvää porukkaa, vai kasvattaako itseohjautuvuuden johtaminen ihmisten motivaatiota, osaamista ja työkykyä? Pohdintaan voidaan vielä lisätä johtoon kuuluvien henkilöstötuottavuus tai osa siitä. Kartoitimme kyseilyssä lähijohtajien osaamista ja motivaatiota henkilöstötuottavuuden johtamisessa. Se korreloi positiivisesti paitsi henkilöstötuottavuuden johtamisen, myös itseohjautuvuuden johtamisen kanssa (Kuva 11). Tulokset ovat varsin luontevia, johtajuus (leadership) on oleellinen osa hyvää johtamista (management).

Tulkintamme tästä kokonaisuudesta päättyy siihen, että johtaminen, johtajuus, henkilöstötuottavuus ja itseohjautuvuus muodostavat positiivisen yhteyden organisaatiossa. Hyvä johtaminen ja johtajuus kehittävät henkilöstötuottavuutta, antavat tilaa ihmisille motivoitua ja hallita työtään. Ja motivoituneet, osaavat ihmiset saavat – ja ottavat vastuuta itseohjautuvuudessa.

Henkilöstötuottavuuden ja itseohjautuvuuden johtamisen positiivisen yhteyden edellytyksenä ovat oikeat strategiset henkilöstölinjaukset. Yrityksen johto – ja kenties omistajat hallituksen kautta – painottavat aidosti henkilöstön osallistamista ja ihmisten johtamista. Eivät siis johtajavetoisuutta ja asijahtamista. Tahto kasvuun ja uudistumiseen ovat osa strategista viisautta itseohjautuvuuden johtamisessa.

Mutta täytyy toki muistaa, että yhteydet voivat edetä myös negatiivisesti – johtaja- ja asiapainotteisuus rajoittaa päätöksiä vastuun antamisesta. Lähijohtajat eivät tue ihmisiä – jotka eivät uskalla eivätkä voi ottaa vastuuta – kuka sitä nyt virheitä haluaisi tehdä tai sallia?



Kuva 11. Henkilöstötuottavuuden johtamisen, lähijohtajien ja henkilöstön henkilöstötuottavuuden yhteydet itseohjautuvuuden johtamisen lähijohtajien kannustavuuteen ja päätöksenteon vastuisiin.

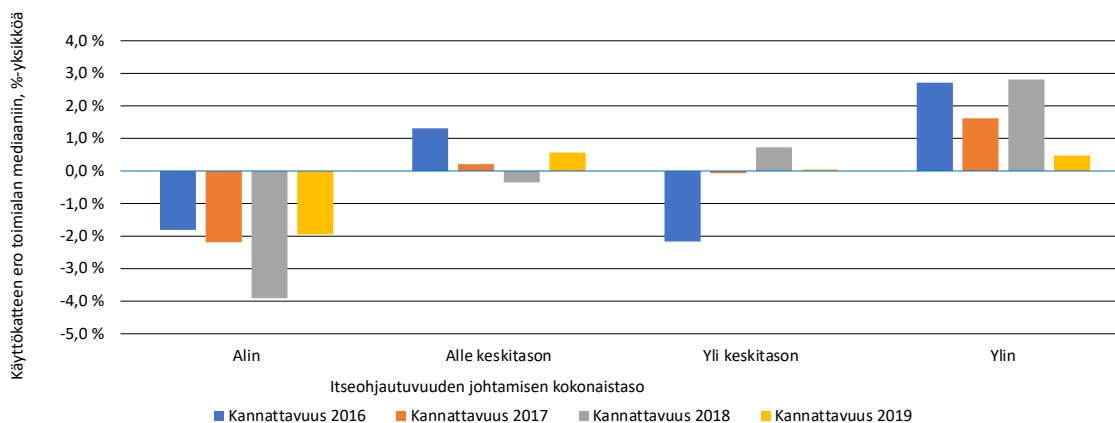
7. Itseohjautuvuuden johtamisen yhteydet yritysten kannattavuuteen

7.1. ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMISEN KOKONAISTASON YHTEYS KANNATTAVUUTEEN

Itseohjautuvuutta ja sen johtamista on perusteltu pitkälti työn merkityksellisyyden ja psykologisen turvallisuuden avulla (Deci 1989). Itseohjautuvuuden yhteydestä yritysten kannattavuuteen emme ole löytäneet muita tutkimuksia. Tähän avautui mahdollisuus Bisnode Finland Oy:ltä tutkimukseemme saatujen tilinpäätösaineistojen avulla. Kuten tutkimusmenetelmissä kuvattiin, oli lopullinen muuttuja tarkastelussa yrityksen käyttökateprosentin ero prosenttiyksikkönä toimialan (TOL3) mediaaniin. Lisäksi analyysiin valittiin yritykset, joiden tilinpäätös oli saatavilla jokaiselta vuodelta 2016–2019. Tällöin analyysistä jäi pois joitakin vuosina 2017–2018 aloittaneita yrityksiä.

Tutkimusvuonna yhteyttä itseohjautuvuuden johtamisen tason ja kannattavuuden välillä ei havaittu, mutta yhteys edellisten vuosien kannattavuuteen oli selkeä (kuva 12).

Itseohjautuvuuden johtamisen kokonaistason yhteys yritysten kannattavuuteen vuosina 2016–2019

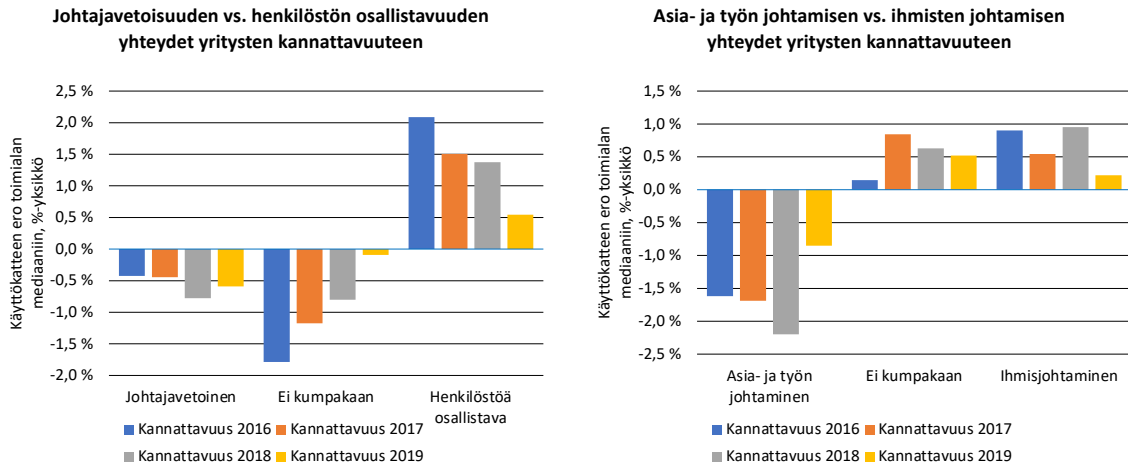


Kuva 12. Itseohjautuvuuden johtamisen kokonaistason yhteys yritysten kannattavuuteen vuosina 2016–2019.

Kuva 12 osoittaa vähäisen itseohjautuvuuden johtamisen olevan yhteydessä heikkoon kannattavuuteen viimeisimmän tilinpäätöksen mukaan. Muilla itseohjautuvuuden johtamisen tasoilla kannattavuus oli keskitasoa. Edellisen vuoden kannattavuus korreloi itseohjautuvuuden johtamisen tason kanssa, joten päättelimme kannattavuuden tasolla olevan merkitystä itseohjautuvuuden johtamisen tasoon. Pelkistetysti voisi sanoa, että hyvä taloudellinen tila rohkaisee yrityksiä itseohjautuvuuden johtamiseen – ja huono taloustilanne pitää johtamisen tiukasti johdon käsissä.

7.2. JOHDON HENKILÖSTÖARVOJEN YHTEYS YRITYSTEN KANNATTAVUUTEEN

Johdon henkilöstöarvot olivat yhteydessä kannattavuuteen samalla tavalla, kuin itseohjautuvuuden johtaminen kokonaisuudessaan oli. Korrelaatiota vuoden 2019 kannattavuuteen ei ollut, mutta vuoden 2018 kannattavuus korreloi positiivisesti johdon arvopainotusten kanssa.



Kuva 13. Johdon henkilöstöarvojen kysymyskohtaiset yhteydet kannattavuuteen vuosina 2016–2019.

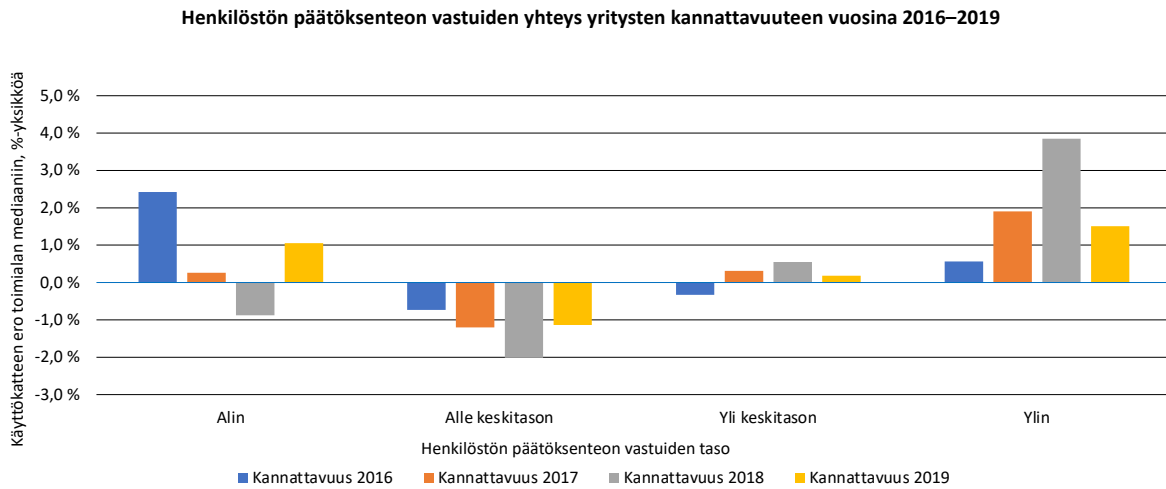
Kuva 13 osoittaa sekä johtaja – henkilöstö, että asia- vs. ihmisten johtamisen painotusten yhteydet kannattavuuteen. Asia- vs. ihmisten johtamisen yhteys kannattavuuteen oli tilastollisesti merkitsevä.

Henkilöstöä osallistava johtaminen näyttää korreloivan selvästi kannattavuuden kanssa, jos poistamme ne yritykset, joita ei voitu luokitella selkeästi kumpaankaan kategoriaan. Se, että tämä korrelaatio vahvistuu mitä aikaisempaan tilinpäätöstietoon vertaamme, osoittaa, että taloudellinen tuloksellisuus edistää osallistavaa johtamista pikemminkin kuin että osallistava johtaminen johtaisi parempaan käyttökäyttöön. Mielestämme on kuitenkin mielenkiintoinen havainto, että osallistava johtaminen ja taloudellinen menestys näyttävät liittyvän toisiinsa.

Tulkintamme on saman kaltainen, kuin itseohjautuvuuden johtamisen kokonaisuuden osalta oli. Taloudellisella tilalla on selkeä yhteys seuraavan vuoden johtamisen valintoihin. Kun talous on hyvällä mallilla, luotetaan ihmisiin enemmän, kun taas heikoin talouden tilanteessa johtaminen pidetään tiukasti johdon vastuulla.

7.3. HENKILÖSTÖN PÄÄTÖKSENTEON VASTUUN YHTEYS KANNATTAVUUTEEN

Henkilöstön päätöksenteon vastuut ja kannattavuus eivät korreloineet vuoden 2019 tilinpäätöksen mukaan, sen sijaan vuoden 2018 kannattavuuteen vastuut korreloivat. Tämä korostaa edelleen taloudellisen tilan merkitystä itseohjautuvuuden johtamisen linjauksien tekemisessä.



Kuva 14. Henkilöstön päätöksenteon vastuiden yhteys yritysten kannattavuuteen vuosina 2016–2019.

Kuva 14 osoittaa samaa trendiä kuin johdon henkilöstöarvojen ja kannattavuuden yhteydestä nähtiin kuvassa 13. Erityisesti vuoden 2018, mutta myös vuoden 2017 hyvä kannattavuus selitti vuoden 2020 suurta vastuun antamista henkilöstölle.

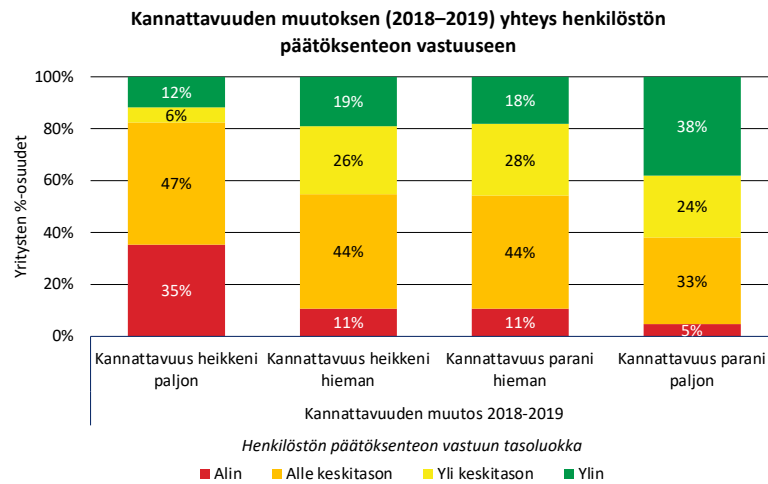
7.4. KANNATTAVUUDEN JA SEN MUUTOSTEN YHTEYDET ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMISEN TASOON

Johtamisen ja taloudellisen tuloksellisuuden yhteyden tulkinta on haasteellinen kokonaisuus, nimenomaan kausaliteetin näkökulmasta. Yhdessä Aalto-yliopiston kanssa tekemässämme tutkimuksessa (Aura ym. 2019) vertasimme teollisuusyritysten johtamisen ja kannattavuuden kausaliteettia vuosien 2009–2016 välillä kerätyllä aineistolla. Päädyimme sekä-että tulkintoihin; toisaalta tietyt johtamisen tason liittyvät kokonaisuudet ennustivat seuraavien vuosien kannattavuutta, ja toisaalta kannattavuus oli yhteydessä johtamisen tasoon seuraavina vuosina. Vaikutusten aikajänne oli suurimmillaan kaksi vuotta molempiin suuntiin.

Analysoidaksemme kannattavuuden tason yhteyden itseohjautuvuuden johtamiseen jaoimme vuosien 2018 ja 2019 kannattavuusluvut neljään tasoluokkaan keskiarvon ja -hajonnan perusteella. Näin saatujen tasoluokkien välillä oli itseohjautuvuuden johtamisessa tiettyjä tilastollisia eroja. Itseohjautuvuuden johtamisen kokonaisindeksi, johdon henkilöstöarvot ja lähijohtajien kannattavuus oli alimmissa tasoluokassa tilastollisesti merkitsevästi alhaisempi kuin ylimmässä tasoluokassa.

Kannattavuuden muutoksen merkityksen analysoimiseksi laskimme vuosien 2018–2019 käyttökateen muutoksille vastaavalla menetelmällä neljä muutosluokkaa. Heikoimmassa luokassa käyttökateprosentti putosi 7,2%-yksikköä tai enemmän ja vastaavasti parhaassa luokassa se nousi saman 7,2 %-yksikköä tai enemmän. Näiden luokkien välillä oli tilastollisesti merkitsevä ero itseohjautuvuuden johtamisen

kokonaisindeksissä sekä henkilöstön päätöksenteon vastuissa (Kuva 15). Näiden lisäksi myös ihmisten johtamisen painotus asijaohjauksen sijaan oli hyvän taloudellisen kehityksen yrityksissä tilastollisesti korkeampi, kuin talouden kehityksen kannalta heikoimmassa ryhmässä.



Kuva 15. Kannattavuuden muutoksen (2018–2019) yhteys henkilöstön päätöksenteon vastuiden tasoon.

Nyt näemme, että edellisten vuosien kannattavuus on yhteydessä itseohjautuvuuden johtamisen tasoon. Vastaavasti tulemme näkemään itseohjautuvuuden tason yhteyden kannattavuuteen tämän tutkimuksen seurannassa vuosien 2021 ja 2022 tilinpäätösten valmistuessa.

8. Asiantuntijaprosessi osana Itseohjautuvuuden johtaminen 2021 -tutkimusta

Tutkimuksemme tavoitteissa kuvasimme itseohjautuvuuden käsitteistön selkeyttämistä seuraavasti: *”Miten itseohjautuvuuden käsitteistössä voidaan ottaa huomioon psykologinen ja johtamistieteellinen näkökulma siten, että sen hyödyntämisen potentiaali voidaan hyödyntää Suomessa optimaalisesti?”* Tämän tavoitteet saavuttamiseksi järjestimme kolmen asiantuntijaryhmän erilliset ja yhteisen Teams-kokouksen tammi-helmikuun 2021 aikana. Samalla pyysimme asiantuntijoilta kommentteja ja kehitysehdotuksia tekemiimme suosituksiin.

Saimme asiantuntijaprosessiin mukaan edustavan joukon alan tieteellisiä ja käytännön asiantuntijoita sekä yritysjohtajia.

TIETEELLISET ASIAANTUNTIJAT	OPERATIIVISET ASIAANTUNTIJAT	YRITYSJOHTAJAT
professori <i>Pia Heilmann</i> , Itä-Suomen yliopisto	yrittäjä, tekniikan tohtori <i>Jukka Ala-Mutka</i>	toimitusjohtaja <i>Stefan Björkman</i> , Konstsamfundet
professori emeritus <i>Pauli Juuti</i> , Johtamistaidon opisto	yrittäjä <i>Jalmari Eklund</i> , Humaanikone Oy	toimitusjohtaja <i>Jukka Holm</i> , Visma Enterprise Oy
professori <i>Liisa Mäkelä</i> , Vaasan yliopisto	organisaatiokonsultti, yritysvalmentaja <i>Karoliina Jarenko</i> , Karoliina Jarenko Oy	toimitusjohtaja <i>Kai Kaasalainen</i> , Tamro Oy
professori <i>Göte Nyman</i> , Helsingin yliopisto	tutkija, LitM. DI. <i>Reijo Kangas</i> , Oulun Laatumietä Oy	toimitusjohtaja <i>Raija Tapio</i> , Lääkärikeskus Aava Oy
professori <i>Janne Tienari</i> , Hanken	kehittämispäällikkö, ihmiset ja kulttuuri, <i>Kati Toikka</i> , Järvenpään kaupunki	vice president <i>Jan Wasastjerna</i> , NAPA Oy
	toimitusjohtaja, <i>Markus Westerlund</i> , Rdigo Oy	

Pyysimme asiantuntijoita ottamaan kantaa tutkimuksen alustaviin suosituksiin. Olemme kirjanneet tähän raporttiin kolmen asiantuntijakokouksen keskeisimmät keskustelunaiheet, sekä asiantuntijoiden yhteisen kokouksen (17.2.2021) keskustelun tulokset. Kommentit ja kehitysehdotukset raportin suosituksiin on kirjattu suoraan kappaleessa 10.

8.1. PROFESSORIT 25.2.2021

Professoreiden mukaan tutkimus on menetelmällisesti hyvä ja aihe mielenkiintoinen – ja se vaatii ehdottomasti lisää tutkimusta. Erityisen hyvänä pidettiin kahden aineiston, kyselytutkimuksen ja tilinpäätöstietojen yhdistämistä. Toivomukset metodiikan selkeämmästä esittämisestä otettiin huomioon raportin lopullisessa versiossa.

Itseohjautuvuudesta käydään laajaa keskustelua eri termien. Yksiselitteisen määritelmän tarve on ilmeinen. Toisaalta voidaan pohtia, onko yleispätevän määritelmän laatiminen edes mahdollista. Itseohjautuvuuteen liittyvät läheisesti yhteisö- ja tiimiohjautuvuus ja jaettu johtajuus. Professoreiden – ja myös toimitusjohtajien ja alan kehittäjien suosituksesta tähän tutkimusraporttiin kirjattiin selkeä itseohjautuvuuden määritelmä (sivu 2).

Ryhmässä käytiin keskustelu *johtamisen* (management) ja *johtajuuden* (leadership) eroista ja ilmene- misestä johtajien toiminnoissa. Yhteenvedona voidaan todeta, että johtajien toiminnassa johtaminen ja johtajuus tapahtuvat koko ajan rinnakkain. Organisaatiossa ilmiöt voidaan selkeästi erottaa: johtami- nen on johtamisrakenne, päätöksiä tavoitteista, vastuista ja kehittämisen toimintatavoista. Johtajuus on ihmisten välistä vuorovaikutusta päätettyjen tavoitteiden toteuttamisessa.

Perinteisessä johtamisessa johto tekee strategisia päätöksiä ja vie ne läpi johtajuuden keinoin. Itseoh- jautuvassa organisaatiossa kaikkien päätösvalta on laajempi kuin perinteisessä organisaatiossa roolista riippumatta ja johtajuus edesauttaa ihmisten vuorovaikutusta. Johtajien ja lähijohtajien rooli ja osaamis- vaatimukset painottuvat itseohjautuvassa organisaatiossa valmentavaan, mahdollistavaan johtajuuteen. Professoriryhmässä käytiin keskustelu lähimmän tukihenkilön nimityksestä. Keskustelu eteni vaiheittain esimies – esihenkilö – lähijohtaja. Teams -kokouksen videonäyttöjen kautta todettiin kättä nostamalla termi ”lähijohtaja” hyväksi kuvaamaan ennen esimieheksi kutsutun henkilön roolia. Tämäkin termi on ongelmallinen, mutta lähempänä tämän päivän arvoja ja vaatimuksia.

Itseohjautuvan organisaation ajattelutapa on tulevaisuuteen suuntautuva ja jatkuvasti parhaita asiakas- työn ja -palvelun tapoja etsivä. Tässä toimintatavassa henkilöstön rooli on todella tärkeä – ja samalla kuormittava. Jokaisen työssä korostuu jatkuva tiedon saaminen ja sen järkevä jakaminen tiimin ja muun organisaation kesken. Tällöin on ratkaistava ja päätettävä vuorovaikutuksen roolit ja foorumit, sekä ristiriitilanteiden ratkaisemisen toimintatavat. Luottamuksen rakentaminen koko organisaatiossa on keskeinen kivijalka henkilöstön toiminnalle yleensä ja ristiriitojen ratkaisemiselle erityisesti.

Mainitut ilmiöt liittyvät tietyiltä osin yrityksen toimintalogiikkaan ja myös henkilöstömäärään. Tätä tukee tutkimuksessa havaitut itseohjautuvuuden johtamisen erot eri toimialojen ja yrityskokoluokkien välillä. Näiden mukaan itseohjautuvuus näyttäisi soveltuvan hyvin asiantuntijapainotteisiin pk-sektorin yrityksiin.

8.2. TOIMITUSJOHTAJAT 27.1.2021

Johtamisen tarkoitus on määritellä ja toteuttaa organisaation strategia. Tässä johtamistyössä itseoh- jautuvuus on selkeästi yksi keino. Strategialähtöisen ajattelun kautta on tärkeää, että organisaation omistajat ja hallitus ovat vähintään tietoisia, mielellään osallisia itseohjautuvuuden toteuttamismallin suunnittelussa. Toisaalta itseohjautuvuutta tukee henkilöstön osallistuminen strategiatyöhön.

Organisaation tilanne (kasvu, vakaa, kriisi) ja liiketoiminnallisen arvonluonnin mekanismi vaikuttavat mahdollisuuden hyödyntää itseohjautuvuutta. Ehkä parhaiten itseohjautuvuuden aloittaminen sujuu vakaan kasvun aikana, tosin myös kriisin oikaisusta kuultiin esimerkki. Itseohjautuvuus ei ole itse päättämistä, itseohjautuvuudessa on tärkeää päättää liiketoiminnan ja muun organisaation toiminnan ”pelikenttä”, ts. toiminnan kohteet. Hyvin toteutettu itseohjautuvuus tukee organisaation strategiaa.

Itseohjautuvuuteen siirrytään tavallisesti tietoisesti ja prosessin kautta. Ison organisaation sisällä itseoh- jautuvuuden tasoa voidaan ajaa sisään vaiheittain, ja toimivassa tiimissä se otetaan käyttöön sovitulla ta- valla. Itseohjautuvuuteen siirtyminen tulee suunnitella hyvin yhteistyössä johdon ja henkilöstön kesken, hallitusta siis vähintään informoiden.

Itseohjautuvuus vaatii selkeää työn- ja vastuunjakoa koko organisaation tasolla, näin varmistetaan liike- toiminnallisten tavoitteiden toteutuminen. Itseohjautuvassa organisaatiossa kommunikaation tarve on suuri. Avointa viestintää tulee olla sekä itseohjautuvuuden ilmiöstä, että liiketoiminnasta eritoten tiimien välillä. Tässä valmentavilla, mahdollistavilla lähijohtajilla on tärkeä rooli.

Itseohjautuvuuden vahvistaminen ei poista perinteisten johtamisen työkalujen merkitystä. Toiminnan suunnittelu, liiketoiminnan KPI-mittarit ja talouden raportointi ovat käytössä itseohjautuvassa organi- saatiossa normaaliin tapaan. Yhteisten, toimintaa koordinoivien mittarien tarve saattaa jopa kasvaa. Eri toimijoiden roolia itseohjautuvuus muuttaa perinteisesti johdetusta organisaatiosta. Johtajien ja lähi- johtajien rooli muuttuu valmentavaksi, ihmisten ja tiimientyötä mahdollistavaksi. Toisaalta henkilöstön vastuu kasvaa. Nämä muutokset eivät sovi kaikille johtoon ja henkilöstöön kuuluville.

Keskustelun lopussa toimitusjohtajat korostivat Suomen lainsäädännön asettamia rajoitteita itseohjautuvuudella. Esimerkiksi työ- ja työaikalainsäädäntö rajaavat toimintatapojen muuttamista, myös vastuukysymykset työtaturmien yhteydessä määritetään laissa. Lisäksi toimialasta riippuen voi olla paljonkin lainsäädännöllisiä velvoitteita.

8.3. ALAN KEHITTÄJÄT 28.1.2021

Johdon arvopohjalla on iso merkitys; johdolla täytyy olla aito uskomus, että yritys toimii fiksummin jos se siirtyy hajautettuun päätöksentekoon. Taustalla on ajatus siitä, että ihmiset osaavat työnsä ja heidän kannattaa antaa ajatella itse. Liikkeenjohdolliset tavoitteet ovat itseohjautuvuuden keskiössä, näissä korostuu hyvän asiakastyön merkitys. Parempi asiakaskokemus voi syntyä esimerkiksi siitä, että asiakas-palvelija tekee enemmän päätöksiä.

Johtamista käsiteltiin useammasta näkökulmasta. Ensinnäkin hyvä henkilöstötuottavuuden johtaminen koettiin hyväksi pohjaksi itseohjautuvuudelle. Nykytilasta selkeä kehitysaskel voi jo olla yhden – kahden johtajataso poistaminen organisaatiossa. Jos ns. välijohtajat ovat heikkoja ihmisten johtajia, tuo heidän siirtämisensä muihin tehtäviin selkeän parannuksen henkilöstön toimintaympäristöön.

Toinen näkökulma johtamiseen oli jaettu johtajuus, jossa johtamisen vastuu vaihtuu tilanteiden mukaan. Esimerkiksi tiimissä johtajana voi eri vaiheissa toimia kyseisen asian parhaiten osaava henkilö. Jaettu johtajuus voi olla myös välivaihe keskusteltuun kolmanteen johtamisen asteeseen, lähijohtajattomuuteen. Eli organisaatioon tai tiimiin, jolla ei ole lainkaan nimettyä lähijohtajaa. Tällaisia organisaatioita on olemassa, mutta määrällisesti vielä vähän. Etuna tällöin on aito itseohjautuvuus tiimissä, jolloin voidaan puhua yhteisö- tai tiimiohjautuvuudesta. Malli voi myös lisätä kustannustehokkuutta.

Johtajuudesta ja lähijohtajista puhuttaessa ydin oli heidän roolinsa muuttuminen kohti palvelevaa johtamista. Tällöin lähijohtajien kompetenssien kehittäminen on ennakoivaa toimintaa. Haasteellista on, että lähijohtajat kaipaavat toisaalta standardoituja ratkaisuja, mutta samaan aikaan tiimien kohtaamat ongelmat ovat spesifejä. Toisaalta lähijohtajien roolin muutos voi edetä palvelevaan tai ”tilattavaan” johtamispalveluun.

Henkilöstön osalta alan kehittäjien näkemys oli monitahoinen: Toisaalta henkilöstö on otettava mukaan itseohjautuvuuden suunnitteluun, ja toisaalta ilman tukea itseohjautuvuuteen siirtyminen on silkkää heitteillejättöä. Siirtymävaiheessa lähijohtajien roolina tukea henkilöstöä itseluottamuksen rakentamisessa, jolloin lähijohtaja-työntekijäsuhteista muodostuu parhaimmillaan oppimista tukevia vuorovaikutussuhteita, pedagogisia dyadeja.

Henkilöstöllä on iso vastuu itseohjautuvuudessa ja sen vastapainoksi tulee varmistaa ihmisten itseluottamus ja psykologinen turvallisuus. Tämä edellyttää avointa kommunikointia ja osallistumista, sekä selkeitä vastauksia eteen tuleviin kysymyksiin.

Kokonaisuudessaan itseohjautuvuus ei ole revoluuatio, vaan siihen voidaan siirtyä askeltaen, itseohjautuva verkosto voi rakentua eri polkujen kautta. Hybridin rakentaminen hierarkian ja verkoston välille on luonteva etenemisen reitti. Tällöin esimerkiksi tiimeissä on itseohjautuvuus, mutta yksikkötasolla edetään tavanomaisen liiketoiminnan johtamisen keinoin. Itseohjautuvuuteen siirtyminen ei ole yksittäinen hetki, vaan pitkälinen kehityskulku.

8.4. KOKO ASIANTUNTIJARYHMÄN YHTEINEN KOKOUS 17.2.2021

Asiantuntijoiden yhteisessä kokouksessa käsiteltiin kolme teemaa: alan terminologia, johtajien ja lähijohdajien roolin ja kompetenssien muutos itseohjautuvuuteen siirryttäessä, sekä mitä itseohjautuvuuteen siirtyminen vaatii henkilöstöltä?

Itseohjautuvuuteen liittyvän terminologian keskustelu selkeytti näkemyksen, jonka mukaan yksi termi ei riitä kuvaamaan laajan ilmiön kokonaisuutta. Eri asiantuntijoiden näkemykset korostivat toisaalta yrityksen strategiaa ja johtamista, toisaalta ihmisten ja tiimien toiminnan vastuuta ja valtaa. Lisäksi asiakkaat, heidän tarpeensa ja näihin tarpeisiin vastaaminen nousivat esille. Termeihin pureuduttiin sanallisen keskustelun lisäksi Teamsin chat-toiminnon kautta. Tämä kokonaisuus voitiin tiivistää neliosaiseen määritelmään, jossa asiakastarve, strategia, jaettu johtajuus ja työn tekeminen muodostavat jatkuvasti kehittyvän mallin (sivulla 2).

Johtoon kuuluvien kompetensseissa korostuu henkilöstön ja itseohjautuvuuden tukeminen. Toiminnassa painottuvat enemmän oppimisen ja kehittymisen mahdollistaminen työn ohjeistuksen jäädessä vähemmälle. Kommunikaatio muuttuu vuorovaikutteiseksi, myös kommunikaation rakenteen muuttuvat tukemaan ketterää, asiakaslähtöistä liiketoimintaa.

Henkilöstölle itseohjautuvuuteen siirtyminen antaa vastuuta ja valtaa eritoten asiakasrajapinnassa toimimiseen. Tiiviisti asiakkaiden kanssa toimivat voivat havainnoida asiakastarpeet ja niiden muuttumisen. Tässä on luonnollisesti suuria eroja eri toimialojen välillä. Itseohjautuvuuteen siirtymisessä henkilöstölle tulee perustella uuden toimintatavan hyödyt. Siirtyminen onnistuu kyvykkään henkilöstön kanssa varsin lyhyellä aikavälillä, muuten kehittämiseen tarvitaan pidempi aika.

9. Pohdinta

KÄYMME POHDINNASSA läpi tutkimuksen tuloksia ja niiden tuomaa lisäarvoa aikaisempaan tutkimukseen, tutkimuksemme ja sen tulosten rajoituksia ja jatkotutkimuksen aiheita.

Tulosten yhteenvetoa

Tämä tutkimus pureutuu itseohjautuvuuden johtamiseen ja sen taloudelliseen hyötyyn. Tutkimuksen kyselyssä kartoitimme laajasti yrityksen strategisia linjauksia, esimiesten toimintatapoja ja työhön liittyviä päätösten vastuita. Vastausten analysoinnin perusteella mallinsimme itseohjautuvuuden johtamisen koostuvaksi kolmesta osa-alueesta, johdon henkilöstöarvoista, lähijohtajien, esimiesten kannustavuudesta ja henkilöstön päätöksenteon vastuista.

Johdon henkilöstöarvot heijastuvat lähijohtajien ja alaisten toimintaan

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että johdon **henkilöstöarvot ovat itseohjautuvuuden kivijalka**. Johdon vahva henkilöstön osallistaminen ja henkilöstön johtamisen priorisointi luo perustan sekä lähijohtajiin kannustavuudelle, että henkilöstön päätöksenteon vastuulle. Arvopainotus kuvastaa selkeästi myös johdon luottamusta lähijohtajiin ja henkilöstöön.

Tämä tulos osoittaa, että ihmisiä arvostava johtaja luo pohjan arvojen kautta. Kappaleen 5 tulokset henkilöstötuottavuuden johtamisen ja itseohjautuvuuden johtamisen vahvasta korrelaatiosta kuvastavat sitä, että hyvä johtaja tukee itseohjautuvuutta myös henkilöstötuottavuuden johtamisen päätösten ja kehittämisprosessien aktiivisuuden kautta.

Tulkitsimme tuloksia siten, että itseohjautuvuuteen siirtyminen ei ole suositeltavaa, jos henkilöstötuottavuuden johtaminen on heikossa tilassa. Tätä tilaa kuvastaa tavoitteiden ja vastuiden päättämättömyys, sekä kehittämisprosessien passiivisuus.

Johdon henkilöstöarvojen tärkeyttä korostaa myös se, että sillä on merkittävä yhteys lähijohtajien kannustavuuden tasoon. Johdon linjaukset henkilöstön osallistamisesta ja ihmisten johtamisen tärkeydestä luovat pohjan lähijohtajien työn linjauksille ja aktiivisuudelle.

Henkilöstön vastuu päätöksenteossa korostuu pienemmissä yrityksissä

Itseohjautuvuuden (parvi- yhteisöohjautuvuuden) ytimessä on ihmisten päätösvalta työhön liittyvissä asioissa, joista tutkimuksessamme kartoitimme tavoitteiden, työn toteuttamisen ja tuloksellisuuden päätösvaltaa. Henkilöstön päätösvastuun taso oli selkeästi matalampi, kuin johdon henkilöstöarvojen ja lähijohtajien ja esimiesten kannustavuuden, taulukko 1, sivulla 10.

Henkilöstön vastuu päätöksenteossa painottui yrityskoon ja yritystoiminnan luonteen mukaan. Vastuu oli suurempaa pienissä kuin suurissa yrityksissä ja vastaavasti korkeammalla toimihenkilövaltaisissa yrityksissä verrattuna työntekijävaltaisiin yrityksiin. Tulos yrityskoon suhteen oli yllättävä, olihan pienissä yrityksissä henkilöstötuottavuuden johtamisen kokonaistaso isompia yrityksiä alhaisempi. Pelkistetympi organisaatorakenne ja johdon ja henkilöstön luontevat yhteydet selittänevät pienissä yrityksissä henkilöstölle annettavaa suurempaa vastuuta.

Hyvä kannattavuus rohkaisee yrityksiä antamaan enemmän vastuuta henkilöstölle

Kappaleen 7 tulokset itseohjautuvuuden johtamisen ja yritysten kannattavuuden yhteyksistä antaa perusteen yo. väliotsikolle. Edellisten vuosien hyvä kannattavuus ja kannattavuuden kasvu edellisestä vuodesta tutkimusvuoteen on yhteydessä korkeaan itseohjautuvuuteen.

Kannattavuuden osalta tuloksemme tukevat muissa tutkimuksissa saatuja tuloksia, joiden mukaan henkilöstön itseohjautuvuus ainakin jossain määrin ja joissakin tilanteissa lisää tehokkuutta (Böckerman et al. 2017, 41, Deci 1989, Vahtera, ym. 2000).

Toisaalta, Böckerman ym 2017 päättelivät vuoden 2012 MEADOWS-aineistosta, että ”työnteon muodoilla ei ole selkeää positiivista yhteyttä yritysten työn tuottavuuteen, kun muut tuottavuuteen vaikuttavat keskeiset tekijät sekä yritysten tuottavuushistoria on huomioitu malleissa.” Tuottavuushistoria on tutkimuksessamme otettu huomioon tutkimusvuotta edeltävien kolmen vuoden kannattavuuslukujen kautta. Edellisten vuosien hyvän kannattavuuden yhteys tukee Böckermanin (2017) tutkimusryhmän huomiota. Bryson ym. (2015) mukaan tuottavuudeltaan hyvällä tasolla olevat yritykset ottavat muita yrityksiä aktiivisemmin käyttöön uusia johtamismenetelmiä.

Kannattavuuden ja itseohjautuvuuden johtamisen kausaliiteetti

Yllä mainittu edellisten vuosien hyvän kannattavuuden ja itseohjautuvuuden johtamisen hyvän tason yhteys kuvastaa näkemyksemme mukaan kannattavuuden ja johtamisen kausaliiteettia. Vuosien 2017-2018 hyvä kannattavuus ja kannattavuuden kasvu 2018-2019 olivat yhteydessä korkeaan itseohjautuvuuteen.

Tutkimuksen menetelmien arviointi

Tutkimuksemme kohderyhmänä oli viiden toimialan 252 yritystä, jotka kattoivat 48,4 % satunnaisotannalla valituista yrityksistä. Katsomme tutkimusjoukon edustavan hyvin suomalaisia yrityksiä.

Tutkimuksen aineisto koostui kahdesta osasta, kyselyaineistosta ja yritysten tilinpäätöstiedoista. Tilinpäätöstiedot saatiin virallisina tilinpäätöksinä Bisnode Oy:ltä. Lisäksi Bisnode toimitti käyttöömmme tutkimusyritysten toimialojen (TOL-3 taso) käyttökatteiden mediaanit ja keskihajonnat. Tilinpäätöstiedoista laskettuja kannattavuustietoja voidaan pitää erittäin luotettavina.

Kyselyaineisto koostui yhteensä 25 kysymyksestä ja 113 vastausvaihtoehdosta. Kysymyksistä 20 oli käytetty aikaisemmissa tutkimuksissamme vuosina 2009-2018 ja viisi kartoitti itseohjautuvuuden johtamista ja korona-ajan vaikutuksia.

Kyselyaineistossa kartoitettiin yritystason päätöksiä ja linjauksia toimitusjohtajan tai henkilöstövastavain toimesta. He olivat yrityksissään henkilöitä, joilla on ajantasainen tieto johtamisen ja kehittämisen toimintatavoista. Tulkitsemme täten johtamiseen liittyvän aineiston luotettavaksi.

Vastaajat arvioivat johtamiskäytänteiden lisäksi lähijohtajien ja henkilöstön osaamista, motivaatiota ja työkykyä. Näiden kartoittamisessa lähijohtajille ja henkilöstölle kohdennettu, henkilökohtaisiin vastauksiin perustuva kysely olisi ollut tarkempi menetelmä. Käytännössä tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista. Aineistonkeruu olisi muodostunut suhteettoman suureksi tehtäväksi suhteessa saavutettavissa oleviin hyötyihin.

Jatkotutkimuksen aihioita

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin kyselytutkimuksen ja tilinpäätöstietojen kautta. Näin saatiin varsin hyvä kuva itseohjautuvuuden johtamisen tilasta ja sen yhteyksistä yritysten kannattavuuteen. Yrityskohtaisilla tarkemmilla, niin määrälliseen dataan kuin laadulliseen aineistonkin perustuva tutkimus toisi selkeästi lisäarvoa itseohjautuvuuden johtamisen eri osa-alueiden analyysiin. Jossain määrin tätä saatiin näkyviin jo asiantuntijoiden työpajoista kertyneellä aineistolla.

Yksi selkeä tutkimussuunta voisi olla itseohjautuvuuden johtamisen toimintatapoja, lähijohtajien aktiivisuutta ja henkilöstön kokemuksia yhdistävä analyysi. Tällä linjalla, kuin myös muuten tutkimusta voi syventää eri toimialoilla ja ottaa huomioon toimialojen erityispiirteet liiketoiminnan ja työvoiman suhteen. Työelämän tutkimus on Suomessa laajaa ja monipuolista. Tässä tutkimuksessa yhdistimme työelämän ilmiön (itseohjautuvuuden johtaminen) yritysten taloudelliseen suorituskykyyn. Suosittelemme tätä toimintatapaa mahdollisuuksien mukaan kaikille työelämän eri ilmiöitä tutkiville.

Asiantuntijaprosessi osana tutkimusta oli erittäin antoisa. Professoreiden, alan aktiivisten toimijoiden sekä yritysten toimitusjohtajien näkemykset toivat paljon lisäarvoa eritoten tutkimuksen suosituksiin. Näkemyksemme mukaan tätä asiantuntijoiden, eritoten yritysjohtajien sparraustukea voisi käyttää laajemminkin työelämän tutkimuksen tulosten tulkinna.

10. Suosituksia itseohjautuvuuden johtamiseen

TUTKIMUKSEMME TAVOITTEENA oli selvittää itseohjautuvuuden johtamisen nykytilaa ja sen yhteyksiä yritysten kannattavuuteen. Tärkeänä tavoitteena oli myös terminologian selkeyttäminen ja itseohjautuvuuden johtamisen suositusten tekeminen.

Suositukset on rakennettu kaksivaiheisesti; ensimmäinen versio syntyi tutkijoiden toimesta tutkimuksen tulosten perusteella ja niitä kehitettiin edelleen asiantuntijoiden näkemysten pohjalta. Asiantuntijoina toimivat johtamisen ja psykologian professorit, itseohjautuvuuden kehittäjät, sekä yritysten toimitusjohtajat.

Asiantuntijoita olivat professorit Pia Heilmann, Pauli Juuti, Liisa Mäkelä, Göte Nyman ja Janne Tienari, sekä alan kehittäjät Jukka Ala-Mutka, Jalmary Eklund, Karoliina Jarenko, Reijo Kangas, Kati Toikka sekä Markus Westerlund. Yritysjohtoa edustivat toimitusjohtajat Stefan Björkman, Jukka Holm, Kai Kaasalainen, Raija Tapio sekä Jan Wasastjerna.

Suositukset ovat synteesi tutkijoiden ja asiantuntijoiden näkemyksistä. Lopullinen vastuu on kuitenkin tutkijaryhmällä. Koko asiantuntijaprosessin tuotokset on kuvattu tarkemmin kappaleessa 8, sivulta 26 alkaen.

10.1. JOHDON HENKILÖSTÖARVOT

Tutkimuksemme tulokset osoittavat, että itseohjautuvuuden johtaminen on osa hyvää henkilöstötuottavuuden johtamista. Lisäksi havaitsimme, että strategisista linjauksista johdon henkilöstöarvot vaikuttavat merkittävästi itseohjautuvuuden johtamisen osa-alueiden tasoon. Johdon henkilöstöä kunnioittavilla arvoilla on ratkaiseva merkitys. Tutkimuksessa kysimme, onko johtaminen johtajakeskeistä vai henkilöstöä osallistavaa, sekä johdetaanko työtä vai ihmisiä.

Itseohjautuvuudessa on pohjimmiltaan kyse ihmisten arvostamisesta, luottamuksesta ja ihmisille vastuun ja vallan antamisesta. Henkilöstön vastuun lisääminen ja samalla ihmisten voimaannuttaminen on selkeä vastakohta perinteiselle johtajakeskeiselle, joskus jopa käskyttävälle johtamiselle. Olennaista on kyky vahvistaa henkilöstön arvostetuksi tulemisen kokemusta ja luottamusta heidän arvostelukykyynsä. On myös varmistettava henkilöstön kyvykkyyden kokemus ja minäpystyvyyden tunne. Henkilöstön on koettava, että heillä on myös voimavaroja ja edellytyksiä muuttuneisiin vaatimuksiin vastaamiseen. Itseohjautuvuuteen siirtymistä, tai sen laajentamista pohdittaessa kannattaa johtoryhmän reflektoida omia näkemyksiään henkilöstön arvostamisesta. Miltä vastuun antaminen ihmisille tuntuu? Miten henkilöstöasioiden raportointi johtoryhmässä toteutuu liiketoiminnan rinnalla?

Itseohjautuvuus perustuu avoimeen kanssakäymiseen, joten se on myös vahvasti kulttuurillinen kysymys. Toimitusjohtaja ei voi yksin päättää itseohjautuvuuteen siirtymisestä, vaan muutokselle tarvitaan myös vahva omistajatahojen siunaus. Toimivalla johdolla on oltava muuttuneessakin tilanteessa keinoja, joilla raportoidaan hallitukselle yrityksen tilanteesta.

Johtoryhmän ohella koko esimieskunta on tärkeässä roolissa itseohjautuvuuden perustusten valamisessa. Tällöin voidaan kartoittaa johdon ja esimiesten henkilöstöarvot esimieskyselyllä tai osana kehityskeskustelua. Henkilöstöarvot on hyvä tietää, koska niillä on ratkaiseva merkitys itseohjautuvuuden johtamisen menestyksekkäälle toteuttamiselle.

Itseohjautuvuuteen hakeutumisen perustan tulee olla selkeästi liiketoiminnallinen; se tukee yrityksen strategiaa tuomalla parempaa asiakaspalvelua, työn laatua ja kannattavuutta. Tietysti itseohjautuvuus tuo myös parempaa henkilöstökokemusta, joka sinänsä on tärkeää, mutta liiketoiminnalliset perustelut kannattelevat asiaa kehitysvaiheessa paremmin.

On myös hyvä hahmottaa, että työn dynamiikalla on paljon vaikutusta itseohjautuvuuden toteutumiseen. Itsenäinen ja asiantuntijatyö nostaa osallistumista, työntekijäammateissa johtaja ohjaa enemmän. Liiketoiminnallisiin perusteisiin voidaan liittää myös rekrytointi - hyvän maineen omaava firma pärjää paremmin kilpailujen toimialojen rekrytointimarkkinoilla.

10.2. JOHTAMINEN

Johtamisella on monta ulottuvuutta. Tässä yhteydessä keskitymme henkilöstötuottavuuden johtamiseen. Kyseessä on johtamisjärjestelmä ja -rakenne, jolla on tavoitteena henkilöstön osaamisen, motivaation ja työkyvyn kehittyminen. Englanniksi asiaa voidaan ilmaista termillä *people management*.

Tutkimuksemme osoittaa, että ei ole hyvää itseohjautuvuuden johtamista ilman hyvää henkilöstötuottavuuden johtamista. Tällöin yrityksessä on päätetty johdettavat asiat (esimerkiksi motivaatio ja osaaminen), päätetty näille mitattavat tavoitteet, sekä eri toimijoiden roolit ja vastuut.

Hyvään johtamiseen liittyvät myös tehokkaat prosessit eri osa-alueilla. Näistä voidaan mainita työuraa ajallisesti seuraten rekrytointi, perehdytys, osaamisen jatkuva kehittäminen, lähijohtajien toiminta ja yhtenä tärkeimpänä johdon strategiatyö. Voidaan sanoa, että hyvä johtaminen mahdollistaa hyvän johtajuuden ja sen kautta itseohjautuvuuden.

Organisaation rakenne tulee pohtia, jopa ”piirtää uusiksi”, jotta mahdollistetaan itseohjautuvuuden edellyttämä sujuva kommunikaatio ja raportointi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että perinteisen johtamisen aikana muodostunut hierarkkinen organisaatorakenne ei palvele itseohjautuvuuden tuottamaa ketteryyttä ei organisaation sisällä, eikä eritoten asiakasrajapinnassa.

Organisaatiohierarkiat tulisi pitää mahdollisimman matalina, jotta kompleksisuutta saadaan vältettyä. Itseohjautuvuuden kannalta johtamisessa kannattaa tällöin pohtia johtamisen rakenteiden muuttamista. Ovatko rakenteet sellaiset, että ne mahdollistavat ja tukevat itseohjautuvuutta? Onko johtajatasoja liian monta vai ovatko johtamissuhteet selkeät? Edelleen voidaan arvioida, onko toimiva tiimi selkeä tai ainakin selkeästi muuntuva. Työn ympärille rakentuvien moniosaajatiimien synnyttäminen on keino ehkäistä sillojen rakentumista organisaation sisälle.

Itseohjautuvuudessa tavoitteiden ja vastuiden määrittäminen – siis päättäminen – on ensisijaisen tärkeää. Tiimi- ja henkilökohtaisten tehtäväkenttien linjaaminen liiketoiminnan kokonaisuutta tukeviksi on keskeisin johdon tehtävä. Itseohjautuvassa organisaatiossa yritystason linjaamisen jälkeen ihmisillä on vahva rooli omien ja tiimikohtaisten tavoitteiden päättämisessä.

Liiketoiminnan tavoitteiden rinnalla on hyvä määrittää henkilöstön kehittämisen ja tukemisen vastuut. Näin varmistetaan strategisen uudistumisen edellytykset ja toisaalta turvataan henkilöstön jaksamista. Jos päätetään siirtyä täysin lähijohtajattomaan organisaatioon, jäävät kyseiset vastuut pitkälti henkilöstölle. Tällöin ihmisten tuki voidaan toteuttaa valmentajan roolissa olevien tukihenkilöiden avulla.

10.3. LÄHIJOHTAJAN TYÖ

Lähijohtajan rooli muuttuu edettäessä perinteisestä johtamisesta itseohjautuvuuteen. Parhaimmillaan muutos tapahtuu vaiheittain osallistavan johtamisen kautta valmentavaan, henkilöstön työtä mahdollistavaan rooliin. Joissakin yrityksissä, tai yrityksen toiminnoissa voidaan päätyä myös täysin lähijohtajattomaan toimintamalliin.

Lähijohtajien työn iso muutos on vastuun aito antaminen henkilöstölle asioista, jotka ennen/aiemmin olivat tiukasti lähijohtajan päätösvallassa. Kestävä toimintatapa on lähijohtajien valmentaminen itseohjautuvuuden tukijoiksi. Tällöin voidaan puhua myös jaetusta johtajuudesta, jonka painotukset vaihtelevat sujuvasti asiakastyön tarpeiden mukaan.

Lähijohtajien kyvyt ja taidot päivittäisjohtamisessa kaipaavat päivittämistä kehittämistä tukevaan suuntaan, esimerkiksi kompetenssien kehittäminen on ennakoivaa toimintaa. Haasteellista on se, että lähijohtajat kaipaavat työnsä tueksi standardoituja ratkaisuja, mutta samaan aikaan tiimien kohtaamat ongelmat ovat usein ainutkertaisia. Tämä korostaa lähijohtajien osaamisen monipuolisuutta.

Lähijohtajalla tärkeä rooli toimivuuden varmistamisessa kolmella tasolla: Mitä tekemällä päästään yhteisiin tavoitteisiin; kaikilla selkeä ymmärrys tekemisen reunaehdoista, millä ”hiekkalaatikolla” toimitaan; sekä resurssien varmistaminen niin, että organisaatiolla on aito kyvykkyys toteuttaa sovittuja tavoitteita. Lähijohtajan työssä tarvitaan uudenlaisia johtajuusrooleja ja rajojen asettamisen tapoja, kuten yhteistyön fasilitointi eri tiimien välillä ja tiimien sisäisen aloitteellisuuden vahvistaminen suhteessa sekä sisäisiin että ulkoisiin sidosryhmiin. Jonkun vastuulla täytyy kuitenkin olla myös johtamiseen liittyvien koviin päätösten tekeminen.

Merkittävä haaste lähijohtajalle on eri henkilöiden itseohjautuvuuden erojen ymmärtäminen. Osalla henkilöistä tämä näkyy alisuoriutumisenä, joka ei itsestään korjaudu. Tällöin lähijohtajalla tulee olla osaamista tukea näitä ihmisiä.

Lähijohtajalla on tärkeä rooli yrityksen yhteisen arvomaailman luomisessa. Hyvä johtajuus mahdollistaa johdon ja henkilöstön arvomaailmojen yhdistämisen/ samansuuntaisuuden. Olennaista varmistaa, miten tiimin toiminta kytkeytyy strategiaan, miten tiimin toiminta tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Lähijohtajan työssä on tärkeää johtajuuden jatkuva tuloksellisuuden seuranta, sekä lähijohtajien toimintatapojen kehittymisen että henkilöstön kokemuksen johtajuuden osalta. Tärkeää on myös varmistaa lähijohtajien heidän omilta johtajiltaan saama tuki. Tämä tuki vahvistaa lähijohtajien johtajuutta ja tukee siten koko organisaation tuloksellisuutta.

10.4. HENKILÖSTÖ

Henkilöstö on itseohjautuvuudessa vahvasti toiminnasta vastaava subjekti eikä määräysten kohteena oleva objekti. Itseohjautuvuuden johtamisen näkökulmasta puhumme henkilöstön päätöksenteon vastuusta; itseohjautuvuudessa ihmiset vaikuttavat tavoitteisiin, työn toteuttamisen tapoihin, sekä vastaavat osaltaan myös työn tuloksista. Koska itseohjautuvuuteen liittyy vahva arvostetuksi tulemisen kokemus, se voi tarjota myös psykologista turvallisuutta, motivaatiota ja työn imua.

Kun itseohjautuvuuteen siirrytään, tulee henkilöstön kanssa käydä osallistuvasti läpi uuden toimintatavan heille tuomat mahdollisuudet ja vaatimukset. Tietoa tarvitaan sekä itseohjautuvuuteen liittyvistä odotuksista, yritystason vastuista ja toimintavoista, että henkilöstön saamasta ja tarvitsemasta johtajuustuesta. ”Mitä minä hyödyn tästä” on kysymys, johon on hyvä antaa vastus jokaiselle. Perehdytykseen ja asioiden läpikäymiseen tulee varata riittävästi aikaa ja koko henkilöstön kuulluksi tuleminen tulee varmistaa.

Jaettu johtajuus kuvaa hyvin itseohjautuvuutta myös henkilöstön osalta. Jaetun johtajuuden vastuut toteutuvat sekä henkilöstön ja lähijohtajien välillä että tiimien ja työryhmien sisällä. Jaettu johtajuus painottuu luontevasti asiakastyön tuomien vaatimusten mukaan.

Tutkimuksemme tulokset osoittavat, että henkilöstötuottavuus ja eritoten henkilöstön motivaatio korreloivat itseohjautuvuuden johtamisen eri osa-alueiden kanssa. Itseohjautuvuuteen siirryttäessä onkin hyvä kartoittaa henkilöstötuottavuuden taso, sillä vain osaava, motivoitunut ja työkykyinen henkilöstö voi toimia kestäväällä tavalla itseohjautuvasti.

Itseohjautuvuuden edellyttämä henkilöstötuottavuuden riittävä taso

Henkilöstötuottavuuden (Henkilöstötuottavuusindeksi, HTI) riittävä taso tarkoittaa hyvää tai erinomaista tasoa, siis yritystason keskiarvona yli 55, mielellään yli 60. Tällöin työmotivaation keskiarvo viisiportaisessa kysymyksessä on tasolla 4,0 – 4,3. Vastaavasti koettu ammatillisen osaamisen keskiarvot ovat tasolla 4,2 – 4,4 ja työhön vaikuttamisen keskiarvot tasolla 3,9 – 4,2.

Oheiset luvut pohjautuvat laajoihin henkilöstötutkimusaineistoihin ja antavat suuntaa itseohjautuvuuden vaatimasta henkilöstötuottavuudesta. Lähtötason kartoittamisen ohella tärkeää on seurata henkilöstötuottavuutta ja henkilöstön näkemyksiä varsin usein, ehkä jopa muutaman kuukauden välein. Näin tiedetään tilanne koko ajan ja voidaan tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä.

Henkilöstön vastuu ja siihen liittyvä valta itsensä kehittämisessä muodostuu parhaimmillaan tasapainotilaksi johdon ja henkilöstön välillä. Johto luo mahdollisuuksia ja henkilöstö kehittää itseään – liiketoiminnan strategian ja tavoitteiden suunnassa. Johdon antamat resurssit itsensä kehittämiseen varmistavat itseohjautuvuuden toteutumisen kestäväällä tavalla.

Itseohjautuvuus voi olla henkilöstön suhteen sekä positiivinen, että negatiivinen kokonaisuus. Positiivista on mahdollisuus psykologisen turvallisuuden kasvuun ja aitoon työhön vaikuttamisesta kumpuavaan motivaatioon. Negatiivista on henkilöstön kannalta mahdollinen suuri kuormittuminen, organisaation kannalta taas vastuun ja työn välttely. Nämä korostavat itsensä johtamisen taitojen, sekä tiimin ja lähijohtajan tuen tärkeyttä.

Henkilöstön rooli itseohjautuvuudessa eroaa työn luonteen mukaan. Itsenäisessä, jopa yksin tehtävän työn ja kompleksisen tiimeissä tehtävän työn vaatimuserot ovat selkeät. Kommunikaation rakenteet ja avoin viestintä ovat sitä tärkeämpiä, mitä monitahoisempaa liiketoimintaa yritys tekee.

Itseohjautuvuus voidaan nähdä osana organisaation innovaatio- ja kehittämistoimintaa. Voidaan ajatella, että innovaatiot ja uudet toimintatavat eivät synny jollei henkilöstöllä ole riittävää toiminnallista liikkumatilaa.

10.5. ITSEOHJAUTUVUUDEN ETENEMINEN ORGANISAATIOSSA

Itseohjautuvuuteen siirtymisen tavoitteena tulee olla yrityksen strategian mukaisten tulosten saavuttaminen, jolloin kehitykselle / pyrkimykselle saadaan johtoryhmän lisäksi myös hallituksen tuki. Toisaalta itseohjautuvuus voi tukea yrityksen uudistumista liiketoiminnan vaatimusten muuttuessa.

Itseohjautuvuuteen siirtymisestä tulee tehdä selkeä päätös, jossa päätetään periaatteista sekä vastuista ja aikatauluista yleisellä tasolla. Päätösten jälkeen itseohjautuvuuteen siirtymisessä valmisteluun on varattava riittävästi aikaa. Valmisteluvaiheessa tulee keskustella avoimesti sekä johdon että henkilöstön rooleista ja niiden muutoksia.

Tutkimuksemme asiantuntijoina toimineiden toimitusjohtajien näkemys itseohjautuvuudesta oli selkeä, se on yksi johtamisen väline. Itseohjautuvuus onnistuu eri tavalla eri tilanteissa; positiivisen kasvun aikana rohkeus itseohjautuvuuteen etenemiseen kasvaa ja taloudellisesti tiukkoina aikoina sen edellytyksen heikkenevät, kriisiaikoina voidaan tarvita jopa perinteistä käskyttävää johtamista. Tutkimuksemme tulokset todensivat samaa (kappale 7, kuvat 12–15).

Toimitusjohtajat painottivat itseohjautuvuuden päätöksissä sen toimintakentän määrittämistä; missä asioissa itseohjautuvuutta toteutetaan ja mitkä asiat päätetään edelleen johtoryhmässä ja hallituksessa. Tärkeää on päätöksenteon tavoista päättäminen; kuka päättää ja miten mahdollisesti tehty päätös voidaan perua – voiko sen perua esimerkiksi vain päätöksen tehnyt henkilö?

Johtamisen, lähijohtajien ja henkilöstön roolia itseohjautuvuudessa kuvattiin edellisissä kappaleissa. Itseohjautuvuuteen siirtymisen yhteydessä toiminnan selkeys ja toimijoiden tukeminen ovat hyvin tärkeitä asioita huolehdittavaksi – sekä henkilöstöä että lähijohtajia tulee tukea. Tuesta huolimatta on realistista ajatella, että itseohjautuvuus ei sovellu kaikille; osa johtajista ei kykene antamaan vastuuta henkilöstölle, osa henkilöistä taas ei ole valmis sitä ottamaan.

Kommunikaation määrä lisääntyy itseohjautuvuuteen siirtymisessä, siitä olivat kaikki asiantuntijaryhmät yksimielisiä. Kommunikaation kyvykkyudet ja välineet tulee varmistaa, lisäksi kannattaa arvioida kommunikaation rakenteet. Vanhoilla, hierarkkisilla rakenteilla parhaatkaan viestinnän välineet eivät varmista tiedon sujuvaa virtausta.

Itseohjautuvuuteen siirtymisen aikataulusta keskusteltiin asiantuntijoiden kanssa ja synteessä voidaan todeta, että nopea siirtyminen tarkoittaa yhden – kahden vuoden aikajaksoa ja hidas siirtyminen vastaavasti viiden, jopa kymmenen vuoden aikaa. Aikataulusta riippumatta tärkeää on havainnoida tai mitattavasti arvioida itseohjautuvuuden johtamisen kokonaisuutta säännöllisesti. Työvälineitä voivat täl-

löin olla keskustelut johtoryhmässä ja hallituksessa, keskustelut henkilöstö- ja lähijohtajaryhmissä, sekä erilaiset henkilöstö- ja johtajuuskyselyt. Myös itseohjautuvuuden johtamisen toimintatapojen auditointi tämän tutkimuksen mallin tapaan on hyvä tapa seurata kehittymistä. Lyhyesti sanottuna sekä top-down, että bottom-up tarkastelua tarvitaan.

Viimeisenä suosituksena itseohjautuvuuden toteuttamisessa tulee mainita lainsäädännön asettamat reunaehdot itseohjautuvuudelle. Esimerkiksi työ- ja työaikalainsäädäntö, sekä työsuojelulaki asettavat rajoituksia ja toisaalta vastuita, jotka tulee ottaa huomioon. Lisäksi monilla toimialoilla (esim. Terveys- ja sosiaalityö, rahoitus) on toimijoiden vastuisiin liittyvää lainsäädäntöä. Ja tietysti jo osakeyhtiölaki linjaa yrityksen toiminnassa toimitusjohtajan roolin, jota ei yrityksen sisäisillä itseohjautuvuustoiminnoilla voida sivuuttaa.

LÄHTEET

- Ala-Mutka**, J (2019) Johtajuuden rakentajat. Helsinki: Growman Oy.
- Aura O**, Ahonen G, Hussi T ja Ilmarinen Juhani (2015) Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala. Helsinki, Etera. Ladattavissa www.ossiaura.com/julkaisut
- Aura O**, Ahonen G, Hussi T (2018a) Henkilöstötuottavuuden johtaminen Arjessassa 2015 – 2017: Tieteellinen raportti henkilöstötuottavuuden johtamisesta, muutoksista ja yhteyksistä taloudelliseen tulokellisuuteen ja asiakastytyväsyyteen. Arjessa Oy, Seinäjoki. www.ossiaura.com/julkaisut
- Aura O**, Ahonen G, Hussi T ja Ilmarinen Juhani (2018b) Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018 – tutkimuksen laaja tuloraportti. Helsinki: Ossi Aura Consulting. Ladattavissa www.ossiaura.com/julkaisut
- Aura O**, Eskelinen, J, Ahonen, G, Kuosmanen, T (2019) Johtaminen ja tuottavuus - Henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Aalto-yliopiston julkaisusarja, Crossover 1/2019. Helsinki. Ladattavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-8368-1>
- Bryson**, A., Forth, J. & Stokes, L. (2015) Does worker wellbeing affect workplace performance? : Centre for Economic Performance, LSE, CEP Discussion Papers.
- Böckerman**, P., Kangasniemi M., & Kauhanen A. (2017). Vaikuttavatko osallistavat johtamismenetelmät yritysten tuottavuuteen? Työelämän tutkimus, 15(1), 23-44.
- Cloninger**, C. R. (2004). Feeling Good: The Science of wellbeing. Oxford University Press: New York.
- Deci**, E. L, Connell J. P, Ryan R. M (1989) Self-Determination in a Work Organizations. Journal of Applied Psychology Vol. 74, No. 4, 580-590.
- Eskola H.** (2019) [Timo Ritakallio muutti OP:n itseohjautuvaksi finanssitaloksi ja toi sinne heimot ja heimojohtajat – suurimman muutoksen kokee keskijohto](#)
- Eskola H.** (2020) [Koronavuosi on ollut kuormittava, myöntää OP:n Ritakallio ja uskoo, että moni muutos työelämässä jää pysyväksi – ”Työnteko ei palaa entiselleen”](#)
- Hellemäki**, E-M, Hippeläinen, T (2019) Itseohjautuvan tiimin johtaminen. Laurea
- Jarenko**, K. (2020) Tältä näyttää itseohjautuvuuden kehittäminen suomalaisilla työpaikoilla. Blogiteksti 11.2.2020, ladattavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/talta-nayttaa-itseohjautuvuuden-kehittaminen-suomalaisilla-tyopaikoilla/>
- Karasek**, R., & Theorell, T. (1990). Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. New York: Basic Books.
- Korpela**, A (2019) ITSEOHJAUTUVUUS ASIAANTUNTIJATYÖN MURROKSESSA. Asiantuntijoiden itseohjautuvuuteen liittyvät mahdollisuudet ja rajoitteet johtamisen näkökulmasta Verohallinnossa. Julkisjohtamisen Pro gradu -tutkielma, VAASAN YLIOPISTO, JOHTAMISEN YKSIKKÖ.
- Kostamo**, T. (2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? 79–110. Martela, Frank & Jarenko, Karoliina. Helsinki: Alma Talent.
- Kostamo T**, Vuori J ja Vanttinen N (2020) Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. Työn Tuuli 2/2020, Henkilöstöjohtamisen ryhmä ry, Helsinki. Ladattavissa <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli.html>
- Kvikant**, P. (1998): Organisatoriska dysfunktioner vid krisföretags ekonomiska helomvändningar. Svenska handelshögskolan. Ekonomi och Samhälle, nro 72. Helsinki . Dissertation
- Martela**, F (2014). Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeistä tekijää. Ladattavissa: <https://frank-martela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>
- Martela**, F (2020) Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. Työn Tuuli 2/2020, Henkilöstöjohtamisen ryhmä ry, Helsinki. Ladattavissa <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli.html>
- Pink** Daniel H. (2018). Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us. Canongate Books, Edinburgh.
- Ristikangas M-R** & Ristikangas V (2019) Valmentava johtajuus. Alma Talent, Helsinki.
- Salovaara P** (2020) Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisohjautuvuuteen. Työn Tuuli 2/2020, Henkilöstöjohtamisen ryhmä ry, Helsinki. Ladattavissa <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli.html>
- Syrjänen**, T & Tolonen, A (2017). Tanssia kaaoksen veitsenterällä- itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa: Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? 201–220. Martela, F & Jarenko, K. Helsinki: Alma Talent.
- Vahtera**, J, Kivimäki M, Pentti J, Theorell T: Effect of change in the psychosocial work environment on sickness absence: a seven year follow up of initially healthy employees. J Epidemiol Community Health, 2000; 54: 484-493.
- Viitala**, M (2020) ITSEOHJAUTUVUUS JA SEN VAATIMUKSET ORGANISAATIOILLE JA JOHTAJUDELLE. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta, Pro gradu tutkielma, Tampereen yliopisto.
- Viitasaari**, T (2020) Kohti itseohjautuvaa tiimiorganisaatiota, Aloittavien tiimien alkuvaiheen mallinnus ja kehittäminen. Opinnäytetyö Kevät 2020 SeAMK Liiketoimintaosaaminen Tradenomi (Ylempi AMK)

LIITE

Taulukko 7. Henkilöstön päätösvastuuta kartoittaneiden kysymysten vastausten ristiintaulukointi.

				Esimiesten tehtävänä valvoa alaisten tuloksellisuutta - Työntekijät ovat vastuussa toisilleen				
				1	2	3	4	5
Johto määrittelee keskeiset tavoitteet -	1	Johto määrittelee ketkä huolehtivat eri tehtävistä - Työjako syntyy työntekijöiden vuorovaikutuksen tuloksena	1	2,4 %	0,4 %	0,0 %	0,4 %	0,0 %
			2	2,0 %	2,0 %	1,2 %	0,0 %	0,0 %
			3	0,4 %	0,8 %	0,4 %	0,0 %	0,0 %
	2	Johto määrittelee ketkä huolehtivat eri tehtävistä - Työjako syntyy työntekijöiden vuorovaikutuksen tuloksena	1	1,2 %	2,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
			2	2,0 %	20,2 %	6,3 %	0,4 %	0,0 %
			3	0,0 %	6,7 %	4,4 %	0,4 %	0,0 %
			4	0,4 %	2,0 %	1,6 %	2,8 %	0,0 %
	3	Johto määrittelee ketkä huolehtivat eri tehtävistä - Työjako syntyy työntekijöiden vuorovaikutuksen tuloksena	1	0,0 %	0,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
			2	0,8 %	3,2 %	2,4 %	1,6 %	0,0 %
			3	0,0 %	3,6 %	5,2 %	0,8 %	0,0 %
			4	0,4 %	0,0 %	2,4 %	0,4 %	0,4 %
			5	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %
4	Johto määrittelee ketkä huolehtivat eri tehtävistä - Työjako syntyy työntekijöiden vuorovaikutuksen tuloksena	1	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,4 %	0,0 %	
		2	0,4 %	2,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
		3	0,8 %	0,4 %	1,2 %	2,0 %	0,0 %	
		4	0,0 %	0,0 %	2,4 %	2,0 %	1,2 %	
		5	0,0 %	0,0 %	0,4 %	0,4 %	0,8 %	
Henkilöstöllä oikeus luoda ja määritellä omia tavoitteitaan.	5	Johto määrittelee ketkä huolehtivat eri tehtävistä - Työjako syntyy työntekijöiden vuorovaikutuksen tuloksena	2	0,0 %	0,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
			3	0,0 %	0,0 %	0,4 %	0,4 %	0,0 %
			4	0,0 %	0,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
			5	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,4 %

32,9 %
20,2 %
27,8 %
14,3 %
4,8 %

TUTKIJAT



Fil. tri *Ossi Aura*
Tutkija, konsultti, tietokirjailija
Ossi Aura Consulting Oy

MISSIO

Työn tuottavuuden kehittäminen hyvän johtajuuden kautta.

www.ossiaura.com



Kauppat. tri *Guy Ahonen*
Henkilöstötalouden emeritus-professori ja Hankenin organisaation ja johtaminen -laitoksen assosioitu tutkija

MISSIO

Työhyvinvointiin liittyvän taloudellisen tietämyksen edistäminen ja kehittäminen.

www.imafi.fi



Kauppat. tri *Tomi Hussi*
Certified Business Coach

MISSIO

Tukea organisaatioiden uudistumista ja kilpailukykyä hyvinvoinnin johtamisen keinoin.



Juhani Ilmarinen
Työterveyslaitoksen emeritusprofessori

MISSIO

Ikäystävällinen sekä työkykyä ja työhyvinvointia edistävä työelämä kaikenikäisille.