



ITSEOHJAUTUVUUS JA TYÖN IMU SUOMESSA

- ONKO ITSEOHJAUTUVUUS TYÖHYVINVOINNIN VAI -PAHOINVOINNIN LÄHDE?



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

A?
Aalto University

Frank Martela
Tutkijatohtori, Aalto University
Osakas, Filosofian Akatemia Oy

ITSEOHJAUTUVUUDEN TILA SUOMESSA



Työsuojelurahasto

Arbetarskyddsfonden

The Finnish Work Environment Fund

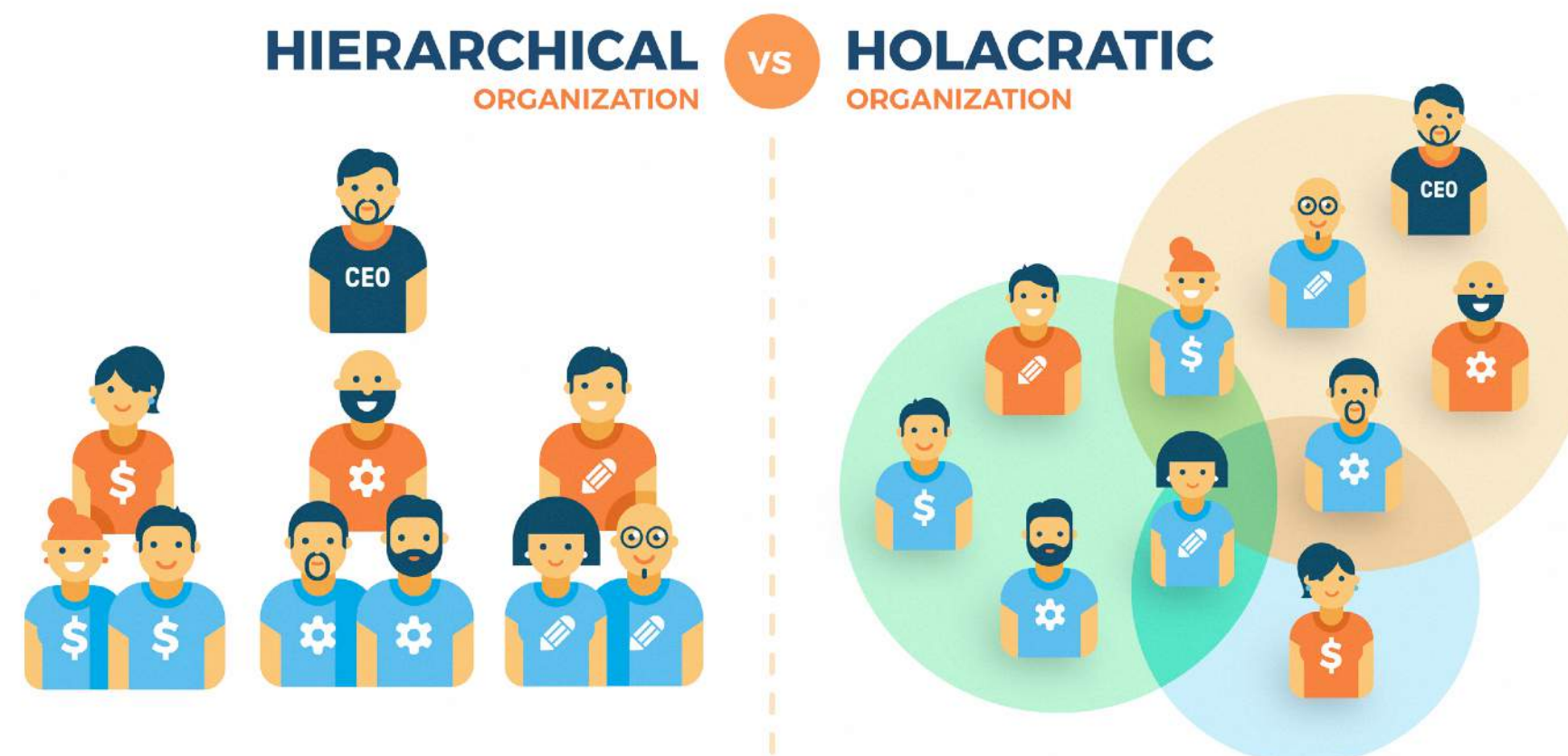
- Hankkeen nimi: Itseohjautuvuuden tila Suomessa – Itseohjautuvuuden yhteys työn imuun ja työuupumukseen kansallisesti
- Projekti toteutettu Aalto-yliopistolla 1.2.2020-30.4.2021
- Rahoittaja: Työsuojelurahasto
- Tutkijat: Frank Martela (Aalto), Nhi Hoang (Aalto), Marina Biniari (Aalto), Jari Hakanen (TTL) & Johanna Vuori (Haaga-Helia)
- Tavoitteena kerätä kansallisesti edustava aineisto, jonka avulla analysoida itseohjautuvuuden tilaa Suomessa ja sen yhteyksiä työn imuun ja työuupumukseen

ITSEOHJAUTUVUUDEN LUPAUS



**MANAGEMENT IS THE LEAST EFFICIENT ACTIVITY IN YOUR ORGANIZATION - GARY
HAMEL**





BUURTZORG





Reaktor

futurice

VINCIT

ONKO ITSEOHJAUTUVUUS SITTENKÄÄN NIIN HYVÄ ASIA?

Itseohjautuvuus ruokkii "suorituskeskeisyyttä, rajattomuutta ja epävarmuutta", kun yksilö pyrkii suoriutumaan "hähmäisen organisoitumisen, päätäntävällän ja työtehtävien sokkelossa" - Savaspuro, 2019, *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille - mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan.* Alma Talent.

Kauppalehti

Itseohjautuvuus ei sovi kaikille – lopputuloksena olla burnout

23.6.2019 16:30 | päivitetty 18.11.2019 14:29

YRITYSKULTTUURI

Mari uupui itseohjautuvassa työssä – tunnista varoitusmerkit: "Itseohjautuvuus ei poista johtamisen tarvetta"

Annina Vainio 2.2.2019 9:00 · Luku aika 6 min



HELSINGIN SANOMAT


Etusivu Uutiset Lehdet Asiakaspalvelu

Ura

Yrityksissä on harhakäsityksiä siitä, kuinka työ sujuu ilman pomoa: "Ihmiset tykkäävät tulla johdetuiksi, vaikka he olisivat kuinka itsenäisiä asiantuntijoita"

Itseohjautuvuus on työelämän kuumen trendi, mutta monissa työpaikoissa se on mennyt metsään. Parhaimmillaan se saa työntekijät loistamaan. Pahimmillaan se uuvuttaa, sanoo asiantuntija Miia Savaspuro.

**ONKO ITSEOHJAUTUVUUS
TYÖHYVINVOINNIN VAI
PAHOINVOINNIN LÄHDE?**



**MITÄ ITSEOHJAUTUVUUS OIKEIN
TARKOITTA?**

ITSEOHJAUTUVUUS, YHTEISÖOHJAUTUVUUS JA ITSEORGANISOITUMINEN

	Itse- ohjautuvuus	Yhteisö- ohjautuvuus	Itse- organisoituminen
Kohde	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
Määritelmä	Henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja	Tiimin kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja	Tapa organisoitua, jossa hierarkkisuutta ja esimiesten valtaa on radikaalisti
Vastakohta	Ylhäältäohjautuvuus	Esihenkilöjohtoinen tiimi	Hierarkkinen organisaatio

Kuinka paljon *työntekijä kokee* että hänellä ja hänen tiimillään on tilaa johtaa omaa työtään ja tehdä sitä koskevia päätöksiä itsenäisesti

Kuinka vahvasti *organisaatio on* hajauttanut päätäntävaltaa kaikille työntekijöille



ITSEOHJAUTUVUUS ON OIKEUTTA PÄÄTTÄÄ OMASTA TYÖSTÄÄN

Organisaation tarjoamat oikeudet:	<u>Työn tekemisen oikeudet</u>	<u>Työn johtamisen oikeudet</u>	<u>Oikeudet osallistua organisaation kehittämiseen</u>
Työntekijän ottamat vastuut:	Vastuu oman työn organisoinnista	Vastuu oman työn päämäärien asettamisesta	Vastuu koko organisaation kehittämisestä
Sisältö:	Työn tekemisen tavat, priorisointi, aikataulutus	Tavoitteiden asettaminen, tehtävien määrittäminen, onnistumisen ja palkitsemisen kriteereiden määrittäminen	Toimintatapojen kehittäminen, uusien strategisten suuntien määrittäminen, yhteisen toiminnan organisointi
Metafora:	<i>Miten</i> työtä tehdään	<i>Mitä</i> tavoitteita edistetään	<i>Missä kontekstissa</i> työtä tehdään



ITSEOHJAUTUVUUDEN JA ITSEORGANISOITUMISEN MITTAAMINEN

Työntekijän itseohjautuvuuden kokemus

Työnteon oikeudet
Voin olla työssäni oma-aloitteinen ja tehdä itsenäisiä päätöksiä työtäni koskien
Voin itsenäisesti priorisoida ja aikatauluttaa työtehtäväni, jotta ne parhaiten edistäisivät yhteisiä tavoitteita
Jos haluan muuttaa sitä miten edistan työni tavoitteita, en tarvitse siihen lupaa esimiehiltä
Työn johtamisen oikeudet
Kun työni edistäminen edellyttää jonkin resurssin (työvälineen, osan, jne.) ostamista, en tarvitse siihen esimieheltä lupaa
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa siihen miten onnistumisista työpaikallani palkitaan ja ketkä näitä palkkioita saavat
Voimme itsenäisesti rekrytoida tiimiimme tarvittavaa osaamista talon sisältä tai ulkopuolelta
Pystyn vaikuttamaan siihen miten onnistumista työpaikallani mitataan
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä päämääriä organisaationi asettaa ja millä strategialla se niitä tavoittelee
Organisaation kehittämisen oikeudet
Viemme tiimissämme kehitysideoita jatkuvasti eteenpäin ja ne johtavat muutokseen
Hyvät ideat johtavat työpaikallani muutokseen riippumatta siitä kuka ne alun perin keksi.
Kun minulla tai tiimilläni on kehitysidea, voimme viedä sitä eteenpäin ja se johtaa tavallisesti muutokseen

Organisaation itseorganisoitumisen aste

Yleinen itseorganisoitumisen aste
Miten hierarkkinen työpaikkasi on?
Kuinka paljon esimiehet kontrolloivat alaistensa tekemisiä?
Miten kuvailisit oman tiimisi päätöksentekokykyä?
Itseorganisoitumisen aste spesifeillä osa-alueilla
Työpaikkamme strategia ja tavoitteet
Työpaikan toimintatapojen kehittäminen ja uusien toimintatapojen käyttöönotto
Yksittäisten työntekijöiden ja tiimien työtehtävät, tavoitteet ja sisäinen tehtävänjako
Yksittäiselle projektille tarvittavien resurssien (työkalut, työvälineet, alihankinta) ostaminen
Miten onnistumisista palkitaan, ketkä saavat bonuksia, ketkä saavat ylennyksiä
Miten yhteistä tekemistä koordinoidaan ja ketkä tekevät yhteistyötä keskenään
Uusien henkilöiden rekrytointi tiimeihin sekä talon sisältä että ulkopuolelta
Työntekijöiden välisten konfliktien ratkaisu ja laiminlyönteihin puuttuminen



ITSEOHJAUTUVUUS

Kuinka paljon työntekijä
kokee että hänellä ja
hänen tiimillään on tilaa
johtaa omaa työtään ja
tehdä sitä koskevia
päätöksiä itsenäisesti

ITSEORGANISOITUMINEN

Kuinka vahvasti
organisaatio on
hajauttanut päätäntävaltaa
kaikille työntekijöille



AINEISTO

- Kerätty Feelback Oy:n toimesta syyskuussa 2020
- Kohderyhmä: 18-65-vuotiaat työssäkäyvät suomalaiset
- N = 2000
 - 1500 verkkovastaajaa suomalaista kuluttajajapaneeleista alueen, sukupuolen ja iän osalta edustavasti
 - 500 täydentävää puhelinhaastattelua otoksen edustavuuden varmistamiseksi
- Lisäksi: 400 vastaajaa jatkokyselyssä tammikuussa 2021
- Tavoitteena kerätä demografisesti edustava otos suomalaisista työssäkäyvistä ihmisistä



TYÖHYVINVOINNIN JA -PAHOINVOINNIN INDIKAATTORIT

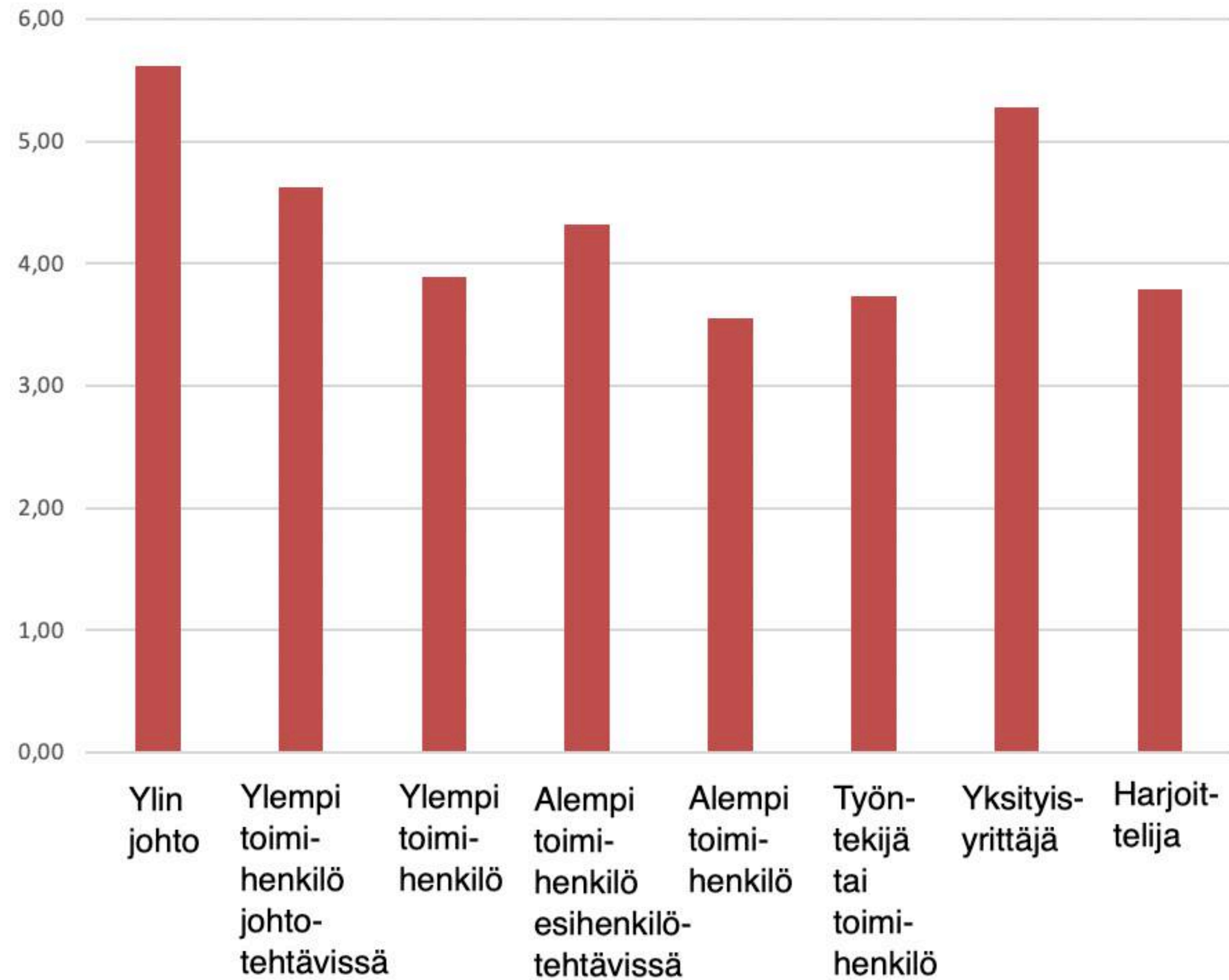
- **Työn imu (work engagement)** = Myönteinen työhön kohdistuva motivaatio ja tunnetila, joka koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta
- **Palautuminen (recovery)** = Kokemus siitä että kykenee palautumaan työn aiheuttamasta kuormituksesta työpäivän jälkeen
- **Työuupumus (burnout)** = Henkisen ylikuormittumisen tila, jossa voimavarat ovat loppu, työ uuvuttaa ja siihen ei jaksa keskittyä
- **Stressi (stress)** = Työssä koettua jännittyneisyyttä, levottomuutta, hermostuneisuutta ja ahdistuneisuutta



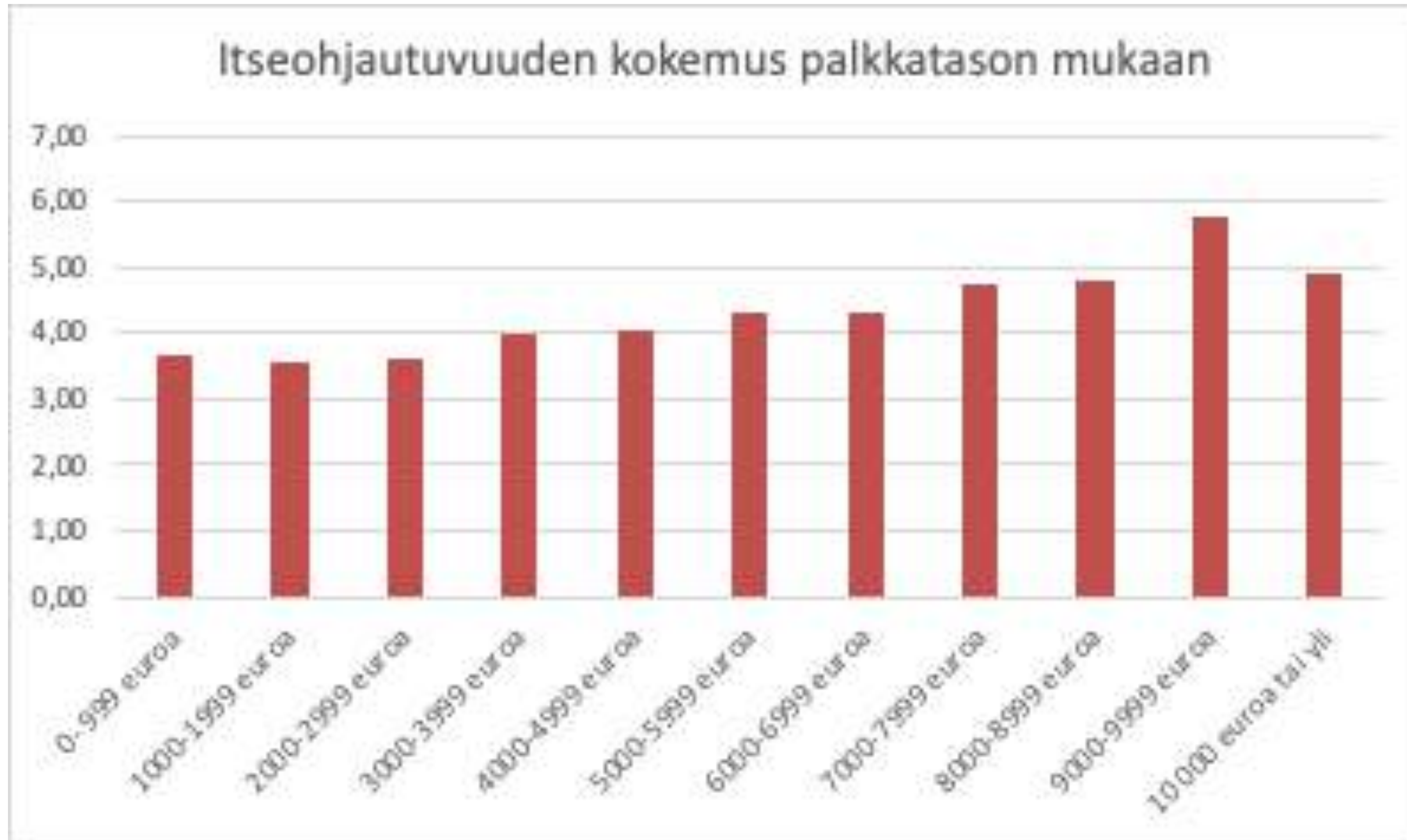
TULOKSET

ITSEOHJAUTUVUUDEN KOKEMUS ERI POSITIOISSA

Työntekijöiden kokema itseohjautuvuus eri positioissa



ITSEOHJAUTUVUUDEN KOKEMUS PALKKATASON MUKAAN



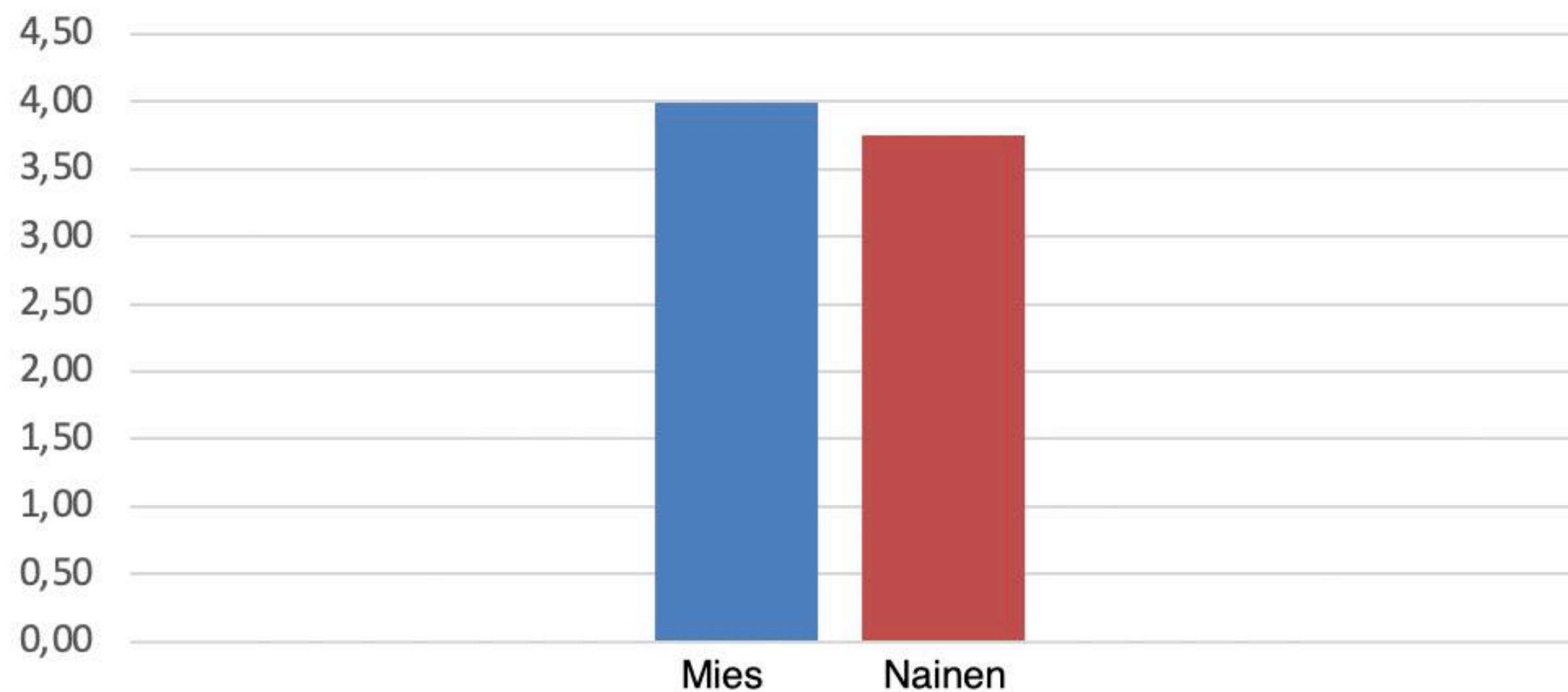
ITSEOHJAUTUVUUDEN KOKEMUS KOULUTUSTAUSTAN MUKAAN

Huom:
Koulutustasojen
väliset erot katoavat
kun positio ja
palkkataso
kontrolloidaan



ITSEOHJAUTUVUUDEN KOKEMUS IÄN JA SUKUPUOLEN MUKAAN

Itseohjautuvuuden kokemus sukupuolen mukaan



Itseohjautuvuuden kokemus eri ikäryhmillä



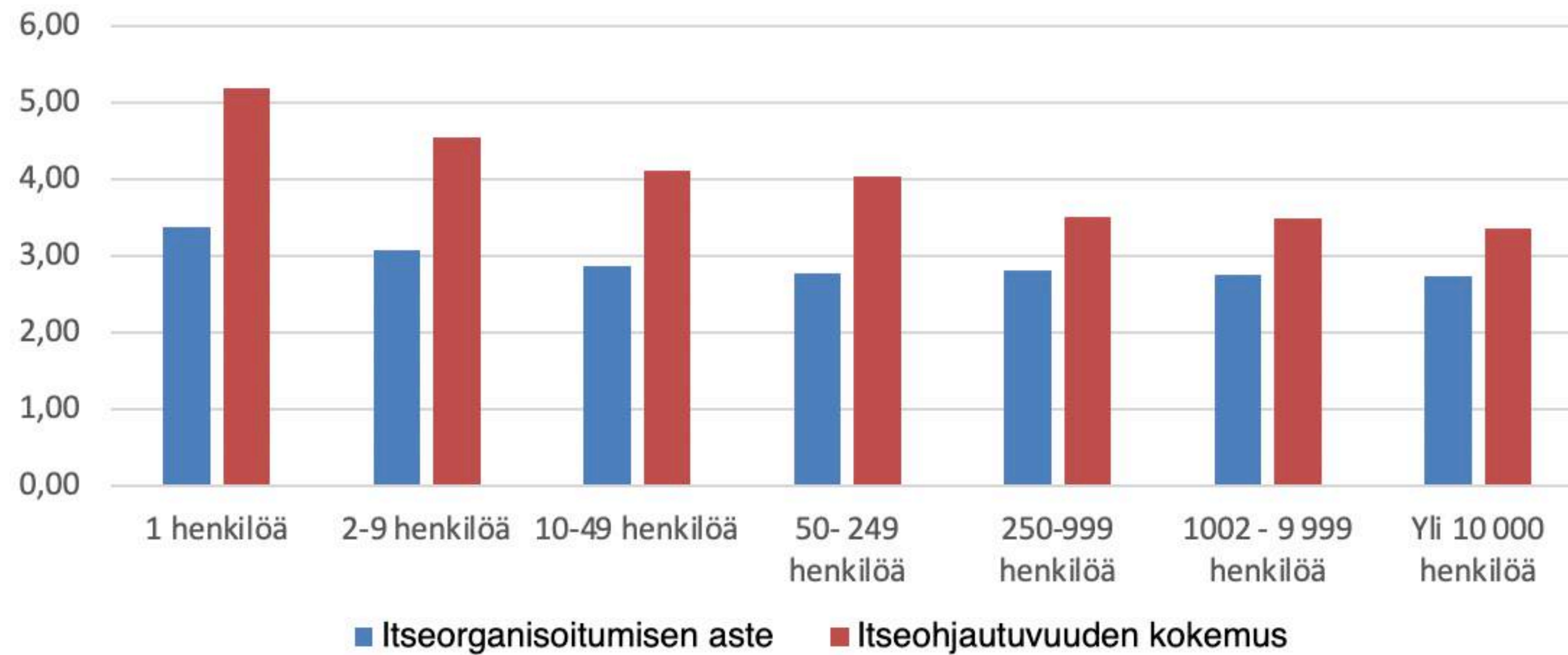
Ero pienenee mutta pysyy merkitsevänä myös kun positio, koulutustaso ja palkkataso kontrolloidaan

KETKÄ KOKEVAT ENEMMÄN ITSEOHJAUTUVUUTTA

- Paremmin palkatut ja korkeammassa positiossa olevat työntekijät kokevat enemmän itseohjautuvuutta
- Miehet kokevat enemmän itseohjautuvuutta kuin naiset ja nuoremmat kokevat enemmän itseohjautuvuutta kuin vanhemmat työntekijät. Mutta erot eivät ole suuria.

ITSEOHJAUTUVUUS JA ITSEORGANISOITUMINEN ORGANISAATION KOON MUKAAN

Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen organisaation koon mukaan

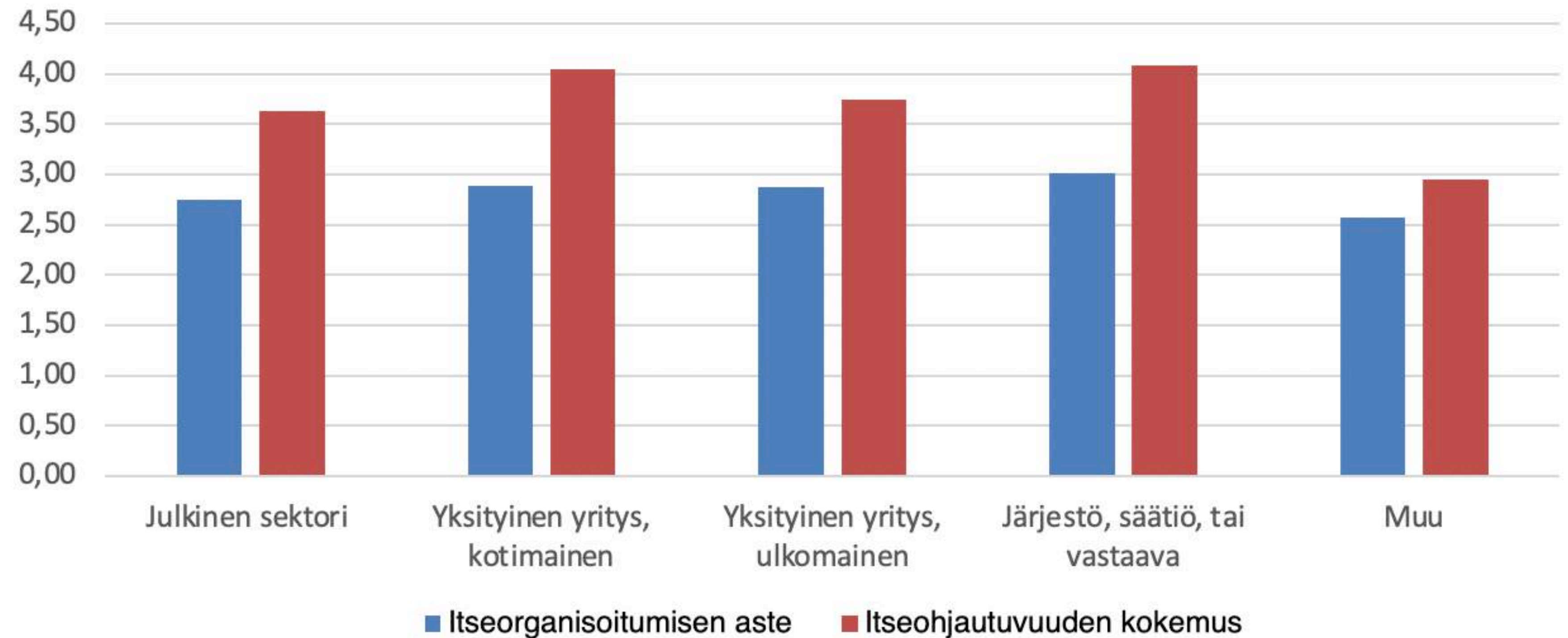


ITSEOHJAUTUVUUS JA ITSEORGANISOITUMINEN ORGANISAATION TYYPIN MUKAAN

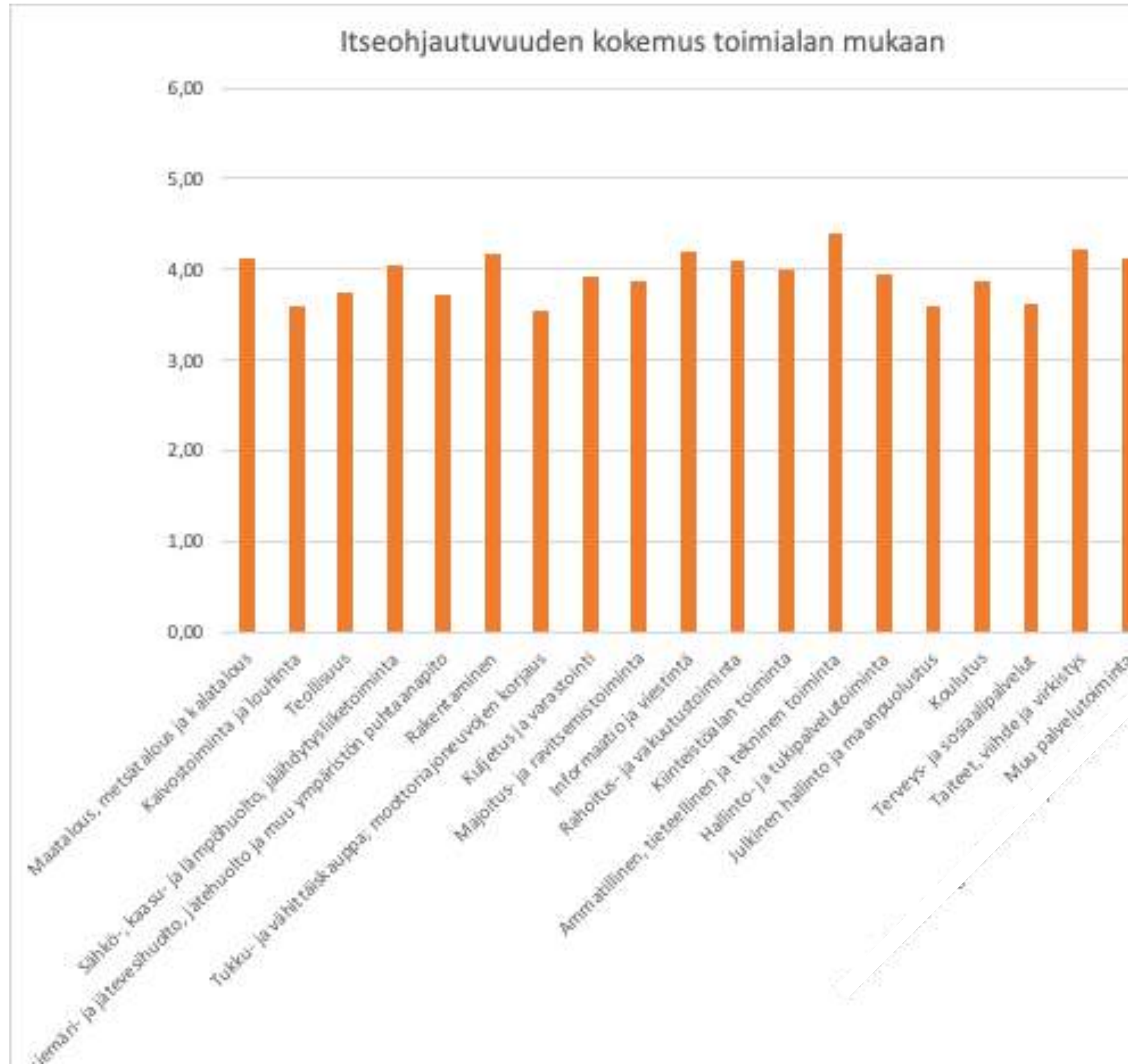
Huom: Erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä kun yrityksen koko ja muut seikat huomioidaan.

Eli yhteys saattaa selittyä pelkästään sillä, että järjestöt ja yritykset ovat keskimäärin pienempiä kuin julkisen sektorin organisaatiot.

Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen organisaation tyypin mukaan

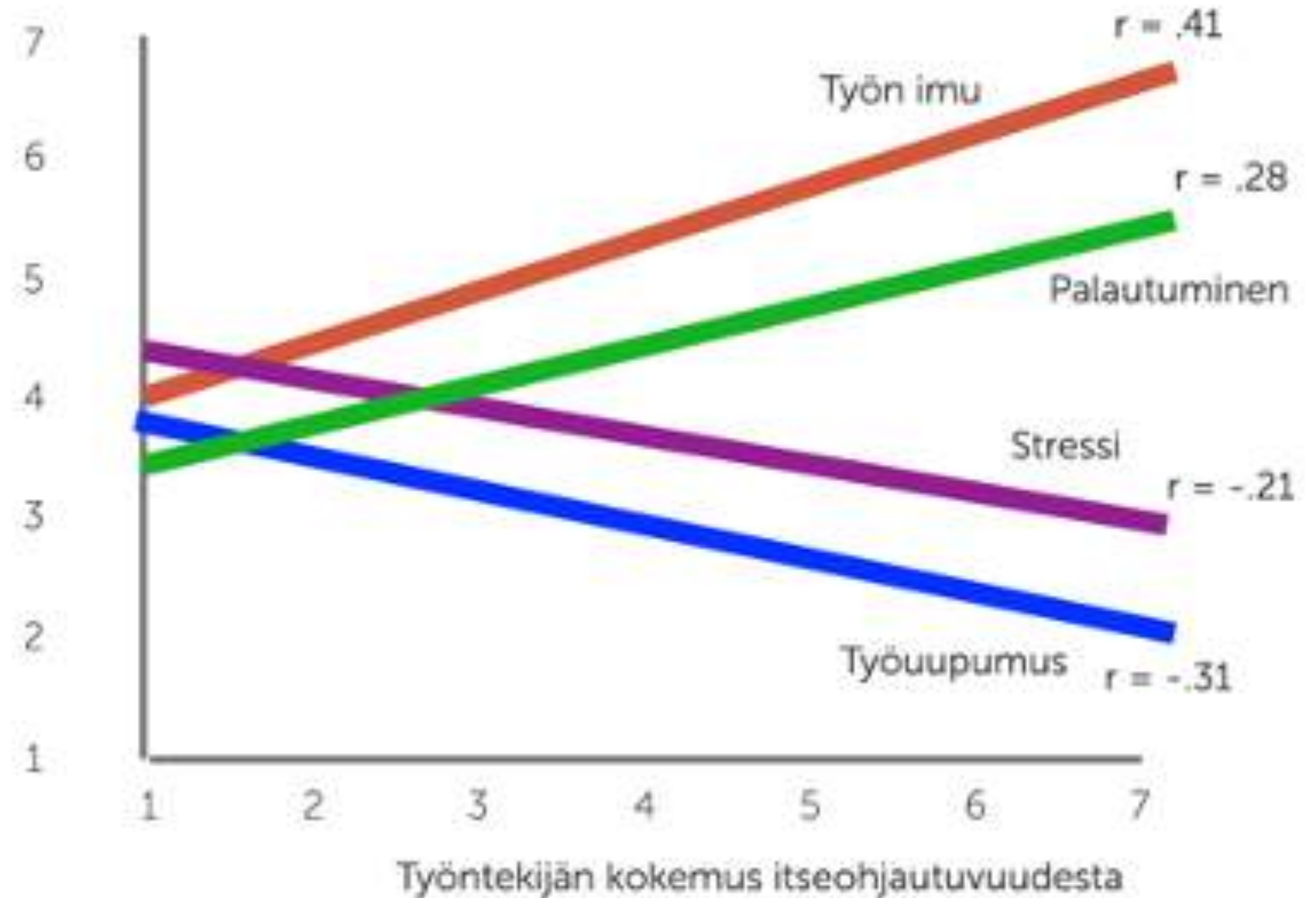


ITSEOHJAUTUVUUS JA ITSEORGANISOITUMINEN TOIMIALAN MUKAAN



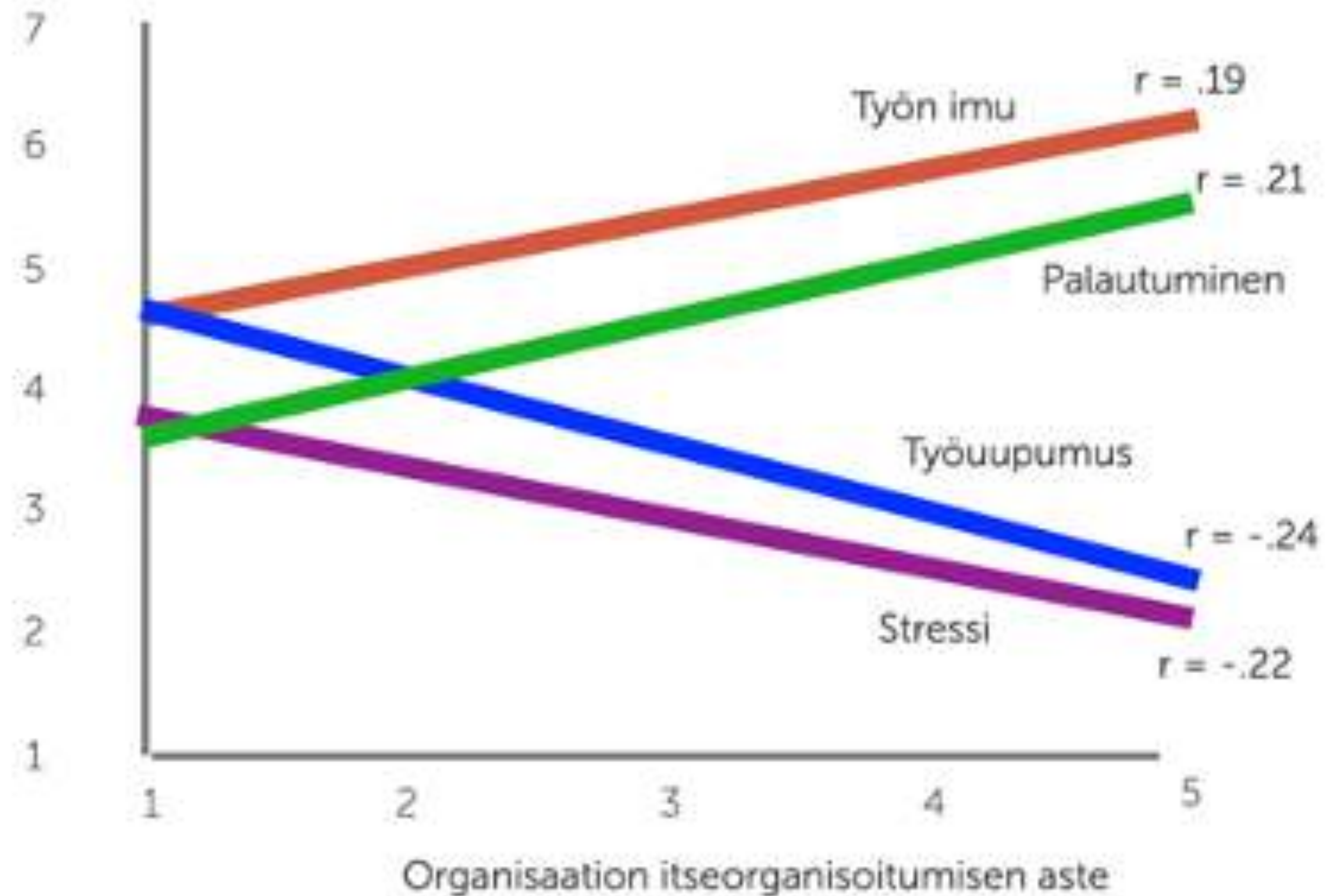
TYÖNTEKIJÖIDEN ITSEOHJAUTUVUUS JA TYÖHYVINVOINTI

Työntekijän itseohjautuvuuden kokemus on yhteydessä vahvempaan työn imuun ja kykyyn palautua sekä alhaisempaan työuupumukseen ja stressiin



ORGANISAATION ITSEORGANISOITUMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

Myös organisaatioiden suurempi itseorganisoitumisen aste on yhteydessä vahvempaan työn imuun ja kykyyn palautua sekä alhaisempaan työuupumukseen ja stressiin





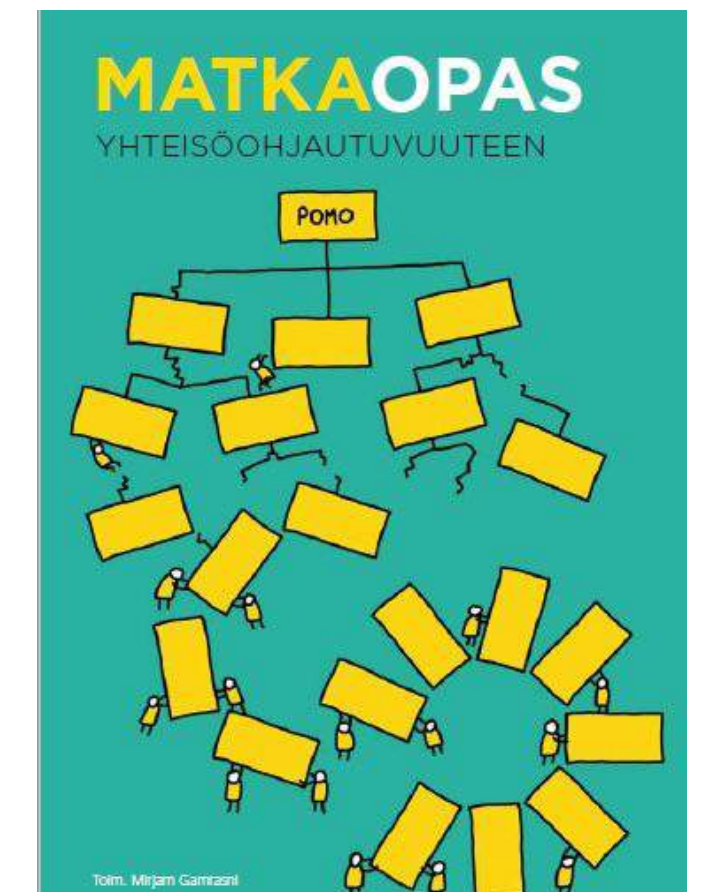
MITEN MUUTTAA ORGANISAATIOA ITSEOHJAUTUVUUTTA TUKEVAKSI?

VIISI ASKELTA KOHTI ONNISTUNUTTA MUUTOSTA KOHTI ITSEOHJAUTUVUUTTA

1. Itseohjautuvuus ei ole rakenteiden *poistamista* vaan rakenteiden *korvaamista*

MODe

Minimalist organizational Design
- tutkimushanke
moderesearch.fi



**BUSINESS
FINLAND**

HIERARKKISUUS ON ERI ASIA KUIN RAKENTEET

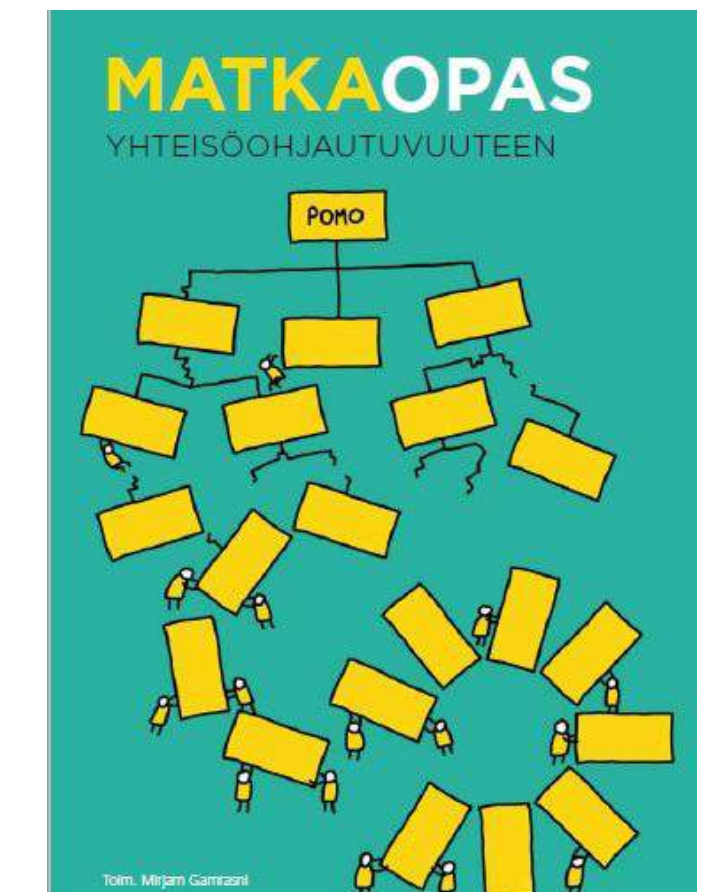
Rakenteet- tomuus	Autokratia	Anarkia
Rakenteet	Perinteinen byrokratia	Itse- organisoituminen
	Hierarkkisuus	Autonomisuus

VIISI ASKELTA KOHTI ONNISTUNUTTA MUUTOSTA KOHTI ITSEOHJAUTUVUUTTA

1. Itseohjautuvuus ei ole rakenteiden *poistamista* vaan rakenteiden *korvaamista*
2. Esihenkilöillä on tärkeitä tehtäviä hoidettavanaan, jotka ilman heitä pitää pystyä hoitamaan vaihtoehtoisilla tavoilla
3. Organisaation toimintalogiikan muutos on hidasta ja vaatii kokonaisvaltaisuutta
4. Valmiin mallin sijasta itseohjautuvuutta kannattaa rakentaa ketterillä kokeiluilla
5. Muutos lähtee liikkeelle johtajien kyvystä luottaa työntekijöihinsä

MODe

Minimalist organizational Design
- tutkimushanke
moderesearch.fi



**BUSINESS
FINLAND**

“Joskus pienen harmituksen jälkeen mietin, kumpi organisaatio on parempi:

Sellainen joka tekee just eikä melkein sen, mitä toimari sanoo, mutta ei muuta.

Vai sellainen, joka tekee paljon todella hyviä asioita, mutta ei aina tee, mitä toimari haluaa.

Kyllä minä aina otan sen vastuuta kantavan ja itsenäisen organisaation.”

-Tuomas Syrjänen, (silloinen) Futuricen TJ.

YHTEENVETO

- “Itseohjautuvuuden” kaksi muotoa:
 - **Työntekijän** itseohjautuvuuden kokemus
 - **Organisaation** itseorganisoitumisen aste
- Itseohjautuvuutta koetaan enemmän korkeammassa asemassa ja pienemmissä organisaatioissa
- Itseohjautuvuuden kokemus on yhteydessä vahvempaan työn imuun ja palautumisen kokemukseen sekä vähäisempään työuupumukseen ja stressiin
- Tämä tutkimus antaa siis selvää näyttöä siitä, että työntekijöiden kokemus oikeudesta tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä on yhteydessä työhyvinvointiin ja vähäisempään työpahoinvointiin



A close-up photograph of a large colony of ants on a brown, textured leaf. The ants are densely packed, with many individuals visible in the foreground and background. The lighting is warm, highlighting the intricate details of the ants' bodies and the leaf's veins.

KIITOS!

FRANK.MARTELA@AALTO.FI