



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK)
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Virtuaalisen henkilöstöjohtamisen työtapojen kehittäminen

Annika Rieppo

Opinnäytetyö, joulukuu 2022

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2022
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Annika Rieppo

Nimeke
Virtuaalisen henkilöstöjohtamisen työtapojen kehittäminen

Toimeksiantaja
Karelia-ammattikorkeakoulu, Tulevaisuuden työ -hanke

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää virtuaalisen henkilöstöjohtamisen työskentelytapoja modernia teknologiaa hyödyntäen. Opinnäytetyössä aihetta käsiteltiin hybridijohtamisen eli lähi- ja etätöiden yhdistämisen näkökulmasta. Toimeksiantajana toimi Karelia-ammattikorkeakoulun Tulevaisuuden Työ -hanke, jossa ammattikorkeakoulun työskentely- ja oppimisympäristöjä on uudistettu tulevaisuuden työn tarpeita vastaaviksi.

Kehittämistyön kenttävaiheessa työelämän edustajat tutustuivat hankkeen aikana valmistuneisiin uutta teknologiaa hyödyntäviin työskentelytiloihin. Ammattikorkeakoulun tiloissa pidetyssä työpajassa esiin tulleita havaintoja täydennettiin sähköpostihaastattelulla. Tulevaisuuden Työ -hankkeen henkilökunnalle pidetyssä ryhmähaastattelussa selvitettiin lisäksi käytännön kokemuksia uusien työtilojen hankkimiseen, käyttöönottoon sekä hyödynnettävyyteen liittyen. Saatuja tuloksia vertailtiin henkilöstöjohtamisen tulevaisuudentutkimuksen teorioihin.

Työpajassa tehtyjen havaintojen, haastattelutulosten sekä tietoperustan pohjalta luotiin kehitysehdotuksia virtuaalisen henkilöstöjohtamisen tehostamiseksi ja monipuolistamiseksi uuden teknologian avulla. Tehdyn kehittämistyön aikana ilmeni mahdollisuuksia erityisesti inhimillisten voimavarojen johtamiseen. Moderni teknologia ja ryhmätyöskentelyyn suunnitellut uudet työkalut parantavat innovatiivisuutta, vuorovaikutusta sekä tarjoavat mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen esimerkiksi simulaatiokoulutuksien ja etätöönopastuksen muodossa.

Kieli
suomi

Sivuja 73
Liitteet 3
Liitesivumäärä 3

Asiasanat
henkilöstöjohtaminen, teknologinen kehitys, työskentelytilat, työtilat, työtavat, tulevaisuuden työ.



THESIS
December 2022
Degree Programme in Business Management and Leadership, Master's Degree

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Annika Rieppo

Title
Developing Virtual Working Methods for Human Resource Management

Commissioned by
Karelia University of Applied Sciences, Tulevaisuuden Työ project

Abstract

The aim of this thesis was to find new methods for human resource management with the help of virtual technology and the modern facilities it offers. This study deals with hybrid management which combines office and remote work. The study was commissioned by Karelia University of Applied Sciences and Tulevaisuuden Työ project, where the working and learning environments of Karelia University of Applied Sciences have been renewed to meet the needs of future work.

During the fieldwork phase of the development project, working life representatives got familiarized with the new working spaces and technology. The observational data gathered during the workshop at the Karelia University of Applied Sciences were supplemented with email interviews. In the group interview with the staff of the Tulevaisuuden Työ project, practical experiences related to the acquisition, introduction and usability of new workspaces were explored. The obtained results were compared to the theories of future research in human resource management.

Based on the observational data, the interview results and relevant literature, development proposals were created to enhance and diversify virtual personnel management with the help of new technology. Opportunities emerged especially for the humane part of management practices. Modern technology and new teamwork tools improve innovation and interaction and enable competence development in the form of model simulation training and remote work guidance and employee orientation.

Language
Finnish

Pages 73
Appendices 3
Pages of Appendices 3

Keywords
human resource management, HRM, technological development, working premises, working methods, future of work

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Tutkimusasetelma.....	7
2.1	Kehittämistehtävä	7
2.2	Toimeksiantaja ja tutkimuskohde.....	8
2.2.1	Tulevaisuuden Työ -hanke.....	8
2.2.2	Uudet työ- ja oppimisympäristöt Karelia-ammattikorkeakoululla.....	9
2.2.3	Osallistujat	13
3	Metodologia	14
3.1	Tutkimusote ja lähestymistapa.....	14
3.2	Työssä käytettävät laadulliset tutkimusmenetelmät	15
3.3	Luotettavuus ja eettiset lähtökohdat	16
4	Henkilöstöjohtamisen tulevaisuus.....	17
4.1	Mitä on henkilöstöjohtaminen?	17
4.2	Henkilöstöjohtamisen trendit.....	18
4.3	Yhteisöohjautuvat organisaatiot.....	20
4.4	Henkilöstön monimuotoistuminen ja työn yksilöllinen muotoilu.....	22
4.5	Henkilöstötyön uudet teknologiat	23
4.6	Virtuaalitodellisuuden teknologiat	25
4.7	Yhteenveto.....	27
5	Hybridityö.....	29
5.1	Mitä on hybridityö?.....	29
5.2	Hybridityön johtaminen	30
5.3	Hybridit työskentely- ja yhteiskäyttötilat	30
6	Kehittämistyön eteneminen.....	31
7	Työpajatyöskentely	34
7.1	Osallistujat työpajan keskiössä	34
7.2	Toteutus: Virtuaalisen henkilöstöjohtamisen työpaja	35
7.3	Fasilitaattori	37
7.4	Yhteisölliset ideointimenetelmät työpajassa.....	38
7.5	Havainnointi työpajassa.....	42
8	Tutkimushaastattelut.....	44
9	Laadullinen sisällönanalyysi.....	46
9.1	Dokumentointi ja analyysi	46
9.2	Havainnointiaineisto.....	47
9.3	Sähköpostihaastattelut	51
9.4	Ryhmähaastattelu.....	53
10	Tutkimustulokset.....	58
10.1	Uudet teknologiat osaksi henkilöstöjohtamisen työtapoja.....	58
10.2	Käyttäjälähtöiset työtilat	63
11	Johtopäätökset	65
12	Pohdinta.....	67
12.1	Oma arvio kehittämistyön tuloksista	67
12.2	Luotettavuusarviointi.....	69
	Lähteet.....	71

Liitteet

Liite 1 Havainnointilomake

Liite 2 Sähköpostihaastattelun haastattelukysymykset

Liite 3 Ryhmähaastattelun haastattelukysymykset

1 Johdanto

Hiirenharmaata henkilöstöjohtamista? Ei enää. Työelämän rakenteet kulkevat vauhdilla kohti entistä itsenäisempää, joustavampaa ja useista palasista koostuvaa työelämää. Organisaatioissa tehtävän henkilöstötyön muuttumiseen vaikuttavat erityisesti kansainvälistymisen, teknologian sekä työvoiman demografisten tekijöiden kehityslinjat. Työntekijän näkökulmasta siirtymä vaatii vastuunottoa omasta työurasta. Muutoksen keskellä katse kannattaa suunnata tulevaan. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää uusia toimintatapoja tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen toteuttamiseksi. Kehittämisessä hyödynnetään modernin teknologian mahdollisuuksia tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen haasteiden selättämiseen.

Teknologia tarjoaa valtavasti ennen hyödyntämätöntä potentiaalia uudenaikaisen henkilöstötyön toteuttamiseksi. Tässä kehittämistyössä modernia teknologiaa ja laitteistoja lähestytään käytännönläheiseltä tasolta ja kenttätutkimuksen tuloksia tulkitaan aihepiiriin tulevaisuudentutkimuksessa tehtyjen linjausten ja ennustettujen kehityskulkujen kautta. Opinnäytetyön uutuusarvo on kahden aihepiiriin, uusimman teknologian ja tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen, yhdistämisessä.

Tässä työssä esiteltäviä ideoita ja ratkaisuja voidaan hyödyntää uusia monikäyttöisiä työskentelytiloja suunnitellessa sekä hybridityön toimintatapojen eteenpäin viemisessä. Saatua tietoa ja kokemukset toivottavasti myös inspiroivat ja innostavat uusiin teknologialaitteistoihin tutustumiseen ja näin ollen tuovat modernin teknologian käyttöä lähemmäs työpaikkojen arkipäivää. Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden kehityskulkujen ennakointi luo valmiuksia toiminnan suunnitteluun myös strategian tasolla. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on tehty Karelia-ammattikorkeakoulun Tulevaisuuden työ -hankkeen toimeksiantona. Työ kuuluu johtamisen ja liiketoimintaosaamisen alaan.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Kehittämistehtävä

Uuden teknologian tarjoamia mahdollisuuksia ei ole vielä hyödynnetty täydellä potentiaalilla henkilöstöjohtamisen kentällä. Tässä opinnäytetyössä etsitään ratkaisuja tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessa käytettäviin työtiloihin ja -tapoihin teknologian kehitys huomioiden. Teknologian osalta keskitytään hybridimahdollisuuksiin ja virtuaalisiin työvälineisiin. Opinnäytetyössä etsitään vastausta seuraavaan kysymykseen: Mitä on moderni henkilöstöjohtaminen ja miltä sen tulevaisuus näyttää? Kehittämistehtävänä on selvittää mitä tulevaisuuden mahdollisuuksia uusi teknologia tarjoaa ja mitä lisäarvoa teknologia tuo johtamistyön arkeen? Millaisia vaatimuksia hybridityöhön siirtyminen asettaa henkilöstöjohtamisen työtavoille ja -tiloille?

Työn lähtökohtana on uudistamisperusteinen kehittäminen. Uudistamisperusteisessa kehittämisessä halutaan etsiä tai luoda jotain uutta, kuten esimerkiksi uusi liiketoimintamalli, tuote, palvelu tai työkuultuurin muutos (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 26.) Tarkoituksena on siis löytää uusia tapoja tehdä henkilöstötyötä sekä kehittää uudenlaista johtamista. Työ sai alkunsa kiinnostuksesta päivittää henkilöstöjohtamisen toimintatapoja eteenpäin menevän työelämän edellyttämään suuntaan; uudenlaisessa henkilöstöjohtamisessa tarvitaan uudenlaisia tapoja toimia. Kysymyksiin pyritään löytämään vastauksia reflektoiden teoriaosuudessa koottua tietoa käytännön kenttätutkimukseen. Kehittämistyötä lähestytään käytännön työelämän kautta ja kenttätutkimuksen kautta saadut tulokset kytetään aiempaan tietämykseen aiheesta. Tavoitteena on laajentaa tietämystä yleisellä tasolla sekä lisätä paikallisten yritysten ja asiantuntijoiden kokemuksia uuden teknologian käyttömahdollisuuksista.

Henkilöstöjohtamiseen on opinnäytetyössä otettu vahva tulevaisuuden näkökulma. Työn pääpaino on esitellä viimeisimmän teknologian hyödyntämismahdollisuuksia henkilöstön johtamisessa. Tulokset ovat hyödynnettävissä monialaisesti eri aloilla toimiviin organisaatioihin, eikä aiheen rajauksessa ole otettu

tarkemmin kantaa organisaatioiden kokoon. Työ on sovellettavissa parhaiten asiantuntija- ja tietotyöhön, eli työhön, jossa keskeistä on tiedon käsittely sekä uuden tiedon tuottaminen. Aiheen valinnassa on kiinnitetty erityisesti huomiota tutkimusaiheen ajankohtaisuuteen, innovatiiviseen lähestymistapaan ja tulosten hyödynnettävyyteen työn arjessa.

Opinnäytetyön tekijä suhtautuu henkilöstöjohtamiseen suurella innolla ja on erityisen kiinnostunut henkilöstön kehittämisestä, ymmärtäen hyvin käytännön työelämää sekä johtamisen ja työyhteisöjen inhimillistä puolta. Kehittämistyössä päästään hyödyntämään toimeksiantajan tarjoamia puitteita, virtuaaliteknologista osaamista ja uusia työ- ja oppimisympäristöjä tämän kiinnostavan aihepiirin kehittämisessä. Toimeksiantajan toiveesta työssä luodaan työelämäyhteistyötä sekä hankitaan pilottikäyttökokemuksia uusien tilojen käyttöönotosta. Kehittämistyöllä tavoitellaan uusia lähestymisnäkökulmia työskentely-ympäristöjen ja uuden teknologian käyttöön ja hyödyntämiseen jatkossa.

2.2 Toimeksiantaja ja tutkimuskohde

2.2.1 Tulevaisuuden Työ -hanke

Työn toimeksiantaja on Tulevaisuuden työ -hanke, jota rahoittavat Savon ELY-keskuksen ja Pohjois-Karjalan maakuntaliiton kautta Euroopan Unioni (ESR=Euroopan sosiaalirahasto ja EAKR=Euroopan aluekehitysrahasto) sekä Karelia-ammattikorkeakoulu. Tulevaisuuden työ -hanke on kehittämiskokonaisuus, jonka tavoitteena on kehittää opetusta, pedagogiikkaa ja Karelia-ammattikorkeakoulun oppimisympäristöjä vastaamaan tulevaisuuden työn vaatimuksiin. Hankkeessa kehitetään oppimisympäristöjä ja opetuspedagogiikkaa monialaisesti sekä tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa. Hankekokonaisuus pitää sisällään fyysisten tilojen muutostyöt, uuden teknologian hankinnan sekä opetukseen liittyvän pedagogisen osaamisen ja yhteissuunnittelun kehittämisen. (Rokkila, Hyttinen & Sihvo 2021.) Oppimisympäristöt esitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Tulevaisuuden työ -hankkeessa on järjestetty useita työpajoja vuoden 2021 aikana. Hankkeen työpajoissa on selvitetty rakennettavien oppimisympäristöjen fyysisiin ominaisuuksiin ja teknologioihin liittyviä tarpeita (Hyttinen & Sihvo 2021a). Työpajoissa on kartoitettu uusien tilojen mahdollisuuksia työelämän ja opiskelijoiden yhteiskäyttöön liittyen (Hyttinen & Sihvo 2021b). Työpajojen avulla on myös tarjottu tietoa ja ideoita uusien oppimisympäristöjen mahdollisuuksista opetussuunnitelmien kehitystyötä varten oppilaitoksen opetussuunnitelmavastaaville (Hyttinen & Kinnunen 2021). Aiemmissa pajoissa on ollut pitkälti pedagoginen ja rakennettavien tilojen suunnitteluun liittyvä näkökulma. Hankkeen työpajojen toteutuksista saatiin ajatus tässä opinnäytetyössä järjestettävään ideointi- ja tutustumistilaisuuteen, joka päätettiin myös toteuttaa työpajana. Työpaja toteutetaan yritysyhteistyössä Karelia-ammattikorkeakoulun uusia oppimis- ja työskentely-ympäristöjä hyödyntäen.

2.2.2 Uudet työ- ja oppimisympäristöt Karelia-ammattikorkeakoululla

Tulevaisuuden Työ -hankkeeseen kuuluu uusien oppimisympäristöjen suunnittelu ja rakentaminen Karelia-ammattikorkeakoulun Tikkarinteen ja Wärtsilän kampuksille Joensuussa. Hankkeessa rakennetaan digitaaliseen joustavuuteen perustuva innovaatio- ja hybridiympäristö molemmille kampuksille. Oppimisympäristöt rakennetaan niin, että ne sisältävät uusinta opetusteknologiaa ja tarjoavat mahdollisuuksia opetuksen järjestämiseen, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan sekä erilaiseen yritysyhteistyön ja liiketoiminnan toteuttamiseen. Mukana on myös tiloja materiaalin tuottamiseen ja opetuksen kehittämiseen. Tilojen rakentamisessa huomioidaan yleiset pedagogiset ja alakohtaiset vaatimukset. Lisäksi tilojen teknologiavalinnoissa otetaan huomioon käyttäjälähtöisyys, jotta tilojen käyttöönotto sujuu mahdollisimman helposti. (Hyttinen, Sihvo, Rökkila & Turkia 2020.)

Oppimis- ja työskentely-ympäristöjen suunnittelu on aloitettu syksyllä 2020 ja keväällä 2021. Tikkarinteen kampuksella tilat valmistuivat pääosin syksyn 2021 ja kevään 2022 aikana. Opinnäytetyössä hyödynnettiin keväällä 2022 valmiina olleita tiloja Karelia-ammattikorkeakoulun Tikkarinteen kampuksella. Näitä olivat

yhteissuunnittelutila D212, Multilocation Classroom -luokkatilat, Canvas Studio -suunnittelutila sekä Simula-simulaatioluokka. Wärtsilän kampukselle tilat on rakennettu kesällä 2022. Tulevaisuuden Työ -hankkeessa rakennetaan lisäksi virtuaalitekologiaan ja -todellisuuteen keskittyvät työtilat, XR-labit, molemmille kampuksille, mutta ne eivät olleet vielä valmiina tämän opinnäytetyön kenttävaihetta toteutettaessa, joten niiden tarkempi esittely on jätetty pois tästä työstä. XR-labit rakentuvat molemmille kampuksille loppuvuoden 2022 ja kevään 2023 aikana. (Hyttinen 2022.)

Yhteissuunnittelutila D212 (kuva 1) on monikäyttöinen tila, jota voidaan käyttää erityisesti kehittämissuunnitelmissa sekä erilaisissa työpajoissa. Tilassa on mahdollista työskennellä pienryhmissä sekä etäyhteyksin. Yhteissuunnittelutilassa on käytettävissä kolme suurta digitaalista, interaktiivista, kosketusnäyttöistä valkoseinätalua sekä yhteiskäyttöön tarkoitettua viisi taulutietokonetta eli tablettia. Tilassa on myös keittiönurkkaus kahvinkeittimeen ja jääkaappeineen.



Kuva 1. Yhteissuunnittelutila D212 (Kuva: Mikko Hyttinen).

Multilocation Classroom eli MLC-tiloista voidaan käyttää myös nimitystä telepresenssitila tai -järjestelmä. MLC-luokkatilat (kuva 2) perustuvat jaetun tilan kokemukseen, jossa yhdistetään fyysisesti eri paikoissa, tässä tapauksessa kahdella eri kampuksella, sijaitsevat luokkatilat yhdeksi opetus- ja neuvottelutilaksi internetin ja laaja-alaisen videokuvan välityksellä. Opetustila mahdollistaa toiminnallisen etäläsnäolon luonnollisessa koossa. Tilassa luodaan käyttäjille kokemus

yhteisestä ja jaetusta luokkatilasta. Samanlainen, toisiinsa yhdistettävä tila löytyy Karelia-ammattikorkeakoululla sekä Tikkarinteen että Wärtsilän kampuksilta. Tiloissa on myös mikrofoni- ja kameratekniikka, joka ei vaadi käyttäjältä erillislaitteita. MLC-järjestelmään on mahdollista integroida etäkokoussovelluksia, jolloin luokassa yhdistyy etä- ja lähiopetus. (Cloudia 2022; Markoff, Turkka, Seppänen & Granberg 2021, 4.)



Kuva 2. Multilocation Classroom (Kuva: Mikko Hyttinen).

Canvas Studio (kuva 3) on suunnittelutila, joka sopii pienryhmätyöskentelyyn, erilaiseen kehittämistyöhön, ideointiin sekä osallistavaan vuorovaikutukseen. Lisäksi tilassa on monenlaista toiminnallisuutta media-alan käyttöön. Tilan pitkällä seinällä on digitaalinen Canvas -yhteissuunnitteluseinä, joka sisältää kolme kosketusnäyttöä, jotka voi integroida toisiinsa ja jotka toimivat vuorovaikutteisesti keskenään. Päätyseinällä on päänäyttö ja kaiutin-, mikrofoni- ja kamerajärjestelmät. Ryhmä voi työskennellä samassa huoneessa, eri maailmanlaajuisilla sivustoilla tai muodostaa yhteyden kotoa käsin. Interaktiivisia Canvas-tauluja voi muokata sekä paikan päällä että etätyövälineiden kautta. Fyysisessä tilassa sijaitsevat Canvas-taulut toimivat kosketusnäyttöperiaatteella, ja kosketusnäyttöillä voi työskennellä useampi henkilö kerrallaan.



Kuva 3. Canvas Studio -suunnittelutila (Kuva: Mikko Hyttinen).

Simula-oppimisympäristö (kuva 4) perustuu simulaatiopedagogiikkaan, jossa erilaisten simulaatioharjoitusten avulla luodaan aidonoloinen, mutta oppimiselle ja harjoittelulle turvallinen ja luottamuksellinen oppimisympäristö. Simulan tiloihin kuuluu ohjaamotila sekä simulaatio- ja debriefing-tilat, joissa voidaan simulaatioteknologian avulla turvallisesti harjoitella etukäteen työelämässä kohtattavia tilanteita. Itsearviointin ja vertaistuen sekä opettajilta saadun ohjauksen kautta päästään yhdistämään teoretietoa käytäntöön. (Pantsari 2022.)



Kuva 4. Simula-oppimisympäristö (Kuva: Annika Rieppo).

Tulevaisuuden työ -hankkeen aikana Simulaan on hankittu uutta teknologiaa, joka mahdollistaa etäosallistumisen kuvan ja äänen jakamisen kautta. Etäosallistuja voi liittyä oppimistilanteeseen tietokoneella tai mobiililaitteella. Etäyhteysteknologian avulla koulutustoimintaa voidaan toteuttaa koko Suomen alueella ja kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Etäteknologia mahdollistaa esimerkiksi erilaisia yhteisharjoituksia ja -koulutuksia ammattilaisten ja opiskelijoiden kesken. Aiemmin tila on ollut käytössä enimmäkseen sosiaali- ja terveysalan opiskelijoilla, mutta tilan käyttöä on lisätty monialaisesti. Simulassa voi harjoitella monenlaisia työelämässä kohdattavia tilanteita, sillä tilat voidaan lavastaa simulaatioharjoituksia varten monin eri tavoin. (Pantsari 2022.)

2.2.3 Osallistujat

Tämän kehittämistyön kenttätutkimusvaiheessa hyödynnettiin Karelia-ammattikorkeakoulun uusia oppimis- ja työskentely-ympäristöjä. Tiloissa järjestettyyn työpajaan ja sähköpostihaastatteluihin haettiin osallistujiksi työelämän edustajia Tulevaisuuden Työ -hankkeen järjestämästä Tulevaisuuden työ -foorumista, joka järjestettiin keväällä 2021 digitaalisessa HowSpace-ympäristössä sekä keväällä 2022 LinkedIn-verkkopalveluyhteisössä julkaistun kutsun avulla.

Kriteerinä osallistujille asetettiin se, että heidän työnkuvaansa kuuluisi henkilöstöasioiden hoitamista, työnkuvana esimerkiksi esihenkilöasema tai henkilöstöasiantuntijan työtehtävät. Näin ollen tutkittavat oman kokemuksensa ansiosta tuntevat ilmiön pääpiirteittäin jo valmiiksi. Mukaan valikoituneessa työryhmässä oli henkilöstöalan ammattilaisia sekä johtamisen valmentajia Pohjois-Karjalan alueelta. Työpajaan osallistui lisäksi media-alan opiskelija omaan oppimistehtäväänsä liittyen. Monialaisuus on tutkimuksen kannalta toivottua, jolloin näkökulmat eivät tule esimerkiksi vain yhden yrityksen työntekijöiltä. Osallistujat ilmoittautuivat mukaan omasta tahdostaan ja heille on yhteistä halu tutustua uusimpiin teknologioihin ja oppia lisää tulevaisuuden henkilöstöjohtamisesta. Tarkemmat henkilö- ja yritystiedot pidetään opinnäytetyössä anonyymeinä.

Kehittämistyön kannalta oli tarkoituksenmukaista haastatella myös Tulevaisuuden Työ -hankkeen työntekijöitä, joilla on eniten kokemusta Karelia-ammattikorkeakoululle rakennettujen uusien tilojen hankinnasta, käyttöönotosta ja niistä kertyneistä kokemuksista. Tulevaisuuden Työ -hankkeen henkilökunnalle pidettiin virtuaalinen ryhmähaastattelu Microsoft Teams -sovelluksen kautta. Haastattelun tarkoituksena on täydentää ja syventää ymmärrystä uusien työtilojen käytöstä ja innovatiivisesta hyödynnettävyydestä.

3 Metodologia

3.1 Tutkimusote ja lähestymistapa

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä mahdollisimman aitoja havaintoja, ottaa käyttöön uusia mahdollisuuksia sekä tuottaa mahdollisimman hyödyllistä uutta tietoa asiasta. Kyseessä on tutkimuksellinen kehittämistyö, johon valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote. Hirsjärven & Hurmeen (2000, 28) mukaan laadullisen tutkimusotteen menetelmillä päästään lähelle niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille.

Lähestymisnäkökulmina on innovaatioiden tuottaminen ja konstruktiiivinen tutkimus, jotka tuovat erilaisia tulokulmia aiheeseen. Opinnäytetyössä kehitetään uudenlaisia ja innovatiivisia, uutta teknologiaa hyödyntäviä työtapoja modernin henkilöstöjohtamisen tarpeisiin. Työn tavoitteena on viedä uusia käytäntöjä ja innovatiivisia työn tekemisen tapoja ennakkoluulottomasti eteenpäin. Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on luoda uudenlaisia ratkaisuja tai rakenteita yhdistäen olemassa olevaa tutkimustietoa sekä käytännössä kerättyä uutta tietoa. Konstruktiiivisen kehittämisenäkökulman valinta on perusteltua, sillä kehittämisen apuna hyödynnetään tiiviisti teoretietoa ja uusia ajatuksia nidotaan aiempaan tutkimustietoon työn tulosten luotettavuuden takaamiseksi. (Ojasalo ym. 2014, 37–39, 65–68.) Lähestymistapa tuo opinnäytetyön kehittämistehtävään tarpeellista systemaattisuutta, vaikka prosessin jokainen kohta ei työssä

toteudukaan, sillä kehitettyjen ratkaisujen toimivuuden testaus jää tässä kehittämistyössä tekemättä.

3.2 Työssä käytettävät laadulliset tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä toteutetaan kenttätutkimuksena työpaja, jossa päästään testaamaan käytännössä ammattikorkeakoululle rakennettuja modernia teknologiaa hyödyntäviä oppimis- ja työskentely-ympäristöjä sekä laitteistoja. Tutkimusainestoa kerätään havainnoimalla asiantuntijoista koostuvan työryhmän laitteistoihin tutustumista, käyttökokeiluja ja ideointia työpajan aikana. Työpajassa saatuja tuloksia täydennetään tutkimushaastatteluiden kautta yksilö- ja ryhmähaastatteluina. Tuloksia tarkastellaan suhteessa henkilöstöjohtamisen tulevaisuudentutkimuksen teorioihin ja aiempiin tutkimustuloksiin hybridityön johtamisesta.

Aineistonkeruumenetelminä käytetään osallistuvaa havainnointia, yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, tutkimushaastattelua sekä tutkimuspäiväkirjaa. Aineistoa kerätään työpajassa havainnoimalla ja yhteisöllisiä ideointimenetelmiä käyttämällä, sähköpostilla toteutettavissa yksilöhaastatteluissa sekä Teams-ryhmähaastattelussa. Tutkimus- ja kehittämistyön tekemisen aikana pidetään jatkuvaa tutkimuspäiväkirjaa ja kenttävaiheessa saadut tiedot dokumentoidaan huolellisesti. Tässä työssä teoreettisen vertailuperustan rooli on tärkeä. Kenttätutkimuksessa saadut tulokset kytetään aiempaan tietämykseen aiheesta eli kirjallisuuteen, aiempiin tutkimuksiin sekä teorioihin. Työelämän tulevaisuudesta tehtyjen aiempien tulkintojen hyödyntäminen mahdollistaa empiirisen aineiston linkittämisen ja uudenlaisen käyttämisen aihepiirissä, joka on vielä melko uusi. Kenttätutkimuksen kuuluu tiivis vuorovaikutus tutkijan ja tutkimuskohteen välillä sekä kasvotusten että virtuaalisissa ympäristöissä.

Valitut aineistonkeruumenetelmät tuottavat kehittämistyön perustaksi monipuolista laadullista aineistoa. Vilka (2021, 150–151) korostaa, että erilaisten aineistojen yhdistäminen rikastaa laadullista tutkimusta ja varmistaa kattavan ymmärryksen tutkittavana olevasta ilmiöstä. Hakalan (2015, 20) mukaan kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruu ja käsittely kietoutuvat

yhteen; laadullista tutkimusta tehdessä tutkijan tulee analysoida ja tulkita alustavasti jo aineistonkeruuvaiheessa. Varhain aloitettu analysointi antaa suuntaa aineistonkeruun jatkolle ja voi auttaa rajaamaan tehtävänasettelua ja kohderyhmää. (Hakala 2015, 20.) Tässä kehittämistyössä aineistoa analysoidaan jatkuvasti kehittämistehtävän edetessä.

3.3 Luotettavuus ja eettiset lähtökohdat

Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2007, 226) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida analysoimalla sen reliaaбелиutta eli toistettavuutta sekä validiutta eli pätevyyttä. Tulosten reliaaбелиus tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa toistettaessa samat tulokset ja validius sitä, että tutkimusmenetelmät sopivat valittuun tutkimukseen ja että selostukset ovat aukikirjoitettuja ja luotettavia. Laadullisessa tutkimuksessa validiutta eli luotettavuutta voidaan arvioida monilla eri tavoilla. Reliaabeliuden eli toistettavuuden arviointi on laadullisessa tutkimuksessa hankalampaa, eikä välttämättä edes tarpeellista. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.) Luotettavuuden arviointiin kuuluu valittujen menetelmien sekä saatujen tutkimustulosten kriittinen tarkastelu. Aineiston määrä on laadullisessa tutkimuksessa tutkijan päätettävissä ja siihen vaikuttaa työhön valittu näkökulma. Aineistomäärän ei tarvitse välttämättä olla kovin suuri, kun ei etsitä tilastollisia yhteyksiä, vaan pyritään ymmärtämään jotakin ilmiötä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Tässä laadullisessa työssä tulosten luotettavuutta arvioidaan ensisijaisesti aineisto- ja teoreettisen triangulaation avulla. Erialaisten menetelmien, tutkijoiden, teorioiden ja tietolähteiden yhdistämistä tutkimuksessa kutsutaan triangulaatioksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 16). Aineistotriangulaatio tarkoittaa sitä, että aineistoa kerätään eri muodoissa ja eri lähteistä ja niitä verrataan keskenään. Näin voidaan saada vahvistusta ilmiön tulkinnalle ja esitettävälle väitteille. Eri aineistonkeruumenetelmien yhdistäminen lisää tulosten luotettavuutta. Teoreettinen triangulaatio tarkoittaa sitä, että ilmiötä lähestytään eri teorioiden, kuten kirjallisuuden ja muiden tutkimusten näkökulmasta ja saatuja tuloksia verrataan aiempaan tietämykseen aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 228).

Kehittämisprosessin vaiheet kuvataan kirjallisessa työssä tarkasti, sillä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää myös huolellinen selostus tutkimuksen toteuttamisen vaiheista. Lisäksi tehtävät ratkaisut ja päätelmät perustellaan huolellisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 227).

Tutkimusaineisto dokumentoidaan systemaattisesti ja tutkimukseen liittyvä tutkimusaineisto säilytetään opinnäytetyön tekijän arkistoon sähköisessä muodossa. Alkuperäinen nauhoitettu Teams-haastattelu ja sähköpostihaastattelut poistetaan tutkimuksen julkaisemisen jälkeen eli ainoastaan niistä tehty koonti säilytetään. Säilytettävää aineistoa ovat siis haastatteluista tehdyt litteroinnit ja koonnit, työpajan yhteiskehittämisessä tehdyt tuotokset, havainnointilomakkeet, tutkimuspäiväkirja sekä valokuvat. Säilytettävät aineistot ovat anonymisoitu poistamalla niistä osallistujien nimet sekä yhteystiedot. Samaa aineistoa ei ole tarkoitus hyödyntää jatkotutkimuksissa. Tarvittaessa jatkotutkimuksissa voi hyödyntää tässä työssä esiteltäviä tuloksia.

4 Henkilöstöjohtamisen tulevaisuus

4.1 Mitä on henkilöstöjohtaminen?

Henkilöstöjohtaminen on ihmisten johtamista. Viitalan (2021, 1) määritelmän mukaan se on yrityksen tai organisaation johtamisen osa-alue, jolla huolehditaan liiketoiminnassa tarvittavan työvoiman ja osaamisen riittävydestä, henkilöstön hyvästä suoriutumisesta ja sitoutumisesta sekä organisaatiokulttuurista. Henkilöstöjohtaminen on yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä, jonka onnistumiseen tarvitaan selkeä henkilöstöstrategia ja toimivat henkilöstökäytännöt ja -prosessit. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu olennaisena osana myös henkilöstötyön arviointi asetettujen tavoitteiden pohjalta. (Viitala 2021, 10–14.)

Smithin & Reesin (2021) mukaan henkilöstöjohtajan tehtäviin kuuluu työntekijöiden rekrytointi ja valinta, työsopimusasioiden järjestäminen sekä työhön liittyvistä asioista tiedottaminen ja myös irtisanomisiin liittyvät toimet. Lisäksi

tehtäviin kuuluu työn suunnittelua, suoritusten arviointia, työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimista, työn kehittämistä ja viestintää sekä työntekijöiden osamisen ja urakehityksen viemistä eteenpäin (Smith & Rees 2021). Viitala (2021, 12–14) lisää henkilöstökäytäntöihin myös työtehtävien organisoinnin ja muotoilun, henkilötietodatan hallinnan, työntekijöiden perehdyttämisen ja työnopastuksen, työturvallisuustoimet sekä sisäisen viestinnän ja muut lähijohtamisen käytännöt. Henkilöstöjohtaminen on siis laaja kokonaisuus erilaisia henkilöstöön liittyviä johtamistoimia arkipäivän lähijohtamisesta suunnittelu- ja arviointityöhön.

4.2 Henkilöstöjohtamisen trendit

Viitala (2021, 255) toteaa, että Covid 19 -pandemia on aiheuttanut nopealla tahdilla etätöiden yleistymisen työpaikoilla. Academy to Innovate HR (2020) mainitsee, että nimenomaan henkilöstöjohtaminen on ollut työpaikoilla pandemian aiheuttaman kriisin etulinjassa ja monilta osin vastuussa sen aiheuttamien muutosten läpiviennistä. Lyhyen aikavälin muutosten, kuten pandemian aiheuttaman etätöoloikan, lisäksi työelämässä käynnissä oleva muutos liittyy pitkäaikaisempiin kehityslinjoihin. Nämä kehityslinjat sekä työelämässä käynnissä oleva murros vaikuttavat merkittävästi henkilöstöjohtamisen roolin muuttumiseen.

Sitran megatrendit 2021-raportin (Dufva 2020, 22) mukaan maailmanlaajuisesti keskeisimmät viisi tulevaisuuden yleistä kehityslinjaa ovat ekologinen jälleenrakentaminen, väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen, verkostomaisen vallan kasvu, kaikkeen sulautuva teknologia sekä talousjärjestelmän uudistuminen. Raportissa tehdyn analyysin mukaan työelämän tulevaisuuteen liittyy organisaattiorakenteiden voimakas uudistuminen, toimintatapojen monipuolistuminen ja se, että työntekijät kokoavat toimeentulonsa useammasta eri osasta. Yhteiskuntajärjestelmät muuttuvat ylipäättään verkostomaisemmiksi ja vuorovaikutuskeskeisemmiksi. Kestävän talouden vaatimukset ja kuluttamiskeskeisyyden ennakoitu väheneminen lisäävät muutos- ja kehityspainetta työelämässä, joten ennakointi sekä päätöksenteon joustavuus on entistä tärkeämpää myös henkilöstötyössä. Työnantajan ja työntekijän uudenlainen suhde, epävarmuus sekä jatkuva osaamisen kehittämisen vaatimus muuttavat henkilöstöjohtamista.

Henkilöstöjohtaminen vaatii entistä enemmän emotionaalista näkemystä tiedolla johtamisen rinnalle. Henkilöstöjohtamisen toimintaympäristön muutos liittyy siis etä- ja lähityön yhdistämiseen eli hybridityön valtavirtaistumiseen, organisatorakenteiden uudistumiseen sekä yksilöllisen työn muotoilun sekä osaamisen kehittämisen vaatimukseen. (Dufva 2020, 20–29, 46.)

Deloitte Global Human Capital Trends -tutkimuksessa (2021, 7) ilmenee, että organisaatioiden johto on herännyt työn muutoksen tarpeeseen. Työn murros on haastanut entiset pitkäaikaiset toimintatavat ja pakottanut miettimään työn organisointia uusilla tavoilla. Deloitte tutkimustulosten perusteella esitetään, että henkilöstöjohtamisen megatrendit ovat: hyvinvoinnin integrointi kokonaisvaltaisesti elämään, työntekijöiden potentiaalin valjastaminen työntekijälähtöisesti, ihmisten ja teknologian yhteistyö niin sanottuina supertiimeinä, henkilöstösuunnitelman teko etupainoisesti eli tulevaisuuteen varautuen sekä ylipäättään henkilöstöjohtamisen ja inhimillisen pääoman roolin korostuminen muutostilanteiden etulinjassa. Tutkimuksessa selvisi, että työntekijöiden kyvykkyyksiä pyritään nyt hyödyntämään teknologiaa ja ihmisten tekemää työtä yhdistämällä. Tutkimuksen mukaan teknologia ei syrjäytä työntekijöitä, vaan sen avulla tuetaan ihmisten vahvuuksia. Työntekijöiden osaamista lisätään uudelleen kouluttamalla ja hyödyntämällä liikkuvuutta. Liiketoiminnan poikkeustilanteisiin tulee varautua työntekijöiden muuntautumiskyvyn, osaamisen kehittämisen ja uusien roolien omaksumisen kautta. (Deloitte 2021, 7.)

Vilkmanin (2016, 175) mukaan joustavat työnteon muodot ovat tulleet jäädäkseen myös suomalaisten yrityksiin. Työntekijät sijaitsevat eri paikkakunnilla ja tekevät työtä joko kotoaan tai eri puolilla sijaitsevista toimistoista. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta työelämän muutos näkyy uudenlaisten ohjeistuksien ja toimintatapojen tarpeellisuutena. Etätyötä koskevat ohjeistukset ja sopimukset tulee päivittää. Etätyöstä voi työpaikalla olla eriäviä mielipiteitä, joten yksilöllisyys tulee ottaa huomioon ja varmistaa etätyöohjeistuksien lisäksi tasapuolisuuden toteutuminen sekä mahdollisuus muutoksen herättämiin keskusteluihin. Vilkman nostaa esiin myös etätyön vastuukysymykset, kuten tietoturvan, työoikeuden ja työturvallisuuden seikat. Etätyössä tarvittavien laitteistojen käytöstä

ja tietoturvasta huolehtimisesta tulee luoda käytännöt työpaikoille. (Vilkman 2016, 175–205.)

Tulevaisuuden kehityslinjojen ja trendien tarkastelulla voidaan luoda valmiuksia toiminnan suunnitteluun ja nykyhetken päätöksentekoon. Merkittävin trendeistä on edellä esiteltyjen teorioiden perusteella organisaatorakenteiden muuttuminen. Tämä nousee esiin sekä Dufvan (2020, 20–29) megatrendeissä että Deloitteen (2021, 7) Global Human Capital Trends -tutkimuksessa. Henkilöstöjohtajan on oltava ajan hermolla työelämän muutoksista ja tuettava työntekijöiden vastuuta omasta työstään. Työn muutoksessa mukana pysyminen vaatii esimerkiksi koulutuksia ja työn tekemiseen tarvittavien välineiden päivittämistä. Dufvan ja Deloitteen lisäksi Vilkman (2016, 175–205) korostaa etätyön yleisty- mistä. Hänen mukaansa henkilöstöjohtajalla on tärkeä rooli uusien työtapojen ja -välineiden käyttöönotossa sekä sujuvan viestinnän ja vuorovaikutuksen varmistamisessa myös virtuaalisissa kanavissa.

4.3 Yhteisöohjautuvat organisaatiot

Työelämän uudelleenorganisoinnissa on viime vuosina puhuttu alhaalta ylöspäin toimivista johtamisjärjestelmistä, kuten itseohjautuvuudesta ja jaetusta johtajuudesta. Viitala (2021, 259) määrittelee ne yrittäjämäisiksi työnteon muodoiksi, jossa johtamisvastuuta on siirretty esihenkilöiltä yksilöille ja tiimeille. Haapakosken (2020, 101) mukaan itseohjautuvuus on etätyön aikana korostunut työntekijän ollessa enimmäkseen oman työnsä rytmittäjä. Viimeisimpinä esille on noussut yhteisöohjautuvuuden käsite, joka painottaa työn yhteisöllistä luonnetta. Salovaara (2018, 8, 20) on esitellyt yhteisöohjautuvuuden monikollisen johtajuutena, eli johtamismallina, jossa yksilöllä on paljon valtaa ja vastuuta, tiedostaen sen, että olemme osa yhteisöä. Tällöin yhteisö määrittää organisaation tarkoituksen, tavoitteet ja toimintatavat kollektiivisesti. Martela (2021, 14) toteaa, että yhteisöohjautuvuus antaa hyvät edellytykset nykyaikaiseen työn tekemiseen. Se on tulevaisuuden hybridityön tekemisen tapa, jossa ei ole perinteistä johtamista. Tässä kehittämistyössä otetaan huomioon yhteisöohjautuvan

organisaatiomallin periaatteet nimenomaan nykyaikaisen työn tekemisen tapana.

Martelan (2021, 14) määrittelyn mukaan yhteisöohjautuvuus on työn organisoinnista ja koordinoimisesta erilaisin yhteis- ja tiimityön keinoin. Kontrollin määrä on yhteisöohjautuvassa organisaatiossa pienempi kuin perinteiseksi koetuissa johtamismalleissa ja ajatuksena onkin vapauttaa työntekijät tekemään itsenäisiä päätöksiä ja ottamaan vastuunsa työn teon sujumisesta omista lähtökohdistaan käsin, parhaaksi katsomallaan tavalla. Hänen mukaansa yhteisöohjautuvuus perustuu arvopohjaltaan demokratiaan, luottamukseen ja arvostukseen. (Martela 2021, 9–14.) Yhteisöohjautuvuudessa on Salovaaran (2018, 20) mukaan kyse siitä, että ihminen haluaa olla toimija, ei vain osa byrokratiaa.

Haapakosken ym. (2020, 108–117) mukaan henkilöstöjohtajan rooli yhteisöohjautuvan tiimin johtamisessa on ylläpitää luottamusta ja avoimuutta sekä kutsua jäseniä vuorovaikutukseen ja rakentaa yhteisöllisyyden tunnetta. Martela (2021, 9–14) toteaa, että henkilöstöjohtajan rooli on yhteisöohjautuvassa organisaatiomallissa työn tekemisen mahdollistaja ja valmentaja. Hän tarkoittaa tällä, että esimiestyöllä on edelleen vahva rooli, mutta johtajien tehtävänä on palvella ja tukea työntekijöitä työssään sekä tarjota joustavia mahdollisuuksia työn tekemiseen parhaalla mahdollisella tavalla.

Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa selkeän ja toimivan viestinnän merkitys korostuu. Haapakoski ym. (2020, 108) muistuttavat, että virtuaalisessa ympäristössä työskennellessä yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden rakentuminen voi olla haasteellista. Se on kuitenkin olennaista, kun työskennellään tiiminä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tällöin korostuu aloitteellisuuden rooli. Jokaisen yksilön pitää osallistua, ehdottaa, järjestää, kysyä ja vastata aktiivisesti etenkin, kun työskennellään virtuaalisin yhteyksin. (Haapakoski ym. 2020, 108–117.)

4.4 Henkilöstön monimuotoistuminen ja työn yksilöllinen muotoilu

Väestön ikääntyminen näkyy Viitalan (2021, 256) mukaan tulevaisuudessa työvoimapulana sekä työväestön entistä korkeampana keski-ikäinä ja monimuotoistumisena. Rekrytoinnin sekä työnantajabrändin roolit nousevat entistä tärkeämmäksi, kun työntekijöistä käydään kilpailua. Rekrytoinnit kansainvälistyvät sekä osa toiminnoista saatetaan joutua siirtämään toisiin maihin. Eläkeiän noustessa yhä iäkkäämpiä työntekijöitä rekrytoidaan ja uran loppupäässä tehdään joustavasti esimerkiksi pätkä- ja osa-aikatöitä. Henkilöstöjohtamisessa on otettava aktiivisesti käyttöön työterveyshuollon tuki sairauksien hoitamisessa sekä ennaltaehkäisyssä kuten myös erilaiset työn muotoilun keinot ja osaamisen kehittämisen soveltaminen kaiken ikäisille työntekijöille sopiviksi. (Viitala 2021, 255–256).

Vilkman (2016, 53) määrittelee monimuotoisuuden ihmisten yksilöllisiksi eroavaisuuksiksi, joita voivat olla ikä- ja sukupuolitekijöiden tai kulttuuritaustan lisäksi työntekijöiden erilaiset persoonallisuudet ja vuorovaikutustyyli. Moninaisuuden johtamisessa eri ihmisten ominaisuuksia tulisi saada hyödynnettyä niin, että kokonaisuus on eheä ja toimiva – usein enemmän kuin osiensa summa. Työväestön monimuotoistuminen ja uudenlaisten työsuhteiden sirpaleisuus tulee ottaa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta huomioon tarjoamalla joustavia, yksilöllisesti muokattavia työn tekemisen tapoja. Tämän kehittämistehtävän kannalta henkilöstön monimuotoistuminen vaikuttaa uutta teknologiaan hyödyntävien työtapojen ja -tilojen muokattavuuden vaatimuksena. Työtapojen ja teknologian tulisi soveltua erilaisiin tilanteisiin ja erilaisille ihmisille.

Academy to Innovate HR:n YouTube-videolla Top HR Trends for 2021 (2020) mainitaan, että tähän mennessä sukupolvien välinen kuilu on osoittautunut käytännössä pienemmäksi ongelmaksi kuin on etukäteen ennustettu ja tulevaisuuden trendinä onkin stereotyyppiarajat ylittävät yhteistyön muodot, joissa työntekijöitä ei ole tarvetta kategorisoida. Kategorioiden sijaan työntekijät kaipaavat yksilöllistä ja personoitua johtamisotetta. Työelämässä monimuotoistuminen lisääntyminen näkyy Viitalan (2021, 255) mukaan työn uudistamisen ja työn muotoilun tarpeena, joihin voidaan vastata esimerkiksi valmentavan

lähijohtamisen sekä urajohtamisen keinoin. Hän mainitsee, että samalla kasvaa yksilön oma vastuu oman osaamisen ja työtehtävien kehittämisestä.

4.5 Henkilöstötyön uudet teknologiat

Yksi keskeisimpiä muuttujia työelämässä on teknologian yleinen kehitys ja uuden teknologian yleistyminen työpaikoilla. Teknologia sulautuu pysyväksi osaksi arkea muuttaen monia totuttuja ajatusmalleja ja toimintatapoja niin työssä kuin vapaalla (Dufva 2020, 3, 38). Henkilöstöjohtamisen kannalta huomioon on otettava työpaikkojen uudenlainen sosiaalinen todellisuus ja kommunikaatiomuodot sekä etäjohtamistaidot. Samanaikaisesti, Academy to Innovate HR:n (2020) mukaan, henkilöstöjohtamisen suurimpia osaamispuutteita on nimenomaan digitaalisessa integraatiossa. Venhe (2020) korostaa, että etäteknologioiden hallunotto puoltaa vahvasti menestymistä tulevaisuuden työelämässä. Digitaalisten kykyjen rinnalla tärkeimmät työntekijätaidot tulevaisuudessa liittyvät hänen mukaansa luovaan ajatteluun, yrittäjämäiseen kokeilemiseen, valmentavaan johtamiseen sekä ylipäättään kykyyn oppia ja sopeutua.

Pursiainen (2018) arvioi kehittämistyönsä ”Henkilöstöjohtamisen trendit Pohjois-Karjalan talousalueella” perusteella, että henkilöstöammattilaisten johtamistaitojen kehittämiseen tarvitaan koulutuksia erityisesti lähiesihenkilötyön ja teknologiaosaamisen vahvistamiseksi. Hänen mukaansa teknologiaan sekä henkilöstöanalytiikan hyödyntämiseen painottuvat koulutukset tukisivat uudenlaisen teknologian käyttöönottoa osana henkilöstöjohtamista ja avaisivat uudenlaisia näkökulmia tulevaisuuden henkilöstötyöhön. Uusien teknologioiden sekä uudenlaisten työkalujen hyödyntäminen nähtiin tutkimusaineiston perusteella tärkeänä sekä henkilöstöammattilaisten oman osaamisen kehittämisen että koko organisaation osaamisen kehittämisessä erityisesti globaalissa toimintaympäristössä toimivien yritysten osalta. (Pursiainen 2018, 67, 80.)

Etäjohtamiseen kuuluu muun muassa etätyön ohjeistuksen laatiminen ja ylläpitäminen, kotitoimisto- ja hybridityötilojen kehittäminen sekä riittävän tietoturvasuososaamisen varmistaminen organisaatiossa (Viitala 2021, 255).

Henkilöstöjohtamisessa tulee suunnata huomio henkilöstöprosessien, kuten rekrytoinnin, perehdytyksen, lähijohtamisen sekä työsuhteasioiden, kuten esimerkiksi palkkaamisten ja irtisanomisien, uudistamiseksi digitaaliseen muotoon sekä hybridityötilojen rakentamiseen ja työpaikan sosiaalisten suhteiden ja yhteisöllisyyden digitalisointiin (Academy to Innovate HR 2020).

Academy to Innovate HR (2020) sekä Viitala (2021,261) mainitsevat henkilöstöanalytiikan eli kerättävän henkilöstödatan hyödyntämisen yhtenä henkilöstöjohtamisen tärkeimmistä trendeistä. Rutiinitehtävien automatisointiin ja paperidatasta luopumiseen olisi viimeistään nyt havahduttava (Academy to Innovate HR 2020). Viitalan (2021, 261) mukaan automaation, tekoälyn mahdollistaman koneoppimisen ja suosittelen analytiikan myötä hallinnon rutiininomainen työ vähenee tulevaisuudessa ja erilaiset tunnusluvut antavat entistä tehokkaammin materiaalia päätöksenteon tueksi. Henkilöstöjohtajilta vaaditaan tämän kehityksen myötä aiempaa enemmän luovuutta ja kykyä käsitellä tätä monitahoista, kirjavaa dataa, jota on saatavilla valtava määrä. Uuden informaation tulva ja joustavuuden vaatimus asettavat tarpeita uudenlaisten ratkaisujen kehittämiseen etä- ja lähityön yhdistelmälabryntissa etenemiseksi. (Viitala 2021, 258, 261.)

Pipping (2018) on tehnyt opinnäytetyön ”Digitaalinen henkilöstöjohtaminen”, jossa kehitettiin erään digitaalisten kanavien kautta toimivan organisaation henkilöstöjohtamista. Tutkimustulosten perusteella hyvä viestintä luo motivaatiota ja luottamusta. Työssä tehtiin kehittämissuhteita erityisesti henkilöstöjohtajien ilmaisu- ja viestintätaitojen parantamiseksi. Digitaaliseen työympäristöön tulee hänen mukaansa luoda viestinnän pelinsäännöt ja valita oikeat viestintäkanavat, jotta myös hiljainen tieto välittyisi. Tämän mahdollistaa avoimuutta tukeva viestintäkulttuuri, toimiva intranet ja ajan tasalla oleva työntekijärekisteri. Kehitystyön perusteella digitaalisessa työympäristössä korostuu myös palkitsemisen ja henkilökohtaisen palautteen antamisen merkitys. (Pipping 2018, 6, 42.)

Hirvivuoren (2022) opinnäytetyössä kehitettiin hybridijohtamisen malli Seinäjoen koulutuskuntayhtymälle. Mallin mukaan hybridityön johtamisessa on olennaista selkeät roolitukset sekä tehtävien hallinta ja tavoitteiden asettaminen. Työn tavoitteet tulee olla selkeästi määriteltynä sekä esihenkilöillä että työntekijöillä ja

hybridityön tekemiseen on luotava erikseen yhteiset pelisäännöt. Ajan hallintaan Hirvivuori ehdottaa sähköistä tehtävän- sekä kalenterinhallintaa. Hybridityön onnistumiseksi organisaation on laadittava viestintästrategia ja järjestelmällinen tiedostonhallinta. Etäkokouksille laaditaan selkeät ohjeistukset ja niihin kutsutaan vain ne henkilöt, kenellä on oikeasti merkitystä kokouksen kannalta. Hybridijohtamisen mallissa korostuu myös yhteisöllisyyden rakentumisen haaste, kun tapaamisia kasvatusten on harvemmin. (Hirvivuori 2022, 64–68.)

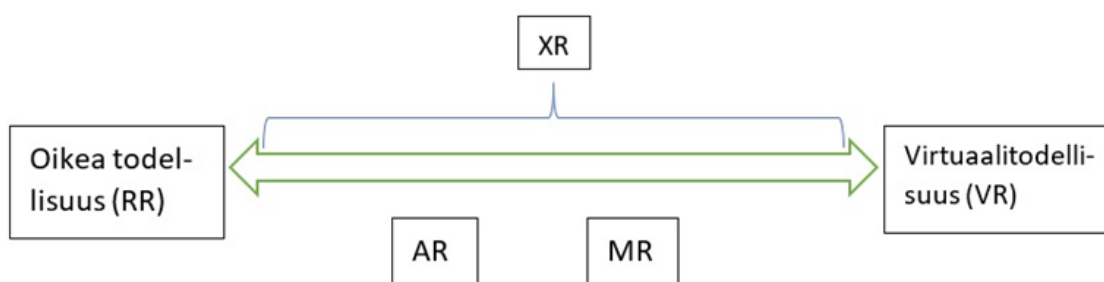
Yhteenvedona voidaan todeta, että verkostomaisuuteen perustuvat työskentelytavat ja teknologian kehitys asettavat uusia vaatimuksia teknologiseen osaamiseen ja etäteknologioiden sujuvaan haltuunottoon liittyen. Tämä onnistuu työvälineiden päivittämisen ja koulutusten myötä (Venhe 2020; Pursiainen 2018, 67). Viimeisimmät tutkimukset korostavat digitaalisen vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitystä. Etätyön tekemiseen tulee luoda selkeät pelisäännöt ja siihen tulee valita toimivat viestintätavat ja -kanavat. (Pipping 2018, 42; Hirvivuori 2021, 64–68). Uusien teknologioiden myötä myös tiedonhallinta ja sen asianmukainen hyödyntäminen nousevat entistä tärkeämpään rooliin (Viitala 2021, 261). Hybridityön mahdollistaviin teknologioihin ja järjestelmiin on tehtävä investointeja, jotta työn tekeminen on sujuvaa myös etäyhteyksin. Virtuaalisten työskentelyvälineiden valikoima on laaja ja oikeat hankinnat tulee tehdä henkilöstöjohtajien ja käyttäjien yhteistyössä (Vilkman 2016, 184–186). Haasteena on löytää juuri sopivat työkalut kaiken tarjolla olevien välineiden joukosta. Tarvitaan tarkempaa tietoa siitä, mitä henkilöstöjohtamisen teknologioita on olemassa ja miten niitä hyödynnetään käytännön tasolla.

4.6 Virtuaalitodellisuuden teknologiat

Virtuaalitodellisuuden teknologiat limittyvät koko ajan enemmän osaksi arkea, työtä sekä viestimistä ja vuorovaikutusta. Työelämässä virtuaalitekhnologiat ovat yleistyneet erityisesti markkinointikäytössä sekä sellaisten asioiden simuloinnissa, jotka ovat reaali maailmassa hankalia tai kalliita toteuttaa. (Tulevaisuuden Työ -hanke 2022.) Erilaiset laajennetun todellisuuden muodot muuttavat maailmaamme koko ajan entistä ohjelmoitavammaksi ja lisäksi ympäröivä

maailmamme täyttyy erilaisista sensoreista, jotka syöttävät yhä enemmän dataa osaksi laajennettua kokemusta. Toki myös työn tekeminen helpottuu, kun data ohjaa tekemisiämme reaaliaikaisesti. (Lindgren, Mokka, Neuvonen & Toponen 2019, 50–51, 57.)

Virtuaalitekniikan avulla voidaan digitaalisin keinoin muuttaa todellisuutta: tällaista digitaalisesti muokattua todellisuutta kutsutaan laajennetuksi todellisuudeksi (Extended Reality). Erilaisten virtuaalitekniikoiden avulla luodaan digitaalisia ympäristöjä ja simulaatioita, joiden kautta ihmiset voivat eri aisteja hyödyntäen havaita todellisuutta perinteisestä poikkeavalla tavalla. Virtuaalitekniikassa keinotekoisilla elementeillä luodaan todellisuudentuntuisia kokemuksia niiden käyttäjille. Virtuaalitekniikkaa hyödyntäen voimme seikkailla virtuaalitodellisuudessa (Virtual Reality) tai käyttää hyödyksemme oikeaan todellisuuteen (Real Reality) lisättyä todellisuutta (Augmented Reality) sekä yhdistettyä todellisuutta (Mixed Reality) (kuviokuva 1). (Tustain 2018, 10, 154–155.)



Kuvio 1. Laajennettu todellisuus ja sen eri muotoja (Hyttinen, M. 2020).

Virtuaalitodellisuus eli Virtual Reality (VR) tarkoittaa kokonaan virtuaalista, digitaalisesti luotua havaintoympäristöä (Tustain 2018, 10). Immersio tai immersivisyys ovat termejä, joilla arvioidaan virtuaalitodellisuuden kokemuksellisuutta, eli sitä, missä määrin käyttäjä tiedostaa virtuaalitodellisuuden ulkopuolista maailmaa ja missä määrin hän uppoutuu virtuaalitodellisuuden maailmaan. (Lindgren ym. 2019, 63).

Lisätty todellisuus eli Augmented Reality (AR) tarkoittaa digitaalisen ympäristön lisäämistä oikean fyysisen ympäristön päälle (Tustain 2018, 154). Oikeaan

todellisuuteen voidaan lisätä keinotekoisia elementtejä reaaliaikaisesti. Ensimmäisiä esimerkkejä lisäystä todellisuudesta oli vuonna 2016 julkaistu Pokemon GO -peli, jossa älypuhelinsovelluksen kautta todelliseen maailmaan lisättiin keinotekoisia Pokemon-hahmoja. (Lindgren ym. 2019, 59.) Lisätyn todellisuuden elementtejä voivat olla kuva, ääni, video, teksti tai GPS-informaatio. Mobiililaitteiden kamerat sekä sijaintitiedon välittävä tekniikka mahdollistavat lisätyn todellisuuden käytön arkipäiväisissä tilanteissa paikasta riippumatta. (Salmenkivi 2012, 44.) Yhdistetty todellisuus eli Mixed Reality (MR) yhdistelee virtuaalista ja oikeaa todellisuutta toisiinsa limittyneenä ja interaktiivisella tavalla. Tästä esimerkkinä on virtuaalinen ilmassa leijuva pallo, jonka saa pudotettua tökkäämällä sitä sormella. (Koukka 2021, 9.)

Mitä virtuaalitekniologia sitten tarjoaa henkilöstöjohtamiseen? Lindgrenin (2019) mukaan ihmisten kohtaaminen ja uusien asioiden kokeminen monipuolistuu virtuaalitodellisuuden myötä. Perehdytyksessä voidaan käyttää virtuaaliesittelyjä ja visualisointeja sekä koulutuksissa todellisten tilanteiden simulaatioita ja mallinnuksia. Virtuaalisovellukset voivat opettaa ja korjata työn tekemistä esimerkiksi pelillistämisen kautta. Näin ollen monipuolisesta hahmotuskyvystä tulee entistä tärkeämpi osaamisvaatimus työelämässä. Henkilöstöjohtamiseen virtuaalitodellisuus tarjoaa mahdollisuuksia erityisesti ihmisten välisen kommunikaation ja yhteistyön tasoilla. (Lindgren ym. 2019, 56, 61–62.) Uudenlaisen teknologian sekä digitalisaation hyödyntämien vaatii kuitenkin uutta osaamista sekä kykyjä soveltaa teknologian tarjoamia työkaluja osana työelämän arkea ja henkilöstöjohtamista.

4.7 Yhteenveto

Henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta on viime aikoina lähestytty organisaatiorakenteiden muutoksen, etä- ja hybridityön yleistymisen sekä työväestön demografisien ja globalisaation aiheuttamien muutosten näkökulmista (kuva 5). Ajankohtaisia teemoja henkilöstöjohtamisessa juuri nyt ovat joustavuus, työn yksilöllisen muotoilun vaatimus sekä yhteisöohjautuva organisaatiomalli. Henkilöstöjohtamisen nopea ja radikaali muuttuminen asettavat kehittämistarpeita

digitaaliseen vuorovaikutukseen ja tiedonhallintaan sekä yhteisöllisyyteen liittyen. Tässä kehittämistyössä pyritään vastaamaan näihin tarpeisiin.



Kuva 5. Modernin henkilöstöjohtamisen piirteitä

Tämän päivän henkilöstöjohtaminen on useimmiten yhdistelmä lähi- ja etäjohtamista, joten tässä kehittämistyössä keskitytään hybridityön näkökulmaan. Hybridityötä ja sen johtamista käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa. Opinnäytetyön nimi on virtuaalisen henkilöstöjohtamisen työtapojen kehittäminen. Virtuaalisella työllä tarkoitetaan tässä yhteydessä erilaisten tietoverkkojen yhteydellä tehtävää työtä. Tällä kertaa kehittämisessä ei niinkään keskitytä datan hallintaan, vaikka siihenkin on olemassa tehokkaita henkilöstötietojärjestelmiä. Henkilöstöjohtamista lähestytään ihmisten johtamiseen liittyvistä käytännön toimintatavoista käsin.

5 Hybridityö

5.1 Mitä on hybridityö?

Hybridityö pitää sisällään sekä etä- että lähityöskentelyä. Etätyö on joustavaa, vapaaehtoisuuteen ja sovittuihin sääntöihin perustuvaa ansiotyötä, jota voidaan tehdä varsinaisen työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona. Sille on ominaista työjärjestelyt, jotka eivät ole riippuvaisia ajasta ja paikasta. (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2022). Hybridityö on puolestaan työtä, jossa työntekijät voivat osin olla samassa toimistossa, osin eri toimipaikoissa ja lisäksi tehdään etätyötä. Se on työn tekemistä paikasta riippumatta erilaisia digitaalisia ratkaisuja ja viestintäteknologiaa hyödyntäen. (Vilkman 2016, 13, 15–16.) Hybridityö on viime vuosina vakiinnuttanut asemansa uutena työn tekemisen tapana useimmissa asiantuntijatyötä tekevissä organisaatioissa. Se voi koostua erilaisista etä- ja lähityön yhdistelmistä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi, että ihmiset työskentelevät osan viikosta toimistossa ja osan kotoa käsin. Se voi myös viitata rakenteeseen, jossa jotkut tiimit ovat täysin paikan päällä ja toiset saman organisaation sisällä ovat täysin etänä. Joissain yrityksissä nimetyt työpisteet korvataan jaetuilla, varattavissa olevilla työasemilla ja ihmiset tulevat toimistolle vain tarvittaessa tai haluttaessa. (Casey 2021.)

Hybridityölle läheisiä käsitteitä ovat hajautettu työ ja monipaikkainen työ. Hajautettu työ tarkoittaa sitä, että työtä tehdään useammasta eri toimipisteestä, kuten eri paikkakunnilla sijaitsevista konttoreista tai kotoa käsin, mutta kuitenkin yhteisen tavoitteen eteen. Monipaikkainen työ on liikkuvaa työtä, eli työn luonne edellyttää toimipisteestä poistumista jotakin työtehtävää varten. Monipaikkaista työtä tekevät esimerkiksi poliisit tai talohuoltoyritykset. Myös monipaikkaiseen työhön liittyy nykyään paljon erilaista teknistä välineistöä. (Vilkman 2016, 12–15.)

5.2 Hybridityön johtaminen

Edellä esiteltyjen teorioiden avulla voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisella on aiempaa merkittävämpi asema myös strategisessa mielessä. Yksilöllisyyden ja yhteistyön sujumisen tasapainon sekä vuorovaikutuksen merkitys korostuu verkostomaisessa työssä. Henkilöstöjohtajalla on sen toteutumisessa merkittävä vastuu. Henkilöstöjohtajan uusiin taitoihin kuuluu sujuvan tiedonkulun varmistaminen ja joustava työvuorosuunnittelu. Henkilöstöjohtajan tehtävänä toimia mahdollistajana ja tukea yhteisöohjautuvuutta työyhteisössä.

Hybridityön johtamisessa hyödynnetään monipuolisesti eri tieto- ja viestintäteknologioita ja etäjohtaja ei näe työntekijää välttämättä ollenkaan toimistolla (Vilkman 2016, 13, 15–16). Hybridityötä johdettaessa yhteiset pelisäännöt sekä johdonmukaisuus on tärkeää. Hybridityötä tehtäessä tulisi olla selkeä suunnitelma siitä, milloin työskennellään yhdessä ja milloin työtä tehdään itsenäisesti. Hybridityö vaatii vahvaa johtamista, toimivaa vuorovaikutusta ja napakkaa tehtävien ja ajan hallintaa. Organisaation yhteenkuuluvuudentunne on tärkeä seikka hybridityön onnistumiselle, jottei työyhteisö jakaudu kahteen: etä- ja lähityöhön. (Casey 2021.)

5.3 Hybridit työskentely- ja yhteiskäyttötilat

Lindgren ym. (2019, 48) kirjoittavat, että työelämän murroksen myötä paikan ja läsnäolon merkitys muuttuu ja fyysisten työtilojen tarve pienenee, kun työtehtäviä tehdään hajautetusti ja joustavasti etä- ja kotitoimistoja sekä erilaisia työskentelymuotoja yhdistellen. Perinteisten toimistotilojen tarve vähenee myös toimistotöiden automatisoitumisen sekä monien hallinto- ja tukitoimien häviämisen myötä. (Lindgren ym. 2019, 48–49, 51.) Hajautetussa työnteossa toimistoksi voi riittää entistä avokonttoriympäristöä pienemmät tai jopa vuokratut tilat (Vilkman 2016, 189).

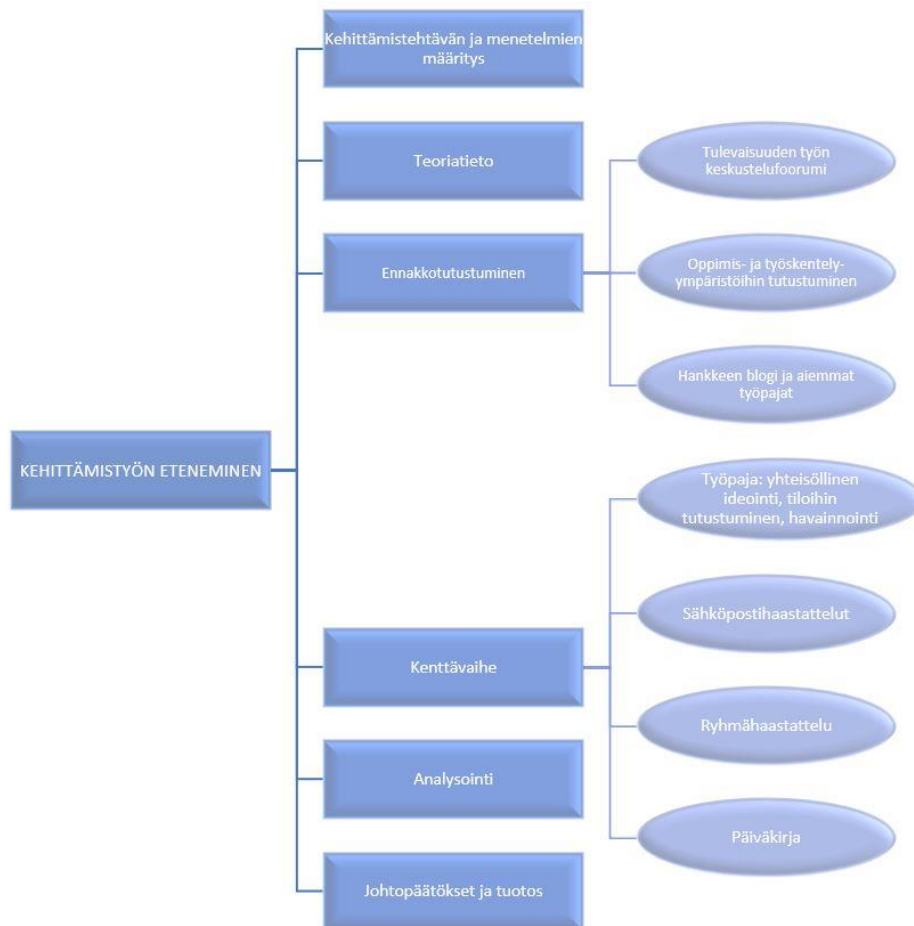
Hybridityön yksi mahdollistaja on erilaiset monitilatoimistot ja yhteiskäyttötilat. Monitilatoimistoissa työntekijöillä ei ole välttämättä enää omia työpisteitä vaan

tietty työpiste otetaan käyttöön päivän ajaksi tai työnteossa hyödynnetään yhteiskäyttötiloja (Vilkman 2016, 189). Yhteiskäyttöisillä työtiloilla tarkoitetaan monitoiminnallisia toimistotiloja, joissa ammattilaiset tekevät työtään samalla verkostoituen sekä toisiltaan mahdollisesti palveluita hankkien (Lindgren ym. 2019, 48). Monissa yrityksissä on jo nyt monitoiminnallisia kokous- ja projektitiloja. Tilat ovat joustavia ja käyttäjäystävällisiä ja niitä voidaan hyvin muunnella erilaisien työtarpeiden mukaan. Tilat voidaan mukauttaa myös uuteen tekniikkaan, ja niissä voi olla mahdollisuus virtuaalitodellisuuden hyödyntämiseen ja uusiin yhteistyön tapoihin, kuten 360-asteen kamerat tai interaktiiviset digitaaliset valko- tauluseinät. (Coor 2021, 11, 13.)

Tässä työssä käsiteltävät oppimis- ja työskentely-ympäristöt toimivat Karelia-ammattikorkeakoululla monitoiminnallisina työtiloina. Tiloja hyödynnetään opetukseen, työelämätoimeksiantoihin, opetusmateriaalin tuottamiseen sekä suunnittelu- ja kehittämistarkoituksiin. Tiloissa on käytössä uutta teknologiaa, joka mahdollistaa toimimisen hybridiympäristöissä. Näitä ratkaisuja voidaan joustavasti muokata käyttötarkoitusten mukaan. (Hyttinen ym. 2021.)

6 Kehittämistyön eteneminen

Tutkimuksellinen kehittäminen on monia vaiheita sisältävä kokonaisuus. Tässä opinnäytetyössä toteutuneet kehittäminen osavaiheet on kuvattu kuviossa 2 toisiaan seuraavassa järjestyksessä, mutta vaiheet todellisuudessa myös limityivät toisiinsa. Tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheissa on seurattu Ojasalon ym. (2014, 24) mallia tutkimuksellisen kehittämistyön etenemisestä.



Kuvio 2. Kehittämistyön kokonaisuus.

Prosessin alussa työlle valittiin kehittämistehtävä ja määriteltiin tavoitteet kehittämiselle. Tässä opinnäytetyössä kehittämistehtävänä oli etsiä ratkaisuja tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessa käytettäviin työtiloihin ja -tapoihin teknologian kehitys huomioiden. Tavoitteena oli kehittää uusia toimintatapoja tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen toteuttamiseksi ja löytää uusia näkökulmia uuden teknologian käyttöön ja hyödyntämiseen.

Opinnäytetyön tekijä tutustui kehittämiskohteeseen ja aihepiiriin syvällisesti sekä teorian että käytännön tasolla. Teoriatietoon sekä aiempiin tutkimuksiin tutustumisen lisäksi ennakkotutustuminen aiheeseen käynnistyi Tulevaisuuden työ -hankkeen keskustelufoorumissa maaliskuussa 2021. Keskustelufoorumi toteutettiin virtuaalisessa Howspace-ympäristössä, jossa tarkoituksena oli työelämän edustajien kesken yhdessä pohtia, miten työelämä muuttuu tulevaisuudessa, ja mitä haasteita siihen liittyy. Foorumi sisälsi yhteensä kolme teemaa: mitä ovat tulevaisuuden työ, tulevaisuuden työn teknologiat ja

tulevaisuuden oppimisympäristöt. Teemat sisälsivät aineistoja tutustuttavaksi ja yhteisiä keskusteluja, joihin johdatettiin valmiilla kysymyksillä. Opinnäytetyön tekijä osallistui foorumiin keskustelua sivusta seuraamalla ja jonkin verran myös keskusteluihin osallistumalla. Foorumin seuraaminen viritti hyvin aihepiiriin ja siellä kartoitettiin työelämän edustajien joukosta myös alustavasti kiinnostusta osallistua opinnäytetyön kenttävaiheeseen.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa oli myös ensimmäinen tutustuminen Tikkarinteen kampuksella rakennettuihin ja rakenteilla oleviin uusiin oppimis- ja työskentelyympäristöihin. Opinnäytetyön tekijä kävi tutustumassa tiloihin ja laitteistoihin paikan päällä hankkeen työntekijän avustuksella. Näin käsillä olevat konkreettiset työkalut ja niiden mahdollisuudet kehittämistyön toteuttamiseksi todellistuivat. Tutustumisen ja yhteisen keskustelun myötä kehittämistehtävä ja toteutustapa hahmottuivat selkeämmiksi. Ennakkotutustumisen jälkeen kehittämistehtävä täsmennettiin ja valittiin lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät kehittämistyön toteuttamiseen.

Suunnittelun pohjalta lähdettiin toteuttamaan varsinaista kehittämistyötä, joka sisälsi aineiston keruuvaiheen, aineiston analysoinnin sekä tulosten esittelyn sekä johtopäätösten tekemisen. Aineiston keruu haluttiin toteuttaa laadullisen tutkimuksen menetelmillä, koska aihepiiri oli uusi ja tarkkaa tutkimustietoa tutkitavasta aiheesta, virtuaalisesta henkilöstöjohtamisesta, ei juurikaan ollut. Työpajassa työryhmälle heränneitä ideoita ja ajatuksia päätettiin syventää keräämällä aineistoa myös sähköpostihaastatteluiden ja ryhmähaastattelun avulla. Kenttävaiheen tulokset analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä ja tulokset ja johtopäätökset kirjattiin auki tähän kirjalliseen työhön. Kenttävaihe oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen ja laaja kokonaisuus, johon pureudutaan paremmin seuraavissa kappaleissa. Viimeisessä vaiheessa kehittämistyössä syntynyt lopputuotos arvioitiin.

7 Työpajatyöskentely

7.1 Osallistujat työpajan keskiössä

Kehittämistyön ensimmäinen kenttäosuus päätettiin toteuttaa työpajan muodossa. Näin saataisiin otettua työelämän edustajat kehittämiseen mukaan. Toimeksiantajan toiveena oli myös saada ensimmäisiä käyttökokemuksia täysin uusista tiloista ja laitteistoista. Koskisen, Ruuskan & Sunin (2018, 151, 156) mukaan työpajat sopivat parhaiten tiedon ja tuotteiden tuottamiseen, ongelmien ratkaisuun ja visioiden kehittämiseen. Heidän mukaansa työpajoista saatava tieto voi olla uusien ideoiden tuottamista, tutkijan oman näkemyksen laajentamista uusien näkökulmien avulla, ratkaisumallien suunnittelemista ja arvioimista sekä yksinkertaisten päätösten tekemistä.

Työpajoissa vastuu työpajan sisällön tuottamisesta annetaan osallistujille. Kantava ajatus on se, että ilman osallistujien panosta tutkimuksen ongelma ei ratkeaa. Tutkijan tulee luottaa siihen, että osallistujilla on tarvittava tietotaito vastauksien tuottamiseen. Liian tarkka konsepti ja hyvin rajatut, etukäteen suunnitellut kysymykset voivat aiheuttaa sen, että osallistujien rooli ja tulokset jäävät hyvin pinnallisiksi. (Koskinen ym. 2018, 143–150.) Jos kaikki on jo valmiiksi suunniteltu ja päätetty, on osallistuminen ryhmän jäsenten näkökulmasta turhauttavaa ja laskee motivaatiota (Summa & Tuominen 2009, 10). Summan & Tuomisen (2009, 10) mukaan: ”Tutkijan tulee avautua mahdollisille toisenlaisille tavoille jäsentää todellisuutta kognitiivisesti, ruumiillisesti ja maailmankuvallisesti”. Opinnäytetyön kenttävaiheessa pidetyssä kehittämistyöpajassa oli mukana henkilöstöalan ammattilaisia. Heidän ajatuksiaan kerättiin ylös yhteisöllisen ideoinnin ja käyttökokeilujen sekä havainnoinnin aikana. Tarkoitus oli pitää asiantuntijat työpajan keskiössä ja myös antaa osallistujille keskustelumahdollisuus vertaisryhmänä sekä uutta ajateltavaa omaan työhön.

Työpajatyöskentely on suosittua asiantuntijatyössä, yhteiskehittämisessä ja erilaisissa tutkimushankkeissa. Työpajat ovat tilaisuuksia ja tapahtumakonsepteja, joissa hyödynnetään pienryhmätyöskentelyä ja ne sisältävät usein yhteisöllisiä

ideointimenetelmiä. Työpajoissa tärkeässä roolissa on vuorovaikutus ja verkostoituminen. Työpajassa saatavat vastaukset eivät useinkaan ole selkeitä, joten ne eivät ole paras keino täsmällisen tiedon keräämiseen. (Koskinen ym. 2018, 151, 156.)

Työpajan järjestämisessä olennaista on hyvä suunnittelu, tavoitteen tulee olla selkeä ja osallistujat valitaan harkiten. Työpajan ideaalikoko on 8–12 henkilöä, jolloin kaikki pääsevät osallistumaan ja jäseniä on riittävästi keskustelun ylläpysymiseksi. Onnistumisen kannalta tärkeää on myös tilaisuuden oikea ajoittaminen, toimivat puitteet sekä käyttökelpoinen konsepti. Ennen työpajaa osallistujille ilmoitetaan työpajan tavoite: näin pohjustetaan rakentavaa yhteistyötä ja yhteistä päämäärää. Osallistujille kerrotaan, mitä ollaan tekemässä ja miksi, ja miten työpajan tuloksia tullaan käyttämään tutkimushankkeessa. Työpajaan kuuluu yhteydenpito osallistujiin myös jälkikäteen. Tilaisuuden jälkeen on tärkeää kiittää osallistumisesta ja ajatuksista. Osallistuneelle ryhmälle kerrotaan, miten työpajan tuloksia on hyödynnetty ja miten hanke etenee. (Koskinen ym. 2018, 143–150.)

7.2 Toteutus: Virtuaalisen henkilöstöjohtamisen työpaja

Työpajatilaisuus nimeltä ”Virtuaalisen henkilöstöjohtamisen työpaja” järjestettiin 26.4.2022 Karelia-ammattikorkeakoulun Tikkarinne-kampuksella. Työpajassa koolle kutsutut henkilöstöammattilaiset tutustuivat hankkeen aikana valmistuneisiin työtiloihin ja laitteistoihin käyttökokeilujen, yhteisöllisen ideoinnin sekä tilojen esittelykierroksen kautta. Työpajan tavoitteena oli saada työelämän edustajille käyttökokemuksia uusista työskentelytiloista ja -teknologiasta sekä kerätä ajatuksia ja ideoita. Kehittämisasiheeseen liittyvää tietämystä haluttiin tarkentaa havainnoimalla, kun alan ammattilaiset tutustuvat laitteistoihin.

Työpajan järjestämiseen otettiin vinkkejä Koskisen (2018) kirjasta Tutkimuksesta toimintaan sekä Tulevaisuuden Työ -hankkeessa aiemmin pidetyistä työpajoista. Ajankohta ja puitteet toimivat hyvin työpajan järjestämiseen. Työpajatyöskentelyyn osallistui viisi osallistujaa ja opinnäytetyön tekijä, eli hieman

vähemmän kuin työpajan ideaalikoossa. Haastavinta olikin työryhmän kokoaminen. Työryhmä koostui henkilöstöalan ammattilaisista ja heidät tavoitettiin Tulevaisuuden Työ -foorumista sekä LinkedIn-verkkopalveluyhteisöstä. Kiinnostusta osoittaneita oli alun perin enemmänkin, mutta kaikki eivät päässeet osallistumaan lopulliseen tilaisuuteen. Tilaisuuteen annettiin mahdollisuus osallistua myös etäyhteydellä, mutta kaikki osallistujat saapuivat kampukselle paikan päälle. Osallistujille lähetetyssä kutsussa kerrottiin työpajan sisältö, tavoite ja se, mihin tuloksia tullaan käyttämään. Työpajan kesto oli kokonaisuudessaan kaksi tuntia.

Työpajan ensimmäinen tunti käytettiin laitteiston käyttökokeiluihin ja yhteisölliseen ideointiin Canvas Studio -suunnittelutilassa (kuva 6) opinnäytetyön tekijän vetämänä. Toisen tunnin aikana kierrettiin muut Tikkarinteen kampuksen uudet oppimis- ja työskentely-ympäristöt eli Multilocation Classroom -jaettu luokkahuone, Simula-simulaatioympäristö sekä yhteissuunnittelutila D212. Tilojen esittelyt pitivät Tulevaisuuden Työ -hankkeen työntekijät. Havaintojen raportointiseksi käytettiin havainnointilomaketta, johon kirjattiin systemaattisesti syntyneitä keskusteluja ja ideoita sekä muita havaintoja. Lisäksi tilaisuuden jälkeen opinnäytetyön tekijä täytti tutkimuspäiväkirjaa.



Kuva 6. Työskentelyä Canvas Studion yhteissuunnitteluseinällä.

Interaktiiviset kosketusnäytöt Canvas Studio -tilassa kutsuivat kokeilemaan niiden toiminnallisuutta ja työskentelemään seisten. Summan & Tuomisen (2009, 6) mukaan työpajan on hyvä sisältää liikettä. Kehollinen liike aktivoi aivoja ja lisää mahdollisuuksia luovuuteen, asioiden uuteen yhdistämiseen ja organisoimiseen. Heidän mukaansa ideoidessa kannattaa siis nousta ylös kokouspöydän äärestä. Canvas Studio -tilassa oli kuitenkin myös pöydät ja tuolit, ja niiden vetovoima tuli huomattua, kun heti toiminnallisen osuuden osallistujat kävivät niiden ääreen istumaan, vaikka pohdintaa olisi voinut jatkaa seistenkin. Keholliseen liikkeeseen kannustaminen olisi hyvä huomioida työskentelytiloja suunniteltaessa.

7.3 Fasilitaattori

Fasilitaattori on ryhmätyölähtöisen työpajan organisoija, jonka tehtävänä on suunnitella työpajasta tavoitteisiin vastaava kokonaisuus ja mahdollistaa ryhmän sujuva työskentely työpajassa. Fasilitaattorin tehtävänä on auttaa työryhmää ideoimaan, tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia. Fasilitaattori ei kontrolloi keskustelua eikä päätä, millainen lopputulos tulee olemaan. Fasilitaattorilla on kuitenkin aktiivinen rooli ryhmässä. Hän innostaa ja ohjaa keskustelua kohti yhteisiä tavoitteita, esimerkiksi esittämällä aktivoivia kysymyksiä, jotka edistävät uusien ideoiden saamista. Fasilitaattori voi olla tutkija itse tai on olemassa myös ammattifasilitaattoreita. (Koskinen ym. 2018, 151, 157.)

Fasilitaattorilla tulee olla luottava asenne ryhmän toimintaa kohtaan. Asioiden tulee antaa puolueettomasti edetä ryhmän ehdotusten ja päätösten perusteella. Fasilitointi-termin alkuperä tarkoittaa helppoa. Fasilitaattorin tavoitteena on siis tehdä ryhmätyöskentelystä helppoa edistämällä ryhmän luovuutta ja saada samalla kaikkien asiantuntemus käyttöön. Fasilitaattori luo ryhmätyöskentelyyn positiivista ilmapiiriä ja varmistaa aikataulussa pysymisen, tulosten tallentamisen ja sen, että kaikki tietävät mitä tehdään. (Summa & Tuominen 2009, 8–10.)

Opinnäytetyön tekijä toimi työpajan fasilitaattorina. Fasilitointi oli kokemuksena hänelle uusi ja täten todellakin myös oppimiskokemus. Fasilitaattorina

toimimiseen kuului huolellinen ennakkovalmistautuminen eli työpajan ohjelma ja aikataulu suunniteltiin huolellisesti. Hankkeen työntekijä opasti opinnäytetyön tekijälle ohjelmiston ja tekniikan käytön etukäteen Canvas Studio -tilassa viikkoa ennen työpajaa.

Työpajan ensimmäinen osuus aloitettiin henkilöesittelyillä, jotta ryhmä tuli toisilleen tutuiksi. Kertasimme työpajan tavoitteet ja sen, miten työpajan tuloksia tul-taisiin hyödyntämään. Fasilitaattorina toimimisen haastetta lisäsi ensikertalai-suuden lisäksi se, kun tekniikka ei toiminut täysin suunnitellusti. Yhteisölliseen ideointiin varattu aika kului nopeasti ja sen tulokset jäivät tavoitteita vähem-miksi. Työryhmä oli kuitenkin aktiivisesti mukana ja keskustelujakin saatiin ai-kaan. Käyttökokeiluista ja käydyistä keskusteluista saatiin hyviä havaintoja ja jonkin verran myös ideoita, vaikka varsinainen innovointi jäi vähiin. Huomattiin, että fasilitaattori tarvitsee myös improvisaatiotaitoa, Plan B:n ja kykyä muuttaa alkuperäistä suunnitelmaa. Työpajan pitäminen lisäsi opinnäytetyön tekijän omaa osaamista sekä fasilitaattorina, tutkijana että myös teknologian käyttä-jänä.

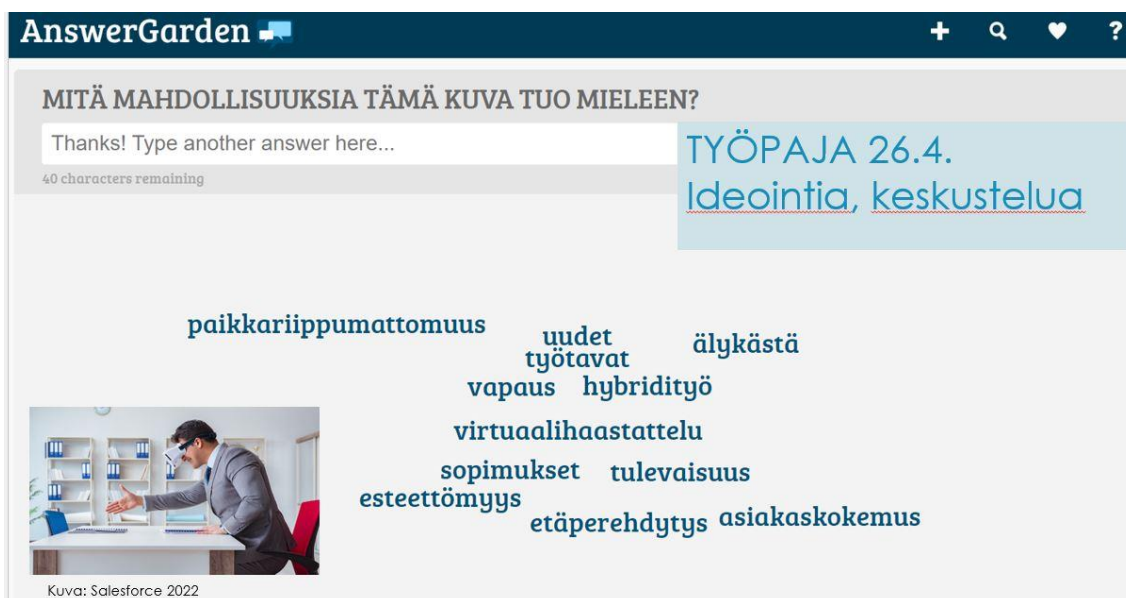
7.4 Yhteisölliset ideointimenetelmät työpajassa

Yritysyhteistyössä toteutetussa työpajassa hyödynnettiin yhteisöllisiä ideointi-menetelmiä. Yhteisöllisten ideointimenetelmien käyttämisen tavoitteena oli ide-oida modernin henkilöstöjohtamisen työtapoja sekä tietysti päästä kokeilemaan uutta teknologiaa käytännössä. Tavoitteena oli herättää yhteistä keskustelua ja kenties myös innostusta uusien teknisten laitteistojen käyttömahdollisuuksia kohtaan. Ojasalon ym. (2014, 158–163) mukaan yhteisöllisillä ideointimenetel-millä pyritään tuottamaan uusia näkökulmia, ideoita sekä ratkaisuja erilaisiin ke-hittämistehtäviin ryhmätyön ja verkostoitumisen keinoin. Yhteisöllisten ideointi-menetelmien käytössä pyritään luovuuden lisäämiseen avoimessa, positiivi- sessa ja kiireettömässä ilmapiirissä. Ideoita on tarkoitus tuottaa runsaasti ilman kritiikkiä tai normaalin ajattelun rajoituksia. Peruseriaatteena on ”määrä tuottaa laatua”. Ideoita kuitenkin kerätään ja toteutetaan mahdollisimman systemaatti- sesti ja tuloksekkaasti. (Ojasalo ym. 2014, 158–163).

Ideointimenetelminä käytettiin sanapilvi- ja aivoriihityökaluja. Menetelmät valittiin kehittämistyöhön niiden helppokäyttöisyyden sekä lyhyehkön ajallisen kestön takia. Yksinkertaisten ideointimenetelmien käyttö jätti tilaa uuden teknologian kokeilemiselle. Ideoinnin toteutuksessa päästiin samalla tekemään pilottikokeilu Canvas Studio -suunnittelutilan käyttöön. Käyttöjärjestelmänä Canvas Studio -tilassa toimi ThinkHub, virtuaalinen yhteistyöohjelmisto, joka on suunniteltu nykyaikaisen tiimiviestinnän työkaluksi. ThinkHub yhdistää ryhmän jäsenet fyysisestä sijainnista riippumatta, sillä se tukee monia erilaisia työskentelytapoja. Työpajassa aivoriihityöskentely toteutettiin Canvas Studion digitaalista valkotaulusovellusta käyttäen. ThinkHub -järjestelmässä käytettiin muistilapputoimintoja sekä sanapilvityökalu AnswerGardenia interaktiivisesti.

Ryhmäideointi aloitettiin vastaamalla sanapilveen. Sanapilvet ovat yksinkertaisia työkaluja, joiden avulla voidaan koota ajatuksia yhteen. Ideana on kerätä sanoja niin, että mitä useammin tietty sana on mainittu, sen suuremmalla se visualisoidussa sanapilvessä näkyy. AnswerGarden on sanapilvityökalu, jossa ryhmä tuottaa yhdessä yhteisen sanapilven, jota kutsutaan sanapuutarhaksi. Ilmainen työkalu toimii ilman kirjautumista web-osoitteessa AnswerGarden.ch. Työkalussa toimii parhaiten lyhyt ja ytimekäs kysymys ja lyhyet ja ytimekkäät yhden sanan vastaukset. Jokainen sana kirjoitetaan omana vastauksenaan. Työkalu erinomaisena keskustelun pohjana monenlaisiin kysymyksiin. Työkaluun luodaan kysymys ja jaetaan linkki niille, joiden halutaan osallistuvan, joko linkkinä tai QR-koodina, jolloin jokainen osallistuja pääsee kirjaamaan oman vastauksensa. (Laakso 2022.)

Sanapilveen vastattiin kirjoittamalla kosketusnäyttötäulun selainikkunalla, johon oli avattu valmiiksi AnswerGarden -kysymyssivu (kuva 7). Tilan päätyseinällä olevalle Päänäytölle heijastettiin Microsoft Powerpoint -esitys, jossa näkyi kyseinen kuva ja tehtävän ohjeistus. Sanapilven kysymyksenä oli: Mitä mahdollisuuksia tämä kuva tuo mieleen? Jokaista pyydettiin kirjoittamaan vastaukseksi 3–5 yksittäistä sanaa, jotka päivittyivät yhteiseen sanapilveen eli vastauspuutarhaan. Kullakin kosketusnäyttötäululla työskenteli kaksi osallistujaa.

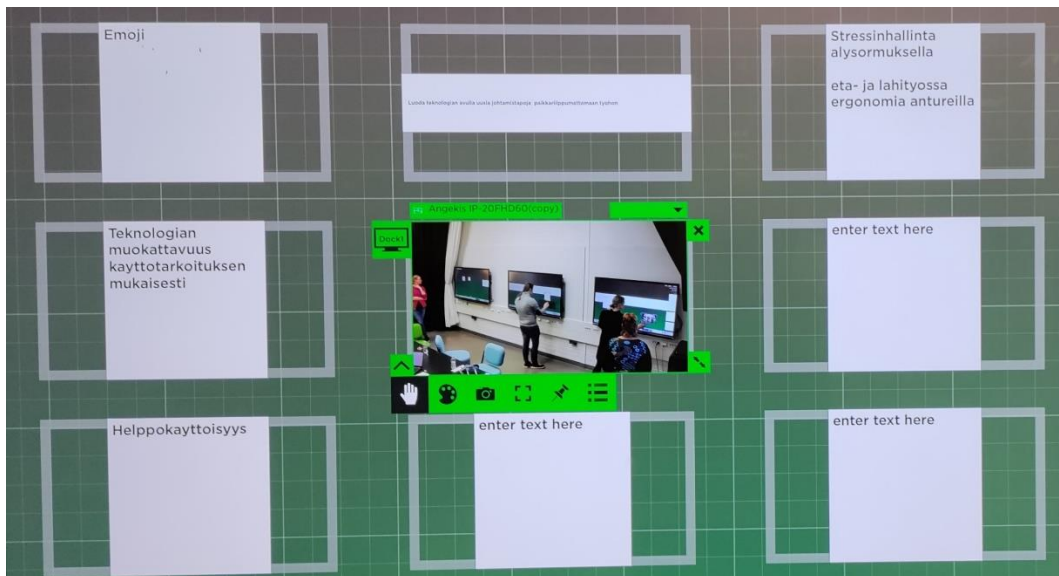


Kuva 7. AnswerGarden-sanapilvi.

Sanapilven tallentamisen jälkeen siirryttiin aivoriihen pariin. Aivoriihi eli Brainstorming on suosittu ryhmäluovuustekniikka, jonka tarkoituksena on tuottaa suuri määrä ideoita ongelman ratkaisemiseksi ja rikastuttaa ajattelua (Hassinen 2008, 46). Aivoriihessä yleensä 6–12 hengen ryhmä pyrkii ryhmän vetäjän johdolla ideoimaan ratkaisua johonkin ongelmaan. Aivoriihiprosessiin kuuluu esivaihe eli tavoitteiden asettelu, lämmittelyvaihe eli tunnelman vapauttaminen ja sääntöjen kertaaminen, ideointivaihe ja tarvittaessa sen uudelleen kiihdyttäminen sekä valintavaihe eli syntyneiden ideoiden arviointi. (Ojasalo ym. 2014, 160).

Stettner (2021) mainitsee, että parhaimmillaan aivoriihi innostaa osallistujat ideoimaan ja keksimään innovatiivisia ajatuksia. Kun aivoriihi lähtee hyvin käyntiin, henkilöt voivat ryhmässä kannustaa toinen toisiaan löytämään yhä uusia oivalluksia. Artikkelissa kuitenkin mainitaan, että aivoriihessä on myös muutamia kompastuskiviä. Äänekkäämmät henkilöt saattavat lähteä vetämään keskustelua muiden kustannuksella tai liian väljä kysymyksenasettelu voi johtaa siihen, että annetut ideat eivät liity millään tapaa kehityskohteeseen. Kysymykset on rajattava ja mietittävä tarkasti, jotta aivoriihi tuottaa toivottuja tuloksia. Aivoriihestä on olemassa useita eri versioita. Perinteistä ryhmässä tehtävää aivoriihtä kannattaa yhdistellä yksilöllisiin ideointitekniikoihin. (Stettner 2021.)

Aivoriihi oli tarkoitus toteuttaa ideakierroksena käyttäen ThinkHub-järjestelmän interaktiivista muistilapputoimintoa (kuva 8). Ideoimme ratkaisua ongelmaan: ”miten voisimme helpottaa ihmisten johtamista uudella teknologialla?”. Tavoitteena oli saada mahdollisimman suuri määrä ideoita ilman rajoitteita. Tässä vaiheessa kohtasimme teknisiä haasteita. Ideointi ei päässyt kunnolla vauhtiin teknisten haasteiden takia, kun osa kirjoitetusta tiedosta meinasi kadota bittiavaruuteen. Muistilappuja oli tarkoitus vaihtaa taululta toiselle interaktiivista teknologiaa hyödyntäen ideoinnin edetessä, mutta tämä toiminnallisuus ei toiminut suunnitellusti, kun lappujen vaihtoa kokeili useampi osallistuja samanaikaisesti. Päädyttiin ratkaisuun, missä osallistujat saivat vapaasti kokeilla kosketusnäyttöjä ja niiden toiminnallisuutta aivoriihen jäädessä melko supistetuksi. Aikaa jäi kuitenkin myös keskustelulle aivoriihessä pohdittavaan ongelmaan ja taululle kirjattuihin muutamiin vastauksiin liittyen. Tilaisuus järjestettiin jo ennen Canvas Studio -työskentelytilan varsinaista käyttöönottoa, joten kyseessä oli pilottiko-keilu, ja tekniset haasteet niin sanotusti kuuluivat asiaan.



Kuva 8. ThinkHub-järjestelmän muistilaput yhteisöllisen ideoinnin työkaluna.

Yhteisöllisten ideointimenetelmien tarkoituksena on usein myös jalostaa saadut ajatukset käytännön toimintaehdotuksiksi. Voidaan esimerkiksi muodostaa visio siitä, mitä tavoitellaan, tuottaa tarkempi toimintasuunnitelma aikatauluineen tai yksilöidä joku prosessin etenemisen kannalta merkittävä näkökulma. (Summa &

Tuominen 2009, 14.) Arviointi voidaan suorittaa esimerkiksi niin, että osallistujat merkitsevät vuoron perään mielestään parhaan tai parhaimpien ideoiden viereen plus -merkin. Arvioinnin yhteydessä syntyy mahdollisesti myös ehdotuksia jatkotoimista tai uusista hankkeista. (Hassinen 2008.)

Tuotosten arviointi ja jalostusvaihe jäi työpajassa pois sekä aikataulusyistä, että myös siitä syystä, ettei aivoriihi päässyt kunnolla käyntiin. Yhteisöllisen ideoinnin havainnot opinnäytetyön tekijä kirjasi tilaisuuden jälkeen päiväkirjaan. Ideointivaiheen jälkeen työpajassa lähdettiin tutustumaan muihin tiloihin ja laitteistoihin hankkeen työntekijöiden johdolla. Tulevaisuuden Työ -hankkeen henkilökunta esitteli työpajaan osallistuneelle ryhmälle muut uudet Karelia-ammattikorkeakoulun Tikkarinne-kampukselle valmistuneet oppimis- ja työskentely-ympäristöt. Tutustumisessa mukana oli myös hankkeen ohjausryhmä. Canvas Studio -suunnittelutilan lisäksi tutustuttavana oli Multilocation Classroom (MLC), Simula-simulaatioluokka sekä yhteissuunnittelutila D212. Opinnäytetyön tekijä siirtyi fasilitaattorin roolista osallistuvaksi, mutta passiiviseksi havainnoijaksi.

7.5 Havainnointi työpajassa

Havaintoja tehtiin työpajassa Canvas Studio -tilan käyttökokeilun ja esittelykierroksen aikana havainnoijan ollessa osallistuva ryhmän jäsen. Työpajan ensimmäisessä osuudessa opinnäytetyön tekijällä oli aktiivinen rooli fasilitaattorina, mutta esittelykierroksella rooli oli passiivinen. Havainnoija oli mukana tilaisuudessa omana persoonanaan ja teki havaintoja tutkittavasta ilmiöstä olemalla myös vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa.

Havainnointitilanteen videoiminen päätettiin jättää pois, mutta aineiston luotettavuuden varmistamiseksi päätettiin käyttää strukturoitua eli systemaattista havainnointia. Strukturoidussa havainnoinnissa ongelma jäsenellään ja luokitellaan yksityiskohtaisesti kehittämistehtävän mukaisesti ennen varsinaista havainnointia. Havainnointia varten tehdään strukturoidut havainnointilomakkeet, jotka auttavat havainnoinnin dokumentoinnissa. Havainnointilomaketta tehdessä

päätetään etukäteen, mitä havainnoidaan ja muistiinpanoista kertyy näin ollen laadullista tutkimustietoa. (Ojasalo ym. 2014, 114–116).

Havainnot kirjattiin etukäteen laadituille ja tulostetuille havainnointilomakkeille (Liite 1) esittelykierroksen aikana. Tutkittava ongelma oli jäsennelty ja luokiteltu kehittämistehtävän mukaisesti ennen varsinaista havainnointia. Jokaista tutustuttavaa työskentelytilaa varten oli etukäteen tehty erillinen havainnointipöytäkirjalomake, johon havainnoija teki merkintöjä käsin. Näin havaintojen kohdistaminen haluttuihin asioihin oli helpompaa. Opinnäytetyön tekijä kirjasi strukturoidun havainnointilomakkeen ulkopuoliset havainnot heti tilaisuuden jälkeen ylös päiväkirjaan. Päiväkirjan ja havainnointilomakkeiden aineiston ansiosta työpajapäivästä saatiin selkeästi dokumentoitua laadullista tutkimusaineistoa.

Koivuniemi & Suominen (2019) kertovat, että Lahden ammattikorkeakoulun Työelämäsafari-hankkeessa kehitettiin työhyvinvointia havainnoimalla yritysten toimintaa vertaisryhmissä. Tämän perusteella he tulevat päätelmään, että erilaisia oppimisympäristöjä voidaan parhaiten kehittää vastaavia tiloja havainnoimalla. Havainnointiin, pohdintaan ja keskusteluihin tulisi osallistua käyttäjiä. Heidän mukaansa myös vertaisryhmällä on merkittävä roolin kokemusten jakamisessa. Tämän perusteella havainnointi sopii aineiston keräämiseksi myös tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen työtapojen kehittämiseen. Eri yritysten edustajat toimivat vertaisryhminä toisilleen ja vuorovaikutus mahdollistuu. Tilanne on tällä kertaa järjestetty, mutta käyttökokemus aito. Havainnoimalla haluttiin saada tietoja ihmisten käyttäytymisestä ja vuorovaikutuksesta uudenlaisten laitteistojen parissa. Koettiin kiinnostavana selvittää, miten uudenlaisia teknologisia työkaluja lähestytään ja mitä niistä saadaan kokeilujen aikana irti. Yhdessä pohdimalla ja keskustelemalla ideoidaan konkreettisia käyttötapoja.

Koivuniemen ja Suomisen (2019) mukaan havainnoinnin etu on siinä, että sen avulla saadaan kerättyä kehittämiskohteesta monipuolista tietoa. Havainnoinnin tarkoituksena on antaa systemaattista tietoa ihmisten käyttäytymisestä erilaisissa tilanteissa. Havainnointiin voidaan käyttää kaikkia aisteja ja verbaalisen ilmaisun lisäksi voidaan havainnoida ihmisten käyttämää kehonkieltä, ilmeitä ja liikehdintää sekä myös ympäristöä, jossa havainnointi tapahtuu. (Koivuniemi &

Suominen 2019.) Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2009, 60) mukaan havainnointimenetelmän miinuspuolena on pidetty havainnoijan osallisuuden mahdollista vaikutusta tilanteeseen ja sen aitouteen. Vatanen (2022) mainitsee, että havainnointiin ja tilanteessa tehtäviin muistiinpanoihin perustuvan aineiston käyttäminen antaa melko yleisluontoista tietoa, koska vuorovaikutuksessa esiintyvät ilmiöt ovat niin hienovaraisia, että niiden yksityiskohtaisempi tulkinta tarvitsi saman aineiston toistuvaa tarkastelua.

Havainnointilomakkeille kirjattiin sekä verbaalisia että käyttäytymiseen ja ympäristöön liittyviä havaintoja. Jokaista oppimis- ja työskentely-ympäristöä kohtaan oli oma havainnointilomakkeensa eli yhteensä neljä erillistä lomaketta. Havainnointilomakkeelle kirjattiin havainnot fyysisestä ympäristöstä ja osallistujien käyttäytymisestä ja yleisestä tunnelmasta. Erityisesti huomiota kiinnitettiin laitteistoja kohtaan osoitettuun yleiseen kiinnostukseen ja keskusteluihin niiden käytettävyydestä ja toiminnallisuudesta. Lisäksi lomakkeelle kirjattiin kuultuja kommentteja tulevaisuuden työstä ja henkilöstöjohtamisesta sekä ylös nouseita ideoita ja ajatuksia laitteistojen käyttömahdollisuuksiksi. Havainnointilomakkeella oli sarake myös tutkijan omia, yleisiä havaintoja varten.

8 Tutkimushaastattelut

Tutkimushaastattelua käytettiin työpajasta saatua aineistoa täydentävänä tutkimusmenetelmänä. Ensimmäiset haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina sähköpostitse ja toinen ryhmähaastatteluna virtuaalisena Microsoft Teams -kokouksena. Tutkimushaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa haastatteluaineisto analysoidaan, varmennetaan ja tiivistetään tieteellisin menetelmin ja tietoa voidaan sen jälkeen hyödyntää jonkin ongelman ratkaisemiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42).

Sähköpostihaastattelut toteutettiin Virtuaalisen henkilöstöjohtamisen työpajan jälkeen toukokuussa 2022. Haastattelu päätettiin toteuttaa sähköpostitse, koska sen arvioitiin olevan kätevä tapa saada vastauksia. Kesälomat lähestyivät, joten

haastatteluajkojen sopiminen olisi ollut hankalaa ja osallistujat olivat jo olleet paikan päällä työpajassakin. Sähköpostihaastatteluun vastaamisen ajateltiin olevan mielekästä, koska haastateltavat voivat vastata kysymyksiin itselleen sopivana aikana ja vastauksiin voi käyttää juuri sen verran aikaa kuin haluaa. Haastattelulaji oli lomakehaastattelu, eli kysymykset ja väitteet esitettiin kaikille samanlaisina ja samassa järjestyksessä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 44). Haastattelu lähetettiin suoraan osallistujien sähköpostin viestikentässä ja vastauksille oli varattu avointa kirjoitustilaa. Samassa viestissä kiitettiin työpajaan osallistumisesta ja kerrottiin, miten kehittämistyö etenee. Haastateltavaksi valittiin työpajaan osallistunut viisihenkinen ryhmä. Tarkoituksena oli saada ylös kokemuksia ja heränneitä ajatuksia työpajapäivästä ja virtuaalitekniikan laitteistoista, joihin työpajassa oli tutustuttu. Työpajaan osallistuneilta työelämän edustajilta kysyttiin vaikutelmista, odotuksista ja mahdollisuuksista, joita uusi teknologia herättää. Vastausaikaa oli 9.-22.5.2022 ja viiteen lähetettyyn haastatteluun tuli kolme vastausta.

Tulevaisuuden Työ -hankkeen henkilökuntaa haastateltiin puolistrukturoituna ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelu on Vilkan (2021, 125) mukaan mielekäs keino kerätä tutkimusaineistoa työelämän tutkimusperustaisissa kehittämissankkeissa, joissa tarkoituksena on luoda keskustelua. Saarinen-Kauppinen & Puusniekka (2006) kirjoittavat, että ryhmähaastattelun etuna on, että sillä saadaan tietoa useilta osallistujilta samanaikaisesti. Osallistujat voivat auttaa toisiaan muistamaan jotain, mitä yksilöhaastattelussa ei välttämättä tulisi mieleen. Ryhmähaastattelun tarkoituksena on tuottaa paitsi aineistoa ja saada tietoa tutkittavasta asiasta, myös lisätä tutkittavien ymmärrystä asiasta ja herättää oivalluksia. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Vilka 2021, 125–126.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa jokin näkökulma, kuten kysymykset, on valittu ennakkoon, mutta kaikkea ei ole lyöty ennalta lukkoon. Haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin ja haastattelija voi tilanteen mukaan esimerkiksi vaihtaa esitettävien kysymysten keskinäistä järjestystä tai niiden sanamuotoa. Haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista on tarkoitus keskustella. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.)

Ryhmähaastattelun tarkoituksena oli syventää ymmärrystä Karelia-ammattikorkeakoululle rakennettujen uusien työtilojen käytöstä ja innovatiivisesta hyödynnettävyydestä, minkä takia haastateltaviksi valittiin niiden parissa tiiviisti työskennellyt ryhmä. Ryhmähaastattelu valikoitui haastattelumenetelmäksi, koska haluttiin saada aikaan keskustelua aihepiiristä. Haastattelun runko rakennettiin pohtimalla kehittämistehtävää ja tutkimuksen aiemmissa vaiheissa heränneitä kysymyksiä. Ryhmähaastattelun aiheissa keskityttiin Karelia-ammattikorkeakoulun uusien oppimis- ja työskentely-ympäristöjen muutosprosessiin ja käytteenottoon. Osallistujilta kysyttiin henkilökohtaisia mielipiteitä ja havaintoja prosessin ajalta uuden teknologian käytteenotosta, teknisten taitojen lisäämisen keinoista, sekä laitteistojen hyödynnettävyydestä työelämässä. Kutsu lähetettiin neljälle hankkeen työntekijälle ja haastatteluun osallistui kolme henkilöä haastattelijan lisäksi. Osallistujille lähetettiin kysymykset tutustuttavaksi etukäteen. Ryhmähaastattelu toteutettiin 12.8.2022 Microsoft Teams -sovelluksessa virtuaalisena kokouksena ja se myös tallennettiin kokonaisuudessaan sovelluksen nauhoitus-toiminnon kautta.

9 Laadullinen sisällönanalyysi

9.1 Dokumentointi ja analyysi

Tämän kehittämistyön kenttävaiheessa kerätyn aineiston purkamiseen käytettiin laadullista sisällönanalyysia. Analysoitava materiaali koostui opinnäytetyön tekijän tutkimuspäiväkirjasta, havainnointimateriaalista eli havainnointilomakkeille kerätyistä muistiinpanoista, sähköpostihaastattelun vastauksista sekä ryhmähaastattelun tallenteesta. Laadullisella sisällönanalyysillä saatu tieto sidotaan työn tulososiossa konstruktiiivisen tutkimuksen lähestymistavan mukaisesti teoriatietoon.

Laadullinen sisällönanalyysi on aineiston sisällön tulkitsemista, eli sen käsitteilyä, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo. Laadullisen sisällönanalyysin tavoitteena on luoda selkeä ja tiivis kuvaus ilmiöstä, jota tutkitaan.

(Vuori 2022.) Aineiston analyysi aloitetaan aineiston läpikäynnillä ja luomalla yleiskäsitystä aineistosta. Tutkija tunnistaa ja nimeää aineistostaan löytämiä yhteisiä piirteitä. Liikkeelle lähdetään empiirisistä havainnoista, joita tulkitsemalla nostetaan havaintomateriaalista analyysin ja vertailevien muistiinpanojen avulla merkittäväksi koettuja teemoja. Nämä teemat koodataan, ryhmitellään ja tilanteen mukaan mahdollisesti myös muotoillaan yleisemmiksi luokittelukategorioiksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 247–248.)

Havainnointimuistiinpanot sekä sähköpostihaastattelun että ryhmähaastattelun vastaukset luettiin useampaan kertaan ja päiväkirjamerkinnot auttoivat yleiskäsityksen luomisessa. Seuraavissa kappaleissa havainnointi- ja haastatteluaineisto käydään tarkemmin läpi. Aineistot jäsenneltiin erilaisten taulukoiden ja kuvioiden avulla teemoiksi. Yksittäisten aineistojen teemat koottiin lopuksi yleisemmiksi kategorioiksi, joista johdettiin tutkimustulokset ja johtopäätökset.

9.2 Havainnointiaineisto

Työpajapäivästä saadun aineiston läpikäynti aloitettiin jo työpajapäivän aikana ja heti sen jälkeen. Havainnointilomakkeille kirjatusta havainnoista ja päiväkirjamerkinnoista saatu tieto oli monipuolista ja käytännönläheistä. Saadut tulokset antoivat tienviittoja sille, mihin asioihin kehittämistyössä tultaisiin syventymään jatkossa. Erityisen kiinnostavaa kehittämistyön kannalta olivat käyttökokeilujen aikana heränneet ajatukset ja toiveet sekä huolet työtilojen tai laitteistojen käytön suhteen. Yhteisöllisen ideoinnin tuloksia analysoidaan yhdessä muiden tehtyjen havaintojen kanssa.

Osallistujat osoittivat kiinnostusta ja kokeilunhalua uusia laitteistoja kohtaan. Havaittiin, että tekninen oppiminen tapahtuu pitkälti leikin ja onnistumisten sekä epäonnistumisten kokemusten kautta. Laitteistoja kohtaan osoitetussa mielenkiinnossa oli toki myös yksilöllisiä eroja. Toiset seurasivat mieluummin ensin sivusta ja toiset lähtivät heti kokeilemaan, ja toiset esimerkiksi mieluummin piirsivät ja toiset kirjoittivat ideoitaan. Canvas Studio -suunnittelutilassa käytössä ollut haptinen, eli kosketeltava näyttö kannusti osallistujia kokeilemaan laitteiston

käyttöä. Yleisesti ottaen teknologiaa hyödyntäviä työkaluja ja työtiloja lähestyttiin kokeilunhaluisesti. Kyseessä oli kuitenkin ensimmäinen tutustumiskerta, joten käyttökokeilut jäivät melko pintapuolisiksi. Työskentely-ympäristöt olivat juuri valmistuneita, joten niiden käyttö oli uutta myös ammattikorkeakoululla. Käyttökokeiluista olisi voitu saada enemmän irti, jos käyttö ja laitteistot olisivat olleet työpajan vetäjälle itselleen tutumpia.

Havainnointiaineiston perusteella kävi selvästi ilmi, että etä- ja hybridityöskentelyyn kaivataan uutta. Microsoft Teams -viestintätyökalu esimerkiksi koettiin toimivaksi työkaluksi, mutta sen jatkuva käyttö ilman vaihtelua koettiin väsyttävänä. Työpajan aikana saatiin ideoita hybridityön rikastuttamiseen. Työnteon paikkariippumattomuuden mahdollistaminen koettiin tärkeänä asiana. Nähtiin, että uudet teknologiat ja niitä hyödyntävät työtilat tulevat lähitulevaisuudessa ehdottomasti olemaan osa arkea, vaikka yritysten omien kokemusten mukaan yritysmaailmassa näiden kaltaiset virtuaaliset laitteistot ovat vielä jokseenkin harvinaisia.

Havainnointiaineiston analysoinnissa etsittiin vastauksia seuraavaan kehittämistehtävään: mitä tulevaisuuden mahdollisuuksia uusi teknologia tarjoaa ja mitä lisäarvoa teknologia tuo henkilöstöjohtamiseen? Henkilöstöjohtamisen osalta analyysissä nousi esiin virtuaalisten laitteistojen ja työtilojen hyödyntäminen aivoergonomian, oppimisen, rekrytointien, vuorovaikutuksen, tilannekeskuksen sekä moninaisuuden johtamisen osa-alueissa (kuvio 3).



Kuvio 3. Virtuaalisten työtilojen hyödynnettävyys henkilöstöjohtamisessa havainnointiaineiston perusteella.

Aivoergonomialla tarkoitetaan aivotyön sujuvoittamista ja riittävää palautumista tietotyön aiheuttamasta kuormituksesta (Numminen-Päiväläinen & Pirhonen

2020). Yhteisöllisen ideoinnin vaiheessa työpajassa keskusteltiin siitä, että virtuaaliset teknologiat voisivat mittaamisen avulla tarjota työkaluja stressinhallintaan. Esiin nousi ajatuksia älysormuksista, -kelloista ja muista mittauslaitteista työhyvinvoinnin tukemiseksi. Teknologia tarjoaa mahdollisuuksia palautumishetkiin taukoliikuntaa tarjoavien pelien tai kokonaisvaltaisten rentoutusohjelmien avulla ja palautumisessa voisi hyödyntää virtuaalitodellisuutta hyödyntäviä laitteistoja. Työtilat itsessään toimivat hyvin akustoituna, nykyaikaisina ja rauhallisina työskentelytiloina, jotka mahdollistavat hyvän keskittymisen erityisesti ryhmätyöskentelyssä.

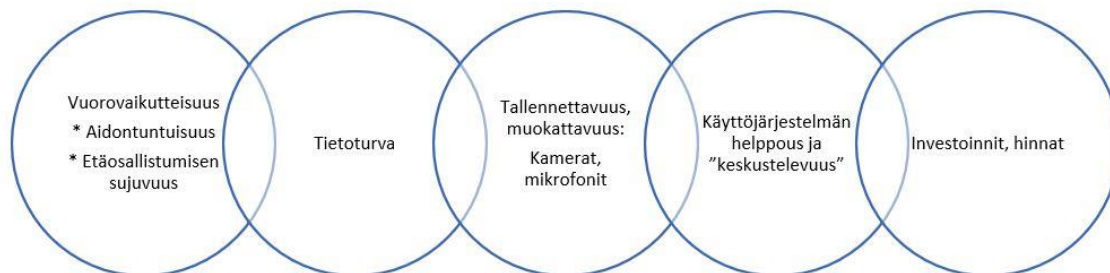
Virtuaalitekhnologiat tarjoavat mahdollisuuksia uusiin henkilöstökäytäntöihin. Havainnointiaineistossa nousi esiin uusien työtilojen hyödynnettävyys rekrytoinneissa ja oppimisen tilanteissa. Tiloja voidaan hyödyntää henkilöstön hankinnassa tuottamalla rekrytointimateriaalia, työhaastattelujen virtuaaliseen toteuttamiseen sekä etäperehdytykseen. Tilat ovat Karelia-ammattikorkeakoululla oppimiskäytössä, joten ehkä sen takia niissä nähtiin mahdollisuuksia erityisesti oppimiseen ja ryhmätyöskentelyyn liittyen. Erityisesti Simula-oppimisympäristöön ja simulaatiopedagogiikkaan tutustuminen herätti ajatuksia henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyen. Tila nähtiin toimivana kouluttamistilana, joka mahdollistaa esimerkiksi työelämässä kohdattavien vaikeiden tilanteiden simulaatiot ja debriefingin eli tilanteen jälkeisen läpikäynnin. Esittelystä oltiin vaikuttuneita, ja vaikka tila oli esittelyhetkellä terveystalon ja ensiaputilanteiden simulaatiokäytössä, sen käyttömahdollisuuksia nähtiin myös paljon laajemmin myös henkilöstöjohtamisen toiminnoissa.

Toimiessaan uusi teknologia mahdollistaa uudenlaista vuorovaikutteisuutta. Sujuvamman etäosallistumisen myötä yhteistyön tekeminen mahdollistuu täysin uudella tavalla ja teknologian hyödyntäminen tarjoaa käyttäjille uusia kokemuksia. Työskentelytiloja voi käyttää tiedon jakamiseen, sisällöntuotantoon, kokouksiin ja erityisesti pienryhmätyöskentelyyn sekä paikan päällä että etänä. Havainnointiaineiston perusteella henkilöstöjohtamisen laajan kokonaisuuden hallintaan kaivattiin ratkaisua. Pohdittiin, että jokin uusista työtiloista voi toimia ikään kuin työpaikan tilannekeskuksena ja laitteistoja voitaisiin hyödyntää tehokkaasti kriisinhallinnassa ja erilaisten tapahtumien yhteydessä tapahtumanhallinnan

välineenä. Useiden tai kookkaiden näyttöjen avulla tiedon järjestely ja kokonaiskuvan muodostaminen voi olla entistä sujuvampaa.

Uusien virtuaalitekniologiaa hyödyntävien työtilojen koettiin tarjoavan hyviä mahdollisuuksia etäosallistumisen, esteettömyyden ja kansainvälisyyden toteuttamiseksi. Nämä teemat liittyvät työyhteisön moninaisuuteen, mikä koostuu erilaisten ihmisten vahvuuksista ja niiden hyödyntämisestä.

Toinen kysymys, johon etsittiin vastauksia, oli: millaisia vaatimuksia hybridityöhön siirtyminen asettaa työtiloille? Aineistossa esiin nousseet ominaisuudet on koottu kuvioon 4. Havainnoinnin perusteella työskentelytiloilta kaivattiin erityisesti käytännöllisyyttä ja toimivuuden sujuvuutta. Toimiva teknologia parhaimmillaan lisää vuorovaikutteisuutta hybridityössä, jossa työtä tehdään yhdistellen lähi- ja etäosallistumista. Teknologian tarjoamat etäosallistumisen sujuvuus ja vuorovaikutuksen aidontuntuus lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta.



Kuvio 4. Tekniologiaa hyödyntävien työskentelytilojen ominaisuuksia.

Havainnointiaineiston perusteella uusilta laitteistoilta kaivattiin tuttuja käyttöjärjestelmiä sekä keskenään keskusteleavuutta. Tärkeänä pidettiin helppoa käytettävyyttä ja mahdollisuutta nopeaan omaksumiseen. Myös tuotettujen tietojen tallentamismahdollisuudet ja muokattavuus kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi koettiin tärkeiksi ominaisuuksiksi sekä työympäristöille että laitteistoille. Sekä laitteistot että työtilat tulisi olla mahdollista lukita taukojen ajaksi. Pohdittiin, miten tietoturvasta huolehditaan uusissa järjestelmissä. Laitteistojen hinnat ja niiden hankkimiseksi tehtävät isot investoinnit puhuttivat luonnollisesti osallistujien keskuudessa. Tiloihin tutustuminen herätti osallistujat ajattelemaan, mitä asioita voisi teknologiaa hyödyntäen tehdä paremmin, laajemmin tai toisella tavalla

kuin aiemmin? Uusi teknologia vaatii tarkkaa suunnittelua ja näyttöä sen hyödyistä, ennen kuin sellaista lähdetään hankkimaan yrityksiin.

9.3 Sähköpostihaastattelut

Sähköpostihaastattelussa (liite 2) työpajapäivään osallistuneilta henkilöiltä haettiin kysyä työpajapäivän jälkeen heränneitä vaikutelmia työskentely-ympäristöistä ja laitteistoista sekä ylipäätään mahdollisuuksista ja odotuksista virtuaalisia työtiloja kohtaan oman työn kannalta. Haastattelussa esitettiin kullekin haastateltavalle kolme kysymystä, sillä vastaaminen haluttiin pitää selkeänä ja helpona. Jälkikäteen ajateltuna kysymyksiä olisi voinut olla enemmänkin, koska vastaukset olivat melko lyhyitä. Sähköpostihaastattelut analysointiin lukemalla ne useaan kertaan, etsimällä vastauksista yhteneväisyyksiä sekä luetteloimalla vastaukset teemoittain ja tekemällä niistä tiivistetty yhteenveto (taulukko 1). Vastaukset olivat pitkälti hyvin samantyyppisiä, joten yhteiset tekijät ja erot löytyivät vastauksista melko helposti. Sähköpostihaastattelusta saadut vastaukset luokiteltiin seuraavasti: vaikutelmat, odotukset ja mahdollisuudet.

Vaikutelmat laitteistoista ja tiloista, joihin tutustuimme	Sujuva ja tehokas käyttö vaatii harjoitusta ja useita käyttökokemuksia, minkä jälkeen käyttötarkoitukset selkenisivät.
Odotukset tekniikkaa kohtaan	Teknologiaalta odotettiin asioiden tehostamista, uusia kokemuksia, uusia työtapoja, vuorovaikutteisuutta.
Mahdollisuudet	Simulaatiotilanteet Osaamisen kehittäminen (perehdytys, valmennukset, koulutukset, etätyöpajat). Työhyvinvointi –ja turvallisuus

Taulukko 1. Sähköpostihaastattelun vastausten kooste.

Ensimmäinen teema oli vaikutelmat, eli haettiin vastauksia siihen, millaiset vaikutelmat haastateltaville oli jäänyt laitteistoista ja työskentelytiloista, joihin työpajassa tutustuttiin. Kaikkien vastaajien vastauksissa oli havaittavissa sekä innostusta, että myös epäilyjä uusien laitteistojen käytettävyyttä kohtaan. Sähköpostihaastattelun perusteella tiloista Simula-simulaatioluokka (kaksi vastaajaa) koettiin toimivimmaksi ja kiinnostavimmaksi, kun taas Canvas Studion käyttötarkoitus jäi vähän mysteeriksi (kaksi vastaajaa). Kahden vastaajan mielestä myös Multilocation Classroom vaikutti hyvin käyttökelpoisen oloiselta, mutta yhden vastaajan mielestä sen käytännön toimivuus jäi vielä epäselväksi. Yhteissuunnittelutilaa D212 ei erikseen mainittu vastauksissa, mikä voi johtua siitä, että se esiteltiin viimeisenä ja osa osallistujista joutui poistumaan paikalta ennen tilaan tutustumista tilaisuuden venyessä hieman yliajalle. Ylipäätään vastauksista ilmeni, että tiloille tulisi olla selkeä käyttötarkoitus ja niiden tulisi ratkaista jotakin käytännön ongelmaa. Kahdessa vastauksessa mainittiin, että tilojen käyttö varmasti helpottuu ja tehostuu käyttökertojen ja -kokemusten kertaantuessa. Tilojen sujuva ja tehokas käyttö vaatii siis harjoitusta. Yhden vastaajan sanoin: "--Aluksi vaatii paljon, että osaa hyödyntää tiloja tehokkaasti ilman sähläystä--".

Vastaajien odotukset teknologiaa kohtaan olivat myönteisiä ja kaikissa vastauksissa mainittiin, että teknologialla tulee olemaan merkittävä osa tulevaisuuden työelämässä. Teknologian kehityksen seuraaminen koettiin tärkeänä henkilöstöalalla. Uuden teknologian toivottiin tuovan työn tekemiseen asioiden digitalisointia ja tehostamista, uusia kokemuksia ja uusia työtapoja sekä vuorovaikutteisuutta. Koettiin, että teknologia voi tarjota mahdollisuuksia tehdä asioita laajemmin kuin aiemmin, ja se myös helpottaa näkemään asioiden suhteita uudella tavalla. Yhden vastaajan sanoin: "--odotan ratkaisuja, joilla tekniikalla voidaan tehdä jotain paremmin ja toisella tavalla kuin aiemmin".

Kun kysyttiin, mitä mahdollisuuksia uusi teknologia tuo tulevaisuuden henkilötyöjohtamiseen tai omaan työhösi, esiin nousi simulaatiotilanteet, osaamisen kehittämisen uudet keinot sekä työhyvinvointi –ja turvallisuusasiat. Kaksi vastaajaa nosti esiin työtehtävien perehdyttämisen ja lisäksi vastauksissa mainittiin kouluttaminen, valmennukset, etätyöpajat sekä työhyvinvointi- ja työturvallisuusasiat. Konkreettisia käyttötarkoituksia nähtiin valmennusten ja koulutusten

pitämisessä etänä ja hybriditoteutuksissa. Yksi vastaaja mainitsi, että tekniikka mahdollistaa tällä hetkellä esimerkiksi koulutukseen osallistumisen ajasta ja paikasta riippumatta, kun virtuaalisesti pidetty koulutus voidaan tallentaa. Toinen kertoi konkreettisesta kokemuksestaan: ”Tänään illalla vedin onnistuneesti osallistavan työpajan Yhdysvaltoihin. Ihmiset eivät olisi tällaista tilanneet vielä kaksi vuotta sitten”. Jopa tulevien koulutusten pitämistä konkreettisesti Tikkarinteen kampuksen uusissa tiloissa suunniteltiin. Uuden teknologian mahdollisuudet lisäävät myös henkilöstön teknistä osaamista.

9.4 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastatteluaineiston purkaminen aloitettiin litteroimalla nauhoitettu aineisto kirjalliseen muotoon ja lukemalla se läpi useampaan kertaan. Ryhmähaastattelussa kysyttiin seitsemän kysymystä, joihin kaikki neljä vastaajaa vastasivat välillä vuorotellen, välillä keskustelunomaisesti. Keskustelu sujui soljuvasti ja osallistajat olivat valmistautuneet tutustumalla etukäteen lähetettyihin kysymyksiin. Haastatteli piti huolen, että jokainen osallistuja pääsi vastaamaan jokaiseen kysymykseen. Hankkeen työntekijät ovat perehtyneitä käsiteltävään aihepiiriin ja erityisen kiinnostavia olivat heidän kertomansa käytännön kokemukset vastaan tulleista tilanteista prosessin aikana. Aineisto luokiteltiin haastattelukysymyksiä mukaillen seuraaviin teemoihin: omat tilasuosikit ja niiden piirteet, käyttäjien kokemukset, yllätyksiä matkan varrelta, teknisten taitojen lisääminen, käyttöönottaja, käyttötarkoitukset henkilöstöjohtamisessa sekä virtuaalitodellisuus.

Keväällä 2022 käyttövalmiina olleista oppimis- ja työskentely-ympäristöistä haastateltavien suosikit olivat Canvas Studio, yhteissuunnittelutila D212 ja Multilocation Classroom. Valinnat perustuivat pääosin tekniikan sujuvaan käytettävyyteen ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin etäosallistumisen ja visuaalisen hahmottamisen kautta. Yksinkertainen, käyttövalmis tekniikka on helppo ottaa käyttöön. Isot näytöt mahdollistavat useiden osallistujien mukaan ottamisen, kun samalle näytölle saadaan jaettua useita eri ikkunoita ja toimintoja. Visuaalisuus auttaa hahmottamaan ja käsittelemään laajempia kokonaisuuksia

samanaikaisesti. Tärkeänä ominaisuutena pidettiin myös tilan viihtyisyyttä ja kalustuksen muunneltavuutta tarpeen mukaan. Tilan viihtyisänä kokemiseen vaikutti tilan valoisuus ja moderni, uutuuden tunne. Hyvät äänet ja tarkka kuva helpottavat työskentelyä. Tilojen saavutettavuus esimerkiksi fyysisen sijainnin ja varausjärjestelmän toimivuuden kautta nähtiin helpottavan käyttöönottamista. Haastattelun vastauksissa esiin nousseet oppimisympäristöjen hyväksi koetut ominaisuudet esitetään kuviossa 5.



Kuvio 5. Uusien oppimis- ja työskentely-ympäristöjen ominaisuuksia.

Haastateltavilta kysyttiin millaisia kommentteja ja kokemuksia on saatu uusien oppimis- ja työskentely-ympäristöjen ja teknologian ensikäyttäjiltä. Tiloihin tutustuminen ja käyteenotto on herättänyt pääasiassa innokasta kiinnostusta, mutta myös soraääniä. Haastattelun perusteella tilojen käyttöönoton helppous on yllättänyt käyttäjät. Uudet tilat on koettu vaikuttaviksi ja modernit laitteistot ovat herättäneet niin sanottuja wau-elämyksiä. Etäosallistumisen uudet mahdollisuudet on otettu kiitollisena vastaan. Epäilykset uuden tekniikan käyttöönottoa kohtaan liittyvät pedagogisen ajattelun ja opetuksen muutokseen sekä ajan puutteeseen, kun halukkuudesta huolimatta koulutuksiin osallistumiseen ei ole ollut mahdollisuutta. Jonkinlaista pientä muutosvastarintaa siis oli myös havaittu. Näissäkin vastauksissa nousi esiin, että osa käyttäjistä toivoo laitteistolle suoraan konkreettisia käyttötarkoituksia, kun taas osa innovoi käyttötarkoituksia itse oman tarpeen perusteella. Tilojen käyttäjät ovat toivoneet myös samaa tekniikkaa

kaikkiin tiloihin, koska uusien ohjelmien opettelu on koettu hankalaksi. Myös laitteistojen yhteensopivuus on mietityttänyt.

Seuraavaksi kysyttiin millaisia yllätyksiä muutosprosessiin ja käyttöönottoon liittyen on tullut vastaan. Haastateltavien vastauksissa korostui prosessin hitaus, alkaen tekniikan tilaamisesta toimitusaikoihin, tuotteiden saamiseen ja käyttöönottoon kuin tekniikan haasteisiinkin. Yksi ohjelmatoimittaja oli myös hakeutunut konkurssiin prosessin aikana. Lisähaasteita prosessiin aiheutti COVID19 -pandemia. ”--Kuvittelis, että eihän se oo kuin sormea napauttamalla niin hommat hoituu ja tilaukset tulee ja ne asennetaan, mutta onhan siinä aika monta välivaihetta välissä”. Yksi haastateltavista koki myös yllättävänä sen, että teknisten laitteistojen käyttö on ollut yllättävän yksinkertaista.

Haastateltavilla oli kokemusta uusien työskentely-ympäristöjen ja niissä olevan teknologian käyttöönottamisesta Karelia-ammattikorkeakoululla niin omakohtaisesti kuin kouluttajan roolissa. Haastateltavien omiin kokemuksiin perustuvia vastauksia uuden teknologian käyttöönottajalta tarvittavista ominaisuuksista ja teknisten taitojen lisäämisestä on koottu taulukkoon 2.

Käyttöönottaja	Työntekijä	Organisaatio
	<ul style="list-style-type: none"> • Halukkuus ja innostus kokeilla uusia asioita • Avoin ajattelu • Rohkeutta kokeilla ja kysyä apua • Kekseliäisyys • Riittävä osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitoutuminen • Yhteiskehittäminen • Innovatiivinen organisaatiokulttuuri • Teknisen tuen saatavuus • Työaikaa perehtymiseen • Koulutuksien tarjoaminen
Teknisten taitojen lisääminen	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutukset • Ensimmäisiä käyttökertoja tuetaan • Teknisen tuen saatavuus • Esittelyt esim. kokousten yhteydessä • Oppimisen ilmapiiri, tiedon ja osaamisen jakaminen käyttäjien keskuudessa • Digimäntöröinti • Informaatio, viestintä ja kommunikaatio 	

Taulukko 2. Käyttäjän ominaisuudet ja teknisten taitojen lisääminen.

Haastattelun perusteella uusien oppimisympäristöjen ja teknologioiden käyttöönottajalta vaaditaan ensisijaisesti halukkuutta ja rohkeutta kokeilla uusia asioita. Moderniin teknologiaan tutustuminen kysyy käyttäjiltä avointa ajattelua, innostumista ja kekseliäisyyttä. Työnantajan tulisi mahdollistaa riittävä osaaminen ja kehitysmuuntoinen ilmapiiri työpaikalla. Tekniikkaan ja tiloihin tutustuminen yhdessä työnantajan ja työntekijöiden kesken lisää tilojen innovatiivisuutta ja sitoutumista muutoksen eteenpäin viemiseen. Vastauksissa korostui se, että teknisen tuen on oltava helposti saavutettavissa ja että avun kysymiseen ei saisi olla kynnyksiä. Vastauksissa kannustettiin ottamaan huomioon se, että laitteistot eivät mene rikki kokeiluista ja parhaiten oppii itse kokeilemalla.

Käyttäjien teknisiä taitoja on haastattelun perusteella kerrytetty hankkeen aikana järjestämällä koulutuksia ja esittelyjä sekä digimentoroinnin kautta. Koulutuksia on järjestetty useita ja henkilökunta on saanut osallistua niihin oman aikataulunsa mukaan. Koulutuksissa käydään tekniikan käyttöä läpi esimerkkien, keskustelujen ja harjoitustehtävien avulla. Lisäksi ensimmäisiä käyttökertoja tuetaan etukäteen ja tekninen tuki helposti saavutettavissa. Osa haastateltavista oli pitänyt tekniikan esittelyjä esimerkiksi kokousten yhteydessä, jos käyttäjät olivat tilassa ensimmäistä kertaa. Ammattikorkeakoululla on pyritty pitämään yllä oppimisen ilmapiiriä ja monet käyttäjät ovatkin jakaneet oppimaansa tietoa ja osaamistaan eteenpäin muille käyttäjille. Muutenkin haastattelussa nousi esiin kommunikaation merkitys. Uusista työtiloista viestiminen ja informaation jakaminen pitävät aiheita esillä, herättävät mielenkiintoa ja innostavat osallistumaan sekä koulutukseen, että tilojen käyttöönottamiseen omassa työssä.

Haastattelussa kerättiin vastauksia myös tämänkaltaisten tilojen ja virtuaalisten työkalujen hyödynnettävyydestä henkilöstöjohtamisessa. Vastauksissa nähtiin uusi teknologia nimenomaan etäjohtamisen työkaluna, joka luokiteltiin vastauksen perusteella suunnittelun, osaamisen kehittämisen, lähijohtamisen sekä sitouttamisen osa-alueisiin (kuvio 6). Teknologia ja uudet työskentelytilat toimivat suunnittelutyössä ja niitä voidaan hyödyntää ideointiin, havainnointiin ja pohdintaan. Teknologia mahdollistaa laajempien kokonaisuuksien hahmottamisen ja sitä myötä vaikutussuhteinen ja kokonaiskuvan selkeytymistä henkilöstötyössä.

Kuten sähköpostihaastatteluissa, myös ryhmähaastatteluissa nousi esiin simulaatiopedagogiikan hyödyntäminen henkilöstöjohtamisen koulutuksissa, mukaan lukien etäsimulaatiot. Lisäksi vastauksissa nousi esiin työtehtävien virtuaalinen opastaminen. Lähijohtamisessa teknologiaa voi hyödyntää erilaisten kokousten ja tapaamisten lisäksi vuorovaikutuksen ja viestinnän välineenä. Teknologian käyttäminen ja toimintatapojen yhdessä kehittäminen sitouttaa muutoksessa ja uudet työtavat mahdollistavat työnkuvan rikastamisen.



Kuvio 6. Virtuaalisten työtilojen hyödynnettävyys henkilöstöjohtamisessa ryhmähaastatteluaineiston perusteella.

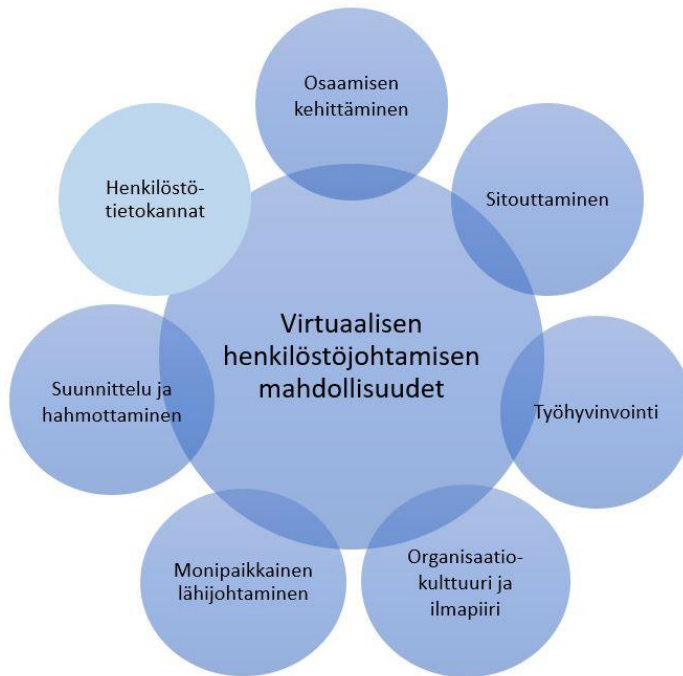
Viimeisessä haastattelukysymyksessä siirryttiin virtuaaliodellisuuden teemaan. Virtuaaliodellisuuden työskentely- ja oppimisympäristöt olivat kampuksilla vielä rakenteilla, mutta haastateltavat ovat olleet suunnitteluprosessissa mukana, joten teknologiat ovat heille jokseenkin tuttuja. Haastateltavilta kysyttiin, mitä tulevaisuuden mahdollisuuksia virtuaalitekniologia mielestäsi tarjoaa työelämälle? Virtuaaliodellisuuden mahdollisuuksia nähtiin paljon, vaikka haastateltavat mainitsivatkin, että varsinaiset käyttötarkoitukset muodostuvat käytännön kautta. Nähtiin, että virtuaaliodellisuuden hyödyntäminen auttaa hankkimaan nopeammin uusia taitoja ja pääsee parantamaan toimintaa ennakoivasti esimerkiksi keinoitekoisten tai näyteltyjen tilanteiden kautta. Virtuaalitekniologian avulla voidaan vähentää tehtäviin menevää aikaa, kun työtehtävien opastus ja ohjeistukset on mahdollista tehdä etänä. Haastattelussa nousi esiin myös myynnin ja markkinoinnin mahdollisuudet, kuten tarjousten tai mainosten heijastaminen AR-lasien kautta

10 Tutkimustulokset

10.1 Uudet teknologiat osaksi henkilöstöjohtamisen työtapoja

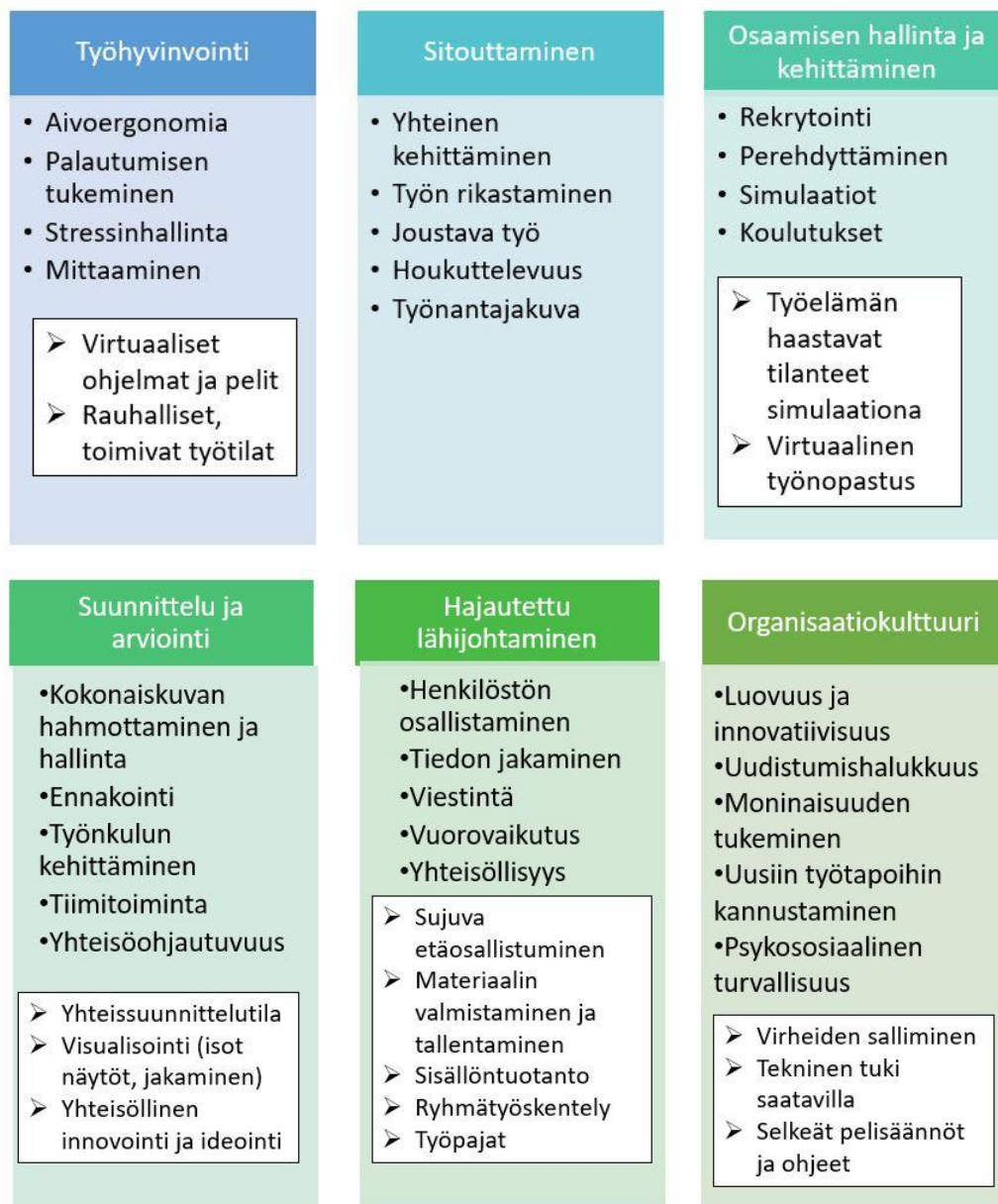
Henkilöstöjohtaminen on hybridijohtamista - virtuaalinen työskentely ja teknologian käyttö on jo nyt arkipäivää. Hybridityö on toisaalta joustavuutta, toisaalta selkeitä ohjeistuksia ja jämäptejä toimintatapoja vaativa johtamismalli. Tehdyn kehittämistyön perusteella voidaan todeta, että uusi teknologia tarjoaa monipuolisia työkaluja henkilöstöjohtamisen työtehtävien toteuttamiseen ja johtamiseen virtuaalisessa työskentely-ympäristössä. Henkilöstöjohtajalla on merkittävä rooli uusien työvälineiden valinnassa sekä käyttöönotossa ja siihen liittyvien koulutusten järjestämisessä. Uusiin teknologioihin on näin ollen perusteltua panostaa, mutta niihin tulee tutustua ja perehtyä huolella ennen hankintaa. Investoinnit ovat isoja ja prosessi vie kaikkine vaiheineen paljon aikaa ja panostusta.

Tässä kehittämistyössä esitelty teknologia tarjoaa mahdollisuuksia ensisijaisesti inhimillisten voimavarojen johtamiseen (kuviokuva 7). Tällä tarkoitetaan osaamisen kehittämisestä, työhyvinvoinnista, sitouttamisesta sekä organisaatiokulttuurista ja ilmapiiristä koostuvaa kokonaisuutta. Uudet teknologiat tarjoavat ratkaisuja hajautetusti toteutettavaan lähijohtamiseen sekä henkilöstöjohtamiseen liittyvään suunnittelutyöhön. Tämän kehittämistyön ulkopuolelle on jätetty henkilöstötietokannat ja niihin liittyvät järjestelmät, jotka puolestaan sopivat laajasti henkilöstötiedon tallentamiseen, seurantaan, suunnitteluun ja raportointiin.



Kuvio 7. Virtuaalisen henkilöstöjohtamisen mahdollisuudet.

Virtuaalisen henkilöstöjohtamisen mahdollisuudet on yhdistetty kuviossa 8 ehdotuksiksi henkilöstöjohtamisen uusista työtavoista. Kuviossa esitellään tulevaisuuden henkilöstötyöhön uutta teknologiaa hyödyntäviä työtapoja konkreettisten esimerkkien kautta.



Kuvio 8. Henkilöstöjohtamisen uudet työtavat.

Tulevaisuuden henkilöstöjohtajan tärkeimpiä rooleja on henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä työn mahdollistajana toimiminen. Teknologia tuo henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen lisäarvoa ensisijaisesti monipuolisten, hybridityöhön sopivien ryhmätyö- ja kouluttamismahdollisuuksien kautta. Uuden teknologian avulla työskentely onnistuu sujuvasti, kun osa osallistujista on mukana paikan päällä ja osa etänä. Toimivia välineitä ryhmätyöhön ovat interaktiiviset valkotauluseinät ja MLC-tekniikka, joiden avulla on helppo sekä ideoida yhdessä, että myös esittää asioita visuaalisesti. Kameran, mikrofonin, äänen ja hyvät tallentamismahdollisuudet varmistavat etäosallistumisen sujuvuuden virtuaalisessa

työskentely-ympäristössä. Valkotauluseinien kosketusnäyttölliset piirtomahdollisuudet antavat mahdollisuuden ideointiin erilaisille oppijoille ja vaihtelevuutta esitystapoihin. Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan myös esittää, että simulaatiopedagogiikkaa ja erilaisia virtuaalisia ohjeistuksia kannattaa hyödyntää koulutustilanteissa. Erilaisia simulaatioharjoituksia voi lähteä ideoimaan laajemminkin. Ne voivat mahdollistaa esimerkiksi työelämän haastaviin tilanteisiin valmistautumisen aidonoloisissa tilanteissa. Virtuaalitekniologia mahdollistaa osaamisen kehittämisen uudella tavalla esimerkiksi virtuaalisessa työnopastuksessa, mikä tehostaa perehdytykseen kuluvaan aikaan. Sen avulla voidaan karsia ylimääräisiä työvaiheita ja kehittää työnkulkua. Uutta tekniologiaa hyödyntäviä tiloja voidaan käyttää myös rekrytointeihin tuottamalla esimerkiksi rekrytointimateriaalia, esimerkiksi esittelyvideoita, ja toteuttamalla haastattelut etänä.

Tekniologia tarjoaa konkreettisia keinoja, joiden avulla yrityksissä voitaisiin edistää työhyvinvointia ja sujuvoittaa aivotyötä. Virtuaaliset ohjelmat ja pelit tarjoavat mahdollisuuksia paitsi innovatiiviseen työskentelyyn, myös leikkimielisiin kokeiluun, rentoutumiseen ja palautumiseen. Uudet työkalut toivottavasti inspiroivat keksimään uusia työnteon tapoja. Teknologiset laitteistot tulisi sijoittaa fyysisesti rauhallisiin työskentelytiloihin, jossa niiden käyttö on turvallista ja sujuvaa. Työpajassa ideoitiin myös mahdollisuuksia erilaiseen stressinhallintaan ja -mittaamiseen. Kenties tulevaisuudessa saadaan digitaalista terveysdataa työhyvinvoinnin mittaamiseksi. Tulee kuitenkin muistaa, että uuden tekniikan käyttöönotossa myös tekniset vaikeudet ja haasteet kuuluvat asiaan. Uudet ohjelmistot voivat tuntua aikarosvoilta, jos niiden käyttöön ei ole saatavilla riittävästi koulutusta ja tukea. Teknologinen kehitys tarjoaa lisäapua älykkääseen ongelmanratkaisuun, mutta tulee muistaa sen keskellä oleva ihminen.

Sitoutumisella tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta työnantajaorganisaatioon. Työnantajakuva puolestaan tarkoittaa käsitystä, joka ihmisillä on työnantajasta. Positiivinen työnantajakuva lisää työntekijöiden sitoutumista ja innostusta sekä innovatiivista ja tuloksellista työskentelyä. (Viitala 2021, 45, 51.) Työelämän tulevaisuusteorioiden mukaan sitouttamisella ja positiivisella työnantajakuvalla on entistä merkityksellisempi rooli. Tulevaisuudessa työväestö monimuotoistuu entisestään ja työltä odotetaan mahdollisuuksia omien yksilöllisten

tavoitteiden toteuttamiseen. Teknologia tarjoaa mahdollisuuksia uusiin kokemuksiin ja entistä monipuolisempiin työskentelytapoihin ympäristössä. Moderni työntekijä vaatii työltä myös joustavuutta. Uusi teknologian rikastaa työn tekemisen tapoja ja tarjoaa joustavia mahdollisuuksia hybridityön tekemiseen. Yhteinen kehittäminen ja mahdollisuus oppia uutta lisää työnantajaorganisaation houkuttelevuutta, joten työntekijät kannattaa ottaa mukaan uuden teknologian hankintaan suunnitteluvaiheesta alkaen. Näin myös työvälineet tulee hankittua tarveperustaisesti.

Nykyaikaisilta organisaatioilta vaaditaan uudistumishalua ja ilmapiiriä, joka kannustaa luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Työn tekemisen murros vaatii kaikilta organisaatioilta avarakatseisuutta ja vallitsevien normien ja toimintatapojen kyseenalaistamista. Uudet työtavat vaativat työntekijöiltä sopeutumista ja uudenlaista yhdessä tekemistä. Työn luonne, vaatimukset ja organisaatiokulttuurit muuttuvat maailmanlaajuisesti. Verkostomaisessa ja globaalissa ympäristössä henkilöstötoimien toteuttaminen organisoidaan täysin uudella tavalla. Organisaatiokulttuurilta vaaditaan paitsi joustavuutta ja uusiutumista, myös psykososiaalista turvallisuutta. Tulee muistaa leikkimielinen ja kokeileva, salliva asenne, jossa virheet ovat sallittuja ja kannustaa uusiin työtapoihin. Hybridityön tekemiseen tulee olla selkeät pelisäännöt ja ohjeet. Teknologian käyttöön liittyen tulee huolehtia, että tekninen tuki on helposti saatavilla. Uuden teknologian käyttö ja etäosallistuminen mahdollistaa monimuotoisuuden toteutumista, kun fyysisellä sijainnilla ei ole merkitystä. Yhdenvertaisuuden toteutumiseksi teknologian käyttö tulee mahdollistaa eritasoisista lähtökohdista huolimatta kaikille.

Henkilöstöjohtamiseen kuuluu olennaisesti myös suunnittelutyö. Suunnittelutyön avuksi voidaan ottaa erilaiset työpajat ja yhteisöllisen ideoinnin keinot, joihin sopii mainiosti yhteissuunnittelutilojen visuaaliset ratkaisut ja mahdollisuudet tiedon jakamiseen, visualisointiin ja hahmottamiseen. Teknologiset ratkaisut mahdollistavat kokonaiskuvan hahmottamisen ja hallinnan. Työnkulun kehittämisen ja ennakoinnin mahdollisuudet ovat rajoittamattomia. Uusi teknologia toimii parhaimmillaan inspiraation ja oivaltamisen mahdollisuutena. Teknologian avulla voidaan sujuvoittaa tiimityötä yhteisöohjautuvissa organisaatioissa, jolloin korostuu yksilöiden vastuu ja asenne oman työn kehittämisestä.

Henkilöstöjohtaminen toteutuu käytännössä pitkälti esihenkilöiden kautta (Viitala 2021, 198.) Lähijohtamisella tarkoitetaan esihenkilöiden tekemää työtä. Lähijohtamisen käsite on hybridityössä hieman epäselvä käsite, joten tässä työssä on luotu käsite hajautettu lähijohtaminen. Se on siis lähijohtamista, jota toteutetaan työskennellessä hajautetusti, etä- ja lähityötä yhdistellen. Teknologisten ratkaisujen hyödyntäminen on pakollista hajautetussa lähijohtamisessa. Sen rooli on merkittävä esihenkilötyön viestinnän, vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen kannalta, sekä ryhmätyöskentelyn työkaluna. Teknologian avulla voidaan osallistaa henkilökuntaa ja järjestää työpaikkapalavereita ja tapaamisia. Teknologia mahdollistaa liikkumatilaa työn yksilölliseen muotoiluun. Esihenkilötyöhön kuuluu tulevaisuudessa entistä enemmän myös sisällöntuotanto työpaikan sisäisen viestinnän toteuttamiseksi, eli erilaisen materiaalin valmistaminen ja tallentaminen.

Sujuvat, interaktiiviset työkalut ja niiden ääni- ja kuvayhteydet mahdollistavat uudenlaisen vuorovaikutteisuuden ja vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta hybridityössä. Hybridikokouksen osallistujien välistä tasa-arvoa lisää se, kun käytössä on ääni- että videoyhteys kummastakin suunnasta. Uudenlaisten etäyhteyksien avulla työntekijä voi osallistua kokoukseen oman älypuhelimensa kautta mistä vain, vaikka metsästä, niin että osallistujan kuva ja näyttö jaetaan reaaliaikaisesti muille osallistujille. Vuorovaikutuksen onnistumiseksi on tärkeää, että etäosallistuja näkee ja kuulee kaiken mitä yhteisessä tilaisuudessa puhutaan ja toisin päin. Virtuaalikokouksien ja -palaverien avulla voidaan ja vähentää matkustusta ja päästöjä.

10.2 Käyttäjälähtöiset työtilat

Millaisia vaatimuksia hybridityöhön siirtyminen sitten asettaa työtiloille? Virtuaalinen työskentely-ympäristö mahdollistaa työn tekemisen monesta eri paikasta käsin. Tulevaisuuden työtiloja voivat olla perinteiset toimistot ja konttorit sekä niissä sijaitsevat tai muualta vuokrattavat yhteiskäyttö-, suunnittelu tai ryhmätyötilat, joissa työtä tehdään melko perinteiseen tapaan. Lisäksi on etätoimistot kotona, mökillä, kahvilassa tai keskellä metsää sekä myös kokonaan virtuaaliset ympäristöt. Tässä kehittämistyössä on keskitytty hybridityöskentelyn

mahdollistaviin työtiloihin, jotka vaativat sen, että osallistujilla on käytettävissä tarvittavat laitteistot ja ainakin osin myös fyysinen työskentely-ympäristö.

Vilkmanin (2016, 188) mukaan joustavampiin työskentelytapoihin siirtyminen voi aiheuttaa sen, että toimistotilojen muokkaaminen organisaatiossa ajankohtaista. Osa konttoritiloista voi olla tyhjiään, kun osa työntekijöistä tekee töitä etänä. Toimistoksi voi jatkossa riittää entistä pienempi tila ja toisaalta osan hukkatilasta voisi muuttaa yhteistyö- ja suunnittelutiloiksi. (Vilkman 2016, 188.) Tässä opin- näytetyön tuloksena saatiin aineistoa myös fyysisten työskentelytilojen suunnit- telemisen tueksi. Huomattiin, että yhteistyön tekemiseen suunnitellut uudet työskentely-ympäristöt mahdollistavat työn tekemisen ja organisoimisen yhtei- söhjautuvan organisaatiomallin mukaisesti hybridissä työssä. Uudet teknolo- giat rikastavat yhteis- ja tiimityön keinoja ja lisäävät joustavuutta työhön tuoden työtapoihin uudenlaista toiminnallisuutta.

Fyysisten tilojen muuttaminen konkretisoi työskentelykulttuurin muutosta (Vilk- man 2016, 190). Työskentelytilojen muutos kulkee käsi kädessä työskentelyta- pojen ja työskentelykulttuurin muutoksen kanssa. Henkilökunta tulisi ottaa mu- kaan tilojen muutostöihin jo suunnitteluvaiheessa, mikä helpottaa muutoksen juurruttamista käytäntöön. Muutosta toteuttaessa tulee huolehtia selkeistä oh- jeistuksista ja pelisäännöistä. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on huolehtia tar- vittavan koulutustarpeen kartoittamisesta ja toteuttamisesta.

Kehittämistyössä selvisi, että työskentelytiloilta kaivataan muunneltavuutta ja helppoa saavutettavuutta. Tilojen tulisi olla helposti varattavissa ja otettavissa käyttöön saman tien. Tilojen suunnittelussa tulee ottaa huomioon viihtyisyys, modernius, valoisuus sekä kalustuksen muunneltavuus. Rakennettavien tilojen tarkoituksenmukaisuutta tulee pohtia tarkoin, ja miettiä mihin tarpeisiin työsken- telytila rakennetaan. Erityisesti yhteiskäyttötiloihin valittava teknologia tulee va- lita käyttötarpeen mukaan.

Osa hybridityöskentelyn työtiloista on kokonaan virtuaalisia. Tekniikan helppo- käyttöisyys ja sujuvuus tulee ottaa huomioon valintoja tehdessä. Tehdyn kehit- tämistyön perusteella tekniikan osalta arvostetaan visuaalisen hahmottamisen

mahdollistavia isoja näyttöä ja hyvää kamera- ja mikrofonitekniikkaa sekä tallennusmahdollisuuksia. Tilat tulisi olla lukittavia. Teknologian osalta on tärkeää suunnitella, mihin sitä on tarkoitus käyttää, jotta teknologiaa tulisi hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla.

11 Johtopäätökset

Tämän kehittämistyön kysymyksiin etsittiin vastauksia työpajatyöskentelyn sekä tutkimushaastattelujen kautta. Työ tehtiin läheisessä vuorovaikutuksessa työelämän edustajien kanssa ja siinä hyödynnettiin toimeksiantajan tarjoamia puitteita uuden teknologian ja Karelia ammattikorkeakoululle valmistuneiden oppimis- ja työskentely-ympäristöjen osalta. Kehittämistyöhön kuului virtuaalisten työvälineiden sekä tulevaisuudentutkimuksen maailmaan sukeltaminen. Kehittämistehtävänä oli etsiä ratkaisuja tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessa käytettäviin työtiloihin ja -tapoihin teknologian kehitys huomioiden. Työn kenttävaiheen aikana saatiin selville, että uudistukselle on tarve. Ei ainoastaan tulevaisuudessa, vaan heti. Selvisi, että tulevaisuuden henkilöstöjohtaminen on yksilöllisesti joustavaa, mutta yhteisöllisyyttä tukevaa – ja virtuaalitekniikalla on siinä merkittävä rooli. Hybridityön nopean yleistymisen myötä uutta teknologiaa on kehitetty, mutta sen hyödyntämiseen kaivataan konkreettisia käyttötarkoituksia. Ongelmana on, että laitteistojen valinta ja hankinta on haasteellista, jos työkaluihin ei ole päässyt tutustumaan käytännössä.

Uudet toimintatavat tulevaisuuden henkilöstöjohtamiseen ovat:

- Työtilojen ja tarvittavien työkalujen päivittäminen ja niihin liittyvät koulutukset sekä sopivan tekniikan hankkiminen.
- Hajautettu lähijohtaminen: luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentaminen, sopivat viestintäkanavat, pelisäännöt hybridityön tekemiseen.
- Yhteisöohjautuvuus: aidonoloinen vuorovaikutus sekä ryhmätyöskentelymahdollisuudet paikasta riippumatta.
- Yksilöllisesti joustavat työ sopimukset ja työn tekemisen tavat.

- Työhyvinvointi: rauhallinen työympäristö ja toimivat työvälineet, aivoergonomiasta huolehtiminen tietotulvassa. Kuormituksen mittaaminen ja seuranta.
- Teknologian hyödyntäminen oppimistilanteissa kuten simulaatiot ja virtuaalinen työnopastus.
- Fyysisestä sijainnista riippumattomat rekrytoinnit ja työmarkkinoiden laajentuminen.
- Suunnittelu ja innovaatiot: laajojen kokonaisuuksien ymmärtäminen ja visualisointi, henkilöstötietokantojen datan hyödyntäminen.
- Uudistamismyönteisen ja luovuuteen kannustavan organisaatiokulttuurin ylläpitäminen.

Voidaan todeta, että asetettu tavoite toteutui. Kehittämisen tuloksena löydettiin henkilöstötyöhön sopivia, hybridimahdollisuuksia hyödyntäviä uusia työtapoja. Paikalliset henkilöstöalan ammattilaiset pääsivät tutustumaan uusiin teknologisiin laitteistoihin ja työskentely-ympäristöihin käytännössä. Uusi teknologia sopii ratkaisemaan erityisesti organisaation inhimillisten voimavarojen johtamiseen liittyviä haasteita. Virtuaaliset työnteon tavat helpottavat vuorovaikutuksen sujuvuutta, kokonaisuuksien hahmottamista sekä ryhmätyön tekemistä entistä monipuolisemmalla ja laajemmalla tavalla. Ryhmätyömahdollisuudet vastaavat nykyaikaiseen työn tekemiseen, yhteisöohjautuvuuden, mukaiseen organisaatiomalliin. Uudet työtavat tarjoavat mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen esimerkiksi simulaatiokoulutuksien ja etätyönopastuksen muodossa. Teknologian sujuva hyödyntäminen vaatii kuitenkin suunnittelua, panostusta sekä erityisesti innovatiivista ajattelua laatikon ulkopuolelta niin johtoportaalta, esihenkilöiltä, tiimeiltä kuin yksilöiltäkin.

Seuraavat lähdekirjallisuuden lainaukset peilaavat hyvin myös kenttätyön perusteella tehtyjä johtopäätöksiä. ”Teknologia ei syrjäytä työntekijöitä, vaan sen avulla tuetaan ihmisten vahvuuksia” (Deloitte 2021, 7). ”Tarkoituksena mahdollistaa fiksumpi työn tekeminen ja joustavampi eri elämän palojen yhteensovittaminen” (Vilkman 2016, 176).

12 Pohdinta

12.1 Oma arvio kehittämistyön tuloksista

Toimeksiantajalla ei ollut tarkkoja raameja työn tekemiselle, joten opinnäytetyön tekijän omalla vastuulla oli kehittämistehtävän lopullinen valinta ja toteuttaminen. Aiheen tarkka rajaus oli tarpeen, sillä ajankohtaisessa aihepiirissä riittää mielenkiintoista tutkittavaa. Kenttävaiheessa tutkimuskohteeksi rajattiin Tulevaisuuden Työ -hankkeen aikana Karelia-ammattikorkeakoululle rakennetut työtilat, eikä lähdetty etsimään ulkopuolisia organisaatioita, joissa uutta teknologiaa olisi kenties jo käytössä henkilöstöjohtamisen työtehtäviin. Kehittämistyöhön otettiin mukaan sen sijaan uudesta teknologiasta kiinnostuneita työelämän edustajia sekä hankkeen henkilökuntaa. Modernia aihetta lähestyttiin modernin menetelmin yhdistellen työpajaa, yhteisöllistä ideointia, havainnointia sekä yksilö- ja ryhmähaastatteluja. Osa kenttätöistä toteutettiin kasvokkain ja osa virtuaalisesti. Kenttätöyövaiheeseen valitut menetelmät olivat raikkaita ja aiheeseen sopivia.

Opinnäytetyön merkittävyyttä lisää se, että aihealueen aiempi käsittely tästä näkökulmasta on vähäistä. Etä- ja hybridijohtaminen on noussut esille viimeisten vuosien aikana ja siihen liittyvät käytännöt eivät missään nimessä ole vielä vakiintuneita. Etäjohtamiseen liittyviä tutkimuksia on tehty jonkin verran parin viimeisen vuoden aikana. Teknologiset laitteistot ja tulevaisuuden työtä vastaavat työtavat ovat kuitenkin olleet teoksissa sivuroolissa. Teknologian päivittäminen on monessa organisaatiossa ajankohtainen asia, kun hybridityön tekemiseen kaivataan lisää vaikuttavuutta ja sujuvuutta. Kehittämistehtävää varten kerätty tutkimusaineisto sidottiin teoreettiseen tietopiiriin edeltävissä johtopäätökseluvussa. Vertailussa hyödynnettiin työelämän tulevaisuudentutkimuksen uusimpia teorioita sekä viimeisimpiä tieteellisiä tutkimuksia etäjohtamisesta, hybridijohtamisesta, virtuaalitekniikoista sekä henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta. Kehittämistyön aikana saadut kokemukset ja tulokset toivottavasti auttavat organisaatioita teknologisten valintojen tekemisessä ja uusien työskentelytapojen juurruttamisessa arkeen.

Kehittämistehtävä oli laaja kokonaisuus ja opinnäytetyön tekijälle merkittävä oppimisprosessi. Valittujen tutkimusmenetelmien myötä tekijä pääsi soveltamaan oppeja käytäntöön toimiessaan niin fasilitaattorina, havainnoijana kuin haastattelijanakin. Valitut laadulliset tutkimusmenetelmät tukivat hyvin toisiaan, ja niistä muodostui raikas ja toisiinsa lomittuva kokonaisuus, joka toi esille eri näkökulmia monipuolisesti. Monimenetelmäisen tutkimusaineiston läpikäynti ja analysointi oli työlästä, mutta antoisaa. Toimeksiantajan toiveena opinnäytetyölle oli yritysysteistyö ja käyttökokemusten saaminen uusista oppimis- ja työskentelyympäristöistä. Molemmat tavoitteet toteutuivat. Hankkeessa rakennettujen työtilojen käyttömahdollisuuksia ideoitii ja arvioitiin kehittämistyön aikana moniammatillisesti. Tulevaisuuden työtä lähestyttiin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, mikä tuo uutta hankkeeseen, jonka lähtökohtana on ollut tähän asti pääasiassa oppiminen ja opettajuus.

Työtilat ja teknologiat, joihin tämän kehittämistyön aikana tutustuttiin, olivat juuri valmistuneita ja niiden käyttöönotto pilottivaiheessa. Olisi kiinnostavaa jatkaa tutkimusta, kun aitoja käyttökokemuksia on kertynyt enemmän. Ensimmäisten käyttökokemusten perusteella kerätyt mielipiteet eroavat varmasti siitä, kun laitteistojen käyttö on jo tutumpaa. Kehittämistyöstä olisi saatu vielä enemmän irti, jos käyttäjien kokemuksia olisi ehditty kerätä lisäaineistoksi pidemmältä ajalta. Mikäli jatkossa tehdään vastaavaa tutkimusta, kannattaa ottaa huomioon juuri aitojen käyttökokemusten kerääminen, jotta nähtäisiin, miten laitteistot ja tilat ovat toimineet käytännössä. Kokemuksen kautta löytynee myös uusia käyttötarkoituksia.

Modernia teknologiaa hyödyntävien työskentelytilojen jatkokehityksessä voitaisiin käyttää palvelumuotoilun sekä yhteiskehittämisen keinoja prosessien toimivuuden ja tilojen käyttäjäystävällisyyden varmistamiseksi. Teknologioille toivottiin suoraa käyttötarkoituksia, joten erilaisten kokeilujen tekeminen ja testaaminen sekä raportointi helpottaisivat oikean teknologian valintaan. Aihepiiriin liittyviä muita jatkotutkimusaiheita ovat virtuaalitodellisuuden mahdollisuudet, joihin ei tässä kehittämistyössä päästy perehtymään kovin syvällisesti. Olisi myös aiheellista selvittää, millaisia valmiita sovelluksia, pelejä ja ohjelmistoja löytyy, jotka toimisivat työn toteuttamisessa eri laitteistoilla.

12.2 Luotettavuusarviointi

Työn luotettavuuden toteutumista arvioitiin jo tutkimusmenetelmiä ja -asetelmaa valitessa. Siinä vaiheessa tehtiin suunnitelma sen varmistamiseksi, miten tutkimustuloksista saadaan mahdollisimman luotettavia. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2013, 6) mukaan hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa eettisiä ja rehellisiä toimintatapoja tutkimuksen tekemisen kaikissa vaiheissa. Tätä opinnäytetyötä tehtiin yhteistyössä usean eri tahon kanssa ja toimintatapoja pohdittiin tarkkaan niin toimeksiantajan, ammattikorkeakoulun, kehittämis- ja tutkimuskohdeiden sekä hankkeen rahoittajienkin kannalta. Opinnäytetyöprosessin alussa tehtiin toimeksiantosopimus työn tekijän, hankkeen ja ammattikorkeakoulu kesken. Tutkittava aihe ei ollut arkaluontoinen ja kaikki tutkittavat antoivat suostuksensa tutkimuksen tekemiseen.

Suunnitelman mukaan työvaiheet kirjattiin tutkimuspäiväkirjaan ja tutkimuksen kenttävaihe dokumentoitiin tarkasti strukturoitua havainnointilomaketta ja haastatteluiden nauhoittamista käyttämällä. Tutkimusaineisto dokumentoitiin systemaattisesti ja alkuperäinen tutkimusaineisto on säilytetty. Tutkittaville henkilöille kerrottiin etukäteen tutkimuksen aihe ja tekijä, mihin tuloksia tullaan käyttämään, missä ne julkaistaan sekä tieto siitä, että tutkimustulokset esitetään anonyymisti. Tutkimuksessa kerättävien henkilötietojen tietoturvalliseen käsittelyyn ja tutkimuskohteena olevien henkilöiden tietosuojan toteutumiseen kiinnitettiin huomiota. Tutkittavilta henkilöiltä kerättiin nimet ja sähköpostiosoitteet yhteydenpitoa varten, mutta tietoja ei ole tallennettu muistiinpanoihin, päiväkirjaan tai litteroituun aineistoon. Tehdyt työvaiheet ja tehtyjen ratkaisujen perustelut selostettiin opinnäytetyöraportissa huolellisesti vaihe vaiheelta. Tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta lisää tutkimuksellisen kehittämistyön läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta.

Tutkimustulosten luotettavuus eli reliabiliteetti varmistettiin sekä menetelmä- että teoreettisen triangulaation avulla. Tutkimuksessa käytettiin useaa eri menetelmää, eli aineistoa kerättiin eri muodoissa ja eri lähteistä ja niitä verrattiin keskenään. Näin toimimalla saavutettiin vahvistusta esitetyille väitteille. Saatuja tutkimustuloksia verrattiin teorian tietoon ja aiempiin tutkimuksiin

henkilöstöjohtamisen ja työelämän tulevaisuudesta, jolloin myös niistä saatiin vahvistusta omille tutkimustuloksille. Lähdekriittisyys ja huolellinen tiedonhaku on otettu opinnäytetyössä huomioon. Työssä on noudatettu sovittuja viittauskäytäntöjä kautta linjan. Näin ollen tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina. Tulosten toistettavuuden eli validiuden arviointi on haastavampaa. Valituilla tutkimusmenetelmillä saadut tulokset perustuivat muutamien asiantuntijoiden henkilökohtaisiin näkemyksiin kehittämisen kohteena olevasta ilmiöstä, joten työn kenttävaiheessa saatujen tulosten toistettavuutta ei ole voitu varmistaa. Saadut tutkimustulokset kertovat uuteen aihepiiriin liittyvistä kokemuksista, mahdollisuuksista ja haasteista. Tuloksena kehitettiin uusia työtapoja, joita voidaan hyödyntää työpaikkojen arjessa. Tutkimuksen aiheen ja luonteen takia tulosten toistettavuus ei välttämättä olekaan tarpeellista. Toki on mielenkiintoista, millaisiin tuloksiin aihepiirin jatkokehityksessä päästään.

Lähteet

- Academy to Innovate HR. 2020. Top 10 HR Trends for 2021. YouTube-video. <https://www.youtube.com/watch?v=MZ6Qf0TCB-U>. 1.5.2021.
- Casey, K. Hybrid work: 7 best practices to manage teams. The Enterprisers project. <https://enterpriseproject.com/article/2021/8/hybrid-work-7-best-practices-manage-teams>. 1.9.2022.
- Cloudia. 2022. Hankintapäätös. <https://hankintakalenteri.fi/Hankintapaatos/Hankintapaatos/117921>. 16.4.2022.
- Coor. 2021. Tulevaisuuden työpaikka – näin haluamme työskennellä. <https://www.coor.fi/siteassets/documents/tulevaisuuden-tyopaikka.pdf>. 5.10.2021.
- Deloitte. 2021. Global Human Capital Trends 2021. The social enterprise in a world disrupted. Leading the shift from survive to thrive. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/human-capital/HCT-2021-MASTER.pdf>. 1.9.2022.
- Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/12/megatrendit-2020.pdf>. 30.5.2021.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Talentum Pro.
- Hakala, J. 2015. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 14–26.
- Hassinen, J. 2008. Ideointityökalupakki. Ideointimenetelmiä – ja työkaluja ideanikkareille. Partus Oy. <https://tiimivalmentaja-filles.wordpress.com/2018/09/ideointimenetelmic3a4.pdf>. 22.4.2022.
- Hirvivuori, L. 2022. Hybridijohtamisen malli Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedussa. Karelia-ammattikorkeakoulu. Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/511724/Hirvivuori_Laura.pdf?sequence=2&isAllowed=y. 1.9.2022.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyttinen, M. 2020. XR-tekniikat opetuksessa ja hankeyhteistyössä. Vasu. Karelia-ammattikorkeakoulun verkkojulkaisu. <https://vasu.karelia.fi/2020/04/02/xr-tekniikat-opetuksessa-ja-hankeyhteistyossa/>. 1.5.2021
- Hyttinen, M. 2022. Yksityinen sähköpostiviesti. 15.9.2022. Viestin saaja: Annika Rieppo.
- Hyttinen, M. & Kinnunen T. 2021. Työpaja VR teknologioista opetussuunnitelmavastaaville. Tulevaisuuden Työ -hanke. Blogi. 21.12.2021. <https://tulevaisuudentyo.karelia.fi/blogi/>. 14.4.2022.
- Hyttinen, M. & Sihvo, P. 2021a. Kehittämistyöpajassa kartoitettiin XRlab toiminnan vaatimuksia. Tulevaisuuden Työ -hanke. Blogi. 20.12.2021. <https://tulevaisuudentyo.karelia.fi/blogi/>. 14.4.2022.
- Hyttinen, M. & Sihvo, P. 2021b. BusinessLab toiminnan suunnittelua työelämäyhteistyössä. Tulevaisuuden Työ -hanke. Blogi. 20.12.2021. <https://tulevaisuudentyo.karelia.fi/blogi/>. 14.4.2022.

- Hyttinen, M., Sihvo, P., Rokkila, M. & Turkia, M. 2020. Tulevaisuuden oppimisympäristöt mahdollistavat TKIO-integraation. Vasu. Karelia-ammattikorkeakoulun verkkojulkaisu. <https://vasu.karelia.fi/2020/11/12/tulevaisuuden-oppimisymparistot-mahdollistavat-tkio-integraation/>. 16.4.2022.
- Koivuniemi, T. & Suominen, S. 2019. Havainnointia tutkimuksessa, työelämässä ja oppimisympäristöissä. LAMK Pro. <http://www.lamkpub.fi/2019/05/21/havainnointia-tutkimuksessa-tyoelamassa-ja-oppimisymparistoissa/>. 30.10.2022.
- Koskinen, I., Ruuska, M. & Suni, T. 2018. Tutkimuksesta toimintaan. Tieteentekijän opas viestintään ja vaikuttamiseen. Helsinki: Art House Oy.
- Koukka, H. AR, VR, MR – Mitä ihmettä? Lahti: Lahden Ammattikorkeakoulu. https://lab.fi/sites/default/files/2018-10/AR-VR-MR-Mita-ihmetta_Henri-Koukka_digimatch-I_13-2-2018.pdf. 5.10.2021
- Laakso, M. 2022. Sanapilvet opetuksessa. Matleenan blogi. <https://www.matleenalaakso.fi/2020/03/sanapilvet-opetuksessa.html>. 18.4.2022.
- Lindgren, J., Mokka, R., Neuvonen, A. & Toponen, A. 2019. Digitalisaatio. Murroksen koko kuva. Helsinki: Tammi.
- Markoff, H., Turkka, S., Seppänen, V. & Granberg, A. 2021. MLC. Multilocation classroom. Pedagoginen käsikirja. DigiCampus. https://info.digicampus.fi/wp-content/uploads/sites/17/2021/03/MLC_kasikirja_2021.pdf. 8.11.2022.
- Martela, F. 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 1–38. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>. 1.5.2021
- Numminen-Päiväläinen, A. & Pirhonen, B. 2020. Aivoergonomia avuksi asiantuntijatyössä. Hämeenlinna: Hämeen Ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020040210189>. 15.9.2022.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 2014. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pantsari, J. 2022. Uusi etäosallistumisen mahdollisuus avaa Simulan eri koulutusalojen ja työelämän käyttöön. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu. <https://karelia.fi/2022/04/uusi-etaosallistumisen-mahdollisuus-avaa-simulan-eri-koulutusalojen-ja-tyoelaman-kayttoon/>. 11.5.2022.
- Pipping, R. 2018. Digitaalinen henkilöstöjohtaminen. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö. <https://urly.fi/2eqF>. 5.10.2021.
- Pursiainen, V. 2018. Henkilöstöjohtamisen trendit Pohjois-Karjalan talousalueella. Karelia ammattikorkeakoulu. Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen. Opinnäytetyö. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018101215952>. 30.10.2022.
- Rokkila, M., Hyttinen, M. & Sihvo, P. 2021. Tulevaisuuden Työ -hanke on käynnistynyt. Tulevaisuuden Työ -hanke. Blogi. 2.3.2021 <https://tulevaisudentyo.karelia.fi/blogi/>. 14.4.2022.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Kvalitatiivisten menetelmien tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. 4.10.2022.
- Salmenkivi, S. 2012. Digitaalitodellisuus. Seuraava murros on täällä. Helsinki: Talentum.
- Salovaara, P. 2018. Riisuttu organisaatio. Itseohjautuvuus ja monikollinen johtajuus maailmassa, joka on kyllästynyt hierarkioihin. Helsinki:

- Renesans. [https://www.renesans.fi/wp-content/uploads/2021/10/Riisuttu-organisaatio -Perttu-Salovaara.pdf](https://www.renesans.fi/wp-content/uploads/2021/10/Riisuttu-organisaatio-Perttu-Salovaara.pdf) . 17.11.2022.
- Stettner, M. 2021. Avoid Brainstorming Busts: Get Ideas Without Wasting Time. Investor's Business Daily. <https://urly.fi/2zOO>. 18.4.2022.
- Smith, P. & Rees, G. 2021. Strategic human resource management: an international perspective. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa. <https://globaalikasvatus.fi/wp-content/uploads/sites/6/2021/08/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>. 21.4.2021.
- Tulevaisuuden Työ -hanke. 2022. Blogi. Tulevaisuuden Työ -hanke on käynnistynyt. 2.3.2021 <https://tulevaisuudentyo.karelia.fi/blogi/>. 14.4.2022.
- Tustain, J. 2018. The Complete Guide to VR & 360 Photography. Lontoo: Octopus Publishing Group.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. 27.7.2022
- Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. 2022. Etätyö. Työsuojelu.fi. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>. 17.10.2022.
- Vatanen, A. 2022. Vuorovaikutusaineistot. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/vuorovaikutusaineistot/>. 25.8.2022.
- Venhe, R. 2020. Etäteknologiat haltuun ennen Base Campin syksyn 2020 yrittäjyyden intensiivivalmennuksia. Karelia-blogit. <https://urly.fi/2oV8>. 10.1.2022.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoria ja trendit. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.
- Vuori, J. 2022. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>. 1.9.2022.

Havainnointilomake

Fyysinen ympäristö	
Osallistujien käyttäytyminen (esim. yleinen tunnelma)	
Kuultuja kommentteja tulevaisuuden työhön / henkilöstöjohtamiseen liittyen	
Kuultuja kommentteja laitteiden käytettävyydestä (esim. helppo / vaikea käyttää)	
Kuultuja kommentteja toivotusta toiminnallisuudesta	
Ideoita käyttömahdollisuuksiksi	
Kiinnostus laitteistoja kohtaan	
Tutkijan omat havainnot	

Haastattelukysymykset, sähköpostihaastattelu

1. Vaikutelmat. Millaiset vaikutelmat sinulle jäi laitteistoista, joihin tutustuimme työpajassa 26.4.? (Canvas Studio -suunnittelutila, Multilocation Classroom / jaettu luokkatila, Simula eli simulaatioluokka ja -debriefingtila sekä yhteissuunnittelutila D212).
2. Odotukset. Millaisia odotuksia tai toiveita tekniikkaa kohtaan sinulla on tulevaisuuden työtä ajatellessa?
3. Mahdollisuudet. Mitä tulevaisuuden mahdollisuuksia näet uudessa teknologiassa? Mitä lisäarvoa tällaiset laitteistot tai esimerkiksi virtuaalitekniologia mielestäsi tuo henkilöstöjohtamiseen? Entä omaan työhösi?

Haastattelukysymykset, ryhmähaastattelu

1. Mikä Karelia-ammattikorkeakoululle rakennetuista uusista oppimis- ja työskentelytiloista tai laitteista herättää eniten innostusta tämänhetkisen kokemuksen perusteella?
2. Mikä tiloista on oma suosikkisi ja miksi?
3. Ensivaikutelmat tilojen käyteenottoon liittyen, onko tullut yllätyksiä, millaisia?
4. Millaisia keinoja olette ammattikorkeakoululla / hankkeessa käyttäneet käyttäjien teknisten taitojen lisäämiseksi?
5. Kerro, mitä tällaisten työkalujen käyttö tai käytön aloittaminen vaatii työelämän toimijoilta.
6. Tässä opinnäytetyössä käsittelen johtamista ja sitä, miten näitä tiloja voisi käyttää hyödyksi erityisesti henkilöstöjohtamisessa. Mitä ajatuksia tämä herättää?
7. XR-lab ei ollut vielä valmiina tämän opinnäytetyön kenttävaiheessa, mutta mitä tulevaisuuden mahdollisuuksia virtuaalitekniologia mielestänne tarjoaa työelämälle?
8. Onko vielä jotain, mitä haluaisit sanoa tähän liittyen?