

Kirsi Iltanen

YHTEISÖOHJAUTUVUUS HYBRIDITYÖSSÄ

Opinnäytetyö

Matkailu- ja ravitsemisalan ammattikorkeakoulututkinto

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutus (amk)

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	restonomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Kirsi Iltanen
Työn nimi	Yhteisöohjautuvuus hybridityössä
Toimeksiantaja	Virtuaalinen työnopastus ja perehdyttäminen palvelualalla -hanke
Vuosi	2022
Sivut	71 sivua, liitteitä 12 sivua
Työn ohjaaja(t)	Eeva Koljonen, Katariina Kovanen

TIIVISTELMÄ

Työn organisointitavat ovat muuttuneet covid-19-pandemian myötä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää etä- ja lähityömallia yhdistävässä hybridityössä hyväksi havaittuja yhteisöohjautuvuutta edistäviä toimintamalleja. Keväällä 2022 toteutetun tutkimuksen kohderyhmänä oli Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Xamkin TKI-toiminnan Älykkäät, käyttäjäkeskeiset ruokapalvelut -osaamiskärki eli Ruokatiimin viisitoista hankeasiantuntijaa.

Tutkimusongelmana oli, miten nykyinen hybridityömalli koetaan kohderyhmässä sekä oman työn että tiimityön näkökulmasta. Asiantuntijat joutuivat äkillisesti siirtymään etätöihin virtuaaliseen työympäristöön pandemian pakotomana. Rajoitusten jälkeen etä- ja hybridityön suosiminen yleistyi. Hybridityömallissa korostuvat itse- ja yhteisöohjautuvuustaidot. Monipaikkainen työ voi vaikuttaa negatiivisesti yhteisöllisyyden tunteeseen, jos yhteiset käytänteet eivät ole selvillä.

Tutkimuskysymyksenä oli: miten yhteisöohjautuvuus onnistuu hybridityössä. Täsmentävinä apukysymyksinä oli: Mitä hyötyä tai haittaa asiantuntijoiden mielestä on eri työn organisointitavoissa? Mitä vaikutuksia itse- tai yhteisöohjautuvuudella on yksilölle tai tiimille?

Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin strukturoidulla lomakekyselyllä. Kyselyn teemoja olivat työn organisointitavat, virtuaalinen työympäristö, motivaatio ja voimavarat omassa työssä sekä tiimin yhteenkuuluvuus. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena ilman otantaa. Kyselyaineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin Webropol-kyselytyökalua hyödyntäen.

Tuloksista ilmenee hankeasiantuntijoiden kaipaavan tarkennuksia hybridityöohjeisiin, milloin olla läsnä ja milloin etänä. Hankeasiantuntijat arvostavat etätöissä omaa työrauhaa vaihtelevissa työtehtävissään, mutta tarvitsevat yhteisiä lähitapaamisia yhteisöllisyyden kasvattamiseen sekä luovaan ideointiin ja kehittämistyöhön. Tulosten perusteella yhteisöohjautuvuutta voidaan kehittää sopimalla yhdessä tasa-arvoiset toimintatavat hybridityöhön. Sisäisesti motivoituneen yksilön vapaus tehdä työnsä haluamallaan tavalla ei poissulje muiden empaattista huomioimista ja tukemista eikä yhteisten päämäärien tavoittelua. Yhteisöohjautuvuutta on mahdollista kehittää ja ylläpitää sekä virtuaalisesti että kasvotusten. Yhteisöllisyyden luomiseen tarvitaan sekä virallisia ja epävirallisia tapaamismuotoja.

Asiasanat: hybridityö, etätö, lähityö, yhteisöohjautuvuus, itseohjautuvuus, virtuaalinen työympäristö

Degree title	Bachelor of Hospitality Management
Author (authors)	Kirsi Iltanen
Thesis title	Team's self-management in hybrid work
Commissioned by	Digital guidance at work -project
Time	2022
Pages	71 pages, 12 pages of appendices
Supervisor	Eeva Koljonen, Katariina Kovanen

ABSTRACT

The work organization methods have changed with the COVID-19-pandemic. The objective of this thesis is to identify practice-proven operating models which indicate how to develop and enhance a team's self-management in hybrid work (a compound of remote and non-remote work). The research was carried out in the spring of 2022. The target population of the research was RDI experts working in the project Smart, user-centred food services at South-Eastern Finland University of Applied Sciences.

Due to COVID-19-pandemic, RDI experts were forced to move to remote work to a virtual work environment in a rapid schedule. Remote and hybrid work were more preferred after the restrictions had ended. Self-determination skills are emphasized in hybrid work. Multi-local work may have a negative effect on the sense of community if mutual procedures are unclear. Hence, the research problem of this thesis was: what is the target population's view on present hybrid work model from an individual and from a team level perspective?

The research question was: how does a team's self-management succeed in hybrid work? Auxiliary questions were: What benefits or disbenefits do employees experience in diverse work organization methods? What are the effects of self-management at an individual or at a team level?

This research was carried out with a quantitative method. The research material was collected using a structured survey. The survey was divided into themes: work organization methods, virtual work environment, motivation and resources in one's own work and sense of team community. The survey data was analysed with statistical methods using Webropol online survey tool.

The results indicate that project experts expect improvements to hybrid work guidelines, recommendations when to be remote or non-remote. In remote work the project experts value the focus and silence required by their variable tasks. In their opinion it is essential to have the opportunity to meet co-workers face-to-face. It is necessary for creative and developing cooperation and for building up team spirit. The results indicate it is possible to develop any team's self-management with mutually agreed equal operating models. An individual's intrinsic motivation does not prevent the ability to empathize with others or the pursuit of common goals. A team's self-management can be maintained or built in a virtual working environment or face-to-face. Official and unofficial meetings are both needed to help raise the sense of community.

Keywords: hybrid work, remote work, self-determination, self-management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TAVOITE JA TOIMENKSIANTAJAN ESITTELY	7
2.1	Opinnäytetyön tavoite	7
2.2	Toimeksiantajan esittely	8
3	TYÖN ERI ORGANISOINTITAVAT	9
3.1	Lähityö, etätyö ja hybridityö	9
3.2	Virtuaalinen työyhteisö ja -ympäristö	11
3.3	Työn eri organisointitapojen nykytilanne ja tulevaisuus	12
3.4	Hybridityön nykytilanne ja tulevaisuus	13
4	ITSEOHJAUTUVUUSTEORIA.....	16
4.1	Itseohjautuvuusteoria.....	16
4.2	Sisäinen motivaatio.....	18
5	ITSEOHJAUTUVUUS JA YHTEISÖOHJAUTUVUUS	20
5.1	Itseohjautuvuus työn organisointitapana.....	20
5.2	Itseohjautuva yksilö ja yhteisöohjautuva tiimi	22
5.3	Itseohjautuvuudesta työhyvinvointia ja työnimua	25
6	TUTKIMUSASETELMA	28
6.1	Tutkimusongelma, -kysymykset ja tavoite	28
6.2	Kvantitatiivinen tutkimus	29
6.3	Aineistonkeruu ja analysointi	30
6.4	Aineiston analysointimenetelmä	32
6.5	Tutkimuskohde	34
7	TUTKIMUSTULOKSET	36
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	60
9	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA POHDINTA.....	64
9.1	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	64
9.2	Pohdinta	65

LÄHTEET.....	67
--------------	----

LIITTEET

Liite 1. Kyselyn saate

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. Yhteisöohjautuvuus hybridityössä eri näkökulmista

1 JOHDANTO

Työskentelin projektiharjoittelijana Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Xamkin TKI-toiminnan Virtuaalinen työnopastus ja perehdyttäminen palvelualalla 2020–2023 -hankkeessa osana opintojani syksyllä 2021. Samalla ilmeni, että hanke voisi olla opinnäytetyön toimeksiantajana. Tutustuin muihin Älykkäät, käyttäjäkeskeiset ruokapalvelut -osaamiskärjen hankkeisiin ja asiantuntijoihin. Tunsin itseni tervetulleeksi, vaikka olin tilapäinen projektiharjoittelija. TKI-hankeasiantuntijat olivatkin erinomainen kohderyhmä tutkimukselle.

Teknologia ja digitalisaatio ovat vaikuttaneet moniin työn eri osa-alueisiin globaalisti tällä vuosituhannella. Kukaan ei osannut odottaa covid-19-pandemian aiheuttamaa rajua muutosta työn organisointiin eli pakotettua ja äkillistä digiloikkaa etätöihin virtuaaliseen työympäristöön. Pandemian vaikutuksesta, etätöiden suosio on kasvanut ja organisaatioissa on tehty etätöiden mahdollistavia teknologisia muutoksia. Pandemiarajoitusten jälkeen työelämässä yleistyi hybridityömalli, jossa etä- ja lähityöskentelymuodot yhdistyivät.

Pärjätäkseen muuttuvassa nykytyöelämässä työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta. Organisaatiotutkimukset ovat käsitelleet vuosikymmeniä yksilön itseohjautuvuutta, jonka rinnalle on muodostunut tiimin itseohjautuvuutta paremmin kuvaava yhteisöohjautuvuus-käsite. Näiden käsitteiden tunnettuus tai ymmärrys vaihtelee käytännössä työelämässä eri organisaatioissa. Tutkimuskirjallisuudesta ilmeni, miten monin eri tavoin nämä käsitteet voidaan nähdä eri konteksteissa. Myös työn organisointitapojen käsitteiden (lähi-, etä- ja hybridityö) merkitykset ovat epäselviä tai vaihtelevia eri organisaatioissa. Edellä mainitut käsitteet on operationalisoitu opinnäytetyössä eli niiden merkitys ja ymmärrettävyys on selvennetty kyseisessä kontekstissa.

Teoreettisen viitekehyksen muodostavat itseohjautuvuusteoria sekä siihen pohjautuvat käsitteet itse- ja yhteisöohjautuvuus. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruu tapahtui lomakekyselyllä, joka sisälsi strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Ilman otantaa toteutetun kokonaistutkimuksen kohderyhmänä toimi Xamkin Älykkäät, käyttäjäkeskeiset ruokapalvelut -osaamiskärjen TKI-hankeasiantuntijat. Kyselyaineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin Webropol-työkalua hyödyntäen.

2 TAVOITE JA TOIMENKSIANTAJAN ESITTELY

2.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli, miten nykyinen pandemiarajoitusten jälkeinen etä- ja lähityötä yhdistelevä hybridityömalli on koettu kohderyhmässä sekä oman työn että tiimityön näkökulmasta. Kohderyhmänä olleen Xamkin Ruokatiimin TKI-asiantuntijat työskentelivät ennen pandemiaa lähityössä virtuaalisessa työympäristössä, siirtyen hybridityömalliin kuten monessa muussakin organisaatiossa oli tehty rajoitusten jälkeen. Sopeutuminen uuteen normaaliin eli hybridityöhön vaatii työntekijöiltä yksilötasolla itseohjautuvuustaitoja ja tiimitasolla yhteisohjautuvuustaitoja. Epäselvät tai puuttuvat toimintatavat vaikuttavat negatiivisesti työyhteisön yhteisöllisyyden tunteeseen, mikä näkyy lopulta heikentyneenä tiimin tuottavuutena.

Tutkimuskysymyksenä oli: miten yhteisohjautuvuus onnistuu hybridityössä? Apukysymyksinä oli: Mitä hyötyä tai haittaa työntekijöiden mielestä on eri työn organisointitavoissa? Mitä vaikutuksia itse- tai yhteisohjautuvuudesta on yksilölle tai tiimille?

Tavoitteena oli selvittää kyselytutkimuksen avulla kohderyhmän Ruokatiimin mielipiteitä ja kokemuksia työn eri organisointimuodoista sekä itse- ja yhteisohjautuvuuden toteutumisesta ja yhteisöllisyyden tunteesta virtuaalisessa työympäristössä. Hybridityössä ilmenneiden onnistumisten ja haasteiden selvittämisen lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli aktivoida Ruokatiimi pohtimaan omaa ja yhteistä toimintaa tiimissä, etenkin vuorovaikutuksen ja tiedonjakamisen sekä vertaistuen ja -mentoroinnin mahdollisuuksia. Kyselyn tuloksia hyödynnetään Ruokatiimin sisäisessä kehitystyössä tutkimusryhmäpäällikkö Teija Rautiaisen johdolla sekä toimeksiantajan Virtuaalinen työnopastus ja perehdyttäminen palvelualalla 2020–2023 -hankkeen tuotoksissa.

Tuloksista havaittuja onnistuneita toimintamalleja ja kehitysehdotuksia jaetaan toimeksiantajan Virtuaalinen työnopastus ja perehdyttäminen palvelualalla -hankkeen asiakasyrityksille sekä muille Etelä-Savon alueen yrityksille. Havaittuista toimintamalleista tulee olemaan hyötyä esihenkilöille ja työyhteisöille, jotka työskentelevät monipaikkaisesti hybridityössä vuorovaikutuksen tapahtuessa virtuaalisessa työympäristössä.

2.2 Toimeksiantajan esittely

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Xamkin tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI) jakautuu Digitaalinen talous-, Kestävä hyvinvointi-, Metsä, ympäristö ja energia- sekä Logistiikka ja merenkulku -vahvuusaloihin. Nämä neljä eri Xamkin TKI-toiminnan vahvuusala työllistivät 322 henkilöä vuonna 2021 toimien lähes 300 hankkeessa, joista noin 20 % oli kansainvälisiä hankkeita. Vuonna 2021 Xamkin TKI-toiminnan menot olivat 30,7M€ ja ulkoinen tutkimusrahoitus 18,8M€. TKI-toiminnan tavoitteena on alueen kehittäminen ja elinvoiman vahvistaminen tukemalla yrityksiä. (Xamk 2022.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Virtuaalinen työnopastus ja perehdyttäminen palvelualalla 2020–2023 -hanke, joka kuuluu Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Xamkin TKI-toiminnan Kestävä hyvinvointi -vahvuusalan Älykkäät, käyttäjäkeskeiset ruokapalvelut -osaamiskärkeen eli Ruokatiimiin. Toimeksiantajan yhteyshenkilöinä toimivat hankkeen projektipäällikkö Katariina Kovanen ja TKI-asiantuntija Teemu Pulkkinen. Tutkimusryhmäpäällikkö Teija Rautiainen toimii yhteyshenkilönä Älykkäät, käyttäjäkeskeiset ruokapalvelut -osaamiskärkeen liittyvissä asioissa. (Kovanen 2022.)

Virtuaalinen työnopastus ja perehdyttäminen palvelualalla 2020–2023 -hankkeen päärahoittajana toimii Euroopan sosiaalirahaston (ESR) Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 Suomen rakennerahasto-ohjelma, Etelä-Savon ELY-keskuksen hallinnoimana. Kokonaisvaltaisena hankkeen tavoitteena on tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen Etelä-Savon alueen palvelualalla, erityisesti matkailu- ja ravitsemisalan yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa. Lisäksi hankkeen tavoitteena on tehdä työpaikat tietoisiksi digiohjauksen mahdollisuuksista perehdyttämisessä ja työnopastuksessa sekä tuoda uusia digitaalisia välineitä hyödyntäviä toimintatapoja, joita pilotoidaan käytännössä. (Kovanen 2022.)

Hankkeen konkreettisina tavoitteina on digitaalisuuden kehittämisen lisäksi lisätä työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemaa työn mielekkyyttä, vahvistaen tasa-arvoisuutta eri toimipisteillä sijaitseville työntekijöille sekä parantaen ohjauksen saatavuutta, saavutettavuutta ja oikea-aikaisuutta. Yritysten ja julkisten organisaatioiden kasvanut ymmärrys ja tietämys erilaisista toimintatavoista

vaikuttaa positiivisesti työn laatuun ja toimintatapoihin, tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Konkreettiset toimenpiteet on jaettu neljään teemalliseen työpakettiin. Työpaketeissa 1–3 käsitellään digitaalisuuden mahdollisuuksia ja kehittämistarpeita perehdyttämisessä ja työnohjauksessa, huomioiden mahdolliset ennakkoluulot ja nykyisen osaamistason. Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään neljännen työpaketin teeman mukaisesti vertaisoppimiseen, toimintatapojen ja -mallien levittämiseen sekä jatkokehittämiseen. (Kovanen 2022; Xamk TKI 2022.)

3 TYÖN ERI ORGANISOINTITAVAT

3.1 Lähityö, etätyö ja hybridityö

Monipaikkaisen työn mahdollistamat joustavat työskentelytavat sekä viimeistään covid-19-pandemian tuottama lyhyellä varoitusaikalla tapahtunut digiloikka etätöineen ovat viime vuosina muokanneet työn organisointitapoja koskettaen eri aloja. Näihin liittyviä käsitteitä ja määritelmiä saatetaan käyttää eri tavoin eri yhteyksissä, joten niitä on syytä tarkentaa.

Lähityö on työskentelymuoto, jossa työntekijä toimii työnantajan tarjoamassa fyysisessä tilassa sovittuna työaikana eli työn teko ja vuorovaikutus tapahtuu kasvotusten työyhteisön, asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden kanssa. Huomioitavaa on, että lähityö käsitetään sosiaali- ja terveystieteillä sekä rikosseuraamustyössä asiakkaan lähelle menemistä hoito-, tuki- tai auttamistilanteissa. Vaihtoehtoisesti voidaan käyttää termiä läsnätyö, jolla viitataan korostetummin fyysiseen läsnäoloon. Läsnätyöllä voidaan myös tarkoittaa yhteisöllisyyteen pyrkivää etätyötä, jossa tuodaan esille etäyhteyksin työskentelevien tasavertaisuutta läsnä oleviin, vaikkakin vuorovaikutus tapahtuisikin digitaalisesti. Sekä lähityö- että läsnätyötermejä käytetään alan julkaisuissa ja keskusteluissa. (Makkonen-Craig 2021.) Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä lähityö kasvotusten tapahtuvasta työskentelystä ja vuorovaikutuksesta.

Paikkasidonnainen työ voi luonteensa perusteella olla täysin sidottu tiettyyn fyysiseen tilaan, työvälineisiin, aineistoihin tai asiakkaisiin (Makkonen-Craig 2021; VM 2021). Kaikkia palvelualojen töitä ei ole mahdollista toteuttaa virtuaalisesti, ne ovat siten paikkasidonnaisia vaatien palveluntarjoajan ja -käyttäjän samanhetkisen fyysisen läsnäolon.

Termi monipaikkainen työ on uudehko käsite (Makkonen-Craig 2021). Kehittyneen tieto- ja viestintäteknologian myötä työtä voi tehdä joustavasti siellä, missä se on tarkoituksenmukaisinta – työnantajan päätoimipaikan lisäksi työnantajan eri paikkakunnilla sijaitsevilla toimipisteillä, toimistohotellissa, asiakkaan tai yhteistyökumppanin tiloissa, liikennevälineissä tai mökillä (TTL 2020). Monipaikkaista työtä voidaan kutsua myös hajautetuksi työksi ja se voidaan laskea etätyöksi (TTK 2018). Työtä voidaan myös tehdä paikkasidonnaisesti lähityössä työnantajan maantieteellisesti eri toimipaikoissa, jolloin kyseessä ei ole etätyö. Huomioitavaa on, että työntekijöiden työskennellessä paikkasidonnaisesti ja monipaikkaisesti, esihenkilöltä vaaditaan etäjohtamistaitoja. Etäjohtamismallia tarvitaan aina, kun esihenkilö ja johdettava ovat fyysisesti eriaikaisesti eri paikoissa. (Valtonen 2021.)

Etätyö on joustavaa, vapaaehtoisuuteen perustuvaa ansiotyötä, jota voidaan työnantajan ja työntekijän yhteisen sopimuksen mukaan tehdä paikasta ja ajasta riippumatta muualla kuin työnantajan tarjoamassa toimipaikassa (Työsuojeluhallinto 2020). Työaikalain 1.1.2020 uudistumisen myötä työajan käsite ei enää ole sidottu toimipaikkaan, jossa työtä tehdään. Näin myös etätyö on nykyään työaikalain piirissä. Epäselvyyksien välttämiseksi, suosituksena on, että etätyöstä tehdään kirjallinen sopimus, josta selviää pelisäännöt. (YTN 2021.) Työnantaja voi edellyttää tiettyjen työtehtävien suorittamista työnantajan osoittamissa tiloissa, esimerkiksi tietoturvasyistä (VM 2021).

Hybridityö on yhdistelmä lähi- ja etätyömalleja. Osa työntekijöistä voi olla lähitöissä työnantajan toimipaikassa, osan työntekijöistä työskennellessä etänä haluamastaan paikasta. Ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa muotoilla hybridityötä, jokainen organisaatio muokkaa käytännöt omien tarpeiden mukaan. Hybridityön käsite on toistaiseksi vakiintumaton: samassa yhteydessä saataan käyttää myös termiä monipaikkainen tai hajautettu virtuaalityöyhteisö kuvaamaan tiimejä, jonka jäsenet työskentelevät eri toimipaikoissa tai maissa, kuitenkin osan tiimin jäsenistä työskennellessä säännöllisesti yhdessä lähityössä samassa toimipaikassa. (TTL 2020; TTK 2019.) Jälleen on huomioitavaa, että työntekijöiden ollessa vaihtelevasti lähi- ja etätöissä eli hybridityössä, esihenkilöltä vaaditaan yhtä lailla niin lähi- kuin etäjohtamistaitoja (Valtonen 2021).

Käytetään sitten työn organisointitapaa kuvailemaan etä-, monipaikkainen-, hajautettu- tai hybridityö-termiä, se voi olla jatkuvaa, säännöllistä tai erikseen sovittavissa oleva työmuoto. Jokainen organisaatio voi siis määritellä itselleen parhaiten toimivan tavan.

3.2 Virtuaalinen työyhteisö ja -ympäristö

Virtuaalinen työympäristö sisältää eri teknologiaratkaisujen ja -välineiden, sovelluksien ja alustojen toiminnan, joka tapahtuu eri käyttöliittymien avulla. Virtuaalinen työympäristö tarkoittaa käytännössä kaikkea vuorovaikutusta ja kommunikointia, joka tapahtuu sähköisten eli digitaalisten työvälineiden avulla. Esimerkiksi kaikki chat-pikaviestein, sähköpostitse, puhelin- tai videoneuvotteluilla (esim. Outlook, Teams, Zoom, Facebook, WhatsApp) tapahtuva kommunikointi on siis virtuaalista. (TTK 2019.) Erään määritelmän mukaan virtuaalinen työympäristö on työpaikka, joka on olemassa internetin avustuksella digitaalisessa eli sähköisessä maailmassa, ei fyysisessä muodossa (Paidant 2019).

Virtuaalisen työympäristön käsitettä ei tule sekoittaa virtuaaliseen todellisuuteen, jossa käyttäjä toimii erillisten VR-lasien avustuksella täysin keinotekoisessa, mutta aidon kaltaisessa ympäristössä. Kyseessä ei myöskään ole lisätty AR-todellisuus, jossa todellisuus ja keinotekoinen visualisoitu ympäristö yhdistyvät sovelluksen tai selaimen avulla. (VR Workshop Helsinki 2021.) AR-todellisuuden toimintaperiaate voi olla monelle tuttu vuonna 2016 julkaistusta Pokémon GO-pelisovelluksesta (Tecci 2021).

Virtuaalinen työyhteisö sijaitsee hajautettuna fyysisesti eri paikoissa, mahdollisesti jopa eri paikkakunnilla tai eri maissa (TTK 2018). Virtuaalisesta työyhteisöstä voidaan käyttää myös termejä monipaikkainen tai hajautettu työ sekä etä- tai virtuaalitiimi (Eklund ym. 2019, 177). Termistö ei ole vielä täysin vakiintunut, alan kirjallisuudessa ja tutkimuksissa näitä termejä ja käsitteitä käytetään joko samaa tai lähes samaa asiaa tarkoittamaan.

3.3 Työn eri organisointitapojen nykytilanne ja tulevaisuus

Etätyöstä on puhuttu työelämässä jo 1970-luvun öljykriisistä lähtien. Teknologian kehitys on mahdollistanut etätyön joissakin työpaikoissa 1990-luvulta lähtien. Vuonna 2007 ajasta ja paikasta riippumaton etätyö katsottiin vielä harvinaiseksi, jopa elitistiseksi mahdollisuudeksi, joka kytkeytyi korkeaan autonomian ja auktoriteetin asteeseen sekä hyvään palkkaukseen ja koulutustasoon. (Mamia & Melin 2007, 58–59.)

Tilastokeskus on aloittanut seuraamaan työolotutkimuksissaan etätyön yleisty- mistä vuonna 1997, jolloin vain 4 % palkansaajista kertoi tekevänsä etätyötä. Vuonna 2018 etätyötä tekevien palkansaajien osuus oli 22 %. Covid-19-pandemian aikana vuoden 2021 keväällä pelkkää etätyötä tekeviä oli 41 %, minkä lisäksi 8 % palkansaajista ilmoitti tehneensä jossakin vaiheessa pandemiaa etätöitä. Puolet suomalaisista palkansaajista on siis tehnyt etätöitä jossain vaiheessa pandemiaa. Ylemmistä toimihenkilöistä 79 % ja alemmista toimihenkilöistä 40 % teki pelkkää etätyötä, työntekijöistä vain 4 %. (Tilastokeskus 2021 40–41.)

Tilastokeskuksen tekemän Koronakriisin vaikutukset työelämään -kyselytutkimuksen mukaan vuonna 2018 vähintään yhtä digitaalista laitetta tai sovellusta käytti 83 % palkansaajista, vuonna 2021 osuus oli yli 90 %. Keväällä 2021 reaaliaikaisia pikaviestintävälineitä tai chat-sovelluksia, kuten Teams tai WhatsApp, ja etätapaamisia mahdollistavia välineitä käytti käytännössä kaikki etätyötä tekevät. Sähköisiä työtiloja käytti 95 %. Vastaavasti pelkkää lähityötä tekevästä jopa puolet käytti myös sähköisiä työtiloja sekä etätapaamisia mahdollistavia välineitä. Kaksi kolmesta käytti reaaliaikaisia pikaviestintävälineitä. Nouseva trendi on myös ollut käytettävien digilaitteiden määrä, keväällä 2021 palkansaajista 55 % kertoi käyttävänsä 3–4 laitetta tai sovellustyyppiä, kun vuonna 2018 vastaava osuus oli ollut 44 %. (Tilastokeskus 2021, 28–30.)

Covid-19-pandemian aiheuttama digiloikka pakotti monet yritykset siirtymään pikaisella aikataululla etätöihin vaihtelevin taidoin ja välinein niin organisaatio-, esihenkilö- kuin yksilötasolla. Pandemiarajoitusten hellittäessä työntekijät ovat osin palanneet lähitöihin, mutta ehtivät oppia nauttimaan etätyön hyödyistä;

joustavuudesta ja itsenäisyydestä sekä lisääntyneestä vapaa-ajasta työmatkojen puuttuessa. Pandemian aikana etätöitä tehneistä palkansaajista 90 % haluaisikin jatkaa etätöiden tekoa vähintään neljäsosan työajasta eli käytännössä hybridityössä. Yleisin perustelu toiveesta osittaiselle lähityölle oli etätöissä puuttuva työyhteisö voimavaratekijänä. (Tilastokeskus 2021, 53, 184.)

Hybridityö-termi yleistyi pandemian myötä kuvaamaan lähi- ja etätöitä yhdistävää työn organisointitapaa. Kyseinen työskentelymuoto on toki ollut käytössä ennen pandemiaakin kasvavasti 2010-luvulla. Asiantuntijoiden mukaan pandemian aikainen etätö on muuttanut työelämäkulttuuria pysyvästi. Työterveyslaitoksen vanhemman tutkijan Virpi Ruuhomäen mukaan työelämän tulevaisuus on erilainen kuin ennen pandemiaa. Yleisesti käytetty termi nykyisestä työskentelytavasta on ”uusi normaali”. Pandemian aikana käsitys etätöistä on muuttunut. Ennen pandemiaa työnantajilla on saattanut olla negatiivinen käsitys etätöiden toimivuudesta. Esihenkilöt ovat saattaneet epäillä, tehdäänkö töitä laisinkaan etänä ollessa. Johdettavilla on saattanut olla virheellinen asenne etätöpäivän tarkoittavan ylimääräistä palkallista vapaapäivää, jolloin voi vaikka golfata tai hoitaa henkilökohtaisia asioita, kunhan on tarvittaessa tavoitettavissa puhelimitse. (Onali 2021.)

Ajattelu- ja toimintatapojen muuttumisen lisäksi teknologian ja etenkin tietoturvan kehittyminen on mahdollistanut toimivan etätöskentelyn (Onali 2021). Etätöiden hyödyiksi nähdään myös sen vaikutus ilmastonmuutokseen työmatkaliikenteen vähentyessä niin paikallisella kuin globaalilla tasolla, mikä parantaa myös työnantajien ympäristövastuullisuutta ja houkuttelevuutta rekrytoinnissa (TTL 2020).

3.4 Hybridityön nykytilanne ja tulevaisuus

Hybridityöstä on tullut megatrendi. Suurimmalla osalla yrityksistä on jo hybridityöstrategia, muttei kaikilla. Pandemian etätökokeilu on osoittanut kyseisen työskentelymuodon voivan olevan tuottava ja se on jopa lisännyt henkilöstön työhyvinvointia. (Tuominen 2022.) Osa tutkimuksista puolestaan tuo esille työpahoinvoinnin lisääntymisen etätöiden jatkuessa. Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -hanketutkimuksen mukaan, ensimmäisen puolen vuoden pakote-

tun etätöiden aikana työntekijät tunsivat hyvinvointinsa parantuneen. Työntekijöiden mielestä työhön liittyvien itsenäisten päätösten tekeminen lisääntyi ja he tunsivat oppineensa uusia toimintatapoja, vaikuttaen positiivisesti työn imuun kokemukseen. Kuitenkin moni koki työyhteisöltä ja esihenkilöltä saadun tuen vähentyneen etätöissä, mikä vaikutti heikentävästi koettuun yhteisöllisyyteen. Samalla kotona työskennellessä taukojen pitämiset unohtuivat, työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyivät - aiheuttaen työuupumusta. Toiset saattoivat kokea etätöissä tylsistymisen tunnetta. Akavan selvityksen mukaan etätö väheni kognitiivista kuormitusta eli kiireen tuntua, usean eri asian samanaikaisista hoitamista sekä häiritseviä keskeytyksiä. Selvityksen mukaan, etätöiden negatiivinen puoli oli vuorovaikutuksen vähentyminen. (Ruohomäki 2021.)

Työterveyslaitoksen vanhemman tutkijan Virpi Ruohomäen mukaan yritykset ovat havahtuneet huomioimaan henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin, samalla johtamisen muuttuessa ihmisläheisemmäksi (Onali 2021). Työpaikoilla on olennaista miettiä tulevaisuuden hybridityöjärjestelyissä, mikä on tarkoituksenmukaisin tapa tehdä töitä - huomioiden eri näkökulmat, niin työnantajan, työntekijöiden kuin työtehtävien kannalta (Ruohomäki 2021).

Microsoftin vuosittain teettämään Work Trend Index -tutkimukseen vuonna 2022 osallistui 31 000 työntekijää, jotka olivat 31 eri maasta. Suomesta kyselyyn osallistui noin 1000 työntekijää. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös Microsoft 365 -käyttäjien toimintaa analysoimalla biljoonia tuottavuuspisteitä. Tutkimuksen mukaan johdon ja työntekijöiden näkemys työn organisoinnista ei kohtaa. Myös millenniaalien eli vuosina 1980–1995 syntyneiden Y-sukupolven edustajien sekä Z-sukupolven eli 1996–2015 syntyneiden näkemys työelämän tulevaisuudesta poikkeaa muista ikäluokista. (Microsoft 2022.)

Tutkimukseen osallistuneista suomalaisista työntekijöistä 43 % priorisoi todennäköisesti terveytensä ja hyvinvointinsa työnsä edelle verrattuna pandemiaa edeltävään aikaan. Työntekijöistä 37 % ilmoittaa mitä todennäköisemmin suunnittelevansa työnantajan vaihtamista tulevana vuotena. Vastaavasti jopa lähes puolet milleniaaleista ja Z-sukupolven edustajista harkitsee työnantajan vaihtamista. Suomalaisista yritysjohtajista 65 % onkin huolissaan, ettei uusien

hybridi- ja etätöntyöntekijöiden perehdytys ole ollut riittävää ja tarpeeksi kannustavaa. Pandemian aikana työllistyneistä työntekijöistä puolet harkitsee työpaikan vaihtamista. (Microsoft 2022.)

Suomalaisista esihenkilöistä 66 % tuntee, ettei heillä ole vaikutusvaltaa tai resursseja muutoksien toteuttamiseen ja 54 % tuntee, ettei johtajuus ja työntekijät kohtaa heidän yrityksessä. Yli puolet suomalaisista johtajista epäilee tuottavuuden laskeneen etä- tai hybridityöhön siirryttäessä. Sen sijaan työntekijöistä 79 % näkee tuottavuutensa säilyneen ennallaan tai jopa parantuneen viimeisen vuoden aikana. (Microsoft 2022.)

Suomalaisista johtajista 39 % sanoo heidän yrityksensä suunnittelevan siirtymistä täysin lähityöhön seuraavan vuoden kuluessa. Samaan aikaan suomalaisista työntekijöistä 38 % harkitsee etä- tai hybridityöhön siirtymistä seuraavan vuoden aikana ja puolestaan lähes kolmannes työntekijöistä suunnittelee siirtymistä hybridityöstä täysin etätööhön. (Microsoft 2022.)

Hybridityötä tekevistä suomalaisista työntekijöistä 44 % tuntee suurimmaksi haasteeksi selkeiden toimintasääntöjen puuttumisen. Heille on epäselvää, koska voi työskennellä etänä ja koska lähityössä. Vain 29 % tutkimukseen osallistuneista suomalaisista johtajista ilmoittaa heidän yrityksensä määritelleen yhteiset toimintasäännöt hybridityölle. (Microsoft 2022.)

Tutkimuksen mukaan hybridityömalli näyttäisi lisäävän enemmän yksinäisyyden tunnetta ja heikentävän työyhteisöllisyyttä kuin etätöymalli. Yli puolet suomalaisista hybridityötä tekevistä työntekijöistä tuntee yksinäisyyden lisääntyneen hybridityömalliin siirtymisen myötä. Etätöytä tekevistä puolet tuntee yksinäisyyden lisääntyneen etätöyöskentelyn myötä. Hybridityötä tekevistä 60 % uskoo työyhteisösuhteiden heikentyneen hybridityömalliin siirtymisen jälkeen. Vastaavasti puolet etätöytä tekevistä uskoo työyhteisösuhteiden heikentyneen etätöymalliin siirtymisen myötä. (Microsoft 2022.)

Suomalaisista työntekijöistä 43 % on avoimia ajatukselle metaversumissa sijaitsevien immersiiivisten tilojen käytöstä kokouksissa tai tiimitapaamisissa tulevaisuudessa. Kolmannes työntekijöistä voisi kuvitella toimivansa avatarin

muodossa virtuaalisissa kokouksissa tulevaisuudessa. (Microsoft 2022.) Metaversumilla tarkoitetaan yleensä internetin seuraavaa askelta: jaettava tilaa, joka lähentää fyysisen ja virtuaalisen todellisuuden rajoja. Kehittyneen teknologian myötä voimme siirtyä virtuaaliseen maailmaan metaversumin immersiiivisissä eli uppouttavissa VR/AR-todellisuuksissa. (Tecci 2021.)

Työntekijät siis kaipaavat työnteolta joustoa, mutta kaipaavat yhteisöllisyyttä ja selkeitä yhteisiä toimintasääntöjä. Etä- ja hybridityön onnistuminen perustuu-kin esihenkilön ja johdettavan väliseen luottamukseen, yhteiseen suunnitteluun ja sopimiseen sekä itsenäisen työskentelyn tukemiseen (TTL 2020). Itseohjautuvuus sekä yksilö- että työyhteisötasolla korostuu etätöissä (TTK 20).

4 ITSEOHJAUTUVUUSTEORIA

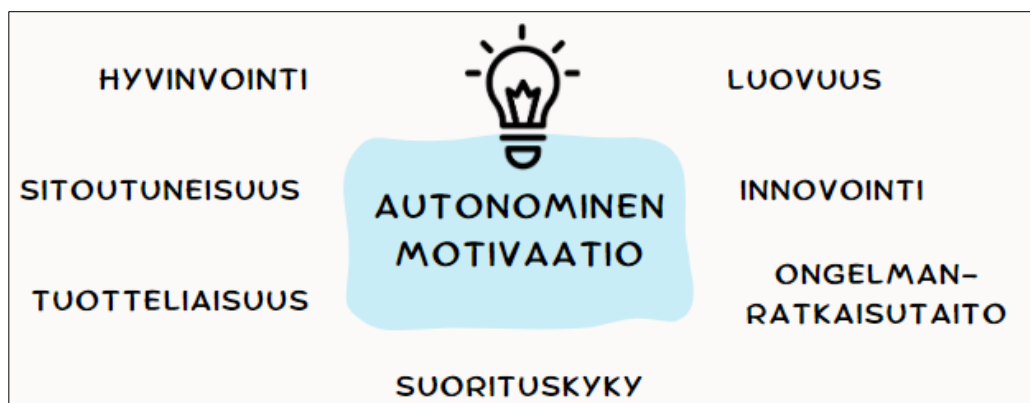
4.1 Itseohjautuvuusteoria

Edward Decin ja Richard Ryanin 1980-luvulla kehittämää self-determination theory (SDT) käännetään vaihtelevasti joko itseohjautuvuus- tai itsemääräytymisteoriaksi. SDT on Frank Martelan (2021) mielestä perustelluin ja empiirisesti tutkituin näkemys onnellisuuden peruselementeistä. Decin ja Ryanin SDT (1980; 2000) on viime vuosina ollut viitatuin psykologinen motivaatioteoria, josta julkaistaan satoja tieteellisiä artikkeleita vuositasolla. (Martela & Jarenko 2015, osa 1). Alan kirjallisuudessa ja tutkimuksissa viitataan siihen monesti 2000-luvun motivaatiopsykologian valtavirtateorian (Jarenko & Juvonen 2017, 8).

Salovaaran (2020, 54–55) mielestä soveltuvim käännös itseohjautuvuusteorian sijaan olisi itsemääräämisteoria, joka liittyy motivaatioon ja ihmisen perustarpeisiin. SDT on hänen mielestään hyvinkin käypä teoria itseohjautuvuuden tarkasteluun, mutta vain yhden kehyksen käyttäminen voi olla harhaanjohtavaa. Se ei myöskään varsinaisesti käsittele ryhmädynamiikan ilmiöitä tai miten työyhteisön toiminta rakentuu.

Deci ja Ryan keskittyivät 1980-luvulla pohtimaan erityyppisiä motivaatiotekijöitä laadullisesti, pelkästään määrällisten motivaatiotekijöiden sijaan. Havaintona oli erotella autonominen motivaatio ja kontrolloitu motivaatio toisistaan. Autonominen eli omaehtoinen motivaatio syntyy halukkuudesta, tahdosta ja

valinnanvarasta tehdä jotakin. Oli tekeminen mitä tahansa, jos tuntee sitä kohtaan aitoa kiinnostusta ja kokee sen tuottavan nautintoa ja arvoa, on henkilö mitä todennäköisemmin autonomisesti motivoitunut. Vastakohtana on kontrolloitu eli ulkoinen motivaatio: yksilö tekee jotakin, saadakseen jonkin palkinnon tai välttääkseen jonkin rangaistuksen. Ihmiset tekevät yleensä pakotetusti jotakin, koska koetaan painetta, käskemistä tai velvoitetta sen tekemiseksi. Kontrolloitua motivaatiota voisi myös kutsua keppi ja porkkana -metodiksi, joka saattaa aiheuttaa negatiivista ahdistusta ulkoa tuotettujen palkkioiden saavuttamisesta. Ihmisillä on myös tapana tavoitella tarjottua palkintoa lyhyintä mahdollista reittiä, mikä ei aina ole tuotteliain toimintatapa. Suurin osa ihmisistä mieltää motivaation tarkoittavan juuri kontrolloidun motivaation määritelmää. (Deci 2017; 2012).



Kuva 1. Autonomisen motivaation positiiviset vaikutukset (mukaillen Deci 2012; 2017)

Autonomisesti motivoituneiden ihmisten suorituskyky, hyvinvointi ja sitoutuneisuus ovat suurempia kuin ihmisillä, jotka ovat kontrolloidusti motivoituneita. Kaikilla ihmisillä on psykologisia perustarpeita: autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus, mihin itseohjautuvuusteoria ja sen sisäinen motivaatio pohjautuvat. Luomalla olosuhteet, jossa nämä peruspsykologiset tarpeet täyttyvät, ihmiset voivat paremmin ja ovat siten positiivisempia (kuva 1), mikä johtaa luovuuteen ja innovointiin sekä parempiin ongelmanratkaisutaitoihin, lisäten lopulta tuotteliaisuutta. Decin neuvo on: ”Älä kysy miten voisit motivoida muita. Kysy miten voit luoda olosuhteet, jossa muut voivat motivoida itseään.” (Deci 2017; 2012.)

4.2 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio koostuu autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta. Proaktiivinen sisäinen motivaatio saa yksilön pakottamatta hakeutumaan itseään kiinnostavien tehtävien tai aktiviteettien pariin. Mielekäs tekeminen laajentaa näkökulmia ja on energisoivaa, vastakohtana ulkoisen motivaation vastentahtoiselle ja energiaa kuluttavalle tekemiselle. Decin ja Ryanin mukaan sisäinen motivaatio on jaettavissa sisäsyntyiseen ja sisäistettyyn motivaatioon. Sisäsyntyinen motivaatio perustuu tekemisen tuottamaan nautintoon, se on vahvaa, mutta vaihtelevaa ja jopa spontaanin mielenvaltaista. Sisäistetty motivaatio perustuu omiin arvoihin ja itselle tärkeisiin tavoitteisiin, mistä on enemmän hyötyä työelämässä. (Martela & Jarenko 2014, 15.)

Autonomian eli omaehtoisuuden tunne syntyy vapaaehtoisuuden kokemuksesta. Vapauden kokemus on kuitenkin yksilöllistä, riippuen myös asiayhteydestä. Autonomiata ei voi mitata tai määritellä. (Kostamo ym. 2020, 10.) Autonomia on olennainen osa sisäistä motivaatiota. Pahimmillaan esihenkilö voi tuhota työntekijän sisäisen motivaation pakottamalla hänet tekemään työtä, josta työntekijä saattoi aiemmin olla kiinnostunut. Myös liika kontrollointi voi viedä työntekijän innostuksen työtehtävään aiheuttaen tunteen, ettei häneen luoteta. Autonominen työntekijä voi toimia osana ryhmää - omaehtoinen toiminta ei tarkoita itsekkyyttä tai itsenäisyyttä. (Martela & Jarenko 2014, 29.)

Kyvykkyys on yksilön kokemus omasta osaamisesta ja aikaansaamisesta. Koettu kyvykkyys on yhdistettävissä hyvään lopputulokseen ja tuottavuuteen työpaikalla. Työntekijän motivaatio on parhaimmillaan tilanteissa, joissa oma osaaminen eli kyvykkyys ja tehtävän haastetaso kohtaavat optimaalisella tasolla. Haasteiden tulisi olla linjassa työntekijän osaamisen kehittymisen kanssa. Liian haastavat tehtävät tai jatkuvat epäonnistumiset vievät sisäisen motivaation hyvinkin nopeasti. (Martela & Jarenko 2014, 29.) Liian vähäiset haasteet tai liian pieni työmäärä suhteessa kyvykkyyteen voivat puolestaan heikentää koettua työn merkityksellisyyttä, mikä johtaa työssä tylsistymiseen eli boreoutiin. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan asiantuntijatyössä yleisin tylsistymisen aiheuttaja oli työympäristö, ei itse työtehtävät. (Päivänen, 2015.)

Maslowin tarvehierarkian mukaisesti yhteenkuuluvuus ja sosiaaliset tarpeet ovat ihmisen kolmanneksi tärkeimpiä perustarpeita fysiologisten tarpeiden jälkeen. Olemme laumaeläimiä sisimmässämme, haluamme kuulua ryhmään ja tulla hyväksytyksi sen osana. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 8, 46.) Yhteisöllisyys vahvistaa sosiaalista pääomaa eli yhteisöllisiä piirteitä, jotka vahvistavat työyhteisön luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Yhteisöllisyyden koettua tunnetilaa kuvaa me-henki, joka perustuu työntekijöiden vapaaehtoisuuteen ja kiinnostukseen muista työkavereista, auttamalla ja huomioimalla heidät. Me-hengen kehittyminen vaatii yhdessä vietettyä aikaa, virallisessa tai epävirallisessa vuorovaikutuksessa. Samalla ylpeys omasta työstä ja yhteisöstä kasvaa. Paasivaaran ja Nikkilän (2010) mukaan yhteisöllisyyden lähtökohta on erilaisuuden hyväksyminen. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 90–91.)

Yhteisöllisyyttä ilmentävä sosiaalinen tuki on tärkeää etenkin projektityössä, jossa ei välttämättä muodostu pitkäaikaista työyhteisöä, kuten Kananen ym. (2015) sekä Suhonen ja Paasivaara (2015) tuovat esille. Sosiaalista tukea ovat muun muassa vertaistuki tai mentorointi, tietotuki sekä henkinen tuki eli halukkuus auttaa, empaattisuus, kuunteleminen ja rohkaiseminen. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 92.)

Turvallisessa sosiaalisessa ilmapiirissä huomioidaan yhteisön muodostavien eri yksilöiden näkökulmat. Deci ja Ryan tuovat esille myönteisen palautteen saamisen kasvattavan yksilön autonomian ja kyvykkyyden tunnetta. Sisäisen motivaation muodostumiseen vaikuttaa lisäksi hyvä työilmapiiri, jossa työntekijät kokevat, että heistä välitetään. Tulehtunut työilmapiiri tukahduttaa innostuksen edesauttaen työuupumuksen eli burnoutin riskiä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 46–48.)

Yhteenkuuluvuuden tunnetta ja siten työhyvinvointia lisää myös empatia. Ihmiset yleensä pyrkivät luonnostaan auttamaan muita ja sen myönteisen vaikutuksen nähdessään, myös motivaatio kasvaa. (Martela & Jarenko 2014, 29–30.) Koettuun yhteisöllisyyteen vaikuttaa kunkin yksilön tunneälyn ja sosiaalisen älyn taidot. Omien ja toisten tunteiden tunnistaminen sekä niiden käsittely edesauttavat vuorovaikutusta tiimissä. Sosiaalinen äly käsittää tilannetajua ja

ihmissuhdetaitoja; pyritään ymmärtämään ja näkemään asioita muidenkin näkökulmasta, mikä vahvistaa empaattisuutta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 24–29.)

Työelämässä sisäisen motivaation johtaminen edellyttää esihenkilöiltä hyviä sosiaalisia taitoja ja tunneälykkyyttä. Kannustaminen tulisi räätälöidä yksilökohtaisesti. Identtinen palaute voi merkitä yhdelle työntekijälle holhoamista ja toiselle positiivista innostamista. Sisäisen motivaation johtaminen onkin tasapainottelua ohjaamisen ja ohjaamatta jättämisen välillä, auttaen työntekijää löytämään omat vahvuutensa ja voimavaransa yhteisten päämäärien tavoitteeseen. Työntekijän sisäinen motivaatio tulisi huomioida jo rekrytointivaiheessa. Innostunut yksilö on kykeneväinen kasvattamaan nopeasti osaamistaan vaadittavien työtehtävien tasalle sekä on motivoitunut päivittämään osaamistasoaan myös tulevaisuudessa. Määritellyt pätevyyskriteerit täyttävä rekrytointiehdokas saattaa jättäytyä nykyiselle osaamistasolleen ilman halua kehittää ammattitaitoaan pidemmälle. (Martela & Jarenko 2014, 39–43.)

5 ITSEOHJAUTUVUUS JA YHTEISÖOHJAUTUVUUS

5.1 Itseohjautuvuus työn organisointitapana

Itseohjautuvuus on ollut vuosikymmeniä tunnettu käsite kasvatustieteiden pedagogiikassa ja sosiaali- ja terveystieteiden alalla. Itseohjautuvuus esiintyi jo 1930-luvulla sosiaalitieteilijä Luther Gulickin esittämänä kontrolloidun byrokratian vastakohtana. Organisaatiotutkimukset ovat käsitelleet autonomisia itseohjautuvia tiimejä 1940–50-luvuilta asti. Itseohjautuvuuden varsinainen kehittämistrendi organisaatioissa on alkanut 1990-luvulla ja 2000-luvun alkupuolella. (Salovaara 2020, 52–55.)

Organisaatioissa huomio on kiinnittynyt työntekijän itsensä johtamiseen ja omaan proaktiiviseen toimintaan 2000-luvulla (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 102). Nykytyöelämässä itseohjautuvuus kuvaa vaihtoehtoista työn organisointitapaa, jossa voidaan uudella tavalla jakaa vapautta, vastuuta ja valtaa organisaatiossa (Vuori 2021, 349). Perinteinen hierarkkinen käskyttävä johtamismalli ei toimi jatkuvasti uudistuvassa ja monimuotoisessa digitalisoidussa nykytyöelämässä, jossa vaaditaan luovaa asiantuntemusta, kriittistä ajattelutaitoa ja kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä (Martela 2021, 11).

Hierarkkisessa organisaatiossa byrokraattinen päätöksenteko ja -hyväksyntä on hidasta, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön motivaatioon ja intoon kokeilla uutta, heikentäen siten myös tekemisen laatua. Päätöksenteossa ei myöskään aina osata hyödyntää oman työnsä parhaiten tuntevan henkilöstön asiantuntevuutta (Martela ym. 2017, 5.) Toimivampi johtajuusmalli on ihmisten johtaminen, jonka mukaisesti johtaja innostaa, voimaannuttaa ja valtuuttaa niin yksilö- kuin ryhmätasolla kehittymään vapauttaen työntekijöiden potentiaalin. (Viitala & Jylhä 2019, 22.)

Itseorganisoituminen ei ole Martelan määritelmän mukaan identtinen itse- tai yhteisöohjautuvuuden kanssa. Radikaalisessa itseorganisoituneessa organisaatiossa ei ole esihenkilöitä laisinkaan tai heillä on hyvinkin rajoitettu valta. Maailmalla tunnetuimpia menestyksekkäästi itseorganisoituneita esihenkilöttömiä yrityksiä ovat usein esimerkkimalleina esille tuodut hollantilainen kotihoitoyritys Buurtzorg, kalifornialainen tomaatinjalostusyritys Morning Star sekä Suomessa IT-alan yritys Reaktor. (Martela 2021, 15.) Fredrik Laloux määrittelee Reinventing organizations -kirjassaan itseorganisoituneet yritykset Teal-ajattelua harjoittaviksi organisaatioiksi (Teal Suomi, 2021).

Manzin 1980-luvulla luomalla itsensä johtamisen käsitteellä tarkoitettiin alkuaan johtajien tarvetta tulla hyväksi johtajiksi ja kanssaihmisiksi. Jos haluaa johtaa muita, tulee ensin opetella johtamaan itseään (Manz & Simms 1991, 25). Nykyään Viitalan ja Jylhän (2019, 22) mukaan käsitteellä tarkoitetaan ketä tahansa, joka haluaa parantaa työnhallintataitojaan ja hyödyntää omaa potentiaalia tunnistamalla omat vahvuudet ja heikkoudet. Janne Niinivaaran (2019) mukaan itsensä johtaminen on noussut yhdeksi merkittävimmistä työelämäkyyvistä tällä vuosikaudella. Sen hyödyt korostuvat sirpaloituneessa työympäristössä, jossa työntekijöiltä vaaditaan tavoitetietoisuutta ja uudistumiskykyä loputtomien tietovirtojen ja vaihtelevien olosuhteiden ympäröimänä. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 36.)

Organisaatiotutkimuksissa on ilmennyt eriäviä mielipiteitä: ovatko itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus sama vai eri asia. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu jo vuosikausia, että näitä kahta yhdistävä tekijä eli autonomian tunne lisää motivaatiota, sitoutuneisuutta ja työssä viihtymistä vaikuttaen positiivisesti työn tuottavuuteen. Itseohjautuvuus käsitteenä ei ole vielä vakiintunut eikä sitä

ole verifioitu akateemisesti. Itseohjautuvuus-termin käyttäminen on vielä työelämässä tulkinnanvaraista organisaatioittain, mistä saattaa aiheutua väärinkäsityksiä työnantajan ja työntekijän välisessä suhteessa. (Savaspuro 2019, luku 1; Vuori 2021, 350.)

Salovaara (2020, 53) tuo vastaavasti esille, miten käytännössä puhutaan samaan aikaan sekä itsensä johtamisesta, itseohjautuvuudesta että itseohjautuvasta mallista niin yksilö-, tiimi- tai organisaatiotasolla. Käsitteet itseohjautuva johtaminen ja autonominen tiimi kuvaavat Salovaaran mielestä paremmin osana suurempaa kokonaisuutta olevan työyhteisön sisällä toimivaa itsenäistä ryhmää. Itseohjautuvuus-käsite saattaa herättää mielikuvan itsekkäästä sooloilusta. Yhteisöohjautuvuus-käsite puolestaan voi Salovaaran mielestä herättää kirjaimellisesti ajatuksen yhdessä ohjautumista yhteiseen suuntaan. Vuori (2021) selvitti fenomenografisessa tutkimuksessaan minkälaisia käsityksiä asiiantuntija- tai johtamistehtävissä toimivilla henkilöillä on itseohjautuvuudesta. Tuotoksena löytyi neljä erilaista kuvauskategoriaa, mikä kuvaa käsitteen vakiintumattomuutta.

Lisähaastetta näiden käsitteiden ymmärtämiseen tuovat englanninkieliset erilliset termit ”self-determination” eli yksilön itseohjautuvuus ja ”self-organization” eli tiimin itseohjautuvuus, joita molempia on kutsuttu suomeksi itseohjautuvuus-termillä (Savaspuro 2019, luku 1). Salovaaran (2020, 52–54) mukaan englannin kielestä löytyy viisitoista eri käsitettä, jotka kaikki voisi suomentaa itseohjautuvuudeksi. Osa käännöskäsitteistä voi hämmentävästi viitata eri tulkintoihin joko kasvatustieteissä, psykologiassa tai organisaatiotutkimuksessa. Työyhteisön toimintaa kuvaavalle yhteisöohjautuvuus-käsitteelle ei puolestaan hänen mukaan löydy selkeää vastinetta englannin kielestä.

5.2 Itseohjautuva yksilö ja yhteisöohjautuva tiimi

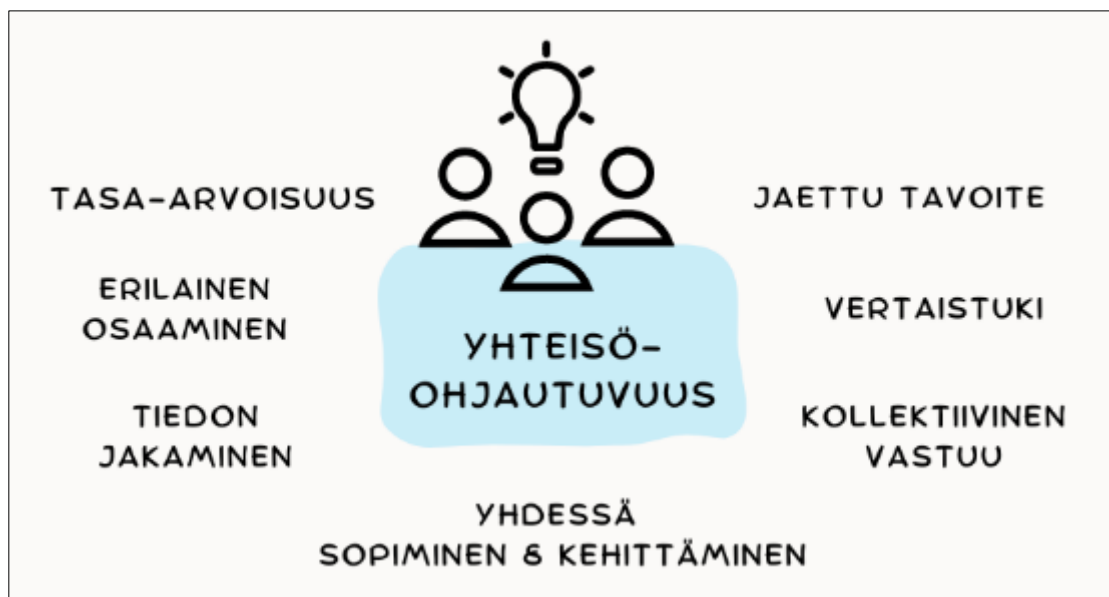
Kuvassa 2 esitetyn määritelmän mukaan itseohjautuva henkilö kykenee toimimaan ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollia. Motivaation lisäksi hänellä on oltava tarvittava osaaminen, jonka avulla hän pystyy oma-aloitteisesti etenevänsä kohti tavoitetta. Itseohjautuvalla työntekijällä on oikeus ja valta päättää millä tavoin tekee työn, mitkä ovat työn päämäärät ja prioriteetit sekä oikeus ja valta osallistua käytänteiden kehittämiseen. (Martela ym. 2017,2; 2021,4.)



Kuva 2. Itseohjautuvuuden määritelmä yksilötasolla (mukaillen Martela ym. 2017,2; 2021,4)

Savaspuro (2019, luku 1) kuvailee itseohjautuvuuden olevan priorisointia, itse-reflektointia, aikatauluttamista, itsekuria, epävarmuuden sietämistä, omien vahvuuksien ja heikkouksien arvioimista sekä tiimityötä ja toisten huomioimista. Salovaara (2020, 125–126) tuo lisäksi esille itseohjautuvuudessa olennaisesti tarvittavia itsensä johtamisen taitoja: omien ideoiden argumentointia, omien voimavarojen ja ajankäytön sääntelyä, tasapuolisuutta, konfliktien käsittelyä ja kiittämistä, unohtamatta tilanne- ja tunnetaitoja.

Salovaaran (2020, 117–123) määritelmän mukaan yhteisöohjautuvuus on tasa-arvoista yhdessä tekemistä kohti jaettava tavoitetta. Yhden esihenkilön johtaman työnteon sijaan, tiimi ottaa kollektiivisen vastuun työn edistämisestä ja toimintatapojen sopimisesta. Tiimissä vallitsee kaikkien kesken psykologinen turvallisuuden tunne, jolloin uskalletaan käsitellä virheitä ja tuoda esille ikäviäkin asioita. Tiimin sisäinen vuorovaikutus ja dynamiikka toimii; annetaan palautetta, jaetaan tietoa, pyydetään ja annetaan apua, uskalletaan testata yhdessä. Näin saadaan vertaistukea ja opitaan samalla muilta. Parhaat tiimit eivät koostu samankaltaisista yksilöistä, tarvitaan erilaisia rooleja ja osaamista. Tiimin kaikilla jäsenillä on vastuu puuttua epäkohtiin ja ne ratkaistaan yhdessä kehittämällä toimintatapoja. Kaikki saavat mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa yhteisten pelisääntöjen laatimiseen. (Kuva 3.)



Kuva 3. Yhteisöohjautuvuuden määritelmä (mukaillen Salovaara 2020, 117–123)

Martela kiteyttää itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden ytimekkäästi lupaukseksi, jossa saadaan parasta tulosta aikaan, silloin kun asiantuntijat saavat tehdä työtä yhdessä itse järkeväksi katsomallaan tavalla. Samalla todeten, että itseohjautuvuus on käytännössä yhteisöohjautuvuutta. Tiimi toimii yhteistyössä kohti jaettua päämäärää, ilman esihenkilön määräämiä työvaiheita. (Martela ym. 2021, 6, 14)

Byrokraattisen organisaation sisällä voi toimia yhteisöohjautuvia tiimejä. Moni organisaatio muodostaakin näiden kahden yhdistelmän. Työntekijät ovat riippuvaisia johtoportaan päätöksistä, joten työntekijän täysi itseohjautuvuus ei ole ikinä mahdollista. Koistinen ja Kostamo (2020) huomauttavat, ettei yhteisöohjautuvuus ole yksi yhteneväinen pakettitoimintamalli, joka sopii sellaiseen mihin tahansa organisaatioon, vaan lähestymistapa on sovellettavissa eri osin organisaation sisällä (Martela ym. 2021, 15, 61–62). Martelan mukaan yhdistelmä toimii parhaiten organisaatioissa, joissa työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita ja motivoituneita, tiedonkulku on avointa, tiimit voivat toimia itsenäisesti ja toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Itseohjautuvuus soveltuu Martelan mielestä parhaiten ei-standardisoituja tuotteita tai palveluita tuotaville aloille. (Vuori & Martela 2020, 112.)

Matalahierarkkinen organisaatio, jossa on itseohjautuvia tiimejä, ei tarkoita, ettei sääntöjä olisi laisinkaan. Aiemmin yksipuolisesti esihenkilön vastuulla ol-

lut ongelmanratkaisu- ja päätöksentekovalta on jaettu tiimin kesken. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita, että työnorganisointitavasta johtuen työntekijä jäisi yksin ilman apua tai tukea esihenkilöltä. (Kostamo ym. 2020, 10–12.) Huomioitavaa on, että Suomen työlainsäädäntö määrittää työnantajaa edustavan esihenkilön velvollisuudet työntekijää kohtaan.

Itseohjautuvat henkilöt eivät automaattisesti muodosta tehokasta yhtenäistä tiimiä. Riskinä on tiimien sisäinen siiloutuminen, jossa kukin henkilö uppoutuu intohimoisesti vain omaan tai samanmielisten tekemiseen, huomioimatta muiden näkökulmia. Sama riski on olemassa myös organisaation eri itseohjautuvien tiimien välillä. Salovaara huomauttaa, ettei oman tahdon läpi saaminen ole tiimin jaettua johtajuutta, täytyy kyetä sopeutumaan joustavasti muidenkin näkemyksiä tai etuja edustaviin päätöksiin. Yhteistyön organisointi itseohjautuvuuden rinnalla tuottaa yleensä parhaimman tuloksen sekä tiimin sisäisesti, että niiden välillä. (Martela ym. 2017, luku 3.) Pahimmillaan näennäisesti itse- tai yhteisöohjautuvan tiimin päätöksenteko voi olla tehotonta tai vallanjako sen sisällä on vinoutunut yhden tai kahden äänekkäimmän varaan (Salovaara 2020, 144–150).

Toimivassa yhteisöohjautuvassa organisaatiossa on siis hajautettu päätöksenteko. Lisäksi toiminnassa tulee kiinnittää huomiota informaation läpinäkyvyyteen ja tiedonkulkuun, mikä voi tapahtua säännöllisissä tapaamisissa joko kasvotusten tai erilaisten sovellusten avustuksella. Martela ja Jarenko määrittelevät eri tutkimustietojen perusteella, että parhaiten toimivassa tiimissä osataan tunnistaa ja hyödyntää toisten yksilöiden vahvuuksia, eikä se ole muodostunut poikkeuksellisista huippuyksilöistä. (Martela & Jarenko 2014, 49.)

5.3 Itseohjautuvuudesta työhyvinvointia ja työnimua

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (2021) määritelmän mukaan työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation rakenne ja johtamisen tapa, työn organisoinnin tapa ja yhteisön toimivuus sekä yksilön oma kokemus hyvinvoinnistaan. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä (2020) mukaan työpahoinvointi ilmenee stressinä, työuupumisena

eli burnoutina ja leipääntymisenä eli boreoutina. Työhyvinvointi ilmenee tyytyväisyytenä sekä työn imuna ja flow-tilana. Motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät tuovat kustannussäästöjä yritykselle, samalla lisäten työhyvinvointia ja tuottavuutta, myös taloudellisesta näkökulmasta (Martela (2021, 9).

Työnimu koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. Se on pysyvä olotila, joka ei kohdistu vain yhteen tiettyyn asiaan tai tapahtumaan. Tarmokas yksilö kokee olevansa täynnä energiaa, eikä haasteet ole ylittämättömiä. Omistautunut yksilö on vahvasti sitoutunut tehtäväänsä ja kokee sen olevan vaivan arvoinen. Kokemus auttaa tunnistamaan tehtävän merkityksellisyyden ja sen inspiroivuuden. Näiden tunnusmerkkien täytyessä yksilö uppoutuu tehtäväänsä eli saavuttaa Mihaly Csikszentmihalyin lanseeraaman hetkellisen, tiettyyn asiaan kohdistuvan flow-tilan. Positiivista työnimua kokiessaan työntekijät ovat innokkaampia ja halukkaampia uuden oppimiseen ja kehittämiseen. Työssä koetut flow-tilat heijastuvat positiivisesti myös työntekijän vapaa-aikaan. (Martela & Jarenko 2014, 19, 25, 28.)

Aalto-yliopiston Itseohjautuvuuden tila Suomessa -tutkimuksessa Martela ym. (2021,19) löysivät näyttöä, että työntekijöiden kokemalla itseohjautuvuudella on vahva kytkös koettuun työnimuun ja palautumiskykyyn sekä alhaisempaan työuupumusriskiin. Työnteon vapaus on yhteydessä työhyvinvointiin; työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja ovat sitoutuneita työnantajansa. Koettu työnimu ei ole sama kuin pakonomainen työnarkomania, jolloin työntekijä saattaa vaikuttaa hetkellisesti tehokkaalta. Pitkäaikainen stressi kuluttaa työntekijän resursseja estäen luovuuden sekä muodostaa pidemmällä aikavälillä terveysriskejä henkisen tai fyysisen oireilun muodossa. Leipääntynyt ja työhönsä tyytymätön työntekijä on passiivinen ja jopa ahdistunut. (Martela & Jarenko 2014, 21–24.)

Kaikki sisäisesti motivoituneet työnimussa työskentelevät eivät ole vaarassa sairastua työuupumukseen, mitä kriitikot ovat toisinaan itseohjautuvuudessa arvostelleet (Savaspuro, 2019, luku 1). Innostuneella eli sisäisesti motivoineella työntekijällä on paremmin energiaa haastavimpienkin työtehtävien jälkeen kuin ulkoisesti motivoituneella. Positiiviset innostuksen ja tyytyväisyyden tunteet auttavat avartamaan mieltä ja luomaan uutta. (Martela & Jarenko 2014, 26.)

Terapeutti Tommy Hellstenin näkemyksen mukaan työuupumus johtuu tunteesta, ettei työntekijä koe tulevan nähdyksi ja kuulluksi työpaikalla (Hahto 2022). Vaasan yliopiston LEADIS-tutkimusprojektin vastaavan projektitutkijan Jussi Tanskasen mukaan työyksinäisyys on käsitteenä uusi ja vielä vähän tutkittu niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Työyksinäisyys tarkoittaa negatiivista tunnetilaa, joka aiheutuu työhön liittyvistä riittämättömiksi tai laadultaan huonoiksi koetuista sosiaalisista suhteista. Koettu negatiivinen tunnetila vaikuttaa yksilötasolla fyysiseen terveyteen ja terveystyöskäytymiseen. Sisäisen motivaation yhteenkuuluvuuden tunteen puuttuessa työntekijän työ- ja suorituskyky ja työnantajaan sitoutuminen heikkenevät. Turvallisuudentunteen vähetessä työpahoinvointi lisääntyy. Pahimmillaan työyksinäisyys passivoi aiheuttaen vieraantumista, vääristäen sosiaalisten tilanteiden tulkintakykyä, mikä voi aiheuttaa huonoa työkäytymistä ja luottamuspulaa työyhteisössä. (Vilkman & Tanskanen 2022).

Tanskasen mukaan tutkimuksessa todettiin, että covid-19-pandemian aikana pakotetusti etätöissä olleet lähityötä suosivat kokivat enemmän työyksinäisyyttä. Sosiaalisten suhteiden tarve vaihtelee kuitenkin eri yksilöillä. Lähityön lisäämisellä saattaa olla negatiivinen vaikutus vähemmän sosiaalisia tarpeita omaaville etätöitä suosiville. Pakotettu sosiaalisuus voi esiintyä työtyytymättömyytenä, jopa lisäten työyksinäisyyden tunnetta. Sosiaalisia kontakteja voi ylläpitää etätöissäkin, mutta se edellyttää omaa tahtotilaa. Verrattuna spontaanisiin käytäväkeskusteluihin ja yhteisiin taukoihin, etäkontaktien ylläpitäminen jää helposti pois vaivannäön takia. (Vilkman & Tanskanen 2022.)

Työyksinäisyyden tunnetta voi vähentää yhteisöllisillä päivittäisillä käytänteillä: työpäivään varataan tilaa vapaamuotoiseen kanssakäymiseen tai kokouksissa vaihdetaan kuulumisia pelkän työpainotteisen keskustelun sijaan. Myös mentorointi auttaa vähentämään työyksinäisyyden tunnetta. Yhteisöllisyyteen ei voi pakottaa, eikä sen muodostumista voi kiirehtiä. Vastuu työpaikan sosiaalisesta ilmapiiristä on kuitenkin kaikilla yksilöillä. (Vilkman & Tanskanen 2022.)

6 TUTKIMUSASETELMA

6.1 Tutkimusongelma, -kysymykset ja tavoite

Etätyö oli yksi työn organisointitapa ennen covid-19-pandemiaa, vaikka vähemmän yleinen, kuten aiemmin todettu tässä opinnäytetyössä. Nykytyöelämän muuttuessa koko ajan, sopeutumista ja uusia pelisääntöjä tarvitaan kaikilta osapuolilta. Hybridityössä tarvitaan yksilötasolla itseohjautuvuustaitoja ja tiimitasolla yhteisöohjautuvuustaitoja, mutta monessa organisaatiossa on epäselvää, mitä se käytännössä tarkoittaa. Epäselvät tai puuttuvat toimintatavat vaikuttavat negatiivisesti työyhteisön yhteisöllisyyden tunteeseen, mikä näkyy lopulta heikentyneenä tiimin tuottavuutena. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli, miten nykyinen pandemiarajoitusten jälkeinen etä- ja lähityötä yhdistelevä hybridityömalli oli koettu kohderyhmässä Ruokatiimissä sekä oman työn että tiimityön näkökulmasta.

Tutkimuskysymyksenä oli: miten yhteisöohjautuvuus onnistuu hybridityössä. Täsmällisinä apukysymyksinä oli: Mitä hyötyä tai haittaa asiantuntijoiden mielestä on eri työn organisointitavoissa? Mitä vaikutuksia itse- tai yhteisöohjautuvuudella on yksilölle tai tiimille?

Tavoitteena on selvittää kyselytutkimuksen avulla kohderyhmän Ruokatiimin mielipiteitä ja kokemuksia työn eri organisointimuodoista sekä itse- ja yhteisöohjautuvuuden toteutumisesta ja yhteisöllisyyden tunteesta virtuaalisessa työympäristössä. Hybridityössä ilmenneiden onnistumisten ja haasteiden selvittämisen lisäksi tutkimuksen tavoitteena on osin herättää vastaajia pohtimaan omia kokemuksiaan ja tuntemuksiaan tiimityöstä, etenkin vuorovaikutukseen ja tiedonjakamiseen sekä vertaistuen ja -mentoroinnin mahdollisuuksiin. Näitä tuloksia hyödynnetään Ruokatiimin sisäisessä kehitystyössä tutkimusryhmäpäällikkö Teija Rautiaisen johdolla. Havaittuja toimintamalleja ja kehitysehdotuksia hyödynnetään Virtuaalinen työnopastus ja perehdyttäminen palvelualalla -hankkeen tuotoksissa.

6.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta, koska tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvitaan tietoa muuttujista. Kohde-ryhmälle toteutetun kyselyn avulla selvitetään heidän mielipiteitä ja kokemuksia eli muuttujia, jotka ovat määrällisesti mitattavia ja numeraaliseen muotoon muutettavissa sekä käsiteltävissä tilastollisin menetelmin.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii yleistämään, antaen yleisen kuvan mitattavien ominaisuuksien eli muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Tutkittava ilmiö on tunnettava ennalta selittävien teorioiden kautta, jotta voidaan esittää oikeanlaisia kysymyksiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleisin aineistonkeruumenetelmä eli välineenä käytetty mittari on kysely, josta saatuja vastauksia analysoidaan tilastollisin menetelmin. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää voidaan yhdistää monimetodisesti menetelmätriangulaationa. (Kananen 2019, 29–31; Vilkka 2007, 13–14; Vilkka 2021b, 59.)

Kvantitatiivisesta tutkimuksesta eroten laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ongelman ja selvittämään mistä ilmiössä on kyse. Tutkittavaa ilmiötä ei tunneta ennalta, tavoitteena on raamittaa ilmiötä. Kvalitatiivisen tutkimuksen primääriaineisto kerätään haastattelemalla henkilöitä, joilla on joko omaa kokemusta tai tietoa ilmiöstä. (Kananen 2019, 29–31; Vilkka 2021a, 94.)

Vilkka esittää yhteenvedon, että kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmistä koskevia asioita tai ominaisuuksia. Mitattavat asiat laaditaan teoriapohjaisesti. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan selittää aiempia teorioita ja teoreettisia käsitteitä. Selittävän tutkimuksen tavoitteena on löytää lainalaisuuksia eli aineistossa ilmenviä säännönmukaisuuksia eri asioiden, tilanteiden tai tapahtumien välillä. Nämä säännönmukaisuudet kuvaavat syy-seuraus-kausalisuhteen avulla mistä jokin johtuu ja miten löydökset liittyvät toisiinsa, esimerkiksi miten käsitykset, mielipiteet tai asenteet eroavat tai liittyvät toisiinsa. (Vilkka 2007, 19, 23–26.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa halutaan tietoa muuttujasta, joka voi olla henkilön mielipide, toiminta tai ominaisuus. Kvantitatiivisen tutkimuksen

empiirisen osan kysymykset johdetaan ilmiötä selittävistä teorioista, muodostaen sillan teorian ja empiirisen osan välille (Kananen 2019, 30–36, 39).

6.3 Aineistonkeruu ja analysointi

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui tässä opinnäytetyössä lomakekysely, koska se oli looginen tapa löytää aineistoa tutkimusongelman ratkaisuun ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Vaihtoehtoisesti aineistonkeruu olisi voinut tapahtua haastatteluin, mutta 15 henkilön tiimin haastattelu aikatauluttamisineen olisi ollut haastavaa loppukeväästä vuosilomien lähestyessä. Lisäksi kyseinen ajankohta huomioiden, vastausten taso olisi saattanut vaihdella haastateltavan vaihtelevasta läsnäolotahdosta ja mielenkiinnosta riippuen, jolloin kerätty aineisto ei olisi ollut riittävä. Mielestäni vastaajien anonymius lomakekyselyssä voisi tuottaa rohkeampia ja rehellisempiä vastauksia kuin haastattelun muodossa. Kysely antoi myös vastaajalle mahdollisuuden kieltäytyä osallistumisesta, mikäli henkilö ei jostain syystä kokenut tutkimukseen ja tiimin kehittämiseen osallistumista mielekkääksi.

Kyselyn kysymykset oli operationalisoitu eli selvennetty käsitteitä ja niiden ymmärrettävyyttä kontekstissa. Strukturoitu kyselylomake sisälsi monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä sekä sekamuotoisia eli osin vakioituja ja osin avoimia kysymyksiä. Ennalta arvioiden oli hyvin todennäköistä, ettei kaikkia mahdollisia mielipiteitä tai kokemuksia pystyttäisi ennakoimaan valmiilla vastausvaihtoehdoilla, siksi kyselyssä oli avoimia kysymyksiä ja sekamuotoisissa kysymyksissä oli vaihtoehto ”muu, mikä?”. Avoimien kysymysten tarkoituksena oli saada spontaaneja mielipiteitä ja osallistaa sisäiseen kehittämiseen parhaiten oman työnsä ja työyhteisönsä tuntevat asiantuntijat. Kyselyn sisältämät avoimet kysymykset eivät tarkoita, että tutkimuksessa olisi käytetty triangulaatiota tai laadullista tutkimusotetta. Avointen kysymysten analysointitapa määrää tutkimusmenetelmän, ei kysymysten muoto. (Vilkkä 2007, 14–15; 2021a, 85; 2021b, 85.)

Vehkalahden (2019, 48) mukaan kyselylomaketta on testattava ennen sen lähettämistä tutkimukseen kohderyhmään kuuluvilla, jotta voidaan todentaa kysymysten olevan ymmärrettäviä tai onkin jotain olennaista unohtunut kysyä.

Kysely on testattu etukäteen opinnäytetyön toimeksiantajalla projektipäällikkö Katariina Kovasella sekä Ruokatiimin esihenkilöllä tutkimusryhmäpäällikkö Teija Rautiaisella. Kyselyn responsiivisuus varmistettiin eli kyselyyn oli mahdollista vastata eri päätelaitteilla eli tietokoneella, tabletilla tai mobiililla.

Kyselytutkimuksissa vastausaika on yleensä noin 10–14 päivää. Annetulla aikavälillä lähetetään yleensä muistutus kyselyyn vastaamisena. Kyselyaineiston laadun arvioinnissa tulee tarkastella tutkimuksen katoa eli puuttuvien tietojen määrä. Vastauksissa usein esiintyvä vastausvaihtoehto ”ei samaa, eikä eri mieltä” voi olla merkki huonosti muotoillusta tai liian vaikeasta kysymyksestä. Tutkimuksen luotettavuuden yksi ilmaisun on vastausprosentti. Mikäli usea jättää vastaamatta eli kato on suuri, syynä voi olla epäonnistunut kyselyn suunnittelu tai käsitteiden operationalisointi. Katoon voi myös vaikuttaa muistutusviestin lähettämättä jättäminen. Vähäinen kato ei yleensä muodosta ongelmaa tutkimukselle. (Vilkkä 2021a, 96–97; Vehkalahti 2019, 44.)

Kysely toteutettiin 16.–30.5.2022 välisenä aikana. Vuosilomista ja sairauspoissaoloista johtuen alkuperäistä 14 päivän vastausaika pidennettiin 15.6.2022 asti, jotta kaikki halukkaat pääsivät osallistumaan. Yhden henkilön työsuhte päättyi kyselyn aikana. Alkuperäisen kahden viikon vastausajan mukaisesti, yksi muistutusviesti lähetettiin 5 päivää ennen kyselyn sulkeutumista.

Kyselyn sähköpostisaatteessa (liite 1) sekä kyselylomakkeella (liite 2) kerrottiin mistä kyselytutkimuksessa on kyse ja miten sen tuloksia tullaan käyttämään. Opinnäytetyön toimeksiantaja Kovanen kertoi vielä erikseen kyselystä Ruokatiimille heidän yhteisissä kokouksissaan. Saatteessa mainittiin arvioidun vastausajan olevan noin 20 minuuttia. Tarkkaa vastausaika oli vaikea määrittellä, koska se riippui vastaajan omasta halusta ja intensiteetistä vastata kysymyksiin. Vastaajien mahdollinen rajallinen ajankäyttö huomioiden, vastaukset oli mahdollista tallentaa ja palata myöhemmin kyselyyn.

Tutkimuksen kohderyhmässä Ruokatiimissä oli rajallisesti havaintoyksiköitä eli kyselytutkimukseen vastaajia, joten kysely toteutettiin anonymisti. Kyselyssä ei myöskään kerätty henkilötietoja, kuten nimeä, sukupuolta tai arkaluontoisia

tietoja. Kyselytutkimuksessa huomioitiin asiantuntijan hanketyökokemus vuosina, koska sillä saattaisi olla vaikutusta mahdollisiin sisäisiin jatkokehitystoimiin.

Perusjoukon ollessa pieni, tutkimus kannatti toteuttaa kokonaistutkimuksena, jolloin tutkitaan jokainen perusjoukon havaintoyksikkö. Otanta tai näyte perusjoukosta vaatii vähintään 50 havaintoyksikköä. (Heikkilä 2014, 31,43.) Aineiston tulisi edustaa riittävästi ominaisuuksia kokonaiskuvan muodostamiseen. Ruokatiimi muodosti kuitenkin homogeenisen eli riittävän tasalaatuisen asiantuntijaryhmän, jonka ominaisuudet eivät vaihdelleet ja käytetyt käsitteet olivat kaikkien ymmärrettävissä. Aineisto on riittävä, mikäli kysymyksenasettelu on rajattu ja asiayhteys on selkeä. (Vilka 2021a, 136; 2021b, 81.) Heikkilän mukaan (2014, 40) pienikin aineisto riittää karkeiden erojen selvittämiseen.

6.4 Aineiston analysointimenetelmä

Mielipidetutkimukset ovat usein kuvailevia tutkimuksia. Kuvailevassa tilastanalyysissä esitetään useamman muuttujan yhteisvaihtelua tai määrällisen muuttujan jakaumaa ilman tilastollista päättelyä eli tuloksien yleistämistä perusjoukkoon. Selittävässä eli kausaalisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään tilastollisen päättelyn keinoin, löytyykö tutkittavaan ilmiöön liittyviä yhteyksiä eri tekijöiden välillä. Tutkimus sisältää monesti kuvailevia ja selittäviä tulkintoja. (Tähtinen ym. 2020, 36; Vilka 2007, 174.) Selittävässä ja vertailevassa kvantitatiivisessa tutkimuksessa asetetaan yleensä hypoteesi, joka on perusteltu ytimekäs väittämä tai kysymys sisältäen tutkimusongelmaa koskevan ennakoivan selityksen tai asioiden välisille yhteyksille ratkaisun. Hypoteesia ei tarvita kuvailevissa tutkimuksissa. (Vilka 2021a, 16; 2007,18.)

Muuttujat ovat Ruokatiimin kyselytutkimukseen vastanneiden ominaisuuksia tai mielipiteitä. Selitettävä muuttuja eli riippuva tekijä vaikuttaa tutkittavaan asiaan, joka on selittävä muuttuja eli riippumaton tekijä. Tilastollista vertailua tehdään selittävän muuttujan kannalta suhteessa toiseen tarkasteltavaan asiaan. Käsitteistöä helpottamaan, voi ajatella selittävän muuttujan olleen ensin olemassa, esimerkiksi sukupuoli tai koulutus ja selitettävän muuttujan olevan esimerkiksi mielipide. (Vilka 2021b, 85; Vilka 2007, 131; Valli 2015, 51.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa mitta-asteikoilla eritellään muuttujien ilmaise-
mia asioita sekä niiden laatueroja tai suhdelukuja. Laatuero- eli nominaalias-
teikko sekä järjestys- eli ordinaaliasteikko sopivat sanalliseen mittaamiseen.
Laatueroasteikolla voidaan laskea prosenttijakaumia eri ryhmissä esittäen sa-
manlaisuutta tai erilaisuutta, mutta ei asioiden välistä järjestystä. Välimatka- ja
suhdeasteikko sopivat numeeriseen mittaamiseen. Välimatka-asteikko ilmai-
see havaintojen etäisyyden toisistaan ja se voidaan esittää moodina tai medi-
aanina, vaikka suositeltavin esitystapa on keskiarvo. Suhdeasteikolla mitataan
samoja asioita kuin välimatka-asteikolla, myös esitystavat ovat samat. (Vilkkä
2007, 45–48.)

Järjestysasteikoksi lukeutuvalla asenneasteikolla mitataan henkilön asennetta
tai mielipidettä. Yleisimmät niistä ovat Likertin 4-, 5-, 7- tai 9-portainen as-
teikko, jossa mitataan samanmielisyyden kasvamista tai vähenemistä sekä
Osgoodin asteikko, jossa mittaaminen tapahtuu vastakkaisten laatusanapa-
rien avulla. Selkeintä on kuvata kaikki vastausvaihtoehdot sanallisesti, jotta
vastaajat ymmärtäisivät vaihtoehdot mahdollisimman samalla tavalla. (Vilkkä
2007, 45–48.)

Vehkalahti (2019, 36) tuo esille Likertin asteikolla käytettävän neutraalin vas-
tausvaihdon ”ei samaa eikä eri mieltä” olevan parempi tieto kuin kokonaan
vastaamatta jättäminen. Vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa” ei ole neutraali
vastaus, koska vastaaja ei joko ole ymmärtänyt kysymystä tai ei ole halunnut
ilmaista kantaansa. Likertin asteikkoa voidaan Vehkalahden (2019, 37) mu-
kaan pitää vain järjestysasteikkona, joka käytännössä voidaan kuitenkin miel-
tää väliasteikoksi järjestysasteikolle soveltuvien tilastollisten menetelmien
puutteessa. Järjestysasteikon muuttujille, jotka ovat tässä tutkimuksessa mieli-
piteitä ja asenteita, ei yleensä lasketa keskiarvoja. Poikkeuksena mielipidemit-
taukset, joissa keskiarvo auttaa kuvaamaan yleiskuvaa tutkittavasta asiasta.
Ilmiön laajuutta tai levinneisyyttä selvittävässä kokonaistutkimuksessa tulokset
voidaan ilmoittaa lukumäärinä tai prosentteina, sekä eri ryhmien väliset vertai-
lut prosenttilukuina. (Heikkilä 2014, 81, 144.)

Tilastolliset merkitsevyydestit ilmaisevat ryhmien välisten erojen suuruutta p-
arvolla. Tilastollisesti merkittäväksi eroksi katsotaan korkeintaan 0,05 erovai-
suuksia eli riski sattumanvaraisuudesta on korkeintaan 5 %. Testauksen idea

on tutkia voiko saatuja tuloksia yleistää koko perusjoukkoon. Kokonaistutkimuksessa tutkitaan koko perusjoukko, jolloin saadut tulokset koskevat koko joukkoa eikä testaus ole välttämättä tarpeellista. Jos haluaa käyttää testiä, sen avulla voidaan päätellä, onko havaitut erot niin suuria, että niiden sattumanvaraisuuden riski on korkeintaan 5 %. (Heikkilä s.a.; 2014, 241.)

Merkitsevyystesteistä parametriset testit vertailevat keskiarvoja, jolloin ne soveltuvat välimatka-asteikollisille muuttujille ja ovat suositellumpia voimakkaampia testejä. Ei-parametriset testit soveltuvat välimatka- ja suhdeasteikollisille muuttujille. Parametrisessä t-testissä ja ei-parametrisessä Mann-Whitneyn U-testissä vertaillaan järjestyssijoja. Ne soveltuvat vain kahden ryhmän yhtäaikaiseen vertailuun. Useamman kuin kahden ryhmän vertailuun soveltuu Kruskal-Wallis testi, jonka yksisuuntainen varianssianalyysi selvittää järjestysasteikkoisilla muuttujilla ryhmien eroavaisuutta toisistaan. (Valli 2015, 60–65.) Kvantitatiivisen tutkimuksen analysointitapaan vaikuttaa, tutkitaanko yhtä muuttujaa, useamman muuttujan välistä riippuvuutta vai muuttujien vaikutusta toisiinsa (Vilkkä 2021a, 100).

Kyselyaineisto analysoitiin Webropol-kyselytyökalulla ja sen Analytics-lisämoduulin Professional Statistics -analysointisovelluksen avulla. Webropolin avulla aineistosta pystyi havaitsemaan tilastollisesti merkittäviä eroavaisuuksia. Kysymysten muodosta ja muuttujien määrästä riippuen, analysointi toteutettiin joko ristiintaulukoinnilla sekä t-testiä, Anovan sekä Kruskal-Wallis testejä hyödyntäen. Tämän kokonaistutkimuksen muuttujina olivat työn organisointitavat ja taustatiedot. Avoimien kysymysten analysoinnissa hyödynnettiin Webropolin Text mining-työkalua, mikäli vastausmäärä oli riittävä. Osaa tuloksista ei voitu esittää visuaalisesti vastaajien anonymiteetin suojelemiseksi.

6.5 Tutkimuskohde

Tutkimuksen kohderyhmänä oli Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Xamkin TKI-toiminnan Kestävä hyvinvointi -vahvuusalan Älykkäät, käyttäjäkeskeiset ruokapalvelut -osaamiskärki eli Ruokatiimi. Kyselytutkimuksen toteutushetkellä keväällä 2022 Ruokatiimissä oli yhteensä viisitoista TKI-asiantuntijaa, jotka työskentelevät Kestävä hyvinvointi -vahvuusalan Älykkäät, käyt-

täjäkeskeiset ruokapalvelut -osaamiskärjen 13 eri hankkeessa. Osa TKI-asi-
antuntijoista työskenteli samanaikaisesti useassa eri hankkeessa ja osa lehto-
rina Xamkin matkailu-, ravitsemis- ja nuorisoalan koulutusyksikössä.

Asiantuntijoiden työsuhteiden pituus on sidoksissa hankkeiden keston. Han-
kehenkilöstöä vaihtuu vuosittain hankkeiden alkamis- ja päättymisaikataulujen
mukaisesti. Yksittäiset hanketiimit voivat muodostua eri yhteistyökumppanei-
den edustajista, kuten eri ammattikorkeakouluista, tutkimuslaitoksista tai yri-
tyksistä. Tutkimus on rajattu käsittelemään Ruokatiimin sisäistä toimintaa, tut-
kimuksessa ei huomioida eri yhteistyötahoista muodostuvien hanketiimien toi-
mintaa.

Yhteistä rajapintaa Ruokatiimissä on osaamiskärjen kehittäminen eli han-
keideointi ja -valmistelu, viestintä, vertaistuki sekä uusien henkilöiden opasta-
minen sovitusti. Ruokatiimin lähityöskentely toteutuu Xamkin Mikkelin kam-
puksella. Tiimi kokoontuu yhteiseen lähitapaamiseen Mikkeliin noin kerran
kuukaudessa, yhdessä etukäteen sovituin vaihtelevin teema-aihein. Työhyvin-
vointiin liittyviä tapahtumia järjestetään vaihtelevasti eri paikkakunnilla. (Rauti-
ainen 2022.)

Ennen covid-19-pandemiaa etätyö oli Ruokatiimissä vähäistä ja siihen tuli
erikseen hakea esihenkilöltä ja Xamkin rehtorilta lupa. Alueellisten pande-
miarajoitusten aikana tiimi työskenteli etänä. Rajoitusten jälkeen asiantuntijat
työskentelivät joko lähi-, etä- tai hybridityössä. Hybridityömallissa lähityötä teh-
dään Mikkelin kampuksella ja etätyötä pääosin kotoa käsin. Keväällä 2022
päivitetyn etätyöskentelyohjeistuksen mukaisesti Kaakkois-Suomen ammatti-
korkeakoulun Xamkin henkilöstö voi joustavasti työskennellä siellä, missä se
on tarkoituksenmukaisinta esihenkilön harkinnan mukaan. Alle 50 % työajasta
tehtävä etätyö tapahtuu esihenkilön kanssa tehdyn suullisen sopimuksen pe-
rusteella. Yli 50 % työajasta tapahtuvasta etätyöstä tehdään kirjallinen etä-
työsopimus, sovitusti joko toistaiseksi tai määräajaksi. Etätyön määrää seura-
taan säännöllisesti. Mikäli työntekijä on etätöissä yli 50 % työajasta, työnan-
taja ei sitoudu järjestämään hänelle nimettyä työpistettä. (Rautiainen 2022).

Asiantuntijalla on tietyn alan syvällistä osaamista, tietoa tai taitoa. Asiantuntija
on ammatillisesti kunnianhimoinen, erityisalueestaan innostunut henkilö pyrkii

jatkuvalla oppimisella syventämään tietämystään ja kokemustaan. Erilaiset toimintatilanteet asiantuntijatyössä vaihtelevien sidosryhmien kanssa tuovat esille työn yhteisöllisyyttä. Roger Säljön (2001) mukaan asiantuntijuus on ominaisuus, joka muotoutuu yhteisöllisesti, vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja osana kollektiivista asiantuntemusta. Asiantuntija omaa intuitiivisen ajattelun taidon, joka on laadullinen tiedon prosessointitapa sekä omaa itseohjautuvien prosessien taitavan käytön, joka mahdollistaa luovan ongelmanratkaisun. (Ristikangas ym. 2008, 86;94–97.)

Ruokatiimi valikoitui kokonaistutkimuksen kohdejoukoksi, koska eri hankkeissa työskentelevinä asiantuntijoina he ovat tottuneet toimimaan itsenäisesti ja yhteistyössä virtuaalisessa työympäristössä ja hybridityömallissa, joissa korostuvat itse- ja yhteisöohjautuvuustaidot. Hankeasiantuntijoina he ovat kiinnostuneita jatkuvasta oppimisesta ja kehittämisestä.

Tutkimukseen myönnettiin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Xamkin ohjeistuksen mukaisesti henkilökuntaa koskeva tutkimuslupa. Lisäksi tutkimusryhmäpäällikkö Teija Rautiainen myönsi luvan tiimiin kohdistuvalle kyselylle ja siitä saadun aineiston käsittelylle.

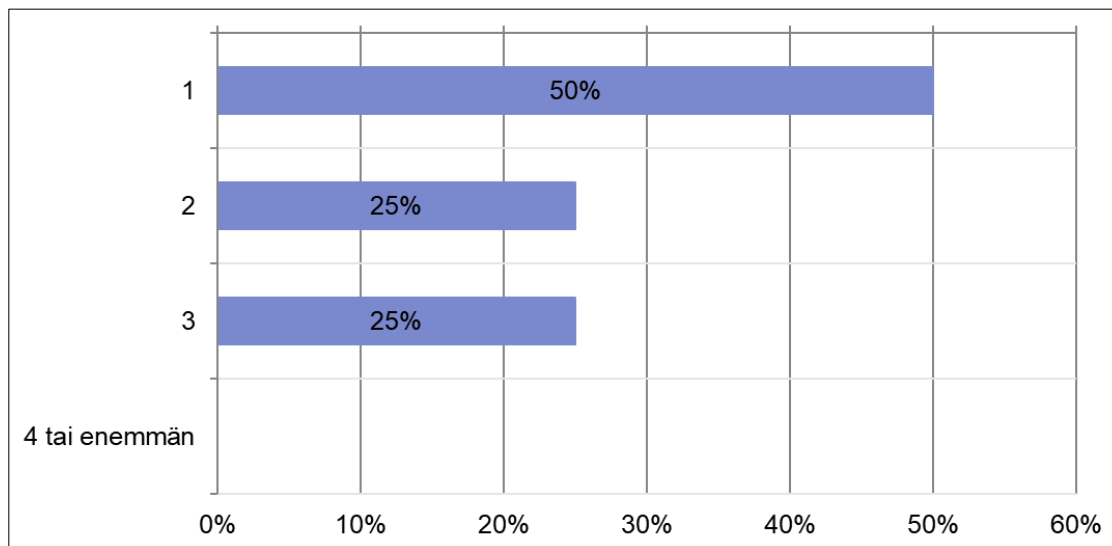
7 TUTKIMUSTULOKSET

Kysely lähetettiin 15 Ruokatiimin asiantuntijalle, joista 12 vastasi kyselyyn. Kyselyn vastausprosentti oli siten 80 %. Yhden henkilön työsuhde päättyi kyselyn aikana. Kyselylomake sisälsi yhteensä 26 kysymystä, jotka ovat jaettavissa viiteen eri teemaan: taustatiedot, työn organisoitavat, virtuaalinen työympäristö, motivaatio ja voimavarat omassa työssä ja tiimin yhteenkuuluvuus.

Kuvateksteissä on esitetty alkuperäinen kysymys sekä kysymyksiin vastanneiden määrä (N=havaintoyksiköt). Pienen perusjoukon anonymiteetin suojelemiseksi, kaikissa tuloksissa ei yksilöidä vastaajien määrää. Tämän kokonaistutkimuksen vastaustulokset on ilmoitettu joko prosentteina tai keskiarvoina, osa avoimien kysymyksien tuloksista on ilmoitettu sanallisesti.

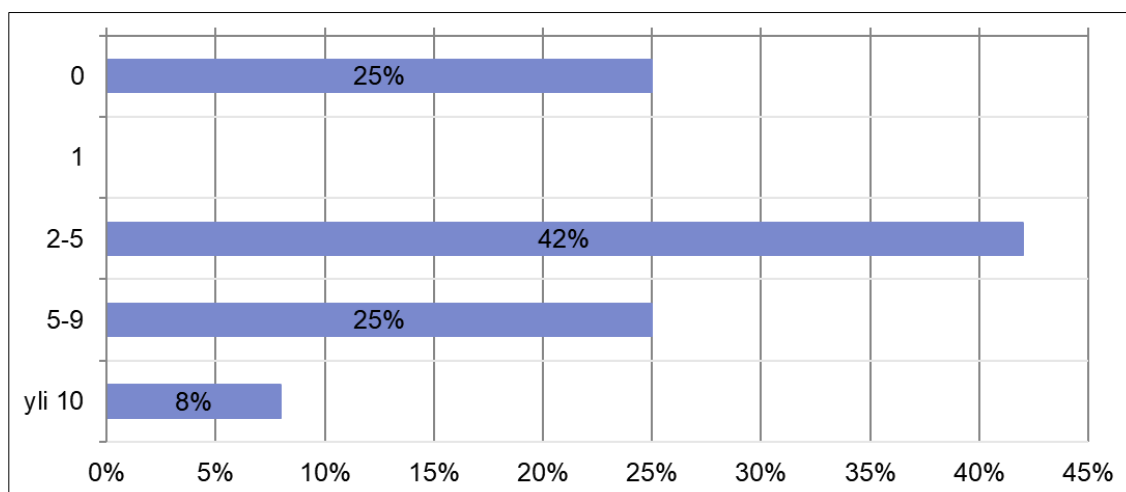
Taustatiedot

Taustatiedoissa kysyttiin hanketyökokemuksesta vastaushetkellä. Vastaajista puolet työskenteli Xamkilla yhdessä hankkeessa ja puolet useamassa kuin yhdessä hankkeessa (kuva 4).



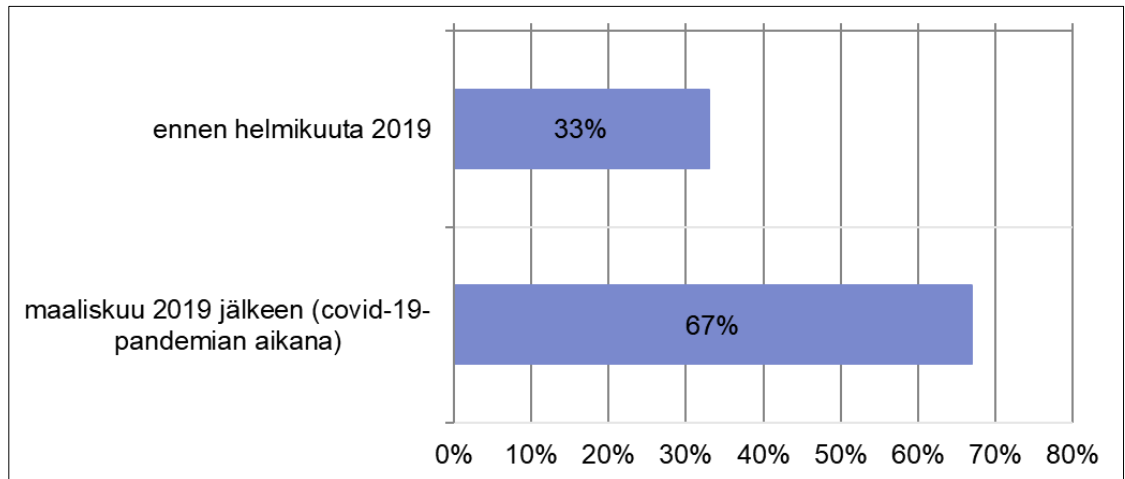
Kuva 4. Kuinka monessa Xamkin hankkeessa työskentelet tällä hetkellä? (N=12)

Aiempi hanketyökokemus ilmenee kuvasta 5. Ensimmäisessä hankkeessaan työskenteli neljäsosa. Kolme neljästä vastaajasta oli työskennellyt vähintään kahdessa hankkeessa joko Xamkilla tai jossakin muussa organisaatiossa. Yli viidessä hankkeessa oli työskennellyt kolmasosa vastaajista. Ruokatiimi koostuu siten hyvinkin kokeneista hankeasiantuntijoista, mikä selittää kuvan 1 mukaisen osallistumisen useampaan kuin yhteen hankkeeseen.



Kuva 5. Kuinka monessa hankkeessa olet työskennellyt aiemmin? (N=12)

Ruokatiimin asiantuntijoista kaksi kolmasosaa oli aloittanut työsuhteen covid-19 pandemian aikana, mikä tarkoittaa työsuhteen alkaneen etä- tai hybridi-työskentelynä riippuen voimassa olleista pandemiarajoituksista (kuva 6). Poikkeustilanne on lisännyt virtuaalisen työympäristön osaamisen tarvetta, kasvattaen haasteita yhteisöllisyyden muodostamiseen sekä vaatien itseohjautuvaa työskentelytapaa myös uusilta työntekijöiltä.



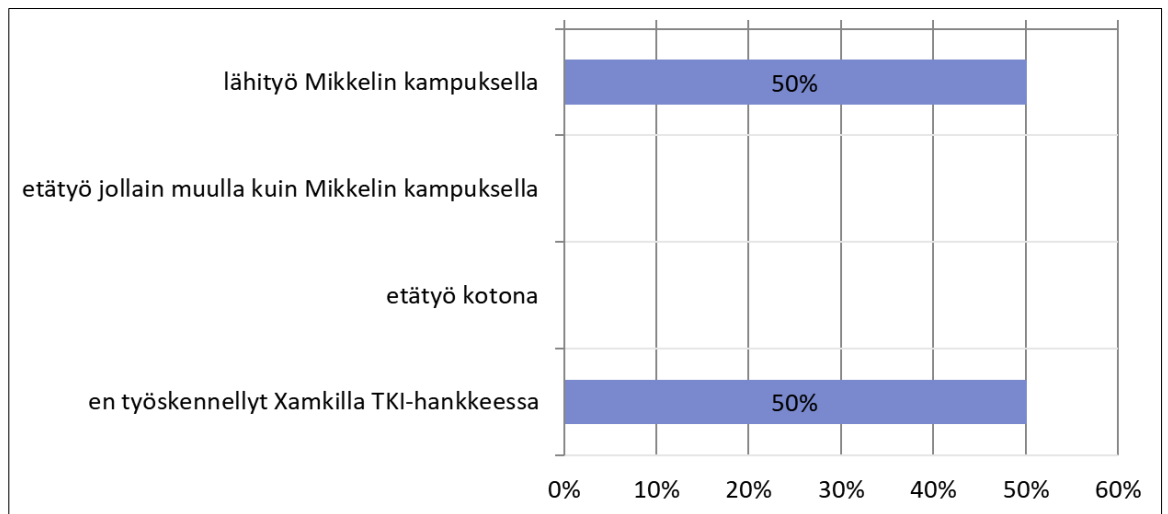
Kuva 6. Milloin työsuhteesi Xamkin Ruokatiimin hanketoiminnassa on alkanut? (N=12)

Työmatkan pituudella voi olla vaikutusta haluttuun työn organisointitapaan, työssä viihtymiseen ja jaksamiseen sekä työvoiman liikkuvuuteen. Työmatkan kestoa kysyttiin yleisimmällä vastaajan käyttämällä kulkumuodolla joko kävelen, pyöräillen, autolla tai julkisilla kulkuneuvoilla per suunta.

Työmatka Xamkin Mikkelin kampukselle kesti alle 30 minuuttia puolella vastaajista ja puolella vastaajista yhdestä tunnista yli kahteen tuntiin (N=12). Vastauksien perusteella enemmistö asuu ja työskentelee perinteisen toimintatavan mukaan melko paikkakuntauskollisesti, eikä ole hyödyntänyt virtuaalisen työympäristön antamaa mahdollisuutta työskennellä maakuntarajojen yli. Ruokatiimissä järjestetyt säännölliset lähitapaamiset saattavat vaikuttaa pidemmän työmatkan mielekkyyteen.

Kuva 7 esittää vastaajien pääasiallisen työn organisointitavan ennen covid-19-pandemiaa. Pääasiallisella työn organisointitavalla eli työskentelymuodolla tarkoitetaan yli 50 % työajasta. Kuten vastaukset osoittavat, ennen pandemiaa etä- ja hybridityö eivät olleet yleistyneet. Vastaajista puolet teki lähityötä

Xamkin Mikkelin kampuksella ja puolet vastaajista ei vielä työskennellyt Xamkilla TKI-hanketyössä.



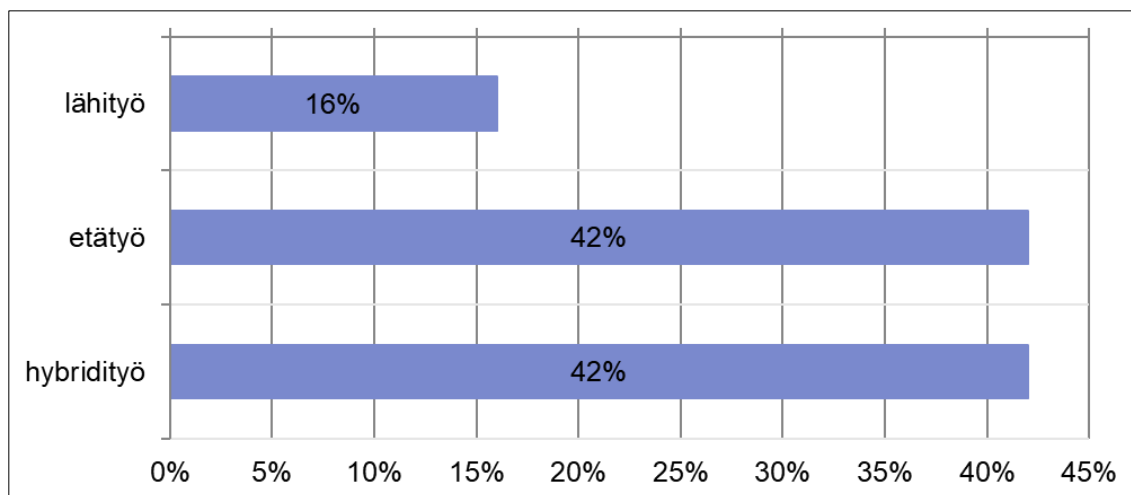
Kuva 7. Mikä oli pääasiallinen työn organisointitapasi ennen covid-19-pandemiaa? (N=12)

Kuvassa 6 esitetyn työsuhteen alkamisajankohdan ja kuvassa 7 esitetyn ennen pandemiaa olleen työn organisointitavan välillä oleva ristiriita selittyy Ruokatiimissä ja TKI-hanketyöskentelyssä mukana olevilla koulutusyksikön lehtoreilla. Heidän työsuhte on alkanut ennen pandemiaa, mutta henkilö(t) eivät ole olleet mukana hanketyössä.

Työn organisointitavat

Toisen teeman kysymyksissä käsiteltiin vastaajien mielipiteitä työn organisointitavoista oman työnteon ja tiimityöskentelyn eri näkökulmista.

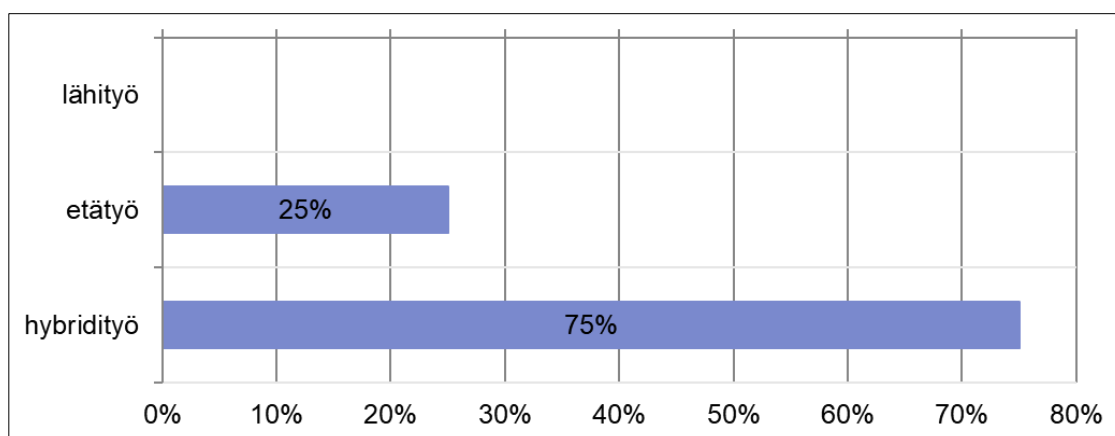
Xamkin etätyöskentelyohjeistus antaa mahdollisuuden työskennellä joustavasti, mikä ilmeni Ruokatiimin vastauksissa työn organisointitavoista vastaushetkellä. Etä- ja hybridityömahdollisuutta hyödynsi 84 % tiimistä (kuva 8).



Kuva 8. Mikä on pääasiallinen työn organisointitapasi tällä hetkellä? (N=12)

Vastaushetken työn organisointitapoja verrattaessa työmatkojen pituuteen selviää, että hybridi- ja lähityötä tekevien työmatka on keskimäärin alle 0,5 – noin 1 tunti, etätyötä tekevien puolestaan noin 1,5 – yli 2 tuntia. Ennen pandemiaa lähityössä olleet työskentelivät vastaushetkellä lähi-, etä- tai hybridityössä.

Vastaajia pyydettiin pohtimaan, mikä olisi paras työn organisointitapa oman työn kannalta, mahdollisista pandemiarajoituksista tai työnantajan ohjeistuksista huolimatta. Vastausvaihtoja pystyi valitsemaan vain yhden.

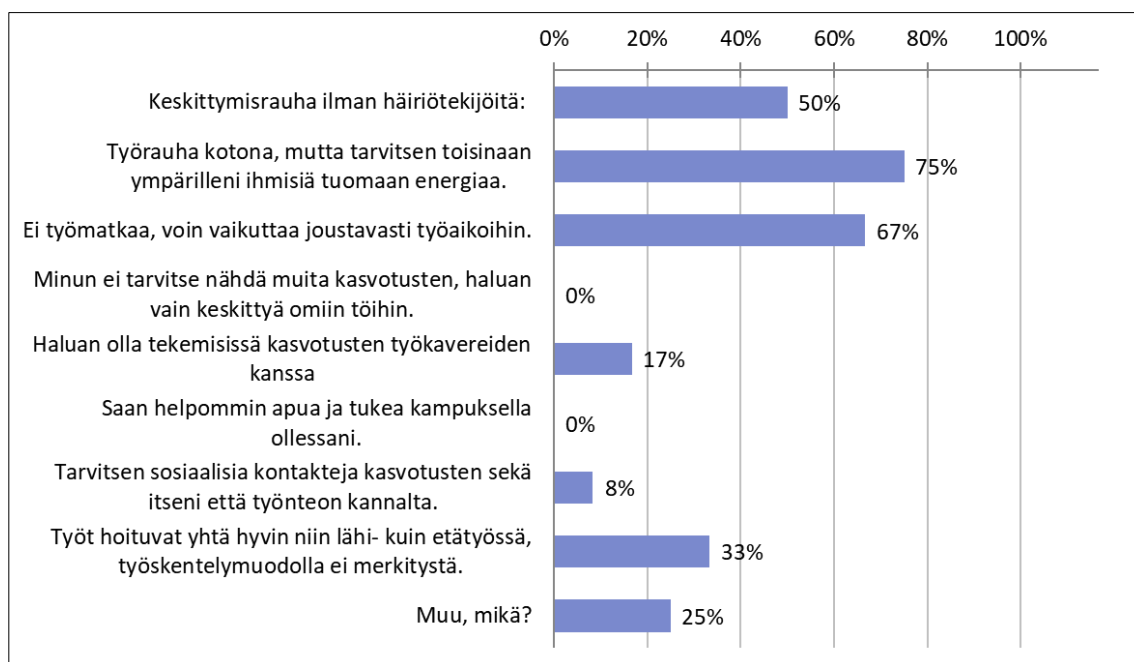


Kuva 9. Mikä olisi mielestäsi paras työn organisointitapa oman työsi kannalta? (N=12)

Kolme neljästä ajatteli, että oman työn kannalta paras työn organisointitapa olisi hybridityö. Etätyötä suosi yksi neljästä. Lähityötä ei kannattanut yksikään vastaajista. (Kuva 9). Vastaushetkellä lähityössä olleet suosivat oman työn kannalta hybridityötä ja etätyössä olleet joko etä- tai hybridityötä. Kaikki

vastaushetkellä hybridityössä olleet suosivat samaa työn organisointitapaa myös oman työn kannalta.

Seuraavaksi kysyttiin edellisessä kysymyksessä oman työn kannalta parhaaksi valitun työn organisointitavan merkitystä vastaajille. Kysymys oli seka-
muotoinen ja vastausvaihtoehtoja sai valita 1–3. Valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi vaihtoehtona oli avoin kysymys ”muu, mikä?”.



Kuva 10. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät valitsemasi työn organisointitavan (lähi-, etä- tai hybridityö) vaikutukset itsellesi? (N=12)

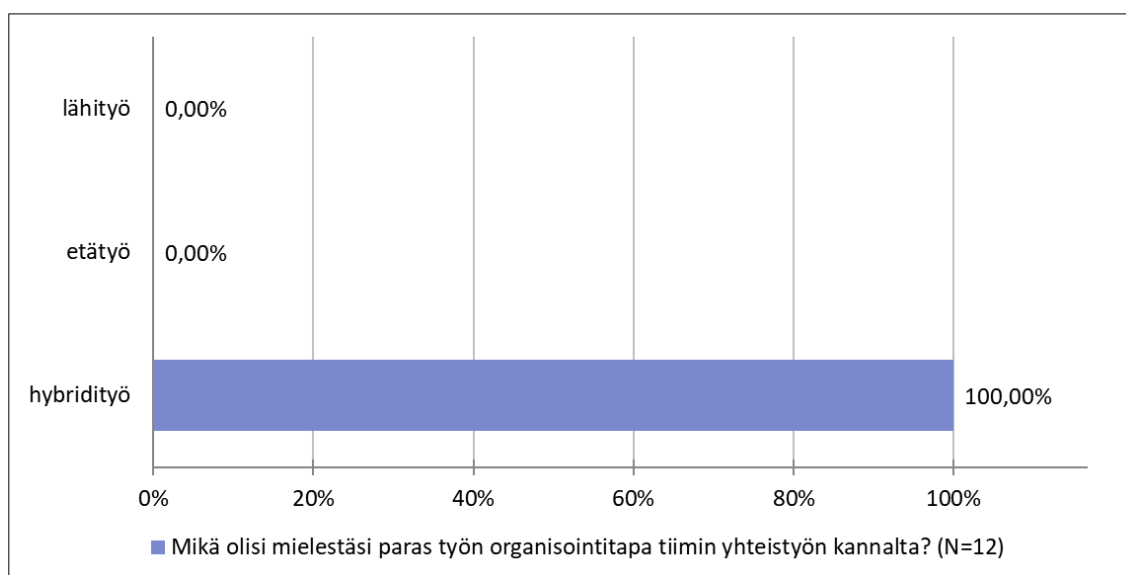
Vastausvaihtoehtoja oli valittu yhteensä 33 eli keskimäärin 2,75 vaihtoehtoa per vastaaja. Kuvassa 10 on esitetty kaikkien vastausten prosentuaaliset määrät. Vastaajat jaettiin oman työn kannalta etä- tai hybridityötä suosiviin ryhmiin. Etätöitä suosivien mielestä eniten merkitystä oli keskittymisrauhalla ilman häiriötekijöitä ja joustavissa työajoissa ilman työmatkaa. Avoimessa vastauksessa oli tuotu esille vapaa-ajan lisääntyminen ilman työmatkaa.

Enemmistön suosimassa hybridityössä oman työn kannalta eniten merkitystä oli kodin työrauhalla, kuitenkin tarviton välillä ihmisiä ympärilleen tuomaan energiaa (n=8). Työaikojen joustavuus ja keskittymisrauha olivat merkityksellisiä myös hybridityössä. Työn organisointitavalla ei ollut merkitystä neljälle vastaajalle, koska työt hoituisivat yhtä hyvin niin lähi- kuin etätöissä. Hybridityön

merkityksissä ilmeni myös kahden vastaajan mielestä työkavereiden kasvokkain näkemisen tarve sekä yhden mielestä sosiaalisten kontaktien tarve itsensä ja työn teon näkökulmasta. Avoimessa vastauksessa tuotiin esille näkemys vaihtelevien työtehtävien vaativan toisinaan läsnäoloa.

Hyvin itsenäistä työskentelytapaa kuvaava vaihtoehto ”minun ei tarvitse nähdä muita kasvotusten, haluan keskittyä vain omiin töihin” sekä vähemmän itsenäistä työskentelytapaa kuvaava vaihtoehto ”saan helpommin apua ja tukea kampuksella” ei saanut kannatusta kummassakaan ryhmässä.

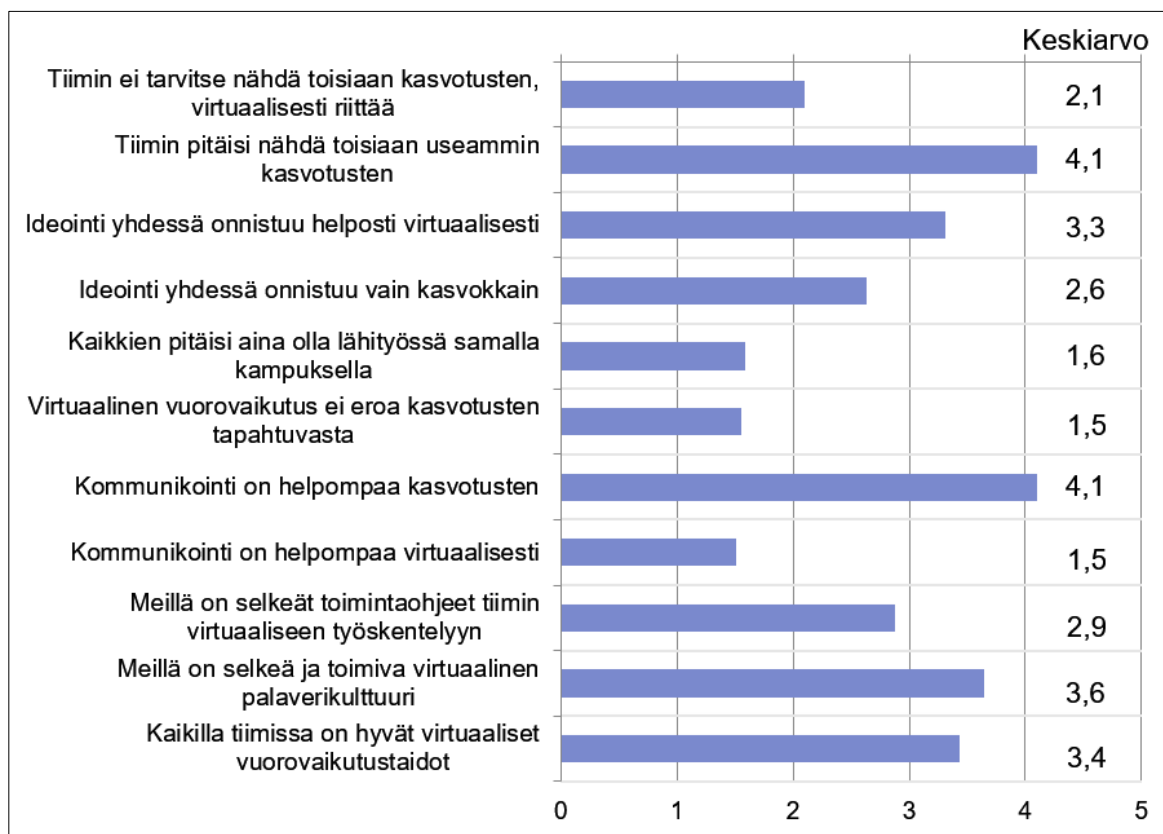
Vastaavasti kyselyssä pyydettiin pohtimaan oman työn teon pohtimisen jälkeen, mikä olisi paras työn organisointitapa tiimin yhteistyön kannalta, lähi-, etä- vai hybridityö. Vastausvaihtoja pystyi valitsemaan yhden.



Kuva 11. Mikä olisi mielestäsi paras työn organisointitapa tiimin yhteistyön kannalta? (N=12)

Kaikkien vastaajien yksimielinen vastaus (100 %) oli hybridityö huolimatta nykyisestä tai toivotusta oman työn organisointitavasta sen merkityksineen (kuva 11). Samanmielisyys ilmentää edellisen kysymyksen vastauksia, joissa eniten arvostettiin keskittymis- ja työrauhaa asiantuntijatyössä sekä työmatkan poistamisen tuomaa joustavuutta, samalla kuitenkin kaivaten työkavereiden tuomaa energiaa.

Vastaajia pyydettiin antamaan mielipide esitetyistä Ruokatiimin työn organisointitapoja käsittelevistä väittämistä. Vastaukset on esitetty kuvassa 12 keskiarvoina, joissa ei ole huomioitu neutraalia vastausvaihtoehtoa ”ei samaa, eikä eri mieltä”. Likertin 5-portaisella asenneasteikolla vastausvaihdot olivat: täysin eri mieltä, jossain määrin eri mieltä, ei samaa, eikä eri mieltä, jossain määrin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä.



Kuva 12. Anna mielipiteesi Ruokatiimin työn organisointitavoista (N=12). Asteikolla 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja 5 tarkoittaa täysin samaa mieltä.

Kasvotusten tapahtuvasta toiminnasta oli eniten mielipide-eroja lähityötä ja etätyötä tekevien vastaajien välillä (kuva 12). Kaikista ryhmistä löytyi kuitenkin samanmielisyyttä useammin kasvotusten tapaamisen tarpeesta sekä kasvotusten tapahtuvan kommunikoinnin helppoudesta. Lähes yksimielisesti, kaikkien vastaajien mielestä virtuaalinen vuorovaikutus eroaa kasvotusten tapahtuvasta vuorovaikutuksesta, vain yksi oli neutraalia mieltä. Virtuaaliset tapaamiset eivät olleet mielekkäitä lähi- ja hybridityössä olevien mielestä, vaihtoehto olisi silti ollut riittävä lähes viidennekselle etätyötä tekevien mielestä.

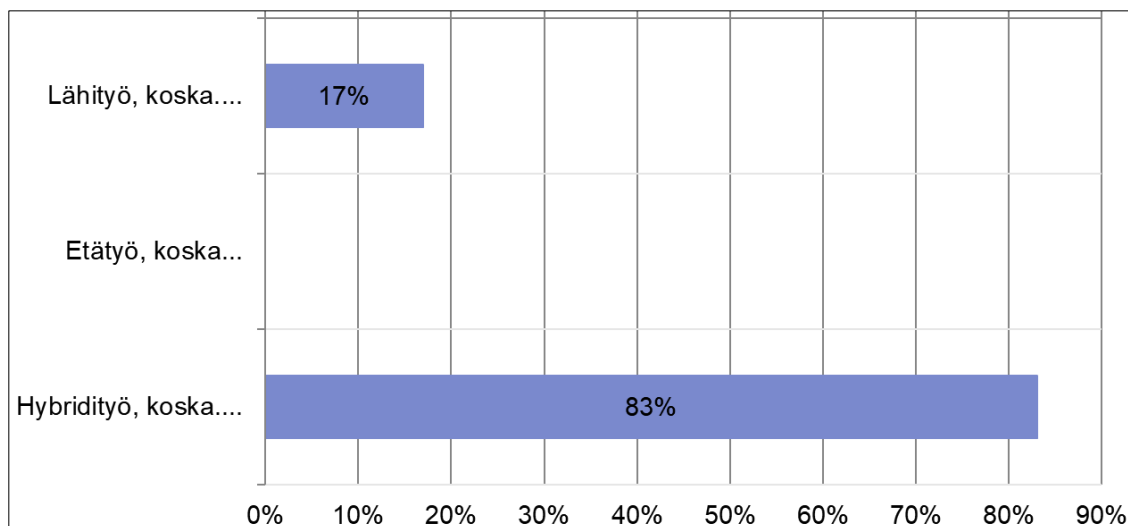
Virtuaalisesti yhdessä ideointi oli helppoa vastaajien mielestä. Samanmielisyys ja erimielisyys jakautui samankaltaisesti etä- ja hybridityössä. Yhdessä

ideoinnin onnistumisesta vain kasvokkain oli myös vastaavia mielipide-eroja. Vastaajista kolmannes oli neutraalilla kannalla eli ei samaa, eikä eri mieltä. Työn organisointitapa ei vaikuttanut saman- tai erimielisyyteen.

Tiimin virtuaalisista työskentelytavoista oli mielipide-eroja lähi-, etä- ja hybridityössä olevien kesken. Lähes neljännes hybridityössä olleista piti toimintaohjeita selkeinä. Etä- ja lähityössä olleista kolmanneksen mielestä ohjeistus ei ole selkeä ja kolmannes oli neutraalilla kannalla eli ei samaa, eikä eri mieltä. Lähi-, etä- ja hybridityötä tekevistä yli puolet oli sitä mieltä, että virtuaalinen palaverikulttuuri on toimiva. Kuitenkin kolmanneksen etä- ja lähityötä tekevien mielestä tiimin virtuaalinen palaverikulttuuri ei ole toimiva.

Mielipide-eroja ilmeni myös tiimin virtuaalisten vuorovaikutustaitojen pohdinnassa, missä jopa 42 % otti neutraalin kannan eli ei ollut samaa, eikä eri mieltä. Kolmanneksen mielestä taidot ovat hyvät ja kolmanneksen mielestä ne eivät ole hyviä. Kysymystä ei joko ymmärretty tai ei hienovaraisesti haluttu ottaa kantaa muiden taitoihin. Kaikki etä- ja hybridityötä tekevät olivat täysin eri mieltä väittämästä ”kaikkien tulisi aina olla lähitöissä samalla kampuksella”.

Sekamuotoisessa kysymyksessä pyydettiin valitsemaan omasta mielestä toimivimman työn organisointitapa Ruokatiimin yhteisöllisyyden kannalta ja perustelemaan valittu tapa avoimella kysymyksellä. Kysymyksessä esitetty käsite oli operationalisoitu: yhteisöllisyydellä tarkoitetaan tiimin koettua me-henkeä eli yhteenkuuluvuuden tunnetta, vuorovaikutusta, yhdessä ideointia ja kehittämistä, toisten huomioimista kiinnostuksen ja välittämisen osoittamisella sekä tiedon jakamista ja toisilta oppimista esimerkiksi vertaismentoroinnin avulla.



Kuva 13. Mikä olisi mielestäsi toimivin työn organisointitapa Ruokatiimin yhteisöllisyyden kannalta? Perustele. (N=12).

Kuva 13 osoittaa, että lähityötä kannatti vajaa viidennes, jotka tekivät etätyötä vastaushetkellä. Etätyön perusteluina oli yhteistyön ja me-hengen luomisen olevan helpompaa lähityössä. Enemmistö kannatti hybridityötä (83 %) huolimatta työn organisointitavasta vastaushetkellä. Hybridityön perusteluissa toistui työmatkan pituus ja joustavuus erilaisten työtehtävien itsenäiseen suunnitteluun ja niiden toteuttamiseen yksilötasolla, mitkä kaikki johtavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Perustelut olivat yhteneväisiä oman työn kannalta parhaimman työn organisointitavan merkityksiä käsittelevässä kysymyksessä.

Avoimissa vastauksissa tuotiin esille, ettei kaikki asu Mikkeliin ja etätyömahdollisuus mahdollistaa työskentelyn kauempaa. Yksi vastaajista kertoi tutustuneensa virtuaaliaikana enemmän ihmisiin kuin lähityöaikana. Hybridityön perusteluissa esitettiin, miten yhteisöllisyyttä on mahdollista rakentaa ja ylläpitää niin virtuaalisesti kuin kasvokkain. Osa vastaajista toi esille arvostavansa lähityössä kasvokkain tapahtuvia tapaamisia enemmän innostavaksi, kaivaten samalla itsenäisen työskentelyn vapautta ja työrauhaa.

Vastaajia pyydettiin seuraavaksi pohtimaan avoimessa kysymyksessä, miten toimivaa tiimin yhteistoiminta on nykyisessä hybridityömallissa. Kysymystä oli täsmennetty ja operationalisoitu: Pohdi ja jaa esim. kehitysideoita, hyviksi tai ei-toimiviksi havaittuja toimintatapoja. Muuta, mitä?

Avoimia vastauksia tiimin yhteistoiminnasta oli annettu seitsemän (N=7). Vastaukset jaoteltiin lähi-, etä- ja hybridityötä tekeviin. Vastauksissa ei ilmennyt eroavaisuuksia eri ryhmien kesken. Vastajaat olivat kuvassa 12 esitettyissä mielipiteissä joko eri mielisiä, samanmielisiä tai neutraalia mieltä tiimin toimivasta virtuaalisesta työkuultuurista sekä toimintaohjeiden selkeydestä. Kaikissa seitsemässä vastauksessa oli tuotu esille yhteisten käytänteiden ja yhteisöllisyyden kehittämistarve, huolimatta oliko työskentely koettu osin toimivaksi tai ei-toimivaksi.

Avoimeen kysymykseen vastanneet kaipasivat hybridityömalliin ohjeistusta, milloin ja kuinka usein olisi oltava läsnä kampuksella. Vastauksissa korostui myös yhdenvertaisuuden huomioiminen käytänteissä sekä niiden noudattaminen jatkossa. Samanmielisiä ehdotuksia oli ennalta sovitusta lähityöpäivästä yhteiseen ideointiin ja kehittämiseen liittyen.

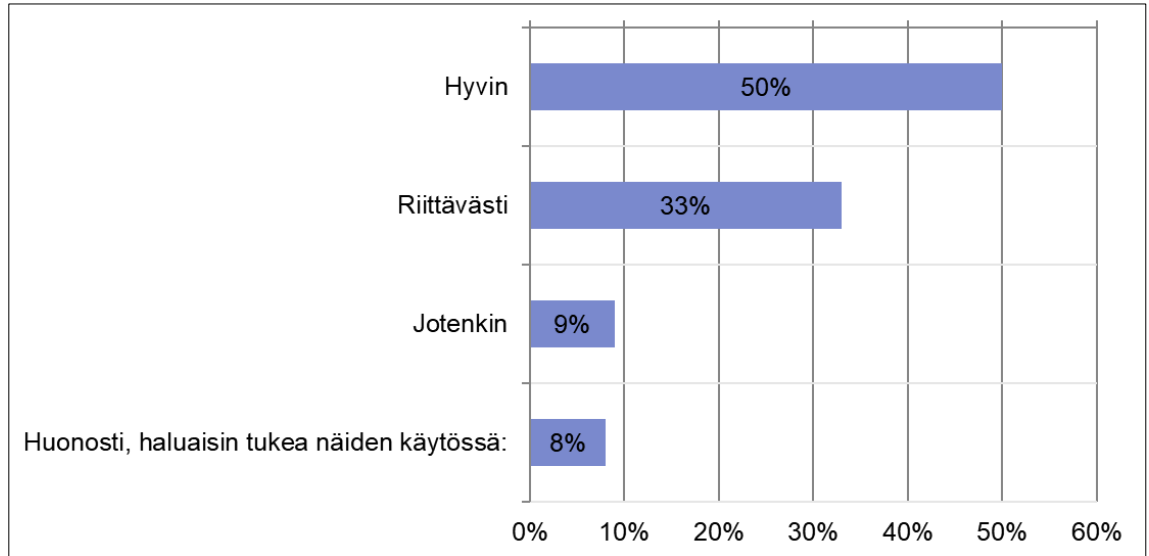
Tiimin ja työnantajan sisäiseen kehitystyöhön liittyen, useassa vastauksessa ilmeni kampuksen nykyisten työtilojen olevan epäkäytännöllisiä. Myös lähityöpäivien kokouskäytänteisiin kaivattiin ohjeistusta. Ruokatiimin työpisteet sijaitsevat eri puolilla kampusta, jolloin lähityössäkin tarvitaan virtuaalista yhteydenpitoa muihin, mikä saattaa häiritä samassa huoneessa työskenteleviä asiantuntijoita. Kaikista vastauksista ilmeni samanmielisyys lähitapaamisten tarpeellisuudesta yhteisöllisyyttä ajatellen.

Virtuaalinen työympäristö

Kolmannen teeman kysymyksissä käsiteltiin vastaajien mielipiteitä omasta osaamisesta virtuaalisessa työympäristössä tarvittavien teknisten ja sosiaalisten taitojen osalta. Virtuaalisella työympäristöllä ja virtuaalisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkea vuorovaikutusta ja kommunikointia, joka tapahtuu sähköisten työvälineiden avulla pikaviesteillä, sähköpostitse tai puhelin-/videoneuvotteluilla (esim. Outlook, Teams, Zoom, Facebook, WhatsApp)

Kyselyssä pyydettiin vastaajien mielipidettä omasta osaamistasosta Ruokatiimissä käytettyihin sähköisiin työvälineisiin liittyen. Kysymyksessä esitetty sähköiset työvälineet-käsite oli operationalisoitu: sähköisillä työvälineillä tarkoitetaan virtuaaliseen kommunikointiin käytettäviä sovelluksia tai alustoja (esim.

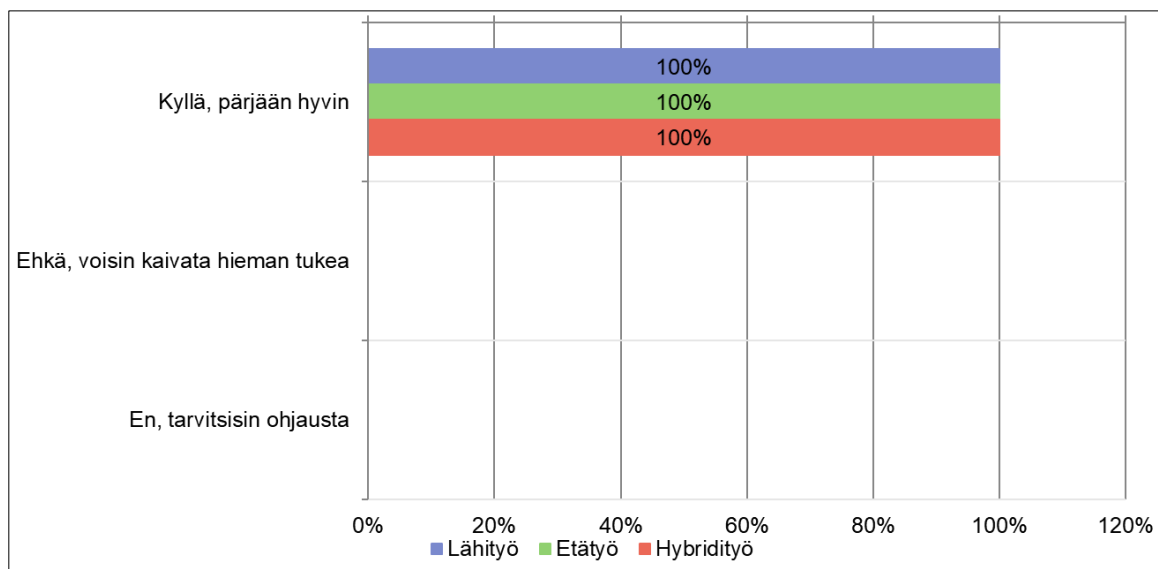
Outlook, Teams, Zoom, Facebook, WhatsApp). Mikäli vastaaja valitsi vastausvaihtoehdon ”huonosti”, hänellä oli mahdollisuus täsmentää avoimen kysymyksen avulla minkä työvälineen käytössä tarvitsisi tukea. Mahdolliset vastaukset voisivat auttaa Ruokatiimiä sen sisäisessä kehittämisessä.



Kuva 14. Koen osaavani käyttää kaikkia Ruokatiimin käytössä olevia sähköisiä työvälineitä (N=12)

Työn organisointitavasta huolimatta, puolet vastaajista osasivat mielestään käyttää hyvin sähköisiä työvälineitä (kuva 14). Pääosin etä- ja hybridityötä tekevistä vastaajista kolmannes koki osaamistasonsa olevan riittävä. Jotenkin mielestään sähköisten työvälineiden käyttöä osaavia oli yksi vastaaja. Huonosti mielestään osasi yksi vastaaja, toivoen opastusta käytössä olevien ohjelmien uusista lisäsovelluksista, koska niistä voisi olla hyötyä työnteossa.

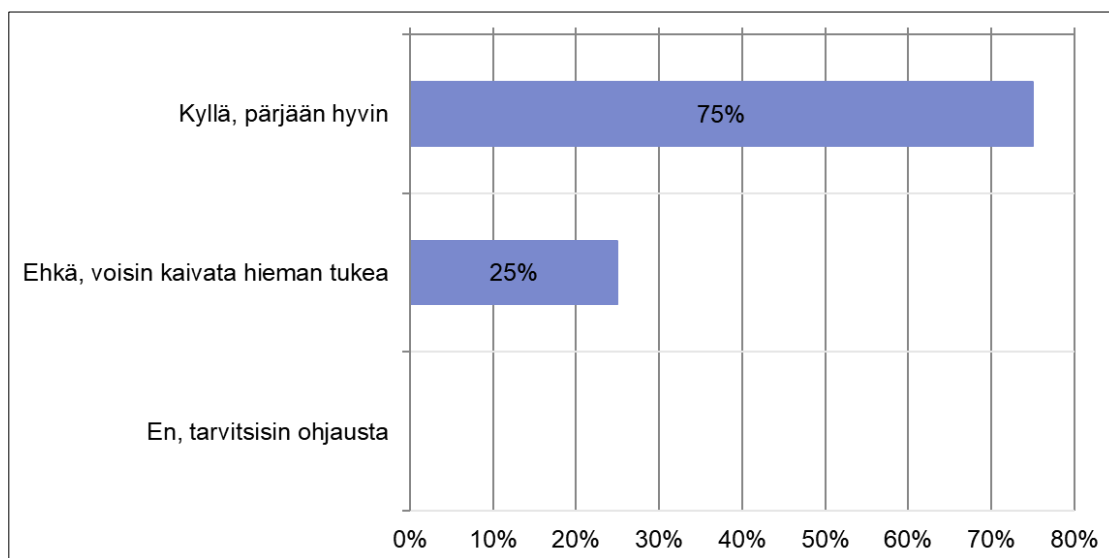
Seuraavaksi käsiteltiin vastaajien vuorovaikutustaitoja eri ympäristöissä. Vastaajilta pyydettiin ensin mielipidettä omista vuorovaikutustaidoista kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutustilanteessa.



Kuva 15. Koen omaavani hyvät vuorovaikutustaidot kasvotusten (N=12).

Kuva 15 osoittaa, miten työn organisointitavasta huolimatta, kaikki vastaajat (100 %) ajattelivat omaavansa hyvät vuorovaikutustaidot kasvotusten.

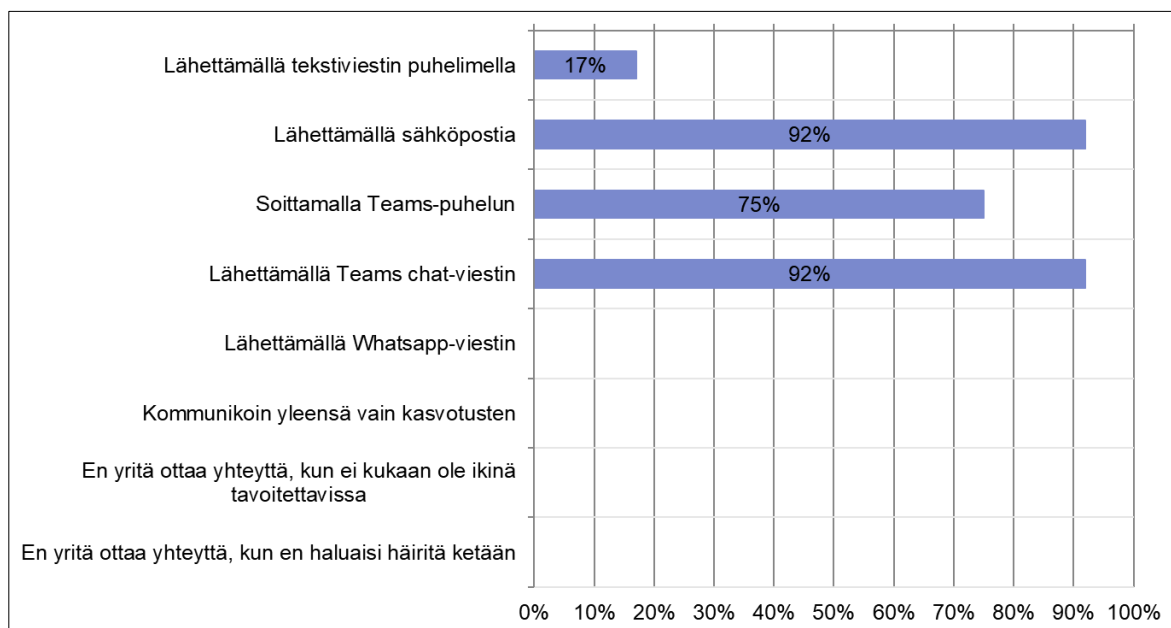
Vastaavasti, seuraavaksi vastaajilta pyydettiin mielipide omista vuorovaikutustaidoista virtuaalisessa työympäristössä.



Kuva 16. Koen omaavani hyvät vuorovaikutustaidot virtuaalisessa työympäristössä (N=12).

Vastaushetken työn organisointitavasta huolimatta, kolme neljästä ajatteli pärjäävänsä hyvin vuorovaikutustilanteissa virtuaalisessa työympäristössä. Hieman tukea vuorovaikutustaitoihinsa koki tarvitsevansa yksi neljästä etätyötä tekevästä vastaajista. Kukaan ei kokenut omaavansa niin heikkoja vuorovaikutustaitoja, että olisi kaivannut ohjausta, kuten kuva 16 osoittaa.

Kyselyssä selvitettiin, missä muodossa tai minkä viestintävälineen avulla vastaajat mieluiten pyytävät apua tiimin muilta jäseniltä. Vaihtoehtoista sai valita 1–3 todennäköisintä yhteydenottoa. Kysymyksessä ei täsmennetty asian kiireysastetta, joka olisi saattanut vaikuttaa välineen valintaan. Perinteistä vaihtoehtoa puhelimitse soittamista ei annettu, koska tarkoituksena oli selvittää muita käytettyjä viestintävälinevaihtoehtoja.



Kuva 17. Jos tarvitsen apua tiimin jäseniltä, otan mieluiten yhteyttä (N=12)

Vastausvaihtoehtoja oli valittu yhteensä 33 eli keskimäärin 2,75 vaihtoehtoa per vastaaja. Työn organisointitavasta huolimatta, suosituimmat yhteydenottotavat olivat tasapuolisesti sähköpostin (92 %) ja Teamsin chat-viestin (92 %) lähettäminen. Kolme neljästä suosi Teams-puhelun soittamista. Lähi- ja etätyötä tekevästä tekstiviestistä puhelimitse suosi alle viidennes. (Kuva 17.)

Avoimessa kysymyksessä pyydettiin pohtimaan ja antamaan oma mielipide lähitapaamisten korvaamisesta täysin virtuaalisesti tulevaisuudessa. Kysymystä täsmennettiin: Esimerkiksi, mitä vaikutuksia sillä voisi olla yksilö- ja tiimitasolla? Perustele, kiitos. Vastaajat (N=10) olivat jaettavissa kahteen ryhmään työn organisointitavasta huolimatta - vastaan ja puolesta.

Selkeä enemmistö (90 %) oli sitä mieltä, ettei lähitapaamisia voisi kokonaan korvata virtuaalisesti tapahtuvalla vuorovaikutuksella. Perusteluissa nousi eni-

ten esille, ettei virtuaalinen kommunikointi mahdollistaisi samankaltaista luovaa ideointia ja kehittämistä, eikä spontaania keskustelua, kuin kaikkien fyysisesti läsnä ollessa.

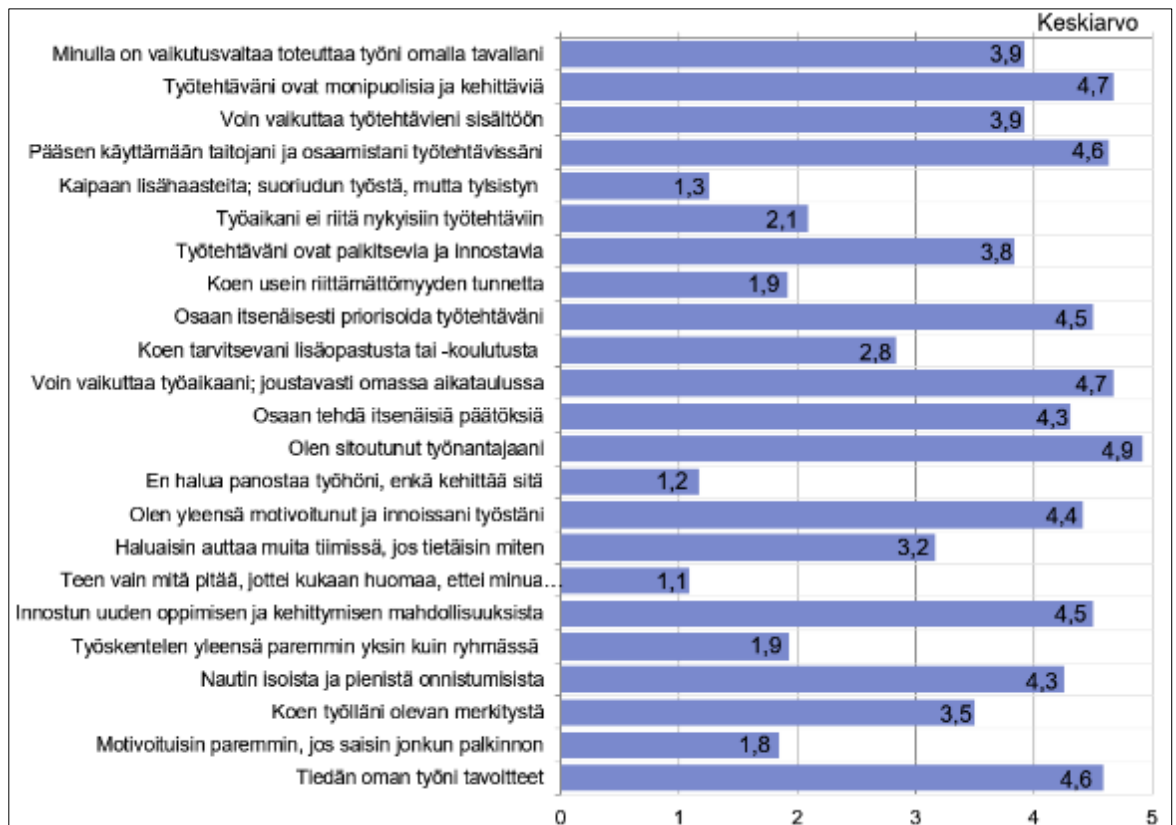
Muiden huomioiminen ja ryhmäytyminen koettiin helpommaksi kasvotusten. Virtuaalikokousten riskinä koettiin oman tai muiden ei-aktiivinen osallistuminen eli käytännössä muihin asioihin samanaikaisesti keskittyminen. Virtuaalisuus haittasi myös usean vastaajan mielestä ryhmäytymistä, lisäksi esille nousi huoli etenkin uusien työntekijöiden mahdollista irrallisuuden tunteesta ilman lähikontakteja. Kaksi vastaajaa toi esille huomion, ettei nykyinen työkuultuuri rakenteineen ja välineineen tue tarpeeksi täysin virtuaalista toimintaympäristöä.

Vain yksi vastaaja näki täysin virtuaalisen kanssakäymisen olevan tulevaisuudessa todennäköistä. Perusteluna oli, että virtuaalisuus vähentäisi paikkasitovuutta, jolloin asiantuntijoiden ammattiosaamisen hyödyntäminen voisi tapahtua laajemmalla alueella ilman asuinpaikkakunnan vaihtamista.

Motivaatio ja omat voimavarat työssä

Tämän teeman kysymyksissä käsiteltiin vastaajien tuntemaa motivaatiota ja voimavaroja oman työn näkökulmasta. Kysymysten taustateemana oli itseohjautuvuus.

Vastaajia pyydettiin antamaan mielipide omaa työtä koskeviin väittämiin. Taustateemana oli sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus työssä. Kysymysten alkuperäinen sanamuoto on nähtävissä liitteessä 2 (kysymys 18). Vastaukset on esitetty kuvassa 18 keskiarvoina, joissa ei ole huomioitu neutraalia vastausvaihtoehtoa ”ei samaa, eikä eri mieltä”. Likertin 5-portaisella asenneasteikolla vastausvaihdot olivat: täysin eri mieltä, jossain määrin eri mieltä, ei samaa, eikä eri mieltä, jossain määrin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä.



Kuva 18. Kerro mielipiteesi omaa työtäsi koskeviin väittämiin (N=12). Asteikolla 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja 5 tarkoittaa täysin samaa mieltä.

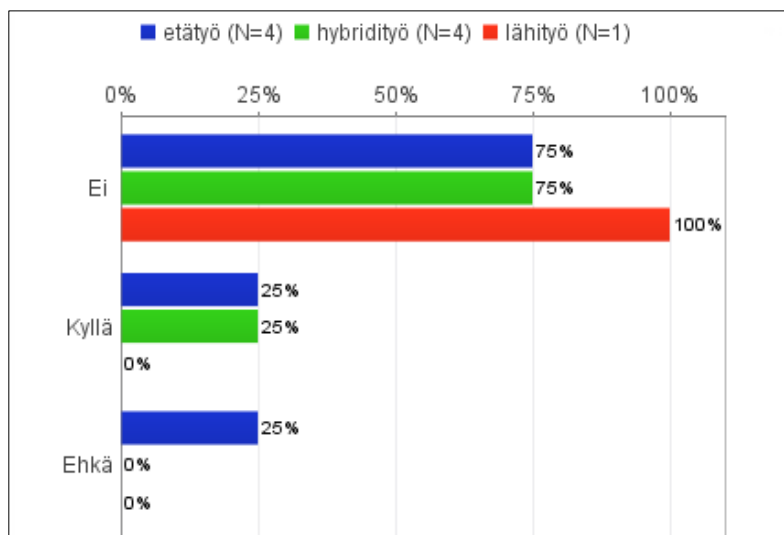
Kuten kuva 18 osoittaa, vastaajat ovat itseohjautuvia työssään ja kokevat työnimua. Vastaajat ovat hyvin sitoutuneita työnantajaansa ($ka=4,9$), mikä kuvaa koettua autonomian tunnetta. Vastaajien mielestä heillä on vapaus tehdä työtään joustavasti haluamallaan tavalla. Työn tavoitteet ovat selvillä, milloin myös tehtävien priorisointi onnistuu. Motivaatiota lisäävien työtehtävien monipuolisuus ja haasteellisuus, joissa voi hyödyntää omaa osaamista toteutuvat vastaajien mielestä. Työtehtävien sisältöön vaikuttamisessa ja niiden palkitsevuudessa sekä työn koetusta merkityksellisyydestä oli vastaajissa hieman vähemmän samanmielisyyttä. Erimielisyys ($ka=1,8$) ulkoisen raha- tai tunnustus-palkinnon saamisen vaikutuksesta omaan motivaation kuvaa myös vastauksissa itseohjautuvuutta. Kyvykkyyks eli oma osaamistaso suhteutettuna työtehtäviin toteutuu yksilötasolla, mikä osoittaa vastaajien erimielisyys riittämättömyyden tunteesta ja lisähaasteiden kaipaamisesta ja työssä tylsistymisestä.

Autonomisesta motivaatiosta kertoo vastauksista ilmenevä uudesta innostuminen ja kehittäminen, mikä on tärkeää asiantuntijatyössä. Erimielisyys työhön panostamisesta ja sen kehittämisestä ($ka=1,2$) sekä alisuoriutumisen eli vain

pakollisten työtehtävien suorittamisesta ($ka=1,1$) kuvaavat vastaajien motivoituneisuutta. Tiimin yhteisöllisyyttä kuvaavat vastaukset muiden auttamisesta tiimissä ($ka=3,2$), jos avunantamisen muoto olisi tiedossa. Erimielisyys mieluummin yksin kuin ryhmässä työskentelystä ($ka=1,9$) kuvaa myös yhteisöllisyyttä sekä vastaajien sosiaalisia tarpeita yksilöinä.

Neutraaleja ”ei samaa, eikä eri mieltä” -vastauksia ei ole huomioitu vastauksien kuvan 18 keskiarvoissa. Kuitenkin puolet vastaajista antoi neutraalin kannan mieluummin yksin kuin ryhmässä työskentelyyn. Väittämään palkinnon saamisen tuottamasta motivaatiosta otti neutraalin kannan kaksi viidestä vastaajasta. Väittämässä oli rahan lisäksi mainittu tunnustus, mikä saattoi vaikuttaa neutraaliin mielipiteeseen asiantuntijaryhmässä. Neljännes vastaajista oli neutraaleja myös lisähaasteiden tarpeesta ja työssä tylsistymisestä sekä oman työajan riittävydestä nykyisiin työtehtäviin. Neutraaleihin vastauksiin oli saattanut vaikuttaa kyselyn toteutusajankohta juuri ennen vuosilomia. Asiantuntijoihin sisältyy myös rutiininomaisia ja vähemmän haastavia tehtäviä, joita on saatettu työstää muiden kiireiden ohessa ennen vuosilomien alkua. Vaihtoehtoisesti, joko kysymyksiä ei ymmärretty tai niiden pohtimiseen ei haluttu käyttää enempää aikaa ja valittiin helpoksi koettu neutraali muoto.

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin, oliko vastaajat tunteneet työyksinäisyydestä Ruokatiimissä työskennellessään. Kysymystä oli täsmennetty ja käsite oli operationalisoitu: Missä tilanteessa tai työn organisointitavassa se on ilmennyt? Miten sen syntymistä voisi ehkäistä omassa tai tiimin työssä? Työyksinäisyydellä tarkoitetaan negatiivista tunnetilaa, joka aiheutuu työhön liittyvistä epätyytyttävistä sosiaalisista suhteista. Työssä koettu yksinäisyys voi esimerkiksi syntyä vertaistuen puuttumisesta ja aiheuttaa ulkopuolisuuden tunnetta töissä. Muistathan, että koetut tunteet ovat aina yksilöllisiä.



Kuva 19. Oletko kokenut työksinäisyyttä Ruokatiimissä työskennellessäsi? (N=8)

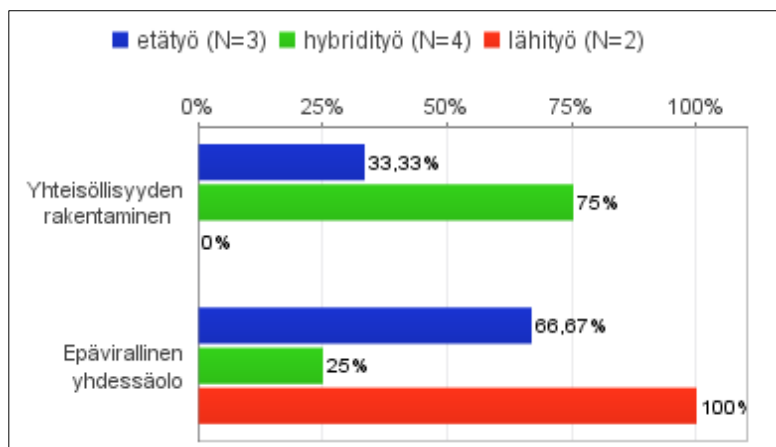
Avoimeen kysymykseen antoi vastauksen kahdeksan vastaajaa (N=8). Yhdessä vastauksessa ei ollut tekstiä, joten sitä ei huomioitu. Vastaukset jaettiin kolmeen ryhmään: ei ole kokenut, on kokenut ja ehkä, on lievästi kokenut. Enemmistö vastaajista ei ollut kokenut työksinäisyyttä Ruokatiimissä työskennellessään (kuva 19).

Etä- ja hybridityössä vastaushetkellä olleet vastaajat olivat pandemian aikana alkaneen työsuhteen alussa kokeneet työksinäisyyttä. Vastauksista ilmeni, että työsuhteen alussa olisi kaivattu vertaistukea tai mentorointia. Työsuhteen alkupuolella ei ole vielä tutustunut muihin tiimiläisiin, eikä aina tiedä keneen ottaa yhteyttä, jolloin avun pyytäminen voi olla haastavaa. Vertaistuesta tai mentoroinnista voisi olla hyötyä työsuhteen eri aikoina, työn organisointivasta huolimatta, mutta etenkin etä- ja hybridityötä tekeville. Työksinäisyys esiintyi ”ehkä, on lievästi” -ryhmässä ennalta sovittujen yhteisten lähityöpäivien vähyytenä, kaikki tiimiläiset eivät ole samanaikaisesti lähityössä.

Tiimin yhteenkuuluvuus

Viimeisessä teemassa käsiteltiin mielipiteitä tiimin yhteistyöstä ja vastaajien yhteenkuuluvuuden tunteesta. Kysymysten taustateemana oli yhteisöohjautuvuuden toteutuminen.

Avoimessa kysymyksessä pyydettiin kertomaan oma näkemys, miksi Ruokatiimi tapaa kasvatusten? Tausta-ajatuksena oli tutkia, ovatko yhteiset toimintatavat selkeitä ja lähitapaamisten tarkoitus selkeää kaikille tiimiläisille.

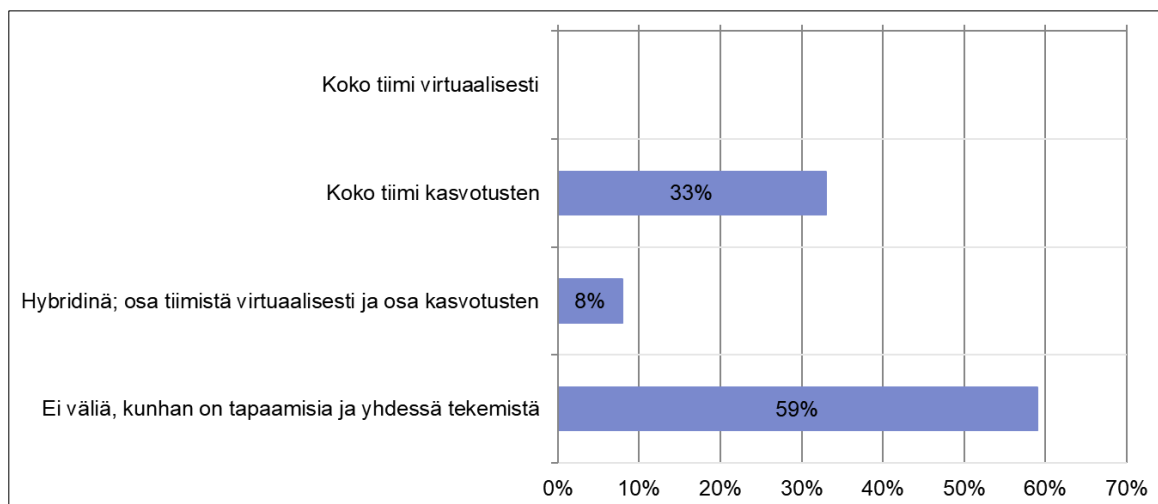


Kuva 20. Miksi Ruokatiimi tapaa kasvatusten? Kerro oma näkemyksesi aiheesta (N=9).

Avoimeen kysymykseen vastasi 9 (N=9). Vastaukset jaettiin kahteen ryhmään, niissä esiintyneiden käsitteiden perusteella: yhteisöllisyyden rakentaminen ja epävirallinen yhdessäolo (kuva 20). Yhteisöllisyyden rakentamisen -ryhmän vastauksissa korostui yhteisten tavoitteiden jakaminen, tiimin yhteishengen ylläpitäminen ja lisääminen, tyky-päivät, onnistumisten ja surujen jakaminen, tiimin jäsenten tukeminen sekä ideointi ja kehittäminen hanketyöskentelyssä. Vastaajat työskentelivät etä- ja hybridityössä vastaushetkellä.

Toisessa ryhmässä työnorganisointitavasta huolimatta tuotiin enemmän esille epävirallista yhdessäoloa korostavia ominaisuuksia -lähitapaamisissa tapahtuvaa hauskanpitoa yhdessä, kuulumisten vaihtamista sekä luovuutta lisääväksi koettua vähemmän tehokkaana olemista. Molemmissa ryhmissä ilmeni innokkuus yhdessä olemiseen ja yhdessä tekemisen hauskuus, työn organisointitavasta huolimatta.

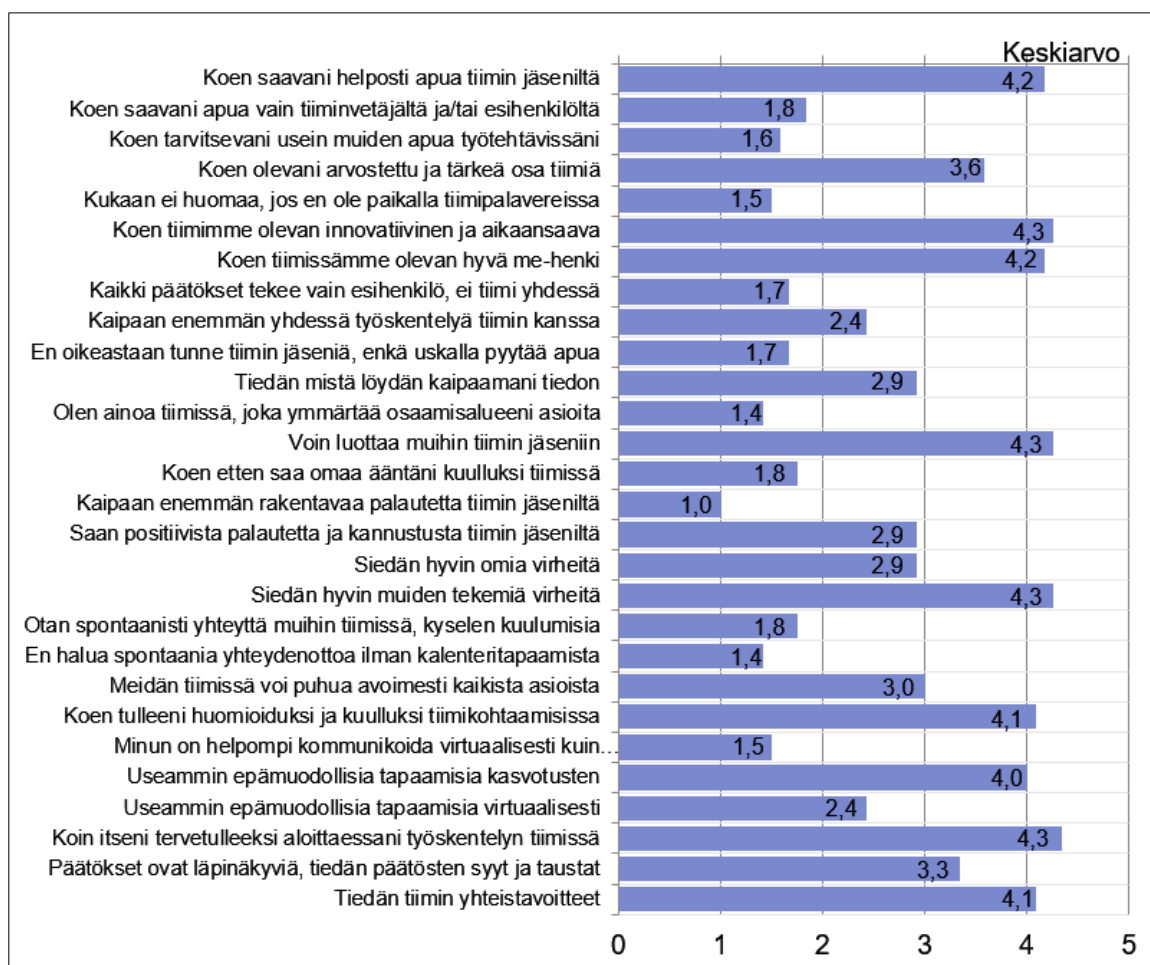
Seuraavaksi, vastaajia pyydettiin valitsemaan omasta mielestään mieluisin organisointitapa tiimin yhteistapaamisiin (kuva 21).



Kuva 21. Kun tiimillä on yhteistapaaminen, sen tulisi mielestäni tapahtua mieluiten: (N=12)

Vastaushetken työn organisointitavasta huolimatta, enemmistön (59 %) mukaan oli pääasia, että tapaamisia ja yhdessä tekemistä järjestetään organisointitavasta huolimatta. Vaihtoehtoa koko tiimi kasvotusten eli lähitapaamista kannatti kolmannes vastaajista. Hybridimuodossa tapaamista eli osa lähi- ja osa virtuaalisesti, kannatti vain yksi kymmenestä vastaajista. (Kuva 21.)

Vastaajia pyydettiin antamaan mielipide yhteistä eli Ruokatiimin työskentelyä koskeviin väittämiin. Taustateemana oli yhteisöohjautuvuus työssä. Kysymysten alkuperäinen sanamuoto on nähtävissä liitteessä 2 (kysymys 22). Vastaukset on esitetty kuvassa 22 keskiarvoina, joissa ei ole huomioitu neutraalia vastausvaihtoehtoa ”ei samaa, eikä eri mieltä”. Likertin 5-portaisella asenneasteikolla vastausvaihdot olivat: täysin eri mieltä, jossain määrin eri mieltä, ei samaa, eikä eri mieltä, jossain määrin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä.



Kuva 22. Anna mielipiteesi Ruokatiimin työskentelyä koskeviin väittämiin (N=12). Asteikolla 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja 5 tarkoittaa täysin samaa mieltä.

Kuvan 22 vastaukset osoittavat Ruokatiimin olevan yhteisöohjautuva. Vastaa- jien mielestä tiimissä vallitsee turvallisuudentunne - uskalletaan luottaa toisiin ja tuoda esille myös ikäviäkin asioita sekä pyytää apua muilta. Vastajaat eivät siedä omia virheitään yhtä hyvin kuin muiden tekemiä virheitä, mikä kertoo yksilöiden henkilökohtaisista tavoitteista ja erilaisuuden hyväksymisestä. Yhteisöohjautuvuus todentuu vastaajien ollessa samaa mieltä yhteisten tavoitteiden tietämisestä ja yhteisestä päätöksenteosta. Vastajien mielestä heidän tiimi on innovatiivinen ja aikaansaava. Päätösten läpinäkyvyys oli melko selkeää vastaajille (ka=3,3), kuten myös tarvittavan tiedon löytäminen (ka=2,9). Vastajaat kokevat saavansa apua helposti muilta, ei pelkästään esihenkilöltä.

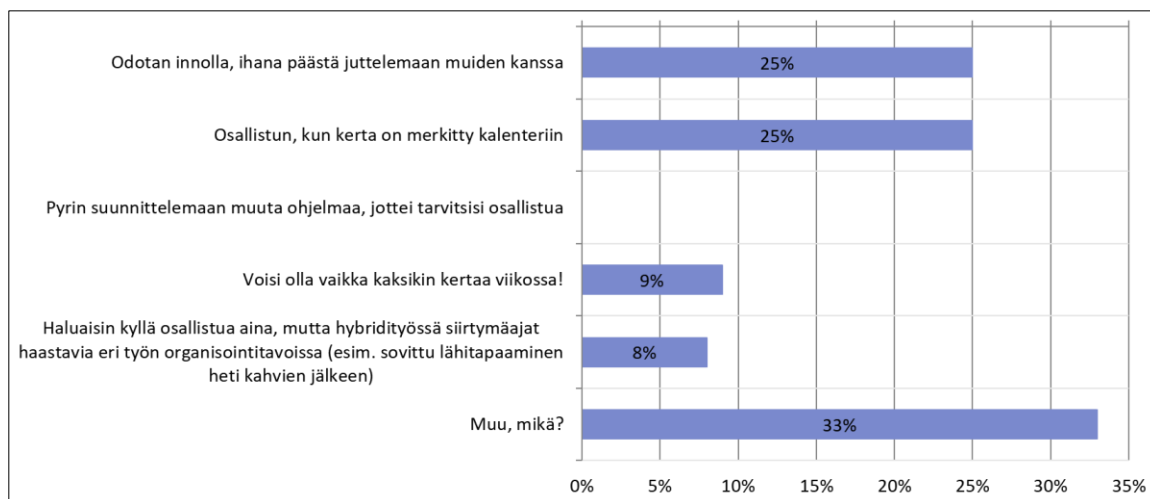
Yhteisöllisyys ilmenee vastaajien tuntemana hyvänä tiimin me-henkenä, joka esiintyi myös vastaajien mielipiteissä huomioiduksi tuleminen tunteesta ja arvostuksesta osana tiimiä. Vastajaat olivat erimieltä, ettei kukaan tiimistä huomaisi heidän poissaoloa (ka=1,5). Hyvä me-henki säteilee myös uusille tiimin

työntekijöille: vastaajat olivat kokenee itsensä tervetulleeksi aloittaessaan työn tiimissä (ka=4,3).

Vastauksista ilmenee, että vertaistuen toteutuminen näkyy muiden tiimin jäsenten antamana kannustuksena ja positiivisen palautteen antamisena. Vastaajat eivät kaivanneet enempää rakentavaa palautetta tiimin muilta jäseniltä (ka=1,0). Huomioitavaa on, että kaksi kolmesta ei ollut samaa, eikä eri mieltä rakentavan palautteen saamisesta. Puolet vastaajista ilmoitti, ettei ole ottanut yhteyttä spontaanisti tiimin muihin jäseniin kuulumisia kysyäksään. Kuitenkin enemmistö sallisi spontaanit yhteydenotot ilman erikseen sovittua kalenteritapaamista.

Kyvykkyyttä tiimin yksilötasolla kuvasi erimielisyys muilta usein pyydetyn avun tarvitsemisesta omissa työtehtävissä. Tiimitasolla kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä kuvasi vastauksissa ilmennyt erimielisyys avun saamisesta vain esihenkilöltä (ka=1,8) sekä oman osaamisalueen erityisymmärtäminen (ka=1,4). Kuten aiemmissa tuloksissa ilmeni, virtuaalinen kommunikointi koettiin haastavammaksi kuin kasvotusten tapahtuva (ka=1,5). Yhteisöllisyyttä kasvattavaa tiimin kasvotusten tapaamisten lisäämistä toivottiin tämänkin kysymyksen vastauksissa, etenkin epämuodollisia (ka=4,0).

Vastaajia pyydettiin antamaan mielipide Ruokatiimin viikoittaisista virtuaalikalpeista. Kaikilla tiimin jäsenillä oli kalenterissaan varausmerkintä säännöllisesti samaan aikaan järjestettäville virtuaalikalpeille. Epävirallisten virtuaalikalpeiden ideana oli yhteydenpito tiimiläisten kesken työskentelymuodosta huolimatta.



Kuva 23. Miten koet nykyiset viikoittaiset virtuaalikahtit tiimin kanssa? (N=12)

Innolla virtuaalikahtveja ja muiden kanssa juttelemaan pääsyä odotti neljännes vastaajista. Innokkaampia, vaikka kaksikin kertaa viikossa virtuaalikahtveja toivovia oli yksi kymmenestä. Näiden vastaajien työn organisointitapa oli vastaushetkellä etä- ja hybridityö.

Työn organisointitavasta huolimatta, vähemmän innokkuutta osoitti neljännes. Vastaajat kokivat osallistuvansa vain, koska virtuaalikahtit oli merkitty kalenteriin. Yksi kymmenestä olisi halunnut osallistua aina, mutta hybridityössä siirtymäajat olivat haasteellisia, jos lähitapaaminen oli sovittu heti virtuaalikahttien jälkeen.

Avoimeen vastausvaihtoehtoon ”muu, mikä?” antoi mielipiteensä kolmannes etä- ja hybridityössä olevista, joista puolet kertoivat, että haluaisivat kyllä osallistua ja puolet kertoivat, etteivät haluaisi osallistua. Ensimmäisen perustelun syitä oli muut kiireet, kuten lastenhoidolliset syyt sekä usein päällekkäin sattuvat kokoukset tai tapaamiset. Virtuaalikahtveihin mieluiten osallistumattomat kokivat, ettei virtuaalinen keskustelu ole niin vapaamuotoista kuin kasvokkain tapahtuvassa kahvipöytäkeskustelussa. Virtuaaliseen keskusteluun osallistuminen koettiin vaikeammaksi, mikä johtaa joko hiljaisena pysymiseen tai kokonaan osallistumattomuuteen.

Seuraavassa avoimessa kysymyksessä pyydettiin pohtimaan vastaajien omaa kokemusta, miten Ruokatiimin yhteisöllisyys toimi vastaushetkellä. Kysymystä oli täsmennetty ja operationalisoitu: Mikä on hyvä toimintatapa tiimissä, mikä

ei? Voisiko yhteistyötä kehittää jotenkin? Yhteisöllisyys-käsitteellä tarkoitetaan tiimin koettua me-henkeä eli yhteenkuuluvuuden tunnetta, vuorovaikutusta, yhdessä tekemistä, toisten huomioimista kiinnostuksen ja välittämisen osoittamisella sekä tiedon jakamista ja toisilta oppimista esimerkiksi vertaismentoroinnin avulla.

Vastauksia oli seitsemän (N=7), joiden vastaajat olivat lähi-, etä- tai hybridityössä. Vastausten vähäisestä määrästä ja samankaltaisuudesta johtuen, ryhmittely ei ollut mahdollista. Kaikissa vastauksissa pohdittiin samanmielisesti yhteisöllisyyden olevan toimiva vastaushetkellä, mutta se voisi olla parempi.

Kuusi vastaajaa eli enemmistö toi pohdinnassaan esille yhteisten tapaamisten tärkeyden, nimenomaan lähitapaamisten muodossa. Etä- ja hybridityön heikoudeksi koettiin (n=6), etteivät ne sovellu yhtä hyvin vapaaseen keskusteluun, jota yhteisöllisyyden lisäksi tarvitaan kehittämis- ja innovointityöhön. Yleisesti vastaajat kokivat yhteisen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden tunteen syntyvän paremmin kasvotusten, siksi toive lähitapaamisista. Yhden vastaajan mielestä yhteiseen keskusteluun osallistumis- tai vastaamispakko oli hetkittäin ahdistavaa, jos ei ole lisättävää käsiteltävään aiheeseen.

Vastauksissa esiintyi myös huoli tiimin uusien työntekijöiden ulkopuolelle jäämisestä ilman lähitapaamisia. Hanketyössä tiimin jäsenet vaihtuvat hankkeiden päättymisen ja uusien alkamisen myötä. Yhden vastaajan mielestä on olemassa riski, että eri aikaan työnsä aloittaneet siiloutuvat uusiin ja vanhojen työntekijöihin tiimissä. Tutustuminen tiimiin ja perehtyminen työhön koettiin oman aikansa vieväksi. Ulkopuolisuuden tai yksinjäämisen tunnetta ehkäisemään ehdotettiin vertaistukea tai mentorointia, kuten aiemmin työksinäisyyttä käsitelleissä vastauksissa. Vuorovaikutusta tiimiläisten kesken voisi lisätä yhden vastaajan mielestä yhteistyöllä joko hanketyössä tai erilaisten yhteisten tapahtumien suunnittelussa. Toimivaa tiimin yhteisöllisyyttä kuvasi yhden vastaajan esille tuoma avoin tiedonjakaminen.

Avoimessa kysymyksessä pyydettiin vastaajia jakamaan mahdollisia kehitysehdotuksia hybridityöskentelyyn liittyen. Kysymystä oli täsmennetty: Mitä haluaisit tehdä toisin? Mitä voisi jatkaa tai lopettaa?

Kehitysehdotuksia antoi kuusi vastaajaa (N=6), joiden vastaajat olivat lähi-, etä- tai hybridityössä. Vastausten vähäisestä määrästä ja samankaltaisuudesta johtuen, ryhmittely ei ollut mahdollista. Moni vastaajista toivoi jatkossa enemmän vapaamuotoisia lähitapaamisia, kuten yhteisiä kehittämis- ja teemapäiviä. Kehitettävää löytyi lähitapaamisten hyvissä ajoin sopimisesta, jotta mahdollisimman moni pääsisi paikalle. Kannatusta sai myös hybridityöhön hyvin soveltuvat virtuaaliset hankepalaverit. Kehitettävää löytyi palaverien kaavamaisuudesta, johon oli vastaajan mukaan parannuksia vastaushetkellä. Yksi vastaaja toi esille toiveensa yhdessä sovituista hybridityön käytänteistä, joissa olisi huomioitu kaikkien näkemyksiä. Uusia työvälineitä toivottiin sekä hybridityöskentelyn tukemiseksi (ei määritelty mitä), että vapaamuotoiseen keskusteluun, esimerkkinä mainittiin tiimin oma WhatsApp-ryhmä.

Kysely päättyi avoimeen kysymykseen, jossa annettiin mahdollisuus kertoa, mikä oli vastaajan mielestä parasta Ruokatiimissä. Kysymyksen täsmennyksenä kannustettiin kehuaan rohkeasti ihmisiä tai asioita sekä muistutettiin, että vastaukset käsitellään anonymisti. Vastaajan oma intensiteetti määrittäi kuinka syvällisesti omaa ja tiimin työtä oli pohdiskeltu kyselyn aiemmissä kysymyksissä. Viimeisen kysymyksen tavoite oli jättää vastaajalle positiivinen mielikuva pohtiessaan tiimin hyviä puolia.

Vastaajia oli kahdeksan (N=8). Työn organisointitavasta huolimatta, vastaajat olivat täysin samanmielisiä. Kaikissa vastauksissa ilmeni Ruokatiimin avoin, kannustava ja rento yhteishenki. Vastaajien mielestä tiimissä oli vapaus olla oma persoonansa omine virheineen. Yhden vastaajan mielestä kaikki saavat mahdollisuuden kertoa mielipiteensä, eikä tarvitse pelätä puhuvansa tyhmiä. Toinen vastaaja toi esille, miten myös vaikeita asioita uskalletaan tuoda rohkeasti esille. Kehuja sai myös tiimin jäsenten erilainen asiantuntemus sekä tiiminvetäjä. Tiimi koettiin helposti innostuvaksi, asioita kehitetään ja viedään eteenpäin. Lähes kaikissa vastauksissa tuotiin esille tiimin taito nauraa ja hullailla yhdessä, mikä kertoo hyvästä yhteishengestä.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tutkimusongelman taustalla oli muuttuvan työelämän uusi normaali eli hybridityömalli, jossa työntekijät ovat vaihtelevasti lähi- ja etätöissä,

jolloin tarvitaan itse- ja yhteisöohjautuvuustaitoja. Monelle esihenkilölle ja työntekijälle on vielä epäselvää, mitä käsitteet tarkoittavat ja miten niitä voisi toteuttaa johtamisessa ja käytännössä. Mielestäni kyselytulosten perusteella tutkimuskohteena olleessa Ruokatiimissä toteutuu yhteisöohjautuvuus.

Tuloksista ilmeni, että enemmistön työsuhte Ruokatiimissä oli alkanut pandemian aikana, jolloin virtuaalinen työympäristö oli pakotetusti ainut työskentelymuoto. Rajoitusten jälkeen, enemmistö oli siirtynyt etä- tai hybridityöhön. Vastaajien vastaushetken työn organisointitavat olivat yhteneväisiä aiempien Tila- ja lastokeskuksen ja Microsoftin tutkimustulosten kanssa. Työmatkan pituutta ja vastaushetken työn organisointitapoja vertaillen ilmeni, että tiimin jäsenet ovat edelleen melko paikkakuntauskollisia eli työvoiman liikkuvuutta ei ole kovin suuri. Pääasiallisesti hybridityössä olevien työmatka vie alle tunnin per suunta ja etätyössä olevien työmatka yli 1,5 tuntia per suunta. Työmatkan poisjääminen lisäsi vapautta ja joustavuutta työn toteuttamiseen itselle sopivalla tavalla, lisäten myös vapaa-aikaa.

Asiantuntijan työtehtävien vaihtelevuus vaatii usein keskittymisrauhaa, mikä näkyi kyselyaineiston tuloksissa ja oli yhteneväinen aiempien Työterveyslaitoksen tutkimusten kanssa, joiden mukaan etätyö vähentää kognitiivista kuormitusta eli kiireen tuntua ja häiritseviä keskeytyksiä. Ruokatiimin vastauksissa oman työn kannalta toivottiin etä- tai hybridityötä, mutta samalla oli tunnistettu tiimin yhteisöllisyyttä lisäävän kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen tuoma hyöty sekä yksilöille että tiimille, myös henkilökohtaisten sosiaalisten tarpeiden näkökulmasta. Tuloksista ilmenikin, että tiimin yhteistyötä ajatellen, paras työn organisointitapa olisi hybridityö. Vaikka Ruokatiimi on tottunut työskentelemään virtuaalisessa työympäristössä ja koki siinä toimimisen helpompaa, tuloksien mukaan täysin virtuaalista tulevaisuutta ei enemmistö nähnyt vaihtoehtona. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus oli kyselytuloksien mukaan helpompaa ja mielekkäämpää kuin virtuaalisesti tapahtuva.

Kyselyaineiston tuloksista ilmeni Ruokatiimin osittain tuntevan samaa haasteellisuutta hybridityössä kuin aiemmissa tutkimuksissa eli yhdessä sovittuja toimintaohjeita ja käytänteitä kaivattiin. Tiimissä oli eroavaisuuksia, osan mielestä nykyiset toimintaohjeet ja käytänteet oli toimivia, mutta kaipasivat päivittämistä. Osan mielestä nykyiset ohjeet eivät olleet riittäviä. Samanmielisyyttä

oli kaikkien vastaajien mielestä yhteisten toimintaohjeiden ja käytänteiden tasapuolisesta päivittämisestä ja yhdessä sopimisesta. Epäselvyyttä esiintyi ohjeistuksessa, milloin pitäisi olla paikalla ja milloin tavata kasvatusten sekä missä tilanteissa voi olla hybridinä. Tuloksissa toivottiin myös, että lähipäivistä sovittaisiin hyvissä ajoin.

Yhteisissä käytänteissä voisi mielestäni myös sopia mitä sähköisiä työvälineitä käytetään mihinkin tarkoitukseen sekä tarvittaessa antaa opastusta niiden käyttöön. Tuloksista ilmeni, että enemmistö käyttää viestintävälineenä Teamsia ja sähköpostia, jos puhelimella soittamista ei huomioida. Tiimissä voi olla tottumuseroja mobiilisovellusten ja tietokoneen käyttämisessä, mitä ei selvitetty tässä tutkimuksessa. Ei vastaa tarkoitusta, jos osa henkilöistä suosii Teamsin chat-viestejä pikaviestittelyyn ja vastaanottaja lukee niitä vain satunnaisesti. Kiireelliset sähköpostit voivat jäädä huomioimatta saapuneiden viestien joukkoon.

Tuloksista ilmeni, että Ruokatiimin jäsenet ovat itseohjautuvia ja sisäisesti motivoituneita yksilötasolla sekä yhteisöohjautuvia tiimitasolla. He pääsevät omasta mielestään käyttämään osaamistaan ja taitojaan monipuolisissa ja kehittävässä työtehtävissä, joiden tavoitteet ovat selvillä. Tiimin jäsenet kykenevät itseohjautuvasti toimimaan ilman ulkopuolista ohjausta, minkä tunnusmerkkinä on vaikutusvalta omaan työhön: vapaus omien työtehtävien priorisointiin ja itsenäiseen päätösten tekoon. Ruokatiimin jäsenet ovat vahvasti sitoutuneita työnantajansa ja tuntevat työtehtävänsä merkityksellisiksi. He arvostavat työnteossa joustavuutta ja vapautta. Tuloksissa ei mielestäni kuitenkaan ilmennyt itsekkyyttä. Tasapuolisuuden, erilaisuuden ja muiden näkökulmien huomioimisen tärkeys tiimin jäsenille tuli selkeästi esille tuloksissa, jotka viittaavat luottavaiseen ja turvalliseen työilmapiiriin. Sisäisesti motivoituneen yksilön vapaus tehdä työnsä haluamallaan tavalla ei poissulje muiden empaattista huomioimista ja tukemista eikä yhteisten päämäärien tavoittelua.

Ruokatiimin innostus ja motivaatio omaan työhön ilmeni yhteisten asioiden kehittämishaluna. Tuloksissa korostui yksimielisesti yhteinen päätöksenteko ja asioiden eteenpäin vieminen, vastuun ollessa kaikilla eikä vain esihenkilöllä. Tiimin jäsenten mielestä tietoa jaettiin avoimesti ja muilta sai apua helposti.

Aiempien tutkimusten mukaan etä- ja hybridityö voivat lisätä työpahoinvointia ja työyksinäisyyttä. Mielestäni tuloksista ei ilmennyt, että Ruokatiimissä olisi esiintynyt työpahoinvointia. Yhteenkuuluvuuden tunnetta ja siten työhyvinvointia lisäävä empatia ilmeni tuloksissa huolena uusien työntekijöiden mahdollisesta ulkopuolisuuden tunteesta sekä uusien ja vanhojen työntekijöiden siiloutumisesta sekä tiimiläisten yksinjämisestä omissa hankkeissaan, etenkin etä- ja hybridityössä. Työyksinäisyyden tunnetta oli ilmennyt osalla työsuhteen alussa. Tuloksista ilmeni toiveita vertaistuesta ja mentoroinnista, joita voisi mielestäni toteuttaa työsuhteen eri vaiheissa oleville ennaltaehkäisemään työyksinäisyyttä. Etenkin uudet työntekijät hyötyisivät siitä eniten. Tuloksissa oli havaittavissa ristiriita: harvat ottivat spontaanisti yhteyttä työkavereihin kysyäksään kuulumisia. Enemmistö kuitenkin oli sitä mieltä, ettei yhteydenotto vaatisi erillistä kalenteritapaamista. Juuri näillä spontaaneilla epävirallisilla yhteydenotoilla voisi lisätä vertaistukea, josta saatava kannustus kasvattaa tiimin yhteisöohjautuvuutta ja yksilön kyvykkyyden tunnetta.

Tuloksista ilmeni, että tiimin mielestä hybridityön ajateltiin yleisesti ottaen olevan toimiva malli. Tiimin mielestä rutiininomaisesti toistuvat ja pakollisiksi katsotut kokoukset oli mahdollista toteuttaa virtuaalisesti, jotta työntekijöillä olisi vapaus keskittyä joustavasti omiin töihinsä haluamassaan paikassa. Kaikkia kokouksia ja tapaamisia ei mielletty tarpeelliseksi pitää kasvotusten. Kahdenkeskinen tai pienehkössä ryhmässä tapahtuva keskustelu miellettiin virtuaalisessa työympäristössä helpommaksi kuin isommassa ryhmässä, vaikka tiimiläisten mielestä heillä oli hyvät tai kohtalaiset vuorovaikutustaidot virtuaalisessa työympäristössä. Virtuaalinen yhteydenpito koettiin yleisesti ottaen mielekkäämmäksi, jos oli jo tutustunut kasvotusten toiseen osapuoleen.

Lähitapaamisia tarvitaan tulosten perusteella luovaa ideointia ja kehittämistä varten sekä yhteisöllisyyttä kasvattavaa ryhmäytymistä varten. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus koettiin helpommaksi kuin virtuaalinen. Toive useammin järjestettävistä epämuodollisista tapaamisista kasvokkain korostui tuloksissa. Näissä lähitapaamisissa tunnettiin iloa työkavereiden näkemisestä kasvotusten ja hauskanpidon lisäksi ne olivat tuotteliaita lisäten samalla yhteisöllisyyden tunnetta.

Kyselyaineiston tulokset osoittavat, että yhteisöohjautuvuus on mahdollista saada onnistumaan hybridityössä. Liitteessä 3 on esitelty yhteenveto eri näkökulmista, miten jokainen voi omalta osaltaan vaikuttaa yhteisöohjautuvuuteen. Sen toteutuminen vaatii niin työntekijöiltä kuin esimiehiltä tahtotilaa, jotta kaikki tulevat huomioiduksi eri työskentelymuotojen ja yksilöllisten sosiaalisten tarpeiden osalta. Kaikilla on oltava mahdollisuus saada äänensä kuulluksi osallistumalla yhteisten toimintatapojen sopimiseen ja oikeus osallistua yhteisten päämäärien tavoitteluun. Yksilötasolla omilla arvoilla ja asenteilla on merkitystä työntekoon sekä miten huomioi muut työkaverit tasa-arvoisesti ja empaattisesti. Yhteisöllisyyden tunne ei rakennu hetkessä, mikä vaatii työnantajilta ja esihenkilöiltä halukkuutta mahdollistaa virallisten tapaamisten lisäksi epämuodollisia tapaamisia sekä työntekijöiltä tahtotilaa osallistua niihin. Työntekijä voi yksilönä olla motivoitunut ja itseohjautuva, mutta työkuultuuri ei välttämättä mahdollista sen toteutumista. Työnantajille ja esihenkilöille on oma haasteensa, miten työntekijän psykologiset tarpeet eli autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus olisivat mahdollisia toteutua työpaikalla. Ilman näiden tarpeiden kohtaamista yhteisöohjautuvuus ei toteudu.

9 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA POHDINTA

9.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tieteelliseen tutkimuksen luotettavuusmenetelmät reliabiliteetti ja validiteetti mittaavat tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Validiteetti eli pätevyys on tutkimuskohteen ja tutkimusmenetelmien luotettavuusmittari - tutkitaanko oikeanlaisia asioita, onko tutkimusongelma määritelty oikein. Riittävä, aito kerätty aineisto auttaa tekemään oikeita tulkintoja ja johtopäätöksiä. Reliabiliteetti eli luotettavuus tai pysyvyys on tutkimusmenetelmien sekä tutkimusaineiston ja tutkimustuloksen luotettavuusmittari. (Vehkalahti 2019, 40; Kananen 2019, 31–32, 36.)

Jos otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa, eikä mittaamisessa ilmene satunnaisvirheitä, on tutkimuksen kokonaisluotettavuus hyvä (Vilkkä 2021b, 179). Tutkimustulos käsitellään objektiivisesti, eikä tutkija vaikuta tutkimustulokseen omilla mielipiteillään. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tuloksien tulkintaan vaikuttaa tutkimus- ja ammattialan perinne, teoriat ja mallit. Tulosten tulkinta voi vaihdella riippuen, mihin viitekehitykseen tutkija on ne asettanut, siksi

kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulkinnan objektiivisuudesta voidaan joutua tinkimään. (Vilka 2007,13–16.)

9.2 Pohdinta

Tietoperustaan perehtyessäni havaitsin, että työn organisointitapojen ja itse- ja yhteisöohjautuvuuden käsitteistöt ovat organisaatioissa melko uusia ja ne ovat ymmärrettävissä hyvin eri tavoin eri konteksteissa. Onnistuin mielestäni käsiteanalyysissä eli selvitin käsitteiden merkityksen tässä opinnäytetyössä.

Aineistonkeruumenetelmänä käytetty lomakekysely oli mielestäni onnistunut metodi löytää tutkimusongelmaan vastauksia. Kysymyksissä oli toistuvuutta tulosten aitouden varmistamiseksi. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena ilman erillistä otantaa, eikä satunnaisvirheitä ilmennyt, jolloin tutkimuksen kokonaisluotettavuus on Vilkan määritelmän mukaan hyvä. Pienestä perusjoukosta huolimatta, aineiston tulokset olivat yhteneväisiä aiempien tutkimusten kanssa. Näiden perusteella tässä opinnäytetyössä esitetyt tulokset ovat luotettavia. Validiteetin todentaa aiemmin riittäväksi todettu aineisto. Tutkimus toteutettiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti objektiivisuutta noudattaen.

Aineistonkeruumenetelmä olleen lomakekyselyn analysoinnin arvelin jo etukäteen haastavaksi. Jälkikäteen arvioituna kysymyksiä olisi voinut muotoilla paremmin tai toteuttaa ne eri muotoisina. Vastausprosentti 80 % olisi voinut olla suurempi tutkimuksen kannalta ja helpottanut analysointia, kyselyajankohta huomioiden se oli kuitenkin onnistunut ja riittävä. Kohderyhmän tasalaatuisuus esiintyi hyvinkin samankaltaisissa vastauksissa, mikä asetti omat haasteensa avoimien kysymysten analysointiin. Heikko vastausaste joissakin avoimissa kysymyksissä oli harmittavaa. Vastauksia olisi voinut saada paremmin strukturoiduilla tai sekamuotoisilla kysymyksillä. Kyselyn laajuus saattoi myös johtaa vastausten vähyyteen, myös kyselyajankohta huomioiden. Opin siten paljon kyselyn laadinnasta ja sen eri analysointimahdollisuuksista.

Vilkan (2021a, 86) mukaan pienestä kyselytutkimusaineistosta tehty kokonaistutkimus sisältää enemmän eettisiä riskejä kuin suuresta aineistosta tehty otanta. Tässä opinnäytetyössä eettisyys oli huomioitu vastausten käsittelyssä

ja analysoinnissa sekä tulosten havainnollistamisessa anonymiteetin säilyttämiseksi, mikä asetti omat haasteensa.

Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään Ruokatiimin sisäisessä yhteisessä kehitystyössä. Olisi mielenkiintoista selvittää minkälaisia tuloksia saataisiin, jos kysely toistettaisiin esimerkiksi vuoden kuluttua. Tiimin jäsenet ovat saattaneet vaihtua nykyisten hankkeiden päätyttyä. Toisaalta mahdolliset tiimin sisäisen kehitystyön tuomat muutokset uusine käytänteineen voisivat näkyä kyselyn tuloksissa, oli tiimissä sitten samoja tai uusia työntekijöitä.

Tämä opinnäytetyö auttaa mielestäni esihenkilöitä ja työntekijöitä perehtymään työn organisointitapoihin ja itse- ja yhteisöohjautuuteen sekä niiden vaikutuksiin yksilö- ja tiimitasolla. Ymmärtämällä käsitteet tiimit voivat pohtia toteutuuko yhteisöohjautuvuus heillä ja kyselytutkimuksen tuomalla esimerkillä saa työkaluja, miten sitä voisi parantaa.

LÄHTEET

- Deci, E. 2012. Promoting Motivation, Health and Excellence. TEDxFlourCity. YouTube. Videoleike. Julkaistu 14.8.2012. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=VGrcets0E6I> [viitattu 28.8.2022].
- Deci, E. 2017. Self-Determination Theory. The Brainwaves Video Anthology. YouTube. Videoleike. Julkaistu 17.10.2017. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=m6fm1qt5YAM> [viitattu 28.8.2022].
- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja – Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. uudistettu painos. Helsinki: Grano Oy.
- Hahto, K. 2022. Grand old terapeutti. *Helsingin Sanomat*. Verkkolehti. Päivitetty 14.8.2022. Saatavissa: <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000008920297.html> [viitattu 28.8.2022].
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223632> [viitattu 28.8.2022].
- Heikkilä, T. s.a. Tilastollinen tutkimus – verkkomateriaali. Edita. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/5.SPSS/Riippuvuudet.pdf> [viitattu 28.8.2022].
- Jarenko, K. & Juvonen, R. 2017. Sisäisen motivaation ja aktiivisen työtyytyväisyyden kehittäminen kemianteollisuuden työpaikoilla. Hyvää huomista-hanke. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://oma.tsr.fi/api/projects/f23eb14a-6195-40af-b818-593c804da332/attachment/2b715a8e-529d-4406-856c-125f9c16331a> [viitattu 28.8.2022].
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225239> [viitattu 28.8.2022].
- Kostamo, T., Vuori, J. & Vanttinen, N. 2020. Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. Työntuuli -aikakauslehti 02-2020, 7–13. Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf [viitattu 28.8.2022].
- Kovanen, K. 2022. Projektipäällikkö. Sähköpostikeskustelu 20.4.2022. Virtuaalinen työnopastus ja perehdyttäminen palvelualalla-hanke. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Xamk. [viitattu 28.8.2022].
- Makkonen-Craig, H. 2021. Etätyö, lähityö ja läsnätyö. Kielikello. Artikkelin 04/21. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Kielikello. Artikkelin 04.21 Etätyö, lähityö ja läsnätyö](https://kielikello.fi/artikkeli/04.21-etatyo-lahityo-ja-lasnatyo) [viitattu 28.8.2022].
- Mamia, T. & Melin H. 2007. Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos. Sosiologian tutkimuksia A30. Turku: Turun yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://docplayer.fi/1626529-Tietoyhteiskunta-ja-tyoorganisaatioiden-muutos.html> [viitattu 28.8.2022].

Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria eli onnellisen elämän kolme keskeistä tekijää. Blogi. Päivitetty 4.4.2014. Saatavissa: <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tee-ihmisen-onnelliseksi/> [viitattu 28.8.2022].

Martela, F. 2021. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf> [viitattu 28.8.2022].

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Aalto yliopisto. Helsinki: Unigrafia. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf> [viitattu 28.8.2022].

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf [viitattu 28.8.2022].

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. DRAIVI - voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.219217> [viitattu 28.8.2022].

Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.222211> [viitattu 28.8.2022].

Microsoft. 2022. Annual work trend index report. Great Expectations: Making Hybrid work work. WWW-dokumentti. Päivitetty 22.3.2022. Saatavissa: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index> [viitattu 28.8.2022].

Onali, A. 2021. Palaamme tulevaisuuteen, joka on erilainen kuin ennen pandemiaa. *Helsingin Sanomat*. Verkkolehti. Päivitetty 16.9.2021. Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000008253085.html> [viitattu 28.8.2022].

Paidant, 2019. What is a Virtual Work Environment? Blogi. Päivitetty 24.5.2019. Saatavissa: <https://www.paidant.com/blog/what-is-virtual-work-environment/> [viitattu 28.8.2022].

Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. 2019. Johtamisen psykologia. 2.uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225179> [viitattu 28.8.2022].

Päivänen, P. 2015. Moni tylsistyy töissä, vaikka näyttölee kiireistä. *Helsingin Sanomat*. Verkkolehti. Päivitetty 30.7.2015. Saatavissa: <https://www.hs.fi/ura/art-2000002841318.html> [viitattu 28.8.2022].

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Juva: WS Bookwell.

Rautiainen, T. 2022. Tutkimusryhmäpäällikkö. Sähköpostikeskustelu 20.4.2022. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Xamk. [viitattu 28.8.2022].

Ruohomäki, V. 2021. Hyödynnä koronavuoden opit etätyöstä. Hybridi Suomi. Blogi. Päivitetty 16.6.2021. Saatavissa: <https://hybridisuomi.fi/blogit/hyodynna-koronavuoden-opit-etatyosta/> [viitattu 28.8.2022].

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-K. 2017. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. 3. täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.222604> [viitattu 28.8.2022].

Salovaara, P. 2020. Johtopäätös – yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.224683> [viitattu 28.8.2022].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2021. Työhyvinvointi. WWW-julkaisu. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi> [viitattu 28.8.2022].

Tilastokeskus. 2021. Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Työturvallisuuskeskus. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp1_202100_2021_25870_net.pdf [viitattu 28.8.2022].

Teal Suomi. 2021. Mitä on Teal? Blogi. Päivitetty 22.4.2021. <https://www.teal-suomi.fi/post/mita-on-teal> [viitattu 28.8.2022].

Tecci. 2021. Mitä metaversumi tarkoittaa. Blogi. Päivitetty 13.12.2021. Saatavissa: <https://tecci.fi/2021/12/13/mita-metaversumi-tarκοittaa/> [viitattu 28.8.2022].

TTK. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Digijulkaisut. PDF-dokumentti. Päivitetty 17.10.2018. Saatavissa: https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ ja_ virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa [viitattu 28.8.2022].

TTL. 2020. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Päivitetty 1.2.2022. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo> [viitattu 28.8.2022].

Tuominen, E. 2022. Mitä tulee hybridityön jälkeen? EY Finland Consulting. Blogi. Päivitetty 19.1.2022. Saatavissa: https://www.ey.com/fi_fi/workforce/mitae-tulee-hybridityoen-jaelkeen- [viitattu 28.8.2022].

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. 2020. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tyohyvinvointi.fi/> [viitattu 28.8.2022].

Työsuojeluhallinto. 2020. Etätyö. WWW-sivut. Päivitetty 15.9.2020. Saatavissa: <https://www.tyosuoja.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo> [viitattu 28.8.2022].

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. 2. uudistettu painos. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.228611> [viitattu 28.8.2022].

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.218493> [viitattu 28.8.2022].

Valtonen, S-R. 2021. Etäjohtaminen ei koske vain etätyötä. Timanttia Consulting Oy. Blogi. Päivitetty 15.12.2021. Saatavissa: <https://timanttia.fi/etajohtaminen-ei-koske-vain-etatyota/> [viitattu 28.8.2022].

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225374> [viitattu 28.8.2022].

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.224789> [viitattu 28.8.2022].

Vilkkä, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-Kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227174> [viitattu 28.8.2022].

Vilkkä, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227023> [viitattu 28.8.2022].

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225641> [viitattu 28.8.2022].

Vilkkä, H. & Tanskanen, J. 2022. Työyksinäisyys – miten se tulisi ymmärtää ja mitä asialle voidaan tehdä? Timanttia Consulting – Johtamisen espresso. Podcast. Päivitetty 13.6.2022. Saatavissa: <https://www.supla.fi/episode/b47b0f27-b96a-54b2-9274-9722cc3205de> [viitattu 28.8.2022].

VM. 2021. Monipaikkaisen työn ohje. Valtiovarainministeriö. PDF-dokumentti. Päivitetty 3.5.2021. Saatavissa: [VM - Monipaikkaisen työn ohje](#) [viitattu 28.8.2022].

VR Workshop Helsinki. 2021. Virtuaalinen todellisuus – joko se on sinulle tuttua? WWW-sivut. Päivitetty 23.8.2021. Saatavissa: <https://vrworkshophelsinki.fi/virtuaalinen-todellisuus-joko-se-on-tuttua-sinulle/> [viitattu 28.8.2022].

Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus 3, 348–372. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/98465> [viitattu 28.8.2022].

Vuori, J & Martela, F. 2020. Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. ProComma Academic, 110–123. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://research.aalto.fi/en/publications/neuvonpito-itseohjautuvan-organisaation-k%C3%A4yt%C3%A4nteen%C3%A4> [viitattu 28.8.2022].

YTN. 2021. Työaikalakiopas. Ylemmät toimihenkilöt ry. PDF-dokumentti. Päivitetty 1.2.2021. Saatavissa: <https://www.ilry.fi/wp-content/uploads/2021/02/Tyoaikalakiopas.pdf> [viitattu 28.8.2022].

Xamk. 2022. Tutkimus ja kehitystoiminta. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitystoiminta/> [viitattu 28.8.2022].

Xamk TKI - Virtuaalinen työnopastus ja perehdyttäminen palvelualalla 2022–2023 -hanke. 2022. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitys/virtuaalinen-tyonohjaus-ja-perehdytys-palvelualalla/> [viitattu 28.8.2022].

Saateteksti 16.5.2022 Webropol-työkalulla lähetetyille sähköpostikyselylinkille (alla näkyvä linkki ja sähköpostiosoite muokattu, ei toiminnassa):

Hei,

teen Yhteisöohjautuvuus hybridityössä -opinnäytetyötä (restonomi, amk), jonka toimeksiantajana toimii Katariina Kovasen Virtuaalinen työnopastus ja perehdyttäminen palvelualalla-hanke.

Yhteistoiminnan kehittämiseen liittyvä toteutetaan anonymisti Ruokatiimin jäsenille osana opinnäytetyötäni. Vastaamalla kyselyyn pääset kehittämään myös oman tiiminne yhteistoimintaa.

Voit vastata kyselyyn 16. - 30.5.2022 välisen ajan.

Vastaaminen kestää n. 20 minuuttia. Kysely sisältää myös avoimia kehittämiskysymyksiä, joten vastaamiseen käytetty aika riippuu osin sinun ideoinnistasi.

Voit tallentaa vastauksesi ja palata kyselyyn myöhemmin vastaamisajan puitteissa.

Kysely avautuu tästä linkistä: <https://link.webpolsurveys.com>

Kaunis kiitos etukäteen osallistumisesta ja vastauksistasi!

-Kirsi Iltanen
xxxx@edu.xamk.fi

Yhteistoiminnan kehittäminen Ruokatiimissä

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn, jonka avulla selvitetään virtuaalisessa työympäristössä toimivan tiimin kokoomaa itseohjautuvuutta ja yhteisöllisyyden tunnetta. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 20 minuuttia.

Kysely on osa Yhteisöohjautuvuus hybridityössä -opinnäytetyötä, jonka toimeksiantajana toimii Xamkin Virtuaalinen työnopastus ja perehdyttäminen palvelualalla -hanke, projektipäällikkönä Katariina Kovanen.

Kysely toteutetaan tutkimuspäällikkö Teija Rautiaisen ohjaaman Xamkin Ruokatiimin jäsenille. Kyselyn tuloksia tullaan hyödyntämään opinnäytetyön lisäksi Xamkin Ruokatiimin oman yhteistoiminnan kehittämisessä. Kyselyssä ei huomioida eri hanketiimien sisäistä tai yhteistyökumppanien kanssa tapahtuvaa toimintaa.

Vastaukset käsitellään anonyymisti, vastaajien henkilötietoja ei kerätä missään tutkimuksen vaiheessa. Tutkimukselle on myönnetty Xamkin henkilökuntaa koskeva tutkimuslupa. Opinnäytetyön tutkimuksessa noudatetaan hyvän tieteellisen käytännön tapaa.

Mikäli haluat lisätietoja tutkimukseen tai kyselyyn liittyen, voit ottaa yhteyttä opinnäytetyön laatijaan:
Kirsi Iltanen
bkii1001@edu.xamk.fi

1. Kuinka monessa Xamkin hankkeessa työskentelet tällä hetkellä?

1 2 3 4 tai enemmän

2. Kuinka monessa hankkeessa olet työskennellyt aiemmin?

(joko Xamkilla tai muualla)

0 1 2-5 5-9 yli 10

3. Milloin työsuhteesi Xamkin Ruokatiimin hanketoiminnassa on alkanut?

ennen helmikuuta 2019
 maaliskuu 2019 jälkeen (covid-19-pandemian aikana)

4. Kuinka pitkä työmatka sinulla on Xamkin Mikkelin kampukselle?

(yleisin käyttämäsi kulkumuoto joko kävellen/pyöräillen/autolla/julkisella kulkuneuvolla per suunta)

alle 30 minuuttia

- noin 1 tunti
- noin 1,5 tuntia
- yli 2 tuntia

5. Mikä oli pääasiallinen työn organisointitapasi ennen covid-19-pandemiaa?

Pääasiallinen työn organisointitapa eli työskentelymuoto = yli 50 % työajasta

- lähityö Mikkelin kampuksella
- etättyö jollain muulla kuin Mikkelin kampuksella
- etättyö kotona
- en työskennellyt Xamkilla TKI-hankkeessa

TYÖN ORGANISOINTITAVAT

6. Mikä on pääasiallinen työn organisointitapasi tällä hetkellä?

Pääasiallinen työn organisointitapa eli työskentelymuoto = yli 50 % työajasta

- lähityö
- etättyö
- hybridityö

7. Mikä olisi mielestäsi paras työn organisointitapa oman työsi kannalta?

Kerro oma mielipiteesi työskentelymuodosta huomioimatta mahdollisia koronarajoituksia tai työnantajan ohjeistuksia

- lähityö
- etättyö
- hybridityö

8. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät valitsemasi työn organisointitavan (lähi-, etä- tai hybridityö) vaikutukset itsellesi?

Voit valita 1–3 vaihtoehtoa

- Keskittymisrauha ilman häiriötekijöitä
- Työrauha kotona, mutta tarvitsen toisinaan ympärilläni ihmisiä tuomaan energiaa
- Ei työmatkaa, voin vaikuttaa joustavasti työaikoihin
- Minun ei tarvitse nähdä muita kasvotusten, haluan vain keskittyä omiin töihin
- Haluan olla tekemisissä kasvotusten työkavereiden kanssa
- Saan helpommin apua ja tukea kampuksella ollessani
- Tarvitsen sosiaalisia kontakteja kasvotusten sekä itseni että työnannon kannalta
- Työt hoituvat yhtä hyvin niin lähi- kuin etätöissä, työskentelymuodolla ei merkitystä
- Muu, mikä? _____

9. Mikä olisi mielestäsi paras työn organisointitapa tiimin yhteistyön kannalta?

Kerro oma mielipiteesi työskentelymuodosta huomioimatta mahdollisia koronarajoituksia tai työnantajan ohjeistuksia

- lähityö etätöy hybridityö

10. Anna mielipiteesi Ruokatiimin työn organisointitavoista:

	Täysin eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiimin ei tarvitse nähdä toisiaan kasvotusten, virtuaalisesti riittää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin pitäisi nähdä toisiaan useammin kasvotusten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ideointi yhdessä onnistuu helposti virtuaalisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ideointi yhdessä onnistuu vain kasvokkain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikien pitäisi aina olla lähityössä samalla kampuksella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virtuaalinen vuorovaikutus ei eroa kasvotusten tapahtuvasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikointi on helpompaa kasvotusten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikointi on helpompaa virtuaalisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä on selkeät toimintaohjeet tiimin virtuaaliseen työskentelyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä on selkeä ja toimiva virtuaalinen palaverikulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kaikilla tiimissa on hyvät virtuaaliset vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Mikä olisi mielestäsi toimivin työn organisointitapa Ruokatiimin yhteisöllisyyden* kannalta? Perustele.

*Yhteisöllisyys-käsitteellä tarkoitetaan tiimin koettua me-henkeä eli yhteenkuuluvuuden tunnetta, vuorovaikutusta, yhdessä ideointia ja kehittämistä, toisten huomioimista kiinnostuksen ja välittämisen osoittamisella sekä tiedon jakamista ja toisilta oppimista esimerkiksi vertaismentoroinnin avulla.

Lähityö, koska.... _____

Etätyö, koska... _____

Hybridityö, koska... _____

12. Koetko tiimin yhteistoiminnan olevan toimivaa nykyisessä hybridityömallissa?

Pohdi ja jaa esim. kehitysideoita, hyväiksi tai ei toimiviksi havaittuja toimintatapoja. Muuta, mitä?

VIRTUAALINEN TYÖYMPÄRISTÖ

Virtuaalisella työympäristöllä ja virtuaalisuudella tarkoitetaan kaikkea vuorovaikutusta ja kommunikointia, joka tapahtuu sähköisten työvälineiden avulla pikaviesteillä, sähköpostitse tai puhelin-/videoneuvotteluilla (esim. Outlook, Teams, Zoom, Facebook, WhatsApp)

13. Koen osaavani käyttää kaikkia Ruokatiimin käytössä olevia sähköisiä työvälineitä*

*Sähköisillä työvälineillä tarkoitetaan virtuaaliseen kommunikointiin käytettäviä sovelluksia tai alustoja (esim. Outlook, Teams, Zoom, Facebook, WhatsApp)

Hyvin

Riittävästi

Jotenkin

Huonosti, haluaisin tukea näiden käytössä: _____

14. Koen omaavani hyvät vuorovaikutustaidot kasvotusten

- Kyllä, pärjään hyvin
- Ehkä, voisin kaivata hieman tukea
- En, tarvitsisin ohjausta

15. Koen omaavani hyvät vuorovaikutustaidot virtuaalisessa työympäristössä

- Kyllä, pärjään hyvin
- Ehkä, voisin kaivata hieman tukea
- En, tarvitsisin ohjausta

16. Jos tarvitsen apua tiimin jäseniltä, otan mieluiten yhteyttä:

Voit valita 1–3 todennäköisintä vaihtoehtoa

- Lähettämällä tekstiviestin puhelimella
- Lähettämällä sähköpostia
- Soittamalla Teams-puhelun
- Lähettämällä Teams chat-viestin
- Lähettämällä WhatsApp-viestin
- Kommunikoin yleensä vain kasvotusten
- En yritä ottaa yhteyttä, kun ei kukaan ole ikinä tavoitettavissa
- En yritä ottaa yhteyttä, kun en haluaisi häiritä ketään

17. Kerro oma mielipiteesi, voisiko lähitapaamiset korvata täysin virtuaalisesti tulevaisuudessa?

Esimerkiksi, mitä vaikutuksia sillä voisi olla yksilö- ja tiimitasolla? Perustele, kiitos.

MOTIVAATIO JA VOIMAVARAT OMASSA TYÖSSÄ

18. Kerro mielipiteesi omaa työtäsi koskeviin väittämiin:

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, oikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla on vaikutusvaltaa totuttaa työni haluamallani tavalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtehtäväni ovat monipuolisia ja kehittäviä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin vaikuttaa työtehtävieni sisältöön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pääsen käyttämään taitojani ja osaamistani työtehtävissäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaipaen lisähaasteita, suoriudun työtehtävistäni hyvin, mutta tylsistyn usein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työaikani ei riitä nykyisiin työtehtäviin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtehtäväni ovat palkitsevia ja innostavia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen usein riittämättömyyden tunnetta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan itsenäisesti priorisoida työtehtäväni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen tarvitsevani lisäopastusta tai -koulutusta, jotta pärjäisin työtehtävissäni tulevaisuudessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin vaikuttaa työaikaani ja tehdä joustavasti oman aikataulun mukaan töitä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan tehdä itsenäisiä päätöksiä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen sitoutunut työnantajani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En halua panostaa työhöni enempää, enkä halua kehittää mitään uutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen yleensä motivoitunut ja innoissani työtehtävistäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haluaisin auttaa muita tiimissä, jos tietäisin miten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teen vain sen mikä on pakko, jottei kukaan huomaa, ettei minua kiinnosta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innostun uuden oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työskentelen yleensä paremmin yksin kuin ryhmässä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nautin isoista ja pienistä onnistumisista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen työlläni olevan merkitystä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Motivoituisin paremmin, jos saisin jonkun palkinnon (esim. rahaa, jonkin tunnustuksen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän oman työni tavoitteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Oletko kokenut työyksinäisyyttä* Ruokatiimissä työskennellessäsi?

Missä tilanteessa tai työn organisointitavassa se on ilmennyt? Miten sen syntymistä voisi ehkäistä omassa tai tiimin työssä?

*Työyksiäisyydellä tarkoitetaan negatiivista tunnetilaa, joka aiheutuu työhön liittyvistä epätyytyttävistä sosiaalisista suhteista. Työssä koettu yksinäisyys voi esimerkiksi syntyä vertaistuen puuttumisesta ja aiheuttaa ulkopuolisuuden tunnetta töissä. Muistathan, että koetut tunteet ovat aina yksilöllisiä.

TIIMIN YHTEENKUULUVUUS

20. Miksi Ruokatiimi tapaa kasvotusten? Kerro oma näkemyksesi aiheesta:

21. Kun tiimillä on yhteistapaaminen, sen tulisi mielestäni tapahtua mieluiten:

- Koko tiimi virtuaalisesti
 Koko tiimi kasvotusten
- Hybridinä; osa tiimistä virtuaalisesti ja osa kasvotusten
 Ei väliä, kunhan on tapaamisia ja yhdessä tekemistä

22. Anna mielipiteesi Ruokatiimin työskentelyä koskeviin väittämiin:

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
--	-------------------	-----------------------	---------------------------	-------------------------	---------------------

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen saavani helposti apua tiimin jäseniltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani apua vain tiiminvetäjältä ja/tai esihenkilöltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tarvitsevani usein muiden apua työtehtävissäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani arvostettu ja tärkeä osa tiimiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kukaan ei todennäköisesti edes huomaa, jos en ole paikalla tiimipalaverissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tiimimme olevan innovatiivinen ja aikaansaava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tiimissämme olevan hyvä me-henki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikki päätökset tekee vain esihenkilö, ei tiimi yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaipaen enemmän yhdessä työskentelyä tiimin kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En oikeastaan tunne tiimin jäseniä, enkä uskalla pyytää apua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mistä löydän kaipaamani tiedon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ainoa tiimissä, joka ymmärtää osaamisalueeni asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin luottaa muihin tiimin jäseniin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen etten saa omaa ääntäni kuuluksi tiimissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaipaan enemmän rakentavaa palautetta tiimin jäseniltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan positiivista palautetta ja kannustusta tiimin jäseniltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siedän hyvin omia virheitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siedän hyvin muiden tekemiä virheitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan spontaanisti yhteyttä yksittäisiin tiimin jäseniin kysyäkseni kuulumisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En halua mitään spontaania yhteydenottoa keneltäkään ilman kalenteritapaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meidän tiimissä voi puhua avoimesti kaikista asioista, myös ikävistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tulleeni huomioiduksi ja kuuluksi tiimikohtaisissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minun on helpompi kommunikoida virtuaalisesti kuin kasvotusten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä pitäisi olla useammin epämuodollisia tapaamisia kasvotusten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä pitäisi olla useammin epämuodollisia tapaamisia virtuaalisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin itseni tervetulleeksi aloittaessani työskentelyn tiimissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätökset ovat läpinäkyviä, tiedän työhön vaikuttavien päätösten syyt ja taustat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän tiimin yhteistavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Miten koet nykyiset viikoittaiset virtuaalikaavat tiimin kanssa?

- Odotan innolla, ihana päästä juttelemaan muiden kanssa
- Osallistun, kun kerta on merkitty kalenteriin
- Pyrin suunnittelemaan muuta ohjelmaa, jottei tarvitsisi osallistua
- Voisi olla vaikka kaksikin kertaa viikossa!
- Haluaisin kyllä osallistua aina, mutta hybridityössä siirtymäajat haastavia eri työn organisointitavoissa (esim. sovittu lähitapaaminen heti kahvien jälkeen)
- Muu, mikä? _____

24. Miten koet Ruokatiimin yhteisöllisyyden* toimivan tällä hetkellä?

Mikä on hyvä toimintatapa tiimissä, mikä ei? Voisiko yhteistyötä kehittää jotenkin?

Yhteisöllisyys-käsitteellä tarkoitetaan tiimin koettua me-henkeä eli yhteenkuuluvuuden tunnetta, vuorovaikutusta, yhdessä tekemistä, toisten huomioimista kiinnostuksen ja välittämisen osoittamisella sekä tiedon jakamista ja toisilta oppimista esimerkiksi vertaismentoroinnin avulla.

25. Mitä kehitysehdotuksia haluaisit jakaa hybridityöskentelyyn liittyen?

Mitä haluaisit tehdä toisin? Mitä voisi jatkaa tai lopettaa?

26. Mikä on mielestäsi parasta Ruokatiimissä?

Kehu rohkeasti ihmisiä tai asioita! Vastaukset käsitellään anonyymisti.

Yhteisöohjautuvuus hybridityössä eri näkökulmista:

