



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi YAMK
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Suorituksen johtaminen hybridi-työssä

Katriina Komulainen

Opinnäytetyö, kesäkuu 2023

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2023
Johtaminen ja liiketoiminta osaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

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

Tekijä(t)
Katriina Komulainen

Nimeke
Suorituksen johtaminen hybridityössä

Toimeksiantaja
Yritys X

Tiivistelmä

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona finanssialalla toimivalle yritykselle. Toimeksiantajan toiveesta käytän yrityksestä nimeä yritys X. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka etä- ja lähityön yhdistäminen, niin kutsuttu hybridityö, vaikuttaa työskentelyyn ja työsuorituksiin. Tarkoituksena oli tutkia, mitkä asiat työntekijät kokevat etätyössä haastavina ja kuinka näitä haasteita voitaisiin vähentää. Myös lähityössä on omat hyvät ja huonot puolensa, ja hybridityön kehittämisessä onkin nimenomaan kyse lähi- ja etätyön yhdistämisestä, sillä tavoin, että kummankin parhaat puolet tulisivat esiin.

Tutkimus rajattiin koskemaan tiettyjä tiimejä yrityksestä X. Tiimit työskentelevät keskenään samanlaisissa työtehtävissä. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena ja tavoitteena oli tutkia, miten suoritusten johtamista hybridityössä voitaisiin kehittää kyseisissä tiimeissä. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, mitkä asiat työntekijät kokevat lähi- ja etätyön parhaimmiksi puoliksi ja mitkä asiat työskentelytavoissa ovat haasteellisia.

Työn lopputuloksena syntyi konkreettisia ehdotuksia, kuinka hybridityön haasteita voitaisiin vähentää, ja kuinka tiimien vuorovaikutusta ja sitä kautta tehokkuutta parantaa. Tutkimuksesta nousi esille myös tietoa työskentelytapojen eroavaisuuksista sekä siitä, mitkä asiat vaikuttavat suorituksiin hybridityössä.

Kieli
suomi

Sivuja 79
Liitteet 1
Liitesivumäärä 5

Asiasanat
hybridityö, etätyö, suorituksen johtaminen, psykologinen turvallisuus



THESIS
June 2023
Degree Programme in Business
Management and Leadership Master's Degree
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Katriina Komulainen

Title
Performance Management in Hybrid Work

Commissioned by
Company X

Abstract

The thesis was carried out as an assignment for a company that operates in the financial sector. At the client's request, the company's name is replaced with X. The purpose of the thesis was to find out how the combination of work at office and remote work, so-called hybrid work, affects working and work performances. The purpose was to investigate which things employees find challenging in remote work and how these challenges could be reduced. Working in the office also has its own pros and cons, and the development of hybrid work is specifically about combining work at office with remote work, in such a way that the best aspects of both come to the fore.

The research was limited to the certain teams from the company X. The teams work with each other in similar tasks. The research was carried out as a survey and the goal was to investigate how to improve the performance management in hybrid work. In addition, the study found out which things the employees perceive as the best aspects of work at office and remote work, and which things in working methods are challenging.

As a result of the thesis, concrete proposals emerged on how the challenges of hybrid work could be reduced, and how the interaction of the teams and thus the efficiency could be improved. The research also revealed information about the differences in working methods and what things affect performances in hybrid work.

Language
Finnish

Pages 79
Appendices 1
Pages of Appendices 5

Keywords
hybrid work, remote work, performance management, psychological safety

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Tausta	5
1.2	Tavoitteet	8
1.3	Tutkimustehtävän rajaukset	9
1.4	Taustaa kohdeorganisaatiosta ja tutkittavista tiimeistä	10
2	Etä- ja hybridityö	12
2.1	Hybridityö	12
2.2	Etätyön määritelmä	13
2.3	Etätyön johtaminen	16
2.4	Etätyön hyödyt	19
2.5	Etätyön haasteet	23
2.6	Riskienhallinta ja tietosuoja	27
2.7	Organisaation kulttuuri	28
3	Suorituksen johtaminen	30
3.1	Suorituksen johtamisen määritelmä	30
3.2	Yksilön näkökulma	35
3.3	Ympäristön näkökulma	36
3.4	Organisaation näkökulma	37
3.5	Tiedon johtaminen	38
3.6	Osaamisen johtaminen	38
3.7	Tavoitteet	40
3.8	Psykologinen turvallisuus	41
4	Tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa	42
4.1	Kehittämistyön lähestymistapa	43
4.2	Menetelmien valitseminen	44
4.3	Kysely	44
5	Tutkimustulokset	46
5.1	Tutkimustulokset ja niiden analysointi	46
5.2	Lähityö	50
5.3	Etätyö	52
5.4	Suorituksen johtaminen	57
5.5	Tiimin kulttuuri	61
6	Kehitysehdotukset	63
6.1	Hybridityö	63
6.1.1	Yhteenveto hybridityöstä	65
6.2	Suorituksen johtaminen	66
6.2.1	Mentaalivalmennus psykologisen turvallisuuden luomisessa	68
6.2.2	Yksilöiden hyvinvoinnin tukeminen	70
6.2.3	Yhteenveto suorituksen johtamisesta	72
7	Pohdinta	72
7.1	Tavoitteiden toteutuminen	72
7.2	Menetelmän ja tulosten arviointi	73
7.3	Yhteenveto ja johtopäätökset	74
	Lähteet	77

Liitteet

Liite 1 Kysely tiimeille

1 Johdanto

1.1 Tausta

Työelämä on murroksessa ja yhä useampien ura koostuu eri työnantajista, projekteista ja jopa eri aloista. Urat eivät etene yhtä suoraviivaisesti kuin aiemmin, sillä eri tehtäviä kokeillaan ja yhdistellään toisiinsa entistä enemmän. Työ on iso osa elämää ja muutokset ja uudet mahdollisuudet työelämässä mahdollistavat työn ja muun elämän yhdistämisen jokaiselle parhaiten sopivalla tavalla. Toki kaikilla aloilla esimerkiksi etätyö ei työn luonteen puolesta ole mahdollista eikä kaikilla ole samanlaisia mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä joustavuuteen tai muokattavuuteen. (Gaily 2022, 10.) Työelämän murrokseen liittyy sekin, että työn tekeminen muuttuu teknologian ja tekoälyn käytön lisääntyessä. Tulevaisuudessa yhä useampi työ on asiantuntijatyötä ja siinä korostuvat yrittäjämäiset piirteet: työtä tehdään yhdessä eri organisaatioiden, tiimien ja yhteisöjen kanssa. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 44.)

Työelämän murros ja muutos vaatii uusia taitoja niin esihenkilöiltä kuin työntekijöiltä. Työssä tarvitaan enemmän itseohjautuvuutta ja kykyä johtaa itseään, kun työn pirstaloitumisen ja paikkariippumattomuuden myötä muun muassa omaa ajankäyttöä, asioiden priorisointia ja projektienhallintaa tulee osata hallita aiempaa paremmin. (Hiila ym. 2019, 44.)

Koronapandemia aiheutti työelämään suuren muutoksen, joka vauhditti murrosta ja muutosten toteutumista. Vuoden 2023 tammikuussa Työterveyslaitoksen pääjohtaja Antti Koivula kertoikin, että työmarkkinoilla on käynnissä suurin murros vuosikymmeniin (Lindström & Savaspuro 2023, 33). Nyt pandemiasta johtuneen poikkeustilan päättymisen jälkeen useilla yrityksillä on mietinnässä, kuinka työtä jatkossa tehdään ja mikä on heidän työntekijöilleen sopivin työsken- telytapa. Osa yrityksistä haluaa palata aiempiin toimintamalleihin ja lähityöhön, kun taas osa haluaa luoda yritykselleen sopivan yhdistelmän etä- ja lähityötä.

Työskentelytapoja tulee miettiä tarkkaan, koska tutkimusten mukaan toimivalla etätyökulttuurilla voi saavuttaa jopa eksponentiaalisia hyötyjä lähityöhön verrattuna. Esimerkiksi Acceleration Partners -nimisessä yrityksessä etätyöhön

siirtymisen jälkeen yritys kasvoi yli 1000 prosenttia kahdeksan vuoden aikana. Lisäksi yrityksen työntekijämäärä kasvoi 170 työntekijään, jotka työskentelivät yhteensä kahdeksasta eri maasta käsin. Yritys on myös voittanut useita ”best place to work”-palkintoja. (Glazer 2021, 8.)

Takaisin pelkkään lähityöhön siirtyminen voi myös vaikuttaa yrityksen tuloksiin negatiivisesti, koska 100-prosenttiseen lähityöhön siirtymisellä on vaikutusta niin työntekijöiden saatavuuteen, motivointiin kuin sitoutuneisuuteen. Näin ollen jatkuva lähityö voi tuoda yritykselle ei-toivottuja tuloksia. (Glazer 2021, 4.) Lisäksi monet etätyötä tekevät arvostavat etätyön tuomaa vapautta sekä sitä, ettei heidän aikaansa enää kulu työmatkoihin, niin paljon, että heidän on vaikea kuvitella palaavansa takaisin kokoaikaiseen lähityöhön. Nämä tekijät huomioon ottaen etätyöstä takaisin pelkkään lähityöhön siirtyminen voi olla työntekijöille haasteellista ja he voivat kokea muutoksen jopa rangaistuksena. Sen vuoksi yritysten on tärkeää miettiä, miten ne järjestävät työt niin, että työt tukevat sekä työntekijöiden että työnantajien tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla. (Kuskelin & Rönkkö 2021; Glazer 2021, 2.)

Monet suuret yritykset, kuten Twitter, ovatkin jo ilmoittaneet työntekijöilleen, että heidän ei ole pakko enää palata takaisin lähityöhön, mikäli he niin toivovat. (Glazer 2021, 4). Tosin Twitterin osalta tämä ilmoitus on myöhemmin peruttu yrityksen omistajuuden vaihtumisen jälkeen ja Twitterin uusi omistaja & Teslan toimitusjohtaja Elon Musk on ilmoittanut, ettei myöskään Teslan työntekijöillä ole enää etätyömahdollisuutta. Päätöstään Musk perusteli sillä, että hänen mielestään etätyö mahdollistaa työntekijöiden laiskottelun ja se heikentää työn tehokkuutta. Useat tutkimukset osoittavat kuitenkin toista, eivätkä Teslankaan työntekijät suhtautuneet päätökseen pelkästään positiivisesti. (Tuudo 2022.)

Varsinkin pandemian alkuvaiheessa tehdyt tutkimukset osoittavat, että suurin osa etätyötä tekevistä työntekijöistä kokee suoriutuvansa työstään paremmin ja tehokkaammin verrattuna siihen, jos he työskentelisivät toimistolla (Ruohomäki 2020). Hiljattain tehdyissä tutkimuksissa on kuitenkin noussut esille myös etätyön haasteita ja pitkään jatkunut etätyö on voinut vaikuttaa työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että vaikka etätyö tukee osaa psykologisista perustarpeista, kuten autonomian ja kompetenssin tunteita, voi yksi tärkeä tarve jäädä täyttymättä; sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne.

Tutkimusten mukaan yhteenkuuluvuuden tunteella on vaikutusta työntekijän työhyvinvointiin ja sitä kautta motivaatioon sekä työstä suoriutumiseen. Erilaisilla tavoilla tätä tunnetta on kuitenkin mahdollista luoda ja parantaa myös etänä (Kuskelin & Rönkkö 2021.)

Yhteenkuuluvuuden tunteen luomisessa ja hybridityössä muutenkin korostuvat vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot eikä niitä sovi unohtaa työtä johdettaessa. Nämä tekijät kuuluvat olennaisesti myös tulevaisuuden työelämään ja työelämätaitoihin. Kuten esimerkiksi vuonna 2017 Ilmarisen julkaisemasta tutkimuksesta käy ilmi, tulevaisuudessa kymmenen tärkeimmän työelämätaidon listassa on itsetuntemukseen, muutoskykyyn ja vuorovaikutustaitoihin kuuluvia asioita – käytännössä siis pelkästään ihmissuhdetaitoja korostavia asioita. (Hiila ym. 2019, 47.)

Ilmarisen julkaiseman tutkimuksen tulos on mielenkiintoinen, koska teknologiaa, koodausta tai markkinointia ei ollut kärkikymmenikössä, vaikka näin olisi voinut luulla. Myös OP:n toteuttamassa Suuryritystutkimuksessa kävi ilmi, että digitaalinen murros ei ole suuryritysten kannalta enää suurimpana huolenaiheena tai haasteena (Lindström & Savaspuro 2023, 33). Tiimien merkitys ja yhteistyön tärkeys on kuitenkin melko ilmeistä, koska yhtä lailla kuin tekoäly, myös tiimit pystyvät analysoimaan, sisäistämään ja hyödyntämään tietoa tehokkaammin ja paremmin kuin yksittäinen työntekijä (Hiila ym. 2019, 54). Myös Helsingin Yliopiston (2022) julkaisemassa artikkelissa vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoihin liittyvät tekijät nousivat esille. Niiden lisäksi artikkelissa nousivat esille megatrendit, kuten ilmastonmuutos, väestön ikääntyminen, ekokriisi sekä eriarvoisuuden lisääntyminen ja se, kuinka ne vaikuttavat nykyiseen ja tulevaisuuden työelämään. (Kankainen 2022.)

Hybridityön vaikutusten tutkiminen ja sopivien toimintamallien luominen on tärkeää ja ajankohtaista myös siksi, että tulevaisuudessa yritykset, jotka ovat onnistuneet luomaan toimivan ja kannattavan etätyökulttuurin, ovat työelämän johtajia ja he pystyvät todennäköisimmin saamaan työntekijöikseen parhaat osajat. (Glazer 2021, 4). Osaavien työntekijöiden saamisen merkitys korostuu etenkin nyt, kun työmarkkinoiden huomattavan suurten muutosten vuoksi osaavista työntekijöistä käydään kovaa kilpailua. OP:n toteuttaman Suuryritystutkimuksen mukaan jopa 98 % yrityksistä kertoi, että kilpailu hyvistä työntekijöistä ja

osaajista on kovaa ja työvoimapulaa pidetään useissa yrityksissä suurimpana uhkana ja haasteena, heti kiihtyvän inflaation jälkeen. Lisäksi yhä harvempi luottaa siihen, että suuren yrityksen maine takaa osaavien työntekijöiden saataavuuden. (Lindström & Savaspuro 2023, 33.)

1.2 Tavoitteet

Hybridityöstä, lähi- ja etätöiden yhdistämisestä, on tullut nopeasti monessa yrityksessä uusi normaali ja Työterveyslaitoksen mukaan tämä on historiallista (Lindström & Savaspuro 2023, 33). Pandemian myötä useissa organisaatioissa työolosuhteet, kuten työympäristö, muuttuivat äkillisesti ja lähityöhön sopivat työskentelytavat ja toimintamallit siirrettiin sellaisinaan etätöihin. Tällaisissa äkillisissä muutoksissa työntekijä yrittää suoriutua tehtävistään samalla tavalla ja samanlaisin toimintamallein kuin aiemminkin. Uusien ja vanhojen tapojen välinen ristiriita voi kuitenkin olla niin suurta, että se aiheuttaa jopa työntekijän uupumisen. Lisäksi uusien ja vanhojen tapojen yhdistäminen voi olla hankalaa ja työntekijä alkaa tehdä töitä turhan monimutkaisesti, mikä taas lisää työn kuormittavuutta. (Ahvenniemi 2018, 9.)

Edellä mainittujen asioiden vuoksi etätöiden johtaminen ja hybridityöskentelyn toimintamallit ovat ajankohtaisia aiheita. Hybridityö tuli myös toimeksiantoyritykselle tutuksi koronapandemian aikana. Pandemian alkaessa siirtyminen etätöihin ja uusien käytänteiden luominen tapahtui pakosta, mutta nyt rajoitusten poistuttua olisi aika luoda pitkäkestoisia ja toimivia ratkaisuja työn sujuvoittamiseksi.

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona yritykselle, josta käytän nimeä yritys X. Yrityksen esihenkilöiden on tehtävä lähitulevaisuudessa päätöksiä siitä, miten työskentelytapoja ja toimintamalleja tullaan kehittämään. Tämänhetkinen ajateltu suunta yrityksessä on hybridityö, joka on jo tällä hetkellä vallitseva työskentelytapa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka kohdeyrityksessä kannattaisi yhdistää etä- ja lähityöskentely sekä perehtyä tarkemmin niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat työssä suoriutumiseen. Työsuoritusten kannalta perehdyin myös siihen, onko sillä merkitystä, työskentelevätkö työntekijät etänä vai toimistolla.

Tarkoitukseni oli lisäksi selvittää, mitkä asiat etätyössä yrityksen X työntekijät kokevat haastavina ja kuinka näitä haasteita voitaisiin vähentää. Myös lähityössä on omat hyvät ja huonot puolensa, joten oli olennaista pohtia, kuinka etä- ja lähityön hyvät puolet saataisiin yhdistettyä.

Tutkimuskysymystä täydentäviksi apukysymyksiksi nousivat seuraavat kysymykset:

- Onko etätyön joustavuus mahdollistanut joitain muutoksia työntekijöiden elämässä (esimerkiksi ajankäytön suhteen)?
- Millaisia haasteita työntekijät ovat etätyössä kohdanneet ja mitä he pitävät etätyön huonoimpina puolina?
- Miten tiimien vuorovaikutusta voisi kehittää?

1.3 Tutkimustehtävän rajaukset

Käsittelen tietoperustassani sekä hybridityötä ja sen johtamista että suorituksen johtamista. Hybridityöllä tarkoitetaan etä- ja lähityön yhdistämistä. Hybridityö on melko uusi ja vielä vakiintumaton termi, minkä vuoksi käsittelen opinnäytetyössäni aihetta käyttäen terminä pääasiassa etätyötä. Puhuessani etätyöstä tarkoitan sekä etätyötä että etä- ja lähityön yhdistämistä. Harvassa organisaatiossa ollaan, ainakaan vielä, siirrytty 100-prosenttiseen etätyöhön, ja etätyön määritelmän mukaan etätyö voi olla jatkuvaa, osa-aikaista tai jopa osapäiväistä. Hybridityön ja etätyön määritelmät ovat muutoinkin pitkälti samankaltaiset ja sen vuoksi etätyöhön liittyviä aineistoja, tutkimuksia ja kirjallisuutta on mielestäni perusteltua käyttää lähteenä tässä työssä. Haluan kuitenkin opinnäytetyöni alussa kertoa, mitä hybridityöllä yleisesti tarkoitetaan ja millaisia hyötyjä siitä voi olla. Myöhemmin työssäni perehdyn tarkemmin etätyöhön ja sen johtamiseen, mutta kyseisiä aiheita voi tässä yhteydessä soveltaa myös hybridityöhön.

Työ opinnäytetyön kohteeksi valituissa tiimeissä on tavoite- ja suorituskeskeistä, minkä vuoksi suorituksen johtaminen on toisena tärkeänä näkökulmana hybridityön lisäksi. Suorituksen johtamisen voidaan sanoa olevan myös ajankohtainen aihe, koska jos suoritusta ei johdeta onnistuneesti, voivat työntekijät helposti vaihtaa työpaikkaansa tai ottaa hiljaiset loparit. Hiljaiset loparit, quiet quitting, nousivat viime vuonna etenkin Yhdysvalloissa esille ja suureen suosioon. Termillä tarkoitetaan sitä, että suorituskeskeiseen yhteiskuntaan halutaan

muutosta, ja työntekijä irtisanoutuu hiljaisesti työn tehokkuus- ja suoritustavoitteista ja tekee vain välttämättömimmän. Termillä ei tarkoiteta laiskottelua tai työtehtävien tekemättä jättämistä, vaan sen tarkoituksena on korostaa sitä, että tavanomainen työpanos riittää eikä kenenkään velvollisuus ole aina tehdä enemmän kuin tarpeeksi ja joustaa työnantajan toiveiden mukaan tilanteessa kuin tilanteessa. Hiljaisia lopareita on myös kuvattu hiljaiseksi protestiksi yhteiskunnalle ja valloillaan olevalle työkuulttuurille, jossa yhä useampi työntekijä uupuu. Ilmiön kerrotaan syntyneen juuri nyt, koska pandemia ja laajamittainen etätyö on saanut ihmiset ajattelemaan elämäänsä ja työn tekemisen tarkoitusta enemmän. (Lindström & Savaspuro 2023, 37.) Olikin olennaista tutkia, kuinka yrityksessä X suoritusta voitaisiin johtaa mahdollisimman onnistuneesti.

1.4 Taustaa kohdeorganisaatiosta ja tutkittavista tiimeistä

Yritys X toimii finanssialalla. Keskityin opinnäytetyössäni pieneen osaan tätä yritystä ja tarkastelin asioita samaan palvelualueeseen kuuluvien tiimien näkökulmasta. Tiimeihin kuuluu yhteensä 36 työntekijää. Tiimeissä työskennellään sekä asiakaspalvelu- että Back Office -tehtävissä ja tehtäväkohtaisia eroja esimerkiksi etätyön ja joustavan työajan suhteen on olemassa, mutta kaikilla tiimeillä on keskenään samanlaiset toimintamallit. Puhuessani yrityksestä ja sen toimintatavoista, tarkoitan vain näitä tiettyjä tiimejä.

Tiimeissä asiakaspalvelutehtävissä työskentelevien etätyökierto on selkeä: jokainen työskentelee yhden viikon toimistolla ja kolme viikkoa etänä. Samaan tiimiin kuuluvilla on lähiviikko samaan aikaan. Back Office -tehtävissä työskentelevillä ei ole ”pakollisia” toimistoviikkoja, vaan he saavat työskennellä pääasiassa etänä. Toiveena kuitenkin on, että asiakaspalvelussa työskentelevien lähiviikolla myös Back Office -tehtävissä työskentelevät tulisivat toimistolle. Kullakin tiimillä on kolmen viikon välein yksi yhteinen lähipäivä, jolloin sekä asiakaspalvelu- että Back Office -tehtävissä työskentelevät tulevat toimistolle. Tällä hetkellä on myös mietinnässä, luovutaanko asiakaspalvelutehtävissä työskentelevien etätyökiertomallista, jolloin myös heillä olisi mahdollisuus työskennellä pääasiassa etänä. Jokaisella työntekijällä on työtehtävistä riippumatta aina mahdollisuus tulla toimistolle niin halutessaan.

Pitkään jatkuneessa etätöissä työntekijöiden jaksamisen seuraaminen tai tuen tarpeen havaitseminen on vaikeampaa kuin lähityössä (Työterveyslaitos 2023b), joten sen eteen tulee tehdä suunnitelmallisesti töitä. Yrityksessä X pidetään esihenkilön ja työntekijän välinen keskusteluhetki joka toinen viikko. Tapaamiselle on varattu aikaa 30 minuuttia ja sen aikana voidaan käydä läpi ajan-kohtaisia tai työntekijää koskevia asioita, kehittää substanssiosaamista tai puhua muista mieltä askarruttavista asioista. Työntekijä saa päättää, mistä hän haluaa kullakin tapaamisella keskustella.

Lisäksi tiimeillä on kerran viikossa yhteinen palaveri, jossa käsitellään ajankohtaisia asioita tai keskustellaan yhdessä. Tehtäväkohtaisia palavereja on myös kerran viikossa. Kommunikointi tiimin sisällä ja eri tiimien välillä tapahtuu Teamsin kautta. Muutoin yhteisiä kohtaamisia ei oikeastaan ole, ja varsinkin etänä työskentelevät tekevät töitä melko pitkälti yksin.

Yrityksessä X tavoitteet on asetettu ja viestitty selkeästi ja läpinäkyvästi, ja ne ovat olennainen osa jokaista työpäivää. Jokaisella työntekijällä on tiedossa, millaisia tavoitteita hänen työnkuvaansa kuuluu ja mitä hänen tulee tehdä saavuttaakseen annetut tavoitteet. Tavoitteet ovat helposti mitattavia ja jokainen työntekijä pystyy seuraamaan omaa tehokkuuttaan ajantasaisesti. Tehokkuuden lisäksi seurataan työn laatua.

Organisaation, tiimin ja yksilön suoriutumista voidaan arvioida ja mitata monella eri tavalla. Yrityksessä X arviointi ja mittaus painottuu siihen, miten perustoiminnot sujuvat ja miten olemassa olevat käytännöt toteutuvat ja menestyvät. Tällaiseen mittaukseen perustuvia suorituskykymittareita kutsutaan KPI-mittareiksi (key performance indicator) (Hiila ym. 2019, 129).

Tavoitteista ja niiden saavuttamisesta puhutaan jo perehdytyksen aikana. Työntekijöille on laadittu taulukko, johon on kirjattu, millaisiin tavoitteisiin olisi hyvä päästä kunakin ensimmäisistä viidestä kuukaudesta. Tavoitteiden kehittymistä seurataan jo työsuhteen alussa, lähinnä sen vuoksi, että työntekijälle voidaan tarvittaessa järjestää lisäkoulutusta tai valmennusta, jos haasteita ilmenee. On kuitenkin selvää, että jokainen kehittyy omassa tahdissaan ja tälle annetaankin tilaa. Suorituksen johtamisessa tai tavoitejohtamisessa tulisi muutenkin huomioida yksilöllisyys, koska kokeneilta ja uusilta työntekijöiltä ei luonnollisestikaan

voi odottaa samanlaisia tuloksia (Malik 2002, 163). Jos yrityksen X työntekijä ylittää tavoitteisiin, tai jopa ylittää ne, palkitaan siitä rahallisilla palkkioilla.

Sekä asiakaspalvelu- että Back Office -tehtävissä työskentelevillä on omat perehdyttäjät, joiden työtehtäviin kuuluu myös jo pidempään töissä olleiden kouluttaminen. Perehdyttäjien tehtävänä on viestiä tiimille ajankohtaisista muutoksista ja töihin vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi he käyvät mahdolliset laatupoikkeamat työntekijöiden kanssa läpi. Työntekijöiltä ei odoteta virheetöntä suoriutumista eivätkä suoritepalkkiomallissa palkkion saamisen edellytyksenä ole 100-prosenttisesti onnistuneet työsuoritukset. Laatupoikkeamien läpikäymisellä on tarkoituksena varmistaa, että työntekijöiden osaaminen kehittyy ja että he mahdollisesti välttävät saman virheen tulevaisuudessa.

Perehdytysohjelmaan kuuluvien materiaalien lisäksi työntekijöille järjestetään koulutusta tarpeen mukaan. Vastuu oman osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä on pitkälti työntekijöillä itsellään. Jokaisella työntekijällä on kuitenkin kaksi kertaa kuukaudessa henkilökohtainen keskustelu esihenkilön kanssa. Keskustelussa esihenkilö voi valmentaa tai sparrata työntekijää tai keskustelussa voidaan kerrata työntekijälle hankalaa aihetta ja näin syventää substanssiosaamista. Työntekijän vastuulla on tunnistaa, mitkä asiat ovat hänelle haastavia ja missä hän kaipaisi lisävalmennusta.

2 Etä- ja hybridityö

2.1 Hybridityö

Hybridityön yleisin määritelmä on, että työtä voi tehdä joustavasti joko lähi- tai etätöyönä (Sarpo 2022). Työntekijä voi esimerkiksi työskennellä kolme viikkoa kuukaudesta etänä ja yhden viikon varsinaisella työpaikallaan työnantajan toimiloissa. Hybridityön käsite on vielä vakiintumaton ja sillä voidaan tarkoittaa monenlaisia yhdistelmiä etä- ja lähityöstä. Hybridityötä voi olla myös se, että osa työntekijöistä työskentelee jatkuvasti etänä ja osa toimistolla lähityössä. Työnantaja on voinut myös tehdä toimintamallin, jonka mukaan etä- ja lähityössä olevat työntekijät vaihtelevat. Jokaisessa organisaatiossa itselleen sopivan hybridityömallin löytäminen vaatii kokeilemista, keskustelua ja kehittämistä. (Työterveyslaitos 2023a.) Hybridityössä johtamisen näkökulmasta on olennaista, ja

haastavaa, huomioida tasapuolisesti niin etä- kuin lähityössä olevat (Sarpo 2022).

Hybridityössä, kuten tulevaisuuden työelämässä muutenkin, korostuu työntekijöiden itseohjautuvuuden merkitys. Sen vuoksi työnantajan tulisikin johtamisesaan keskittyä tavoitteisiin ja lopputuloksiin. Selkeiden, saavutettavissa olevien tavoitteiden avulla työntekijät pystyvät miettimään vapaammin, kuinka he pääsevät tavoitteisiin. Nykyisin työelämässä arvostetaankin enemmän ketteryyttä, luottamusta ja mahdollisuuksia joustaviin työskentelytapoihin. (Leppänen 2021.) Näihin yhteiskunnan ja työelämän muuttuneisiin tarpeisiin ja toiveisiin hybridityö pystyy vastaamaan hyvin, koska sen avulla erilaiset työskentelytavat saadaan soviteltua yhteen eikä etätöiden tekemistä tarvitse rajoittaa niiltä, joille se sopii (Työturvallisuuskeskus 2017).

Hybridityö tarjoaa mahdollisuuden sille, että työntekijöiden erilaiset toiveet ja tarpeet työn tekemiseen liittyen pystytään ottamaan huomioon. Toiselle etänä työskentely on edellytys työssä jaksamiselle, kun taas toinen kaipaa selvempää eroa työn ja kodin välillä ja haluaa työskennellä toimistolla. Hybridityön ansioista työntekijöillä on mahdollisuus tehdä työtä niin, että se tukee omaa elämää ja tekee siitä entistä mielekkäämmän kokonaisuuden. Tutkimukset ovatkin osoittaneet, että joustomahdollisuus ja uuden oppiminen ovat palkan jälkeen tärkeimpiä vetovoimatekijöitä työssä. (Lindström & Savaspuro 2023, 76.)

Tiivistetysti voidaan sanoa, että hybridityössä ja sopivan hybridimallin kehittämisessä on kyse lähi- ja etätöiden yhdistämisestä sillä tavoin, että kummankin parhaat puolet tulisivat esiin (Eklund, Jääskeläinen & Salminen 2021). Hybridityössä olennaista ei ole se, missä työtä tehdään, vaan se, millainen organisaation kulttuuri on, kuinka organisaatiota tai tiimejä johdetaan, millaista vuorovai-
kutusta työyhteisössä on ja mitkä ovat kunkin työntekijän arvot (Lindström & Savaspuro 2023, 76).

2.2 Etätöiden määritelmä

Etätöillä tarkoitetaan työtä, jota olisi mahdollista tehdä työnantajan toimitiloissa, mutta jota tehdään jossain muualla, esimerkiksi työntekijän kotona. Etätöissä erilaisten viestintä- ja tietotekniikoiden hyödyntäminen ja käyttäminen

korostuvat ja ne ovat merkittävä osa työtä. (Yrittäjät 2023.) Etätyötä voi tehdä yhdestä tai useammasta paikasta käsin ja se voi olla kestoaltaan hyvin vaihtelevaa (Työturvallisuuskeskus 2017). Esimerkiksi osa tiimin jäsenistä voi työskennellä etänä ja osa lähityössä. Joidenkin määritelmien mukaan etätyö on paikan lisäksi ajasta riippumatonta, mutta pääasiassa etätyössä sovelletaan samoja työaikoja kuin lähityössä (Vilkman 2016, 13). Etätyö voi myös olla jatkuvaa tai osa-aikaista: työntekijä voi esimerkiksi työskennellä yhden päivän viikosta etänä ja loput toimipaikalla. Etätyötä koskevat lähtökohtaisesti samat lait ja säädökset kuin lähityötäkin ja etätyöympäristön tulee olla työhön sopiva, terveellinen, turvallinen sekä rauhallinen. (Yrittäjät 2023; Työturvallisuuskeskus 2017.)

Termiä etätyö on tiedettävästi käytetty Suomessa ensimmäisen kerran jo vuonna 1990, kun silloinen Keskusta-liiton puheenjohtaja Anu Vehviläinen kertoi puheessaan, että yksi tulevaisuuden suunta voisi olla etätyö eli työskenteleminen maalta käsin tietoverkkoja hyödyntäen (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, luku 1). Tilastokeskuksen tekemässä tutkimuksessa 1980-luvun lopussa kotona työskentelevien määräksi arvioitiin noin 67 000 henkilöä. Tosin tämä luku piti sisällään myös muita kuin työsuhteissa olevia työntekijöitä. Noinkin korkeaa lukua selittää myös se, että etätyötä tekevistä suurin osa oli perhepäivähoitajia. Lisäksi etätyötä tekevien määrään laskettiin esimerkiksi opettajat, jotka joutuivat tekemään osan työtehtävistään kotona, mutta jotka silti kävivät päivittäin varsinaisella työpaikallaan. Tietotyötä tekevien ja ylempien toimihenkilöiden osalta etätyö oli lähinnä ylitöiden tekemistä kotona eikä varsinaista ”normaalista” työtä. Etätyötä harjoiteltiin ja useita erilaisia kokeiluja sen suhteen tehtiin jo 1990-luvulla. Tällöin syntyi etätyöhön tarkoitettuja toimistohotelleja sekä tietotupia, joiden tarkoituksena oli mahdollistaa työn tekeminen myös maaseuduilla. (Leinamo 2009, 43–45.)

Etätyökokeilujen ja erilaisten vaihtoehtojen tarkoituksena oli saada enemmän ihmisiä muuttamaan kaupungeista maalle ja siirtää kaupungeissa, esimerkiksi virastoissa, olevia töitä lähemmäs maaseutua. Kokeilut osoittautuivat epäonnistuneiksi ja tehdyissä tutkimuksissa havaittiin, että etätyön positiiviset puolet eivät olleet niin merkittäviä, että ihmiset olisivat halunneet siirtyä etätyöhön. Halukkuutta etätyön tekemiseen ei ollut ja teoksessaan ”Paljon puhetta, vähän tuloksia” Leinamo toteaa etätyöstä ja siihen liittyvistä kokeiluista: ”tämä tie on nyt

kuljettu loppuun”. (Leinamo 2009, 91–93.) Tänä päivänä tilanne on toinen, ja yhä useampi on siirtynyt etätöihin joko lähes kokoaikaisesti tai osa-aikaisesti.

Etätöitä on siis tehty jo useiden vuosien ajan ja siitä on puhuttu vuosikymmenten ajan, mutta viimeistään keväällä 2020 termi tuli tutuksi kaikille suomalaisille. Pandemian vuoksi kaikkia, joille etätöiden tekeminen oli työn luonteen puolesta mahdollista, kehoitettiin jäämään etätöihin. Muutos tapahtui melkein yhdessä yössä, ja vaikka etätö oli monelle tuttu asia entuudestaan, oli se kuitenkin suu-
relle osalle uusi asia – varsinkin siinä mittakaavassa. Esimerkiksi Elisalla etätöitä on tehty jo yli 13 vuoden ajan (Kauppalehti 2020), mutta tilastokeskuksen mukaan vuonna 2018 harvempi kuin joka kolmas suomalainen sanoi työskentelevänsä edes osan aikaa etänä (Haapakoski ym. 2020, luku 1). Aiemmin oli tavallista pitää yksi etäpäivä silloin tällöin, kun taas kevään 2020 aikana ja jälkeen oli, ja on, tavallista käydä toimistolla silloin tällöin ja työskennellä muutoin etänä. Yhdysvalloissa etätö on ollut jo pitkään kasvava trendi; etätöiden tekeminen on kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana 44 prosenttia ja viimeisen kymmenen vuoden aikana kasvu on ollut peräti 91 prosenttia (Glazer 2021, 3).

Etätöiden edellytyksenä on, että teknologian toimivuus ja tietosuojan toteutuminen on varmistettu ja että työnantajan ja työntekijän välillä vallitsee luottamus. Jotta etätö voisi olla toimivaa, tulee yrityksellä olla yhteistyön, yhteisöllisyyden sekä strategisen osaamisen kehittämiseen sopivat toimintamallit. Toimintamalleja ovat esimerkiksi sovitut palaverikäytännöt, säännöt sekä yhteisöllisten työvälineiden aktiivinen käyttäminen. Etätöntekijällä tulee olla valmius ja kyky itsensä johtamiseen ja vastuulliseen työskentelyyn sekä taito rajata työ ja vapaa-aika erilleen toisistaan. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Koronapandemiasta johtuvan poikkeustilanteen vuoksi monissa organisaatioissa alettiin miettiä asioita uudella tavalla ja järjestellä työtehtäviä siten, että niiden tekeminen etänä onnistuisi. Teknologian puolesta edellytykset etätöskentelyyn olivat useimmilla yrityksillä jo valmiina. Jopa teknologiaakin merkittävämpää on, kuinka työyhteisö saadaan toimimaan yhdessä etänä ja kuinka tiimihenkeä ja yhteenkuuluvuutta saadaan luotua. Tämä on merkittävää, koska jos työntekijät viihtyvät työssään, on todennäköisempää, että he myös saavuttavat halutut tavoitteet. (Haapakoski ym. 2020, luku 1). Just sopivasti ketterä -

kirjassa kuvataan työn tekemistä osuvasti: ”Työ on se, mitä teet – ei paikka, minne menet.” (Niemi & Hietaniemi 2020, 61).

2.3 Etätyön johtaminen

Johtamisella tarkoitetaan toimintaa, joka ohjaa tietyn tavoitteen tai tavoitteiden saavuttamiseen. Johtamisen voidaan sanoa olevan onnistunutta, kun yksilö, tiimi tai suurempi joukko ihmisiä saavuttaa esihenkilön tuella päämääränsä, kehittyy ja kehittää organisaation tai yrityksen toimintaa. Onnistuneeseen johtamiseen kuuluu myös se, että työntekijöiden motivaatio ja työhyvinvointi ovat korkealla tasolla. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.)

Aiemmin johtamisessa käytetty niin sanotun kolmen k:n periaate (käsketään, kontrolloidaan ja korjataan) ei enää toimi ja johtamisessa on siirrytty ketterimpiin toimintamalleihin ja johtamistyyliin. Nykypäivänä johtamisessa korostuvat etenkin uudistuminen, tehokkuus sekä ihmislähtöisyys ja johtamisessa käytetään yhä enemmän itseohjautuvuutta tukevia malleja. Johtamisen halutaan olevan palvelevaa, mahdollistavaa sekä valmentavaa. Ketterät toimintamallit mahdollistavat nopeasti muovautuvan johtamisen ja organisoinnin, ja ne ovat senkin vuoksi suosittuja. Yhä useammin puhutaan myös jaetusta johtajuudesta. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.) Uusien johtamistyylien ja -mallien ansioista perinteisistä hierarkkisista toimintamalleista ollaan pääsemässä eroon.

Johtamista tarvitaan niin lähi- kuin etätyössä, mutta etätyön johtamisessa esihenkilöltä vaaditaan hieman erilaista johtamista kuin lähityössä. Etätyössä korostuvat haasteet tulisi ottaa johtamisessa huomioon, jotta työntekijät voisivat haasteista huolimatta suoriutua työstään hyvin ja heidän hyvinvointinsa ja motivaatio pysyisivät korkealla tasolla. Kuviossa 1 on esitelty tuloksellisen johtamisen avaintekijöitä. Etätyössä korostuu muun muassa itsensä johtaminen ja työntekijöiden tuleekin tietää tarkasti, mitä heiltä odotetaan, jotta he voivat johtaa omaa työtänsä menestyksekkäästi. Tämä vaatii esihenkilöltä panostamista työntekijöiden perehdytykseen, viestintään sekä luottamuksen rakentamiseen. Luottamuksen rakentaminen on tärkeää, koska etänä työskentelevillä tiimeillä on suurempi mahdollisuus luottamuksen rakoilemiseen, mikä taas voi johtaa tiedon jakamisen ja avoimen keskustelun vähenemiseen. (Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo 2020.) Tiedon jakaminen ja avoin keskustelu ovat kriittisiä

menestystekijöitä menestyvien tiimien takana, ja sen vuoksi niihin panostaminen on ensiarvoisen tärkeää etenkin etätyössä, jossa niiden toteutuminen voi olla haastavaa. Lisäksi motivaation ja työn mielekkyyden saa pidettyä korkeammalla tasolla, kun asioita tekee yhdessä, kannustaa ja opettaa toisia sekä laajentaa omia näkökulmia yhdessä toisten kanssa (Niemi & Hietaniemi 2020, 85).



Kuvio 1. Tuloksellinen etäjohtaminen (Vilkman 2017; Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo 2020).

Itsensä johtamisen taidot ovat merkittäviä niin työelämässä kuin vapaa-ajalla. Itsensä johtamiseen kuuluvat oman ajankäytön ja stressin hallinta, arvot ja tavoitteet sekä taito priorisoida. Itsensä johtaminen on kykyä ohjata omaa toimintaa niin, että saa aikaan merkityksellisiä asioita samalla nauttien työstä ja muusta elämästä (Verona 2021). Koska etätyö vaatii itsensä johtamisen taitoja, tulisi tämä huomioida jo rekrytointivaiheessa ja itsensä johtamiseen tarvittavia taitoja ja ominaisuuksia tulisi painottaa valitessa työntekijää tehtävään.

Tavallisten johtajalta vaadittujen ominaisuuksien, kuten kuuntelemisen taidon, delegoinnin ja oikeudenmukaisuuden, lisäksi etätyössä korostuvat erityisesti sosiaaliset taidot. Etänä työskennellessä ihmisten eleet, ilmeet ja muut vastaavat pienet, mutta merkitykselliset, vihjeet siitä, mitä toinen esimerkiksi ajattelee keskusteltavasta aiheesta, jäävät usein huomaamatta. Sen vuoksi esimerkiksi äänenpainoon ja -sävyyn joutuu kiinnittämään tarkemmin huomiota, jotta toisen tuntemuksia voisi aistia etätyöympäristössä. (Haapakoski ym. 2020, luku 1.)

Etätyön johtamisessa korostuvatkin viestinnän tärkeys ja merkitys. Koko tiimin tulee tietää, mitä heidän pitää tehdä, mitä heiltä odotetaan ja millaisia

pelisääntöjä etänä työskentelyyn on sovittu. Yhteisistä pelisäännöistä sovittaessa esihenkilön tulee varmistaa, että jokainen työntekijä tietää, millaisin reunaehdoin työaika on joustava ja milloin kunkin työntekijän tulee olla tavoitettavissa. Jokainen ihminen myös viestii eri tavalla ja sen vuoksi on tärkeää sopia yhteisesti, millaista viestintää ja miten tiimeissä toteutetaan. (Haapakoski ym. 2020, luku 1; Glazer 2021, 29.) Tämä on erityisen tärkeää, koska etänä työskennellessä avun saaminen voi tuntua haasteelliselta. Teknologisiin viestintävälineisiin tulisikin panostaa ja sopia yhteisesti myös siitä, kuinka viestintävälineitä käytetään. Esihenkilön tai kollegoiden apu ja tuki tulisi olla helposti saatavilla myös etänä työskennellessä. (Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo 2020.)

Viestinnällisenä haasteena voi olla myös esihenkilön ja työntekijöiden välinen yhteydenpito, ja siihen tulee varata eri tavalla aikaa kuin lähijohtamisessa. Tämä onnistuu esimerkiksi sopimalla jokaisen työntekijän kanssa kahdenkeskinen palaveri kerran tai kaksi kuussa. Tapaamisia voi tilanteen ja työnkuvan mukaan olla useampiakin, mutta suotavaa olisi pitää palaveri ainakin kerran kuukaudessa. Näissä palavereissa voi nousta esille sellaisia työhön liittyviä haasteita tai esteitä, jotka eivät välttämättä nousisi esille jokapäiväisessä viestinnässä tai keskusteluissa. (Haapakoski ym. 2020, luku 1.)

Pelisäännöistä on tärkeä sopia yhteisesti työntekijöiden ja esihenkilön kesken, koska ne luovat pohjan onnistuneelle yhteistyölle ja työskentelylle, minkä lisäksi työntekijöiden on tällöin luonnollisempi toimia sääntöjen mukaisesti. Jos säännöt annetaan työntekijöille ylhäältä käsin, jää tärkeä pohja yhteistyöltä tekemättä ja työntekijöiden on vaikeampi sitoutua sääntöihin. Työntekijöille voi myös syntyä tunne, että säännöt rajoittavat heitä tai ne on tehty vain työntekijöiden valvomista varten. Sitoutumisen puute ilmenee etenkin, jos työntekijät ovat säännöistä eri mieltä tai he tulkitsevat niitä eri tavoin. Yhteisen keskustelun avulla työntekijöille tulee tunne, että säännöt ovat yhteisesti sovittuja ja jokaisella on ollut mahdollisuus vaikuttaa niihin ja kertoa oma mielipiteensä. (Vilkman 2016, 37; Alhroth 2017, 176.)

Jotta tiimiä voi johtaa tavoitteellisesti ja menestyksekkäästi, tulee esihenkilön tuntea tiiminsä ja tietää, mitkä asiat voivat olla tiimille haasteellisia ja miten niistä voitaisiin yhdessä selvittää (Haapakoski ym. 2020, luku 1). On tarpeen pohdita, millaiset työskentelytavat kullekin tiimille sopisivat ja millaisia vaikutuksia eri

käytännöllä on. Hybridityössä yhteisten pelisääntöjen luominen on erityisen tärkeää, jotta toiminta olisi mahdollisimman tasa-arvoista ja läpinäkyvää kaikille. Erilaisia toimintatapoja voi kokeilla käytännössä, jotta selviää mahdollisimman pian, mitkä asiat kyseisessä tiimissä toimivat ja mitkä eivät. (Leppänen 2021.)

Työpäivien aikatauluttaminen, työpisteen rakentaminen ja järjestäminen sekä omien voimavarojen jakaminen tasaisesti ovat etätyössä ja sen tuottavuudessa merkittävässä roolissa. Kuitenkin näitäkin suurempi merkitys on esihenkilöillä, sillä esimerkiksi yrityksen kulttuuri ja toimintatavat perustuvat pitkälti johtajuuteen. Ne taas vaikuttavat työssä onnistumiseen ja suoriutumiseen. (Glazer 2021, 75–76.)

Työnantajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on työntekijöiden työturvallisuudesta ja -hyvinvoinnista huolehtiminen. Turvallisuuteen liittyvät tekijät ja mahdolliset vaarat on helpompi huomioda lähi- kuin etätyössä, koska työnantajilla harvoin on tarkkaa tietoa siitä, miten etätyöpisteet on järjestetty. Työnantajalla on kuitenkin työturvallisuuslakiin perustuva velvollisuus huolehtia työn vaarojen ja mahdollisten haittojen havainnoinnista, arvioinnista sekä ennaltaehkäisevistä että korjaavista toimenpiteistä. Sen vuoksi organisaatiossa tulisikin miettiä, kuinka he hoitavat turvallisuusnäkökulman etänä työskentelevien osalta. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

2.4 Etätyön hyödyt

Etätyö on tuonut mukanaan uudenlaisia hyötyjä ja näkökulmia työskentelyyn, vaikka jo vuonna 1973 julkaistussa kirjassaan *The telecommunications - transportation tradeoff* fyysikko James Nilles toi etätyön hyötyjä esille. Tuolloin yritykset eivät hyödyistä huolimatta halunneet ottaa etätyötä käyttöön ja vasta keväällä 2020 Nilles sai ansaitsemaansa arvostusta teoksestaan ja visionäärisistä ajatuksistaan. Sittemmin Nillesiä on tituleerattu etätyön isäksi. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, luku 1.1.) Seuraavissa kappaleissa käsitelläänkin etätyön hyötyjä ja millaisia vaikutuksia etätyömahdollisuudella on työnantaja-markkinoilla.

Etätyön avulla työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on helpompaa: työ ei ole paikkasidonnaista ja töitä voi tehdä työntekijälle itselleen sopivimmalla paikalla.

Etä- ja hybridityöhön liitetään usein myös riippumattomuus ajasta, jolloin työntekijä voi tehdä työtään itselle sopivimpaan aikaan ja hän voi rytmittää päivänsä haluamallaan tavalla. (Sarpo 2022; Ruohomäki 2020.) Usein etätyötä kuitenkin koskevat samat työaikakäytännöt kuin lähityötäkin. Yrityksissä voi olla käytössä esimerkiksi liukuva työaika, jota voi hyödyntää niin etä- kuin lähityössä. Monet arvostavat etätyön tuomaa vapautta päättää, mistä käsin ja milloin haluavat työtään tehdä, mikä lisää heidän työtyytyväisyyttään, motivaatiotaan ja tuloksellisuuttaan (Sarpo 2022). Deloitte'n tekemän tutkimuksen mukaan jo vuonna 2013 yli 90 % milleniaaleista piti työn joustavuutta yhtenä tärkeimmistä prioriteeteistaan mahdollista tulevaa työpaikkaa miettiessään (Cheese 2020,10). Tänä päivänä etätyötä ja työn joustavuutta pidetään itsestään selvänä ja harva asiantuntija valitsisi työn, jossa jousto ajan tai paikan suhteen ei olisi mahdollista (Lindström & Savaspuro 2023, 71).

Joustavuus ja etätyön mahdollisuus lisäävätkin organisaation kiinnostavuutta työnantajana ja organisaation voi olla helpompi löytää osaavia ammattilaisia töihin. Erään amerikkalaisen tutkimuksen mukaan jopa 72 prosenttia vastaajista kertoi valitsevansa kahdesta työpaikasta mieluummin sen, jossa oli mahdollisuus etätyöskentelyyn kuin sen, jossa tätä mahdollisuutta ei ollut. Samassa tutkimuksessa käy ilmi, että työn joustavuus lisää työssä viihtymistä niin paljon, että todennäköisyys työssä pysymiseen on 60 prosenttia suurempi, kuin yrityksissä, joissa etätyömahdollisuutta ei ole. (Vilkman 2016, 17.) Vuonna 2019 Tilastokeskuksen tekemän ja julkaiseman työolotutkimuksen mukaan niistä työntekijöistä, joilla oli mahdollisuus työskennellä etänä, neljä viidestä käytti tämän mahdollisuuden. Lisäksi etätyön mahdollisuutta arvostettiin tuolloin niin paljon, että se nähtiin yhtenä palkitsemismuotona perinteisempien tulospalkkioiden rinnalla. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, luku 1.2.)

Työntekijöiden kannalta paikkariippumattomuus on merkittävä etu, koska uuden mielenkiintoisen työn löytyessä toiselta paikkakunnalta heidän ei välttämättä tarvitsekaan muuttaa, vaan työtä voi tehdä omalta asuinpaikaltaan käsin. Tämä avaa työntekijöille uudenlaisia mahdollisuuksia etsiä töitä ja kehittää itseään. Etätyö antaa myös työnantajalle uudenlaisia mahdollisuuksia osaavien työntekijöiden rekrytoimiseen ja sitouttamiseen. Kun aiemmin yritys on joutunut etsimään osaavimmat työntekijät tiettyyn paikkakuntaan sitoen, on yrityksellä etätyön myötä mahdollisuus etsiä työntekijöitä, vaikka maailmanlaajuisesti. (Sarpo

2022.) Toisaalta tämä voidaan nähdä yrityksen kannalta haasteena, koska työntekijöiden on myös aiempaa helpompaa vaihtaa työpaikkaansa. Kynnystä vaihtaa työpaikkaa madaltaa myös se, että etätöitä tekevät eivät välttämättä koe tunnesidettä yritykseen tai työyhteisöön pitkään jatkuneesta etätöistä johtuen. Niin kutsuttu henkinen etäännyminen on lisääntynyt, minkä vuoksi työpaikan vaihtaminen voi tuntua aiempaa helpommalta. Työpaikan vaihtohalukkuus on selkeästi kasvanut pandemian jälkeen ja sen ajatellaan olevan uusi, pysyvä osa työelämää. (Lindström & Savaspuro 2023, 33–34.)

Etätöiden tuoma joustavuus, niin ajan kuin paikan suhteen, sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä, lisäävät työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia, affektiivista sitoutumista sekä työn imua. (Cloutier & Barling 2020, 82; Ruohomäki 2020.)

Autonomia ja työn joustavuus ovatkin yksiä merkittävimmistä työntekijöiden sitoutuneisuuteen vaikuttavista tekijöistä (Cheese 2020, 11, 25). Työntekijöiden viihtyminen ja heidän pysymisensä työssä ovat merkittäviä etuja työnantajalle niin osaamisen kuin taloudellisten säästöjen näkökulmista. Etenkin asiantuntijatyössä korostuvat työntekijöiden kokemus ja hiljainen tieto. Näitä asioita voi harvemmin opettaa uudelle työntekijälle, mikä aiheuttaa niin työntekijöille kuin yritykselle haasteita, jos vaihtuvuutta on paljon. Nyrkkisääntönä on pidetty, että uuden työntekijän oppiminen ja tehtävän omaksuminen kestää puolesta vuodesta vuoteen. (Lindström & Savaspuro 2023, 40.) Lisäksi esimerkkilaskelman mukaan uuden työntekijän rekrytointi aiheuttaa yritykselle jopa useiden tuhansien eurojen lisäkulut (Rotko 2021). Rekrytointikulujen lisäksi irtisanoutuneesta työntekijästä aiheutuu todennäköisesti henkilöstövajetta, mikä taas voi aiheuttaa tuottavuuden laskua (Vilkman 2016, 17).

Työnantajan kannalta etätöiden merkittävä etu on kokonaiskustannusten vähentyminen. Kun osa työntekijöistä työskenteleekin etänä, ei yritys tarvitse yhtä suuria toimitiloja tai yhtä paljon toimistokalusteita kuin aiemmin. Vuositasolla säästöt voivat suurissa yrityksissä olla jopa useita miljoonia euroja. (Vilkman 2016, 18.) Lisäksi pienemmät toimitilat ja sitä kautta esimerkiksi pienemmät lämmitys- ja sähkökulut vaikuttavat ympäristöön positiivisella tavalla. Mitä pienemmät päästöt on, sitä vähemmän niistä on ympäristölle haittaa. Myös työmatkojen merkittävä väheneminen etätöiden ansioista on ympäristölle etu.

Pitkien työmatkojen on myös tutkittu vaikuttavan mielenterveyteen heikentävällä tavalla (Cooper-Ryan, Stonier, Gbadamosi 2020, 125) ja työmatkat ovat merkittäviä stressin aiheuttajia (Vilkman 2016, 17). Etätyössä työmatkojen aiheuttamaa stressiä ja siitä johtuvaa kuormitusta ei ole ja työmatkojen väheneminen tai loppuminen kokonaan etätyön vuoksi on lisäksi merkittävä etu työntekijöille niin taloudellisesta kuin ajankäytöllisestäkin näkökulmasta (Ruohomäki 2020).

Tutkimusten mukaan etätyö aiheuttaakin työntekijöille vähemmän kuormitusta ja työhön pystyy usein keskittymään etänä paremmin kuin toimistolla, koska kotona työrauha on yleensä parempi. Moni etänä työskentelevä kokee työskentelevänsä etänä tehokkaammin ja olevansa tyytyväisempiä omaan työhönsä ja suoriutumiseensa. (Vilkman 2016, 17; Ruohomäki 2020.) Auntie Solutionsin toteuttamassa kyselyssä kävi ilmi, että suomalaiset kokivat työtehokkuutensa nousseen 65 prosentista 78 prosenttiin etätyössä. Kansainvälinen Global Workplace analyticsin tutkimus taas osoitti, että 77 prosenttia työntekijöistä koki olevansa täydellisen tehokkaita etänä työskennellessä. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, luku 1.2.)

Tutkimustulokset eivät sinänsä ole yllättäviä koska, keskittyminen on avain tuloksiin ja erityisesti asiantuntijatehtävissä ja tietotyötehtävissä keskittyminen ja häiriöttömän työajan merkitys on suuri. Sen voidaan sanoa olevan yksi merkittävimmistä yksittäisistä tekijöistä, jonka avulla voi saavuttaa tuloksia ja menestystä. (Malik 2002, 97, 104–105.) Guardian lehden tekemän tutkimuksen mukaan avoimissa konttoreissa työskentelevät henkilöt menettävät keskimäärin 86 minuuttia päivästä erilaisten keskeytysten tai häiriöiden vuoksi (Glazer 2021, 4). Lisäksi eräiden tutkimusten mukaan avokonttorilla työskentely on myös jopa vähentänyt työntekijöiden välistä yhteistyötä, vaikka tarkoitus on ollut juuri päinvastainen (Cheese 2020, 24).

Etätyössä yhteistyö yli tiimi- tai tehtävärajojen on mahdollista toteuttaa lähityötä helpommin. Organisaatiossa voidaan esimerkiksi työskennellä hyvin erilaisten asioiden parissa eri paikkakunnilla, mutta silti saada toisilta apua ja sparrausta vaivattomasti vaikkapa Teams-puhelun välityksellä. Keskusteluja voi helposti sopia lyhyelläkin aikataululla, ja tarvittaessa keskusteluun voi pyytää muita osallistujia, vaikka kesken kaiken. Näin asioiden jakaminen ja myös niin sanotun hiljaisen tiedon välittäminen eteenpäin onnistuu etänä työskennellessä.

(Haapakoski ym. 2020, luku 1). Lisäksi etätyön kerrotaan olevan tasa-arvoisempaa ja monipaikkaisissa tiimeissä pystytään hyödyntämään työntekijöiden osaamista ja ideoita paremmin. Kaikki nämä yhdessä vaikuttavat siihen, että tiimit pystyvät tekemään päätöksiä tehokkaammin ja paremmin. (Vilkman 2016, 18.)

2.5 Etätyön haasteet

Etätyötä ja sen vaikutuksia työntekijöihin on tutkittu jo aiemmin, mutta koronapandemian vuoksi etätyöhön siirtyi suuri määrä yrityksiä työntekijöineen. Etätyö on monissa yrityksissä jatkunut pahimman pandemiavaiheen jälkeenkin, ja nyt yhä useammassa yrityksissä on alettu pohtia työhyvinvointia ja johtamisen kehittämistä etätyön näkökulmasta. Kun etätyö, ja sen vuoksi lähes poikkeuksetta aiheutuva yksintyöskentely on jatkunut näinkin pitkään, on havaittu, että pelkästään kyky ja halu työskennellä itsenäisesti ei enää riitä. Itseohjautuvuus ja itsensä johtamisen taito korostuu etätyössä, mutta sen rinnalle tarvitaan väijäämättä työyhteisön tukea. (Mäentausta 2021.)

Etätyön haasteet liittyvät pääasiassa työyhteisön vuorovaikutukseen, tehokkuuteen sekä johtamiseen. Etätyössä vuorovaikutus ja kommunikaatio voivat vähentyä huomattavasti, kun taas mahdollisuus väärinymmärryksiin kasvaa, koska viestiminen ja yhteydenpito kollegoihin tapahtuu pääasiassa kirjallisesti. Työntekijöiden motivointi, valmentaminen ja jaksamisesta huolehtiminen voivat olla etänä haasteellista ja sen vuoksi näihin seikkoihin tulee kiinnittää etätyössä erityistä huomiota ja kehittää niitä järjestelmällisesti. (Tuudo 2022.) Etätyön on huomattu olevan entistä tehtäväkeskeisempää ja suunnitelmallisempaa (Vilkman 2016, 18). Tehtäväkeskeisyys ilmenee muun muassa siten, että keskustelut kollegoiden kanssa liittyvät useimmiten työtehtäviin tai niiden suorittamiseen ja tilaa muulle keskustelulle on vähemmän.

Yhtenä merkittävimpänä etätyön haittapuolena pidetään sitä, että yhteenkuuluvuuden rakentaminen on vaikeaa ja yhteydenpito kollegoiden kesken on haastavampaa kuin lähityössä. NykYTEknologian ansiosta viestintään on useita eri kanavia ja tapoja, jotka mahdollistavat nopean ja helpon viestinnän myös etänä työskenteleville. Pelkkä mahdollisuus yhteydenpitoon ja helppoon viestintään ei kuitenkaan riitä, sillä moni kokee olevansa yksin, vaikka työkaverit olisivatkin virtuaalisesti helposti tavoitettavissa. Etätyössä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden

tunne voi helposti jäädä puuttumaan ja sen vuoksi työntekijät voivat kokea ulkopuolisuuden tunteita ja työyhteisön tuen puutetta. Yhteenkuuluvuus ja työyhteisön tuki ovat kuitenkin ensiarvoisen tärkeitä työilmapiirin, tehokkuuden ja työssä viihtymisen näkökulmasta. Myös epävirallinen vuorovaikutus kollegoiden kanssa jää helposti etänä työskennellessä, vaikka se on tärkeä osa työelämää. Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan työn imun heikkenemisestä ja kasvaneesta kuormituksesta kärsivätkin eniten täysin etänä työskentelevät. Samankaltaisia haasteita voi toki olla myös lähityössä, mutta etätyössä vuorovaikutukseen ja tiimiytymiseen tarvitaan lähes poikkeuksetta suunnitelmallisuutta esihenkilöiltä. (Vilkman 2016, 20, 41; Lindström & Savaspuro 2023, 69.) Etätyössä työntekijät voivat kokea olevansa yksinäisydentunteidensa kanssa yksin, vaikka muutkin etänä työskentelevät työntekijät kokevat luultavasti samanlaisia tarpeita ja toiveita yhteydenpitoon liittyen (Glazer 2021, 58–62).

Teknologialla ja helpolla viestinnällä on myös oma käänttöpuolensa; sähköpostit ja pikaviestit voivat haitata keskittymistä ja niiden lukeminen ja niihin vastaaminen vie aikaa ja vaatii ajattelutyötä. Etänä työskennellessä yhteydenpitoon vaaditaan enemmän ponnisteluja ja vaivannäköä, mikä voi osaltaan vaikuttaa työssä jaksamiseen. (Mäentausta 2021.)

Etätyössä myös spontaanit kehu- tai palautteet jäävät vähemmälle ja helposti viestitään vain virheistä tai puutteista. Palautteen saamisen vähyys on noussut esille jo useissa eri lähityötä koskevissa tutkimuksissa, joten ei ole ihme, että etätyössä tämä korostuu entisestään. Valmennus, tuki ja palkitseminen ovat keskeisessä roolissa työntekijän motivaation kannalta (Tuudo 2022.)

Etätyön haasteissa korostuu myös psykologisen turvallisuuden merkitys. Turvallisessa työympäristössä, jossa organisaation kulttuuri perustuu luottamukseen, apua uskalletaan pyytää matalalla kynnyksellä, onnistumisia ja haasteita jaetaan avoimesti ja työntekijät ovat läsnä toisiaan varten. (Keskinäinen Eläkevaikutusyhtiö Ilmarinen 2022.) Lisäksi turvallinen ja hyvä työilmapiiri vaikuttaa työsuorituksiin ja tehokkuuteen. Hyvän työilmapiirin ansiosta työntekijät pysyvät työssä pidempään ja näin ollen vaihtuvuus on pienempää (Furman & Ahola 2002, 7.)

Etätöiden tehokkuudesta ja keskittymisen paranemisesta on puhuttu paljon, mutta niissäkin on omat vaaransa. Työntekijä voi olla niin keskittynyt ja innostunut työstään, että hän unohtaa pitää taukoja ja työpäivät voivat venyä työhönsä uppoutuneelta työntekijältä turhan pitkiksi. Myös erilaisia palavereita voi olla niin paljon, että niiden välissä ei ehdi pitää edes pakollista vessataukoa. (Mäen-tausta 2021.) On todennäköistä, että mitä enemmän työntekijä saa aikaan, sitä enemmän hänelle annetaan tehtäviä hoidettavaksi tai hän alkaa itse vaatia itseltään enemmän. Tämä luonnollisesti kasvattaa mahdollisuutta uupumiseen. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, luku 1.2.) Stressistä onkin tullut suurin syy pitkiin poissaoloihin töistä ja työterveysyritys Heltin toimitusjohtaja Timo Lappi on kuvannut burnoutia nykypäivän työtapaturmaksi. Vaikka työnteon puitteet sinänsä olisivat turvalliset ja terveet, yritysten tulisi pohtia myös sitä, miten työpaikoista saadaan turvallisia ajatustyöntekijöille. (Cheese 2020, 9; Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022.)

Kotona tai muualla työskennellessä työvälineet ja ergonomia eivät välttämättä ole yhtä hyvällä tasolla kuin työnantajan toimitiloissa. Kotona ei välttämättä ole mahdollisuutta erilliseen työhuoneeseen ja töitä voi joutua tekemään esimerkiksi ruokapöydältä tai sohvalta käsin. Mikäli etätö on jatkuvaa, kannattaa kunnollisiin ergonomiaan tukeviin välineisiin panostaa. Usein etänä tehtävä työ on näyttöpäätetyötä, jolloin työasentoon tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Lisäksi Työturvallisuuslaki ja Valtioneuvoston päätös näyttöpäätetyöstä velvoittavat työnantajaa ja niitä tulisi soveltaa mahdollisuuksien mukaan myös etätöissä. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Vaikka etätöiden yksi positiivisista puolista on työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen helppous, voi sillä olla osaltaan myös negatiivinen vaikutus (Tuudo 2022). Etätöissä työ ja vapaa-aika voi olla haasteellista erottaa toisistaan, etenkin jos erillistä työhuonetta ei ole. Lounas- tai kahvitauon aikana voi helposti tulla tehneeksi kotitöitä, mikä taas vaikuttaa siihen, että työ ja vapaa-aika sulautuvat entistä enemmän yhteen. Etätöistä ei myöskään pääse irtautumaan samalla tavalla kuin jos lähtisi pois toimistolta työpäivän päätteeksi ja jättäisi työvälineensä työpaikalle. Joissain tapauksissa työn ja vapaa-ajan rajan hälväminen voi vaikuttaa myös työn suorittamiseen ja työhyvinvointiin heikentävällä tavalla. Työterveyshoitaja Carita Arrimo kertoo, että hänen vastaanotollaan yhä useampi nostaa esille etätöiden, jonka haasteet voivat ilmetä työntekijöillä kognitiivisina

ongelmina. Haasteena voi esimerkiksi olla, että työntekijä unohtelee asioita aiempaa enemmän, nukahtaminen on hankalaa ja keskittyminen voi tuntua välillä jopa mahdottomalta. (Mäentausta 2021.)

Asiantuntijatyössä voi helposti joutua tai ajautua tekemään useaa asiaa yhtä aikaa. Useamman asian saman aikainen tekeminen tai monen näytön seuraaminen samanaikaisesti, niin sanottu multitasking, voi vaikuttaa suorituksiin ja muistiin heikentävällä tavalla. Multitasking on lisääntynyt asiantuntija- ja tietotyössä ja se liittyy olennaisesti niin lähi- kuin etätyöhön. Tutkimuksen mukaan aivot ei toimi tehokkaimmillaan, jos huomio keskittyy useampaan asiaan kerralla (Mielen Ihmeet 2021). Ihminen voi kuvitella pystyvänsä keskittyvän moneen asiaan yhtä aikaa, mutta todellisuudessa aivot vuorottelevat keskittymistä näiden asioiden välillä. Sen vuoksi palavereissa ja keskusteluissa tulisikin keskittyä vain niihin eikä vastailta viesteihin tai sähköposteihin samalla. (Niemi & Hieta-niemi 2020, 63.)

Etäpalavereissa kameran pitäminen päällä voikin olla tästä syystä hyvä asia: on ehkä suurempi kynnyks alkua tehdä palaverin aikana jotain muuta, jos kaikilla on kamerat päällä. Näin jokainen myös todennäköisemmin keskittyy palaverin tai keskustelun agendaan ja läpikäytäviin asioihin. Kameran auki pitäminen tuo palavereihin ja keskusteluihin myös enemmän inhimillisyyttä. Se voi vaikuttaa myös siihen, että esihenkilöt voivat sen avulla havaita työntekijöissä uupumisen merkkejä, jolloin työkyvyn heikkenemiseen pystytään puuttumaan ja auttamaan työntekijää haasteissa. (Mäentausta 2021.)

Etätyön haasteista puhuttaessa melko harvoin esille nousee sen merkitys urakehitykseen. Etätyötä pitkään tutkinut ekonomisti Nicholas Bloom kertoo, että varsinkin etä- ja lähityön yhdistämisessä piilee riski tahattomaan syrjintään tai eriarvoistamiseen. Hänen tekemänsä tutkimuksen mukaan etänä työskentelevien urakehitys hidastui puolella lähityötä tekeviin verrattuna. Tosin tämä ilmeni silloin, jos etä- ja lähityön tekemisessä oli paljon yksilökohtaisia eroja. Jos työyhteisössä kaikki tekivät lähi- ja etätyötä samoissa määrin, ei eroja urakehityksessä havaittu. Riski siinä, että etänä työskentelevät muuttuivat ikään kuin näkymättömimmiksi, piili etenkin silloin, jos riskiä ei tiedostettu. Bloomin mukaan tämä on yksi syy, miksi työntekijöiden ei tulisi antaa täysin päättää, mistä käsin he työskentelevät. Yksi Bloomin esittämä keino tähän olisikin se, että yhdessä

työnantajan ja työntekijöiden kanssa määriteltäisiin tietyt päivät, jolloin kaikki työskentelisivät toimistolla. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, luku 1.2.)

Etätöön haasteisiin ja niistä selviämiseen sopii hyvin Albert Einsteinin lause: ”Tarvitaan kokonaan uusi tapa ajatella ratkaistaessa ongelmaa, joka on syntynyt vanhasta tavasta ajatella.” (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, luku 1.2.)

2.6 Riskienhallinta ja tietosuoja

Riskienhallinta ja tietosuoja ovat yritysten kannalta merkittäviä heidän luottamukseensa ja turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Yrityksiä on jo aiemmin velvoittanut henkilötietolaki (523/1999), jonka EU:n tietosuoja-asetus (GDPR) korvasi. Tietosuoja-asetuksen myötä nykyisin jokaisessa EU-maassa on noudatettava samanlaisia sääntöjä tietosuojaan liittyen. GDPR:n lisäksi Suomessa säädettiin asetusta täydentävä tietosuojalaki (1050/2018). Usein tietosuojasta puhuttaessa käytetään myös termiä kyberturvallisuus. (Järvinen 2022, luku 2–3). Tietosuoja ja siihen liittyvät tekijät tulee luonnollisesti ottaa huomioon myös etätöitä tehdessä ja työntekijöiden tulee olla tietoisia siitä, kuinka etätöitä tehdään tietoturvan näkökulmasta turvallisesti.

Kauppakamarin (2017) tekemässä tutkimuksessa joka neljäs tutkimukseen osallistunut yritys kertoi, että heidän tietoverkkoonsa oli yritetty päästä käsiksi rikollisin keinoin. Tietoliikennepalveluiden yhä yleistyessä yrityksille on entistä tärkeämpää huolehtia niiden tietoturvallisuudestaan, varmistaa, että työntekijät tietävät ja tuntevat toimintamallit sekä suojautua esimerkiksi palvelunestohyökkäyksiä vastaan. Tutkimuksessa kävi ilmi, että vajaa puolet yrityksistä olivat havainneet, että niillä on sellaista tietoa, joka voisi joutua laittomien tiedustelujen kohteeksi. (Kauppakamari 2017, 24.)

Etätö perustuu esihenkilön ja työntekijän väliseen luottamukseen ja se korostuu myös tietosuojaan ja riskienhallintaan liittyvissä asioissa. Esihenkilön on varmistettava, että työntekijä tietää, mitkä asiat ovat salassa pidettäviä ja miten etänä työskentely tulee järjestää, jotta tietosuoja ei vaarannu. Finanssialalla työ sisältää niin henkilötietoja, pankkisalaisuuden alaisia tietoja, yrityssalaisuuksia

kuin muita salassa pidettäviä tietoja. Etänä työskennellessä tulee varmistaa, että kukaan, edes perheenjäsen, ei pääse näkemään tai kuulemaan esimerkiksi asiakkaiden kanssa käytyjä keskusteluja tai työkoneella auki olevia ohjelmia tai tiedostoja. Työtä tulee tehdä rauhallisessa tilassa yksin. (Tietosuojatutuksi 2023.)

Riskienhallinnassa käytetään usein HACPP-menetelmää (hazard analysis and critical control point), jonka avulla on tarkoitus arvioida operatiivisten riskien vaikutusta ja hallita niitä. Menetelmän peruseräteenä on arvioida riskit siitä näkökulmasta, mitkä muuttujat voivat vaikuttaa riskin toteutumiseen. Jokaiselle muuttujalle määritetään omat tarkastuspisteensä, joissa niitä seurataan. Lisäksi määritellään tietyt raja-arvot, joissa muuttujiin puututaan ja estetään sitä kautta muuttujaa vaikuttamasta riskin realisoitumiseen. (Viitala & Jylhä 2019, luku 3.)

2.7 Organisaation kulttuuri

Organisaation kulttuurilla tarkoitetaan kaikkea sitä, miten organisaatio toimii ja ajattelee. Tärkein elementti organisaation kulttuurissa on se tapa, jolla suorituksia johdetaan. (Freedman 2003, 172.) Kun työyhteisössä työntekijöillä on terve itsetunto ja luottamus omaan osaamiseensa, toimii työyhteisö tehokkaasti eikä kenenkään tarvitse ylikorostaa omaa osaamistaan muiden kustannuksella (Ahveninen 2018, 76). Ratkaisevassa osassa toimivassa hyvinvoivassa organisaatiossa on myös molemminpuolinen luottamus (Malik 2002, 123).

Organisaation kulttuuriin vaikuttaa moni arkipäiväinen asia, mutta olennaisena vaikuttavana tekijänä on myös johtamiskulttuuri. Ylimmällä johdolla on tässä tärkeä rooli, koska heidän johtamiskulttuurinsa vaikuttaa olennaisesti koko organisaation kulttuuriin. On sanottu, että organisaation kulttuuria ei tarvitse alkaa muuttaa, sillä muuttamalla johtamista muutetaan myös kulttuuria. (Kauppinen 2021, 222.) Organisaation kulttuuriin liittyy myös organisaation arvot ja visiot. Monet yritykset kertovat omista arvoistaan avoimesti ja käyttävät niitä myös osana markkinointiaan. Arvot ja niistä viestiminen niin asiakkaille kuin työntekijöille on tärkeää, mutta olennaisinta on, että arvot ja työpaikan kulttuuri ovat linjassa yrityksen jokapäiväisen toiminnan kanssa. (Glazer 2021, 75–76.)

Työpaikan kulttuurilla tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen toimintatapoja sekä sitä, kuinka työntekijät toimivat ja tekevät päätöksiä, kun esihenkilö ei ole fyysisesti läsnä. Kulttuurin luominen etätyössä on erityisen tärkeää, koska etänä työskennellessä työntekijän tulee pystyä itseohjautuvaan työhön, työskentelemään luottamuksellisesti ja jakamaan neuvoja kollegoiden kesken virtuaalisesti. Lisäksi etätyössä tulee panostaa yhteenkuuluvuuden tunteeseen, jotta työntekijät kokisivat olevansa osa suurempaa ja tärkeämpää kokonaisuutta ja jotta he tuntisivat heillä olevan työyhteisön tuki takanaan. (Glazer 2021, 83–84.)

Etätyössä korostuu, että yrityksen kulttuurin ja toimintatapojen ei tulisi perustua pelkästään kasvokkain tapahtuviin keskusteluihin, palavereihin tai tapahtumiin. Jokaisella työntekijällä tulisi olla tunne, että he kuuluvat työyhteisöön, he tietävät mitä heidän odotetaan tekevät ja miten, silloinkin, kun esihenkilöt eivät ole fyysisesti paikalla. (Glazer 2021, 78–79.) Tämä voi tuntua jopa itsestään selvältä, mutta monissa yrityksissä etätyöhön jouduttiin siirtymään nopeasti eikä uusille työskentelytavoille ole luotu niille sopivaa kulttuuria ja toimintamalleja. Lähityössä toimivat asiat eivät välttämättä toimi etänä ja päinvastoin. Yritysten, joissa tehdään etätyötä, tulisikin miettiä ja viestiä selkeät periaatteet, tavoitteet ja toimintamallit, joita työntekijät voivat noudattaa niin etänä kuin toimistolla (Glazer 2021, 79).

Työpaikan kulttuurin luomisella on paljon positiivisia vaikutuksia. Kun työntekijät tietävät tarkasti, mitä heiltä odotetaan, millaisia tavoitteita heille on asetettu, millaisin keinoin he pääsevät tavoitteisiin ja miten he viestivät toisille työntekijöille, on todennäköisempää, että he suoriutuvat työstään hyvin. Yrityksen kulttuurin ja yhteisten toimintatapojen miettiminen on tärkeää senkin vuoksi, että mitä parempi kulttuurin katsotaan olevan, sitä todennäköisemmin työntekijät sitoutuvat työpaikkaansa. Eräässä yrityksessä työntekijöiden sitoutuneisuus oli ollut 40 prosenttia, mutta konkreettisten muutosten ja uudenlaisen kulttuurin ja toimintatapojen myötä sitoutuneisuus saatiin nousemaan 93 prosenttiin, vaikka kyseessä oli suuri, noin 500 työntekijän, yritys. (Glazer 2021, 79–81.)

Esimerkkiyrityksessä työntekijät olivat aiemmin keskittyneet vain omaan toimintaansa eivätkä he jakaneet hyväksi havaittuja neuvoja toisille. Tämä johtui osaltaan siitä, että pitämällä kaiken tiedon itsellään, he kokivat vahvistavansa omaa asemaansa ja merkitystä työpaikalla. Työntekijät eivät myöskään uskaltaneet

kysyä neuvoja tai tehdä päätöksiä, koska he pelkäsivät epäonnistumista ja sitä, että toiset ajattelisivat heidän olevan huonoja työntekijöitä. Työpaikan kulttuuria alettiin edistämään erilaisin käytännön toimin. Yrityksessä panostettiin oppimiseen ja sitä priorisoitiin johdonmukaisesti. Sana ”epäonnistuminen” korvattiin yrityksessä sanalla ”oppimistilanne”, minkä myötä työntekijät eivät enää pelänneet epäonnistumisia, koska he tiesivät niiden olevan hyviä oppimisen paikkoja. Oma osaamista ei myöskään enää pidetty vain itsellään vaan niin sanottua hiljaista tietoa jaettiin avoimesti työntekijöiden kesken. (Glazer 2021, 81–82.)

Menestyneitä tiimejä yhdistävä tekijä on se, että tiimeissä vallitsee turvallisuuden tunne, joka taas johtuu avoimesta ja sallivasta kulttuurista. Toimiva kulttuuri ja siitä johtuva turvallisuuden tunne johtaa kykyyn ja uskallukseen ottaa riskejä. Salliva ilmapiiri on tärkeämmässä roolissa kuin esimerkiksi johtamistavat tai ihmisten persoonallisuus tai heidän älykkyytensä. (Hiila ym. 2019, 73.) Tiimityön lisääntyessä vuorovaikutustaidot korostuvat ja tiiminjäsenillä tulisikin olla kykyä toimia ja kommunikoida tiimin jäsenten kanssa avoimesti ja menestyksekkäästi (Hiila ym. 2019, 44). Hyvänä oivalluksena Pinja Groupin henkilöstöpäällikkö Jaakko Kaski toteaa haastattelussaan, että työhyvinvoinnin edistäminen ei voi onnistua, jos työpaikalla vain yksi henkilö yrittää sitä. Hyvinvoinnin parantamiseen vaikuttaa koko työyhteisö ja sen kulttuuri. (Mäentausta 2021.)

3 Suorituksen johtaminen

3.1 Suorituksen johtamisen määritelmä

Käsite ”suorituksen johtaminen” syntyi 1990-luvun lopussa, kun esihenkilötyöhön liittyviä käsitteitä haluttiin jakaa pienempiin, helpommin käsiteltäviin kokonaisuuksiin. Käytännössä suorituksen johtamisella tarkoitetaan sitä, kuinka esihenkilö voi omalta osaltaan edesauttaa ja luoda mahdollisuudet työntekijöille onnistua työtehtävissään. Suorituksen johtamisen tarkoituksena on, että koko organisaatio, yksilö ja tiimit mukaan lukien, tietävät, mikä heidän toimintansa tarkoitus on, millaiset tavoitteet heillä on ja millaista osaamista tavoitteiden saavuttaminen edellyttää sekä miten organisaation palautejärjestelmät toimivat. Tavoitteena suorituksen johtamisessa on suorituksen jatkuva parantaminen ja kehittäminen. (Kauhanen 2010, 54.)

Suorituksen voi yleisellä tasolla määritellä siten, että suoritus on toimintatapojen kokonaisuus, joiden tarkoituksena on saavuttaa tietty tavoite (Freedman 2003, 173). Suorituksen johtamista pidetään yhtenä tärkeimmistä johtamisen prosesseista, koska se luo perustan myös muille prosesseille ja sen tavoitteena on suorituksen jatkuva parantaminen. Lisäksi suorituksen johtaminen on tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi. Suorituksen johtamisessa keskeisintä on, että jokainen työntekijä tietää omat tehtävänsä ja tavoitteensa, mitä osaamisvaatimuksia tehtävässä on ja että työntekijät saavat riittävää ohjausta ja palautetta tehtävien hoitamisestaan. Onnistumisen kannalta suorituksen johtamisen prosessin tärkeimpiä osia ovat seuranta, valmentaminen ja kehittäminen. (Sydänmaanlakka 2000, 73–74, 77, 218.)

Suorituksen johtamisen näkökulmasta esihenkilön tehtäviin kuuluvat olennaisesti myös toiminnan tavoitteiden ja odotusten asettaminen, ohjaava vuorovaikutus ja palautteenantaminen sekä kehittävä valmentaminen. Näiden tehtävien avulla esihenkilön on mahdollista rakentaa tuloksellinen suorituskulttuuri. (Järvinen, Ruotsalainen & Rantala 2014, 20.)

Suorituksen johtamisen perustana on selkeiden tavoitteiden asettaminen, keinojen, kuinka tavoitteet voidaan saavuttaa, miettiminen ja niistä viestiminen työntekijöille. Usein tavoitteet voivat olla työntekijöiden tiedossa, mutta keinot niiden saavuttamiseen eivät. Menestyksenkäs suorituksen johtaminen kuitenkin vaatii, että sekä tavoitteet että keinot niiden saavuttamiseen, ovat työntekijöiden tiedossa. Työkulttuuri ja -arji ovat nykyisin melko hektisiä ja ohjeistuksia ja muutoksia työtehtäviin voi tulla nopeallakin tahdilla. Sen vuoksi tavoitteista ja toimenpiteistä niiden saavuttamiseksi tulee viestiä jatkuvasti, jos tavoitteisiin halutaan päästä. (Järvinen ym. 2014, 21.)

Esihenkilön tehtäviin kuuluu työntekijöiden suoriutumisen, työajan, koulutustarpeen ja kuormituksen seuraaminen (Työturvallisuuskeskus 2017). Menestyvässä johtamisessa tulisikin ottaa huomioon johtamisen eri osa-alueet, mutta suorituksen johtamista voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä näistä osa-alueista. Suorituksen johtaminen pitää sisällään myös tiedon ja osaamisen johtamisen. Suorituksen johtamista ja sen merkitystä on kuvattu seuraavalla tavalla: ” se voi inspiroida ihmiset saavuttamaan tavoitteita, jotka ovat yhtä ainutlaatuisia kuin

ihmisen lähettäminen kuuhun. – David C. McClelland” (Sydänmaanlakka 2000, 75).

Vastuu tavoitteiden saavuttamisesta on esihenkilöillä, koska heidän tulee varmistaa, että työntekijöillä on tarvittava tieto ja osaaminen, jotta he voivat päästä asetettuihin tavoitteisiin. Tarvittaessa esihenkilön tulee valmentaa tai opastaa työntekijöitä lisää, jos tavoitteet ovat saavutettavissa olevia, mutta joku tai jotkut eivät tunnu pääsevän niihin. (Glazer 2021, 82.)

Tavoitteiden määrittelemistä tärkeämpää kuitenkin on määritellä siihen tarkoitukseen sopivat mittarit. Mitä halutaan mitata? Mittarivalinnat vaikuttavat merkittävästi siihen, millaisiin tuloksiin pyritään ja lopulta päästään. Yksi hyvä väline mittariston luomisessa on arvoa luova liiketoimintamalli. Mallin avulla kukin organisaatio voi testata, mitkä asiat ovat niiden liiketoiminnan kannalta olennaisia ja mihin niiden näin ollen kannattaisi mittareissaan keskittyä. Kun sopivat mittarit on määritelty ja valittu, asetetaan niille sopivat tavoitteet. Tuloksena syntyy kuhinkin rooliin tai tehtävään sopiva tulokortti (Taulukko 1). Arvoa luovassa tulokortissa on kuvattuna myös ne tekijät tai toimenpiteet, joiden avulla tuloksiin on tarkoitus päästä. Korttiin on mahdollista lisätä kehitystavoitteita, joiden avulla työntekijä voi miettiä omaa urakehitystään ja siihen liittyviä tavoitteitaan. Mittariston luomisessa haasteellista on pohtia, onko valitut mittarit oikeita kyseisiin tehtäviin nähden ja onko työntekijöillä oikea käsitys näistä rooleista ja niiden sisällöistä. Lisäksi tärkeää on miettiä, jääkö jokin rooliin olennaisesti kuuluva tehtävä mittaroimatta. (Kauppinen 2021, 209–214.) Jos edistymistä ei seurata tai mitata, on tavoitteiden ja päämäärien saavuttaminen mahdotonta (Freedman 2003, 128).

Perspektiivi	Käynnistäjät	Mahdollistajat	Lisäarvon luojat	Lopputulokset
Mittarit				
Mittareille asetetut tavoitetasot				
Toimenpiteet, joilla tavoitteet saavutetaan				

Taulukko 1. Arvoa luova tulokortti (Kauppinen 2021, 209–214.)

Tavoitteiden asettamisen yhteydessä on tärkeä tietää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden suorituksiin. Niihin vaikuttavat motivaatio, osaaminen, työntekijän ja työnkuvan yhteensopivuus sekä fyysinen ja psyykkinen työhyvinvointi. Motivaatio voidaan määritellä siten, että se kuvastaa työntekijän käyttäytymistä, käyttäytymisen suuntaa ja jatkuvuutta. Motivaatio virittää käyttäytymistä ja sen avulla työntekijä haluaa ja valitsee käyttäytyvänsä tai toimivansa tietyllä tavalla. Osaamisella tarkoitetaan työntekijän tietoja, taitoja, asenteita sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia. Osaaminen näkyy työntekijän kykynä suoriutua työtehtävistään sujuvasti sekä onnistuneesti. Osaamisesta voidaan käyttää myös termejä kompetenssi ja ammattitaito. Työssä tarvittavat kompetenssit voivat olla yleisiä työelämässä tarvittavia taitoja, ammatti- tai tehtäväkohtaisia taitoja. Työhyvinvointi on laaja käsite ja se koostuu jokaisella työntekijällä hieman eri asioista. Tutkimuksissa on havaittu, että työhyvinvointia tukevia tekijöitä ovat useimmiten työn kokeminen merkityksellisenä, työn sisältöön ja organisointiin vaikuttamisen mahdollisuus, tunne, että hallitsee työnsä sekä hyväksyntä ja oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla. Suorituksiin vaikuttaa myös työympäristö, johon kuuluvat esihenkilöltä saatava tuki, työpaikan ilmapiiri ja kulttuuri sekä vuorovaikutus muiden työntekijöiden kanssa. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.)

Toinen suorituksen johtamiseen vaikuttava tekijä, vuorovaikutus ja palautteenanto, on merkityksellinen tehokkaan työskentelyn ja suorituksen tason ylläpitämiseksi. Palaute, niin positiivinen kuin rakentava, on tärkeää, jotta työntekijä tietää, kuinka hän on suoriutunut ja onko jotain, missä hän voisi vielä parantaa ja miten. Kehittymisen kannalta palautteen saaminen onkin ensiarvoisen tärkeää. Palaute on tärkeää myös motivoinnin kannalta, koska ilman palautetta tavoitteiden saavuttaminen ja hyvät tulokset voivat tuntua merkityksettömiltä. (Järvinen ym. 2014, 21.)

Palautteen antamisesta ja avoimesta vuorovaikutuksesta kannattaa tehdä osa työyhteisön arkea. Kun palautetta saadaan jatkuvasti, ja kun se perustuu faktoihin ja olennaisiin havaintoihin, pystyy työntekijä kehittämään omaa toimintaansa parempaan suuntaan tai pitämään hyvän saavutetun tason yllä. (Järvinen ym. 2014, 21.) Palaute hyvin tehdystä työstä motivoi työntekijöitä eteenpäin ja sen vuoksi myös pienten yksittäisten onnistuminen esille nostaminen ja kiittäminen niistä ovat tärkeitä. Onnistumisten huomioiminen ja niistä palkitseminen maksaa itsensä myöhemmin takaisin monin verroin. (Freedman 2003, 129.) Usein

palkitsemisena ajatellaan taloudelliset palkkiot, kuten rahapalkkiot, henkilöstöra-
hastot tai luontaisedut. Palkitsemista voi kuitenkin olla hyvin monenlaista ja sitä
voi tapahtua niin yksilö- kuin tiimitasolla. Erilaisten taloudellisten palkkioiden li-
säksi aineettomat palkitsemiset ovat tärkeässä roolissa. Aineettomia palkitsemi-
sia voivat olla esimerkiksi itsensä kehittäminen tai uralla eteneminen. (Kauha-
nen 2010, 88–93.)

Organisaatioiden moninaistuessa palkitsemisesta on tullut aiempaa haasteelli-
sempää, koska luonnollisesti eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Toisille rahalli-
set palkkiot ovat tärkeitä, kun taas toinen arvostaa ylimääräisiä vapaapäiviä
enemmän. Motivaatiotekijöihin liittyvät useat eri tekijät ja suoria yhtäläisyyksiä
esimerkiksi iän perusteella on mahdotonta tehdä. Organisaatioissa on aiheel-
lista pohtia, voisiko yksilöitä johtaa, palkita ja motivoida yksilöllisemmin. Mikäli
yksilöllinen johtaminen ja palkitseminen on mahdollista, kuinka se voidaan to-
teuttaa tasa-arvoisesti ja läpinäkyvästi? (Kauhanen 2010, 11.)

Kolmantena ydintehtävänä suorituksen johtamisessa on kehittävä valmentami-
nen, jolla tarkoitetaan esihenkilön kykyä ja halua valmentaa työntekijöitä parem-
piin suorituksiin. Jatkuvan valmentamisen lisäksi sparrausta ja valmennusta on
tehtävä useamman kerran vuodessa ja niihin tulee varata riittävästi aikaa. Jotta
valmennuksista saa mahdollisimman paljon hyötyä, on molempien osapuolten
valmistauduttava niihin etukäteen. Tilaisuuksissa käydään läpi suoriutumista tu-
loksiin perustuen, pohditaan, mitkä tekijät ovat tavoitteiden saavuttamisen es-
teenä ja kuinka ne voitaisiin poistaa. Jos työntekijä on onnistunut työssään hy-
vin, voi tilaisuuksissa miettiä, mikä olisi hänelle sopiva seuraava tavoite ja suo-
rittamisen taso. Lyhyemmällä aikavälillä tarkasteltuna, mikäli tavoitteet on ase-
tettu oikein, tulisi työntekijöiden päästä niihin omalla perustasollaan. Mikäli näin
ei kuitenkaan ole, tulee esihenkilön selvittää, mistä se johtuu ja millaisin toimen-
pitein muutoksia parempaan suuntaan voi tehdä. Yksi hyvän esihenkilön omi-
naisuus onkin kyky nähdä kaikkien työntekijöidensä vahvuudet ja kehitystarpeet
ja valmentaa heitä sen mukaan. (Järvinen ym. 22–23, 161.)

Suorituksen johtamisen haasteena voi olla tuloskeskeisyys etenkin, jos työyhteis-
össä tai yksilötasolla tapahtuu muutoksia. Saman henkilön voi olla vaikea
päästä aiempiin tavoitteisiin muutoksista johtuen. Osana suorituksen johtamista
voidaan käyttää sekä tulostittareita että tuloksiin johtavia mittareita.

Tulosmittareiden tarkoituksena on mitata lopputulosta ja niiden on tarkoitus olla helposti ennustettavia. Tulosmittareista saatuja tuloksia voidaan käydä läpi yhdessä työntekijän kanssa, jolloin hän voi saada palautetta suoritustensa lopputuloksista. Tuloksiin johtavien mittareiden tarkoituksena on ohjata toimintaa haluttuun suuntaan ja toimintaan on mahdollista tehdä muutoksia kesken suorituksenkin, jos sellaiselle huomataan tarvetta. Tuloksiin johtavien mittareiden hyödyntäminen on välttämätöntä valmentavassa johtamisessa. Molemmissa mittareissa on etuja ja haittoja, minkä vuoksi kumpaakaan ei tulisi käyttää yksinään. Mittarit tukevat toisiaan ja tuloksia tulisikin mitata molempia, tulosmittareita ja tuloksiin johtavia mittareita, hyödyntäen. (Kauppinen 2021, 226–231.)

Kuten mainittu työntekijöiden suorituksiin vaikuttavat useat eri tekijät. Jotta suorituksen johtaminen voi olla toimivaa, tulee suorituksen johtamista tarkastella niin yksilö-, tiimi-, ympäristö-, johtajuus- kuin organisaatiotasolla (Kauhanen 2010, 55; Sydänmaanlakka 2000, 217).

3.2 Yksilön näkökulma

Henkilökohtaisiin suoritukseen vaikuttaviin tekijöihin kuuluvat motivaatio, sitoutuminen ja osaaminen (Kauhanen 2010, 55). Yksilön näkökulmasta suorituksen johtamisessa olennaista on, että jokainen työntekijä tietää, miten oma tehtävä ja suoriutuminen vaikuttaa koko organisaatioon. Tämän tiedon avulla työntekijät pystyvät keskittymään heille tärkeisiin tehtäviin ja tekemään oikeita asioita, mikä taas edesauttaa heitä pääsemään entistä parempiin suorituksiin. Omien tehtävien ja tavoitteiden tuntemisen lisäksi työntekijöiden tulee tietää, millainen organisaation kulttuuri on ja miten siellä on tapana tehdä erilaisia asioita ja esimerkiksi, kuinka asioista viestitään oikealla tavalla. (Sydänmaanlakka 2000, 81.)

Ilman työn vaatimaa osaamista työtehtävistä ei luonnollisestikaan voi suoriutua hyvin. Osaaminen ja sen kehittäminen ovat yksilön kannalta merkittävässä roolissa. Selkeiden tavoitteiden ja sitoutumisen avulla työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet oman osaamisensa kehittämiseen sekä uralla etenemiseen. Sekä osaamisen kehittämistä että uralla etenemistä voidaan tarkastella niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. (Sydänmaanlakka 2000, 81.)

Työ itsessään ei välttämättä kovinkaan usein tuota iloa, mutta työssä koetut onnistumiset, oma tehokkuus ja tavoitteiden saavuttaminen voidaan kokea ilona. Tehokkuus voi olla ilon lisäksi motivaatiota kasvattava tekijä. Kun työhön suhtautuu perusteellisemmin ja mitä tehokkaammin sitä tekee, sitä mielenkiintoisempaa työstä usein tulee. (Malik 2002, 84.)

Tehokkuus vaikuttaa lisäksi siihen, kuinka helposti työtehtävistään suoriutuu. Oman tehokkuuden parantamisen ja toistojen jälkeen tehtävät sujuvat entistä helpommin ja nopeammin. On paljon tehokkaampaa päättää tehdä jotain ja sen jälkeen oikeasti myös tehdä se, kuin jäädä pohtimaan aloittamista pidemmäksi aikaa. Tehokkaissa ihmisissä olennaista ei olekaan heidän persoonansa- vaan heidän tapansa toimia. Kun työt sujuvat entistä helpommin ja tehokkaammin, voi työntekijä kokea iloa ja ylpeyttä omasta menestyksestään ja suorituksistaan. Mitä tehokkaammin ja huolellisemmin työntekijä tehtävistään suoriutuu, sitä todennäköisemmin hänellä on paremmat mahdollisuudet päästä etenemään urallaan, mikäli hän niin toivoo. (Malik 2002, 30, 84.) Bandura ja Locke ovat kehittäneet käsitteen tehokkuususkomus, jolla tarkoitetaan työntekijän luottamusta siitä, että hän suoriutuu työtehtävistään omien ja työyhteisön vahvuuksien avulla. Jos tehokkuususkomus on sopiva, työntekijä todennäköisemmin sitoutuu työhönsä ja on motivoitunut. (Ahvenniemi 2018, 14.)

Suoritusten arvioinnissa ja mittaamisessa keskitytään usein vain henkilökohtaisiin tekijöihin, jolloin muiden tekijöiden vaikutusta ei tarkastella juuri ollenkaan (Kauhanen 2010, 55). Pelkkä henkilökohtaisten tekijöiden mittaaminen ja arviointi ei kuitenkaan kerro kaikkea olennaista, mikä vaikuttaa suorituksiin, joten on tärkeää huomioida myös ympäristö- ja organisaationäkökulmat sekä niihin kuuluvat eri tekijät.

3.3 Ympäristön näkökulma

Suorituksen johtamiseen vaikuttavia ympäristötekijöitä ovat yrityksen arvot ja kulttuuri sekä organisaatiomuoto. Organisaation kulttuuri vaikuttaa siihen, miten eri asiat, kuten vaikkapa kehityskeskustelut, hoidetaan käytännössä. Jotta organisaation arvot vaikuttaisivat todellisuudessa työntekijöiden ja työyhteisön toimintaan ja jotta ne olisivat kaikkea toimintaa ohjaavia tekijöitä, tulee niistä keskustella avoimesti yhdessä. Arvojen määrittely ja se, mitä arvot käytännössä

tarkoittavat, on hyvä käydä yhdessä koko työyhteisön kanssa läpi. (Sydänmaanlakka 2000, 82–83.)

Suorituksiin vaikuttavat lisäksi organisaation sisäiset ja ulkoiset ympäristötekijät sekä niissä tapahtuvat muutokset ja paineet. Sisäisiin tekijöihin kuuluvat muun muassa organisaatiossa käytössä olevat prosessit ja teknologia, työskentelytilat sekä henkilöstörakenne. (Kauhanen 2010, 35.) Ulkoisia ympäristötekijöitä ovat esimerkiksi organisaation asiakkaat ja kilpailijat. Organisaatioille on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa heidän asiakkaidensa toiveet ja tarpeet sekä reagoida mahdollisiin muutoksiin oikea aikaisesti. Lisäksi todellisten kilpailijoiden tunnistaminen ja tunteminen on tärkeää, jotta organisaatio pysyy kilpailukykyisenä, menestyvänä sekä työntekijöitä houkuttelevana. (Kauhanen 2010, 32–35.)

3.4 Organisaation näkökulma

Tiimitekiäjät kuuluvat olennaisesti suorituksiin, kun suoriutumista tarkastellaan organisaation näkökulmasta. Tiimitekiäjiin kuuluvat tiimin tuki ja kannustus sekä koko tiimin osaaminen (Kauhanen 2010, 55). Organisaation tasolla suorituksen johtaminen kytkeytyykin olennaisesti muihin henkilöstöjohtamisen prosesseihin, kuten koulutukseen ja kehittämiseen, palkitsemiseen ja urasuunnitteluun (Sydänmaanlakka 2000, 109). Suoritusten ja onnistumisen kannalta organisaation oppimisen tulisi olla ympäristön muutosta suurempaa. Tällöin organisaatiolla on mahdollisuus hallita jatkuvaa ja koko ajan eteenpäin menevää muutosta. (Sydänmaanlakka 2000, 217.)

Suorituksiin vaikuttavat myös johtajuustekijät, joihin kuuluvat esihenkilön tuki, ohjaus ja kannustus (Kauhanen 2010, 55). Johtamisen tavoitteena on saavuttaa tuloksia ja johtajuuden tehokkuutta on sen mukaisesti myös mitattava. Tulosuuntautuneisuus on osa kaikkea johtamista. Se, mitä tulokset tarkoittavat kullekin organisaatiolle, riippuvat täysin alasta ja organisaatiosta. On kuitenkin kaksi asiaa, joita kaikki organisaatiot tarvitsevat: raha ja ihmiset. Ihmisiin liittyvillä tuloksilla tarkoitetaan työntekijöiden rekrytoimista, tukemista, kehittämistä sekä heidän työpanostansa. Rahaan liittyvät tulokset ovat ehkä helpommin ymmärrettävät ja havaittavat. Rahaan liittyvillä tuloksilla tarkoitetaan taloudellisten varojen hankkimista ja käyttämistä (Malik 2002, 76–77.)

3.5 Tiedon johtaminen

Tiedon johtaminen on yksi johtamisen osa-alueista ja sen tarkoituksena on lisätä organisaation arvoa tiedon ja osaamisen avulla. Tiedon johtamisen avulla organisaatio voi parantaa toimintansa tehokkuutta, vaikuttavuutta ja laatua. Esihenkilöiden tehtävänä on johtaa toimintaa niin, että tieto pystytään muuttamaan toiminnaksi. (Siltanen 2023.) Laadun kannalta tieto on ratkaisevassa osassa yrityksen päätöksentekoa. Tiedon määrän lisääntyessä on yhä vaikeampaa hyödyntää ja löytää olennaista tietoa ja sen vuoksi tiedon johtaminen on otettu monessa yrityksessä yhdeksi johtamisen ohjenuorista. Tiedolla johtamisella tarkoitetaan yleensä päätöksentekoa, joka perustuu riittävään ja laadukkaaseen tietoon. Tiedolla johtamisella voidaan tarkoittaa myös laajempaa kokonaisuutta, joka pitää sisällään myös organisaation kyvykkyyksien ja osaamisen hallinnan. (Viitala & Jylhä 2019, luku 3.)

Tiedon johtaminen on tärkeää, koska tiedon, tieteellisen ja teknisen, määrä lisääntyy jatkuvasti; tieto kaksinkertaistuu joka 5.–7. vuosi. Samalla tieto puoliintuu viidessä vuodessa. Tiedon puoliintumisella tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi suoritettun tutkinnon tietomäärästä enää puolet ovat valideja ja sovellettavissa vielä viiden vuoden jälkeen. (Sydänmaanlakka 2000, 23–24.)

3.6 Osaamisen johtaminen

Työelämän muutos ja siihen vahvasti vaikuttava teknologinen murros ovat syynä siihen, että tulevaisuudessa perinteisenä pidettyjä ammatteja katoaa ja vastaavasti uudenlaisia ammatteja syntyy. Esimerkiksi Uber ja Wolt ovat viime vuosikymmenellä synnyttäneet uudenlaisia ammatteja ja työnkuvia. Työelämän muutokset, kuten työvoiman rakenne ja työn vaatimukset vaikuttavat siihen, että osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat entistä tärkeämmässä roolissa. (Kukkonen 2020.) Työelämässä osaamisvaatimuksia on lisäksi kasvattanut tiedon määrän runsas lisääntyminen, kansainvälistyminen sekä sosiaalisten taitojen korostuminen (Sallinen, Kandolin & Purola 2002, 4).

Osaamisen johtaminen on osa henkilöstöjohtamista ja se tulisi liittää osaksi muuta esihenkilötoimintaa. Tällöin on todennäköisempää, että työntekijät sitoutuvat ja jaksavat panostaa uusiin asioihin tai toimintatapoihin. Osaamisen

johtamisen avulla johdetaan suorituksen lisäksi valmiutta suoriutua nykyisistä ja mahdollisista uusista haasteista ja tehtävistä. (Kauppinen 2021, 247.)

Osaavat työntekijät ovat organisaation merkittävimpiä resursseja, kun halutaan tuottaa ja johtaa palveluita tuloksellisesti ja vaikuttavasti. Työelämän muutoksista johtuen organisaatioissa tarvitaan jatkuvaa oppimista. (Sivonen 2017.) Ainoa pysyvä ja varma asia niin työelämässä kuin muussakin elämässä on muutos (Niemi & Hietaniemi 2020, 130). Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa ja työelämässä organisaation kriittisinä menestystekijöinä voidaankin pitää nopeutta, joustavuutta, innovatiivisuutta ja uusiutumiskykyä (Sydänmaanlakka 2000, 24).

Edellytyksinä tiimin oppimiselle ovat yhteiset tavoitteet ja toimintamallit sekä jaettu vastuu. Olennaisessa osassa ovat myös hyvä tiimihenki sekä tiedon ja osaamisen jakaminen. Osa tiimin oppimista on se, kuinka hyvin tiimi pystyy hyödyntämään kunkin tiiminjäsenen osaamista. (Sydänmaanlakka 2000, 49.) Jos organisaatiossa halutaan saavuttaa tuloksia, on hyödynnettävä olemassa olevia, tunnistettuja vahvuuksia, keskityttävä tehtävään täysin sekä tehdä heikkouksista merkityksettömiä. Nämä tiedot ovat kriittisiä, koska niiden avulla esihenkilöt ymmärtävät, mitkä organisaation toiminnoista ovat vahvoja ja mistä suoriudutaan hyvin sekä mitkä toiminnot kaipaisivat kehittämistä ja osaamisen vahvistamista. (Malik 2002, 122; Hiila ym. 2019, 104.)

Kyky muuttua ja oppia uusia taitoja ja tapoja on kriittistä organisaation menestymisen ja selviytymisen kannalta. Tarvittavat tiedot ja taidot muuttuvat, mutta myös oppimisen muodot muuttuvat tekoälyn takia. Tiimin ja sen tietoa hyödyntävä organisaatio on oppiva organisaatio. (Hiila ym. 2019, 58.)

Google tutki tiimien menestykseen vaikuttavia asioita kahden vuoden ajan. Tutkimuksen alussa ajatuksena oli, että tutkimus vahvistaisi käsitystä siitä, että menestynyt tiimi pitäisi sisällään alansa huippuosaajia, jotka viettivät paljon aikaa yhdessä. Tutkimus kuitenkin osoitti päinvastaista; huippuosaajista koostuva tiimi ei pystynytäkään täyttämään sille asetettuja odotuksia ja tavoitteita, koska keskinäinen kilpailu oli kovaa eikä tiimi pystynyt heikentyneen itseluottamuksen takia kehittämään uudenlaisia ratkaisuja. Tiimi turvautui turvallisiin valintoihin ja innovatiivisuus jäi taka-alalle. Myöskään työn ulkopuolelle yltänyt ystävyys ei ollut yksi tiimin menestystekijöistä. (Hiila ym. 2019, 71.)

Tiimien, kuin myös koko organisaation, menestyksen takana on tiimin oma kulttuuri, joka koostuu tiimin yksilöllisistä käytännöistä. Kulttuuri yhdistää tiimin jäsenet heidän osaamisestaan ja persoonallisuuksistaan huolimatta. Tiimin menestyksen selvittämiseksi tulisikin selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat yksilöllisen tiimikulttuurin syntymiseen. (Hiila ym. 2019, 71–72.)

3.7 Tavoitteet

Tavoitteiden vaikutusta suorituksiin on tutkittu jo 1950-luvulta lähtien ja on havaittu, että tavoitteet auttavat ihmisiä tekemään asioita tehokkaammin ja paremmin (Hiila ym. 2019, 126). Tavoitteiden asettamista ja niiden saavuttamisen seuraamista voidaan pitää myös negatiivisena, liian tuloskeskeisenä tai jopa ahdistavana asiana. Usein asia on kuitenkin päinvastoin; moni kokee motivaatiota ja suoriutumista heikentävänä asiana juuri sen, ettei tavoitteita ole ja työntekijä ei tiedä mitä häneltä odotetaan ja miksi, ja kuinka hän on työstään tähän asti suoriutunut.

Tavoitteiden määrittelyssä olennaista on, että tavoitteita on mahdollisimman vähän. Työ pitää aina sisällään myös tehtäviä, jotka saattavat olla pieniä tai muuten toissijaisia, mutta jotka tulee silti hoitaa, jotta päätavoitteeseen on mahdollista päästä. Näihin ei niin tärkeisiin tehtäviin ei kannatakaan käyttää aikaa tai vaivaa enempää kuin on välttämätöntä. Työsuorituksia arvioidessa tai mitatessa ei tarvitse ottaa huomioon näitä pieniä päivittäisiä tehtäviä, vaan tärkeintä on ratkaisevien tavoitteiden saavuttaminen (Malik 2002, 157.)

Tavoitteiden asettamisessa ja määrittelyssä tulisi ottaa huomioon niiden laatu, selkeys, määrä ja mittaus. On olennaista miettiä, mitä tavoitellaan, miksi ja miten. Väärin asetetuilla tavoitteilla voi olla katastrofaalisiakin seurauksia: Staffordin sairaalassa asetettiin hurjat tavoitteet potilaiden sisään ottamiseen, mutta sitä, miten kasvaneet potilasmäärät hoidetaan, ei ollut tavoitteissa huomioitu. Kestämättömän ja huonosti mietityn tavoitteen vuoksi kävikin niin, että keskivertoa suurempi määrä sairaalan potilaista kuoli. Tavoite tässä tapauksessa oli aikeiltaan hyvä ja sen tarkoituksena oli auttaa ja hoitaa enemmän potilaita, mutta huonosti johdettuna tavoite aiheutti päinvastaisen lopputuloksen. Rahoituslalla

huonosti asetetut, saavuttamattomissa olevat tavoitteet voivat pahimmillaan johdattaa esimerkiksi finanssikriisiin. (Hiila ym. 2019, 127–128.)

Johtaja-kirjailija Dominic Bartonin mukaan kuhunkin työrooliin pitäisi kuulua 5–7 eri tehtävää, joihin työntekijän odotetaan keskittyvän ja joiden hänen odotetaan hallitsevan. Näin ei aina ole, sillä useissa rooleissa hoidettavia tehtäviä on jopa yli 30. Jotta asetettuihin tavoitteisiin voitaisiin päästä tehtävien rajaamisen lisäksi tärkeimmissä rooleissa tulisi miettiä, mitkä osaamisalueet, taidot ja jopa luonteenpiirteet ovat kyseiseen roolin sopivia. (Hiila ym. 2019, 51.)

3.8 Psykologinen turvallisuus

Yhtenä menestystekijänä eri tiimejä vertaillessa on noussut ilmi psykologinen turvallisuus. Google teki muutamia vuosia sitten tutkimuksen, jonka tarkoituksena oli selvittää, miksi toiset tiimit menestyvät toisia paremmin. Tuloksista kävi ilmi, että yhdistävänä tekijänä menestyneiden tiimien välillä oli heidän kokemansa psykologinen turvallisuus. Psykologinen turvallisuus näkyy työpaikoilla lisääntyneenä viestintänä; tietoa jaetaan ja palautetta uskalletaan antaa enemmän kuin psykologisesti turvattomilla työpaikoilla. Turvallisuuden tunne lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta, luovuutta ja oppimista. Se myös lisää työntekijöiden uskallusta riskien ottoon ja omien mielipiteiden avoimeen jakamiseen. (Sarkkinen 2019.) Psykologisessa turvallisuudessa on kyse koko tiimin tai ryhmän kokemasta turvallisuuden tunteesta (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2022).

Etätöissä turvallisuuden tunteen luominen voi olla haastavaa, kun fyysisiä kohtaamisia esihenkilöiden tai kollegoiden kanssa on vähän tai ei laisinkaan. Sen vuoksi esihenkilöiden tulisi luoda avoin ja turvallinen ilmapiiri, joka ulottuu myös etätöihin. Etänä työskennellessä luottamuksen merkitys korostuu, kun jokaista pientä asiaa ei ole järkevää kysyä tai varmistella esihenkilöltä, vaan päätös kannattaa tehdä itse. Työn tekeminen on tällöin paljon tehokkaampaa, vaikka virheitä voikin sattua. Psykologinen turvallisuus tuo työntekijöille juuri sen tunteen, että epäonnistumiset ja virheet eivät haittaa, jolloin he uskaltavat tehdä itsenäisiä ratkaisuja. (Glazer 2021, 154–155.) Psykologista turvallisuutta voi edistää avoimella ja kunnioittavalla vuorovaikutuksella. Niin työntekijöiden välinen kuin esihenkilöiden ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen tulee olla huomioivaa

ja kunnioittavaa ja jokaisella tulisi olla mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja tulla kuulluksi. (Sarkkinen 2019.)

Tärkeimpiä positiivisia kokemuksia ja yhteenkuuluvuuden tunnetta lisääviä tekijöitä ovat arvostus, työssä onnistuminen, välittäminen sekä hauskuus (Furman & Ahola 2002, 13). Arvostuksen tunnetta ja sitä, mistä se tulee, voi olla vaikea määritellä, koska toisen arvostamista ei yleensä sanota ääneen. Arvostuksen tunne välittyy erityisesti siitä, kun työntekijät kysyvät ja saavat neuvoa muilta työntekijöiltä. Neuvojen ja avun pyytämällä voi osoittaa toiselle arvostavansa hänen mielipidettään, osaamistaan ja ammattitaitoaan. Arvostuksen avulla välittyy tunne, että työntekijöiden työpanos on tarpeellinen ja heillä on tärkeä rooli työyhteisössä. (Furman & Ahola 2002, 20.)

Etätyössä itsensä johtaminen korostuu ja psykologinen turvallisuus auttaa myös itsensä johtamisen haasteissa. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä työn haasteista, suoritustavoista, pelisäännöistä ja tavoitteista voidaan keskustella avoimesti ja niihin voidaan etsiä yhdessä ratkaisuja. Olennaista on, että kaikki mielipiteet otetaan huomioon, vaikka jokaisen toiveita ei voidakaan toteuttaa. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2022.)

4 Tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa

Työelämän kehittämistehtävissä tarkoituksena on ratkoa työelämässä havaittuja ongelmia, soveltaa opittua tietoa käytäntöön ja luoda uutta tietoa työelämästä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 14–15).

Kehittämistehtävässä pääpaino on työelämän kehittämisessä, jota kuitenkin tehdään tutkivalla otteella. Tällaista tutkimustyötä voidaankin kutsua tutkimukselliseksi kehittämiseksi. Tutkimuksellisessa kehittämisessä yhdistyy sekä konkreettinen kehittämistoiminta että tutkimusmenetelmien soveltaminen ja aineistojen analysointi. Lähtökohtana tutkimuksellisessa kehittämisessä on oikeasta elämästä nouseva ongelma ja kysymykset, joihin pyritään etsimään ratkaisua olemassa olevaa aineistoa ja tietoa hyödyntäen sekä niitä soveltaen itse tutkimukseen. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2023.)

Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavat käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea ja tietoa teoriasta. Tietoa tulee kerätä useista eri lähteistä ja olemassa olevaan tietoon tulee suhtautua kriittisesti. Tutkimustulosten hyödyllisyys kytkeytyy vahvasti siihen, kuinka hyvin ne voidaan siirtää käytännön toteutukseen tai kuinka helposti kehitetyt toimintamallit saadaan implementoitua käytäntöön. (Ojasalo ym. 2015, 18–20.)

4.1 Kehittämistyön lähestymistapa

Valitsin kehittämistyön lähestymistavaksi tapaustutkimuksen. Tapaustutkimukselle ominaista on tuottaa tietoa tässä hetkessä tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä. Se soveltuu lähestymistavaksi, kun tutkimuksen tarkoituksena on luoda kehittämissuhteita käytännöstä nousseisiin tarpeisiin. Tutkimukseni tavoitteena on tuottaa yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa etätyöhön liittyen ja ymmärtää siihen vaikuttavia tekijöitä työelämässä. Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi myös sen vuoksi, että hybridityö on vasta heikosti tunnettu aihe ja tapaustutkimuksella on mahdollista perehtyä siihen syvällisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–53.)

Tapaustutkimuksessa tavoitteena on yleensä, että havaittu ongelma saadaan ratkaistua tai tutkimuksen avulla saadaan luotua kehittämissuhteita organisaatiolle. Tapaustutkimuksessa ei ole tarkoituksena viedä asioita vielä käytäntöön tai luoda konkreettisia tuotoksia, vaan nimenomaan löytää ratkaisun tai kehittämissuhteita haasteiden poistamiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 37.)

Mielestäni tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi, koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, onko nykyinen työskentelymalli toimiva ja millaisia kehittämissuhteita sen parantamiseksi voisi olla. Yrityksellä X on olemassa tietynlainen malli hybridityöskentelyyn ja tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko nykyinen malli työntekijöiden näkökulmasta toimiva ja millaisia muutosehdotuksia heillä on. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, onko työskentelypaikalla vaikuttava työntekijöiden suoriutumiseen. Etätyötä on jatkunut jo useamman vuoden ajan, joten työntekijöille on luultavasti selkiytynyt, mitkä asiat heidän mielestään toimivat etätyössä erityisen hyvin ja mitkä kaipaisivat kehittämistä. Etätyön haasteena nousi teoriaosuudessa useampaan kertaan esille yksinäisyys sekä vuoronvaikutuksen puuttuminen tai vähäisyys ja sen vuoksi oli tärkeää tutkia,

ovatko nämä asiat myös kohdeyrityksen työntekijöille haastavia ja miten näitä asioita voitaisiin kehittää. Tutkimustulosten avulla oli tarkoitus kehittää kyseiselle yritykselle toimivia kehitysideoita, joilla etätyön haasteita voitaisiin vähentää ja suorituksia parantaa.

4.2 Menetelmien valitseminen

Kehittämistyössä mahdollisia menetelmiä on useita ja parhaimman lopputuloksen yleensä saa, kun erilaisia menetelmiä käytetään monipuolisesti. Menetelmät voidaan jakaa määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. Määrällisiä menetelmiä ovat esimerkiksi kyselyt ja laadullisia esimerkiksi erilaiset haastattelut. Kun eri menetelmiä käytetään monipuolisesti, kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien eroilla ei ole niin suurta merkitystä eikä ole olennaista pohtia, onko molempia menetelmiä käytetty. (Ojasalo ym. 2015, 40.)

Sopivia tutkimusmenetelmiä valitessa tulee miettiä, millaista tietoa halutaan saada ja mihin tietoa käytetään. Eri menetelmillä saadaan tietoa erilaisista näkökulmista, minkä vuoksi menetelmiä on suositeltavaa yhdistellä. Näin menetelmät täydentävät toisiaan ja kehittämistyöhön tulee lisää varmuutta. (Ojasalo ym. 2015, 40.) Tämän kehittämistyön menetelmäksi valittiin kyselytutkimus.

4.3 Kysely

Kyselyn tarkoituksena on tuottaa tietoa aiheesta, joka pääasiassa tunnetaan jo hyvin, mutta jonka paikkaansa pitävyys halutaan varmistaa. Kysely voidaan toteuttaa samanlaisena suuremmallekin joukolle ihmisiä, minkä vuoksi kyselyssä esitettyjen väitteiden tai kysymysten tulee olla tarkoin aseteltu, jotta ne voidaan ymmärtää mahdollisimman samalla tavoin vastaajasta huolimatta. Kyselyn haasteena usein onkin se, että kyselyyn vastanneista ei voida tietää, kuinka toisissaan he ovat kyselyyn vastanneet, onko esitetyt kysymykset tai väittämät olleet heidän mielestään onnistuneita sekä kuinka paljon he tietävät tutkittavasta aiheesta. (Ojasalo ym. 2015, 40–41, 121.)

Ennen varsinaisen kyselyn tekemistä tulee pohtia, mitä tietoa halutaan ja miksi. Suunnitteluvaiheessa tulee myös miettiä, miten saatuja tuloksia analysoidaan ja miten tietoperustassa esitettyjä asioita voidaan esittää kyselyssä niin, että niistä tulee mitattavia muuttujia. Kyselyssä on olennaista perusjoukon ja otoksen määrittäminen, jotta kyselyn tuloksia voidaan analysoida mahdollisimman hyvin ja jotta tuloksista voidaan tehdä yleispäteviä johtopäätöksiä. (Ojasalo ym. 2015, 40–41.)

Tutkimukseni havaintoyksikköinä toimii toimeksiantoyrityksen tietyn palvelualueen työntekijät, ja kysely toteutetaan heille yrityksen sisäisten kanavien kautta. Kyselytutkimukseen ei ole tarpeen tehdä otantaa, sillä kysely toteutetaan koko perusjoukolle. Palvelualueen tiimeissä työskentelee yhteensä 36 henkilöä, joten kysely on helppo toteuttaa koko tälle joukolle.

Kysely toteutettiin Forms-kyselytutkimuksella. Kyselyssä oli yhteensä 16 kysymystä, joista osa oli avoimia kysymyksiä ja osa väittämiä, joissa hyödynnettiin Likert-asteikkoa. Kysymyksistä vain 1, 2 ja 5 oli merkitty pakollisiksi, jotta kynnyks vastata kyselyyn olisi mahdollisimman matala ja vastaaja voisi halutessaan jättää osaan kysymyksiin vastaamatta. Kaikki vastaajat olivat vastanneet väittämiin ja myös suurimpaan osaan avoimista kysymyksistä. Ainoastaan tiimin vuorovaikutuksen kehittämiseen liittyvään avoimeen kysymykseen useampi (35 %) jätti vastaamatta.

Likert-kysymysten avulla tarkoituksena oli selvittää, koskevatko tietoperustasta esille nousseet asiat tiimien työntekijöitä. Avoimien kysymysten avulla tarkoituksena oli selvittää tarkemmin, millaisia asioita tutkimuksen kohteena olevat tiimit pitävät hybridityön hyvinä puolina, mitkä asiat he ovat kokeneet haastavia ja kuinka he kehittäisivät nykyisiä toimintatapoja. Ajatuksena tällaiselle jaottelulle oli se, että Likert-kysymysten avulla voidaan selvittää, kuinka hyvin yleisesti tunnetut ja tunnistetut hybridityöhön ja suoritukseen liittyvät tekijät koskevat valittuja tiimejä ja avoimilla kysymyksillä saadaan tukea ja selitystä, miksi asiat koetaan tietynlaisina. Kyselylomake on esitelty liitteessä 1. Liitteessä olevasta kysymyksestä 5 on poistettu yrityksen nimi jälkikäteen.

Linkki kyselyyn julkaistiin keskiviikkona 3.5.2023 palvelualueen yhteisellä Teams -kanavalla. Jokainen kyseiselle kanavalle liittynyt työntekijä sai

ilmoituksen julkaisusta. Muistutusviesti kyselyyn vastaamiseen lähetettiin 8.5.2023 sekä vielä 12.5.2023 aamupäivällä. Vastausaikaa kyselyssä oli 12.5.2023 iltaan saakka.

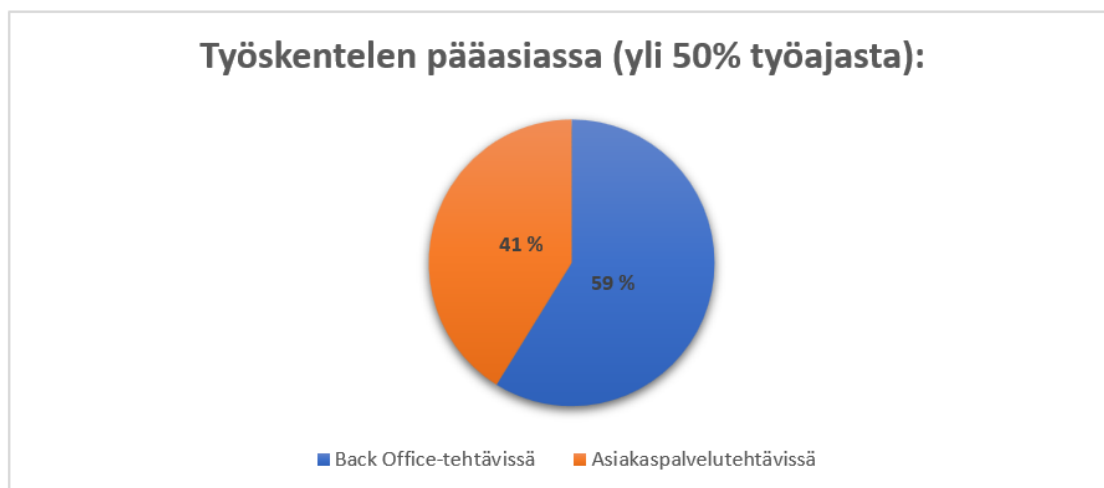
5 Tutkimustulokset

5.1 Tutkimustulokset ja niiden analysointi

Tavoitteena oli, että noin 75 % työntekijöistä vastaisi kyselyyn. Vastauksia tuli yhteensä 17 kappaletta ja vastausprosentiksi muodostui näin ollen 47,2 %. Tavoitetta alhaisempaa vastausprosenttia selittänee se, että osa työntekijöistä oli kyseisenä ajankohtana lomalla sekä se, että tiimeissä on hiljattain aloittanut useampia työntekijöitä, jotka eivät vastanneet kyselyyn.

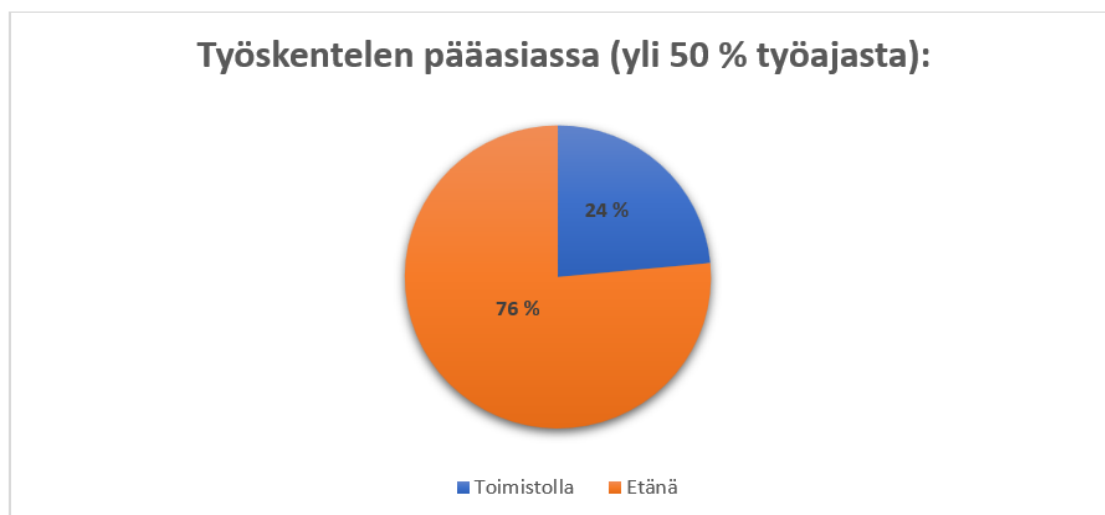
Tämä käy ilmi tuloksista siten, että kyselyyn vastanneista vähimmän aikaa yrityksessä työskennelleet olivat aloittaneet noin neljä kuukautta aiemmin. Jos vastausprosenttia laskettaessa ei huomioida alle 4 kuukautta sitten aloittaneita, muodostuu vastausprosentiksi 56,6. Pidempään yrityksessä työskennelleillä on myös laajempi käsitys yrityksen toimintatavoista sekä mahdollisista haasteista hybridityöhön ja suorituksiin liittyen. Kyselyyn vastanneet henkilöt ovat työskennelleet yrityksessä keskimäärin hieman vajaan puolentoista vuoden ajan (1,44 vuotta).

Kyselyn alussa oli muutamia yleisiä kysymyksiä, joiden avulla kartoitettiin muun muassa, missä työtehtävässä henkilö pääasiassa työskentelee, työskenteleekö hän etänä vai lähityössä ja kuinka kauan hän on työskennellyt yrityksessä. Henkilöille, jotka vastasivat työskentelevänsä pääasiassa lähityössä toimistolla, seuraavana kysymyksenä oli: ”Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että työskentelet pääasiassa toimistolla?”. Vastaavasti pääasiassa etänä työskenteleville seuraava kysymys oli: ”Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että työskentelet pääasiassa etänä?”. Näitä kysymyksiä lukuun ottamatta kaikki kyselyn kysymykset kysyttiin samassa järjestyksessä sekä pääasiassa etänä kuin toimistollakin työskenteleviltä.



Kuvio 2. Työntekijöiden vastaukset kysymykseen, työskentelevätkö he pääasiassa Back Office -tehtävissä vai asiakaspalvelutehtävissä.

Kyselyyn vastanneista 59 % työskentelee pääasiassa Back Office -tehtävissä ja 41 % asiakaspalvelutehtävissä (kuvio 2). Back Office -tehtävissä työskentelevien vastausprosentti oli 58,8, kun taas asiakaspalvelutehtävissä olevien vastausprosentti oli 35. Back Office -tehtävissä työskentelevien osalta vastausprosentti oli selvästi parempi, mikä osaltaan johtunee siitä, että uudet työntekijät ovat aloittaneet juuri asiakaspalvelutehtävissä.



Kuvio 3. Työntekijöiden vastaukset kysymykseen, työskentelevätkö he pääasiassa toimistolla vai etänä.

Kyselyyn vastanneista 76 % työskentelee pääasiassa etänä ja 24 % lähityössä toimistolla (kuvio 3). Pääasiassa Back Office -tehtävissä työskentelevistä 90 % työskentelee pääasiassa etänä. Pääasiassa lähityötä tekevistä 75 % työskentelee asiakaspalvelutehtävissä. Tämä kuvaa mielestäni hyvin sitä, että

taustatehtävät ovat useimmiten hiljaista työtä ja ne vaativat eri tavalla keskittymistä kuin asiakaspalvelutehtävät. Asiakaspalvelutehtävissä asiakkaiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa jatkuvasti, minkä vuoksi etätyötä voi olla vaikeampi tehdä näissä tehtävissä, jos kotoa ei löydy erillistä työhuonetta tai rauhallista tilaa, jossa ei olisi muita henkilöitä, esimerkiksi perheenjäseniä. Tietoturvan osalta asiakaspalvelutehtävissä tulee olla tarkempi siitä, että työtilassa on äänieristys, jotta kukaan ulkopuolinen ei pääse kuulemaan asiakkaiden kanssa käytyjä, salassapitovelvollisuuden alaisia, keskusteluja.

Pääasiassa toimistolla työskentelevien vastaukset siitä, miksi he työskentelevät pääasiassa toimistolla olivat samankaltaisia. Lähes jokaisesta vastauksesta tärkeimpänä tekijänä lähityölle nousi työkaverit ja sosiaaliset kontaktit. Työ on melko itsenäistä ja vastaajat kokivat tärkeänä saada itsenäisen työn rinnalle myös vuorovaikutusta kollegoiden kanssa. Lisäksi syinä sille, miksi henkilöt työskentelevät pääasiassa toimistolla oli, että toimistolle lähtiessä työpäivään saa paremman alun, lounasravintolasta saa helposti monipuolisemman lounaan kuin kotona, työmatkat ovat oivaa hyötyliikuntaa ja toimistolla työskennellessä voi nauttia muistakin toimiston eduista, kuten kahvikoneesta. Osalla vastaajista ei ollut vielä mahdollisuutta työskennellä etänä, koska etätyöpiste ei ole vielä valmis.

Pääasiassa etätyötä tekevien osalta merkittävimpiä syitä sille, miksi he työskentelevät mieluummin etänä, olivat ajan säästyminen, keskittymisen ja tehokkuuden paraneminen sekä se ettei tiimikaverit ole tuttuja. Ajan säästyminen on merkittävä tekijä, koska työmatkoihin tai töihin valmistautumiseen ei kulu enää aikaa ja kyseisen ajan voi käyttää johonkin muuhun, itselleen mielekkäämpään asiaan tai tekemiseen. Aiemmin tehtyjen tutkimusten mukaan työmatkat aiheuttavat useille stressiä ja ne voivat vaikuttaa mielenterveyteen heikentävällä tavalla. Sen vuoksi työmatkojen vähenemisellä on merkittävä positiivinen vaikutus ihmisten jaksamiseen ja hyvinvointiin. Osaltaan se varmasti vaikuttaa myös siihen, että työstä suoriutuu etänä paremmin, kun ylimääräiset stressitekijät ovat minimissään.

Useat vastaajista kokevat suoriutuvansa työstään paremmin etänä. Myös tämä tulos vastaa niitä tutkimustuloksia, joita etätyöstä on aiemminkin raportoitu. Vastauksista käy ilmi, että etänä työrauha ja keskittyminen työhön on helpompaa ja

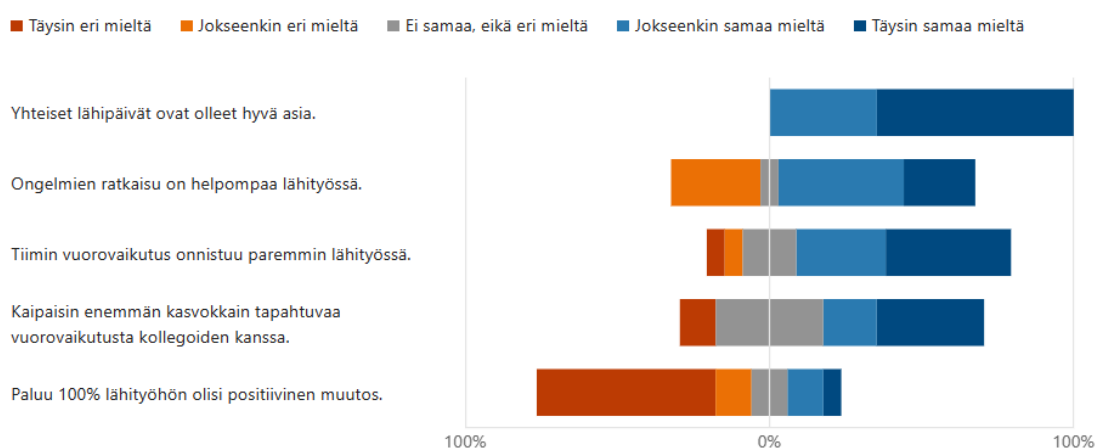
sen koetaan vaikuttavan omaan suoriutumiseen positiivisesti. Toimistolla työskennellään avokonttorissa, jolloin ääntä ja muita häiriötekijöitä voi olla paljonkin. Etenkin Back Office -tehtävissä, jotka vaativat keskittymistä, on ymmärrettävää, että työntekijät työskentelevät mieluummin etänä. Avokonttori ei välttämättä tue keskittymistä parhaalla mahdollisella tavalla ja jotta asetettuihin tavoitteisiin pääsee ja työn laatu säilyy hyvänä, on keskittyminen avainasemassa.

Kolmas merkittävin, ja ehkä huomionarvoisin, tekijä, mikä vaikuttaa siihen, että työntekijät työskentelevät mieluummin etänä oli, että tiimihenkeä ei ole ja toimistolle meneminen tuntuu sen vuoksi vaikealta. Pääasiassa toimistolla työskentelevät ovat usein jo tuttuja toisilleen ja he istuvat toimistolla lähemmäs ja keskustelvat yhdessä pitkän päivän. Pääasiassa etätöitä tekevillä ei ole toimistolla omaa vakituista paikkaa, ja he joutuvat työskentelemään sillä työpisteellä, joka kulloinkin sattuu olemaan vapaana. Usein nämä työpisteet ovat huonommin varustettuja ja niistä voi puuttua tarvittavia työvälineitä. Työpisteen kuntoon laittamisessa ja tarvittavien välineiden etsimisessä voi kulua turhaan aikaa, minkä lisäksi työpiste ei välttämättä ole lähellä ketään tiimikaveria. Tällöin tiimiläisiin tutustuminen on myös vaikeaa ja lähipäivien tarkoitus menee ikään kuin hieman hukkaan. Kun työkaverit eivät ole tuttuja, on helpompaa jäädä kotiin tekemään töitä kuin mennä toimistolle työskentelemään yksin.

Ihmisillä on luonnollinen tarve kuulua ryhmään. Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy, kun henkilö kokee olevansa yhtä ryhmän kanssa, hän tuntee olevansa hyväksytty ja häntä kunnioitetaan ja tuetaan. Jos tällaista tunnetta ei synny, voi henkilö kokea yksinäisyyden tunteita. (Sinkkonen, R. 2019.) Yksinäisyyden tunne voi korostua, kun huomaa tai ajattelee muiden olevan tiivis ryhmä, mutta ei itse koe kuuluvansa siihen. Tämä on mielestäni merkittävä, mutta valitettavan yleinen asia. Varsinkin nyt laajamittaisen etätöiden yleistyessä yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden rakentamiseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. On surullista, että osa työntekijöistä haluaisi käydä toimistolla useammin ja nähdä tiimikavereitaan, mutta käytännössä sen toteuttaminen ei olekaan helppoa. Tiimikaverit eivät esimerkiksi ole niin tuttuja, että heidän kanssaan tulisi sovittua tietty päivä, jolloin he voisivat mennä toimistolle ikään kuin yhdessä. Tiimin yhteisinä lähipäivinä taas voi käydä niin, että kaikki tiimiläiset istuvatkin eri puolilla toimistoa, jolloin keskustelua työkavereiden kanssa ei pääse syntymään sen enempää kuin etänä työskennellessäkään.

5.2 Lähityö

Kyselyn seuraava kysymys sisälsi eri väittämiä lähityöstä ja niitä pyydettiin arvioimaan omaan kokemukseen perustuen. Väittämät on esitelty kuviossa 4.



Kuvio 4. Työntekijöiden vastaukset lähityötä koskeviin väittämiin.

Tuloksista käy ilmi, että jokaisen vastaajan mielestä yhteiset lähipäivät ovat olleet hyvä asia. 64,7 % vastaajista on täysin samaa mieltä ja loput jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa (kuvio 4). Näiden vastausten perusteella voidaan sanoa, että yhteiset lähipäivät ovat olleet positiivinen uudistus ja niistä on pidetty. Kerron Kehitysehdotukset -kappaleessa, kuinka yhteisiä lähipäiviä voisi parantaa entisestään.

64,7 % vastaajista oli sitä mieltä, että ongelmien ratkaisu on helpompaa lähityössä kuin etätyössä (kuvio 4). Tämä luku sisältää sekä jokseenkin samaa mieltä (41,2 %) ja täysin samaa mieltä (23,5 %) olevat vastaukset. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa on 29,4 % vastaajista. Huomion arvoista on, että yhden tiimin toimisto muutti eri tiloihin juuri ennen tutkimuksen alkamista. Uusi toimisto on huomattavasti isompi ja siellä työskentelee paljon enemmän myös muiden tiimien työntekijöitä. Kaikki työntekijät eivät tee samaa työtä ja työntekijät saattavat istua eri puolilla toimistoa, joten asioiden nopea tarkastaminen ei ehkä ole niin helppoa. Tämä voi osaltaan vaikuttaa kokemukseen lähityöstä. Tuloksista käy ilmi, että jokseenkin eri mieltä vastanneista suurin osa työskentelee pääasiassa etänä. Tämä voi johtua siitä, että myös toimistolla työskennellessä apua joutuu usein pyytämään ensisijaisesti tiimien yhteisistä chateista. Koska

avun pyytämisen helppous lähityössä käy ilmi kyselyn seuraavista tuloksista, uskon, että pääasiassa etänä työskentelevät kokevat avun saamisen olevan yhtä vaikeaa tai helppoa niin lähi- kuin etätyössä tai he ovat toimistolle tullessaan joutuneet istumaan kauempana tiimiläisistään, jolloin yhteistyö kasvokkain ei ole onnistunut toivotulla tavalla.

Tiimin vuorovaikutuksen koetaan onnistuvan paremmin lähityössä. Vastaajista jopa 70,6 % oli väitteen kanssa joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä (kuvio 4). Tämän väitteen kohdalla ei ollut eroa siinä työskenteleekö henkilö etänä vai toimistolla. Yli puolet vastaajista (52,9 %) kokee myös kaipaavansa enemmän kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta kollegoiden kanssa (kuvio 4). Mielestäni on mielenkiintoista, että vaikka vuorovaikutuksen koetaan onnistuvan paremmin lähityössä, tässä tapauksessa vain noin puolet kaipaa enemmän kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Toisaalta vain 11,8 % oli väitteen kanssa eri mieltä ja loput (35,3 %) vastasi ”Ei samaa eikä eri mieltä” (kuvio 4). Tuloksesta voidaan päätellä, että osa on tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen ja siihen, kuinka paljon vuorovaikutusta kasvokkain tapahtuu. Täysin eri mieltä-vastaus voi myös tarkoittaa sitä, että vuorovaikutusta kaivataan lisää, mutta sen ei välttämättä tarvitse tapahtua kasvokkain.

Seuraavan väittämän ”Paluu 100 % lähityöhön olisi positiivinen muutos” kohdalla jokainen vastausvaihtoehto sai kannatusta. Kuitenkin suurin osa (70,6 %) oli väitteen kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä (kuvio 4). Kaikki jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä vastanneet työskentelevät pääasiassa etänä, mutta vastauksista voidaan tulkita, että he kokevat lähityön ja vuorovaikutuksen muiden kanssa niin tärkeänä, että he toivoisivat kaikkien tiimiläisten olevan yhdessä toimistolla. Kynnys mennä yksin toimistolle itselle vieraiden henkilöiden pariin voi olla liian suuri, kun taas jos tietäisi aina työkavereiden olevan myös toimistolla, sinne meneminen voisi olla helpompaa.

Kysymys 7 oli avoin kysymys ja siinä kysyttiin työntekijöiden kokemuksia yhteisistä lähipäivistä. Lähipäivät on koettu pääasiassa mukavina ja sopivana vaihteluna etätyölle. Työntekijöiden mielestä on ollut kiva päästä tutustumaan kollegoihin ja saada kasvot nimille, jotka ovat tuttuja Teamsista. Lähipäivien yhteyteen on silloin tällöin järjestetty myös oheistoimintaa, kuten yhteisiä lounaita,

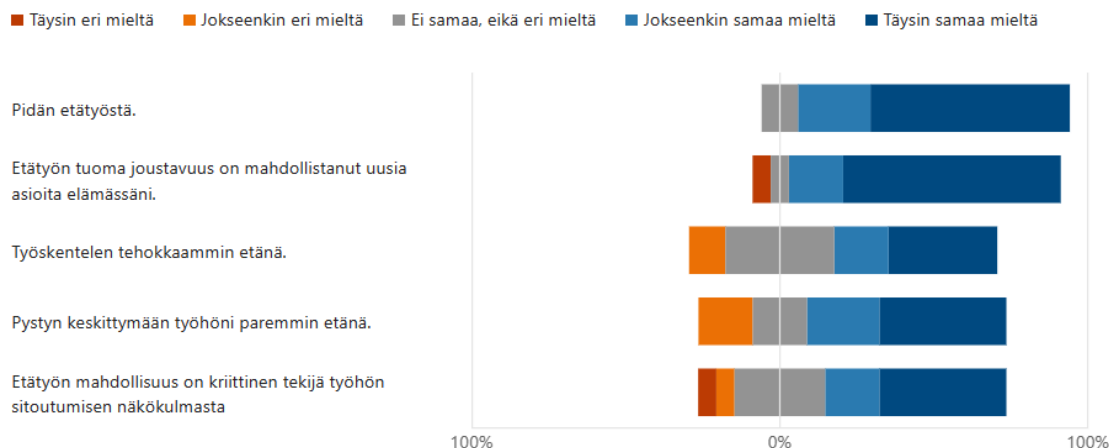
palavereita tai muuta vastaavaa ja etenkin niitä pidetään tärkeinä yhteishenkeä parantavina asioina ja hyvinä mahdollisuuksina päästä tutustumaan tiimiläisiin.

Toisaalta monet pääasiassa toimistolla työskentelevät tuntevat jo toisensa ja istuvat toimistolla usein lähekkäin, kun taas lähipäivien ajaksi tulevat joutuvat istumaan jonnekin kauemmas. Tällöin nämä henkilöt joutuvat toimistollakin työskentelemään yksin ja ainoa vuorovaikutus kollegoiden kanssa tapahtuu lounastai kahvitauoilla. Vaikka lähipäivät koetaan pääasiassa mukavina ja yhteishenkeä parantavina, on niissä jonkin verran kehitettävää. Osa on myös huomannut, että sosiaalisen kanssakäymisen toimistolla vie omia voimavaroja huomattavasti enemmän, jolloin työpäivän päätteeksi energiaa ei välttämättä riitä vapaa-ajalle.

Kysyttäessä lähityön parhaita puolia kaikissa vastauksissa esille nousi työkavereiden näkeminen. Tätä pidetään tärkeänä, koska lähityössä työkavereiden kanssa on helpompi keskustella välillä aivan muustakin kuin työstä ja tutustussa tiimiläisiin paremmin myös yhteishenki kasvaa. Useasta vastauksesta nousi esille myös, että lähityössä on helpompi kysyä nopeasti neuvoa ja tarvittaessa käydä läpi vaikeita asiakaskohtaamisia tai muuten hankalia tilanteita työssä yhdessä työkavereiden kanssa. Etänä työskennellessä vaikeiden tilanteiden kanssa jää helposti yksin ja asioita voi jäädä miettimään pitkäksi aikaa, jos niitä ei käy läpi toisten kanssa. Lähityössä lounastauoilla koetaan pääsevän paremmin irtautumaan työstä, kun kollegoiden kanssa voi vaihtaa kuulumisia ja keskittyä tauon ajaksi täysin muuhun kuin työhön. Lähityössä raja työn ja vapaa-ajan välillä on selkeämpi, koska työstä pääsee irtautumaan paremmin toimistolta pois lähtiessä. Yhtenä lähityön tärkeänä hyötynä tiimien menestymisen ja oppimisen kannalta on hiljaisen tiedon leviäminen.

5.3 Etätyö

Kyselyn seuraavat väittämät ja kysymykset koskivat etätyötä. Väittämiä pyydettiin arvioimaan omaan kokemukseen perustuen. Väittämät on esitelty kuviossa 5.



Kuvio 5. Työntekijöiden vastaukset etätyötä koskeviin väittämiin.

Vastaajista 88,2 % kertoo pitävänsä etätyöstä (kuvio 5). Loput ovat vastanneet ”Ei samaa, eikä eri mieltä”. Seuraavan väittämän ”Etätyön tuoma joustavuus on mahdollistanut uusia asioita elämässäni” tulokset kuvastavat osittain sitä, miksi etätyöstä pidetään niin paljon: 88,2 % on vastannut etätyön tuoman joustavuuden mahdollistaneen uusia asioita elämässä. Vastaajista jopa 70,6 % on ollut täysin samaa mieltä väitteen kanssa (kuvio 5). Ne, jotka ovat vastanneet olevansa täysin eri mieltä työskentelevät pääasiassa toimistolla. Etätyön ansiosta vapaa-ajalla jää enemmän aikaa, kun työmatkoihin tai töihin valmistautumiseen ei kulu aikaa. Vastauksista kävi myös ilmi, että etätyö on helpottanut työn ja muun elämän yhteensovittamista.

Tutkimusten mukaan työntekijät kokevat työskentelevänsä etänä tehokkaammin kuin toimistolla. Myös tässä kyselyssä yli puolet vastaajista (52,9 %) kertoo työskentelevänsä tehokkaammin etänä (kuvio 5). Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus seurata omaa tehokkuuttaan päivä-, viikko- ja kuukausi tasolla lähes reaaliaikaisesti, joten voidaan olettaa, että tehokkuuteen liittyvät vastaukset eivät perustu työntekijöiden subjektiivisiin kokemuksiin heidän suorituksistaan. 35,3 % vastaajista on valinnut kyseiseen väittämään ”Ei samaa, eikä eri mieltä”-vaihtoehdon (kuvio 5). Mielestäni tämän voi tulkita siten, että 35,3 prosentille vastaajista ei ole tehokkuuden kannalta merkitystä, missä he työskentelevät. Vastaajista 11,8 % on väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä (kuvio 5). Tämän vaihtoehdon valinneet työskentelevät pääasiassa toimistolla. Koska tutkimuksessa ei kysytty, työskentelevätkö pääasiassa toimistolla työskentelevät välillä myös etänä tai ovatko he ylipäättään koskaan työskennelleet etänä, tämän kysymyksen vastauksiin voi olla useampia tulkintoja. Voi olla, että ”Jokseenkin eri

mieltä” -vaihtoehdon valinneet ovat kokeilleet etänä työskentelemistä, mutta todenneet että he suoriutuvat työstään paremmin toimistolla eikä etätö sovi heille. Toisaalta on mahdollista, että he eivät ole koskaan työskennelleet etänä tai tehneet etätöitä niin paljoa, että heillä olisi riittävästi tietoa siitä, miten he suoriutuisivat etätöistä.

Seuraavassa väittämässä ”Pystyn keskittymään työhöni paremmin etänä.” tutkittiin, pystyvätkö työntekijät keskittymään työhönsä paremmin etänä. Vastaa- jista 64,7 % on väittämän kanssa joko täysin samaa mieltä (41,2 %) tai jokseen- kin samaa mieltä (23,5 %) (kuviokuva 5). Toimistolla on usein enemmän keskeytyk- siä ja hiljaista tilaa työnteolle ei ole, mikä varmasti vaikuttaa siihen, että niin suuri osa vastaajista on väittämän kanssa samaa mieltä. Asiakaspalvelutehtä- vissä työskentelevistä samaa mieltä väitteen kanssa on 57,1 % vastaajista, kun taas Back Office -tehtävissä työskentelevien vastaava luku on 80 %. Tästä voi huomata, että etänä keskittyminen on helpompaa suurimmalle osalle, mutta sen merkitys korostuu etenkin Back Office -tehtävissä. ”Jokseenkin eri mieltä”- vai- htoehdon valinneista 66,6 % työskentelee pääasiassa toimistolla ja asiakaspalve- lutehtävissä. 33,3 % vaihtoehdon valinneista työskentelee etänä. 17,6 % vas- taajista ei ole väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä (kuviokuva 5), mikä tarkoitta- nee sitä, että näin vastanneille ei ole keskittymisen kannalta merkitystä sillä, missä he työskentelevät.

Viimeisellä etätöväittämällä ”Etätöiden mahdollisuus on kriittinen tekijä työhön si- toutumisen näkökulmasta” tarkoituksena oli tarkoitua selvittää, kuinka merkityk- sellinen etätömahdollisuus työntekijöille on työhön sitoutumisen kannalta. 58,8 % vastaajista on väittämän kanssa täysin (41,2 %) tai jokseenkin (17,6 %) sa- maa mieltä (kuviokuva 5). 29,4 % vastaajista ei ole väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. Loput 11,8 % ovat täysin (5,9 %) tai jokseenkin (5,9 %) eri mieltä väittä- män kanssa (kuviokuva 5). Vastauksista käy ilmi, että suurimmalle osalle etätöiden mahdollisuus on kriittinen tekijä työhön sitoutumisen kannalta. Tämä on hyvin linjassa myös aiempien tutkimusten kanssa. Mielestäni näinkin suuri prosentti (58,8 %) kertoo siitä, että työnantajien kannalta ei välttämättä ole kovin kannat- tavaa rajoittaa etätöiden mahdollisuuksia, sen kokonaan poistamisesta puhumat- takaan. Nykyisin yhä useammassa yrityksessä etätö on mahdollista ja työnan- tajiensa voi olla vaikea perustella, miksi etätö ei olisi heidän työntekijöilleen sallit- tua. Muiden yritysten tarjotessa etätömahdollisuutta, on työntekijöiden myös

helpompi halutessaan vaihtaa työnantajaa. Jopa lääkärit voivat tehdä robotiikan avulla leikkauksia etänä (Tuominen 2022), joten yhä harvempi työ itsessään vaatii fyysistä läsnäoloa.

Etätöiden parhaita puolia selvitettiin kysymyksessä 10. Tämä oli avoin kysymys ja jokainen vastaaja oli vastannut siihen. Vastaajista yli 94 % mainitsi etätöiden parhaimpina puolina ajan säästymisen tai sen joustavuuden tai molemmat. Etätöiden ansiosta aikaa vapaa-ajalle jää enemmän ja sen vuoksi työn ja muun elämän yhteensovittaminen koetaan helpompana. Etätömahdollisuuden ansiosta esimerkiksi kotimaan matkalle voi lähteä jo vaikkapa edellisenä iltana ja tehdä yhden päivän töitä etänä matkakohteesta. Etätö tuo enemmän vapautta suunnitella elämää, kun työ ei ole riippuvainen paikasta. Toisena merkittävimpänä parhaana puolena esille nousi keskittymisen paraneminen ja työskentelyrauha. Vastaajista 58,8 % mainitsi nämä vastauksissaan. Lisäksi vastauksissa nousi esille se, että vaikka sosiaalisista tilanteista ja vuorovaikutuksesta kollegoiden kanssa nauttisi, kuluttavat lähipäivät eri tavalla omia voimia ja sosiaalisia kanssakäymisiä ei ehkä enää jaksakaan työpäivän jälkeen. Sen vuoksi etätö sopii monelle, jotka kokevat sosiaaliset tilanteet pääasiassa voimavaroja vievinä tekijöinä, vaikka niistä nauttisikin. Etänä kohtaamisia edes verkkoyhteyksien välityksellä ei tule läheskään niin paljon, jolloin voimia jää vapaa-aikaa huomattavasti enemmän. Lisäksi vaikka työ on melko itsenäistä, nousi etätöiden hyvänä puolena esille se, että yhteydenpito myös muilla paikkakunnilla työskenteleviin kollegoihin on etätöiden ansiosta mahdollista. Ilman etätöitä muihin samaa työtä eri paikkakunnalla tekeviin ei tulisi tutustuttua.

Kysymyksessä 11 selvitettiin, mistä asioista työntekijät pitävät vähiten etänä työskennellessä. Tämä oli avoin kysymys. Vastauksista nousi yksi tekijä selvästi ylitse muiden: yksinäisyys. 80 % vastaajista kertoi, että pitävät etätöissä vähiten siitä, että yhteishenkeä tai yhteisöllisyyttä ei juurikaan ole ja työkaverit ovat jääneet etäisiksi. Työpäivien aikana ei välttämättä ole ketään kenen kanssa jutella tai vaihtaa ajatuksia ja työpäivät kuluvat pitkälti yksin. Etätöiden yksi kulmakiivistä on toimivat verkkoyhteydet, ja vaikka mainintoja toimivuuteen liittyvistä haasteista ei ollut, vastauksista kävi ilmi, että avun saaminen etätöissä voi olla paikoin haastavaa ja apua voi joutua odottamaan pitkiäkin aikoja. Yleisimmin apua tarvitaan ohjeiden tulkitsemisessa tai tilanteessa, joissa ei osaa itse ratkaista, kuinka asiaa voisi viedä eteenpäin. Vaikka kyseiset asiat eivät sinänsä

ole kriittistä selvittää samalla sekunnilla, voi pitkä odotus vaikuttaa omaan tehokkuuteen ja pitkittyessään myös motivaatioon. Vastauksissa nousi esille esimerkiksi tilanteet, joissa motivaatio on jo hieman heikoilla kantimilla, voi avun odottelu turhauttaa entisestään. Myös asioiden miettiminen ja työskentely jatkuvasti vain yksin, voi vaikuttaa motivaatioon heikentävällä tavalla. Etätyön ”huonona puolena” mainittiin osassa vastauksia myös se, että etätyötä ei voi tehdä jatkuvasti.

Yksinäisyyden lisäksi toisena etätyön huonona puolena esille nousi ergonomia. Etänä työskennellessä ergonomia ei ole yhtä hyvä kuin toimistolla, jos kotona ei esimerkiksi ole käytössä sähköpöytää tai hyvää työtuolia. Istumatyötä tekeville seisominen työpäivän aikana olisi tärkeää oman fyysisen kunnon ja hyvinvoinnin kannalta.

Yksinäisyys ja yhteisöllisyyden puute ovat merkittäviä haasteita etätyössä, ja niihin tulisi mielestäni suhtautua vakavasti. Etätyö voi pahimmillaan ajaa yksinäiset ihmiset entistä yksinäisemmiksi, kun sosiaalisia kanssakäymisiä ei välttämättä päivän aikana tule ollenkaan. Toki yrityksessä X jokaisella työntekijällä on mahdollisuus työskennellä lähityössä jatkuvasti niin halutessaan, mutta kuten vastauksistakin kävi ilmi, voi kynnyks aloittaa lähityö olla melko korkea pitkään jatkuneen etätyön jälkeen. Se voi tuntua jopa vaikeammalta kuin uudessa työssä aloittaminen.

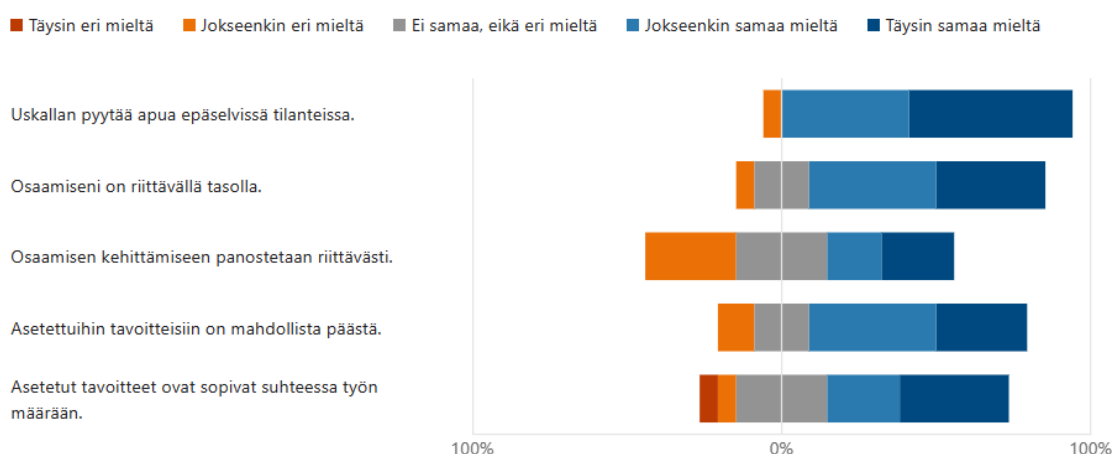
Kysymyksen 12 tarkoituksena oli selvittää, mitä mieltä työntekijät ovat nykyisestä etätyökiertomallista. Kysymyksessä oli kolme vaihtoehtoa: 1) Mielestäni on parempi, että tiimillä on yhteinen määritelty lähiviikko, 2) Mielestäni on parempi, että saisin päättää vapaasti, milloin työskentelen toimistolla ja milloin etänä, 3) Muu. Huomionarvoista on, että tiimien etätyökiertomalli muuttui vain noin kuukautta ennen tämän tutkimuksen tekemistä. Tällä hetkellä kullakin tiimillä on yksi yhteinen määritelty lähiviikko kerran kuukaudessa aiemman yhden lähipäivän sijaan. Käytännössä työntekijät työskentelevät yhden viikon toimistolla ja kolme viikkoa etänä. Toki osa tiimiläisistä työskentelee jatkuvasti lähityössä toimistolla. Lähiviikon aikana jokaisen toivotaan tulevan toimistolle koko viikon ajaksi, mutta Back Office -tehtävissä työskentelevien tulee tulla kyseisellä viikolla vain yhtenä päivänä toimistolle. Muutoin he saavat valita vapaasti tulevatko koko lähiviikoksi toimistolle vai eivät. Vastajista 75 % on sitä mieltä, että

on parempi, että tiimillä on yhteinen määritelty lähiviikko. Luku on melko korkea ja kuvastaa sitä, että suurimman osan mielestä nykyinen toimintamalli on hyvä. 12,5 % vastaajista valitsi vaihtoehdoksi, että heidän mielestään olisi parempi, jos se he saisivat itse vapaasti valita, koska he työskentelevät etänä ja koska tulevat toimistolle. Kolmantena vaihtoehtona kysymyksessä oli ”Muu”, johon vastaaja pystyi kirjoittamaan itselleen mieluisimman vaihtoehdon. 12,5 % vastaajista oli valinnut tämän vaihtoehdon ja kirjoittanut, että heidän mielestään yksi lähipäivä kuukaudessa on riittävä. Tämän vaihtoehdon valinneet työskentelevät Back Office -tehtävissä eli heidänkin kohdallaan voidaan sanoa nykyisen toimintamallin olevan heille mieluisin, koska taustatehtävissä työskentelevillä on vain yksi ’pakollinen’ lähipäivä kuukaudessa. Näin ollen yhteensä 87,5 % vastaajista kokee nykyisen toimintamallin hyvänä ja mielestäni korkea luku kuvastaa sitä, että esihenkilöt ovat löytäneet lähes kaikki miellyttävän etäkiertomallin. Tieto on tärkeä, koska työtä sopivan mallin löytämiseksi on tehty varmasti paljon ja nyt sellainen tuntuu löytyneen.

13. kysymys oli avoin kysymys ja sen avulla pyrin kartoittamaan, millaisia asioita työntekijät kuitenkin haluaisivat kehittää nykyisissä toimintatavoissa etätyöhön tai etätyökiertoon liittyen. Vastauksista nousi esille hyviä kehitysehdotuksia, jotka on helppoa toteuttaa. Ehdotukset liittyivät lähinnä lähiviikkojen sisältöön ei niinkään itse etätyökiertoon. Käyn ehdotuksen tarkemmin läpi ”Kehitysehdotukset” -kappaleessa. Tämä kysymys toi hyvin esille työntekijöiden ajatuksia lähiviikoista ja etätyökierrosta. Vaikka kysymyksen 12 kohdalla vastauksista huomasin, että nykyiseen malliin ollaan tyytyväisiä, vahvistui tämä tieto myös tämän kysymyksen vastauksissa. Vastaajista 69,2 % kertoi nykyisen mallin olevan heistä joko toimiva tai erittäin toimiva. Viikko koetaan tarpeeksi pitkänä aikana ja ilman määriteltyä yhteistä lähiviikkoa harva edes kävisi toimistolla. Vastauksissa nousi myös esille se, että aiempi toimintamalli etätyökierron suhteen ei ollut hyvä ja nyt uudistuksen myötä uutta mallia pidetään hyvänä. Uusi toimintamalli on ollut käytössä vasta hieman reilun kuukauden, ja on hienoa, että työntekijät suhtautuvat siihen positiivisesti.

5.4 Suorituksen johtaminen

Kysymykset 14 ja 15 koskivat suorituksen johtamista. Kysymyksessä 14 oli useampia väittämiä, joita pyydettiin arvioimaan omaan kokemukseen perustuen. Väittämät on esitelty kuviossa 6.



Kuvio 6. Työntekijöiden vastaukset suorituksen johtamista koskeviin väittämiin.

Suorituksen johtamiseen liittyvistä vastauksista käy ilmi, että työntekijät ovat pääasiassa tyytyväisiä nykytilanteeseen. 94,1 % vastaajista uskaltaa pyytää apua epäselvissä tilanteissa ja vain 5,9 % on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa (kuvio 6). Tulos kertoo siitä, että työntekijät uskaltavat myöntää tarvitsevänsä apua ja kysyä neuvoa. Tämä on tärkeä ja olennainen osa hyvää työskulttuuria. Myös osaamisen katsotaan olevan pääosin riittävällä tasolla. 76,5 % vastaajista on väittämän kanssa jokseenkin (41,2 %) tai täysin (35,3 %) samaa mieltä (kuvio 6). 17,6 % on vastannut ”Ei samaa, eikä eri mieltä” ja 5,9 % vastaajista on väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä (kuvio 6).

Vaikka tulosten perusteella osaamisen ajatellaan olevan hyvällä tasolla, käy seuraavan väittämän vastauksista ilmi, että osaamisen kehittämiseen voitaisiin kuitenkin panostaa enemmän. Vastaajista 41,4 % on joko jokseenkin samaa (17,6 %) tai täysin samaa (23,5 %) mieltä väittämän kanssa, että osaamisen kehittämiseen panostetaan riittävästi (kuvio 6). 29,4 % vastaajista ei ole väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä ja 29,4 % on väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä (kuvio 6). Kun vertaa edellisen ja tämän väittämän tuloksia, voi havaita, että työntekijät ajattelevat heidän osaamisensa olevan melko hyvällä tasolla, mutta osaamisen kehittämiseen voisi käyttää enemmän aikaa. Tiimeissä työskennellään useissa eri tehtävissä ja monilla on osaamista useampaan kuin

yhteen tehtävään. Sillä, työskenteleekö työntekijä asiakaspalvelu- vai Back Office -tehtävissä, ei ollut vastauksissa eroa, vaan molemmissa palveluissa työskentelevät vastasivat suhteessa yhtä paljon olevansa joko jokseenkin eri mieltä tai ei samaa, eikä eri mieltä väittämän kanssa. Vastauksista voisi tulkita, että työntekijät joko toivoisivat, että heidän osaamisensa laajenisi ja siihen panostettaisiin enemmän tai että jos osaamista kehitetään, siihen liittyviin koulutuksiin tai materiaaleihin ei panosteta riittävästi.

Seuraavat kaksi väittämää koskivat työn tavoitteita ja niiden saavuttamista. Vastaaajista 70,6 % vastasi olevansa joko täysin samaa (29,4 %) tai jokseenkin samaa (41,2 %) mieltä väittämän kanssa, että asetettuihin tavoitteisiin on mahdollista päästä (kuvio 6). Lopuista 17,6 % ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä ja 11,8 % oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä (kuvio 6). Tämän väittämän kohdalla lähes kaikki joko jokseenkin eri mieltä tai ei samaa, eikä eri mieltä vastanneista työskentelee Back Office -tehtävissä. Ero tämän väittämän kohdalla vastauksissa voi johtua siitä, että Back Office -tehtävät pitävät sisällään useita erilaisia työnkuvia. Vastaaajista osa voi päästä tavoitteisiin jossain tehtävässä, kun taas toisessa tavoitteisiin pääseminen ei ole yhtä helppoa. Näin selkeää jaottelua eri tehtäviin asiakaspalvelutehtävissä ei ole, minkä vuoksi heidän on ollut ehkä helpompi vastata tähän väittämään yksiselitteisesti. Asiakaspalvelutehtävissä työskentelevistä 85,7 % oli väittämän kanssa samaa mieltä, mikä kertoo siitä, että tavoitteet on todennäköisesti asetettu oikealle tasolle.

Seuraavassa väittämässä tarkasteltiin sitä, onko asetetut tavoitteet sopivat suhteessa työn määrään. Tämä väittämä täydentää edellistä väittämää, koska vaikka tavoitteisiin olisikin mahdollista päästä se ei kerro koko totuutta siitä, kuinka paljon työtä sen eteen joutuu tekemään. 35,5 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, että tavoitteet ovat sopivat suhteessa työn määrään. 23,5 % oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä (kuvio 6). Noin kolmasosa (29,4 %) ei kuitenkaan ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä ja yhteensä 11,8 % oli väittämän kanssa joko täysin eri mieltä (5,9 %) tai jokseenkin eri mieltä (5,9 %) (kuvio 6). Vaikka noin 60 % olikin väittämän kanssa täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä, on mielenkiintoista pohtia, miksi noin kolmasosa ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä ja 11,8 % oli myös väittämän kanssa eri mieltä. Osaltaan tulos voi kertoa siitä, että vastaajat eivät ole varmoja siitä, onko tavoitteet sopivat suhteessa työn määrään vai eivät tai että

osassa tehtävistä tavoitteet voivat olla sopivat työn määrään nähden, kun taas osassa ei. Tämän väittämän kohdalla vastauksissa ei ollut eroa siinä, työskenteleekö asiakaspalvelu- vai Back Office -tehtävissä.

15. kysymys oli avoin kysymys ja siinä kysyttiin, millaisia asioita työntekijät kaipaavat, jotta he voisivat työskennellä tehokkaammin. Kysymykseen vastasi 76,5 % vastaajista. Syitä sille, miksi tähän kysymykseen tuli aiempia avoimia kysymyksiä vähemmän vastauksia voi olla useampia. Yksi syy voi olla, että useat työskentelevät jo tehokkaasti eikä heidän ole tarpeen parantaa tehokkuuttaan. Toinen syy voi olla, että kysymykseen ei ollut helppoa keksiä vastausta tai ratkaisua sille, mikä saisi työskentelemään tehokkaammin. Kolmantena syynä voi olla, että viimeisimpiin kysymyksiin ei enää jaksettu vastata, koska kysely oli lopulta melko pitkä. Vastausprosentti on kuitenkin hyvä ja vastauksista nousi esille erilaisia seikkoja, joiden avulla tehokkuutta voitaisiin parantaa. Valtaosassa vastauksista mainittiin, että tukea ja apua voi olla vaikea saada tai sitä joutuu odottamaan turhan pitkään. Nopeaa reagointia ja avun saamista kaivattaisiin lisää. Tähän liittyen moni mainitsi myös sen, että vaikka ohjeet ovat laajat, voi niiden tulkitseminen olla hankalaa ja tukea kaivataan usein juuri ohjeiden tulkitsemiseen ja ymmärtämiseen.

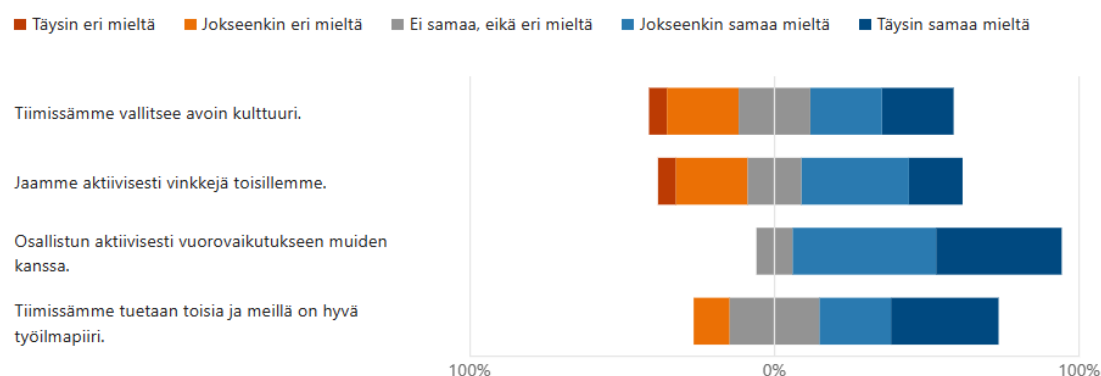
Tuen saamisen lisäksi selkeimpinä asioina esille nousi kannustuksen ja palautteen saaminen sekä jatkokoulutukseen panostamisen ja osaamisen ylläpitämisen kehittäminen. Kannustus ja sopivat kannustimet (esimerkiksi palkitseminen) voivat auttaa työskentelemään tehokkaammin. Voi tuntua turhautavalta tehdä töitä, jos siihen ei saa kannustusta tai onnistumisia ei huomioida. Vastauksissa mainittiin, että usein palautteet liittyvät juuri tehokkuuteen, mutta sen rinnalle kaivattaisiin enemmän palautetta konkreettisesta työn laadusta ja siitä, kuinka esihenkilöt ajattelevat työntekijän suoriutuneen tai vaikkapa siitä, kuinka työntekijä on onnistunut asiakaskohtaamisissa.

Uusien työtehtävien koulutukseen toivottaisiin myös enemmän aikaa ja paneutumista. Vastauksista kävi ilmi, että jatkokoulutukset ovat melko lyhyitä ja uusiin työtehtäviin siirtyessä työn tekeminen tuntuu epävarmalta. Koska useimmat työntekijät tekevät useita eri työtehtäviä kuukaudenkin aikana, olisi tärkeää, että myös osaamisen ylläpitämiseen panostettaisiin. Työntekijä voi esimerkiksi saada koulutuksen asiaan X ja hän pääsee tekemään tätä tehtävää jonkin

aikaa. Voi kuitenkin käydä niin, että lyhyen ajan jälkeen työntekijä joudutaankin siirtämään toiseen tehtävään pidemmäksikin aikaa, jolloin paluu uuden tehtävän pariin voi tuntua haastavalta ja osan asioista on jo ehtinyt unohtaa.

5.5 Tiimin kulttuuri

Kysymykset 16 ja 17 koskivat tiimin kulttuuria ja vuorovaikutusta. Kysymysten avulla tarkoituksena oli selvittää, millainen kulttuuri tiimissä on ja mitkä asiat kaipaivat mahdollisesti kehittämistä. Väittämät on esitelty kuviossa 7.



Kuvio 7. Työntekijöiden vastaukset tiimin kulttuuria ja vuorovaikutusta koskeviin väittämiin.

Ensimmäisen väittämän ”Tiimissämme vallitsee avoin kulttuuri.” kohdalla vastaukset jakoutuivat tasaisesti kaikkien vaihtoehtojen kesken (kuvio 7). Kaikki muut vaihtoehdot saivat 23,5 % äänistä, paitsi ”täysin eri mieltä”-vaihtoehto, jonka valitsi 5,9 % vastaajista (kuvio 7). On mielenkiintoista, että tulokset jakoutuivat näinkin tasaisesti eri vaihtoehtoihin. Selvää syytä sille, miksi näin on, ei löytynyt. Esimerkiksi sillä, kuinka pitkään työntekijä on työskennellyt yrityksessä X ei ollut vastausten kannalta merkitystä. Tiimit koostuvat sekä asiakaspalvelu- että Back Office -tehtävissä työskentelevistä, joten tiimejä koskevien kysymysten kohdalla eri tehtävissä työskentelevien vastauksista ei voi tehdä johtopäätöksiä. Myöskään sillä, työskenteleekö henkilö etänä vai toimistolla ei ollut tämän vastauksen kannalta merkitystä. Tiimin kulttuurin kokee avoimeksi ja ei avoimeksi sekä pääasiassa etänä kuin toimistollakin työskentelevät. Kaikkiin aiempiin väittämiin verrattuna, tämä sai huonoimman tuloksen. Tiimin kulttuurissa on mahdollisesti parannettavaa, jotta tulos kääntyisi parempaan suuntaan ja yhä useampi kokisi kulttuurin avoimeksi.

Tiimin kulttuuriin ja toimivuuteen kuuluu olennaisesti vinkkien ja neuvojen jakaminen tiimiläisten kesken. Vastaajista 52,9 % oli joko täysin samaa (17,6 %) tai jokseenkin samaa (35,3 %) mieltä väittämän kanssa, että tiimissä jaetaan aktiivisesti vinkkejä toisille (kuvio 7). 17,6 % ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä, ja 29,4 % vastaajista oli väittämän kanssa joko täysin eri (5,9 %) tai täysin eri (23,5 %) mieltä (kuvio 7). Huomion arvoista on, että alle vuoden yrityksessä X työskennelleistä 100 % vastasi olevansa väittämän kanssa joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista, jotka ovat työskennelleet yrityksessä yli vuoden, 55,5 % on väittämän kanssa joko täysin eri tai jokseenkin eri mieltä. Tämä voi johtua siitä, että työsuhteen alussa perehdytys on melko intensiivinen ja suhteellisen pitkä. Perehdytys voi tehtävän kuvasta riippuen kestä yhdestä kahteen kuukauteen. Perehdytyksen aikana ryhmä luultavasti tiimiytyy ja työkaverit tulevat sitä kautta melko tutuiksi. Uusien työntekijöiden kesken voi olla helpompi jakaa vinkkejä, kun tietää, että luultavasti muutkaan uudet työntekijät eivät ole vastaavanlaista tilannetta aiemmin kohdanneet. Mitä kauemmin työntekijä on tehnyt samaa tehtävää, sitä tutummaksi se tulee ja todennäköisesti sitä harvemmin tilanteisiin joutuu pyytämään apua. Se taas vaikuttaa siihen, että työn tekemisestä tulee entistä itsenäisempää ja mahdollisesti myös yksinäisempää.

Vuorovaikutuksen merkitys korostuu etenkin etätöissä, kun fyysisiä tai spontaaneja kohtaamisia työkavereiden kanssa ei tapahdu. Vastaajista 88,3 % on väittämän ”Osallistun aktiivisesti vuorovaikutukseen muiden kanssa.” kanssa joko täysin samaa (41,2 %) tai jokseenkin samaa (47,1 %) mieltä (kuvio 7). Loput vastaajista (11,8 %) eivät ole väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä (kuvio 7). Tulos on mielenkiintoinen ja ehkä hieman yllättävä, sillä tiimin avoimuuteen liittyvä väittämä sai melko huonon tuloksen. Tiimin kulttuuri pitää sisällään toki paljon muitakin asioita kuin pelkän vuorovaikutuksen, joten ristiriita tulosten kohdalla voi selittyä osaltaan sillä. On kuitenkin mielenkiintoista, että 29,4 % vastaajista ei pidä tiimin kulttuuria avoimena, mutta lähes kaikki vastaajat kokevat itse osallistuvansa aktiivisesti vuorovaikutukseen muiden kanssa.

Viimeinen väittämä koski työilmapiiriä ja sitä, tuetaanko tiimissä toisia. Vastaajista 58,5 % oli väittämän kanssa joko täysin samaa (35,3 %) tai jokseenkin samaa (23,5 %) mieltä (kuvio 7). Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 11,8

% vastaajista (kuvio 7). Loput 29,4 % eivät olleet väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä (kuvio 7). Vaikka yli puolet kokevat, että tiimissä tuetaan toisia ja työilmapiiri on hyvä, on huomionarvoista, että lähes kolmannes ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. Mielestäni tulos kertoo siitä, että työilmapiirissä ja toisten tukemisessa on kuitenkin parannettavaa. Myös kysymyksen 17 vastauksista käy ilmi, että vuorovaikutuksessa työilmapiirissä on jonkin verran kehitettävää. Käyn näitä vastauksia tarkemmin läpi Kehitysehdotukset -kappaleessa.

6 Kehitysehdotukset

6.1 Hybridityö

Kyselyn vastauksien perusteella voidaan sanoa, että työntekijät ovat tyytyväisiä nykyiseen hybridityön toimintamalliin. Etätyöstä halutaan pitää kiinni ja sen mahdollisuus on työntekijöille tärkeä. Vaikka vastauksista käy ilmi, että esimerkiksi vuorovaikutus onnistuu helpommin lähityössä, ei yrityksen X ole tarkoituksen mukaista siirtyä pelkästään lähityöhön. Yritys on päivittänyt etätyökiertomallia hiljattain ja tutkimus osoitti, että uuteen malliin ollaan varsin tyytyväisiä. Se, että tiimillä on yhteinen määritelty viikko / päivä, jolloin kaikki tulevat toimistolle, koetaan hyvänä asiana. Sen ansiosta kynnyks tulla toimistolle on matalampi, kun kaikki tietävät, että muutkin tiimiläiset ovat siellä. Jos yhteistä päivää tai viikkoa ei olisi määritelty, voisi käydä niin, että toimistolla ei tulisi käytyä koskaan. Uuden mallin mukaisesti toimistolla työskentely lisääntyy ja siihen ollaan pääasiassa erittäin tyytyväisiä. Työntekijät odottavat innolla, että toimintamalli vakiintuu ja työkaverit tulevat entistä tutummiksi yhteisten lähiviikkojen ansiosta.

Kehitysehdotuksena esille nousi, että tiimeille olisi varattu lähiviikon ajaksi tietty alue toimistosta, jossa kaikki työskentelisivät. Toimistot ovat melko suuria ja työntekijät voivat joutua istumaan kauas tiimitovereistaan. Paikkoja on yleensä vapaana siellä täällä eikä tiimin kanssa sen vuoksi pääse työskentelemään yhdessä, vaikka se on yksi lähipäivien / -viikkojen tarkoitus. Jos tiimin jäsenet istuisivat toimistossa vierekkäisillä paikoilla, keskusteluihin olisi helpompi osallistua ja yhteisistä lounas- ja kahvitauoista voisi sopia helpommin. Esihenkilöiltä vaatisi hieman suunnitelmallisuutta ja järjestelyitä, jotta lähipäivinä tiimiläiset pääsisivät istumaan lähekkäin toisiaan. Tämä kuitenkin voisi tuoda

toivotunlaisia tuloksia ja se olisi helppo keino lisätä yhteisöllisyyttä ja yhteistyön tekemistä tiimiläisten välillä.

Toisena ehdotuksena esille nousi, että lähiviikkojen ajaksi esihenkilöt suunnittelisivat ja järjestäisivät jotain yhteistä tekemistä tiimeille. Yhdessä tiimissä lähipäivinä on esimerkiksi ollut yhteinen aamiaishetki ja fysioterapeutin vetämä taukojumppa, ja tällaisia aktiviteetteja voisi tutkimuksen mukaan olla enemmän. Tällaiset yhteiset aktiviteetit ja työntekijöiden osallistaminen toimintaan ovat tärkeitä, koska tutkimuksesta kävi ilmi, että osa pääasiassa etänä työskentelevistä työntekijöistä haluaisi työskennellä enemmän toimistolla, mutta yhteishengen puuttumisen vuoksi he eivät uskalla tai halua mennä toimistolle. Etätöihin jääminen koetaan helpompana vaihtoehtona, vaikka työntekijällä olisikin halukkuutta siirtyä lähityöhön.

Palavereissa toimintaa voisi kehittää, jotta avoimempaa keskustelua ja vuorovaikutusta syntyisi enemmän. Tutkimuksesta käy ilmi, että lähestulkoon kaikki kaipaavat enemmän keskustelua, myös töihin liittymättömistä asioista, ja parhaiten tämä onnistuisi jo kalentereissa olevien palaverien yhteydessä. Monissa palavereissa käytäntönä on, että osallistujat pitävät kameroitaan auki. Tätä käytäntöä voisi tarvittaessa laajentaa siten, että se koskisi kaikkia tiimien välisiä palavereita. Työntekijät tulevat tutummiksi, kun heistä näkee muutakin kuin vain nimen tai pikkukuvan ruudulla ja keskustelut muistuttavat enemmän fyysisesti kasvokkain tapahtuvia kokouksia. Lisäksi on tavallista, että tiimeissä osa työntekijöistä on puheliaampia kuin toiset ja välillä voisi olla hyvä, että esihenkilö tai palaverin vetäjä kysyisi nimeltä mielipiteitä tai ajatuksia myös niiltä, jotka eivät ole vielä päässeet ääneen. Tällaisella yksinkertaisella tavalla kaikkia tiimin jäseniä saisi osallistettua enemmän ja kun tavaksi syntyisi, että kaikki kertovat mielipiteensä, olisi kynnys osallistua keskusteluun tulevaisuudessa todennäköisesti matalampi.

Yksi tutkimuksesta havaituista etätöiden haasteista on työergonomia. Työhön soveltuvaa työpöytää tai -tuolia ei välttämättä ole hankittu tai työntekijälle ei ole tarkkaa tietoa siitä, miten esimerkiksi näytöt tai tuolin korkeus pitäisi säätää, jotta ne olisivat ergonomisesti oikein aseteltu. Yritys X voisi hyödyntää fysioterapeuttien ammattitaitoa siten, että lähiviikon aikana fysioterapeutti katsoisi yhdessä jokaisen työntekijän kanssa, millainen työskentelyasento olisi heille paras.

Fysioterapeuttien ohjeiden avulla työntekijät pystyisivät järjestämään etätöpis- teensäkin ergonomisella tavalla. Koska etätöystä oletettavasti syntyy työanta- jalle säästöjä niin toimitilavuokrassa kuin mahdollisesti vähentyneinä sairaspöis- saoloina, yritys voisi pohtia, voisiko osan näistä puhtaasti etätöystä syntyvistä säästöistä käyttää työntekijöiden hyväksi. Yritys voisi esimerkiksi tarjota työnte- kijöille työpöytäedun: työntekijä saisi x summan rahaa käytettäväksi ergonomi- semman työpöydän, esimerkiksi sähköpöydän, hankintaan. Ergonomia on tär- keää niin työntekijän itsensä kuin yrityksenkin kannalta; oikeanlaiset työskente- lyolosuhteet tukevat työn sujuvuutta sekä työntekijän terveyttä (Työterveyslaitos 2023c). Tarvittaessa tai halutessa edun voisi laajentaa koskemaan myös työ- tuolia. Etu voisi olla käytössä toistaiseksi voimassa oleviin työsuhteisiin.

Vastauksista nousi esille, että kaikkia työntekijöitä ei kohdella samalla tavalla ja tähän toivottaisiin muutosta. Tasa-arvoinen kohtelu on ensiarvoisen tärkeää ja on harmillista, että tarkempia esimerkkejä siitä, kuinka eriarvoinen kohtelu nä- kyy ei ollut kuin muutamia. Vastauksissa mainittiin, että ainoa muutostoive uu- distuneeseen etätökiertomalliin olisi, että asiakaspalvelu- ja Back Office -tehtä- vissä työskentelevillä olisi samat säännöt ja molemmissa palveluissa työskente- levien pitäisi olla koko lähiviikko toimistolla. Tällä hetkellä eroavaisuus johtuu työnkuvasta ja asiakaspalvelutehtävissä työskentelevien tehtäviin kuuluu sellai- sia toimia, jotka vaativat toimistolla olemista. Back Office -tehtävissä tällaisia ei ole, minkä vuoksi heillä on vapaampi valinta sen suhteen tulevatko he koko lähi- viikoksi toimistolle vai vain yhdeksi määritellyksi lähipäiväksi.

Suurin osa hybridityötä koskevista kehitysehdotuksista on yritykselle kuluttomia ja niiden toteuttaminen ja kokeileminen vaatii vain vähän resursseja ja aikaa. Sen vuoksi ehdotuksia voisi ainakin kokeilla, ja mikäli havaitaan ettei ne toimi- kaan tietyn tiimin kohdalla, olisi niistä myös helppo luopua. Näyttöpäätetyötä te- kevien on tärkeää panostaa työergonomiaan ja työtä tehdessä olisi hyvä pystyä välillä myös seisomaan. Pitkällä tähtäimellä työntekijöiden hyvinvointi voi hei- kentyä istumatyössä ja sen vuoksi yrityksen kannattaisi panostaa siihen ennal- taehkäisevästi.

6.1.1 Yhteenveto hybridityöstä

Hybridityöhön liittyviä kehitysehdotuksia sekä ratkaisuja niihin on esitelty taulukossa 2. Taulukko kuvaa yhteenvetona niitä kehityskohtia ja ratkaisuja, jotka nousivat tutkimuksesta esille. Taulukossa K kuvaa kehitysehdotusta ja kunkin ehdotuksen alapuolella oleva R kuvaa ratkaisua siihen.



Taulukko 2. Yhteenveto hybridityön kehitysehdotuksista ja ratkaisuista.

6.2 Suorituksen johtaminen

Tutkimuksesta selvisi, että suorituksen johtamiseen liittyvistä asioista eniten kehittämistä kaivataan osaamisen kehittämisessä, tiimin vuorovaikutuksessa ja kulttuurissa sekä vinkkien ja neuvojen aktiivisessa jakamisessa. Työ yrityksessä X on melko yksilö- ja suorituskeskeistä, vaikka työtä tehdäänkin tiimeissä ja tiimin muilla jäsenillä on vaikutusta toisten suoriutumiseen ja onnistumiseen. Etenkin tiimien auttamiskulttuuri kaipaisi kehittämistä, jotta yksilökeskeisyydestä päästäisiin lähemmän toimivaa tiimityötä. Tutkimuksen mukaan työntekijät uskaltavat pyytää apua epäselvissä tilanteissa, mutta he voivat joutua odottamaan sen saamista välillä pitkäänkin. Syitä sille, miksi näin on, on monia. Muilla työntekijöillä voi olla oma tehtävä kesken, jolloin toisten auttaminen on haastavaa tai jopa mahdotonta. Työntekijät voivat pelätä vastaavansa väärin toisten kysymyksiin tai he voivat kokea, ettei heillä ole riittävää osaamista toisen auttamiseen. Tiimiläisten kysymyksiin vastaaminen vie aina jonkin verran aikaa, mikä on pois omasta tehokkaasta työajasta ja sitä kautta mahdollisista tulospalkkioista. Vaikka tulospalkkioilla on vaikutusta työntekijöiden suorituksiin ja tavoitteiden

saavuttamiseen, keskityin tutkimuksessani muihin seikkoihin, jotka voivat vaikuttaa suorituksiin.

Käyn ensin läpi helposti toteutettavissa olevia ehdotuksia ja sen jälkeen enemmän aikaa ja resursseja vaativia ehdotuksia. Yrityksen kannattaa aloittaa toiminnan kehittäminen helposti ja vähän aikaa tai muita resursseja vaativista ideoista. Tällaisia vaihtoehtoja ovat muun muassa kameroiden pitäminen auki palavereissa ja työntekijöiden osallistaminen keskusteluihin, myös muista kuin vain työasioista keskusteleminen tiimiläisten kanssa sekä muunlaiset keinot edistää tiimin vuorovaikutusta ja tiimihengen luomista. Jotta työntekijät voivat sitoutua tiimin ja itsensä kehittämiseen, tulee heillä olla halu tehdä niin. Heillä tulee olla tunne, että kehittämisestä on hyötyä itseni ja koko tiimin kannalta ja että se on kokeilemisen arvoinen.

Hybridimallissa neuvojen ja vinkkien jakaminen toisille voi olla haastavampaa ja varsinkin etänä työskentelevät eivät välttämättä saa samalla tavalla hyödyllisiä vinkkejä kuin toimistolla työskentelevät. Yksi keino lisätä niin sanotun hiljaisen tiedon leviämistä ja sitä kautta osaamisen laajentamista on, että tiimien yhteiselle Teams-kanavalle tehtäisiin joko tavanomainen Word-tiedosto tai jokin muu alusta, johon työntekijät voisivat kirjoittaa anonyymisti ylös oppimiaan asioita. Asioiden ei tarvitsisi olla erityisiä eikä työntekijöiden tarvitsisi miettiä, onko tämä tieto muiden mielestä hyödyllistä, sillä tarkoituksena olisi nimenomaan kirjoittaa ylös niitä asioita, jotka itse on kokenut hyödyllisiksi ja joista on oppinut jotain uutta. Tämä olisi matalan kynnyksen tapa jakaa tietoa ja vinkkejä toisille. Alkuun työntekijät voisivat kirjata esimerkiksi jokaisen päivän tai viikon päätteeksi opitut asiat, ja tavan vakiintuessa alustalle voisi kirjoittaa aina, kun siltä tuntuu. Tiedosto ei olisi ensisijainen ohje, jota työntekijät käyttäisivät epäselvissä tilanteissa, vaan sitä voisi lukea esimerkiksi rauhallisessa palvelutilanteessa osaamisen kehittämisen näkökulmalla. Tiedostosta esille nousseita vinkkejä voisi jakaa myös tiimien palavereissa.

Toinen helppo keino lisätä sekä vuorovaikutusta että tiimin oppimista, olisi järjestää palaverien yhteyteen tietovisoja. Visat voisivat koskea teemoja, jotka esihenkilöt ovat havainneet haastavan työntekijöitä tai joista on tullut eniten kysymyksiä. Monesti palavereissa voi olla haasteena, että uutta asiaa läpikäydessä työntekijöille voi jäädä joitain asioita epäselväksi, mutta niihin ei tule kysyttyä

tarkennusta siinä hetkessä. Tietovisan avulla oppiminen olisi hauskaa ja jokaisen kysymyksen kohdalla olisi helppoa käydä läpi, miksi tietty vastaus oli oikea. Interaktiiviset osallistamiset ovat olennaisessa osassa tiimin oppimista hybridityömaailmassa ja erilaisia kullekin tiimille sopivimpia keinoja kannattaa etsiä ja kokeilla.

Tutkimuksessa selvisi, että 29,4 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämän ”Osaamisen kehittämiseen panostetaan riittävästi” kanssa ja 29,4 % ei ollut väittämän kanssa samaa, eikä eri mieltä. Jotta koulutuksia, etenkin jo pidempään työssä olleiden osalta, voitaisiin kehittää, vaatisi se niin koulutustarpeiden tarkempaa kartoittamista kuin koulutusmateriaalien tekemistä. Myös itse koulutuksiin tulisi luonnollisesti varata aikaa. Osaamisen kehittäminen on laaja kokonaisuus ja tarpeet työntekijöiden välillä voivat erota huomattavastikin. Vaikka tämä ehdotus vaatii enemmän resursseja kuin muut ehdotukset, on osaamisella ja sen kehittämisellä suuri merkitys työntekijöiden onnistumisiin ja työsuorituksiin ja sitä kautta jopa myös yrityksen kannattavuuteen. Sen vuoksi osaamisen kehittämiseen kannattaisi varata aikaa ja muita resursseja.

Yllä esitettyjen perinteisten ja varmasti toimivien vaihtoehtojen lisäksi haluan nostaa esille muutamia ei niin yleisiä keinoja. Kehittämiskohteet tulivat suoraan tutkimuksen tuloksista, mutta seuraavat ehdotukset syntyivät, kun mietin, mistä huonommat tulokset tiettyjen kysymysten tai väittämien kohdalla johtuvat ja miten niitä voisi parantaa.

6.2.1 Mentaalivalmennus psykologisen turvallisuuden luomisessa

Tutkimuksesta selvisi, että yrityksessä X kehittämistä kaivataan erityisesti tiimien vuorovaikutuksessa ja yhteishengen luomisessa. Näihin laajempiin teemoihin sisältyvät myös vinkkien aktiivinen jakaminen sekä avoimen kulttuurin luominen. Kun Google vuonna 2012 tutki, mitkä tekijät vaikuttavat tiimien menestymiseen, hypoteesina tutkimuksessa oli, että parhaista työntekijöistä, niin sanotuista huippuyksilöistä, kootut tiimit menestyvät parhaiten. Tämä oletamus osoittautui kuitenkin vääräksi ja tutkimuksesta selvisi, että yhdistävä tekijä menestyneiden tiimien takana oli psykologinen turvallisuus. Psykologisesti turvallisten tiimien jäsenet ovat sitoutuneempia ja tuottavampia, minkä lisäksi turvallisuus vaikuttaa myös työilmapiiriin. Psykologisesti turvallisuudessa työyhteisössä

työntekijät kokevat vähemmän stressiä ja he voivat paremmin kokiessaan olevansa osa tiimiä, jossa heitä arvostetaan ja heidän näkemyksiään kunnioitetaan. Lisäksi menestyvissä tiimeissä työntekijät osallistuvat aktiivisesti keskusteluihin. (Ava-Akatemia 2023.)

Psykologinen turvallisuus ei synny hetkessä, vaan sen saavuttaminen vaatii aikaa ja panostamista tiimin ryhmytymiseen sekä vuorovaikutuksen kehittämiseen. Tiimihenki tulee luoda uudelleen myös tilanteissa, joissa työolosuhteet muuttuvat olennaisesti. Tällaisena tilanteena voidaan pitää esimerkiksi uuteen työskentelymalliin, kuten hybridityöskentelyyn, siirtymistä. (Polvinen 2022.)

Etenkin urheilussa, mutta myös yritysmaailmassa käytetään yhä useammin mentaalivalmentajia tai henkisiä valmentajia suorituskyvyn parantamiseen ja niiden asioiden saavuttamiseen, joita tiimi tai yksilö haluaa saavuttaa. Tällainen valmennus voisi toimia myös yrityksessä X. Käytännössä valmentaja voisi pitää ryhmävalmennuksia koko tiimille sekä yksilövalmennuksia kullekin tiiminjäsenelle. Valmennuksia ei välttämättä tarvitsisi olla määrällisesti kovin montaa, sillä tärkeintä olisi saada luotua pohja yhteishengelle, jota hyvien vinkkien avulla voitaisiin lähteä käytännössä toteuttamaan. Mentaalivalmennuksesta saa työkaluja ja erilaisia tekniikoita, joita on helppo kokeilla käytännössä ja joiden avulla työntekijä voi esimerkiksi kehittää omia vuorovaikutustaitojaan ja vahvistaa henkisiä voimavarojaan (Oivalentama Oy 2022). Valmennuksen onnistumista voitaisiin seurata pidemmällä aikavälillä ja valmennus voitaisiin tarvittaessa uusien tietyn ajan kuluttua tai jos tiimissä tapahtuu olennaisia muutoksia.

Psykologinen turvallisuus on avainasemassa hyvän tiimihengen luomista. Lisäksi se, kuinka hyvin tiimissä tai yrityksessä pystytään tekemään yhteistyötä, määrittää pitkälti sitä, tuleeko yritys menestymään tai selviämään mahdollisista tulevista muutoksista. Yritysmaailmassa syy-yhteyden näkeminen psykologisella turvallisuudella ja menestymisellä voi olla vaikea havaita, vaikka Googlen tekemästä tutkimuksesta se käykin hyvin ilmi. Jos kuitenkin ajatellaan esimerkiksi urheilussa menestyviä joukkueita yleisesti, on selvää, että huippusuoritukseen yltävä yksilö ei takaa sitä, että joukkue onnistuu tai menestyy. Joukkueen tai tiimin onnistumisen kannalta on merkityksellisempää, kuinka yhteistyö toimii ja kuinka hyvin tiimin jäsenet tukevat toistensa suorituksia omalla toiminnallaan.

On jopa epärealistista ajatella, että yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot kehittyisivät huippuunsa ilman tiimikoulutuksia (Salminen 2020).

6.2.2 Yksilöiden hyvinvoinnin tukeminen

Tutkimuksen mukaan moni työntekijä työskentelee etänä tehokkaammin kuin toimistolla. Tämä on työnantajan kannalta ideaalitalanne, kun etätyöstä johtuen kulut laskevat, mutta tuottavuus paranee. Uusimpien tutkimusten mukaan etätyöllä on kuitenkin todennäköisesti luultua suurempi vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin, nimenomaan heikentävässä mielessä. Tekemästani tutkimuksestaakin nousi esille, että suuri osa työntekijöistä kokee yksinäisyyden tai yhteisöllisyyden puuttumisen tunteita. Niillä on kuitenkin suuri merkitys työntekijöiden hyvinvointiin ja sitä kautta työssä jaksamiseen. Työntekemisen muutoksista johtuen hyvinvointia ja motivaatiota edistäviä asioita tarvitaan jopa aiempaa enemmän (Seppänen 2022). Kuinka yrityksessä voitaisiin edistää yksilöiden hyvinvointia yhteisöllisyyden ja yhteistyön parantamisen lisäksi?

Pandemia sekä muut maailmalla ja työelämässä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet ja tulevat vaikuttamaan työntekijöiden hyvinvointiin. Osaltaan vaikutukset näkyvät jo, kuten Työterveyslaitoksen tekemästä seurantatutkimuksesta käy ilmi. Sen mukaan erityisesti nuorten, alle 36-vuotiaiden, kokemukset johtamisesta ovat heikentyneet ja he voivat huonommin kuin heitä vanhemmat työntekijät. Nuoret arvioivat työn imun ja työtyytyväisyyden olevan huonommalla tasolla, minkä lisäksi työuupumusoireet ovat lisääntyneet ja työkyky heikentynyt. (Seppänen 2022.) Kaikki muutoksista johtuvat seuraukset eivät välttämättä vielä edes näy. Mielestäni nyt olisikin oiva hetki toimia yksilöiden hyvinvoinnin parantamiseksi yhteistyössä työterveyden kanssa. Työntekijöille voitaisiin tarjota X määrä käyntejä psykologin vastaanotolla ja jokainen voisi halutessaan käyttää ne. Ehkä jokaisella voisi olla jopa yksi ”pakollinen” käynti, jonka aikana kartoitettaisiin yksilön tilannetta tarkemmin sekä hänen halukkuuttansa keskustella psykologin kanssa jatkossa. Psykologin avulla työntekijät saisivat keinoja käsitellä mahdollisia haasteita ja työkykyä heikentäviä asioita. Käyntien tarkoituksena olisi joko ennaltaehkäisevästi tai muutoin tukea ja edistää työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista työssä. Loistavana esimerkkinä psykologin hyödyntämisestä on Supercell Oy. Yrityksen pääkonttorilla käy kerran viikossa psykologi, ja tällaisen in-house psykologin tarkoituksena on mahdollistaa matalan kynnyksen

hakeutuminen vastaanotolle. (Heltti Oy 2023.) Yrityksessä X jokaisella työntekijällä on kaksi kertaa kuukaudessa valmennuskeskustelu oman esihenkilönsä kanssa. Mikäli keskusteluille psykologin kanssa tai mentaalivalmennuksille olisi haastava järjestää aikaa, voisi esimerkiksi toisen näistä valmennuskeskusteluajoista hyödyntää niitä varten. Mikäli psykologi koetaan hyödyllisenä ja hyvinvointia lisäävänä, voisi in-house psykologia hyödyntää myös yrityksessä X.

Vaikka sekä psykologin hyödyntäminen sekä mentaalivalmennukset olisivatkin merkittäviä taloudellisia investointeja, olisi niistä pitkällä tähtäimellä yritykselle hyötyä. Mitä paremmin työyhteisö voi ja mitä parempi kulttuuri sinne onnistutaan luomaan, sen tehokkaammin työntekijät pystyvät työskentelemään ja sitä menestyneempi yrityksestä tulee. Vaikka yksittäiset yksilöt pääsevät tavoitteisiin, ei se vielä tarkoita, että koko tiimi pääsisi tavoitteisiin. Yrityksessä X:kin osa työntekijöistä pääsee tavoitteisiin ja osa jopa niiden yli, mutta tiimin kokonaistulos voi silti jäädä tavoitteen alle. Lisäksi työmarkkinat ovat vahvasti menossa, ja osittain jo menneetkin, siihen suuntaan, että yritysten on vaikea löytää osaavia työntekijöitä itselleen. Toisaalta työntekijät myös vaihtavat helposti työpaikkaa toiseen, jos eivät ole tyytyväisiä syystä tai toisesta nykyiseen työnantajaansa. Mentaalivalmennuksilla ja psykologilla on vaikutusta työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja tällaisten asioiden tarjoamisella työntekijöille voi olla suuri merkitys myös yrityksen imagon ja maineen kannalta. Jos työntekijät ovat tyytyväisiä yrityksen toimintaan ja he kokevat yrityksen antavan heille palkan lisäksi muita merkityksellisiä asioita, he todennäköisesti puhuvat yrityksestä positiiviseen sävyyn. Yksittäisiä muutoksia on helppo korostaa ja kertoa eteenpäin. Näin ollen yritys herättää positiivista kiinnostusta työmarkkinoilla ja maine hyvänä työnantajana saa useamman työntekijän haluamaan töihin kyseiseen yritykseen.

Tietynlaisen esimerkin näyttäminen muille yrityksille on mielestäni myös ensiarvoisen tärkeää. Yrityksen kiinnostavuuden kannalta on olennaista, kenestä yritysmaailmassa puhutaan ja ketä käytetään esimerkkinä puhuttaessa menestyvästä, onnistuneesta ja ihmislähtöisestä johtamisesta, vaikka ala itsessään olisi-kin varsin suorituskeskeinen. Jo aiemmin mainitsemani Supercell Oy on oiva esimerkki kiinnostavasta yrityksestä, jonka työntekijäksi halutaan. Kiinnostavuudesta kertoo muun muassa se, että Duunitorin tekemän listauksen mukaan Supercell Oy on top 1 Suomen kiinnostavin yritys yksityiseltä sektorilta (Mäkelä

2022). Kun yrityksellä on Supercellin kaltainen maine, ovat työntekijätkin siitä erityisen kiinnostuneita. Näin ollen yrityksen vetovoima kasvaa, yritys saa osavimpia työntekijöitä ja jos joku työntekijä päättää irtisanoutua esimerkiksi opiskelun tai muun vastaavan syyn vuoksi, haluaa hän todennäköisemmin vielä palata aiempaan työhönsä. Kehut kantavat pitkälle ja mikäpä yritys ei haluaisi olla se, joka tulee ihmisten mieleen ensimmäisenä, kun puhutaan hyvistä ja erinomaisista työnantajista.

6.2.3 Yhteenveto suorituksen johtamisesta

Suorituksen johtamiseen liittyviä kehitysehdotuksia sekä ratkaisuja niihin on esitetty taulukossa 3. Taulukko kuvaa yhteenvetona niitä kehityskohtia ja ratkaisuja, jotka nousivat tutkimuksesta esille. Taulukossa K kuvaa kehitysehdotusta ja kunkin ehdotuksen alapuolella oleva R kuvaa ratkaisua siihen.



Taulukko 3. Yhteenveto suorituksen johtamisen kehitysehdotuksista ja ratkaisuista.

7 Pohdinta

7.1 Tavoitteiden toteutuminen

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka hybridityötä ja suorituksen johtamista voidaan kehittää ja mitkä ovat yrityksen X kannalta tärkeimpiä ja olennaimpia kehityskohteita. Tutkimustuloksista nousi esille konkreettisia ja helposti

toteutettavissa olevia kehitysehdotuksia. Niiden pohjalta yrityksen X on helppo kehittää ja parantaa toimintaa. Tuloksien ansiosta syntyi myös pidemmän aikavälin ja suurempien resurssien vaativia kehitysehdotuksia, joita on syytä ainakin harkita. Lisäksi yritykselle tärkeänä tietona tutkimuksesta selvisi, että nykyiseen hybridityömalliin ollaan erittäin tyytyväisiä ja siihen liittyvänä kehitysehdotuksena oli vain työntekijöiden sijoittelu toimistolla lähiviikkojen aikana.

Jatkoa ajatellen yritys voi halutessaan ottaa kehitysehdotukset, tai osan niistä, käyttöönsä ja jonkin ajan kuluttua tämän jälkeen, (esimerkiksi puolen vuoden) yritys voisi tehdä uuden kyselyn. Uuden kyselyn tarkoituksena olisi selvittää, onko tehdyt muutokset vaikuttaneet työntekijöiden kokemuksiin hybridityöstä ja onko vuorovaikutus parantunut. Lisäksi esihenkilöt voisivat keskustella aiheesta työntekijöiden kanssa, jolloin he saisivat vielä syvällisemmän kuvan heidän ajatuksistaan ja toiveistaan. Osassa vastauksista nousi esille esimerkiksi syrjintä ja epätasa-arvoinen kohtelu, ja ne ovat mielestäni sellaisia aiheita, jotka olisi syytä ottaa vakavasti.

7.2 Menetelmän ja tulosten arviointi

Kysely menetelmänä oli mielestäni onnistunut, koska aiheet olivat työntekijöille tuttuja. Jokainen heistä tiesi, mitä etä- ja lähityö on ja millaiset tavoitteet heidän työtehtävissään on. Kaikki vastaajat eivät olleet vielä tehneet töitä etänä, mikä voi osaltaan vaikuttaa tuloksiin. Kuitenkin suurimmalla osalla oli kokemusta sekä lähi- että etätöistä, joten vastauksia voidaan sen vuoksi pitää pätevinä.

Tuloksiin voi vaikuttaa se, että yrityksessä tehtiin muutamia kuukausia sitten työvirekysely, jossa selvitettiin työntekijöiden työhyvinvointia ja siihen liittyviä tekijöitä. Kyselyssä kartoitettiin, mitkä asiat heikentävät työhyvinvointia ja mitkä vahvistavat sitä. Kyselyn tulosten perusteella tiimeissä tehtiin muutoksia ja otettiin käyttöön uusia toimintatapoja. Kyselyn johdosta esimerkiksi lähipäivät tulivat osaksi käytäntöä ja jokaisella työntekijällä on kaksi kertaa kuukaudessa valmennuskeskustelu oman esihenkilön kanssa.

Myös etätöykierto uusittiin noin kuukausi ennen tutkimuksen alkamista. Uusi etätöykiertomalli on saanut positiivisen vastaanoton ja vastauksissa kerrottiin uuden mallin olevan paljon aiempaa parempi. Tämä on voinut vaikuttaa

vastauksiin merkittävästi. Koska uutta toimintamallia ei ole kokeiltu vielä kauaa, voisi senkin puolesta olla hyödyllistä tehdä jonkin ajan kuluttua uusi kysely, jossa voitaisiin kartoittaa, onko työntekijöiden odotukset uuden toimintamallin suhteen toteutuneet ja nouseeko heillä pidemmän kokeilun jälkeen mieleen mahdollisia kehitysehdotuksia.

Yritys X voisi halutessaan täydentää tekemääni tutkimusta dokumenttianalyysillä. Dokumenttianalyysiä käytetään yleensä muiden tutkimusmenetelmien rinnalla ja sen avulla voidaan saada lisänäkökulmia tutkittavaan aiheeseen (Ojasalo ym. 2015, 43). Dokumenttianalyysin avulla yritys saisi tilastointiin ja raportointiin perustuvaa tietoa työntekijöiden suorituksista. Analyysin avulla yritys myös saisi selville, kuinka suuri osa työntekijöistä työskentelee etänä ja kuinka usein. Lisäksi yritys tai sen esihenkilöt pääsisivät tutkimaan, onko työntekijöiden suorituksien kannalta etä- ja lähityössä merkittäviä eroja. Analyysi voisi auttaa havaitsemaan uuden näkökulman etätyöhön ja suorituksen johtamiseen ja tätä näkökulmaa voisi hyödyntää mahdollisessa uudessa kyselytutkimuksessa.

7.3 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että tämänhetkinen hybridityömalli on toimiva ja etätyön mahdollisuudesta halutaan pitää kiinni: jopa 70,6 % oli sitä mieltä, että paluu 100 % lähityöhön ei olisi hyvä asia ja 58,8 % vastasi etätyön mahdollisuuden olevan kriittinen tekijä työhön sitoutumisen kannalta. Lisäksi useista avokysymysten vastauksista kävi ilmi, että etätyön mahdollisuus halutaan pitää vaihtoehtona.

Vaikka etätyöstä johtuen työ koetaan usein yksinäisenä, on etätyön ansiosta useille jäänyt enemmän aikaa ja henkisiä voimavaroja vapaa-ajalle. Tutkimuksesta kävi ilmi, että etätyön tuoma joustavuus on mahdollistanut uusia asioita jopa 88,2 prosentille vastaajista. Tulos on merkittävä ja kertoo osaltaan siitä, että etätyö kannattaa pitää vaihtoehtona. Lisäksi Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? - seurantatutkimus osoittaa, että hybridityössä jaksetaan yleisesti paremmin kuin pelkässä lähi- tai etätyössä (Seppänen 2022).

Vuorovaikutus ja tiimin yhteistyö ovat niitä asioita, joihin kaivattaisiin eniten muutoksia ja kehittämistä. Näissä kehittämistarpeissa yhdistyvät sekä

suorituksen johtamiseen että hybridityöhön liittyvät tekijät. Sen vuoksi koen, että opinnäytetyöni aihe on ollut relevantti ja oli hyödyllistä perehtyä kahteen laajempaan kokonaisuuteen pelkän hybridityön sijaan. Tosin, vaikka olisin tutkinut vain hybridityötä ja siihen liittyviä asioita, vuorovaikutus ja tiimityö olisivat varmasti siinäkin tapauksessa nousseet selkeimpinä kehityskohtina esille. Nyt kuitenkin pääsin suorituksen johtamisen kautta paneutumaan myös tiimityöhön ja tavoitteisiin sekä niihin vaikuttaviin tekijöihin.

Etätyöstä aiheutuvat yksinäisyyden tunteet ja kokemukset sekä yhteishengen puuttuminen ovat huolestuttavia ja näiden tunteiden vähentämiseksi sekä tiimihengen luomiseksi tulisi tehdä aktiivisesti töitä. Tiimihengen parantaminen, tai tässä tapauksessa sen luominen, on yrityksen ja sen työntekijöiden kannalta tärkeässä roolissa. Hyvän tiimihengen avulla työntekijät voivat tuntea kuuluvansa ryhmään, jossa jokainen otetaan huomioon ja kaikki ovat tiimin täysiverisiä jäseniä. Lisäksi hyvän tiimihengen ansiosta työntekijät ovat sitoutuneempia ja tiimi saa aikaan parempia suorituksia kuin kukin yksilö voisi tahollaan saavuttaa (Salminen 2020). Mielestäni on myös merkittävää, että työntekijöillä voisi olla halukkuutta työskennellä toimistolla useamminkin, mutta yhteishengen puuttumisen vuoksi sinne meneminen voi tuntua vaikealta eikä toimistolle tulementyä vapaaehtoisesti. Tiimihengen ja tiimin välisen vuorovaikutuksen kehittämiseen tarvitaan toimivat puitteet, sillä ne eivät synny pelkästä halusta kehittyä tai tehdä asioita uudella tavalla (Salminen 2020). Vaikka esihenkilöt ovat avainasemassa puitteiden luomisessa sekä tiimin ryhmäytymisessä, on myös työntekijöillä tietynlainen vastuu siitä. Jos esimerkiksi esihenkilöt järjestäisivät aktiivisesti erilaisia tiimi-iltoja tai keskusteluhetkiä, mutta vain harva työntekijöistä osallistuisi niihin, ei tiimi välttämättä pääsisi ryhmäytymään toivotulla tavalla.

Jatkoa ajatellen yrityksen olisi syytä pohtia, miten tiimihengen ja psykologisen turvallisuuden luomista voitaisiin parantaa ja kuinka työntekijät saataisiin aktivoitua osallistumaan kehittämistyöhön. Ajatukset siitä, että muilla tiimin jäsenillä menee paremmin kuin itsellä eivätkä he halua jutella tai tutustua sinuun, istuvat ehkä liian tiukasti ihmisten mielissä. Tällaista ajattelua pitäisi päästä purkamaan, jotta työntekijät tajuaisivat, että lähes jokainen heistä kamppailee samanaisten tai samankaltaisten ongelmien ja haasteiden kanssa ja jokainen heistä kaipaa enemmän kommunikaatiota ja yhteisöllisyyttä. Yksi mahdollinen jatkotoimenpide voisi olla järjestää työntekijöille työpajoja, joissa tarkoituksena olisi

antaa työntekijöille aikaa ja mahdollisuus ideoida, kuinka tiimihenkeä voitaisiin parantaa. Työpajoissa osallistujat voisivat kertoa omia ideoitansa tiimihengen luomisesta ja lopputuloksena voisi olla sellainen idea tai ideoita, joita kukaan ei ilman työpajaa olisi välttämättä edes osannut ajatella. Mahdollisesti esihenkilöille voisi järjestää oman työpajan ja kun sekä työntekijöiden että esihenkilöiden työpajat olisivat valmiita, voisi ryhmät vielä yhdistää. Tällöin ideoita ja ajatuksia pääsisi kehittämään ja syventämään entisestään. Lisäksi esihenkilöt saisivat paremman kuvan siitä, mihin asioihin työntekijät ovat kiinnittäneet eniten huomiota ja kuinka he kehittäisivät niitä. Ja päinvastoin: työntekijät saisivat käsityksen siitä, millaisia asioita esihenkilöt ovat pohtineet ja millaiset ratkaisut tai vaihtoehdot he näkevät mahdollisina.

Koska useissa tutkimuksissa on selvinnyt, että työntekijöiden työhyvinvointi ja jaksaminen ovat laskusuunnassa, on tiimihengen ja psykologisen turvallisuuden lisäämisellä ja kehittämisellä suuri merkitys. Tiimihengen ja psykologisen turvallisuuden ollessa paremmalla tasolla yritys pystyisi vähentämään hybridityöstä aiheutuvia haittoja sekä parantamaan niin suorituksia kuin työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista. Hyvinvointiin ja sen laskemiseen vaikuttavat varmasti myös muut kuin puhtaasti työstä johtuvat asiat, mutta työpaikoilla tulisi tehdä toimia, joilla poistaa tai vähentää työstä johtuvaa jaksamisen ja hyvinvoinnin heikentymistä. Mielestäni on myös pohtimisen arvoista, vaikuttaako työelämän kuormittavuuden lisääntymiseen se, että rutiininomaiset tehtävät siirtyvät enenevässä määrin robottien tehtäväksi ja yhä useammassa työssä asiantuntija-tehtävät lisääntyvät ja työelämä muutoinkin on menossa enemmän asiantuntijuus suuntaan. Vaikutusta tällä mitä luultavimmin on, mutta kuinka paljon? Ja mitä yritykset voisivat tehdä ennaltaehkäisevästi, jotta kuormitus ei kävisi liian suureksi tulevaisuudessa?

Lähteet

- Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent. 2.4.2023.
- Ahvenniemi, R. 2018. Mental Management – Käsikirja uuden työelämän kohtaamiseen. Hämeenlinna: Tmi Rita Ahvenniemi.
- Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2022. Etätöyön hyvinvointiopas. Helsinki: Bazar. Ellibs-ekirjat. 2.4.2023.
- Cheese, P. 2020. A flexible working future – the opportunities and challenges. Teoksessa Norgate, S.H. & Cooper, C.L. (toim.). Flexible Work. New York: Routledge, 9-32.
- Cooper-Ryan, A M., Stonier, C. & Gbadamosi, A. 2020. The impact of the commute on our mental health and physical health within the context of flexible and non-flexible working. Teoksessa Norgate, S.H. & Cooper, C.L. (toim.). Flexible Work. New York: Routledge, 125–144.
- Eklund, A., Lindholm, T., Jääskeläinen, H. & Salminen, J. 2021. Hybridijohtaminen. Espoo: Brik.
- Freedman, M. 2003. Strategisen johtamisen taito. Helsinki: Rastor-Yhtiöt.
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Gaily, A. 2022. Työn elämä- tulevaisuuden epätyypilliset työsuhteet. Helsinki: Alma Talent.
- Glazer, R. 2021. How to thrive in the virtual workplace. Lontoo: Bluebird.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent. Karelia-Finna. 7.2.2023.
- Heltti Oy. 2023. Miten mielen hyvinvointia johdetaan ja tuetaan vaikuttavasti. <https://heltti.fi/asiakastarina-supercell/>. 21.5.2023.
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Jyväskylä: Tuuma-kustannus. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2023. Tutkimuksellinen kehittämistyö. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/opinnaytetyo/toteutustavat-ja-ramenne/tutkimuksellinen-kehittamistyo/>. 9.4.2023.
- Järvinen, P. 2022. Yrityksen tietosuojaopas. Helsinki: Kauppakamari. Ellibs-ekirjat. 15.4.2023.
- Järvinen, P., Ruotsalainen, P. & Rantala, J. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum. Alma Talent. 27.2.2023.
- Kankainen, S. 2022. Mitä ovat tulevaisuuden työelämätaidot 2020-luvulla? HY+. Helsingin Yliopisto. <https://hyplus.helsinki.fi/mita-ovat-tulevaisuuden-tyoelamataidot-2020-luvulla/>. 30.3.2023.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor. Kauppakamari. 2017. Yritysten rikosturvallisuus 2017: Riskit ja niiden hallinta. 1–71. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2020/05/yritysten-rikosturvallisuus-2017web.pdf>. 21.2.2023.
- Kauppalehti. 2020. Mitkä ovat kolme tärkeintä tekijää etätöyön johtamisessa? <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisaltoa/studiovieras/mitka-ovat-kolme-tarkeinta-tekijaa-etatyon-johtamisessa/9ec9d442-2d8d-5e55-bf11-dfa73b0abd8f>. 1.4.2023.
- Kauppinen, T.J. 2021. Johtaminen-Voittavan johtamisen muotoilu. Espoo: VIA Group.
- Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 2022. Psykologinen turvallisuus – miten sitä voi vahvistaa? <https://www.ilmarinen.fi/tietoa->

- [ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2022/psykologinen-turvallisuus/](#). 10.2.2023.
- Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo. 2020. Etätöön hyvä johtaminen. <https://www.elo.fi/fi-fi/tyonantaja/tyokykyjohtamisen-palvelut/tyokykyjohtamisen-artikkelit/elon-uusi-tietokortti-antaa-vinkkejä-etätöön-johtamiseen>. 31.3.2023.
- Kukkonen, M. 2020. Millaista on osaamisen johtaminen 2020-luvulla? Visma. 31.1.2020. Blogi. <https://www.visma.fi/blog/mita-on-osaamisen-johtaminen/>. 31.3.2023.
- Kuskelin, L. & Rönkkö, R. 2021. Miten hybridityö onnistuu? Elo. 31.8.2021. Blogi. <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2021/miten-hybridityo-onnistuu.12.2.2023>.
- Leinamo, K. 2009. Paljon puhetta, vähän tuloksia. Vaasa: Vaasan Yliopisto.
- Leppänen, N. 2021. Hybridityö on työelämän uusi trendi – avoin kokeilukulttuuri johtamisen tukipilarina. OP Media. <https://www.op-media.fi/tyohyvinvointi/hybridityo-on-tyoelaman-uusi-trendi/>. 9.2.2023.
- Lindström, S. & Savaspuro, M. 2023. Kiitti mulle riitti: näin selviydyt voittajana työelämän turbulenssista. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent. 23.4.2023.
- Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. München: Deutsche Verlags-Anstalt GmbH.
- Mielen Ihmeet. 2021. Multitasking digitaalisessa mediassa voi heikentää muistia. <https://mielenihmeet.fi/multitasking-digitaalisessa-mediassa-voi-heikentaa-muistia/>. 12.3.2023.
- Mäentausta, R. 2021. Etätöön yksinäisyys nakertaa jaksamista ja haastaa johtamisen – "Ennen näki naamasta, jos jollain alkoi työ painaa", sanoo henkilöstöpäällikkö. Yle. 24.5.2021. <https://yle.fi/a/3-11925619>. 31.3.2023.
- Mäkelä, A. 2022. Tässä ovat Suomen kiinnostavimmat työnantajat – listalla yllätysnimiä ja tuttuja brändejä. Duunitori Oy. <https://duunitori.fi/tyoelama/kiinnostavimmat-tyonantajat-2022>. 21.5.2023.
- Niemi, A. & Hietaniemi, J. 2020. Just sopivasti ketterä. Helsinki: Art House Oy.
- Oivaltamaan Oy. 2022. Mentaalivalmennus. <https://oivaltamaan.fi/mentaalivalmennus/>. 21.5.2023.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Polvinen, K. 2022. Ketkä ovat työkavereitasi ja miten teillä tiiminä menee? <https://filosofianakatemia.fi/blogi/ketka-ovat-tyokavereitasi-ja-miten-teilla-tiimina-menee/>. 20.5.2023.
- Rotko, O. 2021. Miten virherekrytoinnin hinta lasketaan. ATalent. 22.6.2021. Blogi. <https://atalent.fi/fi/blog/miten-virherekrytoinnin-hinta-lasketaan.9.2.2023>.
- Ruohomäki, V. 2020. Etätöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. Teoksessa Työ- ja elinkeinoministeriö (toim.). Työpoliittinen aikakauskirja. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 21–28. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf. 9.2.2023.
- Sallinen, M., Kandolin, I. & Purola, M. 2002. Elämisen rytmi. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Salminen, J. 2020. 10 keinoa, joiden avulla hioa tiimityöskentely huippuunsa. <https://brik.fi/brik-lehti/10-keinoa-joiden-avulla-hioa-tiimityoskentely-huippuunsa/>. 27.5.2023.

- Sarkkinen, M. 2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen>. 10.2.2023.
- Sarpo, J. 2022. Hybridityö ravistelee työelämää: 5 faktaa johtajalle. Great Place To Work® Institute Inc. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/hybridityo-5-faktaa-johtajalle/>. 12.2.2023.
- Seppänen, A. 2022. Hybridityössä voidaan nyt parhaiten. Lääkärilehti. <https://www.laakarilehti.fi/terveydenhuolto/hybridityossa-voidaan-nyt-parhaiten/>. 21.5.2023.
- Siltanen, M. 2023. Tietojohtaminen. Valtiovarainministeriö. <https://vm.fi/tietojohdaminen>. 31.3.2023.
- Sinkkonen, R. 2019. Ryhmä 8: Yhteenkuuluvuus yksinäisyyden torjuntakeinona. Kurssin EDUK001 LO+EP ryhmän blogi. 13.10.2019. Blogi. <https://blogs.helsinki.fi/educ0012019loep/2019/10/13/ryhma-8-yhteenkuuluvuus-yksinaisyyden-torjuntakeinona/>. 14.5.2023.
- Sivonen, S. 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>. 31.3.2023.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Tietosuoja tutuksi. 2023. Yrityksen X intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 15.5.2023.
- Tuudo. 2022. Etätyö tuo mukanaan vapautta ja joustavuutta, mutta aiheuttaa samalla haasteita työpaikoilla – muista nämä etätyön johtamisen peruseräkkeet. <https://www.tuudo.fi/2022/08/08/etatyo-tuo-mukanaan-vapautta-ja-joustavuutta-mutta-aiheuttaa-samalla-haasteita-tyopaikoilla/>. 31.3.2023.
- Tuominen, T. 2022. Uudella leikkaussalirobotilla modernia kirurgiaa yhä useammalle potilaalle. HUS. <https://www.hus.fi/ajankohtaista/uudella-leikkaussalirobotilla-modernia-kirurgiaa-yha-useammalle-potilaalle>. 17.5.2023.
- Työterveyslaitos. 2023a. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. 12.2.2023.
- Työterveyslaitos. 2023b. Etätyön johtaminen. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen>. 1.4.2023.
- Työterveyslaitos. 2023c. Toimisto- ja tietotyö. <https://www.ttl.fi/oppimateriaa-lit/ergonomian-tietopankki/toimisto-ja-tietotyö>. 21.5.2023.
- Työturvallisuuskeskus. 2017. Etätyössä turvallisesti. <https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/>. 12.3.2023.
- Verona. 2021. Itsensä johtaminen nousee tärkeimmäksi työelämätaidoksi – kehitätkö aktiivisesti tätä taitoa? 30.06.2021. Blogi. <https://www.verona.fi/nakemys/blogi/itsensa-johtaminen-nousee-tarkeimmaksi-tyoelamataidoksi-kehitatko-aktiivisesti-tata-taitoa/>. 31.3.2023.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. Ellibs-ekirjat. 1.4.2023.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro. Karelia-Finna. 5.2.2023.
- Yrittäjät. 2023. Etätyö. <https://www.yrittajat.fi/tyonantajalle/tyosuhde/tyoaika-ja-paikka/etatyo/>. 5.2.2023.

Kysely tiimeille

1. Työskentelen pääasiassa (yli 50% työajasta): *

- Asiakaspalvelutehtävissä
- Back Office-tehtävissä

2. Työskentelen pääasiassa (yli 50 % työajasta): *

- Toimistolla
- Etänä

3. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että työskentelet pääasiassa toimistolla?

Kirjoita vastaus

4. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että työskentelet pääasiassa etänä?

Kirjoita vastaus

5. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä X? *

Kirjoita vastaus

6. Arvioi seuraavia väittämiä omaan kokemukseesi perustuen.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yhteiset lähipäivät ovat olleet hyvä asia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmien ratkaisu on helpompaa lähityössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin vuorovaikutus onnistuu paremmin lähityössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaipaisin enemmän kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta kollegoiden kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paluu 100% lähityöhön olisi positiivinen muutos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kuvaile tarkemmin, millaisena olet kokenut yhteiset lähipäivät?

Kirjoita vastaus

8. Mitkä ovat lähityön parhaat puolet?

Kirjoita vastaus

9. Valitse vaihtoehdoista sopivin.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Pidän etätyöstä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyön tuoma joustavuus on mahdollistanut uusia asioita elämässäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelen tehokkaammin etänä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn keskittymään työhöni paremmin etänä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyön mahdollisuus on kriittinen tekijä työhön sitoutumisen näkökulmasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mitkä ovat mielestäsi etätyön parhaat puolet?

Kirjoita vastaus

11. Mistä pidät vähiten etänä työskennellessä?

Kirjoita vastaus

12. Valitse vaihtoehdoista sopivin.

- Mielestäni on parempi, että tiimillä on yhteinen määritelty lähiviikko.
- Mielestäni on parempi, että saisin päättää vapaasti, milloin työskentelen toimistolla ja milloin etänä.
- Muu

13. Miten kehittäisit nykyisiä toimintatapoja ja etätyökiertoa?

Kirjoita vastaus

14. Arvioi seuraavia väittämiä omaan kokemukseesi perustuen.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Uskallan pyytää apua epäselvissä tilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamiseni on riittävällä tasolla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisen kehittämiseen panostetaan riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asetettuihin tavoitteisiin on mahdollista päästä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asetetut tavoitteet ovat sopivat suhteessa työn määrään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Millaisia asioita kaipaat, jotta voisit työskennellä tehokkaammin?

Kirjoita vastaus

16. Arvioi seuraavia väittämiä omaan kokemukseesi perustuen.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiimissämme vallitsee avoin kulttuuri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaamme aktiivisesti vinkkejä toisillemme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistun aktiivisesti vuorovaikutukseen muiden kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissämme tuetaan toisia ja meillä on hyvä työilmapiiri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Miten kehittäisit tiimin vuorovaikutusta?

Kirjoita vastaus