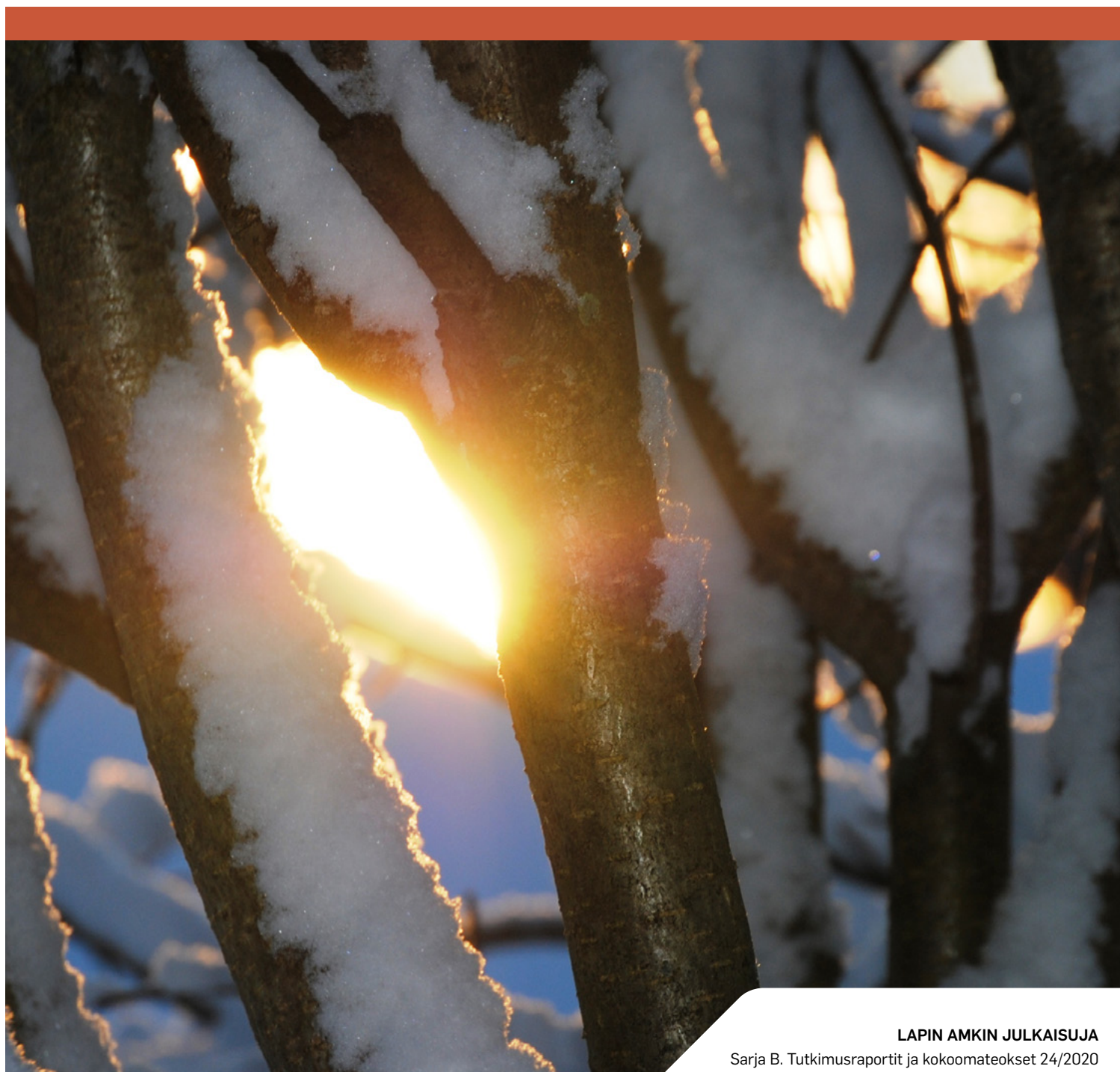


Tiedolla johtaminen osana työn tekemisen muutosta

Digiajan palvelujohtamisen YAMK-koulutuksen opinnäytetyöjulkaisu



Tiedolla johtaminen osana työn tekemisen muutosta

Maarit Tihinen (toim.)

Tiedolla johtaminen osana työn tekemisen muutosta

Digiajan palvelujohtamisen YAMK-koulutuksen opinnäytetyöjulkaisu

Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 24/2020

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-378-2 (pdf)
ISSN 2489-2637 (verkkajulkaisu)

Sarja B. Tutkimusraportit ja
kokoomateokset 24/2020

Toimittaja: Maarit Tihinen, yliopettaja, Lapin AMK
Master School, Lapin ammattikorkeakoulu

Kansikuva: Liisa Laitila

Lapin ammattikorkeakoulu
Jokiväylä 11
96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000
www.lapinamk.fi/julkaisut



Lapin korkeakoulukonserni LUC
on yliopiston ja ammattikorkeakoulun strateginen yhteenliittymä. Konserniin kuuluvat Lapin yliopisto ja Lapin ammattikorkeakoulu.
www.luc.fi



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons
Nimeä 4.0 Kansainvälinen -käyttöluvalla.

ESIPUHE

MONT eli monialainen opinnäytetyö on keskeinen osa Digiajan palvelujohtamisen koulutuksen monialaista ja työelämälähtöistä opiskelua. MONT-prosessissa opiskelijat tutkivat ja prosessoivat työelämälähtöisiä ajankohtaisia ilmiöitä ja haasteita. Opinnäytetyöprosessi etenee sekä monialaisissa teemaryhmissä että jakaantuen teemaryhmän sisällä pienryhmiin ja työpareihin. Syksyllä 2019 Digiajan palvelujohtamisen monialaisia opinnäytetöitä lähti työstämään yhteensä 36 opiskelijaa. Prosessi käynnistyi kartoittamalla opiskelijoiden alustavia ideoita ja ajatuksia heitä kiinnostavista opinnäytetyöaiheista. Opiskelijoilta kerätyt aihevalinnat analysoitiin ja teemoitettiin kolmeen ryhmään: Asiakaskokemus, Osaamisen hallinta ja Tiedolla johtaminen. Tämä julkaisu kokoaa Tiedolla johtamisen -teemaryhmän tuotokset.

Tiedolla johtamisen -teemaryhmä on pureutunut opinnäytetyöartikkeleissaan tiedolla johtamisen tematiikkaan ja teorioihin työn tekemisen muutoksen kontekstissa. Tiedolla johtaminen on tällä hetkellä kovasti esillä niin yrityksissä kuin yhteiskunnassa kokonaisuutena. Digitalisaation myötä organisaatioilla on yhä enemmän tietoa käytettävissä päätöksenteon tueksi, koska digitalisoidut palveluja tuotantoprosessit tuottavat jatkuvasti ja automaattisesti tietoa. Digitalisoituja, yleensä reaaliaikaisia, prosesseja sekä olemassa olevia tietovarantoja voidaan hyödyntää palveluiden parantamisessa ja työprosessien tehostamisessa. Näin digitalisaatio jatkuvasti vauhdittaa tiedolla johtamisen mahdollisuuksia. Johtajuus edellyttää tiedon hallintaa ja sen hyväksikäyttöä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla johtajuus edellyttää myös tiedon johtamista eli tiedon roolin ja sille varattujen resurssien tunnistamista ja kehittämistä organisaatiossa. Tällaisen muutoksen johtaminen vaatii uudenlaisia lähestymis- ja toimintatapoja työelämässä sekä osaamisen johtamisen tarpeiden tiedostamista ja integroimista muutoksen johtamiseen.

Käynnissä oleva digimurros heijastuu kaikkialle yhteiskunnassa. Digitalisaatio vaikuttaa prosesseihin, työtapoihin ja liiketoimintaympäristöihin ja siksi se vaatii uudenlaista ajattelutapaa ja rohkeutta uudistaa toimintoja. Digitalisaatio on mahdollistanut hajautetut toimintarakenteet. Yhä useamman organisaation toiminta on hajautunut eri työpisteisiin paikallisesti, kansallisesti tai jopa globaalisti. Oma tiimi ei enää istukaan saman pöydän tai käytävän äärellä vaan usein tiimi työskentelee hyvinkin eri paikoissa, jopa eri aikavyöhykkeellä. COVID-19 pandemian

myötä etätyö ja virtuaalityö on uusi normi, joka tulee pysyvästi vaikuttamaan työn tekemisen ja johtamisen käytänteisiin.

Digiajan palvelujohtamisen koulutuksessa painottuu sekä hajautettujen työympäristöjen johtamisosaaminen että monialaisen palvelutalouden kehittämisaaminen ja ne näkyvät myös MONT-prosessin tuotoksissa eri tavoin. Koulutus, jonka opinnäytetyöprosessin tulosta tämä julkaisu on, on täysin virtuaalinen, joka mahdollistaa opiskelijoiden hakeutumisen koulutukseen eri puolilta Suomea. Toteutustapa mahdollistaa myös sen, että opintoja voidaan tehdä työtehtävien niin vaa- tiessa vaikka ulkomailla. Opiskelijat voivat jopa asua ulkomailla koko koulutuk- sensa ajan. Niinpä opiskelijat kohtaavat opintojensa aikana samoja haasteita kuin hajautettujen työympäristöjen työntekijät. Koska opiskelijoiden koulutus ja työelämätaustat ovat monialaisia, he saavat laaja-alaisen ymmärryksen ja osaa- misen monialaisesta palvelutaloudesta ja hajautetuista toimintaympäristöistä sekä niiden haasteista ja kehittämistarpeista.

Tässä julkaisussa esiteltävät opinnäytetyöt on tehnyt kolmentoista (13) monialai- sen opiskelijan ryhmä: Sini Andersson, Emilia Erol, Hannele Haataja, Emilia Har- jula, Elli Helisten, Henna Hyvönen, Eeva Inkeröinen, Anna-Tuulia Jylhä, Aapo Kakkola, Liisa Laitila, Elina Martimo, Minna Tenno ja Marika Tiikkaja. Ryhmän pohjakoulutukset ovat insinööri (AMK), liikunnanohjaaja (AMK), restonomi (AMK), sairaanhoitaja (AMK), terveydenhoitaja (AMK) sekä tradenomi (AMK). He työskentelevät sekä yksityisellä että julkisella sektorilla erilaisissa asiantuntija- ja kehittämistehtävissä. Tämän julkaisun artikkeleissa käsiteltyjen kehittämistöiden toimeksiantajat olivat Kansaneläkelaitos, Kemin Teollisuuskylä Oy, Lappica Oy, PRO PoweriaPäivään Oy, Rovaniemen Yrittäjät ry ja Tulli.

Tiedolla johtamisen -teemaryhmä muodostui opiskelijoiden ilmoittamien kiinnos- tuksen kohteiden ja alustavien opinnäytetyöaihioiden perusteella. Joillakin opis- kelijoilla oli jo opintojensa alussa toimeksiantaja tiedossa joko omalta työnanta- jaltaan tai joltakin toiselta organisaatiolta; joidenkin opinnäytetyötä tekevien pien- ryhmien aihe ja toimeksiantaja varmentui MONT-prosessin aikana. Teemaryh- män sisällä työparit ja pienryhmät muotoituivat pikkuhiljaa syksyn 2019 aikana samalla, kun opinnäytetöiden aiheet tarkentuivat. Pienryhmien ja työparien muo- dostumista tukivat henkilökohtaisten kiinnostuksen kohteiden lisäksi oppimisteh-

tävät, joissa teemaan liittyviä käsitteitä tunnistettiin ja määriteltiin. Viimeiset toimeksiantajat löytyivät ja varmentuivat tammikuussa 2020. Lopputuloksena muodostui viisi pienryhmää, jotka kukin ovat tuottaneet oman artikkelinsa tähän julkaisuun.

MONT-opinnäytetyöprosessi eteni noin kerran kuukaudessa toteutuvien virtuaalisten tapaamisten kautta. Nyt päättynyt opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2019 ja päättyi lokakuussa 2020 pidettyyn päättöwebinaariin, jossa kaikkien kolmen teemaryhmän opinnäytetyöt esiteltiin saman päivän aikana. Tiedolla johtamisen teemaryhmällä oli kuluneen noin 1,5 vuoden aikana yhdeksän verkkotapaamista, joiden aikana käytiin läpi mm. yhteiseen teemaan ja yksittäisiin opinnäytetöihin liittyviä käsitteitä, menetelmällisiä lähestymistapoja, tieteellisen kirjoittamisen perusteita, yamk-opinnäytetyökriteeristöä sekä opinnäytetyöprosessin eri vaiheita. Yhteisten kokoontumisten aikana sekä kokoontumisten välissä teemaryhmä työsti omien opinnäytetyöartikkeleidensa lisäksi kaikille yhteistä tietoperustaa. Teemaryhmäkohtaisen ohjauksen lisäksi opinnäytetyötä tekevillä pienryhmillä oli mahdollista saada ohjausta myös erikseen.

MONT-prosessi siis käynnistyi yhteisen teeman käsitteisiin tutustumisella ja siten tietopohjaa rakentamalla. Prosessi eteni pienryhmien muodostuessa erillisten opinnäytetöiden suunnitelmien kautta yksittäisten artikkelien tietoperustan syventämiseen, tutkimusaineiston keräämiseen ja analysointiin. Vaikka työskentely kevään ja kesän 2020 aikana fokusoitui pienryhmien opinnäytetöiden edistämiseen, teemaryhmä kokoontui ajoittain pohtimaan myös kaikille yhteistä tietoperustaa. Lopullisen muotonsa yhteinen tietoperusta sai lokakuun opinnäytetyöwebinaarin jälkeen marraskuussa. Silloin erilliset opinnäytetyöartikkelit olivat pääosin valmiit, joten opiskelijat pystyivät paremmin keskittymään yhteisen tietoperustan tarkasteluun, kirjoittamiseen ja viimeistelyyn. Yhteiskirjoittaminen ja kommentointi tapahtui G Suiten työkaluja hyödyntämällä kokonaan virtuaalisesti ja pääosin asynkronisesti.

Yhteisessä tietoperustassa käsitellään kaikkiin yksittäisiin artikkeleihin liittyviä teorioita, tutkimus- ja kehittämismenetelmiä sekä tutkimuksen tekemisen eettisyyden ja luotettavuuden vaatimuksia. Ryhmän eri opinnäytetöitä yhdistäviä teemoja ovat tiedolla johtamisen lisäksi digitalisaation vauhdittama työn tekemisen muutos. Tarkemmiksi tutkimuskohteiksi valikoituivat toimeksiantajien tarpeista

nousseet näkökulmat: hajautettujen työympäristöjen johtaminen, työhyvinvointi, etäjohtaminen, vastuullinen virtuaalijohtaminen sekä verkostojen tietopääoman huomioiminen ja tiedon jakamisen edistäminen.

Minulle ohjaajana tämä MONT-prosessi oli ensimmäinen eli olin yhtä noviisi ja tietämätön prosessin vaiheista kuin ohjattavanani oleva teemaryhmäkin. Luotin prosessiin ja luotin ohjattaviini. Tätä kirjoittaessani voin todeta, että MONT-prosessi oli erittäin opettavainen ja avartava kokemus myös minulle. Ryhmän sitoutuminen työskentelyyn oli vahva. Ryhmän jäsenet osallistuivat yhteisiin tapaamisiin ja ryhmä kokoontui myös säännöllisesti keskenään keskustelemaan edistymisestä ja ryhmän yhteisestä teemasta. Yhteishenki kantoi jokaisen opinnäytetyön tavoitteeseen, työt valmistuivat ajallaan.

Kiitos koko ryhmälle innostuneesta ja sitoutuneesta otteesta kehittää työelämää sekä haastavista ja mielenkiintoisista keskusteluista prosessin aikana. Julkaisun artikkelit tuovat uutta tietoa, toimintamalleja ja työelämän tarpeisiin kehitettyjä ratkaisuja käyttöön otettaviksi ja edelleen jatkokehitettäväksi. Lämpimät kiitokset myös toimeksiantaja antaneille organisaatioille ja niissä kehittämistöiden ohjauksesta vastanneille henkilöille.

*”Emme voi ratkaista ongelmia ajattelemalla
samalla tavalla kuin silloin, kun loimme ne.”*

– Albert Einstein

Rovaniemellä 30.11.2020

FT Maarit Tihinen, yliopettaja, Lapin ammattikorkeakoulu, YAMK osaamisryhmä

Esipuhe	2
Tiedolla johtaminen osana työn tekemisen muutosta	7
Ohjelmistorobotiikan vaikutus työntekijään muutosjoustamisen näkökulmasta	34
Tekijät: Emilia Erol ja Aapo Kakkola	
Tulevaisuuden työelämä haastaa – vastuullisen virtuaalijohtamisen kehittäminen Tullissa	65
Tekijät: Sini Andersson, Emilia Harjula, Elli Helisten	
Verkosto-organisaatioiden tehokkaampi tiedon jakaminen digiaikana ...	113
Tekijät: Jylhä Anna-Tuulia, Laitila Liisa, Martimo Elina ja Tiikkaja Marika	
Etäjohtamisen kehittäminen hajautetussa työympäristössä	159
Tekijät: Hannele Haataja ja Henna Hyvönen	
Työhyvinvoinnin etäjohtaminen pohjoisimmassa Suomessa 2020	198
Tekijät: Eeva Inkeröinen ja Minna Tenno	

TIEDOLLA JOHTAMINEN OSANA TYÖN TEKEMISEN MUUTOSTA

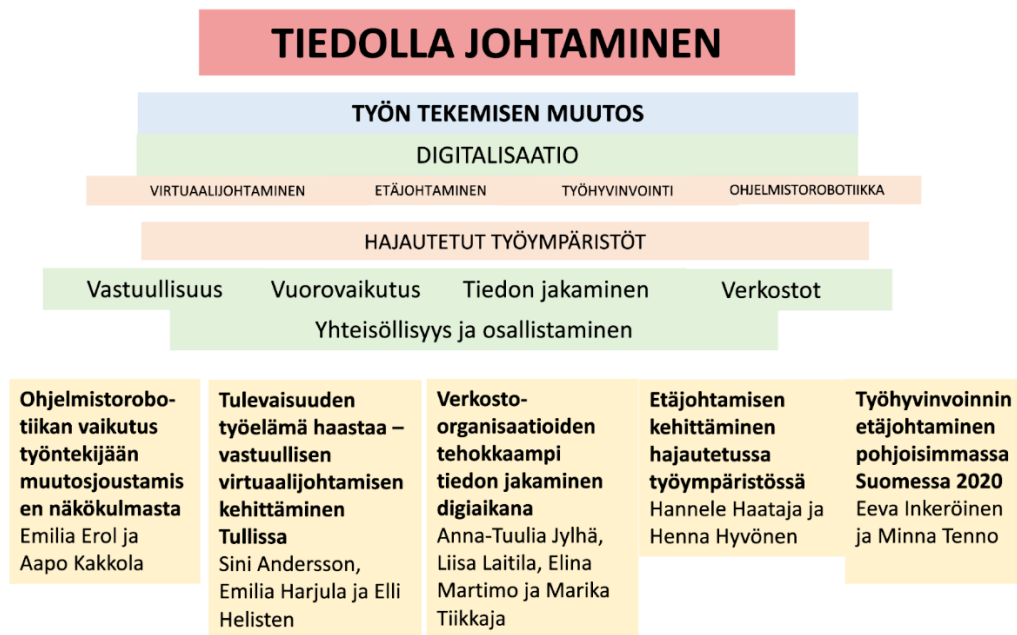
Kirjoittajat

Andersson Sini, Erol Emilia, Haataja Hannele, Harjula Emilia, Helisten Elli, Hyvönen Henna, Inkeröinen Eeva, Jylhä Anna-Tuulia, Kakkola Aapo, Laitila Liisa, Martimo Elina, Tenno Minna, Tiikkaja Marika

Johdanto

Tämä artikkelikokoelma on osa Lapin ammattikorkeakoulun monialaista digiajan palvelujohtamisen YAMK-opintokokonaisuutta. Artikkelikokoelmassa käsitellään tiedolla johtamista ja työn tekemisen muutosta eri näkökulmista hyödyntäen jokaisen kirjoittajan asiantuntijuutta. Yhteisen tietoperustan tavoitteena on toimia esipuheena viidelle artikkelille, joissa käsitellään etäjohtamista sekä työhyvinvoinnin että hajautettujen työympäristöjen näkökulmasta, vastuullisen virtuaalijohtamisen kehittämistä, tiedon jakamisen merkitystä verkoston tietopääoman näkökulmasta sekä työntekijöiden muutosjoustavuutta ohjelmistorobotiikkaa kohtaan. Tämän monialaisen artikkelikokoelman kirjoittajat ovat pohjakoulutukseltaan insinööri (AMK), liikunnanohjaaja (AMK), restonomi (AMK), terveydenhoitaja (AMK) sekä tradenomi (AMK). Artikkelissa käsiteltävien kehittämistöiden toimeksiantajat olivat Kansaneläkelaitos, Kemin Teollisuuskylä Oy, Lappica Oy, PRO PoweriaPäivään Oy, Rovaniemen Yrittäjät ry ja Tulli.

Yhteisessä tietoperustassa on tarkasteltu tiedolla johtamista ja työn tekemisen muutosta peilaten niitä digitaalisuuteen sekä sen tuomiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Hajautettujen työympäristöjen johtaminen, työhyvinvointi, etäjohtaminen, vastuullinen virtuaalijohtaminen sekä verkostojen tietopääoman huomioiminen ovat teemat, joihin on haettu syvennettyä näkökulmaa toimeksiantajien työelämän tarpeilla (Kuvio 1). Työn tekemisen muutos tuo mahdollisuuksia ja haasteita johtamiseen muun muassa vastuullisten toimintamallien ja työntekijöiden muutosjoustavuuden näkökulmasta. Digitalisaation myötä organisaatioilla on yhä enemmän tietoa käytettävissä päätöksenteon tueksi ja tehokkaalla vuorovaikutuksella organisaation tietopääomaa voidaan edelleen kasvattaa. Kevään 2020 poikkeusolojen myötä hajautettujen työympäristöjen ja tiedolla johtamisen merkitys on lisääntynyt merkittävästi, joten tutkimustulokset ratkaisuihin ovat hyvin ajankohtaisia ja tarpeellisia. Yhteisessä tietoperustassa käsitellään kaikkiin yksittäisiin artikkeleihin liittyvää teoriaa, tutkimus- ja kehittämismenetelmiä sekä tutkimuksen tekemisen eettisyyttä ja luotettavuutta.



Kuvio 1. Tiedolla johtaminen - monialaisen artikkelin tietoperustan viitekehys

Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen on tiedon keräämistä, analysointia ja raportointia. Kerättyä tietoa pyritään hyödyntämään toimintojen kehittämisessä ja analysoimaan päätöksentekoprosessissa (Laihonen ym. 2013; Kosonen 2019). Tiedolla johtamisen voidaan kuvata olevan sitä, että totuudenmukaista tietoa tuodaan oikeaan aikaan tietoa tarvitseville ihmisille, jotta voidaan tehdä oikeita ja laadukkaita päätöksiä. Monessa organisaatiossa päätöksenteon tueksi on nostettu laadukas tieto ja sen hankinta. Tällöin puhutaan todennettuun tietoon perustuvasta päätöksenteosta (evidence-based management). Tiedolla johtaminen voi myös tarkoittaa suurempaa kokonaisuutta, jolloin siihen sisältyy organisaation kyvykkyyksien ja työntekijöiden osaamisen hallinta. (Viitala & Jylhä 2019.) Tiedolla johtaminen liittyy kiinteästi organisaatioiden oppimiseen ja uusiutumiseen, uuden tiedon luontiin sekä tietovarantojen ja -virtojen hallintaan. Lisäksi tiedolla johtaminen liittyy toimintatapoihin, joilla organisaation tietoa jalostetaan ja hyödynnetään organisaation toiminnan johtamisessa. (Laihonen ym. 2013, 33.)

Tiedolla johtamisen kehittäminen voidaan Kososen (2019, 62) mukaan jakaa kolmelle eri tasolle. Perustasolla organisaatiolla ei ole näkemystä siitä, mitä tiedolla johtaminen on ja organisaatiolta puuttuu sosiaalisen median sisältö, analytiikka sekä tiedon vaikuttavuuden arviointi. Toinen on analytiikkataso, jolloin tiedolla

johtaminen on ilmiönä tuttu, mutta työvälineiden kanssa tarvitaan lisäoppia. Kolmannella eli data scientist-tasolla käytössä ovat digitaalisen datan hyödyntämisen laskennalliset menetelmät sekä tutkimuskäyttö, jolloin pyritään ymmärtämään laajempia kokonaisuuksia. Dataa kerätään monista lähteistä esimerkiksi antureiden, mobiililaitteiden, satelliittien tai robottien avulla. Jotta kerätty tieto olisi merkityksellistä, tulee data kuitenkin osata tunnistaa, kerätä ja yhdistää oikein sekä tuoda sen merkitys osaksi päätöksentekoa. (Kosonen 2019, 62.)

Tiedon tuottamisen ja säilömisen lisäksi tarvitaan kykyä, motivaatiota sekä mahdollisuutta käyttää kerättyä tietoa. Organisaatioiden tulee määritellä mitä tietoa kerätään ja mistä tiedonlähteestä. (Kosonen 2019, 58.) Määrittelyssä toimii apuna data-analytiikka, joka tarkoittaa datan eli raakatiedon erittelyä ja jäsentämistä eri käyttötarkoituksiin (Viitala & Jylhä 2019). Tietoa voidaan eritellä ja jäsentää myös tiedonlouhinnan (data mining) avulla, jolloin kyetään kaivamaan oleellinen tieto esiin suuresta data määrästä (Sanastokeskus 2020). Seuraavaksi on pohdittava sitä, kuka organisaatiossa tietoa hyödyntää, miten tiedosta raportoidaan ja millä välineillä jäsenelty tieto edelleen työstetään ja lähetetään eteenpäin sekä kuka organisaatiossa vastaa tiedonhallinnan eri osa-alueista. (Kosonen 2019, 58.)

Tiedolla johtamista on välttämätöntä ymmärtää ja tulkita. Tiedolla johtaminen korostuu erityisesti hajautetuissa työympäristöissä, koska se pitää sisällään käytäntöjä, joilla luodaan arvoa aineettomista resursseista. (Kosonen 2019, 58.) Jalonen (2015, 62–64) toteaa, että tärkeintä tiedolla johtamisessa on erottaa päätöksiä tehtäessä olennainen informaatio epäolennaisesta. Digitaalisen teknologian nopea kehitys sekä yhä stimuloivampi ja abstraktimpi ympäristö asettavat haasteita sekä työskentelykäytännöille että työntekijöiden työhyvinvoinnille ja tuottavuudelle (Landy & Conte 2016). Visionäärinen päätöksenteko perustuu tulevaisuustietoon, jolloin päätöksenteon tueksi tarvitaan ennakoitinakökulmaa, joka on mahdollista saavuttaa tieteen ja teknologian uusia mahdollisuuksia hyödyntämällä. (Kaivo-oja 2015, 192). Husmanin ja Johanssonin (2015) mukaan ongelmaksi saattaa kuitenkin nousta tiedon pirstaleisuus sekä sen sattumanvarainen käyttö (Husman & Johansson 2015, 85–87). Tärkeätä on huomioida myös hiljainen tieto, joka siirtyy tekijöiltä toisille mallioppimisen kautta ajan kuluessa (Viitala & Jylhä 2019).

Työn tekemisen muutos ja digitalisaatio

Maailmaa muuttuu yksittäisten toimijoiden vallasta kohti maailmaa, jossa suhteet ja toisten kanssa vuorovaikuttaminen korostuvat (Dufva 2020, 30). Ylen (Pantsu 2020) Taloustutkimuksella teettämän kyselyn mukaan kevään 2020 koronakriisi siirsi yli miljoona aiemmin työpaikallaan työskennellyttä suomalaista työskentelemään etänä kotonaan. Puolet heistä haluaisi jatkaa etätyöskentelyä myös kriisin jälkeen. (Pantsu 2020.)

Digitalisaation ja maailman nopean muutoksen myötä työtä tehdään yhä useammin hajautetusti virtuaalisissa työympäristöissä digitaalisia välineitä hyödyntäen etäällä toisistaan (Humala 2019, 9). Etätyöstä voidaan käyttää useita eri termejä, kuten hajautettu työ tai virtuaalityö (Ojala 2014, 51–52; Allen, Golden & Shockley 2015, 42), lisäksi sekä Asikainen (2016, 6) että Leonardi, Treem ja Jackson (2010, 85) korostavat teknologiavälitteisyyttä etätyön mahdollistajana. Hajautetun työympäristön käsitettä käytetään yleensä eri paikkakunnilla sijaitsevista toimipisteistä ja tiimeistä, jotka toimivat osittain tieto- ja viestintäteknikan välityksellä, jolloin osa tiimistä työskentelee samassa ja osa eri toimipisteissä (Vilkman 2016).

Teknologian hyödyntäminen edellyttää entistä enemmän ajatusmallien ja toimintatapojen muuttamista. Yksi tärkeimmistä havainnoista on teknologian ymmärtämisen korostuminen. Useamman asian tapahtuessa verkossa digitaalisilla alustoilla, uudenlaisten teknologiataitojen haltuunoton tärkeys korostuu, niin yksilön kuin organisaatioiden tasolla. (Sitra 2020.) Digitalisaation lisäksi työn tekemisen muutos tarkoittaa myös esimerkiksi sitä, että eri sukupolvet ovat tottuneet erilaiseen johtamiseen. Väestön ikääntyessä työelämän rakenteet muuttuvat ja johtamiskulttuurin sekä työelämän on väistämättä muututtava mukana (Mäkimurto-Koivumaa 2017; Cameron & Green 2017, 99–100).

Sitran vuoden 2020 alussa julkaisemien megatrendikorttien mukaan teknologia kehittyi nopeasti muuttaen tuotantotapoja ja toimintamalleja (Sitra 2020). Työtehtävät, työn tekeminen sekä ammatit tulevat muuttumaan jatkossa nopeasti ja syntyy uusia toimialoja. (Alasoini 2018; Mäkinieniemi, Ahola, Syvänen, Heikkilä-Tammi & Viteli 2017, 10–12). Vaikka teknologian ja automatisaation myötä moni ammatti katoaa, syntyy näiden jättämään aukkoon myös uusia työtehtäviä. Useiden tutkimusten (ks. esim. Lacity & Willcocks 2016) mukaan ihmisen tekemä työ

ei tule katoamaan tietotyössä, vaan se muuttaa muotoaan ja muokkautuu nykypäivän tarpeisiin. (Manka & Manka 2016, 22–23.)

Digitalisaatio mahdollistaa sen, että asiantuntijaryhmissä kyetään ratkomaan monimutkaisiakin ongelmia, samalla kun verkostot ja osaaminen saadaan laajempaan käyttöön tiimiälyn avulla (Hilla, Tukiainen & Hakola 2019, 14, 65; Sommers, 2020). Tiimiälyllä tarkoitetaan sitä, että yksilön osaamisen lisäksi tiimissä tai verkostoissa korostuu yhteinen, kollektiivinen äly, joka saavutetaan tiedon jakamisen myötä (Hilla ym., Tukiainen & Hakola 2019, 65; Caputo, Dana & Racek 2018). Tiimiäly hyödyntää parviälyn periaatetta ja sen tavoitteena on organisaation yhteisen hyvän optimointi tiimin yhteisen älykkyyden avulla (Hilla ym. 2019, 65).

Uudenlainen tietotyön malli on tullut jäädäkseen ja sen taustalla on nopea teknologinen kehitys (Alasoini 2018; Alghamdi 2018, 1–2; Humala 2019, 5). Tietotyö on muuttumassa oppimistyöksi. Työntekijän jo opitut tiedot ja taidot eivät tulevaisuudessa ole yhtä tärkeitä kuin heidän kykynsä oppia jatkuvasti lisää. Samaan aikaan laajemmassa perspektiivissä osaamisorganisaatiot muuttuvat oppimisorganisaatioiksi. (Sjöblom 2020, 24.) Yksilöiden ja tiimien olisi hyvä löytää tasapaino uuden osaamisen etsimisen ja nykyisen osaamisen hyödyntämisen välillä (Alghamdi 2018, 1–2.) Nykyinen tietointensiivinen (De Paoli 2015) työelämä ja johtaminen on muuttuvaa, monimuotoista ja vaatii jatkuvaa kehittämistä (Syväjärvi & Vakkala 2019) sekä uudenlaisia johtamiskäytäntöjä. (De Paoli 2015, 109–127; Syväjärvi & Vakkala 2019, 2020.)

Digitalisaation myötä organisaatioiden on huomioitava entistä tarkemmin tiedolla johtamiseen liittyvät lait, asetukset ja määräykset sekä tiedon elinkaaren hallinta ja tietoturva. Yleinen tietosuojasetus eli GDPR (General Data Protection Regulation) on henkilötietojen käsittelyä säätelevä laki, jota alettiin soveltaa kaikissa EU-maissa keväällä 2018 (EU:n yleinen tietosuojasetus 2016). GDPR suojaa henkilötietoja sekä määrittelee sen, miten tietoja saa käsitellä ja säilyttää (EU:n yleinen tietosuojasetus 2016; IT Governance Privacy Team 2020, 12). Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta (906/2019) astui voimaan vuoden 2020 alusta. Tiedonhallintalailla yhdenmukaistetaan viranomaisten tiedonhallintaa, tietoturvalisuutta sekä digitalisointia (Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019). Tiedon elinkaaren hallinta tarkoittaa sitä, että tiedolle määritellään säilytysaika,

minkä jälkeen tieto joko tuhotaan tai siirretään arkistoon tutkijoiden käyttöön. Kyberturvallisuuskeskuksen mukaan tietoturvalla tarkoitetaan hallinnollisia ja teknisiä toimia, joilla varmistetaan tiedon luottamuksellisuus, eheys sekä käytettävyys (Kyberturvallisuuskeskus 2020).

Virtuaalijohtaminen

Monipaikkaisen ja paikkariippumattoman työn lisääntyminen tai siihen kokonaan siirtyminen vaatii virtuaalijohtajalta uusia taitoja. Johtajan tulisi kyetä kertomaan tärkeä tieto ymmärrettävällä tavalla digitaalisia sovelluksia hyödyntäen. Johtajan olisi osattava mukauttaa omaa viestintäänsä pitäen mielessä, että vuorovaikutustaidot ovat johtajuuden ydinosaa. (Vilokkinen-Määttä 2017, 29.) Sommersin (2020) artikkelissa tietojohdamisen professori Kirsimarja Blomqvist toteaa, että kevään 2020 koronapandemian myötä uudenlaisesta tietotyön mallista on tullut etätöiden seuraava taso. Virtuaalijohtajuudessa näyttää vuorovaikutuksen lisäksi korostuvan erityisesti luottamus, empatia, arvot ja vastuullisuus. (Sommers 2020.)

Virtuaalityöllä tarkoitetaan työtä, joka tehdään verkon välityksellä, fyysisesti eri paikoista, mahdollisesti eri aikaan ja eri aikavyöhykkeiltä, käyttäen hyödyksi digitaalista teknologiaa. Virtuaalityö mahdollistetaan usein sosiaalisen median avulla, mutta lisäksi työn suorittamiseksi on kehitetty erilaisia pilvitekniikoita sekä digitaalisesti toimivia tietokonealustoja (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen & Hakonen 2015, 1327). Virtuaalityön erottaa etätöistä se, että työtovereita ei tavata kasvotusten juuri lainkaan ja työtä tehdään maantieteellisesti eri paikassa kollegoiden tai esimiesten kanssa. Lisäksi yhteydenpito tapahtuu lähes yksinomaan viestintäteknologioita käyttäen. (Humala 2007, 7–10; Humala 2019, 9.)

Ohjelmistorobotiikka

Ohjelmistorobotiikka (RPA, Robotic Process Automation) on kärkijoukoissa liiketoiminnan automaatiopelissä (Asatiani & Penttinen 2016, 1). Ohjelmistorobotiikalla pyritään ratkaisemaan erilaisia organisatorisia ongelmia, kuten rutiinomaisia ja aikaa vieviä työtehtäviä. Sen avulla voidaan tehostaa prosesseja ja vähentää virheiden määrää. Ohjelmistorobotiikassa, ohjelmistorobotti opetetaan käyttämään organisaation tietojärjestelmiä, kuten ihminenkin niitä käyttäisi. (Ailisto

ym. 2018, 1, 8; Pulliainen 2020.) Ohjelmistorobotti toistaa tarkkoja, ennalta määriteltäviä sääntöihin perustuvia askeleita ja reagoi tietokoneen näytön tapahtumiin. (Asatiani & Penttinen 2016, 68).

Kilpailuedun avulla organisaatiot erottautuvat kilpailijoista, saavat mahdollisuuden luoda uusia innovatiivisia palveluita sekä toimia asiakaslähtöisesti ja kustannustehokkaasti (Kontu 2019, 85; Zarim & Zaki 2015, 41.) Yritykset pyrkivät parantamaan kilpailuetuaan toisiinsa nähden optimoimalla ja tehostamalla omia liiketoimintaprosessejaan (Lacity & Willcocks 2016, 2; Meidan, García-García, Escalona & Ramos 2017, 83). Ohjelmistorobotiikan käytöllä voidaan saavuttaa paljon hyötyä liiketoiminnalle. Sillä voidaan saavuttaa yrityksen toiminnan tehostamista muuttamalla nykyisiä prosesseja. Työntekijän kannalta onnistunut muutosprosessi voi luoda aivan uudenlaisia tiimejä, joissa työntekijät ja ohjelmistorobotit työskentelevät saumattomasti yhteisen tavoitteen eteen. (Lacity & Willcocks 2016, 41, 43.)

Ohjelmistorobotiikkaa sovelletaan jo monella eri alalla. Odotettavissa onkin, että sen käyttö lisääntyy ja yleistyy lähivuosien aikana merkittävästi. (Ailisto ym. 2018, 8.) On tärkeää ymmärtää ohjelmistorobottien työtä ja työn vaikutusta. Parempi ymmärrys saavutetaan johtamisella, mittaamisella ja seurannalla. Ohjelmistorobotiikalle asetetut päämäärät antavat suunnan, mutta johdon on seurattava ja mitattava siitä saatavia tuloksia. Ohjelmistorobotiikasta saatavaa hyötyä voidaan mitata muun muassa KPI (Key Performance Indicator)- avulla. Nämä voivat olla esimerkiksi säästetyt kustannukset, käsitellyt tehtävät, havaitut virheet tai ratkaisut. Yksi hyvä mittaristo on myös työntekijöiden tyytyväisyys. (Pulliainen 2020.)

Työhyvinvoinnin etäjohtaminen

Työhyvinvointi ei synny sattumalta, siihen vaikuttavia tekijöitä on useita, kuten johdon päätökset, ihmisten johtaminen ja ajantasaisen sekä laadukkaan tiedon hyödyntäminen. Esimiesten rooli on johtamisen kannalta oleellista, mutta käytännössä ilmapiiri on aidosti koko työyhteisön ansiota ja vastuu siitä on kaikilla. Digitalisaation yhä lisääntyessä ja muuttaessa työn tekemistä, tulisi kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin etäjohtamiseen. Rauramo (2012, 12) ja Työterveyslaitos (2017) määrittelevät työhyvinvoinnin koostuvan organisaatiossa hyvin johdusta, turvallisesta, terveellisestä ja tuottavasta työstä. Työhyvinvointi esitetään

usein selkeästi johdettavana asiana, jota voidaan tarkastella kahdesta taloudellisesta näkökulmasta: työn tuottavuuden kehittymisestä sekä työhyvinvointiin suunnattujen resurssien riittävydestä. Helliwellin, Layardin ja Sachsin (2019, 38–39) mukaan työhyvinvointiin ja tuottavuuteen liittyvien toimien ja käytäntöjen merkitystä tietotyössä ei pidä aliarvioida. Nykyaikaisten ympäristöjen ja digitaalisten työkalujen mahdollistamat riskit tulisi huomioida, sillä ne vaikuttavat ihmisiin, heidän terveyteensä sekä kokonaisvaltaiseen tuottavuuteen organisaatioissa. (Hellwell, Layard & Sachs 2019, 38-39.) Hyvä johtaminen, motivointi, työn hallinta, organisaation ilmapiiri ja sovitut toimintatavat vaikuttavat työn tuottavuuden kehittymiseen.

Hyvinvointiin liittyvät tiiviisti terveys ja elämäntavat sekä työn ja vapaa-ajan selkeä erottaminen (Aura & Ahonen 2016, 18–19). Waizenegger (2015, 1527–1541) toteaa mobiilityön sekä virtuaalisten tiimien lisääntymisen hämärtäneen työn ja vapaa-ajan rajoja. Rajojen hämärtyessä kysymyksiä herää myös tavoitettavuuden, päätöksenteon, yhteydenpidon ja kuormittavuuden haasteita digitalisoituvassa maailmassa. Ilmarisen (2015) mukaan työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteena on sekä tuloksellisuus että työssä jaksaminen. Työhyvinvoinnin johtamisen perustan luovat yhteisöllisyys, osallistaminen ja sitoutuneisuus. Työhyvinvoinnin ydin voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: esimiestyöhön, työyhteisöön, osaamiseen ja kokonaishyvinvointiin. (Ilmarinen 2015, 5.)

Kauhasen (2016, 122) ja Ilmarisen (2015, 5) mukaan työhyvinvoinnin etäjohtaminen on johtamisen segmenteistä tärkeimpiä ja se tulisi suunnitella organisaation strategian ja johtamisen pohjalta. Modernissa maailmassa, jossa korostetaan asiantuntijuutta, työhyvinvoinnin tulisi olla organisaation strategian keskiössä (Kauhanen 2016, 122). Mikäli työhyvinvoinnin johtamiselle ei saada riittävää johdon tukea, työhyvinvointia ei voida parantaa (Karttunen, Sipponen, Tukiainen, Tarkinen, Hakunen, Laaksonen & Lammintakanen 2017, 34–35). Työelämän nopeat muutokset vaativat organisaatioilta työhyvinvoinnin johtamiseen suurempia resursseja (Karttunen ym. 2017, 11). Työhyvinvoinnin johtamiseen panostamisen kokonaishyötyjä ei organisaatioissa ole vielä ymmärretty (Aura & Ahonen 2016, 19), sillä heikon työhyvinvoinnin johtamisen vuoksi kansantalous menettää jatkuvasti merkittäviä summia (Rissanen & Kaseva 2014, 11).

Hajautetut työympäristöt

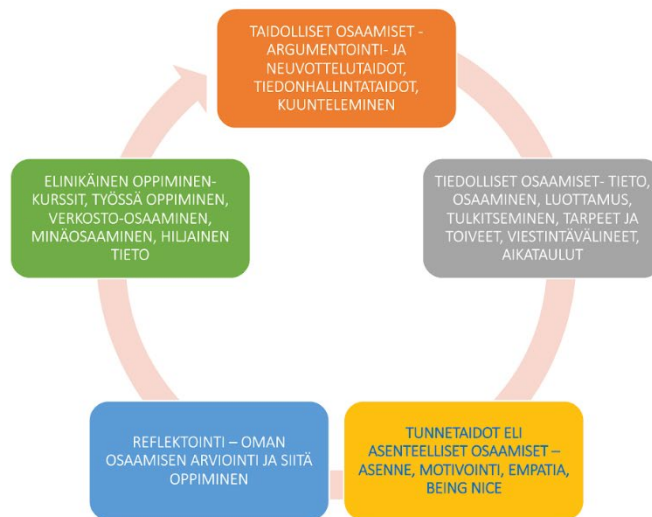
Vuorovaikutus, tiedon jakaminen ja verkostot

Digitaalisuus on osa tämän päivän työelämää ja se on tullut jäädäkseen, mikä asettaa myös vaatimuksia vuorovaikutuksen toimivuudelle (Humala 2019, 5). Virtuaalinen vuorovaikutus lisääntyy, kun organisaatiot muuttuvat entistä virtuaalimmiksi ja virtuaalitiimeissä työskentelystä tulee entistä yleisempää. (Mandl & Curtarelli 2017, 51–79; Sydänmaalakka 2014, 176–178.) Virtuaaliset verkostot voivat muodostua oman organisaation työntekijöistä, asiakkaista tai muiden sidosryhmien jäsenistä. Jotta yritysten ja organisaatioiden kilpailu- ja toimintakyky säilyvät, on yritysten panostettava vuorovaikutuksen kehittämiseen digityössä (Humala 2019, 9). Yhteisten näkökulmien, tavoitteiden ja tapojen löytäminen edistää yhdistymistä ja pitää yllä osapuolten sitoutuneisuutta konfliktien ja takaiskujen jälkeenkin. Onnistunut yhteistyö vaatii avointa keskustelua ja toisten kunnioitusta. (Liao 2017, 4–6; Kinnunen 2019, 29–35.)

Virtuaalisen vuorovaikutuksen sanotaan olevan haastavampaa perinteiseen vuorovaikutukseen verrattuna (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen & Hakonen 2015, 1313–1320). Tähän on monia syitä, kuten se, että virtuaalitiimien ja verkostojen jäsenet ovat usein maantieteellisesti hajautuneet ja kulttuurillisiakin eroja saattaa olla. Teknologiavälitteisyys tuo omat haasteensa kommunikaatiolle ja vuorovaikutukselle. Virtuaalitiimeissä pitäisikin kiinnittää erityistä huomiota juuri vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Vuorovaikutusta tulee aktiivisesti ylläpitää kannustamalla työntekijöitä vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. (Gibbs, Eisenberg, Rozaidi & Gryaznova 2015, 100–102; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004.) Jauhiainen (2020, 42) mukaan virtuaalijohtamisen haastavin osa-alue on viestintä ja se asettaa esimiesten viestintätaidot koetukselle. Viestisovelluksilla käydyt keskustelut saattavat olla asiakaskeksisiä, jolloin yhteenkuuluvuuden sekä inhimillisyyden elementit saattavat jäädä pois etäisyyden vuoksi. (Jauhiainen 2020, 42.) Verbalisoimalla enemmän positiivisia tuntemuksia saadaan lisättyä yhteisöllisyyden kokemuksia sekä vuorovaikutusta. (Vilkman 2016, 42–43).

Virtuaalisen vuorovaikutuksen kehittämisessä tärkeitä osa-alueita ovat taidolliset osaamiset, kuten neuvottelutaidot, kuunteleminen ja argumentointi sekä tiedolliset osaamiset, kuten aikataulut ja viestintävälineet (Kuvio 2). Kolmantena esille

nousevat tunnetaidot kuten motivointi, empatia ja asenne. Neljäntenä kategoriana ovat reflektointitaidot eli esimerkiksi oman osaamisen arviointi ja viimeisenä ryhmänä elinikäinen oppiminen, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi verkosto-osaamista tai hiljaista tietoa. (Vilokkinen-Määttä 2017; Vainio 2018; Eerola & Mietola 2019.)



Kuvio 2. Virtuaalisten vuorovaikutustaitojen osa-alueet. (Mukaiillen Eerola & Mietola 2019; Vainio 2018; Vilokkinen-Määttä 2017)

Eräs hajautetun työympäristön muoto voi olla yli organisaatio- ja toimialarajojen muodostuva eri toimijoiden muodostama verkosto (Palomäki 2010, 29; Aira 2012, 141). Verkostoissa toimijat voivat hyötyä toisten osaamisesta, sillä verkostoitumalla verkoston yhteinen tietopääomaa kasvaa (Caputo, Dana & Racek 2018). Vanhatalon (2014, 150) mukaan verkostojohtaminen käsittää viisi tehtävää, jotka jaetaan verkoston koossa pitäviin, toimeenpaneviin ja rutiineihin liittyviin kokouksiin ja verkoston viestintään liittyviin tehtäviin sekä strategiseen johtamiseen (Vanhatalo 2014, 150). Verkostotyön johtamisessa on tärkeää huomioida toiminnan koordinointi, tiedonkulku, dialogisuus, fasilitointi, vastuunjako, roolien selkeys ja vallanjako. Edellä mainituilla on suora yhteys verkoston käytännön toimintaan. (Järvensivu 2019.) Dialogisuus, tiedon jakaminen ja tiedon analysointi mahdollistavat ennakkoinnin ja toiminnan kehittämisen osapuolten näkemykset huomioiden (Hakanen, Palomäki & Valkokari 2016, 451).

Verkoston toimijoiden mahdollisesti ristiriitaisten odotusten ja tarpeiden vuoksi verkoston johtamisessa korostuu viestinnän ja tiedon jakamisen merkitys. (Vanhatalo 2014, 150). Verkostotyöskentelyn keskiössä ovat toimijoiden välinen luottamus ja toistensa tunteminen sekä sitoutuminen toimintaan. Ellei jäsenten välillä ole luottamusta, voi tiedon jakaminen jäädä pintapuoliseksi. (Järvensivu 2019.) Sitoutuminen ja vuorovaikutus sidosryhmien välillä mahdollistavat yhteisen arvon luomisen, kestävät, lojaalit ja pysyvät suhteet sekä erilaisten verkostojen kehittämisen (Kujala 2014, 14). Jotta toimijoiden tarpeet voidaan huomioida, tulee tarpeiden olla tiedossa ja verkoston toimintaa tulisi kehittää yhteistyössä toimijoiden kesken (Hakanen, Palomäki & Valkokari 2016, 451). Toimijoiden välistä tasavertaisuutta pidetään tärkeänä ominaisuutena verkoston toiminnalle. Yksi keino tasavertaisuuden kasvattamiseksi saadaan teknologiavälitteisten vuorovaikutusratkaisujen myötä. Ratkaisut tukevat erityisesti tiedon jakamisen tasavertaisuutta verkostoissa. (Vanhatalo 2014, 133, 147.)

Vastuullisuus

Niukkenevien luonnonresurssien aikana ja tulevaisuudessa tulevat menestymään yritykset, jotka hyödyntävät resursseja viisaasti, tuottaen tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat perustavaa laatua oleviin tarpeisiin ja lisäävät ihmisten arvojen mukaista hyvää oloa. Vastuullinen johtaminen tulee osaksi yritysten liiketoiminnan strategiaa. Johdon on sitouduttava vastuulliseen johtamiseen ja jalautettava se koko organisaatioon. Pelkkien lakien ja sääntöjen noudattaminen ei enää riitä, organisaatioiden tulisi kasvattaa kädenjälkeä eli myönteisiä vaikutuksia yhteiskuntaan ja ympäristöön sekä vähentää jalanjälkeä eli pienentää negatiivisia vaikutuksia. Vastuullinen johtajuus edellyttää tulevaisuuteen katsoamista, rohkeutta, avoimuutta ja nöyryyttä. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 195–197.)

Vastuullinen johtaminen tarkoittaa sitä, että tehdään riittäviä hillintätoimia. Oteetaan ratkaisuja käyttöön ja toimitaan sen mukaisesti. (Pantsar & Keronen 2019, 251–255.) Tulevaisuudessa yritysten tulisi pyrkiä huomioimaan sekä asiakkaiden että työntekijöiden arvomaailma. Jokaisen yrityksen ja johtajan arvot heijastelevat vastuullisuuden valintoja, joka voi antaa johtajuudelle kasvot ja läpinäkyvyyden heidän toimintaansa. Tulevaisuuden johtajuudessa korostuu yksilöiden arvot ja olisikin yrityksen edun mukaista, että ne olisivat selkeästi nähtävillä. (Saksi & Nyman, 2020.) Silloin, kun johtaja uskoo ihmiseen ja tukee itseohjautuvuutta, voi-

daan puhua vastuullisesta johtamisesta. (Viitala 2019, 181.) Vastuullisessa johtamisessa johtajan empatiakyky on avainasemassa, sillä se auttaa ymmärtämään asiakkaiden todelliset tarpeet sekä työntekijöitä ja sidosryhmiä aidosti kokemaan, että he ovat merkityksellisiä. Empatiakyvyn avulla vastuullinen johtaja myös kykenee ymmärtämään ja kohtaamaan muutosvastarintaa, jota kestävän kehityksen mukaiset muutokset aiheuttavat. (Humala, 2019, 14–15.)

Yhteisöllisyys ja osallistaminen

Leponiemi (2019) toteaa, että teoreettisesta ja ideologisesta näkökulmasta riippuen yhteisöllisyys voidaan määritellä eri tavoin. Yleensä yhteisöllisyys määritellään ihmisten kokemuksen kautta kuulumisena johonkin joukkoon, jota pidetään arvokkaana. Yhteisöllisyys voi näkyä kollektiivisena kapasiteettina, joka muodostuu inhimillisestä pääomasta, yhteisestä pääomasta, joita ovat yhteisön verkostot ja organisaation resurssit, sekä sitoutuneista ihmisistä. (Leponiemi 2019, 38, 137.) Yhteisöllisyyden tunteen voidaan sanoa kuuluvan ihmisen tarpeisiin (Ylikoski & Ylikoski 2009, 61). Yhteisöllisyys tarkoittaa työpaikan henkilöiden muodostamaa kokonaisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteisöllisyyden tunne syntyy sitä mukaa, kun työntekijät oppivat tuntemaan toisiaan sekä toistensa vahvuuksia ja heikkouksia. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12; Vilkmann 2016.)

Organisaation yhteisöllisyys syntyy tiivistetysti me-hengestä ja luottamuksellisesta ilmapiiristä (Saari & Koivunen 2017, 56–62; Stebbings, Taylor, Spray & Ntoumanis 2012). Jotta uudenlaisen työnteon mallin mukainen etäyhteistyö onnistuu, on kyettävä rakentamaan luottamusta tuntemattomien kanssa. (Sommers 2020.) Lampinen (2019) toteaa, että yhteisöllisyyden tunne on suorassa yhteydessä sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja sitä kautta työn laatuun. Ulkopuolisuuden tunne ja yhteisöllisyyden puute heikentävät työntekijän sitoutumista organisaatioon ja omaan tiimiin sekä vähentävät vuorovaikutusta. Erietyisesti ulkopuolisuuden tunne korostuu sellaisissa työyhteisöissä, joissa osa työntekijöistä työskentelee samassa paikassa ja osa eri paikkakunnilla. (Lampinen 2019, 54–56.) Virtuaalisissa tiimeissä on vaativampaa rakentaa me-henkeä ja hyvää vuorovaikutusta. Se on kuitenkin mahdollista, jos sekä työntekijöillä että esimiehillä on motivaatio hyvän ilmapiirin rakentamiseen ja kaikki toimivat työyhteisössä sitoutuneesti ja aktiivisesti. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12; Vilkmann 2016.)

Yksi yhteistyön edellytys on osapuolten osallistaminen, joka onnistuu johdetun vuorovaikutuksen keinoin (Luoma-aho & Pekkala 2019, 15). Organisaation innovatiivinen ilmapiiri luodaan osallistavalla johtamisella (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13). Jotta osallistava kulttuuri saataisiin syntymään, täytyy organisaatioiden olla aidosti valmiita vuorovaikutukseen, mikä edellyttää kiinnostusta kuunnella kaikkien osapuolten mielipiteitä ja valmiutta reagoida eri ryhmien tarpeisiin. Osallistamisella saavutettavat hyödyt ovat osapuolten sitoutuminen, tietopääoman lisääminen ja sosiaalinen pääoma, joka kasvaa ihmissuhdeverkostoissa vallitsevasta luottamuksesta. (Luoma-aho & Pekkala 2019, 20–21.) Yhteisöllisyyden jalostuneempaa muotoa voidaan kuvata myös ekosysteemiksi, jossa verkostoyhteistyö kantaa selkeää hedelmää osapuolilleen monikanavaisesti ja useita eri reittejä käyttäen (Valkokari ym. 2014, 66).

Artikkeleiden menetelmällinen toteutus

Tähän artikkelikokoelmaan kuuluvissa artikkeleissa on käytetty tutkimusmenetelminä kvantitatiivista tutkimusta, monimenetelmäisyyttä sekä tapaustutkimusta. Tutkimusaineistot on kerätty kyselytutkimusten avulla ja aineistojen analysointia on toteutettu määrällisillä aineiston analyysitavoilla. Kussakin artikkelissa on tarkennettu kyseinen lähestymistapa sekä aineistonkeruu- ja analysointimenetelmä.

Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa pyritään saamaan vastauksia kysymyksiin: kuinka usein, kuinka paljon tai kuinka moni. Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan kuvata, kartoittaa, vertailla tai selittää tutkittavaa ilmiötä. (Vilka 2007, 13–15, 19–22.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskohteiksi soveltuvat ihmiset tai ihmisten tuottama kuvallinen tai kirjallinen aineisto (Vilka 2015, 94). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään tyypillisesti lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä (Heikkilä 2014, 11–17). Kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla täytyy olla jokin teoria, ja tutkittavaa asiaa peilataan teorian tietoon. Tutkijan tulee pystyä osoittamaan, että tutkimuskohteen ja teorian välillä on riittävä yhteys, eikä teoriana käytetty viitekehys ole liian irrallinen. Tutkijan näkökulman pohtiminen on tärkeää: käytetäänkö teoriaa tutkimuksen apuvälineenä, onko kyse teorian kokeilemisesta käytäntöön tai kokonaan uuden teorian luomisesta? (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139–140, 145–146.)

Tutkijan on määriteltävä käytettävät käsitteet. Kuitenkin käsitteiden määrittelyssä kohdataan usein haasteita. Useimmiten valittu teoria tuo mukanaan keskeisimmät käsitteet, joita viitekehyksessä tarvitaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ei useinkaan päädytä määrittelemään käsitteitä liian tiukasti eikä määriteltäviä peruskäsitteitä ole yleensä kovin montaa yhdessä tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 151–154.) Tutkimuksen tekemisessä tärkeä vaihe on käsitteiden muuttaminen teoriasta arkikieleen ja sen selvittäminen, miten käsitettä voidaan mitata. Tätä vaihetta kutsutaan operationalisoinniksi. Määrällisen tutkimuksen vahvuus on se, että tutkija pysyy objektiivisena eikä vaikuta lopputulokseen. Haasteina voi olla tutkijan toimintaan liittyviä asioita, kuten se onko käsitteet onnistuttu operationalisoimaan eli valitaanko oikea mittari mittaamaan tutkimuksen kohdetta. Huolimaton kyselylomakkeen laadinta voi kostautua tuloksien analyysivaiheessa. (Vilka 2007, 13, 36, 152–154.)

Monimenetelmäisyys

Kun saman tutkimusongelman ratkaisuun on käytössä useita erilaisia tutkimusmenetelmiä, kutsutaan tutkimusstrategiaa monimenetelmäisyydeksi (Johnson & Onwuegbuzie 2004, 14). Tämän artikkelikokoelman yhdessä kyselytutkimuksessa on käytetty tutkimusmenetelmänä monimenetelmäisyyttä eli tässä tapauksessa yhdistetty kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Joissakin tutkimuksissa kahdella tutkimusmenetelmällä voidaan onnistuneesti täydentää toisiaan (Vehkalahti 2019, 12–13). Edellä kuvatun kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän sijaan laadullinen tutkimus puolestaan pyrkii tutkimaan käsiteltävää aihetta syvällisemmin selvittääkseen tietoja ihmisten tavasta toimia. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskysymyksiä syvemmin, mutta samanaikaisesti tekee tuloksista vaikeampia analysoida. Laadullinen tutkimus on paras valinta silloin, kun tutkijan täytyy pystyä mukautumaan muuttuviin vaatimuksiin ja olosuhteisiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on hyvinkin syvällisessä kontaktissa tutkittaviin kohteisiin, ja hänen onkin pysyttävä mahdollisimman avoimena välttääkseen tekemästä liikaa oletuksia. (Grönfors & Vilka, 2011, 5; Valli 2018.)

Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on monimuotoinen tutkimusmenetelmä, jolle ei voida asettaa yksiselitteistä määritelmää (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10; Eriksson & Koistinen 2014, 4). Monimuotoisuuden takia sitä voidaan kutsua myös tutkimustavaksi tai lähestymistavaksi. Tapaustutkimusta käytetään lukuisilla tieteenaloilla ja erilaisin lähtökohdin sekä tavoittein. (Eriksson & Koistinen 2014, 4.) Tapaustutkimusprosessi on melko selkeä, mutta sen sisältö riippuu tapaustutkimuksen tavoitteesta. Vaikka prosessi on selkeä ja suoraviivainen, voi se elää tutkimuksen aikana ja tutkija voi palata takaisin suunnitelmassa tutkimusprosessin aikana. (Eriksson & Koistinen 2014, 22.) Jotta tapaustutkimuksen tarkoitus on tutkijalle selkeä, tulee erottaa tapaus sekä tutkimuksen kohde toisistaan (Laine ym. 2007, 10).

Tapaustutkimus voidaan jakaa intensiiviseen ja ekstensiiviseen tutkimukseen. Kun ollaan kiinnostuneita tietyn tai tiettyjen tapauksen ainutlaatuisuudesta ja halutaan tutkia tapausta tulkitsevasti ja ymmärtävästi, puhutaan intensiivisestä tapaustutkimuksesta. Tapauksia on yleensä yksi tai maksimissaan muutama ja tutkimuksen pääasiallisena kohteena on valittu tapaus ja tapauksen toimijoiden näkökulmat. Tutkijalla on aktiivinen rooli tapauksen tulkitsijana, koska hän valitsee ne kriteerit, jotka tapauksessa on erityisen kiinnostavia. Intensiivisen tapaustutkimuksen lopputulemana kuvaillaan valittua tapausta tarinan tapaisesti helposti ymmärrettävässä muodossa. (Eriksson & Koistinen 2014, 18–19.) Kun tarkoitus on tutkia tapauksia niin, että tuloksia voidaan käyttää yleisemmin ja kehittää esimerkiksi teoreettisia ideoita tai selitysmalleja, on kyse ekstensiivisestä tutkimuksesta. Intensiivisestä tapaustutkimuksesta poiketen tapauksia on usein useampi ja niitä vertaillaan keskenään. Tutkimus keskittyy teoreettisiin käsitteisiin tapauksen toimijoiden näkökulmien sijasta. (Eriksson & Koistinen 2014, 20.)

Aineistonkeruu kyselylomakkeella

Kyselylomake on yleisin aineistonkeruutapa kvantitatiivisessa tutkimuksessa, ja siitä voidaan käyttää nimitystä survey-tutkimus (Vilkkä 2015, 94; Valli 2018). Kanasen (2017, 93–94) mukaan survey-tutkimusta käytetään pääsääntöisesti kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmänä. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009) mukaan survey-tutkimus on standardoitu kysely, jossa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta. Standardoidulla tarkoitetaan tässä

yhteydessä sitä, että asiat kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 188–190.) Kyselylomakkeen ennakosuunnittelu on erityisen tärkeää, koska vastausten saannin jälkeen tutkija ei voi kysyä tarkentavia kysymyksiä tai tehdä havainnointia. Vastaukset koodataan usein tilastollisesti esimerkiksi taulukkomuotoon. (Valli 2018.)

Kyselylomakkeella voidaan kysyä samaa asiaa samalla tavalla suurelta joukolta tutkittavia ja kerätä laaja aineisto. Kyselylomakkeen etuna on sen toistettavuus, mikäli halutaan myöhemmin teettää sama kysely uudelleen. Kyselytutkimuksen heikkoutena pidetään sitä, että lomakkeen laatiminen ja kysymysten pohtiminen vie usein tutkijalta paljon aikaa. Haasteina on, ettei vastaajien mahdollisia väärinymmärryksiä pystytä kontrolloimaan ja vastaajien perehtyneisyys kysyttävään aiheeseen voi olla huonoa. Vastaajien rehellisyyttä ja huolellisuutta on mahdoton arvioida. Kyselytutkimuksissa vastaamatta jättäminen, eli kato, voi nousta toisinaan suureksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kyselyssä voi käyttää eri tavoin muotoiltuja kysymyksiä, joihin on valmiita vastausvaihtoehtoja. Valmiit vaihtoehdot ovat joko toisensa poissulkevia tai monivalintakysymyksiä. (Vehkalahti 2019, 24.) Monivalintakysymyksissä vastaajille on laadittu vastausvaihtoehdot, joista he valitsevat yhden tai useamman kysymyksestä riippuen. Asteikkoihin perustuvissa kysymyksissä puolestaan halutaan tietää, missä määrin vastaaja on samaa mieltä kysymyksessä esitetyn väitteen kanssa. Likertin asteikkoa kuvaa järjestysasteikko, jossa mitataan vastaajan näkemystä annettuun väittämään. (Heikkilä 2014, 51; Valli 2015, 36–37.)

Avoimilla kysymyksillä saadaan selville, mitä vastaaja todella ajattelee ja tietää kysyttävästä asiasta. Monivalintakysymyksillä voidaan kysyä samaa asiaa usealta ihmiseltä ja vertailla vastauksia. Laajalle kohderyhmälle kohdennettu kyselylomake mahdollistaa laadukkaan analysoinnin vastausten variaatioista, jotka puolestaan mahdollistavat tarkempien johtopäätösten tekemisen yksittäisistä vastauksista. (Miller, Järvelä & Hadmin 2017, 99–102.) Tutkijan kannalta vastausten analysoiminen on monivalintakysymyksiä käytettäessä vaivattomampaa ja vastaajan kannalta vastaaminen on usein avoimia kysymyksiä helpompaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 198–201.)

Aineiston analyysi

Analyysimenetelmillä tutkimusaineistosta saadaan ratkaisu tutkimusongelmaan tai vastaukset tutkimuskysymyksiin. Analyysi- ja aineistonkeruumenetelmien välillä vallitsee riippuvuus, eli aineistonkeruumenetelmä määrää analyysimenetelmän. Aineiston määrä sanelee analyysimenetelmien käyttöä ja vaikuttaa työn luotettavuuteen. (Kananen 2017, 68.) Aineistoa voidaan analysoida selittämiseen tai ymmärtämiseen pyrkivällä tavalla. Selittämiseen pyrkivää tapaa voidaan käyttää tilastollisessa analyysissä ja päätelmien teossa. Ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa puolestaan käytetään tyypillisesti analysoitaessa laadullista tutkimusta. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.) Aineistoa analysoidessa kannattaa Graneheimin, Lindgrenin ja Lundmanin (2017, 29–34) mukaan välttää tekemästä liian vahvoja oletuksia tai hypoteeseja, jotka voivat rajoittaa tutkimuksia tai vääristää tuloksia.

Kaikissa artikkelikokoelman tutkimuksissa käytettiin tilastollista analyysia. Kyseilyn avulla kerätty aineisto analysoidaan tyypillisesti kvantitatiivisin eli tilastollisin menetelmin (Hirsjärvi ym. 2009, 193–194). Tilastollisten analyysien perustana käytetään eri tavoin valmiiksi koodattuja numeerisia vastauksia (Vehkalahti 2014, 12–13). Määrälliseen tutkimuksen aineiston käsittelyyn liittyy kolme vaihetta: lomakkeiden tarkistaminen, aineiston muuttaminen muotoon, jossa sitä voidaan tarkastella numeroiden kautta, sekä tallennetun aineiston tarkistus. Numeroiden kautta tarkasteleminen onnistuu esimerkiksi Excel tai SPSS-ohjelman avulla. (Vilkkä 2015, 105–106.) Tyypillisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla, ja tuloksia voidaan havainnollistaa kuvin tai taulukoin, joista käy ilmi asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa asiassa tapahtuneita muutoksia (Heikkilä 2014, 11–17). Osassa artikkelikokoelman kyselytutkimuksissa on käytetty myös avoimia kysymyksiä. Artikkeleiden kirjoittajat ovat arvioineet omaan tutkimukseen sopivat analyysitavat ja perustelevat niiden käyttöä omissa artikkeleissaan.

Eettisyys ja luotettavuus

Luotettavuuden varmistamiseen tulee varautua jo suunnitteluvaiheessa, oli kyse laadullisesta tai määrällisestä tutkimuksesta. Mikäli valideettia ja reliabiliteettia eli luotettavuutta ei huomioida jo tutkimuksen alkuvaiheessa, voi työn luotetta-

vuus jäädä heikoksi, eikä sille ole jälkikäteen tehtävissä paljoakaan. Jotta tutkimusta voidaan pitää validina, tulee tutkimustulosten vastata käytännön ilmiötä, eli väitteiden tulee pitää paikkansa oikeassa elämässä. Reliabiliteetin saavuttamiseksi tulosten tulee olla pysyviä, eli tutkimuksen uusimisella saavutetaan samat tulokset kuin alun perin ensimmäisessä tutkimuksessa. Vaikka molemmat termit ovat käytössä niin kvantitatiivisessa kuin kvalitatiivisessakin tutkimuksessa, vaihtelee niiden sisällön määrittäminen eri tutkimusmuodoissa. (Kananen 2014, 258–260.) Näistä kahdesta validiteetti on se, jonka merkitys on suurempi, sillä jos mitattava asia ei ole oikea, ei tutkimuksen reliabiliteetilla ole mitään väliä (Vehkalahti 2014, 41). Laadukkaasti tehdyssä tutkimuksessa tutkija arvioi ja raportoi koko tutkimuksen luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin kannalta (Kontu 2019, 103–104; Heikkilä 2014, 178).

Tulosten raportoinnissa on tärkeää, ettei yhtäkään vastaajaa saa tunnistaa. Tutkimuksen toistettavuus kuuluu myös reliabiliteetin arviointiin. (Heikkilä 2014, 29, 178.) Jotta tutkimuksen toistettavuus on mahdollista, on otoksen oltava tarpeeksi suuri. Otoksen tulee olla myös edustava eli mahdollisimman samanlainen kuin perusjoukko. Tiedonkeruu, tulosten syöttäminen sekä niiden käsittely on pyrittävä tekemään huolellisesti ja virheettömästi. (Heikkilä 2014, 11.) Tiedonhankinnalla ja tutkimusmenetelmällä pyritään eettiseen kestävyYTEEN. Tutkimuksen loppuvaiheessa, tutkimustulosten analysoinnissa tärkeitä olisi huomioida myös tutkimuksen julkinen vastuu. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 43–44, 54–55.)

Lähteet

- Ahonen, P. 2015. Asiantuntijatiedon merkitys hallinnon ja politiikan kentillä: politiikan, virkamiesten ja tieteen vuorovaikutuksen tiedonpolitologiaa. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (toim.) Tiedolla johtaminen. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 150- 171.
- Ailisto, H., Heikkilä, E., Helaakoski, H., Neuvonen, A. & Seppälä, T .2018. Tekoälyn kokonaiskuva ja osaamiskartoitus. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 15.9.2020 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160925/46-2018-Tekoalyn%20kokonaiskuva.pdf>.
- Alghamdi, F. 2018. Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. Viitattu 16.11.2020 <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-018-0081-8>.
- Aira, A. 2012. Toimiva työyhteisö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Alasoini, T. 2018. Kehittykö vai köyhtyykö työ digitaalisen murroksen myötä? Työterveyslaitos. Viitattu 6.11.2020 <https://www.ttl.fi/kehittyko-vai-koyhtyyko-tyo-digitalisaation-myota/>.
- Allen, T., Golden, T. & Shockley, K. 2015. How Effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*. Vol. 16. No 2, 40-68. Viitattu 12.11.2020. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>.
- Asatiani, A. & Penttinen, E. 2016. Turning robotic process automation into commercial success – Case OpusCapita. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 6(2). https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/345008/mod_resource/content/2/OpusCapita.pdf.
- Asikainen, M. 2016. Etätyö osaamisen ympäristönä: tarinoita osaamisesta, johtajuudesta ja työyhteisöstä etätyössä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulu. Pro Gradu -tutkielma. Viitattu 25.10.2020 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201609074030>.
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Cameron, E. & Green, M. 2017. *Essential leadership: Develop your leadership qualities through theory and practice*. London: Kogan Page.
- Caputo, C., Dana, J. & Racek, J. 2018. *Complex Network Analysis for Knowledge Management and Organizational Intelligence*. Masaryk University. University of Salerno. <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0553-x>
- De Paoli, D. 2015. *Virtual organizations: a call for new leadership*. Teoksessa Ropo A., Salovaara, P., Sauer, E. & De Paoli, D. (toim.) *Leadership in spaces and places*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

- Dufva, M. 2020. Megatrends 2020. Sitra studies 162. Sitra. Vantaa: Erweko.
- Eerola, S & Mietola, V. 2019. Virtuaalitiimin johtajan vuorovaikutusosaaminen. Viitattu 30.3.2020 <https://www.parku.fi/virtuaalitiimin-johtajan-vuorovaikutus-osaaminen/>.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Viitattu 5.3.2020 <http://hdl.handle.net/10138/153032>.
- EU:n yleinen tietosuoja-asetus. Viitattu 26.9.2020 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679&from=FI>.
- Gibbs, J.L., Eisenberg, J., Rozaidi, N. A. & Gryaznova, A. 2015. The “Mega-positiv” role of enterprise social media in enabling cross-boundary communication in a distributed Russian organization. *American Behavioral Scientist*.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C., Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2015. Virtual teams research: 10 years, 10 themes and 10 opportunities. *Journal of Management*. Viitattu 16.11.2020 https://mycourses.aalto.fi/plu-ginfile.php/138905/mod_folder/content/0/Gilson%20et%20al%20%282014%29%20Virtual%20teams%20research%2010%20years.pdf?forcedownload=1.
- Graneheim, U. H., Lindgren, B. M., & Lundman, B. 2017. Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. Umeå University. Viitattu 16.11.2020 https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0260691717301429?casa_token=sp_kH4RYozEAAAAA:UM-VHCOQWh66J7ZtkEYovg4bq5VZ8UxfhHQTw4C4e6ZR9ncduMiK-MMZ0Ck766UWvHIQYMED0uDIY.
- Grönfors, M & Viikka, H. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Viikka.
- Hakanen, T., Palomäki, K. & Valkokari, K. 2016. From Channel Management in Sales and Distribution to Co-evolving Service Ecosystem. Julkaisussa Mele, C. & Russo-Spena, T. (toim.) *Proceeding. What's ahead in Service Research? New perspectives for business and society*. Naples: University of Naples, 439-453.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita publishing Oy.
- Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. 2019. World happiness report 2019. New York: Sustainable Development Solutions Network. Viitattu 16.11.2020 <https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2019/WHR19.pdf>.
- Hilla, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa - virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: Infor.

Humala, I. 2019. Luovuus ja vastuullisuus digiajan työssä. Kohti tavoitteellista, kuuntelevaa ja joustavaa vuorovaikutusta. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Husman, P. & Johanson, J-E. 2015. Sumussa, karussa, aidattuna. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (toim.) Tiedolla johtaminen. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 69-88.

Ilmarinen. 2015. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Viitattu 4.11.2020 <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>.

IT Governance Privacy Team. 2020. EU General Data Protection Regulation (GDPR) – An implementation and compliance guide. Iso-Britannia: IT Governance Publishing. Viitattu 17.11.2020 https://books.google.com.tr/books?hl=fi&lr=&id=LicDEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=eu+gdpr&ots=vPiiDZkNeW&sig=8FxrD5oupy3y5sbVPnNAz4mZlqg&redir_esc=y#v=onepage&q=eu%20gdpr&f=false.

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (toim.) Tiedolla johtaminen. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 40-68.

Jauhiainen, I. 2020. Etätyöstä tuli normi – nyt on pidettävä huolta jaksamisesta. Kauppalehti Fakta 2.4.2020, Nro 4.

Johnson, B & Onwuegbuzie, A. 2004. Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. Educational Researcher, 33:7. Viitattu 28.9.2020 <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.3102/0013189X033007014>.

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen. Helsinki: BoD - Books on Demand. E-kirja. Viitattu 20.10.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Kaivo-oja, J. 2015. Sopeutuva ennakointimalli valtionhallinnon pitkän aikavälin ennakkoinnin työvälineenä. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (toim.) Tiedolla johtaminen. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 172- 195.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä: laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Karttunen, A., Sipponen, J., Tukiainen, T., Taskinen, H., Hakulinen, H., Kesti, P., Laaksonen, M. & Lammintakanen, J. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen – käytäntöjä ja kokemuksia Elvo-hankkeesta. Itä-Suomen yliopisto.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä - Kehittämishjelman laatiminen. Viro: Printon.

Kinnunen, E. 2019. Yhdistävä viestintä. Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveystieteiden rajapinnoille. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

- Kontu, A. 2019. Sustainable Competitive Advantage in the Industrial Service Business. University of Vaasa: Doctoral dissertation. Viitattu 16.11.2020 https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9976/978-952-476-894-8_3.pdf?sequence=6&isAllowed=y.
- Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2017. Yritysvastuu. Johtamisen uusi normaali. Helsinki: Kauppakamari.
- Kosonen, M. 2019. Tieto hyötykäyttöön tiedolla johtamista kehittämällä. Teoksessa Kosonen, M. (toim.) Ratkaisuja digitaalisten aineistojen käytettävyyden parantamiseen. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.
- Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Viitattu 3.6.2020 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-183-5>.
- Kujala, J. 2014. Sidosryhmät ja liiketoiminnan vastuullisuus: Vaateisiin vastaisesta yhteiseen arvontuontiin. Yritysetiikka. 1/2014. 6-16.
- Kyberturvallisuuskeskus. Tieto- ja viestintäministeriö. Viitattu 26.9.2020 <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/fi/toimintamme/saantely-ja-valvonta/tietoturva>.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., ... Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. Viitattu 3.6.2020 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019. Viitattu 26.9.2020 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190906>.
- Lampinen, M-S. 2019. Yhteisöllisyys sosiaali- ja terveystoimen esimiesyhteisössä. Tampereen Yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 16.9.2020 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116818/978-952-03-1202-2.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. 2016. Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Lacity, M. C. & Willcocks, L. 2016. A new approach to automating services. MIT Sloan Management Review. Viitattu 4.11.2020 http://eprints.lse.ac.uk/68135/1/Willcocks_New%20approach_2016.pdf.
- Leponiemi, U. 2019. Kollektiivinen kapasiteetti – Yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisessa. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Leonardi, P., Treem, J. & Jackson, M. 2010. The Connectivity Paradox: Using Technology to Both Decrease and Increase Perceptions of Distance in Distributed Work Arrangements. Journal of Applied Communication Research. Vol. 38. No 1, 85–105. Viitattu 17.11.2020. <https://doi.org/10.1080/00909880903483599>.

Liao, C. 2017. Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*. Vol. 27, 2017, 648–659. Viitattu 15.11.2020. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>.

Luoma-aho, V. & Pekkala, K. 2019. Osallistava viestintä. Jyväskylän yliopisto. Tutkimusartikkeli. 14-24. ProComma Academic. Helsinki. 102-115.

Mandl, I. & Curtarelli, M. 2017. Crowd employment and ICT-based mobile work—new employment forms in europe. *Policy Implications of Virtual Work*. Viitattu 16.11.2020 https://www.researchgate.net/publication/315867989_Crowd_Employment_and_ICT-Based_Mobile_Work-New_Employment_Forms_in_Europe/download.

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Viitattu 18.9.2020 <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy. Helsinki.

Meidan, A., García-García, J. A., Escalona, M. J., & Ramos, I. 2017. A survey on business processes management suites. *Computer Standards & Interfaces*, 51.

Miller, M., Järvelä, S., & Hadwin, A. 2017. Self-regulation, co-regulation, and shared regulation in collaborative learning environments. Teoksessa Schunk, D. H. & Greene, J. A. (toim.) *Handbook of self-regulation of learning and performance*. New York, NY: Routledge.

Mäkimurto-Koivumaa, S. & Lapin ammattikorkeakoulu 2017. Yrittäjyyttä Y ja Z sukupolvelle. *Lumen 1/2017 teema-artikkeli*. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.8.2020 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/125440/Makimurto-Koivumaa%20Soili%20Lumen-lehti%201_2017.pdf?sequence=1.

Mäkinieniemi, J-P, Ahola, S., Syvänen, A., Heikkilä-Tammi, K. & Viteli, J. 2017. Digitalisoituvu koulun – hyvinvoivat opettajat? Miten edistää digitalisoitumista ja työhyvinvointia. Viitattu 29.9.2020 <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302504/115412-loppuraportti-jata-yhteenveto-ja-loppuraportti.pdf?sequence=1>.

Ojala, S. 2014. Ansiotyö kotona ikkunana työelämään: kotona työskentelyn käsitteet, piirteet sekä yhteydet hyvinvointiin. Tampere: Tampere University Press. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Väitöskirja.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Pantsar, M. & Keronen, J. 2019. Tienhaarassa. Johtajuus ilmastonmuutoksen aikakaudella. Jyväskylä: Docendo.

Pantsu, P. 2020. Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. *Yle Uutiset* 5.4.2020. Viitattu 1.6.2020 <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>.

Palomäki, K. 2010. Innovatiivisen verkostoyhteistyön edellytykset turvallisuus-
alalla. VTT-tiedotteita. Kuopio: Kopijyvä Oy.

Pulliainen, Markus. 2020. Webinaaritalenne: Ohjelmistorobotiikka osaksi yrityk-
sen liiketoimintaa - vinkit RPA:n käyttöönottoon. Aureolis. Katsottu 12.11.2020
<https://aureolis.com/webinaarit/ohjelmistorobotiikka/>.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2.

Rissanen, M. & Kaseva, E. 2014. Menetetyn työpanoksen kustannus. STM. Viitattu 20.10.2020 <http://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetytyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+%28%29+%28%29.pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33>.

Saari, T. & Koivunen, T. 2017. Työhön sitoutuminen. Helsinki: Gaudeamus.

Saksi, J. & Nyman, P. 2020. Arvot ja vastuullisuus johtamisessa - Saksi & Nyman 4/6 | Johtaja on Media! -YouTube videonauhoite 19.1.2020. Viitattu 10.8.2020 Arvot ja vastuullisuus johtamisessa - Saksi & Nyman 4/6 | Johtaja on Media!

Sanastokeskus. TEPA-termipankki. Viitattu 31.10.2020 <https://termipankki.fi/tepa/fi/>.

Sitra 2020. Megatrendit, tunne tulevaisuutesi. Viitattu 29.8.2020. <https://media.sitra.fi/2020/01/15141544/megatrendikortit-2020.pdf>.

Sjöblom, K. 2020. Flourishing in 21st century workplaces - how to support knowledge workers' productivity and well-being in modern environments. University of Helsinki: Doctoral dissertation. Viitattu 16.11.2020 <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/314728/FLOURISH.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Sommers, S. 2020. Etätöiden seuraava taso. Kauppalehti. 26.3.2020. Optio 6/2020.

Stebbing, J., Taylor, I., Spray, C. & Ntoumanis, N. 2012. Antecedents of Perceived Coach Interpersonal Behaviors: The Coaching Environment and Coach Psychological Well- and Ill-Being. *Journal of Sport and Exercise Psychology*.

Sydänmaalakka, P. (toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Per-tec Consulting Oy.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2019. Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.

Työterveyslaitos. 2017. Työhyvinvointi. Viitattu 20.10.2020 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.

Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K., & Apilo, T. 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly: Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technical Research Centre of Finland. VTT Technology, No. 152. Viitattu 30.9.2020 <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>.

- Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli, R. 2018. Vastausten tulkinta määrällisessä tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin (5. uudistettu painos). Jyväskylä: PS-kustannus. E-Kirja. Viitattu 3.8.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.
- Valtioneuvoston kanslia 2016. Valtionhallinnon viestintäsuositus. Viitattu 30.09.2020 <https://vnk.fi/documents/10616/3541383/Valtionhallinnon-viestinta-suositus-2016.pdf>.
- Vanhatalo, R. 2014. Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Viitattu 18.6.2020 <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen - Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilokkinen-Määttä, S. 2017. Vuorovaikutusosaaminen taloushallinnon asiantuntijatyössä. Jyväskylän yliopisto. Kieli- ja viestintätieteiden laitos. Pro gradu – tutkielma. Viitattu 30.3.2020 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/55579/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201710083952.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Waizenegger, L. 2015. Connectivity as a two-edged sword: Mirroring the multifaceted field of constant connectivity. Wirtschaftsinformatik Proceedings. Viitattu 16.11.2020 <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1101&context=wi2015&httpsredir=1&referer=>.
- Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa: Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa (5., uudistettu painos). Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Zarim, Z. A. & Zaki, H. O. 2015. Creating a sense of belonging for gen Y at the workplace. International Journal for Innovation Education and Research. Viitattu 17.11.2020 <https://ijer.net/ijer/article/view/356/275>.

Artikkelit

OHJELMISTOROBOTIIKAN VAIKUTUS TYÖNTEKIJÄÄN MUUTOSJOUSTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Tekijät: Emilia Erol ja Aapo Kakkola

Effects of Robotic Process Automation to employees and their resilience

The use of Robotic Process Automation (RPA) causes a pressure for change in many organizations. RPA transforms the work of employees by changing their work tasks. In addition, software robotics is slowly becoming a resource alongside with humans. This change might cause challenges in the well-being of individuals. However, by improving and developing employee resilience, individuals may have a better chance to cope with the change. This article considers resilience as an issue that could be improved in employees.

The main target of this article was to find ways to improve resilience among individuals in situations where change occurs by using RPA. The theoretical framework of this study addresses the concept of resilience and how it can be improved from an individual's and organisation's perspective. The research method used is a case study. Webropol questionnaire was sent to 73 target group members of which 43 answered. The target group contained employees from Kela, the Social Insurance Institution of Finland. The answers were mainly analysed by using quantitative methods.

According to the results, the employees generally relate to changes positively and the basic level of resilience seemed to be quite high. Many of the informants were ready to develop and change their own work tasks if necessary, in case the use of RPA would be expanded in the future. However, there were also some challenges reported. According to the informants, more basic knowledge and training in order to maintain the needed working life skills for future work would be needed.

As a result of this study, it is suggested that employers could organize more training and guidance for the employees in relation to RPA and future work. Observations showed that basic awareness in terms of RPA and their impact should yet be further improved.

Keywords: Robotic Process Automation, RPA, resilience

JOHDANTO

Tulevaisuuden työnteon odotuksena on, että robotti vapauttaa ihmisen tekemään tuottavampaa ajattelua ja soveltamista vaativaa työtä (Kääriäinen ym. 2018, 8). Tutkimuksen mukaan peräti kolmasosa suomalaisten työntekijöiden työtehtävistä on mahdollista automatisoida (Marttinen 2018, 144). Robotti voidaan valjastaa tekemään yksinkertaisia ja toistuvia työtehtäviä ja näin päättelyä ja ajattelua vaativat tehtävät jäävät ihmisille. Oli kyse sitten robotista, joka rakentaa fyysistä palikkaa linjastossa, tai ohjelmistorobotista, joka integroidaan toimimaan ohjelmistossa, kyseessä on työelämän muutos robotiikan takia. Tämä merkitsee niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin toimintatapojen muutosta digitaalisia välineitä hyödyntäen. (Parviainen, Federley, Grenman & Seisto 2017, 6; Kääriäinen ym. 2018, 8.)

Ohjelmistorobotiikkaa hyödynnetään myös julkisilla aloilla. Ohjelmistorobotiikka käsitteenä saattaa olla monelle tuntematon, jonka takia voi helposti muodostaa ennakkoluuloja sitä kohtaan. Automatisointi eri tehtävissä kasvaa vääjäämättä. (Kääriäinen ym. 2018, 8.) Työn automatisoinnin ja ohjelmistorobotiikan yleistymisen myötä monen ihmisen työ ja tehtävät tulevat muuttumaan. Monessa organisaatiossa mietitään keinoja, joilla muutoksesta on mahdollista selvitä. Yksilön ja organisaation resilienssin eli muutosjoustavuuden tasoa on tutkittu monissa tutkimuksissa (Britt ym. 2016; Nieminen ym. 2017), joiden avulla voidaan muodostaa käsitys yksilön edellytyksistä pärjätä tulevaisuuden työelämässä. Tämän avulla voidaan myös ymmärtää työnantajan rooli muutosjoustavuutta lisäävistä ja tukevista tekijöistä.

Tutkimuksen aiheena on tutkia kohderyhmän kokemuksia ohjelmistorobotin kanssa työskentelystä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohderyhmän kokemuksia ja suhtautumista ohjelmistorobotin kanssa työskentelyyn muutosjoutamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoite on löytää kohderyhmän kokemusten pohjalta kohdeorganisaatiolle keinoja muutosjoustavuuden lisäämiseen ohjelmistorobotiikkaa kohtaan.

Kysymykset, joihin tutkimuksessa pyritään vastaamaan:

- Onko kohderyhmäläisten asenne tulevaisuuden työntekoa kohtaan muuttunut?
- Kokeeko henkilöstö omien työelämätaitojen olevan riittävät myös tulevaisuudessa?
- Kokeeko henkilöstö olevansa muutosjoustava?
- Millä keinoilla muutosjoustavuutta pystytään tukemaan?

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Kansaneläkelaitos eli Kela, jossa ohjelmistorobotiikkaa hyödynnetään jo monipuolisesti. Muutosjoustavuutta käsitellään erityisesti Kelan työntekijöiden näkökulmasta.

TUTKIMUSKOHDE, TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TUTKITTAVA TAPAUS

Kela on eduskunnan valvonnan alainen itsenäinen sosiaaliturvalaitos, joka on jaettu viiteen eri tulosityksikköön: Asiakkuuspalvelut, Etuuspalvelut, IT-palvelut, Tietopalvelut ja Yhteiset palvelut. Kelan päätehtävänä on hoitaa Suomessa ja ulkomailla asuvien Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvien henkilöiden sosiaaliturvaa. Kelan on suurin toimija toimintaympäristössään. Muita samankaltaisia toimijoita Suomessa ovat kuntien ylläpitämät sosiaalitoimistot, joiden kanssa Kela tekee tiivistä yhteistyötä. Kela työllistää yli 7500 henkilöä ja sillä on toimipisteitä ympäri Suomea. (Kela 2019.)

Kelan toimintaympäristö elää muutoksessa muuttuvan yhteiskunnan myötä. Toimintaympäristön muutokset heijastuvat myös Kelan tulevaisuuteen ja siihen, millainen Kela ja sen rooli yhteiskunnassa on tulevaisuudessa. Suurimpia muutoksia Kelan toimintaympäristöön lähivuosina ovat olleet perustoimeentulotuen siirtyminen Kelaan ja sekä sote-uudistuksen valmistelu. Perustoimeentulotuen siirtymisen vuoksi myös Kelan asiakaspalvelutyö on lisääntynyt ja haasteena on nykyisten resurssien riittävyys. Tähän haasteeseen on haettu ratkaisua muun muassa digitaalisilla ratkaisuilla, kuten ohjelmistorobotiikan hyödyntämisellä. (Kela 2019.)

Ohjelmistorobotiikkaa on Kelassa otettu monipuolisesti käyttöön ja se tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan monen työntekijän tehtäviin. Kyseessä on merkittävä muutos ja se tulee vaatimaan monelta työntekijältä muutosjoustavuutta. Työntekijöiden on pysyttävä mukana muuttuvassa työelämässä ja vahvistettava ymmärrystään digitalisaation hyödyntämisestä omassa työssään.

Ohjelmistorobotiikan vaikutus työntekijöihin, heidän asenteisiinsa ja motivaatioon on ajankohtainen aihe Kelassa. Tässä työssä selvitettiin kohderyhmän kokemuksia ohjelmistorobotiikan tuomasta muutoksesta ja etsittiin keinoja, joiden avulla tulevaisuudessa saman muutoksen läpikäyvät työntekijät voivat valmistautua muutokseen.

TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä artikkelissa on hyödynnetty yksilö- ja organisaatioresilienssiä tukevaa ja käsittelevää tutkimustietoa. Yksilön muutosjoustavuutta ohjelmistorobotiikkaa kohtaan ei juurikaan ole aikaisemmin tutkittu, joten olemassa olevaa tutkimustietoa aiheesta on erittäin niukasti tarjolla. Tästä syystä tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu enemmän yksilön resilienssin eli muutosjoustavuuden tutkimiseen ja keinoihin tukea muutosjoustavuutta voidaan työnantajan toimesta. Tutkimuksessa hyödynnetään myös teknologian hyväksymismallia eli TAM:ia (Technology Acceptance Model) (Davis ym. 1989, 982–1003).

Resilienssin määritelmä

Tieteellisessä asiayhteydessä sana resilienssi (resilience) on esiintynyt tietyvästi jo 1600-luvulla, jolloin Sir Francis Baconin kerrotaan kuvaileen kaiun palautumisen voimakkuutta. Englannin kieleen ja kirjallisuuteen sana resilienssi (resilience) ja sen kanssa rinnakkain käytetty coping-käsite vakiintuivat 1800-luvulla, jolloin näillä alettiin kuvata henkilön luonteenpiirrettä ja selviytymistä. (Hyvönen ym. 2019, 9; Vihottula 2015, 35.) Suomen kielessä sana resilienssi ei ole kovin yleisessä ja arkisessa käytössä, mutta resilienssi on suomennettu muun muassa sopeutumis-, selviytymis-, muutos-, toipumis- ja palautumiskyvyksi ja muutosjoustavuudeksi (Lipponen, Litovaara & Katajainen 2016, 243; Poijula 2018, 16.)

Resilienssi on moniulotteinen käsite, jolle ei ole yksiselitteistä määritelmää. Tutkimuskirjallisuuden perusteella resilienssin käsitettä tulkittaessa tulisi ottaa huomioon, miten yhteiskunnalliset käsitykset, tieteenala, kulttuuri sekä tavat ja tottumukset vaikuttavat sen ymmärtämiseen. (Juntunen & Hyvönen 2020, 75). Hyviä esimerkkejä tästä ovat Vihottula (2015, 35) joka mukailee Solantaustaa (2005) & Vierikkoa (2005) ja kertoo väitöskirjassaan resilienssin käsitteenä tarkoittavan eri tilanteissa eri asiaa, mutta määrittelee resilienssin olevan muun muassa selviytymiskyky, pärjäävyys, sinnikkyys, lannistumattomuus, joustavuus ja stressinsietokyky. Nieminen ym. 2017, 13, 10 toteavat, että resilienssiä määritellään usein

muutoskyvykkyyden, joustavuuden, kimmoisuuden ja palautumiskyvyn käsitteillä. Räikkönen (2013, 34–36) kuitenkin katsoo, että resilienssin käsitettä on alun perin käytetty kuvaamaan materiaalin kimmoisuutta tekniikan alalla.

Arkipäiväisessä puheessa resilienssillä viitataan usein organisaation tai yksilön muutoskykyyn ja joustavuuteen toimintaympäristön muuttuessa. Resilienssi voidaan määritellä kyvyksi toimia joustavasti muuttuvissa olosuhteissa, kokea haastavia tilanteita ja palautua niistä. Arjessa resilienssiä määritelläänkin usein muutoskyvykkyyden, joustavuuden, kimmoisuuden ja palautumiskyvyn käsitteillä. Resilienssi on kykyä päästä eteenpäin vaikeuksien kanssa, niiden jälkeen ja vaikeuksista huolimatta. (Nieminen ym. 2017, 13, 10; Lipponen 2020) Hyvönen ym. (2019) lisäävät vielä, että resilienssi tarkoittaa henkistä suorituskkyä, jonka avulla yksilö pystyy vastaamaan haasteisiin, oppia niistä ja jopa vahvistua niistä.

Masten ja Obradovic (2006, 14, 22) toteavat, että resilienssi on eräänlainen saateenvarjomainen käsite ilmiölle, jossa joku kohde onnistuu positiivisella tavalla adaptoitumaan uudelleen vastoinikäymisen jälkeen. Heidän mukaansa resilienssin määrittelyssä on myös tärkeää huomata, että se on hyvin moniulotteinen ilmiö eikä vastoinikäymisestä palautuminen tapahdu aina samalla tavalla. Niinpä resilienssin määritelmä on aina asetettava sille sopivaan kontekstiin. Rinne (2014, 12) lisää, että resilienssi on selviytymiskykyä, jolla päästään suuren muutoksen yli.

Toinen käsitettä avaava tapa on tarkastella resilienssiä siten, että ajattelee sen liittyvän yksilön ominaisuuksiin: kykyyn joustaa erilaisissa muutostilanteissa, oppia uutta ja pysyä näin toimintakykyisenä vaihtelevissa tilanteissa. Organisaation kyvykkyyden muutosjoustavuuteen voisi tällöin helposti ajatella olevan eräänlainen yksilötason resilienssien summa. Yksilö- ja organisaatiotason resilienssi ovat kuitenkin eri asioita, vaikka ne voivatkin vaikuttaa toisiinsa. (Nieminen ym. 2017, 75.) Lipponen (2020) näkee asian kuitenkin eri tavalla. Hänen mukaansa ilmiö ei selity yksittäisellä ominaisuudella, perimällä tai osaamisella, vaan kyseessä on aina muuttuva prosessi. (Lipponen 2020.)

Nieminen ym. (2017, 16) tiivistävät, että resilienssi ihminen voi sopeutua häntä kohdistuviin uhkiin tai ehkäistä niitä oppimisen ja luovan toiminnan avulla muuttamalla omaa toimintaansa tai vaikuttamalla organisaation toimintaan kokonaisuudessaan. Lipponen (2020) vielä lisää, että oppimiskyky on esimerkki yksilön

voimavarasta, jota tarvitaan resilienssin vahvistamiseen. Rakentavaa on hyödyntää resilienssin moninaista luonnetta ja käydä sen kautta keskustelua erilaisista tavoista turvallisuuden lisäämiseksi (Laine, 2017)

Yksilön resilienssi työelämässä

Resilienssiä voidaan käsitellä niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Organisaatiossa työnteon kannalta on olennaista tarkastella, miten resilienssi ilmenee työpaikan yksittäisten henkilöiden eli työntekijöiden perspektiivistä. Yksilön resilienssi voidaan nähdä psykologisena käsitteenä, kun taas organisaation resilienssi sen toimintatapana. (Nieminen ym. 2017, 13, 75.)

Yksilön resilienssi ja kyky selviytyä muutoksesta ei näy päällepäin ja se nousee esille usein vasta haasteen tai kriisin kohdatessa. Henkilön itsestä huolehtiminen on omien mahdollisissa kriiseissä vapautuvien voimavarojen huoltamista. Muiden auttaminen omaan kokemukseen pohjaten vahvistaa merkityksellisyyden kokemusta ja tämän myötä yksilön resilienssiä. Selviytymiskyky on palautumista vastoinkäymisistä. (Lipponen ym. 2016, 248–249; Korkeila 2017, 39.)

Kyky tuntea myönteisiä tunteita vaikeissakin tilanteissa ylläpitää toimintakykyä, ratkaisukeskeisyyttä ja pitää ilmapiirin suotuisampana avun pyytämiselle ja sen vastaanottamiselle (Lipponen ym. 2016, 245–247). Resilienssi kuvaa työelämän haasteista selviämistä, sillä se on monipuolisempi kuin pelkkä joustavuus, sopeutuminen tai oppiminen. Kun työntekijä kohtaa haasteita, pyrkii selviytymään niistä ja samalla kehittää taitojaan seuraavien haasteiden varalle, on kysymys resilienssin prosessista. Optimistinen ja joustava ajattelu luo uudelleenorganisointikykyä vastoinkäymisissä. Eri näkökulmien hyödyntäminen, ongelmanratkaisukyky ja luottava suhtautuminen tulevaan edistävät vaikeuksista selviämistä. (Lipponen ym. 2016, 247; Saari 2016, 235–236.) Työterveyslaitos kuvaa resilienssin määritelmää uudistumiskyvyksi muutoksista eli yksilön kyvyksi uudistua työelämän haasteista (TTL 2018).

Selviytymiskykyinen eli resilientti henkilö tai järjestelmä pystyy sopeutumaan muuttuviin oloihin sekä kehittämään uusia menestymisen tapoja. Resilienssi on kykyä sietää haasteellisia olosuhteita sekä stressitekijöitä ilman, että henkilö joutuu psykologiseen toimintahäiriötilaan. Resilientillä henkilöllä tai organisaatiolla on joustavuutta ja palautumiskykyä sekä muutuskäykyä. (Rinne 2014, 12.)

Luthans (2002, 702) lisää, että resilientti yksilö kykenee menestyksellisesti selviämään kohtaamastaan merkittävästä muutoksesta tai vastoinkäymisestä työelämässä. Nurmi (Sitra 2016) vielä huomauttaa, että resilienssi kuvaa yksilön kykyä suuntautua uudelleen.

Yksilölle resilienssi ei ole synnynnäistä eikä osa temperamenttia, joten omaa resilienssiään pystyy vahvistamaan. Se rakentuu yksilön taitojen, kykyjen ja persoonallisuuden ympärille. Resilienssi on jatkuva prosessi, johon vaikuttavat yksilön ympäristötekijät, kuten perhe, lähipiiri, koulu- tai työyhteisö ja ympärillä oleva yhteiskunta. (Hyvönen ym. 2019, 27, 29.)

Organisaation resilienssi ja johtaminen muutoksessa

Resilienssi ei pelkästään koske yksilöitä vaan myös laajempia ihmisten muodostamia ryhmiä kuten organisaatioita ja yhteiskuntia (Fletcher & Sarkar 2013, 13). Työelämässä yhteisön tai organisaation resilienssin mittaaminen ja sen vahvistaminen on olennaista, koska vahvan resilienssin omaava yhteisö on valmiimpi kohtaamaan yllättäviä ja muuttuvia tilanteita (Hyvönen ym. 2019, 38). Kehittämällä organisaatioiden kykyä vastata arkipäiväisiin haasteisiin edistetään yleensä myös niiden kykyä toimia resilientisti äärimmäisissä häiriö- ja katastrofitilanteissa (Denhard & Denhard 2010, 333–334).

Resilienssi organisaation näkökulmasta on organisaation tilanne- ja muutosjoustavuutta lisäävä toiminto. Resilienssin organisaation kasvattamiseen käytettyjä toimintoja voivat olla muun muassa ennakointi, ympäristön monitorointi, prosessien arviointi ja organisaation sopeuttamista ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Hollnagel, Pariès, Woods & Wreathall 2011; Hyvönen ym. 2019, 30.) Organisaation resilienssi voidaan kuvata kimmoisuutena tai kykynä palautua haastavista tilanteista niin, että itse asiassa tapahtuneen jälkeen organisaatio on entistäkin joustavampi ja paremmin pärjäävä tulevaisuuden haasteita ajatellen (Denhard & Denhard 2010, 333).

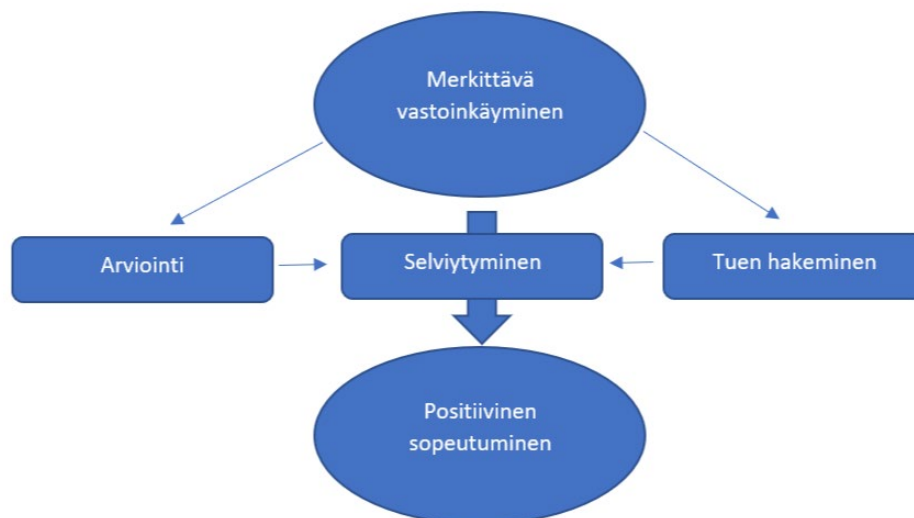
Koska organisaatioiden on tänä päivänä kyettävä jatkuvaan uudistumiseen (Hamel & Breen 2009, 62) tarvitaan myös hyvää johtamista ja ennen kaikkea muutosjohtamista. Muutosjohtamisella on tärkeä merkitys, koska osa ihmisistä saattaa olla epävarmoja ja tai olla eri mieltä muutoksen tarpeesta ja suunnasta (Kotter 1996, 60). Muutoksien läpiviennissä keskeisintä ovat vuorovaikutteinen viestintä, henkilöstön tukitoimet ja osallistaminen. Esimies on muutosohjaaja, joka ohjaa

keskeistä tekemistä, ylläpitää jatkuvaa vuoropuhelua ja viestintää ja on tarvittaessa läsnä. (TTL 2020.) Onnistuneissa ohjelmistorobotiikka hankkeissa Mustosen (2017) mukaan varsinkin kommunikointi ja muutosjohtaminen ovat erityisen tärkeitä. Jotta hanke voi onnistua, on henkilöstölle viestittävä, että robotit eivät vie työpaikkoja vaan yksittäisiä työtehtäviä. Se taas on positiivista ja vapauttaa työaikaa tärkeämpien töiden hoitamiseen. Tämän lisäksi henkilöstö osallistetaan hankkeeseen. (Mustonen 2017.)

Näkökulmia resilienssin edistämiseen

Sitoutuminen organisaatioon, yleinen tyytyväisyys omaan työtehtävään ja työssä koetut onnistumiset voivat vahvistaa työntekijän resilienssiä (Youssef & Luthans 2007, 782–783). Harland, Harrison, Jones ja Reiter-Palmon (2005, 5) lisäävät, että tyytyväisyys esimiestyöhön voi vaikuttaa resilienssiin vahvistavasti. Airola ym. (2017, 15) toteavat vielä, että eri kokemuksista oppiminen, kuten epäonnistuminen työtehtävässä tukea työntekijän resilienssiä.

Britt, Shen, Sinclair, Grossman ja Klieger (2016, 381) havainnollistavat työntekijän resilienssin prosessia (kuvio 1). Prosessin aluksi on merkittävä vastoinkäyminen. Tässä tutkimuksessa se on ohjelmistorobotiikan muuttama työ. Tämän jälkeen prosessi etenee työntekijän suhtautumiseen vastoinkäymisestä. Yksilö arvioi vastoinkäymisen, pyrkii selviytymään sen kanssa sekä hakee tukea toisilta. Prosessi resilienssin myötä jatkuu positiiviseen sopeutumiseen. Tätä voidaan arvioida esimerkiksi hyvinvoinnilla ja suoriutumisella töistä.



Kuvio 1. Työntekijän resilienssin prosessi (mukailtu Britt ym. 2016, 381)

Baumgardner ja Crothers (2014, 46) esittelevät positiivisten tunteiden merkitystä resilienssin kannalta. Positiiviset emootiot saattavat vahvistaa yksilön resilienssiä ja selviytymiskykyä. Positiivinen ajattelutapa vastapainona stressaavien tilanteiden aiheuttamien negatiivisten emootioiden vaikutuksille tuntuu siis edistävän resilienssin kehittymistä. Resilientit yksilöt näyttävät, tietoisesti tai tiedostamattaan, käyttävän positiivisia emootioita tasoittamaan negatiivisia emootioita. Tällainen taipumus tai pyrkimys positiivisten emootioiden luomiseen vaikeina hetkinä saattaa olla yksi resilienssiä selittävä tekijä. Myös Lipposen ym. (2016, 248) mukaan vaikeissa ja muuttuvissa tilanteissa myönteisiin tunteisiin panostaminen on hyödyllistä, sillä selviytymiskyky rakentuu suurelta osin tunteiden monimuotoisten vaikutusten pohjalle. Resilienssin tukeminen elämässä on vahvasti sidoksissa myönteisen ajattelun vahvistamiseen (Lipponen ym. 2016, 251).

Työelämässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja muutostilanteisiin ollaan usein tyytymättömiä. Tyytymättömien työntekijöiden reagointi muutokseen näkyy usein muutosvastarintana. Muutokseen sopeutumisessa ja siitä selviytymisessä voi resilienssistä olla hyötyä. (TTL 2020.) Työntekijä voi paremmin ja on onnellisempi työssään, kun hän on sisäisesti motivoitunut ja muutosmyönteinen. Tähän liittyy olennaisesti myös käsite työn imu. Työn imu sisältää myönteisiä tunteita, kuten omistautumista, tarmokkuutta ja töihin uppoutumista. Työn kokeminen merkitykselliseksi auttaa työntekijää sietämään työn aiheuttamaa kuormitusta. (Hyvönen ym. 2019, 39; Tilastokeskus 2019, 141.)

Työpaikan positiivinen ja kannustava oppimisympäristö on yhdistetty yhdeksi tekijäksi työntekijän resilienssin vahvistamisen mahdollistajana (Näswall, Malinen, Kuntz & Hodliffe 2019, 353–355). Resilientin organisaation tulisi luoda kulttuuri, jossa yksilöitä rohkaistaan myöntämään virheet ja epäonnistumiset. Kun työntekijöiden on turvallista puhua virheistä, niitä raportoidaan avoimemmin sekä myös tehdään vähemmän. (Sandberg 2017, 144–145, 147.) Avunpyytäminen ja vastaanottaminen on resilienssiä (Lipponen 2020).

Johnstone 2019 ja Poijula 2018 mukaan myös organisaatioiden resilienssiä käsittelevät koulutukset voivat kehittää yksilöiden resilienssiä. Koulutukset edistävät työpaikan ilmapiiriä, työsuoritusta ja työntekijöiden hyvinvointia. (Johnstone 2019, 5; Poijula 2018, 225.) Tähän samaan lopputulokseen päätyi myös Eu:n resilienssi projekti 2014: resilienssiä voidaan kehittää koulutuksen ja harjoitusten

avulla. (Linde-Leimer & Wenzel, 2014, 13.) Uuden oppiminen ja digitaitojen ylläpito tulisi mahdollistaa työnantajan puolelta läpi koko työuran. Työelämässä oppiminen on jatkuvaa, ja merkittävää on työntekijän halu oppia uutta sekä muuttua. Muuttumisen haluaminen on haastavampaa kuin uuden oppiminen. (Aho 2019, 208–209.)

Uuden teknologian hyväksyminen

Teknologian hyväksyntää on tutkittu viime vuosikymmenten aikana paljon, muun muassa Davis 1989 ja Venkatesh & Davis, 2000. Tutkimusten pohjalta on luotu malleja, joiden avulla voi ennustaa sitä, kuinka laajamittaisesti käyttäjät tulevat käyttämään ja hyväksymään uutta teknologiaa. Teknologian hyväksyntämalli (TAM) (Davis ym. 1989, 982–1003) on tarkoitettu selittämään nimenomaan teknologian hyväksyntää ja sen käyttöä.

Teknologian käyttöönottoa ja hyväksyttävyyttä on aiemmin pyritty mittaamaan useiden erilaisten teoreettisten mallien avulla kuten Fishbein ja Ajzenin (1975) perustellun toiminnan teoriolla. Tänä päivänä tunnetuin uudenlaisen teknologian käyttöönottoa tutkivan teoriaperustan sanotaan olevan Davisin vuonna 1985 julkaisema teknologian hyväksymismalli TAM eli Technology Acceptance Model (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003, 425–478). Alun perin Davis (1989, 313–340) kehitti teknologian hyväksymismallin eli TAM:in työtehtäviin käytettävien tietojärjestelmien hyväksymisen tutkimiseen. Sittemmin siitä on tullut vakiintunut teoria, jolla voidaan arvioida sitä, miten hyvin käyttäjät hyväksyvät uuden teknologian käyttöönsä ja ennustaa sen todellista käyttöä.

Peruskäsite teknologian hyväksymisessä on käyttöaikomus (engl. behavioural intention). Tähän vaikuttavat yksilön reaktiot teknologian käyttöä kohtaan (Venkatesh 2003, 425–478). On esitelty useita eri tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilön käyttöaikomukseen (Venkatesh ym. 2003, 425–478), mutta Davis ym. 1989, 982–1003 mukaan kaksi tekijää on erityisen tärkeitä: koettu hyödyllisyys ja koettu helppokäyttöisyys. Näistä kahdesta koettu hyödyllisyys on koettua helppokäyttöisyyttä vieläkin tärkeämpi tekijä. Ajan kuluessa järjestelmän tai uuden teknologian hyödyllisyys nousee helppokäyttöisyyttä merkittävämmäksi tekijäksi, eikä helppokäyttöisyys lisää teknologian käyttöä, jos käyttäjät eivät koe sitä hyödylliseksi. (Davis ym. 1989, 982–1003.) Samaten rinnakkain tärkeitä käyttöaikomukseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi sosiaaliset tekijät, käyttöympäristö ja käytön mahdollistavat tekijät. Lisäksi näiden tekijöiden merkitystä käyttöaikomukseen

säätävät esimerkiksi käyttäjän ikä, sukupuoli, kokemus ja käytön vapaaehtoisuus. (Venkatesh ym. 2003, 425–478.) Teknologian hyväksyntään vaikuttaa myös se konteksti, jossa teknologiaa käytetään. Organisaatiokontekstissa työntekijät käyttävät aikaa ja vaivaa muodostaakseen mielipiteen teknologian käyttöön liittyvästä vaivasta. Kuluttajien kohdalla puolestaan hinta on tärkeämpi tekijä, koska toisin kuin työpaikalla, tuotteiden ja palveluiden hinta jää kuluttajan itse maksettavaksi. (Venkatesh 2000, 342–365.)

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa kohteena voi olla ilmiö, käytäntö tai prosessi ja niin yksilö kuin ihmisryhmäkin. (Eriksson & Koistinen 2014, 13; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–53.) Tutkimuksen päätteeksi voidaan tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan saavuttaa konkreettisia kehittämis ehdotuksia. Tapaustutkimus on avattu tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Tapaustutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi tähän tutkimukseen sen takia, koska tutkimuksessa tutkitaan kohderyhmän kokemuksia jo tapahtuneesta muutoksesta. Tapaus, jota tässä tutkimuksessa tutkitaan, on ohjelmistorobotin työskentelyn aloittaminen työntekijän digikollegana. Kohderyhmään kuuluvat työntekijät työskentelevät tiimissä, jossa ohjelmistorobotti on otettu käyttöön. Tutkimusotteena tutkimuksen tekemiseen käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta.

Aineiston keruu ja analysointi

Tapaustutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä usealla eri menetelmällä. Tutkimuksessa käytettiin kyselytutkimusta tutkimuksen aineiston keruuseen. Kysely tehtiin Webropol-kyselynä, joka sisälsi määrällisiä monivalintaväittämiä sekä muutaman avoimen kysymyksen. Kyselyn sisältöä laadittaessa pyrittiin etsimään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja kysymyspatteristo rakennettiin opinnäytetyön tietoperusta huomioiden teknologian hyväksymisen ja muutostuottamisen ympärille. Lisäksi pyrittiin muodostamaan väittämiä, joiden avulla kohderyhmän suhtautumista ohjelmistorobotiikkaa kohtaan pystyisi mahdollisimman kattavasti selvittämään.

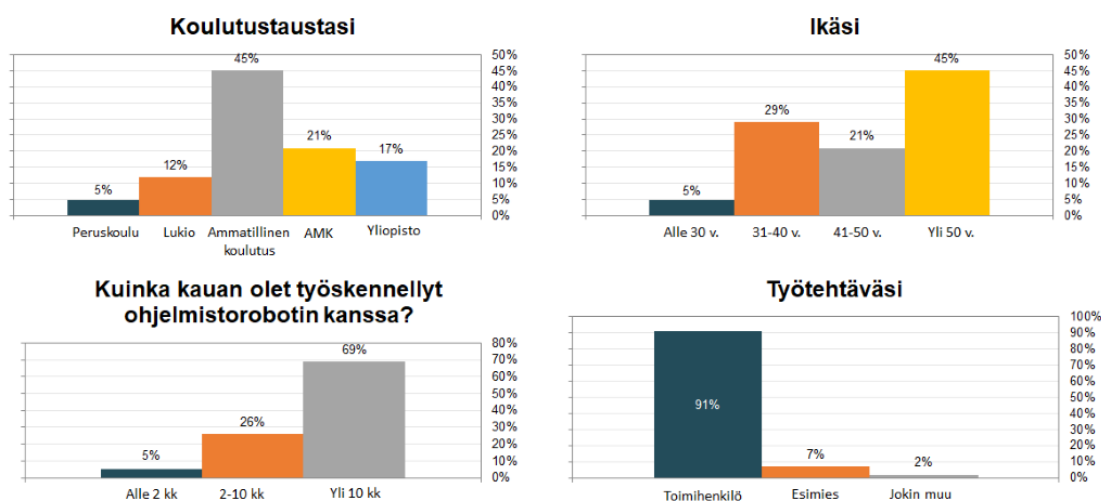
Linkki kyselyyn lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse (liite 1) ja kyselyyn annettiin viikon vastausaika. Kohderyhmälle lähetettiin muistutusviesti (liite 2) kaksi päivää ennen kyselyn sulkeutumista.

Lopullinen kysely (liite 3) muodostui 30 väittämästä, joihin vastaajat vastasivat Likertin viisiportaisella asteikolla: 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä. Kahteen väittämään oli lisätty lisäksi avoin vastauskenttä, johon vastaaja pystyi antamaan kirjallisen vastauksen. Nämä väittämät olivat “Koen ohjelmistorobotin olevan minua tehokkaampi” sekä “Työtehtävääni kuuluu monia työvaiheita, joista ohjelmistorobotti pystyisi suoriutumaan”. Jos vastaaja vastasi näihin väittämiin olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä, aukesi avoin vastauskenttä, johon pyydettiin kertomaan, millä tavoin vastaaja kokee ohjelmistorobotin olevan itseään tehokkaampi sekä mitkä työvaiheet vastaaja kokee olevan niitä, joista ohjelmistorobotti pystyisi suoriutumaan nopeammin.

Kyselyn vastaukset koottiin ja analysoitiin Webropolin omien työkalujen avulla. Myös tulosten ristiin vertailu suoritettiin Webropolissa. Kyselyn tulokset on esitetty taulukoiden muodossa koko kohderyhmästä, jotta niistä ei ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä vastaajia.

KYSELYN TULOKSET

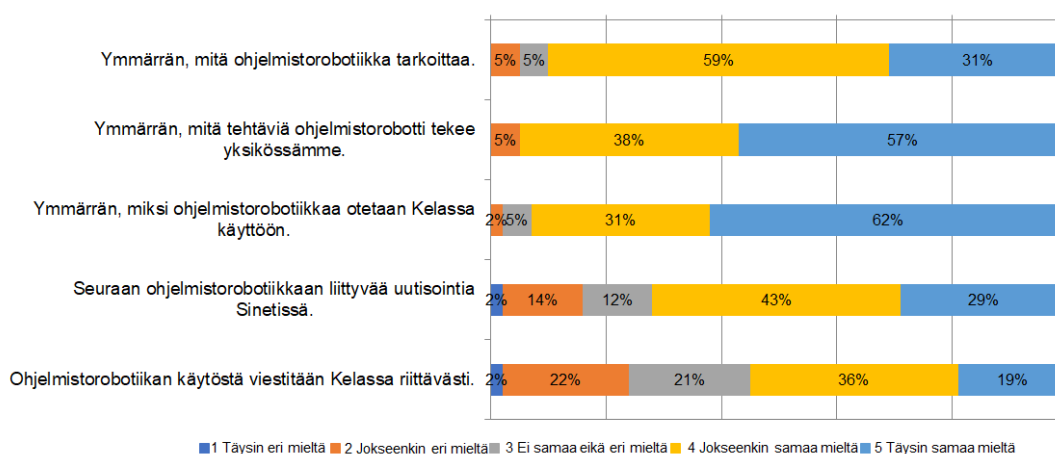
Osana opinnäytetyötä suoritettiin kyselytutkimus ohjelmistorobotiikkaan suhtautumiseen liittyen, jonka kohderyhmänä oli tiimejä kahdesta eri yksiköstä, joissa ohjelmistorobotti on otettu käyttöön. Kohderyhmän koko oli 73 henkilöä, joista 43 vastasi kyselyyn.



Kuvio 2. Taustatiedot kohderyhmästä

Kyselyyn vastanneista kaksi kolmasosaa (66 %) oli yli 40-vuotiaita ja vain 5 prosenttia oli alle 30-vuotiaita (Kuvio 2). Tästä voidaan päätellä, että vastanneet ovat jo melko kokeneita työntekijöitä ja ovat kokeneet työelämän muutoksia ennenkin. Alle puolet (38 %) kohderyhmästä on käynyt ammattikorkeakoulun tai yliopiston.

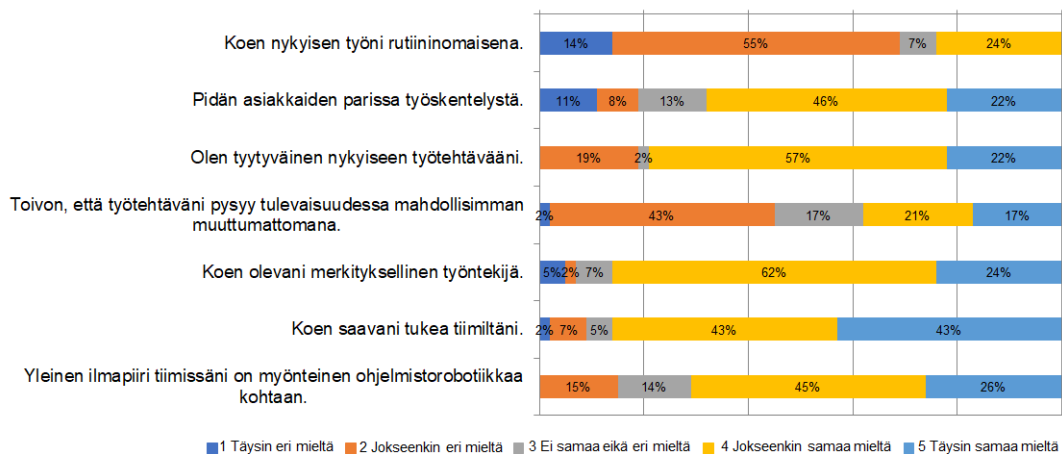
Selvä enemmistö (69 %) on työskennellyt ohjelmistorobotin kanssa yli 10 kuukautta, joten kohderyhmä on jo ehtinyt muodostaa näkemyksen ohjelmistorobotiin suhtautumisesta laajemman kokemuksen perusteella. Koska kyselyyn vastanneiden esimiesten määrä jäi vähäiseksi (4), tuloksia ei eritellä esimiesten ja työntekijöiden kesken.



Kuvio 3. Ymmärrys robotiikasta -osion tulokset

Vastausten perusteella voidaan todeta, että kohderyhmällä oli selkeä ymmärrys ohjelmistorobotiikasta. Miltei kaikki vastanneet ymmärsivät, mitä ohjelmistorobotiikka tarkoittaa (90 %), mitä tehtäviä ohjelmistorobotti tekee omassa yksikössä (95 %) sekä miksi ohjelmistorobotiikkaa otetaan Kelassa käyttöön (93 %) (Kuvio 3).

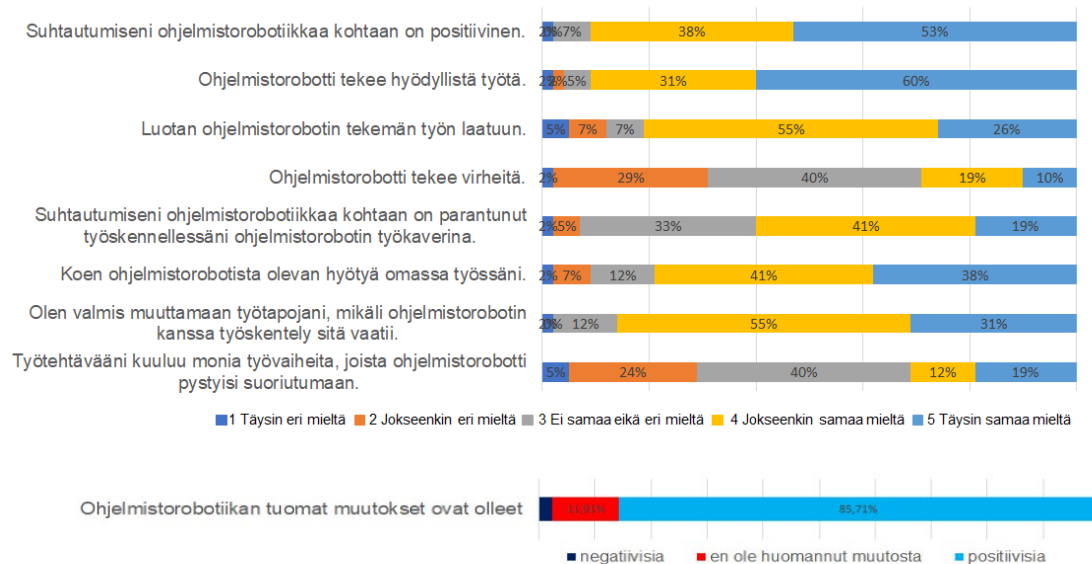
Kaksi kolmannesta (72 %) kyselyyn vastanneista kertoi seuraavansa ohjelmistorobotiikkaan liittyvää uutisointia Kelan sisäisessä intranetissä, Sinetissä. Ohjelmistorobotiikkaan liittyvän viestinnän määrästä kohderyhmä ei ollut samaa mieltä, koska puolet (55 %) vastanneista koki viestintää olevan Kelassa riittävästi.



Kuvio 4. Suhtautuminen nykyiseen työhön -osion tulokset

Jopa 69 prosenttia vastanneista oli täysin erimieltä tai jokseenkin eri mieltä väittämän ”koen nykyisen työni rutiinomaisena” kanssa (Kuvio 4). Kun yksikään vastanneista ei ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja vain 24 prosenttia jokseenkin samaa mieltä, voidaan todeta, että kohderyhmä ei pidä omaa työtään rutiinomaisena. Kun huomioidaan kahden kolmasosan pitäneensä asiakkaiden parissa työskentelystä (68 %) sekä olleensa tyytyväinen nykyiseen työtehtävään (79 %), voidaan myös todeta, että tyytyväisyys nykyiseen tehtävään sekä työnkuvaan oli kohderyhmän osalta melko korkealla. Tästä huolimatta myös muutokset työtehtävässä ovat kohderyhmän mukaan tervetulleita, sillä vain kolmasosa (38 %) toivoi työtehtävän pysyvän mahdollisimman muuttumattomana tulevaisuudessa.

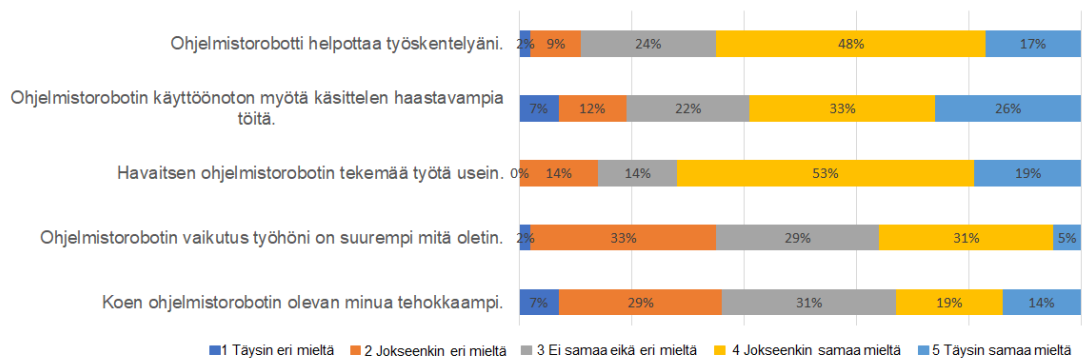
Suurin osa kohderyhmästä (86 %) koki olevansa merkityksellinen työntekijä sekä koki saavansa tukea tiimiltänsä (86 %) ja yleinen ilmapiiri oli valtaosan (71 %) mielestä myönteinen ohjelmistorobotiikkaa kohtaan. Lähtökohdat muutoksista selviämiseen ovat siis selvästi hyvällä pohjalla.



Kuvio 5. Suhtautuminen ohjelmistorobotiikkaan -osion tulokset

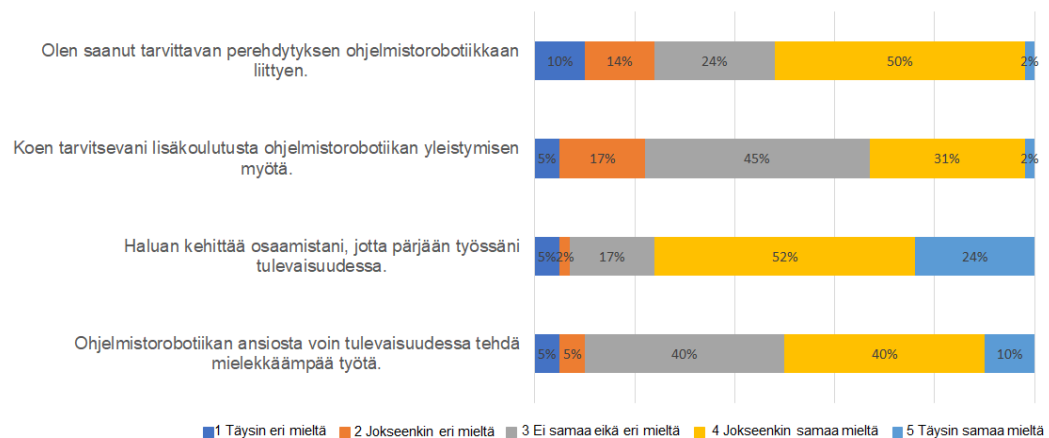
Lähes kaikki vastaajat suhtautuivat ohjelmistorobotiikkaa kohtaan positiivisesti (91 %), kokivat ohjelmistorobottin tekemän hyödyllistä työtä (91 %) sekä valtaosa (79 %) koki ohjelmistorobotista olevan hyötyä omassa työssään (Kuvio 5). Myös luotto ohjelmistorobottin tekemään työn laatuun oli korkea kohderyhmässä, vaikka kolmasosan (32 %) mielestä ohjelmistorobotti teki virheitä. Kun huomioidaan, että vain 7 prosenttia vastanneista ei kokenut oman suhtautumisen ohjelmistorobotiikkaa kohtaan parantuneen työskenneltyään sen työkaverina, voidaan todeta suhtautumisen ohjelmistorobotiikan kanssa työskentelyyn todella positiiviseksi sekä työntekijöiden suhtautumisen muuttuvan positiivisemmaksi aloittaessaan työskentelyn ohjelmistorobottin kanssa. Positiivinen asenne ohjelmistorobotiikkaa kohtaan ilmeni myös kaavion viimeisestä kohdasta, jonka mukaan 86 prosenttia vastaajista koki ohjelmistorobottin tuomien muutosten olleen positiivisia.

Kohderyhmän hyvästä valmiudesta ja asennoitumisesta tulevaisuuden työntekeä sekä robotiikkaa kohtaan kertoo se, että jopa 86 prosenttia vastaajista oli valmis muuttamaan työtapojaan, mikäli ohjelmistorobottin kanssa työskentely sitä vaatii. Ohjelmistorobottin koettiin kuitenkin suoriutuvan yksinkertaisista tehtävistä, sillä vain kolmasosa (31 %) koki omaan työtehtäväänsä kuuluvan monia työvaiheita, joista ohjelmistorobotti pystyisi suoriutumaan.



Kuvio 6. Vaikutukset omaan työhön -osion tulokset

Kaksi kolmesta vastaajasta (65 %) kertoi ohjelmistorobotin helpottavan työskentelyä ja melkein sama määrä (59 %) kertoi käsittelevänsä haastavampia töitä ohjelmistorobotin käyttöönoton myötä (Kuvio 6). Vain kolmannes vastaajista koki ohjelmistorobotin vaikutuksen olleen suurempi kuin mitä oli olettanut (36 %) sekä koki ohjelmistorobotin olevan itseään tehokkaampi (33 %).



Kuvio 7. Omat työelämäosaamiset -osion tulokset

Noin puolet (52 %) vastaajista kertoi saaneensa tarvittavan perehdytyksen ohjelmistorobottiikkaan liittyen (Kuvio 7). Miltei puolet vastaajista (45 %) antoi neutraalin vastauksen kysyttäessä lisäkoulutuksen tarpeesta ohjelmistorobottiikan yleistymisen myötä, mutta kuitenkin jopa kolme neljännestä (76 %) kertoi haluavansa kehittää osaamistaan, jotta pärjää työssään myös tulevaisuudessa.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Kohderyhmässä vallitsee ymmärrys ohjelmistorobottiikasta, sen vaikutuksesta työntekoon ja siitä, miksi ohjelmistorobottiikkaa otetaan käyttöön. Suhtautuminen ohjelmistorobottiikkaa kohtaan oli valtaosalla positiivinen ja tuloksista päätellen

työskentely ohjelmistorobotiikan kanssa on vienyt suhtautumista positiivisempaan suuntaan. Samankaltaiseen tulokseen pääsivät myös Lacity & Willcocks 2016. Näin ollen myös muutosjoustavuus ohjelmistorobotiikkaan oli hyvällä tasolla.

Ohjelmistorobotiikan käyttö on hyväksytty

Venkateshin (2003, 425–478) mukaan työntekijän reaktiot ja suhtautuminen teknologian käyttöä kohtaan vaikuttavat sen hyväksymiseen, joten kohderyhmän positiivisen suhtautumisen myötä voidaan todeta heidän hyväksyneen ohjelmistorobotiikka osaksi työtään. Kohderyhmä ei koe ohjelmistorobotiikkaa niinkään uhkana omalle työlleen vaan pikemminkin sen mahdollistavan mielekkäämmän työskentelyn ja haluavat työskennellä ohjelmistorobotiikan kanssa myös tulevaisuudessa. Lacity & Willcocksin (2016, 9) tutkimuksessa havaittiin samaa: tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä työntekijät olivat havainneet ohjelmistorobotiikan poistavan toistuvia tehtäviä ja vapauttavan aikaa esimerkiksi asiakastyölle. Muutenkin tuloksista voidaan päätellä, että kohderyhmä kokee ohjelmistorobotiikan käytön hyödyllisenä niin nyt kuin tulevaisuudessakin.

Ohjelmistorobotiikka koetaan hyödylliseksi

Kohderyhmä ei kokenut omaa työtään rutiininomaisena ja olivat tyytyväisiä omaan työtehtävään. Ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen koettiin positiiviseksi asiaksi ja sen koettiin hyödyntävän työntekoa. Lacityn ja Willcocksin (2016, 3, 16) tutkimuksen mukaan ohjelmistorobotiikan koetun moniulotteisen hyödyllisyyden vuoksi siihen ollaan valmiita sitoutumaan pitkäjänteisesti ja kun sen tarjoaman hyödyn näkee konkreettisesti, on se helpompi hyväksyä. Vaikka kohderyhmä oli tyytyväisiä nykyiseen työtehtäväänsä, silti vain kolmasosa halusi työtehtävänsä pysyvän mahdollisimman muuttumattomana. Muutokset työtehtävään ovat kohderyhmän mukaan siis toivottuja. Kun huomioidaan positiivinen suhtautuminen ohjelmistorobotiikan hyödyntämiseen, voidaan kohderyhmän todeta olevan sitoutunut ohjelmistorobotiikan hyödyntämiseen tulevaisuudessa.

Kohderyhmä löysi omasta työtehtävästään vain vähän sellaisia tehtäviä, joista ohjelmistorobotti pystyisi selviytymään. Sen lisäksi valtaosa ei kokenut ohjelmistorobottia itseään tehokkaammaksi. Vaikka ohjelmistorobotti koettiin hyödylliseksi, koetaan sen pystyvän toistaiseksi vain yksinkertaisempiin työtehtäviin ja olevan enemmänkin assistentti kuin kollega.

Muutosjoustavuus ohjelmistorobotiikkaa kohtaan hyvällä tasolla

Youssefin ja Luthansin (2007, 782–783) mukaan sitoutuminen organisaatioon, yleinen tyytyväisyys omaan työtehtävään ja työssä koetut onnistumiset voivat vahvistaa työntekijän resilienssiä. Kyselyn tuloksien perusteella kohderyhmä suhtautuu positiivisesti sekä ohjelmistorobotiikkaan kuin omaan työtehtäväänsä ja ovat hyväksyneet ohjelmistorobotin osaksi työtään. Kun selviytymiskokemuksia syntyy arjen työssä, resilienssi vahvistuu (Lipponen, 2020). Kohderyhmän valmius muuttaa omia työtapoja ohjelmistorobotin kanssa työskentelemisen mahdollistamiseksi myös jatkossa on melko korkea ja suurimmalta osalta löytyy halu kehittää omaa osaamista tulevaisuuden työssä pärjäämistä varten. Muutosjoustavuus ohjelmistorobotiikkaa kohtaan voidaan kohderyhmän osalta perustellusti sanoa olevan hyvällä tasolla.

Työympäristö tukee muutosjoustavuutta

Valtaosa kyselyyn vastanneista kokee saavansa tukea omalta tiimiltään ja tiimissä koetaan myös olevan positiivinen suhtautuminen ohjelmistorobotiikkaa kohtaan. Resilienssiin vaikuttavat työntekijän ympäristökijät (Hyvönen ym. 2019, 27, 29.), joten kohderyhmällä voidaan todeta olevan vertaistukea työpäikällä, mikä vahvistaa kykyä kohdata muutoksia ja säilyttää oma suorituskyky muutoksia kohdatessa. Toimivalla työyhteisöllä on merkitystä muutosjoustavuuden kasvun kannalta, sillä tiimi ja -ryhmätyöskentely ovat korostuneet työelämässä. Työntekijät ovat luonnostaan sosiaalisia ja heillä on tarve kuulua johonkin, kokea yhteenkuuluvuutta ja tulla hyväksytyksi ihmisenä ja työkaverina. Kun myönteistä suhtautumista tuetaan organisaatiotasolta, on sillä vaikutusta koko työyhteisöön. Työilmapiirin kokemiseen vaikuttavat muun muassa yhteishenki, avoimuus ja kannustavuus, tiedon jakaminen, työn ongelmista keskustelu sekä työjärjestelyt. (Tilastokeskus 2019, 145–150.) Toisaalta Lipponen (2020) toteaa, että edes monen henkilön vahva resilienssi ei aina vaikuta positiivisesti koko työryhmään. Suuret resilienssi erot ryhmässä saattavat tuottaa ongelmia. Jousta-vien voi olla vaikea ymmärtää, miksi muutos on toisille niin iso asia ja kuormittu-neet taas puolestaan voivat kokea hyvin resilientin olevan epälojaali heitä koh-taan.

Kehittämisehdotukset

Valtaosa kyselyyn vastanneista oli työskennellyt ohjelmistorobotin työkaverina jo pidemmän aikaa. Suhtautuminen ohjelmistorobotiikkaa kohtaan ei kuitenkaan ollut heikentynyt, vaan pikemminkin vain vahvistunut. Moni kyselyyn vastanneista koki työnsä edelleen mielekkääksi, työtä ei koettu rutiininomaisena ja valtaosa vastaajista oli valmis myös jopa muuttamaan omia prosesseja ja työtapojaan. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää hyödyksi tulevaisuudessa tiimeissä, joissa ohjelmistorobotiikka ollaan ottamassa käyttöön. Tulosten avulla voidaan vahvistaa tulevien ohjelmistorobotin digikaverina työskentelevien mielteitä työn muutoksesta ja vähentää ohjelmistorobotiikan ympärillä olevia kysymysmerkkejä tai ennakkoluuloja. Yksilöt ovat usein vahvasti suhteessa toisiinsa työyhteisössä ja organisaatiossa ja tämä tapa olla suhteessa toisiin, toimia ja lähestyä asioista synnyttää resilienttiä kulttuuria (Lipponen 2020).

Viestintää, koulutusta ja tiedotusta ohjelmistorobotiikkaan liittyen kannattaa tulevaisuutta ajatellen kiinnittää huomiota. Tätä tukee myös Mustosen (2017) havainnot ohjelmistorobotiikan käyttöönotosta Volvolla, Lacity & Willcocksin tutkimus (2016) sekä Asatiani & Penttisen OpusCapitan tutkimus (2016, 2). Tämän tutkimuksen kyselyyn vastanneet seuraavat ohjelmistorobotiikkaan liittyvää uutisointia Kelan intranetistä Sinetistä, mutta noin puolet vastaajista ei kokenut tiedotuksen ja uutisoinnin olevan tarpeeksi laajalla tasolla. Tämän tutkimuksen kaltaiset positiiviset kokemukset ohjelmistorobotiikan käytöstä ja sen hyödyntämisestä ovat keino rakentaa positiivista mielikuvaa ohjelmistorobotiikasta niille työntekijöille, joilla ei vielä ole kokemusta ohjelmistorobotiikasta.

Lipponen kertoo kirjassaan Resilienssi arjessa (2020) myös Uudessa-Seelannissa Joana Kuntzin tekemästä tutkimuksesta, jossa tutkittiin työntekijän resilienssiä. Kuntzin mukaan positiivinen, voimaannuttava ja palkitseva johtamistyyli on omiaan lisäämään resilienssiä, joten esimiesten tulisi kiinnittää huomiota, miten ohjelmistorobotiikasta keskustellaan ja tiedotetaan. Huhta et al. (2016) lainaa Työn tuuli -artikkelissaan Universumin (2016) toteuttamaa tutkimusta, jossa ammattilaiset korostivat työelämässä yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi kehittymistä tukevat esimiehet (Huhta 2016, 12). Myös lukuisat aikaisemmat tutkimukset (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala, 2008; Nyholm, 2008; Holbeche, 2006) osoittavat vahvalla henkilöstöjohtamisella olevan vaikutusta työn muutoksista selviämiseen.

Kohderyhmällä on valmiutta sekä halua oman osaamisen kehittämiseen. Työnantaja voisikin kartoittaa sopivia sisäisiä tai ulkoisia koulutuksia, joiden avulla työntekijöillä olisi mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Tilastokeskuksen (2019, 222, 224) mukaan työpaikalla esiintyy eri epävarmuustekijöitä johtuen muutoksista, uuden teknologian opettelusta sekä huoli oman työpaikan säilymisestä. Oikeanlainen koulutus ohjelmistorobotiikkaan ja tulevaisuuden työelämän taitoihin liittyen voi olla tapa vähentää näitä stressitekijöitä.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kyselyn tuloksissa ei ole ristiriitaisuuksia eri väittämien välillä. Kyselyyn vastanneet tuntuvat siis ymmärtäneen väittämät. Toimeksiantaja antoi myös positiivista palautetta kyselyn väittämistä ja väittämien rakenteesta. Kyselyn vastausprosentti (58 %) on kohdeorganisaatiossa toteutettuihin verkkokyselyihin verrattuna hyvä. Vastaajille luvattu anonymiteetti toteutui eikä tuloksista ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä vastaajia.

Vaikka suurin osa kyselyyn vastaajista suhtautuikin verrattain positiivisesti ohjelmistorobotiikkaan, löytyi myös kehittämistoimenpiteitä. Kyselyn kohderyhmän koko oli 73 henkilöä, joista 42 vastasi kyselyyn. Vastausten mukaan suhtautuminen ohjelmistorobotiikkaa ja työnmuutosta kohtaa on positiivista, mutta mahdollisesti kielteisemmin ohjelmistorobotiikkaan suhtautuvat työntekijät ovat jättäneet vastaamatta kyselyyn. Jos vastausprosentti olisi ollut vielä korkeampi, olisi se voinut muuttaa suhtautumisen tasoa hieman maltillisemmaksi.

Suurin osa vastanneista on työskennellyt ohjelmistorobotin kanssa yli 10 kuukautta, joten tulokset perustuvat vastaajien omiin kokemuksiin ohjelmistorobotiikasta. Johtopäätöksiä kohderyhmän suhtautumisesta ohjelmistorobotiikkaa kohtaan voidaan näin ollen tehdä luotettavasti. Kohderyhmää laajempia johtopäätöksiä ei tuloksista voida muodostaa, koska kohderyhmän koko on pieni verrattuna koko organisaation kokoon.

Jatkotutkimusehdotukset

Työntekijöiden suhtautumista ohjelmistorobotiikkaa kohtaan tutkittiin ensimmäistä kertaa Kelassa, joten vertailukohtaa tuloksille ei ollut. Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde olisikin toistaa sama kysely myöhemmin samalle kohderyhmälle ja katsoa, mihin suuntaan kohderyhmän suhtautuminen kehittyy. Toinen

mahdollinen jatkotutkimuskohde olisi tutkia ohjelmistorobotiikkaan suhtautumista kohderyhmällä, jolla ei ole vielä kokemusta sen kanssa työskentelystä. Näin saisi kattavampaa tietoa siitä, miten työntekijän suhtautuminen ohjelmistorobotiikkaa kohtaan kehittyy sen tullessa osaksi työntekijän tiimiä. Toimeksiantaja on ilmaissut kiinnostuksen käyttää kyselyä myös jatkossa, jolloin tämän tutkimuksen tuloksia on mahdollista käyttää vertailukohtana.

LÄHTEET

Aho, A. 2019. Kirjanpitäjistä konsultiksi: pääkirja. Alma Talent. Helsinki.

Airola, M., Heikkilä, J., Nieminen M., Talja H., Tuovinen, J. & Viitanen, K. 2017. Muutosjoustavuus: Organisaation resilienssin tukeminen. VTT Technical Research Centre of Finland. Viitattu 10.9.2020 <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2017/T318.pdf>

Asatiani, A., & Penttinen, E. 2016. Turning robotic process automation into commercial success – Case OpusCapita. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 6(2). Viitattu 23.10.2020 https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/345008/mod_resource/content/2/OpusCapita.pdf

Baumgardner, S., & Crothers, M. 2014. *Positive psychology*. Harlow: Pearson.
Fletcher, D., & Sarkar, M. 2013. Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18(1), 12–23. Viitattu 10.9.2020 <https://econtent.hogrefe.com/doi/full/10.1027/1016-9040/a000124>.

Britt, T., Shen, W., Sinclair, R., Grossman, M. & Klieger, D. 2016. How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9, 2, s. 378–404. Viitattu 23.9.2020 https://www.researchgate.net/publication/304809668_How_Much_Do_We_Really_Know_About_Employee_Resilience

Davis, F. 1989. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly* 13(3). Viitattu 10.9.2020 <https://www.jstor.org/stable/249008?seq=1>

Davis, F. Bagozzi, R. and Warshaw, P. 1989. User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Manage. Sci.* 35(8).

Denhardt, J. & Denhardt, R. 2010. Building Organizational Resilience and Adaptive Management. Teoksessa Reich, J., Zautra, A. & Hall, JS toim. *Handbook of Adult Resilience*. London: Guilford. Viitattu 10.10.2020 https://www.scielo.br/pdf/cebape/v15nspe/en_1679-3951-cebape-15-spe-00377.pdf

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Viitattu 5.3.2020. <http://hdl.handle.net/10138/153032>.

Fung, H.P. 2015 Criteria, Use Cases and Effects of Information Technology Process Automation (ITPA). *Advances in Robotics & Automation*, 3(3). Viitattu 28.9.2020 <https://www.omicsonline.org/open-access/criteria-use-cases-and-effects-of-informationtechnology-process-automation-itypa-2168-9695.1000124.pdf>

Harland, L. Harrison, W., Jones, J & Reiter-Palmon, R. 2005. Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol 11(2): 2–14. Viitattu 9.8.2020 https://www.researchgate.net/publication/250961780_Leadership_Behaviors_and_Subordinate_Resilience

Hamel, G. & Breen, B. 2009. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.

- Holbeche, L. 2006. Understanding Change: Theory, Implementation and Success. Butterworth-Heinemann Publication. Cornwall: MBG Publication Ltd. Viitattu 15.10.2020 https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=9IS-8-uad-IYC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Holbeche,+L.+2006.+Understanding+Change:+Theory,+Implementation+and+Success&ots=-i_tySQR-K&sig=5jpJX3cmAVo-KhPHLzWGU5xKUug&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Hyvönen, A., Juntunen, T., Mikkola, H., Käpylä, J., Gustafsberg, H., Nyman, M., Rättilä, T., Virta, S. & Liljeroos, J. 2019. Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: ta-sot, prosessit ja arviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkai-susarja 17/2019. Viitattu 15.5.2020 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161358>
- Johnstone, K. 2019. Seven ways to build resilience. Robinson. Lontoo.
- Juntunen, T., Hyvönen, A. 2020. Koronakriisi, informaatio ja resilienssipolitiikka. Kosmopolis, 50 (2). Viitattu 18.10.2020 https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71784/1/kosmopolis_2_2020_juntunen_hyvonen_72-92-1.pdf
- Kela 2019. Kansaneläkelaitos, Toimintakertomus ja tilinpäätös 2018. Kela. Vii-tattu 15.8.2020 <https://www.kela.fi/documents/10180/23661953/Ti-linp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+ja+toimintakertomus+2018.pdf/706185ba-8a0a-45f3-afe2-205cd0d76d92>
- Korkeila, J. 2017. Terve mieli terveissä aivoissa. Tallinna: Duodecim.
- Kotter, J. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.
- Kääriäinen, J., Aihkisalo, T., Halén, M., Holmström, H., Jurmu, P., Matinmikko, T., Seppälä, T., Tihinen, M. & Tirronen, J. 2018. Ohjelmistorobotiikka ja tekoäly – soveltamisen askelmerkkejä. Valtioneuvoston julkaisuja 2018:65. Viitattu 15.8.2020 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161123>
- Lacity, M. ja Willcocks, L. 2016 Robotic Process Automation: The Next Trans-formation Lever for Shared Services, The outsourcing unit working research pa-per series, Paper 16/01. Viitattu 28.9.2020 <http://www.umsl.edu/~laci-tym/OUWP1601.pdf>
- Laine, J. 2017. “Resilience in the context of Finland’s water, energy and com-prehensive security” Viitattu 10.10.2020 <https://winlandtutkimus.fi/wp-con-tent/uploads/2018/11/LaineDippa.pdf>
- Linde-Leimer, K. & Wenzel, T. 2014. “Resilience - a key skill for education and job. Viitattu 10.10.2020 http://www.resilience-project.eu/fileadmin/docu-ments/Guidelines_fi_2014.pdf
- Lipponen, K., Litovaara, A. & Katainen, A. 2016. Voimaa – Hyvän elämän polku, Helsinki: Kustannus Oy Duodecim
- Lipponen, K. 2020. Resilienssi arjessa. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim Kuunneltu 11.10.2020 E-kirja.

- Luthans, F. 2002. The need for and meaning of positive organizational behaviour: *Journal of Organizational Behavior*. Viitattu 16.8.2020 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.165>
- Masten, A. S. & Obradovic, J, 2006. Competence and Resilience in Development: *Annals of the New York Academy of Sciences*. Viitattu 16.8.2020 <https://nyaspubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1196/annals.1376.003>
- Marttinen, J. 2018. Palvelukseen halutaan robotti. Tekoäly ja tulevaisuuden työelämä. Aula & Co. Helsinki. Kuunneltu 8.8.2020 E-kirja
- Mustonen, V-P. 2017. Mitä on ohjelmistorobotiikka? – Tosielämän käyttötapaus. LinkedIn artikkeli. Viitattu: 19.10.2020. <https://www.linkedin.com/pulse/mit%C3%A4-ohjelmistorobotiikkatosiel%C3%A4m%C3%A4nk%C3%A4ytt%C3%B6tapaus-veli-pekka-mustonen/>.
- Nieminen, M, Talja, H, Airola, M, Viitanen, K., Tuovinen, J. & Heikkilä, J-P. 2017. Muutosjoustavuus: Organisaation resilienssin tukeminen. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Viitattu 22.5.2020, <https://cris.vtt.fi/en/publications/muutosjoustavuus-organisaation-resilienssintukeminen>
- Nyholm, I. 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana: seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 11.9.2020 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67826/978-951-44-7259-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J. & Hodliffe, M. 2019. Employee resilience: development and validation of measure. *Journal of Managerial Psychology*, 34, 5, s. 353–367. Viitattu 10.9.2020 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMP-02-2018-0102/full/html>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. painos. Helsinki: Sanoma pro.
- Parviainen, P., Federley, M., Grenman, K. & Seisto, A. 2017. Osaaminen ja työllisyys digimurroksessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2017:24. Viitattu 10.9.2020 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160234/Osaaminen_ja_ty%C3%B6llisyys_digimurroksessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Poijula, S. 2018. Resilienssi: muutosten kohtaamisen taito. Kirjapaja. Helsinki.
- Räikkönen, T. 2013. Kestävä työn tulevaisuus resilienssiajattelua hyödyntämällä? Tehokkuusajattelusta selviytymiskyvyn vahvistamiseen. *Futura*, 32, 1, s. 34–45. Viitattu 9.9.2020 <https://www.doria.fi/handle/10024/92771>
- Rinne, T. 2014. Resilienssi muutoskyvykkyyden lähteenä. Bloggeja, artikkeleja ja tekstejä kirjaan Johtoryhmästä tähtijoukkue. Talentum. Kuunneltu 15.8.2020 E-kirja.
- Saari, T. 2016. Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. *Hallinnon tutkimus 2016*. Viitattu 22.8.2020 <https://www.doria.fi/handle/10024/147313>

Sandberg, S. 2017. Option B: facing adversity, building resilience and finding joy. WH Allen. Lontoo.

Sitra 2016. Mitä sopeutuminen ympäristömuutoksiin vaatii. Viitattu 21.8.2020 <https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-sopeutuminen-ymparistomuutoksiin-vaatii/>.

Stenvall, J., Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2008. "Kun romppeet ovat paikoillaan": onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen. Acta 204. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 21.8.2020 <https://docplayer.fi/40533975-Kun-romppeet-ovat-paikoillaan.html>

Tilastokeskus 2019. Suomen virallinen tilasto. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Viitattu 22.8.2020. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf.

TTL 2018. Uudistumiskyky on taito, joka auttaa pärjäämään muuttuvassa maailmassa. Viitattu 22.8.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/uudistumiskyky-on-taito-joka-auttaa-parjaamaan-muuttuvassa-maailmassa/>

TTL 2020. Kognitiivista kuormaa voi helpottaa työpaikan yhteisillä pelisäännöillä. Viitattu 22.8.2020. <https://www.ttl.fi/kognitiivista-kuormaa-voi-helpottaa-tyopaikan-yhteisilla-pelisaannoilla/>

Venkatesh, V. 2000. Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model. *Information Systems Research*, 11(4) Viitattu 27.9.2020 <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/isre.11.4.342.11872>

Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G. and Davis, F. 2003. User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly* 3(27), 425-478 27.9.2020 <https://www.jstor.org/stable/30036540?seq=1>

Vihottula, H. 2015. "En suostu yksinkertaisesti häviämään ihmisten silmistä": Kertomuksia traumaattisesta kokemuksesta selviytymisestä. Tampere: University Press. Viitattu 1.7.2020 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98118/978-951-44-9954-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Youssef, C. & Luthans, F. 2007. Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management* 33:5, 774–800. Viitattu 1.10.2020 <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1035&context=managementfacpub>

LIITTEET

- Liite 1. Sähköpostitse lähetetty kyselyn saate
- Liite 2. Sähköpostitse lähetetty muistutusviesti
- Liite 3. Kyselylomake

Liite 1. Sähköpostitse lähetetty kyselyn saate

Hei!

Tutkimme opinnäytetyössämme työntekijöiden suhtautumista ohjelmistorobotiikkaan Kelassa. Osana opinnäytetyötämme suorittamme kyselytutkimuksen aiheesta.

Toivomme, että ehdit vastaamaan kyselyyn, vastaaminen vie aikaa n. 5 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Kyselystä saadut vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja vastausten analysoinnissa kiinnitetään huomiota siihen, että tuloksista ei voida tunnistaa yksittäisiä vastaajia.

Pääset vastaamaan kyselyyn tästä linkistä: <https://link.webropolsurveys.com/S/01F144330FC615AE>

Vastaathan kyselyyn viimeistään 29.5.2020.

”Olen saanut olla mukana tukemassa opinnäytetyön suunnittelu- ja toteutustyötä. Kyselytutkimuksesta saadaan tärkeää tietoa digitalisaation vaikutuksesta työhön ja sen tekijöihin Kelassa. Kannustankin kaikkia vastaamaan tähän kyselyyn.

Sari Sormunen

Erikoissuunnittelija

Johdon tuen henkilöstösuunnittelu- ja työnantajatiimi”

Ystävällisin terveisin,

Aapo Kakkola

Suunnittelun asiantuntija

IT-palvelujen tulosityksikkö

Liite 2. Sähköpostitse lähetetty muistutusviesti

Hei!

Lähetimme maanantaina sinulle viestin koskien kyselyä ohjelmistorobotiikkaan suhtautumisesta. Noin puolet kohderyhmästä on osallistunut kyselyyn, kiitos jo tässä vaiheessa kaikille osallistuneille!

Mikäli et ole vielä vastannut kyselyyn, on se mahdollista perjantaihin (29.5.) saakka. Vastaaminen vie vain 5 minuuttia ajastasi ja vastauksestasi olisi meille paljon hyötyä.

Tässä vielä linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/01F144330FC615AE>

Noin puolet kohderyhmästä on osallistunut kyselyyn, kiitos jo tässä vaiheessa kaikille osallistuneille!

Ystävällisin terveisin,

Aapo Kakkola

Suunnittelun asiantuntija

IT-palvelujen tulosityksikkö

Liite 3. Kyselylomake

Suhtautuminen ohjelmistorobotiikkaan

1. Ikäsi *

- alle 30 vuotta
- 31-40 vuotta
- 41-50 vuotta
- yli 50 vuotta

2. Työtehtäväsi *

- Toimihenkilö
- Esimies
- Jokin muu

3. Koulutustaustasi *

- Peruskoulu
- Lukio
- Ammatillinen koulutus
- Ammattikorkeakoulu
- Yliopisto

4. Kuinka kauan olet työskennellyt ohjelmistorobotin kanssa? *

- Alle 2 kuukautta
- 2-10 kuukautta
- Yli 10 kuukautta

5.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Ymmärrän, mitä ohjelmistorobotiikka tarkoittaa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän, mitä tehtäviä ohjelmistorobotti tekee yksikössämme. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän, miksi ohjelmistorobotiikkaa otetaan Kelassa käyttöön. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraan ohjelmistorobotiikkaan liittyvää uutisointia Sinetissä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelmistorobotiikan käytöstä viestitään Kelassa riittävästi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Koen nykyisen työni rutiinomaisena. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Pidän asiakkaiden parissa työskentelystä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jätä vastaamatta mikäli et työskentele asiakkaiden parissa.
Olen tyytyväinen nykyiseen työtehtävääni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Toivon, että työtehtäväni pysyy tulevaisuudessa mahdollisimman muuttumattomana. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Koen olevani merkityksellinen työntekijä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Koen saavani tukea tiimiltäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Yleinen ilmapiiri tiimissäni on myönteinen ohjelmistorobotiikkaa kohtaan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

7.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Suhtautumiseni ohjelmistorobotiikkaa kohtaan on positiivinen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelmistorobotti tekee hyödyllistä työtä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan ohjelmistorobotin tekemän työn laatuun. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelmistorobotti tekee virheitä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhtautumiseni ohjelmistorobotiikkaa kohtaan on parantunut työskennellessäni ohjelmistorobotin työkaverina. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen ohjelmistorobotista olevan hyötyä omassa työssäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen valmis muuttamaan työtapojani, mikäli ohjelmistorobotin kanssa työskentely sitä vaatii. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävääni kuuluu monia työvaiheita, joista ohjelmistorobotti pystyisi suoriutumaan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Mitä työvaiheita tarkoitat?

9.

	positiivisia	negatiivisia	en ole huomannut muutosta
Ohjelmistorobotiikan tuomat muutokset ovat olleet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Ohjelmistorobotti helpottaa työskentelyäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelmistorobotin käyttöönoton myötä käsittelen haastavampia töitä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Havaitsen ohjelmistorobotin tekemää työtä usein. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelmistorobotin vaikutus työhöni on suurempi mitä oletin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen ohjelmistorobotin olevan minua tehokkaampi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Millä tavoin koet ohjelmistorobotin olevan tehokkaampi?

12.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen saanut tarvittavan perehdytyksen ohjelmistorobotiikkaan liittyen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tarvitsevani lisäkoulutusta ohjelmistorobotiikan yleistymisen myötä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan kehittää osaamistani, jotta pärjään työssäni tulevaisuudessa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelmistorobotiikan ansiosta voin tulevaisuudessa tehdä mielekkäämpää työtä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄ HAASTAA – VASTUULLISEN VIRTUAALIJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN TULLISSA

Tekijät: Sini Andersson, Emilia Harjula, Elli Helisten

The working life of future challenges – developing responsible virtual management in the Customs

The topic of this article is based on the increased virtual leadership and continuous changing in working environment. The aim of this article is to bring the factors of virtual leadership competence needs, insights, and experiences of the Customs virtual managers together. This article answers the following research questions: what are the virtual leadership competences that the Customs virtual managers need, what are the tools to meet these needs, how do the virtual team members experience the Customs virtual leadership, and how managers can support and improve virtual work and virtual leadership? The purpose of this study was to produce functional tools for the Customs virtual managers and virtual team members. These suggestions will be assigned to the Finnish Customs, which is the commissioner of this study.

Mixed methods were used as the research method. The material were collected by employee and manager survey and by interviewing virtual management experts. Combining both qualitative and quantitative practices in the research and in the analysis was possible with mixed methods. According to the results, virtual leadership seems to take more time compared to the traditional leadership and virtual leaders are expected to have virtual presence skills. In addition, future working skills were not very familiar to the Customs virtual teams. However, most of the virtual team members felt that virtual leadership in the Customs works quite well. Based on the results and the knowledge base a room board, an annual calendar, and educational proposals were developed to ensure continuous training and good virtual practices for the Customs virtual teams.

Keywords: virtual leadership, responsibility, virtual teams, virtual presence

JOHDANTO

Toimintaympäristön ja johtajuuden muutoksen (Humala 2007,13 2019; Sydänmaanlakka 2014, 103; Saarinen 2016, 23; Vilkmann 2016, 9; Syväjärvi & Vakkala 2019, 202) myötä lisääntynyt virtuaalijohtajuus (Saarinen 2016, 23; RW³ CultureWizard 2016; Dulebohn & Hoch 2017,1) vaatii johtajalta uusia taitoja ja osaamisia. Virtuaalijohtaminen on tulevaisuuden johtamisjärjestelmä (Humala 2007, 13; Sydänmaanlakka 2014, 103; Hartmann, Hertel, Kanthak & Krumm 2016, 1; Saarinen 2016, 23; Dulebohn & Hoch 2017, 1).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Tullin virtuaaliesimiesten johtamiseen liittyviä osaamistarpeita, näkemyksiä ja kokemuksia sekä tuoda virtuaaliesimiehille näkyväksi johdettavien havaintoja ja kokemuksia virtuaalijohtamisesta. Virtuaalijohtamista tarkasteltaessa esille nousi neljä keskeistä tutkimuskysymystä; mitä virtuaalijohtamiseen liittyviä osaamistarpeita Tullin virtuaaliesimiehillä on, minkälaiset työkalut näihin osaamistarpeisiin vastaavat, miten johdettavat kokevat virtuaalijohtamisen Tullissa ja kuinka esimiehet voivat toiminnallaan tukea ja tehostaa virtuaalityöskentelyä ja virtuaalijohtamista? Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa toimivia työkaluja Tullin virtuaalijohtajille vastuulliseen virtuaalijohtamiseen ja samalla löytää johdettaville apukeinoja itseohjautuvuuteen, itsensä motivointiin sekä vastuullisiin alaistaitoihin.

Tähän artikkeliin on koottu tutkimuksen kannalta olennainen tietoperusta ja kuvattu tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät menetelmälliset valinnat. Laajemmin artikkelikokoelman yhteistä teemaa – tiedolla johtamista – sekä aineiston keruuseen, analysointiin ja tutkimusmenetelmiin liittyviä seikkoja on tarkasteltu tämän artikkelikokoelman yhteisessä osiossa. Tutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksella, jonka avulla pyrittiin selvittämään Turussa ja Lappeenrannassa työskentelevien esimiesten ja johdettavien toiveita sekä ajatuksia toimivasta virtuaalijohtamisesta. Tutkimuksen keskeiset tulokset on esitelty virtuaalijohtamisen kulmakiviä mukaillen. Tutkimuksen myötä syntynyt kokonaiskuva Tullin vastuullisen virtuaalijohtamisen kehittämistarpeista on esitelty kehittämistoimenpiteiden muodossa. Tässä opinnäytetyössä virtuaalijohtajan vastuullisuus kulkee läpi tekstin, esimerkiksi johtajan arvojen ja oman esimerkin muodossa, painopisteenä sosiaalinen vastuullisuus.

TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tulli on valtiovarainministeriön tulosohjaama virasto, jonka tehtävänä on edistää tavarakaupan sujuvuutta ja varmistaa kaupan oikeellisuus sekä suojata yhteiskuntaa, ympäristöä ja kansalaisia. Tullin palveluksessa työskentelee vuoden 2020 alussa noin 2 000 henkilöä, joista esimiehiä on noin 250 henkeä. Suomen Tullin toiminta on osa isompaa Euroopan Unionin tullijärjestelmää, lisäksi Tulli on merkittävä toimija myös kansantaloudellisesti.

Tullin arvot ovat ammattitaitoisuus, luotettavuus, palveluhalukkuus ja yksilön arvostus. Tullin historia ulottuu yli 600 vuoden päähän ja Tulli onkin yksi Suomen vanhimmista viranomaisista. (Tulli 2020.) Vuoden 2013 alussa Tullissa toteutettiin merkittävä organisaatiomuutos. Samassa yhteydessä muodostui työntekijöiden työtehtävien tiimoilta myös sellaisia tiimejä, joissa esimies ja osa tai kaikki johdettavat työskentelevät eri paikkakunnilla. Tässä työssä tarkastellaan virtuaalijohtamista juuri tämäntyyppisten tiimien johtamisen näkökulmasta.

KESKEISET KÄSITTEET

Virtuaalijohtaminen

Virtuaalijohtaminen voidaan lyhyesti määritellä hajautetusti eri pisteissä työskentelevien ihmisten (Vilkman 2016, 11) johtamisena siten, että käytössä on pääasiassa virtuaalisia kommunikointikanavia (Walvoord, Redden, Elliot & Coover 2008, 2; Vilkman 2016, 11). Virtuaalijohtaminen eroaa tavanomaisesta johtamisesta siinä, että johdettava ja johtaja tapaavat kasvokkain vain hyvin harvoin tai eivät ollenkaan (Humala 2019, 11). Suomenkielinen termi virtuaalijohtajuus on johdettu englanninkielisestä eLeadership-sanasta (e-johtajuus) (Humala 2007, 5).

Tässä opinnäytetyössä käytetään virtuaalijohtamisen termiä kuvaamaan eri paikoissa tai paikkakunnilla hajautetusti työskentelevän tiimin luotsaamista digitaalisia apuvälineitä käyttäen. Virtuaalijohtamista haluttiin käyttää terminä, koska se koettiin etäjohtamista neutraalimmaksi. Vilkmanin (2016, 15) mukaan sana etänä voi viitata etäisyyteen, mikä puolestaan voi luoda negatiivista mielikuvaa.

Vastuullisuus

Vastuullisuus kokonaisuudessaan tarkoittaa organisaation toimimista mahdollisimman kestäväällä tavalla ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti. Organisaatioiden ja yritysten osalta voidaan puhua kestävästä kehityksestä, yritysvastuusta tai yritysten sosiaalisesta vastuusta. (Juutinen 2016, 24–29.) Yritysvastuu on yhteydessä yrityksen arvoihin sekä moraaliin (Rohweder 2004, 77–80). Vastuullisuuden kehitystä tukee YK:n agenda 2030 kestävä kehityksen tavoitteiden muodossa (Koipijärvi & Kuvaaja 2017; Humala 2019).

Vastuullinen organisaatio tavoittelee tilannetta, jossa kasvatetaan kädenjälkeä eli lisätään ja vahvistetaan myönteisiä vaikutuksia ympäristöön ja yhteiskuntaan kannattavasti ja kilpailukykyisesti sekä vähennetään jalanjälkeä eli organisaation tuottamia kielteisiä vaikutuksia (Juutinen 2016, 29; Koipijärvi & Kuvaaja 2017, 195–196; Humala 2019, 13–14). Tässä opinnäytetyössä vastuullisuuden näkökulma on pääasiallisesti ihmisten johtamiseen liittyvässä sosiaalisessa vastuullisuudessa.

Muita aiheen kannalta olennaisia käsitteitä

Uudenlaisen tulevaisuuden työelämän vaatimiksi osaamisiksi on tässä opinnäytetyössä määritelty vuorovaikutustaidot, intuitio, mukavuus (being nice), esimiehen oma esimerkki, vastuullisuus, johdettavien oman intohimon ja kiinnostuksen kohteiden esille tuominen, virtuaalinen ajattelutapa, kuuntelemisen taito sekä empatia eli tunneäly, perustuen uusimpiin virtuaalisen työn tutkimuksiin. Näitä tulevaisuuden työelämätaitoja on vasta vähän tutkittu, mutta useissa eri yhteyksissä on nähtävillä heikkoja signaaleja näiden asioiden esille nousemisesta ja merkityksellisyydestä virtuaalijohtamisen tulevaisuudessa.

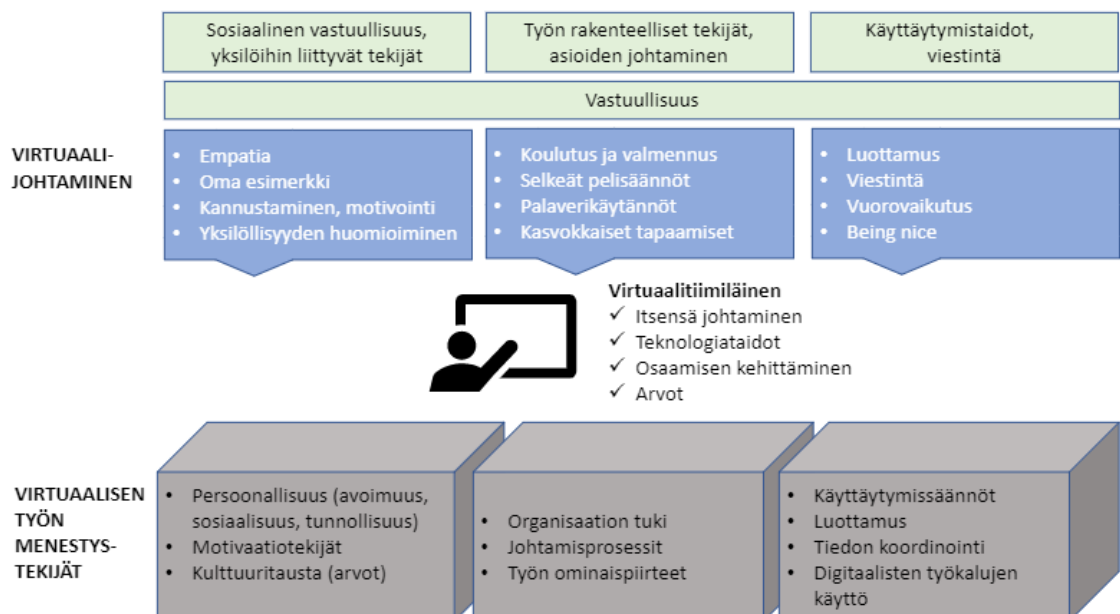
Virtuaalitiimiä on kuvattu sellaiseksi, jossa yhteistyö hajautuneiden tiimien välillä tapahtuu sähköisten viestintävälineiden kautta ja kasvokkain vuorovaikuttamista on vain vähän tai ei lainkaan. Tiimin jäsenet voivat olla samassa rakennuksessa paikallisesti hajautuneina tai täysin eri puolilla maata. (Koivisto & Vartiainen 2008, 27; Walvoord ym. 2008, 2.) Tässä työssä virtuaalitiimillä tarkoitetaan tiimiä, jonka johtaja ja johdettavat työskentelevät eri paikkakunnilla.

Itsensä johtaminen tarkoittaa tässä työssä sitä, että kykenee oman elämän hallintaan (Salminen 2014, 353–361), on kykeneväinen suunnittelemaan omaa ajankäyttöään ja hallitsee kiireen sekä ylläpitää omaa työkykyä ja huolehtii omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista (Sydänmaanlakka 2014, 140–142) sekä toimii omien arvojen mukaisesti (Salminen 2014, 353–361; Sydänmaanlakka 2014, 140–142; Kohtakangas 2019, 52).

VIRTUAALIJOHTAMINEN

Virtuaalijohtamisen kulmakivet

Koiviston ja Vartiaisen (2008, 32) mukaan virtuaalijohtaminen voidaan luokitella kolmeen erityyppiseen tehtävään; asioiden johtamiseen, ihmisten johtamiseen sekä viestintään. Makariuksen ja Larsonin (2017) mukaan virtuaalisen työn menestystekijät on luokiteltu käyttäytymistaitoihin, työn rakenteellisiin tekijöihin ja yksilöihin liittyviin tekijöihin (Kuvio 1) (Makarius & Larson 2017). Virtuaalitiimissä johtajan persoonallisuuspiirteillä sekä viestintä- ja vuorovaikutustaidoilla on mahdollista lisätä tiimin motivaatiota, tyytyväisyyttä ja suorituskykyä (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen & Hakonen 2015). Seuraavissa luvuissa keskitytään kuvaamaan aiemmissa tutkimuksissa esille nousseita virtuaalijohtajalle hyödyllisiä persoonallisuuspiirteitä, taitoja ja ominaisuuksia.



Kuvio 1. Virtuaalijohtamisen teoreettinen viitekehys (mukaillen Koivisto & Vartiainen 2008; Makarius & Larson 2018)

Johtamiskäytäntöjä tulee kyseenalaistaa ja muuttaa uuteen digitaaliseen ympäristöön sopiviksi, määrittämällä ja kehittämällä uusia virtuaalijohtamiseen vaadittavia osaamisia (Vilkman 2016, 18–23). Tämän lisäksi julkisessa johtamisessa on huomioitava perinteisen johtamistavan rooli uuden johtamistavan rinnalla (Virtanen & Stenvall 2019, 48–49). Virtuaalijohtaminen eli kyky johtaa virtuaalista työtä on yksi tulevaisuuden työelämän vaatimista taidoista (Humala 2007, 13–15; Sydänmaanlakka 2014, 103; Vilkman 2016, 18–23). Virtuaalijohtaminen mahdollistaa tasapuolisen kohtelun työntekopaikasta riippumatta ja siinä korostuu erityisesti luottamus, vuorovaikutus sekä työvälineiden toimivuus (Walvoord ym. 2008, 2; Vilkman 2016, 11–12).

Sosiaalinen vastuullisuus ja yksilöihin liittyvät tekijät

Sosiaalinen vastuullisuus

Vastuullisuutta organisaatioissa saadaan vahvistettua, kun se mielletään osaksi strategiaa. Vastuullisuustyön lähtökohtia ovat johdon sitoutuminen ja vastuullisuusosaamisen jalkauttaminen koko organisaatioon. Lisäksi on tärkeää sovittaa yhteen sidosryhmien ja organisaation vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet ja odotukset. (Juutinen 2016, 29; Koipijärvi & Kuvaaja 2017, 195–196.) Kosamon (2019) tutkimus vahvistaa, että hyvän virtuaalijohtamisen kulmakivet ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen tukevat ja täydentävät toisiaan.

Johtajien toiminnassa sosiaalinen vastuullisuus näkyy siinä, miten toisia kohdellaan tai kuinka avointa ja läpinäkyvää johtaminen on. Jokaisen yrityksen ja johtajan arvot heijastelevat vastuullisuutta. Vastuullisuus on myös sitä, että antaa johtajuudelle kasvonsa (Saksi & Nyman, 2020) ja kirkastaa omat arvonsa. Riivarin (2020) väitöskirjan mukaan myös sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus, luottamus, rehellisyys ja esimerkkinä toimiminen viestivät johtajan vastuullisuudesta ja eettisestä toiminnasta. Virtuaalijohtajan esimerkki tuo näkyväksi johtajan arvot. Kun johtaja johtaa sitoutuneella esimerkillään tiimiä, välittyy tekeminen johdettaviin. Virtuaalijohtajan näyttämä esimerkki, esimerkiksi viestinnän suhteen (Pihlaja 2018, 63) on virtuaalijohtajuudessa tärkeässä roolissa (Pöllänen 2015, 79, 81–82.)

Kannustus ja motivointi

Aspara (2017, 123–124, 129) ja Pöllänen (2015, 81–82) toteavat, että hyvä virtuaalijohtaja on esimerkillinen. Lisäksi Asparan (2017, 123–124) mukaan hyvä virtuaalijohtaja on aktiivinen, energinen sekä alaisia inspiroiva ja osallistava, joka luottaa ja luo uskoa sekä osoittaa aitoa kiinnostusta johdettaviin. Valmentava ja kannustava johtamistapa tukee virtuaalijohtamista ja antaa johdettaville usein kaivattua tukea.

Myös digitaalisilla välineillä viestittäessä johtaja kykenee tarjoamaan sosiaalista tukea, antamaan positiivista palautetta sekä kannustamaan työnteossa (Pihlaja 2018, 84). Kannustava virtuaalijohtaja on kiinnostunut, kyselee, kuuntelee sekä kuulostelee (Vilkman 2016), varmistaa pärjäämisen ja pitää huolta, että asiat ja ihmiset ovat kunnossa (Pöllänen 2015, 75–80; Vilkman 2016, 102).

Yksilöllisyyden huomioiminen ja empatia

Virtuaaliesimiehellä tulee olla silmää havaita tiimin jäsenten erilaisuus sekä se, kuinka paljon tukea kukin tarvitsee (Koivisto & Vartiainen 2008, 39; Saarinen 2016, 200; Mattinen 2020), sillä yksilöllisyyden huomioiminen korostuu, kun työskentelytavat tiimeissä muuttuvat yhä enenevässä määrin itseohjautuviksi (Koivisto & Vartiainen 2008, 39). Virtuaaliesimiestyön ollessa vaativaa on virtuaaliesimiehillä kuitenkin yhä vähemmän mahdollisuuksia ottaa huomioon johdettavien erilaisia tilanteita (Saarinen 2016, 200). Gilson ym. (2015, 7) mainitsevat Ruggierin (2009) tutkimuksen, jossa puolestaan havaittiin, että ihmisiin ja ihmisiin suhteisiin keskittyviä johtajia kuitenkin pidettiin älykkäämpinä, omaperäisempinä ja luovempina kuin tehtäväorientoituneita johtajia.

Pöllänen (2015, 110–111) toteaa että, virtuaalijohtajuus korostaa ihmisten johtamista ja esimiehen on kyettävä johtamaan sekä tiimin jäseniä yksilöinä että koko tiimiä valmentavalla otteella (Aspara 2017, 123–124, 129), kuunnellen (Vilkman 2016, 102), tukien ja empaattisuutta osoittaen (Aspara 2017, 123–124, 129; Vántönen 2020). Avoin ja empaattinen virtuaalijohtaja levittää hyvää henkeä, toimii esimerkkinä omalla innostuneisuudellaan sekä optimistisuudellaan, saa johdettavansa viihtymään tiimissä ja mahdollistaa hyvinvoinnin leviämisen tiimin sisällä entisestään (Pöllänen 2015, 81–82; Vántönen 2020). Empaattinen ja alaisiaan tukeva johtaja mahdollistaa työntekijöiden yrittäjämäisen toiminnan (Aspara

2017, 123–124). Esimiestyössä empatia auttaa esimiestä asettumaan johdettavan asemaan, ja siksi se onkin tärkeä ominaisuus. Digitaalisin keinoin on mahdollista välittää empatiaa, kunhan virtuaalijohtajalla on siihen aitoa kiinnostusta. Empatiaa voi harjaannuttaa opiskelemalla sekä itsereflektion ja tunteiden tunnistamisen kautta, vaikkakin osaksi empatiaan kasvetaan kasvatuksen ja perimän myötä. (Aaltola & Keto 2017; Väyrynen 2017, 20.)

Tulevaisuuden työelämätaidot

Tulevaisuuden työnteon vaatimiksi osaamisiksi on tässä opinnäytetyössä määritelty vuorovaikutustaidot (Kamensky 2015, 185; Humala 2016; Dufva 2020, 30), yhteistyökyky, intuitio (Raami 2015), mukavuus (Väntönen 2020), luottamus (Humala 2007, 50; Gilson ym. 2015, 9), empatia (Pesonen 2020) sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen (Pihlaja 2018, 63, 84–85). Kuten myös oma esimerkki (Pihlaja 2018, 63, 84–85; Pöllänen 2015, 79, 81–82), vastuullisuus (Humala 2019; Saksi & Nyman, 2020), tasapuolisuus sekä se, että tuntee omat johdettavansa ja heidän asiantuntemuksensa (Mattinen 2020). Mattisen (2020) mukaan osaamista vaatii myös johdettavien oman intohimon ja kiinnostuksen kohteiden esille tuominen sekä virtuaalinen ajattelutapa. Väntönen (2020) lisää listaan myös kuuntelemisen taidon sekä tunneälyn.

Virtuaalitiimien hyödyntäminen organisaatioissa on tällä vuosikymmenellä kasvanut ennennäkemättömästi (Dulebohn & Hoch 2017, 1) ja syynä voidaan pitää lisääntyvää yhteistyötä, työtehtävien ja -prosessien digitalisointia ja globalisatiota. (Hartman ym. 2016, 1). Virtuaalitiimien avulla kyetään luomaan uutta arvoa tehokkaasti. Kun tiimit saavat riittävästi tukea, työ koetaan mieluisaksi (Sydänmaalakka 2014) ja tiimin jäsenet sitoutuvat kehittämään tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta (Sydänmaalakka 2014, 178–179; Viikman 2016, 18–23, 40–44).

Maailma 2020 – erikoisjulkaisussa nostetaan esille uusi, tulevaisuudessa arvoon nouseva työelämätaito, mukavuus (being nice). Mukava johtaja auttaa tiimiä saavuttamaan tavoitteensa ja tiimissä johdettavat kokevat psykologista turvallisuutta, mikä puolestaan edesauttaa tiimejä menestymään. Mukava johtaja onnistuu luomaan tiimin sisälle huomioonottavan ja vuorottelevan keskustelukulttuurin. (Väntönen 2020.) Myös Pesonen (2020) tuo esille ihmissuhdetaitojen tärkeyden. Hänen mukaansa virtuaalijohtajalla tulee olla kyky luoda ympäristö, jossa työntekijät

pystyvät avoimesti viestimään haasteista ja pitämään johtajan ajan tasalla, sillä johtaja ei tähän yksin pysty. (Pesonen 2020.)

Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen päämääränä on kokonaisvaltainen hyvinvointi (Sydänmaalakka 2014, 140–142) sekä toisaalta tehokas työnteko (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 162). Hyvä itsensä johtaja kykenee ottamaan oman elämänsä hallintaan ja suunnittelemaan omaa ajankäyttöään (Salminen 2014, 353–361), hallitsemaan painetta (Kohtakangas 2019, 52) ja tunnistamaan omia vahvuuksiaan, esimerkiksi sen, millaisessa työssä hän on parhaimmillaan, mikä taas lisää työn imua (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 162).

Jokaisella virtuaalitiimiläisellä on vastuu itsensä johtamisesta, toimivasta tiimistä ja näin myös hyvän virtuaalijohtamisen mahdollistamisesta. Oma jaksaminen ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on iso haaste tämän päivän työelämässä. (Sydänmaalakka 2014, 140–142; Backman & Allen 2018, 15, 68.) Itsensä johtamista on kuitenkin mahdollista oppia ja siinä voi kehittyä (Salminen 2014, 353–361). Itseohjautuvuus ja oma-aloitteisuus korostuvat virtuaalitiimissä, mistä johdettujen virtuaaliesimiesten haasteena on johdettavien tukena oleminen (Pöllänen 2015, 110). Kohtakangas (2019, 52) mukaan hyvien itsensä johtamisen taitojen on todettu olevan yhteydessä optimismiin, kokemukseen omasta elämänhallinnasta ja lisäksi ne näyttäisivät olevan yhteydessä muihin ihmisiin ja aktiviteetteihin sitoutumiseen.

Työn rakenteelliset tekijät

Virtuaalijohtaja tarvitsee valmennusta ja koulutusta sekä aktiivista tukea organisaatiolta ja henkilöstöhallinnolta (Kosamo 2019) sekä johtamisohjelmia virtuaalisen johtamisen tueksi. Virtuaalityön jatkuva kehittäminen on tärkeitä niin johdettavien kuin johtajienkin kohdalla. (Saarinen 2016, 199–201.)

Kasvokkainen tapaaminen (Pyöriä, Saari & Ojala 2016, 199; Saarinen 2016, 200; Vilkmán 2016, 11–12; Humala 2018, 9–10, 38; Mettin 2018, 65) ja varsinkin tiimin muodostumisen alkuaikoina tapahtuva fyysinen kohtaaminen (Pyöriä ym. 2016, 199; Saarinen 2016, 200) koettiin erittäin tärkeäksi. Virtuaalijohtaja ei näe alaisiaan kasvotusten kuin muutamia kertoja vuodessa, mutta yhteyttä pidetään säännöllisesti tieto- ja viestintäteknologian avulla (Pyöriä ym. 2016, 199; Vilkmán

2016, 11–23), mikä saattaa riittää ylläpitämään yksilön kokemusta tiimiin kuulumisesta (Pyöriä ym. 2016, 199).

Saarisen (2016, 200) ja Kamenskyn (2015, 208–211) mukaan esimiehen fyysistä läsnäoloa ei kuitenkaan pysty korvaamaan virtuaalisesti. Sekä johtajat että johdettavat kaipaavat kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, mitä taitava viestintäteknologian hallitseminenkaan ei korvaa (Pihlaja 2018, 87). Humalan (2018, 9–10, 38) mukaan johtajat, jotka pyrkivät edistämään luovuutta virtuaalisyössä ymmärtävät myös helpommin virtuaalisen ja kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen merkityksen.

Käyttäytymistaidot ja viestintä

Luottamus, vuorovaikutus ja viestintä

Virtuaalijohtajien vastuulla on tiedon ja luottamuksen ylläpitäminen, koordinointi sekä tehokkaiden viestintäkäytäntöjen luominen. Työtiimien perinteiset arvot, kuten yhteenkuuluvuus, tyytyväisyys ja luottamus ovat tärkeitä arvoja myös virtuaalitiimeissä. (Walvoord ym. 2008, 2–3.) Luottamusta voidaan pitää yhtenä eniten tutkituista muuttujista virtuaalitiimien kirjallisuuden parissa (Gilson ym. 2015, 9). Luottamus on menestyksellisen virtuaalityön avain (Humala 2007, 50). Virtuaalitiimin johtajan on luotettava tiimensä jäseniin enemmän kuin perinteisen johtajan sekä jaettava enemmän valtaa ja vastuuta tiimissä (Koivisto & Vartiainen 2008, 39). Virtuaalijohtamisessa korostuu erityisesti johdettavien ja esimiesten välinen luottamus (Pyöriä ym. 2016, 188; Vilkmán 2016 11–12, 26), mikä saadaan aikaiseksi luottamalla työntekijöihin (Vilkmán 2016, 11–12, 26), olemalla läsnä (Saarinen 2016, 200), viestimällä runsaasti ja avoimesti sekä olemalla esimerkkinä (Pihlaja 2018, 84).

Hyvällä vuorovaikutuksella virtuaalisesta joukosta henkilöitä voidaan muodostaa yhtenäinen tiimi (Vilkmán 2016, 18–44, 40–44). Hyvät vuorovaikutustaidot ovat johtajuuden ydinosasta (Vilokkinen-Määttä 2017), mikä korostuu hyvässä virtuaalijohtamisessa (Walvoord ym. 2008; Koivisto & Vartiainen 2008, 39; Saarinen 2016, 200; Vilokkinen-Määttä 2017, 29). Toimivan ja yhteistyökykyisen virtuaalitiimin rakentaminen puolestaan vaatii virtuaalijohtajalta aikaa, tutustumista ihmisiin sekä suunnitelmallista työtä (Saarinen 2016, 200; Vilkmán 2016, 18–23). Virtuaalijohtajien tulee kannustaa tiimin jäseniä jatkuvaan tiedonvaihtoon sekä varmistaa, että tiimin käytössä on sopivat viestintävälineet (Walvoord ym. 2008, 3–

4). Johtajat, jotka edistävät yksilöiden luovuutta virtuaalisyöissä, tiedostavat herkemmin keinoja monikanavaisen ja aktiivisen vuorovaikutuksen hyödyntämiseen (Humala 2018, 9–10, 38).

Toimivassa virtuaalisessa vuorovaikutuksessa kaikkien osapuolien on saatava kokea tuottavansa hyötyä, ja heillä tulee olla halua aitoon vuorovaikutukseen (Kamensky 2015, 208–211). Virtuaalijohtamista voi helpottaa jäsenneily ja aikataulutettu vuorovaikutus ja viestintä sekä systemaattiset rutiinit ja mallit (Saarinen 2016, 200). Lisäksi johtajalta odotetaan aktiivista osallistumista vuorovaikutukseen eri foorumeilla. Kuuntelemisen taito on tärkeää, koska se auttaa virtuaalijohtajaa havainnoimaan viestejä ja tunnetiloja sekä vastaamaan niihin. Sanattoman viestinnän keskeinen tehtävä onkin tunteiden välittäminen. (Isotalus & Rajalahti 2017, 20, 35, 55–59.)

Tietokoneperustainen viestintä tuo johtajuudelle haasteita. Johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutuksessa voi lomittua puhe, ääni, video, kuva ja teksti. (Humala 2016.) Monimutkainen ja verkostoitunut maailma (Dufva 2020, Kamensky 2015) sekä sosiaalinen media tuovat oman sävynsä niin virtuaaliesimiehen vuorovaikutusmahdollisuuksiin kuin läsnäolon vaatimukseenkin (Dufva 2020, 30; Humala 2016; Kamensky 2015, 185). Lukuisten eri viestintätekniikoiden käytöstä voi aiheutua uupumista ja aikapainetta sekä väärinkäsityksiä (Walvoord ym. 2008, 2).

Yksi keskeisistä virtuaalisyön onnistumisen edellytyksistä on toimiva (Pyöriä ym. 2016), etäjohtajan toteuttama ja motivaatiota edistävä (Pihlaja 2018) viestintä (Pyöriä ym. 2016, 198–199; Pihlaja 2018, 83). Kun viestinnässä kiinnitetään huomiota positiivisen palautteen antamiseen, voidaan samalla ehkäistä yksinäisyyttä (Pihlaja 2018, 85). Virtuaalitiimin käyttämällä yhteisöllisillä digitaalisilla työvälineillä, kuten sosiaalisella medialla, on mahdollista saada aikaiseksi tunne kohtaamisesta, vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, toteuttaa vapaamuotoista keskustelua ja jopa levittää hiljaista tietoa (Vilkman 2016, 160–166).

Pelkkä sähköposti johtamisen välineenä on riittämätön, sillä johtaminen on pitkälti viestintää (Vilkman 2016, 160–166). Vaikka virtuaalijohtajat näkivät sähköpostin etäjohtamisen olennaisimpana viestintävälineenä, jää niin sanotussa sähköpostijohtajuudessa sanaton viestintä puuttumaan (Pihlaja 2018, 82). Näyttäisi kuitenkin siltä, että virtuaalitiimissä ollaan tyytyväisempiä tiedonvälitykseen verrattuna

perinteisiin tiimeihin (Gilson ym. 2015, 7; Pyöriä ym. 2016, 198–199). Käytössä oleva viestintäteknologia mahdollistaa fyysisesti erillään olevien virtuaalitiimin jäsenten kiintymyksen ja läsnäolon ilmaisuuden (Laitinen & Valo 2018, 10; Mattinen 2020). Humala (2019, 53) toteaa, että oikeanlaisten ja ajanmukaisten digitaalisten työkalujen käyttöön sekä käytön opettelemiseen on varattava tarpeeksi aikaa ja resursseja, jotta se tukee keskinäistä yhteydenpitoa sekä takaa onnistuneen yhteistyön tiimin jäsenten kesken. Vilkmän (2016, 15, 158–159) mukaan virtuaalijohtaminen edellyttää taitoja ja kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa monipuolisesti, unohtamatta kuitenkin tiedonhallintaa, tiedon hyödyntämistä sekä tietoturva.

Virtuaalijohtamisen haasteet

Esimiehet kokevat virtuaalijohtamisen haastavammaksi kuin perinteisen johtamisen (Vilkman 2016, 18–23; Dulebohn & Hoch 2017, 2). Syynä saattaa olla se, että yritetään toimia vanhoilla johtamistavoilla, jotka eivät sellaisenaan sovellu virtuaalijohtamiseen (Vilkman 2016, 18–23). Haasteita virtuaalitiimien johtamiselle tuo eriaikainen työskentely, kasvokkaisen vuorovaikutuksen tai luottamuksen puuttuminen (Koivisto & Vartiainen 2008; Vilkman 2016) sekä kommunikointi pääosin sähköisin välinein (Koivisto & Vartiainen 2008, 31; Vilkman 2016, 15–16; Jauhiainen 2020, 42). Virtuaalijohtajan on hyvä säännöllisesti kartoittaa virtuaalitiimissä koettuja haasteita, esimerkiksi fiilismittarin avulla (Pesonen 2020).

Virtuaalijohtajuus on erilaista, koska virtuaaliympäristössä on käytettävä enemmän aikaa ja ajatusta johtamiseen sekä sen suunnitteluun (Aspara 2017, 121–122). Virtuaalijohtajalla ei ole mahdollisuutta samaan tapaan havaita työntekopaikan ilmapiiriä (Dulebohn & Hoch 2017, 2; Saarinen 2016, 200) tai piileviä ongelmia (Saarinen 2016, 200; Vilkman 2016, 55; Dulebohn & Hoch 2017, 2). Virtuaalisessa kanssakäymisessä voivat jäädä huomaamatta tunteet, innostuminen sekä asioista loukkaantuminen (Hakola, 2016, 61). Lisäksi virtuaalitiimin johtaja voi kokea vähemmän vaikutusvaltaa (Dulebohn & Hoch 2017, 2).

Virtuaalijohtajat kokivat haasteellisena työntöön intohimon ja energian välittämisen johdettavilleen. Virtuaalijohtajat tunsivat riittämättömyyttä sekä syyllisyyttä, koska he eivät kyenneet täyttämään kaikkia ihanteellisen johtamisen vaatimuksia. (Saarinen 2016, 200–201.) Virtuaaliesimies näyttäisi suoriutuvan paremmin

johtajuudestaan, jos hänellä on kokemusta työskentelystä osana virtuaalitiimiä (Hakola 2016, 63; Saarinen 2016, 199–201).

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Monimenetelmäinen survey-tutkimus

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus lähtee teorioista (Kananen 2017, 23–43, 172). Tutkimuksessa pyritään selvittämään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä (Heikkilä 2014, 11–17) ja tutkimuksella pyritään yleiskäsitykseen (Vehkalahti 2014, 13). Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei välttämättä pystytä selvittämään asioiden syitä riittävästi (Heikkilä, 2014, 11–17). Tässä tutkimuksessa onkin tästä syystä käytetty strukturoitujen kysymysten tukena avoimia kysymyksiä. Tutkijan pyrkimys on ymmärtää ilmiötä myös niin sanotun pehmeämmän tiedon valossa (Heikkilä 2014, 11–17), jolloin on mahdollista pureutua yksityiskohtiin (Vehkalahti, 2014, 13) vastauksista saatavan perusteellisemmän kuvauksen avulla (Valli 2001, 44–45.)

Määrällisen tutkimuksen yleisin tutkimusmenetelmä on kyselylomake, josta voidaan käyttää myös nimeä survey-tutkimus (Vilkkä 2015, 94). Survey-tutkimuksessa kerätään tietoa tutkimuslomaketta käyttäen (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 188–190; Heikkilä 2014, 11–17; Kananen 2017, 170–172). Englanninkielinen käsite *survey* tarkoittaa sellaisia kyselyn tai haastattelun tyyppejä, joissa aineisto kerätään standardoidusti ja kyselyyn valitut kohdehenkilöt muodostavat otoksen jostakin tietyistä perusjoukosta. Tähän opinnäytetyöhön aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui survey-tutkimus, koska näin oli mahdollista yhdistää kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimuskäytäntöjä sekä tutkimus- että analyysivaiheessa.

Aineiston keruu ja analysointi

Tässä opinnäytetyössä aineistoa on kerätty olemassa olevan teorian ympärille rakennetulla Webropol-kyselytutkimuksella, jossa yhdistyvät sekä kvalitatiiviset että kvantitatiiviset osiot. Kyselyt lähetettiin vuoden 2020 maaliskuun aikana ja

vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Kyselyn aukiolon aikana vastaajille lähetettiin kaksi muistutusviestiä. Valmiit vastausvaihtoehdot koostettiin joko toisensa poissulkeviksi tai monivalinnan mahdollistaviksi.

Kyselyn lisäksi tutkimusaineistoa on kerätty haastattelemalla kahta virtuaalijohtamisen asiantuntijaa, joista toinen edustaa valtionhallintoa ja toinen yksityistä sektoria. Haastattelut tehtiin tulevaisuuden työnteon näkökulmasta, johon asiantuntijoilla on kokemusta eri sukupolvien perspektiivistä. Digi- ja väestötietoviraston sähköisen asioinnin ja asiakaslähtöisyyden johtajaa Mikko Mattista haastateltiin tammikuussa 2020 ja VALA Group Oy:n operatiivista – ja liiketoimintajohtajaa Teemu Pesosta tammikuussa 2020 sekä maaliskuussa 2020. Tutkimusaineistoa kerättiin myös tutkimalla aiheen kirjallisuutta sekä aiempia tutkimuksia. Apuna on lisäksi käytetty Tullin muuta materiaalia.

Tämän kyselytutkimuksen strukturoidut kysymykset on analysoitu kvantitatiivisten menetelmien avulla. Aineiston käsittelyn ensimmäinen vaihe oli lomakkeiden tarkistaminen, jonka jälkeen aineisto muutettiin muotoon, jossa sitä oli mahdollista tarkastella numeroina. Strukturoitujen kysymysten osalta käytettiin lisäksi apuna Webropolin omaa analyysiohjelmaa. Viimeisenä vaiheena tulokset kirjattiin Excel-taulukkoon, jossa niistä muodostettiin selkeitä ja havainnollistavia kaksiulotteisia palkkikaavioita.

Tämän kyselytutkimuksen avoimia vastauksia analysoitiin teemoittelemalla ensin vastaukset selkeästi toistuvien teemojen mukaisesti ja myöhemmin tiivistämällä tekstejä. Kyselyn avoimet vastaukset siirrettiin Webropolista Excel-taulukkoon, jossa vastauksia päädyttiin ryhmittelemään samojen teemojen toistuvuuden perusteella. Avoimien kysymysten analyysissä päästiin näiden vaiheiden jälkeen käyttämään määrällisiä menetelmiä.

Kyselytutkimuksen taustakysymykset olivat sekä virtuaaliesimiehille että -johdettaville samat. Tässä opinnäytetyössä perusjoukon yhteisiksi ominaisuuksiksi valikoitui virtuaalinen esimies-alaissuhde ja virtuaalijohtajien virkapaikka. Virtuaalijohtajien otos kaikista Tullin virtuaalijohtajista oli 25 prosenttia ja virtuaalijohdettavien otos kaikista Tullin johdettavista oli noin 4 prosenttia. Webropol-kysely (Liite 1) lähetettiin kymmenelle Tullin virtuaaliesimiehelle ja kysymyksiin saatiin yhdeksän vastausta. Kyselyn kato oli virtuaaliesimiesten osalta erittäin pieni, vas-

tausprosentin ollessa 90 prosenttia. Kysely (Liite 2) lähetettiin 63 virtuaalijohdettavalle ja vastauksia saatiin yhteensä 22 henkilöltä. Virtuaalijohdettavien vastausprosentti jäi hieman alle 35 prosenttiin ja kato johdettavien kyselyssä oli näin ollen noin 65 prosenttia.

Vastanneiden keski-ikä on melko korkea, esimiesten noin 57 vuotta ja johdettavien noin 47 vuotta. Virtuaaliesimiehistä yli puolet eli 67 prosenttia ja johdettavista 27 prosenttia on suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon. Tullin esimieskoulutuksen on käynyt 78 prosenttia ja virtuaaliesimieskoulutuksen puolestaan 33 prosenttia vastanneista virtuaaliesimiehistä. Esimiehistä 89 prosentilla ja johdettavista 55 prosentilla työuran pituus Tullissa on yli 20 vuotta.

TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kasvokkaiset tapaamiset

Tämän kyselytutkimuksen mukaan Tullin virtuaaliesimiehistä lähes puolet (45 prosenttia) kertoi pitävänsä kasvokkaisia tapaamisia yhdessä koko virtuaalitiimin kanssa muutaman kuukauden välein ja noin kolmasosa (33 prosenttia) tapaa tiimiään kasvokkain kerran vuodessa (Liite 3). Lähes puolet (45 prosenttia) esimiehistä kertoi pitävänsä kahdenkeskisiä kasvokkaisia tapaamisia johdettaviensa kanssa muutaman kuukauden välein ja 22 prosenttia esimiehistä taas puolen vuoden välein. Tullin virtuaalijohdettavien näkökulmasta tilanne koko tiimin kasvokkaisten tapaamisten suhteen näyttää olevan melko lähellä toivottua verrattaessa virtuaaliesimiesten ilmoittamaan kasvokkaisten tapaamisten toistuvuuteen. Lähes puolet (46 prosenttia) johdettavista toivoi kasvokkaisia tapaamisia koko tiimin kesken pari kertaa vuodessa ja 18 prosenttia puolestaan kerran vuodessa.

Puolet virtuaalijohdettavista toivoi kahdenkeskisiä, kasvokkaisia tapaamisia virtuaaliesimiehen kanssa pari kertaa vuodessa ja kerran vuodessa 18 prosenttia. Virtuaaliesimiehistä puolestaan iso osa (45 prosenttia) kertoi pitävänsä näitä kahdenkeskisiä, kasvokkaisia tapaamisia johdettaviensa kanssa muutaman kuukauden välein (Liite 4). Kasvokkaisten tapaamisten tärkeys nostettiin esille myös avoimissa vastauksissa kysyttäessä johdettavilta piilevien ongelmien huomioimisesta sekä kysyttäessä esimiehiltä vinkkejä virtuaalitiimin tehokkaaseen toimintaan.

Myös asiantuntijahaastatteluissa nostettiin kasvokkaiset tapaamiset tärkeiksi. Pesonen (2020) VALA Group Oy:stä toteaa, että etukäteen sovittujen kasvokkaisten tapaamisten lisäksi on syytä suosia mahdollisuuksien mukaan spontaaneja tapaamisia, jolloin johdettavalle tulee tunne, että johtajalla on aikaa pysähtyä ja kuunnella juuri häntä. Mattinen (2020) Digi- ja väestötietovirastosta tähdentää, että niiden johdettavien kanssa, joita ei tavata useasti kasvokkain, tulee tapaamisiin varata enemmän aikaa vapaamuotoiselle keskustelulle.

Koulutus- ja osaamistarpeet

Kyselyssä pyydettiin esimiehiltä avointa palautetta ja kehittämisideoita liittyen Tullin virtuaalijohtamiseen. Vastauksissa nousi esille esimiesten toive virtuaalialaistaitojen kouluttamisesta johdettaville.

”Miten olisi koulutuksen järjestäminen etätyöntekijöille? Se vaatii uutta asennetta ja aina ei ole helppoa muuttua virtuaalijohdettavaksi.”

Esimiehet kokivat kaipaavansa jatkuvaa kouluttautumista sekä itsensä kehittämistä. Esimieskoulutusten lisäksi toivottiin vuosittain ajankohtaisiin teemoihin perustuvaa koulutusta, vertaistukea ja ajankohtaisiin asioihin perehtymistä. Myös valmentavan johtamisen kurssi mainittiin yhtenä toiveena. Esimiehiltä kysyttiin monivalintakysymyksellä osaamisia ja taitoja, joita he tarvitsisivat eniten tukemaan työtään virtuaalijohtajana (Liite 5). Eniten osaamista kaivattiin johtamistaitoihin, motivoimiseen sekä vuorovaikutustaitoihin, jotka oli valinnut 56 prosenttia vastaajista. Toiseksi eniten (45 prosenttia) osaamista kaivattiin ajankäytön hallintaan ja ihmissuhdetaitoihin. Johdettavat puolestaan nostivat selkeästi useimmin (82 prosenttia vastaajista) esille vuorovaikutustaidot. Myös johtamis- ja ihmissuhdetaitoja, motivoimista sekä ajankäytön hallintaa pidettiin tärkeinä.

Työvälineet ja tiedonkulku

Webropol-kyselyn mukaan Tullissa käytetään virtuaalisista viestintävälineistä eniten sähköpostia, puhelinta ja Skypeä. Suurimman osan mielestä, johdettavista (82 prosenttia) ja esimiehistä (89 prosenttia), virtuaalityöskentelyyn tarvittavat työvälineet ovat Tullissa toimivia. Johdettavilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, miten tukea ja edistää johtamista ja ryhmän virtuaalista toimintaa, ja tärkeimmäksi nostettiin tiedonkulku sekä ryhmän ajan tasalla pitäminen työn kannalta tärkeistä

asioista. Lähes kaikki johdettavat (91 prosenttia) olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että tiedonkulku on riittävää esimiehen ja johdettavan välillä ja esimiehistäkin suurin osa (78 prosenttia) koki tiedonkulun riittäväksi. Myös aktiivinen palaverihin osallistuminen sekä yhteydenpito esimieheen ja muihin tiimin jäseniin koettiin tärkeäksi.

Luottamus, esimiehen tuki ja palaute

Esimiehistä 89 prosenttia oli lähes tai täysin samaa mieltä siitä, että luottaa johdettaviensa kykyyn toimia itsenäisesti ja tehdä oikeita päätöksiä. Samoin koki suurin osa (91 prosenttia) johdettavista. Avointa palautetta Tullin virtuaalijohtamisesta pyydettyä seitsemässä johdettavan vastauksessa nousi selkeästi esille esimiehen tuen tärkeys. Vastauksissa todettiin, että työnantajan tärkein tehtävä on löytää virtuaaliselle tiimille juuri oikeanlainen johtaja.

“Koen, että hän [esimies] on kiinnostunut asioistani ja tukee minua. Meillä on esimerkillinen esimies, joka luottaa ja innostaa sekä kannustaa.”

Esimiehiltä toivottiin erityisesti taitoa motivoida ja olla itse innostunut sekä taitoa antaa aitoa palautetta. Tämän ei valitettavasti koettu toteutuvan jokaisen kohdalla ja tilanne koettiin väsyttäväksi. Tullin virtuaalijohdettavista iso osa (55 prosenttia) kokee saavansa palautetta työstään melko säännöllisesti, toisaalta vajaa puolet (46 prosenttia) koki saavansa palautetta vain silloin tällöin tai melko harvoin. Esimiehistä puolestaan noin kolmasosa (33 prosenttia) koki saavansa palautetta työstään melko harvoin ja 45 prosenttia melko usein.

Vuorovaikutus

Tullin esimiesten vuorovaikutustaidot näyttivät olevan suureksi osaksi kunnossa ja seitsemän (78 prosenttia) esimiestä vastasikin olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että kokee vuorovaikutustaidot vahvuudekseen. Myös virtuaalijohdettavista suurin osa (73 prosenttia) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että vuorovaikutustaidot kuuluvat oman esimiehen vahvuuksiin. Kaikki esimiehet (100 prosenttia) kokivat olevansa tavoitettavissa lähes jatkuvasti, mutta noin kolmasosa johdettavista ei kuitenkaan kokenut näin olevan.

Esimiehiltä kysyttiin avoimella kysymyksellä vinkkejä ja hyviä käytänteitä tehokaiden ja osallistavien virtuaalisten tiimipalavereiden suunnitteluun. Yli puolet

vastaajista nosti esille tiimin jäsenten osallistumisen ja osallistamisen tärkeyden. Vastausten mukaan kaikilta on hyvä kysyä mielipidettä ja kokouksen alussa voi olla pieni vapaamuotoinen jutustelu. Vastauksissa toivottiin, että kaikki ovat palaverissa yhdenvertaisessa asemassa ja osallistujat huomioidaan sijainnista riippumatta.

Tulevaisuuden osaaminen

Kysyttäessä virtuaaliesimiehiltä tärkeitä uudenlaisen tulevaisuuden työelämän vaatimia osaamisia, nousi vastauksissa selkeimmin esille luottamuksen, tasa-puolisuuden ja vuorovaikutuksen merkitys. Seuraavaksi tärkeimpinä pidettiin yhteistyötä sekä sitä, että tuntee omat johdettavat ja heidän asiantuntemuksensa (Liite 6). Vastauksissa oli mainittu myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen, tunneäly, kuuntelemisen taito, vastuullisuus sekä johtajan oma esimerkki.

Kysyttäessä puolestaan virtuaalijohdettavilta neljää tärkeintä tulevaisuuden johtajuuden vaatimaa osaamista, tärkeimmiksi nousivat vuorovaikutustaidot, tasa-puolisuus ja omien johdettavien sekä heidän asiantuntemuksensa tunteminen. Lisäksi johdettavat valitsivat tärkeimpiin osaamisiin luottamuksen ja palautteen antamisen sekä vastaanottamisen. Sekä virtuaalijohdettavat että virtuaaliesimiehet olivat valinneet tasapuolisuuden, ja vuorovaikutustaidot, luottamuksen sekä omien johdettavien tuntemisen tärkeimpien ominaisuuksien joukkoon.

Piilevien ongelmien huomioiminen

Piilevien ongelmien havaitseminen oli kahden vastanneen virtuaaliesimiehen mielestä vaikeaa, koska esimiehet eivät työskentele samassa tilassa johdettavien kanssa.

“Näiden [piilevien ongelmien] huomaaminen on etäesimiehen suurimpia haasteita. Pakostakin olen jonkin verran kuulopuheiden varassa. Kyky ”lukea rivien välistä” ja henkilöstön tunteminen aidosti auttaa havaitsemaan ongelmia.”

Kahden esimiehen mielestä piilevät ongelmat nousevat esille virtuaalisessa tiimissäkin jotakin kautta. Piilevien ongelmien esille tuloa kuvattiin kertomalla, että tiimissä on näiden ympärillä ”pöhinää” ja moni tiimiläinen saattaa nostaa asian esille. Kaksi esimiestä totesi kuulostelevansa ja juttelelevansa tiimiläisten kanssa myös muista kuin työasioista. Aito välittäminen ja halu huolehtia omista alaisista

sekä kasvotusten juttelu koettiin tärkeiksi ongelmatilanteiden huomaamisessa ja ratkaisemisessa. Virtuaalijohdettavilta saadun avoimen palautteen perusteella mahdollisia piileviä ongelmia voidaan ratkoa parhaiten yhdessä esimiehen kanssa. Viisi vastaajaa ehdotti keinoksi säännöllisten tiimipalaverien pitämistä.

Virtuaalitiimin pelisäännöt

Virtuaalijohdettavista 63 prosenttia oli sitä mieltä, että tiimillä on selkeät yhteiset pelisäännöt ja 37 prosentin mukaan taas pelisääntöjä ei ole tai tilanne niiden suhteen ei ole ihan selkeä. Johdettavia pyydettiin lisäksi nimeämään kolme tärkeintä virtuaalitiimin pelisääntöä ja useimmin esille nousi toisten tukeminen ja auttaminen. Tärkeänä pidettiin myös virtuaalitiimin keskinäistä avoimuutta ja luottamusta. Hyvän yhteishengen merkitystä ylipäänsä korostettiin. Virtuaalijohdettavat pitivät oleellisena asiana myös sitä, että esimieheen voi olla yhteydessä matkalla kynnyksellä. Pelisäännöksi ehdotettiin pyrkimystä töiden tasaiseen jakautumiseen ja pyrkimystä selkeään työn organisointiin.

Myös virtuaaliesimiehiltä kysyttiin tiimin kolmea tärkeintä pelisääntöä. Neljä esimestä nosti tärkeimmäksi avoimuuden, ja luottamus nostettiin kolmessa vastauksessa esiin. Toisten tiimiläisten tuki nousi esille kolmen esimiehen vastauksessa ja rehellisyyttä piti tärkeänä kaksi esimestä. Yhteiset tavoitteet, vastuu, arvostus sekä kunnioitus nousivat kaikki esille kaksi kertaa. Lisäksi esimiehet ehdottivat pelisäännöiksi tasapuolisuutta, tehokkuutta, Tullin arvoja (*ammattitaitoisuus, luotettavuus, palveluhalukkuus ja yksilön arvostus*) sekä tavoitettavuutta, itseohjautuvuutta, oma-aloitteisuutta, selkeitä toimenkuvia ja yksilön kunnioitusta.

Vinkkejä virtuaalitiimin toimintaan

Kysyttäessä, miten virtuaaliesimiehet olivat kehittäneet tiiminsä toimintaa, neljä esimestä nosti esille säännölliset ja tarpeeksi ajoissa sovitut, yhteiset ja pakolliset Skype-palaverit. Palavereihin toivottiin valmistauduttavan etukäteen ja niistä toivottiin muistiota. Kaksi virtuaaliesimestä nosti esille kasvokkain ja säännöllisesti tapahtuvat tapaamiset. Esimiehet nostivat esille jaetun sähköpostilaatikon, jonka ansiosta töiden jakautuminen koettiin tasapuoliseksi. Tiimin toimintaa kerrottiin kehitettävän myös siten, että vastuuta jaetaan tasaisesti kaikille. Lisäksi

Skype-kahveja kerrottiin pidettävän kerran viikossa ja johdettaviin koettiin pidettävän muutoinkin riittävästi yhteyttä. Myös tavoitettavissa oleminen sekä tuen tarjoaminen mainittiin esimiesten vastauksissa.

“Pidän viikoittain virtuaalisen kahvihetken eli ns. skypekahvit joiden aikana vaihdetaan kuulumisia kuten normaalin kahvitaun aikana.”

Esimiehet toivoivat tiimiläisiltään hyviä virtuaalityövälineiden käyttötaitoja sekä riittävää teknistä osaamista. Näiden taitojen puute oli mainittu viiden virtuaali-esimiehen vastauksissa. Vastauksissa todettiin, että laitteiden hyvä hallinta on virtuaalitiimissä toimimisen ehdoton edellytys. Virtuaalityövälineiden käyttötaidot koettiin erittäin tärkeiksi, mutta kuitenkin ne eivät olleet täysin kaikkien vastaajien hallussa.

Itsensä johtaminen

Esimiehiltä kysyttiin avoimella kysymyksellä virtuaalityöelämäntaitoja, joita he toivoisivat omilta tiimiläisiltään. Esille nostettiin erityisesti aktiivinen osallistuminen, ja oma-aloitteinen käyttäytyminen sekä vastuun ottaminen itsestään ja sekä yhteisistä töistä. Lisäksi avoimella kysymyksellä kartoitettiin esimiesten keinoja tukea johdettaviaan itsensä johtamisessa. Vastauksissa nousivat selkeästi useimmin esille ajankäyttöön liittyvät asiat (5 vastaajaa). Useammassa vastauksessa oli mainittu luottamus ja vastuun antaminen ja yhtä tärkeäksi oli nostettu esimiehen tavoitettavissa oleminen.

“Avainasemassa on jatkuva yhteydenpito, myös vaikka ei koko ajan olisi painavaa asiaa. Ei toki painostavaa ”tarkkailua”, vaan yhteydenottoa: Mitä kuuluu? tyypisesti.”

Virtuaalijohdettavilta pyydettiin vastaavasti avointa palautetta keinoista, joilla esimies voisi tukea heitä itsensä johtamisessa ja tärkeimmäksi nostettiin esimiehen osoittama luottamus ja tuki. Lisäksi helppo, matalan kynnyksen yhteydenpito virtuaaliesimieheen koettiin tärkeäksi.

KEHITTÄMISTOIMENPITEET JA -EHDOTUKSET

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella kootut kehittämistoimenpiteet ja -ehdotukset on esitelty seuraavissa luvuissa. Kehittämistoimenpiteisiin (Kuvio 2) on koottu tutkimuksesta esille nousseet kehittämistä ja huomiota kaipaavat asiat.

Virtuaalijohtamisen kehittämisen tulee olla jatkuvaa (Saarinen 2016, 199–201) ja osaamista tulee organisaatiossa kehittää jatkuvasti (Vilkman 2016, 18–23). Tullille on laadittu virtuaalijohtamisen tueksi selkeitä kehittämissuhteita virtuaalityöskentelyn vuosikellon, virtuaalityöskentelyn huoneentaulun sekä koulutusehdotuksien muodossa.



Kuvio 2. Virtuaalijohtamisen kehittämistoimenpiteet

Virtuaalijohtamista tukeva virtuaalityöskentelyn vuosikello

Virtuaalityöskentelyn vuosikelloon (Kuvio 3) on kyselytutkimuksen tulosten sekä tietoperustan perusteella koottu toimenpiteet, joiden avulla varmistetaan virtuaalityöskentelyn sujuminen käytännössä. Vuosikellon avulla tulisi kehittää ja päivittää virtuaalityöskentelyä säännöllisesti (Saarinen 2016, 199–201). Kaiken perustana vuosikellon keskiössä on Tullin, tiimien, esimiesten ja johdettavien arvot.



Kuvio 3. Virtuaalityöskentelyn vuosikello

Vuosikellossa olevia koulutuksia pidetään säännöllisesti ja tiimin toiveiden mukaan. Kasvokkaiset tapaamiset on merkitty vuosikelloon kyselytutkimuksen mukaisesti toivotulla syklillä. Tiimin sisäiset yhteiset virtuaalihetket pidetään yhdessä sovituksi, joko viikoittain tai kuukausittain. Näihin tapaamisiin kuuluu vapaamuotoista jutustelua, joka vahvistaa tiimin me-henkeä sekä mahdollistaa toisiin tutustumisen. Fiilismittari (Pesonen 2020) puolestaan on toimiva, anonyymi keino kartoittaa tiimien yleisiä tuntemuksia. Mittarin avulla voidaan aistia yleistä tunnelmaa tai kartoittaa jotakin tiimille ajankohtaista asiaa kohdennetuilla kysymyksillä.

Pelisääntöjen kokoaminen ja päivittäminen yhdessä tiimin kanssa tukee onnistunutta virtuaalityöskentelyä sekä lisää motivaatiota pelisääntöjen toteuttamiseen arjessa. Virtuaalitiimin pelisääntöjä laadittaessa sovitaan yhdessä tiimin kanssa sopiva tapaamisten määrä ja tapaamispaikka. Esimiesten vertaistukiringi organisoitetaan yhdessä esimiesten kesken. Näissä virtuaalisissa tapaamisissa esimiehet voivat vaihtaa hyviä käytänteitä sekä mahdollisesti kouluttaa toisiaan johtamisteemaan liittyen, kunkin taidot, osaamiset ja intohimon kohteet huomioiden. Vertaistukiringissä tärkeässä asemassa on vapaamuotoinen keskustelu ajankohtaisista ja esille nousseista asioista.

Virtuaalijohtamista tukeva virtuaalityöskentelyn huoneentaulu

Tutkimuksen vastausten, tietoperustan sekä asiantuntijahaastattelun perusteella muodostettiin huoneentaulu (Liite 5). Huoneentaulussa ensimmäisenä ovat luottamus sekä rehellisyys ja toiseksi on nostettu säännölliset virtuaalitapaamiset ja epämuodolliset "virtuaalihetket" sekä se milloin ja miten ollaan tavoitettavissa. Tauluun on lisäksi lisätty virtuaalityössä merkitykselliseksi nousevat spontaanit tapaamiset eli piipahdukset (Pesonen 2020).

Huoneentaulussa huomioitiin töiden tasaisen jakautumisen merkitys, matala kynnyksen yhteydenottoon, toisten tukeminen ja avun pyytäminen sekä palautteen antaminen. Virtuaalityöskentelyn huoneentaulun tarkoitus on toimia pohjana, kun virtuaalitiimit pohtivat yhteisiä, kullekin tiimille tärkeitä toimintatapoja ja pelisääntöjä, Tullin arvot huomioiden. Sähköinen piirtelyseinä ja virtuaaliset ryhmätyötilat sopivat niin vapaamuotoiseen kuin virallisempaankin tiimityöskentelyyn.

Koulutusehdotukset

Kyselytutkimuksen sekä tietoperustan avulla on laadittu ehdotus virtuaaliesimiesten ja virtuaalijohtettavien tulevaisuuden koulutustarpeista. Koulutusehdotukset (Liite 8) tähtäävät virtuaaliympäristössä korostuvien esimies- ja alaistaitojen kehittämiseen. Tullin virtuaalitiimeille ehdotetaan tämän tutkimuksen perusteella koulutusta työvälineistä, virtuaalityöelämän vaatimista erityistaidoista, ajankäytön suunnittelusta, arvoista, valmentavasta johtamisesta, itsensä johtamisesta, ajankäytön hallinnasta, oman esimerkin hyödyntämisestä sekä laajemmin virtuaalijohtamisen erityispiirteistä.

Tutkimuksen mukaan Tullin käytössä olevat työvälineet koettiin toimiviksi, mutta esimiesten mukaan johdettavien teknisissä taidoissa oli kuitenkin parannettavaa. Tekniset taidot pidetään ajantasaisina säännöllisesti järjestettävien koulutusten avulla. Tulevaisuudessa tarvittavia uusia virtuaalityöelämäntaitoja, kuten luottamus, luovuus, tunneäly, mukavuus, intuitio ja itsensä johtaminen, voidaan puolestaan harjoitella työyhteisössä luovempien keinojen avustuksella kuten esimerkiksi draaman tai teatterin keinoin.

Tullin arvot, tiimin arvot ja yksilön omat arvot ovat toiminnan perusta. Tutkimuksessa esiin nousi esimiesten toive siitä, että johdettavat kantaisivat oma-aloittei-

sesti ja aktiivisesti vastuuta työstä. Tähän tarpeeseen vastaavat koulutukset itsensä johtamisen ja ajankäytön hallinnan teemoista. Valmentava ja tukeva johtamistapa sopii virtuaalijohtajuuteen, ja tutkimuksessa nousikin esille toive tämänkaltaisten taitojen kehittämiseksi. Lisäksi koulutusta toivottiin oman esimerkin hyödyntämiseen ja positiivisen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen.

TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET

Artikkelin alkupuolella tutkimuskysymyksen muodossa nostettiin esiin kysymys siitä, kuinka johdettavat kokevat virtuaalijohtamisen Tullissa. Johdettavat kuvailivat Tullin virtuaalijohtamista positiiviseen sävyyn kymmenessä (45 prosenttia) avoimessa vastauksessa. Vastauksissa todettiin muun muassa virtuaaliesimiestyön Tullissa kehittyneen parempaan ja toimivan hyvin. Kolmessa (14 prosenttia) vastauksessa puolestaan todettiin, että virtuaalijohtamisessa on vielä kehitettävää. Tullissa koettiin virtuaalijohtaminen siis hyvin positiivisena asiana.

Kaikki tulevaisuuden työelämän vaatimat uudenlaiset työelämäntaidot eivät olleet Tullin virtuaaliesimiehille tai virtuaalijohdettaville tuttuja. Syynä saattaa olla vastaajien korkea keski-ikä tai pieni otos. Tulevaisuuden virtuaalityöelämän vaatimista osaamisista nostettiin tärkeimmiksi luottamus, tasapuolisuus ja vuorovaikutus sekä omien johdettavien tunteminen. Tulevaisuuden johtajuudessa kuitenkin näyttää korostuvan virtuaalinen ajattelutapa (Saarinen 2016; Mattinen 2020) ja yksilöiden arvot (Saksi & Nyman 2020), jotka olisi hyvä olla selkeästi nähtävillä (Saarinen 2016, 200; Mattinen 2020; Saksi & Nyman 2020). Uudenlaiset työnteon muodot vaativat esimiehiltä erityistä osaamista. Empaattista ja mukavaa kulttuuria edistävä esimies saa johdettavat viihtymään tiimissä ja mahdollistaa hyvinvoinnin leviämisen tiimin sisällä entisestään. (Väntönen 2020.)

Tullin virtuaalijohtajat kokivat virtuaalijohtamisen vievän enemmän aikaa verrattuna perinteiseen johtamiseen. Virtuaalijohtajat tarvitsevat aikaa suunnitella, prosessoida ja ajatella omaa johtamistaan. Tullin johdettavien näkökulmasta virtuaalitiimissä toimimisen ei koettu vievän enempää aikaa kuin perinteisessä tiimissä toimimisen. Tästä syystä johdettavat eivät välttämättä tiedosta, että virtuaalinen esimiestyö todella vaatii esimieheltä paneutumista (Vilkman 2016, 11–12; Aspara 2017, 121–122), on erilaista (Walvoord ym. 2008, 2; Vilkman 2016, 11–12; Aspara 2017, 121–122; Duleboh & Hoch 2017, 2) ja vie mahdollisesti

enemmän aikaa (Aspara 2017, 121–122) verrattuna perinteiseen esimiestyöhön. Esimiestyön ajankäytön näkyväksi tekeminen saattaisi lisätä ymmärrystä ja joustavuutta esimiesten ja johdettavien välillä.

Kaikki virtuaalijohtajat (100 prosenttia) kokivat olevansa tavoitettavissa lähes jatkuvasti, vaikka 33 prosenttia virtuaalijohdettavista ei kokenut näin olevan. Tullissa valtaosa virtuaalisesta kommunikoinnista tapahtuu sähköpostitse, mikä saattaa luoda virtuaalijohtajille tunteen jatkuvasta tavoitettavuudesta, kuitenkin johdettavat toivoivat, että esimies olisi enemmän läsnä ja käytettävissä. Tullissa voitaisiin harkita virtuaalisen läsnäolon mahdollistavan kommunikointikanavan käyttöön ottamista. Tavoitettavissa oleminen (Mattinen 2020) ja aktiivinen osallistuminen vuorovaikutukseen eri foorumeilla (Isotalus & Rajalahti 2017) nousee tärkeäksi erityisesti virtuaalijohtamisessa. Johtajalta odotetaan virtuaalista läsnäoloa (Walvoord ym. 2008, 3–4; Saarinen 2016, 200; Mattinen 2020) ja läpinäkyvyyttä (Isotalus & Rajalahti 2017, 55–59; Juutinen 2016, 24). Lainema toteaa, että organisaatioiden vakiintuneiden johtamiskäytäntöjen uudistaminen on haastavaa ja käytäntöjä pitäisikin pystyä tarkastelemaan syvällisemmin kuin perinteisissä muutoksissa (Lainema 2015, 58).

Tarkasteltaessa Tullin virtuaaliesimiesten virtuaalijohtamiseen liittyviä osaamistarpeita, oli mielenkiintoista havaita, että esimiehet kaipaivat lisäkoulutusta vuorovaikutustaitoihinsa, vaikka samaan aikaan seitsemän esimiestä (78 prosenttia) vastasi olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että vuorovaikutustaidot ovat oma vahvuus. Myös virtuaalijohdettavista suurin osa (73 prosenttia) valitsi vuorovaikutustaidot esimiehensä vahvuudeksi. Johdettavilta kysyttiin vielä osaamista tai taitoja, joita esimies tarvitsisi eniten onnistuakseen virtuaalijohtajana, ja näissäkin vastauksissa nousi selkeästi useimmin esille vuorovaikutustaidot (82 prosenttia). Vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää yksinkertaisesti vuorovaikuttamalla, eikä osaaminen vuorovaikutustaitojen osalta voi olla koskaan valmis (Saarinen 2016, 199–201; Vilokkinen-Määttä 2017; Vainio 2018; Eerola & Mietola 2019). Koulutustarvetta saattaa synnyttää myös vuorovaikutuksen muuttuminen teknologiavälitteiseksi ja monikanavaiseksi, mikä vaatii erityistä vuorovaikutusosaamista (Humala 2019, 9–10, 38).

Keskeistä tuloksissa oli myös se, että Tullin esimiehet luottavat lähes poikkeuksetta johdettaviinsa ja luottamuksen tunne on välittynyt myös johdettaville. Tutkimuksessa kartoitettiin luottamuksen tasoa kysymällä luottavatko esimiehet johdettavien kykyyn toimia itsenäisesti ja tehdä oikeita päätöksiä ja esimiehistä 89 prosenttia oli lähes (67 prosenttia) tai täysin (22 prosenttia) samaa mieltä väittämän kanssa. Johdettavista lähes kaikki (91 prosenttia) olivat täysin (59 prosenttia) tai lähes (32 prosenttia) samaa mieltä puolestaan siitä, että oma esimies luottaa heidän kykyynsä toimia itsenäisesti ja tehdä oikeita päätöksiä. Tulos on tärkeä virtuaalijohtamisen näkökulmasta, sillä useissa aihepiirin tutkimuksissa todetaan onnistuneen etätyön vaativan luottamusta (Humala 2007, 50; Koivisto & Vartiainen 2008, 39; Walvoord ym. 2008, 2; Vilkmán 2016, 11–12) johdettavien ja esimiehen välillä (Pyöriä ym. 2016, 188).

“Alaiset kyllä osaavat työn sisällön, mutta esimiehen pitäisi osata motivoida, olla itse innostunut, antaa aitoa palautetta. Tämä ei nyt ainakaan omalla kohdalla toteudu ja se on väsyttävää.”

Aiemmissä tutkimuksissa nostettiin esille virtuaalijohtajan oma esimerkki, (Pöllänen 2015, 81; Saarinen 2016 199–201; Pihlaja 2018, 63, 83) kokemus virtuaalitiimissä toimimisesta (Hakola 2016; Saarinen 2016, 199–201) sekä taito motivoida (Gilson ym. 2015, 7; Vilkmán 2016, 11–23) ja antaa palautetta (Pihlaja 2018, 63, 85) virtuaalijohtajuudessa korostuviksi asioiksi.

Johdettavien näkökulmasta keskeisimmäksi asiaksi virtuaalityön tukemisessa ja tehostamisessa nousi se, että oma esimies pitää heidät ajan tasalla tärkeistä työhön liittyvistä asioista. Tiedonkulun tilanne Tullissa oli erittäin hyvä ja lähes kaikki johdettavat (91 prosenttia) olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että tiedonkulku on riittävää esimiehen ja johdettavien välillä. Myös esimiehistä suurin osa (78 prosenttia) koki tiedonkulun riittäväksi. Tätä seikkaa tukee myös aiemmissä tutkimuksissa selkeästi esille noussut tiedonkulun (Walvoord ym. 2008, 2–4; Pyöriä ym. 2016, 198–199; Vilkmán 2016, 11–12, 18–23, 40–44, 160–166) ja vuorovaikutuksen (Walvoord ym. 2008, 2–4; Gilson ym. 2015, 7; Vilkmán 2016, 11–12, 18–23, 40–44, 160–166; Humala 2018, 9–10, 38) korostunut merkitys virtuaalijohtamisessa.

Virtuaalitiimin pelisäännöistä kysyttäessä virtuaaliesimiesten vastauksissa avoimuus ja luottamus nousivat tärkeimmiksi pelisäännöiksi. Myös johdettavat nimesivät toisten tukemisen ja auttamisen sekä virtuaalitiimin keskinäisen avoimuuden ja luottamuksellisen ilmapiirin tärkeimmiksi. Tulosta tukevat aiemmat aihepiirin tutkimukset, joiden mukaan virtuaalitiimin johtajan on luotettava tiiminsä jäseniin enemmän kuin perinteisen johtajan sekä jaettava enemmän valtaa ja vastuuta tiimissä (Koivisto & Vartiainen 2008, 29; Pyöriä ym. 2016, 188; Isotalus & Rajalahti 2017, 55–59). Virtuaalijohtajan tulee johtaa tiimiä läpinäkyvästi ja tasa-arvoisesti (Vilkman 2016, 15–16) ja luoda tiimille yhteiset pelisäännöt sekä saavutettavat tavoitteet (Sydänmaanlakka 2014, 178–179; Saarinen 2016, 172; Vilkman 2016, 15–16).

TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Opinnäytetyön yleisiä eettisyyden ja luotettavuuden periaatteita on käsitelty yhteisessä tietoperustassa. Tässä arvioidaan artikkelissa kuvatun tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen vaikuttavia seikkoja. Virtuaalijohtaminen itsessään on laajalti tutkittua ja erityisesti 2020-luvun tienoilla luotettavaa ja vertaisarvioitua tietoa on tullut saataville. Sen sijaan tulevaisuuden työelämätaidoista oli haastavampi löytää vertaisarvioitua tietoa. Tässä työssä käytettiin monipuolisesti tieteellisiä vertaisarvioituja artikkeleita ja tutkimuksia sekä muita julkaisuja, joiden laatuun kiinnitettiin erityistä huomiota. Opinnäytetyöstä tehtiin toimeksiantajan kanssa virallinen toimeksiantosopimus. Kysymysten laatimisessa pyrkimyksenä oli välttää vastaamisen ohjailua. Kysymykset on pyritty kokoamaan olemassa olevan teorian tiedon ympärille ja tutkimuksen suunta on näin ollut teoriasta käytäntöä kohti suuntautuva.

Virtuaalijohtajien vastausprosentti oli erinomainen, mutta virtuaalijohdettavien vastausprosentti jäi toivottua matalammaksi. Matalaa vastausprosenttia voi osaltaan selittää virtuaalijohdettavien suhteellisen korkea keski- ja virkaikä. Vastausprosenttien perusteella voidaan kuitenkin todeta asiat, jotka Tullin vastuullisessa virtuaalijohtamisessa vaativat työstämistä ja kehittämistä. Tutkimustulosten perusteella käy selkeästi ilmi virtuaalijohtajuuteen liittyvät osaamistarpeet sekä se, kuinka johdettavat kokevat virtuaalijohtamisen Tullissa.

Kyselyt on purettu, teemoiteltu ja analysoitu objektiivisesti ja rehellisesti sekä siten, ettei yksittäistä vastaajaa tai vastausta pysty tunnistamaan. Haastateltaville kerrottiin etukäteen opinnäytetyön aiheja tarkoitus, jolloin vastaajat ymmärsivät, mihin tietoja tullaan käyttämään ja siten heidän oli mahdollista päättää osallistumisestaan. Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta ja eettisyyttä voidaan edellä kerrottujen seikkojen valossa pitää hyvänä.

JATKOKEHITTÄMINEN JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Koronan tuomia vaikutuksia ei osattu ennustaa, kun opinnäytetyöprosessi alkoi vuoden 2019 syksyllä. Vuoden 2020 aikana covid-19 pandemia on lisännyt virtuaalista työskentelyä huomattavasti ja on ennustettu, että pandemian myötä virtuaalisyö lisääntyy entisestään. Tulevaisuuden vaatimat johtamiskäytännöt ja työskentelytavat tulevat vaatimaan uudenlaisten tapojen opettelua sekä omaksuamista, mikä puolestaan johtaa uudenaikaisiin tulevaisuuden skenaarioihin.

Tullin ikärakenne on muuttumassa ja tulevaisuudessa myös johtamiskäytännöt kaipaavat päivittämistä. Kyselyyn vastanneiden virtuaalijohdettavien keski-ikä oli suhteellisen korkea, noin 47 vuotta, ja suurimman osan työura Tullissa oli kestänyt 20 vuotta. Ikäjohtaminen ja sukupolvien erilainen johtamistapa on tärkeä huomioida ja Tullilla onkin mahdollisuus ennakoida asiaa virtuaalijohtajia koulutettaessa. Virtuaalisyössä tuen tarve on hyvin erilainen, riippuen johdettavan osaamisesta, iästä, työtehtävistä sekä luonteenpiirteistä. Jotta tulevaisuuden työelämässä on tilaa myös epävarmuudelle ja ihmettelylle, on virtuaalijohtajuudessa huomioitava myös pehmeämmät ominaisuudet, kuten intuitio, mukavuus, kuuntelemisen taito ja empatia. Hyvän virtuaalijohtajan ominaisuudet ovat pitkälti samat kuin perinteisen johtajan, mutta virtuaalijohtajan tulee olla aidosti kiinnostunut johdettavistaan ja osoittaa se kysellen, kuunnellen ja yhteyttä pitäen. Tämän tutkimuksen vastaajat eivät valinneet tärkeiksi tulevaisuuden työelämän taidoiksi intuitiota, mukavuutta, virtuaalista ajattelutapaa tai johdettavien tukemista heidän oman intohimonsa esille tuomisessa. Nämä uudet virtuaalijohtajilta vaadittavat ominaisuudet ja taidot ovat mielenkiintoinen ja lisätutkimusta kaipaava aihealue.

LÄHTEET

- Aaltola, E. & Keto, S. 2017. *Empatia - Myötäelämisen tiede*. Helsinki: Into Kustannus. E-kirja. Viitattu 31.5.2020 <https://www.elibrary.com/book/9789522648228>.
- Aspara, M. 2017. Johtaminen murroksessa – esimies-alaissuhde ja johtajuus virtuaalisessa ympäristössä, case OP Keski-Suomi. Viitattu 29.4.2020 https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/135144/ProGradu_Aspara_Marjo.pdf?sequence=2.
- Backman, J. & Allen, D. 2018. *GTD - itsensä johtamisen 5 askelta eli stressittömän aikaansaamisen taito*. Helsinki: BoD - Books on Demand.
- Dufva, M. 2020. *Megatrends 2020*. Sitra studies 162. Sitra. Vantaa: Erweko.
- Dulebohn, J. & Hoch, J. 2017. Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review* Vol. 27. No 4, 569–574. Viitattu 17.5.2020 <https://www.sciencedirect-com.ez.lapinamk.fi/science/article/pii/S1053482216300961>.
- Eerola, S. & Mietola, V. 2019. Virtuaalitiimin johtajan vuorovaikutusosaaminen. Viitattu 30.3.2020 <https://www.parku.fi/virtuaalitiimin-johtajan-vuorovaikutusosaaminen/>.
- Gilson, L., Maynard, M., Young, N., Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2015. Virtual teams research: 10 years, 10 themes and 10 opportunities. *Journal of Management* Vol. 41. No 5, 1313–1337. Viitattu 24.05.2020 https://pdfs.semanticscholar.org/4aed/298f7914d85b71cc96ede1a53a0119dbb966.pdf?_ga=2.116798400.799255634.1589700135-2139641229.1588023888.
- Hakola, A-M. 2016. *Kansainvälisen virtuaalitiimin johtaminen*. Viitattu 28.5.2020 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016061312889>.
- Hartmann, K., Hertel, G., Kanthak, J. & Krumm, S. 2016. What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. *Human Performance* Vol. 29. No 2, 123–142. Viitattu 24.5.2020 <http://web.a.ebsco-host.com.ez.lapinamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=7f7f9949-9c46-4e42-a669-957aa8b8dfcd%40sessionmgr4008>.
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Edita. E-kirja. Viitattu 2.3.2020 <https://www.elibrary.com/book/978-951-37-6495-1>.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Humala, I. 2007. *Johda verkossa - Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Juva: Infor.
- Humala, I. 2016. Heterarchical ontological commitment for leaders to stimulate creativity among virtual workforce. *Nordic Journal of Business* Vol 65 No 2, 45–65.

- Humala, I. 2018. Key Elements that Enable leaders to Foster Creativity in Virtual Work. Doctoral dissertations. Tampere University. Viitattu 7.5.2020 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0833-9>.
- Humala, I. 2019. Luovuus ja vastuullisuus digiajan työssä. Kohti tavoitteellista, kuuntelevaa ja joustavaa vuorovaikutusta. Helsinki: BoD - Books on Demand.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent.
- Jauhiainen, I. 2020. Etätyöstä tuli normi – nyt on pidettävä huolta jaksamisesta. Kauppalehti Fakta 2.4.2020, Nro 4.
- Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 234.
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja.
- Koipijärvi, T. & Kuvaaja, S. 2017. Yritysvastuu Johtamisen uusi normaali. Viro: Helsingin kauppakamari.
- Kohtakangas, K. 2019. Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 29.5.2020 <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63925/Kohtakangas.Krista.pdf?sequence=1>.
- Koivisto, S. & Vartiainen, M. 2008. Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa? Laadullinen tutkimus virtuaaliitiimien vetäjien rooleista. Psykologia: tiedepoliittinen aikakauslehti 43, 1. 27–43. Viitattu 29.5.2020 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1423356>.
- Kosamo, M. 2019. Henkilöstöhallinto toteuttamassa vastuullista etäjohtamista. Kyselytutkimus Suomen ulkoministeriössä. Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 3.3.2020 https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9323/osuva_8672.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Lainema, K. 2015. Johtajat vuorovaikutuksessa. Työelämäntutkimus 13, 1. Viitattu 14.5.2020 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87091>.
- Laitinen, K. & Valo, M. 2018. Meanings of communication technology in virtual team meetings: Framing technology-related interaction. International Journal of Human-Computer Studies Vol. 111, 12–22. Viitattu 17.5.2020 <https://www.sciencedirect.com.ez.lapinamk.fi/science/article/pii/S1071581917301507>.
- Loponen, R. 2019. Enact Finland. Kestävä kehitys ja vastuullisuus osana yrityksen arkea ja johtamista. Youtube-videonauhoite 13.11.2019. Viitattu 29.5.2020 <https://www.youtube.com/watch?v=DNUqMdpdyU>.

Makarius, E. & Larson, B. 2018. Changing the perspective of virtual work: Building virtual intelligence at the individual level. *Academy of Management Perspectives* 2017, Vol. 31, No.2, 159–178. Viitattu 9.9.2020 <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0120>.

Mattinen, M. 2020. Digi- ja väestötietovirasto. Sähköisen asiointin ja asiakaslähtöisyyden johtajan haastattelu 21.1.2020.

Mettin, A-M. 2018. Virtuaalijohtaminen – esimiesten näkemät mahdollisuudet virtuaalitiimien johtamisessa. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 25.5.2020 <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63253/Mettin.Anna-Maria.pdf;jsessionid=CD9C5F86B470CB872907EBC32B48A703?sequence=1>.

Pesonen, T. 2020. VALA Group Oy. Head of Operations & QA Services haastattelu 21.1.2020 ja 16.3.2020.

Pihlaja, L. 2018. Johtaminen ja viestintä hajautuneessa työympäristössä. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 12.5.2020 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58757/URN:NBN:fi:jyu-201806283378.pdf?sequence=1>.

Pyöriä, P., Saari, T. & Ojala, S. 2016. Kokoaikainen kotietätyö: - yleisyys, työn organisointi ja tuloksellisuus sekä työyhteisön vastavuoroisuus. *Työelämäntutkimus* 14, 2. Viitattu 12.5.2020 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87011>.

Pöllänen, L. 2015. Virtuaalijohtaminen – esimiehen rooli ja tärkeimmät vaikuttamiskeinot virtuaalisen tiimin menestyksen kannalta. Viitattu 22.4.2020 https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/116051/progradu_lillipollanen.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Raami, A. 2015. Intuition unleashed: on the application and development of intuition in the creative process. Aalto University. Doctoral dissertations. Viitattu 14.7.2020 <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/15347>.

Riivari, E. 2016. Innovatiivisuuden hyveet - väitöstutkimus eettisestä organisaatiokulttuurista. YouTube-videonauhoite 20.5.2016. Viitattu 29.5.2020 https://www.youtube.com/watch?v=g_Be-fLVhTo.

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu: Kestävää kehitystä organisaatiotasolla. Porvoo, Helsinki: WSOY.

RW3 CultureWizard. 2016. Trends in global virtual teams report. Viitattu 17.5.2020 <https://www.rw-3.com/virtual-teams-survey-0>.

Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Doctoral dissertations 184/2016 Aalto University. Viitattu 7.5.2020 <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/23051/isbn9789526070131.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Saksi, J. & Nyman, P. 2020. Arvot ja vastuullisuus johtamisessa - Saksi & Nyman 4/6 Johtaja on Media! -YouTube-videonauhoite 19.1.2020. Viitattu 29.5.2020 <https://www.youtube.com/watch?v=ijn3TXCy7mM>.

- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: Kopioniini Oy.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena: Näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Tammi.
- Sydänmaalakka, P. (toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Per-tec Consulting Oy.
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2019. Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Tulli 2020. Tietoa tullista. Viitattu 18.5.2020 <https://tulli.fi/etusivu>.
- Vainio, O. 2018. Miten vuorovaikutusosaamista voi kehittää? Viitattu 30.3.2020 <https://www.youtube.com/watch?v=TFqpZtUI384>.
- Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. 2019: Helsingin yliopisto. Viitattu 3.3.2020 <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen - Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum.
- Vilokkinen-Määttä, S. 2017. Vuorovaikutusosaaminen taloushallinnon asiantuntijatyössä. Jyväskylän yliopisto. Kieli- ja viestintätieteidenlaitos. Pro gradu – tutkielma. Viitattu 30.3.2020 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/55579/URN%3aNB%3afi%3ajyu-201710083952.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen, 2. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Väntönen, E. 2020. Mukavuus ennen kaikkea. The Economist ja Helsingin Sanomat: Maailma 2020-julkaisu. Helsingin Sanomat 1.1.2020. Viitattu 29.5.2020 <https://dynamic.hs.fi/a/2019/mukavuus/>.
- Väyrynen, W. 2017. Empatiaan kasvaminen. Viitattu 31.5.2020 <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201704251545.pdf>.
- Walvoord, A., Redden, E., Elliot, L. & Coover, M. 2008. Empowering followers in virtual teams: Guiding principles from theory and practice. Computers in Human Behavior Vol 24. No 5, 1884–1906. Viitattu 27.10.2019 <https://www.sciencedirect.com.ez.lapinamk.fi/science/article/pii/S0747563208000241>.

LIITTEET

- Liite 1. Kysely esimiehille: Virtuaalijohtaminen Tullissa
- Liite 2. Kysely johdettaville: Virtuaalijohtaminen Tullissa
- Liite 3. Kasvokkaiset tapaamiset tiimin kanssa
- Liite 4. Kahden kesken kasvokkaiset tapaamiset esimiehen kanssa
- Liite 5. Onnistuneen virtuaalijohtamisen vaatimat taidot ja osaamiset
- Liite 6. Esimiesten uudet työnteon osaamiset
- Liite 7. Huoneentaulu
- Liite 8. Koulutusaihe-ehdotukset

Liite 1 1(5) Kysely esimiehille: Virtuaalijohtaminen Tullissa

1. Sukupuoli

- nainen
- mies
- muu

2. Ikä

- Alle 30 vuotta
- 30-40 vuotta
- 41-50 vuotta
- 51-60 vuotta
- yli 60 vuotta

3. Koulutustausta

- ylioppilas
- keskiasteen koulutus
- alempi korkeakoulu
- ylempi korkeakoulu
- tohtori

4. Oletko käynyt Tullin esimieskoulutuksen?

- kyllä
- ei

5. Oletko käynyt Tullin etäesimieskoulutuksen?

- kyllä
- ei

6. Työurasi pituus Tullissa?

- alle 3 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- yli 20 vuotta

7. Kuinka kauan olet toiminut Tullin esimiehenä?

- alle vuoden
- 1-3 vuotta
- yli kolme vuotta

Liite 1 2(5)

8. Koen, että ryhmälläni/tiimilläni on yhteiset selkeät operatiiviset tavoitteet? (Prioriteetit, roolit, vastuunjako, päätöksenteko ja aikataulutus)

- täysin eri mieltä
- melko eri mieltä
- en samaa, enkä eri mieltä
- lähes samaa mieltä
- täysin samaa mieltä

9. Saan palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni?

- erittäin harvoin tai en koskaan
- melko harvoin
- silloin tällöin
- melko usein
- hyvin usein/jatkuvasti

10. Koen, että virtuaalijohtaminen vie enemmän aikaani kuin perinteinen johtaminen?

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- en samaa, enkä eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä

11. Millä seuraavista virtuaalisista työvälineistä olet tavoitettavissa? (voit valita useamman)

- Skype
- puhelin
- WhatsApp
- sähköposti
- Teams
- iMessenger
- muu, mikä? _____

12. Kuinka usein olet tavoitettavissa ja johdettaviesi käytettävissä?

- viikoittain muutamia tunteja
- 2-3 päivänä viikossa muutamia tunteja
- päivittäin muutamia tunteja
- lähes jatkuvasti

13. Kuinka usein tapaatte virtuaalitiimisi/-ryhmäsi kesken kasvotusten?

- emme lainkaan
- kerran vuodessa
- puolen vuoden välein
- muutaman kuukauden välein
- kerran kuukaudessa

Liite 1 3(5)

14. Kuinka usein tapaat johdettaviasi kasvotusten kahden kesken?

- emme lainkaan
- kerran vuodessa
- puolen vuoden välein
- muutaman kuukauden välein
- kerran kuukaudessa

15. Kuinka suunnittelet ja rakennat yhteiset tiimisi/ryhmäsi virtuaalipalaverit niin, että ne ovat tehokkaita ja osallistavia? Mitkä vinkit ja käytännöt haluat kertoa muille jaettavaksi?

16. Mielestäni virtuaalityöskentelyyn tarvittavat työvälineet Tullissa ovat toimivia.

- täysin eri mieltä
- melko eri mieltä
- en samaa, enkä eri mieltä
- lähes samaa mieltä
- täysin samaa mieltä

17. Luotan johdettavieni kykyyn toimia itsenäisesti ja tehdä oikeita päätöksiä?

- täysin eri mieltä
- melko eri mieltä
- en samaa, enkä eri mieltä
- lähes samaa mieltä
- täysin samaa mieltä

18. Mitä virtuaalityöelämäntaitoja toivot omilta tiimiläisiltäsi? Entä minkälaista käyttäytymistä virtuaalitiimin jäsenenä toivot omilta tiimiläisiltäsi/ryhmäläisiltäsi?

19. Vuorovaikutustaidot ovat vahvuuteni esimiestyössä (esimerkiksi dialogi, aktiivinen kuuntelu, pyrkimys ymmärtää muiden näkemyksiä, oman näkemyksen kyseenalaistaminen).

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- en samaa, enkä eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä

20. Tiedonkulku on mielestäni riittävää minun ja johdettavieni välillä.

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- en samaa, enkä eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä

Liite 1 4(5)

21. Millä tavoin tuet johdettavia itsensä johtamisessa? (Itsensä johtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä tietoisuutta itsestä, omista valinnoistaan ja ajankäytöstään sekä tämän tietoisuuden pohjalta toimimista siten, että kokonaisvaltainen hyvinvointi ja työkyky voivat parantua.)

22. Onko tiimilläsi/ryhmälläsi selkeät, omat yhteiset pelisäännöt?

- ei
- kyllä
- jotain siltä väliltä, mitä? Kuvaile tarkemmin.

23. Mielestäni 3 tärkeintä tiimimme/ryhmämme pelisääntöä ovat?

24. Miten olet kehittänyt virtuaalitiimisi/ryhmäsi toimintaa? Mitkä vinkit ja käytännöt haluat kertoa muille jaettavaksi?

25. Erilaisten pinnan alla muhivien asioiden havaitseminen on vielä vaikeampaa virtuaalijohtamisessa, kun esimies ei ole jatkuvasti kosketuksissa työntekijöiden kanssa. Tällaisia piileviä ongelmia voivat olla esimerkiksi kateus, huhut, ristiriidat, kiusaaminen, motivaatio, kyllästyminen, työmäärä, stressi tai päihteet. Miten huomaat ja käsittelet piileviä ongelmia esimiestyössäsi?

26. Uudenlaiset työnteon muodot vaativat esimiehiltä erityistä osaamista, mitkä neljä alla olevista vaihtoehdoista koet tärkeimmiksi osaamisiksi?

- vuorovaikutustaidot
- yhteistyö
- intuitio
- being nice
- luottamus
- palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- oma esimerkki
- vastuullisuus
- tasapuolisuus
- tuntee omat johdettavansa ja heidän asiantuntemuksensa
- tukea johdettavia heidän oman intohimonsa ja kiinnostuksenkohteidensa esilletuomisessa
- virtuaalinen ajattelutapa
- kuuntelemisen taito
- tunneäly

Liite 1 5(5)

27. Minkälaisia osaamisia tai taitoja tarvitset eniten tukemaan työstäsi virtuaali-johtajana? Valitse neljä seuraavista vaihtoehdoista.

- motivoiminen
- johtamistaitoja
- ajankäytön hallinta
- stressin hallinta
- oma jaksaminen
- vuorovaikutustaidot
- teknologista osaamista
- ikäjohtamistaidot (eri ikäisten johtaminen)
- valmentaminen/couching
- tutuista toimintatavoista poisoppiminen
- ihmissuhdetaitoja
- ihmisten voimaannuttaminen

28. Avoin palaute, onko sinulla kehittämisideoita tai palautetta liittyen virtuaalijohtamiseen Tullissa?

Liite 2 1(4) Kysely johdettaville: Virtuaalijohtaminen Tullissa

1. Sukupuoli

- nainen
- mies
- muu

2. Ikä

- Alle 30 vuotta
- 30-40 vuotta
- 41-50 vuotta
- 51-60 vuotta
- yli 60 vuotta

3. Koulutustausta

- ylioppilas
- keskiasteen koulutus
- alempi korkeakoulu
- ylempi korkeakoulu
- tohtori

4. Työurasi pituus Tullissa?

- alle 3 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- yli 20 vuotta

5. Kuinka kauan olet ollut osa virtuaalista tiimiä/ryhmää?

- alle vuoden
- 1-3 vuotta
- yli kolme vuotta

6. Koen että ryhmälläni/tiimilläni on yhteiset selkeät operatiiviset tavoitteet? (Prioriteetit, roolit, vastuunjako, päätöksenteko ja aikataulutus)

- täysin eri mieltä
- melko eri mieltä
- en samaa, enkä eri mieltä
- lähes samaa mieltä
- täysin samaa mieltä

Liite 2 2(4)

7. Saan palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni?

- erittäin harvoin tai en koskaan
- melko harvoin
- silloin tällöin
- melko usein
- hyvin usein/jatkuvasti

8. Koen, että virtuaalitiimissä toimiminen vie enemmän aikaani kuin perinteisessä tiimissä toimiminen?

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- en samaa, enkä eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä

9. Millä seuraavista virtuaalisista työvälineistä kommunikoit esimiehesi kanssa? (voit valita useamman)

- Skype
- puhelin
- WhatsApp
- sähköposti
- Teams
- iMessenger
- muu, mikä? _____

10. Mielestäni virtuaalityöskentelyyn tarvittavat työvälineet Tullissa ovat toimivia.

- täysin eri mieltä
- melko eri mieltä
- en samaa, enkä eri mieltä
- lähes samaa mieltä
- täysin samaa mieltä

11. Kuinka usein esimiehesi on tavoitettavissa ja käytettävissä?

- viikoittain muutamia tunteja
- 2-3 päivänä viikossa muutamia tunteja
- päivittäin muutamia tunteja
- lähes jatkuvasti

12. Kuinka usein toivoisit tapaamisia virtuaalitiimisi/ryhmäsi kanssa kasvotusten?

- ei lainkaan
- kerran vuodessa
- pari kertaa vuodessa
- joka toinen kuukausi
- kerran kuussa

Liite 2 3(4)

13. Kuinka usein toivoisit tapaamisia virtuaaliesimiehesi kanssa kasvokkain?

- ei lainkaan
- kerran vuodessa
- pari kertaa vuodessa
- joka toinen kuukausi
- kerran kuussa

14. Koen, että esimieheni luottaa kykyyni toimia itsenäisesti ja tehdä oikeita päätöksiä?

- täysin eri mieltä
- melko eri mieltä
- en samaa, enkä eri mieltä
- lähes samaa mieltä
- täysin samaa mieltä

15. Koen, että vuorovaikutustaidot ovat esimieheni vahvuus (esimerkiksi dialogi, aktiivinen kuuntelu, pyrkimys ymmärtää muiden näkemyksiä, oman näkemyksen kyseenalaistaminen).

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- en samaa, enkä eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä

16. Tiedonkulku on mielestäni riittävää minun ja esimieheni välillä.

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- en samaa, enkä eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä

17. Kerro, millä keinoin esimiehesi tukee sinua itsesi johtamisessa? (Itsensä johtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä tietoisuutta itsestä, omista valinnoistaan ja ajankäytöstään sekä tämän tietoisuuden pohjalta toimimista siten, että kokonaisvaltainen hyvinvointi ja työkyky voivat parantua.)

18. Miten virtuaalitiimin/-ryhmän jäsenenä tuen ja edistän johtamista ja ryhmän virtuaalista toimintaa?

19. Onko tiimilläsi/ryhmälläsi selkeät, omat yhteiset pelisäännöt?

- ei
- kyllä
- jotain siltä väliltä _____

20. Mielestäni 3 tärkeintä tiimimme/ryhmämme pelisääntöä ovat?

Liite 2 4(4)

21. Erilaisten pinnan alla muhivien asioiden havaitseminen on vielä vaikeampaa virtuaalijohtamisessa, kun esimies ei ole jatkuvasti kosketuksissa työntekijöiden kanssa. Tällaisia piileviä ongelmia voivat olla esimerkiksi kateus, huhut, ristiriidat, kiusaaminen, motivaatio, kyllästyminen, työmäärä, stressi tai päihteet. Millä keinoin esimiehesi käsittelee mahdollisia piileviä ongelmia? Millä keinoin ryhmänä käsittelette mahdollisia piileviä ongelmia?

22. Uudenlaiset työnteon muodot vaativat esimiehiltä erityistä osaamista, mitkä neljä alla olevista vaihtoehdoista koet tärkeimmiksi esimiehen osaamisiksi?

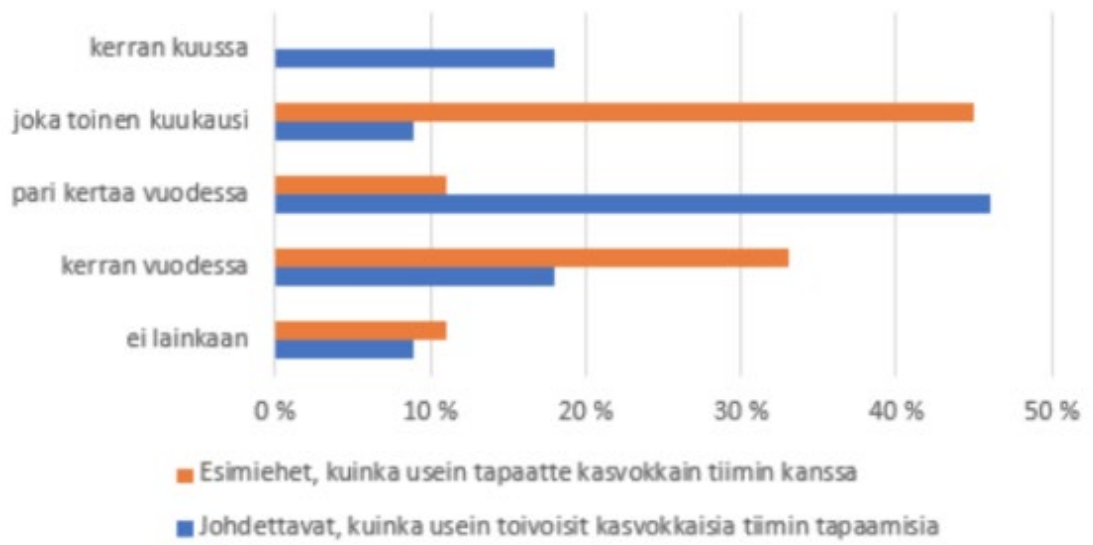
- vuorovaikutustaidot
- yhteistyö
- intuitio
- being nice
- luottamus
- palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- oma esimerkki
- vastuullisuus
- tasapuolisuus
- tuntea omat johdettavansa ja heidän asiantuntemuksensa
- tukea johdettavia heidän oman intohimonsa ja kiinnostuksenkohteidensa esilletuomisessa
- virtuaalinen ajattelutapa
- kuuntelemisen taito
- tunneäly

23. Minkälaisia osaamisia tai taitoja koet, että esimiehesi tarvitsee eniten onnistuakseen työssään virtuaalijohtajana? Valitse neljä seuraavista vaihtoehdoista.

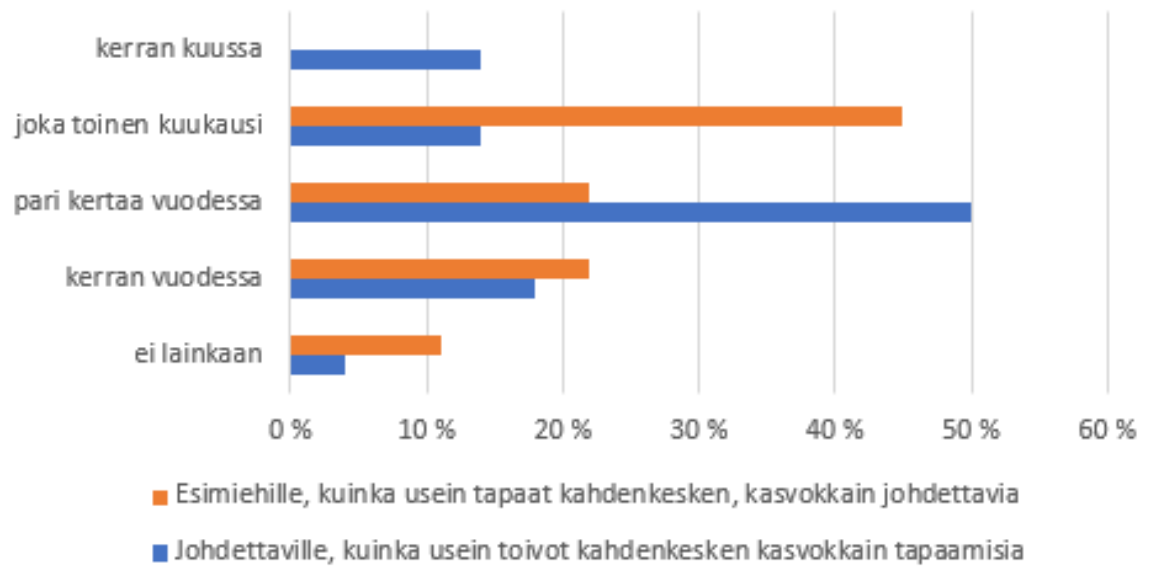
- motivoiminen
- johtamistaitoja
- ajankäytön hallinta
- stressin hallinta
- oma jaksaminen
- vuorovaikutustaidot
- teknologista osaamista
- ikäjohtamistaidot (eri ikäisten johtaminen)
- valmentaminen/couching
- tutuista toimintatavoista poisoppiminen
- ihmissuhdetaitoja
- ihmisten voimaannuttaminen

24. Avoin palaute, miten koet virtuaalijohtamisen Tullissa? Onko sinulla kehittämisideoita tai palautetta?

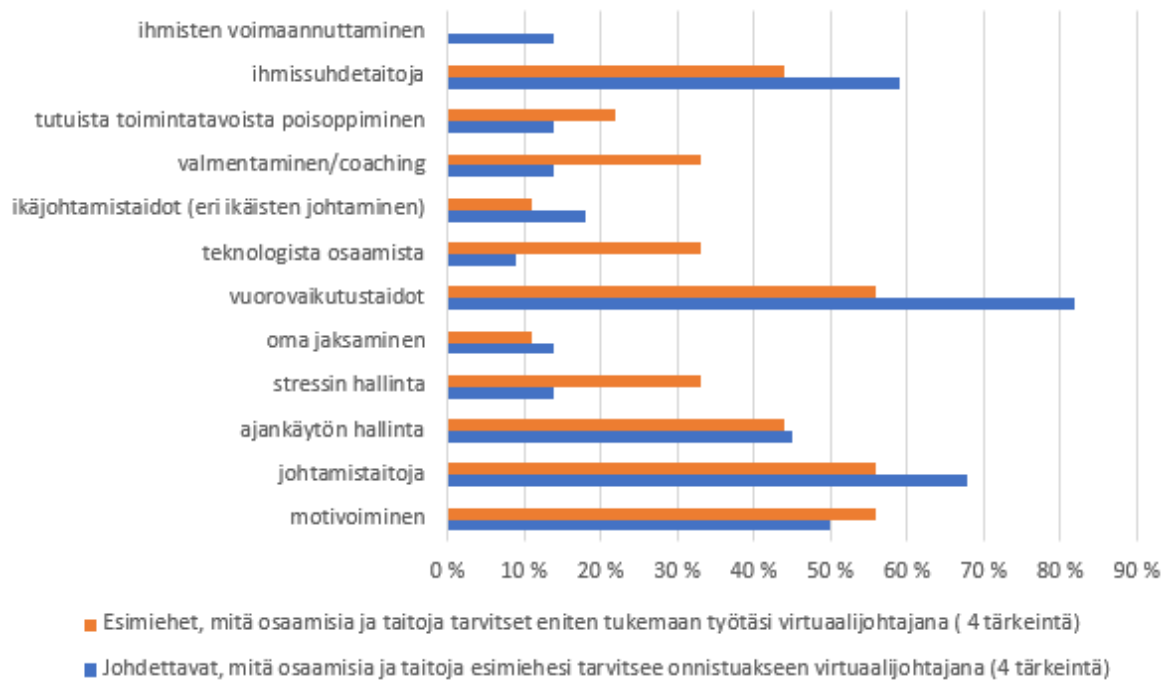
Liite 3 1(1) Kasvokkaiset tapaamiset tiimin kanssa



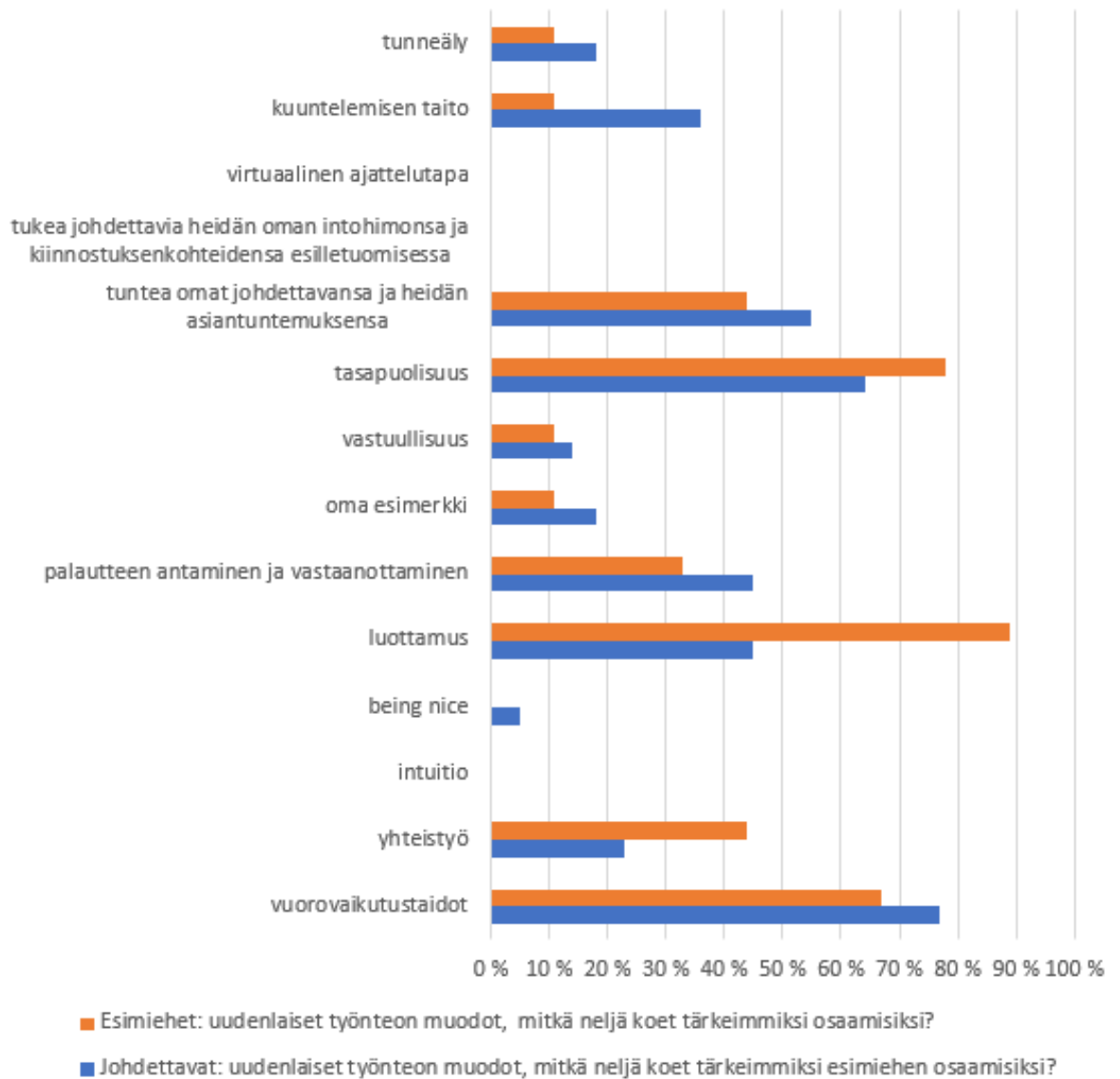
Liite 4 1(1) Kahden kesken kasvokkaiset tapaamiset esimiehen kanssa



Liite 5 1(1) Onnistuneen virtuaalijohtamisen vaatimat taidot ja osaamiset



Liite 6 1(1) Esimiesten uudet työnteon osaamiset



Virtuaalityöskentelyn huoneentaulu

- Luottamus ja rehellisyys
- Sovitaan milloin ja miten ollaan tavoitettavissa
- Yhteiset palaverit ja niihin osallistuminen. Milloin ja miten? Kaikki huomioidaan ja kaikille annetaan puheenvuoro. Agenda etukäteen ja muistio kokouksen jälkeen
- Yhteiset, vapaamuotoiset virtuaalihakset, kellonaikaa vaihdellen
- Varmistetaan töiden tasapuolinen jakautuminen
- Matala kynnyksen yhteydenottoon
- Auta, tue ja tarjoa sekä pyydä apua
- Anna positiivista palautetta aina, kun on aihetta
- Suosi spontaaneja tapaamisia ja "piipahtamista" hyvän tilaisuuden tullen.

Liite 8 1(1) Koulutusaihe-ehdotukset

Koulutusehdotukset

1. Virtuaalityövälineet sekä välineiden käyttötaidot
2. Uudenlaiset tulevaisuuden työelämäntaidot tutuiksi
3. Tullin arvot, tiimin arvot, yksilön arvot
4. Itsensä johtaminen ja ajankäytön hallinta
5. Valmentava ja tukeva johtaminen
6. Oman esimerkin merkitys ja hyödyntäminen
7. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
8. Virtuaalijohtamisen erityispiirteet

*Ehdotukset pohjautuvat kyselytutkimukseen. Näiden lisäksi tulisi koulutustarpeita ja -toiveita päivittää jatkuvasti johdettavien ja esimiesten tarpeiden mukaan

VERKOSTO-ORGANISAATIOIDEN TEHOKKAAMPI TIEDON JAKAMINEN DIGIAIKANA

Tekijät: Jylhä Anna-Tuulia, Laitila Liisa, Martimo Elina ja Tiikkaja Marika

More efficient information sharing by network organizations in the digital era

Interaction and communication have evolved greatly due to the tremendous development of technology. Networking is relatively easy through the many digital platforms that digitalization has provided us. The purpose of this master's thesis was to develop modern tools and solution models to improve internal communication, information flow and engaging interaction, by using digital platforms.

The study focused on two networks from two commissioners. The first commissioner and subject of research was Kemin Teollisuuskylä Oy, which consists of companies operating in the Digipolis area. The other commissioner and subject of research was Rovaniemen Yrittäjät ry, which consist of member companies/entrepreneurs operating in the Rovaniemi area.

This study was conducted using service design as a development method, and a semi-structured survey was used to collect the data from the networks. As a result, a diamond-model of communication and interaction was created. This solution model shows the essential steps that network organizations should pay attention to. These steps are choosing the right channel for communication, telling facts and relevant information, encouraging to participate and influence, promise and commitment to the subject, to activate, to appreciate and encourage, and to involve.

Keywords: network, network organization, information sharing, leading with knowledge, digitalisation, digital platform economy, interaction, communication, cooperation

JOHDANTO

Menestyneimmät yritykset eivät toimi pelkästään yhdellä, omalla toimialallaan, vaan tekevät yhteistyötä yli toimialarajojen. Verkostoitumalla yritykset hakevat li-

säystä muun muassa asiakasmääriin ja liikevaihtoon tai ihan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Koska verkostoissa ei ole samanlaista hierarkiaa kuin organisaatiossa, täytyy verkostoa koko ajan kehittää ja uudistaa, jotta verkoston osapuolten keskinäinen ymmärrys ja vuorovaikutus säilyvät hyvänä. (Kamensky 2015, 202–204, 211.)

Tämän tutkimuksen aiheena oli verkosto-organisaatioiden sisäinen viestintä, vuorovaikutus, tiedon jakaminen verkostoissa ja digitaalisten alustojen hyödyntäminen vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen parantamiseksi. Tarkoituksena oli selvittää digitaalisen vuorovaikutuksen keinoja tiedonkulun ja sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Tavoitteena oli tuottaa organisaatiossa toimiville osapuolille nykyaikaisia työkaluja sisäisen viestintäkulttuurin, sitouttavan vuorovaikutuksen sekä tiedonkulun kohentamiseksi digitaalisia alustoja hyödyntäen. Toimintamallien avulla verkostoiden toimijat voivat tehokkaasti, yksinkertaisesti ja nykyaikaisesti jakaa ja vaihtaa tietoa, mikä parantaa verkostoiden vuorovaikutusta. Tuloksena esitettiin ratkaisumalli, jonka avulla toimeksiantajat voivat parantaa verkostoidensa vuorovaikutusta.

Tutkimuksella haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisia nykyaikaisia digitaalisen vuorovaikutuksen keinoja on olemassa?
- Miten sisäistä viestintää voi kehittää ja tehostaa, kun kyseessä on vapaaehtoisuuteen perustuva verkosto?
- Voidaanko tehokkaan tiedon jakamisen toimintamallin avulla sitouttaa verkoston jäseniä toimintaan?
- Kuinka osapuolet saadaan sitoutumaan yhteiseen viestintä- ja vuorovaikutusmalliin?

Aihe oli ajankohtainen, koska tutkimuksen toimeksiantajien verkostojen toiminnan ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi oli havaittu tarvetta. Ei voida myöskään sivuuttaa verkostoitumisella tavoiteltavia uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja tietopääoman kasvatusta (Caputo, Dana & Racek 2018), jotka voivat olla verkostojen jäsenille merkittäviä etuja. Erilaisten alustojen käyttö tiedonjakamiseen ja vuorovaikutukseen yleistyy koko ajan. Viimeistään kevään 2020 covid19-pandemia osoitti, että välineet ja valmiudet virtuaalityöskentelyyn ovat välttämättömiä, ja niiden täytyy olla edistyneitä sekä kaikkien saatavilla.

TEHOKAS VUOROVAIKUTUS VERKOSTOSSA

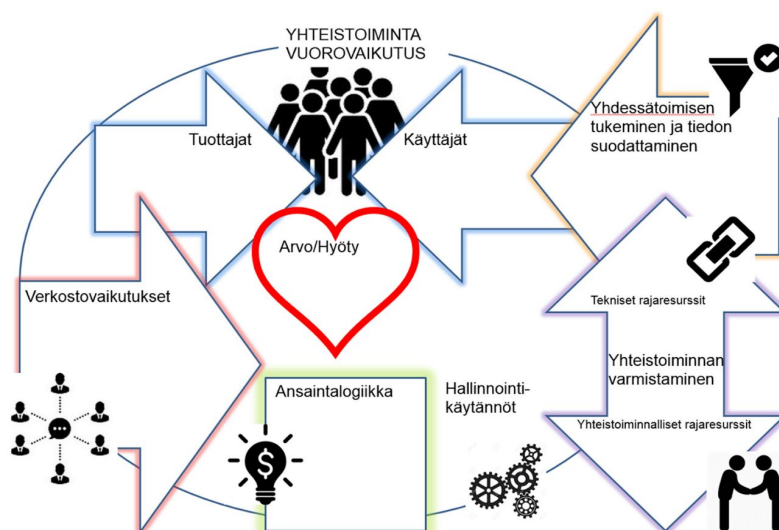
Teknologian huiman kehittymisen myötä kanssakäyminen ja vuorovaikutus on muuttunut ja kasvanut. Asiakkaita halutaan palvella entistä paremmin, joten heidän halunsa ja tarpeensa ohjaavat tuotteiden ja palveluiden kehittämistä enenevässä määrin. (Kamensky 2015, 19–20; Laaksonen, Matikainen & Tikka 2013, 195–198.) Sama kehitys vuorovaikutuksen syvenemisessä on huomattavissa myös kilpailijoiden välillä. Enää ei välttämättä olla pelkästään kilpailijoita tai yhteistyökumppaneita, vaan molempia liiketoiminta-alueesta riippuen. Verkostokumppanuus onkin uusi käsite, jonka avulla voidaan tehostamisen lisäksi myös luoda uutta liiketoimintaa. Menestyäkseen organisaatiot tarvitsevat sekä vuorovaikutus-, että verkostoitumistaitoja. (Kamensky 2015, 19–20,127.)

Digitalisaation myötä verkostojen jäsenten väliseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen on tarjolla monenlaisia kanavia, muun muassa digitaalisia alustoja. Alustat voidaan jakaa niiden käyttötarkoituksen perusteella kolmeen kategoriaan. Alustoja voidaan käyttää viestintä- ja vuorovaikutuskanavana, niitä voidaan hyödyntää toimintojen koordinoinnissa tai niiden avulla voidaan hallita projekteja. (Riemer, Steinfield & Vogel, 2009 183.) Tutkimuksen alkuvaiheessa oletettiin, että digitaalisia alustoja hyödyntäen verkoston vuorovaikutusta ja toimintaa voitaisiin tehostaa, jonka johdosta verkoston kollektiivinen tieto lisääntyy ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia voidaan havaita. Tälle hypoteesille alettiin etsiä teoriapohjaa, joten opinnäytetyön kannalta keskeisiksi käsitteiksi muodostuivat digitaalinen alustatalous, verkostot ja vuorovaikutus. Tehostamisen myötä syntyisi niin kutsuttua parviälyä, joka voisi tuottaa verkostoille moninaista ja monen suuntaista erityis-, ammattiosaamista ja tietotaitoa (Kosonen & Ruohisto 2017, 28).

Digitaalinen alustatalous

Alustataloudella (platform economy) tarkoitetaan digitaalisia ja tietojärjestelmäpohjaisia palveluja internetissä (Harmaala ym. 2017,27). Acquierin, Daudigeosin & Pinksen (2017, 4–5) mukaan taas alustatalous on joukko aloitteita, jotka välittävät hajautettuja vaihtokauppoja vertaisryhmien välillä digitaalisten alustojen kautta. Yleisesti alustatalouden käsite yhdistetään verkkopohjaiseen ratkaisuun, jonka pääasiallisena tarkoituksena on toimia myynti-, markkinointi - ja kauppa- paikkana. Tässä tutkimuksessa keskityttiin erityisesti siihen, kuinka nykyaikaiset

digitaaliset alustat voivat toimia tiedon jakamisen välineenä verkostomaisen rakenteen omaavissa organisaatioissa. Jotta vuorovaikutus alustalla olisi mahdollista, sen täytyy olla toimiva ja houkutteleva kokonaisuus, joka tuottaa riittävästi lisäarvoa kaikille osapuolille (Still, Seppänen, Seppälä, Suominen, Valkokari & Korhonen 2017, 3).



Kuvio 1. Alustatalouskanvaasi (Still ym. 2017, 3)

Still ym. (2017, 2) ovat kuvanneet alustatalouden kanvaasina, jossa eri osapuolet sekä rajapinnat muodostavat yhteisen käyttöalustan. Tästä kanvaasista opinnäytetyömme keskittyy erityisesti alustojen verkostovaikutuksiin, yhdessä toimisen tukemisen ja tiedon suodattamisen sekä yhteistoiminnan varmistamiseen (Kuvio 1).

Verkosto

Verkostoa voidaan pitää erityisenä yhteistyömuotona aktiivisten toimijoiden välillä. Jokaisella toimijalla on halu toimia verkostossa, vaikuttaa asioihin ja saavuttaa yhdessä määritellyjä tavoitteita. (Vanhatalo 2014, 22.) Verkoston yhteistyösuhte perustuu vastavuoroiseen, keskinäiseen resurssien ja tiedon jakamiseen (Valtioneuvoston kanslia, 2019, 14). Määtän (2007, 15) mukaan aiemmissa tutkimuksissa verkosto on määritelty esimerkiksi epämuodollisen yhteistyön organisoitumismuodoksi, jolla tavoitellaan joustavuutta, jatkuvuutta ja keskinäistä luottamusta ja vältellään organisaation kankeutta ja markkinalogiikan pinnallisuutta. Samansuuntaiseen määritelmään on päätynyt myös Vanhatalo (2014,

22), joka määrittelee verkoston eriasteisesti ja eri tavoin vakiintuneiksi sosiaalisiksi suhteiksi toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, jotka ovat organisoituneet saman intressin ympärille.

Verkoston toiminnalla voidaan tavoitella liiketoimintaa ja kehitystä, jolla voidaan tuottaa liiketoimintahyötyjä tulevaisuudessa. Verkosto voi rakentua laaja-alaisesti eri toimialoilta olevien toimijoiden välisistä suhteista (Palomäki 2010, 30–31). Digitalisaation myötä jäsenet saattavat olla ainoastaan teknologiavälitteisesti kosketuksissa toisiinsa, eivätkä välttämättä tunne toisiaan muutoin (Faraj, Järvenpää & Majchrzak 2011, 1224). Tässä tutkimuksessa tutkittavat verkostot ovat vapaaehtoisuuteen perustuvia yritysten välisiä verkostoitumismuotoja, jota pidetään yllä viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla. Tutkimuksen kohteena olevien verkostojen osapuolet eivät kaikilta osin ole entuudestaan tuttuja toisilleen, eivätkä välttämättä tunnista toisiaan saman verkoston jäseniksi.

Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on ihmisten välistä sosiaalista toimintaa, joka käsittää tiedon vaihtamista, kuten viestien lähettämistä, vastaanottamista, vaihtamista ja tulkintaa eri menetelmillä. Tämän lisäksi vuorovaikutus voidaan nähdä kognitiivisena prosessina. Vuorovaikutus viestii todellista asiaa, mutta jättää myös jälkensä viestiin muokkaamalla ja säätelemällä sitä. (Aira 2012, 20.) Verkosto on tiukasti riippuvainen vuorovaikutuksesta. Kun toimijat viestivät keskenään, he ovat osa verkostoa. Ilman vuorovaikutusta verkostoa ei ole olemassa. (Vanhatalo 2014, 22.)

Vuorovaikutus verkoston jäsenten välillä voi tapahtua esimerkiksi fyysisissä tilanteissa tai virtuaalisesti digitaalisilla alustoilla. Teknologiaa ja verkkopohjaisia alustoja hyödyntäen vuorovaikutus ei ole aikaan ja paikkaan sidottua. (Vanhatalo 2014, 30–31.) Vuorovaikutuksen voidaan sanoa olevan koko verkoston toimimisen kannalta merkityksellinen osatekijä, sillä se itsessään mahdollistaa koko verkoston olemassaolon. Verkostoon kuulumisen on vapaaehtoista ja perustuu siihen olettamukseen, että tiedon jakaminen ja vuorovaikutus verkostossa on monen suuntaista ja kaikki osapuolet hyötyvät jaetusta tiedosta.

KAKSI VERKOSTOA TUTKIMUKSEN KOHTEENA

Tällä tutkimuksella oli kaksi toimeksiantajaa: Kemin Teollisuuskylä Oy sekä Rovaniemen Yrittäjät ry. Kehittämistehtävän kohteena oli molempien toimeksiantajien verkostot, joista Kemin Teollisuuskylä Oy:n verkosto muodostuu Digipolis - Kemin Teknologia kylän alueella toimivista yrityksistä ja Rovaniemen yrittäjien verkosto Rovaniemen alueella toimivista Rovaniemen yrittäjien jäsenyrityksistä.

Kemin Teollisuuskylä Oy

Kemin Teollisuuskylä Oy on Kemin kaupungin konserniyhtiö, joka vuokraa ja hallinnoi Digipolis - Kemin Teknologia kylän alueella olevia toimitiloja yrityksille ja yrittäjille sekä tuottaa palveluita vuokralaisilleen. Vuokrattavia tiloja oli tutkimusta tehtäessä vuonna 2020 noin 10 000 m², joihin oli sijoittunut noin 50 yritystä, käytöasteen ollessa vuoden aikana noin 99 prosenttia (Heikonen 2019). Eri tahot määrittelevät Digipolis - Kemin Teknologia kylän alueen hieman eri laajuudella. Tässä tutkimuksessa alue rajattiin käsittämään Kemin Teollisuuskylä Oy:n hallinnoimat rakennukset alueella. Alueen ulkopuolelle jäivät tällöin alueella toimivat oppilaitokset Lapin AMK ja Ammattiopisto Lappia. Digipolis - Kemin Teknologia kylän alueella toimivat yritykset ovat erikokoisia, toimivat eri toimialoilla ja heillä voi olla erilaisia keskinäisiä suhteita. Osalla voi olla asiakassuhde, osa voi olla kilpailijoita keskenään, osa voi olla yhteistyökumppaneita. Yhteistä yrityksille on se, että ne toimivat fyysisesti lähellä toisiaan. (Heikonen 2019.)

Suurimpana asiakasryhmänä ovat teollisuuspalveluiden parissa työskentelevien suurten konserniyhtiöiden aluetoimistot. Näiden lisäksi on useita yksinyrittäjiä ja muutaman hengen palveluorganisaatioita. Esimerkiksi mainostoimisto- ja kirjantalon palveluita myyvät yritykset hyötyvät alueella toimivien potentiaalisten asiakkaiden läheisyydestä. (Heikonen 2019.) Etuna verkostotoiminnan kannalta on yritysten fyysinen läheisyys. Yritysten sijoittuminen fyysisesti lähelle toisiaan tarjoaa luontevan mahdollisuuden verkostoitumiselle ja alueen yritysten yhteisen tiedon ja taidon hyödyntämisessä yritysten toiminnassa (Wdowiarz-Bilska 2019, 9). Fyysisesti läheisen sijainnin lisäksi verkoston erityispiirre voi olla jäsenten vaihtuvuus. Yrityksiä muuttaa pois alueelta ja tilalle tulee uusia tasaiseen tahtiin.

Nykytilanteessa ja toimintatavoissa on ongelmallista vastavuoroisuuden puute ja vuorovaikutuksen painottuminen kahden väliseen viestintään (Heikonen 2020), jol-

loin verkoston jäsenten yhteisen tietopääoman edut jäävät saavuttamatta (Järvensivu 2019). Hyvin toimiva yritysverkosto ja tehokas tiedonjakaminen yritysten välillä voisi kasvattaa yritysten tietopääomaa ja tuoda yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia, sekä nostaa alueen ja ehkä jopa koko kaupungin vetovoimaa yritysten keskuudessa.

Rovaniemen Yrittäjät ry

Rovaniemen Yrittäjät ry on valtakunnallisen Suomen Yrittäjien paikallisyhdistys Rovaniemellä. Se toimii järjestökentällä kolmikantaisessa rakenteessa: alueellinen kattojärjestö paikallisyhdistykselle on Lapin Yrittäjät ja valtakunnallinen kaikkein alueiden ylin hallinto-organisaatio on Suomen Yrittäjät. Rovaniemen Yrittäjät ry:llä on tällä hetkellä 832 jäsentä. (Rovaniemen Yrittäjät ry, 2020.) Rovaniemen Yrittäjät ry:n toimintaympäristö on Rovaniemen kaupungin alueen yksityisen yrittäjyyden kenttä kokonaisuudessaan. Business Rovaniemen (2019) mukaan Rovaniemen alueella on yhteensä 8537 rekisteröityä y-tunnusta, joista aktiivisia on 3038 kappaletta. Näistä aktiivisista tunnuksista noin 850 yksityistä yritystä kuuluu paikalliseen yrittäjäyhdistykseen.

Rovaniemen Yrittäjät ry:n jäsenten yritys rakenne noudattelee valtakunnallista rakennetta: Noin 90 prosenttia jäsenistöstä on mikro- ja pk-yrityksiä ja alle kuusi prosenttia pienyrityksiä. Keskisuuria yrityksiä on noin yhden prosentin verran. Rovaniemen talousalueella ei ole lainkaan suuryrityksiä, joita koko valtakunnan tasolla on koko yrityskannasta 0,2 prosenttia (Tilastokeskus 2018; Suomen Yrittäjät 2019). Paikallisen yrittäjäyhdistyksen fyysistä toimintaympäristöä ei pystytä tämän tarkemmin määrittelemään, sillä järjestön vapaaehtoisuuteen perustuvaan luottamustoimeen hallituksessa tai muussa järjestön toiminnassa ei ole olemassa toimisto- tai kokoontumistilaa.

Tutkimusta tehdessä vuonna 2020 Rovaniemen Yrittäjät ry:n viestintä oli yksisuuntaista järjestöltä jäsenistölle. Paikallisyhdistysten yksi tärkeimmistä tehtävistä olisi olla sanansaattaja yrittäjäkentän sekä julkisen sektorin välillä (Suomen Yrittäjät 2019). Lisäksi erilaiset edunvalvontaan liittyvät tehtävät koskien paikallista elinvoimaa ja elinkeinoelämää ovat keskeisiä toiminnassa. Näiden tehtävien täyttymiseksi järjestön tulisi pystyä aktiivisesti kuuntelemaan jäsenistöään sekä vuorovaikuttamaan yrittäjien kanssa. Tutkimuksen toteutushetkellä viestinnän yksisuuntaisuus oli yksi yrittäjäjärjestön toiminnan kehittymisen esteistä.

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tarkoitus oli kyselytutkimuksen avulla kerättyyn aineistoon pohjautuen kehittää palvelumuotoilun keinoin verkoston vuorovaikutusta palveleva viestinnän toimintamalli toimeksiantajayrityksille. Koska asiakkaalla tai palvelun käyttäjällä on palvelumuotoilussa merkittävä rooli, oli taustatiedon keräämisellä ja analysoimisella prosessissa iso merkitys. Kehittämismenetelmää valittaessa otettiin huomioon kohderyhmän heterogeenisuus. Tähän perustuen pelkästään kvantitatiivinen kyselytutkimus ei antaisi riittävän totuudenmukaista sekä kattavaa aineistoa verkostojen toiminnasta ja vuorovaikutuksesta.

Puolistrukturoitu kyselytutkimus

Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua kyselyä, jonka vahvuutena on avoimien kysymysten esittäminen verkoston yrityksille. Niiden avulla voidaan selvittää vastaajien mielipiteitä ja saada innovatiivisia kehitysideoita tai sellaisia näkökulmia esille, joita ei olisi osattu odottaa (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 201; Valli 2015). Tämä edesauttaa vapaiden ideoiden esiin tuontia ja monipuolista vastausten antia. Haasteena voi olla vastausten moninaisuus tai epätarkkuus; erilaisia vastauksia voi olla yhtä paljon kuin vastaajia tai ne voivat olla ylimalkaisia. Tämä vaatii tulosten analysointivaiheessa erityistä panostusta. (Kananen 2012, 125; Valli 2015.)

Kvantitatiivisen kyselyn avulla tulosten analysointi helpottuu ja kysely voidaan toteuttaa suurellekin joukolle (Hirsijärvi ym. 2009, 195). Tutkimuksen eteneminen ja aikataulu on myös helpompi arvioida kuin laadullisia menetelmiä, kuten haastattelua tai havainnointia, hyödyntäen. Kyselyn onnistumisen kannalta erityistä huomiota on annettava kysymysten asettamiselle, niiden oikeellisuudelle ja selkeydelle (Hirsijärvi ym. 2009, 195). Onnistunut kysymys voidaan ymmärtää vain oikein ja sillä ei ole tulkinnanvaraa. Kysymys on sellainen, johon vastaajalla on tieto ja johon vastaamisen hän kokee mielekkääksi. (Kananen 2012, 137.) Erityistä huomiota on kiinnitettävä tutkimuksen luotettavuuden kannalta vastausvaihtoehtojen määrittämiselle (Hirsijärvi ym. 2009, 195).

Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun avulla suunnitellaan ja muotoillaan asiakkaille tai käyttäjille hyödyllistä, käyttökelpoista, toivottavaa ja tehokasta palveluelämyskokonaisuutta.

Palvelumuotoilua voidaan kutsua käyttäjälähtöiseksi innovaatiotoiminnaksi, jossa tuotteiden ja palveluiden käyttäjät otetaan mukaan kehittämisprosessiin. Ottamalla käyttäjät mukaan prosessiin saadaan tuotettua ihan uutta arvoa yritykselle. (Miettinen 2016, 11; Moritz 2005, 40–41.) Palvelumuotoilu menetelmänä yhdistää asiakkaat ja yritykset, auttaa ymmärtämään, mitä asiakkaat oikeasti tarvitsevat, ja sen avulla voidaan kehittää palvelun laatua paremmaksi (Moritz 2005, 56–57).

Yksi monista palvelumuotoilun menetelmistä on benchmarking. Englannin kielen sana benchmarking käännetään suomeksi esimerkiksi vertailuanalyysiksi, esikuva-analyysiksi, vertailukehittämiseksi, vertaiskehittämiseksi, esikuvaoppimiseksi ja parantamiseksi. Koska vakiintunutta suomenkielistä termiä ei ole, tässä opinnäytetyössä käytetään nimitystä benchmarkkaus. Benchmarkkaus on menetelmä, jossa omaa toimintaa verrataan toisiin. Menetelmän tarkoituksena on välttää muiden tekemät virheet sekä ottaa oppia hyvistä menetelmistä. Benchmarkkaus on tutkimista, havainnointia ja vertailua sekä kiinnostusta muiden yritysten ja samankaltaisen palveluiden toiminnasta. Benchmarkkausta voidaan tehdä kysymällä suoraan vertailtavilta yrityksiltä tai käyttämällä internetiä apuna. (Tuulaniemi 2013, 138–139.)

Niva ja Tuominen (2011, 12–16) jakavat benchmarkingin neljään pääkategoriaan: strategiseen, tuotekohtaiseen, prosessikohtaiseen sekä kyvykkyyteen perustuvaan vertaisarviointiin ja -kehittämiseen. Tässä tutkimuksessa päädyttiin keskittymään näistä määritellyistä kategorioista prosessikohtaiseen kehittämiseen. Tarkoituksena oli ketteröittää tarkastelun kohteena olevissa verkosto-organisaatioissa tiedon kulkua sekä samalla kirkastaa sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen tapoja. Prosessiin suuntautuva benchmarking palvelumuotoilun menetelmänä ei yksinään riitä, sillä kyseessä ovat vapaaehtoisuuteen perustuvat organisaatiot. Näin ollen henkilöiden kyvykkyyteen perustuvaa benchmarkingia ei voida sivuuttaa, sillä kyseessä ovat selkeästi prosessien lisäksi inhimillisyyteen viittaavat aiheet.

Toteutus ja aikataulutus

Tutkimus eteni kahdessa vaiheessa: kyselytutkimus toteutettiin kesäkuun alussa ja palvelumuotoilu prosessi käynnistyi kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen heinäkuussa. Palvelumuotoiluprosessilla synnytetty uusi toimintamalli valmistui elo-

kuussa. Kysely lähetettiin verkostojen jäsenille maanantaina 8.6.2020 ja vastausaikaa oli viikko. Viikon aikana lähetettiin kaksi muistutusviestiä, toinen torstaina ja toinen vielä maanantaina 15.6. Lisäksi kyselyyn pyydettiin vastaamaan Rovaniemen Yrittäjien uutiskirjeessä ja yhdistyksen Facebook-kanavassa. Digipolliksen kyselyyn pyydettiin vastauksia myös henkilökohtaisissa keskusteluissa kahvi- ja lounaskeskustelujen lomassa.

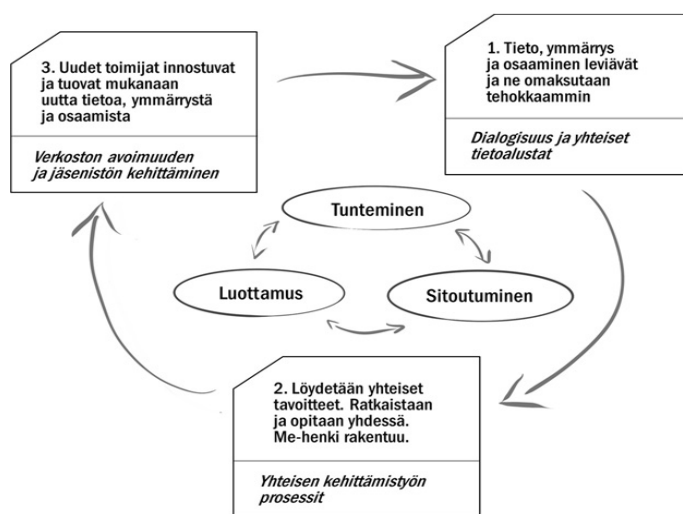
Kyselyn kysymykset muodostuivat strukturoiduista ja puolistrukturoiduista kysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Kysymykset muotoiltiin käyttäen neliporista asteikkoa: täysin samaa mieltä, samaa mieltä, eri mieltä, täysin eri mieltä. 'Ei samaa eikä eri mieltä' jätettiin pois, jotta niin sanottu mitään sanomaton neutraali arvo jäisi pois. Sitä vastoin asteikoissa tarjottiin vaihtoehto 'en tiedä', jotta vastaajat, joilla ei ole tarpeeksi tietoa asiasta mielipiteen muodostamiseksi, eivät olisi pakotettuja vastaamaan virheellisesti (Kananen 2012, 127).

Lisäksi muutamiin väittämiin, joilla pyrittiin selvittämään vastaajien kokemusta verkoston toimintaan liittyen, annettiin vastausvaihtoehdoiksi 'kyllä' ja 'ei' sekä tässä kohdassa 'en osaa sanoa' -vaihtoehdot. Avoimilla kysymyksillä haluttiin selvittää, millaisia ajatuksia ja toiveita vuorovaikutuksesta ja tiedon jakamisen kehittämisestä vastaajilla on. Ennen varsinaiselle kohderyhmälle lähettämistä kysely testattiin ja pilotoitiin toimeksiantajien yritysten edustajilla, jotta voitiin olla varmoja kyselyn laadusta. Tarvittaessa kyselyä olisi voitu tarkentaa tai täydentää haastatteluilla elokuun aikana, mutta tulosten analysoinnin jälkeen tälle ei nähty tarvetta.

MENESTYKSEKÄS VERKOSTOTOIMINTA

Onnistunut yhteistyö verkostoissa edellyttää toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Jos verkoston jäsenten välillä ei ole vuorovaikutusta, monet synergiaedut ja tulokset jäävät saavuttamatta. Järkevät toimintatavat ja teknologiset ratkaisut verkoston jäsenten väliseen yhteistyöhön helpottavat etäällä toimivien osapuolten osallistumista ja lisää osapuolten sitoutumista. Henkilökohtainen samankaltaisuus, kuten arvopohjan ja yhteiskunnallisten näkemysten kohtaaminen, edesauttavat verkostosuhteiden luomisessa. (Aira 2012, 150; Saarinen 2016, 83–84, 88–89.)

Olennaista verkoston hedelmällisen toiminnan kannalta on jäsenten sitoutuminen verkostossa toimimiseen. Luottamus, joka voi rakentua yritysten välille erilaisten suhteiden ja prosessien kautta, vahvistaa sitoutumista. (Järvensivu 2019.) Digitalisaation myötä kehittyneet uudet osallistumisen keinot, kommunikointitavat ja yhteistyömuodot ovat lisänneet vaikuttamismahdollisuuksia ja luottamusta yritysten välisissä toiminnoissa (Luoma-aho & Pekkala 2019, 15). Verkoston yhteiset tavoitteet ja niiden odotusten mukainen saavuttaminen vaikuttavat niin ikään luottamukseen ja verkoston toimintaan positiivisesti. Verkoston toimivuuden avaintekijät vahvistavat verkoston yhteistä oppimista. Kuviossa 2 on kuvattu verkostotoimintaan vaikuttavien tekijöiden kehää. (Järvensivu 2019.)



Kuvio 2. Yhteisen oppimisen vahvistuva kehä (Järvensivu 2019)

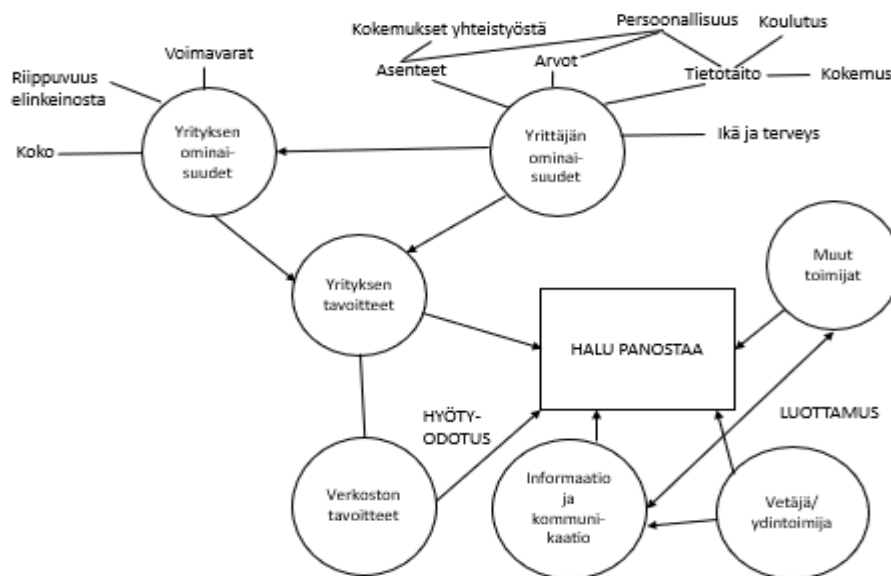
Aiemmat kokemukset yhteistyöstä voivat vaikuttaa jäsenten väliseen vuorovaikutukseen. Koska yhteistyö verkostoissa on pitkäjänteistä ja perustuu vuorovaikutukseen, on vuorovaikutuksen sujuvuus ja verkostossa toimimisen mielekkyys ensiarvoisen tärkeää. (Pätilä 2019, 6; Sirkka 2017, 29.)

Luottamus ja sitoutuminen

Luottamuksella on tärkeä merkitys verkoston jäsenten välisen vuorovaikutuksen ja yhteiseen toimintaan sitoutumisen näkökulmasta (Lambright, Laramee & Mischen 2010; Berg 2012, 88). Halu toimia verkostossa ja panostaa yhteistyöhön voi syntyä vain verkostossa, jonka ydin herättää luottamusta (Komppula 2000, 264–265). Niin ikään vastavuoroisuus verkoston jäsenten välisessä toiminnassa ja vuorovaikutuksessa sekä tasavertaiset resurssipanostukset verkoston toiminta-

taan tukevat luottamusta ja sitoutumista (Haahti, Hair & Pesämaa 2010, 75). Jaetut arvot, tavoitteet ja asiantuntijuus kasvattavat verkoston jäsenten välistä luottamusta. Jos verkoston jäsenillä on ollut yhteistyötä aiemmin tai yritykset ovat keskenään samantyyppisiä, yritysten välille voi syntyä luottamuksellinen suhde helpommin. Yhteistyö on sitä tehokkaampaa, mitä luotettavampana osapuolet näkevät toisensa. (Lambright ym. 2010, 74–75.)

Komppulan (2000, 258) mukaan verkoston luottamusta täytyy ylläpitää ja kehittää. Komppula (2000, 258) lisää, että verkoston jäsenten odotuksia vastaavat saavutukset kasvattavat luottamusta. Mikäli verkoston jäsenet ovat valmiita panostamaan vuorovaikutukseen, vaalimaan henkilökohtaisia suhteita verkostossa ja huomioimaan yhteistyökumppanit toiminnoissaan, verkoston jäsenten välinen luottamus ja sitoutuminen yhteistyöhön voi kasvaa (Berg 2012, 88). Myös vuorovaikutuksen tiheydellä on merkitystä luottamuksen syntymiseen verkoston jäsenten välillä. Mikäli keskustelua ja vuorovaikutusta käydään harvakseltaan, ei luottamuksellista yhteistyösuhdetta pääse helposti syntymään (Lambright ym. 2010, 74).



Kuvio 3. Yrityksen sitoutumishaluun vaikuttavat tekijät matkailuverkostossa (Komppula 2000, 258)

Verkostoon sitoutuneella toimijalla on halua ja kyvykkyyttä panostaa voimavaroja verkoston yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Komppula 2000, 72). Erityisen merkityksellistä on yhteisten tavoitteiden tunnistaminen sekä niihin ja yhteisiin

pelisääntöihin sitoutuminen (Berg 2012 88; Haahti ym. 2010, 74). Sitoutumishalukkuuteen vaikuttaa useat yrityksen tai yrittäjän sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka esitetty kuviossa 3 (Komppula 2000, 258).

Verkostojen toimintaan sitoutumisessa järjestötoiminnan saralla huomioitavia erityispiirteitä ovat muun muassa vapaaehtoistoimintaan osallistumisen lähtökohdat ja motiivit. Järjestöissä ihmiset toimivat yhteisten arvojen, päämäärien ja intressien pohjalta. Toiminnoissa painottuvat aatteellisuus, arvot, identiteetti ja moraalit. Vastavuoroisen dialogin edellytyksenä on toiminnan luonteen mahdollistamat ekspressiiviset (ilmaisulliset) ja kollaboratiiviset (yhteistoiminnalliset) tekijät. Kollaboratiivisuus, erityisesti vapaaehtoistyössä, on luonteeltaan epähierarkista ja pyrkii pienentämään valtaeroja (Marjovuori 2010, 104, 108, 150–154). Merkityksellistä arvoa oman järjestön toiminnan lisäksi on myös ihmisten välinen vastavuoroisuus, hyvinvointi sekä yleisesti kansalaistoiminnan edistäminen (Pessi & Oravasaari 2010, 163, 165).

Verkoston johtaminen

Verkosto ei toimi itsekseen, vaan Kinnusen (2019, 167) mukaan verkoston toimintaa tulisi johtaa, jotta se olisi tehokasta ja kehittyvää. Useamman toimijan mukanaolo, ristiriitaiset tavoitteet ja jatkuva vuorovaikutus lisäävät verkosto-organisaation monimutkaisuutta (Valkokari 2009, 13). Verkoston toimintaa pitää johtaa, koska verkosto on jatkuvassa muutoksessa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Palomäki 2010, 31). Verkostotoiminnan johtamisessa johtaja toimii yhdistävänä tekijänä, eräänlaisena katalyyttinä, osapuolten välillä, jolloin uuden tiedon syntymisen ja yhdistämisen lisäksi syntyy myös uusia haasteita ja asioiden monimutkaistumista. Tällöin avoimuus, luottamus, arvostus ja jaettu ymmärrys ovat tekijöitä, joilla vuorovaikutteinen ja osallisuutta tukeva johtajuus voi kehittyä yhteistyön menestyksekkääksi johtamiseksi. (Kinnunen 2019, 167.)

Tasapainoisessa yritysverkostossa valta on tasaisesti jakautunut. Mikäli joku yrityksistä nousee korkeampaan asemaan ja saa suuremman määräysvallan, voi Komppulan (2000, 257–258) mukaan verkostossa ilmetä konflikteja, jotka voivat johtaa jopa verkoston hajoamiseen. Kaikkien toimijoiden tarpeet huomioiva yhteistyö verkostossa kohottaa verkoston arvoa (Hakanen, Palomäki & Valkokari 2016, 451). Vaikka samankokoisten ja toistensa toimintoja täydentävien yritysverkostojen on todettu toimivan parhaiten, voi isompiakin yrityksiä toimia osana

pienien yritysten verkostoa ongelmitta, erityisesti silloin, jos suuri yritys nähdään enemmänkin verkoston yhteistyökumppanina kuin jäsenenä (Komppula 2000, 257–258).

Verkoston vuorovaikutusta voidaan johtaa luomalla prosesseja jatkuvan vuoropuhelun edistämiseksi esimerkiksi säännöllisten kokousten, tapaamisten ja neuvotteluiden sekä tiiviin yhteydenpidon avulla. Näin molemminpuolinen sitoutuneisuus kasvaa. (Kujala 2014, 14.) Koska vuorovaikutus on verkoston olemassaolon kannalta olennaista, on vuorovaikutusta ja viestintää johdettava. Avoimuus, luotettavuus ja tasavertaisuus ovat verkoston tiedon jakamisessa ensiarvoisen tärkeitä. Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen on katsottu tukevan tasavertaisuutta. (Vanhatalo 2014, 147.) Osallistumisen mahdollisuus voi luoda verkoston jäsenille omistajuuden tunnetta verkoston ongelmia kohtaan. Proaktiivisuus, tiedon jakaminen, luovuus ja sopeutumiskyky kasvavat osallistumismahdollisuuksien myötä. (Luoma-aho & Pekkala 2019, 23.)

Digitaaliset alustat vuorovaikutuskanavana

Aikanaan internet luotiin keskustelua ja vuorovaikutusta varten. Vuorovaikutukseen osallistumista on edesauttanut se, että erilaisia keskustelualustoja voidaan käyttää selaimen kautta, ilman erillisten sovellusten hankkimista tai asentamista. (Laaksonen ym. 2013, 195–198.) Digitaalisia alustoja voidaan käyttää viestintä- ja vuorovaikutuskanavana (Riemer ym. 2009 183). Viestintäkanavat mahdollistavat erilaisten tiedostojen, kuten videoiden, kuvien, teksti- tai taulukkotiedostojen jakamisen ja työstämisen yhdessä, sekä pikaviestitoimintojen käyttämisen. Usein alustoilla on myös avoimempia foorumeja jäsenten yhteiseen viestintään. Tällaisista alustoista tunnetuimpia ovat esimerkiksi Slack tai Yammer. (Schubert 2019, 5.)

Yrityksillä on oltava käytössään vuorovaikutuksen hoitoon sopivat kommunikointitavat (Kujala 2003). Verkosto-organisaatioissa keskiössä on jäsenten välinen yhteistyö ja tiedon jakaminen, joten digitaalisten alustojen käyttö vuorovaikutuksessa ja tiedon jakamisessa nousee tärkeään asemaan. Pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta alustat tarjoavat uusia ja vähemmän resursseja vaativia mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja verkostoitumiseen (Cenamora, Parida & Wincent, 2019). Digitaalisten ratkaisujen ja alustojen käyttöönotto ei kuitenkaan yksistään takaa onnistumista vuorovaikutuksessa tai osallistamisessa. Verkoston

jäsenten halukkuuteen osallistua vaikuttaa teknologiaosaaminen, mutta myös teema ja asian tärkeys omasta näkökulmasta. (Luoma-aho & Pekkala 2019, 20–21.) Alustoilla ei voida olettaa tapahtuvan vain virallista tiedon vaihtoa, vaan todellisen vuorovaikutuksen syntyminen edellyttää myös mahdollisuutta epäviralliseen sosiaaliseen viestintään. Tällaisia toimintoja voivat olla esimerkiksi suositusten jakaminen, toisten jakamista julkaisuista pitäminen tai toisten kehuminen. (Schubert 2019, 5.)

Uusien toimintamallien käyttöönottoa voi hidastaa lähtökohtaisesti huono informaatio alustojen käyttötarkoituksesta tai käyttäjien osaamattomuus ja riittämättömät digitaidot. Myös ratkaisujen tuomat kustannukset voivat olla joillekin yrityksille kynnyskysymys. (Burke, Lyalkov, Millan & Millan van Stel 2019, 11–12.) Suomen Yrittäjät ry:n tutkimuksessa ”Suomalaisten Pk-yritysten digitaalisuus 2018” ilmeni, että 70 prosenttia työnantajayrityksistä ja enemmän kuin joka toinen mikroyrityksistä oli tehnyt vähintään 2 digitekkoa kehittääkseen yrityksen digitalisointia viimeisen kahden vuoden aikana (Suomen Yrittäjät ry 2018). Uusien ratkaisujen käyttöönottovaiheessa jäsenille järjestettävät koulutustilaisuudet tai työpaikat voivat olla hyödyllisiä käyttöönottoa tukevia toimintoja (Räisänen & Tuovinen 2020, 66). Eryteisesti harvaan asutuilla tai muutoin maantieteellisesti haasteellisilla seuduilla digitaalisten ratkaisuiden käyttöönotolle voi aiheutua haasteita kaltaisten laajakaistayhteyksien tai huonojen ja jopa olemattomien internetyhteyksien vuoksi (Reuters-instituutti 2020, 43, 57; Räisänen & Tuovinen 2020, 66).

KYSELYTUTKIMUS KEMIN TEOLLISUUSKYLÄ OY:LLE SEKÄ ROVANIEMEN YRITTÄJÄT RY:LLE

Yleensä kyselyn kohteeksi valitaan perusjoukosta eli populaatiosta otos, jolle kysely lähetetään. Yrityksen asiakasrekisteriä voidaan ajatella populaationa, josta valitaan edustava otos. (Kananen 2014, 265.) Tässä tutkimuksessa kysely lähetettiin koko populaatiolle parhaan mahdollisen kattavuuden saamiseksi. Kyselytutkimuksissa vastausprosenttia pidetään yhtenä luotettavuuden ilmaisimena tutkimuksessa. Nykyään tyypillinen vastausprosentti jää alle 50 prosentin, ja verkkokyselyissä se voi jäädä jopa 10 prosenttiin (Vehkalahti 2014, 44; Kananen 2014, 272). Molemmille verkosto-organisaatioille lähetetyt kyselylomakkeet olivat sisällöltään täysin identtisiä, mutta ulkoasultaan ja saatekirjeeltään yksilöityjä

(Liite 1). Tämä mahdollisti tutkimuksen tarkastelun sekä kokonaisuutena, verkosto-organisaatioiden välisenä vertailutarkasteluna sekä erillisinä, yhtä verkostoa koskevana analyysinä.

Vastausten analysointi

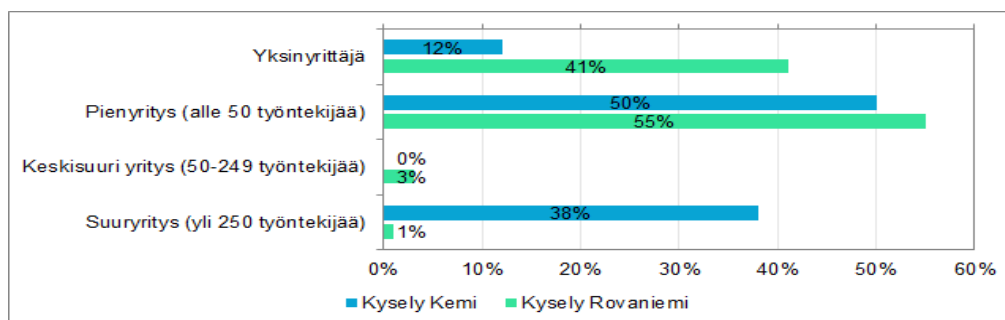
Sekä Digipolis - Kemin Teknologia kylän yrityksille, että Rovaniemen Yrittäjille suunnatun kyselyn (Liite 1) vastauksista muodostettiin taulukot, joissa ilmeni jokaisen väittämän vaihtoehdon vastaajien prosentuaalinen osuus kokonaismäärästä. Suora jakauma yksittäisten kysymysten vaihtoehtojen saamista vastauksista suhteellisena taulukkomuotona on yksinkertaisimpia tapoja kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten esittämiseksi (Kananen 2012, 137). Vastauksia lähestyttiin selittämiseen pyrkivällä lähestymistavalla. Tilastollinen analyysi ja sen pohjalta päätelmien teko ovat yleisiä selittämiseen pyrkivän lähestymistavan menetelmiä (Hirsijärvi ym. 2009.) Avoimia kysymyksiä analysoitiin niin ikään tilastollisiin menetelmiin lukeutuvan luokittelun avulla. Luokittelussa saman sisältöiset vastaukset ryhmitellään aihepiireittäin (Valli 2015). Avoimilla kysymyksillä haettiin vastaajien mielipidettä viestinnän vuorovaikutteisuudesta ja ideoita toiminnan kehittämiseksi, joten vastausten analysointiin käytettiin luokittelua näiden aihepiirien mukaan.

Analysointivaiheessa etsittiin vastauksista yhtäläisyyksiä ja selkeitä poikkeamia. Vertailua ja huomioita tehtiin myös molempien verkosto-organisaatioiden vastausten välillä. Analyysivaiheessa kirjoitettiin taulukoitu vastausaineisto auki sanalliseen muotoon, myös huomioidut erot ja yhtäläisyydet tuotiin esiin analyysissä. Koska jokaisella kirjoittajalla on subjektiivinen näkemys eroista ja yhtäläisyyksistä (Kananen 2012, 140), analyysiä tehtiin ryhmätyönä, jotta subjektiivisen näkemyksen aiheuttamaa tulkintaa ei ilmenisi vastausten analysoinnissa. Vastausten analysointivaiheessa kiinnitettiin huomiota neutraaliin kieliasuun sekä pyrittiin välttämään pieniä, vivahteellisia apusanoja, jotka voisivat luoda mielikuvia lukijoille. Selkeiden eroavaisuuksien tai säännönmukaisuuksien eli tutkimuksellisten löydösten kohdalla vastaukset on esitetty myös graafina. Graafinen esitys sekä havainnollistaa tuloksia että esittää tuloksen todenmukaisesti ilman tulkinnaa varaa (Kananen 2012, 143).

Vastaajien perustiedot

Digipolis-Kemin Teknologia kylän yrityksiltä saatiin 24 vastausta. Kysely lähetettiin kaikille alueen yrityksille (47 kappaletta). Vastaajina näissä yrityksissä olivat yritysten ilmoittamat yhteyshenkilöt. Vastausprosentti oli 51 prosenttia, jota voidaan pitää erittäin hyvänä vastausprosenttina alueen yritysten edustuksesta. Rovaniemen alueella kysely lähetettiin kaikille niille Rovaniemen Yrittäjät ry:n jäsenille, joiden sähköpostiosoitteet olivat järjestön tiedoissa. Kyselyä lähetettiin 794 kappaletta, toimimattomia sähköpostiosoitteita oli 26 kappaletta, ja vastauksia saatiin kaikkiaan 78 kappaletta. Vastausprosentti jäi näin 10 prosenttiin.

Puolet Digipoliksens vastaajista edusti pienyrityksiä. Loput vastanneista olivat yksinyrittäjiä tai edustivat suuryrityksiä. Rovaniemen Yrittäjien vastaajien edustamista yrityksistä 41 prosenttia oli yksinyrittäjiä ja hieman yli puolet pienyrityksiä. Keskiuuria yrityksiä vastanneista oli vain kaksi ja suuryrityksiä oli yksi (Kuvio 4).



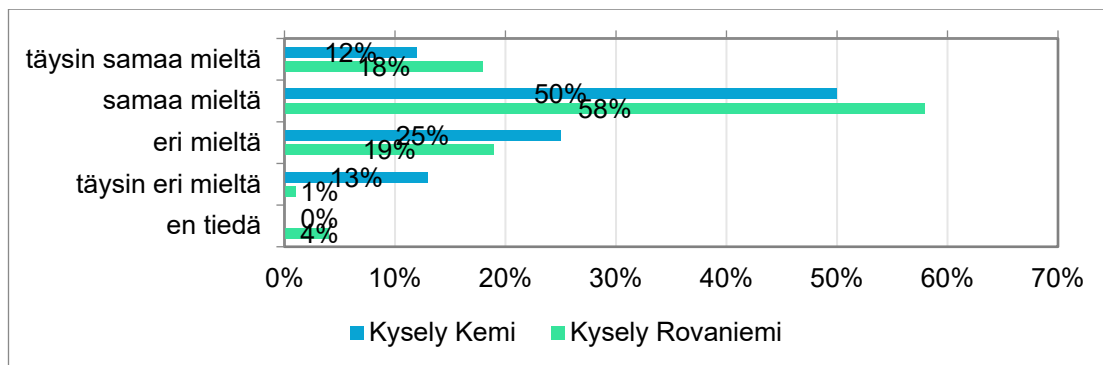
Kuvio 4. Vastaajien yritysten kokojakauma (n=78; n=24)

Suurin osa Digipoliksens vastaajista ilmoitti toimialakseen muut palvelutoiminnot, ammatillisen, tieteellisen tai teknisen toiminnan tai teollisuuden toimialan. Rovaniemen Yrittäjät ry:n vastanneiden kesken tulos saatiin hyvin monialaiselta yrittäjäjoukolta. Vastaajia oli peräti 16 eri toimialalta. Eniten edustusta oli rakentamisen ja sosiaali- ja terveysalan toimialoilta sekä muun palvelutoiminnan alalta.

Tiedonvaihto organisaatiossa

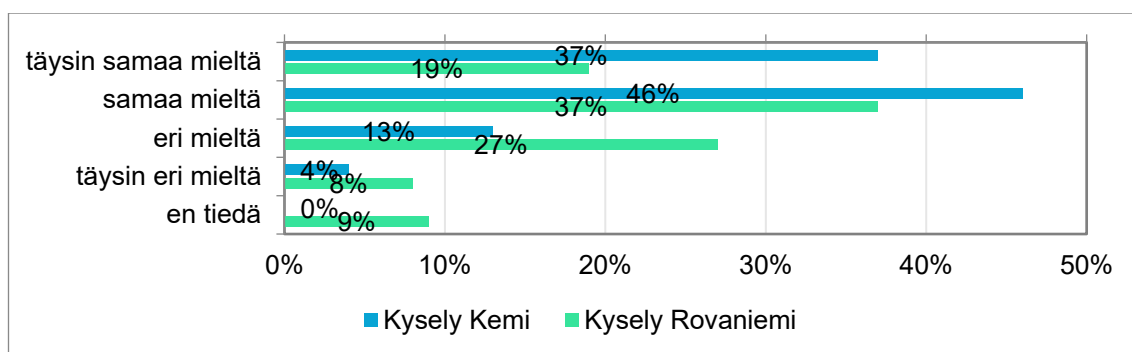
Kysymyksillä pyrittiin selvittämään vastaajien kokemusta tiedon vaihtamisen nykytilasta ja verkostossa toimimisesta sekä vastaajien mielipidettä tarpeellisen tiedon sisällöstä. Enemmistö molempien verkostojen vastaajista koki saavansa riittävästi tietoa sekä verkoston ajankohtaisista asioista että verkoston tapahtumista. Niin ikään molempien verkostojen vastaajista yli puolet ilmoitti, että tarvit-

tava tieto on helposti saatavilla tai tietävänsä, keneltä tietoa voi tarvittaessa kysyä. Kuitenkin Digipoliksessa jopa 38 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että tieto ei ole helposti saatavilla, Rovaniemen Yrittäjistä tätä mieltä oli viidennes vastaajista (Kuvio 5).



Kuvio 5. Tiedon saatavuus (n=78; n=24)

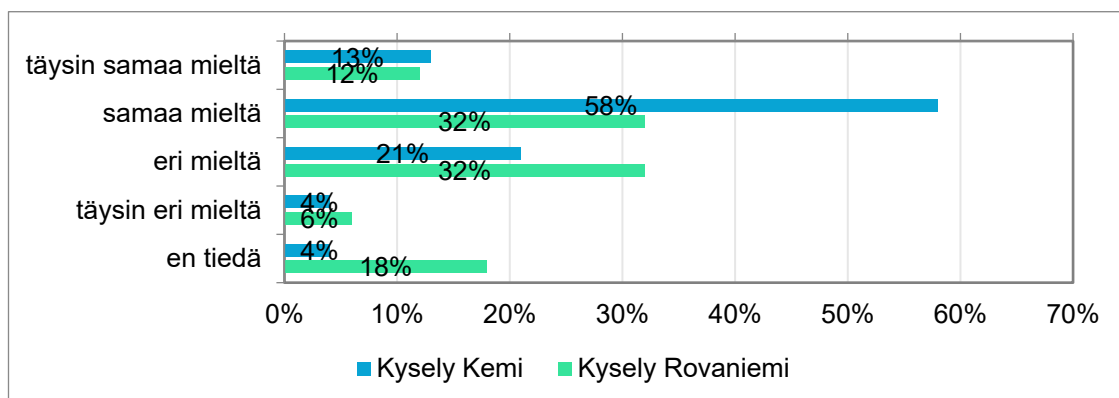
Rovaniemen yrittäjistä 44 prosenttia ilmoitti, ettei tiedä, keneltä tietoa voi tarvittaessa kysyä, Digipoliksessa vastaava luku oli 17 prosenttia (Kuvio 6). Tämän kysymyksen kohdalla En tiedä -vaihtoehto oli ongelmallinen, koska se voidaan tulkitä vastauksena väittämään "Tiedän keneltä voin kysyä, mikäli yritykseni tarvitsee jotain tietoa verkostosta" moniselitteisesti joko En tiedä-vastauksena tai vastauksena En tiedä tiedäkö vai enkö tiedä. Päädyimme tulkitsemaan En tiedä -vastauksen tämän väittämän kohdalla tarkoittamaan, ettei vastaaja yksiselitteisesti tiedä, keneltä kysyä tietoa.



Kuvio 6. Kuka vastaa tiedoista (n=78; n=24)

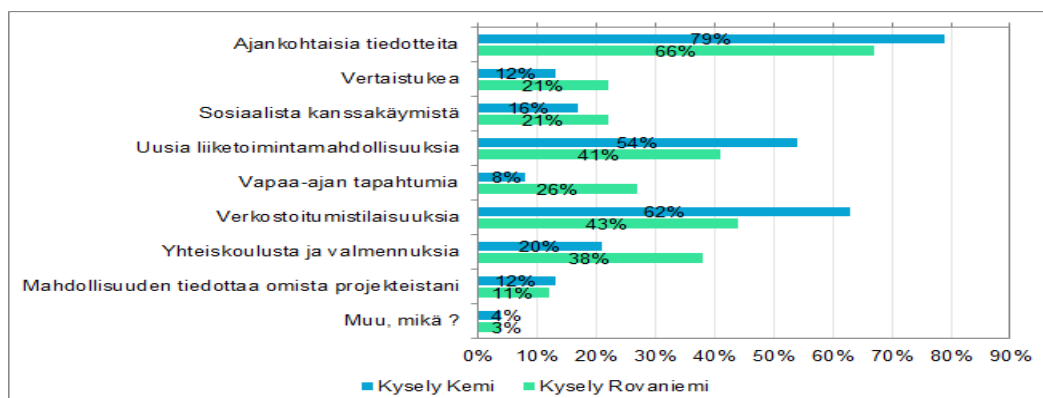
Moni vastaajista pitää tiedon saatavuutta hankalana tai ei tiedä keneltä tietoa voi kysyä. Vastaukset puoltavat tiedon jakamisen tehostamista ja tiedon saatavuuden kehittämistä molemmissa verkosto-organisaatioissa. Rovaniemen Yrittäjien vastaajista miltei puolet (45 prosenttia) ja Digipoliksensa vastaajista 71 prosenttia piti mahdollisena jakaa ja vaihtaa yritystä koskevia tietoja verkoston jäsenten

kanssa. Miltei saman verran (38 prosenttia) Rovaniemen Yrittäjistä ja neljännes Digipoliksen vastaajista oli sitä mieltä, ettei sitä mahdollisuutta ole (Kuvio 7).



Kuvio 7. Mahdollisuus jakaa tietoa verkoston jäsenten kanssa (n=78; n=24)

Yli puolet molempien verkostojen vastaajista ilmoitti haluavansa verkostolta ajankohtaisia tiedotteita. Niin ikään hieman yli puolet Digipoliksen ja miltei puolet Rovaniemen Yrittäjien vastaajista vastasi toivovansa verkostolta verkostoitumistilaisuuksia ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Kuvio 8).

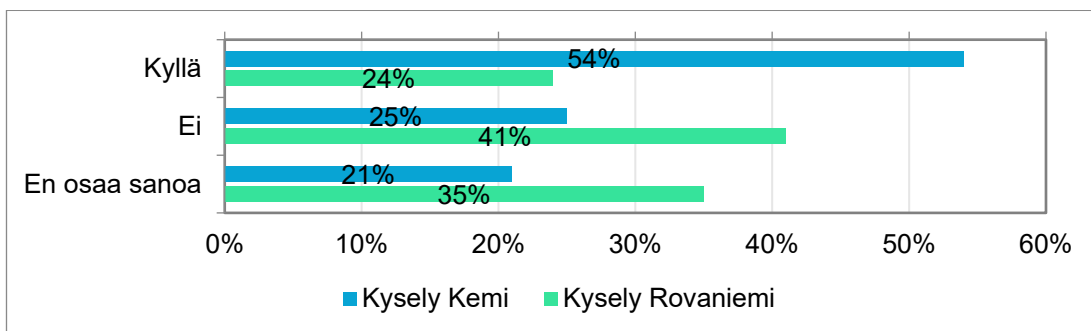


Kuvio 8. Verkoston jäsenten toiveet viestinnän sisällöstä (n=78; n=24)

Tiedon vaihtamisen kehittäminen ja verkoston jäsenten vuorovaikutteisuuden lisääminen on liiketoimintamahdollisuuksien näkökulmasta ensiarvoisen tärkeää. Vastausten perusteella on kuitenkin selvää, että verkostojen jäsenet toivovat varsin monipuolista ammatillista ja osa myös sosiaalista tiedon jakamista verkostossa sekä kasvokkain että digitaalisesti.

“Lisäksi kaipaisin esim. web-seminaareja, jossa voisi käydä alueellisesti eri elinkeinoelämän asioita läpi yrittäjäverkoston toiveiden mukaisesti.”

Eniten hajontaa sekä Digipoliksensä että Rovaniemen Yrittäjien kyselyyn vastaajien vastauksissa esiintyi kysyttäessä verkoston yhteisöllisyydestä. Rovaniemen Yrittäjien vastauksista huomioitavaa on, että vain neljännes koki yrityksensä olevan osa verkoston toimintaa, Digipoliksensä vastaajista näin koki vastaavasti hieman yli puolet (Kuvio 9).

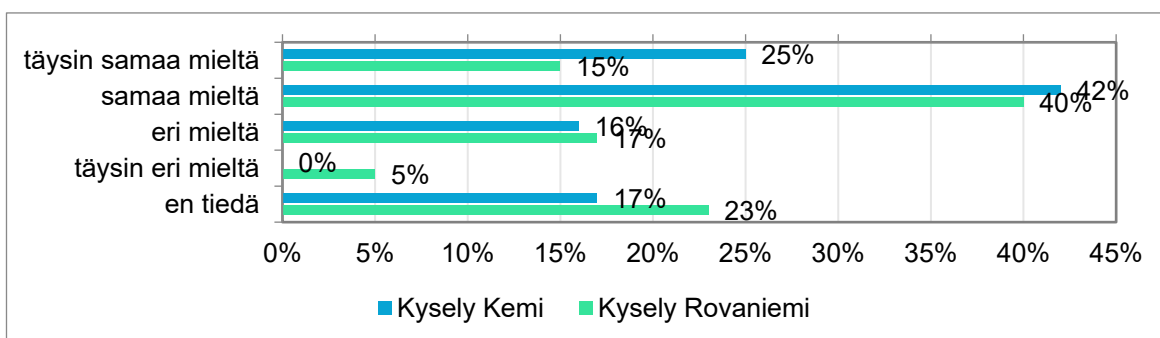


Kuvio 9. Yritys on osa verkoston toimintaa (n=78; n=24)

Yhteisöllisyyttä, osallisuutta ja kommunikoinnin helppoutta käsitteleviin kysymyksiin saatiin runsaasti 'en osaa sanoa' vastauksia. Tästä voidaan päätellä, että verkosto ei ole niin tiivis, jotta jäsenet pystyisivät arvioimaan edellä mainittuja asioita. Tulosten perusteella sekä Digipoliksensä että yrittäjäjärjestön yhteisöllisyys ja vuorovaikutteisuus ovat aiheita, joihin voitaisiin kehittämistoimenpiteillä selkeästi vaikuttaa.

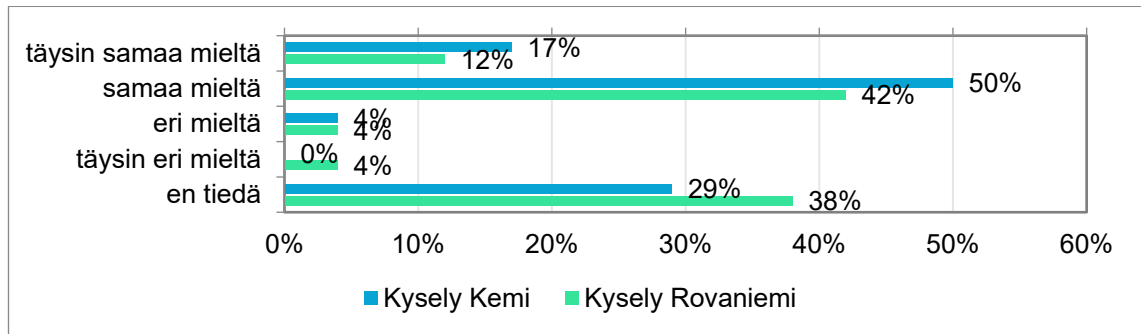
Vuorovaikutus verkostoissa

Digipoliksensä valtaosa vastaajista ilmoitti verkostossa toimimisen olevan yritykselle hyödyllistä. Myös Rovaniemellä yli puolet vastaajista koki verkostossa toimimisen hyödylliseksi yritykselle, tähän kysymykseen tuli vähiten 'en tiedä' vastauksia, vain 23 prosenttia (Kuvio 10).



Kuvio 10. Verkostossa toimimisen hyödyllisyys (n=78; n=24)

Molemmissa verkostoissa yli puolet vastaajista kokee verkostossa toimimisen luottamukselliseksi Digipoliksessa (67 prosenttia) ja Rovaniemellä (54 prosenttia) (Kuvio 11). Huomioitavaa vuorovaikutusta koskevien kysymysten vastauksissa on, että 'en tiedä' vastauksia oli jokaisessa väittämässä saman verran tai enemmän kuin 'eri mieltä' tai 'täysin eri mieltä' vastauksia.

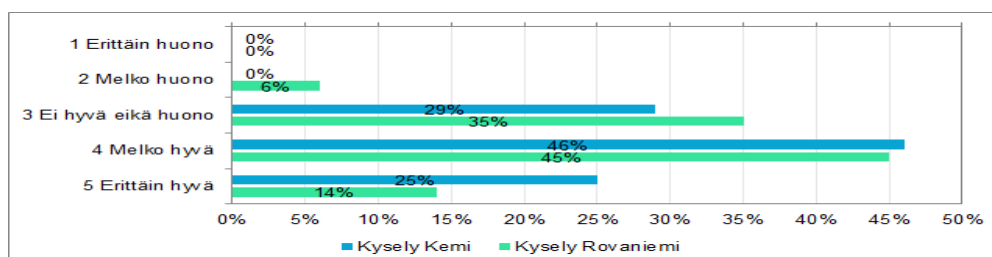


Kuvio 11. Luottamuksellisuus (n=78; n=24)

Tulokset voivat indikoida sitä, että molemmat verkosto-organisaatiot ovat ensisijaisesti muun kuin verkostotoiminnan fasilitoijia, jolloin verkostoitumista ei välttämättä mielletä näiden verkostojen primääritoiminnoksi. Eniten 'en tiedä' vastauksia ilmeni sitoutuneisuuteen, vastavuoroisuuteen, kuuntelemiseen vaikuttamismahdollisuuksiin ja luottamukseen liittyen. Näissä kohdissa 'en tiedä' vastauksen antoi 29–46 prosenttia vastaajista. Tästä voidaan päätellä, että vastaajilla ei ole välttämättä tarpeeksi kokemusta verkoston toiminnasta ja vuorovaikutuksesta, joten sen arvioiminen on vaikeaa tai mahdotonta.

Digitaaliset työvälineet ja osaaminen

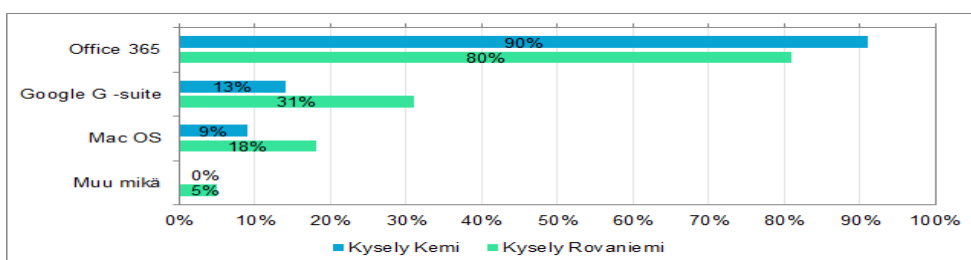
Digipolixen vastaajista hieman alle puolet piti omaa digitaalista osaamistaan melko hyvänä. Rovaniemen Yrittäjien vastaajista digitaalisen osaamisen tasoa piti melko hyvänä 45 prosenttia (Kuvio 12).



Kuvio 12. Digitaalisuuden osaamisen taso (n=78; n=24)

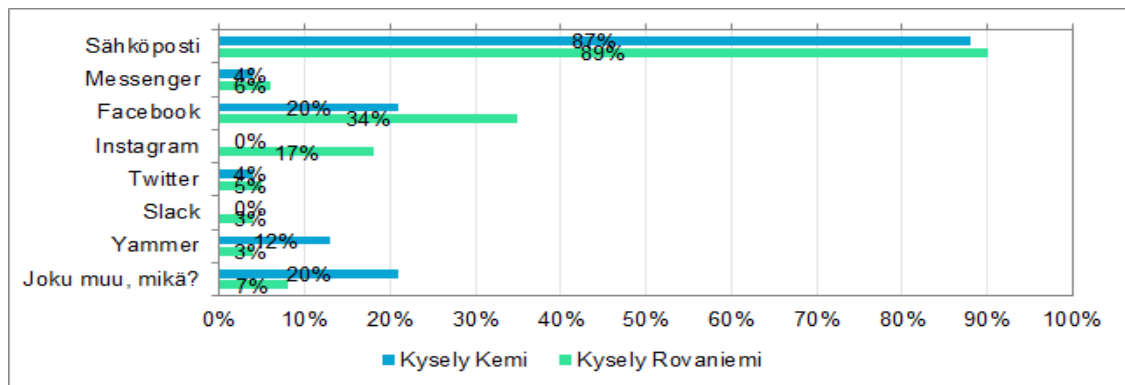
Päätelmänä pidetään, että osaamisen tasoa pidetään suhteellisen hyvänä tai riittävänä. Vastaajien hyvät digitaaliset taidot tukevat vuorovaikutuksen tehostamista digitaalisin keinoin esimerkiksi uuden vuorovaikutteisen alustan käyttöönotolla. Kuitenkin on huomioitava, että tutkimuksen kysymyksenasettelussa ei annettu määreitä, kuinka digitaalisen osaamisen tasoa voitaisiin arvioida. Vaikka vastaajat arvioivat osaamisensa keskimääräiseksi tai melko hyväksi, voivat näin vastanneiden kesken tasoerot olla huomattavat.

Digipoliksien vastaajista 90 prosenttia vastasi yrityksessään käytettävän Office 365 -palveluita, 13 prosenttia vastaajista käyttää Google G Suitea ja 19 prosenttia on Applen Mac OS:ia. Niin ikään Rovaniemen Yrittäjien vastaajista Office 365 -palvelut suurimmalla osalla olivat (80 prosenttia) yrityksistä käytössä. Kolmannes vastaajista käyttää Googlen G Suite -palveluita ja 18 prosenttia ilmoitti käyttävänsä Applen Mac OS -järjestelmää (Kuvio 13).



Kuvio 13. Yrityksissä käytössä olevat palvelut. n=78; n=22.

Molemmissa verkostoissa kaikki vastaajat käyttävät työskennellessään sähköpostia. Muita eniten käytettyjä digitaalisia viestintäkanavia olivat Facebook ja Messenger. Lisäksi mainittiin Microsoft Teams sekä LinkedIn. Rovaniemen Yrittäjien vastaajista suurin joukko ja Digipoliksien vastaajista enemmistö toivoi saavansa viestejä sähköpostiin. Rovaniemellä 35 prosenttia haluaisi tietoa Facebookiin. Hieman yli kolmannes ilmoitti mieluisimmaksi kanavaksi Instagramin. Digipoliksessa LinkedIn sekä Yammer saivat molemmat kannatusta 12,5 prosentilta vastaajista (Kuvio 14).



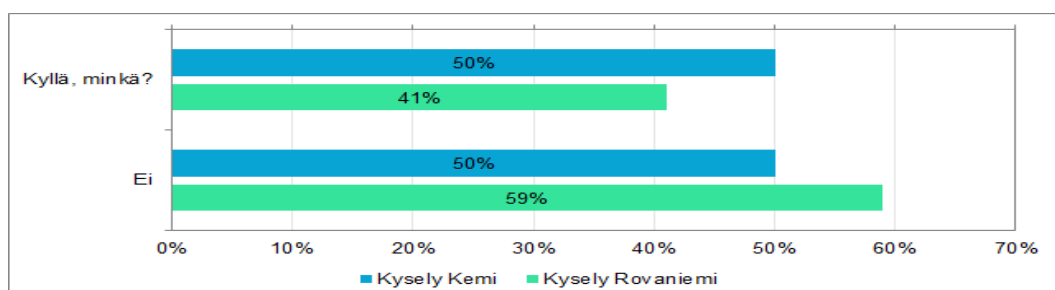
Kuvio 14. Viestintäkanavan mieluisuus (n=78; n=24)

Sähköposti viestinnän mielekkyys tuli ilmi myös avoimista kysymyksistä.

“Sähköpostilla tuleva uutiskirje tulee luettua. Jos info on vain netissä tai muussa kanavassa, jota selailee satunnaisemmin, se jää helpommin huomaamatta”

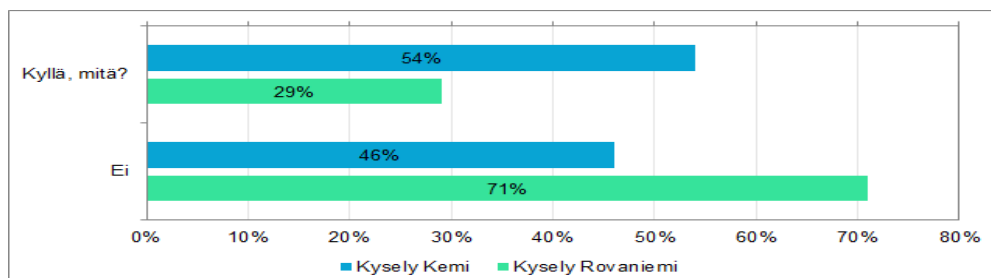
Sähköpostin käyttö pääasiallisena verkoston viestintäkanavana on ongelmallista, koska sähköpostilla viestiminen on kahden välistä, eikä vuorovaikutusta verkoston jäsenten välillä pääse syntymään.

Puolet Digipoliksen vastaajista ilmoitti yrityksen olevan valmis ottamaan käyttöön jonkin uuden digitaalisen viestintäkanavan. Rovaniemen Yrittäjien vastaajista 41 prosenttia olisi valmista ottamaan käyttöön uuden viestintäkanavan. Vastauksista voi päätellä, että halukkuutta uuteen viestintäkanavaan olisi jossain määrin, mutta seuraavasta kysymyksestä käy ilmi, että Digipoliksen vastaajat ovat halukkaampia satsaamaan uuden kanavan käyttöönottoon, kun taas Rovaniemen Yrittäjistä suurin osa ei ole valmiita satsaamaan siihen rahallisesti eikä ajallisesti (Kuvio 15).



Kuvio 15. Uuden viestintäkanavan käyttöönotto (n=78; n=24)

Digipoliksen vastaajista hieman yli puolet vastasi yrityksensä olevan valmis resursoimaan uuden kanavan käyttöönottoon aikaa tai koulutusta ja muutama yritys ilmoitti olevansa valmis pieniin kustannuksiin. Rovaniemen Yrittäjien vastaajista 71 prosenttia vastasi, ettei ole valmis resursoimaan uuden kanavan käyttöönottoon (Kuvio 16).



Kuvio 16. Uuden viestintäkanavan resursoiminen (n=78; n=24)

Vastanneiden kehittämisisideat vuorovaikutukseen, viestintään sekä toimintaan

Kyselyn viimeisenä osuutena oli kaksi avointa kysymystä. Kysymyksillä haluttiin selvittää, millaista vuorovaikutteista viestintää ja/tai toimintaa verkostossa voisi olla ja miten toimintaa voitaisiin kehittää. Kysymys ei ollut pakollinen, ja siihen saatiin 27 vastausta. Yrittäjien vastaajista 10 prosenttia ja Digipoliksen vastaajista 12 prosenttia toivoi viestintään lisää vastavuoroisuutta ja vuorovaikutusta. Kuitenkin yksittäiset vastaajat pitivät sähköpostitiedotetta hyvänä ratkaisuna. Osa koki Facebookin hyväksi tavaksi ilmoittaa tapahtumista ja ajankohtaisista asioista. Toisaalta osa koki Facebookin epäsovivaksi kanavaksi tietoturvallisiin syihin vedoten.

”Toiminta taitaa tapahtua facebookissa ja en tietoturvalisista syistä voi ottaa yhteyttä kotikoneiltani, kun puolisoni tekee töitä kotoa. Olisi mukavaa, jos keskustelualustat voisivat olla jonkun muun tekemiä, kuin facebookin.”

Avoimien kysymysten vastausten perusteella, vastaajat toivovat varsin monipuolista vuorovaikutusta ja viestintää. Informaatiota toivotaan jaettavan säännöllisesti uutiskirjeillä, joihin muutama vastaaja toivoi myös verkoston jäsenille mahdollisuutta tuottaa sisältöä. Lisäksi toivotaan monenvälistä, osallistuvaa ja avointa vuorovaikutusta, joka voisi tapahtua viestintäkanavassa, johon kaikilla jäsenillä on pääsy. Vastauksista kävi ilmi, että digitaalisen viestinnän lisäksi toivottiin (10

prosenttia vastaajista) ohjattuja tapaamisia sekä kasvotusten että virtuaalisesti, joissa verkostoituminen ja yhteistyö on mahdollista.

“Vastavuoroisuutta lisää, kun yhdessä me ollaan paljon enemmän kuin la-put silmillä kilpaillen.”

“Vuorovaikutteista vertaistukea toisilta yrittäjiltä”

Avointen kysymysten muutamista vastauksista ilmeni, että vastaaja ei tunnistanut yrityksiä ympärillään verkostoksi. Tällaisia vastauksia oli esimerkiksi:

“Olisi mukava tietää mikä verkosto?”,

“En tiedä, mikä tämä verkosto on? Rovaniemen yrittäjien kotisivu?” tai

“Ensinnäkin pitäisi tietää mitä verkostoja Digipoliksella on joihin voisi liittyä!?”.

DIGITAALINEN ALUSTA: TEHOKKAAMPAA VUOROVAIKUTUSTA, AVOIMUUTTA, SITOUTUNEISUUTTA JA LUOTTAMUSTA

Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös vaihtoehtoja erilaisista moderneista viestinnän välineistä sekä halukkuutta mahdollisen uuden järjestelmän käyttöönotolle verkostoissa. Erilaisten alustojen käyttöönottoa ja varsinaista käyttöä on tarkasteltu tämän opinnäytetyön taustalla benchmarkingin keinoin. Hypoteesina oli, että muutoksiin sekä uusiin virtuaalisiin ja digitaalisiin alustoihin suhtauduttaisiin hienman muutosvastarintaisesti, joka ilmeni vastauksissa olettamuksen mukaisesti.

Vastauksia analysoitaessa havaittiin, että valtaosalla molempien organisaatioiden vastaajista oli käytössään Office365 -palvelut, joihin kuuluu Yammer-alusta. Valintaa kyseiselle digitaaliselle alustalle puolsi myös vertaistutkimuksen avulla havaitut useat laajat käyttäjäkunnat ja hyvät kokemukset Yammerin käytöstä tiedon jakamiseen ja vuorovaikutukseen. Koska suurimmassa osassa kyselyyn vastanneista yrityksistä oli jo käytössä Office365 -palvelut, Office365 -palveluvalikoi-
masta löytyvän ratkaisun myötä yrityksille ei synny kustannuksia tai ne olisivat kohtuullisia.

Useat organisaatiot käyttävät Yammeria organisaatioiden sisäisenä vuorovaikutuskanavana ja alustalla tehdään yhteistyötä myös yli organisaatorajojen. (Jyväskylän Yliopisto; Hämeen Ammattikorkeakoulu; Itä-Suomen Yliopisto; Ignatius 2016.) Yammerin etuina voidaan pitää helppoa tiedon- ja parhaiden toimintatapojen jakamista sekä tehokasta yhteistyötä, koska viestintää ja haluttuja ryhmiä on helppo seurata kaikille yhteisellä alustalla (Ignatius 2016). Työyhteisön henki voi parantua, koska vuorovaikutus paranee eri toimipaikoissa työskentelevien työntekijöiden välillä (Manninen 2015). Organisaatiossa käytössä oleva Office365-palvelu mahdollistaa käyttäjän pääsyn kaikkiin tärkeisiin työkaluihin, kuten sähköpostiin, kalenteriin ja sivustoihin yhdellä kirjautumisella. (Linko 2015, 12, 14). Kaikki toiminnot ovat käytettävissä mobiilisovelluksen avulla, joten kanava on saavutettavissa koko ajan (Manninen 2015).

OP Ryhmä on parantanut Korhosen (2017b) mukaan omaa sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta siirtymällä käyttämään vain yhtä viestintäkanavaa aiempien useiden kanavien sijasta. Citycon kauppakeskuksissa viestintäkulttuuri koki uudistuksen, kun Yammer otettiin käyttöön organisaation sisäiseksi viestintäkanavaksi intranet uudistuksen yhteydessä (Korhonen 2017a). Kokemukset muutoksesta ovat olleet hyviä, ja käyttäjät ovat kokeneet tiedon olevan nopeasti saatavilla etenkin mobiilisti. Tiedon jakaminen eri yksiköiden välillä on kasvanut. (Digital Illustrated 2018; Korhonen 2017a). OP Ryhmän henkilökunnalle tehdyn kyselyn perusteella viestinnästä on tullut avoimempaa, läpinäkyvämpää ja vuorovaikutteisempaa. Tiedon vaihtaminen on myös tehostunut. (Kettukari 2018.)

Ennen mahdollista käyttöönottoa molempien verkosto-organisaatioiden kannattaa suunnitella käyttöönotto huolella sekä miettiä hyödyt ja edut, joita käyttöönotolla tavoitellaan sekä osallistaa verkoston jäsenet prosessiin määrittelemään yhdessä yritysten välisen yhteistyön merkitystä ja verkoston tavoitteita. Käyttöönoton yhteydessä olisi hyvä järjestää yhteinen koulutus- ja infotilaisuus verkoston jäsenille. Digitaalisilla alustoilla tiedon jakamista voidaan helpottaa ja tehostaa, minkä voidaan olettaa sitouttavan verkoston jäseniä vuorovaikutukseen ja aktiiviseen toimintaan verkostossa.

Kenney ja Zysman (2015, 4–5) pohtivat alustatalouden käyttöönoton peruskysymyksiä, joihin tulisi pystyä vastaamaan ennen alustan käyttöönottoa. Näiden peruskysymysten pohtimisen jälkeen on perusteltua joko olla mukana luomassa tai liittyä johonkin olemassa olevaan alustaan. Neljä peruskysymystä on:

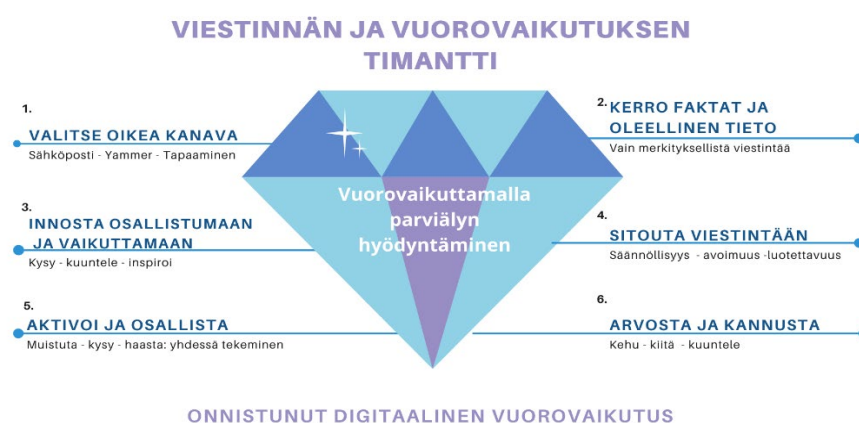
1. Infrastrukturi: kuinka alustan infrastrukturi on rakennettu tai kuinka se rakennetaan?
2. Koulutus ja osaaminen: ovatko osapuolien käyttötaidot riittävät alustan käyttöön ja mikäli eivät, kuinka siihen tarjotaan valmennusta?
3. Sosiaaliset mahdollisuudet alustalla ja yksittäisen henkilön keinot osallistua sen käyttöön. Onko mahdollisuus vuorovaikuttaa, esittää kysymyksiä ja kommentteja?
4. Yhteiset pelisäännöt ja säännöllinen toiminta: mitä säännöksiä tai rajoitteita alusta itsessään omaa ja kuinka alustan toimintaan sopeudutaan? Alustalla vallitsee (tai luodaan yhteisesti) sille tyypillinen oma kulttuuri, kuinka osapuolet hyväksyvät ja omaksuvat sen?

Molempien verkostojen vastaajat arvioivat digitaaliset taitonsa hyväksi, mikä puoltaisi uuden kanavan käyttöönoton kynnyksen olevan matalalla. Toisaalta digitaalisilla taidoilla ei näytä olevan merkitystä Yammerin käytölle, sen sijaan asenteella ja uskalluksella sekä kuvitelmalla oman tiedon merkityksellisyydestä muille on vaikutusta halukkuuteen jakaa tietoa alustalla (Borra 2016, 64–65). Yammerin, verkosto-organisaation sisäisen median ja keskustelualustan avulla käyttäjillä olisi mahdollisuus liittyä osaksi ryhmiä ja verkostoja, jakaa tietoa ja tiedostoja sekä osallistua aktiivisesti ajankohtaiseen keskusteluun. Uuden alustan käyttöönoton myötä molempien verkosto-organisaatioiden viestintä muuttuisi kohti vuorovaikutteisempaa tiedon vaihtamista.

VIESTINNÄN JA VUOROVAIKUTUKSEN TIMANTTI

Kyselytutkimuksen vastausten tuloksiin ja tutkimuksen teoriapohjaan perustuen rakennettiin kahden verkosto-organisaation digitaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisen tueksi ratkaisumalli, jota käyttämällä verkostot saavat selkiytettyä verkoston vuorovaikutusta. Ratkaisumalli nimettiin viestinnän ja vuorovaikutuksen Timantiksi. Tarkoituksena oli luoda selkeä sapluuna konkreettiselle toiminnalle, jota systemaattisesti käyttämällä organisaatiot pystyvät sitouttamaan verkoston jäsenet vuorovaikutukseen (Kuvio 17).

Sekä Rovaniemen Yrittäjät ry:n että Kemin Teollisuuskylä Oy:n ensisijainen tehtävä on muualla kuin verkosto-organisaation toiminnassa. Tämä asettaa haasteen verkoston vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Ratkaisumalliin on valittu oleelliset vaiheet, joihin verkosto-organisaatioiden kannattaa kiinnittää huomiota. Ratkaisumallin vaiheiden portaittainen toteutus luo pohjan toimivalle viestinnälle ja vuorovaikutukselle.



Kuvio 17. Viestinnän vuorovaikutuksen Timantti

Oikean kanavan valinta

“Ehkä jokin kanava, missä jäsenillä olisi pieni kynnyks keskustella keskenään.”

Verkosto-organisaation tiedon tulisi olla helposti saatavilla. Viestintäkanavan valinnassa on huomioitava tiedon aktuaalinen päämäärä ja kanavan saavutettavuus. Esimerkiksi sosiaalinen media on enemmän tukitoimi, kuin ensisijainen alusta organisaation tiedotettavien asioiden viestinnässä. Vaikka sosiaalista mediaa käytetään päivittäin ja se on oleellinen osa viestintää, palveluntarjoajien käytössä olevien mekanismien, algoritmien sekä nykyisen käyttäjäkunnan luottamuksen vuoksi, viestin tavoitettavuudella ei kuitenkaan ole takuita (Reuters-Instituutti 2020, 50–52; Rudra, Manu & Vyas 2015, 309; Valtioneuvoston kanslia, 2016, 12).

Kyselyiden tulosten perusteella vastaajat toivoivat vuorovaikutteista tiedon jakamista ohjatuissa tapahtumissa, uutiskirjeissä ja esimerkiksi erilaisilla alustoilla. Verkoston osapuolten välistä yhteistyötä ja tiedon jakamista helpottaisivat monensuuntaisen viestinnän mahdollistavat alustat (Schubert 2019, 3). Uskottavaan

viestintään kuuluu suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus sekä kanavan valinta (Lohi 2020, 1; Valtioneuvoston kanslia 2020, 9). Näin ollen kaikille saatavilla oleva, tietoturvallinen sekä luotettava kanava ohjaa viestintää ja vuorovaikutusta verkostossa oikeaan suuntaan. Vuorovaikutteisella viestintäkanavalla jäsenille avautuisi mahdollisuus myös helpompaan tiedon etsimiseen.

Kerro faktat ja oleellinen tieto

Verkoston jäsenten luottamus perustuu muun muassa kokemukseen aitoudesta ja sen kykyyn tuottaa arvoa (Valtioneuvoston kanslia 2019, 15–16). Jaettavan tiedon tulisi olla merkityksellistä vastaanottajalleen (Lohi 2020, 3). Tiedon hyödyllisyydellä verkoston jäsenet motivoituvat tiedon jakamiseen ja verkostossa toimimiseen. Jos kanavissa jaettu tieto ei ole hyödyllistä tai se on käyttäjille epäolennaista, motivoitumista sovellusten käyttöön ei synny (Borra 2016, 68).

Kyselytutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että vastaajat kokivat selkeästi oikeellisen ja tiiviisti esitetyn tiedon tavoittavan heidän huomionsa tehokkaimmin. Niin kutsuttu ”viestintä viestinnän vuoksi” -mentaliteetti ei siis tavoita kohderyhmää, vaan aiheen tulee olla vastaanottajalleen mahdollisimman eksakti ja merkityksellinen. Sisällön toivottiin olevan asiapitoista. Tärkeimpinä sisältöinä kyselyn vastaajat toivoivat ajankohtaisia tiedotteita, uusia liiketoimintamahdollisuuksia, verkostoitumistilaisuuksia ja yhteiskoulutuksia sekä valmennuksia.

Innosta osallistumaan ja vaikuttamaan

Yhteisöviestinnällä annetaan kuvaa koko taustaorganisaation maineesta, kulttuurista, yhteisöllisyydestä sekä luodaan pohjaa yhteisiin tavoitteisiin pääsemisestä (Lohi 2020, 3). Kun viestintä on avointa ja vuorovaikutteista, se lisää sitoutumista viestin vastaanottajien keskuudessa (Valtioneuvoston kanslia 2016, 9). Joskus erilaisilla alustoilla tapahtuva viestintä on yksisuuntaista eikä vuorovaikutusta esimerkiksi erilaisissa verkkoyhteisöissä osata hyödyntää (Kinnunen 2019, 50). Yrityksiltä ja työntekijöiltä vaaditaan uudenlaisia viestinnällisiä taitoja käsitellä sidosryhmien toiveita ja tavoitteita (Luoma-aho & Pekkala 2019, 15).

Tutkimuksen kohteina olevissa verkostoissa osa yrityksistä koki, ettei heillä ollut mahdollisuutta jakaa tietoa verkostossa eivätkä he kokeneet olevansa osa verkoston toimintaa. Jotta verkostojen yhteenkuuluvuuden tunne ja tätä kautta osallistuminen ja tiedon jakaminen kasvavat, täytyy osapuolia innostaa osallistumaan

vuorovaikutukseen. Se, että verkoston osapuolet kokevat, ettei heillä ole mahdollisuutta jakaa tietoa verkoston kanssa on ongelmallista, koska vuorovaikutuksella ja tiedon vaihtamisella verkoston sisällä on oleellinen merkitys verkoston toiminnan ja jopa olemassaolon kannalta (Vanhatalo 2014, 22).

Sitouttaminen

Ilman selkeää lupaus jostakin vastaanottajalle hyödyllisestä lopputuloksesta sitoutumisen taso jää heikommaksi (Miettinen 2016, 13–14). Sitoutumisen näkökulmasta viestinnän lähtökohtana tulisi olla vastaanottajan huomioiminen, eikä lähettäjän tarve tiedottaa. Verkoston jäsenille syntyy yhteisiä merkityksiä, joka puolestaan lisää yhteisöllisyyttä ja luotettavuutta. Viestinnän suunnitelmallisuudella tulisi pyrkiä ennakoitavuuteen. Osapuolten tulee voida luottaa viestinnän säännöllisyyteen, tasapuolisuuteen sekä sen johdonmukaisuuteen (Valtioneuvosto 2016, 9).

Kyselyn vastausten perusteella molemmissa verkostoissa vastaajilla oli vaikeaa arvioida verkoston luottamuksellisuutta ja sitoutuneisuutta. Vuorovaikutusta ja jatkuvaa vuoropuhelua parantamalla jäsenillä olisi mahdollisuus panostaa vuorovaikutukseen ja löytää uusia yhteistyömahdollisuuksia verkostosta. Näin osapuolten välistä luottamusta ja tätä kautta sitoutuneisuutta verkostoon voitaisiin kohottaa. (Kujala 2014, 14; Berg 2012, 88.) Vuorovaikutuksen digitaalisten ratkaisujen käytön kannalta on tärkeää, että käyttö on säännöllistä. Mikäli käyttö on hyvin satunnaista, ei pääse syntymään luottamusta ja käyttö voidaan kokea turhaksi (Burke ym. 2019, 11–12.)

Aktivoi ja osallista

Verkosto on jäsentensä, sekä heidän omien kulttuurien, arvojen ja toimintamallien summa (Valtioneuvoston kanslia 2019, 14), jolloin aktivoinnin merkitys suhteessa sitouttamiseen kasvaa. Verkostotoiminnan keskiössä on tiedon jakaminen ja vaihtaminen, jonka avulla toimijoiden tietovaranto ja osaaminen moninkertaistuu. (Järvensivu 2019). Moni kyselyn vastaajista koki, ettei yrityksellä ole mahdollisuutta jakaa omaa yritystään koskevaa tietoa verkostolle. Merkityksellisyys ja yhdessä tekeminen ovat vuorovaikutuksen toteutumisen ehtoja. Toimijoita voi aktivoida ja osallistaa vuorovaikutukseen esimerkiksi kysymällä, haastamalla ja keskustelemalla. Mikäli aktivoinnin ja osallistamisen osuus jäisi huomiotta, eivät parviällyn muodostuminen sekä sen positiiviset yhteiskehitysvaikutukset pääse

puhkeamaan riittävän hedelmälliseksi lopputulokseksi. (Valkokari & Apilo, 2014, 41.)

Arvosta ja kannusta

Positiivisen ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen verkosto-organisaatiossa on tärkeää, sillä toimijoiden käsitys itsestä, ympäristöstä sekä vuorovaikutussuhteista jättää jälkensä tietoon muokkaamalla ja säätelemällä viestiä. (Aira 2012, 20). Vuorovaikutus on sekä viestintää että tulkintaa, jolla on vaikutusta muuhun verkoston toimintaan ja rakenteeseen. Näin ollen yksinkertaisesti vuorovaikutuksen perusteena voidaan pitää niin kutsuttua kolmen K:n tekniikkaa: kuuntele, kiitä, kehu. Kolmen K:n tekniikka vaikuttaa suoraan organisaation maineeseen, jota ensisijaisesti hallitaan juuri viestinnän keinoin. Maineen muodostavat organisaation sekä sen jäsenten ja osapuolten yhteinen tapa toimia sekä yhteiset kokemukset (Valtioneuvosto 2016, 9). Tämän vuoksi arvostus ja kannustaminen vuorovaikutustilanteissa on kytkettävä osaksi viestinnän ja vuorovaikutuksen prosessia.

POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää digitaalisen vuorovaikutuksen keinoja ja kanavia. Tavoitteena oli löytää verkosto-organisaatioille työkaluja vuorovaikutuksen tehostamiseksi ja sitoutumisen kasvattamiseksi. Tutkimuksessa selvisi, että verkostojen osapuolet toivovat sisällöltään merkityksellistä vuorovaikutteista viestintää. Mahdollisen yhteisen käyttöalustan tulisi olla riittävän helppokäyttöinen, saavutettavissa sekä tietoturvallinen. Näin ollen viestinnän sisällölliseen näkökulmaan sekä oikeaan kanavaan, mahdolliseen alustaan, tulisi kiinnittää huomiota. Tiedon kulun ja vuorovaikutuksen tehostuessa verkosto kykenee hyödyntämään osapuolten tietotaitoa tehokkaammin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Kuvio 18). (Reuters-Instituutti 2020, 50–52; Kosonen & Ruohisto 2017 27.)



Kuvio 18. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen hyödyntäminen

Tutkimuksen tuloksena syntynyt ratkaisumalli, Viestinnän ja vuorovaikutuksen Timantti, voi toimia ohjenuorana verkosto-organisaatioiden viestinnässä. Timantti on suoraan käytäntöön sovellettava viitekehys, jota käyttämällä verkostot pystyvät tehostamaan vuorovaikutustaan digiajan ehdoilla, mikä kasvattaa verkoston yhteistä tietopääomaa. Ratkaisumallin käyttöönottoa ei pidä ajatella staattisena prosessina, joka toimisi yhtenä ainoana teesinä tiedon vaihtamiselle ja vuorovaikutukselle. Toimijoiden vaihtuvuuden sekä maantieteellisesti hajautetun sijainnin vuoksi verkosto-organisaatiot ovat herkkiä muutoksille (Eskelinen ym. 2017, 16). Mallin olemassaolo ja käyttäminen turvaavat tiedon siirtymistä ja käytänteiden jatkuvuutta toimijoiden vaihtuvuuden yhteydessä.

Tutkimusta ja tuloksia voidaan pitää luotettavana. Kyselyn kysymykset laadittiin huolellisesti laadukkaan lähdeaineiston pohjalta, vastaamaan asetettuja tutkimuskysymyksiä. Kyselytutkimuksessa verkosto-organisaatioilta saatujen vastausten luotettavuus oli riittävä. Saatujen vastausten joukko mukailee tutkittujen verkostojen perusjoukkoa. Tutkimukseen kuuluneiden kahden kyselyn vastausprosentin valossa tämän tutkimuksen vastauksia voidaan pitää luotettavana tietona verkosto-organisaation toiminnasta. Teoriapohjana käytetty lähdeaineisto on laadukasta, koostuen muun muassa vertaisarvioituista tutkimusartikkeleista ja väitöskirjoista. Valitut tutkimusmenetelmät todettiin sopiviksi keinoksi kehittää verkostoille uusia toimintamalleja, joilla tiedon jakamista sekä sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoja voidaan parantaa. Tulokset ja ratkaisumalli ovat yleistettävissä muiden verkosto-organisaatioiden tilanteeseen, sillä viestinnän Timanttia tulee joka tapauksessa soveltaa eri tavoin tilanteesta riippuen.

Kuten kyselyn vastauksista ilmeni osa vastaajista ei tunnistanut verkostoa, johon kyselyssä viitattiin. Maantieteellinen sijainti tai alueellinen yhteys ei siis riitä verkostomääritelmän täyttymiseksi. Verkoston syntymistä ja toimintaa tulisi johtaa,

koska verkosto ei toimi tai muodostu itsekseen. Vain näin verkoston toiminta voi olla tehokasta ja kehittyvää (Kinnunen 2019, 167). Myös verkoston vuorovaikutusta ja viestintää on johdettava. Jotta osapuolet haluaisivat toimia osana verkostoa, heidän täytyisi nähdä verkoston avulla saavutettavat hyödyt. Yhteiset tavoitteet kasvattavat luottamusta ja verkostoon sitoutumista, ne voidaan määritellä vain johdetussa verkostossa. (Vanhatalo 2014, 147.) Jatkokehitys toimenpiteet voisi suunnata tutkimuksen kohteena olleiden verkostojen johtamisen suunnitteluun ja kehittämiseen. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia, millaista lisäarvoa ratkaisumallin käyttöönotto tuo verkoston jäsenille.

LÄHTEET

- Acquier, A., Daudigeos, T. & Pinkse, J. 2017. Promises and Paradoxes of the Sharing Economy: An Organizing Framework. *Technological Forecasting and Social Change* Vol. 125, Issue 1, 1-10.
- Aira, A. 2012. Toimiva työyhteisö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Berg, M. 2012. Lapin matkailun ohjelmapalvelualan verkostot: Tutkimus sitoutumisen ja markkinasuuntautuneisuuden merkityksestä verkoston innovointikykyyn. Lapin yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Borra, H. 2016. Organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa tapahtuvaan tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Burke, A., Lyalkov, S., Millan, A., Milla, J. & van Stel, A. 2019. "Digital divide" among European entrepreneurs: Which types benefit most from ICT implementation? Viitattu 25.7.2020 https://www.researchgate.net/profile/Jose_Millan5/publication/337389551_%27Digital_divide%27_among_European_entrepreneurs_Which_types_benefit_most_from_ICT_implementation/links/5dd5210fa6fdcc37897ad6e4/Digital-divide-among-European-entrepreneurs-Which-types-benefit-most-from-ICT-implementation.pdf.
- Business Rovaniemi 2019. Rovaniemen kaupungin alueen yksityisen sektorin y-tunnusten taulukointi. Sisäinen aineisto.
- Caputo, C., Dana, J. & Racek, J. 2018. Complex Network Analysis for Knowledge Management and Organizational Intelligence. Masaryk University. University of Salerno. <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0553-x>.
- Cenamora, J., Parida, V. & Wincent, J. 2019. How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*. Vol. 100. 196-206.
- Eskelinen, T., Rajahonka, M., Villman, K. & Santti, U. 2017. Improving Internal Communication Management in SMEs: Two Case Studies in Service Design. *Technology Innovation Management Review*, 7(6), pp. 16-24. doi:10.22215/tim-review/1081.
- Faraj, S., Järvenpää, S. L. & Majchrzak, A. 2011. Knowledge collaboration in online communities. https://www.mcgill.ca/desautels/files/desautels/channels/attach/faraj_samer_-_knowledge_colla.
- Haahti, A., Hair, J. & Pesämaa, O. 2010. Motives, partner selection and establishing Trust Reciprocity and Interorganisational Commitment. *Int. J. Tourism Policy*, Vol. 3, No1.
- Harmaala, M., Toivola, T., Faehnle, M., Manninen, P., Mäenpää, P. & Nylund, M. 2017. Jakamistalous. Helsinki: Alma Talent.

Hakanen, T., Palomäki, K. & Valkokari, K. 2016. From Channel Management in Sales and Distribution to Co-evolving Service Ecosystem. Julkaisussa Mele, C. & Russo-Spena, T. (toim.) Proceeding. What's ahead in Service Research? New perspectives for business and society. Naples: University of Naples, 439-453.)

Heikonen, T. 2019. Kemin Teollisuuskylä Oy. Vuosikertomus.

Heikonen, T. Kemin Teollisuuskylä Oy. Toimitusjohtajan haastattelu 13.12.2020.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hämeen Ammattikorkeakoulu. Yammer HAMKin sisäisen viestinnän väline. Viitattu 10.9.2020 <https://blog.hamk.fi/ohjeet/yammer-hamkin-sisaisen-viestinnan-valine/>.

Ignatius M. 2016. Yammer tehostaa yhteistyötä. Karelia AMK Blogi-kirjoitus. Viitattu 10.9.2020 <https://www.karelia.fi/blogit/digit/2016/12/20/yammer-tehostaa-yhteistyota/>.

Itä-Suomen Yliopisto. Mikä Yammer. Viitattu 10.9.2020 <https://www3.uef.fi/web/heimo-ja-kamu/mika-yammer->.

Jyväskylän Yliopisto 2018. JY Yammer. Viitattu 10.9.2020 <https://www.jyu.fi/digipalvelut/fi/ohjeet/ohjelmistot/yammer>.

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen. Helsinki: BoD - Books on Demand. E-kirja. Viitattu 20.10.2020. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja 134. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä: laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kenney, M. & Zysman, J. 2015. Choosing a Future in the Platform Economy: The Implications and Consequences of Digital Platforms. Viitattu 26.1.2020 <https://brie.berkeley.edu/sites/default/files/platformeconomy2distribute-june21.pdf>.

Kettukari, K. 2018. OP muutoksessa kohti avointa vuorovaikutusta. Digital Illustrated. Viitattu 10.9.2020 <https://digitalillustrated.com/op-muutoksessa-kohti-avointa-vuorovaikutusta/>.

Kinnunen, E. 2019. Yhdistävä viestintä. Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoille. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Komppula, R. 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon: tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Lapin yliopisto. Väitöskirja.

- Korhonen H. 2017a. Case: Citycon – Yammer avasi uuden viestinnällisen kulttuurin ja toi liiketoiminnan näkyväksi. North Patrol. Viitattu 10.9.2020 <https://intranet-ostajanopas.fi/2017/10/12/case-citycon/>.
- Korhonen H. 2017b. CASE: OP Ryhmän intranet – Kanavaviidakosta yhteen yhteiseen intraan. North Patrol. Viitattu 10.9.2020 <https://intranet-ostajanopas.fi/2017/01/16/case-op-ryhman-intranet/>.
- Kosonen M., Ruohisto, J. 2017. Parviäly ja ongelmanratkaisu digitaalisilla alustoilla. Työn Tuuli 2/2017. Viitattu 25.9.2020 https://digitalia.xamk.fi/julkaisut/files/2017/Parvi%C3%A4ly_ja_ongelmanratkaisu_digitaalisilla_alustoilla.pdf.
- Kujala, J. 2003. Välittävä johtaminen: vuoropuhelua sidosryhmien kanssa. *Electric Journal of Business Ethics and Organisation Studies*. Vol. 8 (1). Viitattu 25.9.2020 https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/25343/2003_Vol_8_No_1_Kujala.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Kujala, J. 2014. Sidoryhmät ja liiketoiminnan vastuullisuus: Vaateisiin vastaisesta yhteiseen arvontuontiin. *Yritysetiikka* 2014:1. 6-16.
- Laaksonen, S., Matikainen, J. & Tikka, M. 2013. Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Lambright, K., Laramie, C. & Mischen, P. 2010. Building Trust in Public and Nonprofit Networks. *The American Review of Public Administration*. Vol.40/1.
- Linko, L. 2015. Vanhoista portaaleista uuteen pilvipalveluun. Julkaisussa: Kohti yhteisöllistä viestintää SharePointilla ja Yammerilla. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, 12-15.
- Luoma-aho, V. & Pekkala, K. 2019. Osallistava viestintä. Jyväskylän yliopisto. Tutkimusartikkeli. 14-24. ProComma Academic. Helsinki. 102-115.
- Lohi, H. 2020. Vastuullinen yhteisöviestintä. Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti Lumen teema-Artikkeli 1/2020. Viitattu 10.5.2020 <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/lumenlehti/2020/02/04/vastuullinen-yhteisoviestinta/>.
- Manninen, T. 2015. Yammerin käyttöönotto ja lanseeraus Jyväskylän Energialla. Viitattu 10.9.2020 <https://www.slideshare.net/tiinamanninen/je-yammer-kyttnotto>.
- Marjovuori, A. 2010. Vapaaehtoistyön ytimessä. Järjestömuotoinen vapaaehtoistyö sosiaalisten representaatioiden näkökulmasta. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. *Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisu*. 2014. Viitattu 25.05.2020 https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/44979/marjovuori_v%C3%A4it%C3%B6skirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Miettinen, S. (toim.) 2016. Palvelumuotoilu – Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy.
- Moritz, S. 2005. Service design: practical access to an evolving field. Lontoo: Köln International School of Design 2005. E-kirja. Viitattu 20.10.2019 https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4.

- Määttä, M. 2007. Yhteinen verkosto? Tutkimus nuorten syrjäytymistä ehkäisevistä poikkihallinnollisista ryhmistä. Helsingin yliopisto. Sosiologian laitos. Väitöskirja.
- Niva, M. & Tuominen, K. 2011. Benchmarking in Practice. Turku: Benchmarking. Viitattu 8.3.2020 <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ram-klibrary-ebooks/reader.action?docID=3384437>.
- Palomäki, K. 2010. Innovatiivisen verkostoyhteistyön edellytykset turvallisuus-alalla. VTT.
- Pessi, A.B. & Oravasaari, T. 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Raha-automaattiyhdistys 2010. Yliopistopaino. Helsinki. 2010. Viitattu 25.5.2020 <http://www.kansalaisareena.fi/RAYraportti23.pdf>.
- Pätilä, S. 2019. Hallinnon tasojen välinen vuorovaikutus verkostotyöskentelyn edellytyksenä. Aluekehittämiskeskustelut uutena alustana ministeriöiden ja maakuntien vuoropuhelulle. Tampereen Yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Reuters-instituutti, 2020. Digital News Report Suomen maaraportti. Journalismin, viestinnän ja median tutkimuskeskus. Media-alan tutkimussäätiö. Viitattu 10.9.2020 https://www.mediaalantutkimussaatio.fi/wp-content/uploads/Reuters-Uutismedia-verkossa_raportti-Suomi_2020.pdf.
- Riemer, K., Steinfield, C. & Vogel, D. 2009. eCollaboration: On the nature and emergence of communication and collaboration technologies. Electron Markets. Vol.19. 181-188.
- Rovaniemen Yrittäjät ry, 2020. Paikallisyhdistyksen jäsenrekisteri, 24.9.2020.
- Rudra, B., Manu, A. & Vyas, O. 2015. Service-oriented network architecture: Significant issues and principles of communication. Int. J. of Computational Science and Engineering, 10(3), doi:10.1504/IJCSE.2015.068838.
- Räisänen, J. & Tuovinen, T. 2020. Digital innovations in rural micro-enterprises. Rural Studies. Vol. 73. 56-67.
- Saarinen, S. 2016. Yrittäjän sosiaalisten verkostojen muodostuminen, niihin vaikuttavat tekijät, niiden rakenne ja merkitys yrittäjälle. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Diplomityö.
- Schubert, P. 2019. Joint Work and Information Sharing in the Modern Digital Workplace. Universität Koblenz-Landau.
- Sirkka, A. 2017. Arktisen Kestävän Rakentamisen Verkoston osapuolten tarvekartoitus: Tutkimusraportti 2017. Lapin ammattikorkeakoulu.
- Still, K., Seppänen, M., Seppälä, T., Suominen, A., Valkokari, K. & Korhonen, H. 2017. Alustatalous on vuorovaikutustaloutta. ETLA muistio No 61. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Viitattu 26.1.2020 <https://www.etla.fi/julkaisut/alustatalous-on-vuorovaikutustaloutta/>.

Suomen Yrittäjät ry 2018. Suomalaisten Pk-yritysten digitaalisuus 2018. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/suomalaisten_pk_yritysten_digitaalisuus_2018.pdf.

Suomen Yrittäjät ry 2019. Suomen Yrittäjien esittelykalvot: Yritysrakenne Suomessa 2018. Sisäinen intranet-materiaali.

Tilastokeskus 2018. Suomi lukuina. Yritykset. Viitattu 22.3.2020 https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html#Yritykset.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Valkokari, K. 2009. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. VTT publications 715. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valkokari, K., & Apilo, T. 2014. Soveltamisesimerkkejä parviälystä liiketoiminnassa. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technology 152. VTT Technical Research Centre of Finland. VTT Technology, No. 152.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 21.11.2020. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Vanhatalo, R. 2014. Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Valtioneuvoston kanslia 2016. Valtionhallinnon viestintäsuositus. Viitattu 25.8.2020 <https://vnk.fi/documents/10616/3541383/Valtionhallinnon-viestinta-suositus-2016.pdf>.

Valtioneuvoston kanslia 2019. Verkostojohtamisen opas. Viitattu 25.8.2020 http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf.

Wdowiarz-Bilska, M. 2019. Technopolis - Beyond Technology Park. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 471. Viitattu 16.5.2020 <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/471/11/112028/pdf>.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

DIGIPOLIS

Kemin Teknologia kylä

Kysely verkostojen vuorovaikutteisuudesta

Tämän kyselyn avulla kartoitetaan Digipolis - Kemin Teknologia kylän alueen yrityksistä muodostuvan verkoston jäsenten kokemuksia tiedon kulusta ja vuorovaikutuksesta.

Vastanneiden ja sähköpostiosoitteiden jättäneiden kesken arvotaan 100 €:n arvoinen S-ryhmän lahjakortti.

Kyselyyn vastaaminen suoritetaan täysin anonymisti. Vastaa jia ei yksilöidä millään tavalla, vaikka osallistuisikin arvontaan. Samanlainen kysely lähetetään kaikille Digipolis - Kemin Teknologia kylän yrityksille ja Rovaniemen Yrittäjät ry:n jäsenistölle.

Vastaaminen vie aikaa noin 8 min.

Kysely tehdään Lapin ammattikorkeakoulun Digiajan Palvelujohtamisen YAMK-koulutusohjelmassa opinnäytetyötä varten. Tulosten perusteella rakennetaan ratkaisumalli verkostojen viestinnän ja vuorovaikutuksen parantamiseksi. YAMK- opinnäytetöistä koostetaan monialainen artikkelijulkaisu.

Vastausaikaa on maanantaihin 15.6.2020 klo 22.00 saakka. Kiitämme jo etukäteen vastauksistanne!

Taustatiedot

1. Yrityksen koko *

Yksinyrittäjä

Liite 1 2(7)

- Pienyritys (alle 50 työntekijää)
- Keskisuuri yritys (50-249 työntekijää)
- Suuryritys (yli 250 työntekijää)

2. Toimiala *

- Maatalous, metsätalous ja kalatalous
- Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta
- Kaivostoiminta ja louhinta
- Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito
- Kuljetus ja varastointi
- Teollisuus
- Rakentaminen
- Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- Informaatio ja viestintä
- Rahoitus- ja vakuutustoiminta
- Kiinteistöalan toiminta
- Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus
- Koulutus
- Terveys- ja sosiaalipalvelut
- Taiteet, viihde ja virkistys
- Muu palvelutoiminta
- Kotitalouksien toiminta työnantajina; kotitalouksien eriyttämätön toiminta tavaroiden ja palvelujen tuottamiseksi omaan käyttöön
- Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta
- Toimiala tuntematon

Liite 1 3(7)

3. Vastaajan ikä: *

- alle 18
- 18-25
- 26-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- yli 64

Tiedon kulku ja vuorovaikutus verkostossa

Seuraavissa kysymyksissä verkostolla tarkoitetaan Digipolis - Kemin Teknologia kylän alueen yritysten muodostamaa verkostoa

4. Seuraavassa on joukko väittämiä koskien verkoston tiedon vaihtamista. Vastaa seuraaviin väittämiin *

	täysin samaa mieltä	samaa mieltä	eri mieltä	täysin eri mieltä	en tiedä
Saan riittävästi tietoa ajankohtaisista asioista verkostossani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa verkostossani olevista tapahtumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto on helposti saatavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän keneltä voin kysyä, mikäli yritykseni tarvitsee jotain tietoa verkostosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykselläni on mahdollisuus jakaa ja vaihtaa omaa yritystäni koskevaa tietoa verkoston jäsenten kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mitä tietoa yrityksenne toivoo saavansa verkostolta? Valitse enintään kolme mielestäsi tärkeintä. *

Liite 1 4(7)

- Ajankohtaisia tiedotteita
- Vertaistukea
- Sosiaalista kanssakäymistä
- Uusia liiketoimintamahdollisuuksia
- Vapaa-ajan tapahtumia
- Verkostoitumistilaisuuksia
- Yhteiskoulusta ja valmennuksia
- Mahdollisuuden tiedottaa omista projekteistani
- Muu, mikä?

6. Seuraavassa on joukko väittämiä koskien verkostoa ja tiedon kulkua. Vastaa seuraaviin väittämiin: *

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Verkoston muiden jäsenten kanssa on helppo kommunikoida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan helposti yhteyden verkoston muihin jäseniin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkosto on yhteisöllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykseni on osa verkoston toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykseni saa tarvitsemaansa tietoa verkostolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkoston käyttämät viestintätavat sopivat yritykselleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Seuraavassa on joukko väittämiä koskien verkoston toimintaa ja vuorovaikutusta. Arvioi asteikolla *

	täysin samaa mieltä	samaa mieltä	eri mieltä	täysin eri mieltä	en tiedä
Verkosto toimii vastavuoroisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 1 5(7)

	täysin samaa mieltä	samaa mieltä	eri mieltä	täysin eri mieltä	en tiedä
Verkostossa toimiminen on yritykselleni hyödyllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkoston toiminta on luottamuksellista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkoston toiminta on avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykseni on sitoutunut verkoston toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut verkoston jäsenet ovat sitoutuneita toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkoston jäsenet kuuntelevat toisiaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykseni voi vaikuttaa verkoston toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Digitaalinen osaaminen ja käytössä olevat palvelut

8. Arvio omasta digitaalisesta osaamisesta *

- 1 Erittäin huono
- 2 Melko huono
- 3 Ei hyvä eikä huono
- 4 Melko hyvä
- 5 Erittäin hyvä

9. Yrityksessä käytämme seuraavia palveluita:

- Office 365
- Google G -suite
- Mac OS
- Muu mikä

Liite 1 6(7)

10. Valitse enintään kolme digitaalista viestintäkanavaa, joita käytät eniten *

- Sähköposti
- Messenger
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- Slack
- Yammer
- Joku muu, mikä?

11. Näihin digitaalisiin kanaviin toivoisin saavani viestejä verkostoltani *

- Sähköposti
- Messenger
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- Slack
- Yammer
- Joku muu, mikä?

12. Olisiko yrityksenne valmis ottamaan käyttöön jonkin uuden digitaalisen viestintäkanavan verkoston viestintää varten? *

- Kyllä, minkä?
- Ei

13. Onko yritys valmis resursoimaan uuden kanavan käyttöönoton (koulutus, raha, aika)? *

Liite 1 7(7)

- Kyllä, mitä?
- Ei

Seuraavissa kysymyksissä verkostolla tarkoitetaan Digipolis - Kemin Teknologia kylän alueen yritysten muodostamaa verkostoa

Avoimet kysymykset

14. Millaista vuorovaikutteista viestintää ja/tai toimintaa verkostossa voisi olla?

15. Miten kehittäisit verkoston tämänhetkistä toimintaa, viestintää tai vuorovaikutusta nykyaikaisemmaksi? *

16. Vapaaehtoiset terveiset Digipolis - Kemin Teknologia kylälle:

17. Osallistuaksesi arvontaan täytä tähän sähköpostiosoitteesi. Osoitetta ei käytetä vastausten yksilöintiin.

Sähköposti

Kiitos vastauksista!

Kaikki sähköpostikentän täyttäneet ovat automaattisesti mukana 100 €:n arvoisen lahjakortin arvonnassa. Mikäli emme tavoita voittajaa sähköpostitse 14 vrk kuluessa, suoritetaan uusi arvonta.

ETÄJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN HAJAUTE- TUSSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

Tekijät: Hannele Haataja ja Henna Hyvönen

Developing remote management in a distributed work environment

The aim of this study was to find out the most important development targets for remote management and develop remoting management in Lappica Ltd. The aim was also to find out how Lappica employees understood the concept of remote management. Lappica is an occupational health care company that operates in a distributed work environment. The head office is based in Rovaniemi and five branch offices are located in different parts of Lapland. Recent studies and other literature related to remote management were used as a theoretical knowledge base for this study.

The study was conducted using a quantitative research method. The research data was collected in May 2020 with a questionnaire, which was sent to 48 employees of Lappica. 37 people answered the questionnaire. The survey had multiple-choice questions and open-ended questions. The data were analyzed by comparing percentages and the average of the answers. Because there were many variables in the questionnaire, cross-tabulation was also used. The open-ended questions were analyzed by data-oriented content analysis.

The study revealed that the most important area for development in Lappica is in information and clarification of information channels. Similarly, the need for developing interaction and communication between the remote supervisor and the employee came up. The outcome of this study is a process diagram which describes communication, goal- and feedback discussions. Based on the results, it is recommended for Lappica to define what remote management means in their organization in case they want to increase the employees' understanding of the concept of remote management.

Keywords: distributed work, remote management

JOHDANTO

Etäjohtaminen on lisääntynyt 2000-luvulla hajautettujen työympäristöjen sekä etätyön yleistymisen myötä. Etäällä toisistaan sijaitsevat toimipisteet haastavat perinteisen johtajuuden, ja organisaatioiden on laadittava uudenlaisia toimintatapoja. Menestyksekkäs etäjohtaminen on mahdollista digitalisaation ja kehittyneen teknologian myötä. (McCann & Kohntopp 2019, 33.)

Suomen hallitus antoi 16.3.2020 koronapandemiaan liittyvän suosituksen etätyöstä sekä julkisille että yksityisille työnantajille, minkä seurauksena moni suomalainen siirtyi etätyöhön (Valtioneuvosto 2020). Etäjohtamisesta tuli nopeasti käytäntö työpaikoille, oli organisaatioissa perehdytty siihen tai ei. Etäjohtamisen ajankohtaisuus on ollut lähtökohtana tässä artikkelissa kuvatulle tutkimukselle, sillä digitalisaatio ja työelämän muutos ovat näkyneet lisääntyneenä etätyöskentelynä ja hajautetussa työympäristössä toimimisena.

Artikkelin tietoperusta laadittiin ajankohtaisia tutkimuksia ja kirjallisuutta hyödyntäen. Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimi Lapin alueella työterveyspalveluja tuottava Lappica Oy (myöhemmin Lappica). Lappica perustettiin vuonna 2017 ja toiminta hajautetussa työympäristössä alkoi saman vuoden aikana. Vuoden 2020 lopussa toimipisteitä oli kuusi ja osa niistä toimi täysin etäjohtamisen varassa. Lapissa välimatkat ovat pitkiä, joten laadukkaiden palveluiden tuottaminen pitkien etäisyyksien päässä oleville asiakkaille edellyttää etäjohtamisen onnistumista.

Opinnäytetyön tavoitteena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

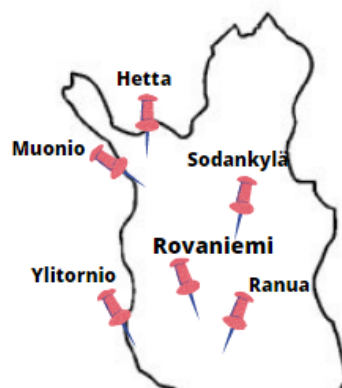
- *Miten etäjohtamista on toteutettu Lappicassa?*
- *Mitkä ovat tärkeimmät etäjohtamisen kehittämisen kohteet Lappicassa?*
- *Miten etäjohtamisen käsite ymmärretään Lappicassa?*

Tässä tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä olivat etäjohtaminen ja hajautettu työympäristö. Tavoitteena oli selvittää tärkeimmät etäjohtamisen kehittämiskohteet Lappicassa. Kehittämiskohteiden selvittämiseksi tutkimuksessa kartoitettiin etäjohtamisen tilaa ja käytänteitä kyselylomakkeen avulla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata etäjohtamisen sen hetkiset käytännöt ja laatia Lappican olemassa olevan johtamisen prosessikaavion tueksi etäjohtamisen prosessikaavio yhteydenpitoon ja tavoitekeskusteluihin.

LAPPICA OY JA TYÖTERVEYSHUOLTO TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Lappica on työterveyshuollon palveluita tuottava yhtiö, jonka päätoimipaikka on Rovaniemellä. Työterveyshuollon tehtävä on ennaltaehkäistä työstä johtuvia sairauksia ja tapaturmia sekä edistää työympäristöjen terveellisyyttä ja turvallisuutta yhteistyössä työnantajan kanssa (Työterveyshuoltolaki 1383/2001 1–2 §). Lappica aloitti toiminnan 1.1.2017, kun Rovaniemen kaupungin työterveysliikelaitos yhtiöitettiin. Lappican omistajat vuonna 2020 olivat Rovaniemen kaupunki, Lapin sairaanhoitopiiri, Kolpeneen palvelukeskuksen kuntayhtymä, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Ranuan kunta, Sodankylän kunta ja Ylitornion kunta. (Lappica Oy 2020a.)

Vuoden 2019 lopussa Lappicalla oli lähes 1500 asiakasyritystä ja yli 14 000 henkilöasiakasta. Lisäksi Lappica työllisti yli 50 työntekijää. Vuonna 2020 toimipisteet sijaitsivat Rovaniemellä, Hetassa, Muonioissa, Ranualla, Sodankylässä ja Ylitornionilla. (Lappica 2020b.) Kaikista toimipisteistä kahdessa lähiesimies oli paikalla päivittäin. Lappican pohjoisin toimipiste sijaitsi Hetassa, jonne Lappican Rovaniemen toimipisteestä on lähes 300 kilometriä (Kuvio 1). Lappicassa oli tarve etäjohtamisen kehittämiseksi, jotta myös etätoimipisteissä työskentelevät saisivat saman tuen arjessa kuin niissä toimipisteissä, joissa esimiestä voi lähestyä paikan päällä.



Kuvio 1. Lappica Oy:n toimipisteet kartalla

Lappican toimipisteissä työskentelee eri rooleissa ja erilaisen koulutustaustan omaavia työntekijöitä. Työterveyshoitaja ja työterveyslääkäri toimivat työterveyshuollon ammattihenkilöinä. He ovat vastuussa työterveyspalveluiden ammatillisesta kokonaisuudesta ja toteuttavat niistä suurimman osan (Työterveyslaitos

2020). Lisäksi työterveyshuollon asiantuntijoina toimivat työfysioterapeutit ja työterveyspsykologit. Vuonna 2020 johtoon kuuluivat toimitusjohtaja, talous- ja hallintopäällikkö, ylilääkäri, palvelupäällikkö sekä palveluesimiehet. Lappicassa työskenteli myös vastaanoton hoitajia sekä tukipalvelun työntekijöitä. (Lappica Oy 2020b, 7–8.)

ETÄJOHTAMINEN HAJAUTETUSSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

Hajautettu työympäristö

Hajautetut työympäristöt ovat lisääntyneet merkittävästi 2000-luvulla. Organisaatiot ovat hajauttaneet toimintonsa maantieteellisesti ja yhä useampaa työtä tehdään virtuaalisesti. (Vartiainen 2007, 8.) Pihlaja (2018, 12) toteaa virtuaalisen työn käsitteen saavan työn tekemisen kuulostamaan siltä, että työtä tehdään vain virtuaaliympäristössä, joten tässä tutkimuksessa käytetään mieluummin hajautetun työn käsitettä. Hajautetussa työympäristössä kaikki työntekijät voivat työskennellä eri toimipisteissä, tai osa työntekijöistä voi työskennellä samassa ja osa eri toimipisteissä. Hajautettu työ voi olla myös kotoa käsin tehtävää etätyötä, jota tehdään kotona tai muualla olevassa työpisteessä. (Aguilera, Lethiais, Proulhac & Rallet 2016, 1–11; Pihlaja 2018, 12.) Etätyön käsite on määritelty tarkemmin yhteisessä tietoperustassa. Tyypillisesti hajautetussa työympäristössä suuri osa tiimistä tekee työtä samassa toimipisteessä, mutta muutama tiimin jäsenistä työskentelee toisessa toimipisteessä tai kokonaan kotona (Vilkman 2016).

Etäällä työskentelevien määrä kasvaa koko ajan, ja välimatka toimipisteiden välillä voi olla satojakin kilometrejä. Usein neuvottelut ja kokoukset voidaan kuitenkin järjestää neuvottelupuheluna tai muita tietoteknisiä järjestelmiä hyödyntäen. (Stratone & Vătămănescu 2019, 447.) NykYTEknologia mahdollistaa hajautetun työympäristön toiminnan ja yhteydenpidon välimatkasta huolimatta. Kuitenkin viestintä- ja yhteistyöhaasteita voi esiintyä, mikäli työyhteisö ei ole sitoutunut työskentelyyn (Dulebohn & Hoch 2017, 569; Martela & Jarenko 2017, 11).

Etäjohtaminen

Vilkman (2016) määrittelee etäjohtamisen olevan muun muassa hajautettujen työympäristöjen ja etätyön johtamista. Etäjohtaja ei välttämättä näe alaisiaan päivittäin tai viikoittain. Joissakin tapauksissa tapaamisia voi olla vain muutamia ker-

toja vuodessa, jolloin etäjohtaminen vaatii onnistuakseen esimieheltä perinteisten johtamistaitojen lisäksi hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kykyä käyttää nykyteknologiaa monipuolisesti. Vuorovaikutustaidot eivät ole jokaisessa esimiehen ja alaisen suhteessa samanlaiset, vaan taitoa on tarkasteltava riippuen ihmisestä tai ihmisistä, joiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Jotkut työntekijät voivat kokea vuorovaikutuksen teknologiavälitteisesti epäluonnolliseksi, ja siksi jokainen etänä toimiva esimies joutuu itse etsimään sopivat viestintätavat omien tiimiläistensä kanssa, sillä vain yhtä oikeaa toimintatapaa ei ole. (Vilkman 2016; Iso-talus & Rajalahti 2017.) Etäjohtaminen voi saada negatiivisen kaiun etä-etuliitteen vuoksi. Vilkman (2016) kuitenkin toteaa, että nykyteknologia mahdollistaa hyvän johtamisen myös etänä. (Vilkman 2016.)

Etäjohtajan olisi hyvä olla toiminnassaan selkeä, annettava työntekijöille valtuuksia, kuunneltava heitä tarkasti ja oltava tietoinen olosuhteista, joissa eri toimipisteissä olevat työntekijät työskentelevät. Koska kasvokkaiset tapaamiset ovat rajallisia, voivat työntekijät tarvita selkeää palautetta ja suoria ohjeita, jotta he saisivat tiedon siitä, onko esimies tyytyväinen tehtyyn työhön. (Ruohotie 2002, 276; Poulsen & Ipsen 2017, 40.) Ford, Ford ja Piccolo (2017, 5) toteavat artikkelissaan, että esimiesten välinen selkeä vastuunjako, tavoitteiden asettaminen ja mahdollisen lisäkoulutuksen järjestäminen etäjohtamiseen liittyen ovat osoittaneet, että organisaatio ottaa vastuuta ja haluaa ennakoida etäjohtamiseen liittyviä haasteita.

Luottamuksen merkitys

Vilkmanin (2016) mukaan luottamus on suurin haaste etäjohtamisessa. Luottamuksen rakentamisessa aktiivinen ja avoin kommunikointi työntekijöiden kanssa on tärkeää (Poulsen & Ipsen 2017, 43). Työntekijöitä tukevalla johtamistyyllillä luottamus voi kasvaa ja työntekijöiden motivointi voi olla helpompaa (Furumo 2018, 6). Täysin etänä toimivissa työyhteisöissä luottamuksen rakentamiseen voi mennä neljä kertaa kauemmin kuin samoissa tiloissa toimivissa työyhteisöissä, jonka jäsenet näkevät toisiaan usein. Luottamusta osoittamalla esimies voi tuottaa luottamuksen ilmapiiriä. Työskentelyn sujumisen kannalta esimiehen täytyy päättää, että työntekijät ovat luottamuksen arvoisia, eikä luottamusta tarvitse erikseen ansaita. (Vilkman 2016.) Työntekijän sitoutuminen todennäköisesti lisääntyy, kun esimies osoittaa luottavansa siihen, että työt tulevat hoidetuksi asianmukaisesti (Charalampous Grant, Michailidis & Tramontano 2018, 35).

Luottamusta voi lisätä viestintäkanavien monipuolisella käytöllä, selkeällä tiedottamisella sekä järjestämällä mahdollisimman varhain mahdollisuus kasvokkain tapaamiseen koko hajautetun työyhteisön kesken (Liao 2017, 5). Malkamäen (2017, 113–114) tutkimuksessa selvisi, että luottamusta vahvistavia tekijöitä olivat johtamisjärjestelmän selkeys, läpinäkyvyys sekä pitkäjänteinen ja johdonmukainen toiminta. Luottamusta voivat lisätä myös sanojen ja tekojen pitäminen samassa linjassa, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus käytännön johtamisessa sekä tiedon, kokemusten ja palautteen huomioiminen toiminnan kehittämisessä. Muutosten perusteleminen ja tilan antaminen keskustelulle voivat vahvistaa luottamusta. (Malkamäki 2017, 113–114, 122–123.)

Vuorovaikutuksen merkitys

Hajautetussa työympäristössä esimiehen aktiivinen yhteydenpito johdettaviin edistää vuorovaikutusta. Esimiehen on tärkeää aktivoida työyhteisön jäseniä pitämään yhteyttä toisiinsa, jakamaan tietoa, ohjaamaan ja neuvomaan toisiaan. (Sivunen 2007, 109.) Organisaatiossa on hyvä käydä keskustelua siitä, miten sosiaalista verkostoitumista eri toimipisteissä työskentelevien välillä voidaan lisätä ja miten erillisyyden tunnetta voidaan vähentää (Charalampous ym. 2018, 36). Vuorovaikutus- ja viestintätaitojen lisäksi etäjohtamisessa korostuvat läsnäolo yhteydenottokanavasta huolimatta, aito halu auttaa, rehellisyys sekä organisointitaidot. Etäjohtamisen haasteina voivat olla etäisyyden tuomien vaikeuksien huomiotta jättäminen sekä asioiden olettaminen, jolloin työntekijä ei välttämättä ole tietoinen siitä, mitä häneltä odotetaan. Rentojen kahvihetkien puute voi koitua ongelmaksi. Tällöin ratkaisuna voi kokeilla puhelinkeskusteluja, joiden taustalla ei ole selkeää liiketoimintaan liittyvää missiota. (Isotalo 2013, 73–75.)

Vaikka Ruohotien (2002, 276–277) mukaan etäisyys esimiehen ja alaisen välillä lisää itsenäisyyttä sekä luottamusta omiin kykyihin ja taitoihin, korostaa hän psykologisen läheisyyden merkitystä, sillä se on yhteydessä työntekijän identiteettiin ja arvostukseen itseään kohtaan. Etäjohtamisessa haasteena voi olla se, jos esimies ei ole kiinnostunut työntekijöiden toiminnasta, kehityksestä tai hyvinvoinnista (Isotalo 2013, 75). Liaon (2017, 6) mukaan mahdollisten konfliktien hallinta voi olla haastavampaa etäjohtamisessa kuin kasvokkain johtamisessa, jolloin niitä kannattaa pyrkiä ennaltaehkäisemään ja ratkaisemaan ne tehokkaasti. Konfliktien ennakointi on erityisen tärkeää sellaisissa työyhteisöissä, joissa osa tapaa

kasvotusten ja osa työskentelee eri toimipisteissä, sillä kuilu voi kasvaa eri toimipisteiden välille, mikäli ristiriitoja ei saada ratkaistua nopeasti ja tasapuolisesti. (Liao 2017, 6.)

Esimiehen tavoitettavuus ja yhteydenpito

Etäjohtamisessa esimiehen tavoitettavuus on tärkeää. Työn sujuvuus voi kärsiä suuresti, jos esimiestä ei saa kiinni silloin, kun tarvitsee vastauksen työhönsä liittyviin kysymyksiin. Esimiehen olisi hyvä olla helposti lähestyttävissä eri kanavia pitkin. Etänä toimivalle esimiehelle voi olla vaikeampi ottaa puheeksi hankalia asioita, jos vuorovaikutuksesta puuttuu epämuodollisempi osa. Lisäksi työntekijöiden ongelmien havaitseminen voi olla haastavampaa. (Vilkman 2016.) Poulsenin ja Ipsenin (2017, 40) tutkimuksessa hajautetussa työympäristössä työskentelevät työntekijät odottivat esimiehen olevan aloitteellinen yhteydenpidossa. Yhteydenpito työntekijöihin on tärkeää, sillä se vaikuttaa esimiehen ja työntekijän väliseen keskinäiseen kiintymykseen ja vuorovaikutukseen sekä työntekijän motivaatioon ja ajatteluun. Toimiva yhteydenpito ja hyvä yhteisymmärrys parantavat työntekijän tehokkuutta, hyvinvointia ja tuloksia. Etänä toimivien esimiesten esimerkki tehtävien suorittamisessa vaikuttaa johdettavien tavoitteiden saavuttamiseen. (Liao 2017, 7–10.)

Laadukkaalla johtajan ja alaisen suhteella sekä aktiivisella yhteydenpidolla on merkittävä yhteys työntekijöiden sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen. (Barhite 2017, 63, 67, 78). Etäjohtamisessa yhteydenpito on usein sähköisten kanavien varassa ja väärinymmärrysten riski on suuri. Etäjohtajan täytyy osata tehdä tulkintoja ja ryhtyä viipymättä korjaamaan tilannetta, mikäli asiat alkavat kehittyä väärään suuntaan. (Poulsen & Ipsen 2017, 43.) Usein odotukset yhteydenpidosta ovat kovia, mikä lisää paineita päivittäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen. Esimiesten kannattaa organisoida etäjohtamistaan luomalla järjestelmällisiä toimintamalleja, tapoja ja menettelyjä päivä-, viikko- ja kuukausitasolla. (Saarinen 2016, 73.)

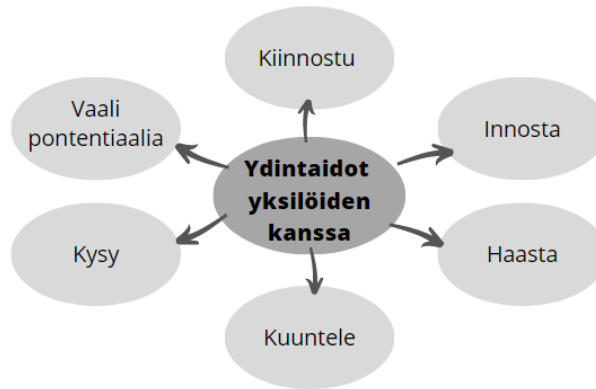
Tavoite- ja palautekeskustelut

Tavoite- ja palautekeskustelujen onnistumisessa keskeistä on se, että esimies ja työntekijä ovat valmistautuneet hyvin (Joki 2018, 131). Yrityksillä on tietyt liiketoiminnalliset tavoitteet, joita organisaation määrittelemät työntekijöiden tavoitteet tukevat. Työn tekemisen mielekkyys, sujuvuus ja merkityksellisyys edellyttävät

selkeästi asetettuja tavoitteita. (Martela & Jarenko 2015, 106.) Tavoitekeskustelut ovat myös erinomainen tilaisuus antaa palautetta puolin ja toisin. Keskusteluissa työntekijän tuloksia ja toimintaa arvioidaan suhteessa organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Avoimella keskustelulla työntekijä voi tuoda esille kehittämisehdotuksiaan ja toiveitaan, kun taas esimies saa tietoa sekä työntekijän mielenkiinnon kohteista että osaamisen kehittämistarpeista. (Joki 2018, 131–132.)

Työntekijöiden työskentelyn ohjaamista oikeaan suuntaan voidaan tukea palautteen antamisella. Myönteisen palautteen antamisella on mahdollisesti positiivisia vaikutuksia työntekijän vastuun ottamiseen ja luottamuksen lisääntymiseen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011.) Etäjohtamisessa palautteen antamisen ajoitus voi olla haastavaa. Carlessin (2014, 972–974) tutkimuksessa kokeiltiin palautteen antamista välittömästi tehdyn suorituksen jälkeen. Tutkimuksessa selvisi, että työn ollessa työntekijällä tuoreessa muistissa palautekeskustelussa vuoropuhelu sekä reflektiivinen keskustelu esimiehen kanssa toteutuvat paremmin kuin palautteen viipyessä. (Carless 2014, 972–974.) Jotta palautteen antamisesta olisi mahdollisimman paljon hyötyä, tulisi työntekijän pystyä hyväksymään saamansa palaute ja kyetä hyödyntämään sitä (Pelgrim, Kramer, Mokkink & van der Vleuten 2012, 607).

Kayworth ja Leidner (2001, 27) toteavat tutkimuksessaan, että tehokas johtaja on alaisiinsa säännöllisesti yhteydessä, nopeasti tavoitettavissa sekä antaa alaisilleen jatkuvaa palautetta. Pöyry-Lassilan (2015, 157) mukaan esimiehet voivat tukea työntekijöiden tavoitteisiin pääsemistä ja uuden oppimista rohkaisemalla alaisiaan ja koordinoimalla toimintaa. Ristikangas ja Grünbaum (2014, 33) ovat tehneet mallin (Kuvio 2) valmentavan esimiehen ydintaidoista yksilöiden potentiaalın hyödyntämiseen. Tässä artikkelissa mallia voidaan hyödyntää palaute- ja tavoitekeskusteluissa.



Kuvio 2. Runko palaute- ja tavoitekeskusteluille. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 33)

Virtuaaliset kokoukset ja tiedonkulku

Yhteydenpitoon, kokouksien järjestämiseen ja tiedottamiseen käytettäviä järjestelmiä on useita erilaisia. Työntekijät tarvitsevat asianmukaiset työkalut ja järjestelmät, jotta he voivat tehdä työtään laadukkaasti. Esimiesten tulisi tietää, mitä järjestelmiä hänen tiiminsä tarvitsee työn sujumiseksi. Lisäksi tiimiläisten tulisi osata käyttää kaikkia tarvittavia järjestelmiä. (Pyyhtiä 2019.) Haasteeksi voi osoittautua se, etteivät eri järjestelmät ole aina integroitavissa toisiinsa (Polkowski & Nycz 2017, 9). Virtuaalisiin kokouksiin osallistuvat käyttäytyvät usein hieman eri tavalla verrattuna samassa fyysisessä tilassa olemiseen. Virtuaalisessa ympäristössä omista mielipiteistä pidetään yleensä paremmin kiinni ja osallistujat ovat rehellisempiä ja realistisempia. Virtuaalisen kokouksen valmistelu voi viedä enemmän aikaa perinteiseen kokoukseen verrattuna, sillä muun muassa teknii-kan toimivuus olisi hyvä varmistaa ennen kokouksen alkua. (Nummi 2018, 200–201, 208.)

Tiedonkulun kannalta virtuaaliset kanavat soveltuvat hyvin helposti ymmärrettävän ja yksiselitteisen tiedon välittämiseen. Työntekijöiden sitoutuminen organisaation toimintaan voi vahvistua, jos monimutkaisista ja laajoista ohjeistuksista keskustellaan ja vaihdetaan ajatuksia. Tärkeää on ymmärtää syyt, miksi uusia ohjeistuksia annetaan ja miten niiden toteutukseen on päädytty. Keskustelulle on hyvä antaa aikaa myös silloin, kun osa keskustelijoista on etäyhteyksin mukana. Ymmärretyksi ja kuulluksi tuleminen kokemukset mahdollistavat keskinäisen luottamuksen ja toiminnan kehittämistä edelleen. (Malkamäki 2017, 88–90.)

Itseohjautuvuus

Hajautetussa työympäristössä työntekijän itseohjautuvuus sekä itsensä johtaminen korostuvat. Työntekijän on mietittävä sopiva työskentelytapa, jotta työ edistyy ja työlle asetetut tavoitteet tulevat saavutetuiksi. Toiset työntekijät kaipaavat enemmän tukea ja ohjausta esimieheltään, kun taas toiset arvostavat vapautta tehdä itsenäisiä päätöksiä työhön liittyen. (Vilkman 2016.) Työntekijän tyytyväisyys työhön voi kasvaa, jos hän saa itse päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista. Hajautetussa työympäristössä sekä johtajan että johdettavan työ helpottuu, kun esimies ei yritä kontrolloida kaikkea. (Charalampous ym. 2018, 35.)

Martelan ja Jarenkon (2017, 12) mukaan itseohjautuva työntekijä kykenee toimimaan pääosin siten, ettei hänellä ole tarvetta esimiehen ohjaukselle. Liukkonen, Jaakkola ja Kataja (2006, 45–46) toteavat kuitenkin, että itseohjautuvuus vaatii myös ajoittaista edistymisen arviointia. Työskenneläkseen itseohjautuvasti työntekijän tulee olla motivoitunut itsenäiseen toimintaan ja tavoitteiden täytyy olla tiedossa. Työntekijällä tulee olla myös riittävä osaaminen, jotta hän voi toimia itseohjautuvasti. Itsensä johtamisen taidot korostuvat: tehtävien priorisointi, tavoitteiden asettaminen ja ajanhallinta ovat entistä enemmän työntekijän omalla vastuulla. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Työntekijöiden itseohjautuvuudessa on usein eroja. Erot voivat johtua esimerkiksi osaamisen ja kokemuksen määrästä, mutta työntekijän on löydettävä myös sisäinen motivaationsa. (Liukkonen ym. 2006, 50; Vilkman 2016.) Sisäisesti motivoitunut työntekijä tarttuu työhön omasta halustaan, saa iloa työskentelystä ja kokee työnsä tärkeäksi sekä arvokkaaksi (Deci & Ryan 2014, 16). Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä voi johtaa työntekijän parempaan itseohjautuvuuteen, jolloin työntekijä uskaltaa tehdä helpommin itsenäisiä päätöksiä. Esimiehen tulee kuitenkin muistaa, ettei työntekijän pidä jäädä työtehtävien kanssa liian yksin, vaan säännöllinen palaute tehdystä työstä lisää motivaatiota ja sitä kautta myös itseohjautuvuutta. (Liukkonen ym. 2006, 78; Vilkman 2016.) Digitalisaation myötä rutiinityöt ovat vähenemässä ja jäljelle jäävät työtehtävät vaativat työntekijöiltä vahvaa ammattitaitoa, luovuutta asioiden ratkaisemiseen sekä päätöksentekokykyä (Martela & Jarenko 2017, 11).

MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

Määrällinen kyselytutkimus

Toteutimme opinnäytetyön kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Määrällinen tutkimusmenetelmä on esitelty tarkemmin tämän artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Valitsimme määrällisen tutkimusmenetelmän, koska opinnäytetyömme tavoitteena oli selvittää olemassa olevia etäjohtamisen käytäntöjä sekä kehittämiskohteita koko henkilöstön näkökulmasta. Määrällisellä tutkimuksella pyritään usein kartoittamaan sen hetkistä tilannetta, tekemään yleistyksiä ja havainnoimaan eri asioiden välillä olevia riippuvuuksia (Heikkilä 2014, 15).

Päätimme käyttää kyselylomaketta aineiston keräämisessä, sillä toimeksiantaja halusi saada mahdollisimman laajan aineiston. Päätimme yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, että kyselylomakkeen kysymyksiin laaditaan valmiit vastausvaihtoehdot ja niiden lisäksi muutama avoin kysymys. Kyselylomakkeen laadinnassa käytettiin etukäteen hankittua etäjohtamisen teoriatietoa sekä toimeksiantajan johtamisen prosessikaaviota. Kyselylomakkeen alussa kysyttiin vastaajien taustatietoja, monivalintakysymykset jaettiin eri teemojen mukaan ja avoimet kysymykset sijoitettiin kyselyn loppuun (Liite 1).

Tutkimus toteutettiin survey-kyselynä, jolloin asiat kysyttiin kaikilta vastaajilta samalla tavalla. Monivalintakysymyksissä käytettiin skaaloihin perustuvaa Likertin asteikkoa, josta on kerrottu tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Vastausvaihtoehdot numeroitiin 1–5, joista 1 on “täysin eri mieltä”, 5 “täysin samaa mieltä” ja keskimäinen vaihtoehto 3 “ei samaa eikä eri mieltä”. (Heikkilä 2014, 51; Valli 2015, 36–37; Valli 2018.) Avoimien kysymysten osalta käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Käyttämällä laadullisia kysymyksiä monivalintakysymysten tukena voidaan saada huomattavasti monipuolisempia vastauksia, sillä pelkät monivalintakysymykset eivät anna vastaajalle mahdollisuutta perustella vastaustaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193, 198–201; Alasuutari 2012.)

Tutkimus tehtiin koko Lappican henkilöstölle kaikissa toimipisteissä. Vastaajajoukon ulkopuolelle rajattiin toimitusjohtaja, tätä tutkimusta tekevä työntekijä sekä pidempään töistä poissa olleet työntekijät. Kyselylomake testattiin ulkopuolisella vastaajalla ennen sen lähettämistä koko organisaatiolle. Kysely toteutettiin Lap-

pica Oy:n työntekijöille Google Forms -työkalun avulla ja kutsut kyselyyn lähetettiin sähköpostilla. Vastanneiden henkilöiden sähköpostiosoitteita ei ollut mahdollista seurata eivätkä tutkijat tallentaneet niitä. Kyselyn vastausaika oli 13.–27.5.2020. Kysely lähetettiin 48 henkilölle, joista 37 vastasi. Muistutusviestejä lähetettiin kaksi, ja vastausprosentti oli lopulta 77,1 prosenttia. Vastajat koostuivat viidestä eri ammattiryhmästä, joista hoitajia oli eniten (41,7 %). Vastaaajien ikä jakautui melko tasaisesti. Noin 83,0 prosenttia vastanneista oli työskennellyt 1–5 tai yli 10 vuotta työterveyshuollossa. Eri toimipisteessä lähiesimiehensä kanssa työskenteli 33,3 prosenttia. Eri toimipisteessä esimiehen kanssa työskentelevistä 66,7 prosentilla oli työkokemusta työterveyshuollosta yli viisi vuotta. Kaikista vastaajista 72,2 prosenttia kertoi, että on ollut etäjohdettavana. Vastaaajien taustatietojen jakauma on nähtävissä artikkelin liitteissä (Liite 2).

Aineiston käsittely ja analysointi

Aineiston käsittelyä voidaan tehdä käymällä läpi jokainen vastauslomake kohta kohdalta, jonka jälkeen tulokset siirretään numeraaliseen muotoon. Numeraalisesti esitetyistä tuloksista voidaan tehdä havaintomatriisi, jota kutsutaan myös tutkimusaineistoksi. (Vilkkä 2007, 105, 117; Heikkilä 2014, 120; Vilkkä 2015.) Lomakkeiden tarkastuksen jälkeen veimme tulokset numeraaliseen muotoon Excel-taulukoon. Excel-taulukon avulla teimme havaintomatriisin, ja havaintomatriisiin syötetyt tiedot tarkastettiin tutkimuksen laadun varmistamiseksi.

Tutkimusaineistoa analysoitiin tarkastelemalla sekä lukujen keskiarvoa että vastausten prosenttiosuutta. Keskiarvo ei kuitenkaan aina antanut tarkkaa tai oikeaa kuvaa vastauksesta, koska hajontaa oli jonkin verran ja mukana oli sekä pieniä että suuria arvoja. Likertin asteikolla käytetty vaihtoehto 3 “ei samaa eikä eri mieltä” vaikutti keskiarvoihin eikä keskiarvon perusteella voinut tämän vuoksi tehdä suoraa tulkintoja. (Vilkkä 2007, 123; Heikkilä 2014, 52.) Koska keskiarvo ei ollut sopiva kaikkien vastausten mittaamiseen, on tutkimustulokset ilmoitettu prosenttiosuuksina. Kyselyssä oli useita eri muuttujia, minkä takia päätimme käyttää myös ristiintaulukointia. Ristiintaulukoinnin avulla voidaan löytää eri muuttujien välisiä suhteita ja vaikutuksia toisiinsa. Ristiintaulukointi ei kuitenkaan aina kerro suoraan syy-seuraus-suhteita. (Vilkkä 2007, 129; Martin & Bridgmon 2012, 2–3; Heikkilä 2014, 198.) Ristiintaulukoimme kyselyn vastauksia muun muassa lähiesimiehen toimipisteen sijainnin, ammattiryhmän, työkokemuksen sekä iän kanssa.

Kyselyn lopussa olevat neljä avointa kysymystä analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä (Liite 3). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä vastaajien alkuperäiset ilmaukset pelkistetään, jolloin niistä karsitaan pois tutkimuksen kannalta merkityksettömät asiat. Tämän jälkeen pelkistetyistä aineistosta etsitään yhteneväisyyksiä ja ne lajitellaan alaluokiksi. Alaluokista etsitään isompia teemoja, jotka kootaan yläluokiksi. Lopulta yläluokista muodostuu yhdistäviä luokkia, jotka ovat vastauksia kysytyyn asiaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Avointen kysymysten analysoinnissa jokainen kysymys käsiteltiin vuorollaan. Alkuperäisten ilmausten pelkistämisen jälkeen vastausten yhteneväisyyksiä pohdittiin ja merkittiin eri väreillä, jolloin saatiin muodostettua alaluokat. Alaluokista yhdistettiin edelleen yläluokat ja lopulta yhdistävät luokat. Lopulta avointen kysymysten ryhmittelystä nousi selkeät teemat, jotka vastasivat esitettyihin kysymyksiin. Aineistosta saatiin selkeä ja tiivis kuvaus, jonka perusteella analyysin avulla saatuja vastauksia päästiin vertaamaan tämän tutkimuksen tietoperustaan.

TUTKIMUSTULOKSET

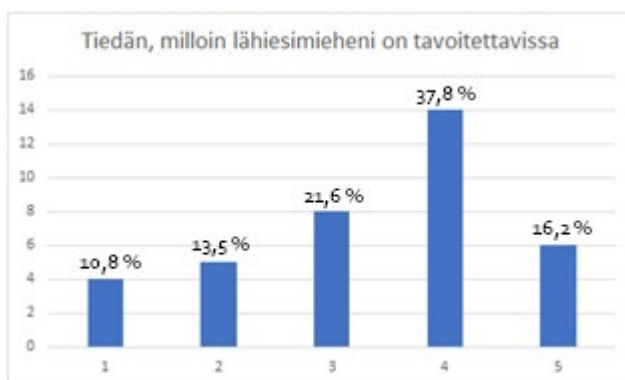
Luottamus ja vuorovaikutustaidot etäjohtamisessa

Vastausten perusteella luottamus koettiin Lappicassa hyväksi työntekijöiden ja lähiesimiesten välillä. Vastaajista 75,7 prosenttia vastasi, ettei lähiesimiehen etäisyydellä ole vaikutusta luottamukseen. Luottamuksesta kertoi myös se, että suurin osa vastaajista (86,5 %) koki saavansa vastuuta työssään sekä ottavansa vastuun annetuista tehtävistä (91,9 %).

Kaikista vastaajista 75,7 prosenttia ja eri toimipisteessä lähiesimiehen kanssa työskentelevistä 83,4 prosenttia vastasi saavansa tarvittavan tuen vastuutehtävien hoitoon. Ristiintaulukoinnissa ammattiryhmällä tai iällä ei ollut merkitystä vastauksiin. Vastaajista 97,3 prosenttia koki, että vuorovaikutustaidoilla on merkitystä etäjohtamisessa. Lisäksi 89,2 prosenttia kertoi sekä omien että lähiesimiehen vuorovaikutustaitojen mahdollistavan etäjohtamisen.

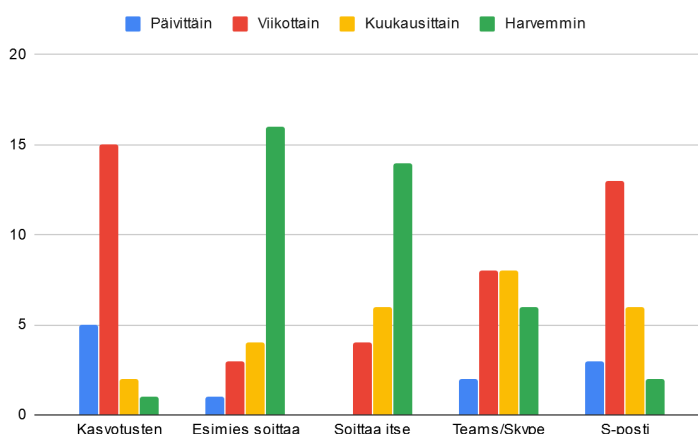
Lähiesimiehen tavoitettavuus ja yhteydenpito

Suurin osa vastaajista (89,1 %) oli tyytyväisiä lähiesimiehen tavoitettavuuteen ja lähes kaikki (97,3 %) vastasivat olevansa itse helposti tavoitettavissa. Vastaa- vasti kaikista vastaajista 54,1 prosenttia kertoi tietävänsä, milloin lähiesimies on tavoitettavissa (Kuvio 3). Ristiintaulukoinnissa minkään ammattiryhmän tai toimi- pisteen vastaukset eivät korostuneet.



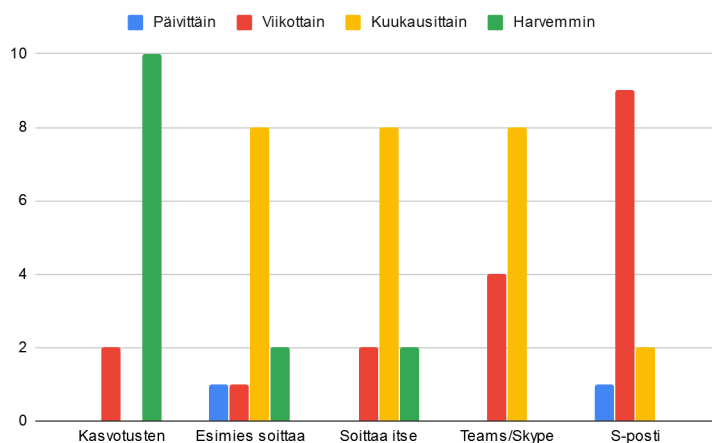
Kuvio 3. Esimiehen tavoitettavuus

Lähiesimiehen kanssa samassa toimipisteessä työskentelevistä 86,9 prosenttia tapasi esimiehen kasvokkain päivittäin tai viikoittain. Suurin osa vastasi esimie- hen soittavan työntekijälle ja työntekijän soittavan esimiehelle harvemmin sa- massa toimipisteessä työskenneltäessä. Eniten esimiehen kanssa pidettiin yh- teyttä sähköpostilla (Kuvio 4).



Kuvio 4. Yhteydenpito samassa toimipisteessä työskentelevän lähiesimiehen kanssa

Eri toimipisteessä lähiesimiehen kanssa työskentelevistä kukaan ei tavannut esimiestään päivittäin. Suurin osa vastaajista kertoi, että soittamista puolin ja toisin tapahtui kuukausittain. Sähköpostia lähetettiin useimpien vastausten perusteella viikoittain (Kuvio 5).



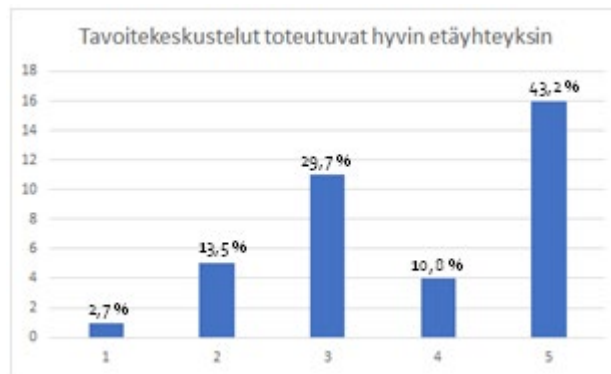
Kuvio 5. Yhteydenpito eri toimipisteessä työskentelevän lähiesimiehen kanssa

Samassa toimipisteessä lähiesimiehen kanssa työskentelevien mielestä Teams oli suosituin viestintäkanava (45,8 %), toisena sähköposti (33,3 %) ja kolmantena puhelin (20,8 %). Eri toimipisteessä työskentelevistä sähköposti ei kuitenkaan ollut kenellekään mieluisin viestintäkanava, vaan Teamsia pidettiin mieluisimpana (66,7 %) ja puhelinta toiseksi mieluisimpana (33,3 %).

Tavoitteet ja palaute

Vastaajista 91,9 prosenttia oli tietoisia oman työnsä tavoitteista. Lähes kaikki (97,3 %) olivat tietoisia organisaation strategiasta ja tavoitteista. Hoitajista 93,3 prosenttia kertoi, että tavoitteita käydään riittävästi läpi. Vastaavasti esimiehistä 25,0 prosenttia, lääkäreistä 37,5 prosenttia, fysioterapeuteista ja psykologeista 50,0 prosenttia ja tukipalvelun työntekijöistä 33,3 prosenttia vastasi, että henkilökohtaisia tavoitteita käydään läpi riittävästi lähiesimiehen kanssa.

Kaikista vastanneista 54,1 prosenttia koki tavoitekeskustelujen toteutuvan hyvin etäyhteyksin (Kuvio 6). Hoitajista 73,3 prosenttia vastasi, että tavoitekeskustelut toteutuvat hyvin etänä. Lähiesimiehen kanssa eri toimipisteissä työskentelevistä 66,7 prosenttia ja samassa toimipisteessä työskentelevistä 50,0 prosenttia vastasi, että tavoitekeskustelut toteutuvat hyvin etäyhteyksin. Samassa toimipisteessä työskentelevistä 37,5 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä.



Kuvio 6. Tavoitekeskustelujen toteutuminen etäyhteyksin

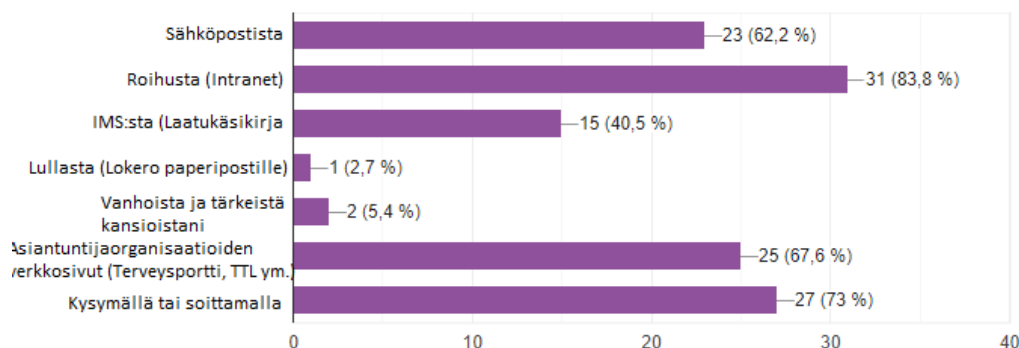
Vastaajista 56,7 prosenttia oli sitä mieltä, että saa lähiesimieheltään riittävästi palautetta. Yli 55-vuotiaista 72,7 prosenttia ja 45–54-vuotiaista 37,5 prosenttia koki palautteen saamisen riittäväksi. Noin 40,0 prosenttia kaikista vastaajista vastasi antavansa riittävästi palautetta lähiesimiehelleen. Kaikista vastaajista 64,9 prosenttia oli sitä mieltä, ettei etäjohtaminen vaikuta palautteen saamiseen, ja 59,5 prosenttia sitä mieltä, ettei etäjohtaminen vaikuta palautteen antamiseen. Eri toimipisteissä lähiesimiehensä kanssa työskentelevistä 75,0 prosenttia vastasi, ettei etäjohtaminen vaikuta palautteen saamiseen tai antamiseen. Sillä, kuinka kauan vastaajat olivat olleet etäjohtettavana, ei ollut merkitystä vastausten jakautumiseen.

Digitalisaation mahdollistamat kokoukset ja tiedonkulku

Kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta ovat olleet kokouksissa mukana etäyhteyksin. Vastaajista 91,9 prosentin mielestä kokouksen seuraaminen etänä on ollut yhtä helppoa kuin paikan päällä. Niin ikään 81,1 prosenttia vastasi, ettei häiriötekijöitä ole ollut etänä enempää kuin paikan päällä. Kaikki hoitajat, lääkärit, psykologit ja fysioterapeutit olivat samaa mieltä siitä, että tieto kulkee etäyhteyksin yhtä hyvin kuin paikan päällä. Suurin osa (83,8 %) vastaajista koki saavansa melko hyvin tietoa työn sujumisen kannalta. Yhtä suuri vastaajamäärä oli myös samaa mieltä siitä, että saa lähiesimieheltään riittävästi tietoa organisaatiota koskevissa asioissa.

Vastanneista 75,7 prosenttia piti tiedottamista kasvotusten selkeänä. Puolestaan sähköpostilla tiedottamisen koki selkeäksi 70,3 prosenttia vastaajista. Ristiintaulukoinnissa hoitajien vastaukset korostuivat, sillä heistä 40,0 prosenttia oli sitä mieltä, että sähköpostilla tiedottaminen ei ole selkeää. Niin ikään 70,3 prosenttia vastanneista piti Intranetissä tiedottamista selkeänä. Vastaajista 24,3 prosenttia

ei ollut tästä samaa eikä eri mieltä. Vastaajat kertoivat löytävänsä tarvitsemansa tiedon helpoiten Intranetistä (83,8 %) (Kuvio 7).



Kuvio 7. Löydän helpoiten tarvitsemani tiedon, kaikki vastaajat

Intranetin koettiin olevan paras väline tiedottamiseen myös avoimissa vastauksissa. Lisäksi Teams, sähköposti ja puhelinkeskustelut koettiin hyödyllisenä. Eniten ohjeistusta kaivattiin Teamsin käyttöön. Useissa vastauksissa kävi ilmi, että oikean tiedotuskanavan ja ajantasaisten ohjeiden löytäminen on haastavaa. Tiedottamiseen kaivattiin yleistä ohjeistusta ja yhtenäisiä käytäntöjä.

Perehdytys ja itseohjautuvuus

Kaikista vastaajista 73,0 prosenttia oli sitä mieltä, että saa riittävästi perehdytystä työhönsä. Vastaavasti hoitajista 33,0 prosenttia oli tästä osittain eri mieltä. Kaikki fysioterapeutit, psykologit ja tukipalvelun työntekijät vastasivat saaneensa riittävästi perehdytystä. Vastaajat, joilla on alle vuoden työkokemus työterveyshuollosta, olivat kaikki sitä mieltä, että ovat saaneet riittävästi perehdytystä.

Kaikista vastaajista 68,0 prosenttia, hoitajista 80,0 prosenttia, fysioterapeuteista ja psykologeista 50,0 prosenttia oli saanut etäyhteyksin perehdytystä työhönsä. Yli neljännes (27,3%) vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että etänä annettava perehdytys ei vastaa kasvokkain annettua perehdytystä. Eri toimipisteessä lähiesimiehen kanssa työskentelevistä 91,7 prosenttia vastasi, että perehdytys etänä vastaa kasvokkain annettua.

Avoimissa vastauksissa selvisi, että itseohjautuvuus omassa työssä tarkoitti itsenäistä työskentelyä, ongelmanratkaisua ja työn organisointia. Se tarkoitti myös

vastuun ottamista omasta työstä sekä laadukasta, tavoitteellista ja tuloksellista työskentelyä. Osaamisen kehittäminen nousi myös esille useissa vastauksissa.

“Työssäni itseohjautuvuus tarkoittaa, että pystyn itse määrittelemään, mitkä ovat fiksuimpia tapoja tehdä työtä parhaalla mahdollisella tavalla siten, että samalla toteutan organisaation yhteisiä tavoitteita. Itseohjautuvuus ei poista johtamisen tarvetta.”

Työhön liittyvissä ongelmatilanteissa vastaajat pyrkivät ensisijaisesti ratkaisuun asian itse (81,1 %). Noin puolet vastaajista (51,4 %) pyysi ongelmatilanteissa apua työkavereilta ja alle viidesosa (18,9 %) esimieheltä.

Etäjohtamisen vaikutukset työskentelyyn

Avoimissa vastauksissa puolet eri toimipisteessä lähiesimiehen kanssa työskentelevistä kertoi, ettei etäjohtaminen muuta omaa työskentelyä. Etäjohtamisen tuomia muutoksia työskentelyyn olivat ajankäytön tehostuminen ja sähköisten kanavien käytön lisääntyminen. Lisäksi työskentelyn koettiin olevan itsenäisempää. Osa vastaajista koki psykososiaalisen kuormituksen lisääntyneen esimerkiksi jatkuvan tavoitettavuuden olemisen, ajoittaisen epävarmuuden ja sanattoman viestinnän vähentymisen vuoksi.

Useissa vastauksissa etäjohtamisen hyödyiksi mainittiin tavoitettavuuden parantuminen ja paikkariippumattomuuden mahdollistuminen. Vastaajat kertoivat, ettei esimerkiksi siirtymisiin paikasta toiseen mene aikaa, ja osittain etänä pidettävien palavereiden koettiin jämäköityneen sekä häiriöiden niissä vähentyneen. Tiedonkulku on ollut tasapuolisempaa etäjohtamisen myötä. Itseohjautuvuuden ja vastuun ottamisen lisääntyminen olivat myös etäjohtamisen mukanaan tuomia positiivisia puolia.

“...Toisaalta kokouksiin ym. osallistuminen helpottuu, eikä eri toimipisteiden välillä ole tarvetta matkustaa kesken työpäivän. Tiedonkulku toimii paremmin.”

Vastaajat kertoivat etäjohtamisen haasteeksi epävarmuuden siitä, onko esimiehellä aina tieto eri toimipisteiden toimintatavoista ja -käytännöistä. Joissakin asioissa oli epäselvää, kuka päättää mistäkin ja missä menee oman harkinnan ja esimiehen tuen pyytämisen raja. Haasteiksi osoittautuivat myös viestintäka-

navien paljous, ristiriitaiset ohjeet ja tekniset ongelmat. Muutamat vastaajat kertoivat haasteiksi esimiehen tavoitettavuuden, luottamuksen ja yhteisen ajan löytämisen. Etäjohtamisen haasteita olivat myös etäjohtamisen käsitteen ymmärtäminen, motivaatio etäjohtamiseen ja johdettavana olemiseen sekä muutostavarrinta. Useissa vastauksissa nousi esille huoli kasvokkain kohtaamisen väheneemisestä sekä johdon ja työntekijöiden erkaantumisesta. Nämä vastaajat kokivat, että osa asioista olisi helpompi hoitaa kasvotusten.

POHDINTA

Johtopäätökset keskeisistä tuloksista

Lappicassa etäjohtamisen kehittämiseksi on vahva perusta luottamuksen ollessa hyvällä tasolla. Lähes kolme neljäsosaa esimiehensä kanssa eri toimipisteessä työskentelevistä oli työskennellyt työterveyshuollossa yli viisi vuotta. Tämä voi selittää hyvää luottamusta, sillä Viikmanin (2016) mukaan hajautetuissa työympäristöissä luottamuksen rakentumisessa voi mennä aikaa. Vastauksissa pelättiin työyhteisön erkaantumista, mikäli kasvokkain tapaamiset vähenevät etäjohtamisen myötä. Charalampous ym. (2018) toteavat, että hajautetussa työympäristössä on suositeltavaa käydä keskustelua sosiaalisen verkostoitumisen merkityksestä, ja Sivusen (2007, 109) mukaan esimiehen oman aktiivisen yhteydenpidon lisäksi työntekijöitä tulee ohjata pitämään toisiinsa yhteyttä. Koko työyhteisön kesken järjestettävät kasvokkaiset tapaamiset voivat lisätä luottamusta (Liao 2017, 5).

Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä lähiesimiehen tavoitettavuuteen, vaikka vain puolet vastaajista tiesi, milloin esimies on tavoitettavissa. Muutamat vastaajat kertoivat haasteeksi sen, ettei esimiestä saa aina kiinni akuuteissa tilanteissa. Viikman (2016) tähdentää esimiehen tavoitettavuuden merkitystä, sillä työskentely voi kärsiä, mikäli esimiestä ei saa kiinni. Eri toimipisteessä lähiesimiehen kanssa työskentelevistä suurin osa näki esimiestään harvemmin, ja esimiehen kanssa soiteltiin kuukausittain. Aktiivisella yhteydenpidolla voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tavoitteiden saavuttamiseen, ja vähäinen yhteydenpito voi aiheuttaa sen, ettei esimies havaitse työntekijöiden mahdollisia ongelmia ajoissa (Liao 2017, 7–10; Viikman 2016). Aktiivista yhteydenpitoa voi osoittaa esimerkiksi soittamalla työntekijöille säännöllisesti kuulumisia ilman, että keskus-

telu on selkeästi tavoitteisiin tai liiketoimintaan liittyvää (Isotalo 2013, 73–75). Kyselyn vastauksista ei käynyt ilmi, toivovatko työntekijät, että esimies pitäisi yhteyttä aktiivisemmin, mutta avoimissa vastauksissa tuotiin esille huolta yhteisen ajan löytymisestä.

Eri toimipisteessä lähiesimiehen kanssa työskentelevät pitivät yhteyttä esimiehen kanssa useimmin sähköpostilla. Sähköposti ei kuitenkaan ollut kenenkään mielestä mieluisin viestintäkanava. Intranetissä tiedottaminen koettiin sähköpostia selkeämmäksi, ja vastaajat kertoivat löytävänsä tarvitsemansa tiedon helpoiten Intranetistä. Malkamäen (2017, 88–90) mukaan sähköiset kanavat sopivat helposti ymmärrettävään ja yksiselitteiseen tiedottamiseen ja ohjeistamiseen. Monitukaisissa asioissa työntekijöille kannattaa antaa tilaa kysymyksille ja keskustelulle, jotta yhteinen ymmärrys saavutetaan. (Malkamäki 2017, 88–90.)

Lähes kaikki ovat olleet kokouksissa mukana etäyhteyksin. Etäyhteyksien positiivisina puolina nähtiin tiedonkulun tasapuolistuminen, tavoitettavuuden parantuminen ja palaverien suoraviivaisempi kulku. Myös Nummi (2018, 200–201) toteaa, että virtuaalisissa kokouksissa pysytään paremmin asiassa kasvokkain käytäviin kokouksiin verrattuna. Keväällä 2020 käyttöön otettuun Teamsiin kaivattiin ohjeistusta. Pyyhtiän (2019) mukaan esimiehen tulee huolehtia siitä, että työntekijöillä on riittävä osaaminen eri järjestelmien käyttämiseen. Vastauksissa tiedotuskanavia koettiin olevan useita, ja välillä on haastavaa tietää, mitä kautta löytää oikean tiedon ja mitä asioita tiedotetaan minkä kanavan kautta.

“Nyt meillä on kyllä turhan monta kanavaa: (IMS), Roihu, sähköposti, Teams (ja vielä Skypekin). Vaikea päättää, minkä kautta asioisi.”

Vastausten perusteella Lappican työntekijät ovat sitoutuneita sekä organisaation asettamiin henkilökohtaisiin että koko organisaation tavoitteisiin. Esimiehen luottamus työntekoon ja tuloksiin voi suoraan vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen (Charalampous ym. 2018, 35). Hoitajista suurin osa vastasi käyvänsä tavoitteita läpi riittävästi lähiesimiehen kanssa. Muiden ammattiryhmien kohdalla tyytyväisten osuus jäi joko 50 prosenttiin tai sen alle, mikä tekee tavoitteiden läpikäymisestä näiden ammattiryhmien kanssa selkeän kehittämiskohteen. Esimiehen kiinnostus työntekijöiden toimintaa ja kehitystä kohtaan on tärkeää, sillä ne ovat suoraan yhteydessä tavoitteiden saavuttamiseen (Isotalo 2013, 73–75). Poulsen ja Ipsen (2017, 43) sekä Kayworth ja Leidner (2002, 27) painottavat myös aktiivisen

ja avoimen kommunikaation merkitystä esimiehen ja alaisten välillä. Hieman yli puolet vastaajista kertoi, että tavoitekeskustelut toteutuvat hyvin etäyhteyksin.

Vain hieman yli puolet vastaajista koki saavansa riittävästi palautetta lähiesimieheltään. Huomionarvoista on, että yli 55-vuotiaista suurin osa vastasi saavansa riittävästi palautetta, kun taas 45–54-vuotiaista vain reilu kolmannes koki palautteen saamisen riittäväksi. Malkamäki (2017, 113–114) kertoo, että työntekijän on tärkeä saada palautetta, jotta hän voi kehittää toimintaansa. Kun palautteen antamisessa keskitytään myönteisiin asioihin, työntekijän luottamus lisääntyy ja motivaatio kasvaa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011). Alle vuoden Lappicassa työskennelleistä kaikki olivat sitä mieltä, että ovat saaneet riittävästi perehdytystä. Vastaavasti vastaajista, joilla on työkokemusta 1–5 vuotta tai yli 10 vuotta, noin viidesosa kertoi, ettei ole saanut riittävästi perehdytystä. Vilkmanin (2016) mukaan osa työntekijöistä tarvitsee enemmän tukea ja ohjausta esimieheltään kuin toiset. Erityisen tärkeää on varmistaa etänä ja itsenäisesti työskentelevän työntekijän osaaminen. (Vilkman 2016.)

Jarenko ja Martela (2017, 12) kertovat itseohjautuvan työntekijän työskentelevän itsenäisesti, kun hänellä on työn sujumisen kannalta riittävä osaaminen. Decin ja Ryanin (2014, 16) mukaan sisäinen motivaatio saa työntekijän kokemaan tekemänsä työn arvokkaaksi ja kykenevän oma-aloitteiseen työskentelyyn. Nämä asiat näkyivät myös kyselyn vastauksissa, sillä vastaajat kokivat osaamisen kehittämisen kuuluvan itseohjautuvuuteen. Sen todettiin olevan myös työn organisoimista, itsenäistä työskentelyä ja ongelmanratkaisua sekä vastuun ottamista omasta työstä. Yhdeksi etäjohtamisen haasteeksi osoittautui se, ettei aina ole selvää, kuka päättää mistäkin asiasta ja milloin pitää pyytää esimieheltä varmistus oman päätöksenteon tueksi. Ford, Ford ja Piccolo (2017, 5) korostavat selkeiden tavoitteiden ja työnjaon tekemistä esimiesten välillä, jotta vältetään näiltä etäjohtamiseen liittyviltä haasteilta.

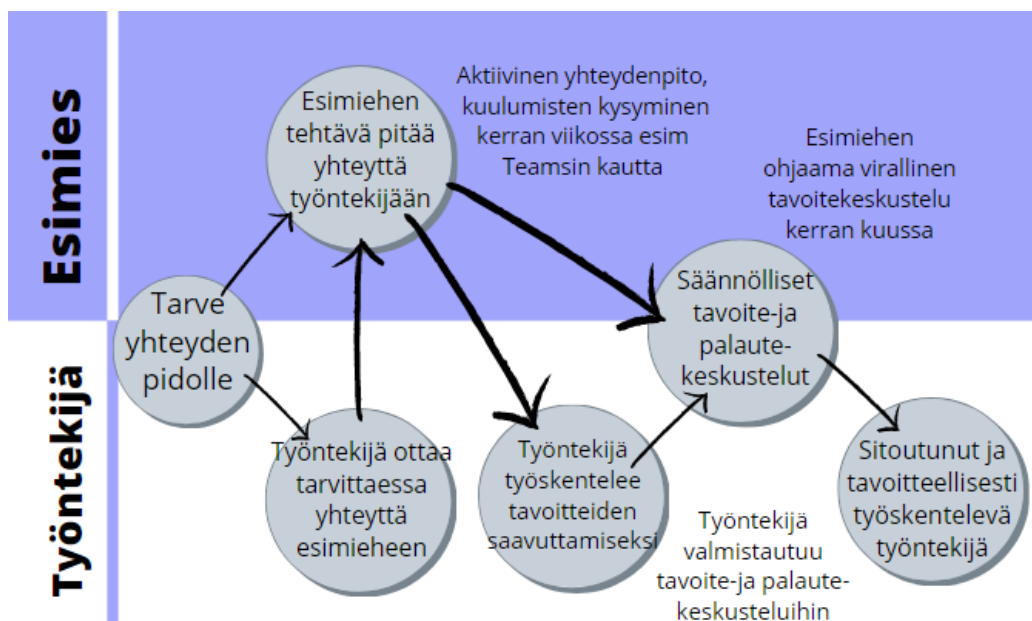
Kehittämisehdotukset

Hajautetut työympäristöt yleistyvät ja niiden johtaminen vaatii sekä esimieheltä että työntekijältä digitaalisten työvälineiden hallintaa. Tiedonkulun merkitys, suunnitelmallisuus viestintäkanavien valinnassa ja aktiivinen yhteydenpito ovat ensiarvoisen tärkeitä työn sujumisen kannalta. Saimme kattavasti vastauksia tut-

kimuskysymykseen ”Miten etäjohtamista on toteutettu Lappicassa”. Tuloksia peilattiin teoreettisen viitekehikseen, ja niiden pohjalta lähdettiin luomaan kehittämissuhteita organisaatiolle. Kehittämissuhteet vastaavat toiseen tutkimuskysymykseen ”Mitkä ovat tärkeimmät etäjohtamisen kehittämisen kohteet Lappicassa?”

Tutkimuksessa selvisi, että tiedottamisessa ja tiedotuskanavien käyttämisessä on haasteita. Tällä hetkellä tiedotuskanavia on useita, joten on syytä tarkentaa, mitä kanavaa halutaan käyttää ajantasaisten ohjeistusten antamiseen ja tiedottamiseen. Lappicassa on hyvä laatia suunnitelma tai päivittää olemassa olevaa suunnitelmaa viestintään ja tiedottamiseen liittyen. Olennaista on myös suunnitelman läpikäyminen työntekijöiden kanssa. Lisäksi esimiesten yhteydenpidossa eri toimipisteessä työskenteleviin työntekijöihin on kehitettävää. On luonnollista, ettei kasvokkain kohtaamista tapahdu usein pitkien välimatkojen vuoksi, mutta organisaatiossa tulee miettiä, onko kuukausittain soittaminen riittävän aktiivista yhteydenpitoa. Työntekijän sitoutumisen ja luottamuksen edistämiseksi esimiehen olisi hyvä osoittaa kiinnostusta työntekijään esimerkiksi kysymällä kuulumisia säännöllisesti, koska kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta ei ole arkityössä.

Tavoitteiden läpikäyminen on tärkeää, jotta työntekijät voivat päästä haluttuihin tuloksiin. Suurin osa hoitajista oli sitä mieltä, että tavoitteita käydään riittävästi läpi, mutta muissa ammattiryhmissä ei oltu yhtä tyytyväisiä. Suosittelemme kehityssuhteena tavoitekeskustelukäytäntöjen yhtenäistämistä kaikille ammattiryhmille. Organisaation olisi hyvä määrittellä, kuinka usein ja millä tavalla henkilökohtaisia tavoitteita käydään läpi. Erityisesti etäyhteyksin käytäviin tavoitekeskusteluihin sekä etäperehdytykseen kannattaa laatia selkeät ja yhtenäiset käytännöt. Yhteisten käytänteiden luominen ja niiden näkyväksi tekeminen voivat edesauttaa siinä, että työntekijät kokevat sekä etänä että kasvokkain pidettävät tavoitekeskustelut samanarvoisiksi. Tämän pohjalta olemme rakentaneet etäjohtamisen prosessikaavion yhteydenpitoon sekä tavoite- ja palautekeskusteluihin (Kuvio 8).



Kuvio 8. Prosessikaavio: yhteydenpito sekä tavoite- ja palautekeskustelut etäjohtamisessa

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä oli “Miten etäjohtamisen käsite ymmärretään Lappicassa”. Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että etäjohtamisen käsitettä ei täysin ymmärretty. Avoimissa vastauksissa ilmeni käsitteen ymmärtämisessä olevan haasteita. Huomioitavaa on myös se, että eri toimipisteessä lähiesimiehen kanssa työskentelevistä puolet ilmoitti, ettei etäjohtaminen muuta omaa työskentelyä. Suosittelemme viimeisenä kehittämissuositukseksi, että Lappicassa määritellään, mitä etäjohtaminen tässä organisaatiossa tarkoittaa. Mikäli etäjohtamisen käsitteen ymmärtämistä halutaan parantaa, kannattaa sitä käyttää aktiivisemmin ja tuoda se lähemmäs arkityötä esimerkiksi prosessikaavion avulla.

Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Kyselytutkimuksessa vastaajalla tulee olla riittävästi tietoa tehtävästä tutkimuksesta ja mahdollisuus päättää, osallistuuko siihen (Vilka 2015). Kyselyyn vastaaminen oli työntekijöille vapaaehtoista, ja heille kerrottiin tutkimuksesta ennen kyselyn julkaisua. Tutkimusta tehdessä on Clarkeburnin ja Mustajoen (2007, 43–44, 54–55) teosta mukailen pohdittu eettisyyttä esimerkiksi tulosten vaikuttavuuden ja Lappican maineen kautta sekä noudatettu tieteellistä rehellisyyttä, huolellisuutta ja avoimuutta. Olemme antaneet opinnäytetyössä tieteellistä tunnustusta muille tutkijoille, joiden teksteihin viittaamme, mikä kertoo hyvästä tutkimusetiikasta (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 71). Tuloksissa päädyimme ilmoittamaan

prosentit yhden desimaalin tarkkuudella, sillä koemme sen olevan riittävä mittatarkkuus tässä tutkimuksessa.

Määrällisessä tutkimuksessa validiteettia eli pätevyyttä arvioidaan esimerkiksi sillä, saatiinko kyselylomakkeella kerättyä tietoa niistä asioista, joihin haluttiin vastauksia ja ovatko saadut vastaukset paikkansapitäviä (Panter & Sterba 2011, 136; Vilka 2015; Vehkalahti 2014, 41). Tulosten analysoinnissa tulimme siihen johtopäätökseen, että vastaukset vaikuttivat paikkansapitäviltä ja saimme vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kyselyn vastausprosentti oli hyvä, mikä parantaa tutkimuksen validiteettia ja voi kertoa tutkimuksen merkityksellisyydestä vastaajille. Riittävän suuri määrä vastauksia parantaa myös tulosten yleistettävyyttä (Heikkilä 2014, 177–178).

Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteettia eli luotettavuutta mitattaessa tarkastellaan, onko tutkimustilanne, tutkija tai muut tekijät vaikuttaneet tutkimustulokseen. (Vilka 2015; Juuti & Puusa 2020.) Toinen tämän tutkimuksen tekijöistä työskenteli tutkimuksen tekoaikana Lappicassa, jolloin riskinä oli tutkijan omien näkemysten vaikutus lopputulokseen. Luotettavuuden lisäämiseksi opinnäytetyöprosessin alussa sovittiin Lappicassa työskentelevän tutkijan pysyvän objektiivisena ja kertovan organisaatiosta ainoastaan tutkimuksen kannalta merkitykselliset asiat. Määrällinen tutkimusmenetelmä mahdollisti objektiivisena pysymisen.

Opinnäytetyön merkitys ja jatkokehittämissaiheet

Lappica halusi saada tietoa etäjohtamisen tilasta organisaatiossaan, joten opinnäytetyön aihe oli aidosti työelämälähtöinen. Lisäksi opinnäytetyön avulla Lappica sai arvokasta tietoa siitä, miten etäjohtamista oli toteutettu henkilöstön näkökulmasta sekä mitkä olivat tärkeimpiä etäjohtamisen kehittämiskohteita. Opinnäytetyöstä oli hyötyä Kevan rahoittamaan ”Etätyötä ja yhteispeliä pohjoisessa” -hankkeeseen, joka oli käynnissä Lappicassa tätä tutkimusta tehdessä. Hankkeen yhtenä kärkitavoitteena oli etäjohtamisen kehittäminen, sillä palvelujen turvaaminen asiakkaille etäisyyksistä huolimatta edellyttää etäjohtamisen onnistumista. Kevään 2020 koronapandemia teki aiheesta vielä merkityksellisemmän. Koronapandemian aikana tehdyn tutkimuksen toivottiin parantavan koko henkilöstön ymmärrystä etäjohtamisesta. Tutkimukseen vastanneet työntekijät saivat tuoda anonymisti esille kehittämissuhteitaan etäjohtamiseen tuoreen kokemuksensa pohjalta.

Opinnäytetyö toi etäjohtamiseen liittyen uusia tutkimustuloksia, jotka ovat kaikkien käytettävissä ja sen vuoksi yhteiskunnallisesti merkityksellisiä. Tutkimusta ei erityisesti kohdennettu terveydenhuollon alalle, joten se on yleistettävissä muillekin toimialoille. Tutkimusta voi hyödyntää organisaatioissa, joissa etäjohtaminen ja hajautetut työympäristöt ovat ajankohtaisia. Olemme perehtyneet laajasti etäjohtamiseen sekä kansainvälisten että kotimaisten tutkimusten ja kirjallisuuden avulla. Ymmärryksemme etäjohtamiseen liittyvistä erityispiirteistä on kasvanut ja asiantuntijuutemme aiheeseen on syventynyt opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyön tekeminen on sujunut hyvässä yhteisymmärryksessä työn kaikissa vaiheissa. Tutkimustulosten pohjalta etäjohtamisen kehittämistä voidaan jatkaa käynnissä olevassa hankkeessa sekä hankkeen päättymisen jälkeen organisaatioissa.

Määrälliselle tutkimukselle tyypillisesti kaikkia syy-seuraus-suhteita ei voitu selvittää tutkimuksen aikana, minkä vuoksi tuloksista nousi selkeitä jatkotutkimusaiheita. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi etänä toimivan esimiehen vuoro-vaikutus ja yhteydenpito johdettavien kanssa, sillä aktiivinen yhteydenpito ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen eivät saa unohtua etäjohtamisessa. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla etänä annettavan perehdytyksen sekä palaute- ja tavoitekeskustelukäytäntöjen yhtenäistäminen ja tehostaminen. Voisi myös olla mielenkiintoista toistaa tutkimus etäjohtamisesta muutaman vuoden päästä ja selvittää, onko tässä opinnäytetyössä esitettyihin kehittämissuhteisiin saatu ratkaisuja.

LÄHTEET

- Aguilera, A., Lethiais, V., Proulhac, L. & Rallet, A. 2016. Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice* Vol. 92, 1–11. Viitattu 25.3.2020. <http://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021>
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. *Palaute kuuluu kaikille*. Helsinki: Infor. E-kirja. Viitattu 25.5.2020. <http://www.ellibslibrary.com/fi/>, Ellibs.
- Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino. E-Kirja. Viitattu 5.5.2020. <http://www.ellibslibrary.com/fi/>, Ellibs.
- Barhite, B. 2017. *The Effects of Virtual Leadership communication on employee engagement*. Ohio: Bowling Green State University. Leadership studies. Dissertation. Viitattu 17.5.2020. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=bgsu1496918415648354
- Carless, D. 2014. Exploring learning-oriented assessment processes. *Higher education* Vol. 69, 963–976. Viitattu 15.5.2020. <http://doi.org/10.1007/s10734-014-9816-z>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Michailidis, E. & Tramontano, C. 2018. Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology* Vol. 28, 51–73. Viitattu 3.5.2020. <http://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. *Tutkijan arkipäivän etiikka*. Tampere: Vastapaino.
- Deci, E. L. & Ryan, M. R. 2014. *The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace*. Teoksessa Gagné, M. 2014. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. New York: Oxford University Press. E-kirja. Viitattu 3.6.2020. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ebook Central.
- Dulebohn, J. & Hoch, J. 2017. Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, Vol. 27, 569–574. Viitattu 2.6.2020. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>
- Ford, L. R., Ford, R. C. & Piccolo, R. F. 2017. Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, Vol. 60, 25–34. Viitattu 28.4.2020. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009>
- Furumo, K. 2018. Leadership, Trust, and Participation in Virtual. *Journal of Organizational Psychology*, Vol. 18, 2018, 24–30. Viitattu 3.6.2020. <http://doi.org/10.33423/jop.v18i3.1287>
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita publishing Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. *Tutki ja kirjoita*. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

- Isotalo, I. 2013. Successful Leadership in Virtual Teams. Vaasa: University of Vaasa. Department of Management. Pro Gradu -tutkielma.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent Oy. E-Kirja. Viitattu 24.5.2020. <http://luc.finna.fi/lapinamk/>, AlmaTalent verkkokirjahylly.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-Kirja. Viitattu 20.8.2020. <http://www.ellibslibrary.com/fi/Ellibs>.
- Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. 2002. Leadership effectiveness in global virtual teams. Journal of Management Information Systems, Vol. 18, 7–40. Viitattu 15.7.2020. http://www.researchgate.net/publication/220591285_Leadership_Effectiveness_in_Global_Virtual_Teams
- Lappica Oy 2020a. Tietoa meistä. Viitattu 15.5.2020. <http://www.lappica.fi/tietoa-meista/tietoa/>
- Lappica Oy 2020b. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2019.
- Liao, C. 2017. Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. Human Resource Management Review. Vol. 27, 648–659. Viitattu 14.5.2020. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Prima.
- Malkamäki, K. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus – Tapaustutkimus kaupanalan organisaatiosta. Joensuu: Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Martin, W. E. & Bridgmon, K. D. 2012. Quantitative and statistical research methods: From hypothesis to results. San Francisco: Jossey-Bass. E-kirja. Viitattu 3.6.2020. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ebook Central.
- McCann, J. & Kohntopp, T. 2019. Virtual Leadership in Organizations: Potential Competitive Advantage? S.A.M. advanced management journal. Vol. 84, 26–35. Viitattu 14.9.2020. <http://web.a.ebsco-host.com.ez.lapinamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=fc8557d6-c817-42d5-b10c-6729277d21d1%40sdc-v-sessmgr03>
- Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent.

- Panter, A. T. & Sterba, S. K. 2011. Handbook of ethics in quantitative methodology. New York: Routledge. E-kirja. Viitattu 20.8.2020. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ebook Central.
- Pelgrim, E., Kramer, A., Mokkink, H. & van der Vleuten, C. 2012 The process of feedback in workplace-based assessment: organisation, delivery, continuity. *Medical education*, Vol. 46, 604–612. Viitattu 12.9.2020. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2012.04266.x>
- Pihlaja, L. 2018. Johtaminen ja viestintä hajautuneessa työympäristössä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulu. Pro Gradu -tutkielma.
- Polkowski, Z. & Nycz, M. 2017. Distance Management of SMEs Using ICT Solutions. *Iranian journal of optimization*, Vol. 91, 1–12. Viitattu 18.8.2020. <http://doaj.org/article/b00485be14914b3488e17eeae82a9269>
- Poulsen, S. & Ipsen, C. 2017. In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science*, Vol. 100, 37–45. Viitattu 12.6.2020. <http://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.05.002>
- Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja. Books on Demand. E-kirja. Viitattu 31.5.2020. <http://www.ellibslibrary.com/fil/>, Ellibs.
- Pöyry-Lassila, P. 2015. Collaborative, Informal Learning in Distributed Knowledge-Intensive Work: Organizational Contingencies. Helsinki: Aalto University. Department of Industrial Engineering and Management. Väitöskirja.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum L. 2014. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.
- Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Helsinki: Aalto University. Department of Management Studies. Väitöskirja.
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston humanististen tieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Stratone, M. & Vătămănescu, E. 2019. The Human Capital Dimension within the Organizational Equation. *Gliding Between Virtual and Traditional Teams. Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. 7, 447–467. Viitattu 6.6.2020. <http://doi.org/10.25019/MDKE/7.4.01>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.
- Työterveyslaitos 2020. Työterveyshuollon toiminta. Viitattu 31.5.2020. <http://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyoterveyshuollon-toiminta/>
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: viirikkeitä aloittelevalla tutkijalla (5., uudistettu painos). E-Kirja. Viitattu 26.4.2020. Jyväskylä: PS-kustannus. <http://www.ellibslibrary.com/fi/>, Ellibs.

Valtioneuvosto 2020. Valtiovarainministeriön ja Sosiaali- ja terveysministeriön suositus etätönn käytöstä osana Covid-19 viruksen asteittain laajenevia torjuntatoimenpiteitä. Viitattu 28.8.2020. <http://valtioneuvosto.fi/documents/10616/0/esittelylistan+liite+luonnos+et%C3%A4ty%C3%B6suositus-13082020.pdf/1c91d91a-f9b1-ee14-db5e-278dd8ae9448/esittelylistan+liite+luonnos+et%C3%A4ty%C3%B6suositus-13082020.pdf?t=1597317092433>

Vartiainen, M. 2007. Distributed and Mobile Workplaces. Teoksessa Vartiainen, M., Hakonen, M., Koivisto, S., Mannonen, P., Nieminen, M.P., Ruohomäki, V. & Vartola, A. 2007. Distributed and Mobile Work: Places, People and Technology. Helsinki: Otatieto. Viitattu 2.8.2020. http://www.researchgate.net/publication/239731062_Distributed_and_Mobile_Work_-_Places_People_and_Technology

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä (4., uudistettu painos). E-Kirja. Viitattu 20.8.2020. Jyväskylä: PS-kustannus. <http://www.ellibslibrary.com/> Ellibs.

Vilka, U. 2016. Etäjohtaminen - Tulosta joustavalla työllä. Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 17.5.2020. <http://luc.finna.fi/lapinamk/>, AlmaTalent verkkokirjahylly.

LIITTEET

- Liite 1. Kyselylomake
- Liite 2. Vastaajien taustatiedot
- Liite 3. Esimerkki sisällönanalyysistä

Lappica Oy - Kysely etäjohtamisen kehittämistä

Hei,

Opiskelemme Lapin ammattikorkeakoulussa Digiajan palvelujohtamisen YAMK -tutkintoa. Tutkimme tällä kyselyllä etäjohtamisen kehittämistä Lappicassa.

Tutkimuksessa selvitetään, miten etäjohtamista on toteutettu ja mitkä ovat tärkeimmät etäjohtamisen kehittämisen kohteet Lappicassa.

Kyselyn tuloksia hyödynnetään Etätyötä ja yhteispeliä pohjoisessa -hankeessa, joka jatkuu vuoden 2020 loppuun saakka. Hankkeen tavoitteina on muun muassa etäjohtamisen kehittäminen ja itseohjautuvuuteen kannustaminen.

Kyselyyn vastataan nimettömänä, eivätkä vastaajien sähköpostiosoitteet tallennu. Vastaukset raportoidaan osana opinnäytetyötä siten, ettei yksittäisiä vastaajia voi tunnistaa.

Vastaamiseen menee aikaa n. 15 minuuttia.

Vastausaika kyselyyn on 13.-27.5.2020.

Kiitos vastauksistanne etukäteen,

Henna Hyvönen ja Hannele Haataja

1. Taustatiedot - Ikä

Merkitse vain yksi soikio.

- Alle 35
 35-44
 45-54
 Yli 55

2. Taustatiedot - Ammattiryhmä

Merkitse vain yksi soikio.

- Hoitaja
 Lääkäri
 Fysioterapeutti / Psykologi
 Tukipalvelut
 Esimies

3. Taustatiedot - Työkokemus työterveyshuollossa

Merkitse vain yksi soikio.

- < 1 vuosi
 1-5 vuotta
 5-10
 >10 vuotta

4. Taustatiedot - Aika jonka olet ollut etäjohtettavana

Merkitse vain yksi soikio.

- En ollenkaan
 < 1 vuosi
 1-2 vuotta
 > 2 vuotta

5. Taustatiedot- Vuoden 2019 alusta lähiesimieheni on ollut suurimman osan ajasta

Merkitse vain yksi soikio.

- Samassa toimipisteessä kanssani
 Eri toimipisteessä kanssani

Liite 1 2(6) Kyselylomake

6. Yhteydenpito *

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Harvemmin
Tapaan lähiesimieheni kasvatusten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheni soittaa minulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soitan itse lähiesimiehelleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelemme kahden kesken Skypessä / Teamsissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähetämme toisillemme sähköpostia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Mielestäsi mieluisin viestintäkanava lähiesimieheni kanssa: Teams, puhelin, sähköposti (laita järjestykseen 1-3) *

8. Luottamus *

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	1 Täysin eri mieltä	2 Osittain eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Osittain samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Lähiesimieheni luottaa minuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan lähiesimieheeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimiehen etäisyydellä ei ole vaikutusta luottamukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Vastuu *

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	1 Täysin eri mieltä	2 Osittain eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Osittain samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Koen saavani vastuuta työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäjohtaminen lisää vastuutani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan vastuun annetuista tehtävistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan lähiesimieholtäni tarvittavan tuen vastuutehtävien hoitoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halutessani saan lisää vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 1 3(6) Kyselylomake

10. Vuorovaikutus *

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	1 Täysin eri mieltä	2 Osittain eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Osittain samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Vuorovaikutustaidoilla on merkitystä etäjohtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheni vuorovaikutustaidot mahdollistavat etäjohtamisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omat vuorovaikutustaitoni mahdollistavat etäjohtamisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Tavoitettavuus *

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	1 Täysin eri mieltä	2 Osittain eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Osittain samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Olen tyytyväinen esimieheni tavoitettavuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheni tavoittaa minut helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, milloin lähiesimieheni on tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, kuinka toimin, jos en saa lähiesimieheni yhteyttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Palaute *

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	1 Täysin eri mieltä	2 Osittain eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Osittain samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Saan lähiesimieheltäni riittävästi palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan lähiesimiehelleni riittävästi palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäjohtaminen ei vaikuta palautteen saamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäjohtaminen ei vaikuta palautteen antamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 1 4(6) Kyselylomake

13. Pehdytys *

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	1 Täysin eri mieltä	2 Osittain eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Osittain samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Saan riittävästi pehdytystä työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut etäyhteyksien avulla pehdytystä työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että etänä annettu pehdytys on auttanut työni hoitamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että etänä annettu pehdytys vastaa kasvokkain annettua pehdytystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Tietonkulku *

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	1 Täysin eri mieltä	2 Osittain eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Osittain samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Saan lähiesimieheltäni riittävästi tietoa työni sujumisen kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan lähiesimieheltäni riittävästi tietoa organisaatiota koskevista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen on selkeää kasvotusten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen on selkeää sähköpostilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen on selkeää Roihussa (Intra)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän itse, mitä kautta tiedotan tärkeistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Löydän helpoiten tarvitsemani tiedon (voit valita useamman) *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Sähköpostista
- Roihusta (Intranet)
- IMS:sta (Laatukäsikirja)
- Lullasta (Lokero paperipostille)
- Vanhoista ja tärkeistä kansioistani
- Asiantuntijaorganisaatioiden verkkosivut (Terveysportti, TTL ym.)
- Kysymällä tai soittamalla

Liite 1 5(6) Kyselylomake

16. Mikä on mielestäsi paras väline tiedottamiseen ja miksi? *

17. Minkä viestintävälineen käyttöön kaipaisit lisää ohjeistusta? *

18. Työhöni liittyvissä ongelmatilanteissa ensisijaisesti *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Pysin ratkaisemaan asian itse
- Pyydän apua esimieheltä
- Pyydän apua työkavereilta
- Pyydän apua joltakin muulta

19. Kokouskäytännöt *

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	1 Täysin eri mieltä	2 Osittain eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Osittain samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Olen ollut kokouksissa mukana etäyhteyksin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokouksen seuraaminen on ollut yhtä helppoa etäyhteyksin kuin paikan päällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäyhteyksin häiriötekijöitä ei ole enempää kuin paikan päällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto kulkee yhtä hyvin etäyhteyksien avulla kuin paikan päällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 1 6(6) Kyselylomake

20. Tavoitteet *

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	1 Täysin eri mieltä	2 Osittain eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Osittain samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Tiedän, mitkä ovat työni tavoitteeni ja mitä minulta odotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tietoinen organisaation strategiasta ja tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyn esimieheni kanssa henkilökohtaisia tavoitteita läpi riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitekeskustelut toteutuvat hyvin etäyhteyksin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa sinulle työssäsi? *

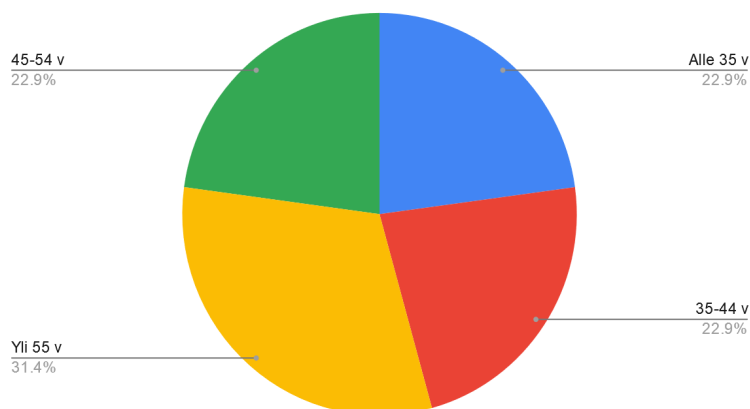
22. Miten etäjohtaminen muuttaa omaa työskentelyäsi? *

23. Minkälaisia hyötyjä näet etäjohtamisessa työpaikallasi? *

Liite 2 1(2) Vastaajien taustatiedot

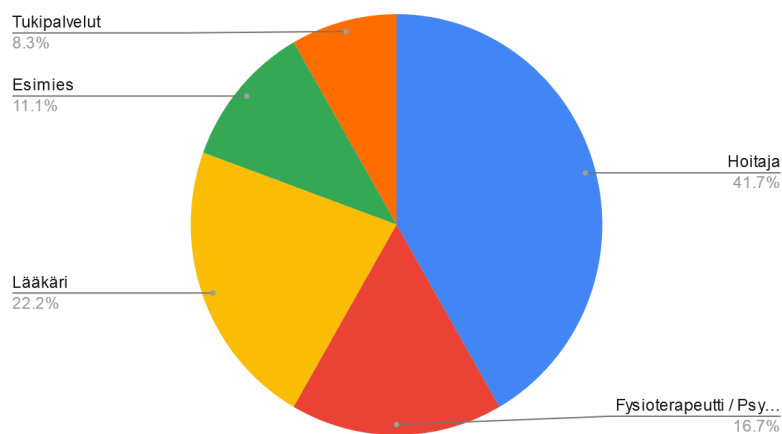
Vastaajien ikä

Ikä



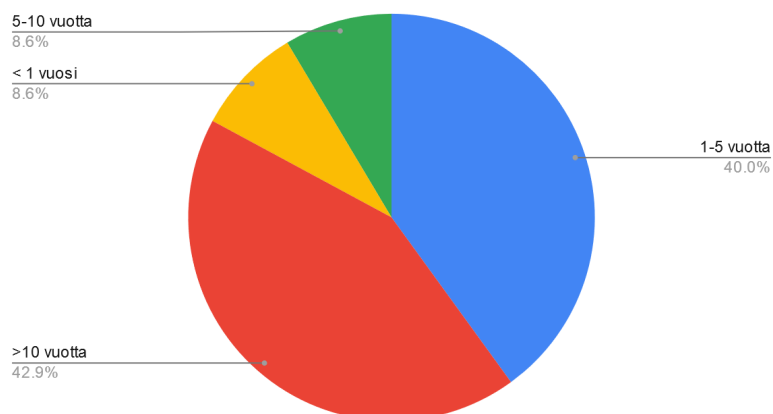
Vastaajien ammattiryhmä

Ammattiryhmä



Vastaajien työkokemus työterveyshuollossa

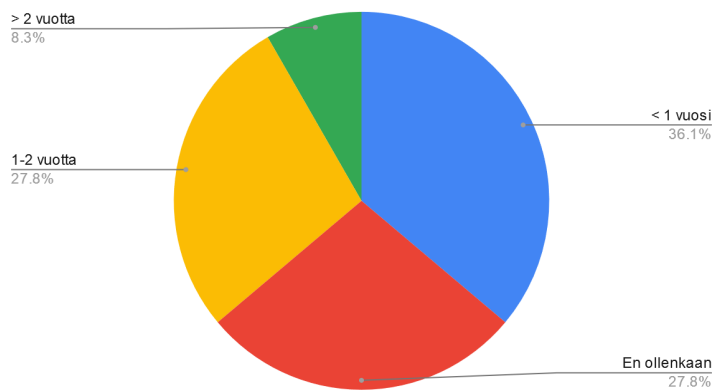
Työkokemus työterveyshuollossa



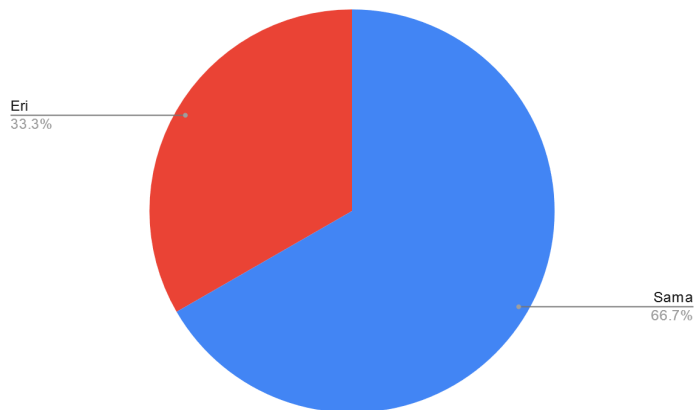
Liite 2 2(2) Vastaajien taustatiedot

Kauan olet ollut etäjohtettavana

Aika jonka olet ollut etäjohtettavana



Työskenteleekö samassa vai eri toimipisteessä lähiesimiehen kanssa



Liite 3 Esimerkki sisällönanalyysistä

Minkälaisia hyötyjä näet etäjohtamisessa työpaikallasi?

Alkuperäinen	Pelkistetty	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
Helpottaa yhteydenottoa	Helpottaa yhteydenottoa	Yhteydenottojen helpottuminen		
Johtamisella on mahdollisuus tulla lähemmäksi.	Johtamisella on mahdollisuus tulla lähemmäksi	Johtamisella mahdollisuus tulla lähemmäksi		
Taitava esimies käytettävissä aina kun tarvis.	Käytettävissä aina kun tarvis	Esimiehen tavoitettavuus		
Tavoitettavuus	Tavoitettavuus	Tavoitettavuus	Tavoitettavuus paranee	
Kiireettömän asian voi kysyä hyvin etävälaineellä, ei tarvitse heti rynnätä esimiehen luo.	Asian kysyminen etävälaineellä	Asioita voi kysyä hyvin etävälaineillä		
Ei vie turhaa aikaa mm siirtymiseen tmv. Etäjohtamisessa esimies helpommin saatavilla	Etäjohtamisessa esimies helpommin saatavilla, ei mene aikaa siirtymiseen tmv.	Esimies helpommin saatavilla, ajankäytön tehostuminen		
Esimiehet ovat pyrkineet olemaan hyvin tavoitettavissa ja yhteisöllisyys eri toimipisteiden välillä on lisääntynyt, tiedonkulku on parempaa.	Esimiehet pyrkii olemaan tavoitettavissa, yhteisöllisyys eri toimipisteiden välillä, tiedonkulku	Esimiesten hyvä tavoitettavuus, yhteisöllisyys toimipisteiden välillä, tiedonkulku		Paikkariippumatto muuden mahdollistuminen ja tavoitettavuuden paraneminen
ei ole riippuvainen paikkakunnasta tai työpisteestä	Ei riippuvainen paikkakunnasta tai työpisteestä-	Paikkariippumatto muus	Paikkariippumatto muus	
Etäyhteyksiin siirryttyä ovat häiriöt kokouksissa vähentyneet ja etäpaikkakunnillekin mahdollistetaan hyvä kuuluvuus ja kolinat varmaankin jääneet pois.	Häiriöt kokouksissa vähentyneet, hyvä kuuluvuus	Etäyhteyksin kokouksissa häiriöt vähentyneet, hyvä kuuluvuus kaikille		
Välimatkalla ei ole niin suuri merkitystä	Välimatkalla ei surta merkitystä	Välimatkalla ei suurta merkitystä		
Ehkä jämäköittää palavereita.	Jämäköittää palavereita	Palavereiden jämäköityminen		
Ei ole paikkaan sidottua, joustavampaa	Ei paikkaan sidottua, joustavampaa	Paikkariippumatto muus, joustavuus		
Saavutettavuus paranee ja yhteistyö esim. eri toimipisteiden välillä helpottuu. Etävälaineiden käytön näen hyödyllisenä.	Saavutettavuus paranee, yhteistyö toimipisteiden välillä helpottuu, etävälaineiden käyttö hyödyllistä	Saavutettavuus paranee, yhteistyö helpottuu toimipisteiden välillä, etävälaineet hyödyllisiä	Hyvät ja toimivat välineet	
Hyvät ja toimivat välineet	Hyvät ja toimivat välineet	Hyvät ja toimivat välineet		

TYÖHYVINVOINNIN ETÄJOHTAMINEN POHJOISIM- MASSA SUOMESSA 2020

Tekijät: Eeva Inkeröinen ja Minna Tenno

Managing well-being at work from a distance in the northernmost Finland in 2020

The purpose of this thesis was to find out how remote management of well-being at work is seen in the northernmost part of Finland in the year 2020. The purpose of the study was to find out and chart on remote management of wellbeing at work and the factors that reinforce it. The aim of the study was also to gather information on services that companies hope to find in the future from an external service provider. The theoretical data sources consisted of scientific literature, current articles, dissertations, and previous research results.

The research topic and the field were introduced through a thematic interview. Based on the interview, a Webropol survey was prepared. The survey was used to gather information on how remote management of well-being at work is seen. The study further examined which are the most important promoting factors in remote management of well-being at work. The study also examined what services related to the remote management of well-being at work the respondents would look for from an external service provider. The research method of this research was a qualitative survey.

Based on the research results of this study remote management of well-being at work consisted of listening and supporting the employee, effective and active management, as well as strong mutual trust. Promoting factors of remote management of well-being at work were increased interaction, increased resources given to well-being at work, competence management and development and strengthening team spirit. Based on the results, services that were sought were guidelines for nutrition, exercise, and ergonomic advice, motivating employees, and guidelines for improving co-operation within the work community.

Keywords: well-being at work, teleworking, remote management, remote management of well-being at work

JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisena työhyvinvoinnin etäjohtaminen nähdään pohjoisimmassa Suomessa 2020-luvulla. Tutkimuksessa pohjoisimmalla Suomella tarkoitetaan Lapin ja Pohjois-Pohjanmaan maakuntia. Henkilöstön työhyvinvointiin panostamalla parannetaan kokonaisuudessaan organisaation kilpailukykyä, tuottavuutta ja tuloksellisuutta ja merkittävimpana organisaation kilpailukykytekijänä nähdään työhyvinvointi, etäjohtaminen ja sen onnistuminen. Tätä tukee myös Kujanpää (2017, 14), Vilkman (2016) ja Puttonen, Hasu & Pahkin (2016). Tietoa työhyvinvoinnin etäjohtamisesta on olemassa paljon, mutta se on hyvin pirstaleista ja vaikeasti saatavilla.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja kartoittaa tietoa työhyvinvoinnin etäjohtamisesta ja sitä vahvistavista tekijöistä. Työhyvinvoinnin etäjohtamisen kulmakivenä ja perustana voidaan pitää johdonmukaista, tasa-arvoista ja oikeudenmukaista johtamista ja esimiestyötä, kuten myös Repo, Ravantti ja Pääkkönen (2015, 2, 11) sekä Harmoinen (2014) korostavat. Arvostava, avoin ja luottamuksellinen esimies luo tervettä yhteisöllisyyttä organisaatiossa, luoden samalla pohjaa työhyvinvoinnin onnistumiselle. Myös Juvonen-Posti, Joensuu, Reiman, Heusala, Takala & Ahonen (2014) korostavat luottamuksellisen, arvostavan ja avoimen esimiehen tärkeyttä organisaatiossa.

Pureutumalla tutkimuksessa avattuun Rauramon (2012, 12–13) työhyvinvoinnin portaat – malliin, saadaan kattava kuva, miten kehittää ja parantaa työhyvinvoinnin etäjohtamista tulevaisuudessa. Tutkimuksen tavoitteena puolestaan oli koota tietoa palveluista, joita yritykset toivovat tulevaisuudessa löytyvän ulkopuoliselta työhyvinvointipalvelulta tarjoavalta yritykseltä. Tietoperustan avulla tarkasteltiin työhyvinvoinnin etäjohtamista teoreettisesta näkökulmasta. Tutkimuksen keskeisinä käsitteinä tarkasteltiin työhyvinvointia, etätyötä, etäjohtamista ja työhyvinvoinnin etäjohtamista. Tietoperusta koostui tieteellisestä alan kirjallisuudesta, ajankohtaisista artikkeleista, väitöskirjoista sekä aikaisemmista tutkimustuloksista.

Tutkimuksenaiheeseen ja toimialaan tutustuttiin teemahaastattelulla. Teemahaastattelun pohjalta laadittiin Webropol-lomake, jolla kerättiin tietoa siitä, mitä vastaajien mielestä työhyvinvoinnin etäjohtaminen on. Lisäksi lomakkeella selvitettiin, mitkä ovat vastaajien mielestä tärkeimpiä työhyvinvoinnin etäjohtamista

edistäviä tekijöitä ja mitä palveluita vastaajat olisivat valmiita etsimään ulkopuoliselta palveluntarjoajalta työhyvinvoinnin etäjohtamiseen liittyen. Tutkimusmuotona käytettiin laadullista Survey-tutkimusta, jonka tulokset teemoiteltiin ja analysoitiin.

DIGITALISAATION MUOVAAMA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Työelämä on 2020-luvulla jatkuvassa muutoksessa ja etäjohtamisen kautta työntekijöiden hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin merkitys on kasvanut. Lim (2020) ja Sutherland (2019) kertovat, että koronapandemian myötä keskiöön nousivat työ- ja kulttuurin suuret muutokset muun muassa työntekijöiden etätyön lisääntyminen sekä työhyvinvoinnin etäjohtaminen. Työhyvinvoinnin etäjohtaminen muuttuu työympäristön ja -yhteisöjen kautta, joten sitä olisi hyvä seurata, kehittää ja uudistaa innovatiivisesti työelämän muutosten kanssa alati. Jatkuvan työhyvinvoinnin etäjohtamisen kehittämisen kautta voidaan luoda yritykselle hyvinvoivia työntekijöitä, tuottava ja innovatiivinen työyhteisö ja tätä kautta synnyttää yritykselle kilpailuvaltti. Tämä kaikki luonnollisesti parantaa yrityksen mainetta, houkuttelevuutta sekä kiinnostavuutta. (Umans, Kockum, Nilsson & Lindberg 2018, 411–423; Työterveyslaitos 2016, 4.)

Työhyvinvointiin ja sen etäjohtamiseen viitataan työelämässä ikään kuin olisi kyse muuttumattomasta ja aina samana esiintyvistä ilmiöistä. Työhyvinvoinnin edellytykset ja lähtökohdat eri yhteyksissä poikkeavat kuitenkin toisistaan suuresti. (Laine 2013, 153.) Työhyvinvoinnin etäjohtamista lähestytään tässä tutkimuksessa yrittäjän, johdon ja esimiehen näkökulmasta. Sisäisiä ja ulkoisia muutoksia on digitalisoituvassa maailmassa paljon, joten organisaation johdon tulisi hahmottaa muutosten vaikutus työhyvinvointiin ja kehittää muutosten mukana johtamiskäytäntöjä (Sinisammal 2011, 69–71). Digitalisaatio käsitteenä voidaan ymmärtää digitaalisen tietotekniikan lisääntymisenä ja sulautumisena arkielämän toimintoihin. Digitalisaatio ei ole vain sähköistä tiedonsiirtoa vaan myös uusien toimintamallien käyttöönottoa ja ymmärtämistä. (Susen, Wilkens, Hohagen & Artinger 2018, 198; Tenhunen, 2015.)

Nopeasti muuttuvan ja digitalisoituvan maailman mukana organisaatioiden on uudistettava työtapoja, johtamista, kehitettävä verkostoja, hallittava yhteistyökumppanuuksia sekä uudistettava organisaatorakenteita (Timoskainen 2020, 61; Mäkinieniemi, Ahola, Syvänen, Heikkilä -Tammi & Viteli 2017, 10–12). Manka (2010, 23) määrittelee työhyvinvoinnin etäjohtamisen keskeisenä haasteena olevan ”kaaosmaisen toimintaympäristön”, jolla hän viittaa digitalisaation ja teknologian muuttamaan maailmaan. Maailman muuttuessa organisaation merkittävimpänä kilpailukykytekijänä nähdään etäjohtaminen ja sen onnistuminen (Kujanpää 2017, 14; Vilkman 2016; Puttonen, Hasu & Pahkin, 2016, 6; Manka 2011, 38; Pietilä, Lahdensaari-Nätt & Tuure 2011, 12).

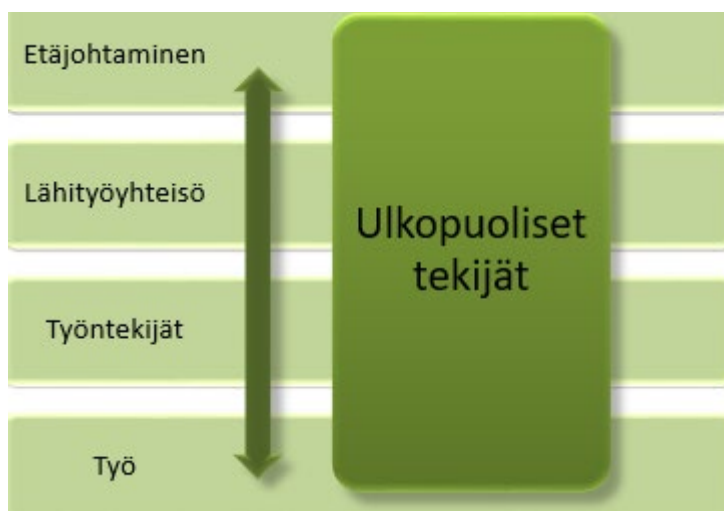
Työhyvinvoinnin ala itsessään on erittäin laaja ja Suomessa työhyvinvointialalla on pitkät perinteet. Alalle lukeutuvat useat erilaiset toimijat muun muassa 1) julkinen ja yksityinen terveydenhuolto sekä työterveyshuolto, 2) urheiluväline- ja urheiluteknologiayritykset, kuntoilutapahtumat, -paikat sekä urheiluseurat 3) eläkevakuuttajat ja alan järjestöt sekä 4) yliopistot ja tutkimuslaitokset. Lisäksi alalla toimii lukuisat hyvinvointiin keskittyvät yrityskehittämöt ja rahoittajat. (Raunio 2015, 63.) Laineen mukaan (2013, 150) työhyvinvoinnin vastuu olisi hyvä jakaa usealle taholle (työnantajan-, esimiehen-, työyhteisön- sekä yksilön oma vastuu), sillä eri rooleissa ja merkityksissä vastuu työhyvinvoinnista on erilainen.

Toimeksiantajaorganisaatio PRO PoweriaPäivään Oy toimii työhyvinvoinnin alalla. Toimeksiantajan toimialaksi luetaan laajemmin liikunta- ja hyvinvointiala. Yritys tarjoaa henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen tarkoitettuja palveluita, joita ovat muun muassa Tyky-päivät, asiantuntijaluennot, workshopit sekä kokonaisvaltaiset työhyvinvointivalmennukset. Toimintaympäristönä nähdään 2020-luvulla koko Suomi ja kaikki Suomen sisällä toimivat yritykset toimialasta riippumatta, toimintaympäristön ollessa näin ollen erittäin laaja. Sidosryhminä organisaatiolle nähdään erilaiset verkostot ja lukuisat yhteistyökumppanit eri toimialoilta.

TYÖHYVINVOINNIN ETÄJOHTAMINEN

Sinisammaleen (2011, 7) mukaan työhyvinvoinnin etäjohtamisen suuria haasteita ovat nopeat ja jatkuvat ennakoimattomat muutokset työelämässä, jotka aiheuttavat paineita työyhteisöissä ja joihin on osattava reagoida viiveettä. Sinisammal (2011, 64–66) on kehittänyt väitöksessään tilanneherkän työhyvinvoinninjohtamisen mallin (Kuvio 1), jossa nähdään johdon tehtävänä, ”aktiivisena viestijänä”, pitää rakennelma tasapainossa. Johdon tulisi tiedostaa käynnissä olevat muutosprosessit työyhteisössä ja työhyvinvoinnissa sekä muuttaa tarvittaessa johtamiskäytänteitä. (Sinisammal 2011, 69–71.)

Sinisammaleen (2011, 64–66) väitöstutkimuksessa viitekehyksessä tasapainoa ylläpitävänä tekijänä nähdään organisaation arvot, strategia, tavoitteet sekä yhteiset pelisäännöt. Sinisammal (2011, 64–66) kokoaa tärkeiksi tasapainoa ylläpitäviksi tekijöiksi yhteistyökumppanit, talouden ja tulevaisuudennäkymät ja ennen kaikkea johdon tuen avoimeen ja aktiiviseen organisaation sisäiseen viestintään. Malli kuvaa hyvin myös työhyvinvoinnin etäjohtamista ja siihen liittyviä eri elementtejä. Mallin kaikki osiot liikkuvat kaiken aikaa ja niiden merkitys suhteessa toisiinsa voi muuttua. (Sinisammal 2011, 64–66.)



Kuvio 1. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin etäjohtamisen malli (mukaillen Sinisammal 2011, 64–66)

Sinisammaleen (2011, 65) tilanneherkän työhyvinvoinnin etäjohtamisen mallissa ulkopuolisiin tekijöihin voidaan sisällyttää muun muassa suhdanteiden vaihtelut, teknologiset ja lainsäädölliset muutokset ja niiden kehityssuunnat, kilpailijoiden toiminta, sekä harrastukset ja perhe. Johtamisen tehtävänä tasapainon ylläpitämisessä nähdään organisaation muutosprosessien ohjaaminen (työn, työntekijät,

työyhteisö). Sinisammaleen (2011, 64–66) mukaan mallin lähityöyhteisö sisältää muun muassa arvot, luottamuksen, organisoinnin, työpaikan pelisäännöt sekä työilmapiirin ja tiimihengen. Työ sisältää työtehtävät, työvälineet sekä työympäristön ja itse työntekijään voidaan liittää ammatillisen osaamisen, terveyden ja työyhteisötaitojen lisäksi asenteet ja arvot. (Sinisammal 2011, 64–66.)

Hyppäsen (2013, 182–184) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen on ennaltaehkäisevää ja edistävää reagoitua työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan myös jakaa osa-alueisiin – työkyvyn seuranta, valvonta ja ohjaus, jaksaminen, turvallisuus, hyvinvointi sekä muutostarpeet. (Työturvallisuuskeskus 2018; Hyppänen 2013, 182–184.) Työhyvinvoinnin oikeaoppinen johtaminen on Repon, Ravantin ja Pääkkösen (2015, 2, 11) mukaan tärkeää, koska huonon esimiehen alaiset voivat olla poissa töistä jopa 60 prosenttia enemmän kuin hyvän esimiehen alaiset. Huonon esimiestyön mukana tulee myös kustannuksia – 70 prosenttia itse irtisanoutuvista lähtee huonon esimiestyön tai esimiehen vuoksi. (Repo, Ravanti & Pääkkönen 2015, 2, 11; Wu, Kwan, Yim, Chiu & He 2015, 820–828.) Esimiehen rooli työhyvinvoinnin etäjohtamisessa on Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, 43–44) mukaan organisaatiossa tärkeä, jotta osaavat ja motivoituneet työntekijät saadaan sitoutumaan työhön ja organisaatioon. Työhyvinvoinnin etäjohtamisella pyritään sitouttamaan etätyötä suorittavan työntekijän työhyvinvointi yrityksen yhteisöön ja strategiaan. Sitouttamisella pyritään kasvattamaan työntekijän ymmärrystä sekä henkilökohtaista vastuuta omaa työtehtävää kohtaan ja työn onnistumiseksi tarvitaan selkeät ohjeet. (Capelli 2020; Choudhury, Larson & Foroughi 2019; Shir, Nikolaev & Wincent 2019, 1–2; Forma Kaartinen & Pekka 2013, 32–33; Spiva, Hart & McVay 2011.)

Esimiehen vastuualueena työhyvinvoinnin johtamisessa on tarkastella työympäristöä ja -ilmapiiriä sekä mahdollistaa organisaation osaamisen kehittyminen myös etäympäristöissä virtuaalisesti (Hyppänen 2013, 182–184). Työntekijöiden toimiessa etänä tiimitoiminnan olisi hyvä olla suunniteltua, toimintamallit yhteisesti sovittuja sekä vuorovaikutustilanteet säännöllisiä. Perustana työhyvinvoinnille ja sen johtamiselle toimivat osallistaminen, yhteisöllisyys ja sitoutuminen. Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteita ovat myös tuloksellisuus ja työssä jaksaminen (Ilmarinen 2015, 5). Salomäki (2013, 125) pitää tärkeänä, että työhyvin-

voinnin johtamisen kokonaisuudessa huomioidaan työntekijöiden kokonaisyhyvinvointi, työssä kehittyminen ja oppiminen, työturvallisuus sekä työn tuloksellisuus organisaation tai yrityksen toiminnassa.

Esimiehen tulisi työhyvinvoinnin etäjohtamisessa myös tukea työntekijöitä vuorovaikutustilanteissa ja yhteisöllisyydessä sekä antaa aktiivisesti rakentavaa palautetta. Lisäksi esimiehen tulisi pyrkiä kasvattamaan ja kehittämään alaisiaan (Ristikangas & Ristikangas 2013, 43–44). Sowcik, Andenoro, McNutt ja Murphy (2015, 9, 17) kirjoittavat, että tulevaisuudessa esimiesten haasteet tulevat kasvamaan, koska monimuotoisessa digitaalisessa toimintaympäristössä tietoa on paljon saatavilla. Työhyvinvoinnin etäjohtamisessa korostuvat esimies-, vuorovaikutus-, valmentaja ja teknologiset taidot (Kujanpää 2017, 152; Shafer 2015, 43–60; Settle-Murphy 2013). Mankan ja Mankan (2016) ja Virolaisen (2010, 66) mielestä esimieheltä vaaditaan konkreettisten toimien lisäksi tunneosaamista, koska johtaminen on vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän kesken sekä innovatiivisuutta uudistaa toimimattomia toimintamalleja, jotka ovat tärkeitä etäjohtamisen osa-alueita.

TYÖHYVINVOINNIN ELEMENTIT

Sosiaali- ja terveysministeriö (2020) määrittelee työhyvinvoinnin koostuvan työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointi sisältää työntekijän työn lisäksi henkilökohtaisen sosiaalisen elämän, taloudelliset olosuhteet, terveelliset elämäntavat ja kiinnostuksen kohteet. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.) Työhyvinvointi auttaa lisäämään tuottavuutta ja työntekijöiden sitoutumista työhön, jolloin työntekijä kokee työnsä mielekkäämmäksi ja palkitsevammaksi (Työterveyslaitos 2020b; Buffet, Gervais, Liddle & Eeckelaert 2013; Baptiste 2008, 284–309).

Organisaation kilpailukyvyn paraneminen, taloudellisen kannattavuuden nousu, työn tuottavuuden paraneminen ja laadun paraneminen ovat tuloksia henkilöstön työhyvinvointiin panostamisesta (Manka 2011, 38). Henkilöstön työhyvinvointi puolestaan vaikuttaa keskeisesti organisaation kilpailukykyyn, innovatiivisuuteen ja vetovoimaisuuteen työnantajana (Vilkman 2016). Muita suorina vaikutuksia työ-

hyvinvointiin panostamisesta ovat pienentyneet lääkäri-, vakuutus- ja työkyvyttömyyskulut, lisääntynyt motivaatio ja työajan tehostuminen parantuneiden työprosessien kautta (Pietilä, Lahdensaari-Nätt & Tuure 2011, 12–13).

Timoskainen (2020, 61) toteaa, että digitalisaation keskellä on erittäin ajankoh- taista ja tärkeää keskittyä etäjohtamiseen, jotta organisaation sisällä yhteisölli- syyt säilyy ja jokainen työntekijä saa tarvitsemansa tuen. Työn tekeminen, työn kuva ja ammatit muuttuvat digitalisaation myötä ja yksi keskeisimmistä työhyvin- voinnin osatekijöistä on digitalisaation jatkuvasti muuttama teknologia (Mäki- niemi, Ahola, Syvänen, Heikkilä -Tammi & Viteli 2017, 10–12). Organisaatioon sitoutuminen, työhyvinvointi sekä työtyytyväisyys on useissa työhyvinvointiin liit- tyvissä tutkimuksissa liitetty vapaamuotoiseen kommunikaatioon, yhteisöllisyy- teen organisaatiossa sekä yhteistyön sujumiseen (Suonsivu 2014, 58–59; Viro- lainen 2010, 137; McGinty, Justice & Rimm-Kaufman 2008, 361–384; Moseley, Jeffers & Paterson 2008; Rego & Pina e Cunha 2008; 46–56). Pelkonen (2020) kokoaa väitöstutkimuksessaan työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä, joita ovat yh- teisöllisyyden ja tuen puute, osaamisen puute, määräaikaiset työsopimukset sekä henkilökemioihin liittyvät ongelmat.

Rauramo (2012, 12–13) on kehittänyt viisiportaisen Työhyvinvoinnin Portaat - mallin, joka koostuu terveydestä, turvallisuudesta, yhteisöllisyydestä, arvostuk- sesta ja osaamisesta. Portaat muodostuvat työhyvinvointia ja työkykyä edistävien tekijöiden sekä osa-alueiden käsitteistä. (Rauramo 2012, 12–13.) Malli on kehi- tetty edelleen Maslowin tarvehierarkia-teoriasta (Maslow 1943, 370–396), jossa on määritelty viisi ihmisen perustarvetta ja joka sisältää fysiologiset, turvallisuus- den, yhteisöllisyyden, arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarpeen. Mallin avulla pyritään kehittämään yksilön, työyhteisön sekä organisaation kokonaisval- taista työhyvinvointia porras kerrallaan (Työturvallisuuskeskus 2020).

Terveys

Terveyden ydin koostuu laadukkaasta ja riittävästä ravinnosta, monipuolisesta liikunnasta sekä laadukkaasta unen määrästä. Lisäksi työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino sekä sairauksien ehkäisy ja hoito ovat merkittävässä roolissa tervey- den ylläpidossa. (Rauramo 2008, 9–10, 27–36.) Sitran Megatrendit 2020 -vision mukaisesti on mahdollista, että terveet elintavat tulevat korostumaan ja tervey-

dentilaa tullaan seuraamaan esimerkiksi digitaalisesti, mahdollistaen kohdenne-
tun terveydenhoidon yksilöllisesti ja ennaltaehkäisevästi (Dufva 2020; Susskind
& Susskind 2015; Zanella, Bui, Castellani, Vangelista & Zorzi 2014, 22).

Kujanpää (2017, 154) näkee väitöstutkimuksessaan työhyvinvoinnin olevan yksi
strateginen tekijä organisaation pyrkiessä tulokselliseen toimintaan. Nykyisin
keskeisimmät haasteet organisaatiossa liittyvät etätyössä toimivien työntekijöi-
den terveyden ja työhyvinvoinnin jatkuvaan seurantaan sekä esimiesten pereh-
dyttämiseen työhyvinvoinnin tukemiseksi (Nurmi 2011, 140–141). Kujanpään
(2017, 14) väitöstutkimuksen mukaan terveys ei koostu vain työkyvystä ja työhy-
vinvoinnista, vaan liittyy hänen tutkimuksessaan tiiviisti johtamiseen ja ammatilli-
seen osaamiseen. Työhyvinvoinnin edistämiseen vaikuttavat Mankan (2011, 35)
mukaan yksilön terveyden parantamisen lisäksi myös osaamisen kehittäminen,
vuorovaikutteinen toimintatapa, onnistumista edistävä organisaatorakenne sekä
johdonmukainen ja oikeudenmukainen johtaminen. Työhyvinvoinnin osa-alueena
terveyden kokonaisuus koostuu näin ollen monista eri elementeistä, jotka esimie-
hen on hyvä ymmärtää ja hallita.

Turvallisuus

Työhyvinvoinnin turvallisuus koostuu turvallisesta työympäristöstä (ergonomia,
työhygieniä, työturvallisuus) ja toimintatavoista (johtaminen, vuorovaikutus), kil-
pailukykyisestä palkasta ja vakituisesta työsuhteesta (Rauramo 2008, 101). Työ-
hyvinvoinnin ydin koostuu mielekkästä ja turvallisesta työstä sekä yksilön ter-
veyttä ja työuraa edistävästä työympäristöstä ja -yhteisöstä (Puttonen, Hasu &
Pahkin 2016, 6; Virtanen & Sinokki 2014, 28).

Virolaisen (2010, 278) väitöstutkimuksessa ja Virtasen ja Sinokin (2014, 148–
149) tutkimuksen perusteella, ihmisten toimiessa eri paikkakunnilla etätyössä, on
erityisen tärkeää luoda turvallisuuden tunnetta tukeva työilmapiiri. Turvallisuuden
tunnetta luovat työturvallisuus, avoin viestintäkulttuuri, selkeät viestintäsäännöt
ja viesteihin vastaaminen nopeasti (Mellner 2016, 146–164; Virtanen & Sinokki
2014, 148–149; Virolainen 2010, 278). Työsuojeluhallinnon (2010, 7) mukaan tu-
levaisuudessa olisi hyvä kiinnittää huomiota lisäksi digitaaliseen turvallisuuteen,
joka sisältää esimerkiksi tietosuojaja- ja kyberturvallisuuskysymykset. Eettinen
osaaminen korostuu tulevaisuudessa tietoturva- ja turvallisuusnäkökulmien
kautta teknologiavälitteisessä viestinnässä (Miles & Mangold 2014). Tarkkonen

(2016, 255) väittää, että kokonaishallinta puuttuu suomalaisesta työhyvinvoinnista ja turvallisuudesta kaikilla toimialoilla. Ratkaisuna Tarkkonen esittää sisälön tarkastamista ja uudistamista organisaation johdon, esimiesten ja työsuojeluhenkilöstön perus- ja täydennyskoulutuksissa (Tarkkonen 2016, 255).

Yhteisöllisyys

Kujanpään (2017, 106) väitöstutkimuksessa työhyvinvointia kuvaillaan yksilöiden kokemuksina sisältäen oikeudenmukaisesti johdetun työyhteisön, sen toimivuuden sekä hyvän työilmapiirin. Lampisen (2019, 54–56) väitöstutkimuksessa puolestaan sitoutumisella, työtyytyväisyydellä, työhyvinvoinnilla ja työn laadulla on suora yhteys yhteisöllisyyden tunteeseen. Lampisen (2019, 54–56) ja Laineen (2017, 90–95) mukaan työhyvinvointia vahvistavina tekijöinä tutkimuksessa nähdään esimerkiksi säännölliset tapaamiset, avoin kommunikointi, työyhteisön tuki ja kannustus sekä yhteiset organisaation pelisäännöt. Lampinen (2019, 54–56) toteaa työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä puolestaan huonon tiedonkulun (hi-taus, tiedon panttaus ja tiedon epätasa-arvoinen jakaminen) sekä yhteenkuuluvuuden puutteen (epäluottamus, kilpailu, kateus ja arvostuksen puute). Työterveyslaitos (2020a) ja Useem (2017) puolestaan yhteisöllisyyden puutteen.

Sitoutumisesta on osoitettu olevan hyötyä sekä työhyvinvointiin että organisaation toimintaan (Kärkkäinen 2005, 36–37). Yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa organisaatiossa työpaikan hyvällä hengellä ja luottamuksellisella ilmapiirillä (Saari & Koivunen 2017, 56–62). Oppivan organisaation hyvä yhteisöllisyys hyödyttää myös kaikkien työntekijöiden oppimiskykyä (Deloitte 2018, 18; Stebbings, Taylor, Spray & Ntoumanis 2012). Lampinen (2019, 54–56) on käsitellyt yhteisöllisyyden määritelmää organisaation rakenteen näkökulmasta. Heikentävinä tekijöinä hän listaa lisäksi esimerkiksi hierarkkisuuden, suuren organisaation ja jatkuvat organisaatiomuutokset (Lampinen 2019, 54–56). Nurmi (2011, 140–141) puolestaan suosittelee väitöstutkimuksessaan, että etänä työskentelevien henkilöiden kannattaisi toimia kahden tai useamman henkilön pienissä tiimeissä, mikä mahdollistaisi paremmin ryhmän jäsenten onnistumisen etätyössä.

Arvostus

Alaräisänen (2014, 77) ja Virolaisen (2010, 51) väitöstutkimuksissa työhyvinvointia pyritään edistämään onnistuneella ja kannustavalla palkitsemisella. Onnistunut ja kannustava palkitseminen puolestaan ylläpitää ja kasvattaa työntekijän työmotivaatiota (Alaräisänen 2014, 77; Virolainen 2010, 51). Nurmi (2011, 140–141) puolestaan nostaa väitöstutkimuksessaan työhyvinvoinnin tärkeiksi tekijöiksi oikeudenmukaisen ja puolueettoman kohtelun, työntekijöiden arvostamisen sekä palautteen, avun ja tuen saamisen. Arvostuksen tunnetta voidaan luoda myös haastavilla ja erilaisilla työtehtävillä (Diesing 2016, 22–25). Tikka (2016, 58) listaa työhyvinvoinnin johtamisen perustaksi arvostamisen, luottamisen, innostamisen ja yhdessä oppimisen. Työhyvinvointia voi parantaa työyhteisöä kuunteleva ja arvostava esimies (Juvonen-Posti, Joensuu, Reiman, Heusala, Takala & Ahonen 2014). Harmoinen (2014) kirjoittaa väitöstutkimuksessaan, että arvostavalla johtamisella voidaan lisätä henkilöstön sitoutumista sekä työhön että työpaikkaan.

Arvostuksen ydin koostuu Rauramon (2012, 136–143) mukaan organisaation hyvinvointistrategiasta, palkitsemismalleista, eettisistä arvoista sekä tasa-arvoisista palkoista. Palkitseminen koetaan innostavana ja motivoivana Handolinin (2013, 152, 162) ja Hellstenin (2014, 115) tutkimuksissa. Rauramon (2012, 136–143) mukaan arvostusta voidaan vahvistaa rakentavan palautteen antamisella ja saamisella, työtyytyväisyydellä sekä jokaisen työntekijän arvostamisella. Alaräisänen (2014, 4) toteaa, että palkitsemiskäytännöt ovat muuttumassa. Palkitsemismallina rahan merkitys on laskenut ja tilalle on noussut arvostus vapaa-aikaa kohtaan. Tulevaisuudessa tavoitelluin palkitseminen on elämän laatua parantavaa muun muassa slow life, downshiftaus ja joustotyöaika. (Molla 2019; Alaräisänen 2014, 4.)

Osaaminen

Organisaation menestys koostuu tulevaisuudessa osittain esimiesten etäjohtamistaidoista. Tulevaisuudessa etäjohtajalta edellytetään joustoa digitaalisen ympäristön mukana, jatkuvaa itsensä ja osaamisen kehittämistä. (Vilkman, 2016.) Virolaisen (2010, 278) ja Airan (2012, 145, 149) väitöstutkimuksissa esimiehen on hyvä kiinnittää huomiota säännölliseen, toimivaan ja henkilökohtaiseen yhteydenpitoon. Työhyvinvointia vahvistavina tekijöinä nähdään organisaation työhyvinvointiin suunnatut resurssit, joiden tarkoituksena on vähentää työn kuormitusta

ja edistää parempaa kokonaisvaltaista työhyvinvointia, tuottavuutta ja osaamista (Kujanpää 2017, 106; Nurmi 2011, 140–141). Tärkeä osa asiantuntijuutta monenlaisissa työtehtävissä on yhteistyöosaaminen (Aira 2012, 149).

Kannustava ja osallistava johtaminen luovat innovatiivisen ilmapiirin ja vahvistavat edelleen työntekijöiden osaamista. Tulevaisuudessa esimiehen on hyvä tunnustaa oppimista sekä uuden opitun tiedon jakamista organisaatiossa. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13.) Rauramo (2008, 35) jakaa työelämässä oppimisen kolmeen: työssä oppimiseen, työnantajan koulutuksiin sekä työntekijän oman osaamisen kehittämiseen. Pelkosen (2020) mukaan työntekijät kokevat tärkeänä jatkuvaa oppimista (jatkokoulutautumista, ammattitaidon ylläpitämistä), urasuunnittelua sekä henkilökohtaisten tarpeiden huomioimista.

TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja kartoittaa työhyvinvoinnin etäjohtamisen keinoja ja vahvistavia tekijöitä. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli koota tietoa palveluista, joita yritykset toivovat tulevaisuudessa löytyvän ulkopuoliselta työhyvinvointipalveluita tarjoavalta yritykseltä. Tutkimusmuotona käytettiin laadullista Survey-tutkimusta. Survey-tutkimus on avattu tarkemmin yhteisessä tietoperustassa. Tutkimuksessa aineistonkeruu toteutettiin erilaisista aineistoista kootun tietoperustan, teemahaastattelun (Liite 1) sekä Webropol-kyselyn (Liite 2) avulla. Tietoperusta koostui tieteellisestä alan kirjallisuudesta, ajankohtaisista artikkeleista, väitöskirjoista sekä aikaisemmista tutkimustuloksista.

Tietoperustan avulla tavoitteena oli tarkastella työhyvinvoinnin etäjohtamista teoreettisesta näkökulmasta. Teemahaastattelun avulla haastateltiin yrittäjää ja pyrittiin haastattelun kautta saamaan yleiskuva ja tietämystä alan erityispiirteistä. Haastattelusta saatuja vastauksia hyödynnettiin Webropol-kyselyn pohjassa. Webropol-kyselyyn asetettujen tutkimuskysymysten avulla pyrittiin kartoittamaan, miten pohjoisimman Suomen yrittäjät ymmärtävät työhyvinvoinnin etäjohtamisen, mitä tärkeimpiä edistäviä tekijöitä se sisältää sekä minkälaisia ulkopuolisia työhyvinvoinnin etäjohtamiseen liittyviä palveluita, vastaajat olisivat valmiita etsimään. Kysely laadittiin, viimeisteltiin ja lähetettiin vastaajille vastattavaksi

sähköpostitse. Kysely toteutettiin viikolla 35 ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Kysely lähetettiin noin 800: lle Lapin ja Pohjois-Pohjanmaan yrittäjälle. Vastaajista 106 oli avannut kyselyn ja vastauksia saatiin 25, joka on 3,13 prosenttia kaikista kyselyn saaneista. Tutkimuksen heikkoutena voidaan nähdä vastaajien pieni määrä sekä vastausten kohdistuminen tietyille toimialoille.

Aineiston keruu ja analysointi

Webropol-kyselyn avoimien kysymysten vastaukset teemoiteltiin yhteen. Teemoittelun avulla kerättiin samaan aiheeseen liittyviä vastauksia, jotka edelleen otsikoitiin ja järjesteltiin aihepiireittäin. Tulokset viettiin lopuksi graafiseen muotoon. Teemoittelun jälkeen siirryttiin analysointiin, aineisto käytiin läpi ja siitä tehtiin havaintoja ja johtopäätöksiä. Aineiston analysointivaiheen jälkeen tarkasteltiin teoreettisia lähteitä, pohdintoja sekä aikaisempia tutkimuksia. Analysoinnin tarkoituksena oli selkiyttää, pohtia ja tehdä johtopäätöksiä kyselyn tuloksien pohjalta. Kvantitatiivisten tutkimustulosten analysointiin käytettiin Webropolin tilastointiohjelmaa ja Exceliä, joiden avulla tulokset esitettiin graafisina kuvioina. Yhteenvetotaulukot on esitetty prosentteina.

Teemahaastattelun tarkoituksena oli tutustua toimeksiantajan alaan, toimintaympäristöön sekä saamaan tietoa alan erityispiirteistä. Tolley, Ulin, Mack, Robinson & Succop (2016, 37–38), Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvuori (2017) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2018, 87–88) korostavat, että teemahaastattelussa tärkeintä on, että etukäteen määritellyt teemoja käsitellään, vaikka haastattelun kysymykset ja esitysjärjestys muuttuisivat. Teemahaastattelun (Liite 1) avoimilla kysymyksillä selvitettiin toimeksiantajan näkökulmia ja ideoita työhyvinvoinnin etäjohtamiseen sekä tutkimusongelmaan liittyen. Teemahaastattelun kysymykset lähetettiin sähköpostitse toimeksiantajalle etukäteen ennen haastattelua. Haastattelun aikana kirjattiin ylös keskustelun pohjalta nousseita ajatuksia. Toimeksiantaja vastasi haastattelun kysymyksiin lisäksi sähköpostitse. Teemahaastattelun pohjalta laadittiin Webropol-kyselylomake (Liite 2).

Tutkimuksen yhtenä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin Webropol-kyselyä. Webropol valikoitui kysely- ja raportointityökaluksi, koska tiedonkeruu, kerätyn tiedon analysointi ja raportointi on sen avulla tehokasta. Lisäksi tieto ja tulokset ovat käytettävissä viiveettä sekä vastausten ja kysymysten ristiin vertailu vaiva-

tonta. Webropol-kysely jakaantui kahteen yritysten perustietoihin perustuvaan kysymykseen, kolmeen avoimeen kysymykseen, kuuteen monivalintakysymykseen sekä yhteen kehittämisehdotus kenttään. (Webropol 2020.)

Vallin ja Aarnoksen (2018) sekä Vallin (2015, 108) mielestä perustiedot toimivat taustakysymyksinä, jotka johdattelevat kohderyhmää avoimiin kysymyksiin ja jotka edelleen voidaan analysoida tilastollisin menetelmin teemoittelun jälkeen. Avointen kysymysten etuna on, että vastausten joukosta voi nousta esille uusia ideoita ja vastaajan mielipide tulee esille perustellusti, kuten Vilka (2015, 105–113) ja Heikkilä (2014, 49–50) nostivat esille. Monivalintakysymyksissä vastaaja pystyi valikoimaan monta eri vaihtoehtoa, jotta vastaaja ei joutunut ratkaisemaan minkä vaihtoehdon valitsee vai vastaako lainkaan, jota Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti (2014, 133) korostivat. Kyselylomake testattiin ennen lähettämistä.

Tulokset

Webropol-kyselyn kaksi ensimmäistä kysymystä perustuivat yrityskoon sekä yrityksen toimialaan (Liite 3, kuvat 2 ja 3). Työntekijämäärältään pienempien yritysten vastauksia on eniten, sillä Lapin ja Pohjois-Pohjanmaan alueella pieniä yrityksiä on suhteessa enemmän kuin keskisuuria tai suuria yrityksiä. Vastanneiden yritysten päätoimialoja olivat rakentaminen, majoitus- ja ravitsemistoiminta ja vesihuolto. Lisäksi vastauksia saatiin muun muassa teollisuuden sekä tukku- ja vähittäiskaupan yrittäjiltä.

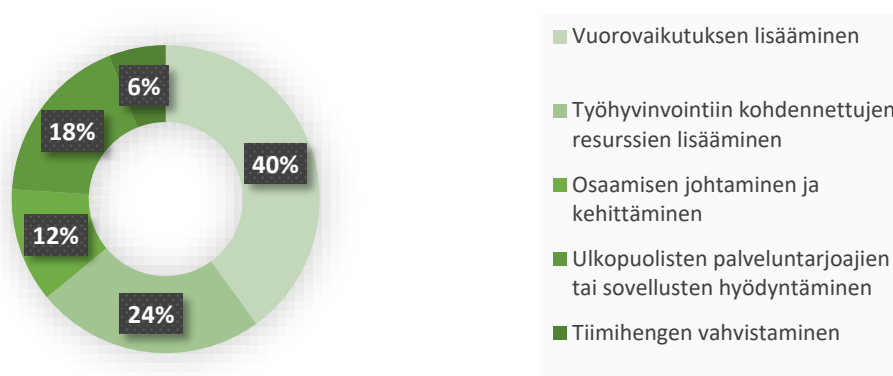
Seuraavat kolme kysymystä olivat avoimia kysymyksiä. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin vastaajilta mitä heidän mielestään työhyvinvoinnin etäjohtaminen on. Vastauksissa korostui, työntekijän kuunteleminen ja tukeminen, tehokkaan ja aktiivisen esimiestyön järjestäminen, toimivan puheyhteyden järjestäminen sekä vahva keskinäinen luottamus. Lisäksi kysymyksen avoimien kysymysten tuloksissa nousi esille tietoteknisten sovellusten hyödyntäminen etätyössä.

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin vastaajilta työhyvinvoinnin etäjohtamisen tärkeimpiä edistäviä tekijöitä. Vastauksissa korostui työpaikan ilmapiirin, kannustamisen liikuntaan ja terveellisiin elämäntapoihin sekä henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin tasapainon merkitys. Lisäksi avoimien kysymysten tuloksissa

korostui luottamus, avoimuus, tiedon jakaminen ja sen läpinäkyvyys, kommunikaatio sekä aito kiinnostus työhyvinvointia edistäviin toimenpiteisiin.

Kolmannessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin vastaajilta, mitä työhyvinvoinnin etäjohtamista edistävää tekijää he parantaisivat tulevaisuudessa. Vastanneet halusivat tulevaisuudessa parantaa työhyvinvoinnin etäjohtamista useilla eri osa-alueilla. Tuloksissa korostui tapaamisten ja kokousten lisääminen, osaamisen kehittäminen, tiimihengen ylläpitäminen, säännöllinen tiedottaminen ja aktiivinen vuorovaikutus.

Yksittäiset avoimet vastaukset teemoiteltiin yhteen. Teemoittelun aikana saman aihepiirin vastaukset koottiin ryhmiin, jotka otsikoitiin aihepiireittäin lopuksi. Tulokset on esitetty kuviossa 4. Webropol-kyselyn teemoiteltujen avointen vastausten työhyvinvoinnin etäjohtamista edistäviä tekijöitä (Kuvio 4) ovat vuorovaikutuksen lisääminen, työhyvinvointiin kohdennettujen resurssien lisääminen, osaamisen johtaminen ja kehittäminen, ulkopuolisten palveluntarjoajien tai sovellusten hyödyntäminen sekä tiimihengen vahvistaminen.

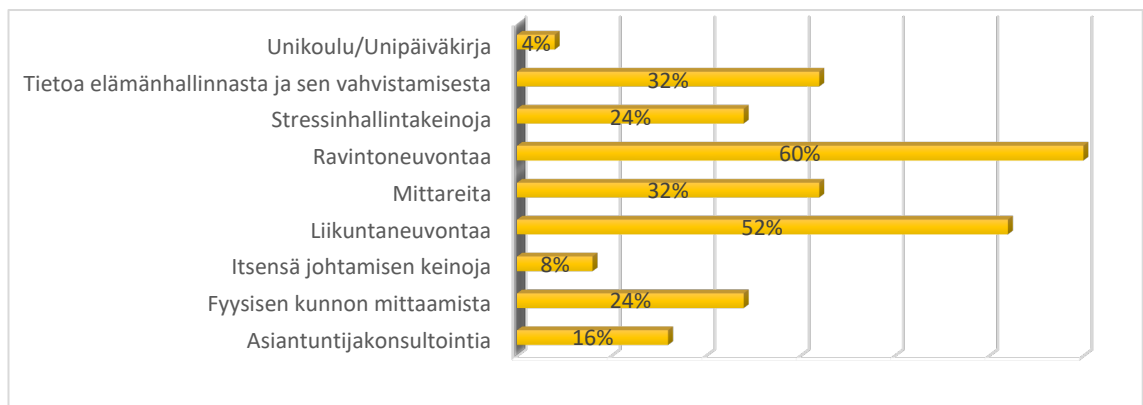


Kuvio 4. Avointen kysymysten työhyvinvoinnin etäjohtamista edistävät tekijät

Webropol-kyselyssä ei varsinaisesti kysytty työhyvinvoinnin etäjohtamista heikentäviä tekijöitä, mutta vastaajat olivat vastanneet myös heikentäviä tekijöitä vastauksissaan. Nämä vastaukset teemoiteltiin ja työhyvinvoinnin etäjohtamista heikentäviksi tekijöiksi nousi määräaikaisten työsopimukset (työntekijän perehdyttäminen ja sitoutuminen), tiedon jakaminen ja sen läpinäkyvyys, suppea työterveydenhuolto sekä organisaation vähäiset resurssit työhyvinvoinnin etäjohtamiseen.

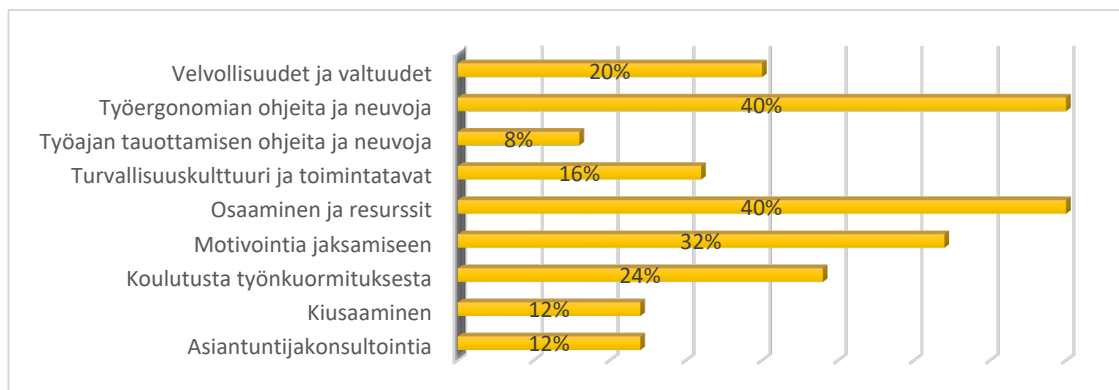
Seuraavat kuusi kysymystä olivat monivalintakysymyksiä, jossa vastaaja pystyi valitsemaan useita vastausvaihtoehtoja. Monivalintakysymysten teemat olivat:

terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus, osaaminen ja muut palvelut. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että terveyteen liittyviä palveluita (Kuvio 5) etsittäisiin eniten monipuoliseen liikuntaan, terveellisiin elämäntapoihin sekä tasapainoon työn- ja vapaa-ajan välillä. Vastanneista 60% (n=15) olisi valmiita etsimään palveluita ravintoneuvontaan, 52% (n=13) liikuntaneuvontaan, 32% (n=8) mittareihin (mm. työntekijän terveys-, hyvän fiiliksen-, työuupumus- ja masennusmittareita) sekä 32% (n=8) tietoa elämäntapaan ja sen vahvistamiseen liittyen.



Kuvio 5. Vastaajien toivomat terveyteen liittyvät palvelut.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että turvallisuuteen liittyviä palveluita (Kuvio 6) etsittäisiin useimmin osaamisen kehittämiseen, resursseihin, motivointiin sekä työergonomiaan liittyen. Vastanneista 40 % (n=10) oli valmiita etsimään palveluita liittyen osaamiseen ja resursseihin, 40 % (n=10) työergonomian ohjeisiin ja neuvoihin ja 32 % (n=8) motivointiin ja jaksamiseen liittyen.



Kuvio 6. Vastaajien toivomat turvallisuuteen liittyvät palvelut.

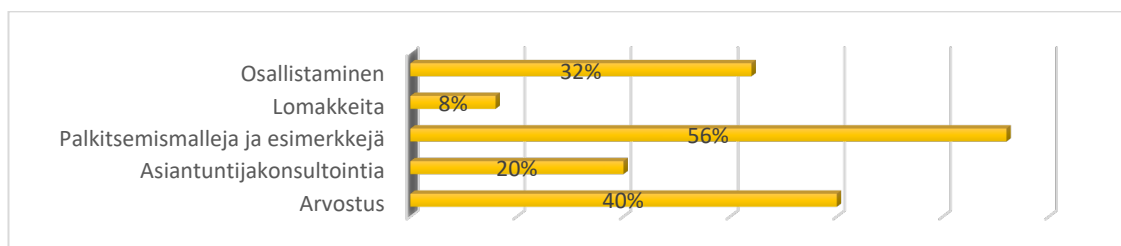
Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että yhteisöllisyyteen liittyviä palveluita (Kuvio 7) etsittäisiin eniten vuorovaikutukseen ja yhteistyön parantamiseen, etätöihin sekä työpaikan ilmapiiriin parantamiseen liittyen. Vastanneista 48 %

(n=12) etsisi palveluita työyhteisön sisäisen yhteistyön parantamisen ohjeisiin ja neuvoihin, 36 % (n=9) tiimin yhteishengen parantamisen ohjeisiin ja neuvoihin sekä 32 % (n=8) toimivaan etätöön liittyen.



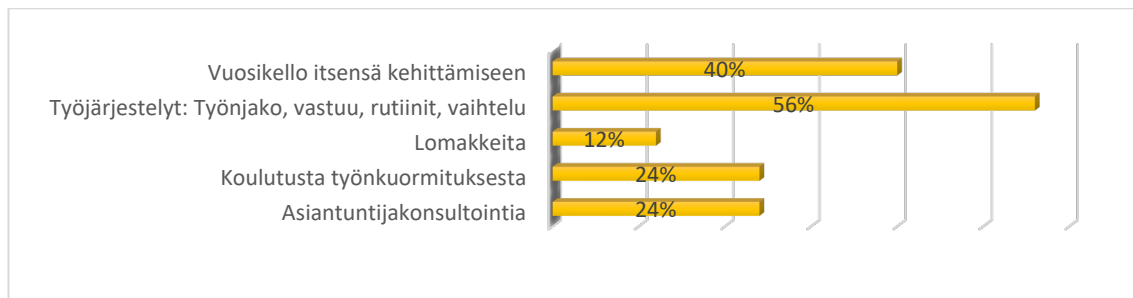
Kuvio 7. Vastaajien toivomat yhteisöllisyyteen liittyvät palvelut.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että arvostukseen liittyviä palveluita (Kuvio 8) etsittäisiin useimmin arvostuksen lisäämiseen työyhteisössä, työntekijöiden osallistamiseen sekä palkitsemismallien muutoksiin liittyen. Vastanneista 56 % (n=14) oli valmiita etsimään palveluita palkitsemismalleihin ja esimerkkeihin, 40 % (n=10) arvostukseen sekä 32 % (n=8) osallistamiseen liittyen.



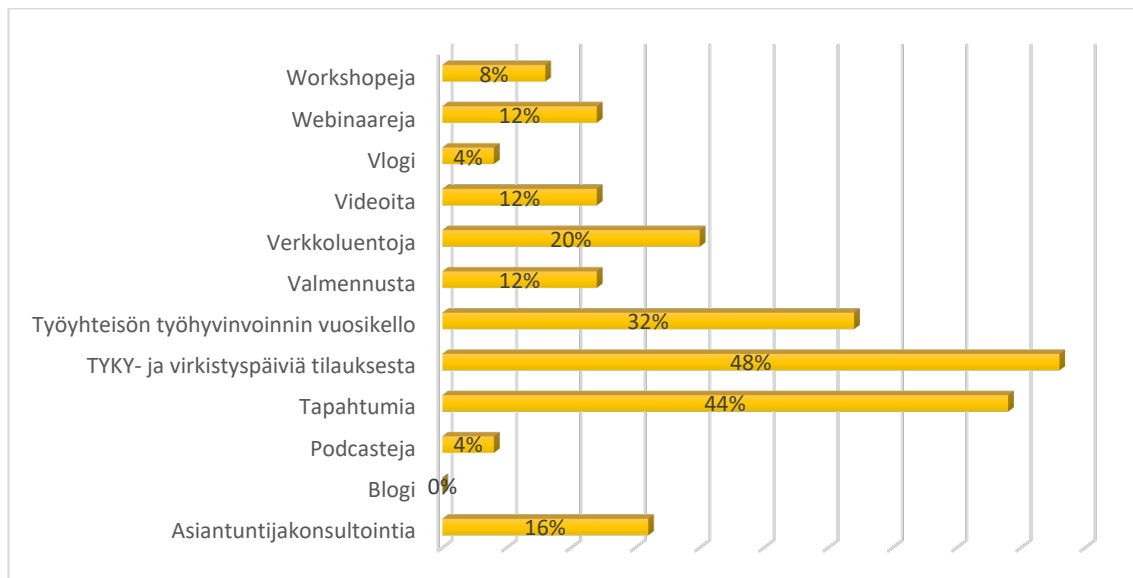
Kuvio 8. Vastaajien toivomat arvostukseen liittyvät palvelut.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että osaamiseen liittyviä palveluita (Kuvio 9) etsittäisiin eniten työnkuormitukseen, toimenkuviin, itsensä kehittämiseen sekä näihin liittyviin asiantuntijakonsultointeihin liittyen. Vastanneista 56 % (n=14) etsisi palveluita työjärjestelyihin, työnjakoon, vastuisiin, rutiineihin ja vaihteluun, 40 % (n=10) vuosikelloon itsensä kehittämiseen, 24 % (n=6) asiantuntijakonsultointiin tai 24 % (n=6) koulutukseen työnkuormituksesta liittyen.



Kuvio 9. Vastaajien toivomat osaamiseen liittyvät palvelut.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että muita työhyvinvoinnin etäjohtamiseen liittyviä palveluita (Kuvio 10) etsittäisiin useimmin työyhteisön tapahtumiin (työhyvinvointi, virkistäytyminen) sekä työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen suunnitteluun liittyen. Vastaajat toivoisivat löytävänsä työhyvinvointiin liittyen – TYKY- ja virkistyspäiviä tilauksesta 48% (n=12), tapahtumia 44% (n=11) sekä työyhteisön työhyvinvoinnin vuosikellon 32% (n=8).



Kuvio 10. Vastaajien toivomat muut palvelut, joita vastaajat toivoisivat löytävänsä työhyvinvointiin liittyen.

Viimeisenä kohtana Webropol-kyselyssä oli kehittämis ehdotuskenttä. Kehittämis ehdotuksina vastaajat toivat esille kolme kehittämis ideaa: (1) malli etätyöhön siirtymisestä, (2) malli työhyvinvoinnin etäjohtamisen kehittämiseen sekä (3) malli työyhteisön työhyvinvoinnin vuosikellosta. Tutkimustuloksista neljäntenä kehittämis ideana nousi esille myös palvelut (Kuvio 7), jotka sisältäisivät työyhteisön sisäisen yhteistyön parantamisen ohjeita ja neuvoja. Kyselyn vastauksien lisäksi tietoperustasta nousi viides kehittämis ehdotus, palkitsemismallien vahva muuttuminen. Kehittämis ehdotukset avataan tarkemmin tutkimuksen seuraavassa kappaleessa ”Kehittämis ehdotukset”.

POHDINTA

Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden periaatteet on esitelty yhteisessä tietoperustassa. Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta sekä tutkimuksen suorittamisessa ja tutkimustulosten esittämisessä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Tutkimuksessa käytettiin runsaasti tuoreita, kansainvälisiä ja työhyvinvoinnin etäjohtamiseen liittyviä lähteitä. Lähdemerkinnät ja viittaustiedot ovat tutkimuseettisesti tärkeitä ja johdattavat lukijan alkuperäisiin lähteisiin (Kuula 2011, 24, 69, 92–93). Tässä tutkimuksessa on käytetty lähdemerkintöjä ja viittaustietoja kunnioittaen alkuperäisiä tutkijoita ja heidän tutkimustuloksiaan.

Vilkan (2015, 94) mukaan vastaajien jäädessä tuntemattomiksi, kyselytutkimuksessa voidaan käsitellä myös arkaluonteisia kysymyksiä. Kyselylomake ei sisältänyt arkaluonteisia kysymyksiä ja vastaajat jäivät täysin anonyymeiksi. Kyselylomakkeelle lisättiin avoimia kysymyksiä, jolla varmistettiin, että vastaaja ei ohjattu lainkaan vastausvaihtoehdoissa. Avoimista kysymyksistä nousikin näin ollen uusia kehittämisideoita, joita Vilka (2015, 105–113) ja Heikkilä (2014, 49–50) korostivat. Vastaukset on luokiteltu eri teemoihin analyysivaiheessa, jotta tulkin-tojen sattumanvaraisuus poistetaan, kuten Valli ja Aarnos (2018) nostivat esille. Monivalintakysymyksissä vastaaja pystyi valikoimaan monta eri vaihtoehtoa, jotta vastaaja ei joutunut ratkaisemaan minkä vaihtoehdon valitsee vai vastaako lainkaan, jota Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2014, 133) korostivat. Tutkimustulokset on avattu tarkasti ja siihen perustuen tutkimustulosten analyysi voidaan toistaa. Tutkimuksen tulokset ovat käytettävissä vain tässä tutkimuksessa. Tavoitteessa on onnistuttu koska tutkimuksessa on selvitetty ja kartoitettu työhyvinvoinnin etäjohtamista ja sitä edistäviä tekijöitä sekä palveluita, joita vastaajat toivoivat löytävänsä ulkopuoliselta työhyvinvointipalvelulta tarjoavalta yritykseltä.

Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotuskentän ideoista kehittämispalveluksi valittiin malli työhyvinvoinnin etäjohtamisen kehittämiseen. Malliin työhyvinvoinnin etäjohtamisen kehittämiseksi toivottiin muun muassa valmiita aikataulutuksia säännöllisille palaverille, valmiita työtapoja sekä sisäistä raportointia. Sinisammaleen (2011, 65)

mukaan työhyvinvoinnin etäjohtamisen suuria haasteita on nopeat ja ennakoimattomat muutokset työelämässä. Pohjana uudelle mallille voisi toimia Sinisammaleen (2011, 65) Tilanneherkkä työhyvinvoinninjohtamisen malli (Kuvio 1). Työhyvinvoinnin etäjohtamisessa korostuvat lisäksi esimies-, vuorovaikutus-, valmentaja ja teknologiset taidot sekä tunneosaaminen (Kujanpää 2017, 152; Manka & Manka 2016; Settle-Murphy 2013; Virolainen 2010, 66). Näitä elementtejä tarkemmin tarkastelemalla, toimeksiantaja voi tuottaa uusia palveluita koskien työhyvinvoinnin etäjohtamisen mallin kokonaisuutta.

Kehittämisideana nousi esille tutkimustuloksista myös palvelut (Kuvio 7), jotka sisältäisivät työyhteisön sisäisen yhteistyön parantamisen ohjeita ja neuvoja. Aira (2012, 149) toteaa, että tärkeä osa asiantuntijuutta monenlaisissa työtehtävissä on yhteistyöosaaminen. Vapaamuotoinen kommunikaatio, yhteisöllisyys sekä yhteistyön sujuminen on liitetty organisaatioon sitoutumiseen, työhyvinvointiin sekä työtyytyväisyyteen useissa työhyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa (Suonsivu 2014, 58–59; Virolainen 2010, 137; McGinty, Justice & Rimm-Kaufman 2008, 361–384; Moseley, Jeffers & Paterson 2008, 46–56; Rego & Pina e Cunha 2008). Näitä elementtejä tarkemmin tarkastelemalla, toimeksiantaja voi tuottaa uusia palveluita, koskien työyhteisön sisäisen yhteistyön parantamista, joka on osa työhyvinvoinnin etäjohtamista.

Tietoperustasta kehittämisideaksi nousi palkitsemismallien vahva muuttuminen. Handolinin (2013, 152, 162) ja Hellstenin (2014, 115) tutkimuksissa palkitseminen koetaan innostavana ja motivoivana. Palkitsemismallien muuttumisen taustalla on vapaa-ajan arvostuksen korostuminen. Ihmiset toivovat palkitsemismallina rahaa enemmän vapaa-aikaa ja sen tuomaa vapautta. Tulevaisuudessa työnantajan on uudistettava vanhoja palkitsemismalleja ja otettava uusia käytänteitä aktiiviseen käyttöön, jotta työntekijöiden motivaatiota saadaan ylläpidettyä ja kasvatettua (Virolainen 2010, 51; Alaräisänen 2014, 77). Tavoitelluin palkitseminen tulevaisuudessa Alaräisäsen (2014, 4) väitöstutkimuksessa ovat elämänlaatua parantavia muun muassa slow life ja downshiftaus. Palkitsemismallien korostuminen tietoperustassa antaa toimeksiantajalle mahdollisuuden tarkastella ja kehittää edelleen palveluitaan palkitsemiseen liittyen.

Jatkotutkimusaihe

Jatkotutkimusaiheena esitetään työhyvinvoinnin etäjohtamisen vuosikellon luomista ja käyttöönottoa. Settle-Murphyn (2013), Kujanpään (2017, 152), Mankan ja Mankan (2016) sekä Virolaisen (2010, 66) mukaan vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu työhyvinvoinnin etäjohtamisessa. Timoskainen (2020, 61) toteaa, että digitalisaation keskellä on erittäin ajankohtaista ja tärkeää keskittyä työhyvinvoinnin etäjohtamisen kehittämiseen, jotta organisaation sisällä yhteisöllisyys säilyy ja jokainen työntekijä saa tarvitsemansa tuen myös yksilönä. Lampisen (2019, 54–56) sekä Saaren ja Koivusen (2017, 56–62) mukaan työhyvinvointia vahvistavina tekijöinä nähdään luottamus, avoin kommunikointi, työyhteisön tuki ja kannustus sekä yhteiset pelisäännöt.

Toisena jatkotutkimusaiheena esitetään uutta tutkimusta, jonka tarkoituksena olisi selvittää työntekijän näkökulmasta työhyvinvoinnin etäjohtamisen onnistumista organisaatiossa. Onnistuneella työhyvinvoinnin etäjohtamisella sitoutetaan työntekijän työhyvinvointi organisaation yhteisöön ja strategiaan (Capelli 2020; Choudhury, Larson & Foroughi 2019; Shir, Nikolaev & Wincent 2019, 1–2). Sitouttamisella voidaan kasvattaa työntekijän ymmärrystä ja vastuuta työtehtävää kohtaan. Työn onnistumiseksi on tärkeää, että organisaatio on määritellyt selkeät ohjeet. (Capelli 2020; Forma, Kaartinen & Pekka 2013, 32–33; Spiva, Hart & McVay 2011.)

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustulosten perusteella työhyvinvoinnin etäjohtamista parantaville palveluille olisi kysyntää. Kysyntä koski tutkimuksessa ravinto- ja liikuntaneuvontaa, ergonomian ohjeita ja neuvoja, jaksamisen motivointia sekä työyhteisön sisäisen yhteistyön parantamisen ohjeita. Lisäksi palveluista nousi esille palkitsemismallit, sekä tapahtumien ja TYKY- ja virkistyspäivien järjestäminen. Rauramo (2008, 9–10) puolestaan korostaa monipuolisen liikunnan, terveellisten elämäntapojen sekä työ- ja vapaa-ajan välisen tasapainon tärkeyttä. Työturvallisuuskeskus (2018) sekä Hyppänen (2013, 182–184) toteavat ergonomian olevan yksi keskeinen turvallisuuden osa-alue. Jaksamisen motivoinnin sekä tapahtumien ja TYKY- ja virkistyspäivien suhteen tutkimustuloksia tuki Virtanen ja Sinokki (2014) sekä

Puttonen, Hasu ja Pahkin (2016, 6). Heidän mielestään onnistuneella motivoinnilla sekä säännöllisillä tapaamisilla ja tapahtumilla voidaan parantaa työhyvinvoinnin etäjohtamisen onnistumista. Työhyvinvointia pyritään Alaräisäsen (2014, 77) ja Virolaisen (2010, 51) mukaan edistämään onnistuneella ja kannustavalla palkitsemisella. Onnistunut ja kannustava palkitseminen puolestaan ylläpitää ja kasvattaa työntekijän työmotivaatiota.

Tutkimustuloksissa työhyvinvoinnin etäjohtaminen sisälsi työntekijän kuuntelemista ja tukemista, tehokasta ja aktiivista esimiestyötä, toimivan puheyhteyden järjestämistä sekä vahvaa keskinäistä luottamusta. Lisäksi avoimien kysymysten tuloksissa nousi esille tietoteknisten sovellusten hyödyntäminen etätyössä. Mäkinien, Aholan, Syväsen, Heikkilä-Tammen ja Vitelin (2017, 10–12) mukaan digitalisaation jatkuvasti muuttama teknologia on yksi keskeisimmistä työhyvinvoinnin etäjohtamisen osatekijöistä. Salomäki (2013, 125) ja Ilmarinen (2015, 5) toteavat puolestaan, että työhyvinvoinnin etäjohtamisen kokonaisuus koostuu työntekijöiden kokonaisyhyvinvoinnista, työssä kehittymisestä ja oppimisesta, työturvallisuudesta sekä työn tuloksellisuudesta. Yllä mainittujen lisäksi tärkeitä työhyvinvoinnin etäjohtamisen kokonaisuudessa ovat osallistaminen, yhteisöllisyys ja sitouttaminen. Capelli (2020), Choudhury, Larson ja Froughi (2019), Shir, Nikolaev ja Wincent (2019, 1–2) sekä Ristikangas ja Ristikangas (2013, 43–44), korostavat osallistamisen ja sitouttamisen tärkeyttä työhyvinvoinnin etäjohtamisessa. Timoskainen (2020, 61), Useem (2017) Lampinen (2019, 54–56) sekä Juvonen-Posti, Joensuu, Reiman, Heusala, Takala ja Ahonen (2014) puolestaan nostavat myös yhteisöllisyyden työhyvinvoinnin etäjohtamisessa tärkeäksi.

Työhyvinvoinnin etäjohtamista edistäviksi tekijöiksi tutkimustuloksissa nousi työpaikan ilmapiiri, kannustaminen liikuntaan ja terveellisiin elämäntapoihin sekä henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin tasapainon merkitys. Tutkimustuloksissa korostui myös luottamus, avoimuus, tiedon läpinäkyvä jakaminen ja aito kiinnostus työhyvinvointia edistäviin toimenpiteisiin. Tutkimustuloksia tukee Lampinen (2019, 54–56) sekä Manka, Heikkilä-Tammi ja Vauhkonen (2012, 13). Kannustava ja osallistava johtaminen luovat innovatiivisen ilmapiirin ja vahvistavat edelleen työntekijöiden osaamista. Teemoiteltujen tutkimustulosten perusteella työhyvinvoinnin etäjohtamista edistävinä tekijöinä nähdään yllä olevien lisäksi tapaamisten ja kokousten lisääminen, osaamisen kehittäminen, tiimihengen ylläpitäminen, säännöllinen tiedottaminen ja aktiivinen vuorovaikutus. Myös Lampisen

(2019, 54–56) ja Laineen (2017, 90–95) väitöstutkimusten mukaan työhyvinvointia vahvistavina tekijöinä korostetaan säännöllisten tapaamisten, avoimen kommunikoinnin, työyhteisön tuen ja kannustuksen sekä yhteisten organisaation pelisääntöjen tärkeyttä.

Työhyvinvoinnin etäjohtamista edistäviksi tekijöiksi voidaan tutkimustulosten perusteella listata myös vuorovaikutuksen ja työhyvinvointiin kohdennettujen resurssien lisäämisen, osaamisen johtamisen ja kehittämisen, ulkopuolisten palveluntarjoajien tai sovellusten hyödyntämisen sekä tiimihengen vahvistamisen tärkeys. Hyppäsen (2013, 182–184) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen on ennaltaehkäisevää ja edistävää reagointia työhyvinvointiin. Esimiehen vastuualueena on tarkastella työympäristöä ja -ilmapiiriä sekä mahdollistaa organisaation osaamisen kehittyminen erilaisissa työympäristöissä. Sinisammaleen (2011, 69–71) mukaan johdon tulisi tiedostaa käynnissä olevat muutosprosessit työyhteisössä ja työhyvinvoinnissa sekä muuttaa tarvittaessa johtamiskäytänteitä. Tutkimustulosten perusteella työhyvinvoinnin etäjohtamisen kehittyminen ja onnistuminen onnistuu tukemalla esimiehiä ja heidän osaamistaan. Esimiesten tukeminen sekä heidän osaamisensa kehittäminen on myös Kujanpään (2017, 14, 152), Settle-Murphyn (2013) sekä Nurmen (2011, 140–141) mukaan yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin etäjohtamisen onnistumisen kulmakivistä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työhyvinvoinnin etäjohtaminen muodostuu monista eri elementeistä ja niiden sisällöstä, jotka yhdistyvät toisiinsa hyvin tiiviisti, kuten Sinisammal (2011, 65) on kuvannut tilanneherkän työhyvinvoinninjohtamisen mallissa. Työhyvinvoinnin etäjohtamisen avulla tulisi pyrkiä löytämään sellaisia ennaltaehkäiseviä, edistäviä ja sitouttavia toimia, joilla organisaation kilpailukyky, osaaminen, työn tuottavuus ja laatu sekä taloudellinen kannattavuus ja ennen kaikkea työntekijöiden työhyvinvointi paranevat ja kehittyvät. Aktiivisella työhyvinvoinnin etäjohtamisen seurannalla ja kehittämisellä voidaan luoda yritykselle hyvinvoivia työntekijöitä, tuottava ja innovatiivinen työyhteisö ja tätä kautta synnyttää yritykselle kilpailuvaltti. Tässä tutkimuksessa on pyritty nostamaan sellaisia työhyvinvoinnin etäjohtamista edistäviä tekijöitä ja palveluita esille, jotka luovat organisaation johdolle ja esimiehille viitekehykset, joiden puitteissa toimia.

LÄHTEET

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä: palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Baptiste, N. 2008. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM.

Buffet, M., Gervais, R., Liddle, M. & Eeckelaert, L. 2013. Well-being at work: creating a positive work environment. European agency for Safety and Health at Work. 2013. Viitattu 15.9.2020 https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/literature_reviews/well-being-at-work-creating-a-positive-work-environment.

Capelli, P. 2020. Vague remote work policies won't cut it during the coronavirus pandemic. Viitattu 18.9.2020 <https://fortune.com/2020/03/17/coronavirus-remote-work-from-home-policies/>.

Choudhury, P., Larson, B. & Froughi, C. 2019. Is it time to let employees work from anywhere? Viitattu 18.9.2020 <https://hbr.org/2019/08/is-it-time-to-let-employees-work-from-anywhere>.

Deloitte. 2018. 2018 Deloitte millennial survey. Viitattu 18.10.2020 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>.

Diesing, G. 2016. MILLENNIALS Who they are, what they want, & why you need them. Hospitals & Health Networks. Viitattu 18.10.2020 https://www.researchgate.net/publication/282368010_Millennials_Who_are_they_how_are_they_different_and_why_should_we_care.

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Viitattu 10.10.2020 <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>.

Forma, E., Kaartinen, R. & Pekka, T. 2013. Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstön rooli kunta-alalla. Viitattu 15.9.2020 https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_strateginen_tyohyvinvointijohtaminen.pdf.

Handolin, Ville-Valtteri. 2013. Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede.

Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hellsten, K. 2014. Työn fyysinen ja psyykinen kuormittavuus vanhusten hoidossa: seurantatutkimus ergonomisen kehittämistyön tuloksista. Väitöskirja. Turun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvaori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Ilmarinen. 2020. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Viitattu 18.10.2020 <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>.
- Juvonen-Posti, P., Joensuu, M., Reiman, A., Heusala, T., Takala, E-P. & Ahonen, G. 2014. Työkykyjohtaminen -johdettua yhdessä tekemistä: Tapaustutkimus käytännön johtamismenettelyistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa. Työterveyslaitos. Viitattu 17.9.2020 <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131550/tyoykyjohtaminen-johdettua-yhdessa-tekemista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Kujanpää, K. 2017 Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Helsingin Yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 16.9.2020 <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/174047/henkilos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Toinen, uudistettu painos. E-kirja Tampere: Vastapaino. Viitattu 17.9.2020 <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-768-310-4>.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Helsinki: Edita
- Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. Turku Painosalama Oy.
- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen – hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Viitattu 14.10.2020 <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y>.
- Lampinen, M-S. 2019. Yhteisöllisyys sosiaali- ja terveystoimen esimiesyhteisössä. Tampereen Yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 16.9.2020 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116818/978-952-03-1202-2.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Lim, E. (2020): How companies can support workers who can't go remote. Viitattu 18.9.2020 <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9953a8ed-2b8b-4ab2-82c7-f7ce5e09dc5b%40pdc-v-sessionmgr05>.
- Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työn iloon ja menestykseen. Helsinki. Talentum.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Viitattu 18.9.2020 <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>.
- Manka, M & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.
- Maslow, A. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 1943, nro 50(4).
- McGinty, A.S., Justice, L. & Rimm-Kaufman, S.E. 2008. Sense of school community for preschool teachers serving at-risk children - *Early Education and Development*. Vol. 19 No. 2, 361–384.
- Mellner, C. 2016. After hours availability, expectations, work-related smartphone use during leisure, and psychological detachment. Viitattu 18.10.2020. <https://search-proquest-com.ez.lapinamk.fi/abicomplete/docview/2116835381/BB4ABB20D47F427EPQ/2?accountid=27297>.
- Miles, S. J. & Mangold, W. G. 2014. Employee voice: Untapped resource or social media time bomb? *Business Horizons*. Viitattu 18.9.2020 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768131300219X?via%3Dihub>.
- Molla, R. 2019. How remote work is quietly remaking our lives. Viitattu 18.9.2020 <https://www.vox.com/recode/2019/10/9/20885699/remote-work-from-anywhere-change-coworking-office-real-estate>.
- Moseley, A., Jeffers, L. and Paterson, J. 2008. The retention of the older nursing workforce: a literature review exploring factors that influence the retention and turnover of older nurses - *Contemporary Nurse, A Journal for the Australian Nursing Profession*. Vol. 30 No. 1.
- Mäkinieniemi, J-P, Ahola, S., Syvänen, A., Heikkilä-Tammi, K. & Viteli, J. 2017. Digitalisoitua koulu – hyvinvoivat opettajat? Miten edistää digitalisoitumista ja työhyvinvointia. Viitattu 16.9.2020 <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302504/115412-loppuraportti-jata-yhteenveto-ja-loppuraportti.pdf?sequence=1>.
- Nurmi, N. 2011. Coping with coping strategies: how distributed teams and their members deal with the stress of distance, time zones and culture. Wiley online library. Viitattu 16.9.2020 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smi.1327>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. painos. Helsinki: Sanoma pro.
- Pelkonen, P. 2020. "ETTÄ PYSTYIS PARHAITA IDEOITA JA KÄYTÄNTÖJÄ JAKAA" - Kokeneiden ammattivalmentajien kokemuksia työhyvinvoinnista. Jyväskylän Yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 18.9.2020 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/68099/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202003092334.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Pietilä, T., Lahdensaari-Nätt, L. & Tuure V M. 2011. Productivity and Financial Benefit of Well-being At Work. *Management Services*. Vol. 55 No 3. Viitattu

- 16.9.2020. <https://search-proquest-com.ez.lapinamk.fi/docview/900727697?accountid=27297>.
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Tampere: Työterveyslaitos.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Vantaa: Hansabook.
- Raunio, E. 2015. Tervettä bisnestä - Digitaalisen työhyvinvointipalvelun pilotoinnin opit. Viitattu 15.10.2020 <https://media.sitra.fi/2017/02/27175030/Selvityksia108-2.pdf>.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rego, A. & Pina e Cunha, M. 2008. Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study - Journal of Organizational Change Management. Vol. 21 No. 1, 53–75.
- Repo S., Ravantti E. & Pääkkönen R. 2015. Johda tuottavasti – Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 24.9.2020 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134834/Johda%20tuottavasti%20e2%80%93%20Opas%20ty%c3%b6hyvinvoinnin%20ja%20tuottavuuden%20lis%c3%a4%c3%a4miseksi%20esimiesty%c3%b6n%20keinoin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: SanomaPro.
- Saari, T. & Koivunen, T. 2017. Työhön sitoutuminen. Helsinki: Gaudeamus.
- Salomäki, J. 2013. Johtaja työhyvinvoinnin rakentajana – suomalaisten yritysten ja organisaatioiden ylimpien johtajien näkemyksiä työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisesta. Oulun Yliopisto Pro Gradu. Viitattu 17.9.2020 <http://jultika oulu.fi/files/nbnfioulu-201305131258.pdf>.
- Settle-Murphy, N. 2013. Leading Effective Virtual Teams. Overcoming Time and Distance to Achieve Exceptional Results. Taylor & Francis Group, LLC.
- Shafer, W. 2015. Ethical Climate, Social Responsibility, and Earnings Management. Journal of Business Ethics Vol. 126 No 1. Viitattu 18.10.2020 <http://dx.doi.org.ez.lapinamk.fi/10.1007/s10551-013-1989-3>.
- Shir, N., Nikolaev, B. N. & Wincent, J. 2019. Entrepreneurship and well-being. The Role of Psychological Autonomy, Competence and Relatedness. Journal of Business Venturing. Vol. 34 No 5. Viitattu 18.10.2020 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902617301672>.

Sinisammal J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Oulun yliopisto. Väitöstutkimus. Tampere: Juvenes Print.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Työhyvinvointi. Viitattu 16.9.2020. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Sowcik, M., Andenoro, A., McNutt, M. & Murphy, S. 2015. Leadership 2050. Critical Challenges, Key Contexts, and Emerging Trends. Emerald Group Publishing Limited. UK.

Spiva, L., Hart, P. & McVay, F. 2011. Discovering Ways That Influence the Older Nurse to Continue Bedside Practice. Viitattu 16.9.2020 <http://downloads.hindawi.com/journals/nrp/2011/840120.pdf>.

Stebbing, J., Taylor, I., Spray, C. & Ntoumanis, N. 2012. Antecedents of Perceived Coach Interpersonal Behaviors: The Coaching Environment and Coach Psychological Well- and Ill-Being. *Journal of Sport and Exercise Psychology*.

Susskind, R. & Susskind, D. 2015. The Future of Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts. Oxford: Oxford University Press.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2.painos. EU: UNIPress.

Susse, T., Wilkens, U., Hohagen, S. & Artinger, F. 2018. Digital competence of stakeholders in Product- service systems: conceptualization and empirical exploration. Viitattu 18.10.2020 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827118304785>

Sutherland, R. 2019. Flexible working will find its focus. Julkaisussa: The Wired World in 2020. Lontoo The Condé Nast Publications Ltd.

Tarkkonen, J. 2016. ”Näin on tehty ennenkin” - Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Lapin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 10.10.2020 https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62334/Tarkkonen_Juhani_ActaE_186_pdfA.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Tenhunen, V. 2015. Asiaa digitaalisesta maailmasta ja sen vierestä. Viitattu 14.10.2020 <https://blogs.helsinki.fi/avtenhun/2015/07/30/digitalisaatio/>.

Tikka, T. 2016. Kun kone ottaa ohjat. Teoksessa C. Andersson, I. Haavisto, M. Kangasniemi, A. Kauhanen, T. Tikka, L. Tähtinen & A. Törmänen. Robotit töihin. EVA Raportti 2/2016. Viitattu 17.9.2020 <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2016/09/Robotit-töihin.pdf>.

Timoskainen, T. 2020. Työhyvinvointi tulevaisuuden yrityksissä: Delfoi-tutkimus työhyvinvoinnin johtamisesta vuonna 2030. Laurea ammattikorkeakoulu YAMK opinnäytetyö. Viitattu 17.9.2020 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/334401/Opinn%c3%a4ytety%c3%b6_tanja_timoskainen.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Tolley, E., Ulin, P., Mack, N., Robinson, E. & Succop, S. 2016. Qualitative methods in public health: a field guide for applied research. Jossey-Bass & Pfeiffer Imprints, Wiley. Second edition. Viitattu 18.10.2020 https://luc.finna.fi/lapinamk/Record/luc_electronic_amk.994706308406246.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. Viitattu 22.9.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/Record/juolukka.456968>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsittely Suomessa. Viitattu 17.9.2020 https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Työsuojeluhallinto. 2010. Turvallisuusjohtaminen. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 35. Tampere. Viitattu 17.9.2020 https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Turvallisuusjohtaminen_TSO_35.pdf/ef0c3554-4593-49d6-9530-64c28f404cb0.

Työterveyslaitos. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Viitattu 15.9.2020 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Työterveyslaitos. 2020a. Joustava työaika. Viitattu 18.9.2020 <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>.

Työterveyslaitos. 2020b. Työhyvinvointi on yhteinen asia. Viitattu 17.9.2020 <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>.

Työturvallisuuskeskus. 2020. Työhyvinvoinnin portaat. Viitattu 15.9.2020 https://ttk.fi/koulutukset/tilaa_koulutus_tyopaikalle/tyohyvinvoinnin_portaat.

Työturvallisuuskeskus, 2018, Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 24.9.2020 https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa.

Umans, T., Kockum, M., Nilsson, E. & Lindberg, S. 2018. Digitalisation in the banking industry and workers subjective well-being: Contingency perspective. International Journal of Workplace Health Management Vol. 11 No 6. Viitattu 18.10.2020 <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1108/IJWHM-05-2018-0069>.

Useem, J. 2017. When working from home doesn't work. Viitattu 18.9.2020 <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/11/whenworking-from-home-doesnt-work/540660/>.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen - tulosta joustavalla työllä. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.ulapland.fi/teos/DAEBIXC-TEB#/kohta:1\(\(20\)Et\(\(e4\)johtaminen\(\(20\)-\(\(20\)mit\(\(e4\)\(\(20\)se\(\(20\)on?\(\(20\)\(:Et\(\(e4\)johtaminen\(\(20\)on\(\(20\)tulevaisuuden\(\(20\)esimiehen\(\(20\)ydinosaamista\(\(20\)/piste:b202](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.ulapland.fi/teos/DAEBIXC-TEB#/kohta:1((20)Et((e4)johtaminen((20)-((20)mit((e4)((20)se((20)on?((20)(:Et((e4)johtaminen((20)on((20)tulevaisuuden((20)esimiehen((20)ydinosaamista((20)/piste:b202)

Virolainen, H. 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin" –Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Viitattu 17.9.2020 https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: hyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Webropol. 2020. Webropol Analytics. Viitattu 20.10.2020 <https://webropol.fi/tuotteemme/lisamoduulit/analytics/>.

Wu, L-Z., Kwan, H. K., Yim, F. H., Chiu R. K. & He, X. 2015. CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Moderated Mediation Model. *Journal of Business Ethics* Vol. 130 No 4. Viitattu 18.10.2020 <http://dx.doi.org.ez.lapinamk.fi/10.1007/s10551-014-2108-9>.

Zanella, A., Bui, N., Castellani, A., Vangelista L., Zorzi, M. 2014. Internet of Things for Smart Cities. *IEEE Internet of Things Journal*. Vol. 1 No 1. Viitattu 18.10.2020. <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6740844>.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset.

Liite 2. Webropol-kyselylomake.

Liite 3. Yritysten koko ja toimiala.

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

Kerro yrityksesi visio, missio ja strategia?

Ketkä ovat yrityksesi tulevien verkkosivujen kohderyhmänä?

Missä näet yrityksesi olevan viiden vuoden päästä?

Miten ymmärrät olemassa olevan toimeksiannon eli mitä odotat opinnäytetyön tuloksena syntyvän?

Mistä työhyvinvointi kokonaisuudessaan mielestäsi rakentuu?

Mitä työhyvinvoinnin etäjohtamisessa tulisi mielestäsi ottaa huomioon?

Mitä työhyvinvointipalveluja yrityksesi tällä hetkellä tarjoaa?

Miten yrityksesi työhyvinvointipalvelut eroavat työterveyshuollon tai kilpailijoiden tarjoamista työhyvinvointipalveluista?

Mitä työhyvinvointipalveluja yrityksesi voisi tulevaisuudessa tarjota?

Mitä digitaalisia työhyvinvoinninpalveluja yrityksesi tällä hetkellä tarjoaa?

Mitä digitaalisia työhyvinvoinninpalveluja yrityksesi voisi tarjota tulevaisuudessa?

Millaisia (mistä aiheista) asiantuntijaluentoja yrityksesi tarjoaa?

Millaisia (mistä aiheista) yrityksesi tarjoaa workshopeja?

Monelleko yritykselle yrityksesi on järjestänyt TYKY-päiviä? Miten nämä on toteutettu?

Mitä konsultointia (mistä aiheista) yrityksesi voisi tarjota työhyvinvointipalveluina?

Mitä työhyvinvointipalveluja yrityksesi voisi tarjota etätyöhön?

Mitä työhyvinvointipalveluja työhyvinvoinnin etäjohtamiseen?

Mitä ja miten ottaisit huomioon yrityksesi työhyvinvointipalveluissa tulevaisuudessa esim. Korona2-pandemian?

Mitä työhyvinvointipalveluja yrityksesi voisi tarjota tulevaisuudessa esim. Korona2-pandemian aikana?

Mitkä ovat kolme (3) tärkeintä asiaa, jotka mielestäsi on sisällyttävä opinnäytetyöhön? Nimeä asiat tärkeysjärjestyksessä.



TYÖHYVINVOINNIN ETÄJOHTAMINEN

Arvoisa vastaaja,

Oheisen kyselyn toteuttaa kaksi Lapin ammattikorkeakoulun YAMK Tradenomi - digiajan palvelujohtamisen tutkintoon valmistuvaa opiskelijaa. Tuloksia hyödynnetään opinnäytetyössä, jonka aihe on Työhyvinvoinnin etäjohtaminen Suomessa 2020.

Oheisen kyselyn tarkoituksena on selvittää Lapissa toimivien yritysten työhyvinvoinnin etäjohtamista. Etäjohtaminen tuo mukanaan monia haasteita tiedonkulusta, työsuorituksen mittaamiseen sekä esimiestyöhön liittyen. Teema on tällä hetkellä korona-pandemian jäljiltä erittäin ajankohtainen, tiiviisti digiajan palvelujohtamiseen sekä henkilöstön etäjohtamiseen liittyvä.

Kysely käsittää 12 kysymystä ja vastausaikaa lomakkeen täyttämiseen kuluu noin viisi (5) minuuttia. Vastaaminen on täysin anonyymiä eikä kyselyssä käsitellä tai kerätä, yrityksen koon ja päätoimialan lisäksi, tarkempia henkilö- tai yritystietoja.

Vastauksesi on meille tärkeä, Kiitos vastauksestasi.

Kehitetään yhdessä työyhteisöillemme parempaa työhyvinvointia !

1. Yrityksen koko *

- 1-10
- 11-50
- 51-100
- 101-200
- Enemmän kuin 200

2. Yrityksen päätoimiala *

- Maatalous, metsätalous ja kalatalous
- Kaivostoiminta ja louhinta

Liite 2. 2(5) Webropol-kyselylomake.

- Teollisuus
- Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta
- Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito
- Rakentaminen
- Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus
- Kuljetus ja varastointi
- Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- Informaatio ja viestintä
- Rahoitus- ja vakuutustoiminta
- Kiinteistöalan toiminta
- Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus
- Koulutus
- Terveys- ja sosiaalipalvelut
- Taiteet, viihde ja virkistys
- Muu palvelutoiminta
- Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta
- Toimiala tuntematon

3. Mitä mielestäsi on työhyvinvoinnin etäjohtaminen ? *

4. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät ? *

--

Liite 2. 3(5) Webropol-kyselylomake.

5. Mitä työhyvinvoinnin etäjohtamista edistävää tekijää parantaisit tulevaisuudessa mahdollisesti enemmän ? *

6. TERVEYS - työntekijän terveys

Valitse seuraavista, mitä työntekijän työhyvinvointiin liittyviä palveluita olisit kiinnostunut etsimään ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. *

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Asiantuntijakonsultointia | <input type="checkbox"/> Fyysisen kunnon mittaamista |
| <input type="checkbox"/> Itsensä johtamisen keinoja | <input type="checkbox"/> Liikuntaneuvontaa |
| <input type="checkbox"/> Mittareita (mm. työntekijän terveys-, hyvän fiiliksen-, työuupumus- ja masennusmittareita) | <input type="checkbox"/> Ravintoneuvontaa |
| <input type="checkbox"/> Stressinhallintakeinoja | <input type="checkbox"/> Tietoa elämänhallinnasta ja sen vahvistamisesta |
| <input type="checkbox"/> Unikoulu / Unipäiväkirja | |

7. TURVALLISUUS - työntekijän turvallisuus

Valitse seuraavista, mitä työntekijän työhyvinvointiin liittyviä palveluita olisit kiinnostunut etsimään ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. *

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Asiantuntijakonsultointia | <input type="checkbox"/> Kiusaaminen |
| <input type="checkbox"/> Koulutusta työkuormituksesta | <input type="checkbox"/> Motivointia jaksamiseen |
| <input type="checkbox"/> Osaaminen ja resurssit | <input type="checkbox"/> Turvallisuuskulttuuri ja toimintatavat |
| <input type="checkbox"/> Työajan tauottamisen ohjeita ja neuvoja | <input type="checkbox"/> Työergonomian ohjeita ja neuvoja |

Liite 2. 4(5) Webropol-kyselylomake.

- Velvollisuudet ja valtuudet

8. YHTEISÖLLISYYS - yhteisöllisyys organisaatiossa

Valitse seuraavista, mitä työntekijän työhyvinvointiin liittyviä palveluita olisit kiinnostunut etsimään ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. *

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Asiantuntijakonsultointia | <input type="checkbox"/> Lomakkeita (mm. Työilmapiirikysely, Tiimin toimivuuskysely, Työtyytyväisyyskysely, Työyhteisön toimivuuskysely) |
| <input type="checkbox"/> Tiimin yhteishengen parantamisen ohjeita ja neuvoja | <input type="checkbox"/> Toimiva etätö |
| <input type="checkbox"/> Työyhteisön ulkoisen yhteistyön parantamisen ohjeita ja neuvoja | <input type="checkbox"/> Työyhteisön sisäisen yhteistyön parantamisen ohjeita ja neuvoja |

9. ARVOSTUS - työntekijän arvostus

Valitse seuraavista, mitä työntekijän työhyvinvointiin liittyviä palveluita olisit kiinnostunut etsimään ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. *

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Arvostus | <input type="checkbox"/> Asiantuntijakonsultointia |
| <input type="checkbox"/> Palkitsemismalleja ja esimerkkejä | <input type="checkbox"/> Lomakkeita (mm. Työntekijän itsearviointi-, Työntekijän palaute- ja Työtyytyväisyyskyselylomake) |
| <input type="checkbox"/> Osallistaminen | |

10. ITSENSÄ TOTEUTTAMINEN - työntekijän itsensä toteuttaminen

Valitse seuraavista, mitä työntekijän työhyvinvointiin liittyviä palveluita olisit kiinnostunut etsimään ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. *

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Asiantuntijakonsultointia | <input type="checkbox"/> Koulutusta työkuormituksesta |
| <input type="checkbox"/> Lomakkeita (mm. Innovaatio-, Kehityskeskustelu-, Osaamiskartoitus-, Työntekijän kehittämisarviointilomake) | <input type="checkbox"/> Työjärjestelyt: työnjako, vastuu, rutiinit, vaihtelu |
| <input type="checkbox"/> Vuosikello itsensä kehittämiseen | |

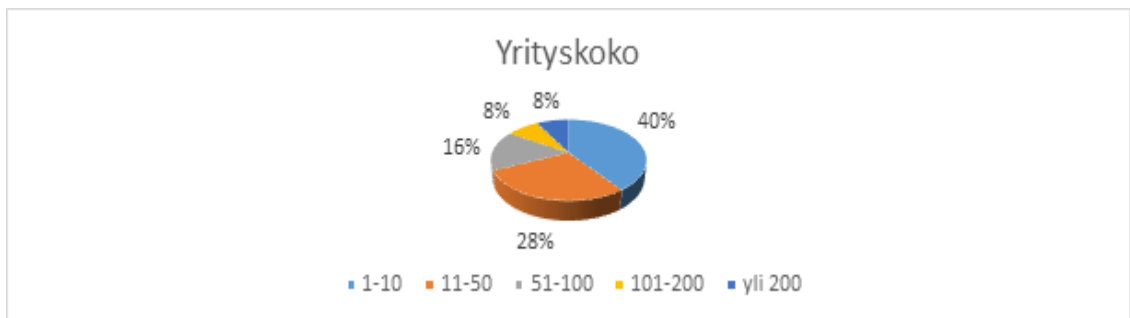
Liite 2. 5(5) Webropol-kyselylomake.

11. Valitse mitä palveluita toivoisit löytäväsi ulkopuoliselta palveluntarjoajalta työhyvinvoinnin etäjohtamiseen liittyen? *

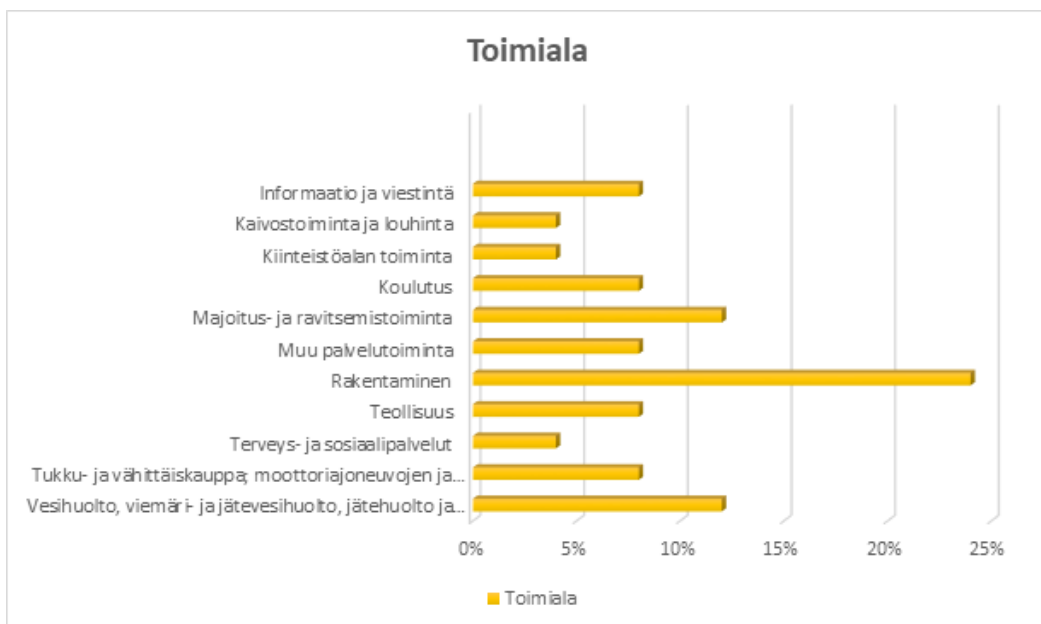
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Asiantuntijakonsultointia | <input type="checkbox"/> Blogi |
| <input type="checkbox"/> Podcasteja | <input type="checkbox"/> Tapahtumia |
| <input type="checkbox"/> TYKY- ja Virkistyspäivät tilauksesta | <input type="checkbox"/> Työyhteisön työhyvinvoinnin vuosikello |
| <input type="checkbox"/> Valmennusta (mm. Työhyvinvoinnin etä-, Työyhteisö-, Yksilö- ja tiimivalmennus) | <input type="checkbox"/> Verkkoluentoja |
| <input type="checkbox"/> Videoita | <input type="checkbox"/> Vlogi |
| <input type="checkbox"/> Webinaareja | <input type="checkbox"/> Workshopeja |

12. Kehittämisehdotuksia ja ideoita työhyvinvoinnin etäjohtamiseen: *

Liite 3. Yritysten koko ja toimiala.



Kuvio 2. Yritysten koko



Kuvio 3. Yritysten toimiala

Tiedolla johtaminen on tämän artikkelikokoelman kattoteema, jota monialainen Digiajan palvelujohtamisen YAMK-tutkinnon opiskelijat ovat käsitelleet työelämää kehittävässä YAMK opinnäytetöissään. Teemaryhmässä oli mukana kaikkiaan kolmetoista opiskelijaa, joiden yhteistyön tuloksena syntyi tässä kokoomateoksessa esitellyt viisi opinnäytetyötä.

Tiedolla johtamisen -teemaryhmä on pureutunut opinnäytetyöartikkeleissaan tiedolla johtamisen tematiikkaan ja teorioihin työn tekemisen muutoksen kontekstissa. Yhteinen tietoperusta luo vankan pohjan julkaisun artikkeleille ja kokoaa ne yhteen laajemmaksi kokonaisuudeksi. Julkaisun kehittämistöissä kerätyt havainnot, esiin tuotu tieto sekä luodut kehittämistoimenpide-ehdotukset ja suositukset ovat toimeksiantajien lisäksi myös muiden organisaatioiden hyödynnettävissä.