

Pekka Heikkinen

Käytössä olevien etätyömallien vertailu Critical Force Oy:lle

Tradenomi
Tietojenkäsittely
Syksy/Kevät 21



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä(t): Heikkinen Pekka

Työn nimi: Käytössä olevien etätyömallien vertailu Critical Force Oy:lle

Tutkintonimike: Tradenomi, Tietojenkäsittely

Asiasanat: Etätyö, Hybridimalli, Haasteet, toimintatavat

Tämä opinnäytetyö on tehty vastaamaan osaan Critical Force Oy:n Business Finland-projektin etätyötutkimuksesta, joka johtuu keväällä 2020 alkaneesta COVID-19-pandemiasta, minkä seurauksena valtaosa maailman tietotyöläisistä lähetettiin työskentelemään kotoaan käsin. Tutkimus on jaettu neljään tutkimuskysymykseen, jotka käsittelevät etätyömallien eri osa-alueita. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin vertailemaan eri yrityksillä käytössä olevia malleja ja selvittämään, mitä etuja ja haasteita näissä malleissa on verrattuna työpaikkasidonnaiseen työskentelyyn. Työn tavoitteena on löytää optimaalisia työskentelytapoja, joita Critical Force voi ottaa mukaan päivittäiseen toimintaansa.

Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja kirjallisuuskatsauksena. Aineistoa etsittiin eri etätyöhön liittyvillä asiasanoilla eri medioista, kuten yritysten omista blogeista, eri etätyöhön keskittyneistä podcasteista, uutis- ja ajankohtaisartikkeleista ja valmiiksi tehdyistä kyselyistä ja tutkimuksista. Saadusta aineistosta valittiin tarkempaan tutkimukseen yrityksiä, jotka toimivat informaatioteknologia-alalla, joilla on huomattavasti henkilöstöä ja jotka ovat kyenneet säilyttämään markkina-asemansa vallitsevasta COVID-19-pandemiasta ja sen kerrannaisvaikutuksista huolimatta.

Tutkimuksen tuloksena muodostettiin yrityksen sisäiseen käyttöön ehdotelma yrityksen toimintatapojen parantamiseksi. Sen lisäksi tutkimuksen tuloksena tehtyjä havaintoja tullaan käyttämään suoraan tutkimushankkeen muissa osa-alueissa ja näihin osa-alueisiin liitettyjen tutkimuskysymysten ratkaisemisessa. Tässä tutkimuksessa löydettiin sekä tuotiin esiin etätyömalleihin ja etätyön tekemiseen liittyviä selkeitä haasteita ja avoimia kysymyksiä liittyen työhyvinvointiin, etätyön tuomaan eriarvoisuuteen, yritysten sisäiseen viestintään, tietoturvaan ja työergonomiaan. Näiden havaintojen pohjalta voidaan tuottaa arvokasta jatkotutkimusta, sillä tässä opinnäytetyössä keskityttiin vertailemaan eri yritysten käyttämiä etätyömalleja ilman syvempää analyysiä. Tutkimuksen tuloksien pohjalta tullaan yrityksen sisällä tekemään jatkotutkimusta ja havaintojen analysointia.

Abstract

Author(s): Heikkinen Pekka

Title of the Publication: Comparison of Different Remote Working Practices at Critical Force Oy

Degree Title: Bachelor of Business Administration, Business Information technology

Keywords: Remote Work, All-remote, Hybrid model, Challenges, Best Practices

This thesis was made to complement a single research question which is part of a joint research project between Business Finland and Critical Force Oy. The research project stems from the global COVID-19 pandemic that resulted in a vast increase in remote work as most of offices in the world were closed and the workers moved to work from home. The research project is divided into four different research questions which are all related to different parts of remote work. This thesis focuses on comparing different remote work frameworks companies are using and aims to clarify what challenges and benefits comes from changing into remote work. The goal of the thesis is to find optimal work habits that Critical Force Oy can take into its daily work.

The thesis was done as a qualitative research and as a literary review. The research material was found using different keywords relating to remote work from different medias like, Company blogs, Podcasts specializing in remote work and articles, surveys and research papers that were available with the resources provided. The material to be used in the thesis was selected, by finding out which subjects and companies are operating in the IT-industry, have a considerable workforce that had to be transferred into remote work and still have been able to maintain their market position despite the COVID-19 pandemic and its multiplier effects.

The result of the research was a proposal for improved remote work practices for the internal use of the company alongside the observations which are to be directly utilized in the other sections of the research project and in solving the research questions attached into those sections. The research uncovered various questions and challenges relating to the remote work framework and practices relating to employee well-being, perceived inequality, internal communication, information security and work ergonomics. These findings will enable possibilities for continued research and extensive analysis as this thesis was focused in comparing the remote work frameworks different companies are utilizing in their way of work.

Alkusanat

Haluan kiittää Critical Force Oy:tä mahdollisuudesta tehdä tämä opinnäytetyö ja henkisestä tukemisesta siihen, että sain työn valmiiksi päivätyöni ohella. Haluan myös kiittää puolisoani Noora Taavitsaista ja poikiani tukemisesta ja työrauhan antamisesta silloin, kun sitä tarvitsin eniten. Tämän tutkimuksen tekeminen vei paljon resursseja ja jaksamista, enkä usko, että olisin saanut sitä tehtyä ilman tukeanne.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Critical Force Oy.....	2
2.1	Tutkimuksen tarve yritykselle	2
2.2	Kevät 2020/COVID-19	3
2.3	Firman henkilöstön fyysinen sijainti.....	3
3	Etätyöskentelytutkimus.....	4
3.1	Business Finland-tutkimusaiheiden jakaminen tutkimuksen tekijöille	4
3.1.1	Tutkimuskysymys: Millaista teknologiainfraa tarvitaan hajautetussa työskentelymallissa?	4
3.1.2	Tutkimuskysymys: Millaisia etätyöskentelytapoja yrityksillä on käytössä ja mitkä ovat yritykselle optimaaliset käytännöt?	5
3.2	Opinnäytetyöhön valittu aihe	5
4	Tiedonhankinta.....	6
4.1	Tutkimusmenetelmät	6
4.2	Aikataulu ja resurssit	7
4.3	Ensisijainen tiedonkeruumenetelmä ja ensisijaiset lähteet:.....	7
4.4	Lähteiden valintakriteerit	8
4.5	Opinnäytetyössä tutkitut yritykset.....	8
4.5.1	Gitlab inc.	8
4.5.2	Slack Technologies inc.....	9
4.5.3	Dropbox.....	9
4.5.4	Reddit	9
4.5.5	Twitter	10
5	Tulokset	11
5.1	Työskentelymallien vertailu	11
5.2	Etätyöskentelymallit.....	11
5.2.1	Paikasta riippumaton hajautettu työskentelymalli	11
5.2.2	Hybridimalli	11
5.3	Paikkaan sidottu työskentelymalli.....	12
5.4	Tutkittujen yritysten etätyömallit	12
5.4.1	Gitlab inc.	12
5.4.2	Slack inc.....	14

5.4.3	Dropbox.....	15
5.4.4	Reddit	17
5.4.5	Twitter inc.	17
6	Havainnot	19
6.1	Etätyömallien tuomat edut	19
6.1.1	Skaalautuvuus	19
6.1.2	Henkilöstön tuottavuus ja hyvinvointi	20
6.1.3	Työajan joustavuus.....	20
6.2	Etätyömallien tuomat haasteet.....	21
6.2.1	Hyvinvointi sekä työn ja vapaa-ajan yhteensopivuus	21
6.2.2	Koettu eriarvoisuus etätyöläisten ja toimistolaisten välillä	23
6.2.3	Viestintä	23
6.2.4	Tietoturva.....	24
6.2.5	Ergonomia	24
7	Oppien siirtäminen omaan toimintaan ja työnantajan käyttöön.....	25
7.1	Havaintojen yhteensovittaminen työn muiden osa-alueiden kanssa	25
7.2	Työpaikan etätyöskentelymallin uudistaminen tutkimuksen pohjalta	26
8	Pohdinta	28
9	Yhteenveto	29
	Lähteet	30
	Liitteet	

Määritelmät

CI / CD - Continuous Integration / Continuous Delivery – Automaatioprosessi sovelluskehittäjille. Prosessin tarkoituksena on automatisoida ohjelmoinnin osa-alueita, jotka eivät suoraan liity uuden koodin luomiseen, vaan koodin testaukseen ja integrointiin.

CTO – Chief Technical Officer – Yrityksen teknologiapäällikkö

DevOps – Toimintamalli sähköisten palvelujen tuotantoon. Malli pitää sisällään CI / CD prosessin ja ketterän tuotekehityksen menetelmät.

OKR – Objectives and Key results on metodologia, jossa yrityksen tavoitteet kirjataan ylös tavoitteina. Sen lisäksi metodologiassa kirjataan ylös myös se minkä indikaattorien mukaan tavoitteen saavuttaminen määritetään. Tämän toimintamallin luoja on Andy Grove, ja esimerkiksi Googlessa kaikki tavoitteet mitataan tämän mallin mukaan

Tech-Ops – Yrityksen sisäinen osasto, joka vastaa yrityksen teknologiainfrastruktuurista, tietoturvasta ja laitteistosta. Osasto ei suoraan liity tuotekehitykseen, mutta tukee sitä varmistamalla kehitysympäristöjen toimivuuden

1 Johdanto

Kuten suuri osa maailman yrityksistä, myös suomalainen peliyritys Critical Force Oy joutui ennennäkemättömän tilanteen eteen keväällä 2020, kun COVID-19-virus julistettiin maailmanlaajuiseksi pandemiaksi. Viruspandemia on tehnyt etätyöskentelystä normaalin työskentelymallin erityisesti tietotyöläisten keskuudessa, ja lähivuosien aikana noin kolme kymmenestä organisaatiosta odottaakin valtaosan työntekijöistään tekevän etätyötä, kertoo Capgemini Research Instituten julkaisema tutkimus. (Capgemini Research Institute 2020.)

Eurofound-tutkimuskeskuksen julkaiseman tutkimuksen mukaan jopa 30–40 % koko Euroopan tietotyöläisistä siirtyi etätöihin jäsenmaiden aloittaessa koronaviruksen torjuntatoimet (Ahrendt, ym. 2020). Business Finland on tilannut Critical Force Oy:lta tutkimuksen etätyöskentelystä, koska vallitsevan tilanteen pohjalta on saatu tutkimustietoa siitä, että etätyöskentely on ollut positiivinen ja toimiva malli isolle osalle sitä tehneestä henkilöstöstä maailmanlaajuisesti (Ahrendt, ym. 2020). Vallitseva oletus on, että etätyöskentelystä olisi tulossa normaali työskentelymalli toimistotyöskentelyn rinnalle, sillä vaadittava teknologia on jo todettu toimivaksi.

Tämän opinnäytetyön tavoite on vastata kyseisen tutkimuksen yhteen osa-alueeseen selvittämällä, millaisia kokemuksia, prosesseja ja toimintatapoja IT-alalla vaikuttavilla yrityksillä on käytössään ja tunnistaa Critical Force Oy:lle sopiva malli eri etätyöskentelymalleja vertaillen.

2 Critical Force Oy

Critical Force Oy on kansainvälisesti toimiva pelinkehitysyhtiö, joka on erikoistunut kilpailullisiin mobiilipeleihin. Yrityksellä on Suomessa kaksi kiinteää toimistoa, joista pääkonttori sijaitsee Kaajanissa ja toinen toimisto Helsingin ydinkeskustassa. Näiden lisäksi Critical Force Oy:lla on työntekijöitä ympäri maailman. Kaiken kaikkiaan yrityksen palveluksessa on 50–60 työntekijää laskutavasta riippuen.

Yrityksen päätuote, ”Critical Ops”, on ensimmäisen persoonan ammuntaopeli mobiiliympäristöön, jossa pääasiallisissa pelimuodoissa maksimissaan viiden henkilön muodostamat tiimit pyrkivät suorittamaan tiimille annetut tehtävät tietyn aikarajan puitteissa.

Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi:

- Pommin asettaminen, Asetetun pommin puolustaminen.
- Pommin purkaminen.
- Kilpailevan tiimin eliminoiminen.

Edellä mainittujen tehtävien lisäksi peliin päivitetään jatkuvasti uusia vaihtoehtoisia pelimuotoja.

Pelillä on noin 85 miljoonaa latausta. Pääosa pelaajista tulee Turkista, Venäjältä, Brasiliasta ja Yhdysvalloista.

2.1 Tutkimuksen tarve yritykselle

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi miksi Critical Force Oy:lla on tarve etätyötutkimukselle. Käyn myös lyhyesti läpi, mikä on Critical Force Oy:n tämänhetkinen työskentelymalli ja miksi se kaipaasi päivittämistä.

2.2 Kevät 2020/COVID-19

Keväällä 2020 alkanut maailmanlaajuinen COVID-19-pandemia pakotti useat maat aloittamaan ulkonaliikkumiskiellot, ja vain yhteiskunnan kannalta välttämättömiksi luokitellut työntekijät saivat jatkaa työssäoloa normaalisti. Tämä pakotti valtaosan toimisto- ja tietotyöläisistä aloittamaan etätyöt. Yritykset ovat joutuneet aloittamaan ennennäkemättömän kokeilun siitä, miten hajautetut ja kokonaan etänä toimivat työskentelymallit toimivat. Tällaisesta tilanteesta ei ole juurikaan muodostunut vielä yhtenäisiä käytänteitä, mikä näkyy myös siinä, että eri maiden hallitukset ovat vasta kehittämässä ja muokkaamassa verotusta ja lakeja vastaamaan nykyistä tilannetta.

2.3 Yrityksen henkilöstön fyysinen sijainti

Critical Force Oy oli siitä hyvässä tilanteessa COVID-19-pandemian alkaessa Suomessa, että yrityksellä oli jo kokemusta hajautetun tiimin johtamisesta. Yrityksellä on perustamisestaan lähtien osa perustajajäsenistä työskennellyt Thaimaasta käsin, ja yrityksellä on henkilöstöä jatkuvassa työsuhteessa hajautettuna ympäri maapallon. Yrityksen resurssit on pääasiassa jaettu kahteen eri yksikköön Suomessa: Kajaanin ja Helsingin toimistoihin. Henkilöstö on myös jakautunut näihin sijainteihin sen mukaan, mikä heille parhaiten sopii. Tämän johdosta yrityksen sisällä toimivien yksikköjen henkilöstö on saattanut olla sijoittunutta ympäri maapallon.

Kuitenkaan yrityksen sisälle ei aikaisemmin ollut nähty tarpeelliseksi muodostaa vallitsevaa käytännettä siitä, miten etätyöt tulisi hoitaa.

3 Etätyöskentelytutkimus

Critical Force on saanut Business Finlandilta tukea siihen, että yrityksen sisällä aloitetaan tutkimus etätöiden tekemisestä. Tutkimus koostuu viidestä eri kysymyksestä, jotka on jaettu tutkimuksen tekijöiden kesken:

- a. Millaisia johtamisjärjestelmiä on ja mikä on yritykselle optimaalinen järjestelmä?
- b. Millaisia henkilöstöhallinnan toimintamalleja ja rekrytointiprosesseja on?
- c. Millaisia viestintästrategioita on käytössä? Millainen viestintästrategia on yritykselle oikea?
- d. Millaista teknologiainfraa tarvitaan hajautetussa työskentelymallissa?
- e. Millaisia etätyöskentelytapoja yrityksillä on käytössä ja mitkä ovat yritykselle optimaaliset käytännöt?

3.1 Business Finlandin tutkimusaiheiden jakaminen tutkimuksen tekijöille

Päädyimme jakamaan tutkimusaiheet siten, että jokaiselle henkilölle jaettiin tutkimuskysymykset sen mukaan, mikä koettiin kyseisen henkilön vahvuusalueeksi, tai mihin kysymykseen tutkimuksen tekijällä oli parhaat resurssit saada vastauksia. Minulle annettiin tehtäväksi vastata siihen, millaista teknologiainfrastruktuuria tarvitaan hajautetussa työskentelymallissa, millaisia etätyöskentelytapoja yrityksillä on käytössä, ja mitkä ovat yritykselle optimaaliset käytännöt.

3.1.1 Tutkimuskysymys: Millaista teknologiainfraa tarvitaan hajautetussa työskentelymallissa?

Tämä tutkimuskysymys tarjottiin minulle siksi, että toimin päivittäin yhteistyössä firman Tech-Ops osaston ja yrityksen Chief Technology Officerin (CTO) kanssa. Minulla on siis hyvät valmiudet saada vastaukset siihen, mitä haasteita koko yrityksen saattaminen etätyöskentelymalliin antaa yrityksen tietoverkoille, -turvalle ja -järjestelmille.

3.1.2 Tutkimuskysymys: Millaisia etätyöskentelytapoja yrityksillä on käytössä ja mitkä ovat yritykselle optimaaliset käytännöt?

Yrityksen tuottajana minulla on tarvittavat valmiudet ja verkostot siihen, että minulle on mahdollista päästä keskusteluyhteyteen eri yritysten henkilöiden kanssa siitä, millaisia työskentelymalleja heillä on käytössään, ja millaisia tuloksia he ovat mahdollisesti saaneet.

3.2 Opinnäytetyöhön valittu aihe

Jotta saisin rajattua opinnäytetyöni riittävän tarkaksi ja hallittavaksi, päädyin valitsemaan opinnäytetyöni aiheeksi pelkästään sen, että millaisia etätyöskentelytapoja yritykset ovat jo luoneet ja millaisia tuloksia näistä on saatu. Tämä on myös kysymys, johon tutkimuksen kannalta olisi hyvä saada vastaus aikaisin, jolloin yritys voi tulosten pohjalta alkaa muodostamaan suunnitelmaa siitä, millaiset mallit voisivat omassa toiminnassamme parhaiten toimia.

4 Tiedonhankinta

Tässä luvussa käyn läpi prosessia ja mahdollisuuksia, joita minulla oli tutkimuksen tekemiseen. Selvitän myös, millä perusteella valitsin tutkimani yritykset mukaan tilattuun etätyötutkimukseen ja minulle asetettuun tutkimuskysymykseen.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tein tutkimusta Critical Force Oy:n valvonnassa, ja tutkimuksen valmistumista seurattiin kuukausittain tutkimustiimin kanssa pidetyissä palaverissa. Kaikki opinnäytetyöhön ja projektiin liittyvä tutkimus, suunnittelu ja aikataulutus oli opinnäytetyön tekijän vastuulla. Tein opinnäytetyöhön liittyvää osaa tutkimuksesta itsenäisesti oman aikatauluni asettamissa rajoissa.

Tutkimus tehtiin käytännössä kokonaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, sillä työn tarkoituksena oli selvittää, millaisia etätyömalleja eri yritykset ovat omaksuneet. Aihetta alustavasti tutkittuani päädyin siihen, että vaikka henkilöstön fyysisen sijainnin organisaatiossa voi määrittää kolmeen eri malliin, eli paikasta riippumattomaan hajautettuun työskentelymalliin, ns. Hybridimalliin ja paikkaan sidottuun työskentelymalliin, en tulisi saamaan selkeää hyötyä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen metodeilla.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään saamaan ymmärrys aiheeseen analysoimalla tietoa lukumääriin tai prosenttiosuuksiin liittyvillä kysymyksillä, kuten ”mikä?”, ”paljonko?”, ”kuinka usein?”, kun kvalitatiivinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin kuten ”miksi”, ”miten?” ja ”millainen?” (Heikkilä 2014). Työni aihe on: ”Millaisia etätyöskentelymalleja yrityksillä on käytössä?”, joten tutkimusmetodin valinta oli ilmeinen. Kvalitatiiviseen tutkimukseen riittää näytteeksi huomattavasti suppeampi otanta tutkittavasta aiheesta, kunhan tutkittu näyte voidaan nähdä esimerkkinä yleisestä (Eskola & Suoranta 1998).

4.2 Aikataulu ja resurssit

Minulle annettiin mahdollisuus käyttää työaikaani tutkimuksen tekemiseen, mutta päivätyöni luonteen ja vaativuuden vuoksi tutkimukseen käytössä ollut aika oli rajallinen. Myöskään työpaikalta en saanut tehtävään muita resursseja kuin mahdollisuuden käyttää muun henkilöstön työaikaa haastateltavina olemiseen.

Koska minulla ei työhön ollut käytössä laajasti resursseja, pääasiallinen tiedonkeruumenetelmäni oli materiaalin etsimien internetistä. Lisäksi päätin käyttää hyväksi verkostojani ja lähestyä ammattilaisverkostojani sosiaalisen median alustojen kautta. Tavoitteeni oli löytää tietoa yrityksistä, joilla on substanssiosaamista aiheesta tai jotka ovat julkaisseet aiheesta artikkeleja sekä tunnistaa verkostojeni avulla asiantuntijoita, jotka ovat antaneet aiheesta julkisesti saatavilla olevia haastatteluja tai suostuvat haastateltavikseni.

4.3 Ensisijainen tiedonkeruumenetelmä ja ensisijaiset lähteet

Ensisijaisena tiedonhankintakeinonani tulin käyttämään kirjallisuuskatsausta. Tutustuin eri yritysten tuottamaan sähköiseen materiaaliin, joka voi olla joko dokumenttimuotoista tai julkisesti jaossa olevia videotallenteita. Jotta aineiston hakeminen olisi hallittavissa, rajasin aineiston haun tiettyihin hakusanoihin, kuten Salla-Maaria Laaksonen Tietoarkiston laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirjassa suosittelee. (Laaksonen 2020.) Koska suurin osa informaatioteknologia-alan yrityksistä käyttää työkielenään englantia, suoritin aineiston haun pääasiassa englanninkielisenä. Tärkeimpinä hakusanoina käytin: ”Remote work”, ”All-remote”, ”Hybrid remote” ja ”remote framework”. Laajensin käyttämiäni hakusanoja tutkimuksen edetessä ja löytäessäni uutta tietoa alkuperäisen aineistoni pohjalta. Alustavan etsinnän seurauksena huomasin, että tietyt yritykset ovat halukkaita kirjoittamaan etätyöstä COVID-19-pandemian kontekstissa. Koin, että yritykset ovat huomanneet etätöihin liittyvien hakusanojen olevan nosteessa pandemian vuoksi ja pyrkivän käyttämään tilannetta hyväkseen markkinoidakseen omia tuotteitaan tai palvelujaan.

Jotta aineiston keruu olisi mahdollisimman nopeaa, hain edellä mainituilla hakusanoilla eri podcasteja, jotka ovat keskittyneet tuottamaan sisältöä etätyöstä. Pyrin näiden podcastien litteroinneista löytämään eri toimijoita, joilla on tarjolla materiaalia, jota kykenin käyttämään aineistossani.

4.4 Lähteiden valintakriteerit

Löytämästäni alustavasta aineistosta pyrin seulomaan sopiviksi lähteikseni ja tutkimuskohteikseni aineistoa ja yrityksiä, joista on hyvin saatavilla julkista tietoa, joko suoraan tutkimuskohteen jakamana tai niiden käyttämästä etätyömallista on kirjoitettu artikkeleja vakiintuneisiin verkkolehtiin. Tavoitteenani oli löytää yrityksiä, jotka toimivat Critical Force Oy:n kanssa samalla alalla, joilla on huomattavasti työvoimaa ja jotka ovat olleet olemassa tarpeeksi pitkään, jotta niitä voi hyvällä omallatunnolla kutsua vakiintuneiksi.

Yritykset, jotka ovat saaneet kasvua aikaiseksi vallitsevien etätyömääräysten aikana tai joilla on ollut vakiintuneet etätyökäytänteet jo ennen COVID-19-pandemiaa, olivat etusijalla.

Pyrin valitsemaan tutkittavakseni muutaman esimerkkiyrityksen, jotka noudattavat joko täysin paikasta riippumatonta etätyömallia tai jotain hybridimallia. En kokenut tarpeelliseksi kuvata, millaisia työskentelymalleja on yrityksillä, joiden henkilöstö toimii pääosin keskitetystä toimistosta käsin.

4.5 Opinnäytetyössä tutkitut yritykset

Kappaleessa esittelen lyhyesti tutkimiani IT-yrityksiä. Täysin etätyöskentelyyn keskittyneitä yrityksiä löysin vain yhden, Gitlab Incorporatedin, mutta niiden tarjoama materiaali ja substanssiosaaminen on niin kattavaa, että koin tämän yrityksen mallin tutkimisen riittäväksi.

Hybridimallin vertailuun valitsin muutamia yrityksiä, jotka ovat alalla erittäin tunnettuja, tai niiden tuotteet ovat laajalti käytössä maailmanlaajuisesti. Näiden yritysten käyttämiä työskentelymalleja esittelen myöhemmässä luvussa.

4.5.1 Gitlab inc.

Gitlab on vuonna 2014 perustettu yritys, joka tuottaa CI/CD-työkaluja IT-alan organisaatioille. Yrityksen päätuote, Gitlab, on avoimeen lähdekoodiin perustuva DevOps-alusta ja versionhallintatyökalu. Gitlab perustuu täysin avoimuuteen ja yrityksen projektit, strategia, visio ja metriikat ovat vapaasti nähtävillä yrityksen verkkosivustoilla. Yritys myös jakaa avoimesti toimintamallinsa pohjana toimivan käsikirjan. (Gitlab inc. 2021.) Yrityksellä ei ole ollenkaan toimitiloja, vaan yritys

ja sen henkilöstö toimivat täysin etänä, ja organisaation mukaan tämä on heidän suurimpia vahvuuksiaan (Gitlab 2020).

4.5.2 Slack Technologies inc.

Slack Technologies inc. on yhdysvaltalainen yritys, jonka päätuote on SaaS-mallilla toimiva viestintätyökalu Slack. Yrityksen visiona on tuottaa markkinoille viestintätyökalu, joka tuo yhteen asiakkaan henkilöstön, ohjelmistot ja tiedot turvallisesti, yrityksen mukana skaalautuvasti ja luotettavasti näin mahdollistaen yritysten jatkuvan menestyksen ja lisääntyvän tuottavuuden. (Slack Technologies inc. 2021.)

4.5.3 Dropbox

Dropbox on vuonna 2007 perustettu yksi ensimmäisistä pilvessä toimivista tallennuspalveluista. Palvelu on satojen miljoonien ihmisten päivittäin käyttämä työkalu, joka on saumattomasti integroitavissa mille tahansa laitteelle ja alustalle. Yritys on myös laajentamassa palveluaan lanseeraamalla uuden ”virtuaalisen työtilan”, joka on tällä hetkellä yksityisessä beta-ohjelmassa (Dropbox 2020).

4.5.4 Reddit

Reddit on vuonna 2005 perustettu yhteisöpalvelu, ”internetin etusivu”, joka yhdistää yli 430 miljoonaa henkilöä kuussa tarjoamalla heille mahdollisuuden keskustella, jakaa, luoda ja kommentoida yhteisiä kiinnostuksen kohteitaan. Redditistä löytyy tällä hetkellä yli 100 000 eri yhteisöä, joiden sisältö voi olla käytännössä mitä tahansa (Reddit 2021). Redditin käyttäjät voivat äänestää sisältöä, josta pitävät tai joka herättää heissä ajatuksia. Eniten ääniä saaneista viesteistä, kuvista ja keskusteluista muodostetaan kooste, josta voi nykyisin saada käsityksen maailman tilasta milleniaalin näkökulmasta. Redditin suosioista kertoo myös se, että se vaikuttaa jo käyttämäämme kieleen, ja osa Redditin käyttäjien ”redditiorien” käyttämästä slangista, kuten termit ”TL;DR”, ”OP” ja ”AMA”, ovat siirtyneet valtavirtaan. (Reddit inc 2020.)

4.5.5 Twitter

Twitter on vuonna 2006 perustettu erittäin suosittu mikroblogipalvelu, jossa käyttäjät voivat lisätä profiiliinsa n. 280 merkin mittaisia viestejä – ”tweettejä”, jotka voivat sisältää kuvia, linkkejä, tekstiä ja videoita (Twitter inc. 2012).

Nämä viestit myös lähetetään käyttäjää seuraaville käyttäjille, ja niitä voi hakea palvelun hakukoneella (Twitter inc. 2021). Twitterin suosio perustuu viestien pituuden rajoittamiseen, minkä vuoksi palvelua on hyvin helppo selailla ja sisällöntuottajien pitää tuottaa ytimekästä ja kieleltään näppärää sisältöä (Lifewire 2020). Twitter on myös tunnettu siitä, että Yhdysvaltain entinen presidentti Donald Trump käytti palvelua hyvin aktiivisesti hyväksi luodessaan politiikkaansa.

5 Tulokset

Luvussa käyn läpi tutkimuksen tulosta. vertailen eri etätyömallien pääpiirteitä ja käyn läpi, miten tutkiman yritykset hoitavat etätöitä omalta osaltaan.

5.1 Työskentelymallien vertailu

Eri mallit, joiden mukaan yritykset voivat toimia, voi jakaa kolmeen eri malliin, joista kaksi mahdollistaa etätyöskentelyn. Alla esittelen lyhyesti nämä mallit ja käyn läpi niiden eroavaisuudet ja vertailen etätyöskentelyä ja paikkaan sidottua työskentelyä keskenään.

5.2 Etätyöskentelymallit

5.2.1 Paikasta riippumaton hajautettu työskentelymalli

Hajautettu työskentelymalli, jossa yrityksellä ei ole varsinaisia toimitiloja, ja henkilöstö voi vapaasti valita, mistä käsin ja milloin he työskentelevät.

Malli ei sovi organisaatioille, joiden toimintamalliin kuuluu fyysisten tuotteiden valmistus, kuljetus tai asiakaskohtaukset. Pääasiassa tätä mallia käyttävät teknologiayritykset, jotka tarjoavat vain digitaalisia palveluja asiakkailleen.

5.2.2 Hybridimalli

Hybridimalliksi voidaan kutsua mitä tahansa mallia, jossa yritys tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuden työskennellä jossain muussa sijainnissa kuin yrityksen toimitiloissa. Organisaatiolla on kiinteät toimitilat, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus työskennellä joko tietyn toimintamallin tai henkilöstön halukkuuden mukaan. Tämä malli mahdollistaa suuremman vapauden henkilöstölle valita missä ja milloin he työskentelevät verraten perinteiseen toimistoon tai toimitilaan sidottuun työskentelymalliin.

Tämä malli on ollut hitaasti yleistymässä erityisesti teknologia-alalla ja aivotyössä viime vuosikymmenellä, mutta viimeistään COVID-19-pandemian aiheuttamien sulkujen aikana yritysten on ollut pakko mukautua vallitsevaan tilanteeseen ja kehittää heille sopivat hybridimalliin pohjautuvat etätyöratkaisut.

5.3 Paikkaan sidottu työskentelymalli

Työskentelymalli, jossa yrityksellä on kiinteät toimitilat ja pääosa henkilöstöstä työskentelee tässä sijainnissa. Etätyötä ei tarjota oletuksena henkilöstölle joko yrityksen työpolitiikan tai työn luonteen vuoksi. Mallia noudattavilla yrityksillä on usein käytössä tietyt työskentelyajat, jolloin joko valtaosan henkilöstöstä tai tietyn työvuoron oletetaan olevan heille määrättyllä työpaikalla.

Ennen COVID-19-pandemiaa kyseinen malli oli vallitseva tapa työskennellä toimialasta riippumatta. Capgeminin julkaiseman tutkimuksen mukaan noin 60 % tutkimukseen osallistuneista yrityksistä toimi tämän mallin mukaan (Capgemini Research Institute 2020).

5.4 Tutkittujen yritysten etätyömallit

Kappaleessa selvitän, miten tutkimani yritykset hoitavat etätyöt omalta osaltaan.

5.4.1 Gitlab inc.

Gitlab on maailman suurin täysin etänä toimiva organisaatio. Heillä on palkattuna yli 1300 henkilöä yli 65 maasta. Heidän mukaansa yrityksen etätyömalli ei tullut sisäisen päätöksen kautta, vaan yritys kehittyi tällaiseen malliin luonnollisesti siinä vaiheessa, kun ensimmäiset työntekijät päättivät työskennellä etänä.

Yritys on luonut alla olevan manifestin, jonka olen kääntänyt suomeksi, heidän etäkultuuristaan.

Etätyö arvostaa:

1. Palkkaamisen ja työskentelyn mistä päin tahansa maailmaa korkeammalle kuin työskentelyn keskitetystä sijainnista

2. Joustavat työtunnit korkeammalle kuin sidotut työtunnit
3. Tiedon kirjaamisen ja tallentamisen korkeammalle kuin tiedon suullisen selityksen
4. Kirjatut prosessit korkeammalle kuin työpaikkakoulutuksen
5. Julkinen tiedonjako korkeammalle kuin tiedon rajaaminen tietylle ryhmälle
6. Dokumenttien vapaa editointi kenen tahansa toimesta korkeammalle kuin dokumenttien hallinen lukitsemisen tietyille henkilöille
7. Asynkroninen viestintä, yli synkronoidun viestinnän
8. Työn tulokset, yli työhön käytettyjen tuntien
9. Viralliset viestintäkanavat, yli epävirallisten viestintäkanavien

(Gitlab inc. 2021).

Yrityksen tärkein työkalu etätyöskentelyn ylläpidossa on heidän julkaisemansa käsikirja, jossa on esitettyä kaikki tieto mitä yrityksen palveluksessa työskennellessään voi kaivata. Käsikirja on elävä dokumentti ja sen kaikki osat ovat vapaasti henkilökunnan muokattavissa. Lopullisen muutoksen kuitenkin julkaisee aina tietyn osa-alueen ylläpitäjäksi valittu henkilö. Linkki käsikirjaan on opinnäytetyön liitteenä (LIITE 1).

Yritys on toiminnassaan huomannut, että prosessit, toveruus ja työpaikan kulttuuri eivät voi kehittyä luonnollisesti etäympäristössä, vaan niitä pitää aktiivisesti organisoida. Tämä on yksi tärkeimmistä asioista mikä pitää ottaa huomioon, jos haluaa yrityksen menestyvän etätyömalleissa. (Gitlab inc. 2021.)

Yritys pyrkii tarkoituksellisesti kehittämään ja suunnittelemaan virallisia väyliä epäviralliselle viestinnälle ja keskustelulle, jotta henkilöstöllä olisi mahdollisimman pieni kynnys pitää yhteyttä muihin työntekijöihin. Yritys tarjoaa käsikirjassaan kattavan paketin erilaisia keinoja, joilla voidaan kehittää henkilöstön yhteisöllisyyttä.

Yrityksen toimiminen täysin etänä, ilman keskeistä toimitilaa, on johtanut heidän käsikirjansa luomiseen. Yrityksen käsikirja on julkisesti kaikkien saatavilla, ja se sisältää kaiken mitä henkilön tulisi tietää yrityksestä. Käsikirja tarjoaa myös läpinäkyvyyttä, sillä organisaation jokaisen osaston vuosineljännestavoitteet ja OKR:t on kirjattu käsikirjaan.

Se, että kaikki on kirjattu ylös auttaa yritystä uusien henkilöiden perehdyttämisessä. Kun kaikki luotettava tieto on koottu samaan paikkaan, on uuden työntekijän vaivatonta saada tarvitsemansa tieto. Yritys myös julkaisee käsikirjassaan kattavan mallineen heidän perehdyttämisprosessiinsa. (Gitlab inc. 2021.)

Kaiken dokumentointi tarkoittaa myös sitä, että kukaan ei jää pois päätöksentekoprosessista sen takia, että ei ole ollut saatavilla tietyssä tilanteessa. Kaikista päätöksistä on jälki, jonka voi nähdä myöhemmin tarvittaessa.

Kuten aikaisemmin totesin, yritys dokumentoi kaiken, ja julkaisee vapaaseen tarkasteluun lähes kaiken tietonsa. Myös heidän palkkausprosessinsa on etukäteen tarkasteltavissa, jotta mahdollisilla kandidaateilla olisi selkeä kuva siitä mitä odottaa ja kuinka pitkään prosessi kestää. Tämä käytäntö menee yksiin myös yhden heidän ydinarvojen, läpinäkyvyyden, kanssa (Gitlab inc. 2021).

Yritys ei välitä siitä missä ja milloin heidän työnsä tehdään, vain siitä, että se tulee tehdyksi ja henkilöstö ei polta itseään loppuun tehdessään työtä.

Henkilöstö voi itse valita milloin he tekevät työtä ja kaikki palaverit ovat vapaaehtoisia, sillä niiden sisältö tallennetaan ja palaverit voidaan katsoa jälkeenpäin.

Yritys suosii lomien ja taukojen pitämistä ja antaa ohjeita, työkaluja ja prosesseja työstä irtautumiseen ja parempaan työ- ja vapaa-ajan tasapainoon. (Gitlab inc. 2021.)

Gitlabissa kaikki päätökset tehdään asynkronisesti. Tämä tarkoittaa, että palavereissa ei tehdä päätöksiä, vaan niissä haetaan informaatiota ja muiden henkilöiden panosta varsinaiseen päätöksentekoon. Gitlabilla on myös käytössä malli, jossa jokaisella päätöksellä on kirjattu vastuhenkilö, jolla on oikeus tehdä päätös siitä, miten joku asia tehdään hänen omalla vaikutusalueellaan, mutta hänellä on myös velvollisuus kuunnella työtovereidensa mielipiteet ennen päätöstentekoa. Silti kyseisellä henkilöllä on valta tehdä lopullinen päätös itsenäisesti. (Sijbrandij 2020.)

5.4.2 Slack inc.

Kun kevään 2020 COVID-19-pandemia iski, Slack technologies inc. joutui muuttamaan työskentelytapojaan vanhasta toimistosidonnaisesta täysin etätyöskentelypohjaiseen malliin. Yritys on siir-

tynyt ensimmäisen aallon jälkeen toimimaan niin kutsutulla ”hybridimallilla”, jonka mukaan yrityksellä on vielä keskitettyjä toimistoja, mutta henkilöstöllä ei ole enää velvollisuutta työskennellä niissä sijainneissa. Yritys myös julkaisi 28-sivuisen artikkelin siitä, miten COVID-19-pandemia on muuttanut tietotyölaisten työtä. Artikkelin on kirjoitettu keskustelujen, joita yrityksen johto on käynyt muiden teknologiayritysten kanssa, ja etätyöskentelystä tehtyjen tutkimusten pohjalta, ja se on saatavissa vapaasti yrityksen verkkosivuilta. (Slack Technologies inc. 2021.)

Yrityksen julkaiseman artikkelin mukaan valtaosa muutoksista, joita yritykset ovat joutuneet tekemään kulttuurissaan, ei ole uusia. Nämä toimintatavat ovat olleet käytössä aikaisemmin pienemmässä mittakaavassa, mutta pandemian takia etätyöskentelyn toimintatapoja on yrityksissä omaksuttu ennennäkemättömään tahtiin (Slack 2020). Artikkelin mukaan yritysten, jotka tuottavat tietotyötä tulisi panostaa seuraaviin asioihin, jotta ne voisivat menestyä tulevaisuuden työmaailmassa.

1. Työntekijöille pitää antaa mahdollisuus tehdä työtä sieltä mikä heille sopii parhaiten.
2. Ketteryys: Yritysten pitää kyetä muuttamaan toimintamallejaan lyhyellä varoajalla, toimintaympäristön tai asiakaspohjan muuttuessa.
3. Yrityksen sisäisen tiedon vapaa saatavuus mahdollistaa koko yrityksen henkilöstön olevan samalla sivulla siitä, miten yrityksellä menee ja minne yritys on menossa.
4. Toimistojen tulisi pyrkiä siirtymään paperittomaan aikakauteen sen ollessa mahdollista, jotta tarpeettomat kustannukset saataisiin minimoitua.
5. Yrityksen sisäisen kulttuurin vaaliminen ja henkilöstön psykologisen turvallisuuden ylläpidon tärkeys tulee korostumaan.

(Slack 2020.)

5.4.3 Dropbox

Dropbox toimi toimistoista käsin käytännössä kokonaan ennen COVID-19-pandemiaa. Pandemian aiheuttamat sulkutilat lähes pysäyttivät organisaation, mutta yrityksen päätuote, joka on pilvitalennuspalvelu, teki henkilöstön pakkosiirrosta etätöihin suhteellisen kivuttoman. Organisaatio on tullut samoihin johtopäätöksiin kuin useat muutkin yritykset, joiden mukaan etätö on tuottavaa

ja sen tuomat haasteet ovat pienempiä kuin sen tuomat edut. (Dropbox team 2020.) Tämän vuoksi Dropbox toimistosidonnaisesta työskentelytavastaan lokakuussa 2020. Yritys ei kuitenkaan usko, että täysin etänä työskentely tai joku yleisempi hybridimalli olisi heille optimaalisin, joten he loivat oman mallinsa, joka pohjautuu viiteen eri tavoitteeseen:

Heidän mallinsa tulisi

1. Tukea yrityksen tehtävää,
2. Antaa henkilöstölle joustoa ja vapautta,
3. Ylläpitää ihmisten välistä yhteyttä,
4. Ylläpitää yrityksen pitkän tähtäimen elinkelpoisuutta markkinoilla, ja
5. Mahdollistaa ajattelumalli, joka suosii oppimista

Yritys lanseerasi mallinsa nimeksi ”virtual first”

Mallin mukaan koko henkilöstö työskentelee oletusarvoisesti etänä. Silti yritys tulee ylläpitämään toimistojaan siellä, missä heillä on henkilöstöä. Yrityksen tilat tullaan uudelleen nimeämään ”Dropbox-studioiksi”, ja niiden päätehtävä on toimia henkilöstön yhteistoimintatiloina, joita tiimi voi käyttää tarpeen vaatiessa mihin tahansa, missä tarvitaan tiimin yhteistä aikaa, on kyseessä sitten tiimipalaveri, ”brainstorming”-sessio tai vaikka henkilöstön sähköturnaus tai muu hengenostatustapahtuma.

Henkilöstölle annetaan mahdollisuus muuttaa pois toimitilojen vaikutusalueelta, ja jos jollekin alueelle syntyy henkilöstöstä ryhmittymä, Dropbox voi tarpeen vaatiessa luoda alueelle väliaikaisen ”Dropbox-studion”.

Yritys pyrkii järjestämään ns. ”core-tunnit”, jotka kattavat mahdollisimman suuren osan heidän henkilöstönsä aikavyöhykkeistä. Näiden tuntien aikana henkilöstön tulisi olla saatavilla, muun ajan henkilöstö voi suunnitella itsenäisesti.

Dropbox perustaa tiimin, jonka tehtävä on tukea henkilöstöä etätöiden tuomissa haasteissa ja seurata mallin vaikutusta henkilöstön tuottavuuteen ja hyvinvointiin sekä korjata mallia havaintojen valossa.

(Dropbox team 2020.)

5.4.4 Reddit

Ennen COVID-19-pandemiaa käytännössä koko Redditin työvoima toimi yrityksen eri toimistoista käsin. Pandemian iskiessä yritys joutui siirtymään kokonaan etätyömoodiin. Yrityksen johdon huomattua, kuinka hyvin yritys pyöri myös henkilöstön työskennellessä kotoa, ja koska yrityksen keskeisiin arvoihin kuuluu se, että mahdollisuus luoda kuuluu jokaiselle ihmiselle, on yritys siirtynyt täysin hybridimalliin. Yritys tähtää siihen, että kenellä tahansa maailmassa on mahdollisuus työskennellä heille riippumatta henkilön fyysisestä sijainnista. (Life at Reddit 2020.)

Reddit on siirtynyt malliin, jossa tiimit ja tiimien henkilöstö voi löytää oman tasapainonsa siihen miten ja missä he työskentelevät, on se sitten toimistolta, etänä tai molemmista.

Yrityksen jakaman artikkelin mukaan tämä näkyy käytännössä siinä, että jos henkilö osoittaa kykenevänsä toimimaan etäältä, ilman että hänen tehokkuutensa tai tiimensä tehokkuus siitä kärsii, yritys tukee henkilön valintaa täysin, eikä hänen palkkaansa muuteta sen mukaan mitä hänen senhetkisen sijaintinsa palkkataso on. Yritys tulee maksamaan palkkaa, joka vastaisi New Yorkin tai Piilaakson palkkoja vastaavassa tehtävässä.

Reddit myös pystyy palkkaamaan kykyjä alueilta, joilta he eivät järkevästi pystyneet aikaisemmin palkkaamaan, kun ottaa huomioon muuttokulut- ja rajoitukset Yhdysvaltoihin. Tämä mahdollistaa kattavamman kykyjenetsinnän ja lisää myös yrityksen sisäistä monimuotoisuutta.

Yrityksen johto sitoutuu luomaan ja ylläpitämään yrityksen kulttuuria ja työvälineitä, jotka mahdollistavat henkilöstön mielekkään kanssakäymisen yhtäläillä virtuaalisesti kuin kasvokkain. Yrityksen työtilat tullaan muuttamaan siten, että tiimit voivat tulla ja mennä halutessaan, ja tiimeillä on mahdollisuus varata tiloja sen hetkisen tarpeensa mukaan.

Reddit tulee seuraamaan luomansa mallin suoriutumista heidän liiketoiminnan näkökulmasta ja ovat valmiita muuttamaan ja kehittämään sitä tarpeen vaatiessa. (Life at Reddit 2020.)

5.4.5 Twitter inc.

Twitter otti käyttöön ”työskentele kotoa” -mallin heti COVID-19-epidemia julistettiin pandemiaksi (Twitter inc. 2020). Twitter oli jo aikaisemmin valmistellut heille sopivaa hybridimallia johtuen

vahingosta, jossa yrityksen perustaja Jack Dorsey lähetti vahingossa koko yrityksen henkilökunnalle sähköpostin, joka oli tarkoitettu vain johtoryhmälle. Viestissä Dorsey kertoi kokemuksistaan, jonka oli saanut työskennellessään päivän kotoa, jolloin hän oli kokenut saaneensa aikaan huomattavasti enemmän kuin toimistolta käsin, ja että kaikkien kannattaisi kokeilla samaa. (Dwoskin 2020.)

Yritys antaa henkilöstölleen mahdollisuuden valita työskentelevätkö he kotoa vai toimistolta ja varaa oikeuden valita milloin toimistot on taas mahdollista avata. Työntekijät voivat itse päättää milloin he tulevat toimistolle takaisin, tai tulevatko ollenkaan (Twitter inc. 2020).

6 Havainnot

Käytyäni läpi valitsemistani yrityksistä julkaistua materiaalia huomasin, että samat teemat toistuivat eri lähteissä. Etätyö tuo yritykselle etuja skaalautumiseen ja kulojen optimointiin ja henkilöstölle etätyöt mahdollistavat joustavammat työajat ja työmatkoihin menetettyjen tuntien saamisen takaisin. Haasteita löytyy erityisesti yrityksen henkilöstön viestinnässä ja työkuultuurin ylläpidossa.

6.1 Etätyömallien tuomat edut

Alla käyn eri alaotsikoiden avulla läpi havaintoja etätyömallien tuomista eduista.

6.1.1 Skaalautuvuus

Kaikki tutkimani yritykset antoivat ymmärtää, että siirtyminen pois keskitetystä paikkasidonnaisesta työskentelymallista on avannut yritykselle mahdollisuuden palkata henkilöstöä huomattavasti suuremmalta alueelta kuin toimistojen välittömästä ympäristöstä. Käytännössä yritykset voivat palkata henkilöstöä ympäri maailman ottaen huomioon mahdollisen työnhakijan fyysisen sijainnin paikallinen lainsäädäntö. Tämä mahdollistaa sellaisten ammattilaisten houkuttelemisen ja palkkaamisen, joilla ei ole joko halua tai mahdollisuutta muuttaa yritysten toimistojen vaikutusalueelle.

Esimerkiksi Gitlabilla on nykyisin henkilöstöä 65 eri maassa. Vain kourallisessa valtioita yritys ei vielä voi palkata, esimerkkeinä Pohjois-Korea, Kuuba ja Iran. Myös muutamien Euroopan valtioiden lainsäädäntö ja verotus estävät suoran palkkauksen (Said 2020).

Yritykset, joiden henkilöstöstä suuri osa toimii etätyössä, voivat optimoida toimitilojaan vastaamaan paremmin heidän tarpeitaan tilan ja sijainnin kannalta. Täten yritykset voivat saavuttaa huomattavia säästöjä, kun heidän ei tarvitse kasvattaa fyysisiä toimitilojaan vastaamaan henkilöstön tarvetta silloin kun yritys palkkaa lisää henkilöstöä. Esimerkiksi Dropbox optimoi toimitilojaan vastaamaan sitä, että niitä käytettäisiin henkilöstön yhteistoimintaan. Ja toimitiloja vuokrataan tarpeen niin vaatiessa. (Dropbox team 2020.)

Twitter on vuokrannut osan tarpeettomaksi jääneistä toimitiloistaan jo muille yrityksille, näin saaden ylimääräisen tulonlähteen ja Gitlab kasvatti henkilöstöään vuodessa 350 henkilöstä yli tuuhanteen, tässä ajassa heidän olisi pitänyt muuttaa useamman kerran mahduttaakseen henkilöstön toimitiloihinsa (Dvoskin 2020; Said 2020).

Näiden asioiden vuoksi etätyöskentelyä vahvasti tukevilla yrityksillä ei ole muita kasvua estäviä asioita kuin yrityksen tuottavuus, mikä tuo suuren kilpailuedun markkinoilla.

6.1.2 Henkilöstön tuottavuus ja hyvinvointi

Useat lähteet ja uutisartikkelit ovat kertoneet, että työskentely kotoa on lisännyt henkilöstön tuottavuutta, kunhan yritykset huolehtivat työntekijöiden hyvinvoinnista. Nicholas Bloomin tekemän tutkimuksen mukaan kotoa työskennelleiden henkilöiden tuottavuus nousi keskimäärin 13 % johtuen häiriötekijöiden poistumisesta. Tämän lisäksi tutkimuksen loputtua huomattiin, että kun työntekijöille annettiin mahdollisuus jäädä työskentelemään kotoa, näiden tuottavuus nousi vielä lisäksi 22 %. (Bloom, Liang, Roberts & Ying 2015.) Tuottavuuteen vaikuttaa vahvasti myös se, että kotoa työskennellessä henkilöiden ei tarvitse käyttää aikaa työmatkoihin, jotka tällä hetkellä ovat Yhdysvalloissa keskimäärin 30 minuuttia ja metropolialueilla huomattavasti pidempiä (Burd, Burrows & McKenzie 2021).

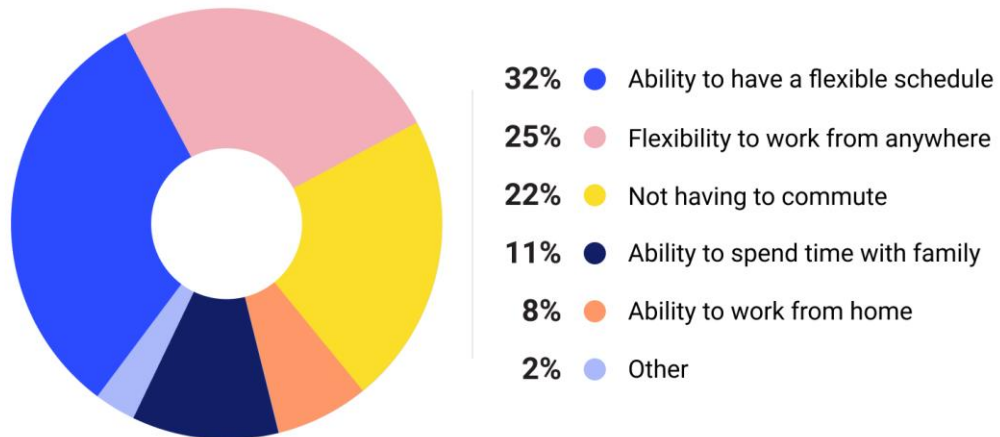
Kun työntekijät saavat keskimäärin tunnin lisää aikaa päiväänsä, on tämä aika käytetty oman hyvinvoinnin parantamiseen, lepoon tai perheen ja taloudenpitoon (Barrero, Nick & Davis 2020).

6.1.3 Työajan joustavuus

Bufferin tuottaman ”State of Remote Work” -kyselyn mukaan etätyön suurin hyöty työntekijöille on kiistatta etätyön tuoma joustavuus. 32 % kyselyyn vastanneista on sitä mieltä, että vapaus sovittaa työ omaan aikatauluun on erittäin tärkeää (Kuva 1.) (Buffer 2021). Tämä vapaus on myös yksi Gitlabin ydinarvoista ja yhtiön käsikirjassakin todetaan, että yhtiö ei välitä missä, ja kuinka pitkään henkilöstö työskentelee, kunhan työntekijät tekevät parhaansa saavuttaakseen

yhdessä sopimansa tavoitteet (Gitlab inc. 2021).

What's the biggest benefit you see to working remotely?



2021 State of Remote Work
buffer.com/2021-state-of-remote-work



Kuva 1. Etätyön tuomat edut (Buffer 2021)

6.2 Etätyömallien tuomat haasteet

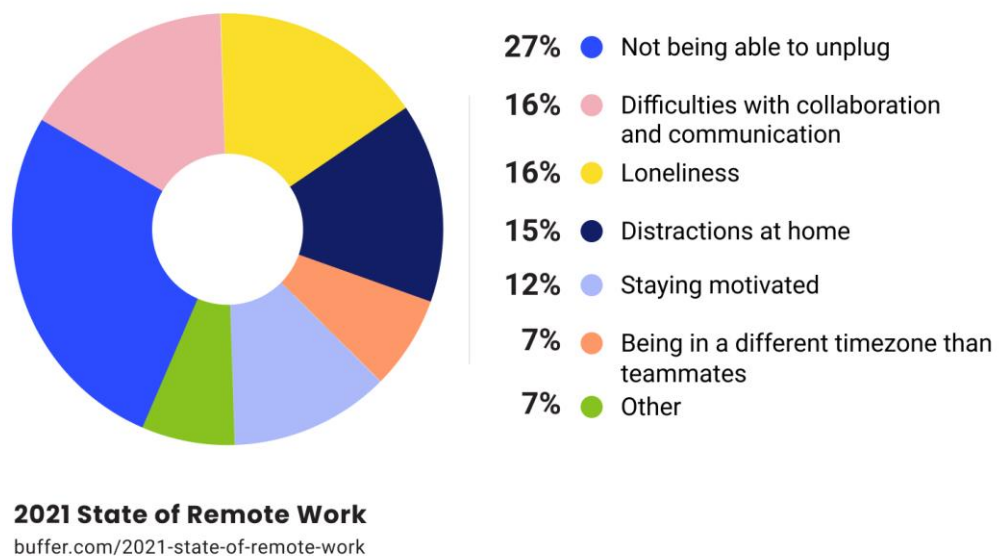
Eri hybridimalleissa, joissa osa henkilöstöstä toimii toimistolta käsin ja osa etätyöpisteistä, tulee aiheuttamaan erilaisia haasteita yrityksille. Käyn näitä ongelmia ja haasteita läpi seuraavissa alaluvuissa. Olen jättänyt tarkoituksella pois mahdolliset tavat ratkaista näitä ongelmia, sillä löytämäni tavat ovat hyvin tilannesidonnaisia, eikä yhtä oikeaa tapaa ratkaista ole olemassa.

6.2.1 Hyvinvointi sekä työn ja vapaa-ajan yhteensopivuus

Kun valtaosa yritysten henkilöstöstä pakotettiin kotitoimistoihin ilman sopivaa koulutusta, vaikutti tämä merkittävästi henkilöstön työhyvinvointiin. Työn ja vapaa-ajan erottaminen on vaikeampaa silloin, kun työntekijän työpiste sijaitsee samassa tilassa, missä henkilö viettää vapaa-aikaansa. Työntekijä voi helposti ajautua tekemään pieniä töihin liittyviä asioita omalla ajallaan,

mikä vaikeuttaa työstä palautumista. José Domenen ja hänen tutkimusryhmänsä tekemä kirjallisuuskatsaus tukee tätä ajatusta, ja hänen tutkimuksensa mukaan yritykset ja niiden henkilöstö tulee tarvitsemaan apua kestävän tasapainon löytämiseksi niille henkilöille, joiden työpiste sijaitsee heidän kotonaan. (Domene, Como & Laura 2021.) Myös Bufferin luoman ”State of remote 2021”-kyselyn mukaan työstä palautuminen on suurin haaste mitä etätyöläiset kokevat (Kuva 2.) (Buffer 2021).

What's your biggest struggle with working remotely?



Kuva 2. Mitkä ovat suurimmat haasteet työskennellessä etänä (Buffer 2021)

Jeremy N. Bailensonin tekemän vertaisarvioinnissa olevan tutkimuksen mukaan myös räjähdysmäisesti kasvanut virtuaalisten videokonferenssityökalujen käyttö aiheuttaa psykologista rasitetta etätyöläisille. Rasitteelle on jo muodostunut etätyöläisien keskuudessa termi ”zoom fatigue” – ja siitä kärsivät henkilöt ovat raportoineet henkistä väsymystä ja uupumusta, jota ilmenee erityisesti videopalaverien jälkeen. Bailensonin mukaan videokonferenssityökalut saavat palaveriin osallistuvien henkilöiden aivot ylikierroksille johtuen ihmisten alitajuisesta tavasta etsiä sanatonta viestintää keskustellessaan muiden ihmisten kanssa. Videokonferenssityökalujen ja webcamien tarjoava syöte on huomattavasti rajoittuneempaa kuin kasvotusten keskustellessa tuleva syöte, joten aivot joutuvat hakemaan puuttuvaa informaatiota sieltä missä sitä ei ole saatavilla. Hän myös toteaa tutkimuksessaan, että pidempi altistuminen pelkästään toisen ihmisen

kasvoille ja katseelle kuormittaa henkisesti. Tilanteessa ei auta se, että yleensä webcam on asetettu siten, että niiden käyttäjien silmät jäävät varjoon, mikä tekee ihmisen kasvonpiirteistä tuihemmat. (Bailenson 2021.)

6.2.2 Koettu eriarvoisuus etätyöläisten ja toimistolaisten välillä

Gitlabin mukaan yksi suurimpia haasteita hybridimalleissa on malliin piiloutunut eriarvoisuus. Kun osa henkilöstöstä toimii keskitetyssä työtilassa, ja muut omista työpisteistään, tulee luonnostaan muodostumaan erilaisia klikkejä. Tämä tulee vahvistumaan erityisesti, jos yrityksen johto työskentelee toimistolta käsin. Tällöin toimistolla toimivan henkilöstön tekemä työ tulee olemaan ”näkyvämpää”, mikä voi luoda ylimääräistä painetta etätyöpisteissä toimivalle henkilöstölle. On myös hyvin mahdollista, että toimistolta käsin työskentelevän henkilöstön kokemat haasteet ja tarvitsemat työkalut tullaan priorisoimaan johdon toimesta tilanteessa, jossa yrityksen johto ja osa henkilöstöä työskentelevät keskitetystä pisteestä. (Gitlab inc. 2021.)

Etätöiden tekeminen on luonnollisesti myös yksinäisempää kuin toimistolta käsin työskentely, tämän huomasin itsekin työskennellessäni täysin kotitoimistostani käsin kevään ja kesän 2020. Virtuaaliset palaverit ja päivittäiset videokonferenssit tiimin kanssa eivät tuoneet samaa yhtenäisyyden tunnetta kuin toimistolta käsin toimittaessa. Myös Bufferin julkaiseman ”State of remote work 2021” -kyselyn mukaan yksinäisyys oli yhtä suuri haaste etätyöntekijöille kuin eriarvoisuus ja haasteet viestinnässä (Kuva 1) (Buffer 2021).

6.2.3 Viestintä

Edellä mainittujen haasteiden lisäksi viestintä aiheuttaa hankaluuksia silloin kun henkilöstö toimii etänä. Yksi haasteista johtuu hybridimalleissa piilevästä eriarvoistumisesta, kun osa henkilöstöstä voi kahvipöydässä tehdä päätöksiä. Suuri osa henkilöstöstä ei voi osallistua keskusteluun, tai vaikuttaa päätöksentekoon. Riskinä on myös se, että päätöksiä tai palavereja ei dokumentoida, jos ne on tehty epävirallisia väyliä pitkin. (Gitlab inc. 2021.) Myös tiimien hajaantuessa ympäri eri aikavyöhykkeitä sopivan ajankohdan löytäminen saattaa aiheuttaa haasteita. Mahdollisesti osan tiimistä täytyisi määrittää omat aikataulunsa muun tiimin aikataulujen ehdoilla. Esimerkiksi pakottamalla työntekijän yötöihin. Tämä on ristiriidassa etätöiden keskeisen hyödyn - työaikojen joustavan sovittamisen - kanssa.

Viestinnän yhteensovittaminen ja tarpeellisen tiedon saaminen silloin kun työntekijä sitä tarvitsee, onkin yksi suurimpia todettuja kompastuskiviä eri etätyömalleissa. (Sijbrandij 2020.)

6.2.4 Tietoturva

On myös selvää, että tietoturva tulee asettamaan haasteita yrityksille, jotka toimivat jonkun etätyömallin pohjalta. Kaikkien työntekijöiden teknologiaosaaminen ei ole välttämättä sillä tasolla, että he osaisivat suojautua kyberhyökkäyksiltä ja hakkerointiyrityksiltä. Kaikissa yrityksissä tämä ei ole kovin todennäköinen riski, mutta mitä suuremmasta ja vaikutusvaltaisemmasta organisaatiosta on kyse, sitä suurempi tietovuodon riski on.

Kun henkilökunta on hajautuneena useisiin fyysisiin sijainteihin, on yritysten tietoturvaosastojen toiminta huomattavasti vaikeampaa verrattuna siihen, että kaikki yrityksen arkaluonteinen tieto pidettäisiin tiukasti yrityksen sisäverkossa. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää kesällä 2020 tapahtunutta cyberhyökkäystä Twitterin tietokantoihin, jossa hakkerit pääsivät käsiksi useiden vaikutusvaltaisten henkilöiden käyttäjätileihin ja saivat suljettua Twitterin henkilökuntaa ulos tileiltään. (Twitter inc. 2020.)

6.2.5 Ergonomia

COVID-19-pandemian aloittama laajamittainen etätyökokeilu on alkanut jo näkymään myös työterveyslääkärien ja fysioterapeuttien vastaanotoilla. Ylen julkaiseman uutisen mukaan suurella osalla työntekijöistä ei ole kotona mahdollisuuksia yhtä hyvään työergonomiaan kuin työpaikalla oli. Kaikilla ei ole mahdollisuuksia hankkia kotiinsa hyvää työpöytää, työtuolia ja suurempaa näytöpöytästä, eivätkä kaikki yritykset näitä välttämättä tarjoa työntekijöilleen.

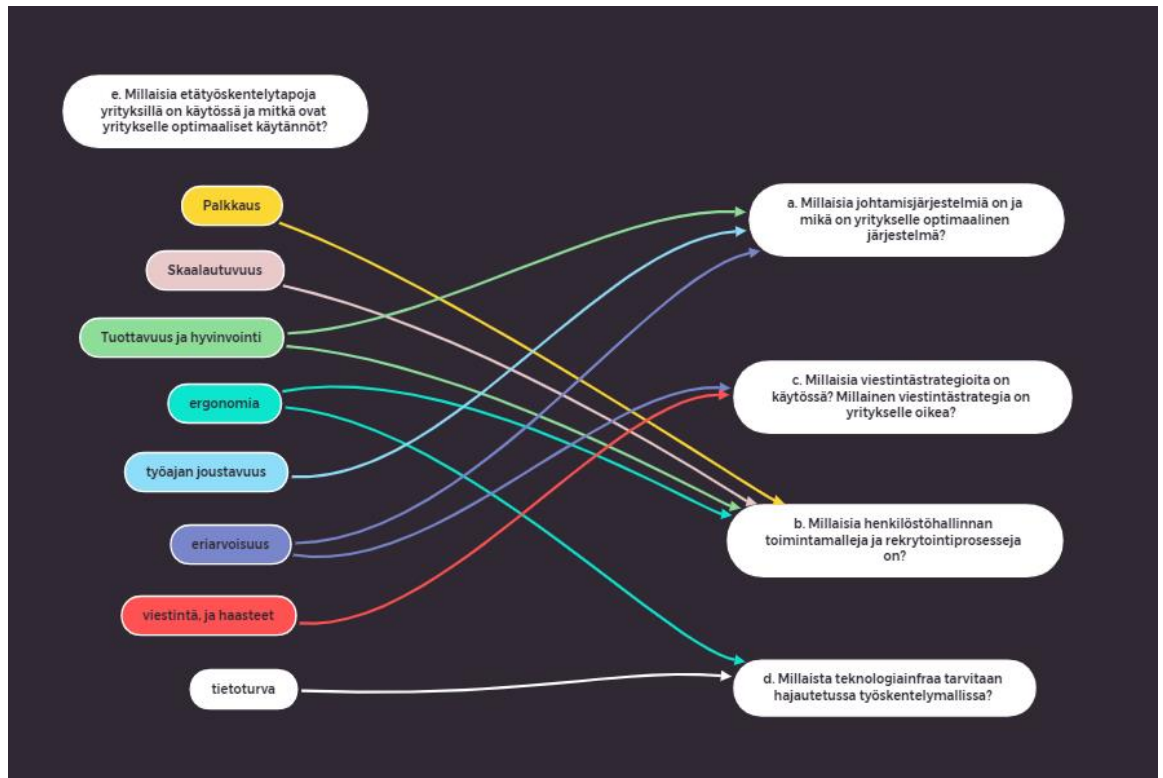
Samassa uutisessa myös todetaan, että liikkuminen on vähentynyt etätyölaisten keskuudessa. Tämä johtuu osittain siitä, että sulkutiloista johtuen kunnalliset ja yksityiset liikuntapaikat ovat olleet suljettuina, mutta myös siitä, että kodissa välimatkat ovat lyhyempiä kuin useissa työpaikoissa, eivätkä työntekijät välttämättä muista poistua tauoille työpisteeltään. (Vähäsarja 2020.)

7 Oppien siirtäminen omaan toimintaan ja työnantajan käyttöön

Kuten aikaisemmin jo mainitsin, tavoitteenani oli selvittää, millaisia etätyöskentelytapoja yrityksillä on käytössään ja mitkä ovat Critical Forcellen optimaaliset käytännöt? Tämän kysymyksen pohjalta ja havaintojeni valossa pyrin luomaan ehdotelmaa siitä, miten voisimme kehittää toimintaamme Critical Force Oy:llä, kun jatkamme etätyön tekemistä COVID-19-pandemian laannuttua.

7.1 Havaintojen yhteensovittaminen työn muiden osa-alueiden kanssa

Tutkimuskysymys, johon pyrin vastaamaan tämän opinnäytetyön tiimoilta, liittyy vahvasti tiedonhankintaan ja havaintojani voi soveltaa myös muiden tutkimuskysymysten ratkaisuun (Kuva 3). Kuviossa on esitetty tähän opinnäytetyöhön liittyvä tutkimuskysymys (e.) ja sen alla siihen liittyvät havainnot suurimmista etätöihin liittyvistä kysymyksistä ja haasteista. Lisäksi kuviossa on esitetty miten tulokset liittyvät muihin koko tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Vaikka opinnäytetyöhöni liittyvä osa tutkimuksesta käsittelee havaintoja hyvin pintapuolisesti, käyttämäni lähteet pureutuvat tutkimuksen yksittäisiin osa-alueisiin huomattavasti tiiviimmin, ja luotan siihen, että lähdeuutteloani voidaan käyttää suoraan muissa tutkimuksissa. Liitän myös tämän opinnäytetyön loppuun liitteeksi linkin kattavaan luetteloon artikkeleja, tutkimuksia ja haastatteluja, joista uskon olevan apua jatkotutkimuksiin.



Kuva 3. Tutkimuksessa ilmi tulleiden aiheiden suhde muihin tutkimuskysymyksiin

7.2 Työpaikan etätyöskentelymallin uudistaminen tutkimuksen pohjalta

Työpaikan etätyömallin kokonaisvaltainen uudistaminen on tätä opinnäytetyötä laajempi kokonaisuus. Työni tulos on ehdotelma siitä, mitä kipupisteitä olen toiminnassamme huomannut, miten muiden organisaatioiden käyttämät etätyömallit ovat päätyneet ratkaisemaan kyseisiä ongelmia, ja miten kyseisiä tapoja voidaan soveltaa meidän tilanteessamme. Käsittelen myös asioita, joissa voisimme tehostaa jo verrattain hyvin toimivia malleja ja mitä muuta meidän tulisi ottaa huomioon, jotta emme synnyttäisi uusia ongelmia.

Yrityksemme tämänhetkiset suurimmat ongelmat liittyvät vahvasti epävirallisten viestintäkanavien käyttöön ja dokumentoinnin puutteellisuuteen.

Tästä aiheutuu suoraa haittaa siten, että kerätty tieto ei välttämättä päädy tietoa tarvitsevien työntekijöiden käyttöön silloin kun he sitä tarvitsisivat, mikä voi johtaa virheellisen tai vanhentuneen tiedon pohjalta tehtyihin päätöksiin ja työhön. Tämä korostuu erityisesti siinä, että yrityksen henkilöstöä on jakautunut globaalisti lähes kaikille aikavyöhykkeille Japanista Kaliforniaan. On

myös paljon tehokkaampaa työskennellä siten että, kaikki tieto on saatavilla tarvittaessa ilman kenenkään toisen henkilön työpanosta.

Ongelmia, joihin haluan myös pureutua työpaikalla ovat etäpalaverit ja miten niitä voitaisiin tehostaa ja tasapuolistaa, etätyöntekijöiden tunteman yksinäisyyden vähentäminen ja yhteisöllisyyden parantaminen.

8 Pohdinta

Lähdin tekemään opinnäytetyötutkimusta siltä pohjalta, että uskoin löytäväni suhteellisen kivuttomasti riittävän määrän malleja, joiden pohjalta voisin kirjoittaa muutaman sivun mallin siitä, miten yrityksemme kannattaisi alkaa pyörittää hybridimallia. Löysinkin valtamerellisen tietoa, mielipiteitä, arvioita ja kysymyksiä aiheesta, joka tulee mahdollisesti olemaan yksi sukupolvemme suurimpia mullistuksia siihen, miten me teemme työtä. Näin tutkimuksen aikana COVID-19-pandemian aiheuttaman paniikin ja henkilöstön maailmanlaajuisen passittamisen tekemään töitä kotoa käsin, ilman minkäänlaista valmistautumista: etätyö ”kuherruskuukauden”, jolloin ihmiset huomasivat, että tähän voisi toimia, sekä eriarvoistumisen alojen välillä, ja katkeruuden siitä, etteivät henkilöt pääsekään etätöihin tai työpaikalle, niin kuin toiset. Näin myös sen, kun työntekijät alkoivat palaa loppuun etätöiden ja niiden aiheuttamien ongelmien takia.

Tämä valtava ihmiskoe, johon meidät kaikki olemme pakotettu mukaan ainakin jossain määrin, poikii valtavasti tutkimusaiheita ja oppeja siitä ketkä, mitä ja miten etätyötä kannattaa jatkossa tehdä.

Pandemia myös toi esiin yllättäviä, ennalta arvaamattomia kerrannaisvaikutuksia, joiden kauaskantoisuutta ei voi vielä aavistaa. Esimerkiksi sen, että miten tulee käymään metropolien kaupunkikeskustojen, ja niiden toimistopilvenpiirtäjien siinä tapauksessa, että etätyöt tulivat jäädäkseen ja suuri osa toimistojen henkilökunnasta toimii joko kotoaan tai pienistä työskentelypisteistä, joita on alettu perustaa ympäri maailman. Miten tämä tulee muuttamaan metropolialueiden asuntojen hintoja ja elämiskustannuksia? Miten valtioiden lainsäädännöt ja verotus tulevat muuttumaan, jos yritykset alkavat enemmässä määrin palkkaamaan henkilöitä etätehtäviin ulkomailta, ja työvoima alkaa muuttamaan sinne missä he oikeasti haluaisivat asua, ilman työpaikan tuomaa pakottavaa tarvetta asua toimiston läheisyydessä?

Elämme mielenkiintoista aikaa, ja toivon näkeväni yhtä kattavan muutoksen työssä, mitä tehdastyö ja liukuhinna toivat edellisen vuosisadan alussa.

Jouduin tietoisesti rajoittamaan työni sisällön käsittämään etätyön eri vaikutuksia vain pinnallisesti, joten useassa alaluvussa olisi laajentamisen varaa. Hyvänä esimerkkinä toimii tekstini työergonomiasta etätöissä. Tutkimukseni aihe on kuitenkin erittäin ajankohtainen ja siitä on julkaistu valtavasti uutta tietoa, uutisia ja haastatteluja, joiden pohjalta voisi kirjoittaa useita tutkimuksia.

9 Yhteenveto

Tehtävänäni oli tutkia eri etätyömalleja, selvittää niiden tuomia etuja ja haasteita yritykselle, sekä löytää yhteneväisyyksiä, joita voisin soveltaa oman yrityksemme mallin kehittämisessä. Työn määrään ja sille varattuun aikaan nähden uskon onnistuneeni tehtävässä, vaikkakin työstä olisi saanut kattavamman kasvattamalla tutkimusaineistoani ja käyttämiäni tiedonhankintakeinoja. Nyt keskityin vain suurimpiin alallani vaikuttaviin organisaatioihin, jotka myös jakavat oppejaan julkisesti. Haastattelut olisivat voineet tuoda mielenkiintoisia lisähavaintoja ja täydennyksiä aineistooni, mutta niihin ei ollut tämän opinnäytetyön eikä omien aikaresurssieni puitteissa mahdollisuutta. Kaikki keräämäni aineisto oli enemmän tai vähemmän julkisesti saatavaa. Osaan käyttämästäni tutkimuksista sain kuitenkin pääsyn verkostojeni avulla.

Lähteet

- Ahrendt, D.;Cabrita, J.;Clerici, E.;Hurley, J.;Leončikas, T.;Mascherini, M.;. . . Sándor, E. (2020). *Living, working and COVID-19*. Luxembourg: Eurofound. doi:10.2806/467608
- Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1). doi:10.1037/tmb0000030
- Barrero, J. M.;Nick, B.;& Davis, S. J. (2020). 60 Million Fewer Commuting Hours Per Day:.. Chicago. Haettu 6.5.2021. https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/2020/09/BFI_WP_2020132.pdf
- Bloom, N.;Liang, J.;Roberts, J.;& Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. doi:10.1093/qje/qju032
- Buffer. (2021). *State of remote work 2021*. Saatavilla 8.5.2021. <https://buffer.com/2021-state-of-remote-work>
- Burd, C.;Burrows, M.;& McKenzie, B. (2021). *Travel Time to Work in the United States: 2019*. American Community Survey Reports. Saatavilla 2.5.2021. <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2021/acs/acs-47.pdf>
- Capgemini Research Institute. (2020). The Future of work: From remote to Hybrid. Pariisi. Saatavilla 12.2.2021. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/12/Press-Release_The-Future-of-Work.pdf
- Domene, J.;Como, R.;& Laura, H. (2021). An Exploration of Work-Life Wellness and Remote Work During and Beyond COVID-19. *Canadian Journal of Career development*, 20(1), 46-56. Saatavilla 8.5.2021. <https://cjcd-rcdc.ceric.ca/index.php/cjcd/article/view/92>
- Dropbox. (2020). The new Dropbox Spaces makes remote work easier and more organized. *Dropbox Blog*. Saatavilla 25.4.2021. <https://blog.dropbox.com/topics/product-tips/make-remote-work-easier-with-dropbox-spaces>
- Dropbox team. (2020). *Dropbox goes Virtual First*. Saatavilla 18.12.2020. <https://blog.dropbox.com/topics/company/dropbox-goes-virtual-first>
- Dwoskin, E. (2020). Americans might never come back to the office, and Twitter is leading the charge. *The Washington Post*. Saatavilla 1.5.2021. <https://www.washingtonpost.com/technology/2020/10/01/twitter-work-from-home/>
- Eskola, J.;& Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gitlab. (2020). Why Work remotely? Saatavilla 25.4.2021. <https://youtu.be/GKMUs7WXm-E>
- Gitlab inc. (2021). *About Us | Gitlab*. Saatavilla 2.5.2021. <https://about.gitlab.com/company/#open-source>
- Gitlab inc. (2021). *Gitlab's Guide to All-Remote | Gitlab*. Saatavilla 11.5.2021. <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/guide/#the-remote-manifesto>
- Gitlab inc. (2021). *How to build a remote team | Gitlab*. Saatavilla 2.5.2021. <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/tips/#how-it-works-at-gitlab>
- Gitlab inc. (2021). *Hybrid-Remote: Understanding nuances and pitfalls | Gitlab*. Saatavilla 8.5.2021. <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/hybrid-remote/#disadvantages-to-hybrid-remote>
- Gitlab inc. (2021). *Interviewing at GitLab | Gitlab*. Saatavilla 2.5.2021. <https://about.gitlab.com/handbook/hiring/interviewing/>
- Heikkilä, T. (2014). *KVANTITATIIVINEN TUTKIMUS*. Saatavilla 3.5.2021. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Laaksonen, S.-M. (2020). Aineiston hakeminen ja rajaaminen. *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. (Y. tietöarkisto, Toim.) Tampere. Saatavilla 11.5.2021.

- <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/sosiaalinen-media-tutkimusaineistona/#Aineiston-hakeminen-ja-rajaaminen>
Life at Reddit. (2020). *Evolving Reddit's Workforce*. Saatavilla 21.12.2020.
<https://redditblog.com/2020/10/27/evolving-reddits-workforce/>
- Lifewire. (2020). *What Is Twitter & How Does It Work?* (P. Gil, Toimittaja) Saatavilla 25.4.2021.
<https://www.lifewire.com/what-exactly-is-twitter-2483331#why-twitter-is-so-popular>
- Murph, D. (2019). Advice to companies who want to go remote while sustaining culture and communication. (A.-K. Vesterberg, Haastattelija). Saatavilla 13.2.2021.
https://www.youtube.com/watch?v=_HhlqwJsNyM
- Reddit. (2021). *About Us*. Saatavilla 7.2.2021. <https://www.redditinc.com/>
- Reddit inc. (2020). Reddit 101 - infographic. *Reddit press resources*. Saatavilla 28.11.2020.
https://www.redditinc.com/assets/press-resources/Reddit_101_1908.pdf
- Said, C. (2020). Where in the world are GitLab's workers? Anywhere. *San Fransisco Chronicle*. Saatavilla 2.5.2021.
<https://web.archive.org/web/20200414082138/https://www.sfchronicle.com/business/article/Where-in-the-world-are-GitLab-s-workers-15018413.php>
- Sijbrandij, S. (2020). Tips for a productive all-remote workforce. (B. Browne, Haastattelija) LinkedIn Talent Solutions. Saatavilla 2.4.2021
<https://www.youtube.com/watch?v=u0dRWDmYSvg>
- Slack. (2020). Navigating the Disruption of Work. Saatavilla 13.11.2020.
<https://info.slackhq.com/disruption-of-work>
- Slack Technologies inc. (2021). *About us, Slack*. Saatavilla 31.1.2021. <https://slack.com/intl/en-fi/about>
- Twitter inc. (2012). Twitter turn six. *Twitter blog*. Saatavilla 25.4.2021.
https://blog.twitter.com/official/en_us/a/2012/twitter-turns-six.html
- Twitter inc. (2020). *An update on our security incident*. Saatavilla 8.5.2021.
https://blog.twitter.com/en_us/topics/company/2020/an-update-on-our-security-incident.html
- Twitter inc. (2020). *Keeping our employees and partners safe during #coronavirus*. (J. Christie, Toimittaja) Saatavilla 2.5.2021.
https://blog.twitter.com/en_us/topics/company/2020/keeping-our-employees-and-partners-safe-during-coronavirus.html
- Twitter inc. (2021). *New user FAQ*. Saatavilla 25.4.2021. <https://help.twitter.com/en/new-user-faq>
- Vähäsarja, S. (2020). Monessa kotikonttorissa ergonomia tökkii ja askeleet jäävät vähiin – "Etätyö nosti pintaan vaivoja, joista päästiin jo 2000-luvulla". Yle uutiset. Saatavilla 8.5.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11583696>

LIITTEET:

Liite 1: Gitlab incorporatedin julkaisema lista artikkeleja, tutkimuksia ja resursseja:

<https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/resources>

