



Etätyön merkitys ja vaikutus startup-yrittäjäkulttuuriin - Case Freesi

Erica Varjonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Erica Varjonen
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Etätyön merkitys ja vaikutus startup-yrityskulttuuriin - Case Freesi
Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 2
<p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona suomalaiselle startup-yritykselle nimeltä Freesi. Tarkoituksena oli tutkia etätyön vaikutusta yrityskulttuuriin henkilöstön näkökulmasta katsottuna. Tämän selvittämiseksi tutkittiin sitä, mitä hyvä yrityskulttuuri henkilöstön mielestä on ja millaisia vaikutuksia etätyöllä sekä toisaalta toimistossa työskentelyllä on kulttuuriin. Työn tavoitteena oli löytää ratkaisuja siihen, miten Freesin yrityskulttuuria saadaan parannettua yhtenäisemmäksi ja selvittää, vaikuttaako etätyö ylipäättään yrityksen kulttuuriin positiivisesti tai negatiivisesti. Tavoitteena oli myös ymmärtää miksi ihmiset eivät käy toimistolla niin aktiivisesti ja miksi he suosivat enemmän etätyömallia.</p> <p>Työn tietoperusta koostuu yrityskulttuurista ja etätyöstä. Työssä on selvitetty yrityskulttuurin yleistä määritelmää ja kulttuurin kolmea tasoa. Näiden lisäksi on selvitetty, miten kulttuuria johdetaan, vahvistetaan ja mitä kulttuuri tarkoittaa nuorissa yrityksissä. Lisäksi on tutkittu sitä, miten etätyö vaikuttaa kulttuuriin. Kulttuuriteorian lisäksi on määritelty etätyön käsitettä sekä etätyön hyötyjä, haittoja ja yhteyttä koronapandemiaan.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta ja teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä. Haastattelujen rajaus perustui tutkimusongelmiin. Tämän takia haastattelut toteutettiin kuudelle toimeksiantajayrityksessä työskentelevälle henkilölle, joiden sijoituspaikka oli Espoon toimipiste. Haastattelujen tulokset analysoitiin litteroimalla, teemoittamalla ja tulkitsemalla vastausten sisältöjä tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että henkilöstö koki toimeksiantajayrityksen kulttuurin pääpiirteiltään hyväksi. Tulosten valossa toimeksiantajayrityksessä on syytä huomioida muutamia tärkeitä seikkoja. Henkilöstö arvioi, että Freesin kulttuurin perustana olevia arvoja tulisi korostaa aiempaa enemmän jokapäiväisessä työskentelyssä. Yrityskulttuuri nähtiin erittäin tärkeäksi yrityksen ja tiimin hyvinvoinnin edistämiseksi. Etätyöstä arvioitiin olevan enemmän hyötyä kuin haittaa toimeksiantajayrityksessä. Mielenkiintoinen näkemys oli se, jos etätyötä alettaisiin rajoittamaan liikaa, se horjuttaisi todennäköisesti yrityksen kulttuuria ja henkilöstön luottamusta yrityksen johtoa kohtaan. Tutkimuksessa ei kyetty tunnistamaan etätyön syvempiä tai laajempia vaikutuksia yrityskulttuuriin.</p> <p>Pohdinta sisältää tutkimuksen johtopäätökset, käytettävyyden ja jatkohyödyntämisen. Tutkija on arvioinut henkilökohtaista osaamistaan ja kehittymistään koko opinnäytetyöprosessin ajan.</p> <p>Opinnäytetyö aloitettiin tammikuussa 2023 ja se valmistui toukokuussa 2023.</p>
Asiasanat Yrityskulttuuri, kulttuuri, etätyö, etätyöskentely, toimistotyöskentely

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmä ja rajaus.....	3
2	Yrityskulttuuri.....	4
2.1	Yrityskulttuurin määritelmä	4
2.2	Yrityskulttuurin tasot	5
2.2.1	Artefaktit	6
2.2.2	Ilmaistut arvot.....	7
2.2.3	Pohjimmaiset perusoletukset.....	7
2.3	Yrityskulttuurin johtaminen	8
2.4	Yrityskulttuurin vahvistaminen	10
2.5	Yrityskulttuuri nuorissa yrityksissä.....	11
2.6	Etätyön vaikutus yrityskulttuuriin	13
3	Etätyö	15
3.1	Etätyön määritelmä.....	15
3.2	Mitä hyötyä etätyöstä on?.....	16
3.3	Mitä haittaa etätyöstä on?	18
3.4	Etätyön yhteys koronapandemiaan	19
4	Tutkimuksen toteutus.....	21
4.1	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu	21
4.2	Toimeksiantajan esittely	22
4.3	Tutkimusmenetelmä	23
4.4	Kohderyhmä ja aineistonkeruumenetelmä.....	24
4.5	Aineiston analysointimenetelmä.....	25
5	Tutkimuksen tulokset	27
5.1	Haastateltavien taustatiedot	27
5.2	Yrityskulttuuri	28
5.2.1	Johtamistyyli.....	30
5.2.2	Organisaatorakenne.....	30
5.3	Etätyö.....	31
5.3.1	Toimitilat.....	33
5.3.2	Johtamistyyli.....	34
6	Pohdinta	36
6.1	Johtopäätökset.....	36

6.2	Tietoperustan ja tulosten yhtenäisyys	38
6.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	39
6.3.1	Validiteetti.....	40
6.3.2	Reliabiliteetti.....	41
6.4	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset.....	41
6.5	Tutkimustyöprosessin ja oman oppimisen reflektointi	42
Lähteet	44
Liitteet	47
Liite 1. Saatekirje	47
Liite 2. Haastattelurunko		48

1 Johdanto

Kulttuuri on asia, jonka jokainen yritys rakentaa itse. Yrityskulttuuri voi olla onnistunutta tai siinä voi olla epäkohtia. Hyvän yrityskulttuurin rakentaminen vie aikaa ja siihen vaikuttaa useita eri tekijöitä. Etenkin etätyöllä on todettu olevan vaikutusta yrityskulttuuriin. Vuosien saatossa etätyön määrä on kasvanut etenkin nopean digitalisaation ja maailman laajuisen koronapandemian myötä. Liiallisen etätyöskentelyn vaarana on nähty se, että yrityskulttuuri katoaa ja kulttuuria ei päästä rakentamaan kunnolla.

1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyön aiheena on etätyön merkitys ja vaikutus startup-yrityskulttuuriin. Tämän tutkimustyön tarkoituksena on paneutua siihen, miten yrityskulttuuria voidaan parantaa startup-yrityksessä, jossa etätyö on pääsääntöinen työskentelymuoto. Tutkimuksen teoriaosuus palvelee myös muita tutkimuksia, joissa tarkastellaan etätyöhön ja kulttuuriin liittyviä ilmiöitä. Tutkimuksen empiirinen osio antaa eväitä kehittää työskentelytapoja toimeksiantajayrityksessä. Kaiken kaikkiaan tutkimus on ajankohtainen, koska yritykset kehittyvät ja kansainvälistyvät nykypäivänä nopeammin. Näin ollen kulttuurin tarkastelu, arviointi ja johtaminen tulevat korostumaan yrityksissä.

Tutkimus tehdään startup-yritykselle nimeltä Freesi. Freesi on maailman johtava sisäilmajohtamisen palvelua tarjoava ohjelmistoyritys. (Freesi 2023b.) Freesin nykytilaa voidaan tiivistäen kuvata niin, että etätyö on vallitseva työskentelymuoto ja yhteisiä, säännöllisiä kohtaamisia, jotka kehittäisivät yrityskulttuuria, ei tapahdu todennäköisesti riittävästi. Yrityksen nykytilanteen perusteella tämä tutkimus on tarpeellinen, ajankohtainen ja toivottu kehittämistä tukeva toimenpide. Aihealue on merkityksellinen, koska startup-yrityksen lähtökohdat ovat täysin erilaiset kuin suuren ja vakiintuneen yrityksen, mitä tulee yrityskulttuuriin, yhteiskuntavastuullisuuteen, hierarkiaan ja vallan jakoon. Tutkimuksen merkityksellisyyttä korostaa se, että yritysten toimintaympäristö ja markkinat ovat olleet alati muutosten kourissa viime vuosina. Digitalisaation hyödyntäminen on lisääntynyt voimakkaasti. Kulttuurin on katsottu olevan merkittävä tekijä yritysten kilpailukyvyyn ja tuloksellisuuden taustalla. Näistä lähtökohdista tutkimuksen kohde on ajankohtainen, hyödyllinen ja kiintoisa.

Yritysten yhteiskuntavastuu nähdään merkittävänä asiana nykypäivänä. Yhteiskuntavastuu on laajentunut koskemaan myös pieniä- ja startup-yrityksiä. Vastuullinen yritys toimii kestävästi, kunnioittaa ympäristöä ja noudattaa niin kansallista kuin kansainvälistä lainsäädäntöä sekä sopimusperustaa. (Yrittäjät s.a.) Freesin tavoitteena on toimia yhteiskuntavastuullisuuden nimissä

ja näin ollen se pyrkii edistämään kilpailukykyään, kehittämään toimintaansa ja ennakoimaan sekä ratkaisemaan erilaisia kestävän kehityksen haasteita.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Opinnäytetyön päätutkimusongelma on rakennettu toimeksiantajan tarpeen pohjalta mahdollisimman tarkasti ja kuvailevasti. Alatutkimusongelmilla täsmennetään päätutkimusongelmaa. Opinnäytetyön päätutkimusongelma ja alatutkimusongelmat ovat seuraavat:

Opinnäytetyön päätutkimusongelma:

1. Miten saadaan parannettua startup-yrityksen yrityskulttuuria pitkittyneen etätyöskentely-mallin jälkeen?

Opinnäytetyön alatutkimusongelmat:

2. Millaiseksi työyhteisö kuvailee hyvän yrityskulttuurin?
3. Millaisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia etätyöllä on yrityskulttuurin kannalta?
4. Millaisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia toimistolla fyysisesti läsnäololla on yrityskulttuurin kannalta?

Opinnäytetyöhön on sisällytetty kuvaava peittomatriisitaulukko. Alatutkimusongelmat on sijoitettu peittomatriisitaulukkaan kiteyttämään opinnäytetyön rakennetta ja perustaa lukijalle. Taulukossa 1 on esitelty alatutkimusongelmat kokonaisuudessaan ja niiden yhteys tietoperustaan, tuloksiin ja haastattelun kysymyksiin.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alatutkimusongelmat	Tietoperusta	Haastattelun kysymykset	Tulokset
1. Millaiseksi työyhteisö kuvailee hyvän yrityskulttuurin?	2, 2.1, 2.2	1–5, 6–7, 8–9	5.2, 5.2.1, 5.2.2
2. Millaisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia etätyöllä on yrityskulttuurin kannalta?	2.6, 3, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4	10–11, 13, 16–17	5.3, 5.3.2
3. Millaisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia toimistolla fyysisesti	2.6, 3.2	14–15	5.3.1

läsnäololla on yrityskulttuurin kannalta?			
---	--	--	--

Tutkimuksen tavoitteena on löytää ratkaisuja ja vaihtoehtoja siihen, miten Freesin yrityskulttuuria kyetään parantamaan yhtenäisemmäksi ja miten ihmisiä voidaan aktivoida käymään useammin toimistolla. Aktiivinen toimistolla käyminen luo yhteisiä ja sosiaalisia kanssakäymisiä, joita tarvitaan yrityskulttuurin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Tavoitteena on myös ymmärtää miksi ihmiset eivät käy toimistolla niin aktiivisesti ja miksi he suosivat enemmän etätyömallia.

Tietoperustan tavoitteena on puntaroida yrityskulttuurin ja etätyön ilmenemistä käytännössä. Tietoperustassa luodaan ja esitetään keskeisiä käsitteitä, jotta tutkimuksen tekeminen ja ymmärtäminen on sujuvaa.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja rajaus

Tutkimusta voidaan pitää etnografisena tutkimuksena, jonka tavoitteena on selittää ja ymmärtää ihmisten toimintaa heidän ympäristössään kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa kulttuurin ja etätyön tutkimisen perusteellisemmin. Laadullinen tutkimus on parhain vaihtoehto myös silloin, kun tutkittava kohderyhmä on pieni ja halutaan havaita niin asenteita kuin tunteita. Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelu mahdollistaa vapaan ja luotettavan tuntuisen haastattelutilanteen, jossa haastateltavan on luonnollista kertoa omista kokemuksistaan ja tuntemuksistaan. Tutkimuksen tulokset analysoidaan ensiksi litteroimalla ja tämän jälkeen teemoittamalla. Haastattelun alkuperäisistä teemoista muodostetaan uudet pääteemat haastattelutulosten perusteella.

Haastattelututkimus rajataan koskemaan pelkästään Freesin Espoon toimipisteen henkilöstöä. Haastatteluotokseen valittiin kuusi henkilöä, erilaisine taustoineen. Näin saadaan moniulotteisempaa tietoa, jota voidaan vertailla ja analysoida eri tekijöiden suhteen. Haastattelut mahdollistavat tutkittavana olevien ilmiöiden ja tutkimusongelmien pohdintaa ja ymmärtämistä. Haastatteluiden tavoitteena on tuottaa mahdollisimman syvällistä, uutta ja ajankohtaista tutkimustietoa, jota toimeksiantaja voi hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä.

2 Yrityskulttuuri

Kulttuurille on monta määritelmää sekä kulttuurin tarkoitusta ja merkitystä voidaan arvioida erilaisista näkövinkkeleistä käsin. Antropologit ja sosiologit ovat tutkineet yrityskulttuuria vasta 1980-luvulta alkaen, jonka takia tämä vuosikymmen nousi nopeasti yrityskulttuurin vuosikymmeneksi. (Juuti 2006, 240–241.) Kulttuuri muodostuu yrityksen ja ihmisten tavoista toimia. Näitä voivat olla esimerkiksi johtamistyyli, yrityksen hierarkia, puhuttelu, tervehtiminen tai kokouskäytänteet. Kulttuurilla on laaja merkitys yrityksen ja sen henkilöstön toimivuuden kannalta. Etenkin nuoret ja kasvavat yritykset pyrkivät jakamaan ja vakiinnuttamaan kulttuuriaan sen toimissa menestyksensä alustana. (Schein 2009, 17–26.)

Tässä pääluvussa keskitytään ja syvennytään yrityskulttuurin määritelmään ja kuvataan se, miten kulttuuri muodostuu. On merkittävää ymmärtää yrityskulttuurin tasot eli artefaktit, ilmaistut arvot ja pohjimmaiset perusoletukset. Yrityskulttuurin johtaminen ja vahvistaminen ovat keskeisiä tekijöitä kulttuurin kehittymisessä. Opinnäytetyö tehdään startup-yritykselle, joten on syytä myös keskittyä siihen, mitä yrityskulttuuri nuorissa yrityksissä tarkoittaa ja miten se ilmenee niissä. Lisäksi pohditaan myös yrityskulttuurin ja etätyön vaikutuksia ja yhteyksiä toisiinsa.

2.1 Yrityskulttuurin määritelmä

Yrityskulttuurin määrittely voi olla hankalaa, koska sitä voi tarkastella monista eri näkökulmista. Yrityskulttuurin voidaan sanoa olevan näkymätön liima, joka arvojen, normien ja käytänteiden avulla ohjaa yrityksen jäsenten toimintaa. (Luukka 2019, 16–23.) Schein (2009, 28–29) kertoo samansuuntaisesti, että yrityskulttuurilla on todella merkitystä, koska kulttuuriset osat definoivat strategiaa, päämääriä, toimintatapoja ja arvoja.

Yrityskulttuuria voidaan tarkastella esimerkiksi sen neljän perusominaisuuden näkökulmasta. Yrityskulttuuri on jaettu ilmiö. Yrityskulttuuri on yhteistä, se ei voi olla vain yhdelle ihmiselle suunnattua. Yrityskulttuurin piirteet huomataan yleensä ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa, jaetuissa arvoissa, käytöksessä ja olettamuksissa. Yhteinen kulttuuri koetaan yleensä yhteisön yhdessä kirjoittamattomien normien ja ajatusten avulla. Yksittäisellä henkilöllä voi silti olla omia näkemyksiä, kokemuksia ja tulkintoja kulttuurista, jotka voivat vahvistaa tai rikkoa kulttuuria. (Kulmala & Rosvall 2022, 19–20.)

Toiseksi yrityskulttuuri on myös läpileikkaavaa. Tämä tarkoittaa sitä, että se läpäisee yrityksen eri tasoja ja esiintyy laaja-alaisesti ihmisten käyttäytymistapoina, rituaaleina, kuvina tai jopa tarinoina. Huomaamattomalla tasolla yrityskulttuuri näyttäytyy yhteisön asenteissa, motivaatiossa ja oletuksissa. Niin jaetun kuin läpileikkaavan yrityskulttuurin näkökulmasta on tärkeää se, miten

laaja-alaisesti yhteisön normit vaikuttavat käyttäytymiseen. Lisäksi huomioitavaa on se, miten normien vastaiseen käytökseen yrityksessä suhtaudutaan. (Kulmala & Rosvall 2022, 20.)

Kolmanneksi yrityskulttuuri on vaistomaista. Ihmisellä on luontainen kyky ja ominaisuus vaistota jonkin ryhmän kulttuuri ja muovautua siihen ilman, että yrityskulttuuria tarvitsisi käytännössä selittää erikseen. Vaistomme auttavat tulkitsemaan ja lukemaan meitä ympäröivää kulttuuria. Tämä ei silti tarkoita vielä sitä, että jakaisimme jo yhteiset toimintatavat ja ajatukset. (Kulmala & Rosvall 2022, 20.)

Viimeisenä yrityskulttuuri on pääsääntöisesti kestävä. Yrityskulttuuri vaikuttaa pitkällä aikavälillä ryhmän jäsenten ajatteluun, käyttäytymiseen ja oletuksiin. Kulttuuri on ilmiönä vahva ja kestävä. Normit ja uskomukset jatkavat usein vaikutustaan, vaikka alkuperäinen olemassaolon lähde on poistunut kulttuurin keskuudesta. Esimerkiksi yrityksen johto on voinut vaihtua ajan saatossa, mutta silti samat tarinat, normit ja uskomukset kiertävät yhä edelleen. (Kulmala & Rosvall 2022, 21.)

Yrityskulttuurilla on suuri merkitys, koska kulttuuri on vahva ja näkymätön ilmiö. Kulttuuri sisältää tiedostamattomia osa-alueita. Nämä piirteet määrittävät niin yksilö- kuin ryhmäkäyttäytymistä, käsitystapoja, ajatusmaailmaa ja arvoja. (Schein 2009, 29.) Glassdoorin (2019) tekemän tutkimuksen mukaan, 65 % ihmisistä pysyy työssään yrityksen kulttuurin myötävaikutuksen takia. Samaisen tutkimuksen mukaan 71 % ihmisistä etsisi uuden työpaikan, jos nykyisen työpaikkansa hyvä yrityskulttuuri heikentyisi äkillisesti. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työelämän muuttuessa kulttuurin merkitys korostuu. Työntekijöiden keskuudessa yrityskulttuurin arvostus on noussut keskeiseksi vahvuustekijäksi vuosien saatossa. Työntekijät arvostavat yhä enemmän kulttuuria ja se voi olla ratkaiseva tekijä huippuosaajien pitämisessä ja myös toisaalta merkittävä syy niiden menettämisessä.

2.2 Yrityskulttuurin tasot

Edgar Schein on yrityskulttuurin tunnetuimpia tutkijoita. Hän on luonut klassisen ja tunnetun yrityskulttuurin mallin. Scheinin mallin mukaan yrityskulttuuri muodostuu kolmesta tasosta. Yrityskulttuurin perinpohjainen ymmärtäminen edellyttää kolmen eri tietoisuustason hahmottamista. Kuvasta 1 näkee yrityskulttuurin kolme tietoisuustasoa, jotka ovat artefaktit, ilmaistut arvot ja pohjimmaiset perusoletukset. (Schein 2009, 30.)



Kuva 1. Yrityskulttuurin tietoisuustasot (mukaillen Schein 2009, 30)

Yrityskulttuurin eri tasot ulottuvat todella selkeästä todella näkymättömään tai piilevään tietoisuuden tasoon (Schein 2009, 31). Scheinin kolmen tason mallin etu on siinä, että sen avulla voidaan lähestyä ja käsitellä laajemmin yrityskulttuurin näkyviä ja näkymättömiä sekä tiedostettuja ja tiedostamattomia osa-alueita (Kulmala & Rosvall 2022, 23). Nämä kolme yrityskulttuurin tasoa avataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa. Seuraavissa alaluvuissa syvennyttään siihen mitä yrityskulttuurin artefaktit, ilmaistut arvot ja pohjimmaiset perusoletukset tarkoittavat.

2.2.1 Artefaktit

Artefaktien tasolla tarkoitetaan pelkistetysti sitä, mitä ihminen näkee, kuulee ja tuntee. Yrityskulttuurin artefaktit voidaan sinänsä havaita selkeästi. Tosiasiassa ei voida kuitenkaan tietää, miksi yrityksen jotkut henkilöt käyttäytyvät jollain tietyllä tavalla. Toisinaan on myös haastavaa tietää, miksi yrityksen kulttuuri on kokonaisuutena muodostunut sellaiseksi kuin se on tai ilmenee. Toisin sanoen pelkästään toimintatapojen havainnoinnilla tai tarkkailulla ei voida määritellä perusteellisesti kulttuuria ilman syvällistä keskustelua yrityksen henkilöiden kanssa. (Schein 2009, 31–32.) Luukka (2019, 31) täydentää Scheinin kuvausta artefakteista toteamalla, että artefaktit eli ilmentymät ilmentävät yrityksen arvoja, jotka rakentuvat suhteellisesti jaetun maailmankuvan, olettamusten ja ideologian ylle. Ulospäin näkyviä asioita kutsutaan kulttuurin ilmentymiksi.

Ilmentymiä voivat olla esimerkiksi yrityksen rekrytointi-ilmoitus, rekrytointiprosessi, palveluvuosjuhlat, palkitseminen, henkilökunnan tyyli asiakaspalvelutilanteissa tai jopa yrityksen logo.

2.2.2 Ilmaistut arvot

Ilmaistut arvot pohjautuvat artefakteille. Ilmaistujen arvojen tasolla on pyrittävä esittämään niitä kysymyksiä, jotka pohjautuvat sille mitä yrityksessä arvostetaan. Esimerkiksi voidaan kysyä, miksi yrityksessä toimitaan tietyllä tavalla? Tämän kaltaisia kysymyksiä tulee tehdä erityisesti artefakteista, jotka aiheuttavat hämmennystä tai ristiriitaa henkilöstön keskuudessa. Kysymykset on hyvä kysyä yrityksen sisältä sellaiselta henkilöltä, joka osaa vastata niihin rehellisesti ja aidosti. (Schein 2009, 32.)

Jos vertaa esimerkiksi kahta erilaista yritystä on mahdollista huomata, että niillä voi olla samoja arvoja, vaikka yritystoiminnot näyttävät erilaisilta. Yrityksiä voidaan tarkastella typologian avulla eli lajitella ne ominaisuuksien ja toimintatapojen perusteella. Typologia voi kuitenkin johtaa harhaan. Yritysten artefaktit voivat olla merkittävästi erilaisia, vaikka arvot ovat samansuuntaisia. Toisaalta voidaan myös väittää, että mitä enemmän arvoja havainnoidaan, sitä enemmän ilmaistujen arvojen välillä ilmenee poikkeavuuksia tai ristiriitoja. On perusteltua todeta, että ajattelun ja käsitysten syvempi taso ohjaa näkyvää käyttäytymistä sekä toimintaa. Yrityskulttuurin syvälinen ymmärtäminen edellyttää artefaktien ja ilmaistujen arvojen lisäksi syvimmän tiedostamisen tason ymmärtämistä. (Schein 2009, 33–34.)

2.2.3 Pohjimmaiset perusoletukset

Syvimmän tason eli pohjimaisten perusoletusten ymmärtämiseksi on pohdittava yritysten historiaa. Yrityksen perustamisen alkutaipaleelta lähtien on tärkeää ymmärtää, mitkä ovat olleet perustajien tai avainhenkilöstön keskeisimpiä arvoja, uskomuksia ja oletuksia, jotka ovat luoneet yrityksen menestyksekkääksi ja toimivaksi. Yrityksen perustajien arvoja, uskomuksia ja oletuksia on syytä myös tarkastella suhteessa yrityksen toimintaympäristöön. (Schein 2009, 34.)

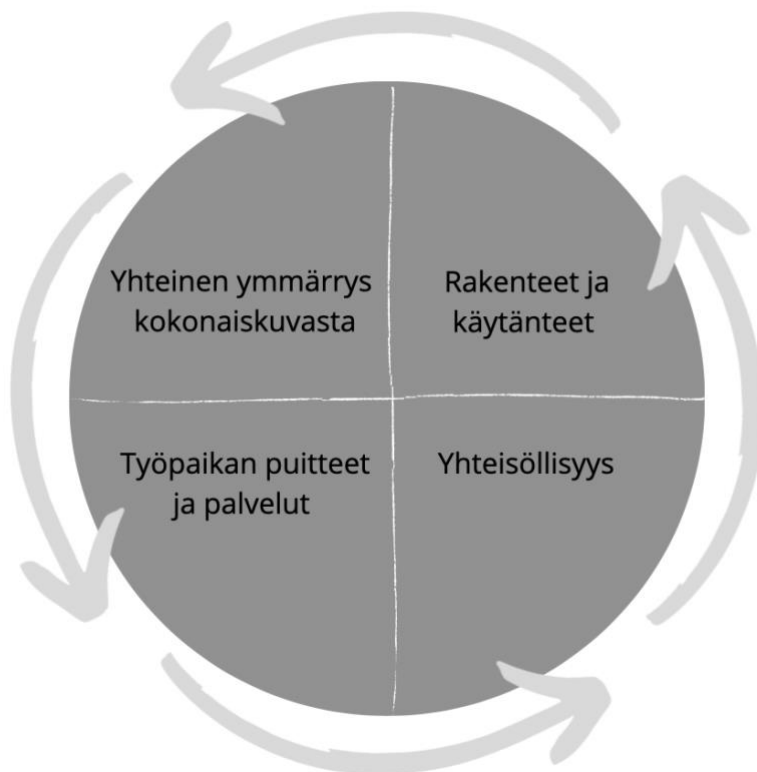
Yrityksessä, jonka perustajat uskovat siihen, että asioista täytyy perusteellisesti keskustella ja saada niille laajapohjainen hyväksyntä, todennäköisesti rekrytoidaan sellaisia henkilöitä, jotka uskovat ja ajattelevat samalla tavoin tai ainakin ajan kuluessa kykenevät samankaltaiseen ajatteluun. Jos nämä henkilöt kykenevät yhdenmukaisen ajattelun avulla luomaan menestyksessään tuotteen ja sitä kautta yrityksen, tulee omaksutuista arvoista, uskomuksista ja oletuksista vähitellen itsestään selviä ja hyväksytyjä kaikille. Voidaankin siis todeta, että yrityskulttuurin pohjana on yhdessä opitut uskomukset, oletukset ja arvot, jotka leimaavat yrityksen

menestyksestä toimintaa. Kyse on siis pitkänaikavälin kuluessa opituista ja hyväksytyistä ajattelu- sekä toimintatavoista. (Schein 2009, 34–35.)

2.3 Yrityskulttuurin johtaminen

Yrityskulttuuria voidaan johtaa. Periaatteessa kulttuurin johtamisen voi aloittaa milloin tahansa, kun sen tarve on tiedostettu. On tärkeää ymmärtää, että kulttuurin muuttaminen on aikaa vievä prosessi. Kulttuurin johtaminen vaatii päättäväisyyttä, tavoitteellisuutta, pitkäjänteisyyttä ja yhteisiä ponnisteluja. (Luukka 2019, 102.) Johtamisen pitää perustua selkeälle tilannekuvalle, tavoitteille sekä kyvylle mitata ja arvioida henkilöstön ja kulttuurin välistä dynamiikkaa. Pelkkä yrityksen arvojen toteaminen ääneen ja henkilöstön sitoutumista mittaavan kyselyn tekeminen ei riitä. (Summerfield 2022.)

Kulmala ja Rosvall (2022, 42) yhtyvät Luukan käsitykseen siinä, että yrityskulttuuria voidaan aktiivisesti johtaa. Heidän mukaansa on olemassa erilaisia mielikuvia ja ajatuksia siitä, mitä johdettavia elementtejä kulttuuriin voidaan assosoida. Kuvasta 2 näkee kulttuurin johtamisen yleiset osa-alueet, jotka ovat yhteinen ymmärrys kokonaiskuvasta, rakenteet ja käytänteet, työpaikan puitteet ja palvelut sekä yhteisöllisyys.



Kuva 2. Kulttuurin johtamisen osa-alueet (mukaillen Kulmala & Rosvall 2022, 43)

Yhteinen ymmärrys kokonaiskuvasta on tärkeää. Kokonaiskuva rakentuu yrityksen perustehtävästä, suunnasta ja strategiasta. Kokonaiskuva kuvaa yrityksen positiota suhteessa sen nykyiseen toimintaympäristöön ja tulevaisuuden tavoitteisiin. Yhteinen ymmärrys kokonaiskuvasta muodostaa pohjan yhteiselle toiminnalle. Yllättävän usein yrityksen kokonaiskuva ei ole kauttaaltaan selvä henkilöstölle. Tehtyjen tutkimusten mukaan esimerkiksi vain noin 20 % henkilöstöstä tietää yrityksen perustehtävän. (Kulmala & Rosvall 2022, 43.)

Rakenteeksi voidaan kutsua kaikkea sellaista, mikä voidaan tehdä näkyväksi ja selväksi ja mikä ohjaa toimintaa eteenpäin. Yrityksen rakenne voi muodostua työn organisoinnista, päätöksenteosta, palkitsemisesta ja palautteesta. Työn organisoinnilla tarkoitetaan yrityksessä työskentelevien henkilöiden välisiä suhteita, vastuualueita, tehtäviä, verkostoja ja rooleja. Päätöksenteko viittaa valintojen tekemiseen eri vaihtoehtojen välillä. Palkitseminen on taas rahallista tai ei-rahallista kannustimien jakamista henkilöstölle. Palaute kiinnittyy yksilöiden ja tiimien kehittämiseen, onnistumiseen ja oppimiseen. (Kulmala & Rosvall 2022, 47–50.)

Yrityskulttuuri muodostuu henkilöiden välisessä toiminnassa ja koko työyhteisössä. Yhteisöllisyydessä on tärkeää nähdä arvot, yhteistyö ja verkostot, yhteenkuuluvuus ja tunteet. Arvojen merkitys perustuu siihen, että ne pyrkivät ohjaamaan yrityksen tapoja toimia erilaisissa tilanteissa. On tärkeää tiedostaa, millaisia arvoja yrityksessä ilmenee ja millaisten arvojen toivottaisiin ohjaavan yrityksen toimintaa. Yrityksen määritetyt arvot eivät vielä riitä toiminnan kehittämiseksi. (Kulmala & Rosvall 2022, 51–63.)

Yhteiset arvot voivat parhaimmillaan mahdollistaa vankan yritysidentiteetin, vahvistaa kollektiivista sitoutumista, tarjota vakaan sosiaalisen järjestelmän sekä vähentää niin muodollisen kuin byrokraattisen valvonnan tarvetta (Franck, Rayner, Rees, & Rumbiesi 2011, 351). Henkilöstön väliset verkostoitumiset ja yhteistyö ovat merkittävä osa yhteisöllisyyttä. Yrityskulttuurin perusteella voidaan arvioida yhteistyötä ja verkostoja. Esimerkiksi yhteistyön määrää ja sen sujuvuutta voidaan arvioida eri verkostoissa. Yhteenkuuluvuutta ruokkii se, että ihmiset kokevat laaja-alaisesti kuuluvansa johonkin ryhmään omana itsenään ja he voivat luottaa muihin ryhmän jäseniin. Yhteenkuuluvuus voi hyvinkin olla hajanaista yritystasolla mutta tiimien sisäinen yhteenkuuluvuus on yleensä vahvempaa. Tässä mielessä tiimeihin panostaminen on kannattavaa. Yrityskulttuurin johdon on syytä ymmärtää, kuinka menestyviä tiimejä tulee rakentaa, ylläpitää ja kehittää. Tunteilla on merkittävä vaikutus yhteisöllisyyden, yhteistyön ja yhteenkuuluvuuden rakentamisessa. Tutkimusten mukaan tunteet vaikuttavat laaja-alaisesti henkilöstön kykyyn oppia, ongelmanratkaisukykyyn, sosiaalisiin suhteisiin, terveyteen ja esimerkiksi motivaatioon. Tunteet voidaan tunnistaa monien ponnisteluiden ja tavoitteiden takana. (Kulmala & Rosvall 2022, 51–63.)

Yritysten työtilojen hallinta on konkreettinen ja helppo väline vaikuttaa kulttuuriin. Viime aikoina työtilat ovat olleet suuressa murroksessa koronapandemian takia. Työtilat ilmentävät yrityksen kulttuuria sekä henkilöstön ajattelu- ja toimintatapoja. Työtilojen hallinta tarjoaa osaltaan mahdollisuuden ymmärtää yrityksessä arvostettuja asioita ja tapoja. Toimivat työtilat mahdollistavat työn tekemisen itsenäisesti, keskittymisen vaativalle työlle, yhteistyön muiden henkilöiden kanssa, virtuaalisen työn sekä tarvittaessa vapaa muotoisemman kokoontumisen. Monipuolisten työtilapalveluiden avulla voidaan tukea työntekijöitä ja heidän motivaatiansa. Teknologisten palveluiden laajentuminen ja monipuolistuminen korostuvat tulevaisuudessa. Virtuaalisten tilojen käyttöönotto ja työelämän alustamaisuus mahdollistavat yksilöllisyyden ja valintavapauden karttumisen työpaikalla. Toisaalta uusi teknologia voi siirtää työtehtäviä etäämmälle kollektiivisesta päämäärästä. (Kulmala & Rosvall 2022, 64–69.)

2.4 Yrityskulttuurin vahvistaminen

Yrityskulttuuri voi parhaimmassa tapauksessa olla työntekijöiden tyytyväisyyden tärkein mittari. Dynaaminen yrityskulttuuri voi olla vahvuustekijä, joka auttaa yritystä menestymään tai laajentumaan. Seuraavaksi tarkastellaan kuutta elementtiä, joiden avulla yrityksen kulttuuria voidaan vahvistaa ja parantaa. (Rolnick 11.3.2021.)

Ensimmäisenä ja usein tärkeimpänä elementtinä on yrityksen mission ja arvojen jakaminen avoimesti. Henkilöstö on sitoutuneempaa ja tuottavaisempaa, jos he tuntevat olevansa osa jotain merkityksellistä ja suurta koko yrityksessä. Henkilöstön keskuudessa on tärkeää ymmärtää se, mitä yritys edustaa periaatetasolla, mitä yritys yrittää saavuttaa tekemisellään ja miksi yritys keskittyy joihinkin tiettyihin tuleviin asioihin. (Rolnick 11.3.2021.)

Toinen tärkeä elementti on joustavuus. Jokaisella henkilöllä on oma mieltymys, henkilökohtainen aikataulu ja tarpeet. Henkilöstön keskuudessa on erilaisia toimintatapoja, mutta henkilöstön olisi hyvä nähdä asiat samalla tavoin tärkeimmissä yrityskohtaisissa kysymyksissä. Yrityksessä voidaan joustaa ja tehdä erilaisia järjestelyjä esimerkiksi henkilöstön aikataulujen suhteen. Joustavuuden avulla yritys kykenee parantamaan toiminnan laatua ja tuottavuutta. (Rolnick 11.3.2021.)

Kolmantena elementtinä on persoonallinen näkökulma. On tähdellistä antaa jokaisen henkilön olla aidosti oma itsensä. Jokaisella on oma ainutlaatuinen persoonallisuus, harrastus, tyyli ja intohimo. Näin ollen henkilöstölle kannattaa antaa mahdollisuus olla ja toimia omana itsenään työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiseksi. (Rolnick 11.3.2021.)

Neljäntenä elementtinä voidaan nähdä erilaisten tiimien välinen yhteistoiminta. On tärkeää järjestää säännöllisin väliajoin erilaisia tapahtumia, jotta henkilöstöllä on mahdollisuus kokoontua yhteen ja jakaa erilaisia ajatuksia muiden kanssa. Monella yrityksellä on niin sanottuja silloja,

joiden välillä ei ole säännönmukaista yhteyttä ja henkilöstö ei ole välttämättä tietoinen muiden toimijoiden tekemisistä. Yhteisillä ja monipuolisilla tapahtumilla vahvistetaan työsuhteita, kannustetaan innovaatioihin ja voidaan löytää tehokkaammin ratkaisuja yrityksen ongelmiin. (Rolnick 11.3.2021.)

Seuraavana elementtinä on tunnustamisen merkitys yrityksen sisällä. Harvard Business Reviewin mukaan tunnustus on yksi tärkeimmistä tekijöistä työntekijöiden sitouttamisessa. Henkilöstö haluaa tuntea itsensä arvostetuksi, joten esimerkiksi yksinkertainenkin tunnustus syntymäpäivän, työpäivän tai hyvin tehdyn työn pohjalta tuntuu merkitykselliseltä ja se jää positiivisesti mieleen. (Rolnick 11.3.2021.)

Viimeisenä elementtinä nousee esille työntekijöiden lepääminen ja taukojen pitäminen. Monet henkilöt kokevat olevansa työuupuneita jossain elämänsä vaiheessa. Yrityksessä työuupumusta voi lievittää ottamalla käyttöön erilaisia viihdyttäviä ja yhteisiä taukokelejä tai taukojumppaa stressin vähentämiseksi, luovuuden lisäämiseksi ja vahvempien henkilösuhteiden luomiseksi. (Rolnick 11.3.2021.)

Rolnick (11.3.2021) toteaa, että yrityksen kulttuurin vahvistamisessa ei ole yhtä ja oikeaa keinoa. Etusijalle voidaan kuitenkin asettaa moraalinen, työtyytyväisyyden, pysyvyyden ja pitkän aikavälin tuottavuuden lisääminen. Yritys voi parantaa ja vahvistaa yrityskulttuuriaan kokonaisvaltaisesti näiden elementtien avulla ja olla näin ollen onnellisempi, terveempi ja menestyvämpi.

2.5 Yrityskulttuuri nuorissa yrityksissä

Ei ole olemassa yritystä, jolla ei olisi kulttuuria. Yrityskulttuuri rakentuu jokaiseen yritykseen ajan kuluessa joko tietoisesti tai tiedostamatta. Startup-yritykset perustetaan yleisesti tuote- tai palveluinnovaatioiden keskelle. Nuoren yrityksen alkuvaiheen työ ja panostus liittyvät pitkälti itse myytävään tuotteeseen tai palveluun. Valitettavan usein jää huomioimatta ja määrittelemättä se, miten ja minkä arvomaailman pohjalta tätä työtä tehdään. (Luukka 2019, 34.)

Nuorten yritysten oleellinen piirre on niiden perustajien keskeinen rooli. Perustajan tai perustajien uskomukset, ajatukset ja arvot iskostetaan palkattuun henkilöstöön. Uskomukset, ajatukset ja arvot muuttuvat yhteiseksi ja lopulta ne tulevat kaikille yrityksen sisällä perusolettamukseksi, varsinkin jos yritys menestyy. Henkilöstön yhdessä jakamat uskomukset, ajatukset ja arvot toimivat yrityksen perustana pitäen sen kasassa. Tämä perusta toimii yrityksen identiteettitunteen päälähteenä ja kuvaajana. Nuoren yrityksen kasvuvaiheessa kulttuuri on yksi tärkeimmistä voimavaroista koko yritykselle. Kasvuvaiheessa kulttuuria testataan käytännössä. Yritys menestyy, jos kulttuuria voidaan hyödyntää ja vahvistaa. Jos yritys taas epäonnistuu toiminnassaan, yrityksen perustajat

saattavat poistua ja heidän oletuksensa kyseenalaistetaan ja todennäköisesti unohdetaan. (Schein 2009, 107–108.)

Yrityksen perustajat ja johtajat juurruttavat kulttuurielementtejä. Merkittävänä vaikutuskeinona voidaan nähdä se, miten perustajat tai johtajat itse käyttäytyvät. On huomattu, että oikeanlainen johtaminen ohjaa uusia henkilöitä keskittymään enemmän konkreettiseen käyttäytymiseen kuin itse puheeseen. Johtajan tulee pitää mielessä erityisesti se, mihin asioihin hän kiinnittää huomiota, miten hän toimii eri tilanteissa, mistä hän tuomitsee henkilöstöä ja mistä taas palkitsee heitä. Nuoressa ja kasvavassa yrityksessä perustajien tai johtajien henkilökohtainen käyttäytyminen on keskeistä kulttuurin muodostumisessa. (Schein 2009, 113–114.)

Nuoren ja menestyvän yrityksen henkilöstö pitäytyy tiukasti oletuksissaan. Tähän on yleensä kaksi syytä. Ensimmäinen syy on se, että nämä oletukset ovat heidän omiaan, itse kehitettyjä ja oman käytännön kokemukseensa pohjautuvia johtopäätöksiä. Toinen syy on se, että nämä oletukset reflektoivat niitä arvoja, jotka ovat peräisin perustajilta, joiden valta perustuu yrityksen omistajuuteen. Yrityksen kasvuvaiheessa kulttuurin erilaistaminen suhteessa muihin yrityksiin ja ympäristöihin on yleensä merkittävää. Pääsääntöisesti yritys näyttää ja osoittaa kulttuurin selkeästi, painottaa sen yhtenäisyyttä ja opettaa sen uusille jäsenille. Nuorissa yrityksissä on myös tyypillistä havaittavissa oleva taipumus tiettyyn liiketoimintoon, mikä puolestaan myötävaikuttaa kulttuurin syntymiseen ja muodostumiseen. Kasvavissa yrityksissä pidetään kulttuurista tiukasti kiinni, koska alkuperäisen yrityskulttuurin muodostajat ovat vielä usein läsnä. Kulttuuri auttaa yritystä profiloimaan itsensä ja menestymään epäsuotuisassa toimintaympäristössä. Monet kulttuurin osa-alueista on opittu siinä vaiheessa, kun yritys yrittää luoda ja ylläpitää itseään. Sisä- tai ulkopuolelta tulevat ajatukset yrityskulttuurin modifioimisesta jätetään yleensä huomioimatta tai niitä kyseenalaistetaan voimakkaasti. Perustajat pyrkivät vaalimaan ja säilyttämään alkuperäistä kulttuuria. Ulkoinen kriisi eli esimerkiksi yrityksen kasvun heikentyminen saattaa muodostua tilanteeksi, jossa yrityskulttuuria on arvioitava uudelleen. Toisinaan tällaisessa tilanteessa yritystä voi tulla johtamaan ulkopuolinen henkilö, jonka ajattelu ei noudata samanlaista kaavaa, kun perustajilla oli. (Schein 2009, 115–116.)

Jos yritys jatkaa kehitystään ja menestymistään ja, jos alkuperäiset perustajat ovat edelleen mukana tässä kehityksessä, yrityskulttuuri kehittyy todennäköisesti hitaasti ja pienin askelin. Toiminnan yleiseen kehityskulkuun sisältyy monialaistumista, lisääntyvää monimutkaisuutta, vahvaa eriytymistä ja yhdentymistä. Erityiseen kehityskulkuun liittyy yritysten osien sopiminen tiettyihin tilanteisiin. Tämän takia saattaa muodostua eri alakulttuureita, jotka vaikuttavat pääkulttuuriin. Alakulttuurit syntyvät yrityksen sisällä, kun yksiköt organisoituvat eri tavoin pyrkimyksissään saavuttaa yrityksen yhteisiä tavoitteita ja strategisia tarkoituksia. Alakulttuurit

voivat hyvinkin olla toimintaa edistäviä, sillä yrityksen eri osat työskentelevät erilaisissa toimintaympäristöissä. Pienessäkin yrityksessä, jossa kaikki tuntevat ja tietävät toisensa, kulttuuri voi jakautua myös alakulttuureihin. Toiminnan koordinoimiseksi voidaan käyttää informatiivisia keinoja ratkaistakseen mahdollisia kommunikointiongelmia. (Schein 2009, 51, 116–117,125.)

Jos ihmiset ovat toiminnallisesti tuttuja toisilleen he usein tuntevat ja tietävät toistensa työskentelytavat, erilaiset suulliset sopimukset ja tyyli. Yrityksen kasvaessa ihmiset eivät käytännössä voi olla enää toisilleen toiminnallisesti tuttuja kuten aiemmin. Tämä tarkoittaa sitä, että heidän täytyy lisätä niin sanottuja muodollisia sopimusprosesseja ja lisätä muun henkilöstön aktiivista seuranta eri prosesseissa ja toimintatavoissa. Yrityksen omistajilla on kontrolli hallussaan, jos he kykenevät hyödyntämään kulttuuriin muovaavia keskeisiä integrointi- ja valvontatoimia. Jos yrityksen perustajien on vaikeaa irrottautua yrityksen alkuperäisistä ajatuksista sen kasvaessa, on vaarana, että yrityskulttuurista säilyvät vain ne osat, jotka ovat toimimattomia. Saattaa myös käydä niin, että valtaa ei uskalleta jakaa uusille johtajille, joilla voi olla mukautumisen kannalta suotuisat oletukset ja arvot. (Schein 2009, 125–126.)

Yrityksen perustajien jälkeen yritys saavuttaa yleisjohtajien vaiheen eli yrityksen keski-ään. Tähän keski-ikään kuuluu erilaisia osavaiheita ja prosesseja. Ensimmäinen tärkeä vaihe on se, kun perustajasta siirrytään seuraavaan johtajaan eli esimerkiksi perustajan sukuun tai täysin ulkopuoliseen henkilöön. Tämän siirtymävaiheen aikana on tärkeää ymmärtää mistä yrityksen kulttuurin elementeistä henkilöstö pitää tai ei pidä kiinni. Tämä heijastuu suoraan siihen, mistä henkilöstö on pitänyt tai ei ole pitänyt yrityksen perustajassa. Näin ollen voidaankin sanoa, että perustajan persoonallisuus heijastuu suoraan kulttuuriin. Kulttuuri on yhdessä opittuja asioita, jotka ovat tuottaneet kasvua, menestystä, tukea ja identiteetin yritykselle. Kulttuuri muuttuu todennäköisesti vähäisesti, jos yrityksen perustajat ovat sidoksissa yritykseen jollain tavoin vielä lähtemisen jälkeenkin. Laajemman muutoksen sijaan voidaan odottaa kulttuurin tarkentamista, yhdistämistä ja kehittämistä. Uusi johtaja muuttaa tarvittaessa kulttuurin suuntaa yrityksen säilyttämiseksi sen jälkeen, kun perustajat lähtevät kokonaan yrityksestä. Toimivaksi havaitun kulttuurin varmistamiseksi voidaan todeta, että johdon vaihtoprosessi tulee hoitaa ja hallita kunnolla, jotta perustajat eivät menetä kokonaan valtaansa. Kun perustajat ja heidän perheensä lähtevät kokonaan yrityksen toiminnasta, yrityksen voidaan katsoa siirtyvän keski-ään taipaleelle. (Schein 2009, 127–129.)

2.6 Etätyön vaikutus yrityskulttuuriin

Suurin osa eri yrityksistä siirtyi vuonna 2020 etätyömalliin koronapandemian takia. Eri toimialoilla työskentelevät yritykset kokivat äkillisiä haasteita etätyöskentelyssä. Haasteet liittyivät esimerkiksi väärinymmärryksiin, luottamuspulaan ja erilaisiin erehdyksiin. Merkittäväksi haasteeksi koettiin

kuitenkin yrityksen kulttuurin ylläpitäminen. Glassdoor teki vuonna 2019 kyselyn, jossa kartoitettiin ihmisten ajatuksia yrityskulttuurin tärkeydestä. 58 % kyselyyn vastaajista sanoi yrityskulttuurin olevan heille tärkeää, osalle vastaajista jopa tärkeämpää kuin palkankorotukset. Etätyö on vaikeuttanut yrityskulttuurin kehittämistä ja sen ylläpitämistä yrityksissä. (Inamdar 10.1.2022.)

Yrityskulttuurin ylläpitäminen ja kehittäminen etätyön aikakaudella on tärkeitä. Kulttuuria voidaan vahvistaa esimerkiksi hyvällä yhteisellä viestinnällä, oikeanlaisella kommunikoinnilla, auttamalla henkilöstöä sitomaan omat tavoitteensa yrityksen tavoitteisiin, varmistamalla säännölliset tapaamiset yrityksen sidosryhmien kanssa ja mahdollistamalla työntekijöiden yhteydenpidon eri tiimien välillä. Lisäksi kannattaa varmistaa etujen jakautuminen tasaisesti henkilöstön keskuudessa, avoimen palautteen antaminen ja saaminen henkilöstön ja johdon välillä sekä ymmärrys etätyöstä menestyksen kulmakivenä. (Inamdar 10.1.2022.) Summerfield (2022) mainitsee, että yritysten tulee asettaa suunniteltu arvosarja vankalle pohjalle, joka edistää kulttuurin ytimen muodostumista. Tähän ytimeen kuuluvat etenkin monimuotoisuus, sitoutuminen ja osallistuminen. Nämä arvot ovat keskeisiä huolimatta siitä, missä työntekijä työskentelee.

Yrityksessä on myös tehtävä päätöksiä siitä, kuinka paljon etätyötä voidaan tehdä esimerkiksi viikossa ja pitäisikö eri osastoilla olla vaihtoehtoja siihen, miten ja milloin etätyötä voidaan tehdä. Hybridityö on oiva esimerkki erilaisista vaihtoehtoista. Sen myötä työtä voidaan tehdä työtä tarvittaessa toimistolla kuitenkin painottaen etätyötä kotona. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että etätyölle on määritettävä selkeät reunaehdot yrityskulttuurin toimivuuden ja ylläpitämisen varmistamiseksi. (Summerfield 2022.)

3 Etätyö

Etätyö käsitteenä ja työntekomuotona ei ole uusi. Kiinnostus etätyöhön on alkanut jo vuonna 1990. Koronapandemian seurauksena etätyömuoto on kuitenkin vakiintunut useammassa yrityksessä ja esimerkiksi Suomessa on tehty eniten etätyötä korona-aikana koko Eurooppaan nähden. Etätyöskentelyllä on paljon etuja ja myös haittoja, jotka ovat tärkeitä seikkoja tunnistaa ennen etätyön käyttöönottoa. (Eskola 7.9.2021.)

Tässä pääluvussa perehdytään etätyön määritelmään ja eri etätyömuotoihin. Etätyötä käsitellään sen yleisten hyötyjen ja haittojen kautta. Lisäksi tutkitaan millaisia yhteyksiä etätyöllä ja koronapandemialla on ollut toisiinsa. Tässä tutkimuksessa etätyön määrittely on tärkeää koska se on tutkimuksen yksi keskeisimmistä käsitteistä.

3.1 Etätyön määritelmä

Tilastokeskus (s.a.) määrittelee etätyön ansiotyönä, jota ei tehdä omalla varsinaisella työpaikalla. Etätyötä tehdään työpaikan ulkopuolella esimerkiksi kotona, mökillä, kahvilassa tai samanaikaisesti matkustaessa. Työnantajan ja henkilöstön välillä tulee sopia etätyön toteuttamisen keskeiset yksityiskohdat. Osittainen etätyö lasketaan mukaan myös etätyöksi. Työterveyslaitos (s.a.b.) kuvailee etätyötä samansuuntaisesti ja toteaa lisäksi, että etätyön onnistumisen keskeisenä edellytyksenä on yrityskulttuurin ja johtamisen perustuminen kontrolloinnin sijasta luottamukseen.

Etätyö voi olla epäsäännöllistä, säännöllistä tai liikkuvaa. Epäsäännöllisessä etätyössä sovitaan yksityiskohdat erikseen tapauskohtaisesti oman esihenkilön kanssa. Epäsäännöllisessä etätyössä voidaan myös suorittaa esimerkiksi jotain tiettyä työtehtävää etänä tai sitä tehdään työmatkan aikana. Säännöllinen etätyö on sovitun rytmin mukaista työskentelyä, esimerkiksi joinakin tiettyinä päivinä suoritettuja tehtäviä tai etukäteen sovittua viikoittaista etätyöskentelyä. Säännöllinen etätyö voi olla myös kokoaikaista, jolloin työtä tehdään kokonaan tai pääosin etätyönä. Liikkuvaa etätyötä voidaan tehdä yrityksen eri toimipisteissä tai esimerkiksi muissa satunnaisissa tiloissa. (Rauramo 2017.)

Moni etätyötä tekevä kokee, että heidän työhyvinvointinsa on lisääntynyt etätyön myötä. Kuitenkin osa etätyötä tekevästä saattaa myös kokea eristyneisyyttä ja yksinäisyyttä. Etätyön riskit on syytä kartoittaa ja laatia suunnitelma niiden välttämiseksi. Riskejä voidaan välttää esimerkiksi hyvällä etätyön johtamisella. Etätyön johtamisessa korostuvat työn organisoinnin ja suorituksen johtaminen, luottamuksen rakentaminen, hyvinvoinnin ja terveyden varmistaminen ja erilaisten ongelmien ratkaiseminen. (Työterveyslaitos s.a.a; Työterveyslaitos s.a.b.)

Johtamisen professori Riitta Viitalan mukaan työntekijä ja työnantaja näkevät usein kolme tärkeää näkökulmaa etätöiden tekemisessä. Nämä näkökulmat tulee huomioida etätöskentelyn käyttöönotossa ja kehittämisessä. Ensimmäisenä näkökulmana on autonomian tarve. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen haluaa kyetä vaikuttamaan omaan työhönsä. Jokaista työntekijää tulee kohdella tasa-arvoisesti ja määrällävän johtamistyylin sijaan tulee hyödyntää esimerkiksi valmentavaa johtamista. Toinen näkökulma on osaaminen. Jokaiselle työntekijälle on tärkeää kokea menestyvänsä ja osaavansa oma työ sekä saada myös kiitosta hankitusta omasta osaamisesta. Perusteellinen perehdytys luo perustan onnistumisen ja osaamisen kokemiseksi. Kolmas näkökulma on yhteenkuuluvuus. Pelkistetysti voidaan sanoa, että työntekijällä on tarve tulla kuulluksi ja nähdyksi. Työpaikan hyvän ilmapiirin ylläpitäminen edellyttää niin ylimmän- kuin keskijohdon sitoutumista ja panostusta työyhteisön kehittämiseksi. (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 42.)

3.2 Mitä hyötyä etätöistä on?

Etätöiden hyödyt voidaan jakaa karkeasti viiteen eri teemaan, jotka ovat talous, monimuotoisuus, tehokkuus ja tyytyväisyys, terveys sekä ympäristö. Etätöistä voi hyötyä niin työnantaja kuin työntekijä. Etätö tarjoaa esimerkiksi mahdollisuuden keskittyä tarkkuutta vaativiin tehtäviin ja tasapainottaa vapaa-aikaa sekä työaikaa. Etätö tuo myös taloudellisia säästöjä esimerkiksi toimitilojen paremman hallinnan takia. (Paul, Haavisto & Heiskanen 2020, alaluku Etätöiden hyödyt.) Kuvasta 3 voidaan nähdä etätöiden viisi yleisintä hyötyä niin työnantajalle kuin työntekijälle.



Kuva 3. Etätöiden hyödyt (mukaillen Paul, Haavisto & Heiskanen 2020, alaluku Etätöiden hyödyt)

Taloudelliselta puolelta katsottuna työskentely kotona tuo periaatteessa niin työntekijälle kuin työnantajalle useita eri säästöjä. Työntekijä voi säästää esimerkiksi lounas- ja

työmatkakustannuksissa. Työmatkakustannusten pienentyessä työntekijä saa samalla aikaa muille elämän aktiviteeteille. Työnantaja voi puolestaan vähentää etätöön avulla useita kustannuksia, kuten esimerkiksi toimitilojen vuokrauksessa. Etätöön avulla voidaan myös pitää henkilöstö tyytyväisempänä ja siten vähentää henkilöstön lähtövaihtuvuutta ja siihen kuuluvia kustannuksia. Tämän lisäksi etätö on erinomainen kannustin rekrytoidessa uusia työntekijöitä. (Paul, Haavisto & Heiskanen 2020, alaluku Etätöön hyödyt, talous.)

Etätö tuo esille monimuotoisuuden mahdollisuudet. Joillekin työntekijöille täysipäiväinen toimistolla työskentely ei sovellu esimerkiksi heidän terveystensä tai henkilökohtaisen elämäntilanteensa vuoksi. Voidaankin sanoa, että etätö mahdollistaa työvoiman kykyvarannon laajentamisen. Etätö on mahdollisuus niille henkilöille, joilla on työkykyrajoitteita tai esimerkiksi pieni lapsi. Kotoa käsin työskentely tarjoaa mahdollisuuksia asiantuntijoiden palkkaamisen maailmanlaajuisesti. Kohderyhmän laajentaminen lisää yhteisön moninaisuutta ja taloudellisten hyötyjen saamista. (Paul, Haavisto & Heiskanen 2020, alaluku Etätöön hyödyt, monimuotoisuus.)

Osa etätötekijöistä arvioi, että heidän työnsä tehokkuus ja tyytyväisyys ovat kasvaneet etätöön ansiosta. Joidenkin tutkimusten mukaan etätöskentely lisää tyytyväisyyttä, koska se tarjoaa joustavuutta elämäntilanteeseen. Tutkimukset vahvistavat sen, että tyytyväinen henkilöstö toimii tuloksellisemmin ja kustannustehokkaammin. (Paul, Haavisto & Heiskanen 2020, alaluku Etätöön hyödyt, tehokkuus ja tyytyväisyys.)

Lähtökohtana voidaan pitää, että työkyky ja terveys paranevat etätöskentelyn takia. Tämä näkökulma on tullut esille enemmän koronavuosiensa aikana. Voidaan päätellä, että henkilöstön kokonaisvaltainen terveys paranee, koska ajankäyttö helpottuu. Esimerkiksi työmatkoihin aiemmin käytettyä aikaa voidaan suunnata enemmän arkiliikunnan harrastamiseen. Lisäksi kotona työskentely vähentää henkilöstön altistumista esimerkiksi kausi-influenssisiin. (Paul, Haavisto & Heiskanen 2020, alaluku Etätöön hyödyt, terveys.)

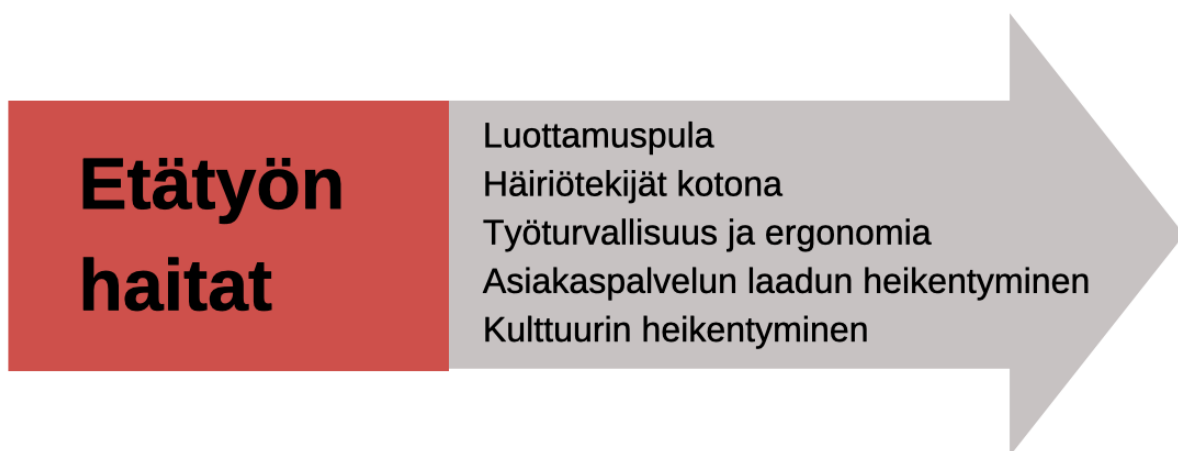
Etätöskentely on myös ekologinen valinta. Työmatkojen suorittaminen lisää osaltaan hiilidioksidipäästöjä. On tunnettua, että henkilöauto on suosituin kulkuväline työmatkaliikenteessä saastuttaen merkittävästi ympäristöämme. On perusteltua todeta, että kotona työskentely edistää henkilöstön terveyttä ja tukee vihreää siirtymää koko yhteiskunnassa. (Paul, Haavisto & Heiskanen 2020, alaluku Etätöön hyödyt, ympäristö.)

Myös Pietarisen ja Kattilakosken (2021, 55–56) mukaan etätöön hyötyjä ovat erilaiset taloudelliset säästöt, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työn imun kasvu, työmatkatapaturmien riskien väheneminen sekä polttoaineiden kulutuksen väheneminen ja erilaisten ympäristöhaittojen vähentyminen. Etätöön keskeisenä lähtökohtana on mahdollistaa hyvä ja tuottava työ, joka

rakentuu riittävästä työrauhasta ja virtuaalisesta läsnäolosta työyhteisössä. Asiantuntijat muistuttavat työnantajan vastuusta myös etätyöntekijän työterveyden ja työturvallisuuden ylläpitämisessä.

3.3 Mitä haittaa etätyöstä on?

Etätyöskentelyyn liittyy erilaisia haasteita, joita kannattaa puntaroida huolella. Etätyön käyttöönottoa pohdittaessa on hyvä arvioida eri työtehtävien toteuttamismahdollisuuksia etänä. Kuvassa 4 esitetään yleisimmät etätyön haitat, joita on tunnistettu yritysten etätyötehtävissä.



Kuva 4. Etätyön haitat (mukaillen Fried & Heinemeier Hansson 2014, 55, 59, 63, 65, 74, 124)

Yleisin haaste liittyy työntekijän ja esihenkilön väliseen luottamukseen. Esihenkilöt saattavat ajatella niin, että alaiset eivät työskentele kotona yhtä paljon ja tehokkaasti kuin työpaikalla. Etätyöskentelyn onnistumiseksi esihenkilöiden tulee luottaa alaisten työmotivaatioon ja etikkaan koska esihenkilöiden suhtautuminen heijastuu ja vaikuttaa työntekijöiden ajatteluun ja käyttäytymiseen. Esihenkilön omaksuessa positiivisen käsityksen etätyöskentelijästä, on todennäköistä, että etätyötä tekevä haluaa toimia parhaimman kykynsä mukaan. Pelkistäen voidaan ajatella, että jos alaisia kohdellaan kunnioituksella ja luottamuksella, he työskentelevät tuloksellisemmin ja ylläpitävät työmotivaationsa. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 55–58.)

Etätyön muita haasteita saattavat olla erilaiset häiriötekijät, esimerkiksi oman kodin arjen mahdolliset häiriöt, turvallisuuskysymykset, asiakkaiden palvelun laadun heikentyminen, työyhteisökulttuurin rakoilu sekä ergonomia työpisteellä. Voidaan todeta, että työ ei ole mielekästä, stimuloivaa ja tuottavaa, jos etätyötä tehtäessä kodissa esiintyy säännönmukaisesti häiriötekijöitä kuten muiden perheen jäsenten toiminta tai oma työhön kuulumaton aktiviteetti.

Turvallisuusnäkökohta on tärkeä etätyöskentelyssä. Pääsääntönä on, että etätyössä tulee

noudattaa kaikkia voimassa olevia yrityksen tietoturvaluusmääräyksiä täysimääräisesti. Yrityksen johto saattaa myös ajatella, että etätyössä ei pystytä palvelemaan asiakkaita riittävästi. On jopa spekuloitu, että asiakaspalvelun nopeus ja laatu heikkenevät etätyöskentelyssä. Kulttuurin mahdollinen rapautuminen on erittäin iso haaste yrityksissä, joissa tehdään paljon etätyötä. Kaiken kaikkiaan kulttuurin ylläpitäminen ja kehittäminen pitää onnistua etätyöstä huolimatta. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 59–76.)

Etätyöskentelyssä ei välttämättä ole mahdollisuuksia huomioida ergonomisia tekijöitä. Ergonomiasta huolehtiminen on tärkeää työterveyden ja työkyvyn ylläpitämiseksi. Ergonomiset puutteet voivat pahimmillaan johtaa merkittävään työkyvyn alenemaan. Käytännössä on usein niin, että työnantaja ei kykene huolehtimaan työntekijän ergonomiasta etätyöskentelyssä samalla tavoin kuin työpaikalla työskentelyssä. Joka tapauksessa esimerkiksi säädettävällä työpöydällä ja työtuolilla sekä jaloittelemalla tasaisin väliajoin, on tutkitusti myönteinen vaikutus työkykyyn ja -tehokkuuteen. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 124–126.)

Pietarinen ja Kattilakoski (2021, 56) yhtyvät siihen, että etätyön haasteina ovat useasti luottamuspuula, häiriötekijät kotona, työyhteisön ja kulttuurin heikentyminen sekä työn kuormitus. He tuovat esille lisäksi johtamisen ja esimiestyön riittämättömyyden, työ- ja vapaa-ajan epätasapainon, varhaisen tuen vähenemisen sekä työyhteisön mahdollisten ristiriitojen peittämisen.

3.4 Etätyön yhteys koronapandemiaan

2020 alkuvuonna käynnistynyt koronapandemia pakotti yritykset erilaisiin poikkeustoimiin työjärjestelyissä ja erityisesti etätyön lisäämiseen. Koronapandemian ohella työelämän digitalisointi on lisännyt ja kannustanut etätyön käyttöönottoa. Suurin osa yrityksistä mahdollistaa henkilöstön etätyöskentelyn, mutta on myös yrityksiä, joissa etätyöskentely nähdään vain väliaikaisena toimintatapana. Joka tapauksessa koronapandemian jälkeen on perusteltua todeta, että etä- ja hybridityö ovat yhtä varteenotettavia työskentelytapoja kuin työpaikalla työskentely. (Kuisma & Sauri 2021, 9–12.)

Koronapandemian alettua monet työntekijät kokivat etätyön hyvänä ratkaisuna, koska se merkitsi mahdollisuutta tasapainottaa paremmin työtä ja kotielämää. Työntekijälle jää käytännössä enemmän aikaa läheisten kanssa toimimiseen tai liikunnan harrastamiseen. Microsoftin vuoden 2022 Future of Works -tutkimus osoitti, että etätyö voi parantaa työtyytyväisyyttä, mutta se voi myös aiheuttaa sen, että työntekijät kokevat olevansa sosiaalisesti eristäytyneitä ja osittain masentuneita. Tutkimuksen mukaan 81 % alle 35-vuotiaista vastaajista pelkäsivät yksinäisyyden

tunnetta siirryttyään etätyöhön. Tulosten mukaan nuorempien työntekijöiden keskuudessa etätyö on johtanut stressin ja ahdistuksen lisääntymiseen. (Bishop 17.6.2022.)

Koronapandemian aikaisesta etätyöstä voidaan tehdä johtopäätös, että on olennaista osata delegoida, kommunikoida ja innovoida. Etätyöskentelyssä työyhteisön toimivuuden ja dynamiikan kannalta delegointi lisää tuottavuutta ja tehokkuutta kokonaisuutena yrityksessä. Kommunikointi on työyhteisön ja sen kulttuurin kannalta yksi tärkeimmistä perustekijöistä. Kommunikoinnin merkitys ja tärkeys painottuvat etätyöskentelyssä. Etätyöskentelyssä on periaatteessa kyse myös uudenlaisesta ajattelusta ja innovoinnista yrityksen toiminnan ja kilpailukyvyn kehittämiseksi. (Mangia 2020, 102–103.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä pääluvussa tarkastellaan opinnäytetyön empiiristä osiota. Ensiksi esitellään tutkimuksen vaiheet ja aikataulu. Toimeksiantajan esittelyn lisäksi käydään läpi tutkimuksen toteutus yksityiskohtaisesti ja vaiheittain. Työn tutkimusmenetelmä eli laadullinen tutkimus esitellään valintaperusteluineen ensiksi, jonka jälkeen siirrytään tutkimuksen kohderyhmään. Näiden jälkeen perehdytään tutkimuksen aineistonkeruumenetelmään ja tulosten analysointitapaan.

4.1 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Tutkimusprosessi aloitettiin alkuvuodesta 2023 jättämällä aihe-ehdotus Wihiin. Opinnäytetyölle asetettiin tarkka aikataulu. Aikataulun mukaan opinnäytetyöprosessi alkoi tammikuussa 2023 ja päättyi toukokuussa 2023. Aikataulu oli realistinen ja sopivan pituinen. Aikataulussa pysyminen onnistui hyvin, koska työn tekemiseen varattiin tarpeeksi aikaa. Kuvassa 5 nähdään opinnäytetyön aikataulu.



Kuva 5. Opinnäytetyön aikataulu

Prosessi aloitettiin tutkimussuunnitelman tekemisellä. Tutkimussuunnitelman jälkeen käynnistyi teorian kirjoittaminen helmikuun 2023 alussa. Ensimmäinen seminaari oli helmikuun puolessa välissä. Siellä esiteltiin pienryhmän jäsenille oman opinnäytetyön perusta. Tämän jälkeen jatkettiin teorian kirjoittamista ja teoreettinen viitekehys valmistui maaliskuun puolessa välissä. Samaan aikaan toteutettiin ensimmäisiä haastatteluja. Haastattelut jatkuivat viikon verran. Haastatteluiden jälkeen aloitettiin tulosten analysointi litteroinnin ja teemoittelun avulla. Toinen seminaari pidettiin 17.3.2023 ja siellä esiteltiin oman opinnäytetyön teoria. Tämän jälkeen tutkija piti henkilökohtaisen suunnitellun tauon opinnäytetyön kirjoittamisesta. Tauko ilmoitettiin hyvissä ajoin toimeksiantajalle ja ohjaajalle. Kuukauden tauko oli ennalta laaditun opinnäytetyön kirjoittamisaikataulun mukainen. Tauko ei vaikeuttanut tutkimustyön etenemistä.

Haastattelujen tulosten analysointia jatkettiin huhtikuun puolessa välissä. Tämän jälkeen lähdettiin kirjoittamaan tutkimusraportin pohdintaa, tiivistelmää ja johdantoa. Johdantoa työstettiin lisäksi myös jo aiemmin. Tutkimusraportin viimeisiä korjauksia tehtiin sen jälkeen, kun koko raportti oli jo luonnosteltu. Opinnäyte valmistui ja se palautettiin toukokuun puolessa välissä. Tutkimusprosessin päätteeksi suoritettiin kypsyysnäyte.

4.2 Toimeksiantajan esittely

Freesi on kotimainen startup-yritys, joka perustettiin vuonna 2017. Freesi tarjoaa sisäilmajohtamisen palvelua isoille kiinteistönomistajille, jonka avulla parannetaan rakennusten sisäilman laatua, käyttäjätyytyväisyyttä ja energiatehokkuutta. Freesi työllistää noin 30 työntekijää pääkaupunkiseudulla, muualla Suomessa ja jopa ulkomailla. (Freesi 2023b.)

Freesi korostaa ja arvostaa henkilöstöään ja asiakkaitaan. Freesin missiona on tarjota korkeinta ja parasta mahdollista lisäarvoa niin työntekijöilleen kuin asiakkailleen. Freesin yrityskulttuuri pohjautuu neljälle arvolle, jotka ovat valmennettavuus, uteliaisuus, menestyslähttöisyys ja työmoraali. Valmennettavuus pohjautuu sille, että ollaan avoimia ja valmiita kehittymään joka päivä. Palautetta annetaan ja jaetaan aktiivisesti toiminnan kehittämiseksi. Uteliaisuus perustuu sille, että ollaan nöyriä ja halukkaita oppimaan uutta. Ollaan rohkeita löytämään ja tutkimaan tuntematonta ja ei pelätä epäonnistua onnistuaksemme. Menestyslähttöisyys tarkoittaa sitä, että on halu olla alan paras ja lupauksena teemme aina parhaamme. Työmoraali pohjautuu siihen, että pidetään lupaukset ja kunnioitetaan toisiamme, asiakkaita, kumppaneita ja kilpailijoita. Freesille tärkeää on se mitä ja miten tehdään, koska se määrittää sen keitä Freesiläiset todella ovat. (Freesi 2023a.)

4.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valinta tehtiin kvalitatiivisen eli laadullisen ja kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusotteen välillä. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin, jotka pohjautuvat lukumääriin ja prosentteihin. Sen avulla vastataan kysymyksiin: mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Tässä tutkimusmuodossa edellytetään tarpeeksi isoa ja edustavaa vastaajakantaa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään yleensä valmiiksi suunniteltuja lomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ei saada selvitettyä syvällisesti asioiden tarkoituserää. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa selvittämään tutkimuskohteen käyttäytymistä ja päätösten alkuperää syvällisemmin. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin: miksi, miten ja millainen. Tässä tutkimusmuodossa hyödynnetään suppeaa ja harkiten valittua vastaajakantaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään perinteisiä lomakehaastatteluja ja avoimia haastatteluja. Tämä tutkimusmuoto sopii erinomaisesti esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen saamiseen ja erilaisten sosiaalisten haasteiden selvittämiseen. (Heikkilä 2014, 15–16.) Kananen (2017, 33–36) yhtyy Heikkilään siinä, että laadullisen tutkimuksen avulla pyritään saamaan hyvä ja syvä näkemys halutusta ilmiöstä. Kananen korostaa myös, että laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tarkoituseristä eli siitä, miten ihmiset ymmärtävät ja näkevät reaalimaailman.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä vastaa paremmin haluttuun päätutkimusongelmaan ja alaongelmiin. Tämä tutkimusmenetelmä on tarkoituksenmukaisempi, koska työn tavoitteena on ymmärtää syvemmin tutkittavaa ilmiötä ja hakea vastausta siihen, miten saadaan parannettua startup-yrityksen yrityskulttuuria pitkittyneen etätyöskentely-mallin jälkeen. Yrityskulttuurin ymmärtäminen vaatii syvempää ymmärrystä, jonka vuoksi kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu parhaiten tähän työhön. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää puoltaa se seikka, että sen myötä on helpompaa tehdä konkreettinen jatkotoimenpidesuunnitelma toimeksiantajalle. Taulukko 2 havainnollistaa kvalitatiivisen tutkimuksen hyödyt ja heikkoudet yleisesti.

Taulukko 2. Laadullisen tutkimuksen hyödyt ja heikkoudet (mukaillen Heikkilä 2014, 15)

Laadullisen tutkimuksen hyödyt	Laadullisen tutkimuksen heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Yksityiskohtainen ja syvä ymmärtäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Suppea otosryhmä
<ul style="list-style-type: none"> • Saadaan selville ihmisten motivaatio, ajattelutapa ja asenteet tutkittavaa ilmiötä kohti 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaikea analysoida tuloksia ja tehdä niistä johtopäätöksiä

<ul style="list-style-type: none"> • Vältetään ennakkoluuloja ja hypoteeseja 	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisesti vaikuttaa tutkittavien todellisuuteen
<ul style="list-style-type: none"> • Joustava haastattelumuoto 	<ul style="list-style-type: none"> • Haastattelutilanne voi poiketa helposti ohi aiheen

Laadullisen tutkimuksen hyödyt kiinnittyvät siihen, että se on yksityiskohtainen, syvälinen ja sen avulla pyritään ymmärtämään ihmisten ajattelutapaa ja näkemyksiä tutkittavaa ilmiötä kohti.

Laadullisen tutkimuksen joustavuus näkyy siinä, että haastattelutilanteessa voidaan esittää tarpeen tullen jatkokysymyksiä ja tarkennuksia. Laadullisen tutkimuksen heikkous on siinä, että sillä ei voida etukäteen tarkasti määritellä otoskokoa haastattelujen toteuttamiseksi. Tulosten analysointi saattaa olla myös työlästä, sillä haastateltavat tarjoavat usein, ainakin aluksi yleistäviä vastauksia aitojen kokemusten ja tuntemusten sijaan. Tähän tilanteeseen vaikuttaa haastattelijan ja haastateltavan välinen tuntemus tai suhde. (Kananen 2017, 35–38, 102.)

4.4 Kohderyhmä ja aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksen perusjoukkona toimi Freesin Espoon toimiston koko henkilöstö. Tästä tutkittavasta kohdejoukosta haluttiin mahdollisimman tarkkaa tietoa. Perusjoukosta valittiin kuusi haastateltavaa, koska tutkimusongelmien näkökulmasta heidän katsottiin muodostavan relevantin ryhmän. Tiimien välillä haluttiin saada myös vertailukelpoista tietoa haastatteleamalla henkilöitä eri tiimeistä. Haastateltavia lähestyttiin ensiksi henkilökohtaisesti tiedustellen halukkuutta osallistua haastatteluun. Suostumuksen jälkeen heille lähetettiin liitteen 1 mukainen saatekirje.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin teemahaastattelumenetelmää. Teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla saatiin syvälistä tietoa haastateltavien kokemusmaailmasta. Teemahaastattelun joustavuus ja teemallinen haastattelumuoto sopivat parhaiten kyseisen tutkimukseen huomioiden tutkimuksen luonne ja haastattelujoukon pieni koko. Haastattelun pääteemoiksi valittiin yrityskulttuuri ja etätyö. Näiden pääteemojen alle muodostettiin alateemoja. Liitteessä 2 todetaan teemahaastattelun kysymykset, pääteemat ja alateemat. Kysymykset lähetettiin ennakkoon haastateltaville, jotta heillä oli aikaa tutustua niihin.

Teemahaastattelussa keskitytään tiettyihin valittuihin teemoihin, joista keskustellaan yhdessä haastateltavan kanssa. Teemahaastattelun kulku etenee käytössä olevien teemojen pohjalta. Teemahaastattelun etu on siinä, että haastattelutilanne on avoin ja tutkittavan ajatukset sekä vastaukset tulevat aidosti esille. Teemahaastattelu ottaa myös huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille jakamansa merkitykset ovat huomattavia, samoin kuin sen, että merkitykset muodostuvat vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelua voidaan luonnehtia osaltaan strukturoimattomaksi haastatteluksi. Toisaalta todetaan, että teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, koska haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille haastateltaville samat.

(Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.3.) Kananen (2017, 95) täydentää, että haastattelutilanne etenee haastateltavan ehdoilla. Teemahaastattelussa tutkijan päätehtävänä on tehdä tarvittaessa täydentäviä kysymyksiä ja pitää keskustelutilanne aihealueen sisällä.

Aineistonkeruun aikana nousee useasti esille kysymys siitä, kuinka paljon aineistoa tulee kerätä. Aineiston koko täytyy olla edustava, jotta tutkimus voi olla tieteellisesti yleistettävissä. Aineiston koon riittävyyden varmistamisessa auttaa aineiston saturaatio eli kylläntyminen. Saturaatiotilanteessa aineisto toistaa itseään eli toisin sanoen uutta tietoa ei varsinaisesti enää tuoteta tutkimusongelmasta. Haastateltavien määrää ei voida näin ollen päättää etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97–99.)

Haastateltavista haluttiin saada tuntemuksia ja kokemuksia siitä, miten etätyö on vaikuttanut startup-yrityksen kulttuuriin ja yhteiseen tekemiseen. Teemahaastattelu muodosti vankan perustan tähän. Ennalta päätettyjen teemojen ympärille muodostettiin haastattelukysymykset. Haastattelukysymykset suunniteltiin huolellisesti etukäteen. Perustietokysymysten jälkeen kysymyksiä oli yhteensä 17. Kysymysten järjestys ja kysymysmuoto vaihtelivat jokaisessa haastattelutilanteessa ja lisäksi esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Ennen varsinaisen haastattelun alkua luotiin haastattelutilanteesta mahdollisimman avoin ja luottamuksellisen tuntuinen kyselemällä haastateltavilta kuulumisia ja esimerkiksi kuluneen työviikon onnistumisia. Teemahaastattelu oli varsin optimaalinen ratkaisu, sillä haastattelu eteni joustavasti valmiiden teemojen ja kysymysten avulla. Haastattelun aikana oli hyvin aikaa ja mahdollisuuksia avoimelle ja vaihtelevalle keskustelulle. Näin ollen haastateltavat kykenivät kertomaan avoimesti todellisista kokemuksistaan.

4.5 Aineiston analysointimenetelmä

Tulosten analysointi aloitettiin ensiksi purkamalla tulokset yhteismitallistamista eli litterointia hyväksi käyttäen. Litterointi on erilaisten tallenteiden, esimerkiksi äänitteiden, kuvien tai videoiden avaamista kirjalliseen muotoon. Tallenteita voidaan käsitellä esimerkiksi manuaalisesti erilaisilla analysointitavoilla. Litterointi voidaan jakaa sanatarkkaan-, yleiskieliseen- ja propositiotasoiseen litterointiin. Sanatarkka litterointi on tarkin taso, jossa kaikki pienetkin äännähdykset kirjataan ylös. Yleiskielinen litterointi tarkoittaa sitä, että teksti on käännetty kirjakielelle eikä murre- ja puhekielen ilmaisuja oteta huomioon. Propositiotasolla kirjataan pelkästään viestin tai havainnoin ydinsisältö ylös. Litteroinnin avulla muunnetaan aineisto muodosta toiseen ja näin ollen se ei ole varsinaista aineiston analyysiä. (Kananen 2017, 134–135.)

Litterointimenetelmäksi valittiin yleiskielinen litterointi, koska tekstin muuttaminen kirjakielelle tekee sisällön analysoimisesta sujuvampaa ja helpompaa. Litterointi tehtiin erilliseen Word-tiedostoon.

Yleiskielinen litterointi toimi alkuvaiheen apuvälineenä ja se tuki aineiston varsinaista analysointia. Aineisto analysoitiin tämän jälkeen teemoittelun avulla. Kuva 6 havainnollistaa käytetyt analysointimenetelmät.



Kuva 6. Tutkimuksen aineiston analysointimenetelmät (mukaillen Kananen 2017, 89, 135)

Teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmistä, jonka avulla aineistosta voidaan nostaa esiin keskeiset aiheet eli teemat. Teemoittelu on luonnollinen tapa edetä teemahaastattelusta aineiston analysointivaiheeseen. Pääsääntöisesti kaikissa haastatteluissa esiintyy valitut teemat, mutta ne voivat ilmentyä eri tavoin. Lähtökohtaisesti teemat peilautuvat aineistonkeruussa tehtyyn teemahaastattelun runkoon. Toisinaan aineistosta voi löytyä jopa uusia teemoja. Teemoittelun avulla hahmotetaan siis ne aiheet, jotka toistuvat aineistossa useasti ja siten voidaan saada kokonaisvaltainen kuva tärkeimmistä teemoista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemoittelu valittiin analysointitavaksi. Se oli luontevin ja loogisin tapa nostaa aineistosta esille keskeisimmät ja tärkeimmät aiheet tutkimusongelmaan peilaten. Onnistuneessa teemoittelussa hyödynnetään useimmiten teorian ja tutkimuksen vuoropuhelua (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämän tutkimuksen teorian ja aineiston yhteys oli havaittavissa, jonka vuoksi teemoittelu vaikutti oikealta ratkaisulta selvittää aineiston keskeinen sisältö.

5 Tutkimuksen tulokset






Tässä pääluvussa käsitellään opinnäytetyön teemahaastattelujen tuloksia. Haastateltavien taustatiedot todetaan ensiksi ja sen jälkeen tulokset avataan teemoittain. Teemahaastattelulle asetettiin kaksi pääteemaa, yrityskulttuuri ja etätyö. Pääteemat koostuvat alateemoista. Yrityskulttuurin alateemat ovat johtamistyyli ja organisaatorakenne. Etätyön alateemat ovat toimitilat ja johtamistyyli. Teemahaastatteluissa saatujen vastausten perusteella kuvataan keskeiset havainnot ja tulokset.


Kulttuuri on moniulotteinen käsite, mutta sitä voi ymmärtää paremmin jäsentämällä se kolmelle eri tietoisuuden tasolle. Kulttuurin ydin rakentuu ihmisten uskomusten varaan. Suoritetut teemahaastattelut mahdollistivat tutkijan pohdinnan, mitä tuli haastateltavien henkilöiden uskomuksiin.

5.1 Haastateltavien taustatiedot

Tutkimusta ja haastatteluja varten kerättiin kattavat perustiedot haastateltavista. Monipuolisten taustatietojen avulla pyrittiin ymmärtämään kokonaisvaltaisemmin haastateltavien taustoja tutkimuksessa. Taulukosta 3 näkee haastateltavien asuinpaikat ja lähtökohdat.

Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot

Haastateltava	Asuinpaikka	Tiimi, jossa työskentelet?
1 	Pääkaupunkiseutu	Myynti
2 	Pääkaupunkiseutu	Ohjelmistokehitys
3 	Pääkaupunkiseutu	Ohjelmistokehitys
4 	Pääkaupunkiseutu	Myynti
5 	Pääkaupunkiseutu	Tekninen

	Pääkaupunkiseutu	Myynti
---	------------------	--------

Haastateltavat ovat numeroitu 1–6. Heidät tarkennettiin asuinpaikan ja tiimin mukaan. Haastateltavilta kysyttiin myös heidän ikäänsä ja nykyisen työtehtävän kestoa, mutta niitä päätettiin olla käyttämättä tässä työssä haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi.

Haastatteluihin valikoitiin mahdollisimman monipuolisesti lähes jokaisesta tiimistä ainakin yksi haastateltava kertomaan omia havaintojaan ja kokemuksiaan tutkittavasta kokonaisuudesta. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta henkilöä, jotka asuivat Espoon toimiston lähistöllä ja joiden päätoimipiste oli Espoon toimisto. Haastateltavat asuivat pääkaupunkiseudulla.

5.2 Yrityskulttuuri

Haastattelun alussa syvennyttiin siihen, mitä haastateltavat ajattelevat yrityskulttuurista, yrityskulttuurin johtamisesta ja organisaatorakenteesta. Haastattelun alussa kartoitettiin ensin haastateltavien ajatuksia hyvästä yrityskulttuurista. Haastateltavat 1, 2 ja 5 olivat sitä mieltä, että hyvä yrityskulttuuri tarkoittaa sitä, että edistetään yhdessä samaa asiaa ja työstetään asioita yhdessä eteenpäin. Haastateltavat 2 ja 3 olivat sitä mieltä, että hyvän yrityskulttuuriin tulee olla läpinäkyvää. Haastateltava 3 tiivistä asian seuraavasti:

”Hyvä yrityskulttuuri on läpinäkyvää, luottamukseen perustuvaa ja se ei sisällä siiloja tiimien välillä. Hyvässä yrityskulttuurissa on myös matala hierarkia yrityksen johdon ja henkilöstön välillä.”

Haastateltavat 3, 4 ja 6 olivat kaikki samaa mieltä siitä, että lupausten pitäminen on merkittävä asia toimivan yrityskulttuurin kannalta. Jokainen haastateltavista oli myös sitä mieltä, että yrityskulttuuri on äärimmäisen tärkeää yrityksen ja oman tiimin onnistumisen kannalta.

Haastateltavilta kartoitettiin myös sitä, mitä mieltä he ovat toimeksiantajayrityksen kulttuurista. Haastateltavat 1 ja 2 olivat sitä mieltä, että Freesin kulttuuri on vapaata ja rentoa. Haastateltava 2 kiteytti asian näin: ”Freesillä on vapaus tehdä itsenäisesti työtehtäviä ja ilmapiiri on vapaata. Freesin kulttuuri on myös muutoksen alaisena tällä hetkellä koska Freesi pyrkii yhä enemmän kansainvälisille vesille”. Haastateltava 1 lisäsi kuitenkin, että Freesiltä puuttuu avoin kommunikointi. Asioista ei puhuta niiden oikeilla nimillä. Haastateltava 3 vastaus oli ristiriidassa haastateltava 1 vastauksen kanssa, sillä hän oli sitä mieltä, että Freesillä voidaan puhua asioista avoimesti. Haastateltava 5 korosti, että Freesin kulttuurin nykytila on koetuksella verrattaessa aikaisempaan kulttuuriin. Vaikka kulttuuri nähtiin olevan myllerryksessä haastateltava 5 näki kuitenkin Freesin kulttuurin pääpiirtein hyväksi.

Freesin kulttuuri pohjautuu neljälle arvolle, jotka ovat valmennettavuus, uteliaisuus, menestyskeskeisyys ja työmoraali. Yksi haastateltavista tiesi nämä neljä arvoa ja kaksi tunnisti ne vain osittain. Puolet haastateltavista eivät olleet lainkaan tietoisia näistä neljästä arvosta. Lähes jokainen haastateltava oli myös sitä mieltä, että näitä arvoja ei ole painotettu tarpeeksi jokapäiväisessä työskentelyssä. Haastateltavien mukaan nämä arvot nousevat esille useimmiten esimerkiksi vuotuisissa Kick off -tapahtumissa.

Haastateltavilta kartoitettiin myös sitä, että onko heidän mielestään etätyöskentely vaikuttanut yrityskulttuuriin. Haastateltavat 2 ja 3 olivat sitä mieltä, että etätyöskentely on vaikuttanut kulttuuriin. Haastateltava 3 painotti, että toimistolla sosiaaliset kontaktit ovat olleet erittäin vähäisiä etätyön takia. Haastateltavat 1 ja 5 olivat sitä mieltä, että etätyö on vaikuttanut taas osittain kulttuuriin. Molemmat mainitsivat, että etätyö syö yhteisöllisyyttä ja sosiaalisuuden tunnetta. Haastateltavat 1 ja 5 näkivät etätyön kuitenkin positiivisena asiana. Haastateltava 4 oli sitä mieltä, että etätyö on vaikuttanut vain vähän kulttuuriin. Haastateltava 6 koki, että etätyöllä ei ole minkäänlaista vaikutusta kulttuuriin ja yhteisöllisyyteen. Kuvasta 7 nähdään vastausten prosenttijakauma etätyön vaikutuksesta kulttuuriin.



Kuva 7. Etätyön vaikutus yrityskulttuuriin

Nordlundin ja Mendiksen (2022, 47) tekemän tutkimuksen mukaan etätyötä tekevät työntekijät eivät nähneet sinänsä ongelmana etätyötä ja työyhteisön kulttuurin kehittymistä. Toisaalta samat työntekijät olivat epävarmoja siitä, että onko etätyöllä myönteisiä vaikutuksia kulttuurin kehittymiseen. Tulosten valossa voidaan arvioida etätyön sisältävän joitakin haasteita yrityskulttuurin näkökulmasta. Erään toisen tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että

yrittäjäkulttuuria voidaan muovata ainakin jossain määrin etätöskentelyn vallitessa (Rogers 2022, 20).

Monet haastateltavat mainitsivat yhdessä tekemisen tärkeäksi tekijäksi. Tämän vuoksi yhdessä tekeminen valikoitui eräänlaiseksi sitovaksi tekijäksi teemojen parissa. Useat haastateltavat puhuivat luottamuksesta niin positiiviseen kuin negatiiviseenkin sävyyn. Monien mielestä luottamus toimii hyvän kulttuurin perustana, mutta toimeksiantajayrityksessä luottamuksen nähtiin olevan hieman koetuksella. Yrittäjäkulttuurin tärkeys tuli selvästi esille. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että kulttuuri on erittäin merkittävä organisatorinen asia.

5.2.1 Johtamistyyli

Haastateltavista kaikki olivat sitä mieltä, että Freesillä ei johdeta yrittäjäkulttuuria käytännössä lainkaan. Kulttuurin johtaminen on heidän mielestään enemmänkin sitä, että johdetaan tuloksellisuuden ja yhtiön menestymisen kautta asioita, joskus jopa välillä työntekijöiden kustannuksella. Haastateltava 3 oli sitä mieltä, että Freesillä ei tosiasiaa johdeta kulttuuria, eikä sitä edes kannata johtaa. Hänen mielestään kulttuuri muodostuu itsenäisesti päivittäisistä asioista ja yhteisestä tekemisestä. Haastateltava 5 totesi päinvastaisesti seuraavanlaisesti:

”Freesin kulttuurin johtajuudessa korostetaan avoimuutta ja sitä, että voidaan tuoda epäkohtia esille. Tällä hetkellä kuitenkin kulttuurin johtamisessa ei ole selkeää punaista lankaa, jota se kaipaisi.”

Suurin osa haastateltavasti yhtyi haastateltava 5:n kommenttiin kulttuuriin johtamisesta.

Haastateltava 6 lisäsi myös tähän, että jonkinlaista epätasa-arvoa on havaittavissa Freesin kulttuurissa tällä hetkellä. Jokaisella työntekijällä tulisi olla samat lähtökohdat ja tasa-arvollisuus. Toisaalta esimerkiksi vuotuiset Kick off -tapahtumat saivat huomattavasti kiitosta muutamilta haastateltavilta. Esimerkiksi haastateltava 2 mainitsi, että Kick off -tapahtumien avulla on edistetty paljon yhteistä kulttuuria.

Haastateltavilta kysyttiin myös sitä, tulisiko Freesin kulttuuria kehittää jollain lailla. Lähes jokainen oli sitä mieltä, että kulttuuria itsessään ei tulisi kehittää ja, että se on suhteellisen hyvä tällä hetkellä. Kuitenkin esimerkiksi haastateltavat 2 ja 5 totesivat, että Freesin kasvaessa yrityksenä, kulttuurin on myös kasvatettava sen mukana. Lisäksi haastateltava 6 mainitsi, että epätasa-arvo on ainoa asia kulttuurissa, jota tulisi edistää ja kehittää paremmaksi.

5.2.2 Organisaatorakenne

Haastateltavilta kartoitettiin mielipidettä Freesin organisaatorakenteesta. Lähes jokainen oli sitä mieltä, että se on pääpiirteiltään toimiva. Haastateltava 1 totesi, että hallinnollisia rooleja on ehkä hieman liikaa. Haastateltava 2 mainitsi, että ohjelmistokehityksessä ongelmana on se, että kaikilla

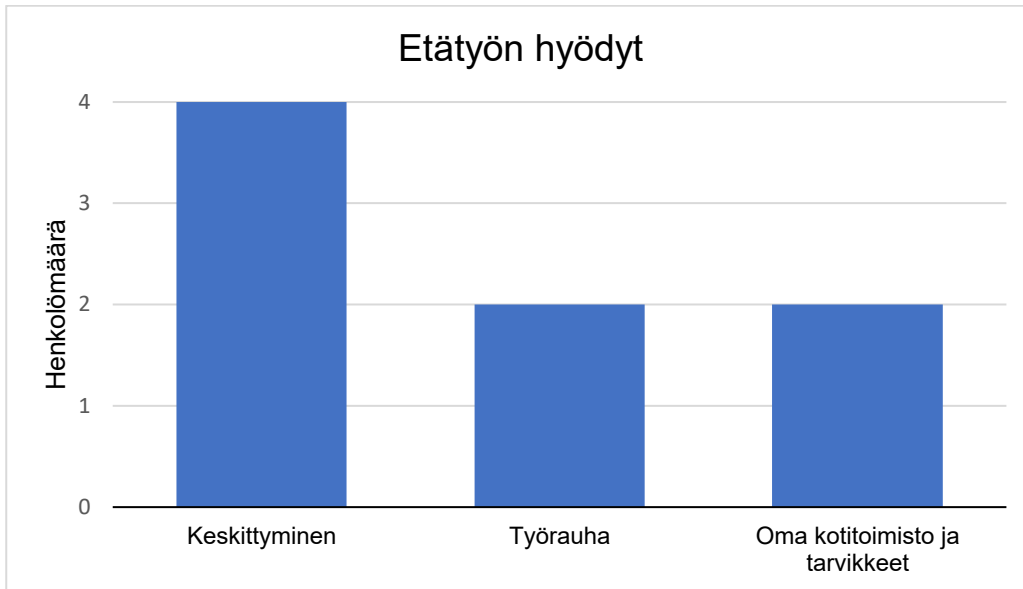
työntekijöillä ei riitä aika. Haastateltava 6 totesi puolestaan, että myyjiä ei arvosteta tarpeeksi rakenteellisesta näkökulmasta katsottuna. Haastateltava 5 kertoi, että organisaatorakenne on lievästi sekava tällä hetkellä, koska yrityksen rakenne on murrosvaiheessa.

Haastateltavilta kysyttiin myös tulisiko organisaatorakennetta muuttaa jotenkin ja moni vastasi, että sinänsä ei, mutta joitakin parannuksia voisi kuitenkin harkita. Haastateltava 5 sanoi, että rakennetta tulisi selkeyttää ja tarkentaa käytännön tasolla. Haastateltava 6 totesi pontevasti, että myyjien arvostus tulisi asettaa parempaan asemaan. Yhteenvetona voidaan todeta, että Freesin organisaatorakenne on pääkohdiltaan toimiva, mutta sen perusteluja voisi tietyiltä osin paremmin viestiä henkilöstölle luottamuksen ja tasa-arvon tunteen lisäämiseksi.

5.3 Etätyö

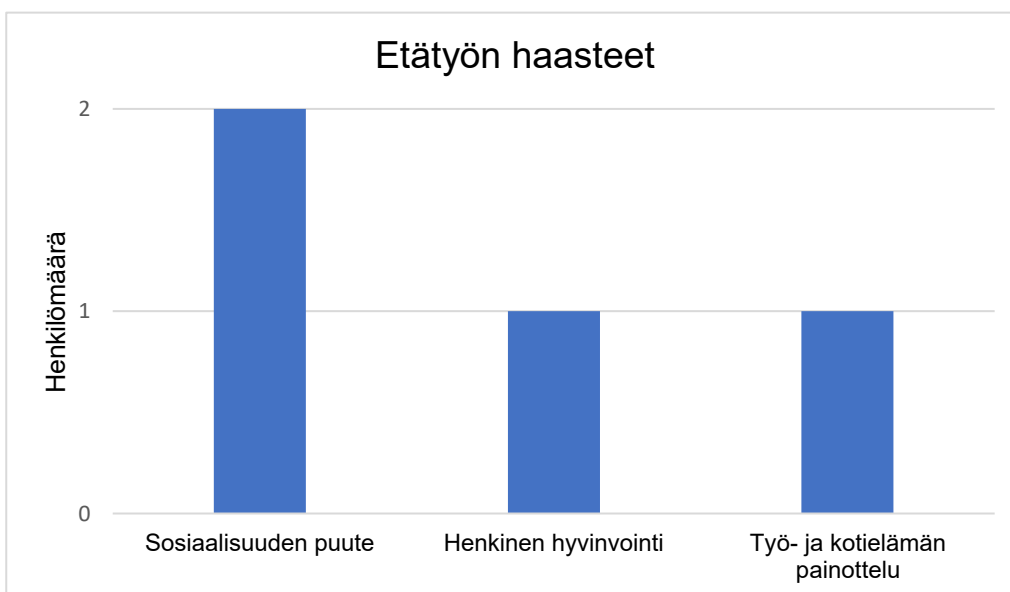
Etätyötä koskien haastateltavilta kartoitettiin etätyön hyötyjä ja haasteita. Haastateltavilta kysyttiin myös, miten etätyötä voitaisiin kehittää ja miten koronapandemia vaikutti heidän omaan etätyöskentelyynsä. Haastateltavilta tiedusteltiin tulisiko etätyöskentelyssä olla joitakin rajoituksia tai tarkempia pelisääntöjä.

Neljä kuudesta haastateltavasta mainitsi, että etätyön ansiosta keskittyminen on parempaa kotona työskennellessä. Haastateltava 1 mainitsi myös, että arjen yleinen hallinta on helpompaa ja parempaa etätyötä tehdessä. Haastateltavat 4 ja 6 mainitsivat, että työrauha säilyy paremmin etätyötä tehdessä. Samat haastateltavat mainitsi myös, että heillä on kotona tarvittavat työvälineet ja fasilitteetit etätyön onnistumiseksi. Future Forum -tutkimuksen mukaan etätyön yleisimmät hyödyt koskevat työmatkan välttämistä, taloudellisia säästöjä ja parempaa työelämän ja kotielämän tasapainottamista (Hinds & Elliott 1.2.2021). Kuvasta 8 nähdään haastateltavien arviot etätyön yleisimmistä hyödyistä.



Kuva 8. Etätyön yleisimmät hyödyt haastateltavien mukaan

Lähes jokaisen haastateltavan mielestä etätyössä on vain vähän käytännön haasteita. Haastateltavilla toistui samankaltaisia haasteita. Future Forum -tutkimus listasi heidän mielestään suurimmat haasteet etätyössä ja ne reflektoituvat lähes samoiksi mitä haastateltavat kertoivat. Tutkimuksen mukaan suurimmat haasteet ovat suhteiden rakentaminen työkaveriihin, yksinäisyyden tai eristäytyneisyyden tunne sekä tietämättömyys siitä, mitä muut työkaverit työstävät tai tekevät. Future Forum -tutkimus painottaa sitä, että yksilöt kokevat etätyön hyvin yksilöllisesti ja yleensä eri tavalla kuin muut. (Hinds & Elliott 1.2.2021.) Kuvasta 9 nähdään haastateltavien arviot kolmesta yleisimmästä haasteesta etätyöskentelyssä.



Kuva 9. Etätyön yleisimmät haasteet haastateltavien mukaan

Haastateltavat 1 ja 2 totesivat, että sosiaalisuuden puute on heidän ainoa haasteensa etätyöskentelyssä. Haastateltava 5 mainitsi, että hänen henkinen hyvinvointinsa kärsii varmasti etätyötä tehdessä. Haastateltavan 3 mielestä etätyöskentelyssä voi unohtaa helposti sen, miten työ- ja kotielämä yhdistetään. Haastateltavat 4 ja 6 sanoivat, että etätyössä ei ole mitään sen suurempia haasteita. Haastateltava 6 halusi kuitenkin painottaa, että etätyössä monella voi esiintyä ongelmana itsensä johtamisen taito.

Virtasen (2020, 9–11) tekemässä tutkimuksessa todettiin, että etätyöskentely on lisääntynyt koronapandemian takia. Etätyöskentelijät kokivat, että etätyöllä on positiivisia vaikutuksia työmotivaatioon sekä työn ja perhe-elämän tasapainottamiseen. Toisaalta etätyöntekijät havaitsivat kielteisiä vaikutuksia omaan fyysiseen toimintakykyyn ja stressitasoon. Keskeisenä lopputuloksena nähtiin tarve rakentaa toimiva etätyökulttuuri. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että etätyö sisältää mahdollisuuksia, mutta myös rajoitteita viitaten esimerkiksi työnantajan yleiseen huolehtimisvelvollisuuteen. On selvää, että etätyö ei vähennä työmäärää. Etätyön vaikutuksesta työn tekemisen tehokkuuteen ei ole selvää näyttöä. Nkandun ja Karatsivosin (2022, 44–46) tekemässä tutkimuksessa todetaan, että etätyön hyödyt voidaan saada ja ylläpitää sekä samalla säilyttää organisaation ja tiimien innovointi.

5.3.1 Toimitilat

Freesi muutti uusiin toimitiloihin vuoden 2023 alussa. Uusien toimitilojen myötä Freesi toivoo parantavansa etätyön hallitsemista ja lisäävän säännöllisiä yhteisiä kohtaamisia työyhteisössä. Haastateltavilta kartoitettiin sitä, onko uusissa toimitiloissa jotain parannettavaa.

Haastateltavat 1, 5 ja 6 totesivat, että uudet toimitilat ovat erinomaiset sekä uusi, isompi ja avarampi tila palvelee hyvin toimistolla työskentelyä. Haastateltava 6 totesi kuitenkin lisäksi, että uudet toimitilat eivät palvele kuitenkaan hänen omaa työnkuvaansa eli myyntityötä, mutta muita tiimiläisiä se palvelee varmasti erinomaisesti. Haastateltava 6 koki myyntityön itsenäiseksi tehtäväksi ja toimistolla työskentely ei ole olennainen osa sitä. Haastateltava 3 mainitsi, että uusiin tiloihin pitäisi saada paremmat äänieristykset, jotta työhön keskittyminen onnistuisi paremmin. Kaiken kaikkiaan haastateltavilla ei ollut kovin syvällisiä näkökulmia uusista toimitiloista, koska tilat ovat vasta niin uudet.

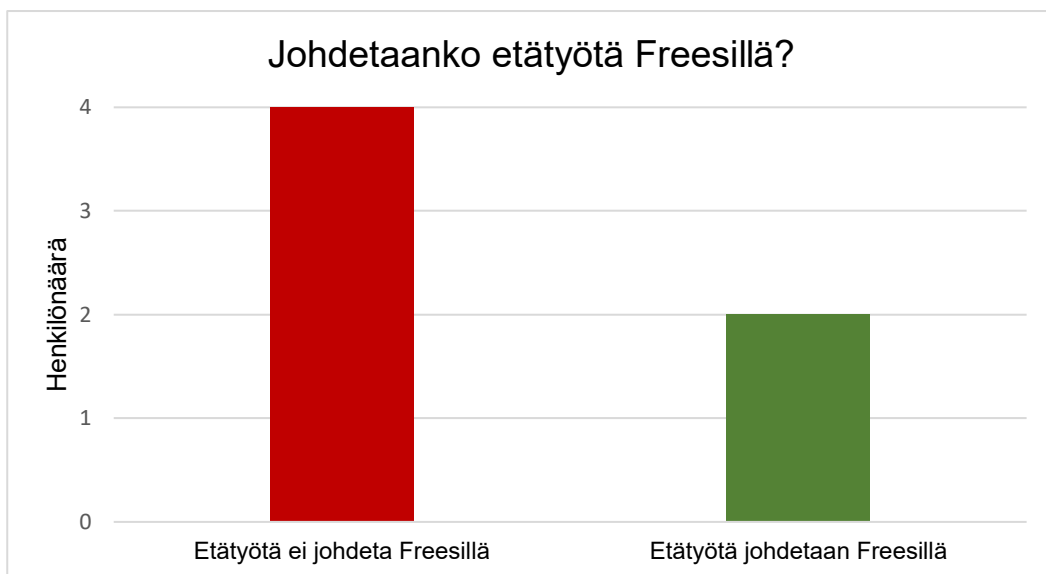
Haastateltavilta kysyttiin myös sitä, mitä hyvää ja haasteita toimistotyöskentely sisältää. Kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että toimistotyöskentelyn keskeisin myönteisin puoli on siinä, kun näkee työkavereita ja kokee sosiaalista kanssakäymistä. Haastateltava 4 totesi, että Freesillä hyvää on se, että uusia henkilöitä koulutetaan aina toimistolla. Haastateltava 5 mainitsi myös, että

toimistolla olon hyvä puoli on se, että asioita saadaan edistettyä nopeasti ja työkavereiden kanssa voi ideoida paremmin aina tarvittaessa milloin tahansa.

Haastateltava 1 oli sitä mieltä, että toimistolla työskentelyn haasteena on rauhan ja tehokkuuden puute. Haastateltava 4 mainitsi omasta näkökulmastaan toimistotyön haasteeksi työmatkan ja sen, että yöunet kärsivät toisinaan. Työmatkan pituus voi helposti lisätä työpäivän kestoa jopa muutamalla tunnilla. Haastateltava 6 painotti sitä, että toimistotyö ei palvele varsinaisesti myyntityötä. Hänen näkemyksensä mukaan myyntityö on hyvin itsenäistä luonteeltaan ja sellaista, missä tarvitaan keskittymistä ja työskentelyrauhaa.

5.3.2 Johtamistyyli

Johtamistyyli on erittäin olennainen osa yrityskulttuuria ja sen ylläpitämistä ja parantamista. Haastateltavilta kysyttiin sitä, miten etätyötä johdetaan Freesillä ja mitä mieltä he ovat Freesin johtamistyylistä etätyön kannalta katsottuna. Kuvassa 10 nähdään haastateltavien näkemykset etätyön johtamisesta Freesillä.



Kuva 10. Haastateltavien näkemykset etätyön johtamiseen Freesillä

Haastateltavat 1, 3, 5 ja 6 olivat sitä mieltä, että Freesillä ei johdeta etätyötä minkään tietyn kaavan tai mallin mukaan. Haastateltava 1 mainitsi, että etätyö ei edellytä mitään tiettyä johtamistyyliä tai sääntöjä. Haastateltava 3 toi esille, että Freesillä ei lainkaan johdeta etätyötä, koska jokaisella työntekijällä on periaatteessa oikeus päättää omasta työstään ja sen hallinnasta Freesillä. Haastateltavat 5 ja 6 sanoivat, että Freesillä ei ole määritelty mitään tiettyjä sääntöjä etätyöhön.

Haastateltavat 2 ja 4 olivat erimieltä muiden haastateltavien kanssa aihealueesta. Haastateltava 2 oli sitä mieltä, että Freesillä johdetaan etätyötä luottamuksen kautta. Freesillä luotetaan henkilöstöön. Asioihin ei puututa liikaa, vaan luotetaan siihen, että ihmiset osaavat ja hoitavat tehtävänsä. Haastateltava 2 lisää myös, että haasteena tässä johtamistyyliässä on se, että mitään tiettyjä pelisääntöjä ei ole asetettu etätyön suhteen. Haastateltava 4:n mielestä Freesillä johdetaan etätyötä osallistamisen avulla. Freesillä panostetaan henkilöstön osallistamiseen. Esimerkiksi yhteiset ja säännölliset tapaamiset esihenkilöiden kanssa luovat johtamisen tunnetta. Osallistamista edistää tavallaan se, että kameroita pidetään aina auki yhteisissä verkkotapaamisissa.

Haastateltavilta kartoitettiin sitä olisiko Freesin johtamisessa jotain parannettavaa etätyön ja kulttuurin kehittämiseksi. Haastateltava 1 sanoi, että yrityksen pitäisi keskittyä enemmän ihmisten osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämiseen, eikä niinkään pelkkiin talousnumeroihin. Haastateltava 2 mainitsi, että Freesin johtajuudessa ei ole varsinaisesti parannettavaa, mutta omien mielipiteiden esittämiseen tulisi kannustaa enemmän. Haastateltavat 3 ja 5 sanoivat, että etätyöhön tulisi luoda yhteiset pelisäännöt. Haastateltava 3 totesikin, että ”tiettyjä ohjenuoria, jotka koskisivat etätyötä tulisi kehittää ja luoda”. Haastateltava 4 oli sitä mieltä, että esihenkilökohtaamisille tulisi järjestää enemmän aikaa. Haastateltava 6 oli taas sitä mieltä, että etätyönjohtaminen tulisi olla modernimpaa ja jokaisen täytyy itse voida luottaa siihen, mitä työntekijöille on aikoinaan luvattu. Haastateltava 6 painotti myös sitä, että annetut lupaukset täytyy pitää. Molemmat haastateltavat 4 ja 6 mainitsivat myös, että asioita täytyisi tarkastella enemmän positiivisuuden kautta ja samalla välttämällä negatiivisen ilmapiirin levittämistä. Haastateltava 6 sanoi tarkalleen seuraavasti:

”Etätyön kannalta katsottuna, johtamisen tulisi olla modernimpaa. Johdon täytyy myös itse uskoa siihen, mitä työntekijöille on aikoinaan luvattu, ja lupauksista täytyy pitää kiinni. Tiettyjä asioita täytyisi katsoa myös enemmän positiivisuuden kautta, eikä keskittyä liikaa negatiivisiin asioihin.”

6 Pohdinta

Tässä pääluvussa käsitellään tietoperustan valossa teemahaastattelun tuloksia ja johtopäätöksiä. Johtopäätösten ohella esitetään visuaalinen sanapilvi toistettavimmista uusista teemoista, jotka ilmenivät haastatteluista. Lisäksi tässä pääluvussa pohditaan tehdyn tutkimuksen yleistä eettisyyttä ja luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Pääluvun lopussa esitetään kehittämis- ja jatkotoimenpide-ehdotukset toimeksiantajalle sekä arvioidaan tutkimustyöprosessin ja oman oppimisen kehitystä.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen empiirisessä osiossa haastateltiin kuutta Freesillä työskentelevää henkilöä. Jokaisesta tiimistä pyrittiin saamaan vähintään yksi haastateltava, jotta tutkimuskohteen tuloksia voidaan vertailla ja tarkastella laajemmin. Yleisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että haastattelutuloksissa ei ollut suurta jakaumaa vastausten välillä. Tutkimustuloksia käsiteltiin pääluvussa viisi yksityiskohtaisesti. Tuloksista voidaan muodostaa uusia pääteemoja. Kuvassa 11 nähdään teemoittelun avulla muodostetut uudet teemat.



Kuva 11. Sanapilvi teemoittelun pohjalta

Opinnäytetyön ensimmäisessä alaongelmassa oli tarkoitus selvittää, millaiseksi Freesin työyhteisö kuvailee hyvän yrityskulttuurin. Haastateltavilta kysyttiin pääteeman eli yrityskulttuurin näkökulmasta erilaisia kuvailevia kysymyksiä, joiden tarkoitus oli löytää vastauksia ensimmäiseen alatutkimusongelmaan. Enemmistön mielestä hyvä yrityskulttuuri koostuu luottamuksesta ja yhdessä tekemisestä. Freesin yrityskulttuuria kommentoitiin avoimeksi ja rennoksi. Muutamien haastateltavien mielestä Freesiltä puuttuu kuitenkin avoimen kommunikoinnin kulttuuri, joka on yksi

tärkeimmistä tekijöistä toimivassa kulttuurissa. Neljä haastateltavista totesi lisäksi, että etätyöskentely on vaikuttanut paljon tai ainakin jossain määrin yrityksen kulttuuriin. Yrityskulttuuria pidettiin merkittävänä elementtinä toiminnan tuloksellisuudessa.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että Freesin kulttuuria ei johdeta millään tietyllä kaavalla. Joidenkin haastateltavien mielestä kulttuuria johdetaan toisinaan jopa liikaa yrityksen henkilöstön kustannuksella, joka heijastuu kielteisesti yrityksen talousnumeroihin. Moni oli myös sitä mieltä, että Freesin kulttuuria ei tarvitse sinänsä kehittää, koska se on melko hyvä jo nykyisenään. Kulttuurin tulee kuitenkin kasvaa samalla kun yritys kasvaa ja kansainvälistyy yhä enemmän.

Tulosten nojalla voidaan sanoa, että Freesin organisaatorakenne on kaiken kaikkiaan toimiva. Muutamien haastateltavien mielestä organisaatorakennetta tulisi kuitenkin enemmän perustella henkilöstölle. Joitakin hallinnollisia ratkaisuja kyseenalaistettiin myös hieman.

Toisessa alatutkimusongelmassa oli tarkoitus tutkia, millaisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia etätyöllä on yrityskulttuuriin. Haastattelujen toinen pääteema oli etätyö. Yleisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että etätyössä nähtiin enemmän positiivisia kuin negatiivisia piirteitä. Monet haastateltavat mainitsivat etätyön tuovan enemmän hyötyjä kuin haittoja. Etätyön kolme yleisintä hyötyä olivat parempi keskittyminen, työrauha sekä omaehtoinen kotitoimisto. Etätyön kolme yleisintä haittaa puolestaan olivat sosiaalisuuden puute, henkisen hyvinvoinnin lasku sekä työ- ja kotielämän yhteensovittaminen. Enemmistö haastateltavista oli sitä mieltä, että etätyötä ei johdeta minkään mallin mukaan Freesillä. Osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että etätyön johtamista ei tarvita. Muutamat haastateltavat kaipasivat järkeviä ja selkeitä pelisääntöjä, jotta henkilöstö tietäisi tarkasti, miten pitää toimia tai mitä henkilöstöltä odotetaan. Haastatteluista tuli myös esille se, että Freesillä johdetaan etätyötä perustuen osallistamiseen ja luottamukseen.

Kolmannessa alatutkimusongelmassa ajatuksena oli pohtia millaisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia toimistotyöskentelyllä on yrityskulttuuriin. Freesillä otettiin käyttöön uudet ja isommat toimitilat vuoden 2023 alussa. Uusien toimitilojen myötä toivottiin henkilöstön hakeutuvan enemmän takaisin toimistotyöskentelyyn. Tutkimuksessa haluttiin kartoittaa sitä, onko uusissa tiloissa jotain parannettavaa etätyön ja kulttuurin näkökulmasta tarkasteltuna. Useat haastateltavat totesivat, että uudet toimitilat ovat erinomaiset ja palvelevat hyvin tarkoitustaan. Haastateltavilta kartoitettiin myös heidän mielipidettään toimistotyöskentelystä. Kaikki haastateltavat näkivät toimistolla olemisen hyväksi puoleksi mahdollisuuden sosiaaliseen kanssakäymiseen. Toimistotyön haasteiksi nimettiin työrauhan puute, työmatkan pituus, psykofyysiset haasteet ja se, että toimistotyöskentely ei sovellu yhteen oman, varsin itsenäisen työnkuvan kanssa. Muutamat haastateltavat nostivat esille myyntityön ja toimistotyön yhteensovittamattomuuden.

Tulosten perusteella tulkittiin uusiksi teemoiksi pelisäännöt, yhdessä tekeminen, kommunikointi, työrauha, luottamus, avoimuus ja hyvinvointi. Kaiken kaikkiaan on perusteltua todeta, että etätyö vaikuttaa ja muovaa yrityskulttuuria. Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että henkilöstö kokee jossain määrin eri tavoin etätyön yhteisten pelisääntöjen tarpeellisuuden sosiaalisen kanssakäymisen ja kulttuurin edistämiseksi.

Tutkimustietoa ei ole paljon käytettävissä etätyön vaikutuksista startup-yrityskulttuuriin. Tässä tutkimusraportissa esitettyjen aiempien tutkimusten ja tämän käsillä olevan tutkimuksen valossa voidaan kuitenkin sanoa, että etätyöllä on vaikutusta yrityskulttuuriin. Yrityksen johdon on syytä suhtautua huolella etätyömallin käyttöönottoon ja pelisääntöihin, koska henkilöstön kokemukset ja näkemykset vaihtelevat. Riskinä voidaan nähdä yrityskulttuurin ja yrityksen etätyökulttuurin kasvavan ikään kuin erilleen. Tutkimusprosessin kuluessa nousi aika ajoin esille näkökulmana se, että yrityskulttuuri voisi kehittyä paremmin, jos etätyöllä olisi myönteistä vaikutusta työntekijöiden motivaatioon, psykologiseen turvallisuuteen ja työtehokkuuteen. Tästä ei ole kuitenkaan riittävästi tieteellistä tutkimusnäyttöä.

Pohdinnan perusteella on selvää, että etätyöllä on vaikutusta yrityskulttuuriin ainakin pidemmällä aikavälillä. Johto voi ohjata kulttuurin muovautumista etätyön strukturoinnilla. Kulttuurin merkittävin ajuri on sosiaaliset kanssakäymiset, joita tarvitaan missä tahansa yrityksessä alusta alkaen. Toimeksiantajayrityksen kokonaistilanne on varsin toimiva. Työnantajalla on vastuu niin toimisto- kuin etätyöskentelystä. Kulttuurin toimivuus on aika- ja toimintaympäristösidonnaista. Kaikissa vaiheissa tarvitaan johdon ja henkilöstön välistä saumatonta kommunikointia sekä henkilöstön kokemusten systemaattista keräämistä ja analysointia.

6.2 Tietoperustan ja tulosten yhtenäisyys

Tutkimuksen teorian ydin oli kulttuurissa. Kulttuurikäsitteen jäsentäminen eri tietoisuus- tai syvyytasolle vaikuttaa toimivalta keinolta ymmärtää paremmin sinänsä osaltaan piilevää ja vaikeasti tulkittavaa ilmiötä. Käsiteanalysoinnin perusteella tutkija ymmärtää kulttuurin tietoisuustasot siten, että ensimmäisellä tasolla voidaan havaita artefakteja, esineitä ja rakennelmia sekä kysyä ihmisiltä, mikä on heidän mielipide tai asenne havaittavissa olevista asioista. Toinen taso johtaa enemmän tiedostamattomaan suuntaan, jossa on olennaista tarkastella ihmisten arvoja, jotka syntyvät hitaammin ja jotka eivät muutu yhtä nopeasti kuin esimerkiksi ihmisten asenteet. Syvimmällä tasolla on tiedostamattomia uskomuksia, jotka syntyvät pidemmän aikavälin kuluessa opittaessa hyväksytyjä ajattelu- ja toimintatapoja. Kulttuurin ymmärtäminen edellyttää uskomusten havainnointia ja tulkintaa. Näiden eri tietoisuustasojen avulla on mahdollista tarkastella kulttuuriin vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä kulttuurin vaikutusta organisaation muihin peruselementteihin.

Etätyöskentelyssä on tunnistettavissa useita laajempiakin yhteiskunnallisia hyötyjä, vaikka tieteellistä tutkimusaineistoa ei vielä ole tarjolla suuressa määrin koetun pandemian jäljiltä. Teoreettisessa mielessä etätyöskentelyssä on eriäviä piirteitä verrattuna toimistotyöskentelyyn. Työpaikan laajentuessa kotiin, esille näyttää nousevan monia huolia, esimerkiksi työn häiriötekijät ja työskentelyn ohjaaminen. Työnantaja vastaa työntekijöiden työterveydestä ja keskeisistä työjärjestelyistä myös etätyöskentelyn aikana samalla tavoin kuin toimistotyöskentelyssä. Tämä edellyttää luottamusta ja selviä pelisääntöjä henkilöstön keskuudessa. Yrityksen johdon tärkeä rooli on selvä, mutta käsillä olevan tutkimuksen valossa on perusteltua kuitenkin sanoa, että tuloksellisen etätyön tulisi rakentua enemmän henkilöstön omatoimisuuden ja itseohjautumisen varaan.

Tutkija pyrki empiirisessä osiossa huomioimaan kulttuuri-ilmiön kompleksisen kokonaisuuden ja kulttuurin eri tietoisuustasot. Tämän vuoksi päädyttiin käyttämään teemahaastatteluja. Arvojen ja uskomusten kartoittaminen ei ole kovin hyvin mahdollista esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla. Haastateltavat valittiin siten, että heidät kyettiin näkemään perustellusti osana tiettyä sosiaalista ryhmää. Haastattelujen tarkoitus oli luodata haastateltavien kokemuksia ja merkityksellisiä asioita. Tuloksissa haluttiin kuvata etätyöhön kytkeytyviä sosiaalisia tai muita säännönmukaisuuksia, eikä niinkään esitettyjä yksittäisiä asioita tai tapahtumia. Yhteenvedettynä on mahdollista todeta, että kulttuuri on altis etätyöstä kumpuaville vaikutuksille. Johtajat voivat ohjata niin kulttuuria kuin etätyötä. Kulttuurin muuttamiseksi tarvitaan kuitenkin aikaa ja useita interventioita organisaation kehittämiseksi. Nuoren tai kasvuvaiheessa olevan yrityksen kulttuuria on todennäköisesti helpompi muovata. Toisaalta kattava etätyöskentely saattaa asettaa haasteita yrityksen kulttuurin ylläpitämiseksi tai kehittämiseksi, koska sosiaalisia kanssakäymisiä on vähemmän.

Jatkotutkimuksella olisi mahdollista verrata kulttuuritasojen välillä eroja ihmisten asenteissa, arvoissa ja uskomuksissa. Tämä edellyttäisi kyselytutkimuksen käyttämistä asenteiden kartoittamiseksi ja usemman syvähaastattelun tekemistä arvojen ja erityisesti uskomusten tulkitsemiseksi. Tämä palvelisi myös etätyön vaikutusten pohdintaa niin ihmisten työhyvinvointiin kuin kulttuuriin.

6.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Eettisessä tutkimuksessa tutkimuksen aihe, tarkoitus ja menetelmät on ilmoitettava etukäteen ennen haastattelua. Tutkittaville on myös ilmoitettava etukäteen heidän roolinsa tutkimuksessa ja mahdolliset riskit. Tutkittavien antamia tietoja tulee käsitellä luottamuksellisesti ja vastauksien anonymiteettiä on kunnioitettava. Tutkittavilla tulee olla myös vaihtoehto osallistua vapaaehtoisesti tutkimukseen. Osallistujille aiheutuva haittaa on myös pystyttävä välttämään. Tutkijan tulee olla puolueeton tutkimusta tehdessä. (Silverman 2017, 59–60.)

Tutkimus toteutettiin eettisiä periaatteita noudattaen. Haastateltavilta kysyttiin ensiksi vapaaehtoisuutta osallistua edes tähän tutkimukseen. Tutkimuksen aihe, tarkoitus ja käytetyt menetelmät nostettiin esille ennen haastatteluiden tekoa haastateltaville. Ne ilmoitettiin jo saatekirjeessä sekä juuri ennen haastattelun alkua. Heille ilmoitettiin myös heidän roolinsa haastateltavana ja heiltä kysyttiin myös lupa haastattelun äänittämiseen. Tuloksia käsiteltiin täydellä luottamuksella haastateltavien anonymiteettiä kunnioittaen. Tästä syystä esimerkiksi haastateltavien ikää ei päädytty käyttämään taustatiedoissa. Saadut tulokset ovat esitetty sellaisinaan ja totuudenmukaisesti työhön. Kaiken kaikkiaan tutkimus toteutettiin puolueettomasti, luottamuksellisesti ja eettisesti.

Tutkimus on onnistunut, jos sen avulla on pystytty vastaamaan tutkimuksen ongelmiin. Tutkimus tulee tehdä aina rehellisesti, puolueettomasti ja niin, että siitä ei voi koitua mitään haittaa vastaajille. Hyvän ja luotettavan tutkimuksen arvioimisessa käytetään validiteettia ja reliabiliteettia indikoimaan tutkimuksen onnistuneisuutta ja luotettavuutta. (Heikkilä 2014, 27.)

Tämän tutkimuksen avulla saatiin selkeät vastaukset haluttuihin tutkimusongelmiin. Lisäksi tehty laadullinen tutkimus toteutettiin rehellisesti ja puolueettomasti niin, että siitä ei voi koitua haittaa kenellekään haastateltavalle. Tutkimuksen luotettavuutta ja onnistuneisuutta on indikoitu validiteetin ja reliabiliteetin kautta, jotka esitetään seuraavissa alaluvuissa.

6.3.1 Validiteetti

Validiteetti eli pätevyys mittaa sitä, onko tehty tutkimus mitannut sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. Perustan muodostaa se, että luodaan tarkat ja oikeanlaiset tutkimustavoitteet. Validiutta on hankalaa tutkia tutkimuksen jälkeen, joten se pitäisi varmistaa jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ja tutkimuksen tarkalla tiedonkeruulla. Validiteetin osalta on tärkeää määritellä tutkimuksen perusjoukko ja saada edustava otos. Lisäksi korkea vastausprosentti ilmentää myös tutkimuksen validiteettia. (Heikkilä 2014, 27.)

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena hyödyntäen teemahaastattelua tiedon keruun lähteenä. Teemahaastattelu mahdollisti avoimen ja joustavan haastattelutilanteen. Jokaisen haastattelutilanteen alussa haastattelija yritti luoda avoimen ilmapiirin, jotta haastateltava rentoutuisi ja pääsisi kertomaan rehellisiä ja syvällisiä kokemuksia. Haastattelut tehtiin täysin anonymisti. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska haastateltavat pääsivät kertomaan avoimesti ja luottamuksellisesti omia mielipiteitään pelkäämättä sitä, että heidät voitaisiin tunnistaa vastausaineistosta. Haastattelun otos oli tarpeeksi edustava laadulliseen tutkimukseen ja vastausprosentti oli myös riittävä. Tutkimukselle asetetut tavoitteet myös tukivat tutkittavaa ilmiötä ja haastattelun kysymyksiä.

Kirjoittaja ei esittänyt omia mielipiteitä tai näkemyksiä haastattelutilanteissa. Kirjoittajan suhtautuminen aiheeseen ja koko tutkimukseen oli objektiivinen. Koko tutkimusprosessin ajan tutkimuksen syytä ja tavoitteita pohdittiin kriittisesti. Näin ollen on perusteltua nähdä tutkimuksen validiteetin onnistuminen ja tulosten raportointi neutraalisti ja todenmukaisesti.

6.3.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen tulosten tarkkuutta. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, vaan tulosten tulee olla toistettavissa samanlaisella tutkimuksella. Tutkijan on pyrittävä olemaan mahdollisimman tarkka ja kriittinen, jotta voidaan välttää mahdolliset virheet. Tulokset voivat olla sattumanvaraisia, jos tutkimuksen otoskoko on pieni. Kohderyhmä ei voi olla vino. Sen tulee edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa, jotta voidaan varmistua tutkimuksen reliabiliteetista. (Heikkilä 2014, 28.)

Tutkimuksen tulokset on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja neutraalisti raportissa. Haastatteluihin osallistui kuusi henkilöä. Tämä määrä osoittautui sopivaksi ajatellen tulosten toistettavuutta. Haastatteluihin valittiin tarkasti tietyt henkilöt, jotka edustivat koko tutkittavaa perusjoukkoa. Tulokset olivat yhtenäisiä. Jos tutkimus toistettaisiin, olisi tulokset toistettavissa. Näin ollen tutkimuksen reliabiliteetti kyettiin varmistamaan.

6.4 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Tulevaisuudessa etätyö tulee olemaan yksi suosituimmista työskentelymuodoista maailmanlaajuisesti. Etätyö tuo mukanaan haasteita yrityksen kulttuurin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Haastatteluiden pohjalta nousi esiin muutamia kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia, joista voisi olla hyötyä tulevaisuudessa toimeksiantajalle.

Ensimmäinen kehittämissuositukseksi voidaan esittää se, että etätyöhön on hyvä asettaa yhteiset pelisäännöt henkilöstön kanssa yhdessä. Henkilöstön tulee olla tietoinen siitä, miten voidaan toimia ja mitä heiltä odotetaan. Toisen kehittämissuosituksen mukaan Freesin johto voisi muun muassa tarkentaa etätyön frekvenssin, kuinka monta kertaa viikossa tai kuukaudessa etätyötä voi tehdä tai montako toimistotyöpäivää pitää vähintään olla. Tarkoittaen sitä, että tämä olisi vain heidän toiveensa eikä ketään kuitenkaan pakotettaisi käymään toimistolla. Näin saataisiin pidettyä henkilöstölle lupaamista asioista kiinni.

Haastatteluista tuli ilmi se, että luottamus, avoimuus, kommunikointi ja epävarmuus olivat monen haastateltavan ajattelun keskiössä. Tiedonkulku ja kommunikointi ovat erittäin olennainen osa hyvän yrityskulttuurin ja toimivan etätyöskentelyn rakentamisessa. Kommunikaation parantamiseksi yhtenä kehittämissuosituksena voisi olla yhteisten kanavien, esimerkiksi Slackin ja

sähköpostin parempi hyödyntäminen. Voidaan siis sanoa, että käytössä olevien kommunikointikanavien tehostettu käyttö on toimiva ratkaisu viestinnän kehittämiseksi. Viestinnän kehittäminen palvelee myös luottamuksen rakentamista henkilöstö keskuudessa.

Kolmantena kehittämissuositukseksi on se, että Freesi voisi painottaa enemmän yrityskulttuurin neljää arvoa jokapäiväisessä tekemisessä. Arvoista voidaan keskustella esimerkiksi kvartaaleittain tai puolivuositain järjestettävillä yhteisillä työpajoilla. Näissä tilaisuuksissa voidaan ideoida henkilöstön kanssa yhdessä asioista, mitkä ovat toteutuneet, mitkä eivät ole toteutuneet ja mitä uusia avauksia tarvitaan yritystoiminnan tuloksellisuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin varmistamiseksi. Yrityksen arvojen esittäminen ja työstäminen lisäävät tietoisuutta kulttuurista ja mahdollistavat kulttuurin muuttamisen ainakin osittain.

6.5 Tutkimustyöprosessin ja oman oppimisen reflektointi

Opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen ja ajankohtainen niin tutkijalle kuin toimeksiantajalle. Opinnäytetyön tekeminen oli tutkijalle opettavainen ja palkitseva prosessi. Tutkijan arvion mukaan opinnäytetyö tuotti ajankohtaista tietoa ja jatkotoimenpide-ehdotuksia, joita toimeksiantaja voi hyödyntää yrityskulttuurinsa ja etätyönsä kehittämisessä.

Opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan laaja ja varsin työläs prosessi. Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttaminen edellyttivät paljon työtä ja syvällistä perehtymistä tutkittavaan aihekokonaisuuteen. Reflektoiden kokonaisuutta opinnäytetyöprosessi onnistui hyvin ja työn lopputulos vastasi asetettuja odotuksia. Opinnäytetyöprosessin opettavaiset osiot olivat tutkimuksen suunnittelu, aikataulutus, teorian ja empirian jäsentäminen sekä teemahaastattelujen toteutus.

Ennen tutkimuskohteen lukitsemista tutkija pohti huolella eri tutkimusaiheita ja niiden merkitystä yrityskentässä. Ajatteluna oli, että yritysten välillä on löydettävissä jokin merkittävä organisatorinen kilpailukykytekijä, jonka varassa yritys kasvaa ja kehittyy kestäväällä tavalla, vaikka digitalisaatio ja etätyöskentely vähentävät sosiaalista kanssakäymistä. Harkinnan jälkeen päädyttiin etätyön ja kulttuurin tutkimiseen.

Teoreettiseen viitekehykseen perehtyminen antoi tutkijalle paljon uudenlaista ymmärrystä niin etätyöstä kuin yrityskulttuurista. Pääteemat olivat osittain jo entuudestaan tuttuja, joten niihin syventyminen oli kohtuullisen helppoa ja mielekästä. Teoriatarkastelussa tutkija paneutui ensin keskeisten käsitteiden analysointiin. Analysoinnin keskiössä oli pyrkiä ymmärtämään ihmisten asenteiden, arvojen ja uskomusten sekä tapojen välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja. Teorian selvittäminen edellytti perehtymistä lukuisiin kirjallisuuslähteisiin, tutkimuksiin ja tieteellisiin artikkeleihin. Tutkimuksen teorian valmistelussa käytettiin niin kotimaisia kuin ulkomaalaisia

lähteitä. Teoreettisen viitekehyksen suunnittelu vaati aikaa, tarkkuutta ja syvällistä pohdintaa. Tutkija oppi etätyöstä ja yrityskulttuurista paljon sekä käsitetasolla että käytännössä. Etätyön teoriaperustan rakentaminen oli tutkijalle helpompaa, koska tutkijalla oli etätyöstä omakohtaista kokemusta. Kulttuuri on käsitteenä moniulotteinen ja siten sen teoriaperustan jäsentäminen oli melko työlästä ja haasteellista tutkijalle.

Empiirisen osion suunnittelu ja toteuttaminen oli mielenkiintoista. Haasteeksi muodostui kuitenkin tarkoituksenmukaisen tutkimusmenetelmän löytäminen tutkimuksen opintovaatimusten puitteissa. Kulttuurin syvälinen tutkiminen ei ole mahdollista pelkästään määrällisen tutkimusotteen avulla. Laadullista ja etnografista tutkimusta tarvitaan, jos halutaan ymmärtää tarkemmin kulttuuria. Käytännössä tämä olisi edellyttänyt mahdollisimman usean henkilön syvähaastattelua eri tiimeissä. Tutkijalla ei ollut tähän realistisia mahdollisuuksia. Toisaalta työn tarkoituksena oli tunnistaa etätyön ja kulttuurin välinen dynamiikka. Tässä mielessä tutkija voi arvioida empiirisen osuuden sujuneen suhteellisen hyvin. Tutkimustyön tekeminen ja raportointi tulivat konkreettisesti tutuiksi. Tutkimustyön avulla saatuja oppeja ei ole mahdollista saada perinteisillä oppitunneilla.

Kvalitatiivisen tutkimuksen ja teemahaastattelujen toteuttaminen oli vaativaa ja aikaa vievää, mutta palkitsevaa. Tämä työ oli ensimmäinen iso tutkimus, jonka tutkija on itsenäisesti suunnitellut, toteuttanut ja raportoinut. Tämän takia tutkija perehtyi huolellisesti etukäteen tutkimuksen menetelmävaihtoehtoihin. Käytettävä tutkimusmenetelmä valittiin tutkittavien ilmiöiden perusteella. Teemahaastattelujen vastauksien litterointi ja teemoittelu edellyttivät paljon työtä, aikaa ja ponnisteluja.

Koko opinnäytetyöprosessin ajan tutkija pyrki työskentelemään itseohjautuvasti ja motivoituneesti, kuitenkin aina tarvittaessa neuvoa kysyen ohjaajalta. Tämä tutkimus opetti tutkijaa olemaan kärsivällinen ja systemaattinen. Tutkija osallistui jokaiseen opinnäytetyötä koskevaan seminaariin ja piti tiiviisti yhteyttä ohjaajaan. Ohjaaja tuki ja opasti koko prosessin ajan. Opinnäytetyöstä ilmenee niin sanottu punainen lanka, minkä varassa työ eteni selkeästi ja johdonmukaisesti alusta loppuun. Tämä työ on osoitus siitä, mitä kaikkea tutkija on oppinut Haaga-Heliassa kolmen vuoden opintojen aikana. Tutkija toivoo, että tehty työ osoittaa tutkijan osaamisen, mitä tulee tieteellisen tutkimuksen, laajan tietokokonaisuuden ymmärtämisen, kommunikoinnin ja raportoinnin hallintaan. Tutkijan loppupäätelmän mukaan hänen käsitteellinen ajattelunsa ja henkinen valmiutensa on merkittävästi kehittynyt tämän prosessin myötä.

Lähteet

- Bishop, K. 17.6.2022. Is remote work worse for wellbeing than people think? BBC. Luettavissa: <https://www.bbc.com/worklife/article/20220616-is-remote-work-worse-for-wellbeing-than-people-think>. Luettu: 22.2.2023.
- Eskola, H. 7.9.2021. Suomalaisen etätöön laatu on kansainvälisestäikin hyvä – luottamus mahdollistaa onnistumisen. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomalaisen-etatyon-laatu-on-kansainvalisestikin-hyva-luottamus-mahdollistaa-onnistumisen/38d6c4c2-eaf3-42a8-a747-3dbe996b4340>. Luettu: 16.2.2023.
- Freesi 2023a. Freesin Intranet. HR – Vision, Values, Mission, Culture. Luettu: 8.2.2023.
- Freesi 2023b. Tietoa meistä. Luettavissa: <https://freesi.io/fi/tietoa-meista/>. Luettu: 1.2.2023.
- French, R., Rayner, C., Rees, G. & Rumbles, S. 2011. Organizational behaviour. 2. uudistettu painos. John Wiley & Sons. New York.
- Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Kauppakamari. Viro.
- Glassdoor 2019. Mission & Culture Survey 2019. Luettavissa: <https://www.glassdoor.com/about-us/app/uploads/sites/2/2019/07/Mission-Culture-Survey-Supplement.pdf>. Luettu: 17.2.2023.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Porvoo.
- Hinds, P. & Elliott, B. 1.2.2021. WFH Doesn't Have to Dilute Your Corporate Culture. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2021/02/wfh-doesnt-have-to-dilute-your-corporate-culture>. Luettu: 21.4.2023.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. uudistettu painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.2.2023.
- Inamdar, A. 10.1.2022. Methods For Building a Remote Work Organizational Culture. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/01/10/methods-for-building-a-remote-work-organizational-culture/?sh=2c8d6cb972b8>. Luettu: 8.2.2023.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Helsinki.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

- Kuisma, J. & Sauri, P. 2021. Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa. KAKS - Kunnallisan kehittämissäätiö. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.2.2023.
- Kulmala, S. & Rosvall, P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä: Konkretiaa tavoitekulttuurin muotoiluun. Alma Talent. Helsinki.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Alma Talent. Helsinki.
- Mangia, K. 2020. Working from home: Making the new normal work for you. Wiley. New Jersey.
- Nkandu, J. & Karatsivos, E. 2022. The effects of remote work on organizational culture and innovation: A case of the technology sector. MBA Thesis. Blekinge Institute of Technology, Degree of Master of Science. Luettavissa: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1679104/FULLTEXT02.pdf>. Luettu: 30.4.2023.
- Nordlund, N. & Mendis, T-M. 2022. The Impact of Distance Work on Culture Development During an Era of Digital Transformation. Degree project. Luleå University of Technology, department of Social Sciences, Technology and Arts. Luettavissa: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1671477/FULLTEXT02>. Luettu: 29.4.2023.
- Paul, G., Haavisto, L. & Heiskanen, S. 2020. Etätyökirja: Suunnittele, sovi, tee. Aula & Co. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.2.2023.
- Pietarinen, A. & Kattilakoski, M. 2021. Etätyön keittokirja. Basam Books. Helsinki.
- Rauramo, P. 2017. Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/>. Luettu: 16.2.2023.
- Rogers, K. 2022. The effects of remote work on organizational culture: Examining the effects of external social support to mitigate social isolation within organizations. Master's Thesis. University of Tennessee, Degree in Master of Science. Luettavissa: https://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=7935&context=utk_gradthes. Luettu: 27.4.2023.
- Rolnick, M. 11.3.2021. Six Tips to Improve Your Corporate Culture. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2021/03/11/six-tips-to-improve-your-corporate-culture/?sh=4d5b1c0ac335>. Luettu: 22.2.2023.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemoittelu. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html. Luettu: 23.2.2023.

Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri: Selviytymisopas : Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. 2. uudistettu painos. Suomen laatu keskus. Espoo.

Silverman, D. 2017. Doing qualitative research. 5E. Sage. Los Angeles.

Summerfield, R. 2022. Corporate culture in the age of remote working. Financier Worldwide. Luettavissa: https://www.financierworldwide.com/corporate-culture-in-the-age-of-remote-working#.Y_876y8RpQI. Luettu: 1.3.2023.

Tilastokeskus s.a. Etätyö. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>. Luettu: 2.2.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työterveyslaitos s.a.a. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. Luettu: 15.2.2023.

Työterveyslaitos s.a.b. Etätyön johtaminen. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen>. Luettu: 6.3.2023.

Virtanen, M. 2020. The impact of remote working on employees' work motivation & ability to work. Bachelor's Thesis. Metropolia University of Applied Sciences, Degree in International Business and Logistics. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/347416/The%20Impact%20of%20Remote%20Working%20on%20Employees'%20Work%20Motivation%20%26%20Ability%20to%20Work_Bachelor%27s%20Thesis_Milana%20Virtanen.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Luettu: 28.4.2023.

Yrittäjät s.a. Yritysvastuu. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/liiketoiminta/yritysvastuu/#:~:text=Yhteiskuntavastuu%20tarkoittaa%20tiivistäen%20yritysten%20vastuuta,tärkeä%20näkökohta%20myös%20pienille%20yrityksille.> Luettu: 10.5.2023.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei Freesiläinen,

Opiskelen viimeistä vuotta Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa ja teen tällä hetkellä opinnäytetyötä. Teen tutkimuksen, jonka tarkoituksena on selvittää henkilöstön näkemyksiä etätyön vaikutuksesta startup-yrityskulttuuriin. Tavoitteena on hyödyntää haastattelun tuloksia etätyön ja yrityskulttuurin nykytilanteiden kartoittamisessa ja niiden kehittämiseen tulevaisuudessa.

Tutkimuksen aineisto kerätään teemahaastattelun avulla. Haastattelu tehdään Google Meetin kautta ja sille on varattu puolesta tunnista tuntiin aikaa. Haastattelun tulokset käsitellään luottamuksellisesti henkilöstötietolain edellyttämällä tavalla ja ne esitetään työssä anonyymisti. Toivon kuitenkin lupaa haastattelun äänittämiselle, jotta tulosten analysointivaiheessa ei jää mitään merkittävää huomioimatta.

Lähetän haastattelukysymykset etukäteen muutamaa päivää ennen, jotta niihin on aikaa tutustua rauhassa. Haastatteluiden tulokset ja tutkimuksen johtopäätökset tullaan julkaisemaan valmiissa opinnäytetyössä kesällä 2023.

Kiitos, kun haluat olla mukana parantamassa Freesin yhteisöllisyyttä!

Ystävällisin terveisin,

freesi 

Erica Varjonen

HR-koordinaattori, laskutus ja henkilöstöhallinto

www.freesi.io

Liite 2. Haastattelurunko

Teemahaastattelun runko

Tässä teemahaastattelussa on perustietojen lisäksi kaksi pääteemaa, yrityskulttuuri ja etätyö. Pääteemat koostuvat alateemoista. Yrityskulttuurin alateemat ovat johtamistyyli ja organisaatorakenne. Etätyön alateemat ovat toimitilat ja johtamistyyli.

Perustiedot

- Ikä
- Asuinpaikka
- Mikä on työnkuvasi?
- Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työssäsi?

Yrityskulttuuri

1. Kuvaile mielestäsi hyvää yrityskulttuuria
2. Miten tärkeänä asiana näet yrityskulttuurin koko yrityksen ja tiimisi kannalta?
3. Kuvaile Freesin yrityskulttuuria
4. Tiedätkö Freesin neljä arvoa, joille kulttuuri pohjautuu? Mitkä ne ovat?
5. Miten etätyö on vaikuttanut mielestäsi yrityskulttuuriin?

Johtamistyyli:

6. Kuvaile, miten tai millaisin keinoin yrityskulttuuria mielestäsi johdetaan Freesillä?
7. Pitäisikö Freesin yrityskulttuuria mielestäsi kehittää, jos niin miten?

Organisaatorakenne:

8. Onko nykyinen organisaatorakenne toimiva? Kuvaile tiimien sisällä ja tiimien välistä yhteistyön sujuvuutta.
9. Miten organisaatorakennetta tulisi muuttaa vallitsevan kulttuurin näkökulmasta?

Etätyö

10. Mitkä koet etätyön hyödyiksi? Entä haasteiksi?
11. Miten etätyötä voitaisiin kehittää yrityskulttuurin parantamiseksi?
12. Miten korona vaikutti sinun etätyöskentelyysi?
13. Mitä rajoituksia etätyössä tulisi olla?

Toimitilat:

14. Mitä parannettavaa teidän nykyisissä toimitiloissanne on?
15. Mitä hyvää koet toimistotyöskentelyssä? Entä mitä haasteita?

Johtamistyyli:

16. Miten etätyötä johdetaan Freesillä?
17. Mitä parannettavaa Freesin johtamistyyliissä on etätyön kannalta katsottuna?