



Hybridityön johtaminen

Lassi Asukas

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2024

Insinööri (ylempi AMK), teknologiaosaamisen johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Insinööri (ylempi AMK), teknologiaosaamisen johtaminen

ASUKAS, LASSI:
Hybridityön johtaminen

Opinnäytetyö 58 sivua, joista liitteitä 0 sivua
Toukokuu 2024

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) julkaiseman tiedon mukaan yksi suurimpia muutoksia työelämään, joka johtui koronapandemiasta, oli lisääntynyt etätyö. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin haastattelututkimuksen keinoin toimeksiantajayrityksessä tapahtuneita työskentelytavan muutoksia ja niiden vaikutusta johtajiin, sekä käytäntöjä ja johtamismalleja erityisesti hybridityön suhteen. Tapah-
tuneiden muutosten ja käytettävien johtamismallien nykytilan selvittämisen lisäksi tavoitteena oli, että suoritettavan tutkimuksen tulosten perusteella voitiin tarjota tietoa sekä käytännön vinkkejä johtajille johtamistapojen ja työnohjauksen kehittämiseksi hybridityössä.

Opinnäytetyön aihetta tutkittiin teemahaastattelujen avulla. Haastatteluihin valituilla henkilöillä oli johdettavia henkilöitä, ja he toimivat eri organisaatioissa opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä.

Tutkimukseen valittuja teema-alueita olivat: etätyön vaikutus työnohjaukseen, käytettävät johtamismenetelmät ja niiden soveltuvuus, miten erilaisia virtuaalityökaluja ja -tiloja hyödynnetään ja millainen potentiaali niissä on sekä aikaerot ja niiden vaikutus johtamiseen.

Suoritettua tutkimusta avulla pystyttiin tunnistamaan opinnäytetyön tavoitteiden mukaisia asiakokonaisuuksia, kuten Yrityksessä hybridityön johtamiseen käytettyjä johtamismalleja ja työskentelytapoja sekä työskentelytavan muutoksen vaikutuksia johtajiin.

Opinnäytetyön tuloksista pystyttiin johtamaan konkreettisia kehitysehdotuksia toimintamalleihin, joilla havaittuihin haasteisiin Yrityksen hybridityökäytännöissä voitiin vastata sekä tarjoamaan johtajille vinkkejä johtamistapojen ja työnohjauksen kehittämiseksi.

Asiasanat: etätyö, hybridityö, johtaminen, virtuaaliset työkalut

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Masters' Degree in Technology Management

ASUKAS, LASSI:
Managing Hybrid Work

Master's thesis 58 pages, appendices 0 pages
May 2024

According to the information published by the Finnish Institute for Health and Welfare (THL), one of the biggest changes in working life that resulted from the corona pandemic was increased remote work. In this thesis, the changes in the way of working in the target company and their impact on managers, as well as practices and management models, especially in relation to hybrid work, were studied with research interview. In addition to studying the changes that have taken place and the current status of the management models used, the goal was that based on the results of the research, information and practical tips could be offered to managers for the development of management methods and managing work in hybrid environment.

The topic of the thesis was studied with half structured interviews. The persons selected for the interviews had people to manage, and they worked in different organisations in the target company.

The theme areas chosen for the study were: the effect of remote work on work supervision, the management methods used and their suitability, how different virtual tools and spaces are utilised and what kind of potential they have, as well as impact of different time zones on management.

With the performed study entities in accordance with the objectives of the thesis were identified, such as the management models and working methods used in the company to manage hybrid work, as well as the effects of the change in the working method on the managers.

From the results of the thesis, it was possible to derive concrete development proposals into operating models, which could be used to respond to the identified challenges in the company's hybrid work practices and to offer managers tips for developing management methods and managing work.

Key words: remote work, hybrid work, management, virtual tools

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 2 | VIRTUAALINEN TYÖSKENTELY | 8 |
| 2.1 | Virtuaalisen työskentelyn hyödyt | 8 |
| 2.2 | Haasteet virtuaalisessa työskentelyssä | 9 |
| 2.3 | Käytettävät teknologiat | 12 |
| 3 | VIRTUAALIJOHTAMINEN | 14 |
| 3.1 | Tavoitteiden asettaminen | 14 |
| 3.2 | Virtuaalisten palaverien johtaminen | 15 |
| 3.3 | Virtuaalisen työn johtaminen | 17 |
| 4 | HYBRIDITYÖ | 21 |
| 4.1 | Haasteet hybridityöskentelyssä | 21 |
| 4.2 | Hybridityön hyödyt | 22 |
| 4.3 | Miten onnistua? | 23 |
| 5 | HAASTATTELUTUTKIMUS JA SEN TOTEUTUS | 27 |
| 5.1 | Tutkimusmenetelmä | 27 |
| 5.2 | Tutkimuskysymykset | 28 |
| 5.3 | Haastatteluiden toteutus ja tulosten analysointi | 28 |
| 5.4 | Tulosten luotettavuus | 30 |
| 6 | HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET | 32 |
| 6.1 | Kommunikaatio | 32 |
| 6.1.1 | Palaverit | 32 |
| 6.1.2 | Yhteisöllisyys ja läsnäolo | 34 |
| 6.1.3 | Aikaerot, kansallisuudet ja niiden vaikutukset | 37 |
| 6.1.4 | Tavoitettavuus ja lisääntynyt kuormitus | 38 |
| 6.2 | Käytettävät virtuaalityökalut ja –tilat | 40 |
| 6.3 | Työnohjaus | 42 |
| 6.4 | Ohjaus ja tuki johtajille | 44 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 47 |
| 8 | KEHITYSEHDOTUKSET TUTKIMUKSEN TULOSTEN POHJALTA .. | 49 |
| 8.1 | Kommunikaatio | 49 |
| 8.1.1 | Palaverikäytännöt | 49 |
| 8.1.2 | Yhteisöllisyys ja läsnäolo | 50 |
| 8.1.3 | Aikaerot, kansallisuudet ja niiden vaikutukset | 51 |
| 8.1.4 | Tavoitettavuus ja lisääntynyt kuormitus | 51 |
| 8.2 | Käytettävät virtuaalityökalut ja –tilat | 52 |
| 8.3 | Työnohjaus | 53 |

| | |
|-------------------------------------|----|
| 8.4 Ohjaus ja tuki johtajille | 54 |
| 9 POHDINTA | 55 |
| LÄHTEET | 57 |

1 JOHDANTO

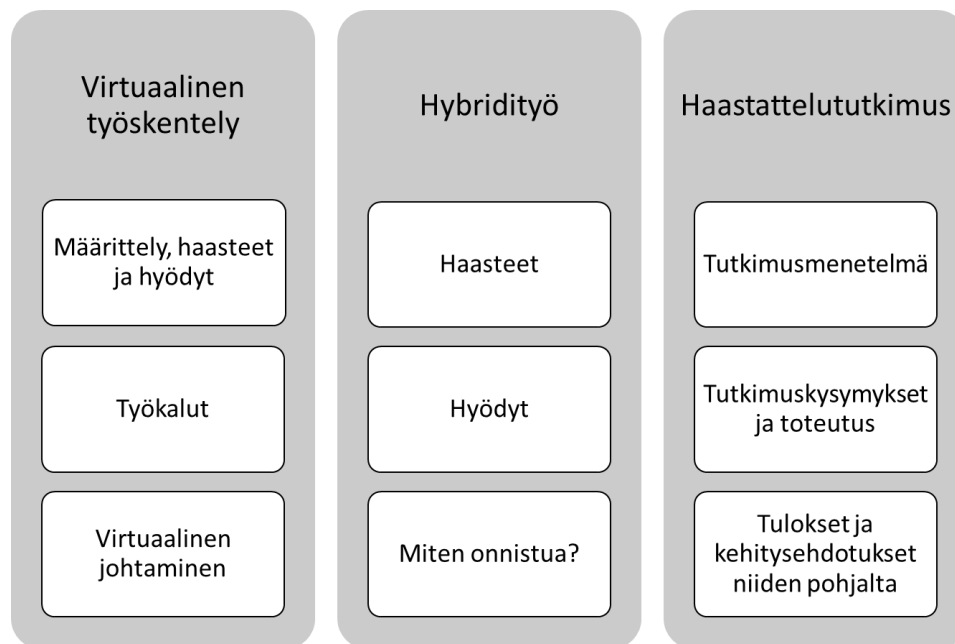
Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos n.d.) julkaiseman tiedon mukaan yksi suurimpia muutoksia työelämään, joka johtui koronapandemiasta, oli lisääntynyt etätyö. Etätyötä teki ainakin jossain pandemian vaiheessa noin puolet työssä olleista miehistä ja naisista.

Ennen koronapandemiaa opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä oli mahdollista esihenkilön kanssa sopien tehdä etätyötä yhden päivän viikossa, tätä laajempi etätyöskentely vaati etätyösopimuksen. Koronapandemian alettua Yritys siirsi henkilöstöä työskentelemään etänä niiltä osin, kuin se oli mahdollista. Pandemian laantuessa Yrityksessä otettiin käyttöön uusi etätyöohjeistus ja hybridityömalli, joka mahdollisti etätyöskentelyn 50 prosenttia työajasta ilman erillistä etätyösopimusta.

Yrityksen suorittaman sisäisen etätyökyselyn mukaan vastaajista 92 % työskenteli tehtävissä, joissa oli voinut tehdä etätyötä ja 8 % tehtävissä, joissa etätyö ei ollut mahdollista. Kyselyn perusteella etätyötä tehneet olivat olleet kokonaisuutena tyytyväisiä etätyöhön poikkeusaikana, mutta kyselyssä nousi myös esille haasteita etätyölle. Mikäli etätyö oli työtehtävien kannalta mahdollista, koronapandemian jälkeisessä ajassa valtaosa kyselyyn vastaajista halusi tehdä etätöitä keskimäärin 1-2 tai 3-4 päivää viikossa (84 %). Vain 4 % halusi tehdä etätyötä tätä harvemmin ja 12 % halusi työskennellä lähes kokonaan tai täysin etänä. (Yritys intranet 2021.)

Työn tavoitteena on tutkia haastattelututkimuksen keinoin toimeksiantajayrityksessä tapahtuneita työskentelytavan muutoksia ja niiden vaikutusta johtajiin, sekä käytäntöjä ja johtamismalleja erityisesti hybridityön suhteen. Tapahtuneiden muutosten ja käytettävien johtamismallien nykytilan selvittämisen lisäksi tavoitteena on, että suoritettavan tutkimuksen tulosten perusteella voidaan tarjota tietoa sekä käytännön vinkkejä johtajille johtamistapojen ja työnohjauksen kehittämiseksi hybridityössä.

Opinnäytetyö rajattiin siten, että tutkimuksessa ei kehitetä uutta toimintamallia tai prosessia. Tutkimuksen tuloksia verrataan nykyiseen toimintamalliin ja tutkimuksen tulosten pohjalta tarjotaan toimeksiantajayritykselle kehitysehdotuksia toimintamalleihin ja käytettäviin työkaluihin. Tämän vuoksi lukujen 2, 3 ja 4 teoriaosuuksissa käsitellään kattavasti virtuaalisen työskentelyn johtamista, työkaluja ja niiden hyödyntämistä sekä hybridityöskentelyä. Opinnäytetyön rakenne ja käsiteltävät pääteemat on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne ja pääteemat.

2 VIRTUAALINEN TYÖSKENTELY

Virtuaalisella työllä tarkoitetaan työtä, jonka suorittavat henkilöt työskentelevät siitä huolimatta yhdessä, että vähintään yksi henkilö työskentelee maantieteellisesti eri paikassa kuin muut työtä suorittavat henkilöt. Virtuaalinen tiimi koostuu siis henkilöistä, jotka työskentelevät siten, että yksi tai useampi tiimin jäsen työskentelee eri maantieteellisestä sijainnista ja tiimi työskentelee hyödyntäen tietoverkkoa. (Pullan 2022, 4.)

2.1 Virtuaalisen työskentelyn hyödyt

Virtuaalinen työskentely antaa yksilölle mahdollisuuden valita, mistä hän työskentelee. Tämän ansiosta yksilö käyttää vähemmän aikaa työmatkoihin, pystyy valitsemaan asuinpaikkansa vapaammin ja kykenee viettämään enemmän aikaa perheen ja ystävien kanssa. (Pullan 2022, 14.)

Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n teettämän selvityksen mukaan etätyömahdollisuudesta on muodostunut yrityksille merkittävä kilpailutekijä ja sen koetaan hyödyttävän yritystä ja henkilöstöä. Henkilöstölle etätyön mahdollistama autonomia oli tärkeää ja tämä oli tunnistettu myös yritysjohdossa. Etätyön koettiin vaikuttaneen positiivisesti sekä oman työn, että yrityksen tuottavuuteen, vaikkakin henkilöstön kokema tuottavuuden kasvu oli suurempaa, kuin yritysjohtoon kokema. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2023.)

Hajautettu virtuaalinen työyhteisö mahdollistaa kyvykkäimpien yksilöiden rekrytoinnin rekrytoitavan henkilön maantieteellisestä sijainnista huolimatta. Se myös mahdollistaa työskentelyn potentiaalisesti vuorokauden ympäri, mikäli työyhteisön henkilöstöä on eri aikavyöhykkeillä. Globaalisti hajautetulla työyhteisöllä voi olla positiivinen vaikutus työyhteisön kykyyn ratkaista ongelmia johtuen suuremmasta määrästä erilaisia perspektiivejä. Informaation prosessointi -teorian mukaan suurempi saatavilla oleva informaation määrä auttaa ongelman ratkaisussa sekä helpottaa luovuutta ja sopeutuvuutta. Työyhteisön heterogeenisyys auttaa

tuomaan esille erilaisia näkökulmia, joka motivoi harkitsemaan erilaisia ratkaisumalleja ongelmiin. (Jimenez, Boehe, Taras & Caprar 2017.)

Koska maantieteelliset tekijät rajoittavat virtuaalisia työyhteisöitä vähemmän, niillä on suurempi mahdollisuus hankkia monimutkaisia projekteja varten tarpeellista inhimillistä pääomaa, taitoja, tietoa ja kapasiteettia. Virtuaalisissa tiimeissä voi syntyä enemmän sosiaalista pääomaa sekä suurempi määrä sosiaalisia kontakteja, kuin perinteisissä kasvokkain toimivissa tiimeissä. Globaalit verkostot ovat keskeisiä väyliä siirtää osaamista ja sosiaalista pääomaa. Tästä syystä niiden merkitys kasvaa kilpailukykytekijänä. Ihmisten kyky kytkeytyä verkostoihin antaa entistä enemmän mahdollisuuksia uudelle luovuudelle. Lisäksi virtuaalinen työ on madaltanut kynnystä lähestyä ihmistä verkon yli, jota ei muuten ehkä tehtäisi. Toimintaympäristön virtualisoituminen mahdollistaa myös työntekijöiden tai asiakkaiden suuremman yhteydenoton ylempään johtoon. (Humala 2007.)

2.2 Haasteet virtuaalisessa työskentelyssä

Kommunikaatio on ihmissuhteiden rakentumisen ja luottamuksen perusta. Virtuaalisessa työskentelyssä hyödynnettävät kommunikaatiokanavat ovat huonompia verrattaessa kasvokkain tapahtuvaan kommunikaatioon, sillä suuri osa tiedonvaihdesta keskustellessa tapahtuu sanattoman viestinnän keinoin, kuten elein, ilmein ja painotuksin. Nämä sanattoman viestinnän keinot puuttuvat kommunikaatiosta, mikäli virtuaalisessa työskentelyssä hyödynnetään vain audiota ja tekstiä. Alustat, jotka sallivat kommunikaation myös videota hyödyntäen mahdollistavat näiden sanattomien viestinnän keinojen käytön, mutta ovat siitä huolimatta kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota heikompia tapoja viestiä. (Jimenez, Boehe, Taras & Caprar 2017.)

Osa virtuaalisen työskentelyn haasteista on samoja, joita on myös perinteisessä lähityöskentelyssä. Näitä ovat tarve selkeille tavoitteille, riittävä ammattitaito, sitoutuminen ja tarve yhteistyölle. Jotta ihmiset työskentelisivät tehokkaasti yhdessä, heillä täytyy olla selkeä jaettu tarkoitus ja visio, mitä työskentelyllä yhdessä halutaan saavuttaa. Jaetun yhteisen tavoitteen lisäksi yksilöillä tulisi olla

omat henkilökohtaiset tavoitteet ja selkeät tehtävät niiden saavuttamiseksi sekä ymmärrys, miten ne nivoutuvat yhteisön tavoitteeseen. Heillä täytyy olla riittävä ammattitaito täyttää työtehtävänsä vaatimukset ja heidän täytyy olla sitoutuneita hoitamaan oma osuutensa työstä, jotta muut työyhteisön jäsenet voivat luottaa heihin. Yhdessä työskentelevien ihmisten tulee kyetä työskentelemään toistensa kanssa ja jakamaan tietoa toisilleen tarpeen mukaan. (Pullan 2022, 20.)

Virtuaalinen työskentely muodostaa myös omat uniikit ongelmansa. Työskennellessä virtuaalisesti yksilön on helppo muuttua näkymättömäksi ja kadota. Tämä näkyy erityisesti palaveritilanteissa. Tavatessa kasvokkain on helppo huomata, mikäli joku ei osallistu keskusteluun, mutta virtuaalisessa ympäristössä tämä jää helposti huomaamatta. Palaveritilanteissa voi olla myös hankalaa tunnistaa kuka puhuu, ellei puhuja esittele itseään ennen puheenvuoroaan, joka voi hankaloittaa vastuiden kohdistamista ja niiden seuraamista jälkikäteen. Pullan (2022) kertoo omaa työtä tehdessään keskustelleensa monen henkilön kanssa virtuaalisesta työskentelystä, joista suurin osa tunnustaa, ettei ole täysin keskittyneitä virtuaalisten palaveriensa aikana. Keskittyminen on ollut kohdistettu osittain muuhun työskentelyyn tai projekteihin, sosiaaliseen mediaan tai peleihin. (Pullan 2022.)

Kulttuuriset ja maantieteelliset asiat sekä aikaerot synnyttävät johtajalle haasteen luoda työn teolle rakenteet työntekijöitä varten ja arvioida heidän suoriutumistaan. Virtuaalityö aiheuttaa myös haasteita työntekijöiden innostamiselle ja kehittämiselle sekä samaistumisen mahdollistamiselle työyhteisöön. (Humala 2007, 23.)

Etätyön toimivuus riippuu suoritettavista työtehtävistä. Strateginen kehittäminen sekä uusien tehtävien ja vastuiden haltuunotto ovat haastavampia etätyössä. Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n (2023) mukaan näiden haasteiden voittaminen on yritysten menestymisen kannalta olennaista. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2023.)

Tunnettu ongelma virtuaalisessa työskentelyssä on myös kasvanut tavoitettavuuden tarve. Jatkuva tavoitettavuus voi johtaa uupumukseen ja negatiiviseen työn ja yksityiselämän väliseen tasapainoon. Virtuaalisen työskentelyn tarjoama jous-

tavuus voi johtaa myös työskentelyyn normaalin työajan ulkopuolella. Virtuaalisen työskentelyn seurauksena varsinaisen suoritettavan työn osuus voi pienentyä, sillä työskentely virtuaalisesti voi johtaa useaan toisiaan seuraavaan palaveriin, jotka vähentävät käytettävissä olevaa aikaa varsinaiselle työtehtävälle. (Pullan 2022, 17-19.)

Konfliktitilanteet voivat olla hankalia tunnistaa virtuaalisessa ympäristössä, sillä ne saattavat ilmetä vain hiljaisuutena tai lyhyinä vastauksina. (Pullan 2022, 20.) Virtuaalisesti työskenneltäessä konfliktin tunnistamiseksi ei ole käytössä normaalissa henkilöiden välisessä kanssakäymisessä tapahtuvia ilmeiden muutoksia tai muita sanattomia viestejä. Vaikka virtuaalisessa työskentelyssä hyödynnettäisiin videoyhteyttä, saattavat visuaaliset vihjeet jäädä epäselviksi. (Pullan 2022, 149.)

Pullan (2022) suoritti kyselytutkimuksen 169 henkilölle 24 eri maasta, jotka työskentelivät virtuaalisesti vähintään osan työhön käyttämästään ajasta. Hieman yli puolet vastanneista kuuluivat virtuaalisiin tiimeihin ja hieman alle puolet johtivat virtuaalista työskentelyä. Tutkimuksessa hän kysyi osallistuvilta henkilöiltä toimivia keinoja virtuaaliseen työskentelyyn. Kyselyyn vastaajilla oli myös mahdollista kommentoida mitä he kokivat haasteellisiksi virtuaalisessa työskentelyssä. Haasteiden osalta kysely tuotti taulukon 1 mukaisia tuloksia.

TAULUKKO 1. Haasteet virtuaalisessa työskentelyssä. (Pullan 2022.)

| Kohdattu ongelma | Yleisyys |
|---|----------|
| Etäyhteydellä toimivien osallistaminen | 76 % |
| Keskustelujen dynamiikan ja vivahteiden huomaamatta jääminen | 58 % |
| Aikavyöhykkeiden välillä työskentely | 56 % |
| Eri kulttuurien välillä työskentely | 56 % |
| Luottamuksen rakentaminen | 55 % |
| Tehdyn työn seuranta | 47 % |
| Väärinkäsitykset käytetyissä termeissä tai sanoissa | 44 % |
| Konfliktien tunnistaminen ja ratkaisu | 42 % |
| Etäyhteydellä toimivien henkilöiden kanssa vietetyn ajan vähyys ja tästä syystä heikompi tuntemus, verrattuna paikan päällä työskentelevien tiimin jäsenien | 42 % |

| | |
|--|------|
| Eri kieltä puhuvien henkilöiden kanssa työskentely | 41 % |
| Teknologioiden käyttö | 41 % |

2.3 Käytettävät teknologiat

Teknologinen kehitys on mahdollistanut virtuaalisen työskentelyn. Kehittyneet ohjelmistot ja visuaaliset työskentelyalustat ovat kuitenkin vain työkaluja, niitä pitää kyetä hyödyntämään yrityksen toiminnassa ja henkilöstön yhteistyössä. Moni yritys tarjoaakin koulutusta itse teknologiaan ja työkaluihin, mutta eivät tue työntekijöitä niiden tehokkaassa hyödyntämisessä työyhteisön sisällä ja sidosryhmien välillä. (Pullan 2022, 95.)

Ideaalitulanteessa tiimin tai projektin toimintaa aloitettaessa se pystyisi määrittelemään viestintä- ja yhteistyötarpeet sekä valitsemaan käytettävät työvälineet ja niitä tukevat palvelut. Viestintä- ja yhteistyövälineitä valitessa kannattaa muistaa, että mitä useamman välineen valitsee, sitä enemmän käyttäjällä on opittavaa. Välineitä valitessa tuleekin ensin määritellä tavoite, toimintatarve ja sisältö hajautetulle työskentelylle. Hyvä sääntönä voidaankin pitää seuraavaa ”hanki välttämätön – vältä monimutkaisia järjestelmiä”. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 107-109.)

Virtuaalisessa työskentelyssä yksi suurimpia haasteita on yhdessä työskentelevien henkilöiden osallistaminen. Kuten kappaleessa 2.2 on todettu, virtuaalisen työskentelyn ongelmia ovat mahdollisuus muuttua näkymättömäksi tai keskittymisen kohdistaminen muuhun, kuin työskentelyn kohteena olevaan asiaan. Ihmisiä voi osallistaa ja aktivoida seuraavilla tavoilla:

- visuaalisuus ja grafiikat
- kasvot
- tarinat ja kerronnallinen ilmaisu.

Ihmisaivot ovat luotu prosessoimaan visuaalisia ärsykeitä. Ne pystyvät prosessoimaan suuren määrän tietoa, joka välittyy aivoille silmien kautta. Tämän takia virtuaalisessa työskentelyssä kannattaa hyödyntää visuaalisia esityksiä, ajatuskartoja, kuvia ja kaavioita. Se tarjoaa virtuaalisessa palaverissa ihmisille jotain

katsottavaa ja helpottaa osallistujia keskittymään aiheeseen. Visuaaliset esitykset, jotka muuttuvat toimivat staattisia esityksiä paremmin. Vielä osallistavampi tapa on käyttää virtuaalisia yhteistyöalustoja, kuten virtuaalisia valkotauluja, joilla osallistujat voivat tuottaa sisältöä yhtäaikaaisesti. Ihmisten välinen kanssakäyminen tehostuu, mikäli he näkevät toistensa kasvot tai vähintään kasvokuvan. Tästä syystä videopuheluissa olisikin tärkeää, että kamera on silmien tasolla ja puhuja katsoisi kameraan puhuessaan, sillä se jäljittelee katsekontaktia. (Pullan 2022.)

Viestintä on johtamisen väline, jonka merkitys korostuu virtuaalituossa. Ihmiset työskentelevät sitä paremmin yhteisten tavoitteiden eteen, mitä onnistuneempaa viestintä on. Viestintäkanavien kirjo on kasvanut ja monimutkaistakin asiaa on välitettävä rikkaan median tai eri medioiden välityksellä. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että tiedottamiseen ovat hyviä kanavia sähköiset ja kirjalliset kanavat ja vuorovaikutukseen sopivat parhaiten suulliset viestintäkanavat. Viestintäkanavien valinnalla on keskeinen merkitys asioiden hoidolle virtuaalisissa tiimeissä. Työssään onnistuvat johtajat käyttävät eri kanavia monipuolisesti ja oikein. Tästä syystä virtuaalisen työyhteisön johtajan onkin suositeltavaa miettiä erityisesti seuraavia asioita kommunikaatiosta:

- millä viestintäkanavalla saavuttaa kohderyhmän tai henkilön parhaiten
- mikä on nopein tapa viestiä ja onko noudatettava jotain muodollista protokollaa
- pitääkö kommunikaatiosta jäädä dokumentti
- mikä on kustannustehokkain tapa viestiä.

(Humala 2007, 94.)

3 VIRTUAALIJOHTAMINEN

Humala (2007) määrittelee johtajuuden aktiiviseksi kyvyksi vaikuttaa toisiin tiettyjen päämäärien tai tavoitteiden saavuttamiseksi. Virtuaalijohtaminen eroaa tavallisesta johtamisesta seuraavasti:

Virtuaalijohtamisen suurin ero tavanomaiseen johtamiseen on siinä, että virtuaalijohtaminen tapahtuu ympäristössä, jossa informaatioteknologia välittää työtä ja jossa keskenään työtä tekevät ihmiset tapaavat toisiaan vain harvoin tai joskus eivät lainkaan. (Humala 2007, 15.)

3.1 Tavoitteiden asettaminen

Virtuaalityössä yhteisistä työn tavoitteista viestiminen on muodostunut tärkeämmäksi, kuin käskemisestä tekemään jotain. Suunnan näyttämisen tarve näyttääkin kasvaneen toimintaympäristön monimutkaistuessa. (Humala 2007, 22.)

Kuten kappaleessa 2.2 kerrottiin, virtuaalisen työn johtamisessa selkeä kommunikatio on yksi suurimpia haasteita virtuaalisessa työssä. Tästä syystä virtuaalijohtajan tulisikin kyetä asettamaan ja kommunikoimaan työn tavoitteet selkeästi. Johtajan tulisi asettaa selkeät prioriteet, että jokainen tiimin jäsen tietää, mikä on kaikkein tärkeintä. Tiimin tulisi tietää viikkotasolla, mitkä ovat ne työtehtävät, jotka ovat tärkeimpiä saada valmiiksi kuluvan viikon aikana ja mitkä ovat vähemmän tärkeitä tehtäviä, jotka olisi mukava saada valmiiksi, jos aikaa riittää. (Knight 2020.)

Yksi tapa arvioida asetetun tavoitteen selkeyttä on George T. Doran:n ehdottama tapa S.M.A.R.T. Doran (1981) kehottaa johtajia arvioimaan asettamiaan tavoitteita lyhenteen S.M.A.R.T. mukaisesti. Lyhenne viittaa viiteen kriteeriin, joilla johtaja voi asettaa parempia tavoitteita. Doran:n mukaan tavoitteen tulee olla

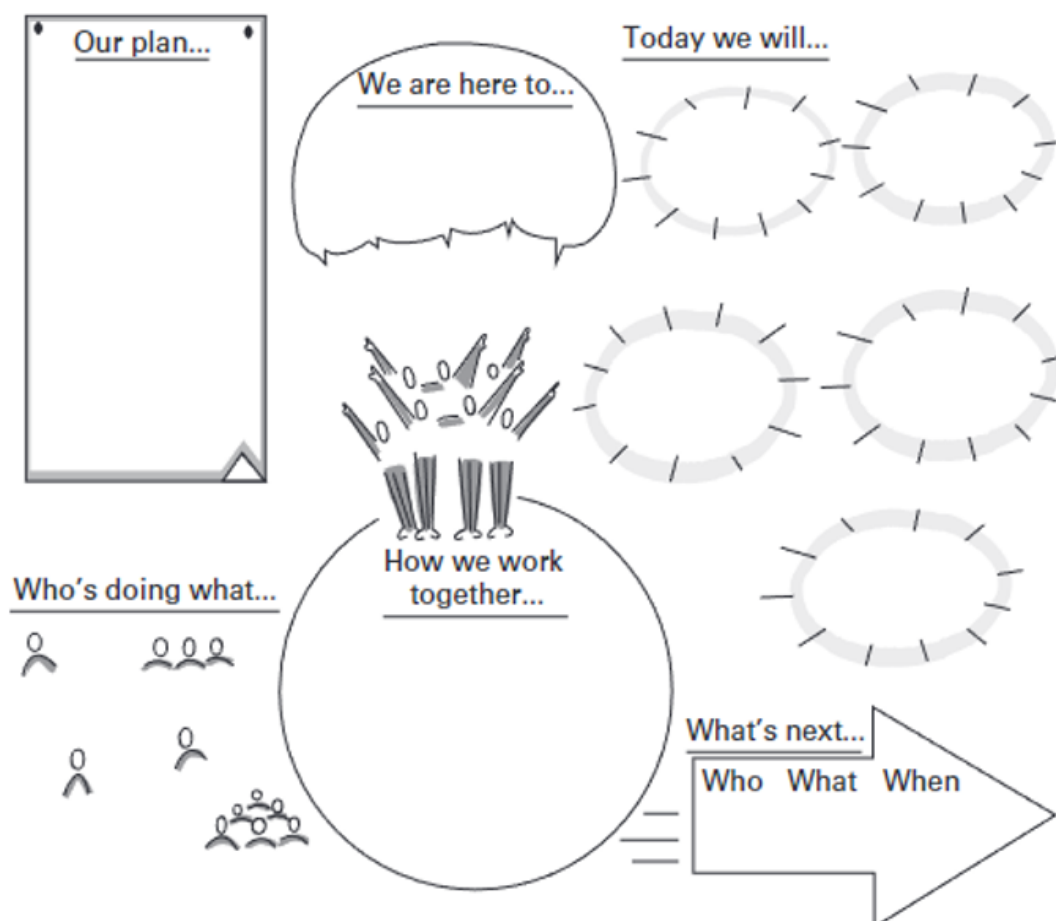
- tarkasti määritelty (S)
- mitattavissa (M)
- kohdennettavissa tekijään (A)
- realistinen (R)

- aikaan sidottu (T).
- (Doran 1981.)

3.2 Virtuaalisten palaverien johtaminen

Virtuaalipalaveria aikataulutettaessa on huomioitava riittävä tauotus. Pullan (2022) suosittelee rajoittamaan palaverin keston korkeintaan 90 minuuttiin, sillä tämän jälkeen ihmisten keskittymiskyky alkaa heiketä, vaikka palaverikäytännöt olisivat hyvin osallistavia. Mikäli käsiteltävä aihe vaatii pidemmän ajan, on suositeltavaa pitää useita lyhyempiä sessioita, kuin koko päivän tapahtuma. Palaverien aikataulutuksessa tulee myös huomioida ihmisten normaalit tarpeet, kuten nälkä ja jano, sekä huolehtia riittävästä mahdollisuuksista käyttää WC-tiloja.

Virtuaalisen palaverin suunnittelun tueksi Pullan (2022) tarjoaa kuvion 2 mukaisen kuusi askelisen prosessin, jonka avulla pidettävä palaveri pystytään suunnittelemaan tuottamaan haluttuja tuloksia. Esitetyt askeleet tuovat tarpeellista selkeyttä suunniteltavan palaverin rakenteeseen.



KUVIO 2. Kuusi askelta palaverin suunnittelun tueksi. (Pullan 2022, 141.)

Prosessin vaiheet rakentuvat seuraavasti. Ensimmäisessä vaiheessa kuvataan, miksi palaveri on järjestetty. Tämä tarjoaa yleiskatsauksen syihin palaverin takana, ei niinkään listaa asioista, jotka palaverissa halutaan saavuttaa. Palaverin syy pitäisi pystyä sanoittamaan vain muutamalla sanalla. Toisessa vaiheessa esitellään tavoitteet palaverille. Näitä voi olla 1–5 kappaletta, suurempi määrä johtaa todennäköisesti käytettävissä olevan ajan ylittymiseen ja osallistujien keskittymisen herpaantumiseen. Kolmannessa vaiheessa esitellään, miten palaveri rakentuu: agenda, tauot ja käytettävissä oleva aika. Neljäs vaihe on roolitus, millaisia rooleja palaveriin tarvitaan. Esimerkiksi kirjuri tai fasilitaattori ovat tyypillisiä tarvittavia rooleja. Viides vaihe on määrittää pelisäännöt palaverille, mitä osallistujilta odotetaan ja miten palaverin kommunikaatio rakentuu. Kuudes vaihe on seuraavien askeleiden tunnistaminen. Kuka tekee ja mitä, sekä miten palaverissa sovittuja seuraavia toimintoja seurataan. (Pullan 2022, 140-143.)

3.3 Virtuaalisen työn johtaminen

Johtajan tulisi tuntea johtamansa henkilöt. Työyhteisöt rakentuvat erilaisista persoonallisuuksista ja työyhteisön jäsenillä on myös omat mieltymyksensä, motivaattorinsa, taitonsa ja identiteettinsä. Ihmisten erilaisten ominaisuuksien tulisi vaikuttaa siihen, miten johtaja johtaa tiimiään. (Pullan 2022, 62.)

Ihmisten persoonallisuuspiirteitä ja ominaisuuksia pystytään kartoittamaan esimerkiksi Myers-Briggs tyyppi-indikaattorin tai Big Five -mallin avulla. Big Five -mallissa ihmisten persoonallisuuspiirteet jaetaan viiteen tyyppiin avoimuus, tunnollisuus, ekstroversio, sovinnollisuus ja neuroottisuus. (Lindblom 2021.) Persoonallisuuspiirteet kuvaavat keskiarvoa ihmisen käyttäytymisestä tietyissä tilanteissa ja niiden kautta voi hahmottaa paremmin yksilöitä ja heidän erilaisia tarpeita. Tunnistetut persoonallisuuspiirteet auttavat myös tunnistamaan henkilöiden vahvuuksia ja haavoittuvuuksia suhteessa tilanteeseen. Big Five -malli antaa pääpiirteiden tasolla persoonallisuuden yleisrakenteista hyvän kuvan. Johtajankin olisi hyvä tuntea itsensä vähintään Big Five tasolla ja haluta omasta toiminnastaan rehellistä palautetta. Esihenkilön on mahdollista kehittyä sitä paremmaksi, mitä rehellisemmin hän itsensä näkee. (Jääskeläinen 2021.)

Myers-Briggsin tyyppi-indikaattori jakaa väestön 16 uniikkiin persoonallisuustyyppiin, jotka pystytään määrittämään vastauksista neljässä eri ulottuvuudessa. Ulottuvuudet ovat asenne ympäristöön, tapa hankkia tietoa, päätöksenteon peruste ja elämäntyyli. Tiimin jäsenten Myers-Briggsin tyyppi-indikaattorin tuntemalla voi johtaja pystyä esimerkiksi kohdistamaan tiimin rooleja oikeille henkilöille tai määrittämään työtehtävää paremmin yksilölle sopivammaksi. (The Myers & Briggs Foundation n.d.)

Virtuaalisen työn johtamisessa kommunikaation merkitys korostuu. Se pitää tiimin kasassa mahdollistaen informaation vaihdon tehokkaasti ja nopeasti. Kommunikaation ollessa avointa ja rehellistä se rakentaa luottamusta ja suhteita tiimin jäsenten välillä. Johtajan tulisikin tunnistaa, että kommunikaatio ei ole vain yhden suuntaista, vaan hänen tulisi myös mahdollistaa ja sisäistää toiseen suuntaan virtaava informaatio. Hyvä kahden suuntainen kommunikaatio on tehokas keino luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimin sisällä. Näistä syistä johtajan tulisikin

suunnitella miten kommunikaatio hoidetaan tiimin sisällä, kuten kappaleessa 2.3 havainnollistetaan. Kaikkea ei ole tarpeen kommunikoida kaikille, vaan sen tulisi tapahtua tarpeen mukaan. Tiimin jäsenillä tulisi olla mahdollisuus hallita saapuvaa informaatiovirtaa. Tästä syystä Pullan (2022) suositteleeikin käytettävän yleistä sijaintia geneerisen tiedon jakoon sähköpostin sijaan.

Virtuaalinen tiimi tarvitsee tiivistä ja luottamuksellista suhdetta sekä sitoutuneisuutta toimiakseen. Virtuaalisen tiimin tulisikin olla yhteisö, jossa yksilöillä on vahva yhteenkuuluvuuden tunne ja luottamus tiimin muihin jäseniin. Kuvatus lainen yhteisö rakentuu jaetun vision, yhteisten tavoitteiden sekä kyvyn kommunikoida ja luoda suhteita ympärille. Nämä tuntemukset ja suhteet rakentuvat sekä tiimin yhteisissä palaverieissa että yksilöiden välisissä keskusteluissa. Johtajan tehtävänä on varmistaa, että kukaan ei tule näkymättömäksi ja seurata henkilöiden välistä kommunikaatiota. Kuten kappaleessa 2.2 todettiin, konfliktitilanteet ovat hankalia tunnistaa, ja siksi johtajan tulisikin pyrkiä havaitsemaan ne keskustelemalla tiimin jäsenten kanssa yksitellen ja pyytää jakamaan tieto mahdollisesta konfliktista. Johtajan tehtävänä on puuttua tilanteeseen nopeasti ja estää konfliktin paisuminen suuremmaksi. (Pullan 2022, 170-171.)

Konfliktit ovat väistämättömiä myös virtuaalisissa tiimeissä. Hyvä tahto ja sitoutuminen ratkaisevat useimmat ongelmat, kun taas eristäytyminen ja vieraantuminen luovat ongelmia. Virtuaalisen työn johtajan tehtävä on yhdistää ihmisiä ja luoda yhteistyötä. Ennakointi on paras tapa hallita konflikteja. (Humala 2007, 113.)

Virtuaalisessa johtamisessa on keskeistä tiedostaa, että virtuaalinen johtaminen on ihmisten, eikä teknologioiden yhdistämistä sekä se, että ihmisten johtamisen merkitys on keskeinen. Ihmisten johtamisessa on tärkeää saada tiimin jäsenet innostumaan asiasta ja toimimaan yhteisen asian eteen. Tämä vaatii aikaa, ennakointia suunnittelua ja seuranta, jotta ihmiset tunsisivat olevansa tiimin jäseninä ja yksilöinä aktiivisesti myötävaikuttamassa työhön. Johtajalta virtuaalijohtajuus voi edellyttää uusien johtamistapojen löytämistä:

- miten motivoida ihmisiä, joita ei näe joka päivä
- miten kommunikoida visiota ja luoda yhteistä kulttuuria
- uusia tapoja ajatella mitä yritys on ja miltä sen pitäisi näyttää

– miten rohkaista uudenlaista käyttäytymistä.

Johtajalta edellytetään luottamusta johtamansa tiimin jäseniin. Menestyäkseen johtajana virtuaalisen työn johtajan tuleekin rakentaa suhteita ja luottamusta paljon nopeammin, kuin lähityön johtajan. Tästä syystä tuleekin tunnistaa, miten johtajan käyttäytymistä tulisi muuttaa, jotta hän pystyy rakentamaan korkeatasoisia suhteita, jotka optimoivat johdettavien luottamuksen, suorituskyvyn ja motivaation. Virtuaalisessa työssä suunnan näyttämisen tarve korostuu, on entistä tärkeämpää viestiä yhteisistä työn tavoitteista, kuin vain käskää toisia tekemään jotain. Tietotyössä työtä ei voi enää mitoittaa työajan mukaan. Kyse on johtajuuden ja johtamisen näkökulman muutoksesta. Johtajan on löydettävä kannustimia verkossa toimivaan asiantuntijatyöhön. Asenne ja toivon hengissä pitäminen ovatkin avaintekijöitä tiimijohtamisessa. (Humala 2007, 20-23.)

Virtuaalijohtaminen on suurilta osin osallistuvaa johtamista, jossa valta ja vastuu ovat jakaantuneet laajemmin ryhmän tai tiimin sisällä. Sen tavoitteena onkin johdettavan tiimin toiminnan ja suorituskyvyn parantaminen. Osallistava johtamisjärjestelmä tukee avointa tiedonkulkua ja osallistumista, sekä edellyttää tehokasta kommunikaatiota. Mikäli tiedon jako on avointa, päätöksiin liittyvät tekijät ymmärretään ja niihin pystytään vaikuttamaan omakohtaisesti, voidaan saada aikaan voimakkaan sitoutumisen ilmiö. (Humala 2007, 23.)

Virtuaalisessa työssä jatkuva tavoitettavuus voi olla haitallista työn tehokkuuden kannalta. Johtajan tehtävä onkin määrittää ja osoittaa selkeästi, mitä odottaa tiimiltä. Mitataanko työn tuloksia vai tavoitettavuutta? Jatkuva tavoitettavuus ja siitä johtuvat erilaiset ilmoitukset ja keskeytykset työhön, sekä monen asian tekeminen samaan aikaan aiheuttavat aleneman työn tehoon ja rasittavat aivoja. (Pullan 2022, 174.)

Vaikka monen asian tekeminen samaan aikaan vaikuttaisi tehokkaalta tavalta, se johtaa suoritettavan tehtävän pidempään keston ja lisää virheiden mahdollisuutta. Ihmisaivot eivät kykene moniajoon, vaan pystyvät keskittymään vain yhteen tehtävään kerralla. Tutkimusten mukaan, jopa lyhytkestoiset hetket, jolloin tehdään useampaa tehtävää samanaikaisesti voivat lisätä työhön käytettävää aikaa jopa 40 prosentilla. (American Psychological Association 2006.)

Esimerkin avulla johtaja voi osoittaa tiimilleen, miten toimia tavoitettavuuden suhteen määrittämällä tietyt aikajaksot, jolloin ei ole tavoitettavissa ja keskittyy työtehtäviin ja vaatia tiimin jäseniltä samaa toimintatapaa. Johtajan tulee määrittellä toimintatavat eri kommunikaatioväylien ja työskentelyalustojen suhteen, jotta tiimin sisäiset kommunikointi- ja toimintatavat ovat yhtenäisiä ja kaikkien tiedossa. Kun tiimin jäsenet tietävät mitä työkalua tai kommunikaatioväylää käytetään minkäkin tyyppisen asian ja työn hoitamiseen, on työ ja informaation välitys tehokasta. Esimerkiksi sähköpostin osalta on suositeltavaa sopia etiketti jakelun laajuuden ja odotetun vastausajan suhteen. (Pullan 2022, 174-175.)

Työn etenemän seuraaminen voi olla hankalaa virtuaalisissa tiimeissä, sillä ihmisillä on tapana aliarvioida jäljellä olevan työn määrää ja raportoida suurempi etenemä, kuin todellisuudessa on. Johtajan tulisikin määrittää raportointi- ja dokumentointitavat tiimissään ja varmistaa, että jokainen tiimin jäsen ymmärtää mitä heiltä odotetaan. Tärkeä osa tuloksekasta virtuaalityöskentelyä on saada tiimin jäsenet tuntemaan vastuuta omasta työn etenemästä sekä tuloksista ja välttää tekemästä turhaa työtä ja dokumentaatiota, jota ei hyödynnetä. (Pullan 2022, 181-183.)

Virtuaalisen tiimin jäsenillä on tärkeä rooli virtuaalisen työn kehittämisessä, joten johtajan vastuulla on säännöllisin väliajoin katselmoida tiimin ja tiimin jäsenten toimintatapoja ja kyvykkyyksiä sekä kehittää toimintaa saatujen palautteiden mukaisesti esimerkiksi koulutuksin tai muin kehitystoimin. (Pullan 2022, 183-185.)

4 HYBRIDITYÖ

Hybridityöllä tarkoitetaan työtä, jossa saman työyhteisön henkilöt työskentelevät yhdessä osan työskennellessä etäyhteyden avulla ja osan ollessa fyysisesti samassa paikassa. (Pullan 2022, 217.)

4.1 Haasteet hybridityöskentelyssä

Lähityöpisteeltä ja etätyöpisteeltä työskentelevien henkilöiden kokemus työyhteisöstä, joka työskentelee hybridimallilla, on erilainen. Lähityöpisteellä työskentelevien henkilöiden välillä syntyy spontaaneja keskusteluja ja suunnittelemattomia kohtaamisia huomaamatta, jotka edistävät työn tavoitteita. Etätyöpisteeltä työskentelevä henkilö ei ole osallisena näihin ja monesti unohtuu. Pääasiallinen haaste hybridityössä onkin työyhteisön epäsymmetrisyys. (Pullan 2022, 218.)

Jaetun fyysisen työtilan mahdollistava henkilökohtainen vuorovaikutus mahdollistaa ajantasaisen tiedon muiden tiimin jäsenten toiminnasta, joka auttaa tiimiä toimimaan tehokkaasti. Ryhmässä työskennellessään tiimin jäsenet ovat tietoisia myös työtehtävästään ja työtilanteesta muiden tiimin jäsenten toiminnan lisäksi. Yhdessä työskennellessä tietoisuus muista ja läsnäolon tunne syntyy eri aistien avulla ja palautetta sisältävän vuorovaikutuksen avulla. Hajautetun työskentelyn haasteena on korvata nämä tilatietoisuutta synnyttävät mekanismit esimerkiksi monipuolisten viestintä- ja ryhmätyöohjelmistojen avulla. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 42-43.)

Fyysisen ja virtuaalisen työtilan yhdistämisen tekee haasteelliseksi se, että monien työtilakäsitys, työpaikan mielentila, rakentuu perinteisen työpaikkaa koskevan sisäisen mallin varaan, joka ei vastaa tarpeita ja mahdollisuuksia. Nämä jäykistyneet sisäiset mallit puutteellisten teknisten ratkaisuiden lisäksi, voivat estää luontevan ja stressittömän työskentelyn. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 44.)

Moni yritys kokee hybridityön negatiivisesti, sillä hybridityömallia hyödynnettäessä työntekijöitä ei voi valvoa yhtä tarkasti. Taustalla piilee ajatus työntekijästä, joka ei tee työtehtäviään ja makaa työpäivän sohvilla, jonka johdosta työnteon tuottavuus laskee. Monesti termejä työntekijän tehokkuus ja tuottavuus käytetään ristiin tarkoittaen samaa asiaa. Työntekijän tuottavuuden oikea määritelmä on keskimääräinen työntekijän tuotoksen summa ja työntekijän tehokkuutta mitataan työntekijän panoksella. Tuottavuus perustuu arvon tuottoon, voittomarginaaliin ja oikein suoritettujen tehtävien tasoon, toisin kuin tehokkuus, joka korostaa ponnisteluja ja kovaa työtä kohdistettuna eri työtehtäviin. Eron tunnistaminen työnantajajan puolelta auttaa näkemään, että tiivis työnseurannan tarve ei ole pätevä syy halveksua hybridityömallia. (Iqbal, Khalid & Barykin 2021, 32.)

Itsenäisyys työssä on todella tärkeää, ja se voi auttaa keskittymään yksittäisiin tehtäviin ilman ulkoisia häiriötekijöitä. On olemassa vaara, että yksin olemiseen totutaan liikaa, jolloin suhteita muihin ihmisiin voidaan alkaa pitää taakkana. Kun tämä väsymys alkaa ilmetä, kommunikaatiossa ja tiimin yhteenkuuluvuuden tunteessa voi tapahtua laskua. (Iqbal, Khalid & Barykin. 2021, 35.)

Tavanomainen lähityöskentelymalli tarjoaa säännöllisiä henkilökohtaisia vuorovaikutustilanteita, joissa yrityksen visio ja arvot toistuvat ja ne voivat imeytyä ihmisestä toiseen. Vastuu on myös valvottavissa lähityöskenneltäessä. Koska vain harvat ihmiset pitävät konflikteista, ovat he valmiita tekemään aloitteita ja olemaan ennakoivia omien työtehtävien suorittamisessa. Etätyötilanteessa, vaikka työntekijä voi olla niin tuottava kuin työ vaatii häneltä, on olemassa vaara, että aktiivisuus ja aloitteellisuus vähenee. Työntekijä tekee hänelle määrätyn tehtävän, mutta ei ole halukas venymään tarvittavaa enempää. (Iqbal, Khalid & Barykin 2021, 35.)

4.2 Hybridityön hyödyt

Hybridityömalli varmistaa sen, että työntekijän tuottavuus on maksimoitu. Pääasiallinen syy nousseeseen tuottavuuteen on se, että työntekijä kokee yrityksen, jossa hän työskentelee ajattelevan hänen parastaan. Tieto siitä, että yritys, jossa

hän työskentelee välittää hänestä johtaa jatkuvaan motivaation tilaan. Työntekijä ei ylikuormitu yhtä helposti työkuorman ollessa liian korkea ja koska hybridityömallin mukainen järjestely on suunniteltu työntekijää silmällä pitäen, hänellä on vähemmän syitä, miksi hän ei pysty tuottamaan haluttua tulosta. Hybridityö tarjoaakin vaihtelua työskentely-ympäristöön ja vähentää raskautta, jota samojen työtehtävien suorittaminen samassa paikassa väistämättä aiheuttaa. (Iqbal, Khalid & Barykin 2021, 32.)

Hybridityömalli rakentuu työntekijän työnteon helppouden ympärille, mikä mahdollistaa heidän erilaisiin tarpeisiinsa vastaamisen. Näitä ovat esimerkiksi työmatkojen karsiminen, kustannussäästöt ja väsymyksen vähentäminen. Kun nämä kaikki poistetaan työntekijän huolenaiheiden listalta, työntekijän tuottavuus kasvaa. Pohjimmiltaan työntekijän suurempi tuottavuus merkitsee viime kädessä yrityksen tehokkuutta. (Iqbal, Khalid & Barykin 2021, 32-33.)

Työpaikan hybridisaatio mahdollistaa yrityksen vähentää liiketoiminnan kiinteitä kustannuksia toimitiloista ja niiden ylläpidosta aiheutuvien kustannusten osalta. Hybridityömallin ansiosta pienempi osa henkilöstöstä on samaan aikaan yrityksen toimitiloissa, mikä mahdollistaa niiden supistamisen. Toimitilojen täytyy kuitenkin mahdollistaa aika ajoin tapahtuvat tapaamiset ja konsultaatiot. (Iqbal, Khalid & Barykin 2021, 34.)

4.3 Miten onnistua?

Monet strategiat, mallit ja tavat, jotka toimivat kokonaan virtuaalisten työyhteisöjen kanssa ovat yhtä toimivia hybridityöyhteisöissä. Hybridityö vaatii johtajalta samoja taitoja, samaa ymmärrystä työyhteisön jäsenistä ja samaa luottamusta työyhteisön jäseniin. Kappaleessa 3.2 kuvattu tapa valmistautua palaveriin on yhtä toimiva myös hybridipalaverissa, joissa osa osallistujista osallistuu etäyhteyden avulla. (Pullan 2022, 220.)

Knight (2020) määrittelee, että hybridityön johtajan ensisijainen tehtävä on pyrkiä tukemaan alaisiaan. Jokaisella tiimin jäsenellä on omat henkilökohtaiset haasteensa ja johtajan tulisi pyrkiä tukemaan henkilöitä yksilölle sopivalla tavalla.

Jotkut tiimin jäsenet voivat tuntea kaunaa tai ahdistusta siitä, että heitä pyydetään palaamaan lähityöpisteelle tai, että he eivät saa samoja ammatillisia mahdollisuuksia työskennellessään etätyöpisteeltä. (Knight 2020)

Hybridityön johtaja on todennäköisesti sijoittunut pääosin lähityöpisteelle. Pullan (2022) suosittelee johtajaa viettämään osan ajastaan etätyöpisteellä, jotta hän kokisi henkilökohtaisesti hybridityön tuomat edut ja haasteet myös etätyöpisteeltä työskentelevän tiimin jäsenen näkökulmasta ja kykenisi samaistumaan eri henkilöiden kokemuksiin. Johtajan tulisi kiinnittää huomiota siihen, että etätyöpisteiltä työtä tekevät muuttuvat helposti näkymättömimmiksi tiimeissä, joissa noudatetaan hybridityömallia. Johtajan tulisikin tunnistaa tämä ja hänen tulisi aktiivisesti pyrkiä yhtenäiseen kohteluun työntekijöiden välillä. Koska kappaleessa 4.1 kuvattun kaltaisia tilanteita, joissa etätyöntekijä ei osallistu spontaaneihin ja suunnittelelmattomiin keskusteluihin tapahtuu, tulisi johtajan varata aikaa näille keskusteluille etätyöpisteiltä työskentelevien alaisten kanssa, vaikka ne tuntuisivatkin teennäisiltä. Johtajan tärkeä rooli onkin kannustaa etätyöskenteleviä henkilöitä olemaan näkyvämpiä. (Pullan 2022)

Hybridityötä johtavan tulisi olla tietoinen läheisyysarhasta, eli siitä että hän olettaa lähityöpisteiltä toimivien henkilöiden olevan tuottavampia, kuin etätyöpisteeltä työskentelevän tiimin jäsenen. Tästä syystä johtajan tulisikin tarkkailla omaa käyttäytymistään ja perustaa arviointinsa objektiivisiin mittareihin poistaakseen läheisyysarhan aiheuttamia vääristymiä. Jaottelua lähi- ja etätyöpisteiltä työskentelevien henkilöiden välillä tulisi pyrkiä välttämään. Johtajan tulisi pyrkiä kohtaamaan henkilökohtaisesti myös etätyöskenteleviä tiimin jäseniä ja kehittää vahvaa suhdetta heihin. (Pullan 2022, 231.)

Työpaikan tulisi olla joustava, mukautuva ja monimuotoinen. Yritys, joka on rakennettu näiden kolmen asian ympärille takaa terveen työympäristön työntekijöille työskennellä itsenäisesti. (Iqbal, Khalid & Barykin 2021, 33.)

Hajautetun työn prosessit voidaan jakaa viiteen eri vuorovaikutuksen luokkaan, jotka voidaan kategorioida kolmen eri prosessiryhmän alle. Vuorovaikutusryhmät prosessiluokkineen on esitelty taulukossa 2. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 107-108.)

TAULUKKO 2. Hajautetun työn prosessit vuorovaikutusluokittain. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 107-108.)

| Vuorovaikutusluokka | Prosessi | Selite |
|---|-------------------------------|---|
| Ihmisten väliset vuorovaikutusprosessit | | |
| | Viestintä | Tapahtuu käyttämällä viestintävälineitä ja vaihtamalla signaaleja, esimerkiksi kysymällä ja siirtämällä tietoa. |
| Tehtävään liittyvät prosessit | | |
| | Yhteistyö | Yhteinen päätöksenteko ja työstäminen. |
| | Koordinointi | Sovitaan ryhmän jäsenten töistä ja ohjauksesta. Johtaminen kuuluu myös koordinointiin. |
| | Tiedon jakaminen ja oppiminen | Kehitetään ja jaetaan tietoa, näkemyksiä ja tietämystä. |
| Ryhmätyöhön liittyvät prosessit | | |
| | Sosiaalinen kanssakäyminen | Ryhmän toiminnan tason ylläpito, luottamuksen kehittäminen, yhtenäisyyden rakentaminen, toiminnan arviointi ja ristiriitojen käsittely. |

Tavat ja työkalut, joilla tiimi kommunikoi tulisi olla suunniteltu hybridityön näkökulmasta. Työkaluja ja tapoja määritettäessä tulisi huomioida tiimin jäsenten preferenssit ja se, että aiemmin kuvattuja suunnittelemattomia keskusteluja tapahtuu vähemmän. Tärkeää olisikin tunnistaa mikä työkalu sopii millekin informaatiotyyppille ja määrittää miten viestintä tiimin sisällä hoidetaan. (Pullan 2022, 232.)

Knight (2020) kehottaa hybridityön johtajaa keskustelemaan tiimin kanssa käytännöistä ja protokollista, joita sovelletaan hybridityöhön. Keskusteluissa on hyvä käydä läpi mitkä yrityskulttuurin osat pysyvät samana, ja mitkä vaativat muutosta hybridityöstä johtuen. Knight (2020) suosittelee myös sopimaan

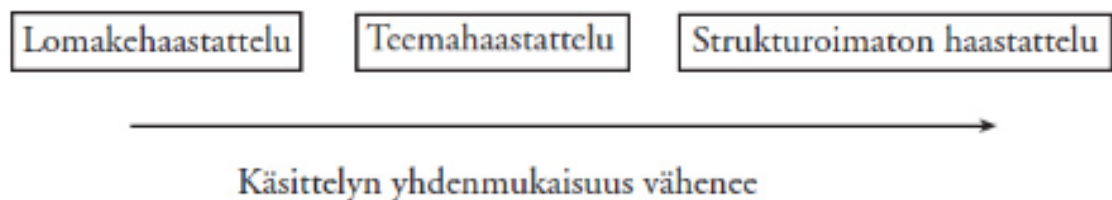
- miten ja milloin kommunikaatiota tiimin sisällä hoidetaan
- kenellä on pääsy mihin tietoon
- keitä tarvitsee kutsua mihin palaveriin
- keitä tarvitsee sisällyttää mihin päätöksentekoon
- miten työaika strukturoidaan tiimin sisällä.

Johtajan tulisi määrittää selkeät ja reilut käytännöt työlle ja kommunikoida työyhteisölle mitä tuloksia heidän suorittamalta työltä odotetaan, eikä sitä missä ja milloin he työn suorittavat. Näkyvä tasa-arvo ja reiluus hyödyttää jokaista työyhteisön jäsentä ja rakentaa luottamusta yhteisön jäsenten välille. Mikäli koko hybridi-yöyhteisö kerääntyy yhteen ja tapaa kasvotusten aika ajoin, tulisi pääasiallisena tavoitteena olla suhteiden rakentaminen ja parantaminen. (Pullan 2022, 232.)

5 HAASTATTELUTUTKIMUS JA SEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmä

Haastattelututkimus toteutettiin teemahaastatteluna, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Se sijoittuu haastattelumenetelmänä lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelukysymykset ovat samat, mutta haastateltavat voivat vastata omin sanoin olematta sidottuja tiettyihin vastausvaihtoehtoihin ja haastattelija voi vaihdella kysyttyjen kysymysten järjestystä. Teemahaastattelu ei sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen, eikä määrittele haastattelun syvyyttä tai haastattelukertojen määrää. Teemahaastattelussa haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa sitomatta sitä tiettyihin yksityiskohtaisiin kysymyksiin tai tarkkoihin kysymysten asetteluihin, eroten siten muista puolistrukturoiduista haastattelumuodoista. Teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista, ja niille annetut merkitykset ovat keskeisiä tuoden haastateltavan äänen kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)



KUVIO 3. Haastattelutyypien asemoituminen käsittelyn yhdenmukaisuuden suhteen. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Hirsjärven & Hurmeen (2022) mukaan teemahaastattelu termiä ei löydy muista kielistä. Teemahaastattelu pohjautuu kohdennettuun haastatteluun, jossa on seuraavat neljä ominaispiirrettä:

- haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen
- haastattelija on perehtynyt tutkittavaan ilmiöön
- analyysinsä pohjalta haastattelija luo haastattelurungon
- haastattelu suunnataan haastateltavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka haastattelija on ennalta analysoinut.

(Hirsjärvi & Hurme 2022.)

5.2 Tutkimuskysymykset

Teemahaastattelun haastattelurunkoa laadittaessa ei luoda yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan luettelo teema-alueista. Teema-alueet ovat alueita, joihin varsinaiset haastattelukysymykset kohdistuvat. Haastattelussa teema-alueet toimivat haastattelijan muistilistana ja keskustelua ohjaavina kiintopisteinä. Valittujen teema-alueiden tulisi olla niin väljiä, että tutkittavan ilmiön moninaisuus paljastuu mahdollisimman hyvin. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Tutkimukseen valitut teema-alueet katselmoitiin ennen haastatteluja opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen työnohjaajan kanssa. Tutkimukseen valittuja teema-alueita olivat:

- etätyön vaikutus työnohjaukseen
- käytettävät johtamismenetelmät ja niiden soveltuvuus
- miten erilaisia virtuaalityökaluja ja -tiloja hyödynnetään ja millainen potentiaali niissä on
- aikaerot ja niiden vaikutus johtamiseen.

5.3 Haastatteluiden toteutus ja tulosten analysointi

Haastatteluihin kutsuttavat henkilöt määritettiin yhdessä toimeksiantajayrityksen työnohjaajan kanssa. Valikoidut henkilöt toimivat eri positioissa ja organisaatioissa Yrityksen sisällä, mutta heitä kaikkia yhdisti rooli johtajana. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä neljä kappaletta ja heidät kutsuttiin haastatteluun noin kaksi viikkoa ennen haastattelua. Kutsussa esitettiin tausta haastattelulle ja toimitettiin lista käsiteltävistä teemoista, joihin haastateltavaa pyydettiin perehtymään ennen haastattelua. Haastattelussa käsiteltävien teemojen tueksi tehtiin lista kysymyksistä, joilla teeman ympärillä tapahtuvaa keskustelua voitiin tukea. Käydyt haastattelut toteutettiin hyödyntäen Microsoft Teams –ohjelmistoa, joka mahdollisti haastatteluiden nauhoittamisen myöhempää analysointia ja aineiston litterointia varten.

Tutkimusaineistoa analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja sitä analysoitaessa pyritään luomaan sanallinen ja

selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysissä tutkimusaineisto pyritään ilmaisemaan tiivistä ja selkeästi ilman, että sen sisältämä informaatio katoaa. Sisällönanalyysi on suhteellisen yksinkertainen laadullisen analyysin metodi, joka ei vaadi syvällistä teoreettista tietämystä, mutta siitä huolimatta laadullisen tutkimuksen aloittelijakin kykenee suhteellisen helposti hyvään sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Laadullisen tutkimuksen aineistoa läpikäydessä siitä löytyy aina useita kiinnostavia asioita, joita ei ennalta osattu huomioda. Analyysia toteuttaessa on kuitenkin kylmäpäisesti rajattava tarkasti ilmiö, jota halutaan tutkia ja muu mielenkiintoinenkin materiaali, jota tutkimusaineistosta löytyy, tulee jättää ulos tutkimuksen tarkastelusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaama yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta on esitetty alla olevassa kuviossa.

1. Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee VAHVA PÄÄTÖS!
- 2a. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi.
- 2b. Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta!
- 2c. Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
3. Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto.
4. Kirjoita yhteenveto.

KUVIO 4. Yleinen kuvaus laadullisen tutkimuksen aineiston analyysistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia toimeksiantajayrityksessä tapahtuneita työskentelytavan muutoksia ja niiden vaikutusta johtajiin, sekä käytäntöjä ja johtamismalleja erityisesti hybridityön suhteen. Tapahtuneiden muutosten ja käytettävien johtamismallien nykytilan selvittämisen lisäksi tavoitteena oli, että suoritettavan tutkimuksen tulosten perusteella voidaan tarjota tietoa sekä käytännön vinkkejä johtajille johtamistapojen ja työnohjauksen kehittämiseksi hybridityössä. Haastatteluiden tuloksista pyrittiin tunnistamaan tähän liittyvät kokonaisuudet ja keskittyä niihin.

Aineiston purkaminen aloitettiin käymällä läpi haastattelujen tallenteet ja litteroimalla haastattelut. Läpikäytyjä haastatteluja ei litteroitu kokonaisuudessaan, eli kirjoitettu puhtaaksi sanasta sanaan, vaan valikoiden teema-alueittain. Litteroitujen haastattelujen tulokset ryhmiteltiin ja teemoiteltiin hyödyntäen käsitekarttaa. Käsitekarttaan koostettiin toistuvat tulokset ja niiden esiintymiskerrat ilmaistiin.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) määrittelevät teemoittelun laadullisen aineiston pilkkomiseksi ja ryhmittelyksi erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelussa korostuu, mitä kustakin teemasta on sanottu.

5.4 Tulosten luotettavuus

Tutkimuksen on pyrittävä siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista. Tulee kuitenkin muistaa, että tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon, ja että kyse on tutkijan tulkinnoista ja käsitteistöstä, johon tutkija yrittää sovittaa tutkittavien käsityksiä. Tutkijan on pystyttävä perustelemaan menettelynsä uskottavasti ja dokumentoimaan, miten hän on luokitellut ja kuvannut tutkittavien maailmaa juuri niin kuin on tehnyt. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Tutkimuksen tulosten luotettavuuden varmistamiseksi tutkimusaineisto käsiteltiin kuten Hirsjärvi & Hurme (2022) kuvaavat. Tulokset käsiteltiin samalla tavalla jokaisessa suoritetussa haastattelussa. Haastattelut nauhoitettiin, jotta tulokset heijastaisivat mahdollisimman hyvin tutkittavien ajatusmaailmaa.

Tutkimuksen tulokset validoitiin viittamaalla sopivissa kohdissa kirjallisuuteen. Hirsjärvi & Hurme (2022) muistuttavat, että kaikelle ilmenneelle ei kuitenkaan pidä yrittää löytää vahvistusta kirjallisuudesta, sillä se voi estää tutkimuksen etenemistä.

Ensimmäinen haaste tutkimuksen tulosten luotettavuudelle oli haastateltavien lukumäärä. Suurempi otoskoko olisi voinut tuoda esille uusia näkökulmia tutkittavasta aihekokonaisuudesta, mutta tästä huolimatta haastatteluiden tuloksista pystyttiin löytämään toistuvia kokonaisuuksia haastatteluiden teemoihin liittyen.

Haastateltavat henkilöt toimivat kaikki johtavassa asemassa ja heidän johtamis-
saan organisaatioissa oli erilaisia tiimirakenteita, jonka voidaan nähdä paranta-
van tutkimuksen tulosten luotettavuutta tällä otoskoolla.

Toinen tutkimuksen tulosten luotettavuutta alentava seikka oli tutkimuksen suo-
rittavan opinnäytetyöntekijän mahdollinen virheellinen tulkinta haastateltavien
vastauksista. Riskiä virheellisiin tulkintoihin vähentää haastatteluiden nauhoitta-
minen ja huolellinen litterointi.

Edellä mainitut haasteet huomioiden voidaan arvioida tutkimuksen tulosten ole-
van luotettavia.

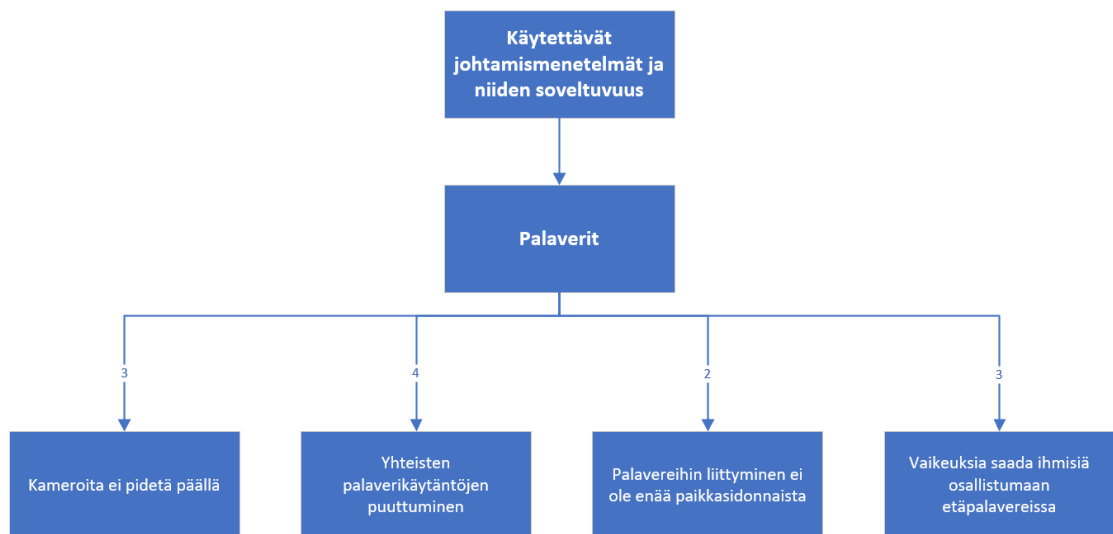
6 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastatteluaineisto analysoitiin kappaleessa 5.3 kuvatun prosessin mukaisesti. Haastatteluaineiston analysoinnin ja käsittelyn jälkeen tutkimukseen valitut teema-alueet ryhmiteltiin seuraavissa kappaleissa käsiteltäviin aihepiireihin.

6.1 Kommunikaatio

6.1.1 Palaverit

Tutkimusaineisto ryhmiteltiin ja teemoiteltiin hyödyntäen käsitekarttaa. Tutkimuksessa toistuneet palavereihin liittyvät tulokset on esitetty alla olevassa kuviossa.



KUVIO 5. Palaveriin liittyvät tutkimustulokset esitettynä käsitekartan avulla.

Kolme neljästä haastateltavasta nostivat esille etänä käytävien palaverien heikkomman laadun verraten kasvokkain käytävään. Lähipalaverien koettiin olevan tehokkaampia ja laadukkaampia, sekä niihin osallistuvien henkilöiden huomion saaminen koettiin tehokkaammaksi. Lähipalaverien tehokkuus korostui varsinkin pienemmällä osallistujamäärällä. Osallistujamäärän kasvaessa ja tilanteessa, jossa suuri määrä osallistujia joutuisi saapumaan erikseen paikalle, etäpalaverit

koettiin toisaalta jopa paremmiksi, sillä kaikki osallistujat kuulivat selkeästi henkilön, joka puhuu. Etäpalaverit myös mahdollistivat palaverien järjestämisen ihmisten välillä, jotka olivat maantieteellisesti hajallaan ja niihin liittymisen paikasta riippumatta. Saman ihmisryhmän saaminen yhteen paikkaan kasvokkain olisi vienyt haastateltavan mukaan vähintään enemmän aikaa, kuin palaverin järjestäminen etäyhteydellä.

Useiden haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että etäpalaverit mahdollistivat helpommin pelkän mukana olon palavereissa ilman varsinaista osallistumista. Palaveriin osallistuvista henkilöistä osa saattoi vain kuunnella ja pahimmassa tapauksessa osallistujat eivät keskittyneet ollenkaan palaverin aiheeseen ja olivat vain näennäisesti paikalla. Eräs haastateltava ilmaisi asian seuraavasti:

Etäpalaverit ovat aika tehottomia, varsinkin kun johtajilla on näitä järjestöä paljon, niin osittain niissä on semmosta väsymistä. Ollaan palaverissa, mutta se ei välttämättä tuota mitään. Mitkä ovat ne konkreettiset kirjaukset ja muistiot ja actionit, mitä siitä pitäisi tulla? Niin usein ne jää tekemättä, se on vähän semmosta diskuteerausta ja sitten mennään seuraavaan.

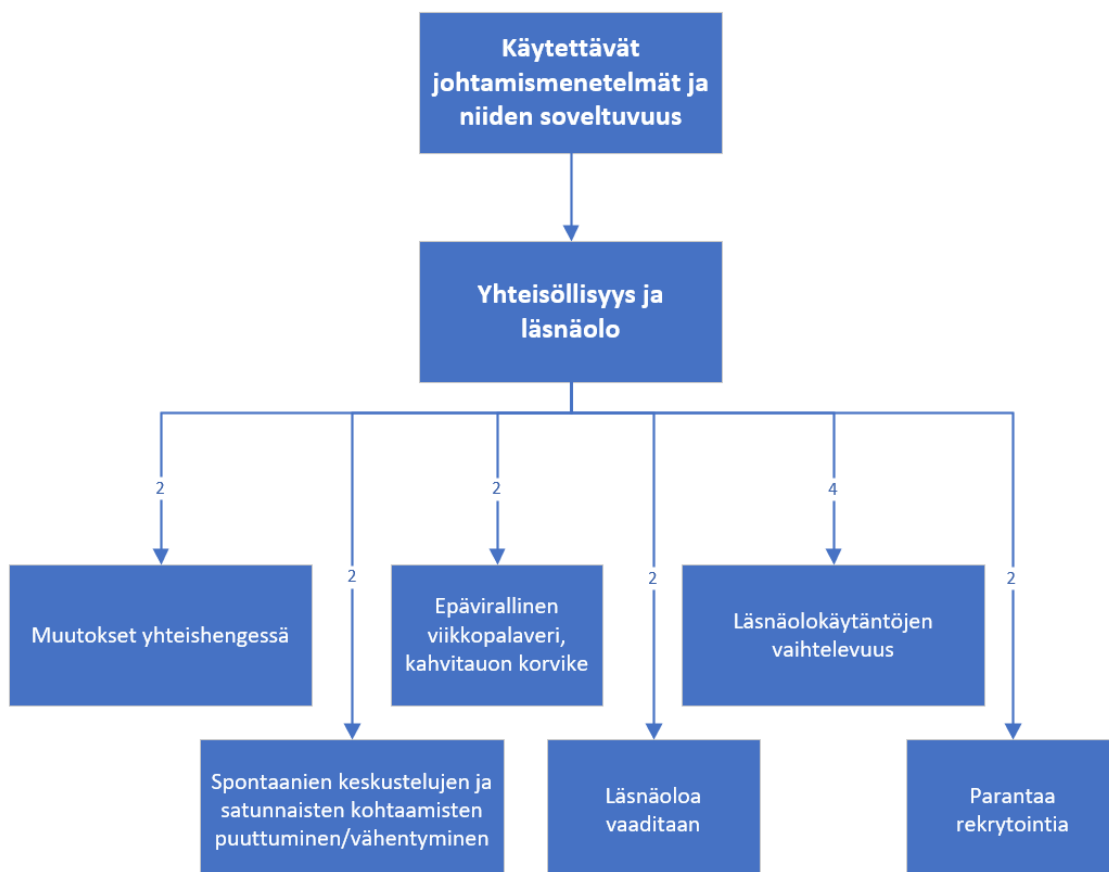
Toisaalta eräs haastateltava totesi etäpalaverien olevan myös mahdollisesti tehokkaampia, mikäli kaikki osallistujat olivat sitoutuneita asiaan.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että haastateltujen henkilöiden tiimeissä ei ollut määritetty käytäntöjä tai ohjeistusta palavereihin tai niihin liittyvien dokumenttien hallintaan. Esimerkiksi virtuaalipalaverien osalta ei ollut olemassa käytäntöjä palaverimuistioiden luomiseksi tai niiden yhteisistä tallennuspaikoista tai palaverien osallistujien roolituksesta.

Tutkimuksen tulosten mukaan videoyhteyden käyttö oli vähäistä etäpalaverien aikana haastateltavien henkilöiden tiimeissä ja kameran käyttöä ei velvoitettu palaverien osallistujilta. Erään haastateltavan mukaan osa työntekijöistä vierasti kameroiden päällä oloa etäpalaverien aikana ja tämän takia käytäntöä ei ollut pakotettu. Toinen haastateltava kertoi, että kameroiden hyödyntäminen oli luonut teknisiä haasteita riittämättömän tietoliikenneverkon kapasiteetin vuoksi.

6.1.2 Yhteisöllisyys ja läsnäolo

Lisääntyneen etätyön koettiin aiheuttaneen sekä negatiivisia että positiivia vaikutuksia liittyen yhteisöllisyyteen ja läsnäoloon. Tutkimusaineiston analysoinnin jälkeen tuloksista koostettiin alla olevan kuvion mukainen käsitekartta.



KUVIO 6. Tutkimuksen tulokset yhteisöllisyyteen ja läsnäoloon liittyen esitettyinä käsitekartan avulla.

Etätyön koettiin vähentäneen satunnaisia kohtaamisia ja spontaaneja käytävä keskusteluja. Myös kynnyksen yhteydenottoon kerrottiin kasvaneen.

No onhan se sillä tavalla, että kun on ihmiset etänä, että jos tulee nopeasti tarve ottaa yhteyttä tai muuten vaan joku muu asia tulee mieleen. Onhan siinä kynnyks etänä ottaa yhteyttä, jos olis joku pikkujuttu, minkä ohi mennessä saattais kysyä tuossa avokonttorissa. Se saattaa monesti jäädä kysymättä.

Yhteishengen rakentumisen koettiin vaativan läheisempää kanssakäymistä työtä tekevien kesken. Mikäli tiimi työskentelisi vain etäyhteydellä, yhteishengen koettiin kärsivän.

Jos tehtäis ihan pelkkää etätyötä esimerkiksi, niin kyllä se sitte se yhteishenki varmaan kärsii aika lailla, aika lailla paljon. Että kyllä se ... vaatii sitä semmosta läheistä kanssakäymistä, että jonkun näkönen porukkahenki muotoituis ja asioita saatais ratkottua yhdessä. Kun mennään etätyölle niin se alkaa olla sitten semmosta tehtävien jakamista toisille ja toisille raportointia sitten pahimmillaan.

Yksi haastatelluista kuvasi laajamittaisen etätyön ”tappaneen” perinteisen yhteisöllisyyden, johon kuuluivat työhön liittymättömät aktiviteetit, jotka olivat vähentyneet huomattavasti verrattaessa aikaan ennen etätyökäytännön yleistymistä.

Huomattiin ettei edes pikkujouluihin ei enää tuu porukkaa, kun ei ihmiset niinku enää halua lähteä kodin ulkopuolelle.

Kaksi neljästä haastateltavasta nostivat esiin laajamittaisen etätyön myötä käyttöön otetun käytännön epävirallisista viikkopalavereista, jotka toimivat yhteisten kahvitaukojen korvikkeina. Ne koettiin hyödyllisiksi kanaviksi keskustella tiimin kanssa epävirallisesti ja puhua ilman agenda mielenpäällä olevista asioista ja vaihtaa kuulumisia. Ne tarjosivat myös epävirallisen kanavan jakaa tietoa tiimin sisällä.

Hybridityön osalta käytännöt etätyön ja lähityön välillä vaihtelivat. Osa haasteltujen johtajien tiimeistä olivat sopineet yhteisistä läsnäolopäivistä, jolloin tiimin jäsenet työskentelivät lähityöpisteeltä. Osassa tiimeissä yhteisen läsnäolopäivän koettiin olevan ristiriitainen etätyön idean suhteen. Näissä tiimeissä henkilöt saivat sovittaa etätyöskentelypäivät omiin aikatauluihinsa sopiviksi ja yhteiselle läsnäolopäivälle ei koettu tarvetta. Käytännöt tiimien välillä vaihtelivat myös etätyöstä ilmoittamisen suhteen. Tutkimuksen tulosten mukaan etätyön voitiin kuitenkin todeta nostaneen työntekijöiden valinnan vapautta, ja siten työhyvinvointia. Hybridityömallin mukaisen etätyömahdollisuuden koettiin myös vaikuttaneen positiivisesti rekrytointiin, sillä siitä kysyttiin paljon rekrytoitaessa. Rekrytoinnissa

oli myös huomattu, että hakemuksia avoimiin positioihin saatiin maantieteellisesti kauempaa aiempaan verrattuna.

Etätyön koettiin pahimmillaan luovan ongelmia, mikäli työntekijä oli kaukana tuotteesta ja tuotantolinjasta. Ongelmien ilmaantuvuuden ei koettu olevan yleistä, mutta se koettiin tärkeäksi tiedostaa. Erityisesti jos käynnissä oli aktiivinen vaihe ja asioita tarvitsi ratkaista nopeasti, niin etätyön koettiin pidentävän reaktioaikaa. Esiin tulevien ongelmien koettiin jäävän etäisiksi ja niitä ei havahduttu ratkaistamaan niin kuin oletus olisi, kuten paikan päällä olevat henkilöt tekivät.

Läsnäolo tuotannollisista syistä toistui haastatteluvastauksissa ja yhteisenä teemanäkökulmana aiheeseen tulleissa vastauksissa korostui se, että mikäli työ vaatii läsnäoloa, oli työntekijällä velvollisuus tulla lähityöpisteelle. Eräs haastateltava ilmaisi asian seuraavasti:

Työnantajalla on direktio-oikeus, jos työ vaatii sitä läsnäoloo, niin silloin ei voi niinku itse sitä etäilyä päättää.

Lähityöskentelyä suosittiin myös uusien työntekijöiden perehdytysvaiheessa.

Varsinkin uusilla oon edellyttäny sitä, että oletus on niin päin, että ollaan enemmän paikalla, jotta oppii ja pääsee mukaan ja hommiin ja sen jälkeen voidaan katsoa joustavammin sitä etätyömahdollisuutta.

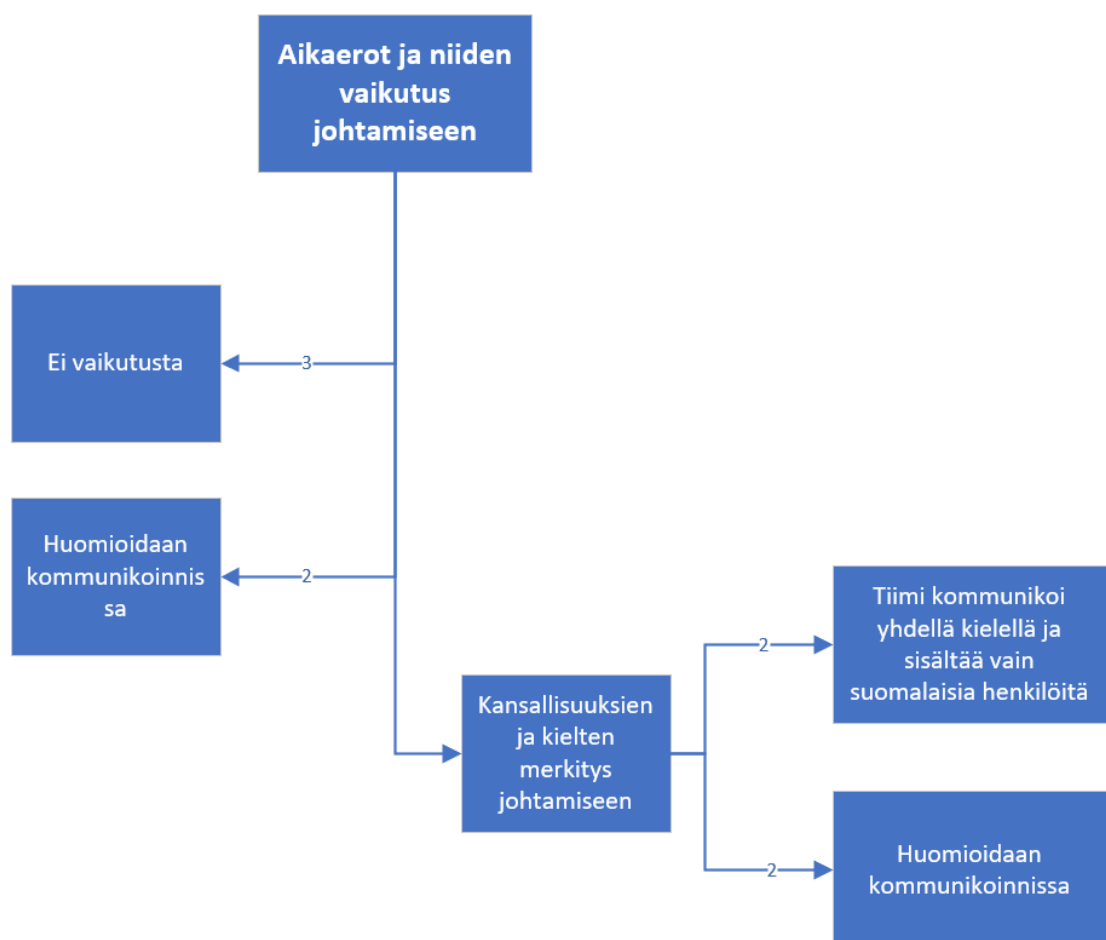
Haastatteluissa nousi esille myös se, että lähityötä tekevät henkilöt kaipaisivat enemmän läsnäoloa etätyötä tekeiltä. Toisaalta tulosten perusteella voidaan myös todeta, että monien etätyötä tekevien mielestä oli mukava tulla toimistolle, nähdä työkavereita ja työskennellä yhdessä.

Huolimatta kasvaneesta etätyön määrästä ja samanaikaisesta henkilöstömäärän kasvusta, Yrityksen ei koettu juurikaan reagoineen asiaan toimistoratkaisujen osalta. Tutkimuksessa asiaa kommentoitiin seuraavasti:

Yritys ei oo millään tavalla reagoinut siihen, että vaikka Yritys on kasvanut henkilömäärältään tosi paljon, niin sitä ei oo millään tavalla otettu huomioon, että ihmiset tekee etätöitä. Toimistoratkaisussa voitais saada sitä tilaa sillä, että huomioitais jotenkin ne etätöntyöntekijät keikkapaikoilla tai jollain keikkapaikkatiloilla tai tälläsillä. Siihen niinku ei oo reagoitu millään tavalla.

6.1.3 Aikaerot, kansallisuudet ja niiden vaikutukset

Yhtenä tutkittavana teemana oli aikaerot ja niiden vaikutus johtamiseen. Haastatteluissa teemaa laajennettiin kysymyksillä tiimien rakenteista kansallisuuksien ja puhuttujen kielten osalta, jotta niiden mahdollinen vaikutus voitiin myös kartoittaa. Aihealueen tulokset on esitetty alla olevassa kuviossa.



KUVIO 7. Haastattelututkimuksen tulokset aikaerojen ja eri kansallisuuksien vaikutuksesta johtamiseen.

Suurin osa haastateltujen henkilöiden johtamista tiimeistä koostui suomalaisista henkilöistä ja pääasiallinen työskentelykieli oli suomi. Mikäli työn kohteena olevat projektit edellyttivät kommunikaatiota ulkomaisten asiakkaiden tai muiden sidosryhmien kanssa, pääasiallinen kommunikaatiokieli oli englanti. Suurin osa haastatelluista johtajista kertoi työskentelyn tapahtuvan samalla aikavyöhykkeellä ja suomen sisällä, joten asiaa ei tarvinnut juurikaan huomioida johtamisessa. Mikäli suoritettavat työtehtävät edellyttivät matkustamista esimerkiksi asiakkaan maaan, joka sijaitsi eri aikavyöhykkeellä, tämä huomioitiin johtamisessa esimerkiksi ajoittamalla kommunikaatiota vastaamaan kohdemaan aikavyöhykettä.

6.1.4 Tavoitettavuus ja lisääntynyt kuormitus

Haastattelututkimuksen tuloksena voidaan todeta, että yhdessäkään haastateltujen johtajien tiimeistä ei ollut käytössä dokumentoitua kommunikaatiomallia. Tavoitettavuutta ja lisääntynyttä kuormitusta koskevat tulokset on esitetty alla olevassa kuviossa.



KUVIO 8. Tutkimuksen tulokset tavoitettavuuden ja lisääntyneen kuormituksen osalta.

Tehdyssä haastattelututkimuksessa eräs haastateltava nosti esille lisääntyneen tavoitettavuuden kuormittavuustekijänä, jonka koki esimerkiksi lisäävän hermos-tuneisuutta ja vaikeuttavan keskittymistä omiin työtehtäviin. Useista kommuni-kaatiokanavista tuleva informaatiomäärä ja viestitulva koettiin liiallisena. Liiallisen informaatio- ja viestimäärän johdosta tärkeääkin tietoa epäiltiin jäävän huomaa-matta. Etätöön yleistymisestä johtuneesta tavoitettavuuden kasvusta ja siitä ai-heutuneesta kuormituksesta kerrottiin seuraavasti:

Se lisäs erityisesti tätä Teams -palaverointia niinku kohtuuttomalle tasolle. Et mä muistan, että mä laskin joku viikko, kun mä olin kotona etänä, et mulla oli viikossa yli 40 tuntia pelkkää Teams:a ja siihen sit tietysti pitäisi tehdä työt päälle. Niin ... mun mielestä se ei nyt aina-kaan parantanut omaa jaksamista.

Eräs haastateltava pohti korkean palaverimäärän ja työn tehokkuuden välistä suhdetta näin:

Mä luulen, että tehokkaampaa olis varmaankin ... varata kalenterista kolme päivää tyhjää, kun että varata viis päivää täyteen kaikkia ma-hollisia teams:a. Että jos kolme päivää keskittyis ja työskentelis rau-hallisesti, niin varmaan tehokkuus voisi olla parempi.

Toisaalta voidaan todeta, että tavoitettavuuden kasvu ei vaikuttanut kaikkiin sa-malla tavalla. Eräs haastateltava kuvasi asiaa siten, että tavoitettavuuden kasvu ei ollut vaikuttanut häneen, mutta hän oli aktiivisesti rajannut kohti tulevaa infor-maativirtaa esimerkiksi poistamalla pikaviestimien ilmoitukset käytöstä.

Haastatteluissa nousi esille myös yrityskulttuurin merkitys liittyen toimintatapoi-hin, työtehtävien priorisointiin ja tavoitettavuuteen. Eräs haastateltava ilmaisi asiaa seuraavasti:

Semmonen kulttuurillinen muutos siinäkin, että joka nyt tietysti lähtee henkilöstä itsestään, että eihän sitä kulttuuria ei voi pakottaa. Miettii esimerkiksi, mitkä on niinku viikon tärkeet tavoitteet tai tehtävät ja sit ne sata pienempää juttua niin vaan menee, mutta keskitytään niihin,

mitkä nyt on ne olennaiset hommat. Ja ehkä enemmän tarvis tehdä sitä, että kieltäytyy palavereista ja tekee sitten vaikka varauksia.

6.2 Käytettävät virtuaalityökalut ja -tilat

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että virtuaalisia työkaluja ja -tiloja hyödynnettiin vaihtelevasti Yrityksen sisällä. Tuloksista koostettu käsitekartta on esitetty alla olevassa kuviossa.



KUVIO 9. Tutkimuksen tulokset erilaisten virtuaalityökalujen ja -tilojen hyödyntämisestä ja mahdollisesta potentiaalista esitettyä käsitekartan avulla.

Käytettävien virtuaalityökalujen osalta kaikki haastateltavat nostivat esiin Microsoft Teams –ohjelmiston. Sen käyttö tutkittavassa yrityksessä nousi huomattavasti etätyön yleistyttyä ja oli Yrityksen pääasiallinen videoneuvottelu ja pikaviestinohjelma tutkimuksen tekohetkellä.

Kaksi neljästä haastateltavasta nosti esille Microsoft Planner:n käytön työohjauksessa. Microsoft Planner on tiimityöskentelyyn tarkoitettu työkalu, jota voidaan käyttää monin eri tavoin. Haastateltujen henkilöiden tiimit, jotka käyttivät Planneria, hyödynsivät ohjelmistoa paljon. Sen kerrottiin olevan selkeä ohjelmisto, jonka avulla oli helppo osoittaa tehtäviä henkilöstölle. Tehtävien tarkastelu ja etenemän seuraaminen esimerkiksi etäpalaverissa koettiin helpoksi. Sen ko-

ettiin auttavan projektien ja monenlaisten tehtävien seurannassa ja estävän yksittäisten tehtävien hukkumista. Muita esiin nostettuja hyötyjä olivat saavutettavuus, eli se että ohjelma ja tietokanta oli kaikkien saatavilla ja henkilöstö pystyi itse tarkastelemaan tehtäviä ja päivittämään niiden etenemää. Toinen puolikas haastatelluista ei hyödyntänyt Planneria ollenkaan työnohjauksessa ja yksi heistä ei kokenut, että koko ohjelmiston käyttöä olisi ohjeistettu ollenkaan. Yksi tiimeistä, joka ei hyödyntänyt Planneria tai muuta virtuaalityökalua, seurasi työn etenemää manuaalisilla excel-pohjaisilla työtaulukkoilla. Eräs haastateltava kommentoi työnohjausta ja siinä hyödynnettävää virtuaalista työkalua seuraavasti:

Jos ajattelee niinku työnohjausta suunnittelijoille, niin kyllähän esim toi Planneri on ihan tehokas työkalu, jolla jakaa näitä suunnittelutehtäviä.

Tutkimuksen tuloksista voidaan yleisesti todeta, että tietoa käytettävistä työkaluista ei ollut haasteltujen henkilöiden mukaan tarpeeksi helposti saatavilla ja uusien työkalujen ominaisuuksia ja mahdollisuuksia ei tunnettu. Osa käyttöönotetuista työkaluista oli kuitenkin tuttuja tai niistä oli ollut informaatiota saatavilla riittävästi. Yksi haastateltava kuvasi tilannetta seuraavasti:

Semmosia sovelluksiaahan varmasti on tai tällaisia valkotaluja. Mä tiään, että niitä on, mutta ei ole ollut aikaa opiskella itte ja ne olis semmosia mitä kaipais, joitain sovelluksia käyttöön, että päästäis kokeilemaan ja, että niitä koulutettais meille.

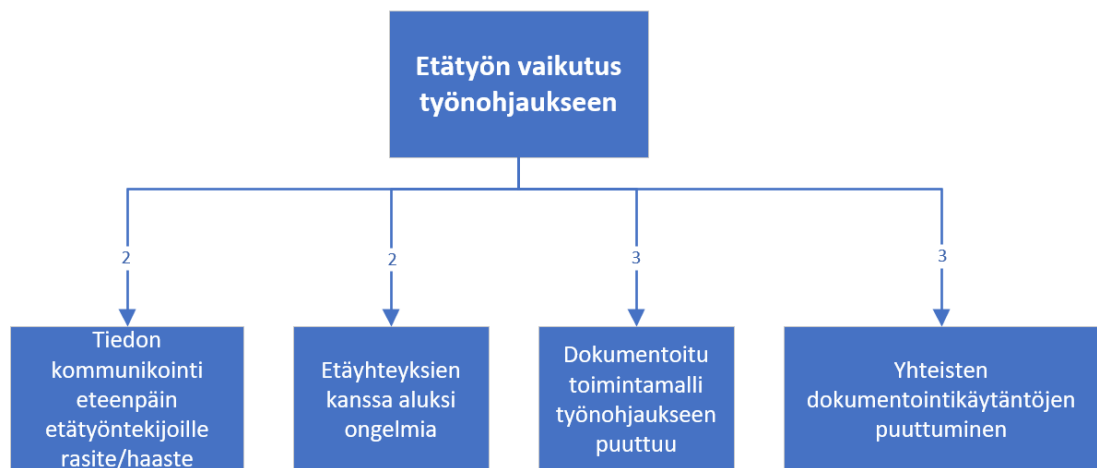
Tutkimuksessa tuli ilmi tarve työkalulle etätyöstä seurantaan. Haastateltavan mukaan tiimin henkilöstön etätyöstä olivat mahdollista tarkistaa jälkikäteen, mutta ajantasaista seurantaa, josta näkisi kuka tiimin jäsenistä työskentelee etä- ja kuka lähityöpisteeltä ei ollut saatavilla.

Eräs haastateltava nosti ongelmaksi sen, että etäpalaverissa ei päästy piirtämään, innovoimaan ja ideoimaan yhteisen tussitaulun ääreen. Mikäli henkilöstöä ei saatu kokoontumaan riittävän usein yhteen, tällaiselle työkalulle oli tarve ja sen puute oli tunnistettu. Toinen haastatteluissa esiin tullut puute oli mahdollisuus

luoda reaaliaikainen äänestys virtuaalipalaverin aikana. Mikäli käytettävät ohjelmistot mahdollistivat tällaisen ominaisuuden, siitä ei oltu tietoisia ja koettiin, että asia oli jäänyt henkilöstön itse selvitettäväksi. Kolmas esiin tullut ongelma oli, että virtuaalisten palaverien aikana materiaalia esittävän henkilön ruudulta ei pystytty osoittamaan kohdetta, josta haluaisi puhua tai jota tarkoittaa.

6.3 Työnohjaus

Haastattelututkimuksen tuloksista koostettiin käsitekartta, joka on esitetty alla olevassa kuviossa. Käsitekartasta käy ilmi tutkimusaineistossa toistuneet teemoitellut vastaukset.



KUVIO 10. Haastattelututkimuksen tulokset etätyön vaikutuksesta työnohjaukseen esitettynä käsitekartan avulla.

Yrityksellä oli käytössään yksi yhteinen toimintajärjestelmä, jossa julkaistiin ja hallinoitiin sekä konsernitason että liiketoimintatason ohjeistusta ja prosessikuvauksia. Järjestelmän sisältö kertoi miten tuli toimia ja mitä ohjeistusta toiminnassa tuli noudattaa. Projektit saattoivat poiketa ohjeprosessikuvauksesta esimerkiksi asiakasvaateiden takia.

Tutkimuksen tulokset indikoivat, ettei työnohjaukseen löytynyt dokumentoitua toimintamallia. Haastattelujen mukaan työnohjaustavat vaihtelivat tiimien ja projektien välillä. Aiemmin kappaleessa 6.2 sivuttiin työkaluja, joita hyödynnettiin työnohjauksessa ja eroja niiden käytössä.

Laajamittaisen etätyön alettua, työn etenemän ja valvonnan osalta oli epäilyksiä siitä, miten paljon työntekijät tekivät töitä. Yksi haastateltava kuvasi tilannetta seuraavasti:

No siinä oli varmaan monella henkilöllä ehkä semmosia epäilyksiä, että alussa kun etätyötä otetaan, että kuinka sitä pystyy valvomaan, tai yleensä saamaan sen käsityksen, että tehdäänkö siellä etänä töitä ja mitä töitä. Itte nyt en hirveen paljon nähny sitä ongelmia, koska aika lailla omatoimisesti valtaosa suunnittelijoista käytännössä tekee jo töitä tälläkin hetkellä. Ei semmosta hirmu tarkkaa työnohjausta tarvita tai eikä tehäkkään, vaan ... tehtäviä annetaan ja he suorittaa niitä aika lailla omatoimisesti.

Etätyön koettiin vaikeuttaneen johtamista, sekä työnohjauksen ja perehdytyksen laadun koettiin laskeneen lisääntyneestä etätyöskentelystä johtuen. Heikentyneen laadun syyksi nähtiin vähentynyt henkilökohtainen kanssakäyminen. Tilannetta kuvailtiin seuraavasti:

Tehään niinku ite ja tavataan vaan siellä Teams:ssa. Että puuttuu se henkilökohtainen kanssakäyminen ja henkilökohtaiset keskustelut ja näkeminen ja ajatustenvaihto.

Työnohjauksen osalta tutkimuksessa selvisi myös, että suurimmalla osalla haastatelluista henkilöistä ei ollut määritetty omassa tiimissään käytäntöjä tai ohjeistusta dokumentointiin tai tiedostojen tallennuspaikkoihin. Dokumentointikäytäntöjen puuttumisen lisäksi tutkimuksessa kävi ilmi, että Yrityksen sisällä oli monta eri järjestelmää tai tiedostosijaintia, joihin dokumentteja voitiin tallentaa. Tämän havaittiin vaikeuttaneen tarvittavan tiedon löytymistä projektien välillä. Havaittua ongelmaa kuvattiin seuraavasti:

Mutta toi on ihan huutava ongelma toi, ettei oo yhteistä tapaa käsitellä tietoo, vaan kaikki projektit tekee vähän omalla tavallaan, jokainen henkilö vähän omalla tavallaan ja sen takia se tiedon löytäminen on hyvin vaikeaa ja sekavaa.

Tutkimuksen tulosten mukaan hybridimallilla työskenneltäessä toimistolla käytyjen keskustelujen sisältämä tieto saattoi jäädä välittymättä etätyötä tekeville ja tietoa ei saatu välitettyä dokumentoinnin keinoin, tai dokumentointi jäi kokonaan tekemättä.

Asioita mitä itte, tai että muuten porukka tai täällä puhutaan, niin ehkä välillä unohtuu se, että ne jotka on etänä niin ei välttämättä niitä tietoja saa käsiinsä, tai se ei heille luontevasti se tieto sinne ui.

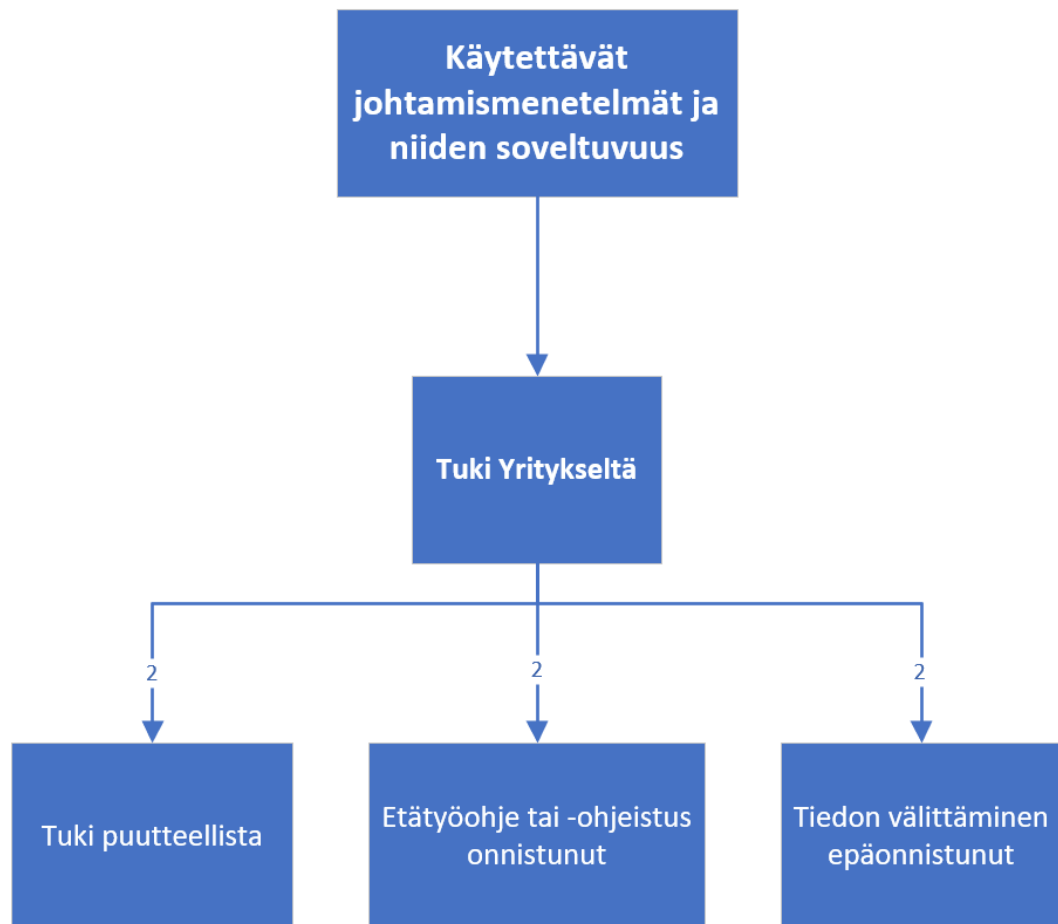
Tietojen dokumentointi, siitä muistuttaminen ja kahteen kertaan tiedottaminen etä- ja lähityöpisteiltä työskenteleville henkilöille koettiin muodostuvan jopa rasitteeksi johtajille.

Niin tai se jää tekemättä ja toisaalta sitten siitä tulee vähän ehkä joskus rasitekin, että kaikki pitäis muistaa muistuttaa, että kato sieltä ja tavallaan kahteen kertaan joutuu monesti tekemään sen tiedottamisen. Se on niinku ehkä esimiehille yleisesti semmonen niinku rasite.

Yrityksen siirtyessä laajamittaiseen etätyöhön sillä ei ollut tarvittavaa kapasiteettia etäyhteyksien suhteen, joka vaikeutti sekä työskentelyä että työnohjausta. Haastateltavien mukaan tilanne oli korjaantunut ja opinnäytetyön tekohetkellä kapasiteettiongelmia ei enää esiintynyt.

6.4 Ohjaus ja tuki johtajille

Haastattelututkimuksen vastauksista nousi esiin kolme keskeistä teemaa liittyen johtajien saamaan tukeen Yritykseltä. Esiin nousseet teemat on esitetty käsitekartan avulla alla olevassa kuviossa.



KUVIO 11. Tutkimuksen tulokset Yrityksen tarjoaman tuen osalta.

Yrityksessä oli käytössä ennen koronan käynnistämää laajamittaista etätyön käyttöönottoa käytäntö, joka mahdollisti sovittaessa esihenkilön kanssa etätyöskentelyä yhden päivän viikossa. Laajempi etätyö vaati liiketoimintajohtajan allekirjoittaman etätyösopimuksen. Laajemman etätyön mahdollistavia sopimuksia ei haastateltavien mukaan juuri ollut käytössä. Koronapandemian alettua Yritys siirsi henkilöstöä työskentelemään etänä niiltä osin, kuin se oli mahdollista. Pandemian laantuessa Yrityksessä otettiin käyttöön uusi etätyöohje ja hybridityömalli, joka mahdollisti opinnäytetyön tekohetkellä etätyöskentelyn 50 prosenttia työajasta ilman erillistä etätyösopimusta.

Usean haastateltavan vastauksista kävi ilmi, että Yrityksen tarjoama tuki koettiin puutteelliseksi muutoksen aikana. Muutos työskentelytapaan tapahtui nopeasti ja saatu tuki oli vähäistä. Eräs haastateltava kuvaili saatua tukea työnantajan suunnalta seuraavasti:

Ehkä joku yksi koulutus Teams:n käytöstä tai jotkut palaverikäytännöt, mistä lähinnä jäi se idea, että palaverin voisi laittaa päättymään viisi minuuttia ennen tasatuntia. Muuten ei tukea juurikaan tullut.

Toinen haastateltava ilmaisi asiaa näin:

Tuntuu sille, että etätyöhön ja siihen liittyviin käytänteihin tuli muutamata sellainen yritys antaa jotain ohjeistusta, mutta ne jäi vähän puolivillaisiksi ja niihin ei varmaan saatu sitoutettua johtoakaan ylhäältäpäin ja tuomaan asiaa eteenpäin. Jostain intrasta tai HR:stä vain putosi jokin info, joka hautautui uusien uutisten alle intrassa. Oli hyvä idea, mutta käytäntöön vieminen ei oltu loppuun asti tehty.

Eräs haastateltava kuvasi, että hän ei kokenut tarvetta varsinaiselle koulutukselle aiheeseen, mutta kommentoi vaikuttamismahdollisuuden puutetta annettuihin linjauksiin paikallisella tasolla:

Et siinä varmasti esimiehillä ja johtajilla olis paikallisesti parempi näkemys, kun tulee joku nopee korporaatio linjaus, että sitä yleistä vaikuttamista toivois, että olis ehkä tehty sen kautta enemmän ja annettu ne tavoitteet.

Yrityksen tarjoama tuki ei saanut ainoastaan negatiivista palautetta. Erään haastateltavan mukaan tuntui, että työnantajan puolelta etätyöhön liittyvää asiakokonaisuutta ohjeistettiin hyvin ja virtuaalisia infoja järjestettiin koko Yrityksen laajuudella. Myös Yrityksen sisäisen intranetin välityksellä jaettiin erilaisia ohjeita. Tutkimuksessa esiin tulleissa haastatteluissa kiitosta sai myös Yrityksen uudistettu etätyöohje. Se mahdollisti laajennettujen etätyösopimuksien luomisen ja Yrityksen johdon koettiin luottaneen johtajien arvioihin niiden hyödyntämisessä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kuten kappaleessa 6.1.1 on esitetty, haastattelututkimuksen tuloksena voidaan todeta, että virtuaalisissa palaverissa on suuri riski sille, että osallistujat ovat vain näennäisesti paikalla ja eivät keskity käsiteltävään asiaan. Tutkimuksen tuloksista tulee myös ilmi, että virtuaalipalaverissa ei juurikaan hyödynnetä kame-roita tai kappaleessa 3.2 esitettyä selkeää roolitusta. Tutkimuksen tulokset ovat yhteneviä kappaleessa 2.2 esitettyjen virtuaalisen palaverityöskentelyn haasteiden kanssa.

Kappaleessa 4.1 työyhteisön epäsymmetrisyys esitettiin hybridityön pääasiallisena haasteena. Tutkimuksen tulokset korreloivat esitetyn teorian tiedon kanssa. Lisääntyneen etätyön nähdään vähentäneen satunnaisia kohtaamisia ja spontaaneja keskusteluja, sekä heikentäneen työnohjauksen ja perehdytyksen laatua. Etätyön voidaan katsoa tutkimuksen tulosten perusteella myös vaikuttaneen yhteisöllisyyden tunteeseen negatiivisesti. Tutkimuksen tulokset indikoivat, että läheistä kanssakäymistä tarvitaan yhteishengen rakentumiseksi, jota myös kappaleessa 4.3 esitetty teorian tieto tukee. Toisaalta lisääntyneen etätyön koetaan lisääneen työntekijän valinnan vapautta ja siten työhyvinvointia, sekä etätyömahdollisuuden tunnistetaan parantavan rekrytointia.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Yrityksessä ei ole tiimien ja projektien välillä yhteneviä ja dokumentoituja käytäntöjä viestinnän, dokumentoinnin, läsnäolon, palaverien tai työnohjauksen suhteen. Tämä johtaa tutkimuksen tulosten mukaan ongelmiin muun muassa tehtyjen päätösten dokumentoinnissa, tiedon välityksessä ja sen löytymisessä myöhempää tarkastelua varten, sekä suurena informatiovirtana, johon tärkeääkin tietoa epäillään hukkuvan. Aihepiiriin liittyvä teorian tieto, jota on esitetty kappaleissa 2, 3 ja 4 tukee tutkimuksessa esiin tulleita havaintoja.

Yrityksen käytössä olevia virtuaalisia työkaluja ja -tiloja tai niiden ominaisuuksia ei tutkimuksen mukaan tunneta riittävän hyvin. Tutkimusvastauksissa esiin tulleita kaivattuja toiminnallisuuksia on jo Yrityksen käytössä olevissa ohjelmissa, mutta niiden olemassaolosta ei olla tietoisia. Täten voidaan sanoa, että

riittävää koulutusta ja ohjeistusta käytössä oleviin ohjelmistoihin ei ole ollut saatavilla tai se ei ole tavoittanut johtajia. Tutkimuksessa esiin tulleet havainnot ovat yhteneviä kappaleessa 2.3 esitetyn teorian kanssa.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että usea haastateltava koki Yrityksen tarjoaman tuen puutteellisena ja tiedon välityksen epäonnistuneena etätyön lisääntymisestä johtuneen muutoksen aikana. Toisaalta voidaan todeta, että pandemian laantuessa uudistettu Yrityksen etätyöohje on onnistunut ja se on mahdollistanut esimerkiksi laajennettujen etätyösopimusten luonnin.

8 KEHITYSEHDOTUKSET TUTKIMUKSEN TULOSTEN POHJALTA

8.1 Kommunikaatio

8.1.1 Palaverikäytännöt

Kappaleessa 6.1.1 esitetyn haastattelututkimuksen tuloksen mukaisesti voidaan todeta, että virtuaalisissa palavereissa on suuri riski sille, että osallistujat ovat vain näennäisesti paikalla ja eivät keskity käsiteltävään asiaan. Tästä johtuen palaverin johtajan tulisi pyrkiä osallistamaan ja aktivoimaan osallistujia keskittymisen ja osallistumisen varmistamiseksi. Kappaleessa 2.3 esitettiin tapoja osallistaa ja aktivoida ihmisiä. Näitä tapoja olivat:

- visuaalisuus ja grafiikat
- kasvot
- tarinat ja kerronnallinen ilmaisu.

Yllä olevia vieläkin osallistavampi tapa on käyttää virtuaalisia yhteistyöalustoja, kuten virtuaalisia valkotaluja, joille palaverin osallistujat pystyvät tuottamaan sisältöä samanaikaisesti.

Tutkimuksen tulosten mukaan virtuaalipalavereissa ei juurikaan hyödynnetty kameroita, joten olisi suositeltavaa hyödyntää niitä enemmän. Mikäli kameraa ei voida esimerkiksi verkkoyhteyden laadun vuoksi pitää auki, tulisi kappaleen 2.3 suosituksen mukaan jokaisen virtuaalipalaverin osallistujan lisätä vähintään kasvokuva itsestään käytettävään videoneuvotteluohjelmistoon.

Yrityksen sisäisessä intranetissä on dokumentti, jossa koostetaan vinkkejä ja ohjeita kokouksen koolle kutsujalle. (Yritys intranet 2022.) Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan todeta, että yrityksen sisäinen ohjeistus ei ole tavoittanut tutkimukseen haastateltuja henkilöitä, joten yrityksen olisi suositeltavaa parantaa viestintää saatavilla olevasta ohjeistuksesta henkilöstölle. Olemassa oleva ohjeistus kehottaa muun muassa laatimaan palaverille tavoitteen ja agendan, tarjoamaan käsiteltävän aineiston etukäteen osallistujille, kutsumaan palaveriin vain aiheen kannalta tärkeät henkilöt ja ilmaisemaan onko palaverissa oltava läsnä

paikan päällä vai voiko siihen osallistua etäyhteydellä. Lisäksi ohje kehottaa kirjaamaan päätökset ja tehtävät, sekä varmistamaan palaverin päätteeksi, että palaverille asetettu tavoite täyttyi. Mikäli yrityksen omaa olemassa olevaa ohjeistusta ja kappaleessa 3.2 esitettyjä asioita sovelletaan, voidaan vähentää tutkimuksessa esiin tullutta kuormitusta suuresta palaverimäärästä, sillä palaverit kutsutaan vain tarpeen vaatiessa ja kutsuttujen henkilöiden määrä vähenee. Selkeä agenda ja tavoite mahdollistavat kutsutulle myös paremman mahdollisuuden priorisoida, delegoida ja tarvittaessa hylätä saamiaan kutsuja.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan myös todeta, että kappaleessa 3.2 esitettyä selkeää roolitusta ei ole tutkimuksen mukaan käytössä, eikä yrityksen olemassa oleva sisäinen ohje palavereihin sisällä suositusta roolituksesta puheenjohtajaa lukuun ottamatta. Haastattelujen tulokset indikoivat, että kokouksen koolle kutsuja hoitaa monesti sekä puheenjohtajan että kirjurin roolia ja usein tarvittavat kirjaukset, mukaan lukien sovitut jatkotoimenpiteet, jäävät tekemättä. Tutkimuksen tulosten perusteella Yrityksen olisi suositeltavaa mukauttaa palaverikäytäntöjään siten, että vähintään osalle palaveriin osallistuville henkilöille määritellään tarvittaessa etukäteen selkeät roolit, joilla varmistetaan tarvittavien tehtävien ja toimenpiteiden dokumentointi sekä tehokkaammat palaverikäytännöt. Näiden lisäksi tulisi luoda yhtenäinen toimintatapa palaverien dokumentoinnista ja dokumenttien säilytyksestä, jotta palaverissa käsitelty tieto ja tehdyt päätökset ovat löydettävissä myöhemmin.

8.1.2 Yhteisöllisyys ja läsnäolo

Koska etätyöskentelevät henkilöt eivät voi osallistua työpaikalla tapahtuviin keskusteluihin ja muuttuvat helposti näkymättömiksi tulisi johtajan, kuten kappaleessa 4.3 kehoitetaan, varata aikaa näille keskusteluille etätyöpisteiltä työskentelevien alaisten kanssa, vaikka ne tuntuisivatkin teennäisiltä ja kannustaa etätyöskenteleviä henkilöitä olemaan näkyvämpiä.

Tutkimuksessa suoritetuissa haastatteluissa esiin tullutta hyväksi havaittua käytäntöä epävirallisista tiimipalavereista, jotka toimivat virtuaalisina kahvitaukoina, voidaan suositella harkittavaksi myös koko Yrityksen laajuudelle.

Haastatteluissa esiin tullut tarve velvoittaa henkilöitä läsnäoloon voidaan katsoa olevan perusteltua tuotannollisista ja muista esitetyistä syistä. Työn tuottavuuden seurannan tulisi kuitenkin perustua objektiivisiin mittareihin, jotta kappaleessa 4.3 esitetyiltä läheisyysarhan aiheuttamilta vääristymiltä vältytään.

Vaikka tiimien yhteishengen koettiin olevan hyvällä tasolla, nähtiin perinteisen yhteisöllisyyden laskeneen. Yhteisöllisyyden tunteen nostamiseksi ja tiimin keskinäisten suhteiden kehittämiseksi, tulisi hybridityötä tekevän tiimin tavatessa kasvotusten keskittyä näihin työnteon sijaan kappaleen 4.3 suosituksen mukaisesti.

8.1.3 Aikaerot, kansallisuudet ja niiden vaikutukset

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että käsitelty teema-alue ei juurikaan vaikuttanut Yrityksen toimintaan haastateltavien johtajien tiimeissä ja tämän takia tutkimuksen tuloksena ei voida tarjota kehitysehdotuksia, jotka pohjautuisivat tutkimuksen tuloksiin.

8.1.4 Tavoitettavuus ja lisääntynyt kuormitus

Kasvaneen tavoitettavuuden vaikutusten vähentämiseksi ja keskeyttämättömän ajan mahdollistamiseksi suorittaa omia työtehtäviä, johtajien olisi suositeltavaa varata kalentereistaan selkeitä työjaksoja, jolloin he eivät ole tavoitettavissa ja heidän on mahdollista edistää omia työtehtäviään keskeytyksettä. Johtajien tulee omalla esimerkillään johtaen luoda haluttua työskentelykulttuuria ja vaatia tiimin jäseniltä samaa työskentelytapaa. Asiaa on käsitelty laajemmin kappaleessa 3.3.

Tutkimuksen tulosten pohjata voidaan todeta, että Yrityksen tiimeissä ei ole luotu yhteisiä toimintatapoja kommunikaatioväylien ja työskentelyalustojen suhteen. Suositeltavaa olisi, kuten kappaleessa 3.3 on esitetty, määrittää toimintatavat eri kommunikaatioväylien ja työskentelyalustojen suhteen, jotta tiimin sisäiset kom-

munikointi- ja toimintatavat ovat yhtenäisiä ja kaikkien tiedossa. Kun tiimin jäsenet tietävät mitä työkalua tai kommunikaatioväylää käytetään minkäkin tyyppisen asian ja työn hoitamiseen, on työ ja informaation välitys tehokasta. Esimerkiksi sähköpostin osalta olisi suositeltavaa määritellä jakelun laajuus ja odotettu vastausaika, jotta informaatiotulvan aiheuttamaa kuormitusta voidaan paremmin hallita. Lisäksi suositeltavaa olisi hyödyntää yleistä sijaintia geneerisen tiedon jakoon sähköpostin sijasta.

8.2 Käytettävät virtuaalityökalut ja –tilat

Osa haastatelluista henkilöistä hyödynsi työnohjauksessa Microsoft Planner:a ja koki ohjelmiston todella hyödylliseksi työkaluksi. Osassa tiimeissä ohjelmisto ei ollut käytössä, mutta tutkimuksen tulosten valossa työkalua voidaan suositella käyttöönotettavaksi Yrityksen sisällä laajemmin.

Kuten kappaleessa 6.2 käsitellyistä tutkimuksen tuloksista käy ilmi, tietoa käytettävistä työkaluista ei ole tarpeeksi helposti saatavilla ja uusien työkalujen ominaisuuksia ja mahdollisuuksia ei tunneta. Toisin sanoen jo tarjolla oleva informaatio ja ohjeistus ei ole tavoittanut henkilöstöä tai se on koettu vajavaiseksi. Tästä johtuen Yrityksen olisi suositeltavaa parantaa viestintää käytettävistä työkaluista ja niiden käyttökohteista sekä kouluttaa niiden käyttöä, jotta ne voidaan ottaa laajemmin käyttöön ja tehostaa hybridityöskentelyä.

Esimerkiksi yhteisen innovoinnin tueksi kaivattu virtuaalinen tussitaulu löytyy jo Yrityksen käytössä olevista Office 365 -työkaluista, mutta tieto ohjelmiston olemassaolosta tai ominaisuuksista ei ole saavuttanut johtajia. Microsoft Whiteboard:n avulla Teams-kokouksen osallistujat voivat piirtää, luonnostella ja kirjoittaa yhdessä jaetulle digitaaliselle taululle. Myös kaivattu toiminnallisuus luoda äänestyksiä virtuaalisten palaverien aikana on mahdollista Yrityksen pääasiallisella pikaviestin- ja videoneuvotteluohjelmisto Microsoft teams:lla. Teams mahdollistaa myös oman ruudun hallintaoikeuden myöntämisen toiselle, jonka avulla kaivattu toiminnallisuus osoittaa kohdetta toisen näytöltä olisi mahdollista, mutta Yritys on poistanut ominaisuuden käytöstä.

Yrityksen olisi suositeltavaa kartoittaa tutkimuksessa esiin tullutta tarvetta työntekijöiden etätyöstatuksen seurantaan laajemmin ja tehdä kartoituksen perusteella päätös työkalun hankintatarpeesta yrityksen laajuisesti.

8.3 Työnohjaus

Haastattelututkimuksen tuloksista voidaan todeta, että Yrityksessä epäiltiin etätyöntekijöiden työn tehokkuutta ja tuottavuutta ilman lähityöskentelyn kaltaista valvontaa. Työntekijöiden tehokkuuden ja tuottavuuden arviointi tulisi kuitenkin perustua objektiivisiin mittareihin ja jaottelua etä- ja lähityöpisteiltä työskenteleviin henkilöihin välttää, kuten kappaleessa 4.3 esitetään. Johtajien olisi suositeltavaa myös työskennellä vähintään osa työajastaan etätyöpisteeltä, jotta he kokisivat henkilökohtaisesti hybridityön tuomat edut ja haasteet myös etätyöpisteeltä työskentelevän tiimin jäsenen näkökulmasta ja kykenisivät samaistumaan heidän kokemuksiinsa paremmin.

Haastattelututkimuksen tulosten pohjalta voidaan myös todeta, että Yrityksen tulisi yhtenäistää dokumentointikäytännöt, jotta projektien välillä vaihtelevista dokumentointikäytännöistä johtuvat tietokatkokset ja resursseja kuluttavaa tiedon etsintää pystytään vähentämään.

Kappaleessa 6.3 esiin tuotu ongelma etätyön aiheuttamasta perehdytyksen heikentyneestä laadusta on tehdyn haastattelututkimuksen mukaan jo huomioitu Yrityksessä hybridityön osalta ainakin tiimitasolla. Asia tulee ilmi kappaleessa 6.1.2 esiin nostetussa haastatteluvastauksessa, jossa uusien työntekijöiden perehdytysjakson aikana uutta työntekijää edellytetään olemaan enemmän lähityöpisteellä. Tutkimuksen tulosten perusteella perehdytyksen osalta voidaankin todeta, että lähityöskentelyä tulisi suosia uuden työntekijän perehdytysjakson ajan.

Lisäksi kappaleissa 2.3 ja 4.3 käsitelty tiimin sisäisesti määritetyt toimintatavat eri kommunikaatioväylien ja työskentelyalustojen suhteen, voidaan nähdä vähentävän kappaleessa 6.3 rasiiteeksi nostettua tarvetta tiedottaa asioita kahteen kertaan.

8.4 Ohjaus ja tuki johtajille

Yrityksen tulisi pyrkiä välittämään jo saatavilla olevaa tietoa johtajille tehokkaammin. Saatavilla olevat ohjeistukset ja toimintamallit eivät olleet tutkimuksen perusteella jalkautuneet tiimeihin ja niiden olemassaolosta ei olla oltu tietoisia.

Tutkimuksen tuloksissa toistui myös kokemus puutteellisesta tuesta ja kuulluksi tulemattomuudesta. Vaikka tutkimuksesta kävikin ilmi, että kaikki haasteltavat eivät saatua tukea kokeneet negatiivisessa valossa, voidaan kuitenkin todeta, että Yrityksen tulisi panostaa enemmän tähän asiakokonaisuuteen. Osallistavampi päätöksenteko ja avoimempi tiedonjako nostaisi todennäköisesti sitoutumista tehtyihin päätöksiin, joka auttaisi uusien toimintatapojen ja ohjeistuksien jalkautumista tiimeihin. Aiheeseen liittyvää teoriaa on käsitelty kappaleessa 3.3.

9 POHDINTA

Koronapandemian myötä radikaalisti yleistynyt etätyö muutti työelämää peruuttamattomalla tavalla ja on Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n (2023) mukaan muodostunut pysyväksi osaksi suomalaista työelämää. Muutos oli havaittavissa myös opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä, jonka etätyökäytännöt muuttuivat globaalia koronapandemiaa edeltävästä ajasta merkittävästi ja mahdollistivat opinnäytetyön tekoaikaan 50 prosenttisen etätyöskentelyn ilman erillistä etätyösopimusta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia toimeksiantajayrityksessä tapahtuneita työskentelytavan muutoksia ja niiden vaikutuksia johtajiin, sekä käytäntöjä ja johtamismalleja erityisesti hybridityön suhteen. Näiden lisäksi tavoitteena oli, että tutkimuksen tulosten perusteella voitiin tarjota tietoa sekä käytännön vinkkejä johtajille johtamistapojen ja työnohjauksen kehittämiseksi hybridityössä. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Haastatteluihin valituilla henkilöillä oli johdettavia henkilöitä, ja he toimivat eri organisaatioissa opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä.

Opinnäytetyön aihetta tutkiessa eri lähdeteoksista ei ilmennyt juurikaan keskenään ristiriitaista tietoa, vaan etä- ja hybridityön positiivisista puolista ja aihepiiriin liittyvistä haasteista tuntui vallitsevan konsensus. Lähdeteoksia valitessa ja niitä hyödyntäessä tuli kiinnittää huomiota teknologian ja infrastruktuurin kehitykseen, joka oli mahdollistanut kirjoitushetken mittakaavan globaalin verkostoitumisen sekä tiedonsiirtokapasiteetin, ja suhteuttaa se lähdeteoksen julkaisuaikankohtaan.

Tehdyn tutkimuksen avulla pystyttiin tunnistamaan opinnäytetyön tavoitteiden mukaisia asiakokonaisuuksia. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että Yrityksellä ei ollut tiimien tai projektien välillä yhteneviä ja dokumentoituja käytäntöjä viestinnän, dokumentoinnin, läsnäolon, palaverien tai työnohjauksen suhteen. Yrityksen käytössä olleita virtuaalisia työkaluja ja -tiloja tai niiden ominaisuuksia ei tutkimuksen mukaan tunnettu riittävän hyvin. Usea haastateltu johtaja koki yrityksen

tarjoaman tuen muutoksen aikana puutteellisena ja tiedon välityksen epäonnistuneen etätyön lisääntymisestä johtuvan muutoksen aikana. Yrityksen uudistettu etätyöohje koettiin kuitenkin onnistuneeksi.

Opinnäytetyössä käytetyissä kirjallisuuslähteissä ilmenneitä etätyön positiivisia puolia, haasteita ja mahdollisuuksia oli tunnistettu toimeksiantajayrityksessä ja ne tulivat ilmi tehdyssä haastattelututkimuksessa. Virtuaalipalavereissa todettiin olevan suuri riski sille, että osallistujat eivät keskittyneet palaveriin ja käsiteltävään aiheeseen. Lisäksi käydyissä virtuaalipalavereissa ei juurikaan hyödynnetty kameroita ja osallistujille ei ollut määritetty selkeitä rooleja. Lisääntyneen etätyön koettiin vähentäneen haastateltujen henkilöiden tiimeissä tapahtuvia satunnaisia kohtaamisia ja spontaaneja keskusteluja sekä laskeneen yhteisöllisyyden tunnetta. Toisaalta yleistyneen etätyön koettiin lisäävän työntekijän valinnan vapautta sekä etätyömahdollisuuden tunnistettiin parantaneen rekrytointia.

Opinnäytetyön voidaan katsoa onnistuneen täyttämään sille asetetut tavoitteet, sillä opinnäytetyön tuloksista pystyttiin johtamaan konkreettisia kehitysehdotuksia toimintamalleihin, joilla havaittuihin haasteisiin Yrityksen hybridityökäytännöissä voitiin vastata sekä tarjota johtajille vinkkejä johtamistapojen ja työnohjauksen kehittämiseksi. Kehitysehdotusten lisäksi työn teoriaosuus tarjoaa Yritykselle lisää tietoa ja työkaluja hybridityön johtamisen tukemiseksi.

Tutkimuksen tuloksien luotettavuutta analysoitiin ja tunnistetut haasteet huomioon ottaen tutkimuksen tulosten voitiin arvioida olleen luotettavia.

Tutkimuksessa käsitelty teema maantieteellisestä hajautuksesta ei tehdyssä opinnäytetyössä tuonut lisäarvoa, sillä suurin osa haastateltujen johtajien tiimeistä eivät juurikaan olleet globaalisti hajallaan tai puhuneet eri kieliä. Tästä johtuen aihetta olisi kiinnostavaa tutkia maantieteellisesti hyvin hajautetussa organisaatiossa ja verrata tutkimuksen tuloksia nyt suoritettuun.

LÄHTEET

American Psychological association. 2006. Multitasking: Switching costs. Verkkosivu. Viitattu 1.7.2023. <https://www.apa.org/topics/research/multitasking>

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2023. Hyvin johdetulla etätyöllä positiivinen vaikutus yritysten tuottavuuteen. Verkkosivu. Viitattu 10.3.2024. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/69985049/hyvin-johdetulla-etatyolla-positiivinen-vaikutus-yritysten-tuottavuuteen?publisherId=69819283>

Doran, G.T. There's a SMART Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management review*. 1981 (70), 35-36.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Viitattu 27.1.2024. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523458123>

Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor Oy

Iqbal, K., Khalid, F. & Barykin, S. 2021. Hybrid Workplace: The Future of Work. Researchgate. Viitattu 24.2.2024. https://www.researchgate.net/publication/353464236_Hybrid_Workplace_The_Future_of_Work

Jimenez, A. Boehe, D, Taras, V, Caprar, D. Working Across Boundaries: Current and Future Perspectives on Global Virtual Teams. *Journal of International Management*. 10 (4), 341-349

Jääskeläinen, H. 2021. Persoonallisuuspiirteet työelämässä – ”Niissä kaikissa on vahvuus ja varjopuoli”. BRIK 2.6.2021. Verkkosivu. Viitattu 25.6.2023. <https://brik.fi/brik-lehti/persoonallisuuspiirteet-tyoelamassa/>

Knight, R. 2020. How to Manage a Hybrid Team. *Harward Business Review* 07.10.2020. Viitattu 10.6.2023. <https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybrid-team>

Lindblom, J. 2021. Persoonallisuuden piirteet, tilanteet ja yksilön dynamiikka. *Psykologi-lehti* 20.9.2021. Viitattu 28.5.2023. <https://psykologilehti.fi/persoonallisuuden-piirteet-tilanteet-ja-yksilon-dynamiikka/>

Pullan, P. 2022. Virtual Leadership: Practical Strategies for Getting the Best Out of Virtual Work and Virtual Teams. [S.I.]: Kogan Page. E-kirja. Viitattu 21.5.2023. <https://search-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,uid&db=nlebk&AN=3169823&site=ehost-live&scope=site>

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. n.d. Korona ja sukupuoli. Verkkosivu. Viitattu 1.7.2023. <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/ajankohtaista/korona-ja-sukupuoli>

The Myers & Briggs Foundation. n.d. MBTI Basics. Verkkosivu. Viitattu 28.5.2023. <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>

The Myers & Briggs Foundation. n.d. Personality and Careers. Verkkosivu. Viitattu 25.6.2023. <https://www.myersbriggs.org/type-use-for-everyday-life/personality-and-careers/>

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja. Viitattu 28.1.2024. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Yritys intranet. Etätyökyselyn tulokset. 2021. Verkkosivu. Viitattu 28.1.2024.

Yritys intranet. Kokousten pelikirja. 2022. Verkkosivu. Viitattu 1.4.2024.