

Anniina Kyrkkö & Simo Metso

**TEKNOLOGINEN KEHITYS JA TULOKSELLISUUS
TYÖNTEON MUUTOKSESSA: TIIMEISTÄ
VIRTUAALITIIMEIHIN**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2021

TIIVISTELMÄ

Kyrkkö, Anniina

Metso, Simo

Teknologinen kehitys ja tuloksellisuus työnteon muutoksessa: Tiimeistä virtuaalitiimeihin

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2021, 146 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Moilanen, Panu

Työntekoa muuttavat tänä päivänä monet trendit, kuten globalisaatio ja digitalisaatio. Muutosta on vauhdittanut myös omalta osaltaan vuonna 2020 laajalle levinnyt COVID-19-pandemia, minkä seurauksena organisaatiot ovat joutuneet uuden tilanteen eteen. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja ymmärtää, miten teknologian kehitys ja työnteon muutos ovat vaikuttaneet työntekoon ja miten toimistolla tapahtuvan työskentelyn tuloksellisuus eroaa virtuaalityön tuloksellisuudesta. Tutkielman osatavoitteena oli löytää keinoja, joilla kohdeyritys voi kehittää virtuaalitiimien toimintaa ja tuloksellisuutta. Kohdeyrityksenä toimi ICT-alan yritys. Tutkimuksen aineisto perustui tutkimusaiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, aiempiin tutkimuksiin sekä teemahaastatteluilla ja puolistrukturoiduilla kyselyillä kerättyyn empiiriseen aineistoon. Tässä laadullisessa tutkimuksessa hyödynnettiin tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua ja aineiston analysoinnissa deduktiivista sisällönanalyysiä. Tutkimuksen perusteella selvisi, että teknologinen kehitys on pitkällä aikavälillä muokannut työskentelytapoja. Viimeaikainen teknologinen kehitys liittyi enimmäkseen olemassa olevien teknologioiden parantumiseen, mikä on mahdollistanut työn tehostumisen. Teknologia on mahdollistanut ennen kaikkea joustavan tavan tehdä töitä ajasta ja paikasta riippumatta. Toisaalta teknologisen kehityksen koettiin vaikuttaneen siihen, että työn ja vapaa-ajan välinen raja on hämärtynyt. Tutkimuksen mukaan työergonomiaan ja tuloksellisuuteen vaikutti negatiivisesti erityisesti taukojen puuttuminen. COVID-19-pandemian ja lisääntyneen etätyöskentelyn koettiin johtaneen yhteisöllisyyden ja sosiaalisten kontaktien vähenemiseen, kun epäviralliset keskustelut ovat jääneet vähemmälle. Myös yhteistyön ja ideoinnin koettiin olleen luontevampaa kasvotusten. Lisäksi tutkimustuloksien perusteella todettiin, että etätyössä ja toimistolla työskenneltäessä on kummassakin hyvät puolensa, riippuen työtehtävän luonteesta. Tuloksellisin työskentelytapa voidaan saavuttaa yhdistelemällä molempien työskentelymuotojen hyviä puolia, jolloin puhutaan hybridimallista. Kohdeyritys voi hyödyntää tuloksia omassa toiminnassaan mielekkäämmän, tehokkaamman ja tuottavamman työnteon tueksi.

Asiasanat: Työnteon muutos, teknologinen kehitys, tiimityö, tuloksellisuus

ABSTRACT

Kyrkkö, Anniina

Metso, Simo

Technological development and productivity in the transformation of work:

From traditional teams to virtual teams

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2021, 146 pp.

Information systems science, Master's Thesis

Supervisor: Moilanen, Panu

Nowadays, many trends such as globalization and digitalization are changing the way of working. In the year 2020, the widespread COVID-19 pandemic has also escalated the change of work by placing organizations in new circumstances. The aim of this study was to clarify and understand how the technological development and the transformation of work have affected working effectiveness, and how the effectiveness of working in an office environment differs from the effectiveness of virtual working. The sub-goal of this study was to discover practices on how the target company can develop the operation and effectiveness of virtual teams. Target company was from ICT industry. This research material was based on the literature related to the research topic, previous research papers and empirical data that were collected through theme interviews and a semi-structured survey. Qualitative research and deductive content analysis were utilized to analyze the empirical data. The study revealed that, technological development has shaped the way of working in the long term. Recent technological development was mostly focused on the improvement of existing technologies that have made work more efficient. Above all, technology has made it possible to work flexible, regardless of time or place. On the other hand, technological development has blurred the boundaries between work-life and free time. According to this study, especially the lack of breaks has negatively affected working ergonomics and profitability. Interviewees mentioned that the COVID-19 pandemic and increased remote working has decreased feelings of togetherness and decreased social contacts when unofficial discussions dropped out. In addition, collaborating and generating new ideas were not experienced as natural as working face-to-face. Based on the findings of this study, the results indicate that that remote working and working in an office environment have both their own advantages, depending on the nature of the job. By combining the advantages of both forms of work, the most productive way of working will be achieved. The term for this concept is a hybrid model. The target company can utilize the findings of this research in their operation achieving more reasonable, efficient and productive way to work.

Keywords: Transformation of work, technological development, teamwork, effectiveness

KUVIOT

KUVIO 1 Tiimin tavoiteulottuvuudet (mukaiillen Skyttä 2005, s. 94).....	30
KUVIO 2 Virtuaalitiimin tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät (mukaiillen Lurey & Raisinghani, 2001, s. 525)	39
KUVIO 3 Työn tuottavuuden prosessi (mukaiillen Yliherva, 2006, s. 16).....	48
KUVIO 4 Vaikuttavuusketju (mukaiillen Heliskoski, ym., 2018, s. 5)	49
Kuvio 5 Pandemian vuoksi etätyöhön siirtymisestä seuranneet tunteet	79
KUVIO 6 Tuloksellisuutta edistävät ja heikentävät tekijät toimistolla ja asiakkaan luona	97
KUVIO 7 Tuloksellisuutta edistävät ja heikentävät tekijät etätyössä	99

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Perinteisten- ja virtuaalitiimien erot	43
TAULUKKO 2 Analyysirunko	62
TAULUKKO 3 Teorialähtöinen sisällönanalyysi	64
TAULUKKO 4 Web-kameran käyttö virtuaalipalavereissa	83
TAULUKKO 5 Yhteisöllisyyttä vahvistavat tekijät	86
TAULUKKO 6 Yhteisöllisyyttä heikentävät tekijät	87
TAULUKKO 7 Työhyvinvoinnin kehittämisehdotukset.....	89
TAULUKKO 8 Johtamisessa tapahtuneet muutokset ja kehitystoiveet	92
TAULUKKO 9 Tuloksien vertailu teoriaan pohjautuen (perinteisten ja virtuaalitiimien erot)	116

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	8
2	TYÖNTEON JA ORGANISAATIOIDEN MUUTOS	11
2.1	Työnteon muutos.....	11
2.2	Organisaatioiden muutos	13
2.2.1	Organisaatiomuodot.....	13
2.2.2	Organisaatioiden etätyövalmiudet	14
2.3	Digitalisaatio.....	16
2.4	Digitaalinen työ.....	17
2.5	Digitaidot	19
2.6	Digitaalinen kahtiajako	20
2.7	Teknologioiden kehitys.....	21
2.7.1	Tekoäly.....	22
2.7.2	Robottiikka ja –prosessiautomaatio	23
2.7.3	Digitaaliset alustat.....	24
2.7.4	Pilviteknologia	24
2.7.5	Kehittyvät teknologiat	25
2.8	COVID-19-pandemia.....	26
3	TIIMIT	28
3.1	Perinteiset tiimit	28
3.1.1	Tiimimuodot	28
3.1.2	Tiimityöskentely ja -sopimus	29
3.1.3	Tiimien tavoitteet	30
3.1.4	Tiimien tuloksellisuus	31
3.2	Yhteisöllisyys ja sosiaalisuus	32
3.2.1	Etäteknologia ja läsnäolon tunne	33
3.3	Virtuaalitiimit	35
3.3.1	Virtuaalitiimien johtaminen.....	36
3.3.2	Luottamus virtuaalitiimeissä	38
3.3.3	Virtuaalitiimien työhyvinvointi	38
3.3.4	Virtuaalitiimien tuloksellisuus	39
3.3.5	Virtuaalitiimien edut ja haasteet	40
3.4	Hybriditiimit.....	40
3.5	Perinteisten tiimien ja virtuaalitiimien erot	42
4	TULOSELLISUUS JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	46
4.1	Tuloksellisuus.....	46
4.1.1	Tehokkuus	47

4.1.2	Tuottavuus	47
4.1.3	Vaikuttavuus.....	49
4.1.4	Laatu.....	50
4.2	Tuloksellisuus työntekijän näkökulmasta.....	50
4.2.1	Palkitseminen ja motivointi	50
4.2.2	Työergonomia ja työvälineet	51
4.2.3	Työrauha ja työskentelyolosuhteet.....	52
4.2.4	Työhyvinvointi	53
4.2.5	Johtaminen	54
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	56
5.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	56
5.2	Tutkimusmenetelmä	57
5.3	Tutkimusaineiston kerääminen	57
5.3.1	Teemahaastattelu.....	58
5.4	Aineiston purkaminen ja analysointi.....	60
5.4.1	Analyysin vaiheet.....	62
5.5	Eettiset periaatteet	65
6	TUTKIMUSTULOKSET	66
6.1	Teknologinen kehitys ja etätyö -teeman tulokset.....	66
6.1.1	Kyselylomake.....	67
6.1.2	Teknologinen kehitys.....	68
6.1.3	Digitaidot.....	70
6.1.4	Etätyö ja ergonomiset työvälineet.....	72
6.2	Perinteisten ja virtuaalitiimien erot -teeman tulokset	77
6.2.1	COVID-19-pandemian vaikutukset.....	77
6.2.2	Sosiaalisuus ja yhteisöllisyys	80
6.2.3	Työhyvinvointi	87
6.2.4	Johtaminen	89
6.2.5	Organisaatiomuodot.....	93
6.3	Tuloksellisuus -teeman tulokset	95
6.3.1	Tuloksellisuus työskenneltäessä fyysisesti kasvatusten	95
6.3.2	Tuloksellisuus etätyössä ja kotona.....	97
6.3.3	Työn joustavuuden vaikutus tuloksellisuuteen	100
6.3.4	Ergonomian vaikutus tuloksellisuuteen	101
6.3.5	Teknologisen kehityksen vaikutus tuloksellisuuteen.....	102
7	TULOSTEN TARKASTELU JA POHDINTA.....	105
7.1	Johtopäätökset.....	105
7.1.1	Teknologinen kehitys ja etätyöhön siirtyminen	106
7.1.2	COVID-19-pandemian vaikutukset työntekoon ja tiimeihin...108	
7.1.3	Tuloksellisuutta edistävät tekijät työnteon muutoksessa	112
7.2	Tutkimuksen arviointi ja merkitys.....	117
7.2.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	117
7.2.2	Tutkimuksen rajoitukset	120

7.2.3 Tutkimuksen merkitys	121
7.3 Jatkotutkimuksen pohdinta.....	122
LÄHTEET	123
LIITE 1 PUOLISTRUKTUROITU KYSELYLOMAKE: HAASTATELTAVIEN TAUSTATEKIJÄT	135
LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	137
LIITE 3 HAASTATELTAVIEN TAUSTATIEDOT.....	140
LIITE 4 TIETOSUOJALOMAKE.....	142

1 JOHDANTO

Työelämän muutoksesta on puhuttu pitkään. Viime aikoina on kuitenkin havahduttu siihen, että työmaailmassa tapahtuu suuria muutoksia aivan silmiemme edessä. Työnteon muutosta ohjaavat isot suuntaukset, kuten globalisaatio, maailmanlaajuinen COVID-19-pandemia sekä kiihtyvä teknologinen kehitys. Tänä päivänä uusi tieto tavoittaa kaikki samaan aikaan ja yhteiskunnassa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Organisaatiot ympäri maailmaa etsivät myös jatkuvasti uusia tapoja toteuttaa ja kehittää omaa liiketoimintaansa (Edwards & Wilson, 2016, s. 3). Muutoksen ja kaaoksen hallitsemiseen tarvitaan uudenlaista osaamista ja innovatiivista otetta sekä monenlaisia organisoitumistapoja. Tällä hetkellä muutos ajaa tiimejä virtuaalisiksi, jota COVID-19-pandemia on omalta osaltaan kiihdyttänyt. Karanteenit ja ihmisten eristäminen ovat ajaneet 10 miljoonia työntekijöitä ympäri maailmaa työskentelemään kotona. Samalla kun organisaatiot ovat pakotettuja keksimään uusia tapoja työskennellä muualta kuin työpaikalta käsin, myös työntekijät joutuvat pohtimaan, ovatko he sidottuja työpaikalle vai voivatko he työskennellä kotoa käsin myös jatkossa. (Lund, Madgavkar, Manyika & Smit, 2020.)

Teknologian kehitys on ollut viime vuosina nopeaa. Tämä trendi muuttaa työtä jatkuvasti ja mahdollistaa uusien työpaikkojen syntymisen, tuottavuuden lisäämisen ja entistä tehokkaampien palveluiden tarjoamisen. Teknologia muuttaa työn tekemisen tapaa työntekijöiden kannalta muun muassa siten, että työntekijöiden välinen fyysinen vuorovaikutus vähenee etätöiden lisääntyessä. Työnteon tavan muutosta on myös vauhdittanut se, että työpaikat globalisoituvat ja tarve nopeampaan kommunikaatioon kansainvälisesti kasvaa. (World Bank Group, 2019.) Digitalisaation ja tieto- ja viestintäteknologian kehittymisen voidaan nähdä muuttaneen työntekoa myös ajasta ja paikasta riippumattomaksi. Täten työntekijät eivät ole enää yhtä rajoitettuja työskentelemään samassa paikassa. (De Graaff & Rietveld, 2007.) Teknologisen kehittymisen myötä myös työ- ja vapaa-aika voidaan sovittaa entistä paremmin yhteen, mutta toisaalta niiden välisen rajan hälväminen saattaa aiheuttaa haasteita (Felstead, Jewson & Walters, 2003).

Etätyön suosion lisääntymisen ja työtehtävien automatisoitumisen voidaan nähdä muuttavan tulevaisuuden työnteon tapaa merkittävästi. Vaikka etätyön koetaan hämärtävän työn ja vapaa-ajan välistä rajaa, tukee virtuaaliteknologian jatkuvuutta se, että osaamisen sijainnilla ei tule enää olemaan niin suurta merkitystä tulevaisuudessa. Tällöin työpaikan sijainti ei ole enää merkityksellinen tekijä, ja organisaatiot voivat palkata päteviä työntekijöitä maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Osa työtehtävistä tulee myös automatisoitumaan, jolloin osaamisen tarve muuttuu. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tietystä osaamisesta tulee kysyttyä, kun taas vanhentuneesta osaamisesta voi olla jopa ylitarjontaa. (Manyika, 2017.) Lundin, ym. (2020) mukaan yli puolella maailman työvoimasta ei kuitenkaan ole mahdollisuutta etätyöhön. Jotta etätyön synnyttämä epätasa-arvo ei pääsisi kasvamaan liian suureksi, täytyy organisaatioiden ja maiden investoida yhä enemmän ihmisten kouluttamiseen ja inhimilliseen pääomaan. Täten voidaan varmistaa, että kyvykkäitä työntekijöitä riittää organisaatioiden muuttuneisiin tarpeisiin ja kasvun ylläpitämiseksi. (Kim, 2018.)

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että perinteisissä tiimeissä kommunikaatio tapahtuu pääsääntöisesti kasvotusten, kun taas virtuaalitiimeissä käytetään tietokonevälitteistä viestintäteknologiaa, jolloin kommunikoinnissa voi olla viiveitä (DuFrene & Lehman, 2015; Berry, 2011). Ford, Piccolo ja Ford (2017) ovat myös havainneet, että etänä työskentelevät työntekijät eivät välttämättä saa riittävästi tietoa työnteon tueksi. Toisaalta Pridmoren ja Phillips-Wrenin (2011) tutkimuksen mukaan virtuaalitiimien päätöksenteko on tarkempaa kuin perinteisten tiimien päätöksenteko. Läsnaolon kokeminen, sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen ja yhteenkuuluvuuden tunteen saavuttaminen voi puolestaan olla virtuaalisesti vaikeampaa (Nardi, & Whittaker, 2002; Rose, 2015). Van Laar, van Deursen, van Dijk ja de Haan (2019) tuovat esille myös, että virtuaalitiimien jäsenillä on oltava riittävät digitaaliset taidot, jotta etätyö on sujuvaa.

Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimii ICT-alan yritys. Kohdeyritys toimii myös tutkimuksen toimeksiantajana. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, miten teknologian kehitys ja työnteon muutos ovat vaikuttaneet työnteeseen ja miten toimistolla tapahtuvan työskentelyn tuloksellisuus eroaa virtuaaliteknologian tuloksellisuudesta. Tämän tutkimuksen teoriaosuus käsittelee organisaatioiden, digitalisaation ja COVID-19-pandemian aiheuttamia muutoksia sekä teknologian kehitystä työnteon muutoksen kontekstissa. Tiimejä ja tuloksellisuutta käsitellään tämän jälkeen omina päälukuinaan. Tiimien käsittelyn yhteydessä esitellään tiimityöskentelyn keskeisiä piirteitä ja tuodaan esille, miten muun muassa yhteisöllisyys, johtaminen ja työhyvinvointi vaikuttavat tiimien työhön ja tuloksellisuuteen. Tuloksellisuus luvun yhteydessä esitellään tuloksellisuuteen oleellisesti liittyvät alakäsitteet ja käsitellään tuloksellisuutta vielä tarkemmin työntekijän näkökulmasta.

Tämän pro gradu -tutkielman empiirisessä osuudessa lähestytään työnteon muutosta ja tuloksellisuutta työntekijöiden näkökulmasta. Samalla tutkielma keskittyy työntekijöiden kokemuksiin ja näkemyksiin työnteon muutoksesta ja lisääntyneestä etätyöskentelystä virtuaalitiimeissä COVID-19-pandemi-

asta johtuen. Tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen ja tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Tutkimuksen aineisto kerätään puolistrukturoitujen kyselylomakkeiden ja teemahaastatteluiden avulla. Aineiston analyysi toteutetaan teorialähtöisesti. Aineiston selittämisen yhteydessä on käytetty myös johtolankoina kvantitatiivisen analyysin tuloksia. Tutkimuksen toteutus kuvataan tarkemmin luvussa 5. *Tutkimuksen toteutus*. Tutkimuksen toteutuksen jälkeen tarkastellaan tutkimustuloksia ja esitetään johtopäätökset. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, rajoituksia ja tutkimuksen merkitystä sekä jatkotutkimusaiheita.

Tämän tutkimuksen tutkimustuloksien avulla saadaan uusia näkökulmia etätyön kehittämiseen ja voidaan lisätä ymmärrystä siitä, miten teknologian kehitys on vaikuttanut työntekoon ja mitä vaikutuksia etätyöllä on työn tuloksellisuuteen. Tutkimuksen avulla voidaan myös tunnistaa paremmin eroavaisuuksia virtuaalitiimien ja perinteisten tiimien välillä sekä missä yhteyksissä etätyön tekeminen on tuloksellisempaa ja minkä tyyppiset työtehtävät vaativat fyysistä läsnäoloa. Tämän tutkimuksen kohdeyritys voi myös kehittää omaa toimintaansa ja virtuaalitiimien käytäntöjä tutkimustuloksista tehtyjen johtopäätöksien avulla. Tutkielma saattaa herättää kiinnostusta laajemminkin, sillä virtuaalitiimeissä työskentely on arkipäivää monissa organisaatioissa. Täten organisaatiot saattavat kaivata tuoreita näkemyksiä ja kokemuksia mielekkäämmän, tehokkaamman ja tuottavamman työntöen tueksi.

2 TYÖNTEON JA ORGANISAATIOIDEN MUUTOS

Tässä luvussa käsitellään, miten työnteko on muuttunut viime vuosina ja miten digitalisaatio ja teknologinen kehitys ovat vaikuttaneet työtapojen muutokseen. Tämän jälkeen käsitellään, miten organisaatiot ja niiden rakenteet ovat muuttuneet. Luvussa määritellään myös, mitä digitaalinen työ käytännössä on ja käsitellään erikseen digitaitoja, digitaalista kahtiajakoa sekä eri teknologioiden, kuten tekoälyn, robotiikan ja pilviteknologian vaikutuksia työnteon muutokseen. Lisäksi tämän luvun lopussa käsitellään, miten COVID-19-pandemia on vaikuttanut työntekoon ja miten se on muuttanut organisaatioiden työtapoja.

2.1 Työnteon muutos

Digitaalisessa ekosysteemissä työntekijöiden tulee jatkuvasti päivittää osaamistaan ja hankkia uusia työelämätaitoja edistääkseen työllistymistään ja pysyäkseen työelämän kehityksessä mukana (Gigauri, 2020). Digitaalinen ekosysteemi yhdistää useat ryhmät toisiinsa digitaalisesti, kuten palvelut, asiakkaat ja kumppanit (Berman, Kesterson-Townes, Marshall & Srivathsa, 2012). Digitaalisten teknologioiden kehittyminen aiheuttaa työntekijöiden lisäksi haasteita myös yritysjohtajille, sillä heidän on osattava tunnistaa uudet tulevaisuuden työtehtävät. Uusien työtehtävien ja koulutetun työvoiman on kohdattava. (Manyika, 2017.)

Hiilan, Hakolan ja Tukiaisen (2019) mukaan töitä tullaan tulevaisuudessa tekemään yhä enemmän muuttuvissa olosuhteissa. Vuonna 2020 COVID-19-pandemia on osoittanut sen todeksi. Manyikan (2017) mukaan osa työtehtävistä myös automatisoituu, jolloin osaamisen tarve muuttuu. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tietystä osaamisesta tulee kysyttyä, kun taas vanhentuneesta osaamisesta voi olla jopa ylitarjontaa. (Manyika, 2017.) Hiilan, Hakolan ja Tukiaisen (2019) mukaan teknologian mahdollistamat muutokset lähtevät myös organisaatioiden tarpeista. Kimin (2018) mukaan hallituksien tulisikin investoida jatkossa ennen kaikkea inhimilliseen pääomaan ja ihmisten kouluttamiseen, sillä sen laiminlyöminen voi vaikuttaa maan kilpailukykyyn, kun kyvykkäitä työntekijöitä

ei löydy enää kasvun ylläpitämiseksi. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan aineetonta pääomaa, joka yhdistettynä muihin resursseihin mahdollistaa organisaatioiden, yksilöiden ja muiden yhteisöjen tarkoituksenmukaisen toiminnan ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen (sosiaali- ja terveysministeriö, 2015). Jos maat eivät panosta inhimillisen pääoman kehittämiseen, voi siitä syntyä kauaskantoisia kustannuksia etenkin köyhille maille. Nämä erot inhimillisen pääoman kehityksessä ja tasossa aiheuttavat epätasa-arvoa maiden välillä ja voivat johtaa myös levottomuuksiin. (Kim, 2018.)

Nykypäivänä työnteke on myös joustavampaa (MacEachen, Polzer & Clarke, 2008). MacEachenin, Polzerin ja Clarken (2008) mukaan joustavassa työssä työajat ja aikataulut poikkeavat usein perinteisestä työpäivästä ja -viikosta. Työnteon joustavuus auttaa työntekijöitä sovittamaan henkilökohtaiset tai perhe-elämään liittyvät tarpeet paremmin yhteen, kun työaika voidaan sovittaa omiin aikatauluihin. Tällöin myös yrityksillä on mahdollisuus järjestää työvoimaresurssejaan monipuolisemmin. Nykypäivänä tietotyötä tekevät asiantuntijat, kuten konsultit ja sovelluskehittäjät suosivat joustavaa työntekeä. Teknologisen kehityksen nopeus ja sen edellyttämät muutokset ovat lisänneet joustavan työn suosiota. Lisäksi työn joustavuuden on osoitettu lisäävän työntekijöiden tyytyväisyyttä ja työ- ja vapaa-ajan välistä tasapainoa. (MacEachen, Polzer & Clarke, 2008.)

Työn joustavuuden ohella lisääntynyt etätyöskentely muuttaa työnteon tapaa siten, että työkaverit ja esimiehet eivät ole enää fyysisesti läsnä konttorilla, eikä kommunikaatio tapahdu kasvotusten (DuFrene & Lehman, 2015). Etätyö määritellään ansiotyöksi, joka tapahtuu sovitun työpaikan ulkopuolella. Etätyö voi olla jatkuvaa tai satunnaista, jolloin työtä tehdään osittain varsinaisella työpaikalla ja osittain etänä. Etätyölle ominaista on se, että sitä tehdään tietotekniikkavälitteisesti. Siihen liittyy usein myös aika- ja paikkariippumattomuus, mutta työajat voivat silti olla normaalin toimistoaikojen sisäpuolella. Lisääntynyt etätyöskentely auttaa parhaimmillaan sovittamaan työ- ja perhe-elämän yhteen. Lapset ja vanhemmat saattavatkin siis opiskella ja työskennellä samassa paikassa, jolloin esimerkiksi asunnon tilaratkaisuja pitää miettiä uudelleen työrauhan kannalta. (Vilkman, 2016.) Jatkossa etätyöstä puhuttaessa käytetään synonyyminä myös termiä virtuaalityö.

Etätyön tekemisen mahdollisuus ja etätyövälineiden saatavuus eivät yksinään takaa sitä, että työntekijät omaksuisivat etätyön (De Graaff & Rietveld, 2007). De Graaff ja Rietveld (2007) jakavat etätyön tekemisen hyvinvoinnillisiin ja tuottavuuteen liittyviin syihin. Hyvinvoinnilliseksi etätyön positiiviseksi puoleksi mainitaan se, että työntekijät voivat todella nauttia työskentelystä kotona. Etänä työskenneltäessä työntekijöillä on enemmän joustavuutta työaikansa jakamiseen, joten heillä saattaa olla enemmän aikaa itselleen ja perheelleen. Kun työmatkoista ei aiheudu ajallisia tai rahallisia kustannuksia, voidaan työelämä yhdistää paremmin perhe-elämään. Työmatkojen vähentyessä myös työntekijän stressitasojen on havaittu laskevan. Etätyössä tuottavuuteen vaikuttaa positiivisesti myös se, että kotona työskenneltäessä häiriötekijöitä saattaa olla vähem-

män. Etätyön mahdollisia rajoitteita ja esteitä ovat sen sijaan se, että osalle työntekijöistä työnteko työpaikalla soveltuu paremmin ja he saattavat saada mielihyvää toimistolla työskentelystä. Osa työntekijöistä saattaa myös pitää työmatkoista. Tuotannollisia rajoitteita etätyössä voi sen sijaan aiheutua siitä, että työntekijät saattavat olla tehokkaampia työskennellessään yhdessä kollegojen kanssa parempien viestintä- ja yhteistyömahdollisuuksien vuoksi. (De Graaff & Rietveld, 2007.)

2.2 Organisaatioiden muutos

COVID-19-pandemian vuoksi yritykset etsivät uusia tapoja työskennellä. Perinteiset konttorirakennukset jäävät vähemmälle käytölle, koska työntekijät hoitavat työnsä muualta käsin. (Gigauri, 2020; Carnevale & Hatak 2020.) Virtuaalityöskentelyn jatkuvuutta tukee se, että osaamisen sijainnilla ei tule olemaan niin suurta merkitystä tulevaisuudessa, jolloin Manyikan (2017) mukaan päteviä työntekijöitä voidaan palkata maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Toisaalta työntekijätkään eivät välttämättä etsi töitä lähiympäristöstään, koska työpaikan sijainti ei ole enää merkityksellinen tekijä (Manyika, 2017). Virtuaalityöskentelyllä tarkoitetaan työntekoa, missä tiimin jäsenet työskentelevät toisistaan riippuvaisissa tehtävissä, ja joiden jäsenet saattavat olla maantieteellisesti hajaantuneita toisistaan (Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007; Powell, Piccoli & Ives 2004, s. 7).

Teknologian rooli tulee säilymään merkittävänä osana työelämää tulevaisuudessa. Suomalaisen Työn Liiton (2017) julkaiseman tiedotteen mukaan tulevaisuudessa teknologian merkitys korostuu entisestään. Suomalaiset uskovat vahvimmin teknologian käytön lisääntymiseen Suomen työelämässä verrattuna muihin tulevaisuuden suuntauksiin (Eijala & Airila, 2017). Lisäksi vallitseva COVID-19-pandemia tukee teknologian kehitystä, sillä organisaatioiden on tarjottava vaihtoehtoisia työtapoja konttorilla työskentelyyn, jotta työntekijöille pystytään järjestämään turvallinen ympäristö työskennellä. Tulevaisuudessa aika- ja paikkariippumattomuus tulee korostumaan, jolloin esimerkiksi työmatkoihin käytetty aika voidaan hyödyntää muihin tehtäviin. (Hiila, Hakola & Tukiainen, 2019; Gigauri, 2020.)

2.2.1 Organisaatiomuodot

Organisaatiot ovat kokeneet viime vuosina monenlaisia muutoksia, jotka ovat vaikuttaneen niiden tapaan organisoida toimintaansa. Monet organisaatiot ovat esimerkiksi muuttaneet organisaatorakennettaan palvelukseen paremmin asiakkaidensa tarpeita. (Homburg, Workman & Jensen, 2000.) Organisaatorakenteella tarkoitetaan, miten yritys tai muu organisaatio toimii (Cunliffe 2008, s. 25). Myös teknologian kehitys on mahdollistanut monissa organisaatioissa uudenlaisen tiedon jakamisen ja yhteistyön tekemisen työntekijöiden välillä, jolloin hie-

rarkkisia organisaatiorakenteita on voitu keventää (Vreede, Antunes, Vassileva, Gerosa & Wu, 2016). Organisaatiorakenne vaikuttaa siihen, miten tietoa siirtyy ja syntyy sekä vaihdetaan yrityksen sisällä (Weigelt & Douglas, 2013).

Toiminnan organisoinnin tapoja on monia. Perinteisimpiä organisaatiorakenteita ovat toiminnalliset rakenteet, divisioona- ja matriisirakenteet. Toiminnalliselle organisaatiorakenteelle ominaista on matala hierarkkisuus, henkilökohtainen vastuu toiminnasta ja selkeät tavoitteet. Divisioonarakenne poikkeaa toiminnallisesta rakenteesta siten, että organisaatio on jaettu itsenäisiin divisiooneihin tai tulosyksiköihin, jotka raportoivat johdolle ja vastaavat jostakin tietystä tuotteesta tai palvelusta. Divisioonatyypinen organisaatiorakenne on yleinen esimerkiksi sellaisissa organisaatioissa, joiden tavoitteena on vastata eri asiakasryhmien tarpeisiin. (Cunliffe 2008, s. 27 - 28.)

Matriisiorganisaatio on perinteisistä organisaatiorakenteista eniten hajautettu. Siinä ihmiset ja toiminnot ovat jaoteltu ryhmiin, jotka vastaavat esimerkiksi tuotannosta, suunnittelusta, markkinoinnista tai taloudesta. Matriisiorganisaatiossa on useita tasoja ja pelkästään tiimin jäsenillä on useampia johtajia, jolloin organisaation hierarkkisuus kasvaa. (Cunliffe 2008, s. 28.) Perinteisten organisaatiorakenteiden lisäksi on olemassa myös muita toiminnan rakenteen organisointitapoja, kuten hybridioorganisaatio ja tiimiorganisaatio.

Toiminnan rakenteen organisointitapoja voidaan myös sekoittaa, jolloin puhutaan hybridirakenteesta. Hybridirakennetta voidaan käyttää muun muassa silloin, kun organisaatiorakenteen pitää vastata suuren ja monimuotoisen organisaation vaihteleviin tarpeisiin ja vaatimuksiin. Hybridirakenne voi tulla kyseeseen myös silloin, kun kaksi eri organisaatiota haluavat yhdistää resurssiaan ja tehdä yhteistyötä. (Cunliffe 2008, s. 29.)

Perinteiset hierarkkiset organisaatiot eivät enää vastaa tämän päivän normeja ja ovat rakenteeltaan jäykkiä. Yksi yleisimmistä muutoksen hallitsemistavoista on ollut siirtymä rutiininomaisesta yksilötyöstä tiimityöhön. (Spiik, 2003, s. 110 - 111.) Tiimiorganisaatio on organisaatiorakenne, jossa organisaation hierarkkisuutta on karsittu ja itsenäisille tiimeille on annettu enemmän päätäntävaltaa (Tata & Prasad 2004). Tiimiorganisaatiossa on monia etuja verrattuna perinteisiin toiminnan organisointitapoihin. Muuttuneeseen kysyntään ja asiakastarpeisiin voidaan reagoida nopeasti ja ongelman ratkaisemisessa voidaan hyödyntää useita eri asiantuntijoita. Lisäksi yksilöiden itseohjautuvuutta voidaan lisätä, mikä vähentää useiden johtamistasojen tarvetta. (Skyttä, 2005, s. 10-11; Richter, Dawson ja West, 2011). Tiimiorganisaation tiimit pystyvät vastaamaan niihin haasteisiin, joita organisaation rakenteiden keventäminen aiheuttaa operatiiviselle toiminnalle (Richter, Dawson ja West, 2011).

2.2.2 Organisaatioiden etätyövalmiudet

Teknologian kehitys on mahdollistanut organisaatioiden työntekijöille työskentelyn kotoa käsin. Organisaatiot ovatkin alkaneet käyttää viime vuosina yhä enemmän hyväkseen tieto- ja viestintäteknikkaa mahdollistaakseen työntekijöiden välisen sujuvan kommunikoinnin kaikkina aikoina, sijainnista riippumatta.

Etätyön suosiota ja työnteon joustavuutta on kasvattanut myös suojattujen verkoyhteyksien, pilviteknologian ja langattomien yhteyksien yleistyminen ja kehittyminen. (Krantz-Kent, 2019.) Etätyömahdollisuus ja sen tuoma joustavuus ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys tai mahdollista kaikille.

Lundin, ym. (2020) mukaan yli puolella maailman työvoimasta ei ole lainkaan mahdollisuutta etätyöhön tai se on hyvin vähäinen. Esimerkiksi aloilla, joissa käytetään koneistoa tai vaaditaan paikan päällä manuaalisesti tapahtuvaa yhteistyötä, etätyön tekeminen ei käytännössä ole mahdollista. Nämä toimialat ja työtehtävät ovat usein myös matalapalkkaisia ja alttiita työnteon muutosta ohjaaville trendeille, kuten digitalisaatiolle ja automaatiolle. Näitä aloja ovat esimerkiksi rakennus-, ravintola- ja tuotantoalat sekä siivoustehtävät, jossa työnteke tapahtuu tietyssä sijainnissa. Etätyö ei ole mahdollista myöskään niille työntekijöille, joiden työ edellyttää fyysistä läsnäoloa, kuten kuljetus- ja ruokapalvelut sekä maatalouden ja terveydenhuollon tehtävät. (Krantz-Kent, 2019; Lund, ym. 2020.)

Etätyö on pääsääntöisesti keskittynyt korkeasti koulutetuille aloille ja teknologia-orientoituneihin organisaatioihin. Etätyö on mahdollista sellaisissa organisaatioissa, jotka keskittyvät esimerkiksi tiedonkeruuseen ja käsittelyyn, kommunikointiin, opettamiseen, konsultointiin tai sovelluskehitykseen. Suurin potentiaali etätyön hyödyntämisessä on siis esimerkiksi rahoitus-, vakuutus, IT- ja yrityspalvelualoilla. Näillä aloilla yli jopa puolet henkilöstön työajasta voidaan suorittaa tehokkaasti etänä ilman, että työn tuottavuus kärsii. Yleisesti ottaen työntekijät, joiden työ edellyttää kognitiivista ajattelua, ongelmanratkaisua, ihmisten hallintaa ja tietojenkäsittelyä, työ voidaan pääasiallisesti suorittaa kotoa käsin. Nämä työntekijät ovat monesti parhaiten palkattujen joukossa. (Lund, ym. 2020.)

Dingelin ja Neimanin (2020) tutkimuksen mukaan 37 prosenttia USA:ssa tehtävistä töistä olisi mahdollista tehdä etänä. Tutkimuksessa selvisi, että suurin osa etänä tehtävistä töistä oli korkeapalkkaisia tehtäviä, kun taas pienituloisissa kotitalouksissa oli vähemmän sellaisia töitä, joita oli mahdollista tehdä etänä. Tarkasteltaessa eri maiden tulotasoa huomattiin myös, että niissä maissa, joissa BKT on selvästi alhaisempi kuin USA:ssa, etätyömahdollisuus on jopa puolet alhaisempi. (Dingel & Neiman, 2020.) Esimerkiksi Intiassa työntekijät voivat käyttää työajastaan vain 12 prosenttia etätyöskentelyyn ilman, että se vaikuttaa työn tuloksellisuuteen, sillä valtaosa maan työvoimasta työskentelee maataloudessa ja vähittäiskaupan alalla (Lund, ym. 2020). Tästä voidaan päätellä, että etätyömahdollisuudet ovat jakautuneet epätasaisesti pieni- ja suurituloisten ihmisten ja maiden välillä. Etätyö voi siten lisätä epätasa-arvoa eri sosiaaliluokissa ja maiden välillä, sillä etätyön potentiaali on korkeampi korkeaa koulutustasoa vaativissa tehtävissä ja kehittyneissä maissa (Lund, ym. 2020). De Graafin ja Rietveldin (2007) mukaan etätyöntekijöitä onkin suhteellisesti eniten vauraissa Euroopan maissa, kuten Suomessa, Ruotsissa ja Alankomaissa.

Organisaatioiden on myös syytä pohtia, millaisia vaikutuksia etätyöllä on työn tuottavuuteen. McKinseyn teettämän tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin

lupaavia, sillä jopa 41 prosenttia tutkimukseen vastanneista työntekijöistä vastasivat olleensa yhtä tuottavia etänä kuin toimistolla. On kuitenkin huomioitava, että etätö ei sovi kaikille ja siihen vaikuttavat esimerkiksi työntekijän itseohjautuvuus ja kotona vallitsevat työskentelyolosuhteet. Jos kotona on rauhatonta ja työtehtävien suorittaminen ilman valvontaa tuottaa ongelmia, ei etätö ole välttämättä tuottavaa. (Lund, ym. 2020.)

2.3 Digitalisaatio

Käsitteenä sana digitalisaatio on vanha ja se on julkaistu ensimmäisen kerran jo vuonna 1971 tietokoneistumisen yhteydessä (Brennen & Kreiss, 2016). Sanelle digitalisaatio ei ole kuitenkaan yhtä vakiintunutta määritelmää. Terminä sana digitalisaatio tarkoittaa analogisten tietojen muuntamista digitaaliseen muotoon tai sillä voidaan tarkoittaa myös paperisten ja manuaalisten prosessien korvaamista ohjelmistoilla. (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2017.) Tässä tutkimuksessa digitalisaatiolla viitataan Öberländerin, Beinicken ja Bippin (2020) määritelmään digitaalisuudesta, jolla tarkoitetaan minkä tahansa tieto- ja viestintäteknologian, kuten laitteiden ja sovellusten käyttöä töissä, tällä hetkellä ja tulevaisuudessa.

Käsitteeseen digitalisaatio liittyy oleellisesti myös digitaalinen teknologia (Alasoini, 2018, s.11). Digitaalinen teknologia kattaa muun muassa sosiaalisen median, mobiilin ja teknologiaa hyödyntävät laitteet. Teknologia tarjoaa mahdollisuuden digitaalisen tiedon hyödyntämisen ja käyttöön. (Fitzgerald, Kruchwitz, Bonnet & Welch, 2014.) Digitaalisuuteen siirryttäessä teknologia nähdään ikään kuin taustavoimana (Nwankpa & Rouman, 2016, s. 2). Digitaalinen teknologia on integroitunut osaksi ihmisten jokapäiväisiä toimintoja, ja se luo monipuolisia mahdollisuuksia hoitaa eri asioita (Alasoini, 2018, s. 11).

Hiilan, Hakolan ja Tukiaisen (2019) mukaan digitalisaation kehityksessä voidaan havaita kolme eri vaihetta. Digitalisaation voidaan todeta lähteneen liikkeelle siitä, kun maailman ensimmäinen tietokone tuli markkinoille (Hiila, Hakola & Tukiainen, 2019). Toinen vaihe digitalisoitumisessa on Hiilan, Hakolan ja Tukiaisen (2019) mukaan kotitietokoneiden yleistyminen. Kotitietokoneiden voidaan kuitenkin katsoa tulleen merkittäväksi tekijäksi digitalisaation kannalta vasta internetin yleistymisen yhteydessä. Suomessa digitalisoitumisen voidaan katsoa alkaneen 1980-luvulla tietokoneiden yleistyessä. 1990-luvulla markkinoille tulivat myös mobiililiittymät, ja internet-yhteydet nopeutuivat. 2000-luvulla digitalisaatio vauhdittui entisestään, kun mobiililaajakaistat ja sosiaalisen median käyttö yleistyivät kuluttajien keskuudessa (Alasoini, 2018, s. 11).

Hiilan, Hakolan ja Tukiaisen (2019) määrittämässä digitalisaation kolmannessa vaiheessa, eli tämänhetkisessä vaiheessa, digitalisaatio on tullut osaksi niin ihmisten kuin työpaikkojen arkea. Tällä hetkellä digitalisaatio vaikuttaa ehkä kaikkein merkittävimmin ihmisten käyttäytymiseen. Se on muuttanut myös ihmisten suhdetta omistajuuteen, sillä nykypäivänä kaikkea ei tarvitse itse omistaa, vaan tuotteita voidaan myös lainata virtuaalisesti. (Hiila, Hakola & Tukiainen,

2019.) Tästä esimerkkinä ovat muun muassa elektroniset kirjat eli E-kirjat. Yrityksissä digitaaliseen aikaan siirtyminen näyttäytyy esimerkiksi Big Datan eli massadatan hyödyntämisenä, siirtymisenä vanhoista yrityksen sisäisistä sovelluksista pilvipalveluun tai muiden ketterien mobiilialustojen hyödyntämisenä (Nwankpa & Rouman, 2016, s. 2).

Aiemmin mainittiin digitalisaation vaikuttavan yritysten liiketoimintaan eri tavoin. Brennenin ja Kreissin (2016) mukaan yritysten ei tarvitse valmistaa enää konkreettisia tuotteita, vaan niiden sijasta voidaan valmistaa virtuaalisia palveluita, joita käytetään verkossa. Yhtenä esimerkkinä virtuaalisesta palvelusta voidaan mainita toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto sosiaali- ja terveysalalla. Samanaikaisesti digitalisaatio voi lähentää eri toimialoja, kuten tässä esimerkissä, jossa yhdistyvät teknologia- ja sosiaali- ja terveysalan osaaminen. (Brennen & Kreiss, 2016).

Nykyisin digitaalinen alustatalous on muuttava voima useilla toimialoilla (De Reuver, Sørensen & Basole, 2018). Taksiliiketoimintaa harjoittava Uber ja majoituspalveluita välittävä Airbnb ovat esimerkkejä yrityksistä, jotka tarjoavat vain alustan toiminnalle (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2017). Digitaaliset alustat tarjoavat osapuolille yhteisillä pelisäännöillä markkinapaikan, joka luo lisäarvoa osapuolille yhteistoiminnan ansiosta (De Reuver, Sørensen & Basole, 2018).

Digitalisaatio ei koske vain teknologian käyttöönottoa, vaan voi mahdollistaa myös muita liiketoimintoja (Meske, Kissmer & Stieglitz, 2018, s. 134). Digitalisoituminen tarjoaa yrityksille mahdollisuuden uudelleen arvioida organisaation nykyisiä toimintoja ja miettiä, mitä uusia liiketoiminta-alueita digitaalinen teknologia voi mahdollistaa. Siirtyminen digitalisaatioon tarkoittaa liiketoiminnan parantamista uuden teknologian avulla. Liiketoiminnan parantamisella tarkoitetaan esimerkiksi asiakaskokemuksen parantamista tai uusien liiketoimintamallien luomista. (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch, 2014.) Digitalisaatio on kriittinen tekijä yrityksissä, mutta siitä huolimatta Fitzgeraldin, Kruschwitzin, Bonnetin ja Welchin (2014) tekemän tutkimuksen mukaan isoimpana esteenä digitalisaatiolle nähdään liiallinen kiire. Eli käytännössä digitaaliselle transformaatiolle nähdään tarvetta, mutta liiketoiminnan hektisyys haittaa sen soveltamista käytäntöön.

2.4 Digitaalinen työ

Suurin osa nykypäivän työpaikoista edellyttää työntekijöiltä vähintään digitaalisia perustaitoja (Gallardo-Echenique, ym., 2015). Työtehtäviin käytettäviä laitteistoja ja tietokoneohjelmistoja päivitetään jatkuvasti tehokkuuden lisäämiseksi ja työtehtävien helpottamiseksi. Se tarkoittaa työntekijöille digitaalisen tieto- ja viestintäteknologian lisääntyvää käyttöä osana työtehtäviä. Digitalisaatio vaikuttaa yhteiskunnassa jokaisen elämään. Uusilla teknologioilla on siis valtava vaikutus siihen, miten työskentelemme. (Oberländer, Beinicke & Bipp, 2020.)

Baptisan, Steinin, Kleinin, Watson-Manheimin ja Leen (2020) mukaan työpaikalla käytettävät teknologiat mahdollistavat virtuaalisen työnteon organisaatioissa. Vuori, ym. (2020) sekä Baptisan ym. (2020) toteavat molemmat, että teknologiat ovat ennen kaikkea työntekijöiden työntekoa tukevia apuvälineitä. Monissa organisaatioissa hyödynnetään lisäksi edistysellisempiä teknologioita, kuten tekoälyä, robottiprosessiautomaatioita ja digitaalisia työalustoja (Baptista, ym., 2020).

Nwankpanin ja Roumanin (2016, s. 11) tutkimuksen mukaan digitaalisuuteen siirtyminen tukee yrityksen tuloksellisuutta. Kaikki yritykset eivät ole kuitenkaan uskaltaneet tehdä suuria investointeja uuteen teknologiaan tuottavuuden vauhdittamiseksi. Varovaisuuden on nähty johtuvan muun muassa heikosta yleisen talouden kehityksestä ja sääntely-ympäristön epävarmuudesta. Myös tarvittavan osaamisen puuttuminen on hidastanut uuden teknologian hyödyntämistä. (Alasoini, 2018, s. 14.)

Siirtyminen perinteisestä liiketoiminnasta digitaaliseen liiketoimintaan vaatii yritykseltä aina monia asioita ja päätöksiä, eikä siirtyminen välttämättä ole helppoa. Yritysten tulee tunnistaa digitaalisuuteen siirtymisen vaikutukset ja merkitys sekä yritykselle että työntekijöille. Euroopan taloudellisen yhteistyöjärjestön (myöhemmin OECD) mukaan yhteiskunnan tulee sen sijaan varmistaa, että työnantajilla ja työntekijöillä on keino hyödyntää avautuvia työpaikkoja. On myös tärkeää varmistaa, että työntekijöiden taidot tulevat käyttöön täysimääräisesti ja joustavasti, jotta työn sisältöä voidaan mukauttaa ja varmistaa työntekijän mahdollisuus siirtyä hänelle paremmin soveltuvaan työtehtävään. (OECD, 2016.)

Yrityksien tietojärjestelmäkyvykkyyksillä (engl. IS Capability) on havaittu olevan merkittävä rooli siirryttäessä digitaaliseen liiketoimintamalliin. (Nwankpanin & Roumanin, 2016, s. 11). Tietojärjestelmäkyvykkyyksillä (myöhemmin IS-kyvykkyydet) tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen kykyä ottaa käyttöön tietojärjestelmäpohjaisia resursseja yhdessä muiden resurssien kanssa (Osmundsen, Iden & Bygstad, 2018). Muutosprosessiin lähtemistä helpottaa Nwankpanin ja Roumanin (2016) mukaan se, että tiedetään, kuinka yrityksen IS-kyvykkyyksiä hyödynnetään ja johdetaan. Tällöin voidaan varmistua siitä, että muutos todella parantaa yrityksen suorituskykyä.

Monien yritysten menestyminen voi nivoutua digitaaliseen aikakauteen siirtymisen onnistumisena (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch 2014). Malirannan (2017, s. 7) mukaan yritysten väliset tuottavuuserot kasvavat riippuen siitä, kuinka yritykset onnistuvat hyödyntämään digitalisaatiota toiminnassaan. Lisäksi on havaittu, että kehittyneempää teknologiaa hyödyntävät yritykset saavuttavat korkeamman tuottavuuden tason kuin alkeellisempaa teknologiaa hyödyntävät yritykset (Maliranta, 2017, s. 7).

2.5 Digitaidot

Nykypäivän tietotyössä, jossa työntekijä työskentelevät tiedon parissa, tarvitaan yhä enemmän digitaitoja osana työtehtävien suorittamista (van Laar, van Deursen, van Dijk & de Haan, 2019, s. 93). Tight (2020, s. 2) määrittelee digitaidot tieto- ja viestintäteknologian tietoisuuden ja käyttöön liittyvillä taidoilla. Nämä taidot ovat kehittyneet eniten ja nopeimmin viime vuosina (Tight, 2020, s. 2). Työelämässä työntekijöiltä odotetaan yhä parempia digivalmiuksia, mutta nykyään myös yhteiskunnassa pärjätäkseen on ihmisillä oltava riittävät digivalmiudet (Ananiadou & Claro, 2009). Tietotekniikan perustaitojen hallinnalla on yhteys yhteiskunnassa toimimiseen, sosioekonomiseen asemaan ja työllistymiseen. Taitoja tulee täydentää pitkin työuraa, ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi. (Mäkinen, Saikkonen, Muhonen & Sihvonen, 2017.)

Van Laar ym. (2019, s. 93) ovat tunnistanee 2000-luvun digitaitoihin kuuluvan esimerkiksi tieto-, viestintä-, yhteistyö- ja ongelmanratkaisutaidot. Digitaalisten taitojen kannalta oleellisia taitoja ovat myös kriittiseen ajatteluun ja luovuuteen liittyvät kyvyt. Digitaaliset tietotaidot vaativat myös kykyä etsiä, arvioida ja hallita tietoa sekä kykyä tarkastaa, onko tieto ajantasaisista. Työntekijän tulee voida hallita työssään muun muassa dokumentteja ja sähköpostiviestejä osana työtehtäväänsä. Työntekijöiden tulee myös tietää, mihin tietoa tallentaa ja kuinka sitä tallentaa. (van Laar, van Deursen, van Dijk & de Haan, 2019.) Viestintätaidot taas viittaavat kykyyn viedä tieto verkkoon ja esitellä tietoa selvästi niin, että vastaanottaja ymmärtää esiteltävän asian. Työntekijöiden täytyy myös osata perustella ja kamansa tietoa. (van Laar, van Deursen, van Dijk & de Haan, 2019.)

Yhteistyöllä osana digitaitoja tarkoitetaan sen sijaan kykyä työskennellä muiden kanssa tehokkaasti yhteistä päämäärää kohti, ottaen ja jakaen vastuuta. Nykypäivänä yhä useammin eri osa-alueiden osaajat tekevät yhdessä työtä, joten yhteistyötaitojen merkitys korostuu myös hajautetuissa tiimeissä. Tiimeissä saatetaan myös käyttää yhteisiä online-dokumentteja, jota osapuolet työskentelevät yhdessä samanaikaisesti (van Laar, van Deursen, van Dijk & de Haan, 2019, s. 94.) Ananiadoun ja Claron (2009, s. 10) mukaan sopeutuminen ja joustavuus ovat myös taitoja, jotka kuuluvat yhteistyöhön.

Kriittisen ajattelun kyky viittaa siihen, että pitää osata tunnistaa, mikä on luotettavaa tietoa. Työntekijän tulee osata tehdä päätöksiä luotettavaan tietoon perustuen. (van Laar, van Deursen, van Dijk & de Haan, 2019.) Internet on pullollaan tietoa, minkä vuoksi työntekijöillä tulee olla kriittinen kyky löytää ja käsitellä tietoa nopeasti ja tehokkaasti (Ananiadou & Claro, 2009, s. 9). Luovuuteen liittyvillä taidoilla tarkoitetaan puolestaan kykyä hyödyntää olemassa olevia työkaluja ja muuttaa tietoa esitettävään muotoon. Työntekijöiden tulee osata myös luoda omaa sisältöä. (van Laar, van Deursen, van Dijk & de Haan, 2019, s. 94.)

Ongelmaratkaisutaidoilla tarkoitetaan kykyä tunnistaa ongelma ja hyödyntää omaa tietämystään ongelman ratkaisemiseksi. Tänä päivänä ongelmanratkaisemisessa käytetään useimmiten internetiä apuna. (van Laar, van Deursen, van Dijk & de Haan, 2019, s. 95.) Verkossa toimivat keskustelupalstat ovatkin

suosittuja paikkoja hyödyllisen tiedon etsimiseen ja ne toimivat myös alustana tiedon jakamiseen. Esimerkiksi StackOverFlow -keskustelusivusto on etenkin ohjelmistokehittäjien keskuudessa arvostettu sivusto, jossa voi etsiä tietoa, kysyä apua, vastata muiden kysymyksiin ja äänestää vastauksien hyödyllisyydestä. (Faisal, Daud, Akram, Abbasi, Aljohani & Mehmood, 2019, s. 168.)

2.6 Digitaalinen kahtiajako

Digitaalinen muutos on käynnissä kaikilla aloilla ennennäkemättömällä vauhdilla (George, Lakhani & Puranam, 2020). Täten myös tieto- ja viestintäteknologiat ovat yleisiä työelämässä, mutta silti kaikilla ei ole riittäviä valmiuksia niiden käyttöön (van Laar, van Deursen, van Dijk & de Haan, 2019). Digitaalinen kahtiajako (engl. Digital Divide) tarkoittaa ihmisten erilaisia mahdollisuuksia käyttää ja hyödyntää uusia teknologian muotoja, kuten tietokoneita ja internetiä (Van Dijk, 2006; Sassi, 2003). Aluksi digitaalisen kahtiajaon käsitettä käytettiin kuvaamaan ihmisiä, joilla oli fyysinen pääsy tietokoneelle. Myöhemmin käsite laajeni koskemaan myös ihmisen sosiaalista ja kulttuurillista taustaa. (Van Dijk, 2006.) Van Dijk (2006) laajensi digitaalisen kahtiajaon käsitettä prosessiksi, joka käsittää lisäksi sen, että henkilöllä tulee olla kyky saada teknologia käyttöön. Jotta verkkoon pääseminen ei lisäisi digitaalista kahtiajakoa, on Sassin (2003) mukaan yhteiskunnan tehtävänä järjestää kaikille yhtäläiset mahdollisuudet päästä käyttämään tietokonetta ja internetiä. Etenkin kehitysmaissa tulisi huolehtia verkkoon pääsystä, sillä verkon käyttö yli rajojen säilyttäisi osallisuuden laajempaan yhteisöön. (Sassi, 2003.) Digitaalisen kahtiajaon ongelmaa ei kuitenkaan ole vielä kokonaan ratkaistu sillä, että yhä useammalla ihmisellä on nykypäivänä pääsy verkkoon. (Van Dijk, 2006.)

OECD:n aikuisille suunnatun tutkimuksen mukaan keskimäärin yli 50 prosenttia aikuisväestöstä 28:ssa OECD-maassa voivat suorittaa vain yksinkertaisia tehtäviä tietokoneella, kuten kirjoittaa sähköposteja ja selata verkkoa. Tutkimuksen mukaan on myös mahdollista, että ihmisillä ei ole lainkaan tieto- ja viestintäteknologisia taitoja. Suurimmassa osassa yrityksiä työntekijöiden työtehtävät vaativat kuitenkin teknologiaa. Tutkimuksen mukaan OECD-maissa yli 95 prosentilla suuryritysten työntekijöistä ja 85 prosentilla keskisuurien yritysten työntekijöistä on internet-yhteys käytössään ja sen käyttäminen oli osa työntekijöiden työtehtäviä. Uusien teknologioiden käyttö osana työtehtäviä vaatii kuitenkin ongelmanratkaisutaitoja, mutta OECD:n tutkimuksen mukaan vain kolmasosalla ongelmanratkaisutaidot ovat riittävällä tasolla. (OECD, 2016.)

Digitalisaatio aiheuttaa työnantajien osaamistarpeissa muutoksia. Tieto- ja viestintäteknologian hallinta saattavat täten taata paremmat työllistymismahdollisuudet ja korkeamman palkan työntekijöille, sillä osaavista työntekijöistä on pulaa. (OECD, 2016.) Tämän vuoksi digitalisaatio saattaa aiheuttaa myös ikäperusteista digitaalista kahtiajakoa, sillä vanhemman väestön digitaidot ovat usein heikommat. Mäkisen, ym. (2017) tutkimuksen mukaan itsenäinen opiskelu työntöön ohessa kartuttaa työntekijöiden tietoteknisiä taitoja. Tämä saattaa myös

edistää työuralla etenemistä. Ikääntyvien, pidempään työelämässä olleiden, on kuitenkin vaikeampaa myöntää tietoteknisiä osaamispuutteitaan. Tähän saattaa vaikuttaa se, että ikääntyvien on tarkoitus jatkaa työelämässä eläkeikään saakka, joten he eivät välttämättä halua myöntää työn menettämisen pelossa osaamispuutteitaan. Täten vastuu tietoteknisten taitojen opettelusta jää usein työntekijälle itselleen, jolloin vanhemmat ihmiset saattavat jättää itseopiskelun pois sen liiallisen kuormittavuuden vuoksi. (Mäkinen ym., 2017.)

Digitaalisen kahtiajaon voidaan kuitenkin olettaa pienentyvän uusien sukupolven myötä, sillä 2000-luvun sukupolvella digitaalisten opintojen opiskelu on monesti osa koulutusta (van Laar, van Deursen, van Dijk & de Haan, 2019, s.93). Digitaalinen sukupolvi on myös kasvanut digitaalisessa maailmassa, joten he eivät välttämättä muista, milloin he pääsivät esimerkiksi ensimmäistä kertaa internetiin. Lisäksi he elävät digitaalisten laitteiden maailmassa ja käyttävät teknologiaa jokapäiväisessä elämässään, kuten oppimisessa ja viestinnässä. (Colbert, Yee & George, 2016.)

OECD:n tekemän tutkimuksen mukaan tällä hetkellä ei ole havaittavissa selkeää sukupuolten välistä digitaalista kahtiajakoa yleisissä tieto- ja viestintäteknologiataidoissa. Yleisillä taidoilla tarkoitetaan sitä, että tieto- ja viestintäteknologiaan liittyviä ongelmia pystytään ratkaisemaan teknologiaympäristöissä. Tieto- ja viestintäteknologia-asiantuntijoiden keskuudessa on kuitenkin havaittu pieniä sukupuolten välisiin eroihin viittaavia tekijöitä. Esimerkiksi vuonna 2014 OECD-maissa oli 5,5 prosenttia miespuolisia ICT-asiantuntijoita, kun taas naisia oli vain 1,4 prosenttia. (OECD, 2016).

2.7 Teknologioiden kehitys

Malirannan (2017, s. 4) mukaan organisaatiot voivat edesauttaa työntekemisen muutosta ottamalla käyttöön uusia teknologiaratkaisuja tukemaan ja sujuvoittamaan työntekoa. Maliranta katsoo, että työn tuottavuutta voidaan parantaa teknologian avulla, vaikka työntekijän osaaminen pysyisi samalla tasolla. Sama työ voidaan teknologian avulla tehdä tehokkaammin resurssien määrästä riippumatta (Maliranta, 2017, s. 4). Monet organisaatiot ymmärtävätkin, että niiden on päivitettävä teknologioitaan pysyäkseen kehityksessä mukana ja säilyttääkseen kilpailukykyä (Osmundsen, Iden & Bygstad, 2018).

Uudet teknologiat muuttavat väistämättä työn tekemisen tapaa. Teknologian kehittyessä myös työntekijöiden tarpeet muuttuvat ja työntekijät odottavat työpaikoilta kykyä reagoida muutoksiin. Tässä luvussa käsiteltäviä työntekoa muuttavia teknologioita ovat esimerkiksi tekoäly, robotiikka ja automaatio sekä digitaaliset alustat ja pilviteknologiat. Luvun lopussa käsitellään vielä kehittyviä teknologioita, joiden odotetaan yleistyvän lähitulevaisuudessa.

2.7.1 Tekoäly

Tekoäly voidaan jakaa heikkoon ja vahvaan tekoälyyn. Tekoälyä on monen taasoista useisiin eri käyttötarkoituksiin (Wang & Siau, 2019). Heikko tekoäly suoriutuu vain tietyistä tehtävistä. Suurin osa tähänastisista tekoälyistä voidaan luokitella heikoiksi tekoälyiksi. (Wang & Siau, 2019.) Kilpailuedun luominen pelkän heikon tekoälyn avulla ei riitä takaamaan menestystä, sillä keskenään kilpailevilla organisaatioilla on monesti käytössään lähes samat teknologiat. (Hiila, Hakola & Tukiainen, 2019).

Kilpailuetu luodaan vahvalla tekoälyllä (Hiila, Hakola & Tukiainen, 2019). Vahva tekoäly voidaan rinnastaa ihmisen älykkyyteen, koska se oppii käsittelemästään tiedosta. Liki kaikissa kognitiivisissa tehtävissä, kuten tiedon vastaanottamisessa, tallentamisessa, käsittelyssä ja käytössä, vahva tekoäly ylittää ihmisen älykkyyden. (Wang & Siau, 2019.)

Tekoälyä voidaan hyödyntää muun muassa tapahtumien ennustamiseen, tiedonlouhintaan ja ongelmien ratkomiseen (Agrawal, Gans & Goldfarb, 2017). Tekoälyn avulla voidaan ennustaa esimerkiksi seuraavan vuoden henkilöstökustannuksia, ja tehdä niiden pohjalta tarvittavat organisaatiomuutokset etukäteen. Tekoälyn avulla voidaan varautua ennalta arvattaviin tilanteisiin ja tehdä nopeita päätöksiä ennen kuin tilanteet ilmenevät (Hiila, Hakola & Tukiainen, 2019). Tekoälyllä voidaan korvata esimerkiksi sellaiset työt, jotka ovat mekaanisia ja ennakoitavia, kuten pankkien myöntämät lainatarjoukset (Hiila, Hakola & Tukiainen, 2019).

Yhtenä viimeaikaisena suureen suosioon nousseena esimerkkinä tekoälyn sovelluskohteista voidaan pitää virtuaalisia henkilökohtaisia avustajia (engl. Virtual Personal Assistant, VPA). Niiden tarkoituksena on auttaa käyttäjää suorittamaan rutiininomaisia tehtäviä puheen- ja/ tai kuvantunnistusteknologian avulla. Markkinoilla on jo monia eri valmistajien virtuaalisia henkilökohtaisia avustajia, kuten Microsoft Cortana, Apple Siri, Amazon Alexa ja Google Assistant. Niiden avulla voidaan suorittaa helppoja tehtäviä tehokkaasti, kuten sammuttaa valo ja käynnistää laitteita, minkä vuoksi myös monet yritykset ovat alkaneet hyödyntää niitä toiminnassaan. Virtuaalisia henkilökohtaisia avustajia voidaan käyttää myös lisäämään koneen ja ihmisen välistä vuorovaikutusta, jolloin virtuaaliset henkilökohtaiset avustajat vapauttavat työntekijän aikaa merkityksellisemmän työn tekemiseen. Virtuaaliset henkilökohtaiset avustajat voivat tuoda siten myös kustannussäästöjä yrityksille. (Kepuska & Bohouta, 2018; Yang & Lee, 2019.)

Tekoälyn tuomia muutoksia työn tekemiseen voidaan ymmärtää, kun ymmärretään ensin, miten tekoäly tuo työlle lisäarvoa (Agrawal, Gans & Goldfarb, 2017). Usein keskitytään siihen, kuinka tekoäly tulee korvaamaan osan työtehtävistä. Tekoäly kuitenkin lähtökohtaisesti muuttaa työn tekemisen tapaa siten, että ihmisten tekemässä työssä korostuu tämänhetkistä älykkäämpi ja moniulotteisempi toiminta. Tekoälyn kannalta tulevaisuudessa korostuu entistä enemmän se, että työntekijöiden on osattava asettaa tekoälyn ratkottavaksi oikeanlaisia kysymyksiä ennemmin kuin vastata kysymyksiin itse. (Hiila, Hakola & Tukiainen, 2019).

Yksi tekoölyn tavoitteista on luonnollisen vuoropuhelun käyminen ihmisen ja koneen välillä (Kepuska & Bohouta, 2018). Tekoöly pystyy olemaan yksittäistä ihmistä älykkäämpi, mutta se ei pysty korvaamaan tiimin välisessä vuorovaikutuksessa syntyvää ajattelua. Tekoölyn tai koneen on siten vaikea korvata ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyvää työtä ja ajattelua. Yritysten välinen kilpailuetu tulee tulevaisuudessa muodostumaan siitä, mikä organisaatio pystyy hyödyntämään tekoölyä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa kaikkein älykkäimmin. (Hiila, Hakola & Tukiainen, 2019.)

2.7.2 Robotiikka ja -prosessiautomaatio

Robotiikkaprosessiautomaatio on tullut osaksi yritysten automaatioita. Robotti on sähkömekaanisesti suunniteltu kone, jonka tietokone on ohjelmoinut, ja joka pystyy suorittamaan monimutkaisia toimintosarjoja automaattisesti. (Madakam, Holmukhe & Jaiswal, 2019.) Youn ja Robertin (2018) mukaan robotteja käytetään etenkin vaarallisten ja raskaiden työtehtävien suorittamiseen. Prosessien automatisointi viittaa sekä yksittäisen aktiviteetin automaatioon että usean tehtävän automatisointiin (Van der Aalst, Bichler & Heinzl, 2018). Robotiikkaprosessiautomaatio tuo arvoa myös ydinliiketoimintaprosesseihin, kuten työntekijöiden palkanlaskentaan ja laskujen käsittelyyn. Työpaikoilla robotit ovat osa työyhteisöä, ja niiden kanssa tehdään yhteistyötä. (Madakam, Holmukhe & Jaiswal, 2019.)

Robotteja hyödynnetään sen vuoksi, että ihminen pystyy olemaan tehokas vain tiettyyn rajaan saakka. Robotit ovat mekaanisia koneita, eikä niiden tehokkuus vaihtele. Robotteja voidaan siten hyödyntää organisaation kannalta tuloksellisella tavalla. Aikaisemmin mainittu virtuaaliassistentti Amazon Alexa on yksi esimerkki robotista, joka voi tehdä muun muassa kalenteriin merkintöjä, ja näin robotti säästää ihmisen aikaa muiden tehtävien tekemiseen. (You & Robert, 2019.)

Tiimissä työskenneltäessä tiimihengen lisäksi luottamuksella on tärkeä rooli tiimin suorituskyvyn kannalta. Jos tiimin jäseniä korvataan roboteilla, on otettava huomioon myös tiimin jäsenten ja robottien väliset suhteet. On syytä arvioida, miten tiimin jäsenten ja robottien keskinäiset suhteet vaikuttavat koko tiimin suorituskykyyn ja luottamukseen. (You & Robert, 2019.) Luottamus vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen Siaun ja Wangin (2018) mukaan riippuen siitä, millä tasolla henkilöiden välinen luottamus on. Luottamus on ensisijainen syy hyväksymiselle. Youn ja Robertin (2018) tutkimuksessa osoitettiin, että robotin identiteetin tunnistaminen auttaa rakentamaan luottamusta robotin ja tiimin jäsenten välille. Mikäli työntekijä omaa erittäin luottavaisen asenteen, ei sillä ole suurta merkitystä, onko vastapuoli robotti, toinen ihminen tai virtuaalitiimin jäsen. (Siau & Wang, 2018.)

Robotit voivat toimia tiimin jäsenenä, vaikkakin niiden sosiaalisen identiteetin tunnistaminen on vaikeaa (You & Robert, 2018). Savelan, Kaakisen, Elloksen ja Oksasen (2020) mukaan tiimin jäsenet tulevat kuitenkin parhaiten toimeen sellaisten tiimin jäsenten kanssa, joiden kanssa heillä on eniten yhtäläisyyksiä. Robottien ja ihmisten yhdistäminen samaan tiimiin voi jossain tapauksissa

heikentää tiimihenkeä, sillä robotin kanssa yhdistävää samankaltaisuutta voi olla vaikea löytää (Savela, Kaakinen, Ellonen & Oksanen, 2020). Youn ja Robertin (2018) tutkimuksessa havaittiin robotin lisänneen tiimin suorituskykyä ja samalla tiimin muiden jäsenten välistä tyytyväisyyttä. Tästä huolimatta robotin ja tiimin jäsenten välisessä tehokkaassa vuorovaikutuksessa on vielä paljon opittavaa. (You & Robert, 2018.)

Robottiikkaprosessiautomaatio on siis yhdistelmä laitteita, ohjelmistoja, verkostoja ja automaatiota asioiden ja prosessien yksinkertaistamiseksi. (Van der Aalst, Bichler & Heinzl, 2018.) Robottiikka ja automaatio vapauttavat ihmisten aikaa rutiininomaisista, yksinkertaisista tai toistettavista tehtävistä ja auttavat raskaissa töissä. Näin ollen ihmisten työaikaa vapautuu muihin työtehtäviin. (Madakam, Holmukhe & Jaiswal, 2019.)

2.7.3 Digitaaliset alustat

Digitaaliset alustat muuttavat de Reuverin, Sørensen ja Basolen (2018) mukaan lähes jokaista toimialaa. Digitaalisella alustalla tarkoitetaan ohjelmistopohjaista ja sosioteknistä kokonaisuutta, joka koostuu teknisistä elementeistä ja niihin liitettyistä organisaatioprosesseista (Tiwana, Konsynski & Bush, 2010; de Reuver, Sørensen & Basolen, 2018). Digitaaliset alustat eroavat yrityskohtaisista ja muista alustoista siten, että ne ovat usein liitettyinä verkkoon ja niiden toimittajina voivat olla ulkopuoliset toimijat, jotka voivat myös kehittää niihin omia täydentäviä palveluita, teknologioita ja tuotteita (Gaver & Cusumano, 2014). Nykyään myös monet organisaatiot tarjoavat tuotteitaan ja palveluitaan verkkokaupoissa, joihin pääsee käsiksi digitaalisten alustojen kautta. Digitaaliset alustat, kuten Googlen Android, Applen iOS ja Facebook ovatkin nykyään yhä tärkeämpiä työkaluja organisaatioille kysynnän ja tarjonnan kannalta (Gaver & Cusumano, 2014).

Digitaalisilla alustoilla on Spagnoletin, Rescan ja Leen (2015) mukaan ratkaiseva rooli verkkopalveluiden ylläpidon ja -yhteisöjen kasvun kannalta. Gaverin ja Casumanon (2014) mukaan alustasta tulee sitä arvokkaampi sen omistajille, mitä useampi käyttäjä sitä käyttää. Suomessa Postin teettämän tutkimuksen mukaan suomalaisista jo lähes 60 %:a tekee verkko-ostoksia kuukausittain nettissä. Tutkimuksen mukaan myös COVID-19-pandemia on kasvattanut verkko-ostamista ja suuri osa kyselyyn vastanneista yli 2000 suomalaisesta arvioi ostavansa verkosta nykyistä enemmän tulevaisuudessa. (Posti 2020.) Täten digitaaliset alustat tulevat kasvattamaan suosiotaan todennäköisesti myös tulevaisuudessa.

2.7.4 Pilviteknologia

Pilviteknologialla tarkoitetaan pilvipalveluntarjoajalta tilattua palvelua, jossa käytetään sopimukseen kuuluvia resursseja, kuten prosessointitehoa, tallennustilaa tai sovellusohjelmia ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta. Pilvipalveluita voidaan käyttää millä tahansa laitteella, jolla on pääsy verkkoon. Asiakas

voi myös joustavasti tilata lisää resursseja pilvipalveluntarjoajalta, tai vapauttaa resursseja, jos ylimääräiselle kapasiteetille ei ole enää käyttöä. (Devasena, 2014.) Alasoini (2018, s. 34) määrittelee pilvitekniologian seuraavasti: *”Pilvitekniologia viittaa 2000-luvun alusta yleistyneeseen pilvilaskentaan ja pilvipalveluihin, joilla tarkoitetaan kehittyneen internetin mahdollistamassa hajautetussa ympäristössä tapahtuvaa tietotekniikan ulkoistettua käyttöä ja tähän liittyviä palveluja”*.

Pilvitekniologian ydinajatuksena on se, että maksetaan siitä mitä tarvitaan ja silloin, kun tarvitaan (Gartner 2020; Berman, Kesterson-Townes, Marshall & Srivathsa, 2012.) Pilvitekniologia muuttaa organisaatioiden tapaa hankkia tietokoneresursseja, kuten ohjelmistoja. Se muuttaa myös teknologian ja ratkaisujen hallintaa ja niiden toimittamista. (Gao, Pattabhiraman, Bai & Tsai, 2011.) Pilvitekniologian avulla yritysten ei tarvitse investoida suuria pääomia tietotekniikkaan ja laitteisiin, joten kiinteät kustannukset voidaan pitää matalina pilvitekniologian skaalautuvuuden ansiosta (Berman, Kesterson-Townes, Marshall & Srivathsa, 2012).

Pilvessä tarjottava joustava skaalautuminen on merkittävä etu, samoin sen mahdollistama liiketoiminnan skaalautuminen (Gao, Pattabhiraman, Bai & Tsai, 2011). Pilvitekniologian avulla voidaan käyttää samoja palveluita eri käyttöjärjestelmien, selaimien tai päätelaitteiden avulla. Pilvipalvelun hyvänä puolen pidetään myös sitä, että niiden hinnoittelu perustuu palvelun käyttöasteeseen, jolloin palvelusta maksetaan vain todellisen käytön mukaan. (Alasoini 2018, s. 34.)

Pilvitekniologia tarjoaa skaalautuvuuden lisäksi myös luotettavuutta ja turvallisuutta. Pilvipalveluntarjoajat ajavat automaattisesti päivityksiä niin uusien ominaisuuksien päivittämiseksi kuin myös tietoturvan ja suorituskyvyn parantamiseksi. (Devasena, 2014.) Pilvitekniologian avulla yritykset voivat luoda uutta ja kestäväää kilpailuetua tarjoamalla uuden alustan liiketoiminnan arvon luomiseen ja tuottamiseen. Pilvitekniologiapohjaiset alustat mahdollistavat usean osapuolen yhdistämisen sekä resurssien, tiedon ja prosessien jakamisen. Samalla pilvipohjaisella alustalla voi siis toimia yhtäaikaaisesti yrityksen työntekijöitä, palveluntarjoajia ja palvelusta maksavia asiakkaita. (Berman, Kesterson-Townes, Marshall & Srivathsa, 2012.)

Pilvipohjaisten teknologioiden käyttöönotto onkin lisääntynyt viime vuosina voimakkaasti, sillä teknologiaratkaisujen hinnat ovat laskeneet ja niiden saatavuus on parantunut. (Gartner 2020; Berman, Kesterson-Townes, Marshall & Srivathsa, 2012.) Pilvitekniologian monien etujen vuoksi monet yritykset siirtävätkin yhä useampia palveluitaan ja toimintojaan pilveen, kuten kirjanpidon ja henkilöstöhallinnon toimintoja (Devasena, 2014).

2.7.5 Kehittyvät teknologiat

Gartnerin (2020) julkaisemassa kehittyvien teknologioiden tiekartassa (roadmapissa) isot yritykset näkevät tarpeen jatkaa teknologiainvestointeja, vaikka COVID-19-pandemian taloudellisten vaikutusten nähdään hidastaneen monien yritysten investointisuunnitelmia yleisellä tasolla. Tutkimuksen mukaan etenkin digitaalisten työpaikkateknologioiden kokeilu on nopeutunut ja siihen liitty-

vät pilottihankkeet ovat lähes kaksinkertaistuneet verrattaessa vuoteen 2019. Digitaalisten työpaikkateknologioiden kehittäminen ja moninkertaistuminen ovat sidoksissa siihen, että organisaatioilla on tarve varmistaa työntekijöidensä tuottavuus siirryttäessä etätöihin. (Gartner, 2020.)

IT-automaatioteknologioiden käyttöönotossa suhteessa pilottivaiheessa oleviin hankkeisiin on havaittu selkeä muutos ylöspäin edellisvuoteen verrattuna. Panostukset pilviteknologiaan ovat säilyneet johdonmukaisina ja etenkin pilvipohjaisen tallennustilan ja tietokannan käyttöönotosta on muodostunut monivuotinen trendi. Tällä hetkellä kiinnostavia pilottivaiheessa olevia teknologioita ovat muun muassa tekoälyyn, Edge teknologiaan ja esineiden internetiin liittyvät teknologiat, kuten AIPaaS, Edge Computing ja IoT- ja AIOps -alustat. (Gartner, 2020.)

Yksi tulevaisuuden kasvavista teknologialupauksista voi Matthews, Seen ja Dayn (2020) mukaan olla myös laajennettu todellisuus (engl. Extended reality, XR). XR:n tärkeimpiä osa-alueita ovat lisätty todellisuus (engl. Augmented Reality, AR), yhdistetty todellisuus (engl. Mixed Reality, MR) ja virtuaalitodellisuus (engl. Virtual Reality, VR). Laajennetun todellisuuden teknologioita on hyödynnetty työelämässä esimerkiksi etäkokouksissa, suunnittelutehtävissä ja tuotteiden visualisoinnissa. Kehityssuunta, joka vaikuttaa myös laajennettuun todellisuuteen on 'XR Cloud', jolla tarkoitetaan yksinkertaistettuna digitaalista kopiota maailmasta. Laajennetun todellisuuden käyttökohteita on monia, joista osa voi päätyä yritysten kaupalliseen käyttöön. (Matthews See & Day, 2020.)

Kehittyvien teknologioiden tärkein ajuri on edelleen nopeuden ja ketteryyden parantaminen, mutta myös joustavuuden ja luotettavuuden merkitys on kasvanut meneillään olevan COVID-19 kriisin seurauksena (Gartner, 2020). Kehittyvistä teknologioista yritysten on osattava tunnistaa Matthews, Seen ja Dayn (2020) mukaan ne teknologiat, joiden hyödyntäminen tuo eniten lisäarvoa yrityksen asiakkaille ja parantaa yrityksen kannattavuutta. Tästä voidaan päätellä, että kehittyvät teknologiat tulevat olemaan merkittävässä roolissa myös tulevaisuuden työelämässä.

2.8 COVID-19-pandemia

Tällä hetkellä maailmalla vallitseva koronavirustauti myllertää työelämää. World Health Organization (2020) määrittelee koronaviruksen seuraavasti: *“Koronavirustauti (COVID-19) on tartunnallinen sairaus, jonka aiheuttaa vasta löydetty koronavirus”*. COVID-19-pandemian myötä digitalisaation merkityksen voidaan nähdä kasvaneen. Työnteko on digitalisoitunut ja muuttunut enemmän sekä ajasta että paikasta riippumattomaksi. Töitä ei voida tehdä entiseen tapaan fyysisesti työpaikalla tai työpaikalta käsin. Työn ja vapaa-ajan raja on samaan aikaan hälventynyt. Digitalisaatio tulee täten koko ajan lähemmäksi kaikkien elämää. (Gigauri, 2020.)

Yritykset tuntevat digitalisaation käsitteenä melko hyvin, mutta silti yrityksillä on vaikeuksia ymmärtää digitalisaation vaikutusta ja sen tuomia etuja (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2017). Vuoden 2020 aikana digitaaliseen työskentelyyn siirtyminen on johtunut osittain pakotetusti COVID-19-pandemiasta. Aiemmin taas Alasoinin (2018, s. 52) mukaan digitaalisuuteen siirtyminen on johtunut siitä, että yritysten on pitänyt etsiä työntekijöilleen vaihtoehtoisia tapoja tehdä töitä, muualta kuin työpaikalta käsin. Yritysten tavoitteena on ollut myös luoda työntekijöilleen parhaiten soveltuvia työskentelyvaihtoehtoja ja -ympäristöjä, jotta työnteko olisi mahdollisimman tuloksellista. (Alasoini, 2018, s. 52.)

Gigaurin (2020) mukaan digitalisaation voidaan todeta mahdollistaneen jo ennen pandemiaa joustavat työtavat ja -ajat, ainakin joidenkin organisaatioiden työntekijöille. Esimerkiksi IT-alalla ja monissa asiantuntijaorganisaatioissa on ollut käytössä joustavat työajat jo aikaisemmin. Tällöin sopeutuminen muuttuvaan tilanteeseen on voinut käydä helpommin. On myös mahdollista, että joissakin organisaatioissa on ollut käytössä etätömahdollisuus jo ennen pandemiaa, mutta se ei välttämättä ole koskenut kaikkia työntekijöitä. Pandemian puhjettua etätömahdollisuus on voitu yleistää koskemaan kaikkia työntekijöitä hyvinkin nopealla aikataululla. (Gigauri, 2020; Carnevale & Hatak 2020.)

COVID-19-pandemian aiheuttama pakotettu siirtyminen etätöihin on tehnyt näkyväksi myös sen, että työntekijöiltä vaaditaan enemmän sekä digitaalisia taitoja että yhteistyötaitoja. Etätöskentelyyn liittyy myös monia muita tekijöitä, jotka saattavat poiketa perinteisestä työskentelytavasta. Virtuaalisesti työskentelevät työntekijät kokevat enemmän stressiä, jos työaika kuluu digitaalisten työkalujen käytön opettelemiseen. Stressiä on voinut aiheuttaa myös kotoa työskentely, koska työn ja vapaa-ajan välinen raja on häilyvä. COVID-19-pandemia on tuonut esiin myös sen, että yrityksillä ei välttämättä ole tarpeeksi riittäviä keinoja hallita työntekijöiden stressiä kotiloissa, toisin kuin konttorilla työskennellessä. (Gigauri, 2020.)

Yritysten tulisi tarkastella etätöskentelyä yhdessä organisaatioprosessien, työvälineiden, työtehtävien ja yksilöllisten tarpeiden näkökulmasta (Robelski & Sommer, 2020). Bolisanin, Scarson, Ipsenin, Kirchnerin ja Hansenin (2020) mukaan jo aikaisemmissa tutkimuksissa on osoitettu, että osittain etänä työskentelevät työntekijät saattavat kokea sosiaalista etäännyttämisestä verrattuna toimistolla työskenteleviin kollegoihin. Kyseisessä tutkimuksessa ei ole kuitenkaan huomioitu nykyistä COVID-19-pandemian aiheuttamaa tilannetta, missä suurin osa työntekijöistä, joille etätö on mahdollista, joutuvat nyt työskentelemään lähes kokoaikaisesti etänä. Gigaurin (2020) mukaan kotona työskentelyn on lisäksi osoitettu heikentävän yhtenäistä organisaatiokulttuuria, jota pidetään huolestuttavana asiana. Siksi yritysten tulisikin kiinnittää entistä enemmän huomiota viestinnän tärkeyteen, jotta myös hiljainen tieto siirtyy yrityksen sisällä työntekijöiltä toisille. (Gigauri, 2020.)

3 TIIMIT

Tiimit ovat yleistyneet monissa organisaatioissa. Tähän kehityssuuntaan ovat johtaneet monet tiimipohjaisen työskentelyn edut, joita esitellään tässä luvussa. Luvun alussa käsitellään perinteisiä tiimejä, tiimimuotoja ja tiimityöskentelyä sekä tiimien tuloksellisuutta. Seuraavaksi käsitellään tiimityöskentelyä yhteisöllisyyden ja sosiaalisuuden kannalta. Tämän jälkeen käsitellään virtuaali- ja hybriditiimejä. Lopuksi pohditaan vielä perinteisten ja virtuaalitiimien eroavaisuuksia.

3.1 Perinteiset tiimit

Tiimi voidaan Spiikin (2003, s. 39) mukaan määritellä ryhmäksi ihmisiä, jotka vastaavat sovittun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä. Hänen mukaansa tiimin tärkein tehtävä on annetun tehtävän toteuttaminen yhdessä sekä tavoitteen saavuttaminen (Spiik, 2003, s. 39). Crawfordin ja LePinen (2013) mukaan tiimityö käsittää myös tehtävien suunnittelun yhdessä, tehtävien koordinoimisen, tiimiläisten ja kollegoiden auttamisen sekä toisten tiimiläisten motivoimisen.

Tiimin moniulotteisesta luonteesta johtuen, sitä ei voida määritellä yksiselitteisesti. Työelämässä tiimin käsitettä käytetään melko laajasti. Sillä voidaan tarkoittaa myös joukkuetta, ryhmää tai solua. Tiimit voivat olla erikokoisia, ja niiden vastuualueet sekä päämäärät voivat vaihdella. Tiimin jäsenet voivat kuulua myös useaan eri tiimiin. Lisäksi tiimin elinkaari voi vaihdella, ja se voi olla muodostettu joko useaan tai vain yhden tehtävän toteuttamista varten. (Spiik, 2003, s. 39.)

3.1.1 Tiimimuodot

Tiimit voidaan jaotella kolmeen eri perustyyppiin: pysyviin tiimeihin, projekti-tiimeihin ja ad hoc -tiimeihin niiden tarkoituksen ja vastualueen hoitamisen

keston mukaan. Pysyvien tiimien vastuualue on määritetty olemaan toistaiseksi voimassa -olevaksi, ellei organisaation toiminnassa tai perusrakenteessa tapahdu olennaisia muutoksia. Usein tiimit rakennetaan pysyvien tiimien periaatteella, jolloin tiimillä on vastuullaan kokonainen toimintaprosessi tai joku osa siitä. Pysyvien tiimien kohdalla tiimin kypsyminenprosessi ja yksilöiden tiimiytyminen on osa tiimin perustehtävää, jolloin myös osaamisen tarkastelu ja laajentaminen ovat mahdollista pitkällä aikavälillä, toisin kuin muissa tiimityypeissä. Määrällisesti suurin osa tiimeistä onkin pysyviä tiimejä. (Skyttä, 2005, s. 58 - 59.)

Projektitiimit eroavat pysyvistä tiimeistä siten, että ne ovat kertaluonteisia ja niissä tiimin olemassaololle on määritelty selkeä ajallinen takaraja. Projektitiimit soveltuvat sellaisiin organisaatioihin, joissa toiminnan perusluonne on projektityöskentelyyn sopiva tai organisaation toiminnoista osa on järkevää toteuttaa projektiluontoisesti. Tällöin myös projektitiimin tavoitteet ja tehtävät on sidottu projektin tavoitteisiin. (Skyttä, 2005, s. 59.) Projektitiimin tärkein tehtävä onkin projektin tehokkaasta etenemisestä huolehtiminen (Chen, Chern & Chen, 2012, s. 565). Projektitiimiä muodostaessa tulisi kiinnittää huomiota tiimin jäsenten tiimitaitoihin ja aiempaan kokemukseen tiimitoiminnasta, sillä projektitiimillä ei ole yhtä kauaa aikaa hioa tiimin toimintatapoja ja pelisääntöjä kuin pysyvällä tiimillä.

Kolmas tiimityöskentely muoto Skytän (2005, s. 59 - 60) mukaan on ad hoc -tiimit, jotka on tarkoitettu lyhyen ja rajallisen kokonaisuuden läpiviemistä varten. Ad hoc -tiimit ovat luonteeltaan tilapäisiä ja ne pyritään muodostamaan mahdollisimman pian, jotta tehtävä saadaan ripeästi aloitettua. Ad hoc -tiimi ei välttämättä ole tiimin jäsenten pysyvä työskentelymuoto, vaan yleensä ad hoc -tiimin jäsenet kuuluvat myös johonkin toiseen, pysyvämpään tiimiin. Ad hoc -tiimeissä tiimin jäsenillä tulee olla jo perusteellinen ymmärrys tiimitoiminnasta ja siihen vaadittavista taidoista, sillä ad hoc -tiimissä ei yhteisten toimintatapojen opetteluun käytännössä ole lainkaan aikaa. Ad hoc -tiimiin kohdalla tiimin muodostukseen on siis kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta tiimi onnistuu tehtävässään ja voi tuottaa lisäarvoa lyhyellä aikavälillä. (Giampapa, Sygara & Sukthankar, 2009, s. 56.)

3.1.2 Tiimityöskentely ja -sopimus

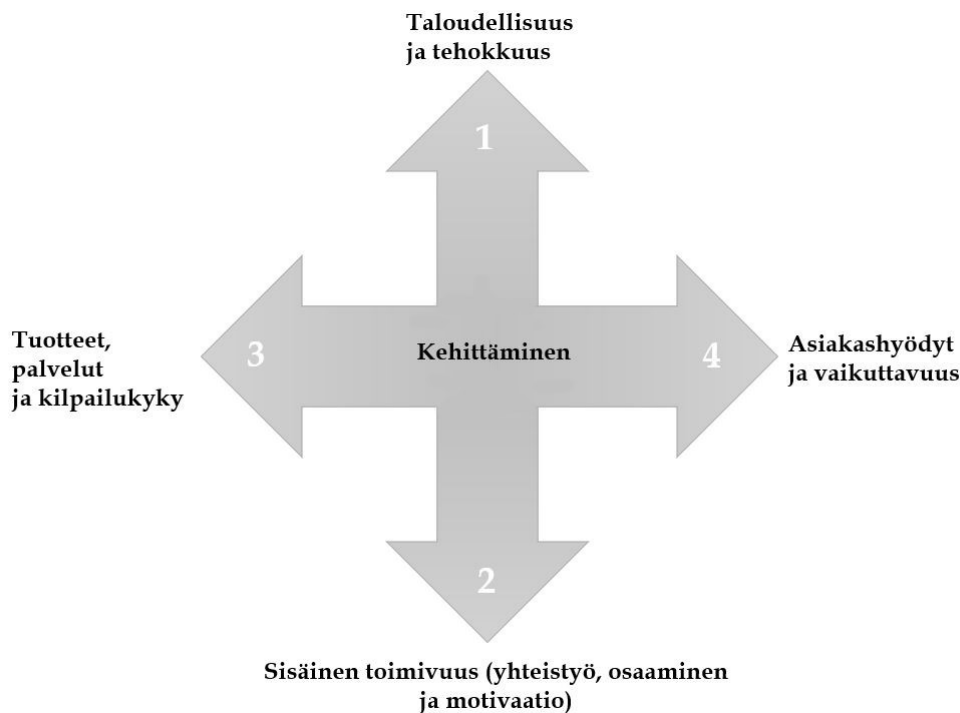
Tiimityöskentely alkaa Spiikin (2003, s. 46) mukaan siitä, kun tiimin jäsenet aloittavat työskentelyn yhteisen päämäärän eteen ja sopivat yhdessä käytännön asioista, kuten vastuualueista, tavoitteista ja pelisäännöistä yhdessä. Marks, Mathieu ja Zaccaro (2001) lisäävät vielä tähän, että tiimityöskentelyssä oleellista on tavoitteiden edistymisen seuraaminen alusta alkaen, jotta tiedetään, miten työ edistyy. Tällaisesta sopimisesta ja sopimuksen tekemisestä voidaan käyttää myös termiä tiimisopimus. Tiimisopimuksen työstämiseen osallistuvat esimies ja tiimin jäsenet yhdessä, ja sitä voidaan pitää tiimiytyksen alkuvaiheen tärkeimpänä prosessointivälineenä. (Spiik 2003, s. 46.)

Tiimisopimus auttaa tiimiä keskittymään tulosten kannalta oleellisiin asioihin. Lisäksi sopimus parantaa tiimin keskinäistä yhteistyötä ja sitoutuneisuutta. (Spiik 2003, s. 46.) Tiimisopimuksella on osoitettu myös Fordin

ja Seersin (2006, s. 259) mukaan olevan merkittävä vaikutus tiimin yksittäisten työntekijöiden motivaatioon. Heidän mukaansa tiimisopimuksella voidaan vaikuttaa esimerkiksi tiimin tehokkuuteen, osallistumisasteeseen, suorituskykyyn ja työntekijöiden hyvinvointiin (Ford & Seers, 2006, s. 259). Tästä voidaan päätellä, että tiimisopimus on tiimin esimiehen yksi tärkeimmistä ohjauksen ja johtamisen apuvälineistä. Tiimisopimusta ei voida kuitenkaan pitää juridisena sopimuksena, eikä se korvaa perinteistä työsopimusta, vaan se on juurikin apuväline tärkeimpien asioiden prosessointiin (Skyttä 2005, s. 91).

3.1.3 Tiimien tavoitteet

Tiimin tavoitteiden tulisi olla riittävän tarkkoja ja laajuudeltaan optimistisia tiimin kokoon nähden, jotta tiimi voi päästä parhaaseen tulokseen. Tuloksien ja tehokkuuden mittaaminen voi kuitenkin olla hankalaa sellaisille tavoitteille, joita on vaikea mitata tai asettaa asteikolle. (Skyttä 2005, s. 93). Tiimin tavoitteet ovat monesti myös sidoksissa organisaation tavoitteisiin, jolloin yhdellä tavoitteella voi olla monta eri ulottuvuutta. Kuviossa 1 havainnollistetaan tiimin eri tavoiteulottuvuuksia.



KUVIO 1 Tiimin tavoiteulottuvuudet (mukaillen Skyttä 2005, s. 94)

Yllä olevassa kuviossa 1 on kuvattuna tiimin tärkeimmät tavoiteulottuvuudet. Vaakasuunnassa olevalla nuolella on kuvattuna tiimin asiakkaista lähtöisin olevat tavoitteet. Pystysuunnassa oleva nuoli kuvaa puolestaan tiimin taloudellisuutta ja tehokkuutta omistajanäkökulmasta. Tiimin tehokkuus nivoutuu tiimin sisäiseen toimivuuteen, kuten yhteistyöhön, osaamiseen ja motivaatioon.

Mikäli tiimin sisäisessä yhteistyössä on puutteita, motivaatio on alhaisella tasolla tai tiimin osaaminen ei riitä, ei tiimi voi toimia tehokkaasti. Esimerkiksi tiimin osaamisvaje voi heijastua taloudellisuuteen, sillä osaamisen kehittäminen vaatii organisaatiolta taloudellisia resursseja. (Skyttä, 2005, s. 94.) Marks, Mathieu ja Zaccaron (2001) mukaan tiimin jäsenten osaaminen vaikuttaa tiimin tehokkuuteen, sillä tiimityön onnistuminen on tehokkuuden kannalta kriittinen tekijä. Jos tiimi tai tiimin jäsenet kärsivät osaamisvajeesta, ei tiimin työ edisty odotetusti (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001).

Kuvion 3 vaaka-akselilla olevat ulottuvuudet kuvastavat tiimin tarjoamaa kilpailukykyä, joka on sidoksissa asiakashyötyihin ja vaikuttavuuteen. Tiimin pitää pystyä tarjoamaan tuotteitaan tai palveluitaan kilpailukykyisesti verrattuna kilpaileviin tiimeihin. Näistä neljästä ulottuvuudesta tiimin kannalta tärkein on asiakashyödyt, sillä huolehtimalla riittävän hyvin asiakkaiden tarpeista, voidaan toiminnan jatkuvuus varmistaa pitkällä aikavälillä. Kuvion keskellä on havaittavissa viides ulottuvuus, tiimin kehittäminen. (Skyttä 2005, s. 94.) Kehittämällä toimintaansa ja panostamalla oppimiseen sekä perehdytykseen tiimi voi parantaa työnsä tehokkuutta (Atkins & Gilbert, 2003). Monesti tiimityöskentely edellyttää tiimin jäseniltä uusien taitojen ja työskentelytapojen oppimista sekä omien asenteiden ja arvojen mukauttamista tiimin yhteisiin arvoihin (Spiik, 2003, s. 47). Kun tiimi alkaa noudattaa sovittuja sääntöjä ja oppii uusia taitoja, sen itseohjautuvuus lisääntyy (Ford & Seers, 2006, s. 258).

3.1.4 Tiimien tuloksellisuus

Tiimipohjaisen työskentelyn on havaittu Richterin, Dawsonin ja Westin (2011) mukaan johtavan esimerkiksi organisaation tehokkuuden ja tuloksellisuuden lisääntymiseen, sekä parannuksiin organisaation suorituskyvyssä ja palveluiden laadussa. Tiimit ovat yleistyneet monissa organisaatioissa myös sen vuoksi, että liiketoimintaympäristön kiihtyvä muutosnopeus ajaa organisaatioita pohtimaan joustavampia työskentelytapoja ja siirtymään kevyempään organisaatorakenteeseen. Tiimityötä pidetään tehokkaampana työskentelymuotona verrattuna perinteiseen yksilötyöhön, ja sen etuna pidetään myös sitä, että työntekijöiden sosiaaliset tarpeet tulevat huomioiduiksi työnteon ohessa. (Richter, Dawson ja West, 2011.)

Skytän (2005, s. 11) mukaan tiimiorganisaatioissa on päästy panos-tuotos -lukuissa jopa 30 - 40 %:n parannuksiin, kun keskitetystä ja hierarkkisesta organisaatiosta on siirrytty tiimiorganisaatioon. Tiimien tuloksellisuus perustuu ennen kaikkea moniosaamisen hyödyntämiseen, avoimuuteen ja oppimiseen. Tatan ja Prasain (2004) mukaan on kuitenkin huomioitava, että tiimit ovat kontekstiriippuvaisia, ja niiden menestys voi riippua tiimitason ja organisaation rakenteellisten tekijöiden yhdenmukaisuudesta.

3.2 Yhteisöllisyys ja sosiaalisuus

Yhteisöllisyys ja sosiaalisuus ovat osa työyhteisöä. Kasvotusten tapahtuvaa viestintää esiintyy työpaikoilla esimerkiksi ruokailujen ja taukojen yhteydessä, jolloin työntekijät voivat ylläpitää sosiaalisia suhteitaan (Nardi, & Whittaker, 2002, s. 83). Työskenneltäessä perinteisissä tiimeissä kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus on vahvasti läsnä. Työyhteisössä vallitseva yhteisöllisyys, yhteiset arvot, vastavuoroisuus ja luottamus edistävät sosiaalisen pääoman (engl. Social Capital) kehittymistä (Manka & Larjovuori, 2013, s. 4). Yksilöiden ja ryhmien välinen hyvä tahto, yhteisöllisyys ja myötätunto muodostavat sosiaalisen yksikön (Putnam, 2002, s. 4). Sosiaalinen pääoma kertyy yksilöiden ja ryhmien välisissä suhteissa, ei yksilössä itsessään (Edwards & Foley, 1998).

Sosiaalinen pääoma tarkoittaa yksilöiden ja ryhmien välisiä verkostoja ja niissä syntyvää vastavuoroisuutta (Putnam, 2002, s. 4). Vuorovaikutus ihmisten kanssa tyydyttää sosiaalisia tarpeita, ja sillä voidaan nähdä olevan elinoloja parantava vaikutus myös koko yhteiskunnassa. Sosiaalisilla verkostoilla on monia eri ulottuvuuksia, ja ne tuovat lisäarvoa niille, jotka ovat niissä mukana. (Putnam, 2002, s. 4 - 6.) Sosiaalinen pääoma työyhteisössä on aineetonta, eikä sitä voida hankkia lisää samoilla menetelmillä kuin esimerkiksi fyysisiä laitteita (Manka & Larjovuori, 2013, s. 8). Sosiaalinen pääoma ei myöskään synny yhtäkkiä, vaan sitä pitää rakentaa ja ylläpitää monin eri keinoin.

Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on eniten tietoa sisältävä viestintämuoto. Työpaikoilla kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus luo yhteenkuuluvuuden tunnetta liiketoimintasuhteiden taustalla. Ylipäänsä sosiaaliset yhteydet ihmisten välillä ovat edellytyksenä tiedon vaihtamiselle. (Nardi, & Whittaker, 2002, s. 84.) Työpaikan sisällä sosiaalisen pääoman muodostuminen on hyvin pitkälti saman suuntaista kuin esimerkiksi perheen sisällä syntyvä sosiaalinen pääoma (Putnam, 2002, s. 175). Sosiaalista pääomaa ja yhteisöllisyyttä syntyy työpaikoilla sosiaalisissa tilanteissa. Sosiaalinen sitoutuminen tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutussuhteessa ja epävirallisissa keskusteluissa. Perinteisissä fyysisiseen lähietäisyyteen perustuvissa tiimeissä kynnyksellä puhua vieressä istuvalle työkaverille on pienempi, kun voi heti havainnoida, onko työkaverilla aikaa keskustella. (Nardi, & Whittaker, 2002, s. 86 - 93.)

Niin työntekijöille kuin työnantajille yhteisöllisyys on hyödyllistä, sillä sen on todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden terveyteen. Korkean sosiaalisen pääoman omaavilla työpaikoilla on todettu, että työntekijät sairastavat vähemmän. (Manka & Larjovuori, 2013, s. 9 - 10.) Tutkimuksien mukaan työn ominaisuudet, sosiaalinen tuki ja työntekijän luonne voivat osittain määritellä myös poissaolojen tiheyden (Kivimäki, Vahtera, Thompson, Griffiths, Cox & Pentti, 1997).

Työhyvinvointi rakentuu pikkuhiljaa vuorovaikutussuhteissa- ja prosesseissa. Varilan (2014, s. 25 - 27) mukaan työhyvinvointi on työvoiminnan positiivinen puoli. Työvoiminnan ollessa huipussaan työntekijä kokee työhyvinvointia (Varila, 2014, s. 25 - 27). Ihmisille työelämässä toimiminen tuottaa työhyvinvointia,

joka koostuu monesta eri tekijästä. Hyvinvointi syntyy sen tuloksena, kun yksilöt asettavat itselleen tavoitteita ja päämääriä, mitkä he saavat toteutettua. Myös sitoutuminen tehtäviin ja päämääräsuuntautunut toiminta luovat hyvinvointia. (Anttonen & Räsänen, 2009, s. 17.)

Kivimäen, ym. (1997) mukaan on myös tutkittu, että tunne siitä, että apua saa tarvittaessa, omaa suuremman merkityksen kuin itse avun saaminen. Perinteissä tiimeissä apua on mahdollista pyytää helposti, kun ympärillä on useampia ihmisiä samoissa tiloissa. Vuorovaikutussuhteiden ylläpitämisen kannalta toisen ihmisen läsnäoloa pidetäänkin tärkeänä. (Nardi, & Whittaker, 2002, s. 93).

Sosiaalista pääomaa kasvattavat yhteisöllisyys ja työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus. Yhteisöllisyyden on havaittu vaikuttavan työhyvinvoinnin lisäksi terveyteen, yleiseen hyvinvointiin, oppimiseen ja tuloksellisuuteen. (Manka & Larjovuori, 2013, s. 28.) Tulevaisuudessa vuorovaikutteisuus on täten yhä tärkeämpää. Yksilöiden tekemä työ tulee tulevaisuudessa kytkeytymään myös yhä enemmän toisten työntekijöiden työhön. Esimerkiksi tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta tarvitaan tiimin toiminnan ylläpitämiseksi. Näin olleen yhteisöllisyyttä voidaan pitää organisaatioiden kannalta merkittävänä voimavarana. (Hakola, Hiila & Tukiainen, 2019.)

Sosiaalinen pääoma voidaan ymmärtää myös yhteisön toimintana, luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista vahvistavana piirteenä. Sosiaalisen pääoman määrä ja laatu voivat vaikuttaa myös työntekijöiden työhyvinvointiin ja parhaimmillaan edistää työyhteisön tuloksellisuutta. (Manka & Larjovuori, 2013, s. 28.)

3.2.1 Etäteknologia ja läsnäolon tunne

Tässä kappaleessa tarkastellaan yhteisöllisyyden ja läsnäolon merkitystä virtuaalisessa työssä ja etäteknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Teknologian kehitys on mahdollistanut sen, että COVID-19-pandemian aikana yhä useampi organisaatio on voinut siirtää työntekijänsä etätöihin, ja yritystoiminta on voinut siten jatkua. Tällöin kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on vähentynyt, kun fyysinen läsnäolo on täytynyt korvata virtuaalisesti (Licoppe, 2004). Myös virtuaalitiyössä työntekijät voivat olla toisiaan läsnä, vaikka eivät fyysisesti olisikaan samassa tilassa.

Rosen (2015, s. 93) mukaan läsnäoloa on kahden tyyppistä. Joko tunne siitä, että ollaan läsnä tai ollaan konkreettisesti ja fyysisesti läsnä. Nykypäivän teknologian avulla työkavereihin voidaan olla yhteydessä viestien ja videoyhteyden välityksellä ajasta- ja paikasta riippumatta. (Rose, 2015, s. 93.) Teknologiavälitteisen läsnäolon ja poissaolon välinen raja on hämärä, sillä viestintä- ja informaatioteknologia mahdollistaa jatkuvan yhteydenpidon. Ihminen voi kokea toisen olevan jatkuvasti läsnä pelkästään tietoisuuden avulla, että toinen on saavutettavissa. (Licoppe, 2004, s. 135 - 136.) Teknologisen kehittymisen myötä Felsteadin, Jewsonin ja Walterisin (2003) tekemän tutkimuksen mukaan riskinä on työ- ja perhe-elämän rajan hälventyminen, jos työasioita tuodaan työajan ulkopuolella kotiin.

Ihmisten väliset sosiaaliset vuorovaikutussuhteet ovat olennainen osa työympäristöä. Vuorovaikutussuhteiden laatuun ja luonteeseen liittyvät oleellisesti luottamus, läsnäolo ja yhteisöllisyys. Luottamus ja keskinäinen tuki korostuvat etenkin virtuaalisesti työskenneltäessä. (Rose, 2015, s. 17.) Olsonin ym. (2014) tutkimuksen mukaan web-kameran käyttö vaikuttaa positiivisesti luottamuksen vahvistumiseen ja yhteistyön lisääntymiseen virtuaalitiimin jäsenten välillä. Tutkimuksen mukaan kameran käytöllä oli tutkimuksen alkuvaiheessa vain vähäinen vaikutus luottamukseen, mutta kun ihmiset omaksuivat paremmin web-kamerateknologian, todettiin kameran käytöllä myöhemmin positiivinen vaikutus luottamuksen vahvistumisessa. Tutkimuksessa havaittiin, että aluksi ihmiset keskittyivät enemmän itse teknologiaan kuin itse aiheeseen. (Olson ym., 2014.)

Olsonin ym. (2014) tutkimuksen mukaan kameran käyttö vähentää monen tehtävän samanaikaista suorittamista. Kameran havaittiin lisäävän myös osallistujien tarkkaavaisuutta, sitoutumista ja keskittymistä. Osa kuitenkin koki kameran käytön vähentävän heidän tuloksellisuuttaan, koska he eivät voineet tehdä useampaa asiaa samaan aikaan kameran takia. Tutkimuksen mukaan myös osa ihmisistä koki oman ulkonäkönsä huolenaiheena ja stressaavana kameran edessä. (Olson ym., 2014.)

Srivastavan ja Chandran (2018) mukaan luottamus on edellytys sille, että virtuaalitiimi voi työskennellä tehokkaasti. Yhteisöllisyys puolestaan edesauttaa sosiaalisen pääoman kehittymistä (Manka & Larjovuori, 2013, s. 4). Vuorovaikutukseen liittyy myös eristäytyneisyys, joka on luottamuksen tapaan tulkinnanvarainen käsite, sillä se koetaan yksilötasolla. Ihmiset kokeva eristäytyneisyyden siis eri tavalla. Jotkut saattavat esimerkiksi kokea omassa työhuoneessa työskentelyn yksinäisemmäksi kuin toiset. (Rose, 2015, s. 18.)

Virtuaalityöskentely saattaa siis asettaa myös haasteita. Jos yksilö on osa tiimiä, joka ei ole fyysisesti läsnä, voi olla vaikeaa löytää yhteenkuuluvuuden tunnetta toisten tiimiläisten kanssa (Rose, 2015, s. 95). Virtuaalisesti työskenneltäessä saatetaan siten kokea helpommin eristyneisyyttä. Virtuaalisesti työskentelevät ihmiset saattavat paikata fyysisen läsnäolon puutetta sillä, että he työskentelevät esimerkiksi kahviloissa, joissa on muita ihmisiä läsnä (Rose, 2015, s. 95). COVID-19-pandemian aikana sekään ei kuitenkaan aina ole ollut mahdollista. Robelskin ja Sommerin (2020) tutkimuksen mukaan digitaalisilla yhteistyösovelluksilla on kuitenkin mahdollista parantaa etätyöskentelyn huonoja puolia, kuten etäisyyden asettamia haasteita.

Läsnäolo voidaan määritellä ihmisen omakohtaisella tulkinnalla yhteydestään ympäristöön. Tästä henkilökohtaisesta tulkinnasta tulee henkilön todellisuus. Läsnäolon tunne voi siksi vaikuttaa siihen, kuinka hyvin yksilöt toimivat työpaikoillaan. (Rose, 2015, s. 18.) Myös virtuaalimaailmassa sosiaalista läsnäoloa (vuorovaikutusta) voidaan pitää riittävänä, koska eleiden, ilmeiden ja kehonkielen lisäksi on käytettävissä myös kirjallisen viestinnän tarjoamat mahdollisuudet (Srivastava & Chandra, 2018). Kokemusta voidaan pitää totena, jos ihminen kokee sen todeksi. Joku toinen ihminen saattaa kokea olevansa läsnä, ja joku toinen taas ei, vaikka kyseessä olisi sama vuorovaikutustilanne. Läsnäolo

on siten myös kokemuspohjaista, ja riippuu siitä, miten henkilö sitä itse tulkitsee. Uskollisuuden, kuulumisen ja kiintymisen näkökulmat ovat kaikki osa läsnäoloa. (Rose, 2015, s. 95.) Esimerkiksi, jos työntekijä kokee olevansa osa työyhteisöä, hän voi kokea olevansa läsnä, vaikka ei fyysisesti työskentelisikään työpaikalta käsin.

Läsnäolo on avainkäsite virtuaalitodellisuuden näkökulmasta (Bouchard, St-Jacques, Robillard & Renaud, 2008). Läsnäololla voidaan tarkoittaa myös sitä, miten ihminen on yhteydessä johonkin tilanteeseen (Rose, 2015, s. 95). Joku työntekijä saattaa esimerkiksi kokea virtuaalisessa työympäristössä olevansa enemmän läsnä kuin mitä hän kokee olevansa todellisessa elämässä osana työyhteisöä. Ihmiset voivat virtuaalituossa usein valita, keiden kanssa ovat vuorovaikutuksessa ja usein valinta tehdään sen perusteella, ketkä ajattelevat samalla tavalla. Maantieteelliset alueet menettävät merkitystä, kun vuorovaikutusta voi tapahtua yli alueiden rajojen. (Putnam, 2002, s. 97.)

3.3 Virtuaalitiimit

Virtuaalitiimien (engl. Virtual Teams) suosio on kasvanut viime vuosina nopeasti samalla, kun yhä useammat organisaatiot ovat lisänneet työntekijöidensä etätyömahdollisuuksia. Virtuaalitiimien suosiota ovat vauhdittaneet etenkin teknologian kehittyminen, verkkoyhteyksien nopeutuminen sekä maailmanlaajuinen COVID-19-pandemia. Pandemia on pakottanut organisaatiot mukautumaan uuteen tilanteeseen ottamalla viimeistään nyt käyttöön virtuaalimuotoiset yhteydenpito- ja työskentelytavat, koska pandemian myötä fyysistä kanssakäymistä on pitänyt välttää. Etätyö ei ole enää vain teknologiayritysten suosiossa, vaan myös monet muut alat ja julkiset organisaatiot, kuten koulut ja virastot ovat alkaneet hyödyntää etätyön tarjoamia mahdollisuuksia ja lisänneet virtuaalitiimeissä tapahtuvaa työskentelyä.

Virtuaalisuutta on hankala määritellä. Nardin (2015) mukaan virtuaalisuudella tarkoitetaan toimintaa, joka tapahtuu olemassa olevan digitaalisen teknologian avulla ja välityksellä, kuten sosiaalisen median, pelien ja verkon kautta. Useat sovellukset ja laitteet muodostavat siis moniulotteisen ekosysteemin, joka tuottaa virtuaalisen kokemuksen (Nardi, 2015). Ristiriitaiset määritelmät virtuaalisuudesta vaikeuttavat tiettyjen asioiden mittaamista esimerkiksi sen osalta, kuinka paljon virtuaalisuutta tiimeissä tapahtuu ja miten virtuaalisuus vaikuttaa suorituskykyyn. Virtuaalisuutta ei myöskään itsessään voida mitata. Tämän vuoksi aiemmin on pidetty vaikeana määritellä esimerkiksi budjettia infrastruktuurien ja ohjelmistojen suunnittelemista varten, virtuaalisen työskentelytavan tukemiseksi. (Chudoba, Wynn, Lu & Watson-Manheim, 2005.)

Virtuaalitiimit ovat ryhmiä, joissa tiimin jäsenet työskentelevät toisistaan riippuvaisissa tehtävissä, ja joiden jäsenet saattavat olla maantieteellisesti hajaantuneita toisistaan (Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007; Powell, Piccoli & Ives 2004, s. 7). Seeratin, Samadin ja Abbasin (2013) mukaan virtuaalitiimi-

min määritelmään kuuluu myös se, että virtuaalitiimit käyttävät elektronisia työvälineitä hyväkseen. Virtuaalitiimeissä voi työskennellä ihmisiä, jotka ovat fyysisesti etäällä toisistaan tai muuten vain rajoittuneita kokoontuman yhteiseen tilaan. Näin tiimien muodostaminen on ketterämpää ja työskentely tiimeissä joustavampaa. (Lipnak & Stams, 1999, s. 17; Edwards & Wilson, 2016, s. 6.)

Virtuaalitiimien yksilöllisyys tekee haastavaksi löytää yhteistä määritelmää niiden tunnistamiseen (Richter, Meyer & Sommer, 2006). Virtuaalitiimeissä työtä tehdään tavanomaisesti joko kotoa käsin, asiakkaan luona, matkustaessa tai työnantajan tarjoamilla etätyöpisteillä. Työtä voidaan tehdä monesti myös tavallisten työskentelyaikojen ulkopuolella, jolloin virtuaalitiimien jäsenet voivat itse vaikuttaa työaikoihinsa. (Groen, van Triest, Coers & Wtenweerde, 2018, s. 727–728.) Edwardsin ja Wilsonin (2016, s. 18) mukaan virtuaalitiimit soveltuvatkin parhaiten sellaiseen projektiluontoiseen työhön, joka edellyttää organisaation laajamittaista henkilöresurssien käyttöä sijainnista riippumatta.

Virtuaalitiimit tarvitsevat päivittäisessä työssään viestintäkanavia, -välineitä ja -sovelluksia. Organisaatiot tukevat virtuaalitiimejä tarjoamalla viestintäteknologiaa työntekijöidensä käyttöön. (Ford, Piccolo & Ford, 2017.) Tietotekniikka tarjoaa virtuaalitiimeille infrastruktuurin ja työskentelyalustan, joka tukee työtehtävien tekoa ja mahdollistaa yhteydenpidon toisiin tiimin jäseniin. Teknologisen alustan avulla virtuaalitiimien jäsenet voivat olla vuorovaikutuksessa yhtä aikaa tai eriaikaisesti sekä työstää dokumentteja ja tiedostoja yhdessä. (Powell, Piccoli & Ives, 2004, s. 7.) Virtuaalitiimit tarjoavat organisaation työntekijöille joustavan työtavan ja mahdollistavat organisaation nopean reagointikyvyn muuttuvassa liiketoimintaympäristössä (Pauleen, 2003).

3.3.1 Virtuaalitiimien johtaminen

Tässä kappaleessa perehdytään virtuaalitiimien johtamiseen. Virtuaalitiimien johtamisessa on kyse hajaantuneen tiimin hallinnoimisesta ja tiimiläisten välisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisesta (Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007). Virtuaalitiimien johtamisesta käytetään myös termejä e-johtaminen ja virtuaalijohtaminen (Abbasnejad & Moud, 2012, s. 15). Virtuaalitiimit perustuvat pitkälti teknologiaan, mutta todellisuudessa teknologian osuus niiden toiminnasta on vain 10 %:a ja jopa 90 %:a perustuu ihmisten väliseen toimintaan (DuFrene & Lehman, 2015, s. 4 - 5). Kun organisaatioiden menestys nivoutuu organisaation uudistumiskykyyn, myös koko henkilöstön ajattelutavan on muututtava uudistuksien mukana. Tämä pätee myös menestyneisiin virtuaalitiimeihin, joissa sekä organisaatio, että koko sen henkilöstö tavoittelevat yhteistä tiimiälyä. (Hiila, Hakola & Tukiainen, 2019).

Tiimiälyssä korostuu viisi keskeistä taitoa: itsetuntemus, yhteinen suunta, salliva ilmapiiri, lupa ja vastuu toimia sekä rikastava vuorovaikutus. Tiimiälyllä tarkoitetaan taitoa, joka on luottamuksen ja yhteistoiminnan luova tila, joka synnyttää uutta ja jossa ihminen kokee hyväksi työskennellä. Tiimiälyn avulla omaa osaamista voi kehittää vastaamaan uusia tarpeita ja rakentaa samalla mielekästä uraa. (Hiila, Hakola & Tukiainen, 2019.) Tiimin hyödyntäessä tiimiälyä, auttaa se tiimiä edistämään tehokasta tiedon luomista, oppimisprosessia ja kehittämään

tehokkaan tavan toimia. Lisäksi tiimi osoittaa älykkyyttään keräämällä, hankkimalla ja tulkitsemalla tietoa. (Akgün, Dayan & Du Benedetto, 2008.) Organisaatiot hyötyvät tiimiälystä, sillä se takaa myös yksilöiden hyvän työsuorituksen (Hiila, Hakola & Tukiainen, 2019).

Virtuaalitiimeissä johtajan roolina on parantaa tiimin suorituskykyä ja tuosta (Abbasnejad & Moud, 2012, s. 16). Johtamisen kulmakivinä ovat monesti arvostus, luottamus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, yhteisöllisyys ja avoin vuorovaikutus (Vilkman, 2016). Esimiehen tehtävänä on luoda luottamusta ja avoimuutta tiimiläisten välille (Juuti & Vuorela, 2015). Erityisesti tehokkaat johtajat varmistavat, että he luovat luotettavia suhteita tiimiläisiin. Luottamusta on voitava rakentaa myös muuten kuin kasvotusten. (Ford, Piccolo & Ford, 2017). Yleisesti ottaen, virtuaalitiimin jäsenet näkevät vain harvoin toisiaan kasvotusten (Abbasnejad & Moud, 2012, s. 16). Myöskään tiimin esimies ei välttämättä ole kovin usein fyysisesti läsnä, vaan alaisten kanssa tapaamiset hoidetaan virtuaalisesti. Tapaamiset ilman kasvotusten tapahtuvaa kontaktia asettavat omanlaisensa haasteen virtuaalijohtajille. Virtuaalitiimien johtamisessa yksi suurin haaste onkin luotettavan työympäristön rakentaminen (Abbasnejad & Moud, 2012, s. 17).

Virtuaalitiimien jäsenet haluavat kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta, vaikka eivät ole keskenään läsnä (Ford, Piccolo & Ford, 2017). Virtuaalitiimin johtajan olisikin syytä järjestää säännöllisiä tapaamisia, jotta tiimiläisten välille voi syntyä yhteishenkeä ja luottamusta. Liian vähäinen viestintä saattaa hidastaa luottamuksen rakentumista tiimin jäsenten välille. Vähäinen viestintä vaikeuttaa myös tärkeän tiedon jakamista tiimiläisten kesken. (Rosen, Furst & Blackburn, 2007, s. 262.)

Muita esimiehen kohtaamia haasteita virtuaalitiimien johtamisessa voivat olla kommunikaatio-ongelmat ja tietojen vaihtamisen monimutkaisuus (Abbasnejad & Moud, 2012, s.18). Vaarana voi olla esimerkiksi se, että jokin viesti saateen ymmärtää virtuaalivälitteisesti väärin tai osapuolet saattavat tulkita viesteissä käytettyjä hymiöitä eri tavalla. Kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa molemmat osapuolet näkevät toistensa ilmeet, mutta virtuaalisesti näin ei usein tapahdu. Tällöin vaarana voi olla myös se, että viestin kirjoitusasu kuulostaa tylyltä, vaikka toinen osapuoli ei sitä niin olisi tarkoittanutkaan. Virtuaalitiimeissä ongelmana voi olla myös se, ettei jotakin oleellista tietoa tunnusteta tärkeäksi, jolloin sitä ei jaeta muille. Virtuaalitiimien johtajien on kiinnitettävä huomiota siihen, että etänä työskentelevät työntekijät saavat riittävästi tietoa, koska kasvokkain tapahtuvat tapaamiset ovat rajattuja (Ford, Piccolo & Ford, 2017). Kasvokkain tapahtuvissa tapaamisissa jokin tieto saattaa tulla vahingossa ilmi, kun taas virtuaalisesti tämä saattaa olla epätodennäköisempää.

Virtuaalitiimien johtajien lisäksi myös tiimin jäsenet voivat edistää tiedon jakamista tiimin kesken. Tiedon jakamisessa tiimin kesken on kyse kyvystä ja halusta osallistua aktiivisesti tiedon jakamiseen (Rosen, Furst & Blackburn, 2007, s. 260). Tiedon jakaminen vaatii virtuaalitiimin jäseniltä muun muassa osallistumista ideointiin ja päätöksentekoon sekä oleellisten asiakirjojen lähettämistä toi-

sille. Tiedon jakaminen edistää tiimin resurssien tehokkaampaa käyttöä. (Rosen, Furst & Blackburn, 2007, s. 260 - 261.) Tällöin esimerkiksi tiimin jäsen voi tuoda ilmi jonkin havaitun virheen, jota toiset tiimin jäsenet osaavat sen jälkeen varoa. Siten myös muilla tiimin jäsenillä säästyy aikaa, kun he osaavat tiedostaa kyseisen virheen mahdollisuuden.

3.3.2 Luottamus virtuaalitiimeissä

Yksi suurimmista haasteista virtuaalitiimeissä on luottamus, joka osaltaan vaikuttaa yhteistyön tehokkuuteen ja johtamiseen (Vilkman, 2016). Luottamus syntyy ihmisten välisessä kanssakäymisessä (Mancini, 2020, s. 2). Virtuaalitiimin välistä vuorovaikutusta voidaan edesauttaa esimerkiksi säännöllisillä kokouksilla, joissa jaetaan tietoa tiimiläisten kesken (Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007). Jatkuvan vuorovaikutuksen tiimin jäsenten välillä on myös todettu auttavan tiimiä saavuttamaan asetetut tavoitteet tehokkaammin (Iacono & Weisband, 1997).

Jotta luottamusta voidaan kehittää tiimin jäsenten välillä, on pyrittävä avoimuuteen jokaisessa toiminnan vaiheessa. Luottamusta syntyy myös silloin, kun kaikki osallistuvat saman tavoitteen saavuttamiseen. Jokaisen tiimin jäsenen on myös tiedettävä oma roolinsa, jotta tiimityö etenee tehokkaasti (DuFrene & Lehman, 2015, s. 21 - 22). Tiimin esimiehellä on tärkeä rooli tiimin jäsenten vastuiden määrittämisessä, jotta jokaiselle tiimin jäsenelle asetetaan hänen osamistaan vastaava tehtävä. Esimies voi edesauttaa tiimiä toimimaan tehokkaammin asettamalla selkeät tavoitteet (DuFrene & Lehman, 2015, s. 7). Luottamuksen rakentamisessa on omat haasteensa etenkin esimiehille, sillä toisinaan luottamuksen kokemus voi olla pinnallista ja häilyvää (Vilkman, 2016).

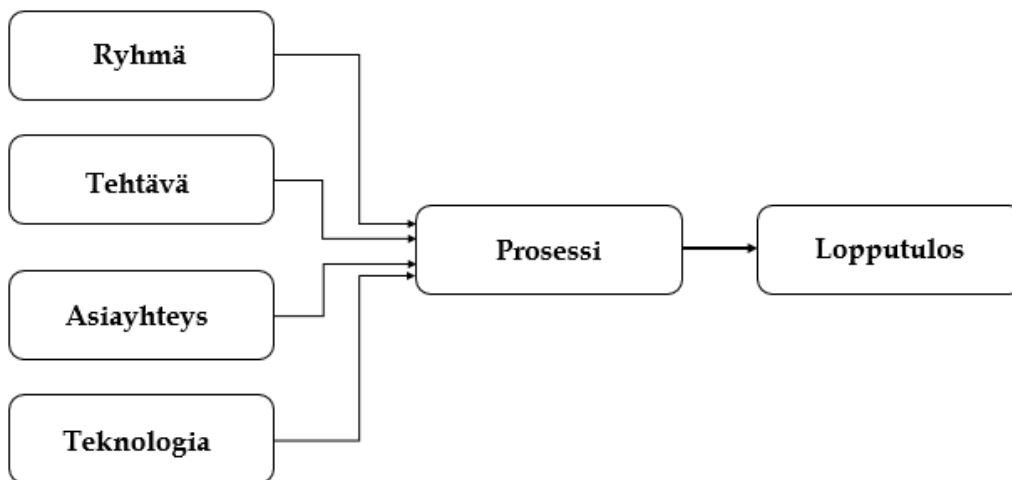
3.3.3 Virtuaalitiimien työhyvinvointi

Järvenpään ja Shawn (1998, s. 47) mukaan virtuaalitiimien jäsenet tarvitsevat enemmän tukea työhyvinvointiin liittyvissä asioissa kuin perinteisten tiimien jäsenet. Todellisen tilannekuvan muodostaminen tiimin jäsenten työkuormasta ja työn kuormittavuudesta voi olla virtuaalisesti vaikeampaa (MCS, 2020). Virtuaalitiimien työhyvinvoinnista huolehtimiseen sisältyy ristiriitaisia näkemyksiä. Haasteena nähdään se, että joissakin virtuaalitiimeissä jäsenten tukeminen ja työhyvinvointi nähdään ajan hukkana. (Järvenpää & Shaw, 1998, s. 47.)

Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan oikeanlaisella johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön osaamiseen ja työhyvinvointiin. Keskeistä virtuaalitiimien johtamisessa on luottamuksen rakentuminen esimiehen ja alaisten välille. Kun luottamus esimiehen ja alaisen välillä on kunnossa, uskaltaa alainen ottaa myös ongelmatilanteet helpommin esille. (MCS, 2020.) Vilkmanin (2016) mukaan työntekijät, jotka työskentelevät etänä ovat vähemmän poissa töistä sairauslomien vuoksi, sillä kynnyks jäänä pois töistä on suurempi. Etänä työskentelevät työntekijät saattavat tehdä töitä hieman kipeänäkin, sillä riskiä muiden työntekijöiden tartuttamiseen ei ole (Vilkman, 2016).

3.3.4 Virtuaalitiimien tuloksellisuus

Virtuaalitiimin tuloksellisuus on monen tekijän summa. Tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä voidaan Lureyn ja Raisinghanin (2001, s. 525) mukaan lähestyä neljästä eri näkökulmasta. Tiimi muodostuu yksilöistä, jotka muodostavat yhdessä ryhmän, joka toimii yhteisen tavoitteen eteen. Ryhmän jäsenet suorittavat tiimissä tehtävää, jolla on tietty asiayhteys. Tehtävän suorittamisen apuna käytetään teknologiaa, joka mahdollistaa esimerkiksi yhteydenpidon ja kehitystyön. (Lurey & Raisinghani, 2001, s. 525.) Kuviossa 2 havainnollistetaan virtuaalitiimin tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä.



KUVIO 2 Virtuaalitiimin tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät (mukaillen Lurey & Raisinghani, 2001, s. 525)

Kuvion 2 mukaan virtuaalitiimin toiminnan lopputulos syntyy prosessissa, johon vaikuttavat virtuaalitiimin kuvatut osa-alueet sekä kokonaisprosessin toimivuus (Lurey & Raisinghani, 2001). Kokonaisprosessin toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi ryhmän sisäinen vuorovaikutus, ryhmän kokoonpano ja se, kuinka paljon aikaa tiimin jäsenillä on kyseisten tehtävien hoitamiseen. Mikäli ryhmässä on sisäisiä jännitteitä tai kokoonpano ei vastaa suoritettavan tehtävän vaatimuksia, voi sillä olla vaikutusta lopputuloksen laatuun tai prosessin edistymiseen. Ryhmän yhteensopivuuteen ja tehtävän luonteeseen sekä monimutkaisuuteen on syytä kiinnittää huomiota jo prosessin alkuvaiheissa. (Maynard, Mathieu, Rapp & Gilson, 2012.) Lopputulokseen voi vaikuttaa myös organisaation kulttuuri ja rakenne sekä teknologian sopivuus tehtävän ratkaisemiseksi (Pauleen, 2003). Arvioitaessa virtuaalitiimien tuloksellisuutta on Lureyn ja Raisinghanin (2001, s. 525) mukaan otettava huomioon myös tiimin tuottavuus, sen kyky oppia ja kehittyä sekä mitata saavutuksia.

3.3.5 Virtuaalitiimien edut ja haasteet

Kuten aiemmin on todettu, virtuaalitiimeissä on monia etuja. Virtuaalitiimeihin voidaan esimerkiksi rekrytoida työntekijöitä ottamatta huomioon heidän maantieteellistä sijaintiaan ja rekrytointeja on mahdollista tehdä globaalisti. Virtuaalitiimien etuja ovat myös pienemmät toimistokustannukset ja parempi skaalautuvuus. Lisäksi virtuaalitiimeissä työskentely kannustaa tiimin jäseniä työskentelemään sellaisissa paikoissa, joissa he kokevat itsensä mahdollisimman tehokkaiksi ja luoviksi. (Abbasnejad & Moud, 2012, s. 15 - 16.) Virtuaalitiimien ansiosta työntekijöiden ei enää tarvitse muuttaa työtehtäviensä takia toiselle paikkakunnalle tai olla sidoksissa johonkin tiettyyn kaupunkiin (Smite, Kuhmann & Keil, 2014).

Virtuaalityöskentely lisää entisestään teknologian hyödyntämistä, kuten tietokoneiden ja puhelimen käyttöä. Toisaalta, kun ihmiset ovat tulleet yhä riippuvaisimmiksi puhelimen käytöstä, puhelimen käyttö voi aiheuttaa häiriötä kokousten aikana ja vaikeuttaa keskittymistä käsiteltävään asiaan. Kun kokouksiin osallistutaan kotona, myös muiden asioiden tekeminen samaan aikaan on mahdollista. Tämä lisää häiriötekijöitä. (Rose, 2015.) Tässä kaikessa on Rosen (2015) mukaan kyse läsnäolosta, jota käsiteltiin luvussa 3.5.

Läsnäolon lisäksi virtuaalitiimit kohtaavat muitakin haasteita. Virtuaalitiimit aiheuttavat useita haasteita virtuaalitiimien johtajille ja jäsenille, ja yksi merkittävimmistä haasteista ovatkin viestinnälliset haasteet (Suchan & Hayzak, 2001). Muita tiimeissä työskentelyyn sisältyviä haasteita ja kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi jäsenten vaihtuvuuteen ja tiimin lyhyeen elinkaareen liittyvät haasteet. Osa tiimin jäsenistä voi kokea tiimin tehottomuuden kuormitustekijänä. Silloin vaarana voi olla se, että yhteistyö koetaan ennemmin tuhlaavan arvokasta työaikaa kuin tuovan hyötyä. (Raappana & Valo, 2014.) Virtuaalisesti työskennellessä esimiehen antama palaute työntekijälle on havaittu olevan vähäisempää, koska virtuaalitiimien myötä kohtaamiset ovat vähentyneet. Tämä saattaa heijastua tuloksellisuuteen, kun palautetta ei anneta ja saada ajoissa. (GOLDEN & FROMEN, 2011.)

3.4 Hybriditiimit

Perinteisistä tiimeistä ei välttämättä ole suoraan siirrytty virtuaalitiimeihin. Aiemmin tässä luvussa käsiteltiin niin perinteisten tiimien kuin virtuaalitiimienkin hyviä puolia, joten luonnollisesti tiimien hyvien ominaisuuksien yhdistämisessä voidaan nähdä paljon potentiaalia. Tässä kappaleessa käsitellään hybriditiimejä ja niiden piirteitä.

Hybriditiimillä tarkoitetaan sellaista tiimiä, jossa osa työntekijöistä työskentelee yhdessä toimistolla ja osa etätoimistolla tai kotonaan. Hybriditiimin jäsenet voivat olla maantieteellisesti hajautuneina samoin kuin virtuaalitiimien jäsenet, mutta osa tiimistä toimii ja työskentelee kuitenkin perinteisen tiimin tavoin fyysisesti samassa tilassa. Hybriditiimissä yhdistyvät siis kasvokkain tapahtuva ja

virtuaalinen vuorovaikutus. (Cousins, Robey & Zigurs, 2007.) Knightin (2020) mukaan hybriditiimin johtamisessa ja hallinnoimisessa tärkeää on tuen tarjoaminen työntekijöille ja yhteyden pitäminen. Hybriditiimille on tärkeää luoda ja asettaa tavoitteita sekä ohjeistaa, miten kommunikointi tiimin välillä hoidetaan. Tavoitteiden priorisointia ja yhteisöllisyyden tunteen ylläpitämistä voidaan pitää myös tärkeinä tekijöinä, sillä tulevaisuus on arvaamaton ja tiimin jäsenten eriarvoistumista halutaan välttää. (Knight, 2020.)

Bahadursinghin (2020) mukaan usea yritys on aiemmin tehnyt muutoksen, jossa työntekijät on siirretty heidän omista työhuoneistansa työskentelemään avo- tai maisemakonttoriin, jossa samassa tilassa työskentelee lähekkäin useampia työntekijöitä. COVID-19-pandemian hälvennettyä tämä trendi saattaa olla vanhentunut käytäntö. Pandemia on jättänyt meihin kaikkiin todisteen siitä, että asiat voivat muuttua nopeasti (Bahadursingh, 2020). Avo- ja maisemakonttoreissa työskenneltäessä terveydellisenä riskinä on se, jos yksi työntekijä sairastuu, niin myös muut työntekijät ovat vaarassa sairastua, sillä töitä tehdään läheisessä kontaktissa toisten kanssa. Yritykset tuskin haluavat ottaa tätä riskiä jatkossa ainakaan pandemioiden kohdalla. (Bahadursingh, 2020.) Parkerin (2020) mukaan COVID-19-pandemian voidaan myös nähdä vaikuttavan siihen, että toimistojen suunnittelua täytyy uudistaa.

Jatkossa työntekijät saattavat haluta pandemian jälkeenkin yhä työskennellä etänä, jolloin toimistotilojen tarve vähentyy. Yritykset tarvitsevat myös joustavia ratkaisuja siihen, jos työtiloja ei jostain syystä tarvitakaan. Toimitilojen olisi syytä olla joustavasti uudelleen järjesteltävissä. Esimerkiksi siirrettävien seinien avulla työtiloja voidaan muuttaa tarpeen mukaan. Yrityksillä ei ole välttämättä jatkossa myöskään halua sitoutua pidempiaikaisiin toimistotilojen vuokrasopimuksiin, jos nykyiset tilat ovat olleet vajaalla käytöllä. Ihmisten alkaessa työskennellä yhä enemmän kotonaan, muuttaa se myös asuntojen suunnittelua. Nykyiset asunnot tulisi suunnitellakin paremmin etätöihin sopiviksi. Täten asuntoihin saatetaan alkaa rakentamaan siirrettäviä seiniä, niin että jostain tilasta voidaan uudelleen järjestää työpäivän ajaksi työhuone. (Bahadursingh, 2020.)

Tulevaisuudessa ihmisten työskentelyssä on nähty korostuvan myös se, että he voivat itse valita missä he työskentelevät. Lisääntynyt etätöskentely saattaa vaikuttaa myös asuinpaikan valintaan. (Bahadursingh, 2020.) Hybriditoimintomalli on siis yksi vaihtoehtoisista tavoista yhdistää virtuaalinen ja perinteinen tapa tehdä töitä tulevaisuudessa. Tätä oletusta tukee myös McKinseyn teettämä tutkimus, jossa analysoitiin 2000 työtehtävää ja 800 työpaikkaa yhdeksässä eri maassa. Tutkimuksen mukaan etätöiden hybridimallit jatkuvat todennäköisesti myös sen jälkeen, kun pandemia hellittää. (Lund, ym. 2020.) Tässä yhteydessä hybridimalli tarkoittaa sitä, että työntekijä työskentelee osittain toimistolla ja osittain kotonaan. Hybridimallissa korostuu toimistolla työskenneltäessä sosiaalisuuden ylläpitäminen, kun taas kotitoimistolla työskentely näyttää näkyvämmän ulkopuolisille. Hybridimalli on työnantajalle kustannustehokas, ja tarjoaa työntekijälle vapauden. Tulevaisuudessa yritykset tähtäävätkin yhä enemmän työnteon kustannustehokkuuteen. (Parker, 2020.)

3.5 Perinteisten tiimien ja virtuaalitiimien erot

Virtuaalitiimien ja perinteisten tiimien työskentelytavoissa voidaan havaita monia eroavaisuuksia. Esimerkiksi kommunikoinnissa, hallintatavoissa ja johtamisessa voidaan nähdä poikkeavaisuuksia. Perinteisten- ja virtuaalitiimien keskeisiä eroja on havainnollistettu alla olevassa taulukossa (taulukko 1).

TAULUKKO 1 Perinteisten- ja virtuaalitiimien erot

Artikkeli	Aihe	Tekijät	Eroavaisuudet
Berry (2011)	Tehokkuuden lisääminen virtuaalitiimeissä	Hallinta, kommunikaatio	Virtuaalitiimin hallinta monimutkaisempaa, käytetään tietokonevälitteistä viestintätekniikkaa, kommunikoinnissa viivettä
DuFrene & Lehman (2015)	Virtuaalitiimien hallinta	Kommunikaatio ja johtaminen	Perinteisissä tiimeissä kommunikaatio tapahtuu pääsääntöisesti kasvotusten, virtuaalitiimien johtajien on ymmärrettävä paremmin tiimin viestinnän merkitys ja viestintäkeinot
Ford, Piccolo & Ford (2017)	Strategiat tehokkaiden virtuaalitiimien rakentamiseksi	Tiedon siirtyminen	Etänä työskentelevät työntekijät eivät välttämättä saa riittävästi tietoa
Pridmore & Phillips-Wren (2011)	Päätöksenteon laadun arvioiminen kasvokkain toimivissa tiimeissä verrattuna virtuaalitiimeihin	Päätöksenteko	Virtuaalitiimien päätöksenteko saattaa kestää kauemmin, mutta on tarkempaa
Nardi, & Whitaker (2002)	Vuorovaikutussuhteiden ylläpitäminen	Läsnäolo ja yhteenkuuluvuus	Läsnäolon kokeminen ja sosiaalisten suhteiden ylläpito saattavat olla virtuaalisesti vaikeampaa
Rose (2015)	Läsnäolon ja yhteenkuuluvuuden tunne	Uskollisuuden, yhteenkuulumisen, kiintymisen ja eristäytyneisyyden näkökulmat	Virtuaalisesti työskennellessä yhteenkuuluvuuden tunnetta on vaikeampi löytää kuin perinteisissä tiimeissä työskennellessä, kun työskennellään erillään toisista tiimiläisistä
van Laar, van Deursen, van Dijk & de Haan (2019)	Digitaidot	Tieto-, viestintä-, yhteistyö- ja ongelmanratkaisutaidot	Virtuaalitiimien jäsenillä oltava riittävät digitaidot

Berryn (2011) mukaan virtuaalitiimien hallinta on monimutkaisempaa ja eroaa monin tavoin perinteisten tiimien hallitsemisesta. Perinteisissä fyysisesti läsnä olevissa tiimeissä esimies pystyy esimerkiksi näkemään, miten kukin työskentelee, kun taas virtuaalitiimeissä se on haasteellisempaa, sillä työntekijät ovat hajaantuneet maantieteellisesti katsottuna eri paikkoihin (Berry, 2011). Fordin, Piccolon ja Fordin (2017) mukaan virtuaalitiimien johtajien on myös kiinnitettävä enemmän huomiota siihen, että etänä työskentelevät työntekijät saavat riittävästi tietoa ja informaation kulku on sujuvaa, sillä kasvokkain tapahtuvat tapaamiset ovat rajattuja.

Virtuaalitiimit eroavat perinteisistä tiimeistä myös siinä, että virtuaalitiimit käyttävät jonkinlaista tietokonevälitteistä viestintäteknikkaa kommunikointiin. Tietokonevälitteinen viestintä eroaa perinteisestä kasvotusten tapahtuvasta kommunikaatiosta ehkä kaikkein merkittävimmin siinä, että kommunikaatiossa saattaa olla viivettä. (Berry, 2011.) Perinteisissä tiimeissä kasvokkain tapahtuva kommunikointi on puolestaan yleisempää, vaikka toki myös se on korvaantunut osittain sähköpostin, chatin ja videopuheluiden käytön myötä (DuFrene & Lehman, 2015). Virtuaalitiimeissä päätöksenteko saattaa kestää kauemmin kuin perinteisissä tiimeissä, mikä saattaa osin johtua aiemmin mainitusta kommunikaation viiveestä (Pridmore & Phillips-Wren, 2011). Pridmoren ja Phillips-Wrenin (2011) tekemässä tutkimuksessa selvisi kuitenkin, että virtuaalitiimien päätöksenteon tarkkuus oli parempi kuin perinteisten tiimien.

Virtuaalitiimien johtamisessa on lisäksi havaittu joitakin eroja verrattuna perinteisten tiimien johtamisessa. Virtuaalitiimin johtajalta vaaditaan esimerkiksi hieman eri ominaisuuksia kuin perinteisen tiimin johtajalta. Vaikka perinteisen tiimin johtaja olisi menestynyt tiiminsä johtamisessa, ei hän välttämättä menestyisi virtuaalitiimin johtajana. Virtuaalitiimien johtajien on ymmärrettävä tiimin vuorovaikutuksen dynamiikan lisäksi virtuaalisen viestinnän merkitys ja sen eri keinot. (DuFrene & Lehman, 2015, s. 27.)

Nardin ja Whittakerin (2002, s. 84) mukaan työpaikoilla kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus loi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sen koettiin olevan myös eniten tietoa sisältävä viestintämuoto. Heidän mukaansa sosiaalisia suhteita luotiin esimerkiksi ruokatunneilla ja taukojen yhteydessä (Nardi, & Whittaker, 2002, s. 84). Kuten edellä todettiin, etätyössä kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ovat rajattuja, jolloin myös sosiaalisten suhteiden ylläpitämisen ja läsnäolon kokemuksen voidaan olettaa olevan vaikeampaa virtuaalitiimien kohdalla.

Rosen (2015) mukaan yhteenkuuluvuuden tunnetta toisten tiimiläisten kanssa voi olla vaikea löytää, jos työntekijä on osa tiimiä, joka ei ole fyysisesti läsnä. Nykypäivän teknologian avulla työkavereihin voidaan kuitenkin olla yhteydessä virtuaalisesti ajasta- ja paikasta riippumatta, mutta tämä ei välttämättä korvaa fyysistä läsnäoloa. Virtuaalisesti työskenneltäessä saatetaan kokea myös helpommin eristyneisyyttä, minkä vuoksi virtuaalisesti työskentelevät ihmiset saattavat paikata läsnäolon puutetta työskentelemällä tiloissa, joissa on muita ihmisiä läsnä. (Rose, 2015.) Perinteisten tiimien kohdalla tätä ongelmaa ei välttämättä ole, sillä työntekijöiden sosiaaliset tarpeet tyydyttyvät työnteon ohessa, kun kollegat ovat läsnä ympärillä (Ricter, Dawson ja West, 2011).

Van Laarin, van Deursenin, van Dijk ja de Haanin (2019) mukaan tietotyössä, jossa työntekijät työskentelevät jatkuvasti tiedon parissa, tarvitaan yhä enemmän digitaitoja osana työtehtävien suorittamista. Digitaaliset taidot edellyttävät myös kykyä etsiä, arvioida ja hallita tietoa sekä kykyä tarkastaa, onko tieto ajantasaista. Digitaaliset taidot korostuvat etenkin etätyössä, sillä työtehtäviä suoritetaan usein itsenäisesti. (van Laar, van Deursen, van Dijk & de Haan, 2019.)

4 TULOKESELLISUUS JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tässä luvussa käsitellään yleisesti tuloksellisuutta ja siihen liittyviä käsitteitä sekä perehdytään tarkemmalla tasolla tuloksellisuuteen vaikuttaviin tekijöihin työntekijän ja tiimin näkökulmasta. Ensin määritellään tuloksellisuuden käsite, minkä jälkeen käsitellään tuloksellisuuden alakäsitteitä, kuten tehokkuutta, tuottavuutta, vaikuttavuutta ja laatua. Lopuksi tuloksellisuutta pohditaan yksittäisen työntekijän näkökulmasta ja käsitellään eri tekijöitä, joilla voidaan nähdä olevan vaikutusta työnteon tuloksellisuuteen.

4.1 Tuloksellisuus

Organisaation tuloksellisuuden on osoitettu aikaisemmissa tutkimuksissa olevan sidoksissa organisaation sidosryhmiin, markkinaolosuhteisiin ja aikaan. Jotta organisaatiot voisivat kehittää toimintaansa, on niiden pystyttävä mittaamaan toimintansa tuloksellisuutta. (Richard, Devinney, Yip & Johnson, 2009.) Tuloksellisuuteen oleellisesti liittyviä alakäsitteitä ovat tehokkuus, tuottavuus, vaikuttavuus ja laatu, jotka määritellään myöhemmin tässä luvussa. (Vakkuri 2009, s. 16; Meklin 2009, s. 34 - 35.) Sitä ennen tässä luvussa tuodaan esille tuloksellisuuden keskeiset käsitteet ja määritellään sen päämäärä.

Tuloksellisuus voidaan nähdä kokonaistavoitteiden saavuttamista ilmaisevana yläkäsitteenä ja päämääränä, joka pitää sisällään työn tehokkuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden sekä laadun määritelmän alakäsitteet (VM, 2014). Mankan, Heikkilä-Tammin ja Vauhkosen (2012, s. 12) mukaan tuloksellisuudella tarkoitetaan organisaation kykyä menestyä ja onnistua palveluiden tai tuotteiden tuottamisessa niin, että niiden tuottaminen on organisaatiolle taloudellisesti kannattavaa. Palvelun ja tuotteen laadun täytyy myös miellyttää ostajaa. Tulokselli-

suuden kannalta oleellista on myös se, että organisaation toimintaprosessi on sujuva ja yrityksen vaikuttavuus sekä työntekijöiden aikaansaannoskyky on huomioitu parhaalla mahdollisella tavalla. (Meklin, 2009, s. 34.)

Tuloksellisuuden terminologiaan kuuluvat oleellisesti työhön käytettävät panokset ja työn tuotokset. Puhuttaessa työn panoksista, tarkoitetaan niillä organisaation tekemiä uhrauksia ja työn tuotoksella organisaation aikaansaannoksia. Uhraukset eli panokset ovat tuotannontekijöitä, kuten työvoimaa tai pääomia. Aikaansaannokset eli tuotokset ovat puolestaan valmiita tuotteita tai palveluita. Käsiteltäessä tuotosten ja panosten suhdetta voidaan puhua myös taloudellisuudesta. (VM, 2014.)

Richard, Devinney, Yip ja Johnson (2009) jakavat organisaation tuloksellisuuden kolmeen osaan, joista yksi on taloudellisuus. Muita osa-alueita ovat tuotteiden ja palveluiden markkinat sekä osakkeenomistajien arvonlisäys. Kaikki osa-alueet ovat merkittäviä, kun pohditaan, miten organisaation kilpailukykyä voidaan edistää. Kuengin (2000) mukaan kilpailukykyä voidaan ylläpitää parantamalla tuotteiden ja palveluiden laatua.

4.1.1 Tehokkuus

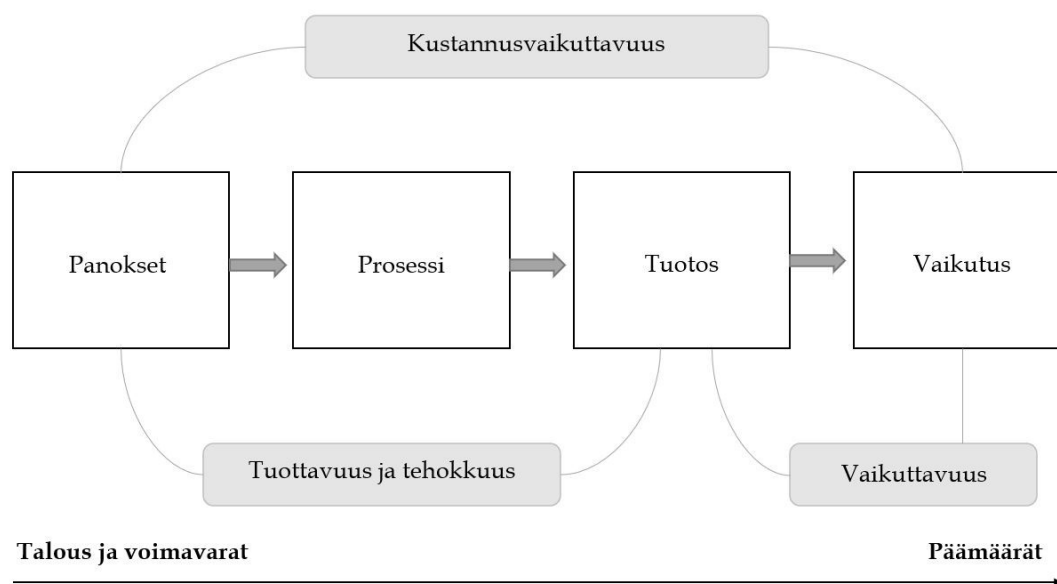
Tehokkuudella tarkoitetaan Davisin ja Pettin (2002) mukaan organisaation sisäistä toimintaa, jossa organisaation asettamia panoksia voidaan verrata suhteessa saavutettuihin tuotoksiin. Liikevoittomarginaali kuvaa useimmissa organisaatioissa tätä panos-tuotos -suhdetta. Se kuvastaa sitä osuutta, joka liikevaihdosta jää jäljelle kaikkien vähennysten jälkeen. Tehokkuuden voidaan ajatella myös Vakkurin (2009, s. 15) mukaan kuvaavan tarkasteltavan yksikön tuottavuutta suhteessa tuottavimpaan yksikköön. Toisaalta tehokkuus voidaan nähdä toiminnan rationaalisuutena (VM, 2014).

Tehokkuuden käsite voidaan Vakkurin (2009, s. 12) mukaan jakaa edelleen pienempiin osa-alueisiin. Näitä pienempiä tehokkuuden osa-alueita voidaan tarkastella erikseen teknisestä, tuotosten jakautumisen tai kustannustehokkuuden näkökulmasta. Teknisellä tehokkuudella tarkoitetaan organisaation kykyä muuntaa panokset tuotoiksi. Tuotosten jakautumisen tehokkuus arvioi panosten kohdistumista ja allokoinnin optimaalisuutta. Kustannustehokkuus puolestaan liittyy panos- ja tuotos yhdistelmien optimoimiseen huomioiden hinnan vaikutuksen. Arvioitaessa organisaation kokonaistehokkuutta on kuitenkin hyvä huomioida, että organisaation lyhyen aikavälin tehottomuus saattaa johtua tilapäisestä markkinahäiriöstä tai olla osa pitkän aikavälin riskienhallintaa. Täten organisaation tehokkuutta on syytä tarkastella useilla eri aikaväleillä, jolloin saadaan selville, miten organisaation todellinen tehokkuus on kehittynyt. (Vakkuri, 2009, s. 12 – 13.)

4.1.2 Tuottavuus

Tuottavuudella tarkoitetaan yksinkertaisesti tuotosten ja panosten suhteen optimaalisuutta (Vakkuri, 2009, s. 16). Johnston ja Jones (2004) kuitenkin huomauttavat, että tuottavuus voi merkitä eri asioita eri ihmisille, ja siitä on olemassa monia

jopa ristiriitaisia määritelmiä. Organisaation kontekstissa tuottavuus on usein määritelty tuottavuudeksi, jolla mitataan, kuinka paljon tietyllä työpanoksella saadaan tuotantoa aikaan. Tuottavuuden yhteydessä voidaan puhua myös kokonaistuottavuudesta, jolla tarkoitetaan kaikkien tuotteiden ja palvelujen kokonaistuotannon suhdetta resurssien kokonaishankintaan (Johnston & Jones, 2004). Työn tuottavuuden kasvulla puolestaan tarkoitetaan sitä, kuinka paljon tuotanto työpanoksen määrää kohti kasvaa. (Yliherva, 2006, s. 15.) Työn tuottavuuden prosessia on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 3.



KUVIO 3 Työn tuottavuuden prosessi (mukaillen Yliherva, 2006, s. 16)

Työn tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä kuvion 3 mukaan ovat työn tekemiseen käytettävät panokset, kuten työntekijät, koneet ja laitteet sekä organisaation käytävissä olevat pääomat. Tuottavuuteen ja tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat myös tuotantoprosessin sujuvuus, käytävissä olevat resurssit sekä laadulliset tekijät. Työhön vaikuttavia laadullisia tekijöitä ovat esimerkiksi työelämän ja työolojen laatu sekä työn mielekkyys. (Yliherva, 2006, s. 15 - 16.) Myös työvoiman koulutuksella ja tietoteknisillä taidoilla voidaan nähdä olevan vaikutusta työn tuottavuuteen (Acemoglu & Zilibotti, 2001). Näihin mainittuihin tekijöihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi oikeanlaisella johtamisella ja työn organisoinnilla (Kesti, 2007, s. 60). Kaikilla näillä tekijöillä on suora vaikutus organisaation tuotokseen ja sen vaikuttavuuteen. Siten tuottavuusprosessin suuntaa ohjaavat organisaation talous ja voimavarat sekä asetetut päämäärät. Prosessin onnistumista voidaan lopuksi arvioida kustannusvaikuttavuuden avulla. (Yliherva, 2006, s. 15 - 16.)

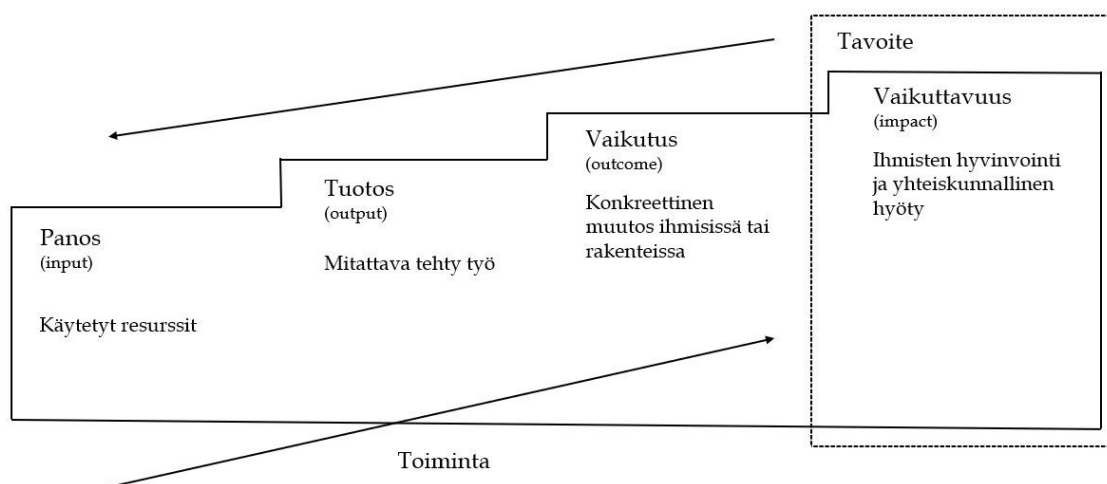
Työn tuottavuutta voidaan kasvattaa parantamalla tai muuttamalla organisaation nykyisiä toimintatapoja. Yksi tapa parantaa organisaation tuottavuutta on investoida esimerkiksi uusiin IT-järjestelmiin, jolloin prosesseja saadaan nopeutettua ja nykyinen työ voidaan suorittaa tehokkaammin. (Hitt, Wu & Zhou,

2002.) Tuottavuutta voidaan lisätä myös kehittämällä uusia ratkaisuja nykyisten prosessien hoitamiseen tai yhdistellä uusia ja vanhoja prosesseja, tai kehittää täysin uusia palvelumalleja, tuotteita tai jakelukanavia. (Yliherva, 2006, s. 15.) Tuottavuuden kehittäminen edellyttää usein siis organisaation nykyisen toiminnan muuttamista.

4.1.3 Vaikuttavuus

Mouzasin (2006) mukaan vaikuttavuus liittyy organisaation kykyyn suunnitella ja hyödyntää ainutlaatuista liiketoimintamallia sekä luoda strategia kestävän liiketoiminnan kasvattamiseksi. Vaikuttavuus voi tarkoittaa myös palvelun tai tuotteen aikaansaamaa muutosta. Muutos voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Positiivisella muutoksella on myönteinen vaikutus organisaation toimintaan ja negatiivinen muutos puolestaan heikentää organisaation toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä. Vaikuttavuus kuvaa työn tuotosten ja aikaansaattujen vaikutusten suhdetta. (VM, 2014.)

Vaikuttavuuden käsitettä voidaan lähestyä tarkemmin vaikuttavuusketjun avulla (iooi-menetelmä), joka koostuu panoksista (engl. Input), tuotoksista (engl. Output), vaikutuksesta (engl. Outcome) ja vaikuttavuudesta (engl. Impact). Kuvion 2 avulla voidaan hahmottaa mistä tekijöistä vaikuttavuus muodostuu. (Heliskoski, Humala, Kopola, Tonteri, Tykkyläinen, 2018, s. 5.)



KUVIO 4 Vaikuttavuusketju (mukaiillen Heliskoski, ym., 2018, s. 5)

Vaikuttavuusketju lähtee liikkeelle Heliskosken, ym. (2018, s. 6) mukaan panoksien tarkastelusta. Ensimmäinen on selvitetävä, kuinka paljon resursseja halutut teot vaativat. Panosten ollessa selvillä voidaan siirtyä vaikutusketjun seuraavaan osaan, tuotoksiin. Tuotokset eli teot, ovat mitattavia töitä, joiden vaikutusta arvioidaan vaikutusketjun seuraavassa vaiheessa. Vaikutukset ovat sellaisia tavoitteita, jotka tuottavat hyötyjä. Vaikuttavuusketjun viimeinen osa "vaikuttavuus" voidaan puolestaan ymmärtää yhteiskunnallisena hyötynä ja kehityksenä, joka syntyy vaikutuksen ja yhteistyön pohjalta. (Heliskoski, ym., 2018.)

4.1.4 Laatu

Laatu voidaan Basun (2014) mukaan määritellä seuraavasti: *“laatu on sitä mitä asiakas odottaa kestäväältä kokemukselta”*. Laadun on osoitettu luovan organisaatiolle kilpailuetua, uskollisuutta asiakkaiden keskuudessa ja vähentävän asiakkaiden herkkyyttä tuotteiden ja palveluiden hintamuutoksille (Prajogo & Sohal, 2006). Laatu voidaan ymmärtää myös kykynä täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Lähes jokaisessa organisaatiossa on jossain vaiheessa keskitytty laadun kehittämiseen. Laatu on oleellinen tekijä tuloksellisuuden kannalta, ja positiivinen lähtökohta toiminnan kehittämiseksi. Organisaatioissa on helppo tukea sellaisia tavoitteita, jotka tähtäävät tuotteiden tai palveluiden laadun kehittämiseen. Laatu vaikuttaa ennen kaikkea asiakkaiden mielikuvaan tuotteesta, sen kestävyydestä ja ominaisuuksista. (Skyttä, 2005, s. 39.)

Skytän (2005, s. 39) mukaan monissa organisaatioissa pohditaan, miten laatu saadaan jokapäiväiseksi painopisteeksi organisaation kaikissa toiminnoissa ja tekemisissä. Tällöin voidaan puhua laatujohtamisesta, joka on Suomessakin laajalle levinnyt johtamisen muoto. Suomalaisissa organisaatioissa hyödynnetään esimerkiksi kokonaisvaltaista laadunhallintaa ja laatujohtamista (engl. Total Quality Management, TQM), jossa tarkoituksena on valvoa tuotteiden ja toiminnan laatua. TQM:n perusajatus on, että tuotteiden huono laatu johtaa niiden uudelleenkäsittelyyn, reklamaatioihin ja asiakasmenetyksiin. Näin ollen huonolaatuisista tuotteista aiheutuneet kustannukset ovat paljon suuremmat kuin kustannukset, jotka syntyvät korkealaatuisten prosessien, tuotteiden ja palveluiden kehittamisestä. (Prajogo & Sohal, 2006.)

4.2 Tuloksellisuus työntekijän näkökulmasta

Tuloksellisuus voidaan nähdä työntekijän näkökulmasta hieman eri tavalla kuin organisaation näkökulmasta. Työntekijän tuloksellisuuteen voivat vaikuttaa niin sisäiset kuin ulkoiset tekijät. Esimerkiksi palkitseminen voidaan nähdä ulkoisena tuloksellisuutta edistävänä tekijänä, kun taas työergonomiasta ja omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen ovat myös työntekijän omalla vastuulla. Seuraavissa kappaleissa käsitellään, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden tuloksellisuuteen ja miten työntekijöiden tuloksellisuutta voitaisiin kehittää.

4.2.1 Palkitseminen ja motivointi

Työntekijöiden oikeanlainen palkitseminen ja motivointi ovat erittäin tärkeää, sillä työntekijät ovat kriittinen resurssi yrityksen menestymisen kanalta (Kowalewski & Phillips, 2012). On myös yrityksen edun mukaista pyrkiä sitomaan henkilökuntaansa palkitsemisen kautta. Perotin ja Robinsonin (2004, s. 130) mukaan näin voidaan välttyä turhilta rekrytointikuluilta ja pitää parhaat työntekijät yrityksen palveluksessa pidempään. Heidän mukaansa hyviä keinoja työnte-

kijöiden uskollisuuden lisäämiseen ovat yksilöllisen ja paremmin henkilön osamiseen soveltuvan työtehtävän tarjoaminen, paremmin palkattu työ tai kiinnostavan työuran tarjoaminen ja siihen kouluttaminen. Yritykset voivat tarjota työntekijöilleen myös muita etuuksia, kuten rahallisia kannustinjärjestelmiä tai muita työsuhte-etuja, joilla voi olla vaikutusta työntekijän päätökseen, mikäli hän harkitsee työpaikan vaihtoa. Esimerkiksi, jos työntekijä on myös yrityksen osakkeenomistaja, voidaan osakkeiden tuottoa pitää vaihtoehtoisena kannattavuuden mittarina ja kannustimena olla jättämättä yritystä. Yrityksen voitonjaolla työntekijöille voidaan havaita olevan myös muita vaikutuksia työntekijöiden käyttäytymiseen ja asenteisiin, jotka voivat vaikuttaa positiivisesti yrityksen tuottavuuden kasvuun. (Perotin & Robinson, 2004, s. 130 - 132.) Myös Kaplanin ja Nortonin (2001, s. 279) mukaan kustannuspalkkiot ovat tehokas tapa kiinnittää työntekijöiden huomio yrityksen tavoitteisiin.

Palkitseminen yksilötasolla voi kuitenkin johtaa jännitteisiin työntekijöiden välillä. Tämän vuoksi yrityksen kannattaa harkita sekä henkilöön että organisaatioon liittyviä palkkioita. Tiimipohjaiset palkkiot kannustavat yhteistyöhön ja ongelmaratkaisuun yhdessä. Täten työntekijät saattavat tarttua paremmin tunnistamaan ongelmia ja ehdottamaan niihin ratkaisuja oman vastuualueensa ulkopuolelta. Toisaalta työryhmän ja organisaation tasoinen palkitseminen saattaa johtaa ei toivottuun tilanteeseen, jossa jotkut henkilöt eivät osallistu aktiivisesti toimintaan ja ongelmanratkaisuun, ja hyötyvät näin ollen muiden työntekijöiden ideoista ja kovasta työstä. Tähän ”vapaamatkustajan ongelmaan” voidaan puuttua lisäämällä organisaation ja työympäristön läpinäkyvyyttä, jotta useimmat ihmiset pystyvät arvioimaan yksittäisten työntekijöiden panoksia. (Kaplan & Norton, 2001, s.294 - 295.)

Organisaatio voi motivoida työntekijöitään tarjoamalla riittävät vapaudet työtehtävän suorittamiseen, selkeän toiminta-ajatuksen, mielekkään työympäristön ja hyvät edellytykset suhteiden luomiselle kollegoiden välillä (Kaplan & Norton, 2001, s. 295). Myös työn turvallisuudella, hyvillä työskentelyolosuhteilla ja hyvällä palkalla on havaittu olevan merkitystä työn mielekkyyteen ja motivaatioon (Kowalewski & Phillips, 2012). Varmistamalla, että nämä tekijät ovat kunnossa, organisaatio voi varmistua siitä, että työntekijät ovat tuloksellisia omassa työssään.

4.2.2 Työergonomia ja työvälineet

Ergonomian käsite on hyvin laaja, sillä siihen liittyvät fyysisen ergonomian lisäksi myös kognitiivinen ja organisatorinen ergonomia. Tämän tutkimuksen yhteydessä ergonomialla tarkoitetaan ennen kaikkea työergonomiaa eli tekniikan ja toiminnan yhteensovittamista työntekijöiden jokapäiväisessä työssä. Huolehtimalla työergonomiasta voidaan vaikuttaa siihen, että työntekijöiden työkyky säilyy pitkään. (TTL, 2021b.) Ergonomialla ja oikeanlaisilla työvälineillä voidaan myös havaita olevan korrelaatiota työntöön tuloksellisuuden kanssa. Organisaatiot pyrkivätkin kiinnittämään huomiota työntekijöiden ergonomiseen työskentelyyn, jotta he voisivat lisätä työntekijöiden tehokkuutta. (Saklani & Jha 2011.)

Organisaatiot ovat kiinnostuneita ergonomian vaikutuksesta työhön myös siitä syystä, että lisääntyneen näyttöpäätetyön ja liiallisen istumisen on havaittu vaikuttavan työntekijöiden terveyteen ja työtehoon negatiivisesti sekä aiheuttavan fysiologisia vammoja. (Ketola, Toivonen, Häkkänen, Luukkonen, Takala, Viikari-Juntura & Expert Group in Ergonomics, 2002; Saklani & Jha 2011.) Vaikka tietokoneella työskentely on fyysisesti kevyttä, voi se silti rasittaa ja aiheuttaa oireita, kuten silmien väsymistä ja kipuja käsissä, selässä ja niska- sekä hartiasseudulla. Näyttöpäätetyö voi myös aiheuttaa henkistä rasitusta, sillä teknologian nopea kehittyminen vaatii jatkuvaa uuden tiedon oppimista. Tietokoneella työskenneltäessä ongelmia saattavat aiheuttaa esimerkiksi pitkäaikainen istuminen, huono työasento ja heikko valaistus. (TTL, 2021a; Shikdar & Al-Kindi 2007.)

Ketolan ym. (2002) mukaan työpisteen uudelleen suunnittelu, työergonomian parantaminen ja koulutuksen lisääminen ovat yleisiä ratkaisuja tuki- ja liikuntaelinsairauksien ehkäisyyn. Shikdarin ja Al-Kindin (2007) tutkimus osoittaa, että useissa työpisteissä voi olla vakavia ergonomisia puutteita sekä niiden suunnittelussa, ominaisuuksissa että käytössä. Täten kouluttamisella ja hyvällä suunnittelulla voidaan ehkäistä turhia vammoja. Saklanin ja Jhan (2011) tutkimuksessa havaittiin myös, että työntekijöille suunnatut ergonomiset toimenpiteet, kuten ergonomisten työvälineiden lisääminen ja työn tauottaminen paransivat merkittävästi työn tarkkuutta.

Työergonomiaan liittyy oleellisesti myös työn tauottaminen. Taukojen pitäminen työpäivän aikana on olennainen ja yleinen käytäntö (Epsten, Avrahami & Biehl, 2016). Fritzin, Ellisin, Demskyn, Linin ja Gurosin (2013) mukaan johtajien on tärkeää tunnistaa, että työntekijöiden palautuminen voi poiketa toisistaan, ja että työntekijöillä voi olla erilaisia mieltymyksiä siihen, miten he tasapainottavat työn ja vapaa-ajan. Tämän vuoksi työnteon joustavuus voi vaikuttaa ratkaisevasti työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. Heidän mukaansa myös esimiesten tuki on tärkeää työntekijöiden työ- ja yksityiselämän tasapainolle. Työtä voidaan tauottaa esimerkiksi lounastaukojen ja lyhyempien mikrotaukojen avulla. Ne auttavat säästämään energiaa ja pitävät työtehoa yllä iltapäivään asti. (Fritz, Ellis, Demsky, Lin & Guros, 2013.) Tauot työpäivän aikana voivat myös auttaa palautumisessa, joten niiden pitämisestä tulisi huolehtia (Fritz, Lam & Spreitzer, 2011). Taukojen merkitys kuitenkin usein unohtuu, kun työntekemiseen keskitytään intensiivisesti. Jos tauot jäävät pitämättä voi tämä lisätä myös työntekijöiden stressiä ja haitata työstä palautumista. (Fritz, Ellis, Demsky, Lin & Guros, 2013.)

4.2.3 Työrauha ja työskentelyolosuhteet

Nykyään yhä useampi työ on tietointensiivistä ja vaatii keskittymistä. Monimuotoisten työtehtävien suorittaminen edellyttää usein myös sosiaalista verkostoitumista, ryhmätyötä ja työrauhaa. Työrauhaan vaikuttavat muun muassa melu, keskeytykset ja muut häiriötekijät. Liiallisella melulla (yli 85dB) onkin havaittu olevan negatiivinen vaikutus työntekijöiden suorituskykyyn ja aiheuttavan työntekijöille ylimääräistä rasitusta. Tästä huolimatta tällä hetkellä vallitsee

voimakas ja maailmanlaajuinen suuntaus rakentaa avotoimistoja pienten toimistotilojen sijaan. (Kaarlela-Tuomaala, Helenius, Keskinen & Hongisto, 2009; Saklani & Jha, 2011.)

Kaarlela-Tuomaalan ym. (2009) tutkimuksen mukaan avotoimistoissa suurin häiriötekijä on melu. Tämän vuoksi työntekijöiden tulisi muuttaa työskentelytapojaan avotoimistoissa, sillä toimistolla vallitseva melu vaikuttaa keskittymiseen ja työntekijöiden suorituskykyyn. Tutkimuksessa havaittiin, että osa työntekijöistä saattaa jopa keskeyttää työnteon tai viedä työt kotiin, sillä toimistolla ei pystynyt keskittymään melun takia työntekoon. Toimiston suunnittelussa tulisi ottaa enemmän huomioon työntekijöiden tarpeet puhua yksityisesti. Toimistolla tulisi olla täten yksityisiä huoneita keskittymistä vaativaan työhön, tiimityöhön tai yksityisiä keskusteluja varten. (Kaarlela-Tuomaala ym., 2009.) Kaplanin (2001) mukaan rauhallinen ja mukava kotielämä auttavat palautumaan nopeammin työpäivästä kuin stressaava arki. Ikkunasta ulos katsomisella ja luonnon näkemisellä on todettu olevan myös mielihyvää tuottava vaikutus sekä sen on nähty vaikuttavan positiivisesti työstä palautumiseen. (Kaplan, 2001.)

Teknologisen kehityksen myötä viestinnästä on tullut entistä helpompaa ja älylaitteiden avulla viestien lähettäminen on nopeaa. Kommunikaation helpottumisen ja nykyaikaisen tekniikan käänköpuolena on kuitenkin se, että jatkuva saavutettavuus matkapuhelimien välityksellä saattaa hämärtää työn ja vapaa-ajan välistä rajaa. Välillä työelämä saattaa häiritä perhe-elämää ja päinvastoin. Esimerkiksi kommunikointi perheenjäsenten välillä on helppoa matkapuhelinten avulla, jolloin lapsi voi ottaa vanhempaansa yhteyttä soittamalla kesken työpäivän. (Hunter, Clark & Carlson, 2019.) Tämä saattaa häiritä vanhemman keskittymistä työntekoon. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on kuitenkin tärkeää, sillä konfliktitilanteiden on havaittu aiheuttavan stressiä, lisäävän masennusta ja terveysongelmia (Amstad, Meier, Fasel, Elfering & Semmer, 2011). Jotta työn ja perheen yhteensovittaminen olisi joustavaa, ovat myös työnantajat viime aikoina yrittäneet parantaa työntekijöidensä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista (Hunter, Clark & Carlson, 2019).

4.2.4 Työhyvinvointi

Ihmisille työelämässä toimiminen tuottaa työhyvinvointia, joka koostuu monesta eri tekijästä. Anttonen ja Räisänen (2009) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, tuottavaa ja terveellistä työtä. Työhyvinvoinnin kannalta oleellista on myös se, että työntekijät kokevat oman työnsä mielekkääksi ja työn koetaan tukevan elämänhallintaa. Työhyvinvointi näyttäytyy työntekijälle myös hyvänä johtamisena ja siten, kuinka hyvin työ on organisoitu tai kuinka organisaatiossa hallitaan muutoksia. (Anttonen & Räisänen, 2009.)

Työtyytyväisyys, työhyvinvointi ja työilo ovat työhyvinvoinnin kannalta tavoiteltavia asioita (Varila, 2014, s. 28). Työssä hyvinvointia syntyy sen tuloksena, kun yksilöt asettavat itselleen tavoitteita ja päämääriä, jotka he saavat toteutettua. Sitoutuminen tehtäviin ja päämääräsuuntautunut toiminta luovat myös hyvinvointia. (Anttonen & Räisänen, 2009.) Työhyvinvointia lisäävät myös

monet muut asiat, kuten motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden osaaminen (STM, 2020).

Esimiesten, että työntekijän vastuulla on edistää työhyvinvointia (STM, 2020). Työnantajan on esimerkiksi huolehdittava työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta ja siitä, ettei kukaan jää yhteistyön tai verkostojen ulkopuolelle. Esimiehen on pystyttävä ottamaan myös hankalat ja henkilökohtaiset asiat puheeksi, sillä työn ulkopuoliset haasteet saattavat heijastua töihin. (Aarnikoivu, 2010, s. 35.) Kun työn laatuun ja työhyvinvointiin kohdistetaan parantavia toimenpiteitä, on niillä nopea ja tehokas vaikutus organisaatioiden tuloksellisuuteen, henkilöstön työmotivaatioon ja terveyteen (Ylikoski ym., 2006, s. 6).

Työnantajan on huolehdittava, että työ tarjoaa riittävästi joustavuutta, jotta työ- ja vapaa-ajan yhdistäminen olisi mahdollisimman helppoa. Työntekijän on taas huolehdittava ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä (STM, 2020). Jos työntekijältä puuttuu osaamista tai tahtoa, on työsuorituskin usein tällöin heikko (Varila, 2014, s. 68). Myös STM:n (2020) mukaan työhyvinvoinnin kasvaessa, työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvavat. Tästä voidaan päätellä, että työhyvinvoinnilla on monia vaikutuksia sekä työntekijälle että organisaatiolle tuloksellisuuden kannalta.

4.2.5 Johtaminen

Johtamisella tarkoitetaan Kestin (2007, s. 174) mukaan ylimmän johdon käyttäytymistä ja esimiestoimintaa, jolla on suora vaikutus organisaation kyvykkyyksiin ja tapaan toimia. Johdon tehtävänä on siis määritellä organisaation visio ja strategia sekä luoda edellytykset organisaation kehittymiselle (Kesti, 2007, s. 174). Kotterin (1990, s. 5) mukaan johtamisessa on kyse myös suunnan näyttämisestä ja edellytyksien luomisesta, jotta visio voidaan saavuttaa. Johtamisen tarkoitus on lisäksi sitouttaa, motivoida ja innostaa henkilöstöä sekä viestiä ja ohjata ihmisiä oikeaan suuntaan. (Kotter, 1990, s. 5)

Esimiestoiminta liittyy puolestaan esimiehuhteessa olevien ihmisten käyttäytymiseen niissä tehtävissä, jotka työntekijät tulkitsevat esimiestoiminnaksi. Hyvää johtamistapaa ja esimiestoimintaa voidaan arvioida karkeasti kahdesta eri ulottuvuudesta, ihmisten johtamisen (engl. Leadership) ja suorituksen johtamisen (engl. Performance Management) näkökulmasta. Ihmisten johtamisella tarkoitetaan esimerkiksi työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua, suunnan näyttämistä, alaisten kuuntelemista ja luottamuksen rakentamista. Asioiden johtaminen keskittyy puolestaan tavoitteiden asettamiseen, organisointiin, palautteen antamiseen ja työsuorituksen ohjaamiseen sekä neuvontaan. (Kesti, 2007, s. 174 – 175; Kotter, 1990, s. 6.)

Johtamisessa lähtökohtana on luoda työntekijälle parhaat edellytykset työssä onnistumiseksi ja poistaa mahdolliset työtä haittaavat esteet (Vilkman, 2016). Joustavuus liittyy vahvasti etenkin etätöihin, kuten Vilkman (2016) kertoo joustavuuden työn tekemisessä tarkoittavan sitä, että työntekijä voi työskennellä itselleen parhaiten sopivana ajankohtana tai valita itse työskentelypaikan. Joustavuudella voidaan tarkoittaa myös sitä, että esimies tai alainen on tarvitta-

essa valmis venymään määriteltyjen tavoitteiden eteen, puolin ja toisin (Vilkman, 2016). Joustava työ vaatii vastuullisia työntekijöitä, jotka asettavat yrityksen tavoitteet omien tavoitteiden edelle. Työntekijöiden on myös löydettävä aikaa noudattaa projektille asetettuja määräaikoja riippumatta siitä, missä ja milloin työpanosta odotetaan. (MacEachen, Polzer & Clarke, 2008.)

Vilkmanin (2016) mukaan on oleellista, että organisaatio ja esimiehet voivat luoda edellytykset joustavalle työlle. Työn laadun ja tuloksellisuuden on osoitettu parantuvan, kun työnteko on joustavaa ja työntekijällä on mahdollisuus itse kontrolloida omia työtehtäviään (Vilkman, 2016). MacEachen, Polzer ja Clarke (2008) sanovat kuitenkin, että esimiehen on myös huolehdittava siitä, että työntekijät pysyvät tuottavina. Vaikka joustava työ on työntekijän etu, on se saanut myös kritiikkiä siitä, että työntekijän henkilökohtainen aika ja tila on pienentynyt. Etenkin etätyössä henkilökohtaista aikaa on vaikea erottaa, kun koti muuttuu työpaikaksi ja työpaikka kodiksi. Työntekijät ovat koko ajan mahdollisesti töissä tai käytettävissä, jolloin joustavuus on muuttunut enemmänkin työn tehostamiseksi. Joustavuus ja sen tuomat työkäytänteet mahdollistavat siis työn tehostumisen teknologian kehittymisen myötä, jolloin työnteko on nopeampaa. (MacEachen, Polzer & Clarke, 2008.)

Myös luottamuksella on ratkaiseva rooli johtamisessa, kun työnantajalla on luottamus työntekijän työpanosta kohtaan (Felstead, Jewson & Walters, 2003). Felsteadin, Jewsonin & Waltersin (2003) mukaan etätyössä luottamus korostaa työntekijöiden itseohjautuvuutta ja heidän kykyjään olla tuottavia ilman johdon näkyvää läsnäoloa. Myös Vilkmanin (2016) mukaan etätyössä työntekijän mahdollisuus kontrolloida omaa työtään korostuu, mikä kasvattaa työntekijän itseohjautuvuutta hallita omia työtehtäviään. Hajautetussa työssä yksinkertainen organisaatio edesauttaa prosessien nopeampaa viemisestä eteenpäin, kun taas kontrolloidussa ja hierarkkisessa organisaatiossa prosessien eteenpäin vieminen on hitaampaa. Esimiehen tehtävänä ei ole ainoastaan kontrolloida, vaan ennemmin motivoida ja sitouttaa työntekijä. (Vilkman, 2016). Felsteadin, Jewsonin ja Waltersin (2003) tekemän tutkimuksen mukaan kokoaikaisesti etätöitä tekevät työntekijät ovat kuitenkin vaarassa syrjäytyä, sillä työyhteisön yhteiseen toimintaan osallistumisen vähentyminen voi heikentää yrityskulttuuriin perehtymistä.

COVID-19-pandemian ja lisääntyneen etätyön myötä johtamisessa on siis noussut esille uusia haasteita. Georgen, Lakhanin ja Puranamin (2020) mukaan ajankohtaisia aiheita ovat muun muassa, miten organisaatioiden uudet työntekijät perehdytetään ja miten työntekijät voidaan tiimiyttää, kun he eivät ole tavanneet ketään fyysisesti? Etäjohtamisessa myös läsnäolon ja lisääntyneen vuorovaiikutuksen merkityksen voidaan nähdä korostuvan, kun keskusteluja ei käydä kasvotusten (Vilkman, 2016). Etätyöntekijät saattavatkin tuntea itsensä hylätyksi ja kokevat, ettei heitä johdeta, kun esimiestä ei nähdä fyysisesti (Felstead, Jewson & Walters, 2003).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan, miten tämän pro gradu -tutkielman empiirinen osuus toteutettiin. Tutkimuksen lähtökohtaan vaikuttivat asetetut tutkimuskysymykset, joiden pohjalta valittiin ensin tutkimuksen toteuttamiseen soveltuva tutkimusmenetelmä. Tämän jälkeen kuvataan, miten tutkimusaineisto kerättiin ja mitä menetelmää ja työkaluja aineiston analysoinnissa hyödynnettiin. Lopuksi käsitellään laadullisen tutkimuksen eettisiä periaatteita.

5.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja ymmärtää, miten teknologian kehitys ja työnteon muutos ovat vaikuttaneet työntekoon ja miten toimistolla tapahtuvan työskentelyn tuloksellisuus eroaa virtuaalitiimien tuloksellisuudesta. Tutkimuksen osatavoitteena oli löytää keinoja, joilla kohdeyritys voisi kehittää virtuaalitiimien toimintaa ja tuloksellisuutta.

Tutkimustehtävänä oli tarkastella työtapojen muutosta, ja sitä miten teknologinen kehitys on vaikuttanut työntekoon, ja mitä vaikutuksia etätyöllä on tuloksellisuuteen tai voidaanko perinteisten tiimien ja virtuaalitiimien tuloksellisuudessa havaita eroja. Tehtävän pohjalta on laadittu kaksi keskeistä tutkimuskysymystä:

1. Miten teknologian kehitys ja työnteon muutos ovat vaikuttaneet työntekoon ja tuloksellisuuteen?
2. Miten toimistolla tapahtuvan työskentelyn ja perinteisten tiimien tuloksellisuus eroaa virtuaalitiimien ja virtuaalitiimien tuloksellisuudesta?

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä ja selvittämään tutkimuskohteen käyttäytymisen ja päätösten syitä (Heikkilä, 2008, s. 16). Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita myös henkilöiden kokemusmaailmasta, ja siitä mitä he ajattelevat tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus ei siis pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan ennemminkin antamaan teoreettisesti mielekkään tulkinnan jollekin ilmiölle. (Tuomi & Sarajärvi, 2017; Puusa & Juuti, 2020.)

Heikkilän (2008, s. 17) mukaan laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta siinä, että se rajoittuu pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Myös Alasuutarin (2011, s. 39) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri joukko ei ole tarpeen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräämiseen käytetään vähemmän strukturoituja kysymyksiä ja mittareita. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään puolestaan numeerisesti suurempaan otoskokoon ja ilmiön yleistämiseen. (Heikkilä, 2008, s. 17.) Grönforsin ja Vilkan (2011, s. 5) mukaan laadullisessa tutkimuksessa teorianmuodostus on myös isommassa roolissa kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa pyritään ennemminkin todentamaan hypoteesien paikkansapitävyys tutkimusaineistoa analysoimalla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde ja tutkijat ovat myös vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin tutkijat ovat myös mukana luomassa tutkittavaa kohdetta (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 23). Virtuaalitiimien erityislaatuisen luonteen vuoksi laadullinen tutkimus sopii hyvin tämän tutkimuksen toteuttamiseen, sillä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Laadullisen tutkimuksen alaisista tutkimusmenetelmistä tässä tutkimuksessa hyödynnetään kysely- ja haastattelututkimusta. Kyselytutkimusta voidaan hyödyntää haastateltavien demografisten taustatekijöiden selvittämiseksi (Sapsford, 2007). Tavoitteena on koota molempien tutkimusmenetelmien avulla tietoa tutkimuskohteesta ja sen perusjoukosta. Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää haastatteluiden avulla, miten teknologian kehitys on vaikuttanut työtapojen muutokseen ja miten virtuaalitiimien tuloksellisuus eroaa perinteisten tiimien tuloksellisuudesta.

5.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisillä kyselylomakkeilla ja teema-haastatteluilla. Ennen varsinaista teemahaastattelua jokaiselle haastateltavalle lähetettiin etukäteen linkki verkossa täytettävään kyselylomakkeeseen. Kyselylomakkeiden avulla selvitettiin haastateltavien taustatekijät etukäteen, jotta haas-

tatteluissa voitiin keskittyä paremmin haastatteluteemojen käsittelyyn. Kyselylomakkeet ja haastattelut yhdistettiin toisiinsa nimen avulla. Teemahaastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina ja niissä oli mukana molemmat haastattelijat. Tällöin molemmilla haastattelijoilla oli selkeä näkemys jo haastatteluiden edetessä siitä, mitkä teemat nousisivat haastatteluissa selkeämmin esiin.

5.3.1 Teemahaastattelu

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluiden avulla Microsoft Teamsin välityksellä, sillä se soveltui parhaiten tutkitun ilmiön aineiston keräystavaksi ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Haastatteluihin päädyttiin myös sen vuoksi, että haastattelussa tiedonhankintaa on mahdollista kohdistaa haluttuihin asioihin ja selvittää vastausten takana olevien motiivien vaikutuksia (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 35). Tässä tutkimuksessa haastateltaville haluttiin myös antaa mahdollisuus tuoda esille omaa työtä ja tiimiä koskevat asiat mahdollisimman vapaasti, jotta haastatteluiden avulla voitaisiin tehdä oikeita johtopäätöksiä. Osa haastattelun aihealueista ja kysymyksistä olivat myös hyvin laajoja, jolloin tarkentavien kysymysten tekeminen oli välttämätöntä. Lisäksi haastatteluiden aikana voitiin pyytää lisäperusteluja esitettyihin vastauksiin ja mielipiteisiin. Haastattelun etuihin kuuluu myös se, että haastattelijalla voi toimia samalla havainnoitsijana ja kirjoittaa ylös, mitä ja miten haastateltava vastaa kysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 36). Haastattelun etu verrattuna muihin aineiston keräämismenetelmiin on myös ennen kaikkea sen joustavuus (Tuomi & Sarajärvi, 2017). Koska tässä tutkimuksessa tutkijoita on kaksi, voitiin haastatteluissa roolit jakaa siten, että toinen tutkijoista keskittyi havainnointiin ja toinen tutkijoista toimi pääasiallisena haastattelijana.

Haastattelemisen on Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 42) mukaan ennalta suunniteltua ja päämäärähakuista toimintaa, jonka tarkoituksena on kerätä haastateltavilta informaatiota. Tuomi ja Sarajärvi (2017) lisäävät tähän vielä, että haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutuista asioista. Haastattelun avulla kerätty materiaali syntyy haastateltavien ja haastattelijoiden välisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa, sillä haastattelijalla saattaa myötäillä tai vahvistaa joissakin tapauksissa haastateltavaa, millä voi olla vaikutusta keskustelun etenemiseen tai haastateltavan antamiin vastauksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2017). Hyvärisen, Nikanderin, Ruusuvuoren, Ahon ja Granfeltin (2017) mukaan laadullinen haastattelu lähestyy haastateltavia yksilöllisinä kohtaamisina, joissa kohteena ovat yksilöt ja niiden kertomukset, näkemykset ja kokemukset sellaisenaan. Haastattelun huonona puolena onkin se, että haastateltava saattaa antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia ja jättää kertomatta tutkimuksen kannalta oleellisia asioita. Myös haastattelijalla voi tehdä haastattelun aikana virheitä, jotka vaikuttavat haastattelun luotettavuuteen. Lisäksi haastattelijan kokemuksella ja taidoilla on keskeinen merkitys siinä, kuinka hyvin haastattelu onnistuu. (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 23) Tässä tutkimuksessa molemmilla tutkijoilla oli aikaisempaa kokemusta haastatteluiden tekemisestä ja käsitys siitä, miten haastattelutilanteessa tulee toimia.

Laadulliset haastattelut poikkeavat toisistaan riippuen siitä, kuinka strukturoituja ne ovat, eli kuinka kiinteästi haastattelukysymykset on muotoiltu (Hyvärinen, ym., 2017). Haastattelut voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 43 - 47) mukaan jakaa strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Strukturoituna haastatteluna voidaan pitää esimerkiksi lomakehaastattelua, jossa kaikki kysymykset ovat ennalta määritettyjä. Tällöin haastateltavan tarvitsee vain täyttää lomake ja vastata siinä esitettyihin kysymyksiin. Lomakehaastattelu sopii parhaiten sellaisiin tutkimuksiin, joissa halutaan testata muodollisia hypoteeseja tai siinä tapauksessa, kun tutkija tietää ennalta millaista informaatiota haastateltavat voisivat antaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2017.)

Puolistrukturoitujen haastatteluiden erona strukturoituihin haastatteluihin on se, että tutkija voi vaihdella esitettävien kysymysten järjestystä haastattelun aikana. Toinen eroavaisuus on se, että vastauksia ei ole sidottu mihinkään vastausvaihtoehtoihin ja haastattelijä voi itse vaihdella kysymysten sanamuotoja. Puolistrukturoidusta haastattelusta voidaan käyttää myös nimitystä teemahaastattelu. Siinä esitetään kysymyksiä, jotka kohdistuvat ennalta valittuun teemaan, mutta kaikkia kysymyksiä ei välttämättä käytetä kaikkien haastateltavien kanssa. Teemahaastattelu soveltuu sellaisiin tutkimuksiin, joissa halutaan informaatiota tietyistä asioista tai ilmiöstä. Strukturoimattomalla haastattelulla voidaan puolestaan tarkoittaa esimerkiksi syvä- tai avointa haastattelua. Niissä käytetään avoimia kysymyksiä, jolloin haastattelijan tehtävänä on syventää haastateltavien vastauksia ja edetä sen mukaan keskustelussa. Strukturoimaton haastattelu sopii sellaisiin tutkimuksiin, joissa halutaan edetä haastateltavan ehdoilla ja aiheen määrittely on väljä. (Tuomi & Sarajärvi, 2017.)

Eri haastattelumuodoista teemahaastattelu valikoitui parhaaksi tavaksi toteuttaa tämän tutkimuksen varsinainen haastattelu. Teemahaastattelu soveltuu parhaiten ilmiön tutkimiseen ja sen todettiin olevan tarpeeksi joustava haastattelumenetelmä, jossa vastausten täsmentäminen on mahdollista. Teemahaastattelun valintaa puolsi myös se, että tutkimuksen aihe saattoi tuottaa monitahoisia vastauksia, jolloin vastausvaihtoehtoja olisi hankala luokitella jonkin tietyn asteikon mukaan. Haastattelut haluttiin pitää myös tarpeeksi rajattuina, jotta haastatteluissa saatiin vastauksia haluttuihin teemoihin. Näin varmistettiin myös se, että aikaa ei kulunut epäolennaisten asioiden käsittelyyn, sillä aineiston keräämisen aikataulu oli rajallinen. Teemahaastattelun etuna voitiin lisäksi nähdä se, että se antoi tutkijoille mahdollisuuden irtautua tutkijan näkökulmasta, jolloin haastateltavien ääni saatiin paremmin kuuluville (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 48). Puolistrukturoitua lomakehaastattelua hyödynnettiin puolestaan haastateltavien taustatekijöiden selvittämiseksi. Tämän etuna oli se, että haastateltavat jaksoivat paremmin keskittyä ja vastata esitettäviin kysymyksiin, kun haastattelut eivät venyneet liian pitkiksi.

Tämän tutkimuksen teemahaastattelurunko muodostui kolmesta eri teemasta. Ensimmäinen teema keskittyi teknologiseen kehitykseen, etätyöhön ja COVID-19-pandemian vaikutuksiin. Toinen teema keskittyi perinteisten ja virtuaalitiimien eroihin ja kolmas teema tuloksellisuuteen (LIITE 2). Teemat

valittiin aikaisemman teorian pohjalta. Teemahaastattelun kysymykset ja niiden toimivuus testattiin testihaastattelulla. Testihaastattelun avulla saatiin varmuus siihen, että haastattelukysymykset toimivat haastattelutilanteessa, aineistoa kertyy riittävästi, ja että haastattelukysymyksien avulla saadaan vastauksia haluttuihin kysymyksiin. Lisäksi testihaastattelulla saatiin suuntaa antava kesto haastatteluille, jotta osallistujia voitiin etukäteen tiedottaa haastatteluun varattavasta ajasta.

Teemahaastattelut sovittiin haastateltavien kanssa virtuaalisesti joko sähköpostitse tai Microsoft Teams -keskustelun välityksellä. Haastattelut toteutettiin 12/2020 - 03/2021 välisenä aikana Microsoft Teams-kokouksina. COVID-19-pandemia vaikutti myös osaltaan siihen, että haastattelut pidettiin etäkokouksina. Teemahaastattelut kestivät pääsääntöisesti 40-70 minuuttia ja keskiarvo yhdelle haastattelulle oli noin 52 minuuttia. Haastattelun aikana käytiin lävitse teemahaastattelu rungon sisältämät kysymykset ja esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi keskusteltiin aiheista, mitkä liittyivät käsiteltäviin teemoihin. Kaikissa haastatteluissa oli läsnä kaksi tutkijaa ja yksi haastateltava. Toinen tutkijoista toimi pääasiallisena haastattelijana ja toinen tutkija tarkkailevana osapuolena, ja rooleja vaihdettiin aina seuraavaan haastatteluun. Myös tarkkailevalla osapuolella oli mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä, mikäli niitä ilmaantui. Täten voitiin varmistua siitä, että molemmat haastattelijat olivat tietoisia jo tutkimusaineiston keruuvaiheessa aineiston sisällöstä.

Haastatteluissa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastasivat esimerkiksi kysymykset: *"Miten teknologinen kehitys on muuttanut tapaasi tehdä työtä?"*, *"Miten teknologinen kehitys on vaikuttanut työtapoihin organisaation sisällä?"*, *"Miten koet etätyöskentelyn vaikuttaneen tuloksellisuutesi verrattuna konttorilla työskentelyyn?"* ja *"Koetko, että teknologian kehitys on edesauttanut työsi tuloksellisuutta?"*. Toiseen tutkimuskysymykseen vastasivat muun muassa kysymykset: *"Mitkä tekijät edistävät tuloksellisuutta etätyössä/konttorityössä?"* ja *"Mitkä tekijät vähentävät tuloksellisuutta etänä/konttorilla?"*. Tutkimuskysymyksiin liittyivät myös kysymykset perinteisten ja virtuaalitiimien eroista, jotka vastasivat tutkimuksen osatavoitteeseen.

5.4 Aineiston purkaminen ja analysointi

Aineiston analysointia edeltää aineiston purkaminen eli sanasanainen puhtaaksikirjoitus, jossa haastatteluissa nauhoitettu puhe muutetaan tekstiksi. Tästä käytetään myös nimitystä litterointi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 138.) Tässä tutkimuksessa molemmat tutkijat litteroivat 10 haastattelua ja yhteensä litteroinneista kertyi yli 260 tekstisivua. Litterointi tehtiin tietokoneen avulla, jolloin voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 138) mukaan välttyä ylimääräisiltä aineiston siirroilta. Valmiit litteroinnit tallennettiin pilvitallennusympäristöön, jotta molemmilla tutkijoilla oli pääsy litteroituihin haastatteluihin. Molemmilla tutkijoilla oli pääsy myös Microsoft Teams -kokouksien tallenteisiin koko tutkimuksen ajan, jotta nauhoitteita voitiin kuunnella tarvittaessa jälkikäteen.

Hyvärisen, ym. (2017, s. 21) mukaan tutkimuskysymys ja analyysitapa määrittävät sen, millä tarkkuudella litterointi suoritetaan. Kaikkea materiaalia ei ole siis tarpeellista litteroida (Hyvärinen ym. 2017, s. 21). Myös Hirsjärvi & Hurme (2008, s. 143) toteavat, että litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta. Tässä tutkimuksessa tutkimustehtävä ei edellyttänyt sanatarkkaa litterointia. Teemahaastattelussa kerätty aineisto litteroitiin kuitenkin mahdollisimman tarkalla tasolla ja mahdollisimman nopeasti kunkin haastattelun jälkeen. Yhden haastattelun litterointiin meni arviolta neljästä viiteen tuntia aikaa. Haastatteluita suoritetaan niin kauan, kunnes esiin ei noussut enää mitään aiemmasta poikkeavaa, jolloin voidaan puhua Tuomen ja Sarajärven (2017) sekä Eskolan ja Suorannan (2014) mukaan aineiston kylläntymisestä ja saturaatioasteen saavuttamisesta. Saturaatio kuvastaa tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, että aineistoa on riittävästi ja haastattelut voidaan lopettaa (Tuomi & Sarajärvi, 2017; Eskola & Suoranta, 2014). Haastattelussa jokainen haastateltava vastasi työntekijän näkökulmasta riippumatta siitä, olivatko he esimiehiä tai alaisia.

Tutkimuksen aineiston tarkoituksena on kuvata tutkittavaa ilmiötä, jota pyritään analyysin avulla kuvaamaan. Analysoitaessa laadullista aineistoa puhutaan usein myös deduktiivisesta tai induktiivisesta sisällönanalyysistä. Näiden kahden lähestymistavan ero on siinä, että induktiivinen analyysi pohjautuu aineistoon ja siinä vastaus tutkimustehtävään saadaan yhdistelemällä käsitteitä eli abstrahoimalla. Deduktiivisessa analyysissä taas aineistoa analysoidaan pohjautuen aikaisempaan käsitejärjestelmään, kuten teoriaan tai malliin. (Tuomi ja Sarajärvi, 2017.) Laadullisen tutkimuksen analysointitavat voidaan jakaa siis karkeasti kahteen eri kategoriaan riippuen siitä, ovatko ne teoria- vai aineistolähtöisiä. Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan teorialähtöisille analysointitavoille on lisäksi tyypillistä se, että analyysia ohjaa jokin tietty teoreettinen tai epistemologinen asemointi. Aineistolähtöisiin analysointitapoihin kuuluvat puolestaan ne analyysimuodot, joita ei lähtökohtaisesti ohjaa mikään teoria tai epistemologia, mutta joihin voidaan soveltaa vapaasti eri teoreettisia ja epistemologisia lähtökohtia (Tuomi ja Sarajärvi, 2017).

Sisällönanalyysi on mahdollista toteuttaa myös teoriaohjaavasti, mikä tarkoittaa sitä, että teoreettiset käsitteet luodaan ilmiötä selittävän teorian pohjalta. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä edetään kuitenkin aineiston ehdoilla, mutta siinä empiirinen aineisto liitetään eri tavalla teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi ja Sarajärvi, 2017.) Tämän tutkimuksen aineiston analysointiin käytettiin deduktiivista eli teorialähtöistä sisällönanalyysiä, koska tutkimuksen teoriaosuus oli laaja ja sen pohjalta pystyttiin tunnistamaan käsiteltäviin ilmiöihin vaikuttavia tekijöitä. Teorialähtöinen sisällönanalyysi soveltui tähän tutkimukseen paremmin myös siitä syystä, että tutkimuksessa haluttiin testata olemassa olevan tiedon paikkansapitävyyttä. Lisäksi deduktiivinen sisällönanalyysi soveltuu hyvin teemahaastatteluiden avulla kerätyn aineiston analysointiin, sillä haastattelua ohjasivat valmiit teorian pohjalta laaditut teemat.

5.4.1 Analyysin vaiheet

Laadullisen aineiston käsittely ja analysointi sisältävät monia eri vaiheita. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 143) mukaan analyysin tarkoituksena on eritellä ja luokitella aineistoa sekä luoda kokonaiskuva siitä. Sisällönanalyysin avulla hajainainen tutkimusmateriaali pyritään kokoamaan selkeäksi ja tiiviiksi kokonaisuudeksi ilman, että sen sisältämä informaatio katoaa. Sisällönanalyysin jälkeen myös aineiston syvälinen ymmärtäminen ja luotettavien johtopäätösten tekeminen ovat mahdollisia. (Tuomi & Sarajärvi, 2017.) Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa sovellettiin Tuomen ja Sarajärven (2017) ohjeita teorialähtöisen sisällönanalyysin toteuttamisesta.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa muodostettiin analyysirunko työn teon muutosta, tiimien toimintaa ja tuloksellisuutta käsittelevien aikaisempien tutkimuksien pohjalta. Ensimmäisen vaiheen analyysirunko jätettiin tarkoituksella väljäksi, jotta aineistosta voitiin poimia ne tekijät, jotka haluttiin sisällyttää lopulliseen analyysirunkoon. Analyysirunko on esiteltyä alla olevassa taulukossa (taulukko 2).

TAULUKKO 2 Analyysirunko

Analysoitavat ilmiöt	Ilmiön ulottuvuudet
Työnteon muutos	Etätyö, digitaalinen työ, organisaatiomuutokset
Teknologinen kehitys	Digitalisaatio, digitaidot, kehittyvät teknologiat
COVID-19-pandemia	Työskentelyolosuhteiden muutos, yhteisöllisyyden merkitys
Tiimit	Perinteiset tiimit, virtuaalitiimit, hybriditiimit
Tuloksellisuus	Motivaatio, ergonomia, työrauha, joustavuus, itseohjautuvuus, ajanhallinta

Analyysirungon muodostamisen jälkeen litteroituja haastatteluita alettiin käydä läpi ja muodostamaan aineiston pohjalta koodeja eli muistiinpanoja aineiston jäsentämisen tueksi. Tässä tutkimuksessa havaintoyksikkönä toimii ajatuksellinen kokonaisuus eli lause, joka sisältää yhden ajatuksen tai idean. Aineiston koodaus tehtiin täten lause lauseelta. Ensimmäiset koodit muodostettiin peilaamalla tutkimuksen teoriaosuuden sisällysluettelo haastatteluiden teemoihin ja kysymyksiin. Tämän jälkeen litteroinnit eli primääritekstit ladattiin ATLAS.TI aineistonanalysointi ohjelmaan ja tehtiin koodaus loppuun. ATLASTI.TI ohjelmassa aineiston pohjalta syntyi yhteensä 90 koodia. Koodit jaoteltiin tämän jälkeen vielä 12 eri koodiryhmään. Seuraavaksi tutkijoiden luomat koodit eli sekundääritekstit jaettiin tekstisegmentteihin. Osittamisen eli segmenttien luomisen jälkeen aineisto oli jaettu kolmeen osaan.

Aineiston koodaamisen jälkeen myös sen kvantifioiminen oli mahdollista. Kvantifioimisella tarkoitetaan Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan sitä, että aineistosta lasketaan, kuinka monesti sama tekijä esiintyy esimerkiksi haastateltavien puheenvuoroissa. Myös Alasuutarin (2011, s. 53) mukaan laadullinen tutkimus voi sisältää määrällisen tutkimuksen piirteitä, jolloin aineiston selittä-

misen vaiheessa voidaan käyttää johtolankoina kvantitatiivisen analyysin tuloksia. Kvantifioimisen myötä osa tutkimustuloksista oli siis mahdollista esittää määrällisessä muodossa, kuten prosentteina, mikä toi aineiston tulkintaan myös kvantitatiivista näkökulmaa.

Analyysin seuraavassa vaiheessa määriteltiin analyysirungon uudet kategoriat aikaisemman teorian ja koodiryhmien pohjalta sekä etsittiin aineistosta koodeja, jotka kuvasivat alakategorioita. Aikaisemmin muodostetut segmentit muodostivat aineistoa kuvaavat yläkategoriat. Yläkategoriat kuvaavat ilmiötä yleisesti ja alakategoriat ovat tulkintoja ilmiön yksityiskohtaisemmasta kuvauksesta. Tämän tutkimuksen teorialähtöisen sisällönanalyysin eteneminen on kuvattuna alla olevassa taulukossa (taulukko 3).

TAULUKKO 3 Teorialähtöinen sisällönanalyysi

Alakategoria 3	Alakategoria 2	Alakategoria 1	Yläkategoria
Käytössä olevat teknologiat Työntekijöiden digitaidot	Digitaalinen työ	Digitalisaatio Virtuaalinen johtaminen ja etäteknologia	Teknologinen kehitys ja etätööhön siirtyminen
Kommunikaatiotavat Tiedon jakaminen	Digitaaliset alustat ja viestintäkana- vat		
Läsnäolo ja yhteenkuuluvuus Sosiaalinen kanssakäyminen Tiimityöskentely Perinteiset tiimit Virtuaalitiimit	Yhteisöllisyyden ja sosiaalisuuden kokeminen Työskentely olosuhteiden muutos Organisaation teknologinen valmius	Työyhteisön merkitys Etätöyöolosuhteisiin sopeutuminen Organisaatioiden muutos ja hybriditiimit	COVID-19-pandemian vai- kutukset työntekoon ja tii- meihin
Ergonomia ja työvälineet Johtaminen ja palkitseminen Työn joustavuus Työrauha	Ulkoiset tuloksellisuutta edesauttavat tekijät	Työnteon tehokkuus ja tuottavuus	Tuloksellisuutta edistävät tekijät työnteon muutok- sessa
Itseohjautuvuus Motivaatio ja luottamus Työhyvinvointi Ajanhallinta	Sisäiset tuloksellisuutta edesauttavat tekijät	Työnteon vaikuttavuus ja laatu	

5.5 Eettiset periaatteet

Hyvän tieteellisen käytännön ja tutkimusetiikan periaatteita ovat muun muassa tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattaminen, rehellisyys ja huolellisuus. Myös tutkimustyön tarkkuus tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimustuloksien arvioinnissa ovat oleellisia tekijöitä tutkimusetiikan kannalta. Lisäksi eturistiriitojen läpinäkyvyyttä ja tutkijoiden välisten vastuiden noudattamista pidetään hyvänä tieteellisenä käytäntönä. (TENK, 2012; National Research Council, 2002 s. 34 - 35.)

Tässä tutkimuksessa noudatettiin edellä lueteltuja hyviä tieteellisiä käytäntöjä, jotta tutkimus olisi eettisesti pätevä ja sen tulokset luotettavia ja tarkkoja. Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan haastateltaville tulisi myös tehdä selväksi, mistä haastattelussa on kyse ja varmistaa, että he ymmärtävät käsiteltävät teemat. Ennen tähän tutkimukseen osallistumista jokaiselle haastateltavalle lähetettiin allekirjoitettavaksi tietosuojalomake, jossa esiteltiin tutkimuksen aihe, aineiston keräämismenetelmä, kerättävät henkilötiedot, tutkimuksen tavoite ja tutkittavan oikeudet (LIITE 4).

Tutkimuksessa tulisi noudattaa myös tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvia käytäntöjä, kuten vastuullista tiedeviestintää ja avoimuutta (TENK, 2012). Tutkimukseen osallistuminen tulisi olla myös vapaaehtoista ja siihen osallistumisesta tulisi voida kieltäytyä (Tuomi & Sarajärvi, 2017). Tähän tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja kaikilla haastateltavilla oli mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta tai keskeyttää tutkimukseen osallistuminen. Haastateltavilta pyydettiin myös lupa haastattelun nauhoittamiseen ja henkilötietojen käsittelyyn.

Kuulan (2015) mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös noudattaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimustapoja sekä arviointimenetelmiä. Tässä tutkimuksessa käytettiin pääasiallisina lähteinä tieteellisiä artikkeleita, painettua kirjallisuutta ja verkkolähteitä, joihin on viitattu asianmukaisella tavalla. Tällöin voidaan Kuulan (2015) mukaan varmistaa, että muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia kunnioitetaan ja ne asetetaan niille kuuluvaan arvoon. Tutkijoiden tulee myös turvata haastateltavien anonymiteetti säilyttämällä ja suojaamalla tutkimusaineisto asianmukaisella tavalla ja hävittämällä sen jälkeen, kun sitä ei enää tarvita (Kuula, 2015). Tässä tutkimuksessa kaikki haastatteluissa saadut tiedot käsiteltiin nimettömästi ja luottamuksellisesti niin, ettei yksittäistä haastateltavaa voida tunnistaa tai hänen kertomiaan tietoja välitellä eteenpäin. Tutkimuksessa kerätty aineisto anonymisoitiin siten, että Microsoft Teams -tallenteista litteroidut tekstiaineistot eivät sisältäneet henkilöiden nimiä tai muita henkilökohtaisia tietoja, joista voisi yksilöidä haastateltavan tai jonkun muun henkilön. Tutkimusaineistoa säilytettiin tutkimuksen aikana suojaussa pilvitallennusympäristössä.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tulokset esitellään haastattelun teemojen mukaisessa järjestyksessä. Ensimmäisen ja kolmannen teeman kysymykset vastaavat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, miten teknologinen kehitys ja työnteon muutos ovat vaikuttaneet työn tekemisen tapaan ja tuloksellisuuteen. Toisessa ja kolmannessa teemassa vastataan tutkimuskysymykseen, miten toimistolla tapahtuvan työskentelyn ja perinteisten tiimien tuloksellisuus eroaa virtuaalityön ja virtuaalitiimien tuloksellisuudesta.

Tutkimustulokset lisäävät ymmärrystä työtapojen muutoksesta ja auttavat hahmottamaan työtapojen muutoksen merkitystä työelämälle. Tutkimustulokset auttavat myös ymmärtämään, miten virtuaalityön tuloksellisuus eroaa toimistolla tapahtuvan työskentelyn tuloksellisuudesta. Tuloksien avulla voidaan tehdä lisäksi vertailua perinteisten tiimien ja virtuaalitiimien välillä. Kaiken kaikkiaan tutkimustulokset tarjoavat tuoreita näkemyksiä, joita yritykset voivat hyödyntää omassa toiminnassaan mielekkäämmän, tehokkaamman ja tuottavamman työnteon tueksi. Tutkimustuloksista voi olla hyötyä myös organisaation tiimien ja toiminnan kehittämisessä. Tutkimuksen kohteena on yritys, joka toimii ICT-alalla. Jatkossa tämän tutkimuksen kohdeyrityksestä käytetään joko nimitystä kohdeyritys tai yritys X.

6.1 Teknologinen kehitys ja etätyö -teeman tulokset

Tässä alaluvussa esitellään ensimmäisen teeman merkittävimmät tulokset. Ensin käsitellään teknologista kehitystä osana työnteon muutosta, jonka jälkeen kootaan yhteen digitaatioita käsittelevät tutkimustulokset. Lopuksi esitellään etätyötä ja työskentelyolosuhteita koskevat tulokset.

6.1.1 Kyselylomake

Tässä tutkimuksessa varsinaista haastattelua edelsi haastateltavien taustatietojen kerääminen puolistrukturoidulla kyselylomakkeella (LIITE 1). Kyselylomakkeen avulla saatiin tietoa haastateltavien demografisista taustatiedoista, kuten iästä, sukupuolesta ja koulutuksesta. Kyselylomakkeella saatiin tietoa myös haastateltavien työkokemuksesta, roolista ja osaamisesta. Taustatekijöiden selvittäminen haluttiin eriyttää teemahaastattelusta myös sen vuoksi, että teemojen käsittelyyn jäi enemmän aikaa.

Laadullisessa tutkimuksessa on Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan tärkeää valita haastateltavaksi sellaisia henkilöitä, joilla on aikaisempaa kokemusta tai tietoa tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Haastateltavien laatu on siis merkittävämpi tekijä kuin niiden määrä. Täten haastateltavia ei tulisi valita sattumanvaraisesti, vaan tarkoin harkita, ketkä henkilöt sopisivat haastateltaviksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2017.) Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan sellaisia henkilöitä, joilla oletetaan olevan tietoa teknologioiden kehittämisestä, ja lisäksi kokemusta perinteisissä ja virtuaalitiimeissä työskentelystä. Tutkimukseen pyrittiin valitsemaan myös sellaisia haastateltavia, joilla on takanaan pidempi työura, jotta teknologisesta kehityksestä saadaan aineistoa pidemmältä aikaväliltä.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 20:tä kohdeyrityksessä työskentelevää työntekijää. Haastateltavista jokainen vastasi kyselylomakkeeseen ja osallistui teemahaastatteluun. Haastatteluista ensimmäinen (H1) oli testihaastattelu, jota käytettiin myös hyväksi aineiston analysoinnissa. Tutkimuksessa haastateltavien tunnistamattomuus varmistettiin käyttämällä haastateltavista pseudonyymejä H1-H20. Haastatteluun osallistuneista 45 %:a oli miehiä ja 55 %:a naisia. 50 %:a haastateltavista oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon ja 30 %:a oli suorittanut alemman korkeakoulututkinnon. Toisen asteen koulustausta oli 20 %:lla haastateltavista. Yhteenvedona voidaan todeta, että haastatteluun valituista työntekijöistä suurin osa oli korkeakoulutettuja. Haastateltavien koulustausta, ikäjakauma, osaamisalueet sekä työkokemusvuodet nykyisessä roolissa on havainnollistettu liitteessä kolme. (LIITE 3.)

Haastatteleamalla näitä henkilöitä saatiin vastauksia tutkimuksessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista otantamenetelmää, joka tarkoittaa Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan sitä, että tutkittaviksi valitaan sellaisia henkilöitä, joilta oletetaan saavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tällaista harkinnanvaraista otantamenetelmää voidaan kutsua myös eliittiotannaksi. Eliittiotannassa haastateltavien valinnan kriteerejä voivat olla esimerkiksi ilmaisutaito, kirjoitustaito tai orientaatio. (Tuomi ja Sarajärvi, 2017.) Tässä tutkimuksessa valintakriteerejä olivat esimerkiksi haastateltavien kokemus tiimeissä työskentelystä, virtuaalitiimeistä ja tietämys eri teknologioiden kehittämisestä sekä niiden hyödyntämisestä työnteossa.

6.1.2 Teknologinen kehitys

Haastateltavilta kysyttiin ensimmäiseksi, miten teknologinen kehitys on muuttanut heidän tapaansa tehdä työtä. Haastateltavat kertoivat teknologisen kehityksen vaikuttaneen heidän työnsä tekemiseen monella eri tavalla. Usean mielestä heidän päivittäistä työtään ei olisi mahdollista tehdä ilman teknologista kehitystä: *"Ei mulla varmaan olis töitä, jos ei olis teknologista kehitystä tullut, [...]"* (H8). Monet haastateltavista olivat myös sitä mieltä, että verkkoliittymien nopeutuminen ja tietokoneiden kehitys ovat muuttaneet heidän tapaansa tehdä työtä. Teknologisen kehityksen koettiin mullistaneen työnteon tapaa etenkin pitkällä aikavälillä ja mahdollistaneen tehokkaamman työskentelyn.

[...] ensimmäiset etätyökokeilut mä oon tehnyt 90-luvun alkupuolella [...], sillomulle tuotiin tällänen modeemi, siis tällänen puhelimella soitettava modeemi kotiin ja töllö tai siis mikro, silloinen mikro, tällänen, olihan se vähän kökkö, mutta kyllähän se toimi, mutta se että sanotaan että nää adsl liittymät ja tälläset, niin näähän on tehnyt sen ja vpn:n helpoks tietyllä tavalla et jos lähdetään tästä aatamin aikasesta stydeemistä. (H20)

Kyllähän se on muuttanut tosi paljon, mutta tietysti mä peilaan aika pitkältä työhistorialta, eli tottakai siellä on tapahtunut jo, et mä oon ollu niin kauan aikaa, et sillonen ennen ei oo ollu mitään välineitä et oli ainoastaan vaihtoehto olla konttorilla, ja ainoastaan vaihtoehto tehdä sen lähitiimin kanssa ja siihen nähden teknologia muuttanut mun työnkuvaa ihan huimasti ja mun mielestä parempaan suuntaan, että se mahdollistaa tehokkaan työn. Ja mä koen, että se on tuloksellisempaa ja tehokkaampaa kyllä sitten, että on hyvät välineet ja pystytään asiakkaitakin palvelemaan etänä, eikä se oo sellasta, että sillonen ennen oikeesti posti vielä kulki ja toi asiakkaalta tilaukset postilla ja sit niitä luettiin ja avattiin, luettiin siis paperista. (H4)

Kaikkihan on niin kun muuttunut. Mutta sen mä muistan, että joskus silloin 80-luvun alussa, että miksei oo niin kuin kaksi tai kolme tämmöistä konetta jolla voisi tehdä töitä kun yhdellä koneella kääntyy niin vois toisella tehdä ja kolmannella sitä niin. Nythän meillä on mahdollisuus, vaikka kuinka monta Remotea ottaa ja nyt voin tehdä vaikka kuinka montaa työtä yhtä aikaa. Se on niin, kun ollu semmonen tosi tosi mullistava ja se on jännä kun mä sitä sillonen toivoin niin nyt se on toteutunu. [...]. (H7)

Vaikka teknologisen kehityksen nähtiin nopeuttaneen ja tehostaneen viestintää, nostettiin myös sen haittapuolia esille. Esimerkiksi työnteon suunnitelmallisuuden koettiin vähentyneen.

Tottakai se on muuttanut aika paljon, jo ihan siitä että sähköposti on tullu jo alun alkaen normaaliksi tavaksi toimia ja pikaviestimet. Kaikki se on nopeuttanut, tehnyt siitä hektisempää. Niin hyvässä kuin pahassa. Niin viestintä on siis tehostunut ja nopeutunut mut sit sellainen kärsivällisyys ja suunnitelmallisuus on vähentynyt kun kaikki ajattelee että kaikki on juuri tällä hetkellä tavoitettavissa ja saatavissa. Eli se on tavallaan nopeuttanut ja helpottanut, mutta se on tehnyt siitä sellaista poukkoilevaa ja nimenomaan suunnittelematonta siitä työnteosta. (H9)

Monet olivat myös sitä mieltä, että suurta teknologista kehitystä tai mullistusta ei ole viime vuosina tapahtunut, vaan kehitys on liittynyt enemmänkin olemassa olevien teknologioiden parantumiseen.

[...] mul on ollut ehkä sen verran lyhyt työura, vajaa viis vuotta, että siinä ei kovin suurta teknologista kehitystä ole ehtinyt tapahtua. Mikä niin kun mun työskentelytapaa olisi muuttanut. (H3)

[...] kymmenisen vuotta, ollut näissä hommissa ja sen aikana mitään sellasta varsinaista mullistusta oo tapahtunut että koko ajan ollut noi yhteistyöalustat käytössä ja etätyö ollut mahdollista yhtä lailla, et valtavaa murrosta ei ehkä oo tullu, ehkä se oikeestaan vaan niiden olemassa olevien työkalujen tekninen kehitys tai tekninen toimivuus on parantunut ja käytettävyys, että se on ehkä entistä helpompaa, et sillälaililla, et ei varsinaisesti muutosta en hirveesti nää tässä noin 10 vuotisen [yrityksen X] historian aikana. (H6)

Teknologinen kehitys on auttanut yhteistyön tekemistä, muun muassa useassa haastattelussa esiin nousseen viestintä- ja yhteistyöalusta Microsoft Teamsin käyttöönoton myötä. Kommunikointi työkalujen kesken tapahtuikin pääasiassa Microsoft Teamsin välityksellä.

[...] tääl [yrityksessä X] isoin juttu on varmaan Teamsin käyttöönotto, että sehän vaikuttaa että tulee ehkä vähemmän soiteltua ja ehkä enemmän laitettua sinne teamsin kautta. Siinä on kätevä kun se keskusteluhistoria jää sinne muistiin. Tulee tosi paljon käytettyä. (H15)

Ehkä tämä Teamsin tulo on muuttanut et nää etäpalaverit on pikkasen helpompia kuitenkin tekniikaltaan hoitaa sillä [...]. (H20)

Käytännössä onhan koko ajan puhelimes Teams, [...] et se on mun mielestä nykypäivää [...]. (H6)

No Teamsin avulla, ehkä se on helpottanut näitä etänä tehtäviä asioita vähän näitä helpommaksi ja joustavammaksi. (H9)

Merkittävimmiten tapahtumiksi teknologisen kehityksen osalta nousi esiin pitkään työelämässä olleilla sähköpostin ja internetin tuleminen sekä yhteyksien paraneminen. Esiin nousi myös pilvipohjaiset palvelut, jotka ovat vähentäneet omalla työasemalla olevien ohjelmistojen määrää. Osa haastateltavista nosti esiin myös teknologisen kehityksen mahdollistaneen ja helpottaneen etätyön tekemistä.

On mahdollistanut etätyön. Se on ehkä se isoin. Sitten pystyy tehokkaasti tai tehokkaammin pureutumaan erilaisiin ongelmiin, kun pystyy jakamaan näyttöä, että se oli aikaisemmin aika kömpelöä, mutta tänä päivänä se on ihan hyvin helppokäyttöistä ja toimintavarmaa. (H18)

Osa haastateltavista kertoi pandemian nopeuttaneen teknologista kehitystä kohdeyrityksessä. Pandemian alkuvaiheessa kohdeyrityksessä otettiin käyttöön

viestintä- ja yhteistyöalusta Microsoft Teams, mutta osa haastateltavista ei ollut kuitenkaan varmoja siitä, oliko ajankohta sattumaa vai ei. Uudella viestintä- ja yhteistyöalusta Microsoft Teamsilla korvattiin aikaisemmin pitkään käytössä ollut viestintä- ja yhteistyöalusta.

Teknisesti laadukkaampien kollaboraatiotyökalujen nopeampi lanhaus, en tiedä onko syy pandemiassa, mutta esimerkiksi [viestintä- ja yhteistyöalusta X:n] korvaaminen Teamsilla, niin oli hyvä asia. (H6)

Yksi on se, että me jätettiin [viestintä- ja yhteistyöalusta X] taakse kauas historiaan jonka kanssa ei ollut mitään muuta kuin ongelmia. Tuli tää Teams ihan parissa viikossa sitten käyttöön, joka oli tämmösen 70 000 henkilön organisaatiolle kyllä valtava puristus tehdä se niin lyhyessä ajassa. (H17)

Osittain teknologia nähtiin myös pakotettuna kohdeyrityksen toimialasta johtuen: *"[...] pakottaa organisaation sitten taas muuttumaan ja ottamaan niitä teknologioita käyttöön"* (H6).

6.1.3 Digitaidot

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin heidän digitaidoistaan, miten he olivat kehittäneet niitä ja millaisissa tilanteissa digitaidot olivat loppuneet kesken. Digitaidoilla tarkoitettiin haastatteluissa lähinnä teknologian käyttöä. Lähes jokainen haastateltava koki omat digitaitonsa riittäviksi.

Joo kyllä koen. Ei niissä oo ollut sinänsä mitään vikaa. On ollut ihan riittävät. (H1)

[...] emmä semmosia digitaitoja hirveesti oo ns. tarvinnut opetella että siellä harjoittelussa huomas, että tavallaan ne on ehkä jo sitten ne vaikka Teamsin käyttö, niin se tuli sit silleen suht koht luonnostaan [...]. (H8)

Jos mietitään nyt esim. tämmösiä ihan perus työvälineitä, kuten Teamsiä.. Lähinnä se on mennyt kokeilemalla, ettei sitä kyllä hirveesti oo tullu osallistua mihinkään koulu-tuksiin tai mihinkään semmosiin. Tavallaan toi käyttöliittymä on kyllä semmonen että, jos on käyttänyt Office työkaluja tai muita Microsoftin välineitä aiemmin, niin kyllähän se on looginen käyttääkin [...]. (H15)

Haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että jokainen työntekijä on pystynyt siirtymään toimistolla työskentelystä mutkattomasti etätöihin, mikä jo sinällään edellyttää riittäviä digitaitoja.

[...] alussa oli tollasia haasteita mutta ei etätöihin siirtymisen kaa ei ollu mitään haasteita tavallaan tai ei ollut omista taidoista kiinni. (H2)

Monet haastateltavista mainitsi lisäksi, että digitaidot ovat kehittyneen työn ohessa ja työn tekemisen kautta. Harva haastateltavista mainitsi kehittäneen digitaitojaan esimerkiksi koulutuksien avulla. Jos haastateltavat olivat osallistuneet

koulutuksiin, ne olivat joko pakotettuja tai varta vasten osaamisalueen kehittämiseen tarkoitettuja.

Ne kehittyi tässä ehkä vähän väkisin ohjelmien myötä ja etätöiden myötä kaikki näitä liittymät ja tommoset [...]. (H13)

Kantapään kautta, että se mitä on ollut pakko käyttää niin sen on opetellut käyttää. Ne tulee sen työn ohessa sitten, otettua uusia työkaluja käyttöön. (H7)

Joo, tätä mä mietin, että kyl se pääosin varmaan on tavallaan sen tekemisen kautta, tekee niitä asioita niin siinä samalla, samalla oppii. (H12)

No osa on pakollisten koulutusten myötä tehtyjä [yrityksen X] koulutuksia ja sit taas työtehtävä kun on laajentunut, muuttunut aikojen saatossa, niin aina tarvittaessa on opeteltu sit uusia asioita power bi:tä, sql:ää, aina tarpeen mukaan menty erilaisiin koulutuksiin, ja koitettu oppia niistä lisää. (H18)

Siitä huolimatta, että lähes kaikki haastateltavat mainitsivat digitaitojensa olevan hyvällä tasolla, monet kuitenkin kohtasivat työssään sellaisia tilanteita, joissa heidän digitaitonsa olivat koetuksella tai he tarvitsivat apua tehtävän hoitamiseen. Näistä tilanteista selvittiin monesti omaehtoisella opiskelulla tai avun pyytämällä.

No se on tullut varmaan tässä sivussa, elikkä sit on vaan pitänyt tietynlaisista tietokoneeseen, läppäriin liittyviä asioita itte vähän opiskella, et miten, miten saa jonkun asian toimimaan tai sitten jos sanotaan tämmönen yksinkertainen juttu, et mul on sellanen näppis, mis ei ole prints kriiniä, sellasta nappulaa, niin piti vähän itseksensä sit Googletella, mites tämmönen toimii [...]. (H10)

Haastateltavat mainitsivat, että apua oli saatavilla sekä kollegoilta, että organisaation kautta: *"Kyllä aika hyvin. Löytyy meidänkin organisaatioista apuja"* (H17), *"Kyl joskus tuntuu siltä, että ei tää oo koodaamista vaan liian teknistä ja silloin ehkä tuntuu siltä että kaikki taidot loppuu kesken, mut sit meillä on paljon teknisempiä ihmisiä, keneltä aina saa apua [...]"* (H7), *"Joo, apua kysymällä sitten selvinnyt, jos on semmonen, ettei eteenpäin pääse, niin sit on vaan pakko ottaa yhteyttä [...]"* (H10), *"Niin, et jos näyttää, et se ei onnistu, ni hankitaan lisätietoa ja tai yritän miettiä vaihtoehtoja ratkaisutapoja ja sitten jos mä koen, et mä en riittävästi hyvin tiedä, niin sit mä kysyn joltain"* (H8).

Yhteenvedon voidaan todeta, että digitaitoja ylläpidettiin ennen kaikkea työn tekemisen kautta, itseopiskelulla, etsimällä tietoa internetistä tai kysymällä apua kollegalta. Kaikilla haastateltavilla vaikutti olevan yhteneväinen käsitys siitä, että heillä täytyy olla jo työnsä puolesta riittävät digitaidot, jotta työnteko on mahdollista. Osa haastateltavista kertoi esimerkiksi jo työn edellyttävän sitä, että on perillä järjestelmän uusista ominaisuuksista. Jatkuvaan uuden opetteluun mainittiin kuitenkin liittyvän myös haasteita.

[...] ei kyl tuu sellast (tilannetta vastaan) et ne taidot loppuis kesken, koska mä en kuitenkaan sitten tavallaan, [...]. Mullehan riittää mun työssä se, et mä tiedän pääpiirteisään, miten se toimii et mun ei tarvi tietää mitään yksityiskohtia. (H16)

[...] kun [ERP X:n] parissa työskentelee, niin sen yksityiskohtia joutunu opettelee mitä nyt joutuu tietysti muutoinkin opetteleen, koska se kehitys on jatkuvaa ja ehkä se on nopeempaa kuin aiemmin, niin joutuu entistä enemmän pysymään perässä siinä ympäristössä. (H6)

6.1.4 Etätö ja ergonomiset työvälineet

Teemahaastattelun yhtenä osa-alueena kysyttiin käytännön järjestelyistä kotiolo-suhteissa, kuten kotona olevasta työpisteestä. Haastatteluissa kävi ilmi, että selvästi yli puolella (75 prosentilla) haastateltavista oli kotonaan erillinen työpiste etätöitä varten. Toisaalta, vaikka työnteolle oli erillinen työpiste tai työhuone, moni haastateltavista totesi, että oma työpiste ei ollut ergonominen tai siinä olisi parantamisen varaa. Parempaan ergonomiaan koettiin vaikuttavan esimerkiksi sopiva työpöytä ja -tuoli, työasennot sekä ulkoinen näyttö.

Aa joo, on, on erillinen työpiste etätöitä varten. Alussa ei ollut, mutta on ollut, sanotaan ekat ehkä puolitoista kuukautta kaks kuukautta ei ollut kunnollista työpistettä mutta nyt on. (H2)

Mä hankin jo keväällä kyllä sähköpöydän ja mulla on työhuone erillinen ja täällä on kaikki kunnossa [...]. (H13)

Kylhän tää ku tän tuolin hommasin nii se vaikutti siihen aika paljon. Mutta ehkä se sähköpöytä voisi esimerkiksi olla yksi tekijä joka lisäisi sitä ergonomisuutta. Sano-taanko näin että parantamisen varaa on. (H1)

En mä koe, et mä sitä oon saanu yhtä ergonomiseks kuin töissä oli. (H8)

No on se nyt olosuhteisiin nähden ergonominen, että mulla on sähköpöytä ja mulla on työtuoli. Työtuoli, Ikean työtuoli ei välttämättä ole ergonomisin, mutta ihan hyvä ja sitten on esimerkiksi näyttö, ettei tarvi läppärin näytöltä katsoa. (H3)

Kotona on läppärin näytöllä, kun siihen keittiön pöydän ääreen on vähän hankala saada se näyttö laitettua. (H9)

Osa haastateltavista kuitenkin sanoi, ettei ergonomia ollut täysin työvälineistä kiinni, vaan siitä että istui liian kauan yhtäjaksoisesti: *"[...] kyl tää on itestä kiinni tää työpiste sit et pitäs liikkuu ja välillä vähän pitää taukoja ja tämmöstä"* (H10). Haastatteluissa nousi myös esiin, että parempien työvälineiden hankkiminen on kallista: *"On, on todellakin vaikka mitä, sähköpöytä olis mukava, parempi näppäimistö ois oikeen hyvä ja tuolikin ois mukava olla, semmonen ihan oikee toimistotuoli, mutta ne on vähän arvokkaita hankkia tällein kotitoimiston puolelle"* (H18). Tai, että kotiin ei haluttu tehdä väliaikaista etätöypistettä: *"[...] jos olis arvannut että tää kestää näin kauan niin silloin olis harkinnut sitä että hommaa semmosen työpisteen, mut en halunnut"*

mitään näytön hokötyksiä sun muita tänne kämppään, niin, en sitten oo hommannu, mut varmaan oisin hommannu tienny et tää jatkuu ja jatkuu eikä mee ohi, ettei päästä toimistolle” (H14).

Kysyttäessä kehittämistoiveita liittyen omaan etätyöpisteeseen tai teknisiä eroja verrattuna toimistolla olevaan työpisteeseen, useampi haastateltava nosti esiin sähköpöydän. Kehittämistoiveina mainittiin myös parempi valaistus ja tulostin.

Niin tulostinta mulle ei oo. Ja joskus sitä jotain noita yhen asikkaan juttuja tsiikailee niin joskus kaipaisi sen paperin. niin vois hypistellä sitä, etsiä jotain virheitä. Joskus se paperi on ihan kiva, et se on ainoa mitä multa puuttuu, mutta kaikki muuten on kyllä tosi hyvin [...]. (H13)

Toimistolla on säädettävä pöytä, kaksi erillistä näyttöä, kaksi erilaista tuolia, mahdollisuus tehdä istuen tai seisoen töitä, siinä oli jo ensimmäiset, valaistus on parempi, ehkä siin oli suurimmat. (H9)

Erillinen työpiste on (kotona). Se ei oo kauhee ergonominen, voin sen suoraan sanoa ja teknisiä eroja aivan hirveästi. Voisi tässä vaan luetella, nyt sitten muutaman kerran luvatta käynyt toimistolla ihan vaan sen takia, että niitä eroja on ollut niin paljon. Tai marras, joulukuu oli niin pimeätä ja esim. valaistus, sillä on kauhee merkitys siihen työn tekemiseen. Ethän sä kotona saa semmosia valoja mitä toimistolla on. [...] (H5)

Osa haastateltavista olikin jo hankkinut itselleen sähkötyöpöydän, käsin säädettävän työpöydän tai paremman työtuolin työergonomian parantamiseksi. Myös työnantajan suuntaan esitettiin toivomus, että työnantaja olisi voinut avustaa työvälineiden hankintakustannuksissa: [...] *Mun mielestä ne ois saanu esimerkiks tehdä [yrityksen Y] kanssa diilin, et ne jotka haluaa ostaa ergonomisii työvälineitä et sitä ois jotenkin tuettu [...]” (H16).* Pidemmän päälle ergonomisten työvälineiden merkityksen nähtiin myös korostuvan.

Sanotaan että kohtuullisen (ergonominen työpiste). Ei niin hyvä kuin tuolla konttorilla, mut se että mä oon tässä syksyn aikana ostanut itselleni sekä satulatuolin että uuden työtuolin. Mitäs muuta ja sit sellasen seisontapöytäjutun, että mul on läppärille sellanen teline tossa, tossa pöydällä, että mä saan läppärin silleen et jos välil seisoo. (H20)

[...] Jos ihmiset tekee etätöitä, niin pitkässä juoksussa veikkaan, et tuloksellisuus ei tuu näkyä nousevana. Et jos ei firma panosta siihen et ihmiset voi hankkii omiin kotityöpisteisiinsä talon piikkiin kunnan vehkeitä. (H5)

Positiivisiksi tekijöiksi kotona työskentelyssä haastateltavat nostivat työrauhan ja tehokkuuden lisääntymisen. Suurimman osan mielestä kotona työskenneltäessä oli parempi työrauha kuin toimistolla työskenneltäessä ja yksin työskentely kotona nähtiin usein tehokkaampana kuin toimistolla työskentely. Kotona työskenneltäessä haastateltavat kertoivat työrauhaa edistäviksi tekijöiksi esimerkiksi keskeytyksien ja taustamelun vähenemisen. Myös työtehtävien aikaansaamisen

nähtiin parantuneen, kun työhön voitiin keskittyä aiempaa paremmin vähentyneiden häiriötekijöiden vuoksi. Haastateltavat kertoivat lisäksi, että etätyössä pystyy tekemään paremmin tarkkuutta vaativia tehtäviä kuin toimistolla.

No on kyllä kotona enemmän työrauhaa. Toki konttorillakin on sellasia puhelinkoppeja tai pienempiä neuvotteluhuoneita. Mihin voi mennä tekemään rauhassa, mutta kyllä kuitenkin ehkä toimistolla oli enemmän häiriötekijöitä ja sitä niin kun hälyääniä ja keskusteluja niin ne tekee enemmän semmosta keskeytystä työhön [...]. Ehkä tavallaan on pystynyt jollain tavalla kuitenkin tehokkaammin työskentelemään (virtuaalisesti). Tai et on tuntunut et on voinut keskittyä paremmin, niin kun niihin työtehtäviin [...]. (H3)

Näen et omalla tavallaan tehostunut, mutta tietenkin tässä on varmaan se et ihmiset on oikeesti joutunut keskittyä palaverien sisältöihin ja valmistautumaan niihin. Kun ovat olleet yksin siellä omissa oloissaan ja tehneet omaa duunia niin ei voi mennä sinne silleen takki auki ja tukeutuu työkaveriin niin, kun jossain neukkarissa. (H5)

On mulla joo (riittävästi työrauhaa kotona), täällä niin kuin itsekseni istuskelen niin ei oo kyllä mitään häiriötekijöitä. (H8)

[...] ehkä on virkeempi ku ei tartte istua autossa kahta tuntia yhteensä päivän aikana, ja ehkä virkistynyt enemmän ja tehokkuus sitä kautta lisääntynyt, sanotaan vaikka näin. (H18)

Pääsääntöisesti kaikki kokivat kotona työskentelyn mahdollistavan paremman työrauhan, kun työtä ei häirinnyt erilaiset häiriötekijät tai taustahälinä. Osa taas sanoi, että työrauhaa on kotona sen aikaa, kunnes lapset tulevat takaisin kotiin. Jotkut haastateltavista mainitsivat työrauhaa häiritseviksi tekijöiksi myös lemmikkieläimen, kuten koiran.

Niin kauan kun tulee lapset kotio, kyl mulla semmonen viis tuntia on aika rauhallista, sit kun alkaa lapset tulla tuolta koulusta, niin sit pitää pistää ovee kiinni, mutta kyllä mä koen, että ihan riittävästi on työrauhaa. (H18)

On, hiljanen isotalo, ainut et mulla on koira täällä kaverina. Nyt se onneksi nukkuu. [...]. (H13)

Mitä nyt toi koira välillä, kun se saa jotain päähänsä tai kuule jotain välillä. Se saa semmosia hepuleita kesken palaverin ja sitten on kiva.. ja jos on silleen et pitää itte esiintyä. Niistäkin on selvitty. (H15)

Mulla on kuitenkin iso työhuone ja olen yksin talossa tai koira on tuolla jossain missä milloinkin, välil kyl se ilmoittaa kesken palaverin oman mielipiteen mutta harvemmin, mutta silleen että mulla on hyvin vähän häiriötekijöitä tässä. (H20)

Kotona työskentelemisen etuina nähtiin myös se, että aikaa ei mene työmatkoihin. Osa haastateltavista kertoi, että työmatkoihin voisi mennä päivässä jopa kaksi tuntia. Etätyössä haastateltavat kertoivat käyttävänsä työmatkoihin käyttämättömän ajan joko vapaa-aikaan, kuten liikkumiseen tai nukkumiseen. Jotkut

jopa sanoivat käyttävänsä työmatkoista jäävän ylimääräisen ajan työntekoon. Toisaalta kotona koneen ääreen jumiuttiin ehkä helpommin kuin toimistolla työskenneltäessä, etenkin kun pandemia rajoitti harrastamista. Etuina kotona työskentelyssä nähtiin myös se, että työt on mahdollista aloittaa heti herättyään. Lisäksi esiin nousi se, että lemmikkieläintä pystyi ulkoiluttamaan useammin, jolloin tuli myös itse liikuttua enemmän.

Se on oikeestaan sit se, et käy siellä kuntosalilla tai ulkoilemassa muuta. [...] tavallaaahan mulla jää se kotimatka tulematta niin kun pois, ja jos nyt ajattelee, et mä aamulla laitan itseni, niin menehän siihenkin aikaa. Mutta joinain päivinä sitten käy tietysti silleen, että sitä tekee vähän pitempään sitä työtä, et siitä päivästä tulee pitempi kuin se 7,5h, et se on vähän tämmöstä venymistä, et sit täytyy vaan olla ite tarkkana, et missä vaiheessa sen työpäivän päättää. (H10)

Jos ei ois mitään poikkeustilannetta, niin silloin liikunta varmaan lisääntyis, koska täs herkemmin muutenkin istuu koko päivän, täs etätöissä siis herkemmin istuu koko päivän. Toimistolla kuitenkin sä kävelet, meet syömään alakertaan ja koko ajan meet johonkin. Liikut vähän paikasta toiseen, mut sit kotona sä vaan istut koneen edessä. (H2)

[...] toi on ihan selkee, noi koirat pääsee paljon pidemmille lenkeille ja paljon säännöllisemmin, et toikin on yks kun ne alkaa oleen viiden aikaan sitä mieltä et nyt lähetään lenkille, niin siinä ainakin siks aikaa, et käyään kävelemässä, et aika paljon enemmän on tullu käveltyä [...]. (H16)

Kotona työskentelyssä negatiivisiksi tekijöiksi haastateltavat nimesivät sosiaalisuuden vähenemisen, avunsaannin hidastumisen ja taukojen vähenemisen tai jopa niiden puuttumisen kokonaan. Toisaalta, vaikka etätyöskentely nähtiin joustavana työskentelytapana, missä itsellä on mahdollisuus määrittää milloin aloittaa ja lopettaa työt sekä milloin pitää taukoja, niin siitä huolimatta tauot jäivät usein pitämättä. Osa haastateltavista mainitsi, että tiimin puolesta oli yritetty edistää tätä asiaa pitämällä esimerkiksi liikuntapalavereja kerran viikossa, jolloin tavoitteena oli keskustella myös muista kuin työasioista, liikkuen samalla.

Mutta sitten taas toisaalta se niin kun tiedonsiirto ja vaikkapa kollegoilta niin kun avun pyytäminen, on ollut nyt sitten haastavampaa etäaikana ja sitten ehkä siihen tehokkuuteen niin kun negatiivisesti voinut vaikuttaa. (H3)

Joo, sekin on semmonen et mä käyn syömässä. Sitä mä en oo tehnyt et mä rupeisin syömään koneen ääressä, et mä käyn keittiössä syömässä, mutta se on just sen ruokailun verran, että ei tuossa siinä sen kummempaa taukoa tuu pidettyä. (H7)

Kyllä ne taukoina voi jäädä, tai sitten tulee vaan toi ruokatunti täs läppärin vieressä ja kuulokkeet korville ja mutelle tarvittaessa, ettei kuulu mässytys luureihin. (H18)

Sehän tässä on (etätyössä) mun mielestä haastavaa, kun on palaverii palaverin perään, tuntuu ettei saa sitä vessataukookaan siihen väliin. (H20)

[...] ollaan vaikka kolaamassa ulkona ja porukat on siinä tekemässä jotain omia juttujaan. Taikka lähdetään kävelyille yhdessä ja sellaista ollaan ihan konkreettisesti tehty. Se on semmosta juttelua ja liikuntaa ja vaan porukoiden kanssa juttelua. (H19)

Päivän tauottamisen lisäksi esiin nousi myös se, että kalenteri saattaa täytyä helpommin, kun jokaiseen keskusteluun työkaverin kanssa on erikseen varattava aikaa tai Teams-kokous.

[...] kun nyt etänä se on sitä että buukataan tosta kalenterista nyt pikanen palaveri. (H2)

Usean haastateltavan mielestä tauot auttavat jaksamaan töissä paremmin ja ylläpitävät fyysistä terveyttä. Moni kaipasi myös työyhteisön piristävää ilmapiiriä tai yhteisiä lounas- tai kahvitaukoja, mitkä ovat jääneet etätöiden myötä pois. Osa haastateltavista tauotti etätyöpäivää tekemällä esimerkiksi kotitöitä tai katso-malla ikkunasta ulos maisemia.

Kyl mä pidän (taukoja), no syksyllä en pitänyt ja nähtiin miten huonosti se sitten päätty, et kyl mä nyt oon pitänyt lounastauon ja kahvitauon ja sit vielä sen et mä nousen kerran tunnissa sen jonkun pienen kierroksen tekemään tossa kämpän ympäri, tai laitan pyykit tai jotain, et se (tauottaminen) on periaatteessa tullu pakon edessä. [...] et en mä voi olla silleen, että mä oon aina parin kuukauden välein saikulla sen takii et ei oo pitäny taukoja, et siinä ei oo mitään järkee, et sen ymmärtää itsekin siinä vaiheessa. (H8)

Esiin nousi myös se, että onko kotitöiden tekeminen moraalisesti hyväksyttävää työpäivän aikana? “[...] sitten välil ollu hiukan väsyne sit tähän et tähän tavallaan just tähän et tekee kotona ja vaikee erottaa sitä, et just vaiks sit et voiko työaikana ladata astianpesukonetta jos pitää taukoo, tämmönen hiukan moraalinen, ehkä tää protestanttilaiseen etiikkaan liittyvä dilemma, et olenko riittäväen tehokas työntekijä kotiolosuhteissa [...]” (H16). Negatiivisina tekijöinä nostettiin esille myös yksinäisyyden tunne ja se, että esimiesten tulisi enemmän tiedottaa siitä ”missä mennään”. Kotona työskennellessä eristäytyneisyys muista kollegoista koettiin myös ahdistavaksi, jolloin riittävän kommunikoinnin merkitystä tulisi korostaa. Teknologiaa hyödyntämällä, kuten esimerkiksi Teams -puheluin, ei koettu kuitenkaan voitavan korvata toimistolla kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota.

Ehkä esimiehellä pitäis olla vähän enemmän aikaa miettiä kokonaisuutta, seurata sitä, miettiä et mitä se sitä tiedottaa ja varmasti tulee se, että eri yksilöt kaipaa erilaista tekemistä, että millä huolehditaan ettei ihmiset eivät jää yksin. Ja että he tietävät mihin suuntaan ollaan menossa. (H9)

[...] aktiivinen kommunikointi on varmaan siin sen keskiössä tavalla sä et koe olevasi missään omassa poterossa tai katveessa vaan tekemässä yksin töitä. Se aktiivinen kommunikointi on keskiössä. (H11)

Joo, iha ehdottomasti onhan se ihan eri asia kun tekee ihmisten kanssa samassa paikassa hommia kun ainoastaan etänä. Et se siinä on paljon hyviä vaikutuksia kun näkee kasvokkain ja muutenkin. (H1)

Negatiivisiksi tekijöiksi etätyöskentelyssä nousi myös se, että avun pyytäminen ei ole yhtä nopeaa virtuaalisesti työskenneltäessä. Kynnys kysyä apua saattoi olla siis suurempi. Virtuaalisesti työskenneltäessä ei ole myöskään mahdollista nähdä työkaverin eleitä eli näyttääkö hän siltä, että hänellä olisi aikaa auttaa. Toimistolla työskenneltäessä taas oli mahdollista nähdä, jos työkaveri näytti kiireiseltä tai että hänellä oli hetki aikaa auttaa.

[...] kotona on ehkä sellanen irrallisuuden tunne ja motivoitumisen vaikeus plus ehkä sitten ongelmatilanteissa avunsaanti hitaampaa, kautta hankalampaa, jää turhaa joskus yksin paukuttamaan jotain asiaa, minkä ei mukamas saa soitettua tai mikä on ehkä vaikea käydä myös Teamsin välillä läpi, kun tossa vieressä sä pystyt kattoo, aha noin hei, se oli toi juttu, mut siinä Teamsissä saattaa mennä puoli tuntia, kun vaihdellaan näytönjakoa ja yritetään päästä kiinni mistä toinen puhuu ja niin edelleen. Monesti se asia on tossa lähellä tosi nopea käydä läpi. (H9)

Työn ja vapaa-ajan välisen rajan haastateltavat kertoivat olevan häilyvä ja se koettiin jopa haasteellisena. Osa erotti työn ja vapaa-ajan sillä, että heillä oli erikseen työ- ja vapaa-ajan puhelimet. Tällöin he jättivät useimmiten katsomatta työpuhelinta enää sen jälkeen, kun olivat jo kerran lopettaneet työt. Osa erotti pistämällä tietokoneen ja työskentelyvälineet pois näkyvistä. Osa haastateltavista kuvasi töistä irtaantumisen olevan toisinaan vaikeaa: *”Joo kyl siihen oppii, sitten että, on se välillä vaikeeta, mutta se ei liity sitten taas siihen missä sitä työtä tekee, vaan se liittyy siihen, kun on sitoutunut siihen työhön ja sitten kun sitä työtä on paljon, niin ne kesken-eräset työt häiritsee, et sillä ei taas oo merkitystä, onko etänä vai konttorilla”* (H14).

Toisaalta haastateltavat olivat valmiita joustamaan siinä, että tekivät iltaisin tai viikonloppuisin töitä, mikäli työnantaja tai asiakas sitä odotti. Haastateltavat olivat siis joustavia työnantajan suuntaan, koska työnantaja jousti tarvittaessa myös työntekijöiden suuntaan.

Ei siinä oo mitään ongelmaa (viikonlopputöissä). ja niin et työnantaja joustaa myös toiseen suuntaan. Esim. jos keskellä päivää täytyy mennä hoitaa jotain asioita, niin se on mahdollista. (H19)

6.2 Perinteisten ja virtuaalitiimien erot -teeman tulokset

Tässä alaluvussa käsitellään perinteisten ja virtuaalitiimien eroja sekä esitellään toisen teeman merkittävimmät tulokset. Tämän luvun keskeisiä aihealueita ovat COVID-19-pandemia, sosiaalisuus ja yhteisöllisyys, johtaminen, työhyvinvointi ja organisaatiomuodot.

6.2.1 COVID-19-pandemian vaikutukset

Toisen teeman ensimmäisenä kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin, mitä tunteita etätöihin siirtyminen pandemian vuoksi on aiheuttanut. Esiin nousi erilaisia

tunteita, jotka ovat tarkemmin esiteltynä kuviossa 5. Kuviossa 5 tunteet ovat jaettu joko neutraaleihin, positiivisiin tai negatiivisiin tunteisiin. Kuviossa on myös kuvattuna, mitkä tekijät aiheuttivat kyseisiä tunteita. Haastattelussa neutraaleihin tunteisiin lukeutuivat muun muassa se, ettei etätöihin siirtyminen aiheuttanut mitään tunteita, koska osalla haastateltavista oli jo aiempaa kokemusta etätyöskentelystä, ja täten valmiudet siirtyä kokopäiväisesti etätöihin olivat hyvät. Neutraaleihin tunteisiin lukeutuivat esimerkiksi jännityksen ja hämmennyksen tunteet, joilla ei ollut positiivisia eikä negatiivisia vaikutuksia. Positiivisia tunteita etätöihin siirtymisessä herättivät helpotuksen, vapauden ja innostuneisuuden tunteet. Helpotuksen tunnetta toivat matka-ajan säästyminen ja mahdollisuus tehdä rajattomasti etätöitä. Vapauden tunne syntyi siitä, että töitä voi tehdä mistä haluaa, esimerkiksi kesämökiltä. Innostuneisuutta aiheutti uusi tilanne niille, jotka olivat tottuneet aina työskentelemään toimistolla.

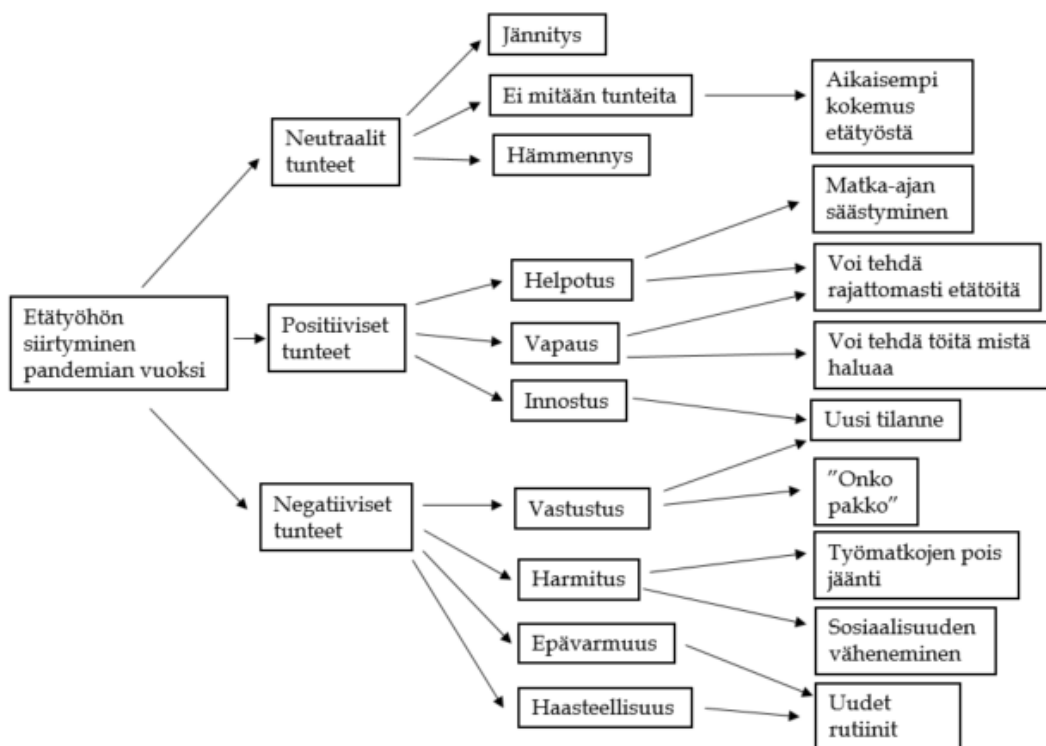
Tuli hienoja hienoja fiiliksiä siitä, että nyt on vapaus. (H5)

Ehkä enempi vaan siis, alkuun mä olin aika innostunut et täähän on jännään kun mä en oo oikeastaan tehny hirveästi etänä, et yleensä sit aina siel toimistolla tehny, niin olin alkuun aika innostunut [...]. (H16)

Negatiivisia tunteita etätyöhön siirtymisestä herättivät etenkin vastustuksen, harmituksen, epävarmuuden ja haasteellisuuden tunteet. Vastustus aiheutui siitä, että uuteen tilanteeseen jouduttiin pakotetusti: *“Ehkä enemmänkin sitä et onks pakko, kuvaisko se sitä että jonkinlaista vastustusta”* (H9). Harmituksen tunne aiheutui puolestaan siitä, että esimerkiksi suunnitellut työmatkat jäävät välistä ja sosiaalisuus on vähentynyt.

No harmitus, esimerkiksi siitä et mun piti päästä viime syksynä käymään useassa eri paikassa, vetämässä niitä prosesseja ja sit sitä tehtiinkin kotoonta käsin ja se on myös viivästyttänyt niitä projekteja ihan valtavasti, kun on huomattavasti hitaampaa etäältä käydä läpi asioita. (H17)

Sosiaalisuuden vähenemisessä esiin nousi myös se, ettei ole ollut mahdollisuutta nähdä työkavereita ja yhteiset lounastauot ovat jääneet pois. Epävarmuuden tunnetta aiheutti sen sijaan uudet rutiinit, sillä osa oli tottunut työskentelemään toimistolla, jolloin kokopäiväisesti etätyöhön siirtyminen koettiin isona muutoksena päivittäiseen rytmiin. Haastavalta etätyöhön siirtyminen tuntui myös uusien rutiinien vuoksi.



Kuvio 5 Pandemian vuoksi etätyöhön siirtymisestä seuranneet tunteet

Pandemian kestoa oli mahdotonta arvioida etukäteen, joten monikaan ei ollut osannut varautua, kuinka pitkään etänä lopulta joutuu työskennellä. Suurin osa haastateltavista kertoi kuitenkin tehneensä jo ennen pandemiaa etätöitä.

Itselle se on kovin tuttua tämä etätyö, että ei mulla sinänsä hirveästi oo asiat muuttunut. Paitsi se, että asiakkailla en ole. Se on tietenkin yksi asia mitä on kaivannut, mutta ei tää etätyöskentely minulle ole outoa tai uusi asia. (H17)

Tulevaisuudessa mielekkäämmäksi työnteon muodoksi suurin osa haastateltavista mainitsi hybridimallin, jossa yhdistyisi sekä toimistolla tapahtuva työskentely, että etätyöskentely. Tällöin olisi mahdollista tehdä kotona sellaisia töitä, jotka vaatisivat enemmän työrauhaa, ja konttorilla olisi mahdollista nähdä kollegoja.

Niin tai enemmän hybridimuoto, jos ajattelee aiemmin, niin oma viikko koostu tyypillisesti, että yhden päivän oli omalla konttorilla, yhden kaks päivää etänä ja kaks kolme päivää asiakkaan tiloissa, niin sen ehkä kokis tehokkaammaks. (H6)

Ne haastateltavista, jotka kokivat toimistolla tapahtuvan työskentelyn mielekkäämmäksi, perustelivat sen usein sosiaalisuudella, että pääsee tapaamaan työkavereitaan, ja että työ- ja vapaa-aika on helpompi erottaa toisistaan. Haastateltavat mainitsivat myös, että koulutukset olisi parempi järjestää konttorilla.

[...] konttorissa työskentely on ollut itselleni mieluisampaa ja juuri sen takia että siellä näkee muita ihmisiä ja sit siinä on se sosiaalinen kanssakäyminen, mutta myös sekin

että ehkä siinä on selvempi se raja vapaa ajan ja työn välillä kuin se meidän sinne konttorille ja siten lähetä sieltä [...]. (H1)

Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että monella työ- ja vapaa-ajan raja oli hälvettänyt, kun töitä on mahdollista tehdä myös kotona. Esimerkiksi sähköpostin lukeminen on hyvin vaivatonta nykyajan laitteilla. Osa pyrki tekemään rajan työn ja vapaa-ajan välillä noudattamalla myös etätöissä säännöllistä työaika. Moni kuitenkin mainitsi, että jos vielä illalla töiden lopettamisen jälkeen tulee esimerkiksi puhelimeen työhön liittyvä viesti, niin ne yleensä katsotaan tai hoidetaan alta pois ennen seuraavaa työpäivää. Tätä kuitenkin osa yritti välttää, etteivät he palaisi enää työasioihin sen jälkeen, kun ovat jo kerran lopettaneet työntöön.

Mä aloitan aamulla normisti liukuman puitteissa ja illalla normisti liukuman puitteissa lopetan, ihan niin kuin toimistolla. (H7)

Osa haastateltavista mainitsi työskennelleensä pandemian aikana myös kesämökiltä käsin ja viettäneensä enemmän aikaa toissijaisessa kodissaan, mutta kukaan ei ollut pandemian aikana muuttanut varsinaisesta kodistaan. Myös ajan jakautuminen eri paikkakuntien tai asuntojen välillä nähtiin olevan melko samalla tasolla kuin ennen pandemiaa. Pandemia oli kuitenkin vaikuttanut tuleviin muutossuunnitelmiin siten, että työnperässä ei tarvinnutkaan muuttaa toiselle paikkakunnalle ja matkustaminen eri paikkakuntien välillä oli jäänyt vähemmälle.

[...] Ei ole vaikuttanut millään tavalla vaan oon koko ajan asunut samassa paikassa. (H3)

Ei oo vaikuttanu siihenkään (ajan jakautumiseen). Tai ainakaan toistaiseksi ei ole vaikuttanut. (H11)

No sanotaan että epäsuorasti asuinpaikkaan ja työpaikkaan suorasti. Mun piti aloittaa [kaupungissa X] hommat mutta sitten pandemia vaikutti siihen että teen täältä nykyiseltä paikkakunnalta nyt etänä hommat. (H1)

[...] jos ei olis pandemiaa, niin mä olisin käynyt välillä toisella paikkakunnalla, ainakin. (H12)

6.2.2 Sosiaalisuus ja yhteisöllisyys

Sosiaalisuuden koettiin olevan tärkeä osa työntekoa ja lisäävän yhteisöllisyyttä. Haastateltavien mielestä pandemian aikana sosiaalinen tapa tehdä työtä oli muuttanut heidän työntöön tapaansa radikaalimmin kuin teknologinen tapa tehdä työtä. Monet olivat kuitenkin sitä mieltä, että sosiaalinen ja teknologinen tapa tehdä työtä on mahdollista yhdistää, mutta pidemmän päälle sosiaalisten kontaktien korvaaminen kokonaan virtuaalisesti ei tuntunut hyvältä ratkaisulta.

Sosiaalinen (tapa tehdä työtä muuttunut enemmän). Ei nää työkavereita, Ei Mene syömään eikä eikä kahville ja juttelemaan. (H19)

Mun mielestä se sosiaalisuus on tippunut, kaikki sana sosiaalinen ja korona, niin ne voidaan ruksii yli et sellast ei mun mielestä ole, et kyl se täällä mun etätyötä ohjaa ne teknologiat mitä tässä nyt on tarjottu ja sitten yritetään räpiköidä menemään näillä. [...] mä en koe että viestittely ois millään tavalla sama tai että tai Teams puhelu tai yhtään mikään ois yhtään samalla tasolla kuin face-to-face keskusteleminen, et se ei mun mielestä vaan ikinä pysty olemaan sama asia. (H8)

Etätöiden aikana epävirallisemman keskustelun nähtiin myös vähentyneen, sillä kokoukset ja etäpalaverit olivat usein asiapitoisempia kuin toimistolla työskenneltäessä. Haastateltavien mukaan etäkokouksissa asiaan mentiin yleensä suoraan. Syynä siihen saattaa olla se, että kokousta järjestettäessä koolle kutsujan tulee tietää, miksi pyytää ihmiset siihen mukaan, jolloin myös kokouksen aihe ja mahdollisesti agenda ovat etukäteen suunniteltuja. Muutama haastateltavista kuitenkin mainitsi, että etäpalaverin alussa oli ollut pieni hetki aikaa vaihtaa kuulumisia ja se koettiin hyväksi tavaksi.

[...] muista kuin työasioista juteltua huomattavasti vähemmän. Mutta toki jotain chatteja, teams puhelut tai tavallisia puhelut mutta aika vähiin se jää muun kommunikointi, kun juuri kyseessä olevan asian läpikäyminen [...]. (H9)

[...] jotenkin se keskustelu ei kuitenkaan niissä tuu jotenkin niin luonnollisesti, en tiedä johtuuko se, onko se vaan oma fiilis vai vaan, mutta tuntuu siltä että se ei ole samanaista kuin se että mitä se olis jossain kasvokkain [...]. (H6)

[...] monet haluaa vaihtaa vähän kuulumisia tai millainen sää on, mitä on tullut tehtyä viikonloppuna ja vähän heittää vitsiä kenties. Sehän on ollut kiva. Se on sitä sosiaalista liimaa siihen palaverin alkuun. Sitä on voinut olla muutama minuutti, sitten joku huutelee et mennäänpä jo agendalle. Tää on ollut ihan mukavaa ja näin itte teen sitä ja asiakkaiden kanssa voi sitten ollakin oikeesti ihan mukavaa. (H5)

Useamman hengen vapaamuotoiset virtuaalitapaamiset koettiin toisaalta myös huonoiksi, koska kasvojen ilmeitä ei ollut mahdollista nähdä. Tällöin keskustelussa on vaikeaa nähdä, kuka on aloittamassa puhumaan, jolloin keskustelussa puhutaan herkemmin päällekkäin.

[...] vaikka koen olevani ihan todella liiankin puhelias ihminen mutta kun niissä ei jälleen kerran nää kasvoja, eikä pysty tulkitsemaan et kuka on aloittamassa sitä keskustelua, et jos vaikka aamukahvillakin kun mä silloin aluks kävin, niin ei siellä hirveesti pystynyt samal tavalla juttelee kun ei yhtään pysty aistimaan että minkälainen tai et kuka on vaikka aloittamassa puhumista, kun kasvon ilmeestäkin pystyy päätteleen, et onks jollain jotain asiaa vaikka tai näin, niin se meni aina siihen, et kaikki puhuu päällekkäin. (H8)

Teknologisen kehityksen myötä web-kameraa on kuitenkin mahdollista pitää päällä, jolloin vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden kasvojen ilmeet on mahdollista nähdä. Haastateltavat kuitenkin kertoivat pääsääntöisesti, etteivät pidä

web-kameraa päällä virtuaalikouksissa. Ainoastaan muutama haastateltava kertoi pitävänsä web-kameraa päällä säännöllisesti. Web-kameran pois päältä pitäminen johtui esimerkiksi siitä, ettei se ole käytäntönä yrityksessä ja sen pelättiin kuormittavan verkkoyhteyttä.

Ei juurikaan tuu pidettyä noissa palavereissa ja tuntuu et siitä ei oo tullut sellasta käytäntöä täällä [yrityksessä X], eikä asiakasprojekteissa. Se on semmoinen juttu mikä pitäis aina yhdessä sopia. En tiää olis se sit siitä kun alkuunhan siitä puhuttiin, mut sit just jossain kohti tulisit siitä ku toi meidän VPN kuormittu muutenkin alkuun. En tiää miten se nyt toimii, mut just oli alkuun tällaisia verkko-ongelmia, siitä kuvan jakamisesta. Et se kaista ei ois riittänyt. Jäiks se siitä tavallaan päälle, ettei sit pidetä ollenkaan kameroita. (H15)

Osa haastateltavista kertoi kuitenkin web-kameran käytön edesauttavan keskittymistä käsiteltävään asiaan niin, että ei tule tehtyä muita asioita samaan aikaan, kun web-kamera on päällä. Toisaalta esiin ei noussut, että web-kameran käyttämättä jättäminen olisi vähentänyt henkilökohtaista tuloksellisuutta.

[...] sehän on tietysti aina varsinkin jos on joku palaveri jossa itse on pääosin kuulolla, niin silloin tulee kyl välillä, välillä jos asia on varsinkin semmosta, joka just ei ihan liippaa, tehtyä vähän muuta, muuta samalla niin silloin tietysti, jos kamera olis päällä, sitä ei kehtais niin paljoo tehdä. (H12)

Usea haastateltavista koki puolestaan, ettei ole halukas pitämään web-kameraa juuri sen takia päällä, ettei ole laittautunut. Jos web-kameraa käytettäisiin, joutuisi aamulla ennen töitä laittautumaan, mikä taas vähentäisi etätyöstä saatavaa ajallista hyötyä.

[...] ei tartte varata semmosia vaatteita, joissa vois olla kameran edessä, eikä tarvi laittaa tukkaa, eikä naamaa eikä mitään, eikä tartte olla pramilla, niin sen takia en tykkää pitää. (H14)

Tää nyt johtuu tästä että ei kauheen hirveästi viitti etätöissä laittautuu. (H5)

Alla olevassa taulukossa (taulukko 4) on esitettyä yhteenveto web-kameran käytöstä virtuaalipalavereissa. Taulukossa kuvataan, miksi haastateltavat käyttävät kameraa, millaisissa tilanteissa haastateltavat käyttäisivät kameraa ja miksi haastateltavat eivät pidä tai pitäisi kameraa päällä.

TAULUKKO 4 Web-kameran käyttö virtuaalipalavereissa

Miksi käyttää kameraa / millaisissa tilanteissa käyttäisi kameraa?	Miksi ei pidä / pitäisi kameraa päällä?
Luo henkilökohtaisemman suhteen	Ei ole tapana / käytäntö
Helpottaa tutustumista	Pitäisi laittautua / varata aikaa
Jos erikseen pyydetään kameran päälle laittoa	laittautumiseen
Tehostaa kommunikointia, kun näkee kasvojen ilmeet	Hidastaa / tekniset ongelmat
Jos ei ole esitettävää (dioja)	Jos keskiössä on esitys
Parantaisi osallistujien keskittymistä käsiteltävään aiheeseen	Pikaisissa puheluissa
	Suuremmissa kokouksissa ei ole tarpeen pitää
	Kameran ollessa pois päältä pystyy keskustelemaan rauhallisemmin ja vapaammin

Kysyttäessä, onko virtuaalisesti vaikeampaa vai helpompaa ylläpitää sosiaalisia kontakteja esiin nousi, että virtuaalisesti sosiaalisten kontaktien ylläpitäminen on vaikeampaa. Vain harva haastateltavista oli sitä mieltä, että virtuaalisesti sosiaalisten kontaktien ylläpito olisi helpompaa. Haastateltavilta kysyttiin myös, kuinka he tuntevat olevansa osa työyhteisöä, kun työnteko tapahtuu ainoastaan virtuaalisesti. Kävi ilmi, että yhteisöllisyyden kannalta pelkästään etänä työskentely koettiin ongelmaksi.

On se vaikeampaa selkeesti, että se pysyy semmosena virallisempänä se keskustelu ja sit jonkun verran tulee väärinymmärryksiä, mut aika vähän itse asiassa, mut huomaa tarkemmin varmistaa, että se toinen on ymmärtänyt, mitä on sanottu. (H12)

Kyl se mun mielestä on vaikeempaa. Just ku ei nää kasvojen ilmeitä eikä eleitä. (H15)

[...] kyllä mä koen olevani osa työyhteisöä mutta se ois vielä isompi tai näkyvämpi jos olisi ihmisten kanssa tekemisissä päivittäin toimistolla. (H1)

Esiin nousi myös, että jotkut kokivat yhteisöllisyyden tunteen yksiselitteisesti huonommaksi: *"Huonommin, että en mä hirveen vahvasti koe olevani mitenkään yhteisöllinen tässä"* (H8). Yhteisöllisyyden tunteeseen koettiin vaikuttavan esimerkiksi yhdessä keskusteleminen, ideointi ja sparrailu.

[...] keskusteleminen työkavereiden kanssa, niiden näkeminen, semmonen muistakin kuin työasioista jutteleminen ja yhteistyön tekeminen ja ideointi ja kaikki tämmöset. (H8)

No ehkä se, että on aktiivisesti yhteydessä kollegoihin ja ehkä aika paljon tekee myös se, että keskustelee työn ulkopuolisistakin asioista. Sellaiset tulee nyt ehkä ensimmäisenä mieleen. Ehkä sellainen yhdessä tekemisen kulttuuri, yhdessä mietitään, jos on joku ongelma tai yhdessä sparrataan. (H3)

Osa haastateltavista tunsi yhteisöllisyyttä sitä enemmän mitä enemmän he tunsivat työkavereitaan myös henkilökohtaisesti. Yhteisöllisyyttä lisäsi se, että voitiin keskustella myös työasioiden ulkopuolisista asioista. Yhteisöllisyyttä vahvistivat myös sosiaalinen kanssakäyminen. Lisäksi yhteisöllisyyden tunteeseen vaikuttavia tekijöitä olivat yhdessä onnistumisen tunteet ja se, että voi auttaa omia tiimiläisiä. Yhteisöllisyyteen koettiin vaikuttavan monella tapaa myös vapaamuotoinen keskustelu työkavereiden kanssa.

Kun tehdään projekteja tai etähän sä yksin niitä ikinä ratko, että se yhdessä onnistuminen pitää muistaa aina. Kun jossakin onnistutaan niin se ei ole yksi ihminen joka onnistuu vaan se on yhdessä onnistumista. Se luo yhteisöllisyyttä. (H5)

Kyl se on se aktiivinen kommunikointi ja aktiivinen kommunikointi on varmaan siinä sen keskiössä tavalla sä et koe olevasi missään omassa poterossa tai katveessa vaan tekemässä yksin töitä. Se aktiivinen kommunikointi on keskiössä. (H11)

Tietysti se jos ihmiset on suhun yhteydessä sen sun roolin mukaisesti, että on kontakteja ja saa tehdä sitä. Saa auttaa tiimiläisiä ja kollegoita ja muuta [yritystä X] siinä omassa roolissaan. Se vaikuttaa. (H19)

Esiin nousi myös, että yhteisöllisyyttä tapahtuu toimistolla työskenneltäessä esimerkiksi lounas- ja kahvitauoilla. Usea haastateltava kertoi, että etänä työskenneltäessä lounastauot jäivät helpommin pitämättä kuin toimistolla työskenneltäessä. Jopa lounas tuli syötyä tietokoneen vieressä, samalla töitä tehden.

Ei tule oikein. Nyt mä oon yrittäny skarpata. Ihan tämän viikon alusta, että oikeesti söisin sen lounaan. Nyt mä oon mennyt jollain kahvilla ja banaanilla ja leivällä ja tämmöstä ja aina se johonkin väliin. Senkin on syönyt tässä koneella, että tossa on kyllä petraamista. Ihan oma vika toi kyllä [...]. (H13)

Kysyttäessä osallistuvatko haastateltavat yhteisiin sosiaalisiin hetkiin virtuaalisesti, esiin nousi se, että ne voisivat tauottaa päivää. Yhteisiä sosiaalisia hetkiä kaivattiin myös enemmän, mutta toisaalta osa haastateltavista mainitsi, että niihin osallistumiseen ei kuitenkaan välttämättä aika riitä. Osa haastateltavista sanoi jättävänsä osallistumatta yhteisiin sosiaalisiin hetkiin päällekkäisten asiakaspalaverien tai kiireen vuoksi. Estävänä tekijänä yhteisiin sosiaalisiin hetkiin osallistumisessa koettiin myös se, jos ei ollut nähnyt työkavereita aiemmin fyysisesti kasvokkain. Osalla taas ei ollut kutsua yhteisiin sosiaalisiin hetkiin tai he eivät kokeneet sen korvaavan fyysisesti läsnä tapahtuvaa sosiaalista hetkeä.

Se voi jotenki olla et siinä ei oo semmosta luonnollisuutta, pitää vähän erikseen sopia siitä pidetäänkö tällainen pikku kahvibreikki ja sit se on kuitenkin niin eri vaikka ollaan kaikki samassa puhelussa niin ei kaikki halua laittaa sitä kameraa päälle ja se taas vaikuttaa sitten niihin muihinkin ihmisiin tai kaikkiin ihmisiin. Kokee sen sit niin että ei tää oo nyt sama juttu ja tälle. ja en tiää kokeeko ihmiset sen niin suotavaksi että ne pitää jossain Teamsissa kahvitaukoja? kun se nyt ois jossain toimistolla ennemmin niin

että hei mennääks ottaa vähän kahvia. niin se aika pitää aina buukata. Aina tääl etätyö aikana. (H1)

Kysyttäessä haastateltavilta tarkentavana kysymyksenä, onko kollegojen kanssa yhtä luontevaa keskustella virtuaalisesti, usean kohdalla vastaus oli, ettei se ole. Sivuhuomiona esiin nousi se, että kritiikkiä on kuitenkin helpompi antaa etänä: *“Itseasiassa etänähän vaikeiden asioiden sanominen on vielä helpompaa, tieks et, tällään etänä se on helpottunutkin et se on sit pakko soittaa, ei voi odotella et nähdään jos on varsinkin joku vaikee asia tai kriittisempää palautetta”* (H16). Alla olevissa taulukoissa 5 ja 6 on tarkemmin esiteltynä yhteisöllisyyttä vahvistavat ja heikentävät tekijät yksilön ja yhteisön konteksteissa.

TAULUKKO 5 Yhteisöllisyyttä vahvistavat tekijät

Yritykseen ja työyhteisöön liittyvät	Työntekijän työhön ja työtehtäviin liittyvät
<p>YHTEISET TYÖTEHTÄVÄT JA PROJEKTIT Samat asiakasprojektit Työkavereiden kanssa yhdessä ideointi Yhteen hiileen puhaltaminen työtehtävissä</p>	<p>TYÖTEHTÄVIEN JA ROOLIEN TUNTEMINEN Tietää mitä kukin tekee ja missä asiakasprojekteissa työskentelee Tietää mikä on kunkin osaamisalue ja oppii tuntemaan työkavereita paremmin Kun tiedät oman roolisi ja pystyt vaikuttamaan siinä</p>
<p>TIEDON JAKAMINEN Yrityskatsaukset – kerrotaan, miten yrityksellä menee Tiedon jakaminen</p>	<p>AVUNANTO JA KANNUSTAMINEN Auttavat kollegat ja työkaverien tsemppaaminen Kun kaikki ovat innostuneita työtehtävistä</p>
<p>YHDESSÄ TEKEMINEN Yhdessä onnistuminen Yhteiset kokemukset ja ongelmat Yhteiset tiimipäivät</p>	<p>VUOROVAIKUTUS Sosiaalinen vuorovaikutus Aktiivinen kommunikointi, 'Kun Teams laulaa'</p>
	<p>FYYSINEN LÄSNÄOLO Läsnaolon tunne Yhteistyö livenä</p>
	<p>VAPAAMUOTOISET VUOROVAIKUTUSTILANTEET Työasioiden ulkopuolisista asioista keskusteleminen Epävirallinen keskustelu, jossa luodaan sosiaalisia suhteita Työkaverit ovat aitoja itsejään Epävirallisiin juttuihin mukaan ottaminen Yhteiset rutiinit kasvotusten, kuten yhteiset lounastauot ja virtuaalilounaat Työkavereiden kanssa kuulumisten vaihto</p>

Taulukossa 5 yhteisöllisyyttä vahvistavat tekijät jaettiin yritykseen ja työyhteisöön sekä työntekijän työhön ja työtehtäviin liittyviin tekijöihin. Yritykseen ja työyhteisöön liittyviin vahvistaviin tekijöihin lukeutuivat yhteiset työtehtävät ja projektit, tiedon jakaminen ja yhdessä tekeminen. Työntekijän työhön ja työtehtäviin liittyviin lukeutuivat työtehtävien ja roolien tunteminen, avunanto ja kannustaminen, vuorovaikutus, fyysinen läsnäolo ja vapaamuotoiset vuorovaikutustilanteet.

TAULUKKO 6 Yhteisöllisyyttä heikentävät tekijät

Yksilöön liittyvät tekijät	Yritykseen liittyvät tekijät
FYYSISTEN KONTAKTIEN PUUTTUMINEN Jos ei tunne työkavereita kasvoiltaan	TIEDOTTAMINEN Tiimipalaverien vähäisyys Esimiehen vähäinen viestintä
KOLLEGOISTA VIERAANTUMINEN Epävirallisen keskustelun väheneminen Sosiaalisen vuorovaikutuksen väheneminen Työkavereiden vieraantuminen	JOHDON TUKEA Epäselvä tavoitteiden viestiminen
HENKILÖKOHTAISET OMINAISUUDET Työkavereiden sisäänpäin kääntyneisyys	

Taulukossa 6 yhteisöllisyyttä heikentävät tekijät jaettiin yksilöön ja yritykseen liittyviin tekijöihin. Yksilöön liittyviä yhteisöllisyyttä heikentäviä tekijöitä olivat fyysisten kontaktien puuttuminen, kollegoista vieraantuminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Yritykseen liittyviä tekijöitä olivat tiedottamisen vähäisyys ja johdon tuen puute.

6.2.3 Työhyvinvointi

Omasta työhyvinvoinnistaan haastateltavat olivat montaa mieltä. Osa koki, että työhyvinvointi on mennyt etätöaikana huonompaan suuntaan, mutta toisille etätö oli mahdollistanut esimerkiksi pidemmät yöunet, minkä ansiosta he kokevat itsensä virkeämmiksi. Osan mielestä työhyvinvoinnissa ei ollut tapahtunut suurta muutosta riippumatta siitä, työskenneltiinkö etänä vai toimistolla. Työhyvinvoinnin huonontumisen syiksi luettiin esimerkiksi sosiaalisten kanssakäymisten vähentyminen, kulttuuritapahtumien poisjäänti ja kollegoiden läsnäolon puute. Etätöaikana työhyvinvointia ylläpidettiin esimerkiksi liikkumalla ja huolehtimalla siitä, että päivän aikana tulee myös sosiaalisia hetkiä.

Kyllä mä luulen että se on mennyt vähän huonompaan suuntaan. justiin sosiaalisen puolen takii. (H13)

[...] ehkä on virkeempi ku ei tartte istua autossa kahta tuntia yhteensä päivän aikana, ehkä virkistynyt enemmän, tai tehokkuus sitä kautta lisääntynyt, sanotaan vaikka näin. (H18)

Nää mielenkiintoiset asiakasprojektit on semmoset mitkä pitää kyllä mielen virkeänä, että sit siihen vastapainoksi tarpeeksi liikuntaa ja muuta aktiviteettia. Se on toiminut ihan hyvin, että mä nää et siinä ois mitään dramaattista muutosta tapahtunut. Täytyy mainita edelliseen myöskin sitten vielä, että työhyvinvointiin on vaikuttanut myöskin hyvät työkaverit ja tämmönen hyvä työyhteisö mikä meillä on. Et tästä haastavasta tilanteesta huolimatta niin meillä on ollut hyvä semmonen yhteistyöhenki. (H11)

Mä en usko et mun työhyvinvoinnissa on tapahtunut mitään niin kun muutosta. (H7)

Muita työhyvinvointia parantavia tekijöitä olivat olleet henkilöstölle suunnatut etätyö- ja työterveysinfot ja teemaradiot. Työn tauottamisen ja työergonomiasta huolehtimisen koettiin myös lisäävän työhyvinvointia. Etäkahvitaukoja työntekijät ovat järjestäneet pääasiassa itse. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että työntekijät kaipaivat työnantajan järjestämiä yhteisiä sosiaalisia hetkiä, joissa olisi joku houkutin ja niihin osallistuminen olisi osa työaikaa. Työnantajan tarjoamat hyvinvointi- ja etäjumppahetket koettiin hyväksi ideaksi ja se antoi vaikutelman, että työnantaja on panostanut työntekijöiden hyvinvointiin etätyössä. Kuitenkaan lähes kukaan ei ollut osallistunut niihin.

[...] onhan tuolla jotain yksikön aamujumppatuokioita ollut ja jotain yoogaa ja mindfulnessia ja tommosia. Varmasti joillekin ihmisille on noi hyviä tapoja ja on joku portaali missä noita harrastuksia voi tehdä, mut ei ehkä mulle. Silloin kun oli tää tilikauden vaihdos niin oli se radio, niin sen voisi ajatella olevan jonkin verran työhyvinvointia. (H1)

[...] et aika paljonhan se on ollut meistä niin kun työntekijöistä itse kiinni, että ollaan vaikka ne aamukahvi tai muut virtuaaliset tapaamiset järjestetty [...]. (H3)

Joskus jos on ollu jotain semmosii hyviä houkuttimia, mitä oli joskus aikoja sitten oli, niin meillä oli sillee et esimies tarjos, kaikki sai Woltista tilaa jotain, niin semmosiin mä tottakai osallistun, mut en mä mihinkään jumppajuttuihin kerkee osallistumaan ja sitte ois ihan kiva, mistä mä oon esimiehellekin sanonu, et jos te haluatte näitä Wellbeing juttuja tarjota, niin mä ymmärrän että se on pois rahan tienaamisesta, mut kun ei oo vaan yksinkertaisesti aikaa mennä niihin silleen et se ois mun vapaa-aikaa [...]. (H8)

Suurin osa haastateltavista koki, että työnantaja on panostanut etätyön aikana riittävästi työhyvinvointiin, mutta osan mielestä parannettavaa olisi. Kysyttäessä siitä, kuinka työhyvinvointia voitaisiin kehittää, esiin nousi esimerkiksi liikunnan tukeminen, yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja terveyspalveluiden lisääminen. Osa koki myös, että työhyvinvoinnista huolehtiminen on enemmän omalla vastuulla.

Ei mulla ole siitä (työhyvinvoinnista) mitään valitettavaa, että kyl mä koen, että se on ollu riittävä. (H3)

Mun mielestä se on enemmän omalla vastuulla siis siten, että jokaisen pitää ite osata ne keinot siihen työhyvinvointiin. (H4)

No siihen vois laittaa lisää siihen Eazybreakin komboon, niin sais vieläkin enemmän liikuntaa harrastaa. (H18)

Varmaan olis järkevää et olis enemmän jotain yhteisiä juttuja, mitä sit ikinä. Tietenkin pitää olla etänä, mutta et siinä pysyis semmonen yhteisöllisyys tiukemmin. (H13)

Fysioterapiakäyntejä vois olla enemmän. Nyt kun kotona joutuu tekemään niin varmaan aika monella kolottaa, vaikka mitä paikkaa. [...] työnantajat voivat myös tarjota hierontapalveluita niin sekun on yks mikä vois olla valikoimassa mukana. (H17)

Muita kehitysehdotuksia olivat muun muassa työvalmennuspalveluiden tarjoaminen, työn ulkopuolisten aktiviteettien esille ottaminen ja tarjoaminen sekä intensiivisemmän pari- ja tiimityöskentelyn lisääminen. Yhteenveto työhyvinvointia edistävästä kehitysehdotuksista on koottu alla olevaan taulukkoon 7.

TAULUKKO 7 Työhyvinvoinnin kehittämisehdotukset

Liikunta	Työterveys	Yhteisöllisyys	Muut
Liikunta- ja kulttuurietuun enemmän katetta	Hierontapalvelut Fysioterapia käyntien lisääminen	Pari- ja tiimityöskentely Yhdessä tekeminen Työkavereiden yhteiset aktiviteetit	Työvalmennus Työkuorman optimointi
Viikoittaiset liikuntapalaverit ja etälenkit	Työn tauottamiseen kannustaminen	Työn ulkopuolisten aktiviteettien tarjoaminen ja järjestäminen (harrastukset, yms.)	Työntekijöiden auttamis -ohjelma (mahdollisuus saada apua kaikkiin tilanteisiin siivilissä ja töissä)
Sisäiset urheilutapahtumat ja kilpailut	Työpisteen ergonomiamia (kotikäynnit työterveyshuollosta) Työpisteen ergonomisten laitehankinnoissa tukeminen (sähköpöytä, kunnollinen työtuoli, hyvä/useampi näyttö, valaistus)	Yrityksen sisäiset teemaradiolähetykset Yhteiset etätilaisuudet (myös työasioiden ulkopuolisia asioita) Säännöllinen yhteydenpito esimiehen kanssa (myös henkilökohtaisten kuulumisien vaihto)	

6.2.4 Johtaminen

Johtamisen ei koettu muuttuneen suuresti etätyöskentelyn aikana. Puolet oli sitä mieltä, johtamisen ei koettu muuttuneen etätyöskentelyyn siirryttäessä. Haasta-

teltavista 40 prosenttia koki johtamisen muuttuneen hieman tai havainneensa jostain eroa ennen pandemiaa vallalla olleeseen johtamiskulttuuriin. Loput 10 prosenttia haastateltavista eivät osanneet suoraan sanoa onko johtamisessa tapahtunut muutosta vai ei, mutta kuitenkin heidän vastauksien perusteella joidenkin asioiden voitiin päätellä muuttuneen. Useassa haastattelussa sen sijaan nousi esiin, että toimistolla hiljainen tieto välittyi tehokkaammin kuin etätöissä.

Ehkä, on se varmasti muuttunut ja ehkä nyt ainakin johtamiseen liittyen niin ehkä niin kun tiedottamiseen on tullut muutos etätöiden aikana, tai esimerkiksi toimistolla kuuli paljon sitä hiljaista tietoa, tai ehkä tiesi jollain tavalla paremmin, missä mennään ja mitä on tapahtumassa ja ketä uusia työntekijöitä vaikka tulossa ja milloin on tulossa [...]. (H3)

Öö. Johtaminen on muuttunut, no, hmm, emmä tiedä, ehkä se on vähän vähentynyt se kontaktin ottaminen et kun jää se luonnollinen kontakti pois. Toimistollahan ne kuitenkin istuu aika pitkälti mejän silleen ulottuvilla ja ehkä osallistuu keskusteluihinkin, että nyt on vaikeampi lähestyä esimiestä. [...] ja ainahan nyt toimistolla on jotain hiljasta tietoa liikkunu, mutta tavallaan se tiedonjako on nyt vielä epäselvempää, kun ei oo niitä kollegoilta, joilta kuulee sitä sit siinä kahvipöydässä, et kaikki vaan just tekee jotain omaa ja sit myös varmaan esimiehiltäkin saattaa unohtuu kiireessä sanoo joitain asioita. (H8)

Enpä oikein tiedä, kyllä se on ollut samanlaista ennenkin. [...] mulla on sen jälkeen muuttunut viis kuus kertaa esimies, mä en oikein osaa verrata aikasempaan aikaan, mä oon niin kauan etänä tehny töitä. (H18)

Vaikee peilata, kun se esimies vaihtui. Et mikä liittyy siihen ja mikä tähän etätöihin. Vaikee sanoa, kun ollaan oltu eri paikkakunnalla oli muutenkin just ennen sitä etätöitä. Sama taso pysynyt sitten silleen. (H15)

Haastatteluissa kävi ilmi, että monen kohdalla esimies oli vaihtunut useaan otteeseen, joka hankaloitti kysymykseen vastaamista. Lisäksi kävi ilmi, että monet olivat tehneet jo kauemmin etätöitä, jolloin etäjohtamiskulttuuria ei osattu verrata toimistolla tapahtuvaan johtamiseen. Usean haastateltavan kohdalla esimies saattoi olla eri paikkakunnalta, jolloin kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia oli jo ennen pandemiaa muutenkin vähän. Haastateltavista ne, jotka eivät kokeneet johtamisen muuttuneen, olivat työskennelleet jo aiemminkin etänä ja eri paikkakunnalla kuin esimies, joten muutos johtamisessa ei näyttäytynyt suurena.

Haastateltavista ne, jotka kokivat johtamisen muuttuneen, kokivat yhteydenpidon esimiehen kanssa muuttuneen vähäisemmäksi. Haastateltavat kertoivat johtamisen muuttuneen niin, että esimiehen kanssa kahdenkeskiset tapaamiset ja epävirallinen keskustelu oli vähentynyt tai jäänyt jopa kokonaan pois. Haastateltavat kokivat myös, että esimiehen oli etätöskentelyn aikana kynnys ottaa yhteyttä. Osa koki johtamisen muuttuneen tasapuolisemmaksi, sillä esimies oli nyt eri toimistoilla työskenteleville yhtä ”kaukana” kuin niille, jotka työskentelevät ennen pandemiaa esimiehensä kanssa samalla toimistolla. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että suoran palautteen antaminen oli lisääntynyt, mikä koettiin hyvänä asiana.

Siis tämmöstä ihan suoraa palautetta saa. Meillähän oli jotain tämmöisiä pöljiä systeemiä, et mikä se oli se sovellus meidän intrassa. Tuntuu jotenkin tyhmältä, et antaa palautetta tai saa palautetta sen kautta. Miksei voisi sanoa suoraa. Tämmönen ehkä on lisääntynyt. (H5)

Jää paljon semmosta käytäväkeskustelua ja semmosta hiljasta tietoo, varmaankin välittymättä, kun ainoo millon tietoo vaihdetaan, on se jos on joku palaveri tai soittaa jollekin henkilölle, mut semmosta tosiaan käytäväkeskustelua tulee ohimennen, kuulee jotain, se jää aikalailla toteutumatta. (H12)

Kehitysehdotuksina johtamisen parantamiseen monet haastateltavat nostivat esille toiveen siitä, että esimies olisi heihin enemmän yhteydessä. Esimiehen kanssa toivottiin epävirallisia keskusteluja ja esimiehen toivottiin kyselevän kuulumisia, jotta esimieheen ei olisi kynnystä ottaa yhteyttä. Yhtenä kehitysehdotuksena nostettiin esiin myös se, että johto ja esimiehet vierailisivat useammin eri paikkakunnilla olevilla toimistoilla ja tapaisivat siellä henkilökuntaa sitten, kun tilanne sen sallii. Johtamisessa tapahtuneet muutokset ja kehitystoiveet ovat eriteltyinä tarkemmin alla olevassa taulukossa 8.

TAULUKKO 8 Johtamisessa tapahtuneet muutokset ja kehitystoiveet

Haastateltava	Onko johtamisen muuttunut?	Miten johtaminen on muuttunut?	Kehitystoiveet
H1, H2, H3, H4, H5, H6, H8, H12, H16	KYLLÄ, JOHTAMINEN ON MUUTTUNUT	<p>Joutuu olemaan aktiivisemmin yhteydessä esimiehen kanssa, puolin ja toisin</p> <p>Kynnys ottaa esimieheen yhteyttä on kasvanut</p> <p>Tiedottaminen ja sosiaaliset kontaktit ovat vähentyneet</p> <p>Johtaminen on tasapuolistunut ja muuttunut virallisemmaksi, esimies on nyt kaikille yhtä 'kaukana'</p> <p>Kahdenkeskiset tapaamiset vähentyneet ja epävirallinen keskustelu ja kuulumisten vaihto jäänyt</p> <p>Positiivista palautetta saa herkemmin</p> <p>Esimiehet eivät näe eivätkä tapaa omia alaisiaan, koska ihmiset tekevät enemmän etänä töitä</p> <p>Tiimipalaverit ovat lisääntyneet</p>	<p>Johtamisen tulisi olla näkyvämpää myös eri paikkakunnilla työskenteleville</p> <p>Tarve henkilökohtaiselle kontaktille lisääntynyt</p> <p>Tekemisen tulisi olla yhtenäisempää</p> <p>Erityisesti uuden työntekijän näkökulmasta ainoastaan virtuaalisesti työskenneltäessä jää helposti yksin, joten tuen tarve on silloin suuri</p>
H7, H9, H10, H11, H13, H14, H15, H17, H18, H19, H20	EI, JOHTAMINEN EI OIKEASTAAN OLE MUUTTUNUT	<p>Johtaminen on pysynyt suunnilleen samanlaisena kuin ennenkin</p> <p>Esimieheen ei tule otettua yhteyttä muuten vaan</p> <p>Johtaminen ei ole vähäisempää tai näkyvämpää</p> <p>Johtaminen ei ole muuttunut, eikä pandemiakaan ole sitä muuttanut, eikä johtamiselle edes nähdä tarvetta muuttua</p>	<p>Enemmän matalamman kynnyksen keskustelua esimiehen kanssa</p> <p>Esimies voisi olla enemmän yhteydessä ja kysellä kuulumisia, jotta ei olisi kynnystä ottaa esimieheen yhteyttä</p>

Mielipiteet sen suhteen, onko johtamisessa koettu muutoksia, jakautuivat siis melko tasan. Kehitysehdotuksien kohdalla korostui etenkin yhteydenpidon lisääminen ja myös henkilökohtaisista asioista keskusteleminen. Haastateltavilta

kysyttiin myös, kokevatko he, luotetaanko heihin enemmän etätyössä kuin toimistolla työskenneltäessä. Suurin osa haastateltavasti (90 prosenttia) vastasi, että kokee luottamuksen olevan samalla tasolla tai vähintään yhtä korkealla kuin aiemmin. 10 prosenttia haastateltavista oli sitä mieltä, ettei tiedä, luotetaanko heihin etätyössä enemmän vai ei. Haastateltavat perustelivat luottamusta sillä, että heidän työnsä on jo lähtökohtaisesti sellaista, että se vaatii luottamusta. Osa oli sitä mieltä, että jokainen on vastuussa omasta tekemisestä ja suoriutumisesta, ja että luottamus tulee sitä kautta. Esiin nousi myös se, että tuntikirjauksista näkee, tekevätkö haastateltavat työnsä vai ei. Osan mielestä myös jo pelkästään etätyön tekemisen mahdollisuus osoitti luottamusta työnantajan puolelta.

[...] mejän työ on semmosta että se vaatii kyllä lähtökohtaisesti sen luottamuksen, jotta tää on mahdollista ja niinkun tos aiemmin mainittu, vaikka siitä omasta osaamisestaan, niin siinä mielessä itseohjautuvaa duunia, et jokainen on vastuussa siitä omasta osaamisestansa [...]. (H6)

Tää on niin itseohjautuvaa työtä mitä me tehdään et kyllähän asiakastyöt ohjaa tätä tekemistä. (H11)

[...] jokanen on vastuussa omasta tekemisestä ja suoriutumisesta, että niin se varmaan se luottamus sitä kautta tulee. (H1)

[...] ekse jos on etätöissä tarkota luottamusta, että saat sun asiat hoidettuu, mitä sulta odotetaankin. (H2)

6.2.5 Organisaatiomuodot

Tutkimuksen kohderyhmänä olleen yksikön nykyinen organisaatiomuoto oli suunniteltu siten, että tiimit ovat jaettuna osaamisen ja vastualueiden mukaan. Tällä oli pyritty siihen, että eri osa-alueiden vastuukonsultit voivat jakaa keskenään paremmin tietoa ja auttaa helpommin toisiaan sekä osaamisen resursointi olisi helpompaa. Aiemmin tiimit olivat jaettuna asiakkuuksien mukaan siten, että samassa tiimissä oli usean eri osa-alueen konsultteja. Tässä tiimijaossa yhteistyö ja tiedonjako saman projektin sisällä koettiin olevan paremmalla tasolla. Haastatteluissa nousi esille kuitenkin se, että kummasikin organisoitumistavassa ovat omat hyvät ja huonot puolensa.

Nyt se on hajautettu organisaatio ja oon täällä ruohonjuuritasolla niin ei ole toiminut niin hyvin kuin se et olis tehnyt töitä sillain, että koko tiimi oli niin kuin samassa kaupungissa ja tehtiin kaikki samaa tuotetta. Niin kyllähän se oli hienoa kun sait siinä koko aika yhdessä tehdä ja saatettiin katsoa sitä yhdessä ja jos pyydetään jotain, oli helppo mennä kysyy ja tiesit aina keneltä kysyä ja oli helppo mennä kysymään tai sitten se ohjasi toiselle ja siinä oli se yhteisöllisyys ihan toista [...]. (H7)

Joo, molemmis on puolensa, ja emmä osaa sanoa vielä et kumpi on parempi, tähän (viimeisin organisaatio muutos) tehtiin osaamisittain ennen tätä pandemiaa et tää pandemia on muuttanut paljon tätä tekemistä, mut kun se mun huoli varsinkin siin kohtaa kun tuli [ERP X] osaamisvajetta ja tarvittiin sitä paljon ja et miten me saadaan vaik nyt

sitä [ERP X] finaosaamista levitetty mahdollisimman tehokkaasti [...] hyviä puolia mitä haettiin (nykyiseen organisaatiomuotoon) lähinnä siihen tiedonjakamiseen ja yhdessä tekemiseen ja selkeempään resursointiin ja siihen et tiedetään et kenellä on vaapaata kapasiteettia ja kenellä ei. (H16)

[...] mun mielestä se (uusi organisaatio) on ainakin toimivampi kuin aikaisemmin kun nyt on esimerkiksi meidän yksikössä, muutettu tiimejä sillä tavalla, että ne on sen niin kun osaamisen mukaan. Että on vaikkapa taloustiimi ja projektipäälliköille ja palvelupäällikköillä oma tiimi, niin se on mun mielestä ollut kehitys. [...] No aikaisemmin se meni, se oli sellainen, että yritettiin asiakkuuksien mukaan muodostaa tiimit eli esimerkiksi, jos joku työskenteli X asiakkuudesta niin sen mukaan oli X asiakkaan tiimi tai sitten oli Y tiimi tai Z tiimi, mutta ei se oikein toiminut sillä tavalla kuitenkin työskentelee monessa eri asiakkuudessa ja ei välttämättä vaikkapa Y tiimissä oikeesti kaikki työskentely Y:n kanssa, et se oli ehkä vähän semmonen sekavampi tiimijako. (H3)

Nykyisen organisaatiomuodon puolesta puhuivat etenkin johtajat, sillä heillä oli nyt parempi näkyvyys siihen, miten allokoida resursseja. Myös ihmisten osaamisen kehittäminen nähtiin helpompana nykyisen organisaatiomuodon kannalta: [...] *sit ehkä ihmisten osaamisen kehittäminen on mun mielestä, meil pitäis ainakin olla hyöät eväät siihen* (H12). Lisäksi nykyisessä ratkaisussa tuen saaminen saman osaamisalueen kollegoilta on vaivattomampaa.

Uskoisin että tää on toimivampi malli, että esim. talouskonsultit saa enemmän tukea kollegoitaan kun on samassa tiimissä. Sit logistiikka- ja tuotantokonsultit niin ne pysyy enemmän juttelee sellaisista heille relevanteista asioista, kun se on yks tiimi. (H19)

Vanhassa organisaatiomuodossa hyvänä nähtiin se, että toisen osaamisalueen konsulttien kanssa voitiin tehdä monipuolisemmin yhteistyötä ja kaikki konsultit tunsivat asiakkuuksien erityispiirteet. Nykyisessä mallissa tämä koettiin riskinä, mutta toisaalta senkään ei nähty aiheuttavan ylitsepääsemätöntä estettä. Osa oli myös sitä mieltä, että täydellistä organisaatoratkaisua ei olekaan, ja että osaamisen ratkaisee.

Ei oo mitään täydellistä koskaan keksitty enkä mä usko et me keksitään, että on niin montaa ehtiny olla tässä omassa työhistoriassa ja erilaista vaihtoehtoa, et ei oo mikään ylitse muiden ja tässä organisaatorakenteessa, jossa me ollaan tiimit on jakaantunut maantieteellisesti, niin siinä on sekä hyviä että huonoja puolia. Ja eikä parempaakaan vaihtoehtookaan ole. Ehdottomasti ei olisi paras vaihtoehto se et koostuis samalla paikkakunnalla olevista henkilöistä. Tässä työssä, se paikkakunta ei oo oikeesti merkittävä, vaan se osaaminen, osaaminen ratkasee, ja tavallaan niitten henkilöiden kyvykyys ratkasee, ei se missä ne asuu. (H4)

En nää, että siinä välttämättä tulisi enemmän raja-aitoja toisten koodareiden ja tiimien konsulttien väliin. Tietenki sen vois ajatella vaarana, mutta projektien ja asiakkuuksien myötä nää tekee sitten yhteistyötä. (H19)

Nykyiseen organisaatiomuotoon oltiin siis pääosin tyytyväisiä ja sen koettiin olevan toimiva ja palvelevan tarkoitustaan. Myös tiimien koot nähtiin sopivina. Kehitysehdotuksina mainittiin muun muassa tiimien yli tapahtuvan työn helpottaminen ja organisaationrakenteen keventäminen. Haastatteluissa nousi esille myös se, että voisiko Suomen yksikön irtautuminen globaalista kohdeyrityksestä tuoda enemmän etuja?

[...] ylipäättään tiimien yli tehtävä työ voisi olla joustavampaa ja asiakas voitaisiin kokea kokonaisena, mutta nyt keskitytään silleen silloihin. (H9)

[...] Suomen [yritys X] on osa tällästä koko globaalia [yritys X:ä], niin saattas meillä olla joitain etuja enemmän, jos oltas ihan itsenäinen [yritys X], koska [yrityksessä X] ne pyrkii siihen tasa-arvosuuteen ja harvassa maassa on niin hyvät työsuhde-edut mitä Suomessa on, niin varmaan liittyy tälläiseen asiaan, mutta muuten sinänsä sillä organisaation muodolla ei sinänsä, ei oo mun työssä käytännön merkitystä. (H14)

No fiilis on, että meillä on aika paljon johtoporrastasoja, niin on ehkä myös turhia tasoja. [...] Aika byrokraattinen [yritys X] on sen suhteen, että melkeen aina kun avaan suuni jostakin asiasta niin se pitää hyväksyttää jossakin ylemmällä johtoportaalilla. Ei se sinänsä työntekoon vaikuta muuten, että joskus ehkä närkästyi kun asian hoitamiseen menee niin paljon aikaa kun se pitää jossain organisaatiossa ylemmällä taholla ensin keskustella ja hyväksyä. Pienemmästä organisaatiossa tai vähemmän byrokraattiseen organisaatiossa se asia olis hoitunut ehkä vaikka samantien. (H17)

6.3 Tuloksellisuus –teeman tulokset

Tässä alaluvussa tuodaan esille tuloksellisuus teeman merkittävimmät tulokset. Tuloksellisuus teeman kysymykset käsittelivät sitä, miten haastateltavat kokivat etätyöskentelyn vaikuttaneen heidän tuloksellisuuteensa verrattuna konttorilla työskentelyyn, nähtiinkö teknologisen kehityksen edesauttaneen työn tuloksellisuutta ja miten työnteon joustavuuden ja ergonomian koettiin vaikuttavan tuloksellisuuteen.

6.3.1 Tuloksellisuus työskenneltäessä fyysisesti kasvotusten

Haastatteluissa nousi esille, että työskenneltäessä konttorilla, asiakkaan tiloissa tai muuten vaan kasvotusten, työn tuloksellisuutta edistävät muun muassa hyvät työvälineet, epäviralliset keskustelut, työkavereilta saatava apu ja tehokkaammat yhteistyömahdollisuudet ja läsnäolon vaikutus. Myös ideoinnin ja kolaboraation koettiin olevan luontevampaa kasvotusten.

Työolosuhteet tai siis sanotaan, että työvälineet, useampi näyttö, ei tarvi sukkuloida. Kollegojen tuki tarvittaessa. (H9)

Ehkä se on just toi toi äskeinen, että ei välttämättä pääse niin tehokasta kollaboraatio tekemään kollegoiden kanssa, kun f2f pääsen tekemään ja sitä kautta sitä tuloksellisuutta saattaa helposti konttorilla tulla [...]. (H11)

[...] no se läsnäolo. Siinä monesti saadaan heti tehty paljon asioita, kun voidaan ensinnäkin sitä järjestelmä siinä yhdessä mietiskellä, parametreja ja sitten toisaalta testata ja siellä jokainen keskittyy siihen asiaan mitä tehdään. (H17)

Toimistolla on se hyöty et on semmonen kollektiivinen yhteisö. Jotkut työtehtävät vaatii sellasta yhdessä ajattelua. (H15)

Konttorityössä taas tuloksellisuus tulee sitten epävirallisen kanssakäymisen kautta sit nopeiden kysymysten hihasta nykäsyn kautta [...]. (H6)

Osa haastateltavista kertoi omaa henkilökohtaista tuloksellisuuttaan parantavan myös sen, että asettaa itselleen omat deadlinet eli määräajat, ellei niitä ole muiden toimesta asetettu. Oman motivaation koettiin myös parantavan tuloksellisuutta, mutta siihen ei välttämättä vaikuttanut se, työskenteleekö etänä vai toimistolla. Lisäksi jo aikaisemmin mainitun sähkötyöpöydän nähtiin myös parantavan työn tehokkuutta niin kotona kuin toimistolla työskenneltäessä.

Emmä tiedä oikeastaan vaikuttaaks siihen tää etätö tai konttorilla työskentely et must tuntuu et siin on enemmänkin se että se vaikuttaa aina oma sen hetkinen motivaatio ja motivoituneisuus siihen työhön. Välillä tuntuu että jos on joku sellainen haastava juttu mitä ei haluais millään tehdä niin sen aloittaminen on ihan yhtä haastavaa konttorilla kuin täällä kotona. (H20)

[...] sähköpöytä on ihan pakko olla, koska mä oon aina seisten. Mä seisoin jo ennen sähköpöytää, niin mulla oli työpaikalla erilaisia häkkyrävirityksiä, koska mä huomasin et ei vaan istuen pidemmän päälle, niin se ei oo mun juttu. Mä oon jotenkin tehokkaampi, kun mä seison. Eikä ainakaan tuu mitään selkäongelmia, että helposti tuli selkäongelmia silloin nuorempana, niin kaikki selkäongelmat jäi siinä kohtaa, kun rupeasin seisten tekemään. (H4)

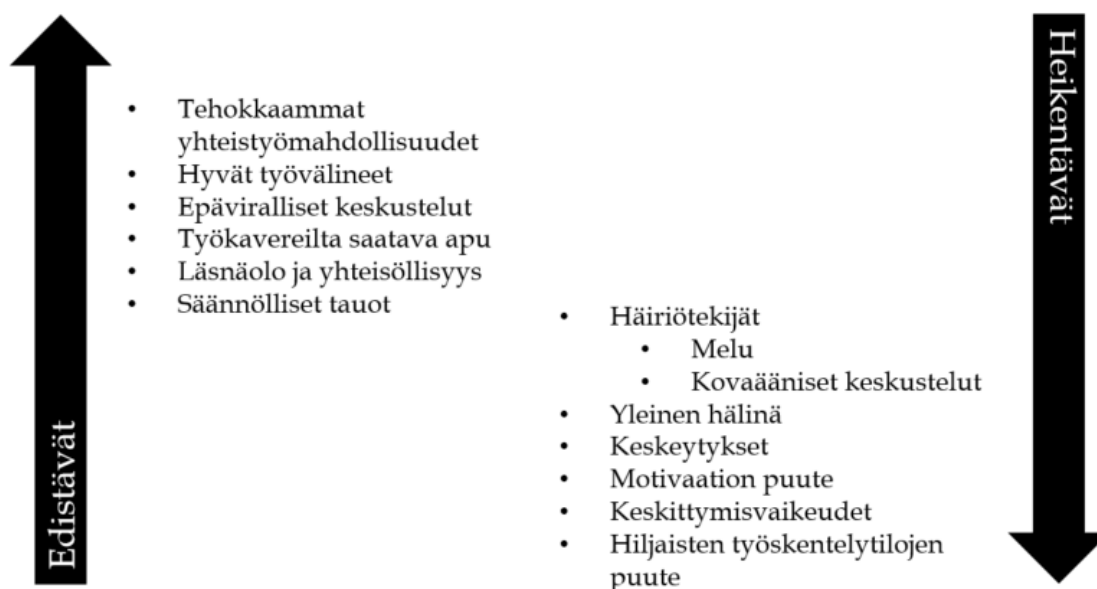
Kysyttäessä toimistolla tuloksellisuutta heikentäviä tekijöitä, vastauksista nousi selkeästi esille toimistolla tuloksellisuutta vähentäviksi häiriötekijöiksi keskeytykset, muun hälinän ja liiallisen melun. Haastatteluiden perusteella toimistolla työkaverit kysyvät myös herkemmin apua toisiltaan, mikä saattoi häiritä omiin töihin keskittymistä.

Ehkä se on se häiriöään. (H4)

konttorilla ehkä sitten kun on, niin tulee keskeytyksiä myös aika paljon enemmän [...]. (H6)

On se yleinen melu ja häslinki, ja jos joku on koko aika nykäsemäs hihasta. "Tämä ja toi asia", et voiks vähän jeesiä? Se tietenkin on ettei saa tehtyä sitten niitä omia töitä. Vaikka sekin kuuluu omaan työhön, mutta jos on semmosia deadlineja vaativia hommia. Niin se vaikuttaa siihen keskittymiseen sitten. Jos ei pysty tekemään niitä. Jos tulee muita ikään kuin kiireellisempää siihen päälle. (H19)

Monen haastateltavan kohdalla ilmeni kuitenkin, että etätyössä ja toimistolla työskentelyssä on omat hyvät ja huonot puolensa. Osan mielestä oli siis vaikea sanoa, onko etätyö tuloksellisempaa kuin toimistolla työskentely. Alla olevassa kuviossa 6 on koostettuna toimistolla tuloksellisuutta edistäviä ja heikentäviä tekijöitä.



KUVIO 6 Tuloksellisuutta edistävät ja heikentävät tekijät toimistolla ja asiakkaan luona

6.3.2 Tuloksellisuus etätyössä ja kotona

Etätyössä ja kotona työskenneltäessä tuloksellisuutta paransivat etenkin työrauha, työn teon joustavuus, parempi keskittyminen ja selkeät tehtäväkokonaisuudet. Osa haastateltavista myös mainitsi, että toimistolle lähtiessä oli suunnitellut etukäteen sen, mitä aikoo päivän aikana tehdä, mutta toimistolla ei ollutkaan saanut puoliakaan suunnitelluista asioista tehtyä. Kotona tämän ei koettu olevan yhtä yleinen ongelma.

[...] kyllähän kotona tää työnteko on huomattavasti intensiivisempää kuin se että olis konttoril. (H10)

[...] kotona on kuitenkin helpompi keskittyä, jos on työrauha, sit oikeesti uppoutuu siihen duuniin ja sit huomaa homma yhtäkkiä, et enhän mä oo pitänyt ruokataukoo tai mitään taukoja oikeastaan, et on vaan tehny ja painanu hommii. (H2)

Ehkä tälleen etänä saa enemmän aikaiseksi. Ei jää aina puolet listasta tekemättä, kuten joskus toimistolla. Kyl se ehkä on vaikuttanut. (H15)

Haastatteluissa nousi esille se, että taukoja ei tullut välttämättä pidettyä ollenkaan. Taukojen vähäisyys tai niiden puuttuminen miellettiin negatiivisena asiana.

Tuloksellisuuteen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä etätyössä olivat muun muassa ideoinnin vaikeus, venyvät työpäivät ja asioiden hahmottamisen vaikeus.

[...] etätyössä ei tapahdu sitä niinkä paljon sitä semmosta mitä tapahtuu siellä töissä toimistolla, sitä ideoitten vapaamuotosta törmäyttämistä, vaik kahvilla tai lounaalla tai siinä kun istuskellaan, niin ei tuu semmosii uusii ideoita, täälä kun yksin istuu taikka kun pidetään jotain palaverii missä mennään agendan mukaan eteenpäin niin siin ei välttämättä niit ideoita sillain tuu [...]. (H16)

Joittenkin asioiden niin kun hahmottaminen tai kuvaaminen vaatis sellasta visuaalista yhteistä tekemistä, jotain fläppitauluu tai jotain tämmöstä näin, joko mun digitaidot ei oo riittävät tai välineet ei oo riittävät, et semmosta on mun ainakin vaikee tehdä näillä (etätyö)välineillä ja tällä osaamisella [...]. (H12)

Myös kalenterinhallinnan mainittiin olevan etäaikana hankalampaa ja sen koettiin jopa heikentävän tuloksellisuutta. Oman kalenterin täyttymisen etäpalaverilla nähtiin heikentävän tuloksellisuutta, koska ne veivät itse työn teolta aikaa. Ongelmana nähtiin myös se, että jokaisen asian läpikäyntiin tarvitsi varata erikseen kalenteriaika. Haastateltavien mukaan kalenterivarauksia saatettiin tehdä toisten kalentereihin ilman, että niistä ilmoitettiin etukäteen tai kysyttiin, että sopiiko palaveri tiettyyn ajankohtaan.

Kaipaisi, että saisi hallita omaa kalenteria paremmin. Näin etätyön aikana sieltä muut kollegat hakee sen jonkun raon mihin sitten Teams palaveri pärytetään ja voi olla, että itse on ajatellut siihen hetkeen vaikka jonkun pitkän lounastauon tai jonkun määrittelyn kirjoittamisen tai vaikka jonkun koulutuspaketin läpikäymisen. (H17)

Etänä ainakin noi aikataulut. Kaikista palaverikutsut, et sä voi montaa asiaa hoitaa samaan aikaan niin, se että kaikilla on kalenterit täynnä, niin mun mielestä se vähentää tuloksellisuutta. (H2)

[...] kalenteriaikaa menee enemmän tiettyjen asioiden selvittämiseen. (H6)

Osa haastateltavista mainitsi myös tuloksellisuutta heikentäväksi tekijäksi sen, jos ei tietäisi, mitä pitää tehdä. Lähes kaikilla haastateltavilla tuntui kuitenkin olevan paljon tekemistä ja monta projektia käynnissä, joten tekemisen puutteen vuoksi kukaan ei maininnut tuloksellisuutensa kärsineen. Toisaalta tuloksellisuuden nähtiin olevan sidoksissa työtilanteeseen ja siihen, onko asiakkaalta tulut tukipyyntöjä vai ei.

No, jos olis sellanen tilanne, ettei olis mitään tekemistä, tai ei tietäis mitä pitäis tehdä, tai et mistä sais tietoa, mitä mun odotetaan tekevän elikkä voin kuvitella, jos on tulee vaikka uutena, vaikka uus palvelupäällikkö ja ei saa riittävästi niitä ohjeita, riittävästi selkoa siitä mitä kaikkea tähän rooliin kuuluu, mitä kaikkea mun pitää tehdä minä päivänä ja tavallaan se epävarmuus ja epäselvyys, niin se vähentäis kyllä paljon, niin sit ois tuloksellisuus aika heikosta. (H4)

Ei toi (tuloksellisuus) välttämättä liity siihen etätyöhön millään tavalla et jos sulla on töitä, niin silloin sä teet ne, et se on raadollisuus saman aikaan et joskus meillä on hiljempia aikoja ja joskus on kiireisempiä aikoja, et se pitää hyväksyä, et aina ei tule tulosta vaikka kuinka haluais, kun niitä ei voi kehittää ilmasta niitä tikettejä (tukipyynnöjä). (H18)

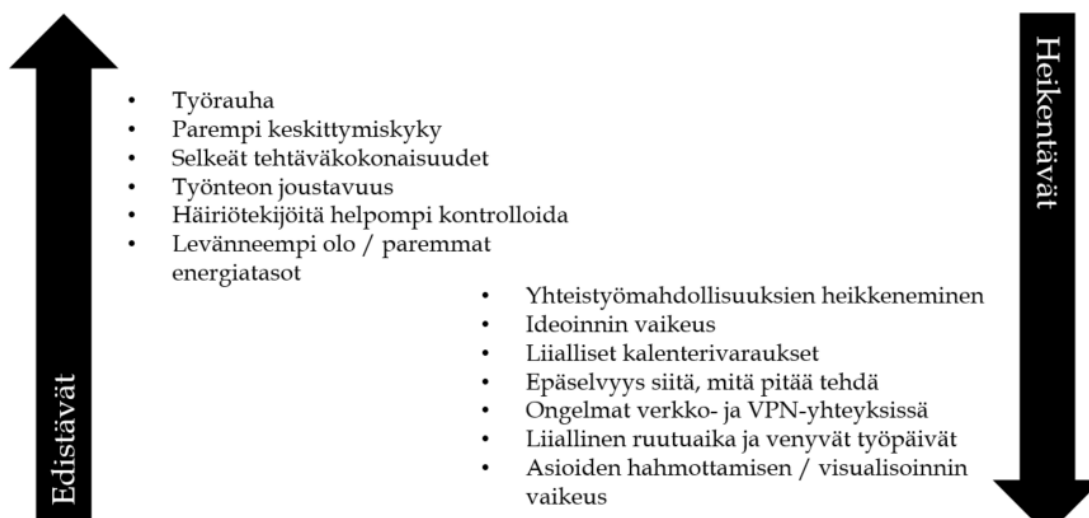
Yhtenä tuloksellisuutta heikentävänä tekijänä mainittiin myös verkkoyhteyksien luotettavuus ja toimivuus. Esimerkiksi VPN:n toimivuudessa havaittiin joitain ongelmia, mutta sen toimivuuden koettiin parantuneen merkittävästi viime vuosien aikana. Haastateltavat kuitenkin kertoivat löytävänsä usein vaihtoehdoisen tavan ongelman ratkaisemiseksi. Esimerkiksi haastateltavat pystyivät tehdä toisia työtehtäviä, jotka eivät vaatineet verkkoyhteyttä tai vaihtoehtoisesti käytettiin väliaikaisesti älypuhelimien internetiä tai toista VPN-yhteyttä, mikäli ensisijainen yhteys ei toiminut.

[...] jos nettiyhteyksissä on jotakin häikkää niin niiden palauttamisessa voi mennä aikaa, kun kaatuu kaikenmaailman VPN ja RDP yhteydet ja muut ja sitten pitää alkaa kännykästä laittamaan nettiä jos sitten siinäkin toimii [...]. (H17)

Ei mulla silleen että kyllä välillä huomannu että VPN:ssä on ollut häikkää ja ei ole pystynyt jotain hommaa tekee. se on vaikuttanut johonkin tiettyyn asiaan, sen on voinut kiertää silleen et oot alottanu tekee jotain toista prokkista. Mut ei toi nyt silleen yleinen oo, varmaan riippuu aika paljon roolista missä on. (H1)

Tosi harvoin, tosi harvoin. Onhan niitä joskus, mutta ne on kyllä siis, nehän on tosi harvinaisia et niitä on ehkä muutaman kerran vuodessa. (H4)

Verkkoyhteyden häiriöt eivät siis aiheuttaneet kovinkaan usein ongelmatilanteita, joissa töiden tekeminen olisi keskeytynyt kokonaan. Alla olevaan kuvioon 7 on koottu yhteenveto tuloksellisuutta edistävästä ja heikentävistä tekijöistä.



KUVIO 7 Tuloksellisuutta edistävä ja heikentävä tekijät etätyössä

6.3.3 Työn joustavuuden vaikutus tuloksellisuuteen

Työnteon joustavuus koettiin lähes poikkeuksetta hyvänä asiana tuloksellisuuden kannalta. Tällä tarkoitettiin sitä, että työntekijät voivat itse vaikuttaa työskentelyaikoihin ja siihen missä työnsä tekevät. Monet myös mainitsivat, että jos työajat olisivat säänneltyjä heikentäisi se suurella todennäköisyydellä tuloksellisuutta.

Mulle se on henkilökohtaisesti, kun se on joustavaa nii se on tuloksellisempaa. Enkä puhu pelkästään tästä COVID-ajasta, vaan yleisesti kuhan tästä päästään eroon ja ennen sitä. Et jos mut asetetaan raameihin, et sä tuut kaheksalta töihin ja lähet neljältä pois ja leimaat kellokortin. Todennäköisesti tuloksellisuus vähenee aika rajusti. (H5)

[...] se sallii myös ne jotka tekee yöllä, ilta kuudesta aamukahteen, niin se on tosi kiva, että meillä on se mahdollisuus, et se joustavuus meillä on ja puolin ja toisin, työnantaja joustaa, jos mulla olis jotain, ja mä joustan tottakai, jos tarvitaan. (H4)

Joustavuuteen liittyy myös se, et sä voit aikatauluttaa sitä sun työpäivää, jos sä vaikka oot tehokas aamusin, niin sä voit alottaa jo viiden aikaan aamulla työt, jos siltä tuntuu, tai pänvastoin tehä ilalla töitä. (H2)

Joustavuuden koettiin myös sopivan projektiluontoiseen työhön, sillä välillä projektit vaativat suurempaa työpanosta ja välillä saattoi olla hiljaisempia hetkiä, jolloin kertyneitä ylitöitä voitiin pitää pois. Myös työ- ja vapaa-ajan jaksottamisen kannalta joustavuus nähtiin positiivisena asiana.

Sehän just tässä hommassa on yks hyvä puoli, että pystyy vaikuttamaan siihen oman työnsä tekemiseen, että jos on hammaslääkäri keskellä päivää niin pystyy sinne lähteen, mun mielestä se on ihan hyvä juttu et pystyy ja sitten on se että pystyy käyttään liukumia, edellyttäen tietysti että olis sellanen aika projektilta et niitä pystyy käyttään. (H14)

Haastateltavien mukaan työajoilla tai paikalla ei siis ollut merkitystä, kunhan työt tuli tehtyä. Etätöissä työntekeä koettiin hieman joustavammaksi kuin toimistolla työskenneltäessä. Vaikka etätöissä oltiin omassa oloissaan, kaikki haastateltavat kokivat omaavansa tarpeeksi itseohjautuvuutta työn tekemiseen etänä. Moni perusteli tätä sillä, ettei heidän työtään olisi edes mahdollista tehdä, jos ei olisi luonteeltaan itseohjautuvainen. Kukaan ei myöskään kaivannut sen suurempaa kontrollointia, vaan ansaittua luottamusta työnantajan puolelta arvostettiin.

On tarpeeksi itseohjautuvuutta, koska mä oon sitä mieltä, että mä oon tarvinnu sitä itseohjautuvuutta ihan yhtä paljon konttorilla kuin etänä, kun me kuitenkin [kaupungissa X] työskennellään etänä siellä [kaupungissa Y] olevista pomoista. (H20)

[...] siinä on itseohjautuvuudesta kiinni, toki myös, et tietää millon kannattaa tehdä ja millon kannattas pitää vaikka se vähän pidempikin tauko, mut se on ehdottomasti hyvä asia. (H8)

Kontrollin puuttumisen ei myöskään koettu vaikuttavan tuloksellisuuteen, sillä monet haastateltavista kertoivat, ettei työntekoa juurikaan kontrolloida. Toisaalta osa haastateltavista tiedosti, että tuntikirjaukset ovat eräänlainen kontrolli taustalla. Osa oli myös sitä mieltä, että kontrollia ei tarvita asiantuntijatyössä, sillä molemminpuolisen luottamuksen pitäisi olla niin korkea. Liiallisen kontrollin koettiin täten jopa heikentävän työn tuloksellisuutta, jos työsuoritusta valvotaisiin liian tarkalla tasolla.

No kontrolloiminen voi vaikuttaa negatiivisesti tuloksellisuuteen, mutta sen puuttuminen ei kyllä vaikuta. Ei ole oikeastaan sellaista asiaa kuin kontrolli, tai siis sellasta näkyvää, että kyllähän se varmaan siellä tuntikirjaus ja siellä puolella on varmasti jotakin mitä en edes tiedä. (H17)

Toki meilläkin kontrolleja on mitkä ei ole aina sitten näkyviä kontrolleja. Kyllähän se, että kirjaat tuntisi joka viikko ja ne pitää olla asiakasprojekteille ja tiettyä määrää tavoitellaan, niin nehan on kontrolleja yhtä lailla ja ehkä siinä mielessä näkymättömämpiä kontrolleja, mitkä ohjaa meidän työtä. (H6)

Ai et joku toinen henkilö vahtis sitä työn tekemistä? Sitähän nyt ei oikeestaan ollut toimistollakaan. Siihen on niin tottunut tavallaa et tekee itseohjautuvasti hommia. Ei täällä oo koskaan ollu silleen, että joku ois vahtimassa, että tulee hommat tehtyä. (H15)

Toisaalta haastatteluissa nousi esille myös se, että etätyö ei sovi kaikille: *”Mä oon sitä mieltä, että osalle etätyö sopii ja ihan hyvin, mutta ei se sovi kyllä valitettavasti kaikille. On siitäkkin on kokemusta ja näkemystä. Se on vähän ihmisestä kiinni, et se sun pitää olla motivoitunut ja lojaali ja ymmärtää asioita, jotta sä voit etätöitä tehdä. Etätyö ei tarkoita sitä, että se oot ehkä saavutettavissa puhelimitse ehkä”* (H13). Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan suoraan myöntänyt, etteikö etätyö sopisi heille.

6.3.4 Ergonomian vaikutus tuloksellisuuteen

Hyvän työergonomian koettiin pääasiassa vaikuttavan positiivisesti työn tuloksellisuuteen. Ergonomiaan liitettiin myös työn tauottaminen ja lihaksien verryttely. Hyvän työpisteen ergonomian ansiosta esimerkiksi lihakset eivät kipeytyneet ja töitä jaksettiin tehdä paremmin. Monet olivat kuitenkin sitä mieltä, että pelkällä työpisteen ergonomisuudella ei ollut vaikutusta työn tuloksellisuuteen. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki eivät kiinnitä huomiota työergonomiaansa, vaikka paikat olisivat kipeänä.

No kyllä vaikuttaa, ja ehkä etenkin näyttö vaikuttaisi siihen tuloksellisuuteen. Eli et jos ei ole sitä isoa näyttöä, mistä katsois vaan katsois läppäriin näytöltä. Niin se olis kyllä niin kuin merkittävä, tai sil ois merkittävä vaikutus siihen, miten tehokkaasti pystyy töitä tekemään. Ja tottakai sitten sekin että on hyvä istua päivä siinä (työtuolilla) niin auttaa siihen, ettei vaikka selkä mee kipeäksi. Mikä hidastaisi tekemistä. (H3)

[...] kyllä näitä töitä pystyy tekemään periaatteessa vaikka makuuasennosta. Toi nyt oli tietysti aika ääripäähän vedetty lausunto, mut ei se suoraan, että tossakin pyrkii

työpäivän aikana vaan nousee säännöllisesti ylös tuolista. Se riittää et pysyy tietynlainen vetreys. ettei väsähdä siihen tuoliin koko päiväksi tai jumitu kiinni siihen tuoliin. (H11)

Mä en toimistollakaan istu ergonomisesti, vaikka mä siellä olin (toimistolla). Että yhtä lailla on paikat kipeänä. (H7)

Etätyössä ergonomiasta huolehtimisen koettiin olevan myös enemmän työntekijän itsensä vastuulla, sillä toimisto-olosuhteissa työergonomia on jo valmiiksi mietitty. Kotiolosuhteissa negatiivisesti tuloksellisuuteen koettiin vaikuttavan etenkin se, jos töitä joutuisi tekemään huonossa asennossa tai pitäisi istua koko päivä.

[...] onhan se selvä, että vaikka tää etätyö antaa sinulle vapauden tehdä asioita. Sulla on myös niin iso vastuu tehdä ne työtehtävät ja sitten sillä ergonomisella työpisteellä, siellä konttorilla sulla on siinä se sähköpöytä, hyvä tuoli, hyvä valaistus ja isot näytöt. Sä voit niitä päivän aikana säätää ja nostaa ylös, kävellä hakeen kupin kahvia ja keskittyy duunii. Tässä joudut koko ajan miettiä sen, että ei voi kaheks tunniksi lösähtää työtuoliin ja nakertaa. Pakko tauottaa hommia, nousta ylös ja mennä keittää kahvia tai käydä ulkona vähän happihyppelyllä. Se on ihan selvä. (H5)

Kyl se siinä mielessä vaikuttaa, jos ei pysty seisomaan tarvittaessa tehdessä töitä tai ei pysty istumaan, silloin kun pitää istua niin kyl se tottakai silloin vaikuttaa. plus on parempi ja mukavampi olla työpisteessä. (H18)

Vaikuttaa se. Jos sä teet huonossa asennossa töitä tai teet töitä, että se on jotenkin raskasta tai epämukavaa niin kyllähän se vaikuttaa. (H19)

Toisaalta osa oli sitä mieltä, että pelkällä työpisteen ergonomialla ei ole suoranaista vaikutusta tuloksellisuuteen vaan se liittyy ennemmin omaan hyvinvointiin. Toiset olivat sitä mieltä, että omiin työskentelyolosuhteisiin on voinut vaikuttaa itse: *”Mä seisoin jo ennen sähköpöytää, niin mulla oli työpaikalla erilaisia häkkyrävirityksiä, koska mä huomasin et istuminen ei pidemmän päälle oo vaan mun juttu. Mä oon jotenkin tehokkaampi, kun mä seison. Eikä ainakaan tuu mitään selkäongelmia”* (H4).

6.3.5 Teknologisen kehityksen vaikutus tuloksellisuuteen

Teknologinen kehitys koettiin tuloksellisuuden kannalta merkittävänä tekijänä ja sen koettiin parantaneen esimerkiksi tiedon löytämistä ja käsittelyä, työvälineitä, yhteydenpitoa sekä verkkoyhteyksien laatua. Teknologisen kehityksen koettiin myös nopeuttaneen ja tehostaneen työntekoa sekä mahdollistaneen IT-yrityksien kasvun. Lisäksi pilvipalveluiden ja eri yhteistyöalustojen koettiin muuttaneen työnteon tapaa ja tehneen siitä tuloksellisempaa.

Ehdottomasti kautta aikain, miettikää nyt jos mä vielkin tekisin sillä kirjoituskoneella ja kalkkeeripaperilla näit juttuja, niin ei täs paljon sais päiväs aikaseks. (H16)

Joo mä mietin nyt semmosia asioita, kuin tuota niin tiedon uudelleen käyttäminen ja tiedon löytyminen, että tällaiset varmaankin on asioita, että mikä auttaa siihen työn tuloksellisuuteen. Jos ajattelin mitä mun työn toimenkuvaan on niin mun pitää myydä asiakkaalle ratkaisuja ja tiimin hyvinvointi ja työtilanteet ja niiden seuranta. Asiakastyytyväisyys, asiakkaitteni kokonaistilanteen seuranta ja reagointi. Kyllähän ne on kaikki sellaisia mihin se teknologia auttaa. (H19)

[...] tästä etätyöstä tulee jollain määrin jonkinlainen normaali. Se on kaikille jo semmonen itseisarvo, että sä voit tehdä etätöitä. Ennenhän sulla piti olla etätyö sopparit ja kaikki. Mulla ei oo ikinä niitä ollut. Mä oon vaan tehnyt ne etänä. Ei siihen oo ikinä kukaan puuttunut. (H5)

Etenkin niiden haastateltavien kohdalla, jotka olivat olleet pidempään työelämässä, teknologisen kehityksen merkitys välittyi selvästi. Sen sijaan nuoremmille työntekijöille teknologinen kehitys ei näyttäytynyt niin mullistavana tekijänä. Nuoremmat kokivat, että kehitys on mennyt eteenpäin, mutta suurta muutosta ei ole vielä tapahtunut heidän työuransa aikana.

On ehdottomasti. Just niinkun puhuttiin aluksi siitä sähköisestä laskun kierrosta, raportoinnista, budjetoinnista, siis kaikki on muuttunut ihan vallan kauheasti. Siis mä oon ehtinyt näkee niin paljon jo. Mietitään sitä, että mun ensimmäinen duuni oli pankissa, mutta sen jälkeen kiinteistökeskuksen tilitoimistossa. Niin siellä oli yksi tietokone, jota käytettiin vuorotellen. Mietippäs paljonko tää on muuttunut siitä ajasta? ihan valtavasti, kaikki tositteet oli paperilla ja ne kirjoitettiin kynällä siihen paperiin ja sitten kun oli sun vuoro päästä sinne koneelle, sitten naputtelit ne sinne ja tulostit semmoseen reikä paperiin missä on semmoinen musta paperi välissä. Se taiteltiin sitte erikseen, niin tuli kopio asiakkaalle ja itselle. Ei ollut sähköpostia, et ei ollut oikeen mitään, on tää muutos ollut tosi raju. Se on sitä tehokkuutta, koska nyt sulle jää aikaa siihen oikeeseen työhön. Paljon on enemmän automatiikkaa, ja eräajoilla tapahtuu asioita ja niin päin pois. Mitä tehtiin ennen käsin ja tulostettiin laskut ja laitettiin kuoreen ja vietiin postiin ja tämmöstä. Tilanne on nyt vähän toinen. (H13)

On se edesauttanut. Tosiaan nyt ei ehkä semmosta suurta mullistusta oo tapahtunut, mutta on se edesauttanut mitä nyt uusia työkaluja on tullut. (H3)

Teknologisen kehityksen nähtiin siis edesauttavan työn tuloksellisuutta ja olevan merkittävä tekijä ylipäättänsä tuottavuuden kannalta, mutta toisaalta uuden opetteluun koettiin vievän aikaa myös itse työn teolta. Teknologisen kehityksen koettiin myös haastavan ja etenkin uusien ominaisuuksien liian nopea kehitys koettiin ongelmana. Lisäksi uusien sovelluksien koettiin pirstaloittavan työtekoa, kun vanhoja järjestelmiä korvattiin uusilla ja työntekoon käytettiin useaa eri järjestelmää ja viestintäkanavaa.

Eli uuden opettelu tietysti aina vähän syö sitä tuloksellisuutta ja sitä uutta tulee sitten jatkuvalla syötöllä. [...] niin nytten kun tulee uutta se on vaan se, että no niin tätä käytetään nyt sen verta, kun opetellaan että pystytään käyttä. Ja nyt sitten tämä voi muuttua nopeesti ja puolen vuoden päästä on taas jotain muuta tai vuoden päästä tai kahden vuoden päästä on aivan varmasti jotain muuta tilalla niin siinä ei oo enää semmosta et sit ei tuu semmonen tavoitetaso siitä uuden oppimisesta vaan se uuden oppiminen on se että sitä opetellaan niin paljon että sen kanssa pystytään tekemään töitä

ja pärjätään siihen asti kunnes taas tulee jotain uutta opeteltavaa. Se on negatiivinen puoli siinä, ainakin toi et se tulee niin nopealla syklillä. (H7)

[...] aina kun tulee mikkikseltä uus versio, siin on aina alussa ihan epätoivonen sen kanssa kun ei osaa käyttää sitä eikä tehä mitään, et joka kerta lähetään kantapäähän kautta opetteleen et mikäs tsydeemi tää olikaan, et tietyllä tavalla se teknologian kehitys on sellain että mitä tos meidän virtuaalitiimissäkin ollaan puhuttu, että millä ilveellä me pysytään niiden [ohjelmistotoimittaja X:n] muutosten mukana, mitä se sinne koko ajan tunkee sinne järjestelmään ja että me pystyttäis kertoon ne asiakkaalle. Että se teknologian kehitys on myös haastaa, ainakin tän meidän tuotteen sisällä mitä me yritetään asiakkaille konsultoida. (H20)

7 TULOSTEN TARKASTELU JA POHDINTA

Tässä luvussa keskitytään tulosten tarkasteluun ja esitellään yhteenveto tutkimuksen merkittävimmistä johtopäätöksistä. Tutkimuksessa hyödynnettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä ja tutkimustulosten analysoinnin ja jäsentelyn taustalla on käytetty hyväksi aiempaa teoriaa. Johtopäätöksien tukena käytetään myös aikaisempien tutkimuksien havaintoja. Tulosten tarkastelun jälkeen arvioidaan itse tutkimusprosessia ja sen merkittävyyttä sekä rajoituksia. Lopuksi pohditaan vielä tutkimukseen liittyviä jatkotutkimusaiheita.

7.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja ymmärtää, miten teknologian kehitys ja työnteon muutos ovat vaikuttaneet työnteeseen ja miten toimistolla tehtävän työn tuloksellisuus eroaa virtuaalitiimin tuloksellisuudesta. Tutkimuksen osatavoitteena oli löytää keinoja, joilla kohdeyritys voisi kehittää virtuaalitiimien toimintaa ja tuloksellisuutta. Tämän luvun tarkoituksena on tuoda esiin tutkimustulosten pohjalta esiin nousseet johtopäätökset ja verrata niitä aiemmin käsiteltyyn teoriaan.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin haastateltavien kokemuksiin ja heidän näkemyksiinsä työnteon muutoksesta ja lisääntyneestä etätyöskentelystä virtuaalitiimeissä. Tutkimusaihetta lähestyttiin kahden tutkimuskysymyksen kautta: ”Miten teknologian kehitys ja työnteon muutos ovat vaikuttaneet työnteeseen ja tuloksellisuuteen?” ja ”Miten toimistolla tapahtuvan työskentelyn ja perinteisten tiimien tuloksellisuus eroaa virtuaalitiimin ja virtuaalitiimien tuloksellisuudesta?”. Kyseisiin tutkimuskysymyksiin pyrittiin vastaamaan haastatteluista kerätyn aineiston pohjalta ja kirjallisuudesta esitetyn teorian perusteella, joihin myös johtopäätökset tukeutuvat.

Johtopäätökset esitellään jälkimmäisen analyysirungon yläkategorioiden mukaisessa järjestyksessä. Ensin kootaan yhteen teknologiseen kehitykseen ja

etätöihin siirtymiseen liittyvät tutkimustulokset. Tämän jälkeen esitetään COVID-19-pandemiaan liittyvät johtopäätökset ja lopuksi tuloksellisuuteen liittyvät johtopäätökset.

7.1.1 Teknologinen kehitys ja etätöihin siirtyminen

Tutkimuksessa selvisi, että ilman teknologista kehitystä monen haastateltavan työntekeminen ei olisi mahdollista, tai että se olisi huomattavasti tehottomampaa. Teknologinen kehitys on pitkällä aikavälillä mullistanut työnteon tapaa esimerkiksi tietoteknisten laitteiden, ohjelmistojen ja viestinnän osalta. Näiden osa-alueiden kehittyminen on mahdollistanut myös tehokkaamman työskentelyn. Näin ovat todenneet myös Hitt, Wu ja Zhou (2002). Heidän mukaansa organisaatioiden tuottavuutta voidaan parantaa investoimalla esimerkiksi uusiin IT-järjestelmiin, jolloin prosesseja saadaan nopeutettua ja nykyinen työ voidaan suorittaa tehokkaammin (Hitt, Wu & Zhou, 2002). Tässä tutkimuksessa selvisi, että aiemmin käytössä olleen viestintä- ja yhteistyöalustan korvaaminen Microsoft Teamsillä oli tehostanut työn tekemistä huomattavasti. Kaikki haastateltavat kertoivat olevansa tyytyväisiä tähän uudistukseen. Microsoft Teams otettiin käyttöön pandemian alkuvaiheessa toukokuussa 2020. Tutkimuksen mukaan pandemia oli kiihdyttänyt teknologista kehitystä kohdeyrityksessä, mutta tutkimuksessa ei kuitenkaan selvinnyt oliko pandemialla ollut vaikutusta Microsoft Teamsin tuloon vai oliko sen käyttöönotto suunniteltu jo aikaisemmin.

Teknologia muuttuu nopeasti ja ne, jotka ottavat uuden teknologian heti käyttöönsä pystyvät ylläpitämään uutta teknologiaa ja sen käyttöön vaadittavia taitoja. Teknologian edelläkävijät siirtyvät siten eteenpäin ja käyttävät yhä edistyneempää teknologiaa kuin ne, jotka ottavat uuden teknologian vasta myöhemmin käyttöönsä. (Van Dijk, 2006, s. 232.) Viime vuosina teknologisen kehityksen nähtiin liittyneen ennemminkin olemassa olevien teknologioiden parantumiseen, eikä suurta teknologista mullista oltu koettu vähään aikaan. Tämä saattoi johtua osin siitä, että tutkimuksen kohdeyritykset tekee töitä päivittäin eri teknologioiden parissa, jolloin muutos on jatkuvaa. Teknologinen kehitys nähtiin osin myös pakotettuna kohdeyrityksen toimialasta johtuen, jolloin sen koettiin olevan myös työntekijän etu, kun työntekeä mahdollistaa uusiin teknologioihin tutustumisen. Toisaalta uuden teknologian omaksumisessa koettiin haasteita, sillä teknologia kehittyi todella nopeasti. Tämä voi aiheuttaa ongelmia jatkossa, sillä Eijalan ja Airilan (2017) mukaan teknologian merkitys korostuu yhä enemmän tulevaisuudessa. Eli käytännössä teknologian omaksumisen ja sen tavoitetason välille tulisi löytää sopiva suhde. Gartnerin (2020) teettämän tutkimuksen mukaan on myös oleellista jatkaa teknologiainvestointeja COVID-19-pandemiasta huolimatta, jotta voidaan varmistaa työntekijöiden tuottavuus etätöiden lisääntyessä.

Lundin ym. (2020) mukaan etätö on pääsääntöisesti keskittynyt korkeasti koulutetuille aloille ja teknologiavetoisiin organisaatioihin. Etätömahdollisuus on esimerkiksi konsultointiin tai koodaamiseen keskittyvissä organisaatioissa ja suurin potentiaali etätöiden hyödyntämisessä onkin esimerkiksi IT- ja yrityspalvel-

lualoilla. Näillä aloilla jopa yli puolet henkilöstön työajasta voidaan suorittaa tehokkaasti etänä ilman, että työn tuottavuus kärsii. (Lund ym., 2020.) Tämän tutkimuksen kohdeyrityksen toimiessa ICT-toimialalla, oli etätööhön siirtyminen mahdollista nopealla aikataululla. Pakotetusti etätööhön siirtyminen tapahtui kohdeyrityksessä viime keväänä käytännössä yhdessä päivässä. Siirtyminen tapahtui onnistuneesti, johon saattoi vaikuttaa myös se, että osa työntekijöistä oli tehnyt jo aiemminkin pääsääntöisesti etätöitä. Merkittäviä tekijöitä etätööhön siirtymisen onnistumisen kannalta olivat myös organisaation hyvä teknologinen valmius ja työntekijöiden riittävät digitaidot.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että pääasiassa digitaitoja opitaan työn tekemisen kautta, hakemalla tietoa internetistä tai kysymällä työkavereilta apua. Digitaalinen kahtiajako onkin keskeisessä roolissa puhuttaessa tietotekniikasta, internetistä ja järjestelmien saatavuudesta (Gunkel, 2003, s. 499). Digitaalinen kahtiajako erottaa henkilöt toisistaan, joilla on pääsy teknologian uusiin muotoihin ja niihin, joilla ei ole (Gunkel, 2003, s.499; van Dijk, 2006, s. 221-222). Tässä tutkimuksessa ei havaittu digitaalista kahtiajakoa haastateltavien keskuudessa, vaan kaikkien digitaidot havaittiin olevan lähes samalla tasolla. Tähän saattoi vaikuttaa omalta osaltaan myös kohdeyrityksen toimiala, sillä oletettavasti ICT-alalle hakeutuu työntekijöitä, joilla on hyvät digitaidot. IT-palveluala onkin yksi toimialoista, jossa on suurin potentiaali etätöön hyödyntämisessä (Lund, ym. 2020).

Lisääntyneen etätöön myötä monet haastateltavat olivat alkaneet kiinnittää huomiota kotona olevaan työpisteeseensä. TTL:n (2021b) mukaan työkyvyn säilymiseen voidaan vaikuttaa huolehtimalla hyvästä työergonomiasta. Näyttöpäätetyö voi aiheuttaa henkistä raskautta, sillä teknologian nopea kehittyminen vaatii jatkuvaa uuden tiedon oppimista (TTL, 2021a; Shikdar & Al-Kindi 2007). Saklanin ja Jhan (2011) tutkimuksen mukaan työntekijälle suunnatut ergonomiset toimenpiteet, kuten ergonomisten työvälineiden lisääminen ja työn tauottaminen paransivat merkittävästi työn tarkkuutta. Tässä tutkimuksessa saatiin saman suuntaisia tuloksia. Tutkimuksen mukaan haastateltavilla oli kuitenkin useita haasteita saada kotona oleva työpiste yhtä ergonomiseksi kuin toimistolla oleva työpiste. Kotona olevan työpisteen ja toimiston työpisteen välillä koettiin olevan myös monia teknisiä eroja. Monet haastateltavat nostivat esille, että kehittäisivät omaa työpistettään esimerkiksi sähkötyöpöydällä, jos sen hankkimiseen kannustettaisiin enemmän ja sitä tuettaisiin. Täten olisi tärkeää, että niille työntekijöille, jotka haluavat kehittää ja parantaa oman kotityöpisteensä ergonomiaa mahdollistettaisiin ergonomisten työvälineiden hankkiminen. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan halunneet kotiinsa samanlaista työpistettä kuin toimistolla, sillä koti ja työ haluttiin pitää toisistaan erillään.

Tässä tutkimuksessa esille nousi kuitenkin, että hyvä työergonomia ei ollut täysin työvälineistä kiinni, vaan liian vähäiset tauot kuormittivat työntekoa. Haastateltavat mainitsivat, että usein jopa lounastauko oli jäänyt välistä etätööhön siirryttäessä, kun taas toimistolla työskenneltäessä lounastauko oli rutiininomainen ja yhteinen sosiaalinen hetki työkavereiden kanssa. Virtuaalisesti työskenneltäessä säännöllisiä taukoja on ollut vaikeampi ylläpitää. COVID-19-pandemia onkin tuonut esiin sen, että yrityksillä ei välttämättä ole tarpeeksi riittäviä

keinoja hallita työntekijöiden taukoja ja stressiä kotioloissa toisin kuin konttorilla työskenneltäessä (Gigauri, 2020).

Hunterin, Clarkin ja Carlsonin (2019) mukaan myös kommunikaation helpottumisen ja jatkuvan saavutettavuuden on koettu hämärtävän työn ja vapaa-ajan välistä rajaa. Tämän tutkimuksen tutkimustulokset osoittivat, että teknologian kehittymisen myötä töitä saatetaan tehdä helpommin työajan ulkopuolella. Kotona työskenneltäessä koettiin, että töitä oli helpompi jatkaa vielä varsinaisen työajan jälkeen, koska työtietokone on heti saatavilla. Kotona työskenneltäessä työ- ja vapaa-aikaa vietiin samoissa tiloissa, minkä koettiin hämärtävän työn ja vapaa-ajan välistä suhdetta. Tämän tutkimuksen tulokset ovat siis saman suuntaisia kuin Hunterin, Clarkin ja Carlsonin (2019) tutkimustulokset sekä Felsteadin, Jewsonin ja Waltersin (2003) tekemän tutkimuksen tulokset, jossa havaittiin, että etätöissä riskinä on työ- ja perhe-elämän välisen rajan sekoittuminen, jos työasiat siirtyvät työajan ulkopuolellakin kotiin.

7.1.2 COVID-19-pandemian vaikutukset työntekoon ja tiimeihin

COVID-19-pandemian aiheuttama pakotettu siirtyminen etätöihin on tehnyt näkyväksi sen, että työntekijöiltä vaaditaan enemmän sekä digitaalisia taitoja että yhteistyötaitoja. Virtuaalisesti työskentelevät työntekijät kokevat myös enemmän stressiä, jos työaikaa kuluu digitaalisten työkalujen käytön opettelemiseen. (Gigauri, 2020.) Kuten edellisessä luvussa mainittiin, kaikki haastateltavat kokivat omaavansa riittävät digitaidot, joten voidaan myös olettaa, että kohdeyrityksessä samoissa työtehtävissä työskentelevät työntekijät omaavat riittävät digitaidot työntekemiseen etänä. Toki haastateltavat olivat kokeneet toisinaan digitaaltaitonsa riittämättömiksi, mutta olivat selvinneet niistä esimerkiksi kysymällä apua kollegalta.

Etätöiden tekeminen voi yleistyä tulevaisuudessa merkittävästi, kun ihmiset huomaavat, että samat työtehtävät onnistuvat kotona yhtä tehokkaasti ja jopa joustavammin kuin konttorilla työskenneltäessä. COVID-19-pandemialla voidaan nähdä olevan myös pysyviä seurauksia toimitilojen suunnitteluun ja siihen, miten ihmiset haluavat tulevaisuudessa jakaa työaikansa konttorin ja kodin välillä. Esimerkiksi Parkerin (2020) mukaan pandemian voidaan nähdä vaikuttavan siihen, että hybriditiimit yleistyvät ja toimistojen suunnittelua täytyy uudistaa. Myös Bahadursinghin (2020) mukaan työntekijät saattavat jatkossa haluta pandemian jälkeenkin työskennellä yhä etänä, jolloin toimistotilojen tarve vähentyy. Tässä tutkimuksessa nousi esille, että tulevaisuudessa työviikot halutaan jakaa joustavasti siten, että osa viikosta työskennellään kotona ja osa konttorilla. Selkeää suhdetta kodin ja toimiston välillä työskentelylle ei osattu arvioida, mutta hybriditiimit koettiin lähes poikkeuksetta mielekkäänä vaihtoehtona pelkälle toimistolla tapahtuvalle työskentelylle. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että yrityksien olisi syytä selvittää henkilöstöltään, miten he ovat tulevaisuudessa ajatelleet jakaa työajan toimiston ja kodin välillä.

Bolisanin, ym. (2020) mukaan jo aikaisemmissa tutkimuksissa on osoitettu, että osittain etänä työskentelevät työntekijät saattavat kokea sosiaalista etäännyttä verrattuna toimistolla työskenteleviin kollegoihin. Myös tässä tutkimuksessa nousi selkeästi esille se, että pakotettu etätöyöhön siirtyminen oli aiheuttanut negatiivisia tuntemuksia juuri sen takia, että sosiaalisuus oli vähentynyt runsaasti. Tutkimustulokset osoittavat myös, että virtuaalisilla tavoilla ei voida täysin korvata fyysisessä kanssakäymisessä koettavaa sosiaalisuutta. Tämä saattoi osin johtua siitä, että esimerkiksi web-kameroiden käyttöaste oli melko alhainen ja haastateltavat olivat tottuneet käymään konttorilla juuri sosialisoitumisen kannalta. Täten virtuaalisia kahvihetkiä ei koettu yhtä miellyttäväksi kuin konttorilla tapahtuvat spontaanit sosiaaliset hetket.

Rosen (2015, s. 95) mukaan ihmiset saattavatkin paikata fyysisen läsnäolon tunnetta sillä, että työskentelevät esimerkiksi kahviloissa muiden ihmisten ympäröiminä. Kysyttäessä haastateltavilta ajan jakaantumisesta eri paikkakuntien tai asuntojen välillä, suurin osa haastateltavista kertoi työskennelleensä ainoastaan vakituudesta asunnostaan käsin. Tähän saattoi vaikuttaa tutkimuksen tekoheikkellä vallinnut pandemiatilanne ja talvinen vuodenaika, jolloin kesämökkien käyttö on muutenkin vähäisempää. Esiin nousi ainoastaan se, että muutama haastateltavista oli työskennellyt viime kesänä kesämökeillään. Etätöystä johtuvaa muuttoliikettä ei ollut tapahtunut lyhyellä aikavälillä, mutta pandemian nähtiin vaikuttaneen tuleviin muuttosuunnitelmiin.

Nardin ja Whittakerin (2002, s. 84) mukaan työpaikoilla kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus luo yhteenkuuluvuuden tunnetta liiketoimintasuhteiden taustalla. Virtuaalisesti tapahtuva keskustelu ei kuitenkaan tuntunut haastateltavien mielestä samalta, eikä yhtä luonnolliselta kuin toimistolla kasvokkain tapahtuva keskustelu. Hakolan, Hiilan ja Tukiaisen (2019) mukaan tulevaisuudessa yksilöiden tekemä työ tulee kytkeytymään yhä enemmän toisten työhön, ja siksi tiimin jäsenten vuorovaikutusta tarvitaan. Tässä tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että epävirallisen keskustelun nähtiin vähentyneen virtuaalisesti työskennellessä. Sen koettiin johtuvan siitä, että usein virtuaalikokoukset ovat etukäteen suunniteltuja ja ne ovat muodoltaan hyvin asiapitoisia, jolloin vapaalle keskustelulle jää vähemmän tilaa kuin esimerkiksi asiakkaan tiloissa tapahtuvassa koulutuksessa. Etätöyön nähtiin myös vähentävän ideointia, kun spontaania keskustelua ei synny. Täten nähtiin tärkeäksi pitää ajoittain myös kokouksia ilman etukäteen suunniteltua agenda, jotta uusille ajatuksille ja ideoinnille jäisi tilaa. Virtuaalikokouksien alussa olisi myös syytä jättää aikaa kuulumisten vaihdolle, jotta kokouksen tunnelma olisi rennompaa ja sosiaalisia suhteita voitaisiin ylläpitää edes jollain tasolla. Tätä mieltä ovat myös Malhotra, Majchrzak ja Rosen (2007), joiden mukaan virtuaaliset tapaamiset tulisi aloittaa aina sosiaalisen suhteen rakentamisella. Myös virtuaalitiimien johtajien tulisi huolehtia tästä, jotta tiimin jäsenten välille syntyisi yhteenkuuluvuuden tunne. (Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007, s. 62.)

Nardin ja Whittakerin (2002, s. 84) mukaan kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on myös eniten tietoa sisältävä viestintämuoto. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että virtuaalisesti työskennellessä web-kameraa ei kuitenkaan pidetty

useimmiten päällä. Olsonin ym. (2014) tutkimuksen mukaan osa ihmisistä kokee ulkonäön huolenaiheena kameran edessä. Tässä tutkimuksessa yleisimmäksi huolenaiheeksi nousi myös se, että haastateltavat eivät olleet laittautuneet ja, että laittautumiseen pitäisi varata erikseen aikaa. Web-kameran käyttämättä jättämistä perusteltiin sillä, että se kuormittaa nettiyhteyttä tai se ei ole vaan tapana Suomessa. Olsonin ym. (2014) mukaan kameran päällä pitäminen auttaa myös vähentämään muiden asioiden samanaikaista tekemistä. Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella voitaisiin myös todeta, että web-kameran käyttö voisi lisätä keskittymistä kokouksen aiheeseen.

Fordin, Piccolon ja Fordin (2017) mukaan virtuaalitiimien jäsenet haluavat kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta, vaikka eivät ole keskenään läsnä. Rosen (2015, s. 95) mukaan on kuitenkin vaikeampaa löytää yhteenkuuluvuuden tunnetta toisten tiimiläisten kanssa, jos ei olla fyysisesti läsnä. Erityisesti lyhyemmän aikaa kohdeyrityksessä työskennelleet kokivat, että virtuaalisiin sosiaalisiin hetkiin oli vaikeampi osallistua, jos ei ollut nähnyt muita osallistujia aiemmin fyysisesti kasvokkain. Felsteadin, Jewsonin ja Walterisin (2003) tutkimus vahvistaa, että etätyössä saatetaan syrjäytyä helpommin, jos työyhteisön yhteiseen toimintaan osallistuminen on vähäisempää. Tämä nousi myös tämän tutkimuksen haastattelussa esiin. Haastateltavat kokivat, että yhteisöllisyyden tunne olisi luultavasti vahvempi, jos työskenneltäisiin toimistolla. Pidempään yrityksessä työskennelleet kokivat kuitenkin yhteisöllisyyden vahvempana kuin ne, jotka olivat aloittaneet työt pandemian aikana. Jos vastaavanlaiseen tilanteeseen joudutaan toistamiseen tai nykyinen pandemia pitkittyy merkittävästi, täytyy perehdytysohjelmassa ottaa huomioon myös se, miten uudet työntekijät saadaan sitoutettua osaksi yritystä. Etätyön yleistyessä yhteisöllisyyttä ja myös työntekijöiden työhyvinvointia on mietittävä uudelta kannalta.

Työhyvinvoinnin kannalta oleellista on muun muassa se, että työntekijät kokevat oman työnsä mielekkääksi ja työn koetaan tukevan elämänhallintaa. Työhyvinvointi näyttäytyy työntekijälle myös hyvänä johtamisena ja siten, kuinka hyvin työ on organisoitu tai kuinka organisaatiossa hallitaan muutoksia. (Anttonen & Räisänen, 2009.) Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella työhyvinvoinnista oltiin montaa mieltä. Osa haastateltavista koki työhyvinvoinnin pysyneen samana, työskenneltiin sitten kotona tai toimistolla. Etätyössä työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttivat esimerkiksi parempi vireystila, mutta toisaalta työhyvinvoinnin koettiin menneen huonompaan suuntaan työn sosiaalisuuden vähentymisen vuoksi. Työhyvinvoinnin ei voida siten olettaa huonontuneen tai parantuneen merkittävästi etätyöhön siirryttäessä. Tähän osaltaan vaikuttaa myös se, että haastateltavat kokivat työhyvinvoinnin monesti hieman eri tavalla.

Työhyvinvoinnin edistäminen ei ole kuitenkaan ole ainoastaan esimiehen tai työnantajan tehtävä, vaan se on myös työntekijän itsensä vastuulla (STM, 2020). Tässä tutkimuksessa kävikin ilmi, että osa haastateltavista oli tiedostanut tämän. Täten haastateltavat olivat myös itse järjestäneet sosiaalisia hetkiä, kuten yhteisiä etäkahvitaukoja. Kysyttäessä tapoja, kuinka työhyvinvointia voitaisiin kehittää, esiin nousi melko usein yhteisöllisyyden ylläpitäminen. Tähän toivottiin työnantajan puolelta aktiivisempaa otetta, ja että sosiaaliset tauot olisivat osa

työaika. Muita kehitysehdotuksia olivat esimerkiksi liikunnan tukeminen ja terveyspalveluiden lisääminen.

Työhyvinvoinnin edistämisen lisäksi johtamisella koettiin olevan myös monia muita merkityksiä. Virtuaalijohtamisessa tarvitaan erilaisia kykyjä, koska fyysinen läsnäolo puuttuu. Johtajien tulee keksiä virtuaalisesti työskenneltäessä täten luovia tapoja ja prosesseja havaita esimerkiksi tiimin jäsenien tarpeet. (Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007, s. 61.) Tutkimustuloksien perusteella noin puolet haastateltavista koki johtamisen muuttuneen etätöön aikana jollain tavalla, mutta lähes puolet oli myös sitä mieltä, ettei johtamisessa ole tapahtunut juuriakaan muutosta verrattuna aikaan ennen pandemiaa. Tämä saattoi osin johtua siitä, että osa haastateltavista oli tehnyt etätöitä suurimman osan työajastaan jo pitkään, joten muutos heidän kohdallaan ei ollut mitenkään erityinen. Yhtenä syynä nousi esiin myös se, että esimiehet olivat vaihtuneet tiuhaan, jolloin ei osattu muodostaa selkeää vertailukuvaa johtamistavasta ennen pandemiaa.

Tässä tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että usea haastateltavista koki kaipaavansa enemmän esimiehen kanssa keskustelua, kuulumisten vaihtoa ja epävirallista keskustelua. Rosen, Furstin ja Blackburnin (2007, s. 262) mukaan virtuaalitiimin johtajan tulisi järjestää säännöllisiä tapaamisia, jotta tiimiläisten välille voi syntyä yhteishenkeä ja luottamusta. Heidän mukaansa liian vähäinen viestintä saattaa myös hidastaa luottamuksen rakentumista tiimin jäsenten välille (Rosen, Furst & Blackburn, 2007, s. 262). Tutkimuksen mukaan suurin osa haastateltavista koki työnantajan puolelta tulevan luottamuksen olevan samalla tasolla, kuin mitä se oli ennen pandemiaa ja etätöihin siirtymistä. Tässä tutkimuksessa haastateltavat kokivat luottamuksen rakentuvan työtehtävistä suoriutumisesta ja osalle jo pelkästään etätö merkitsi luottamusta. Tutkimustuloksien perusteella luottamuksen kokemisessa ei siis koettu suurta muutosta, etenkin pidempään organisaatiossa työskennelleiden haastateltavien osalta. Haastateltavista pienempi osa olivat niitä, jotka olivat työskennelleet vain vähän aikaa kohdeyrityksessä. Heidän kohdallaan luottamuksen rakentuminen ja yhteisöllisyys olivat vähäisempiä. Etätöaikaana uuden luottamuksen rakentamiseen tulisikin kiinnittää enemmän huomiota, jotta myös uudet työntekijät kokevat esimiehen ja kollegoiden välisen luottamussuhteen olevan riittävällä tasolla.

Johtamisen kannalta oleellista on myös tiedon välittäminen ja kommunikoinnin tavat. Liian vähäinen viestintä vaikeuttaa esimerkiksi tärkeän tiedon jakamista tiimiläisten kesken. (Rosen, Furst & Blackburn, 2007, s. 262.) Tässä tutkimuksessa nousi esille, että hiljaisen tiedon ei koettu liikkuvan yhtä hyvin virtuaalisesti työskenneltäessä kuin miten se toimistolla työskenneltäessä liikkui. Hiljaista tietoa välittyi haastateltavien mukaan etenkin epävirallisissa ja spontaaneissa keskusteluissa. Jo aikaisemmin todettiin, että etätöön aikana yhteiset sosiaaliset hetket olivat vähentyneet tai jääneet jopa kokonaan pois. Tämän voidaan olettaa vaikuttaneen myös siihen, ettei hiljaista tietoa välity samalla tavalla kuin aiemmin toimistolla työskenneltäessä.

Tiedon välittämiseen voidaan vaikuttaa myös organisaatorakenteen kautta. Monet organisaatiot ovat muuttaneet organisaatorakennettaan myös palvellak-

seen paremmin asiakkaiden tarpeita. (Homburg, Workman & Jensen, 2000.) Weigelt ja Douglas (2013) nostavat esille, että organisaatorakenne vaikuttaa siihen, miten tietoa siirtyy ja syntyy sekä vaihdetaan yrityksen sisällä. Tämän tutkimuksen kohdeyritys oli muuttanut organisaatorakennettaan niin, että tiimit ovat jaettuna osaamisen ja vastuualueiden mukaisesti. Kyseisen organisaatorakenteen tarkoitus on ollut se, että esimiehet voivat nopeammin ja vaivattomammin löytää tarvittavia resursseja, ja että osaamisaluekohtainen tietämys välittyy paremmin työntekijöiden keskuudessa. Tutkimuksen mukaan johtajat kokivat, että resursseja pystyy nyt allokoimaan paremmin nykyisen organisaatorakenteen ansiosta. Myös haastateltavien keskuudessa nykyinen organisaatorakenne koettiin toimivaksi. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että täydellistä organisaatorakennetta on hankala löytää, sillä myös aikaisemmassa organisointitavassa nähtiin omat hyvät puolensa. Nykyistä organisaatiomallia voitaisiin kehittää esimerkiksi helpottamalla tiimien yli tapahtuvaa työtä, jotta yhteistyö eri osajien välillä olisi mutkattomampaa. Yhtenä kehitysehdotuksena mainittiin myös organisaatorakenteen keventäminen, sillä hallinnollisten asioiden koettiin hukkuvan turhaan byrokraatiaan. Tällöin Richterin, Dawsonin ja Westin (2011) mukaan tiimit pystyisivät vastaamaan niihin haasteisiin, joita organisaation rakenteiden keventäminen aiheuttaa operatiiviselle toiminnalle. Heidän mukaansa yksilöiden itseohjautuvuuden lisäämisellä voitaisiin myös vähentää useiden johtamistasojen tarvetta (Richter, Dawson & West, 2011). Tässä tutkimuksessa tiimien havaittiin olevan melko itsenäisiä ja haastateltavien itseohjautuvuus oli korkealla tasolla, joten niiden puolesta organisaatorakenteiden keventämiselle ei olisi esteitä.

7.1.3 Tuloksellisuutta edistävät tekijät työnteon muutoksessa

Työnteon muutoksen nähtiin vaikuttaneen työn tuloksellisuuteen monella eri tavalla. Tutkimuksessa kävi ilmi, että etätyöskentelyn koettiin lisäävän tuloksellisuutta etenkin niiden työtehtävien osalta, jotka vaativat keskittymistä, sillä etätyössä häiriötekijöitä oli vähemmän kuin toimistolla työskenneltäessä. Myös Kaarlela-Tuomaalan ym. (2009) tutkimuksen mukaan avotoimistoissa suurin häiriötekijä on melu. Kaarlela-Tuomaalan ym. (2009) tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijät saattavat jopa viedä töitä kotiin sen vuoksi, että toimistolla ei ole ollut riittävästi työrauhaa. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että työrauha on selkeästi parempi kotona työskenneltäessä kuin toimistolla työskenneltäessä. Parempi työrauha johti myös parempaan keskittymiskykyyn, ja sitä kautta tehokkaampaan työskentelyyn. Toimistolla työskenneltäessä oli enemmän häiriötekijöitä, kuten melua ja kollegoiden keskeytyksiä, jotka johtivat usein myös ajatuksen karkaamiseen ja oman työn keskeytymiseen. Kohdeyrityksen konttorit olivat pääsääntöisesti suunniteltu avotoimistomallin mukaan. Tämä tarkoitti sitä, että varsinaiset työskentelypisteet olivat lähellä toisiaan ja yksityisempiä työskentelytiloja oli sijoitettu eri puolille konttoria. Monet haastateltavista mainitsivat, että rauhallisia työtiloja oli liian vähän tai niitä ei kehdattu varata yksityiseen käyttöön koko päiväksi. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että kohdeyrityksen on mietittävä uudelleen toimitilojensa suunnittelua. Kuten aikaisemmassa luvussa

todettiin, toimitilojen suunnittelun tarpeeseen saattaa kuitenkin vaikuttaa se, kuinka työntekijöiden työaika tulevaisuudessa jakaantuu toimiston ja kodin välillä.

Tässä tutkimuksessa havaittiin myös, että kollegoiden väliset yhteistyömahdollisuudet olivat paremmat toimistolla työskenneltäessä kuin kotona. De Graaffin ja Rietveldin (2007) mukaan työntekijät saattavatkin olla tehokkaampia työskennellessään toimistolla yhdessä kollegojen kanssa parempien viestintä- ja yhteistyömahdollisuuksien vuoksi. Muita konttorilla ja kasvotusten työskentelyn positiivisia puolia tuloksellisuuden kannalta olivat hyvät työvälineet ja läsnäolon vaikutus. Kuten aikaisemmin todettiin, konttorilla olevat työskentelyolosuhteet olivat teknisesti kehittyneemmät ja ergonomisemmat kuin haastateltavien kotona olevat työolosuhteet. Tämä saattoi osin johtua siitä, että osa työntekijöistä ei ollut varmoja, voiko toimistolta hakea työvälineitä kotiin tai työntekijöillä ei ollut halukkuutta investoida kalliisiin työvälineisiin. Kalliisiin työvälineisiin investoimisen haluttomuutta perusteltiin sillä, että pakotetun etätyötilanteen koettiin olevan ohimenevä. Tutkimuksen aloitusvaiheessa ei osattu arvioida, milloin pandemiatilanne helpottaisi ja milloin toimistolle voitaisiin palata. Kohdeyrityksessä etätyösuositus oli kuitenkin voimassa koko tutkimuksen teon ajan. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että työvälineiden käyttöön ja hankkimiseen liittyvää ohjeistusta olisi voitu selkeyttää ja suunnitella jo pandemian alkuvaiheessa.

Yhtenä merkittävänä tekijänä tutkimustuloksien pohjalta voitiin havaita, että työn tauottaminen oli vaikeutunut etätyöhön siirryttäessä. Toimistolla työskenneltäessä lounas- ja kahvitauot olivat rutiininomaisia. Monet haastateltavat mainitsivat, että tauot meinaavat unohtua ja töitä tehdään useita tunteja ilman taukoja. Tämä saattaa tutkimustuloksien mukaan hetkellisesti lisätä työn tehokkuutta ja tuloksellisuutta, mutta pidemmän päälle taukojen poisjääminen voi vaikuttaa negatiivisesti tuloksellisuuteen. Tutkimustuloksien mukaan tuloksellisuuden heikentyminen voi ilmentyä esimerkiksi lisääntyneiden sairauspoissaolojen tai huonontuneen työhyvinvoinnin myötä. Myös Fritzin, Ellisin, Demskyn, Linin ja Gurosin (2013) mukaan taukojen pois jäänti voi lisätä työntekijöiden stressiä ja haitata työstä palautumista. Heidän mukaansa tauot auttavat säästämään energiaa ja pitävät työtehoa yllä (Fritz, Ellis, Demsky, Lin & Guros, 2013). Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työnantajan olisi syytä pyrkiä motivoimaan etätyöntekijöitä taukojen pitämiseen työpäivän aikana. Yhtenä vaihtoehtona taukojen ylläpitämisen helpottamiseksi ehdotetaan, että Teams-kokoukset aloitettaisiin tasa- tai puolitunnein, siten että esimerkiksi tunnin etäkokoukset kestäisivät 50 minuuttia täyden tunnin sijaan ja puolentunnin kokoukset 25 minuuttia. Työntekijöiden kalentereissa kokoukset näkyisivät kuitenkin tunnin tai puolen tunnin varauksina, jolloin kaikkien kalenterivarausten väliin jäisi pieni hengähdystauko ennen seuraavaa kokousta. Näin työntekijöiden tauoista ja palautumisesta voitaisiin huolehtia myös etätöissä. Tätä mallia tukee myös Outlookin kalenterissa oleva toiminto. Toimintamallia voitaisiin hyödyntää alkuun esimerkiksi yrityksen sisäisissä palavereissa.

Tässä tutkimuksessa ilmeni, että työnteon joustavuus koettiin lähes poikkeuksetta tuloksellisuutta edistäväksi tekijäksi. Osa haastateltavista oli myös sitä mieltä, että konsultointityön luonne on sellainen, että työ vaatii joustavuutta. Joustava työnteke onkin tyypillistä esimerkiksi konsulteille ja kehittäjille työn luonteen ja teknologisen kehityksen vuoksi (MacEachen, Polzer & Clarke, 2008). Vilkmanin (2016) mukaan työnteon joustavuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijä voi työskennellä itselleen parhaiten sopivana ajankohtana tai valita itse työskentelypaikan. Joustavuudella tarkoitetaan myös sitä, että esimies tai alainen on tarvittaessa valmis venymään määriteltyjen tavoitteiden eteen, puolin ja toisin (Vilkman, 2016). Työnteon joustavuuden on osoitettu lisäävän myös työntekijöiden tyytyväisyyttä (MacEachen, Polzer & Clarke, 2008). Työnteon joustavuus koettiin positiivisena asiana myös tämän tutkimuksen tutkimustuloksien perusteella. Joustavuuden kohdalla ei kuitenkaan havaittu eroa sen mukaan, työskennelläkö toimistolla vai kotona. Tutkimustulokset osoittivat, että työntekijät olivat valmiita joustamaan työnantajan puoleen, sillä työnantaja jousti myös heidän puoleen. Työntekijät olivat esimerkiksi valmiita työskentelemään viikonloppuisin, mikäli työnantaja niin olisi vaatinut. Työntekijät pystyivät puolestaan hoitamaan henkilökohtaisia asioita työpäivän aikana, jonka koettiin helpottavan arjen pyörittämistä. Joustavuuden voidaan täten olettaa lisäävän myös molemmin puolista sitoutumista. MacEachenin, Polzerin ja Clarcken (2008) mukaan joustavuus on saanut myös kritiikkiä esimerkiksi siitä, jos työntekijät laittavat aina yrityksen tai projektin edun edelle, jolloin se nähdään enemmänkin työnantajan etuna kuin työntekijän etuna (MacEachen, Polzer & Clarke, 2008). Tässä tutkimuksessa joustavuudella ei kuitenkaan havaittu negatiivisia vaikutuksia.

Tämän tutkimuksen mukaan jokaisella haastateltavalla oli tarpeeksi itseohjautuvuutta työn tekemiseen etänä. Fordin ja Seersin (2006, s. 258) mukaan tiimin ja työntekijöiden itseohjautuvuus lisääntyy, kun tiimi alkaa noudattaa sovittuja sääntöjä ja oppii uusia taitoja. Kohdeyrityksen tiimit olivat toimineet jo pitemmän aikaa etänä ja tehneet töitä yhdessä, joten niiden havaittiin olevan hyvin itsenäisiä. Tiimien jäsenet eivät myöskään kaivanneet enempää kontrollointia, vaan liiallisen kontrollin koettiin jopa heikentävän työn tuloksellisuutta, mikäli työntekeä valvottaisiin liian tarkalla tasolla. Tästä voidaan päätellä, että virtuaalitiimit ja etätö sopivat kohdeyrityksen työn organisointitavaksi, sillä ne lisäävät työn joustavuutta ja tuloksellisuutta. Tätä vahvistaa MacEachen, Polzerin ja Clarcken (2008) tutkimus siitä, että joustavuus ja sen mahdollistamat työkäytännöt vahvistavat työn tehostumista. Lisäksi voidaan todeta, että edellä mainittu hybriditiimi olisi hyvä vaihtoehto myös tuloksellisuuden kannalta. Tällöin etätö ja toimistolla työskentelyn etuja voidaan yhdistää toisiinsa.

Tässä tutkimuksessa teknologinen kehitys koettiin tuloksellisuuden kannalta merkittäväksi tekijäksi joustavuuden ohella. Sen koettiin parantaneen muun muassa tiedon löytämistä, käsittelyä ja yhteydenpitoa. Teknologisen kehityksen koettiin myös nopeuttaneen ja tehostaneen työntekeä. Myös Malirannan (2017, s. 4) mukaan organisaatiot voivat edesauttaa työn tekemisen muutosta ottamalla käyttöön uusia teknologiaratkaisuja tukemaan ja sujuvoittamaan työnte-

koa. Hänen mukaansa teknologian avulla voidaan parantaa myös työn tuottavuutta, vaikka työntekijän osaaminen pysyisi samalla tasolla (Maliranta, 2017, s. 4). Osmundsen, Iden & Bygstad (2018) ovat myös sitä mieltä, että organisaatioiden on päivitettävä teknologioitaan pysyäkseen kehityksessä mukana ja säilyttääkseen kilpailukykyänsä. Kohdeyrityksessä uusia teknologioita hyödynnetään kattavasti ja työntekijöitä rohkaistaan kouluttautumaan esimerkiksi pilviosaajiksi. Tämän tutkimuksen tulokset ja aiempien tutkimuksien tulokset vahvistavat sitä näkemystä, että uusien teknologioiden käyttöönotto edistää työn tuloksellisuutta ja auttaa pärjäämään kilpailussa muiden teknologiayritysten kanssa. Alla olevassa taulukossa 9 on vielä vertailtu perinteisten- ja virtuaalitiimien eroja pohjautuen aiemmin käsiteltyyn teoriaan ja tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin

TAULUKKO 9 Tuloksien vertailu teoriaan pohjautuen (perinteisten ja virtuaalitiimien erot)

Aikaisemmat tutkimukset (2002-2019)	Tämän tutkimuksen tulokset (2021)
Virtuaalitiimin hallinta monimutkaisempaa, käytetään tietokonevälikäytettä viestintätekniikkaa, kommunikoinnissa viivettä (Berry, 2011)	Tiimien havaittiin toimivan hyvin itsenäisesti ja kommunikointi virtuaalissa viestintäkanavissa oli sujuvaa, joten virtuaalitiimien hallinnan ei nähty olevan merkittävästi perinteisten tiimien hallintaa haasteellisempaa
Perinteisissä tiimeissä kommunikaatio tapahtuu pääsääntöisesti kasvotusten, virtuaalitiimien johtajien on ymmärrettävä paremmin tiimin viestinnän merkitys ja viestintäkeinot (DuFrene & Lehman, 2015)	Etätyössä lisääntyneelle viestinnälle ja aktiivisemmalle johtamiselle nähtiin enemmän tarvetta
Etänä työskentelevät työntekijät eivät välttämättä saa riittävästi tietoa (Ford, Piccolo & Ford, 2017)	Tiedon jakamisessa ja siirtymisessä koettiin haasteita, kun spontaanit keskustelut jäävät vähemmälle ja yhteydenpito ei ole säännöllistä
Läsnäolon kokeminen ja sosiaalisten suhteiden ylläpito saattavat olla virtuaalisesti vaikeampaa (Nardi, & Whittaker, 2002)	Sosiaalisten suhteiden ylläpito oli vähentynyt etätyön aikana. Myös läsnäolon puutteen koettiin haittaavaan yhteisöllisyyden rakentumista
Virtuaalisesti työskenneltäessä yhteenkuuluvuuden tunnetta on vaikeampi löytää kuin perinteisissä tiimeissä työskenneltäessä, koska työskennellään erillään toisista tiimiläisistä (Rose, 2016)	Virtuaalisesti työskenneltäessä yhteenkuuluvuutta oli vaikeampi kokea sosiaalisen vuorovaikutuksen vähennyttä
Virtuaalitiimien jäsenillä oltava riittävät digitaidot (van Laar, van Deursen, van Dijk & de Haan, 2019)	Etätyö edellytti riittäviä digitaitoja, jotta päivittäinen työ sujui. Haastateltavien digitaitojen havaittiin olevan riittävällä ja etätyön vaatimalla tasolla

7.2 Tutkimuksen arviointi ja merkitys

Tässä luvussa otetaan kantaa tutkimusprosessin arviointiin ja tutkimuksen merkitykseen. Tutkimuksen luotettavuutta ja laatua arvioidaan aineiston laadun, sen käsittelyn, analysoinnin ja tutkijoiden toiminnan näkökulmasta. Lisäksi pohditaan tutkimuksen eettisyyttä, mahdollisia rajoitteita ja tutkimuksen merkitystä.

7.2.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteistä ohjetta. Laadullista tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin eri osien välinen johdonmukaisuus korostuu (Tuomi & Sarajärvi, 2017). Tutkimuksen vaiheet kuvattiin totuudenmukaisesti ja yksityiskohdaisesti luvussa 5. *Tutkimuksen toteutus*. Tutkimusvaiheita olivat tutkimusaiheen päättäminen, tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmän valinta, haastateltavien valinta, aineiston kerääminen ja aineiston analyysi. Perusvaatimuksena laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle on se, että tutkijalla on tarpeeksi aikaa käytettävissä tutkimuksen toteuttamiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2017). Tämän tutkimuksen tutkijat asettivat tutkimukselle tarpeeksi väljän aikataulun, jotta aikataululla ei olisi vaikutusta tutkimuksen laatuun. Tutkimusaihe valittiin kesällä 2020 ja tutkimus valmistui huhtikuussa 2021. Aikataulua olisi ollut mahdollisuus myös venyttää tarpeen niin vaatiessa.

Luotettavuuden näkökulmasta aineiston keruuseen liittyy etenkin se, miten aineisto on kerätty ja mitkä ovat aineiston keruuseen liittyvät erityispiirteet (Tuomi & Sarajärvi, 2017). Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelulla, jotka nauhoitettiin. Tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi haastateltavilta kysyttiin etukäteen lupa haastatteluiden nauhoitusta varten. Kaikki haastateltavat täyttivät myös tietosuojalomakkeen ennen haastatteluun osallistumista ja palauttivat sen allekirjoitettuna takaisin. Tietosuojalomakkeessa tuotiin ilmi, että tutkimuksen aineistoja kerätään ainoastaan tieteelliseen tutkimukseen, eikä tietoja luovuteta eteenpäin kolmansille osapuolille (LIITE 4). Tutkimuksen eettisistä periaatteista on kerrottu enemmän luvussa 5.5. *Eettiset ratkaisut*.

Haastateltavat valittiin eliittiotannan avulla, jolloin voidaan Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan varmistua siitä, että kaikilla haastateltavilla on tarpeeksi tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkijat haastattelivat jokaisen haastateltavan kahdestaan, jolloin toinen haastattelijoista toimi pääasiallisena vastuuhaastattelijana ja toinen esitti mahdollisesti tarkentavia kysymyksiä. Haastateltavien taustatekijöiden selvittämiseksi haastateltaville lähetettiin etukäteen kyselylomake, joka yhdistettiin nimen perusteella haastattelun jälkeen haastatteluaineistoon. Haastatteluiden jälkeen aineisto anonymisoitiin jo litterointivaiheessa, jotta arkaluon-

toista tietoa ei päädy kirjoitettuun muotoon. Näillä toimenpiteillä pyrittiin varmistamaan aineiston laatu myös aineiston keräämisvaiheessa, sillä aineiston laadulla on vaikutusta myös tutkimuksen luotettavuuteen.

Aineiston keräämisen jälkeen aineistoa tarkasteltiin monipuolisesti tarkoituksenmukaisen sisällönanalyysin avulla. Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan sisällönanalyysin avulla empiiristä aineistoa voidaan jäsenellä tulkintaa varten. Sisällönanalyysin eri vaiheessa tutkijan on perusteltava valinnat tarkkaan, mikä mahdollistaa myöhemmin tutkimusyhteisön arvioinnin kriittisesti luotuja käsitteellisiä viitekehyksiä kohtaan (Tuomi & Sarajärvi, 2017). Teorialähtöisen sisällönanalyysin valintaa on perusteltu tarkemmin luvussa 5.4. *Aineiston purkaminen ja analysointi*.

Puusan ja Juutin (2020) mukaan aineiston analyysin kuvauksen yksityiskohtaisuus ja perustelut kuvastavat myös tutkimuksen luotettavuutta. Heidän mukaansa on tyypillistä lisätä sitaatteja aineistoista raporttiin, vaikkakin ne eivät sinällään todista mitään. Ne kuitenkin auttavat lukijaa seuraamaan paremmin päättelyketjun etenemistä. (Puusa & Juuti, 2020.) Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistosta poimittuja sitaatteja runsaasti, jotta lukijan on helppo hahmottaa tutkijoiden päättelyä. Luotettavuutta voidaan parantaa myös kuvaamalla tutkimustilanne, tutkimusympäristö ja mahdolliset erityistekijät, jotka olisivat voineet vaikuttaa tutkimustuloksiin (Puusa & Juuti, 2020). Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin avulla, jolloin tutkijat ja haastateltava olivat omissa ympäristöissään. Microsoft Teams oli ollut kaikilla osapuolilla käytössä jo jonkin aikaa, joten sen käyttö oli tuttua haastateltaville ja tutkijoille. Haastatteluiden aikana keskeytyksiä ei tullut häiriötekijöistä tai teknisistä ongelmista johtuen. Haastattelun toteutus on kuvattu tarkemmin luvussa 5.3. *Tutkimusaineiston kerääminen*.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 184) mukaan tutkimuksen laatuun voidaan vaikuttaa etukäteen siten, että tutkimuksen haastattelurunko on hyvin laadittu. Tässä tutkimuksessa käytetty teemahaastattelurunko laadittiin aikaisemman teorian pohjalta ja sen viimeistely tehtiin yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa. Haastattelurungon laatu pyrittiin varmistamaan siten, että molemmat tutkijat olivat perehtyneet tutkittavaan aiheeseen riittävän hyvin ennen haastattelurungon laadintaa. Haastattelurungon toimivuutta testattiin myös testihaastattelulla, jotta voitiin varmistua siitä, että kysymykset vastaavat kohdeyrityksen tarpeita ja että kysymyksillä saadaan haluttuja vastauksia. Haastateltavat olivat oman alansa asiantuntijoita, ja heillä oli tarpeeksi kokemusta haastateltavista asioista ja käsiteltävistä teemoista. Haastateltavat työskentelevät kaikki ICT-alalla, jolloin heillä oli jo entuudestaan ymmärrystä tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa haastatteluun liittyvän prosessin kuvaamisella (Puusa & Juuti, 2020). Haastatteluprosessi kuvattiinkin selvästi ja riittävällä tarkkuudella luvussa 5.3.2. *Teemahaastattelu*. Luotettavuutta voidaan lisätä myös sillä, että haastatteluiden aikana tai jälkikäteen on mahdollisuus varmistaa, että haastattelun aikana esille tulleet asiat ovat tutkija ja tutkittava tulkinneet ja ymmärtäneet yhteneväisesti (Puusa & Juuti, 2020). Tässä tutkimuksessa tutkijoilla oli mahdollisuus kysyä haastatteluiden jälkeen tutkittavilta

haastatteluissa ilmenneitä epäselviä asioita, jos jokin asia olisi jäänyt epäselväksi. Tälle ei kuitenkaan nähty tarvetta minkään haastattelun kohdalla, sillä kaikkien haastatteluiden äänenlaatu oli hyvä ja haastateltavat toivat selkeästi ilmi oman kantansa.

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole useinkaan mahdollista tehdä etukäteen päätöstä siitä, kuinka paljon aineistoa tarvitaan (Puusa & Juuti, 2020). Haastatteluita suoritetaan niin kauan, kunnes esiin ei nouse enää mitään aiemmasta poikkeavaa tai uusia näkemyksiä miltään osa-alueelta, jolloin voidaan puhua aineiston kylläntymisestä ja saturaatioasteen saavuttamisesta. Saturaatio kuvastaa tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, että aineistoa on riittävästi ja haastattelut voidaan lopettaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2017; Eskola & Suoranta, 2014.) Haastatteluita suoritettiin niin kauan, kunnes esiin ei noussut enää mitään aiemmasta poikkeavaa, eikä uusia näkemyksiä miltään osa-alueelta noussut esille.

Pattonin (2015, s. 313) mukaan laadullisessa tutkimuksessa suuri otoskoko auttaa ymmärtämään ilmiötä yleisellä tasolla yksityiskohtaisen tiedon sijaan. Haastatteluista kerättyä aineistoa oli tutkijoiden mielestä riittävästi, jotta tutkimustehtävään ja tutkimuskysymyksiin voitiin vastata kattavasti. Myös Eskolan ja Suorannan (2014) mukaan jo 15 vastausta riittää yleensä aineiston kylläntymiseen. Tätä tutkimusta varten suoritettiin 20 teemahaastattelua, joista kertyi literoitua tekstiaineistoa yli 260 sivua. Myös kaksi tutkijaa mahdollisti laajemman havainnoinnin ja otannan.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan arvioida luotettavuuden kannalta myös tutkimuksen objektiivisuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2017). Puusan ja Juutin (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen tuloksia ei ole kuitenkaan mahdollista nähdä täysin objektiivisinä, sillä tutkijan oma subjektiivisuus on välttämätön edellytys luotettavalle tutkimukselle. Tässä tutkimuksessa tutkijat kuitenkin pyrkivät olemaan mahdollisimman objektiivisiä omassa toiminnassaan. Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan objektiivisuuden ongelmaa tarkastaessa tulee erottaa laadullisessa tutkimuksessa toisistaan havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. Puolueettomuudella tarkoitetaan sitä, että näkykö tutkijan omat näkemykset tehdyissä havainnoissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2017). Tässä tutkimuksessa puolueettomuus pyrittiin varmistamaan siten, että haastateltavat eivät päässeet ohjamaan keskustelua heidän näkökulmiaan tukeviin suuntiin.

Luotettavuutta voidaan parantaa laadullisessa tutkimuksessa lisäksi tutkimusprosessin julkisuudella. Esimerkiksi sillä, että tutkija raportoi tekemäänsä yksityiskohtaisesti, ja että prosessia arvioi tutkijakollegat. (Tuomi & Sarajärvi, 2017.) Tämä tutkimus suoritettiin parityönä, minkä ansiosta tutkijoilla oli mahdollisuus arvioida toisen tutkijan päätelmiä kaikissa tutkimuksen kirjoittamisen vaiheissa. Täten myös tuloksien ja johtopäätösten osuvuutta voitiin arvioida yhdessä. Vaikka tutkimusta kirjoitettiin etänä, molemmilla tutkijoilla oli reaaliaikainen mahdollisuus kommentoida ja arvioida toisen tutkijan tekemää työtä eri viestintäpalveluiden ja yhteistyöalustojen kautta. Tutkimusta on myös tarkastellut tämän pro gradu -tutkielman ohjaaja, jonka saaman palautteen perusteella tutkimusta on pyritty refleктоimaan kriittisesti.

7.2.2 Tutkimuksen rajoitukset

Tässä alaluvussa tuodaan esille tähän tutkimukseen mahdollisesti liittyvät rajoitukset, jotka voivat heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Tämän tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää esimerkiksi se, että tutkimuksen voidaan nähdä olevan sidottu siihen kontekstiin, jossa tutkimuksen aineisto on kerätty. Kaikki haastatteluihin osallistuneet tutkittavat olivat ICT-alan asiantuntijoita, joten tutkimustulokset edustavat heidän kokemuksiaan ja ajatuksia käsitellyistä teemoista. Saman toimialan osaajat voivat täten antaa hieman yksipuolisen kuvan tutkittavasta aiheesta. Haastateltavien vastauksien totuudenmukaisuutta ei voitu myöskään varmistaa, mikä saattaa heikentää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen mahdollisena rajoituksena voidaan nähdä myös vaihtelevat tutkimusolosuhteet, jolloin tutkimusympäristö saattoi vaikuttaa haastattelutilanteissa haastateltavien keskittymiseen ja tutkittavien vastauksiin. Haastattelut toteutettiin COVID19-pandemian vuoksi etäyhteyden avulla, joten tutkijat eivät voineet vaikuttaa haastattelun aikana mahdollisiin häiriötekijöihin. Etähaastatteluista johtuen havainnot kohdistuivat vain suullisiin ja kirjallisiin tuotoksiin. Johtopäätösten tekemisessä tutkijat pyrkivätkin erityiseen tarkkuuteen, koska haastateltavien eleitä tai ilmeitä ei ollut mahdollista nähdä. Toisaalta haastatteluissa tutkittiin pandemian vaikutuksia ja pandemian vaikutuksen takia haastateltavat ja tutkijat toimivat omissa ympäristöissään.

Tässä tutkimuksessa käytetty kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, ja sen luotettavuuden osoittaminen voidaan nähdä myös yhtenä rajoitteena, sillä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteisiä ohjeita. Täten tutkimuksen luotettavuuden osoittaminen ei välttämättä ole täysin aukoton. (Tuomi & Sarajärvi, 2017.) Tässä tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää eli teemahaastattelua perusteltiin sillä, että se soveltui parhaiten ilmiön tutkimiseen. Sen todettiin olevan tarpeeksi joustava haastattelumenetelmä, jossa vastausten täsmentäminen on mahdollista. Teemahaastattelun etuna voitiin lisäksi nähdä se, että se antoi tutkijoille mahdollisuuden irtautua tutkijan näkökulmasta, jolloin haastateltavien ääni saatiin parhaiten kuuluville. Tutkimusmenetelmän luotettavuutta pyrittiin parantamaan, sillä että tutkimusprosessin eteneminen kuvattiin johdonmukaisesti.

Lisäksi valittu aineiston analyysimenetelmä voidaan nähdä rajoitteena. Teorialähtöisen sisällönanalyysin valitsemista perusteltiin sillä, että tutkimuksessa haluttiin testata olemassa olevan tiedon paikkansapitävyyttä ja deduktiivinen sisällönanalyysin koettiin soveltuvan hyvin teemahaastatteluiden avulla kerätyn aineiston analysointiin. Salon (2015) mukaan sisällönanalyysi voi kuitenkin jäädä helposti pelkälle aineiston kuvaamisen tasolle, jolloin myös tutkimuksen reflektiivinen pohdinta voi jäädä liian vähälle. Tässä tutkimuksessa pyrittiin aineiston kuvaamisen lisäksi pohtimaan tutkittavia ilmiöitä ja tekemään johtopäätöksiä, joita voitaisiin soveltaa myös laajemmassa mittakaavassa etätyön ja tuloksellisuuden kehittämiseksi. Laadullisen tutkimusmenetelmän lisäksi tutkimuksessa sovellettiin määrälliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä aineiston kvanti-

fiomisen yhteydessä, jolloin aineiston selittämisen vaiheessa voitiin käyttää johdankoina kvantitatiivisen analyysin tuloksia. Täten aineiston tulkintaan saatiin myös kvantitatiivista näkökulmaa, joka lisäsi tutkimuksen vahvistettavuutta. (Alasuutari, 2011, s. 53.)

7.2.3 Tutkimuksen merkitys

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten teknologinen kehitys ja työnteon muutos ovat vaikuttaneet työn tekemisen tapoihin ja tuloksellisuuteen sekä miten toimistolla tapahtuvan työskentelyn ja perinteisten tiimien tuloksellisuus eroaa virtuaalityön ja virtuaalitiimien tuloksellisuudesta. Tutkijoiden lähtiessä selvittämään näitä kysymyksiä aiemman teorian pohjalta, huomattiin työnmurroksen olevan hyvin laaja kokonaisuus ja sen vaikutuksien ulottuvan lähes kaikille toimialoille. Työnteon muutoksen voitiin todeta vaikuttaneen työn tuloksellisuuteen ja työnteon luonteen muuttuneen pitkällä aikavälillä merkittävästi.

Tutkimuksen kohteena oli yritys, joka on yksi suurimmista ICT-palveluyrityksistä Suomessa ja myös globaalissa mittakaavassa suuri organisaatio. Tutkimustuloksia voidaan täten soveltaa paremmin suurien yritysten tarpeisiin, mutta tutkimusaiheen teemojen ajankohtaisuuden vuoksi tuloksista voi olla hyötyä myös pienemmille organisaatioille. Tutkimusaiheen nähtiin olevan ajankohdainen kohdeyritykselle ja myös usealle muulle pandemiasta kärsivälle yritykselle, joten ymmärryksen lisääminen aiheesta nähtiin perusteltuna.

Tämä tutkimus tarjoaa uusia näkökulmia etätyön kehittämiseen ja auttaa ymmärtämään, miten teknologian kehitys on vaikuttanut työnteeseen ja mitä vaikutuksia etätyöllä on tuloksellisuuteen. Tutkimuksen avulla voidaan tunnistaa paremmin eroavaisuuksia virtuaalitiimien ja perinteisten tiimien välillä, ja missä yhteyksissä etätyön tekeminen on tuloksellisempaa, ja minkä tyyppiset työtehtävät vaativat puolestaan fyysistä läsnäoloa.

Tutkijoiden pääaineen, tietojärjestelmätieteen, kannalta tutkimuksen keskeisin anti on siinä, miten teknologinen kehitys on vaikuttanut työnteemiseen tapaan, ja miten esimerkiksi uusien teknologioiden käyttöönoton koetaan edistävän työn tuloksellisuutta. Yrityksille tutkimus tarjoaa uusia näkökulmia siihen, mitkä tekijät edistävät työn tekemistä kotona ja toimistolla. Tutkimustuloksien avulla voidaan saada myös viitteitä siitä, miten työnteeko tulee tulevaisuudessa jakautumaan kodin ja toimiston välillä. Lisäksi tutkimus voi auttaa ymmärtämään, minkä tyyppistä johtamista etätyössä kaivataan, miten työnteekijöiden työhyvinvointia voitaisiin parantaa, ja mitkä tekijät edistävät tai vähentävät yhteisöllisyyttä.

7.3 Jatkotutkimuksen pohdinta

Tutkimukseen liittyen voidaan ehdottaa useita eri jatkotutkimusaiheita. Tämän tutkimuksen aihe ja teemat soveltuvat usealle eri toimialalle, joten tutkimuksen kohdistaminen jollekin muulle toimialalle tarjoaisi jo sen myötä uusia näkemyksiä. Tämän tutkimuksen kohdeyritys toimii ICT-alalla. Toimialasta johtuen haastateltavilla henkilöillä oli jo työtehtäviensä puolesta mahdollista tehdä aiemmin etätöitä ja heillä oli kokemusta eri teknologioiden käytöstä osana työtehtäviään. Täten voisi olla mielenkiintoista tutkia ICT-sektorin ulkopuolella olevia toimialoja ja niiden yritysten työntekijöiden kokemuksia etätöihin siirtymisestä, jolloin koettu muutos etätöihin siirtymisestä voisi oletettavasti näyttäytyä suurempana tai haasteellisempänä.

Tutkimuksen aiheen kannalta mielenkiintoista voisi olla tutkia myös sitä, miten etätöitä voitaisiin kehittää niin, että se vastaisi paremmin tässä tutkimuksessa esiin nousseisiin haasteisiin. Etätöihin liittyen voitaisiin esimerkiksi tutkia tarkemmin, mitkä ovat sen tyyppejä työtehtäviä, jotka vaativat fyysistä läsnäoloa ja minkä tyyppiset työt hoituvat paremmin etänä. Oleellista on myös arvioida, onko kaikkien asianosaisten työntekijöiden vai vain osan osallistuminen fyysiseen kohtaamiseen tai virtuaalikohtaamiseen tärkeää; olisi hyvä arvioida kenen on tarpeellista olla läsnä. Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella esimerkiksi ideointipalaverit, luovaa ajattelua ja ajatusten vaihtoa vaativat palaverit voisivat olla sellaisia, jotka olisi parasta toteuttaa niin, että kaikki osallistujat olisivat läsnä samanaikaisesti. Keskittymistä ja tarkkuutta vaativat tehtävät osoittautuivat puolestaan mielekkäämmiksi hoitaa etänä tai vain muutaman työntekijän kesken.

Tähän tutkimukseen valittiin kohdeyrityksestä ainoastaan samasta maasta olevia työntekijöitä, joten kolmantena jatkotutkimusaiheena voisi olla mielenkiintoista tutkia sitä, miten muiden maiden työntekijät ovat kokeneet etätöihin siirtymisen verrattuna tässä tutkimuksessa olleeseen kohderyhmään. Tämän tutkimuksen kohdeyritys on globaali yritys, jolla on toimintaa useassa eri maassa, joten tämä tutkimus voitaisiin toteuttaa myös laajemmassa mittakaavassa niin, että kohderyhmänä olisi useiden eri maiden työntekijöitä. Luvussa 2.2.2 *Organisaatioiden etätöyövalmiudet* esitettyjen tutkimusten mukaan eri maissa on eri käytäntöjä liittyen etätöihin, joten myös niiden voidaan nähdä vaikuttavan tutkimustuloksiin eri maiden kohdalla. Täten tutkimukseen saataisiin maantieteellisesti ja kulttuurisesti monipuolisempi ja kattavampi otanta, jolloin myös tutkimustulokset olisivat paremmin verrattavissa globaaleihin yrityksiin.

LÄHTEET

- Aalst, W. M., Bichler, M., & Heinzl, A. (2018). *Robotic process automation. Business & Information Systems Engineering*, 60, 269-272.
- Aarnikoivu, H. (2010). *Työelämätaidot - menesty ja voi hyvin*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Abbasnejad, B., & Moud, H. I. (2012). Leadership functions and challenges in virtual teams - A review paper. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 45, 15-18.
- Acemoglu, D., & Zilibotti, F. (2001). Productivity differences. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(2), 563-606.
- Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2017). What to expect from artificial intelligence. *MIT Sloan Management Review*.
- Akgün, A. E., Dayan, M., & Di Benedetto, A. (2008). New product development team intelligence: Antecedents and consequences. *Information & Management*, 45(4), 221-226.
- Alasoini, T. (2018). *Digitalisaatiolla työn uudelleenajatteluun: Millaista tutkimusta ja kehittämistä tarvitaan?* Helsinki: Työterveyslaitos.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169.
- Ananiadou, K. & Claro, M. (2009). 21st century skills and competences for new millennium learners in OECD countries. *OECD Education Working Papers*.
- Anttonen, H., & Räsänen, T. (2009). *Työhyöntehti-uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Atkins, S., & Gilbert, G. (2003). The role of induction and training in team effectiveness. *Project Management Journal*, 34(2), 48-52.
- Bahadursingh, N. (2020). *8 ways COVID-19 will change architecture*. [blogikirjoitus] Haettu osoitteesta <https://architizer.com/blog/inspiration/industry/covid19-city-design/>
- Baptista, J., Stein, M., Klein, S., Watson-Manheim, M. B., & Lee, J. (2020). Digital Work and Organisational Transformation: Emergent Digital/Human Work Configurations in Modern Organisations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(2).
- Basu, R. (2014). Managing quality in projects: An empirical study. *International Journal of Project Management*, 32(1), 178-187.

- Berman, S. J., Kesterson - Townes, L., Marshall, A., & Srivathsa, R. (2012). How cloud computing enables process and business model innovation. *Strategy & Leadership*, 40(4), 27-35.
- Berry, G. R. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *The Journal of Business Communication*, 48(2), 186-206.
- Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues. *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*, 15(1), 458-476.
- Bouchard, S., St-Jacques, J., Robillard, G., & Renaud, P. (2008). Anxiety increases the feeling of presence in virtual reality. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 17(4), 376-391.
- Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, 1-11.
- Bresnahan, T. F., & Trajtenberg, M. (1995). General purpose technologies "Engines of growth"? *Journal of Econometrics*, 65(1), 83-108.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- Chang, H. H., Chuang, S., & Chao, S. H. (2011). Determinants of cultural adaptation, communication quality, and trust in virtual teams' performance. *Total Quality Management*, 22(3), 305-329.
- Chen, P., Chern, C., & Chen, C. (2012). Software project team characteristics and team performance: Team motivation as a moderator. *19th Asia-Pacific Software Engineering Conference*, 1, 565-570.
- Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M., & Watson- Manheim, M. B. (2005). How virtual are we? measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information Systems Journal*, 15(4), 279-306.
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731-739.
- Cousins, K. C., Robey, D., & Zigurs, I. (2007). Managing strategic contradictions in hybrid teams. *European Journal of Information Systems*, 16(4), 460-478.
- Crawford, E. R., & LePine, J. A. (2013). A configural theory of team processes: Accounting for the structure of taskwork and teamwork. *Academy of Management Review*, 38(1), 32-48.
- Cunliffe, A. L. (2008). *Organization theory*. London: SAGE Publications Ltd.
- Davis, P. S., & Pett, T. L. (2002). Measuring organizational efficiency and effectiveness. *Journal of Management Research*, 2(2), 87-97.

- Davison, R. M., & Ou, C. X. (2017). Digital work in a digitally challenged organization. *Information & Management*, 54(1), 129-137.
- de Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C. (2018). The digital platform: A research agenda. *Journal of Information Technology*, 33(2), 124-135.
- de Vreede, G., Antunes, P., Vassileva, J., Gerosa, M. A., & Wu, K. (2016). Collaboration technology in teams and organizations: Introduction to the special issue. *Information Systems Frontiers*, 18(1), 1-6.
- De Graaff, T., & Rietveld, P. (2007). Substitution between working at home and out-of-home: The role of ICT and commuting costs. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 41(2), 142-160.
- Devasena, C. L. (2014). Impact study of cloud computing on business development. *Operations Research and Applications: An International Journal* 1(1), 1-7.
- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, 189, 1-8.
- DuFrene, D. D., & Lehman, C. M. (2015). *Managing virtual teams*. ProQuest Ebook Central: Business Expert Press.
- Edwards, A. & Wilson, J. R. (2016). *Implementing Virtual Teams : A Guide to Organizational and Human Factors*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Edwards, B., & Foley, M. W. (1998). Civil society and social capital beyond putnam. *American Behavioral Scientist*, 42(1), 124-139.
- Eijala, J., & Airila, A. (2017). *Tutkimus: Tulevaisuuden työelämässä korostuu teknologian käyttö*. Haettu osoitteesta <https://suomalaintytyo.fi/2017/09/25/tutkimus-tulevaisuuden-tyoelamassa-korostuu-teknologian-kaytto/>
- Epstein, D.A., Avrahami, D., & Biehl, J.T. (2016). Taking 5: Work-Breaks, Productivity, and Opportunities for Personal Informatics for Knowledge Workers. *Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 673-684.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. (E-kirja). Tampere: Vastapaino
- Felstead, A., Jewson, N. & Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British journal of industrial relations*, 41(2), 241-264.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1.
- Ford, L. R., & Seers, A. (2006). Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 258-270.

- Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25-34.
- Fritz, C., Ellis, A.M., Demsky, C., Lin, B.C., & Guros, F. (2013). Embracing work breaks: Recovering from work stress. *Organizational Dynamics*, 42, 274-280.
- Fritz, C., Lam, C., F., & Spreitzer, G.M. (2011). It's the Little Things That Matter: An Examination of Knowledge Workers' Energy Management. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 28-39.
- Gallardo -Echenique, E. E., de Oliveira, J. M., Marqués-Molias, L., Esteve-Mon, F., Wang, Y., & Baker, R. (2015). Digital competence in the knowledge society. *MERLOT Journal of Online Learning and Teaching*, 11(1).
- Gao, J., Pattabhiraman, P., Bai, X., & Tsai, W. (2011). SaaS performance and scalability evaluation in clouds. *Proceedings of 2011 IEEE 6th International Symposium on Service Oriented System*, 61-71.
- Gartner. (2020). *2020-2022 emerging technology roadmap for large enterprises*. Haettu osoitteesta <https://www.gartner.com/ngw/globalassets/en/information-technology/documents/benchmarks/emerging-tech-roadmap-le-2020-2022.pdf>
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433.
- George, G., Lakhani, K. R., & Puranam, P. (2020). What has changed? The impact of Covid pandemic on the technology and innovation management research agenda. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1754-1758.
- Giampapa, J. A., Sycara, K. P., & Sukthankar, G. (2008). Toward identifying process models in ad hoc and distributed teams. *Proceedings of the 1st International Working Conference on Human Factors and Computational Models in Negotiation*, 55-62.
- Gigauri, I. (2020). Effects of covid-19 on human resource management from the perspective of digitalization and work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31)
- Golden, T. D., & Fromen, A. (2011). Does it matter where your manager works? comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. *Human Relations*, 64(11), 1451-1475.
- Groen, B. A., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727-735.
- Grönfors, M., & Vilkkä, H. (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttämenetelmät*. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä.

- Gunkel, D. (2003). Second thoughts: toward a critique of the digital divide. *New Media & Society* 5(4), 499–522.
- Heikkilä, T. (2008). *Tilastollinen tutkimus*. (7. uudistettu painos). Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A., & Tykkyläinen, S. (2018). *Vaikuttavuuden askelmerkit: Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille*. Haettu osoitteesta <https://media.sitra.fi/2018/03/27105443/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>
- Hiila, I., Hakola, I., & Tukiainen, M. (2019). *Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään*. Jyväskylä: Tuuma Kustannus.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hitt, L. M., Wu, D. J., & Zhou, X. (2002). Investment in enterprise resource planning: Business impact and productivity measures. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 71-98.
- Homburg, C., Workman, J. P., & Jensen, O. (2000). Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 459-478.
- Hunter, E. M., Clark, M. A., & Carlson, D. S. (2019). Violating work-family boundaries: Reactions to interruptions at work and home. *Journal of Management*, 45(3), 1284-1308.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., Aho, A. L., & Granfelt, R. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.
- Iacono, C. S., & Weisband, S. (1997). Developing trust in virtual teams. *Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on System Sciences*, 2, 412-420.
- Jarvenpaa, S. L., & Shaw, T. R. (1998). Global virtual teams: Integrating models of trust. *Organizational Virtualness*, 35-52.
- Johnston, R., & Jones, P. (2004). Service productivity: Towards understanding the relationship between operational and customer productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3), 201-213.
- Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. (5. uudistettu painos). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kaarlela-Tuomaala, A., Helenius, R., Keskinen, E., & Hongisto, V. (2009). Effects of acoustic environment on work in private office rooms and open-plan offices – longitudinal study during relocation. *Ergonomics*, 52(11), 1423–1444.

- Kaplan, R. (2001). The nature of the view from home: Psychological benefits. *Environment and behavior*, 33(4), 507-542.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Brighton: Harvard Business Press.
- Kepuska, V., & Bohouta, G. (2018). Next-generation of virtual personal assistants (microsoft cortana, apple siri, amazon alexa and google home). *8th Annual Computing and Communication Workshop and Conference (CCWC)*, 99-103.
- Kesti, M. (2007). *Huipputuottava organisaatio*. (1. painos). Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ketola, R., Toivonen, R., Häkkänen, M., Luukkonen, R., Takala, E., Viikari-Juntura, E., & Expert Group in Ergonomics. (2002). Effects of ergonomic intervention in work with video display units. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 28(1), 18-24.
- Kim, J. Y. (2018). The human capital gap. *Foreign Affairs*, 97, 92-102.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Thompson, L., Griffiths, A., Cox, T., & Pentti, J. (1997). Psychosocial factors predicting employee sickness absence during economic decline. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 858.
- Knight, R. (2020). *How to manage a hybrid team*. Harvard Business Review. Haettu osoitteesta <https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybrid-team>
- Kotter, J. P. (1990). *Force for change: How leadership differs from management*. New York: Simon and Schuster Inc.
- Kowalewski, S., & Phillips, S. (2012). Preferences for Performance Based Employee Rewards: Evidence from Small Business Environments. *International Journal of Management and Marketing Research*, 5(2), 65-76.
- Krantz-Kent, R. (2019). Where did workers perform their jobs in the early 21st century. *Monthly Labor Review*, 1-10. Haettu osoitteesta <https://www.jstor.org/stable/26769796>
- Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: A tool to support process-based organizations. *Total Quality Management*, 11(1), 67-85.
- Kuula, A. (2015). *Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. (E-Kirja). Tampere: Vastapaino.
- Licoppe, C. (2004). 'Connected' presence: The emergence of a new repertoire for managing social relationships in a changing communication technoscape. *Environment and Planning D: Society and Space*, 22(1), 135-156.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1999). Virtual teams: The new way to work. *Strategy & Leadership*, 27(1), 14-19.

- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. *McKinsey Global Institute*, 1-13. Haettu osoitteesta <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries?ref=nodesk#>
- Lurey, J. S., & Raisinghani, M. S. (2001). An empirical study of best practices in virtual teams. *Information & Management*, 38(8), 523-544.
- MacEachen, E., Polzer, J., & Clarke, J. (2008). "You are free to set your own hours": Governing worker productivity and health through flexibility and resilience. *Social Science & Medicine*, 66(5), 1019-1033.
- Madakam, S., Holmukhe, R. M., & Jaiswal, D. K. (2019). The future digital work force: Robotic process automation (RPA). *Journal of Information Systems and Technology Management*, 16, 1-16.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60-70.
- Maliranta, M. (2017). Tieto- ja viestintäteknologia, tuottavuus ja "luova tuho". Teoksessa M. Lehti, & M. Rossi (toim.), *Digitaalinen Suomi 2017*, 493-506. Haettu osoitteesta <https://suomidigi.fi/digitalisaatio/digitaalinen-suomi2017/>
- Mancini, D. J. (2010). Building organizational trust in virtual teams. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 2(1).
- Manka, M., & Larjovuori, R. (2013). *Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen*. Tampere: Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Kuntoutussäätiö. Haettu osoitteesta https://kuntoutussaatio.fi/files/1149/Sosiaalinen_paaoma_opas.pdf
- Manyika, J. (2017). Technology, jobs and the future of work. *McKinsey Global Institute*, 1-5. Haettu osoitteesta <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/Technology%20jobs%20and%20the%20future%20of%20work/MGI-Future-of-Work-Briefing-note-May-2017.pdf>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Matthews, B., See, Z. S., & Day, J. (2020). Crisis and extended realities: Remote presence in the time of COVID-19. *Media International Australia*, 178(1), 198-209.
- Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Rapp, T. L., & Gilson, L. L. (2012). Something(s) old and something(s) new: Modeling drivers of global virtual team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 342-365.

- MCS. (8.10.2020). *Henkilöstön työhyvinvointi virtuaalitiimeissä*. Haettu osoitteesta <https://mcs.fi/henkiloston-tyohyvinvointi-virtuaalitiimeissa/>
- Meklin, P. (2009). *Muuttuuko mikään? tuloksellisuuden käsitteen monitulkintaisuus julkishallinnossa*. Helsinki: Gaudeamus University Press.
- Meske, C., Kissmer, T., & Stieglitz, S. (2018). Global adoption of unified communication technologies as part of digital transformation in organizations: A cross-cultural perspective. *Proceedings of the Multikonferenz Wirtschaftsinformatik*, 133-144.
- Mouzas, S. (2006). Efficiency versus effectiveness in business networks. *Journal of Business Research*, 59(10-11), 1124-1132.
- Mäkinen, M., Saikkonen, L., Muhonen, M., & Sihvonen, M. (2017). Päivittämättömät digitaaliset jarruttavat ikääntyvien työuraa. *Työelämän tutkimus*, 15(2), 172-179.
- Nardi, B. (2015). Virtuality. *Annual Review of Anthropology*, 44, 15-31.
- Nardi, B. A., & Whittaker, S. (2002). The place of face-to-face communication in distributed work. In P. Hinds & S. Kiesler (Eds.), *Distributed Work*, 83-112.
- National Research Council (U.S.). (2002). *Integrity in Scientific Research : Creating an Environment That Promotes Responsible Conduct*. Washington, D.C.: National Academies Press.
- Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT capability and digital transformation: A firm performance perspective. *37th International Conference on Information Systems (ICIS)*, 1-16.
- Oberländer, M., Beinicke, A., & Bipp, T. (2020). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education*, 146, 103752.
- OECD. (2016). *Policy Brief on the Future of Work: Skills for a digital world*. Haettu osoitteesta <https://www-oecd-org.ezproxy.jyu.fi/els/emp/Skills-for-a-Digital-World.pdf>
- Olson, J. D., Appunn, F. D., McAllister, C. A., Walters, K. K., & Grinnell, L. (2014). Webcams and virtual teams: An impact model. *Team Performance Management*, 20(3/4), 148-177.
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Digital transformation: Drivers, success factors, and implications. *12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*, 37.
- Parker, L. D. (2020). The COVID-19 office in transition: Cost, efficiency and the social responsibility business case. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(8), 1943-1967.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice.

International Journal of Information Systems and Project Management, 5(1), 63-77.

- Pauleen, D. J. (2003). Leadership in a global virtual team: An action learning approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 153-162
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. (Fourth edition). California: SAGE Publications, Inc.
- Perotin, V., & Robinson, A. (2004). *Employee Participation, Firm Performance and Survival*. London: Elsevier Ltd
- Posti. (2020). *Suuri verkkokauppatutkimus 2020*. Haettu osoitteesta https://minun.posti.fi/hubfs/Tutkimukset/Suuri-verkkokauppatutkimus-2020_Posti.pdf#_ga=2.162974645.868081142.1607863178-597729859.1607863178
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research. *ACM SIGMIS Database*, 35(1), 6-36.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance--the mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*, 168(1), 35-50.
- Pridmore, J., & Phillips-Wren, G. (2011). Assessing decision making quality in face-to-face teams versus virtual teams in a virtual world. *Journal of Decision Systems*, 20(3), 283-308.
- Putnam, R. D. (2004). *Democracies in flux: The evolution of social capital in contemporary society*. Oxford: Oxford University Press.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (E-kirja). Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Raappana, M., & Valo, M. (2015). *Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimien tapaamisissa*. [Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2015], 107-134. Haettu osoitteesta <http://prologos.fi/prologi/index.php?page=vuosikirjat>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Richter, A. W., Dawson, J. F., & West, M. A. (2011). The effectiveness of teams in organizations: A meta-analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2749-2769.
- Richter, P., Meyer, J., & Sommer, F. (2006). *Mobile Virtual Work: Well-being and stress in mobile and virtual work*. In Andriessen J.H.E., Vartiainen M. (Eds.) Berlin: Springer.

- Robelski, S., & Sommer, S. (2020). ICT-enabled mobile work: Challenges and opportunities for occupational health and safety systems. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7498.
- Rose, L. M. (2015). *The human side of virtual work: Managing trust, isolation, and presence*. (1st edition). New York: Business Expert Press.
- Rosen, B., Furst, S., & Blackburn, R. (2007). Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 36(3), 259-273.
- Saklani, A., & Jha. (2011). Impact of ergonomic changes on office employee productivity. *International Journal of Management Research*, 2(1), 57-73.
- Salo, U-M. (2015). Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa S. Aaltonen ja R. Högbäck (toim.), *Umpikujasta oivallukseen: Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Sapsford, R. (2007). *Survey research*. (2nd edition). London: SAGE Publications, Ltd.
- Sassi, S. (2003). Synnyttääkö verkko eriarvoisuutta. *Tiedotustutkimus*, 26(3), 41-53.
- Savela, N., Kaakinen, M., Ellonen, N., & Oksanen, A. (2020). Sharing a work team with robots: The negative effect of robot co-workers on in-group identification with the work team. *Computers in Human Behavior*, 115, 106585
- Seerat, B., Samad, M., & Abbas, M. (2013). Software project management in virtual teams. *Science and Information Conference*, 139-143.
- Shikdar, A., & Al-Kindi. M. (2007) Office Ergonomics: Deficiencies in Computer Workstation Design. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 13(2), 215-223.
- Siau, K., & Wang, W. (2018). Building trust in artificial intelligence, machine learning, and robotics. *Cutter Business Technology Journal*, 31(2), 47-53.
- Skyttä, A. (2005). *Tiimitys ja sen läpivienti: Matkalla kohti matalampia organisaatioita*. Vantaa: Innotiimi Oy.
- Smite, D., Kuhrmann, M., & Keil, P. (2014). Virtual teams. *IEEE Software*, 31(6), 41-46.
- Spagnoletti, P., Resca, A., & Lee, G. (2015). A design theory for digital platforms supporting online communities: A multiple case study. *Journal of Information Technology*, 30(4), 364-380.
- Spiik, K. (2003). *Tulokseen tiimityöllä*. (1.painos). Helsinki: WSOY.
- Srivastava, S. C., & Chandra, S. (2018). Social presence in virtual world collaboration: An uncertainty reduction perspective using a mixed methods approach. *MIS Quarterly*, 42(3), 779-804.

- STM. (2020). *Työhyvinvointi*. Viitattu 1.10.2020. Haettu osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- STM. (2015). *Inhimillinen pääoma: Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria?* Viitattu 10.4.2021. Haettu osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Suchan, J., & Hayzak, G. (2001). The communication characteristics of virtual teams: A case study. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44(3), 174-186.
- Tata, J., & Prasad, S. (2004). Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 16(2), 248-265.
- TENK. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Haettu osoitteesta https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Tight, M. (2020). Twenty-first century skills: meaning, usage and value. *European Journal of Higher Education*, 1-15.
- Tiwana, A., Konsynski, B., & Bush, A. A. (2010). Research commentary – Platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. *Information Systems Research*, 21(4), 675-687.
- TTL. (2021a). *Toimisto- ja tietotyö: Sopivilla laitevalinnoilla ja itsellesi sopivilla työpisteen asetuksilla voit merkittävästi parantaa tietokonetyön ergonomiaa*. Viitattu 10.1.2021. Haettu osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/ergonomian-tietopankki/toimisto-ja-tietotyö/>
- TTL. (2021b). *Ergonomia*. Viitattu 10.1.2021. Haettu osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyontekija/tuki-liikuntaelinten-terveys/ergonomia/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (E-Kirja). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vakkuri, J. (2009). *Julkisen sektorin tehokkuus monitulkintaisena ongelmana - käsitteet ja lähestymistavat*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Van Dijk, J. A. (2006). Digital divide research, achievements and shortcomings. *Poetics*, 34(4-5), 221-235.
- Van, Laar, E., van Deursen, A. J., van Dijk, J. A., & de Haan, J. (2019). Determinants of 21st-century digital skills: A large-scale survey among working professionals. *Computers in human behavior*, 100, 93-104.
- Varila, J. (2014). *Työvointi: Todellisuuden tuottama, ahkeruudella ansaittu, sattuman synnyttämä vai ihanteen innoittama*. Helsinki: Helsingin työväenopisto.
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro.

- VM. (2014). *Kestävän kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamisen käsikirja*. Haettu osoitteesta <https://vm.fi/documents/10623/307649/Kuntatuottavuuden+k%C3%A4sikirja/7066e0da-3952-46fc-a65d-8c14ea2ea64e>
- Wang, W., & Siau, K. (2019). Artificial intelligence, machine learning, automation, robotics, future of work and future of humanity: A review and research agenda. *Journal of Database Management*, 30(1), 61-79.
- Weigelt, C., & Miller, D. J. (2013). Implications of internal organization structure for firm boundaries. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1411-1434.
- World Bank Group. (2019). *World development report 2019: The changing nature of work*. Haettu osoitteesta <http://documents1.worldbank.org/curated/en/816281518818814423/pdf/2019-WDR-Report.pdf>
- Yang, H., & Lee, H. (2019). Understanding user behavior of virtual personal assistant devices. *Information Systems and E-Business Management*, 17(1), 65-87.
- Yliherva, J. (2006). *Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ylikoski, M., Lamberg, M., Yrjänheikki, E., Ilmarinen, J., Partinen, R., Jokiluoma, H., & Vainio, H. (2006). *Health in the World of Work: Workplace Health Promotion as a Tool for Improving and Extending Work Life*. Reports of the Ministry of Social Affairs and Health, 2006:62.
- You, S., & Robert, L. (2018). Trusting robots in teams: Examining the impacts of trusting robots on team performance and satisfaction. *Proceedings of the 52th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1, 8-11.

LIITE 1 PUOLISTRUKTUROITU KYSELYLOMAKE: HAASTATTELAVIEN TAUSTATEKIJÄT

Demografiset tekijät

- Nimi
 - Vapaa tekstikenttä
 - kyselyn ja haastattelun yhteen linkittämistä varten
- Ikä
 - 20-29
 - 30-39
 - 40-49
 - 50-59
 - 60+
- Koulutustaso (jos olet valmistunut, valitse viimeisin ja jos opinnot ovat vielä kesken, niin tämän hetkinen)
 - Toisen asteen koulutus
 - Alempi korkeakoulututkinto
 - Ylempi korkeakoulututkinto
 - Tutkijakoulutus tai vastaava
 - Muu?
- Sukupuoli
 - Mies
 - Nainen
 - Jokin muu
 - En halua sanoa

Työhön liittyvät tekijät

- Mikä on roolisi?
 - Trainee
 - Junior konsultti
 - Konsultti
 - Senior konsultti
 - Johtava konsultti
 - Muu?
- Missä virtuaalitiimissä työskentelet?
 - Talouden tiimissä
 - Logistiikan tiimissä
 - Palvelupäälliköt ja projektipäälliköt
 - Tekninen tiimi
 - Myynti ja CRM
 - Logistiikka
 - Muu?

- Millä osa-alueella/osa-alueilla työskentelet? (esimerkiksi teknisempi talouskonsultti)
 - Vapaa tekstikenttä
- Työkokemusvuodet
 - Nykyisessä työpaikassa
 - Alle vuosi
 - 1-3
 - 3-5
 - 5-10
 - 10-15
 - 15+
 - Nykyisessä roolissa
 - Alle vuosi
 - 1-3
 - 3-5
 - 5-10
 - 10-15
 - 15+
 - Virtuaalitiimeissä
 - Alle vuosi
 - 1-2
 - 2-3
 - 3-4
 - 4-5
 - 5+
 - Nykyisessä virtuaalitiimissä
 - Alle vuosi
 - 1-2
 - 2-3
 - 3-4
 - 4-5
 - 5+
- Kuinka virtuaaliseen työntekoon siirtyminen on vaikuttanut mielesi kahden keskisiin tapaamisiin esimiehesi kanssa?
 - Lisääntyneet
 - Vähentyneet
 - Pysyneet samana
 - En ole työskennellyt muuta kuin etänä

LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO

TEEMA 1: Teknologinen kehitys ja etätyö

- Miten teknologinen kehitys on muuttanut tapaasi tehdä työtä?
 - Tuleeko sinulle mieleen käänteen tekevää tapahtumaa tai poikkeuksellisen merkittävää teknologista kehitystä/mullistusta, joka on vaikuttanut tapaasi tehdä työtä?
- Miten koet COVID-19-pandemian vaikuttaneen teknologiseen kehitykseen organisaatiossasi?
- Miten teknologinen kehitys on vaikuttanut työtapoihin organisaation sisällä?
- Digitaidot
 - Miten olet kehittänyt omia digitaatiojasi?
 - Kerro sellaisesta tilanteesta, kun koet, että digitaitosi ovat loppuneet kesken?
- Miten työhön liittyvät käytännön järjestelyt ovat toimineet kotiolosuhteissa?
 - Onko sinulla erillinen työpiste etätöitä varten?
 - Onko työpisteesi ergonominen?
 - Onko etätyöpisteessäsi teknisiä eroja verrattuna toimistolla olevaan työpisteeseen?
 - Vaikuttaako työpisteesi ergonomia tuloksellisuuteesi?
 - Mitä kehittämistoiveita sinulla on omaan etätyöpisteeseesi liittyen?
 - Onko sinulla riittävästi työrauhaa?
 - Miten teet eron työn ja vapaa-ajan välillä?
- Onko COVID-19-pandemia vaikuttanut työskentely- tai asuinpaikkasi valintaan?
 - Oletko esimerkiksi jättänyt sen vuoksi muuttamatta lähemmäksi työpaikkaa ja palveluita?
 - Onko pandemia vaikuttanut ajan jakaantumiseen eri paikkakuntien/asuntojen välillä?

TEEMA 2: Perinteisten ja virtuaalitiimien erot

- Etätyöhön siirtyminen oli nopea ja pakotettu, mitä tunteita se herätti sinussa?
- Kumman koet vahvemmin muuttaneen työnteon tapaasi COVID-19-pandemian aikana?
 - teknologisen tavan tehdä työtä VAI
 - sosiaalisen tavan tehdä työtä
 - miksi?
- Pystytkö yhdistämään sekä teknologisen että sosiaalisen tavan tehdä työtä?

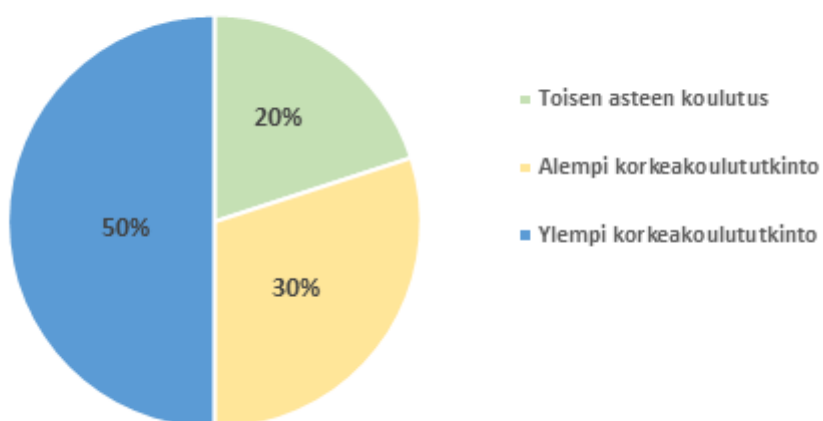
- Kyllä, miten teet sen?
 - Et, miksi et?
- Miltä on tuntunut työskennellä ainoastaan virtuaalisesti verrattaessa konttorilla työskentelyyn?
 - Kumman tavan koet mielekkäämmäksi? Miksi?
- Pidätkö web-kameraa päällä verkkotapaamisissa?
 - Miksi pidät, missä tilanteissa? / et pidä, miksi et?
 - Miltä se tuntuisi, jos kamera olisi päällä?
- Koetko, että virtuaalisesti on vaikeampaa vai helpompaa ylläpitää sosiaalisia kontakteja?
 - Onko työyhteisölläsi esimerkiksi yhteisiä etäkahvitaukoja tai etäjumppataukoja?
 - Osallistutko yhteisiin sosiaalisiin hetkiin?
 - Miksi osallistut niihin? / Miksi et osallistu niihin?
- Miten etätyö ja pandemia on vaikuttanut muuhun kuin työelämääsi?
 - Liikunta
 - Liikunta on lisääntynyt
 - Liikunta on vähentynyt
 - Liikkuminen kodin ulkopuolella
 - Onko toimistolta pois jäänti vaikuttanut liikkumiseen kotisi ulkopuolella?
- Jääkö sinulla enemmän vapaa-aikaa, kun työmatkoihin ja laittautumiseen ei mene aikaa?
 - Jos kyllä, mihin käytät ylimääräisen vapaa-ajan?
 - Ovatko sosiaaliset suhteesi lisääntyneet vai vähentyneet?
 - Onko etätyö/pandemia vaikuttanut muuhun kuin työelämääsi jollain muulla tavoin? Miten?
- Miten työhyvinvointisi on kehittynyt tai muuttunut etätyön aikana?
 - Miten olet pitänyt työhyvinvointiasi yllä?
 - Koetko, että työnantaja on panostanut työntekijöiden työhyvinvointiin riittävästi etätyöskentelyn aikana?
- Koetko, että johtaminen on muuttunut etätyön aikana?
 - Onko johtaminen mielestäsi näkyvämpää tai vähäisempää etätyön aikana?
 - Koetko, että johtaminen on mennyt parempaan tai huonompaan suuntaan?
- Koetko, että etätyössä sinuun luotetaan enemmän?
 - Uskallatko 'nostaa jalat pöydälle' helpommin, kun kukaan ei ole katsoomassa?
- Kuinka vahvasti tunnet olevasi osa työyhteisöä, kun työnteko tapahtuu ainoastaan virtuaalisesti?
- Mitkä tekijät vaikuttavat yhteisöllisyyden tunteeseen?
- Onko yrityksen X nykyinen organisaatiomuoto mielestäsi toimiva?
 - Tiimit osaamisen mukaan

TEEMA 3: Tuloksellisuus

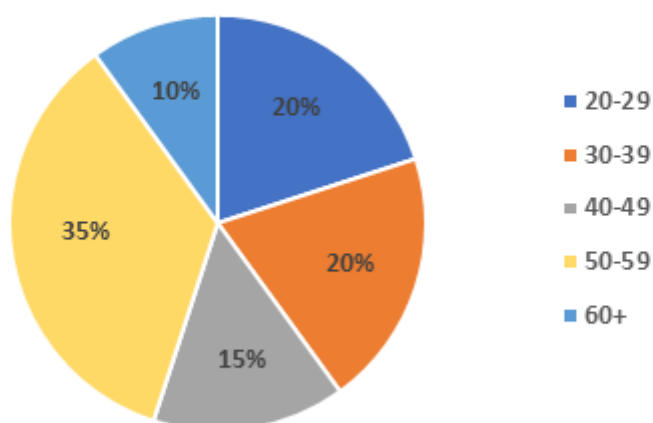
- Miten koet etätyöskentelyn vaikuttaneen tuloksellisuuteesi verrattuna konttorilla työskentelyyn?
 - Mitkä tekijät edistävät tuloksellisuutta etätyössä/konttorityössä?
 - Mitkä tekijät vähentävät tuloksellisuutta etänä/konttorilla?
- Koetko, että teknologian kehitys on edesauttanut työsi tuloksellisuutta?
- Miten koet työnteon joustavuuden vaikuttavan tuloksellisuuteesi?
 - Entäpä kontrollin tai sen puuttumisen?
 - Koetko, että itselläsi on tarpeeksi itseohjautuvuutta työn tekemiseen etänä verrattuna toimistolla työskentelyyn?

LIITE 3 HAASTATELTAVIEN TAUSTATIEDOT

Haastateltavien koulutustausta (n = 20)



Haastateltavien ikäjakauma (n = 20)



Haasteltavien osaamisalueet ja työkokemus nykyisessä roolissa

Haastateltava	Osaamisalue	Kokemusvuodet nykyisessä roolissa
H1	Myynti ja CRM	Alle vuosi
H2	Logistiikka	Alle vuosi
H3	Projektinhallinta	3-5 vuotta
H4	Projektinhallinta	5-10 vuotta
H5	Tekninen	10-15 vuotta
H6	Projektinhallinta	5-10 vuotta
H7	Tekninen	15+ vuotta
H8	Tekninen	1-3 vuotta
H9	Projektinhallinta	3-5 vuotta
H10	Talous	10-15 vuotta
H11	Talous	3-5 vuotta
H12	Johto	3-5 vuotta
H13	Talous	Alle vuosi
H14	Talous	10-15 vuotta
H15	Talous	3-5 vuotta
H16	Johto	15+ vuotta
H17	Talous	1-3 vuotta
H18	Logistiikka	5-10 vuotta
H19	Johto	3-5 vuotta
H20	Logistiikka	10-15 vuotta

LIITE 4 TIETOSUOJALOMAKE

Tietoa tutkimukseen osallistuvalle



Hei!

Tutkimuksemme aiheena on ”Teknologinen kehitys ja tuloksellisuus työnteon muutoksessa: tiimeistä virtuaalitiimeihin”. Tutkimus käsittelee teknologian kehitystä ja tuloksellisuutta työn teon muutoksessa. Tämän tutkimuksen toteuttaa Anniina Kyrkkö ja Simo Metso.

Tutkimusaineisto kerätään haastatteluin, joita ennen haastateltava täyttää erikseen kyselylomakkeen taustatietojen selvittämiseksi. Tutkimukseen osallistuvan nimeä ei julkaista missään.

Jotta voimme käsitellä henkilötietojasi tutkimuksen toteuttamiseksi, meillä on oltava siihen riittävä peruste. Tässä tutkimuksessa käsittelemme tietojasi yleisen edun perusteella ja pyydämme sinulta suostumuksen osallistua tutkimukseen.

Pyydämme Sinua osallistumaan tutkimukseeni, sillä tavoitteenamme on lisätä ymmärrystä siitä, miten teknologian kehitys ja työn teon muutos ovat vaikuttaneet työntekoon ja miten toimistolla tapahtuvan työskentelyn tuloksellisuus eroaa virtuaalitiimien tuloksellisuudesta. Lisäksi tavoitteenamme on kuvata parhaita käytäntöjä virtuaalitiimien tuloksellisuuden edistämiseksi.



Vapaaehtoisuus ja tutkittavan oikeudet

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit kieltäytyä haastattelusta tai keskeyttää tutkimukseen osallistumisen. Sinun ei tarvitse kertoa meille, miksi et halua osallistua. Jos sinulla on kysyttävää oikeuksistasi voit olla yhteydessä myös yliopiston tietosuojavastaavaan [tietosuoja\[at\]jyu.fi](mailto:tietosuoja[at]jyu.fi), p. 040 805 3297.

Tietoa tutkimuksesta

Mikäli annat luvan, haastattelut tullaan äänittämään. Haastattelu kestää noin tunnin.



Suojaan keräämäni henkilötiedot

- Haastatteluun osallistuvilta kerätään nimi, ikä, koulutustaso, työnimike ja työpaikka. Nimi kerätään, jotta kyselylomake ja haastattelu voidaan yhdistää toisiinsa.
- Käsittelemme haastattelussa saadut tiedot luottamuksellisesti ja nimettömästi. Kukaan muu ei kuuntele äänitettä kuin tutkimuksen tekijät. Emme myöskään kerro kenellekään niitä asioita, joita kerrot meille. Noudatamme myös yliopiston ohjeita.
- Tietojasi käsitellään vain Suomessa, eikä niitä siirretä ulkomaille.

Tietojen arkistointi

Tietojasi säilytetään siihen asti, kunnes tutkimus on valmis.



Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksesta valmistuu Pro gradu –tutkielma. Tutkimuksen tulokset toimitetaan kohdeorganisaatiolle, joita kohdeorganisaatio voi hyödyntää mahdollisuuksien mukaan.

Tutkittavan oikeudet

Voit kysyä meiltä mitä tahansa tutkimuksesta ennen haastattelua, haastattelun aikana tai sen jälkeen. Sinulla on myös oikeus tarkastaa tai oikaista antamiasi tietoja ja voit myös kertoa meille, että et halua tietojasi käsiteltävän. Halutessasi sinulla on myös oikeus tehdä valitus henkilötietojesi käsittelystä.

Pyydämme sinua allekirjoittamaan suostumuslomakkeen ennen kyselyyn vastaamista. Allekirjoittamalla lomakkeen annat meille luvan käsitellä niitä tietoja, joita meille kerrot.

Lomake on tämän dokumentin viimeisellä sivulla.





Suostumus osallistua tutkimukseen

Minua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen "Teknologinen kehitys ja tuloksellisuus työn teon muutoksessa: tiimeistä virtuaalitiimeihin".

Olen lukenut yllä olevat tiedot ja ymmärtänyt ne. Olen saanut tarpeeksi tietoa tutkimuksesta. Anniina Kyrkkö ja Simo Metso ovat kertoneet minulle tutkimuksesta myös suullisesti, ja vastannut kaikkiin kysymyksiini tutkimuksesta.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla on oikeus, milloin tahansa tutkimuksen aikana keskeyttää tutkimukseen osallistuminen. Minun ei tarvitse ilmoittaa keskeyttämisestä eikä siitä aiheudu minulle mitään ikäviä seuraamuksia.

Kyllä haluan osallistua tutkimukseen.

Päiväys

Tutkittavan allekirjoitus ja nimen selvennys

Tutkijan 1. allekirjoitus ja nimen selvennys

Tutkijan 2. allekirjoitus ja nimen selvennys