

Sampo Ojala

UUSIEN TYÖTAPOJEN VAIKUTUS TIETOTYÖN TUOTTAVUUTEEN

Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Kandidaatintyö
Huhtikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Sampo Ojala: Uusien työtapojen vaikutus tietotyön tuottavuuteen
The impact of new ways of working on knowledge work productivity
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Tietojohdamisen tutkinto-ohjelma
Huhtikuu 2020

Tietotyön johtaminen ja tietotyön tuottavuus eivät välttämättä ole sillä tasolla, millä ne voisivat olla. Syy voi olla nykyisten käytössä olevien johtamistyylien vanhanaikaisuus. Tietotyön tuottavuutta voitaisiin kenties parantaa. Yksi keino tuottavuuden parantamiseen on mahdollisesti uusien työtapojen hyödyntäminen. Uudet työtavat nähdään keinona kyseenalaistaa nykyiset laajasti käytössä olevat työskentelytavat ja niiden tehokkuus. Uudet työtavat tuovat erilaisen näkökulman tuottavuuden kehittämiseen tietotyön joustavuuden kautta. Joustavuuden lisäämisellä pyritään parantamaan työympäristön kykyä vastata tietotyöläisten lukuisiin tarpeisiin. Voidaan myös sanoa, että uudet työtavat tarjoavat keinoja tietotyöläisille työskennellä järkevämmiin. Tämän työn tarkoitus on tutkia uusia työtapoja, joilla pyritään saavuttamaan parempi tuottavuus tietotyölle. Tavoitteena on selvittää, miten uudet työtavat vaikuttavat tietotyön tuottavuuteen.

Tutkimus on kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Työ jakaantuu kolmeen osaan. Esittelyosa käsittelee itse työtä, tutkimusta ja aineistoa. Aineisto on kerätty pääosin Andor -tietokannasta löytyvästä lähdemateriaalista. Teoriaosa johdattelee lukijan tietotyöhön, tuottavuuteen ja esittelee uusien työtapojen taustoja. Aiheenkäsittelyosassa käsitellään uusien työtapojen vaikutuksia ja konkreettisia uusien työtapojen muotoja. Tutkimus on narratiivinen kokonaisuus tietotyöstä, uusista työtaidoista ja niiden käyttämisestä tietotyön yhteydessä.

Tutkimuksessa käsitellään useita uusia työtapoja ja tarkastellaan myös, miten uudet työtavat näkyvät työympäristössä sekä organisaatiokulttuurissa. Tutkimuksen arvoa ei kuitenkaan koeta uuden tiedon muodossa, vaan kokonaiskäsityksen muodostumisen myötä. Tutkimus tarjoaa laajan katsauksen aiheeseen. Löydettyjen lähteiden analysoinnin jälkeen tunnistettiin uusien työtapojen vaikutusalueet. Vaikutuksia havaitaan fyysisessä työympäristössä, virtuaalisessa työympäristössä ja sosiaalisessa työympäristössä. Vaikutukset näkyvät myös työn joustavuuden muutoksena. Tutkimus esittelee myös keinoja, joiden avulla työympäristön osa-alueet voivat vastata tietotyön ja tietotyöläisten tarpeisiin. Tutkimuksessa onnistuttiin löytämään vielä tutkimattomia aiheita tietotyön tuottavuudesta ja joustavuuden kehittämisestä.

Avainsanat: tietotyö, tuottavuus, uudet työtavat, joustavuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ALKUSANAT

Kandin tekeminen oli hyvin erilainen kokemus kuin mitä olen koskaan joutunut tekemään. Työ vaati huomattavia työtunteja pitkin kevättä. Itse tekeminen oli ajoittain helppoa ja ajoittain hyvinkin haastavaa. Kevät on muutenkin ollut mieleenpainuva meneillään olevan tilanteen vuoksi. Yhteiskunnan nykytilanteen vuoksi aiheeni nousi vielä ajankohdaisemmaksi, mitä se oli muutama kuukausi sitten. Aiheeni valinta oli helppo. Uudet työtavat tulivat vastaan opintojeni aikana ja kiinnostus niihin heräsi. Kandissa pääsi perehtymään asiaan syvällisemmin. Halusin myös aiheen, jota voisin hyödyntää tulevaisuudessa. Uskoakseni olen onnistunut tässä.

Haluan kiittää ohjaajaani Pasi Hellsteniä ohjauksesta ja palautteesta, joita ilman työstä ei olisi tullut alkuunkaan yhtä kelvollinen kuin siitä tuli. Haluan myös kiittää avopuolisoani ja perhettäni tuesta, jota he ovat minulle antaneet. Sekä tietysti kiittää kaikkia ystäviä, kollegoita ja tuttuja, jotka ovat millään tavalla edesauttaneet tämän työn valmistumisessa. Työstä tuli mielestäni kelvollinen kandi.

Tampereella, 25.4.2020

Sampo Ojala

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
2. TUTKIMUKSEN ESITTELY	3
2.1 Tutkimusmenetelmä	3
2.2 Aineiston etsiminen	4
3. TIETOTYÖ	6
3.1 Tietotyön määritelmä	6
3.2 Tuottavuus	8
3.3 Tuottavuus tietotyön yhteydessä	9
3.4 Tietotyön tuottavuuden mittaaminen	12
4. UUDET TYÖTAVAT	14
4.1 Uusien työtapojen määritelmä	14
4.2 Uusien työtapojen vaikutukset	15
4.3 Uusien työtapojen vaikutusten mittaaminen	17
5. UUDET TYÖTAVAT TIETOTYÖN YHTEYDESSÄ	19
5.1 Fyysinen työympäristö	19
5.2 Virtuaalisen työympäristön muutokset	21
5.3 Sosiaalisen työympäristön muutokset	22
5.4 Etätyöskentely	24
5.5 Lyhyempi työaika	27
6. YHTEENVETO	29
LÄHTEET	30

1. JOHDANTO

Nyky-yhteiskunnan menestys nojaa 1900-luvun ruumiillisen työn tuottavuuden suureen kehitykseen. 2000-luvulla ruumiillinen työ on vähentynyt ja tietotyöstä on tullut yleisin työn muoto ja tietotyöntekijöistä suurin työntekijäryhmä. Tietotyö eroaa luonteeltaan ruumiillisesta työstä, joten ruumiillisen työn keinot organisoida ja kehittää työn tuottavuutta eivät toimi yhtä tehokkaasti tietotyön yhteydessä. Yritysten johdon suurimpia haasteita tällä vuosisadalla onkin kehittää tietotyöntekijöiden tuottavuutta. (Drucker 1999) Tuottavuus ymmärretään yleensä panoksen ja tuotoksen suhteena (Palvalin 2019). Määritelmää voidaan yrittää myös hyödyntää tietotyön yhteydessä. Haasteeksi kuitenkin nousee tietotyön aineeton luonne tuottavuuden mittaamisessa (Laihonen et al. 2012).

Yksi keino tietotyön tuottavuuden kehittämiseen on muuttaa työskentelytapoja. Työskentelytapojen muuttaminen on mahdollista uusilla työtavoilla (engl. New ways of working). Uudet työtavat perustuvat sille ajatukselle, että moderneissa tietointensiivisissä organisaatioissa työtavat tulisi suunnitella tehtävien vaatimusten perusteella. Huomioon tulisi ottaa muun muassa työn luonne, tavoitteet ja käytössä olevat resurssit. Uusilla työtavoilla ei tarkoiteta rajattua tai tarkkaan määritettyä tapaa jäsenellä työtä, vaan uudet työtavat tulisi nähdä eräänlaisena ajatusmallina. Uudet työtavat tarjoavat keinon lähestyä työtehtäviä eri näkökulmasta, tarkoituksenaan kyseenalaistaa nykyisin käytössä olevat menetelmät ja astelmat työntekoon. (Ruostela et al. 2015) Tarkoitus uusilla työtavoilla on siis työskennellä fiksummin, ei kovemmin (Bontis 2011, Palvalin 2015 mukaan). Uudet työtavat ovat mahdollisuus nostattaa tietotyön tuottavuutta. Uudet työtavat keskittyvät parantamaan tuottavuutta työskentelyä tehostamalla, mutta myös työntekijöiden työhyvinvointia parantamalla. Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittäminen uusilla työtavoilla on mielestäni järkevää ja sillä voi olla pitkällä tähtäimellä vielä tunnistamattomia positiivisia vaikutuksia.

Työn tutkimusongelma on tietotyön tuottavuuden heikko taso. Tietotyötä on yritetty johtaa vanhoilla teollisuuteen perustuvilla johtamistavoilla, jotka eivät sovi tietotyölle (Davenport 2008, s. 215-216, Ruostela 2012 mukaan). Johtamistavat eivät ehkä ole kehittyneet samassa tahdissa kuin teknologian kehitys ja työn luonteen muutos. Tilanne voi siis olla se, että työtavat ovat joissain tapauksissa hieman vanhanaikaiset. Työn tavoite on esitellä keinoja, joiden avulla tietotyötä ja tietotyöläisiä tulisi johtaa erilaisten uusien työtapojen avulla. Näiden keinojen avulla on tarkoitus auttaa organisaatioita tavoitta-

maan haluamansa tuottavuuden tasot. Tutkimuskysymys on ”Miten uudet työtavat vaikuttavat tietotyön tuottavuuteen?”. Tutkimuksessa tarkastellaan, mitä on tietotyö, tuottavuus ja uudet työtavat, sekä mitä uusia työtapoja on olemassa. Tutkimusta ja kysymysten käsittelyä on pyritty rajaamaan mahdollisimman loogiseksi kokonaisuudeksi. Rajauksen haittapuolena on se, että uusien työtapojen käsittely jäi hyvin yleiselle tasolle.

Tutkimus on rakennettu siten, että seuraavaksi käsitellään tutkimusmenetelmää ja löydettyä aineistoa. Sen jälkeen käsitellään tietotyötä, sen piirteitä ja eroja ruumiillisen työn kanssa. Seuraavaksi käsitellään tuottavuutta, tuottavuuden mittaamista ja mittaamisen haasteita. Sen jälkeen esitellään erilaisia esimerkkejä uusista työtavoista. Lopuksi esitetään työn yhteenveto ja lähteet.

2. TUTKIMUKSEN ESITTELY

2.1 Tutkimusmenetelmä

Kandidaatintutkimus suoritetaan kirjallisuuskatsauksena. Tarkemmin sanottuna kandidaatintutkimus on kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Siinä kirjallisuutta ja aineistoa kerätään ja arvioidaan ilman tiukkoja tai tarkkaan määriteltyjä sääntöjä. Tutkittava ilmiö kuvataan laajasti ja mahdollisesti sen avulla tunnistetaan uusia tutkittavia aiheita. Kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella on kaksi lähestymistapaa: narratiivinen ja integroiva. Erona on aiheen käsittely. Narratiivinen lähestymistapa pyrkii antamaan laajan kuvan aiheesta ja sen historiasta. Integroiva lähestymistapa pyrkii antamaan monipuolisen kuvan ja tuottamaan uutta tietoa jo tutkitusta aiheesta. (Salminen 2011) Tämä työ on hieman molempia. Työn alussa lähestymistapa muistuttaa enemmän narratiivista lähestymistapaa ja loppua kohden se vaikuttaa enemmän integroivalta lähestymistavalta.

Kirjallisuuskatsauksessa, kuten muissakin tutkimuksissa, tulee pysyä objektiivisena, asiakeskeisenä ja kriittisenä. Teksti on objektiivista, kun tosiasiat esitetään vääristelemättä. Sanotut tosiasiat ja väitteet tulee myös perustella lähteillä tai omilla tutkimustuloksilla. Lisäksi, kaikki väitteet voidaan kyseenalaistaa. Riittäväillä todisteilla väitteitä voidaan myös kumota. Asiakeskeisyys näkyy tekstissä siten, että teksti on neutraalia ja täsmällistä. (Hakanen & Pellinen, 2020) Kandidaatintutkimuksen tulisi siis olla perusteltu ja yhtenäinen tieteellinen teksti.

Tutkimus on edennyt seuraavin askelin. Ensiksi mietittiin aihe ja toteutettiin aiheanalyysi valitusta aiheesta. Oma aiheanalyysini keskittyi tietotyön tuottavuuden kehittämiseen, mutta keinot olivat vielä aiheanalyysiä tehdessä epäselvät. Aiheanalyysin pohjalta pyrittiin tunnistamaan sopiva ja tarkemmin rajattu aihe tutkimukselle. Silloin tuli myös tehdä tutkimussuunnitelma. Aiheanalyysin pohjalta tunnistin mielenkiintoiseksi aiheeksi tietotyön tuottavuuden kehittämisen uusilla työtavoilla. Aihe täsmentyi tarkemman aineistotutkiskelun myötä.

Aineistoa voi kerätä eri tietokannoista tai esimerkiksi kirjastosta. Kirjallisuutta haetaan aiheelle sopivilla hakulauseilla. Tälle työlle sopivia lauseita on esitelty luvussa 2.2. Tässä tutkielmassa aineistoa on ensisijaisesti etsitty Tampereen yliopistolla käytössä olevasta Andor -tietokannasta. Muita tietokantoja on muun muassa ProQuest, Emerald ja ScienceDirect, mutta näitä on tässä työssä käytetty huomattavasti vähemmän.

2.2 Aineiston etsiminen

Tietoa haetaan aiheeseen sopivilla hakusanoilla ja -lauseilla. Saatuja tuloksia karsitaan riippuen niiden sopivuudesta tutkimukseen. Sopivuuteen vaikuttaa aihe ja se kuinka tieteellisesti perusteltua tekstin väitteet ovat. Sopivuutta arvioidaan koko kirjoitusprosessin ajan. Aineistoa kerätään hakujen lisäksi myös ns. helmenkasvatus tyyllillä. Tämä tarkoittaa sitä, että hakulauseilla löydetyn aineiston lähdeluettelosta pyritään löytämään lisää laadukasta aineistoa.

Tämän tutkimuksen aineisto rajataan käsittämään vain suomen- ja englanninkielisiä tekstejä. Aineiston etsimiseen käytettyjä hakulauseita on esitetty taulukossa 1. Haut toteutettiin Andor tietokantaan ja tuloksien määrä on sieltä löytyvien hakutulosten määrä. Hakuja on rajattu siten, että hakulauseeseen tulee esiintyä otsikossa ja aineiston on oltava saatavilla verkosta. Tietotyöstä löytyy niin laajasti kirjallisuutta, että kaikkeen perehtyminen on täysin mahdotonta. Tuottavuuden kanssa kirjallisuus on jo huomattavasti lähesyttävämässä mittakaavassa. Näistäkään tuloksista ei voitu lukea jokaista, mutta tästä määrästä oli helpompi valikoida aineistoa. Uusista työtavoista ja tuottavuudesta aineistoa esiintyi niukemmin, mutta saadusta aineistosta on hyvä etsiä lisää helmenkalastus tyyllillä.

Taulukko 1: Hakulauseiden esittely

Nro:	Hakulause	Tuloksia (kpl)
1	"knowledge work" OR "information work"	1431
2	("knowledge work" OR "information work") AND productivity	40
3	"new ways of working"	331
4	"new ways of working" AND productivity	3

Hakuprosessi tutkimusta varten noudatti kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tunnuspiirteitä, sillä aineistoa ei juurikaan rajattu tiukoilla säännöillä. Aineiston valinta perustui siihen mitä aihetta artikkeli tai kyseinen kirjallisuuskappale käsitteli. Myös maininnat muissa teoksissa nostivat tiettyjen artikkelien näkyvyyttä ja ne valittiin sen takia. Esimerkkinä oli muun muassa Druckerin (1999) artikkeli, sekä Ramirezin ja Nembhardin (2004) artikkeli. Tälle tutkimukselle olennaisin keino aineiston löytämiselle oli juurikin helmenkasvatus tyyli. Taulukon 1 hakulauseilla löytyi muutama aihetta käsittelevä teos, kuten Ruostela (2012). Hänen ja muiden löytyneiden teosten lähdemateriaali oli hyvin laajasti käytössä tämän tutkimuksen aineiston etsimisen aikana. Hakulauseilla ja helmenkasvatustyyllillä löydettyä aineistoa on esitelty taulukossa 2.

Taulukko 2: Aineistokatsaus

Tekijä (vuosi)	Otsikko	Sisältö
Drucker (1999)	Knowledge-worker productivity: The biggest challenge	Tietotyö, tietotyön tuottavuus
Heitman (2019)	The Knowledge Work Factory: Turning the Productivity Paradox into Value for Your Business	Kirja tietotyön tuottavuuden kehittämisestä yrityksissä
Palvalin (2019)	What matters for knowledge work productivity?	Tietotyön tuottavuuteen vai- kuttavat tekijät
Ruostela (2012)	Improving knowledge work productivity through new ways of working	Diplomityö tietotyön tuotta- vuuden kehittämisestä uusien työtapojen avulla
Leede (2016)	New Ways of Working Practices : Antecedents and Outcomes	Kirja uusista työtavoista, koostuu seitsemästä eri tutki- musartikkelista, jotka käsitte- levät uusia työtapoja

Drucker (1999) on itse esitellyt tietotyön käsitteen. Hänen tekstejään käytetään useissa eri artikkeleissa lähteenä. Druckerilla on vaikuttava historia tietotyöstä ja sen tuottavuudesta. Hänen artikkeleitaan on julkaistu viidellä eri vuosikymmenellä. Heitman (2019) on kehittänyt tietotyön tuottavuutta erilaisten yritysten kanssa. Hänellä on yli 25 vuoden kokemus tuottavuuden kehittämisestä tietointensiivisten yritysten parissa. Palvalin (2019) teki tutkimuksen, jossa pyrittiin selvittämään, mitkä tekijät tietotyön tuottavuuteen vaikuttavat eniten. Ruostela (2012) on tehnyt diplomityön tietotyön tuottavuuden kehittämisestä uusilla työtavoilla. Hän on myös jatkanut tieteellisten artikkeleiden julkaisua tietotyön tuottavuuden kehittämisestä diplomityön julkaisun jälkeen (esim. Ruostela et al. 2015), joten lähdeyttä pystynee pitämään luotettavana. Leede (2016) on julkaissut artikkelikokoelman kirjana. Kirja käsittelee uusia työtapoja kattavasti, sekä se tukee muuta kirjallisuutta aiheesta. Työssä on käytetty aineistona myös muita lähteitä. Taulukossa 2 esitellyt teokset voivat tarjota aiheeseen perehtymättömälle, mutta kiinnostuneelle, lukijalle hyvän ensisilmäyksen tietotyön tuottavuuteen ja uusiin työtapoihin.

3. TIETOTYÖ

Tässä luvussa keskitytään tietotyöhön, sen määrittelyyn ja eroihin ruumiillisen työn kanssa. Sen jälkeen perehdytään tuottavuuteen ja tuottavuuden mittaamiseen sekä tuottavuuden muutosten havaitsemiseen.

3.1 Tietotyön määritelmä

Tietotyön (engl. knowledge work tai white-collar work) tuottavuuden kehittäminen on nykypäivän organisaatioiden johdon tärkeimpiä tehtäviä ja yksi suurimmista haasteista (Drucker, 1999; Davenport et al. 2008; Kropsu-Vehkaperä & Isoherranen 2018). Vaikka tietotyö on tunnistettu ja tiedostettu ilmiönä jo pitkään, tietotyöläisiä johdetaan menetelmillä, jotka on kehitetty teollisella aikakaudella ruumiilliseen työhön (Davenport 2008, s. 215–216, Ruostela 2012 mukaan). Tietotyön kehittäminen vaatii mukautumista ja uusia käytäntöjä, sekä työntekijöiltä että myös organisaatioiden johdolta (Drucker, 1999). Tietotyötä mahdollisesti johdetaan epäoptimaalisilla tavoilla. Toisin johdettuna tietotyön tuottavuus voisi olla nykyistä parempi.

Tietotyöllä ja ruumiillisella työllä (engl. manual work tai blue-collar work) on monia eroja. Esimerkiksi ruumiillisessa työssä työtehtävät ovat usein tiedossa jo ennen tehtävien aloittamista ja tehtävät lukitsevat työntekijän suorittamaan työtehtävänsä tietyllä tavalla. Tietotyössä työtehtävät ja työtavat voivat olla epäselviä. Tehtäviä voidaan kyllä selvittää ja sitä vaaditaan, jotta tietotyön tuottavuutta voidaan kehittää. Selvitystä voidaan tehdä esimerkiksi työn tavoitteiden selvittämisen kautta. Kun tiedetään itse työtehtävät, niihin tulisi silloin keskittyä ja karsia muut arvoa tuottamattomat tehtävät pois. (Drucker, 1999)

Tietotyöläisiä on joidenkin arvioiden mukaan jo kaksi kolmasosaa kaikista työssäkävijöistä (Ramírez & Nembhard 2004). Heitman (2019) arvioi määrän olevan pienempi, yksi kolmasosa. Tähän eroavaisuuteen voi vaikuttaa, mikä työ määritellään tietotyöksi ja mikä ei. Tämän työn kannalta tietotyöläisten tarkalla lukumäärällä ei kuitenkaan ole niin suurta merkitystä. Tärkeää on ymmärtää tietotyöläisten tärkeys nykypäivän yritysten kilpailukykyyn edistämisessä. (Davenport et al. 2008; Ruostela, 2012; Heitman, 2019) Sitä paitsi tietotyöläiset ovat määrästään huolimatta nopeimmin kasvava työntekijäryhmä nykypäivän yrityksissä, joten heidän roolinsa muuttuu ainoastaan tärkeämmäksi tulevaisuudessa (Davenport, 2008, s. 216, Ruostela 2012 mukaan). Lisäksi Druckerin (1999) näkemyksen mukaan tietotyöläisillä tulee myös olemaan kriittinen rooli yrityksen kasvun luomisessa 2000-luvulla. Nykypäivän yrityksillä on siis potentiaalista kasvua saavutettavissa ja kasvu mahdollisesti saavutetaan tietotyöläisten kautta.

Drucker (1959) kirjoitti tietotyöstä ensimmäisenä. Hän määritteli sen siinä muodossa, kun se nykypäivänä ymmärretään. (Drucker 1959, Ramírez & Nembhard 2004 mukaan) Määritelmän mukaan tietotyöläiset ovat työntekijöitä, jotka toimivat aineettomien resursien kanssa (Ramírez & Nembhard 2004). Myöhemmin hän on jatkanut tietotyöstä kirjoittamista (esim. Drucker 1999) ja hänen ajatuksiinsa nojaa moni tutkimus, sekä artikkeli (esim. Ramirez & Nembhard 2004). Seuraavaksi määritelmistä kerrotaan tarkemmin.

Tietotyö on poikkitieteellinen käsite, eikä se ole sidottu yhteen tiettyyn toimialaan tai sektoriin. Tietotyö viittaa työn luonteeseen, jonka keskiössä ovat aineettomuus, jatkuva innovaatio sekä oppiminen. (Drucker, 1999) Kropsu-Vehkaperän ja Isoherrasen (2018) mukaan tietotyön keskiössä ovat tiedon käsittely, prosessointi ja jalostaminen. Tietotyön tuotoksena on taas uusi jalostunut tietämys tai ymmärrys (Kropsu-Vehkaperä & Isoherranen 2018). Tietotyölle ja tietotyöntekijöille on myös muita määritelmiä (esim. Davis 2002; Leede 2016; Heitman 2019). Heitmanin (2019) mukaan tietotyötä ovat esimerkiksi toimistotyö ja toimihenkilöiden tekemät työtehtävät. Tietotyö voi myös sisältää ruumiillisen työn elementtejä (Drucker, 1999). Tietotyötä voidaan myös jakaa eri toimenpiteiden kautta (esim. Kropsu-Vehkaperä & Isoherranen 2018).

Tietotyön prosessit voidaan jakaa erityyppisiin toimenpiteisiin: tiedon etsimiseen, luomiseen, tiivistämiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen (Davenport, 2005, Kropsu-Vehkaperä & Isoherranen 2018 mukaan). Vaikka eri tietotyötehtävillä on tunnistettavissa yhteisiä tietotyön prosessin vaiheita, on itse tietotyötehtävillä eroja. Erot näyttäytyvät tiedon roolissa työtehtävien parissa sekä työn rutiinimaisuudessa. Esimerkiksi tutkijoiden ja ajattelijoiden työtehtävissä tiedon roolin ajatellaan olevan paljon suurempi kuin taas toimistotyöntekijöillä. Molemmissa tehtävissä vaaditaan tietotyön prosesseja, mutta haastavammissa tehtävissä niiden merkitys korostuu.

Tässä työssä tietotyöksi määritellään kaikki työtehtävät, jotka noudattavat Druckerin (1999) ja siltä osin myös Heitmanin (2019) näkemystä. Tietotyö koostuu siis monessa tapauksessa aineettomista tuotoksista, osa tuotoksista saattaa myös olla aineellisia. Tietotyötä tämän tutkimuksen yhteydessä ovat esimerkiksi perinteinen toimistotyö, ohjelmistokehittäjän tehtävät, opetustehtävät, tutkijantehtävät jne. Tietotyöksi voidaan siis laskea hyvin moni työnimike ja tehtävä. Tehtävien välillä tietotyön luonne, tiedon käsittelyn prosessit ja tehtävien vaativuus voivat erota, kuten tutkijan työtehtävien ja toimistotyöntekijän tehtävien välillä, mutta niitä molempia pidetään tässä työssä tietotyönä. Rajaus on tehty myöhemmissä luvuissa esiteltävien uusien työtapojen hyödyntämisen takia. Työn yhtenä tarkoituksena on löytää mahdollisimman laajasti hyödynnettävissä olevia uusia työtapoja tuottavuuden parantamiseksi. Kaikkia uusia työtapoja ei voida hyö-

dyntää kaikissa tietotyötehtävissä, ja se on pyritty huomioimaan uusia työtapoja esiteltäessä. Siltikin turhan tarkka rajausta tietotyön määrittelylle vaikuttaa työn kannalta tavoitteiden vastaiselta.

3.2 Tuottavuus

Tuottavuutta on käytetty organisaatioiden mittarina. Sen avulla on pyritty määrittelemään yrityksen kannattavuutta tai tehokkuutta. Perinteisesti tuottavuus on ymmärretty panoksen ja tuotoksen suhteena. Ruumiillisen työn tapauksessa määrittely on toimiva, sillä ruumiillisen työn panos ja tuotos on helppo mitata konkreettisesti. (Palvalin, 2019) Esimerkiksi jos tehdastyöläinen tehdaslinjastolla tuottaa yhden työtunnin aikana 500 kappaletta tuotettavaa artikkelia, voidaan sanoa tuottavuuden olevan 500 kpl/h. Tuottavuuden muutokset havaitaan suoraan tuotosten määrän muutoksena. Tuottavuutta ruumiillisen työn yhteydessä on kehittänyt sekä tutkinut 1800- ja 1900-luvun vaihteessa Frederick Winslow Taylor. Seuraavaksi käsitellään lyhyesti tuottavuuden historiaa.

Tuottavuus on kehittynyt historian aikana tasaisesti. Kehitys on lähtöisin uusien teknologioiden, työkalujen ja tapojen keksimisestä ja käyttöönotosta. Aikanaan ajateltiin, että työläinen voi tuottaa enemmän vain työskentelemällä ahkerammin tai työskentelemällä pidempään. 1800-luvulla taloustieteilijät olivat yksimielisiä siitä, että työläisten taidoilla oli eroja. Taidot eivät kuitenkaan vaikuttaneet työläisen tuottavuuteen. Tuottavuuteen vaikutti vain se, oliko työntekijä laista vai ahkera. Taylor oli toisinajattelija, hänen mukaansa työ oli rutiininomaisten operaatioiden suorittamista. Taylorin aloitettua tuottavuuden kehittämisen ruumiillisen työn parissa tuottavuus kasvoi nopeasti. 1900-luvun aikana tuottavuus on kasvanut 50-kertaisesti. (Drucker 1999) Tämä tuottavuuden kasvu on Druckerin (1999) mukaan syynä nyky-yhteiskunnan kehittyneiden maiden menestykselle. Taylor ajatteli siis työn olevan toistuvien liikkeiden suorittamista. Voisi ajatella, että hän näki työtätekevän ihmisen koneistona. Ajattelun voi nähdä Taylorin menetelmän kaavamaisuudessa.

Taylorin menetelmän tavoite oli kehittää ruumiillisen työn tuottavuutta. Keinoja olivat turhien tehtävien karsiminen, työtehtävien optimointi ja työntekijän väsymyksen vähentäminen. Menetelmässä ensimmäisenä tutkittiin kehitettävää työtehtävää ja tunnistettiin sen perustavanlaatuiset liikkeet. Sen jälkeen oli määritettävä jokainen liike, siihen vaadittava fyysinen rasite ja aika. Liikkeistä voitiin sen jälkeen tunnistaa turhat operaatiot ja vähentää niitä. Lisäksi, jäljelle jääneet tarpeelliset toimet asetetaan mahdollisimman optimoituun järjestykseen, jotta työntekijän on helppoa, nopeaa ja tehokasta toteuttaa niitä. Viimeiseksi liikkeitä ja operaatioita nidottiin yhteen työtehtävään, jota yhden työntekijän on järkevä toteuttaa. Työlle annettiin nimi, ja sen jälkeen Taylorin menetelmässä keskityttiin

työn työkalujen kehittämiseen. (Drucker 1999) Jo siis ruumiillisen työn aikakaudella tuottavuutta on kehitetty turhien toimenpiteiden karsimisella. Vaikka asiaa on käsitelty hyvin pitkään, noin 150 vuotta, on turhia tehtäviä myös tunnistettu nykypäivän työtehtävissä (esim. Drucker 1999; Heitman 2019).

Druckerin (1999) mukaan tutkimalla käytössä olevia työkaluja, on voitu huomata, etteivät ne ole optimaalisia tehtävän toteuttamiseen. Hänen mukaansa Taylor tutki ensimmäisenä hiekan kantamista valimossa. Taylor huomasi, että käytössä oleva lapio on väärän muotoinen, kokoinen ja siinä oli vääränlainen kahva. Drucker (1999) kertoo asian olevan sama myös esimerkiksi kirurgien työkaluja tutkittaessa. Historiaa tarkastellessa herää kysymys ”Onko nykypäivänäkään käytössä olevat työkalut sopivia tai tehokkaita työskentelyyn?”. Vastausta ei välttämättä saada, mutta sitä voidaan pohtia tutkimuksen edetessä.

Taylorin menetelmät olivat aikanaan epäsuosittuja, koska ne kyseenalaistivat sen hetkistä maailmankatsomusta. Taylorin menetelmät eivät ihannoineet työläisten taitoja, vaan osoittivat, että työtehtävät ovat vain sarja toistuvia liikkeitä. Tuottavuutta kehittää tietämys tai osaaminen (engl. knowledge) järjestää työtehtävät mahdollisimman optimoituun kokonaisuuteen. Taylorin menetelmät levisivät laajalle. Hän kehitti tieteellisen johtamistyylin (engl. Scientific Management). Termi ja Taylorin johtamistyyli tunnetaan myös nimellä Taylorismi. Tieteellinen johtamistyyli levisi laajalle ja se on vaikuttanut moisiin 1900-luvun teoksiin. (Woodham 2020) Taylor kannatti myös palkkion maksamista tuotosten, eikä panosten, perusteella. Tämä johti myös hänen suurempaan epäsuosiinsa ammattiliittojen keskuudessa. Epäsuosiosta huolimatta, Taylorin keinot ovat juuri niitä, joilla ruumiillisen työn tuottavuutta on voitu kehittää ja joilla sitä kehitettiin. (Drucker, 1999) Ajat ovat kuitenkin muuttuneet. Tietotyötä ei voida johtaa samalla asetelmalla, kuin ruumiillista työtä. Ei myöskään voida olettaa, että tietotyön tuottavuutta kehitetään samoilla menetelmillä. Seuraavaksi käsitellään tuottavuutta tietotyön kontekstissa.

3.3 Tuottavuus tietotyön yhteydessä

Tietotyön tuottavuuden määritelmä on hyvin lähellä ruumiillisen työn tuottavuuden määritelmää. Tuottavuuden ajatellaan olevan tietotyön yhteydessä panoksen ja tuotoksen suhde. Se voi johtua siitä, että on yritetty hyödyntää jo opittua ruumiillisuuden tuottavuudesta ja soveltaa sitä tietotyön tuottavuuteen. Tietotyön aineettomasta luonteesta johtuen, määrittelyä voitaisiin kuitenkin parantaa. Tietotyön yhteydessä tuottavuutta tarkastellessa esimerkiksi työn laatu tulee ottaa huomioon. (Drucker 1999; Ramirez & Nembhard 2004; Palvalin, 2019) Laadusta ja muista tietotyön tuottavuuden tekijöistä lisää seuraavaksi.

Drucker (1999) korostaa tietotyön tuottavuuden määrittelyssä tietotyön laatua. Hänen mukaansa työn laadullinen elementti on vähintään yhtä tärkeä, kuin määrällinen elementti. Tietotyön ja ruumiillisentyön tuottavuudessa ja sen mittaamisessa on siis eroja. Ruumiillisessa työssä laatu nähdään rajoitteena, kun taas tietotyössä se on tärkeä osa tuotosta. (Drucker, 1999) Laadulla on tietotyölle väliä. Laadun määritelmä vaihtelee tuotoksesta riippuen ja sen havaitseminen voi olla tilanteesta riippuen hyvinkin hankalaa (Ramirez & Nembhard 2004). Laatu selviää siitä, kuinka hyvää tietotyöläisen tekemä työ on. Tietotyössä tulisi pyrkiä mahdollisimman laadukkaaseen työskentelyyn (Drucker 1999). Muitakin tietotyön tuottavuuden tekijöitä on tunnistettu kirjallisuudessa (esim. Ramirez & Nembhard 2004; Laihonen et al. 2012). Näitä käsitellään hieman seuraavaksi.

Kokonaistuottavuutta arvioidessa, tietotyön tuottavuuteen vaikuttaa myös tietotyön tuotosten lukumäärä. Sen lisäksi, tuottavuuteen vaikuttavat muun muassa laatu, kannattavuus, asiakastytyväisyys ja innovatiivisuus. Ramirez ja Nembhard esittelevät yhteensä 13 tietotyön tuottavuuden osatekijää, jotka on tunnistettu kirjallisuudessa. (Ramírez & Nembhard, 2004) Myös Laihonen et al. (2012) esittelevät useita tekijöitä tietotyön tuottavuudelle. Tietotyön tuottavuus on moniulotteinen kokonaisuus. Tuottavuutta tarkastellessa tulisi selvittää mikä on juuri sille kyseiselle tietotyön tuotokselle olennaista (Ramirez & Nembhard 2004). Tietotyöllä ja ruumiillisella työllä on paljon eroja. Siltikin, tietotyön tuottavuudella on joitain yhteneväisyyksiä ruumiillisentyön tuottavuuden kanssa. Ruumiillisen työn tuottavuuden kehitys saattaa antaa joitain suuntaviivoja tietotyön tuottavuuden kehittämiseen.

Kuten Drucker (1999) kirjoitti ruumiillisentyön tuottavuuden kehittämisestä, vähentämällä turhia toimenpiteitä, myös tietotyössä on potentiaalia karsia turhia työtoimenpiteitä ja kehittää tuottavuutta sitä kautta. Nykypäivän tietotyöntekijät käyttävät jopa 33% ajastaan turhien toimenpiteiden tekemiseen. Nämä tehtävät ovat sellaisia, joita voitaisiin vähentää, yhdistellä tai jopa karsia kokonaan. Esimerkkejä tällaisista toimenpiteistä ja tehtävistä ovat asiakaspalvelutehtävät, luova ongelmanratkaisu tai tehtävät, jotka nähdään liiketoiminnan kannalta pakollisina tehtävinä. (Heitman, 2019) Myös Drucker (1999) on tiedostanut turhien toimenpiteiden olemassaolon. Hänen mukaansa on tietotyön tuottavuuden kehittämisen kannalta oleellista määritellä työtehtävät tietotyöntekijälle. Tehtävät, jotka eivät ole oleellisesti osa tietotyöläisen toimenkuvaa, tulisi antaa tehtäväksi näiden tehtävien suorittamiseen palkatulle henkilölle. Druckerin (1999) ajatus tietotyön tuottavuudelle jäsenyi kahteen asiaan, oikeiden asioiden tekemiseen ja asioiden tekemiseen oikein. Jos töiden karsimisella mahdollistetaan työskentelyyn keskittyminen oikeiden asioiden tekemiseen, niin työkalujen kehittäminen kuuluu asioiden tekemiseen oikein. (Drucker, 1999) Samaa ajatusta jatkaen, tietotyön työskentelyasetuksen, työtapojen ja työkalujen kehittäminen on asioiden oikein tekemistä. Meidän tulee kuitenkin huomioida oikeiden asioiden tekeminen.

Tässä työssä ei keskitytä näiden turhien toimenpiteiden organisointiin, vaan tietotyön tuottavuuden kehittämiseen uusilla työtavoilla. Oletuksena on siis, että organisaatiot tekevät jo oikeita asioita ja tässä työssä keskitytään siihen, miten asioita voi tehdä oikein, tai ainakin vaihtoehtoisella tavalla. Pyritään siis löytämään fiksut tavat työskennellä. On silti tärkeä huomioida hukcatehtävät, sillä niiden uudestaan asettelulla voi olla suuret vaikutukset organisaatioiden tietotyön tuottavuuden kehittämisessä. Aiheesta löytyy myös kirjallisuutta (esim. Heitman 2019; Kropsu-Vehkaperä & Isoherranen 2018). Aihe kuitenkin on hyvin laaja erillinen kokonaisuus. Tästä syystä hukcatehtävien minimointi jäi tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Sen sijaan tässä työssä keskitytään tuottavuuden kehittämiseen uusilla työtavoilla tilanteessa, jossa turhia toimenpiteitä ei oteta huomioon. Tällaisessa tilanteessa tietotyön tuottavuuteen vaikuttaa useampi tekijä.

Tietotyön tuottavuuteen on ajateltu vaikuttavan työpaikan fyysinen, virtuaalinen ja sosiaalinen työympäristö. Näiden lisäksi tuottavuuteen on ajateltu vaikuttavan työntekijän omat työtavat sekä työhyvinvointi. Fyysisellä työympäristöllä tarkoitetaan toimitiloja, joissa työskennellään. Virtuaalinen työympäristö tarkoittaa käytössä olevia tietojärjestelmiä ja työkaluja tehtävien suorittamiseen. Sosiaalinen työympäristö viittaa yrityksen johdon ja työntekijöiden väliseen suhteeseen sekä yleiseen ilmapiiriin. Työtavat tarkoittavat työntekijän omaan toimintaan liittyviä asioita, kuten kuinka hän jakaa tietoa tai kuinka hän johtaa itseään. Työhyvinvointi kattaa asiat kuten työtyytyväisyys tai kuinka tärkeäksi ja antoisaksi työntekijä kokee työnsä. (Palvalin 2019)

Palvalinin (2019) tutkimuksessa suurimman vaikutuksen tietotyön tuottavuuteen antoi työntekijän työhyvinvointi, sen jälkeen hänen työtapansa ja viimeisenä työpaikan sosiaalinen työympäristö. Fyysisen- ja virtuaalisen työympäristön vaikutusta ei pystytty osoittamaan, mutta niiden vaikutusta ei voida myöskään poistaa. Esimerkkinä hän kertoi toimistosta, jossa ilmastointi ei hellepäivänä toiminut ja tietojärjestelmät eivät toimineet. Tällöin fyysisen- ja virtuaalisen työympäristön ajatellaan vaikuttavan tuottavuuteen. (Palvalin, 2019) On siis näytteitä siitä, että yksilöllä on suurin vastuu omasta tuottavuudestaan. Toki työhyvinvointiin vaikuttaa paljon yksilöstä riippumattomat tekijät, mutta työhyvinvointiin ja omiin työtapoihin hänellä pitäisi olla mahdollisuus vaikuttaa.

Tietotyön tuottavuuden kehittämistä voidaan lähestyä esimerkiksi yllämainittujen viiden osatekijän kautta. Näistä työntekijän hyvinvointi, työtavat ja työpaikan sosiaalinen työympäristö näyttävät olevan suurimmassa roolissa tuottavuuden kehittämisen kannalta. (Palvalin, 2019) Organisaatioiden olisi kenties tehokkainta keskittyä näihin suurimman vaikutuksen aiheuttaviin tekijöihin, kun he pyrkivät kehittämään omaa tuottavuuttaan. Silti, jotta tuottavuutta voidaan kehittää, sitä täytyy pystyä mittaamaan. Tietotyön aineeton luonne on yksi haaste tietotyön tuottavuuden mittaamiselle. (Laihonen et al. 2012). Seuraavaksi käsitellään tietotyön mittaamista ja sen muita haasteita.

3.4 Tietotyön tuottavuuden mittaaminen

Tietotyön mittaaminen poikkeaa ruumiillisen työn mittaamisesta. Tietotyölle ei ole järkevää käyttää ns. perinteistä tuottavuuden mittaria, eli tuotoksen ja panoksen määrällistä mittaamista. (Antikainen & Lönnqvist, 2005, Laihonen et al. 2012 mukaan) Sen sijaan laadulliset tekijät tulisi ottaa myös huomioon (Drucker, 1999; Ramirez & Nembhard, 2004; Laihonen et al. 2012). Tietotyön tuottavuuden mittaamiseen on olemassa useita eri tapoja, jotka poikkeavat tästä perinteisestä tuottavuuden mittaamisesta (esim. Ramirez & Nembhard 2004; Laihonen et al. 2012; Palvalin et al. 2015).

Erilaisia tietotyön tuottavuuden mittaustekniikoita on esitelty kirjallisuudessa. Laadulliset ja muut aineettomat osuudet pyritään ottamaan huomioon näillä normista poikkeavilla mittaustavoilla. Mittaustekniikoita ovat esimerkiksi haastattelut, työntekijäkyselyt ja asiakasarvon mittaaminen. (Ramirez & Nembhard, 2004; Laihonen et al. 2012; Palvalin et al. 2015) Mittaustavasta huolimatta, on tiettyjä asioita, jotka ovat tietotyölle oleellisia ja ne tulisi ottaa huomioon.

Tietotyölle on olennaista työn tuotosten määrän lisäksi myös laatu. Laadun lisäksi on myös monta muuta osatekijää, jotka vaikuttavat tietotyön tuottavuuteen. Kuten aiemmin on kerrottu, tietotyön tuottavuus on moniulotteinen kokonaisuus. (Ramirez & Nembhard, 2004; Laihonen et al. 2012) Vaikka tuottavuudella on eri osatekijöitä, niiden kaikkien yhtäaikainen mittaaminen on vähintäänkin monimutkaista ja haastavaa, ellei jopa mahdotonta. Lukuisten osatekijöiden mittaamisen sijaan organisaatioissa tulisi miettiä tapauskohtaisesti mittaristo, joka on sopiva heidän liiketoiminnassaan ja tietotyössään. Mittaristo olisi hyvä rakentaa työn tavoitteiden pohjalta ja keskittyä siihen mitä työntekijän halutaan saavuttavan. (Ramirez & Nembhard 2004; Laihonen et al. 2012)

Mittauksessa ja mittariston rakentamisen aikana myös itse tietotyöntekijää voidaan konsultoida järkevistä tuottavuuden mittareista. Työntekijä todennäköisesti tietää parhaiten, miten hänen tuottavuuttaan voidaan seurata. (Drucker, 1999; Ramirez & Nembhard, 2004) Organisaatioilla on siis monia keinoja hyvän mittariston rakentamiseen, joka mittaa oikeita asioita, oikealla tavalla. Tuottavuuden mittariston rakentamista voi pohtia työn tavoitteiden ja haluttujen tulosten kautta. Tällöin voidaan keskustella itse työntekijän kanssa aiheesta ja miettiä, mikä hänen mielestään on hyvä tapa mitata hänen omaa tuottavuuttaan. Lopulta mittausta tulisi suorittaa tehtävään ja tilanteeseen sopivalla tavalla, esimerkiksi keskusteluin ja kyselyin ja siten voidaan havaita tuottavuuden muutokset.

Oleellinen osuus mittauksesta on mittausdatan kerääminen. Datan keräämiseen, valmisteluun ja varmistukseen ei kuitenkaan keskitytä tässä työssä. Oletuksena on, että yritykset osaavat kerätä omista prosesseistaan laadukasta dataa oikein annetuilla työkaluilla. Sivumainintana mainittakoon, että tietotyön tuottavuuden muutokset näkyvät monesti muualla kuin omissa prosesseissa. Tällöin dataa tulisi saada sieltä, missä muutokset näkyvät. Tämän mittausdatan kerääminen esimerkiksi asiakkailta voi tuottaa haasteita. Asiakkaat eivät välttämättä ole avoimia datan jakamiselle, jolloin tietotyön tuottavuuden muutosten mittaaminen vaikeutuu. (Laihonen et al. 2012)

4. UUDET TYÖTAVAT

4.1 Uusien työtapojen määritelmä

Uudet työtavat ovat tämän työn keskeisessä asemassa. Uudet työtavat antavat uuden näkökulman tarkastella tietotyön tuottavuutta ja sen kehittämistä. Uusien työtapojen kautta tuottavuuden kasvu ja muutokset eivät kuitenkaan ole itsestään selviä. Kehitys tapahtuu epäsuorasti.

Kirjallisuudessa on useita määritelmiä uusille työtavoille. Leede (2016) määrittelee uudet työtavat työskentelytavoiksi, joissa työntekijät voivat työskennellä ajasta, paikasta tai organisaatiosta riippumatta. Heidän joustavaa työskentelyä tuetaan joustavan työympäristön ja tietotekniikan avulla. (Leede, 2016) Springerin (2011) määrittely uusille työtavoille on hyvin samankaltainen Leeden (2016) kanssa. Springerin (2011) mukaan uudet työtavat viittaavat ei-perinteisiin työskentelytapoihin, -asetuksiin tai -paikkoihin, joissa tietotekniikkaa ja kommunikaatiotekniikkaa käytetään vähentämään tai korvaamaan normaalia työskentelyä. (Springer, 2011, Ruostela 2012 mukaan) Termi on jo jäsentynyt osaksi kirjallisuutta, mutta sen oikeellisuutta on kritisoitu. Siitä hieman lisää seuraavaksi.

Kirjallisuudessa kyseenalaistetaan uusien työtapojen nimityksen oikeellisuus. Palvalin et al. (2015) käyttävät termiä älykkäät tai fikset tavat työskennellä (engl. smart ways of working). Käsitteen täsmennys perustuu Bontisin (2011, Palvalin et al. 2015 mukaan) määrittelyyn uusille työtavoille. Määrittelyn mukaan uusien työtapojen tarkoitus on mahdollistaa työskentely fiksummin eikä ahkerammin (Palvalin et al. 2015). Myös Meel (2011) on kritisoinut termin oikeellisuutta. Vaikka uudet työtavat esitellään nimensä mukaisesti uusina, itse termi tai ajatus työtapojen muuttamisesta ei ole uusi. Aihetta on käsitelty jo 1970-luvulla, kun tutkimuksessa esiteltiin puhelimen välityksellä tapahtuva etätyöskentely uutena työtapana tuottavuuden kehittämiseksi. Etätyöskentelyä ei kuitenkaan otettu käyttöön, koska sen hetkinen tietotekniikka ei pystynyt tukemaan etätyöskentelyä tarpeeksi tehokkaasti eikä yritysten keskijohto ollut valmis muutokseen. (van Meel, 2011) Myös Bondarouk ja Leede (2016) ovat pohtineet uusien työtapojen termin täsmällisyyttä. Heidän mukaansa uudet työtavat ovat leviämässä niin laajaan käyttöön, että voidaan jo puhua normaaleista työtavoista (engl. Normal Ways of Working). (Bondarouk & Leede 2016, s. 164) Tämä tutkimus ei pohdi termin oikeellisuutta tai oikeaa nimitystä. Tutkimuksessa puhutaan uusista työtavoista, sillä se on kirjallisuudessa laajalle levinnyt ja yleisesti käytössä oleva nimitys. Seuraavaksi käsitellään uusien työtapojen määritelmää, miten se tämän työn yhteydessä ymmärretään.

Uudet työtavat tulisi ajatella lähestymistapana kyseenalaistaa nykyisten työskentelytapojen toimivuus nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Uudet työtavat eivät tarjoa teknisiä työkaluja tai erityisohjeita, vaan ajatusmallin johtajille ja työntekijöille. Ajatusmallin tarkoitus on tarjota keino arvioida, voitaisiinko jotain nykyisistä toimintatavoista muuttaa paremman lopputuloksen saavuttamiseksi. Kehityskohteita voivat olla esimerkiksi työntekijöiden välisen kommunikaation parantaminen, luovuuden ja innovaation lisääminen, tiedonjakamisen kehittäminen, laajemman autonomian tarjoaminen työntekijöille ja toimistotilojen tehokkaampi hyödyntäminen. Kaiken kehittämisen takana tulisi olla ajatus siitä, että työskennellään järkevämmin liiketoiminnan ja tuottavuuden, niin kuin myös henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. (Ruostela & Lönnqvist, 2013; Ruostela et al. 2015) Työssä keskitytään uusiin työtapoihin mahdollisimman laajasti kattavan kokonaiskuvan saamiseksi. Seuraavaksi käsitellään uusilla työtavoilla saatavia vaikutuksia. Vaikutuksia käsitellään lisäksi myös 5. luvussa.

4.2 Uusien työtapojen vaikutukset

Uudet työtavat kohdistetaan työtapoihin. Niillä odotetaan olevan vaikutusta tuottavuuteen, eli panoksen ja tuotoksen suhteeseen. Itse vaikutukset voivat olla luonteeltaan monen eri tyyppisiä. On laadullisia tai määrällisiä vaikutuksia, vaikutukset voivat olla aineellisia (esim. kasvanut liikevoitto) tai aineettomia (esim. uudet opitut taidot) ja vaikutuksia voi tapahtua usealla eri tasolla (yksilön-, tiimin- tai prosessin- ja yrityksen tasolla). (Laihonen et al. 2012) Uusien työtapojen vaikutukset eivät kuitenkaan kohdistu välttämättä suoraan tuottavuuteen, vaan muutos tapahtuu epäsuorasti. Yleisesti uudet työtavat vaikuttavat jollain tavalla tietotyön joustavuuteen. Joustavuuden parantuminen taas johtaa positiivisiin vaikutuksiin, joihin uusilla työtavoilla pyritään. (Leede 2016) Vaikutukset voivat siis olla luonteeltaan hyvinkin erilaisia. Osa luultavasti positiivisia, mutta osa voi olla myös negatiivisia. Seuraavaksi käsitellään joustavuutta, jotta ymmärretään vaikutusten laajuus.

Kirjallisuudessa uusista työtavoista puhuttaessa, usein mainitaan niiden vaikuttavan työn joustavuuteen (engl. flexibility) (esim. Gibson 2003; Leede 2016). Joustavuutta voi olla esimerkiksi fyysisissä työtiloissa ja työtavoissa. Joustavuus on yksi suurimmista ja tärkeimmistä uusien työtapojen tavoitteista. Joustavuus johtaa suurempaan vapauteen työskentelyssä, jossa on mahdollista sovittaa työ ja perhe-elämä paremmin yhteen. (Warren et al. 2007) Joustavuuden lisääntyminen mahdollistaa siis tietotyöläisten mahdollisimman tehokkaan ja tuottavan työskentelyn.

Yrityksen tasolla vaikutukset kohdistuvat pääsääntöisesti yrityksen kokonaistuottavuuteen tai tehokkuuteen. Yksilöntasolla uusien työtapojen vaikutukset kohdistuvat työtyytyväisyyden ja motivaation nostamiseen ja tuottavuuden kehittämiseen sitä kautta. (van

der Voordt, 2004) Yksilön tasolla tuottavuuden kasvu tapahtuu juurikin lisääntyneen joustavuuden myötä. Kun yksittäiset tietotyöläiset kehittyvät tuottavammiksi, voi yrityksen kokonaistuottavuus kasvaa samalla. (Gibson 2003) Joustavuuteen kannattaa siis keskittyä, kun halutaan kehittää tietotyöläisten tuottavuutta.

Joustavuus ilmenee yritysten liiketoiminnassa monella eri tapaa. Yritykset toimivat nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja niiden oletetaan mukautuvan markkinoiden muuttuviin vaatimuksiin. Yritykset pyrkivät olemaan mahdollisimman ketteriä (engl. agile). Työntekijät toivovat työnantajiltaan joustavuutta paremman työ ja perhe-elämän yhteensopivuuden saavuttamiseksi. Myös työntekijöiltä odotetaan joustavuutta. Heidän toivotaan pystyvän olemaan joustavia esimerkiksi sen suhteen, kuinka he lähestyvät työtään. Tai heillä toivotaan olevan useita taitoja, jolloin he voivat vaihdella eri tehtävien parissa. (Gibson 2003.) Työskentelyssä joustavuus ilmenee kolmella eri tavalla. On sopimusperusteinen joustavuus, eli millaisella sopimuksella työntekijät on palkattu ja kuinka paljon on ulkoistettu henkilöstöstä. Aikajoustavuus, eli mihin aikaan työntekijä voi työskennellä, kuinka pitkiä työpäivät ovat. Paikkajoustavuus, eli missä paikassa ja sijainnissa työtä tehdään. (Gibson, 2003) Joustavuus näkyy siis yritysten arjessa hyvin monella eri tavalla. Kyseessä ei siis ole tuntematon asia. Seuraavaksi käsitellään kuinka työn joustavuus vaikuttaa tuottavuuteen.

Lisääntynyt joustavuus johtaa yksilön kohdalla lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan, kuinka hyvin työympäristö (fyysinen, virtuaalinen ja sosiaalinen) vastaa työntekijän tarpeisiin. Myös eri ympäristöjen ja toimintatapojen vuorovaikutukset keskenään ovat tärkeitä. (van der Voordt, 2004) Lisääntynyt joustavuus voi myös parantaa työ ja perhe-elämän yhteensovittamista. Jos työskentely on joustavaa, voi olla mahdollista viettää enemmän aikaa kotona. (Warren, 2007) Muuttuneen joustavuuden lisäksi vaikutuksia uusista työtavoista havaitaan suoraan tietotyön tuottavuudessa, ja sitä kautta siihen vaikuttavissa tekijöissä, joita ovat kirjallisuuden mukaan fyysinen, virtuaalinen ja sosiaalinen työympäristö sekä työhyvinvointi ja työtavat. (Palvalin, 2019) Vaikuttaa siis siltä, että joustavuus nostaa työntekijän motivaatiota työskennellä ja olla tehokas. Uudet työtavat eivät tosiaan suoraan vaikuta tuottavuuteen, vaan se tapahtuu epäsuorasti. Uusilla työtavoilla siis vaikutetaan työn joustavuuteen. Vaikutukset nähdään työympäristön (fyysinen, virtuaalinen ja sosiaalinen) muutoksina, sekä työhyvinvoinnin (motivaatio ja työtyytyväisyys) kasvuna. Nämä vaikutukset taas havaitaan tuottavuuden muutoksina. Uusilla työtavoilla on myös muita vaikutuksia. Niitä käsitellään seuraavaksi. Yksi vaikutus uusilla työtavoilla on se, että työntekijöiden työskentelyn aika ja paikka muuttuvat. Työntekijät voivat työskennellä kotona, matkustaessa, asiakkaiden toimitiloissa tai esimerkiksi kahviloissa. Tietotekniikan tulee tukea tätä liikkuvaa ja vaihtuvaa

työskentelypaikkaa, joten virtuaalinen työympäristö on osaltaan tärkeässä roolissa uusien työtapojen käyttöönotossa. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että vaikka yritys tarjoaisikin uusia työtapoja hyödynnettäväksi, niin ne ovat hyödyttömiä, jos työntekijät eivät hyödynnä niitä. (Ruostela & Lönnqvist, 2013)

Työympäristö asettaa tiettyjä rajoituksia työskentelylle, mutta noiden rajojen sisällä työntekijällä tulisi olla vapaus suorittaa tehtäviään haluamallaan tavalla ja käyttää aikansa mahdollisimman tuottavasti. On työntekijän vastuulla etsiä ja löytää tietotekniset työkalut oman työskentelynsä helpottamiseksi. Hän voi etsiä tai olla etsimättä niitä, joten uusien työtapojen vaikutusten mittakaava on lopulta kiinni yksilöistä. (Ruostela & Lönnqvist, 2013)

Uusilla työtavoilla voi olla myös muita havaittavia vaikutuksia, kuten toimistotilojen tehokkaampi käyttö ja lopulta kustannussäästöt, yrityksen imagon paraneminen ja ympäristöystävällisempi liiketoiminta vähentyneen energian käytön myötä. Näitä vaikutuksia uskotaan tulevan lähinnä fyysisen työympäristön muutoksista. Fyysisen työympäristön muutokset voivat myös johtaa parempaan kommunikaatioon. (van der Voordt, 2004; Ruostela, 2012) Vaikka esimerkiksi Palvalinin (2019) tutkimus näyttäisi fyysisen ympäristön vaikutusten olevan pienempiä tuottavuuden kehittämisen kannalta, ne ovat silti selkeästi tärkeä kehitystä vaativa kohde yrityksissä (Palvalin et al. 2015).

4.3 Uusien työtapojen vaikutusten mittaaminen

Uusien työtapojen vaikutusten mittaamisessa käytetään samoja keinoja, mitä tietotyön tuottavuuden mittaamisessa, kuten haastatteluja ja tilannekohtaisia mittareita (Laihonen et al. 2012). Tärkeää on tunnistaa prosessille ja organisaation tasolle sopiva mittaristo ja käyttää sitä. (Ramirez & Nembhard, 2004)

Uusien työtapojen vaikutusten mittaaminen tuottaa myös haasteita, kuten tietotyön tuottavuuden mittaaminen. Pääongelmia mittauksessa ovat:

- tunnistaa, mihin tekijöihin uudet työtavat vaikuttavat
- huomioida vaikutusten erot, jotka johtuvat työntekijän roolista ja asemasta organisaatiossa
- erottaa uuden työtavan vaikutus muista tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä
- hallita aikaeroa uuden työtavan käyttöönoton ja tuottavuuden muutoksen välillä.

Näitä ongelmia voidaan ratkoa mittausteknisillä asioilla ja tunnistamalla eri tekijät, joita mittaamiseen liittyy. (Laihonen et al. 2012)

Laihosen et al. (2012) mukaan mittaaminen on prosessi. Jotta voidaan varmasti todeta uuden työtavan vaikutus tuottavuuteen, on mittausta suoritettava kolmessa eri askeleessa. Ensin on selvittävä, muuttuuko tuottavuus. Täytyy siis mitata prosessia kokonaisuutena ennen ja jälkeen uuden työtavan käyttöönoton. Toinen askel on mitata, mikä työskentelytavoissa muuttui. Tämä vaatii tilannesidonnaisia mittaustapoja. Kolmas asia on selvittää, aiheuttiko uusi työskentelytapa muutoksen, vai johtuiko se jostain muusta. Ensimmäiset kaksi askelta on pakko selvittää, jotta voidaan pohtia kolmannen kohdan vastausta (Laihonen et al. 2012). Tämä kolmen askeleen mittaustekniikka tarjoaa keinot mitata oikeat, uusien työtapojen aiheuttamat vaikutukset.

Uusien työtapojen vaikutusten mittaamiseen on myös kehitetty sille erikseen tarkoitettuja työkaluja. Palvalin et al. (2015) kehittivät työkalun, jolla mittaaminen ennen ja jälkeen uuden työtavan käyttöönoton onnistuu. Heidän mukaansa tietotyön tuottavuuteen ja uusien työtapojen vaikutuksissa tulee ottaa neljä kokonaisuutta huomioon: taustatekijät, työntekijän työskentelytavat, työntekijän työtyytyväisyys ja -hyvinvointi sekä tulokset ja tuottavuus. (Palvalin et al. 2015) Mittaustyökalu on kysely, sen yksityiskohtia käsitellään seuraavaksi.

Palvalinin et al. (2015) työkalu on kysely, jonka työntekijä itse täyttää. Siinä kysytään kysymyksiä liittyen fyysiseen työympäristöön, virtuaaliseen työympäristöön, sosiaaliseen työympäristöön, omiin työtapoihin, työntekijän työhyvinvointiin ja työntekijän tuottavuuteen. Kysymyksiin vastataan 1-5 arvosanalla arvosanan 1 ollessa täysin erimieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Lisäksi kyselyssä hyödynnetään avoimia kysymyksiä palautteen keräämiseen ja kehitysehdotusten vastaanottamiseen. Avoimia kysymyksiä käytetään sosiaalisen työympäristön, henkilökohtaisten työtapojen, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kanssa. (Palvalin et al. 2015) Kyseinen työkalu ei välttämättä sovi jokaiseen tietotyön ja uuden työtavan yhtälöön. Se on kuitenkin hyvä pohja, jota organisaatiot voivat jalostaa eteenpäin sopimaan omiin tarpeisiinsa. Kyselystä löytyy hyviä elementtejä, kuten avoimet kysymykset, jotka antavat tarkempaa ja syvällisempää tietoa tietotyöläisen työskentelyyn vaikuttavista tekijöistä.

5. UUDET TYÖTAVAT TIETOTYÖN YHTEYDESSÄ

Tässä luvussa esitellään erilaisia kirjallisuudesta tai yrityksistä löytyneitä uusia työtapoja. Luvun tarkoitus on edetä loogisessa järjestyksessä aiheesta toiseen, siten että ensimmäisenä esitetään kenties helpoimmat ja enemmän itsestään selvät muutokset joustavuuden lisäämiseksi ja tuottavuuden parantamiseksi. Luvun edetessä, uudet työtavat keskittyvät enemmän ja enemmän aineettomiin tekijöihin, jolloin niiden vaikutukset voivat olla vaikeammin huomattavia.

5.1 Fyysinen työympäristö

Fyysisellä työympäristöllä tarkoitetaan sitä ympäristöä, missä työskennellään. Se kattaa toimiston tai päätyöskentelypaikan, kodin, yhteistyökumppaneiden tilat, kahvilat, hotellit ja muut vaihtuvat työskentelypaikat, sekä niiden ympäristön. (Vartiainen, 2007, s. 195) Fyysiseen työympäristöön keskitytään ensimmäisenä, sillä se on kirjallisuudessa paljon esillä ollut aihe (esim. Gibson 2003; van der Voordt 2004; Ruostela 2012). Fyysisen työympäristön muutoksilla pyritään kehittämään työpaikan joustavuutta, jotta ympäristö palvelee paremmin työntekijöiden tarpeita.

Fyysisen ympäristön vaikutukset tietotyön tuottavuuden kehittämiseksi ovat Palvalinin (2019) tutkimuksen mukaan vähäisiä. Hän kuitenkin arvio tilanteen olevan niin, että fyysisen ympäristön tulee täyttää tietyt reunaehdot, jotka mahdollistavat tietotyön tekemisen. Näiden reunaehto- jen täytyttyä fyysisen ympäristön kehittäminen tuo vähemmän ja vähemmän hyötyjä. (Palvalin, 2019) Vanhemmassa kirjallisuudessa (Gibson 2003; van der Voordt 2004) hyötyjä kuitenkin korostetaan. Voi siis olla, että nykypäivänä yritykset osaavat jo suunnitella työympäristönsä tukemaan mahdollisimman joustavaa ja tuottavaa tekemistä. Tämän luvun tarkoitus on pohtia, miten fyysisen työympäristön reunaehdot täytetään ja mitä ehtojen täyttäminen vaatii. Luvussa keskitytään lähinnä ensisijaisen työskentelypaikan vaatimuksiin, sillä niihin työntekijällä ja työnantajalla on eniten vaikutusvaltaa.

Uusilla työtavoilla pyritään joustavampaan työskentelyyn. Joustava työskentely vaatii joustavia työskentelytiloja. Perinteinen asetelma, jossa on omat työasemat käytävän varressa, muutama yhteinen neuvotteluhuone ja omat työhuoneet johtajille, ei ole sopiva ympäristö tiimityölle ja kommunikaatiolle. Joustavilla fyysisen työympäristön ratkaisuilla on käytännössä tarve tukea yrityksen strategisia linjauksia, sekä tehdä työntekijöistä tuottavampia operatiivisella tasolla. (Gibson, 2003) Toisin sanoen perinteinen asetelma ei ole sopiva tietotyölle.

Jotta työskentelytilat tukisivat tietotyötä, on muutamia asioita, jotka tulee ottaa huomioon. Tilojen tulisi rohkaista työntekijöitä liikkumaan työpaikan sisäisesti tarjoamalla useita erilaisia työskentelyalueita. Pieniä yksittäisiä työskentelytiloja tulisi täydentää jaetuilla yhteisillä alueilla. Työpaikalla tulisi olla määritettyjä projektihuoneita, kokoushuoneita, taukutiloja ja kahviloita, jotka rohkaisevat työntekijöiden väliseen kommunikointiin. Työtiloja tulisi myös jakaa yrityksen sisäisesti muiden osastojen kanssa. Tämän nähdään johtavan parempaan luottamukseen ja suurempaan työn monimuotoisuuteen. (Gibson, 2003) Fyysisen työympäristön koetaan siis kehittävän kommunikaatiota työntekijöiden välillä samalla kun ne auttavat tietotyöläisiä tekemään työtehtäviään tehokkaammin.

Mahdolliset työympäristön muutokset kuitenkin vaihtelevat työpaikasta ja tilanteesta riippuen. Onkin siis tärkeää, että tilannetta pohditaan työympäristö ja työpaikka kohtaisesti, jotta ympäristöä voisi parantaa enemmän työskentelyä tukevaksi. Esteinä loputtomille työympäristön muutoksille ovat käytössä olevat tilat, resurssit ja muutoksista aiheutuvat kustannukset. Työpaikalla tulee myös huomioida tilan tarve. Jos työntekijät hyödyntävät paljon muita uusia työtapoja, kuten etätyöskentelyä, he viettävät vähemmän aikaa ensisijaisella työpaikallaan. Tällöin työpaikalla tilaa tarvitaan vähemmän. Tätä jäljelle jäävää tilaa täytyy kuitenkin hallita järkevästi ja tehokkaasti, jotta etätyöläisten on myös mahdollista työskennellä työpaikallaan. Tilanteessa on kuitenkin mahdollisuus kustannussäästöihin. (Gibson, 2003) Muita hyötyjä käsitellään lisää seuraavaksi.

Muutosten pitäisi johtaa suurempaan tuottavuuteen parantuneen kommunikaation ja joustavuuden myötä. Muutosten olisi myös tarkoitus vähentää kuluja lisääntyneen etätyöskentelyn takia. (van der Voordt, 2004) Myös Gibson (2003) on hyödyistä samaa mieltä. Van der Voordt (2004) listaa myös muita hyötyjä joustavalle fyysiselle työympäristölle. Hänen mukaansa fyysisen ympäristön muutokset voivat olla katalysaattori organisaation uudistumiselle. Uudistuksen myötä organisaatiossa voidaan kokea myös organisaatiokulttuurin muutoksia, jotka johtavat siihen, että organisaatio on joustavampi, luovempi ja dynamisempi kuin aiemmin. Lisäksi, hyvin johdettuna fyysisen työympäristön tulisi lisätä työhyvinvointia, johtuen työntekijöille annetusta vapaudesta valita työtilansa oman mieltymyksen mukaan. (van der Voordt 2004) Hyötyjä fyysisen työympäristön kehityksestä ovat joustavuuden lisääntyminen, kommunikaation parantuminen ja mahdolliset kustannussäästöt sekä koetut muutokset organisaatiokulttuurissa. Siltikin, kun työympäristöä muutetaan, siihen sisältyy riskejä.

Fyysisen työympäristön muutoksissa on runsaasti riskejä. Riskejä ovat muun muassa tuottavuuden väheneminen johtuen häiriötekijöistä, mitä avoimessa toimistotilassa voi olla esim. muut työntekijät, meluhaitat, vapaan työskentelytilan puuttuminen ja sen etsimiseen käytetty aika. Työympäristön muutos saattaa myös johtaa työtyytyväisyyden vä-

henemiseen tilanteissa, joissa työntekijä kokee menettäneensä oman statuksensa, yksityisyytensä, tilansa tai identiteettinsä jaettujen työtilojen myötä. Tällainen henkilö saattaa jättää yrityksen ja korvaavan työntekijän palkkaaminen ei ole helppoa. Lisäksi muutoksen edessä organisaatio todennäköisesti kohtaa muutosvastarintaa, joka tulee huomioida. (van der Voordt, 2004) Yritysten tulisi siis varautua muutoksesta aiheutuviin haittoihin.

Riskejä vähentämällä ja hyötyjä lisäämällä fyysisen työympäristön on mahdollista tuoda etuja organisaatioille. Pohtimalla fyysisen työympäristön kehitystä tilannekohtaisesti, organisaatiot voivat päättää mitä fyysisen työympäristön muutoksia he haluavat toteuttaa. Tulee kuitenkin muistaa Palvalinin (2019) tutkimus. Ei voida olettaa fyysisen työympäristön tuovan loputtomasti tuottavuuden kasvua. Kun fyysinen työympäristön on jo joustava, tulee keskittyä muihin tuottavuuden tekijöihin. Näistä yksi on virtuaalinen työympäristö. Sitä käsitellään seuraavaksi.

5.2 Virtuaalisen työympäristön muutokset

Tässä luvussa tarkastellaan fyysisen ympäristön tavoin reunaehtoja virtuaaliselle työympäristölle. Aiheeseen ei voida paneutua kovin yksityiskohtaisesti, sillä virtuaalinen työympäristö vaihtelee työtehtävistä, yrityksestä, yrityksen prosesseista ja liiketoimintamallista riippuen. Sen sijaan tässä luvussa keskitytään ominaisuuksiin, joita virtuaalisen työympäristön tulisi sisältää, jotta muita uusia työtapoja voitaisiin hyödyntää. Luku pyrkii siis vastaamaan kysymykseen, ”Mitä virtuaaliselta työympäristöltä vaaditaan fyysisen työympäristön ja muiden uusien työtapojen tukemisessa?”.

Virtuaalinen työympäristö kattaa kaikki tietojärjestelmät ja tietotekniset työkalut, joita yritys käyttää. Se kattaa myös itse laitteet kuten tietokoneet, mutta myös tarvittavat tietoyhteydet kuten langattoman internetin (Ruostela & Lönnqvist, 2013). Käytännössä virtuaaliselta työympäristöltä vaaditaan ajasta ja paikasta riippumattoman työskentelyn mahdollistamista (Davis, 2002; Ruostela & Lönnqvist 2013). Kuten uusien työtapojen määrittelyssä jo sivuttiin, tietotekniikan ja kommunikaatiotekniikan tulee tukea työskentelyä ja mahdollistaa työskentelyä ajasta ja paikasta riippumatta (Springer, 2011; Leede, 2016). Yleisellä tasolla se voi tarkoittaa esimerkiksi informaation saatavuuden parantamista ja työskentelyn aikarajoitteiden poistamista (Davis, 2002). Vaatimusten taso kuitenkin vaihtelee fyysisen työympäristön kanssa.

Virtuaalisen työympäristön vaatimukset vaihtelevat fyysisen työympäristön mukana (Ruostela & Lönnqvist, 2013). Tämä tarkoittaa sitä, että ensisijaisella työpaikalla tai toimistolla, virtuaalisella työympäristöllä voidaan nähdä olevan vähemmän vaatimuksia

kuin mitä kotona työskennellessä. Kotoa työskennellessä virtuaalisen työympäristön tulisi mahdollistaa tehokas kommunikaatio työntekijöiden välillä, kun taas toimistolla kommunikointia voidaan toteuttaa ilman työkalujen läsnäoloa keskustelemalla kasvotusten.

Pitkälle jalostettu virtuaalinen ympäristö voi tuoda yllättäviä riskejä organisaatiolle. Riski suurenee mitä vapaammin informaatio on yrityksessä saatavilla. Davisin (2002) mukaan jatkuvan työskentelyn mahdollistaminen voi johtaa heikentyneeseen päätöksentekoon ja muutoksiin organisaation johtamistyyliin. Esimerkiksi, kun ylimmän johdon päätöksentekijä osallistuu päätöksiin operatiivisella tasolla. Liiallinen informaation saatavuus saattaa ajaa ylemmän tason päätöksentekijät käsittelemään asioita, jotka olisi paras jättää henkilöille lähempänä ongelmaa. (Davis, 2002) Ongelma on kuitenkin mahdollista tunnistaa. Jotta siltä voidaan välttyä, yritysten tulisi tunnistaa oikea paikka päätöksenteolle ja delegoinnille.

Virtuaaliselta työympäristöltä vaaditaan tukea ja mahdollistamista uusien työtapojen käyttöönotossa. Sen muutokset ovat kuitenkin samankaltaisia kuin fyysisen työympäristön, siinä mielessä, että ei voida olettaa virtuaalisen työympäristön tuovan loputtomasti tuottavuuden kasvua. (Palvalin 2019) Tärkeintä virtuaaliselle työympäristölle on mahdollistaa muut uudet työtavat. Se tapahtuu esimerkiksi kommunikaation parantamisella ja etätyöskentelyn mahdollistamisella. Muutokset organisaatioiden fyysisessä ja virtuaalisessa työympäristössä johtavat myös sosiaalisen työympäristön muutoksiin. Näitä ja sosiaalisen työympäristön tuomia etuja käsitellään seuraavaksi.

5.3 Sosiaalisen työympäristön muutokset

Uudet työtavat vaikuttavat organisaatioiden sosiaaliseen työympäristöön. Työskentelytapojen muuttuessa, myös johtamistyyli ja asenteet muuttuvat. Sosiaalisella työympäristöllä tarkoitetaan johtamistyylin lisäksi myös yleistä ilmapiiriä työpaikalla ja organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuriin kiteytyy arvot ja uskomukset, jotka ovat yhteisiä organisaation jäsenille. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa koko organisaation kykyyn oppia ja kehittyä kaikilla organisaation tasoilla. (Britannica Academic 2020) Sosiaalisella ympäristöllä on siis kriittinen rooli uusien työtapojen käyttöönotossa. Se voi joko tukea niiden käyttöönottoa tai olla sitä vastaan.

Sosiaalista työympäristöä voidaan kehittää työpaikalla antamalla työntekijöille vapauden päättää omat työtapansa (Drucker 1999). Vapauteen liittyy organisaatiokulttuurin asenteet, yleiset rutiinit ja tavat. Sosiaalisen työympäristön tulisi myös tukea innovaatiota ja kommunikaatiota työntekijöiden välillä. (Palvalin 2015) Sosiaalisen työympäristön olisi myös hyvä tukea useita erilaisia uusia työtapoja. Uusista työtavoista saadaan suurin hyöty, kun niitä hyödynnetään samanaikaisesti (Moll & Leede 2016, s. 136).

Sosiaalinen työympäristö voi kuitenkin myös olla esteenä uusien työtapojen käyttöönotolle, vaikka selkeä tuottavuuden kehitys olisikin saavutettavissa. Fyysisen työympäristön muutos voi aiheuttaa ongelmia, jos työntekijä kokee menettäneensä oman tilansa, eikä koe vapaan työskentelytilan tuovan lisäarvoa (van der Voordt 2004). Etätyöskentelyä ei otettu 70-luvulla käyttöön, ehkä teknologian riittämättömyydestä johtuen, mutta myös sen takia, että työn ohjaajat kokivat menettävänsä statuksensa. (van Meele 2011)

Kirjallisuudessa on kuitenkin tullut vastaan erilaisia keinoja, joilla sosiaalista työympäristöä voidaan kehittää. Taulukkoon 3 on listattu eri keinoja sosiaalisen työympäristön kehittämiseen. Sosiaalisen työympäristön parantamiseksi on ehdotettu henkilökohtaisten ja tarkkaan määritellyiden tavoitteiden kertomista työntekijöille (Palvalin 2015; Ruostela 2012). Johtamistyyliä myös haluttaisiin siirtää kohti tuloksien kautta johtamista (Palvalin 2015; Ruostela 2012; Leede & Heuver 2016, s. 67). Johtamistyyllissä tulisi löytää tasapaino, mutta keskittymisen tulisi olla työntekijöiden voimaannuttamisessa ja luottamuksen lisäämisessä (Leede & Heuver 2016, s. 67). Myös tiedonjohtamisen menetelmiä voitaisiin hyödyntää johtamiskulttuurin kehittämisessä. Tiedon luominen ja tiedon hyödyntämisellä on suora vaikutus tietotyön tuottavuuteen. (Kianto et al. 2019) Taulukkoon on kerätty vain muutama kehitysehdotus. Tutkimuksissa löytyy myös muita kehityskeinoja (esim. Ruostela 2012; Palvalin 2015), mutta mainitut antavat hyviä suuntaviivoja.

Taulukossa 3 on johtamiskulttuuriin keskittyviä kehityskeinoja. Myös organisaatiokulttuuriin on kiinnitetty kirjallisuudessa huomiota. Kommunikaation parantamiseksi tulisi järjestää virkistystoimintaa ja muuta epävirallista viestintää (Ruostela 2012), sillä kasvokkain tapahtuva viestintä selvästi vähentää sosiaalisen eristytymisen haittoja (Golden, Veiga & Dino 2008). Yhteiset säännöt työtavoille tulisi määrittää (Ruostela 2012). Avoimuuteen ja hyvään ilmapiiriin tulisi myös kiinnittää huomiota (Ruostela 2012). Samoin kuin vapau-teen työpaikalla, sillä se vaikuttaa johtavan innovatiivisempaan työskentelyyn (Moll & Leede 2016, s. 131). Myös organisaatiokulttuurissa on paljon kehityskohteita.

Taulukko 3: Sosiaalisen työympäristön kehitysketjuja

Lähde	Kehitystapa	Miten tapa on löydetty
Palvalin (2015), Ruostela (2012)	Henkilökohtaiset ja tarkkaan määritellyt tavoitteet	SmartWoW -työkalun avoin kysymys, haastattelu
Palvalin (2015), Ruostela (2012), Leede & Heuver (2016, s. 67)	Keskittyminen tuloksiin	SmartWoW -työkalun avoin kysymys, haastattelu, tutkimustulos
Leede & Heuver (2016, s. 67)	Työntekijöiden voimaannuttaminen ja heidän luottamuksen kasvattaminen	Tutkimustulos
Kianto et al. (2019)	Tiedonhallinnan tai tietojohdamisen hyödyntämisen lisääminen	Tutkimustulos

Sosiaalisella työympäristöllä on siis monia tavoitteita. Niiden kautta on mahdollista kehittää työpaikan joustavuutta ja tuottavuutta. Huomataan myös, että työntekijät toivovat yhteisten sääntöjen ja tavoitteiden selkeää määrittelyä. Kun sosiaalinen työympäristö tukee uusien työtapojen käyttöönottoa, on mahdollista lähteä hyödyntämään erilaisia uusia työtapoja. Seuraavaksi käsitellään ehkä yleisintä uuden työskentelyn muotoa, eli etätyöskentelyä.

5.4 Etätyöskentely

Etätyöskentely on ehkä yleisin uusien työtapojen muoto. Aihetta on tutkittu ja siitä on kirjoitettu paljon (esim. Davis 2002; van Meel 2011; Leede 2016). Etätyöskentelyllä tarkoitetaan tässä asiayhteydessä mitä tahansa työskentelyä, kunhan se tapahtuu jossain muualla kuin ensisijaisella työskentelypaikalla tai toimistolla. Paikkoja ovat siis esimerkiksi koti, yhteistyökumppaneiden tilat, kahvilat, hotellit ja muut vaihtuvat tai liikkuvat työskentelytilat. Termille löytyy myös muita määritelmiä, kuten liikkuva työskentely (Ruostela & Lönnqvist 2013). Davis (2002) käyttää etätyöskentelystä termiä jatkuva työskentely (engl. anytime/anyplace computing).

Etätyö ei ole uusi keksintö. Se on van Meelin (2011) mukaan yksi ensimmäisistä uusista työtavoista, joka keksittiin 70-luvulla, ehkä aikaisemmin. Silloin työntekemiseen käytettiin kirjoituskonetta, eikä käytössä ollut tietokoneita tai googlea. Etätyöskentelyä oli alun perin tarkoitus toteuttaa puhelimitse. Sen oli tarkoitus nostaa tuottavuutta työntekijöiden

keskuudessa, kun heidän ei enää tarvitsisi kulkea ruuhkassa työpaikalle, vaan he voisivat työskennellä kotona. Käytäntö ei levinnyt laajalle, sillä työntekijät eivät olleet valmiita pysymään kotona. He halusivat päästä työpaikalle, sillä se on monelle ainut sosiaalinen ympäristö tavata muita ihmisiä. Myös yritysten keskijohto oli etätyöskentelyä vastaan, sillä vähenevä kontakti alaisiin voisi heikentää heidän asemaansa. Asenteet etätyöskentelyä kohtaan eivät olleet valmiit 70-luvulla, mutta syynä voi myös olla tietotekniikan riittämättömyys (van Meel, 2011). On siis syytä uskoa, että yritysten virtuaalinen ja sosiaalinen työympäristö ei tukenut etätyöskentelyä 70-luvulla. Jotta uusia työtapoja voidaan hyödyntää, tulee työympäristöjen tukea sitä. Tarkastellaan seuraavaksi etätyön tuomia hyötyjä ja haittoja.

Etätyön uskotaan kirjallisuuden mukaan tuovan lukuisia hyötyjä. Hyötyjä ovat muun muassa parempi tuottavuus, kun työntekijä kykenee keskittymään etänä työskennellessään paremmin, työhyvinvoinnin kasvu parantuneen työ- ja perhe-elämän yhteensovituksen myötä, työntekijöiden kehittynyt innovointikyky, parempi kontakti päätöksentekijöihin ja kehittynyt kommunikaatio, sekä mahdolliset kustannussäästöt organisaatiolle vähemmän toimitilan tarpeen myötä (Davis, 2002; Ruostela, 2015; Ruostela & Lönnqvist, 2013; Hoornweg et al. 2016, s. 5; Moll & Leede 2016, s. 107). Voidaan siis ainakin sanoa, mahdollisten hyötyjen olevan suuria. Hyödyt eivät kuitenkaan tule pelkän etätyöskentelyn kautta, vaan ne havaitaan, kun yhdistetään useampaa uutta työtapaa (esim. etätyöskentely ja fyysisen työympäristön muutos joustavampaan malliin). (Moll & Leede 2016, s. 136) Etätyöskentelyyn kuitenkin liittyy riskejä.

Etätyöskentelyyn liittyvät riskit eivät toteudu täydellä varmuudella. Riskin todennäköisyyttä voi vähentää tekemällä vastatoimia riskin pienentämiseksi. Kuitenkin toteutessaan riskit voivat laskea tuottavuutta ja heikentää organisaation menestystä. Riskeihin tulee kiinnittää huomiota, jotta riskin toteutumiselta ja tuottavuuden laskulta vältytään. Riskejä liittyy esimerkiksi työntekijän itsensä johtamiseen, työelämän ja perhe-elämän epäsuotuisaan sekoittumiseen ja sosiaaliseen tai ammatilliseen eristäytymiseen. (Davis, 2002; Golden, Veiga & Dino 2008) Riskeistä tarkemmin seuraavaksi.

Työntekijän itsejohtaminen on riski. Varsinkin silloin kun ympäristössä on paljon odottamattomia häiriötekijöitä. Jatkuvat keskeytykset heikentävät keskittymistä ja tuottavuutta. Kotona työskennellessä arvaamattomia häiriötekijöitä on todennäköisesti vähemmän, mutta kahvilassa tai muussa julkisessa paikassa häiriötekijöitä voi olla paljon. Itse häiriötekijä ei ole ongelma, vaan ongelma on se, miten ne vaikuttavat työntekijään ja miten hän vastaa ärsykkeisiin. (Davis, 2002) Itsensä johtamiseen liittyy myös etätyöskentelyn määrä. Hoornweg et al. (2016, s. 22) tutkimuksessa löytyi viitteitä heikentyneestä tuottavuudesta, kun etätyöskentelyn määrää lisättiin suhteessa toimistossa vietettyyn ai-

kaan. Etätyöskentelyä ei siis suositella ensisijaiseksi työskentelytavaksi, vaan vaihtoehtoksi, jota ei käytetä suhteettoman paljon. Työntekijän itsejohtaminen liittyy myös seuraavaan riskiin.

Kun on mahdollista työskennellä vuorokauden ympäri, on riski, ettei työntekijä lopeta työskentelyä. Ihmiset tarvitsevat lepoa ja muutakin tekemistä kuin työtä. Lyhyellä tähtämellä ylitöiden tekeminen voi hetkellisesti nostaa tuottavuutta. Se ei kuitenkaan toimi pitkällä tähtämellä. Suurimmalle osalle projekteista on haitallista pitkällä tähtämellä tarjota ympärivuorokautinen kommunikaatio, joka tunkeutuu työntekijän tahtomatta vapaa-aikaan. (Davis, 2002) Riski realisoituu siis silloin kun työntekijä ei malta lopettaa töitä tai kun kommunikaatio sallitaan työasioissa vuorokauden ympäri. Mellner et al. (2016, s. 42) tutkimuksessa vahvistetaan riski. Tutkimuksen löydökset antavat viitteitä siitä, että rajaton työskentely (engl. boundaryless working) voi johtaa heikentyneeseen kykyyn erottaa vapaa-aika ja työaika toisistaan. Vaikutukset voivat lopulta johtaa siihen, että työntekijät ovat aina työskentelytilassa ja heidän unenlaatusensa ja palautumisensa heikenevät. (Mellner et al. 2016, s. 42) Vapaa-ajan ja työajan erottaminen on siis selkeä haaste. On työntekijän ja työnantajan etujen mukaista, jos riski tunnustetaan ja pyritään minimoimaan.

Sosiaalinen tai ammatillinen eristäytyminen (engl. social/professional isolation) on yksi suurimmista riskeistä, mitä uusiin työtapoihin liittyy yleisesti. Sen vaikutukset tulevat helpoiten esille etätöiden yhteydessä. Sosiaalisella etäätymisellä tarkoitetaan työntekijän vähenevää työskentelyä työpaikalla ja omissa oloissaan olemista. Se voi johtaa heikentyneeseen kommunikaatioon ja tuottavuuteen. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus ja kommunikaatioteknologiat vähentävät negatiivisia vaikutuksia. (Golden, Veiga & Dino 2008) Tämä riski on linjassa aiemmin mainittuun riskiin, jossa etätyöskentelyn määrä kasvaa suuremmaksi kuin toimistolla vietetty aika. Voi siis hyvin olla, että työntekijät tarvitsevat sosiaalista kanssakäymistä, joka tapahtuu mieluiten kasvotusten. On myös eri teknologioita, joita voidaan hyödyntää kommunikaation parantamiseksi. Tämä saattaa vähentää sosiaalisen eristäytymisen tuomia haittoja (Golden, Veiga & Dino 2008).

Etätyöskentelyyn liittyy hyötyjä ja riskejä mahdollisista haitoista. Haittoihin voidaan kuitenkin valmistautua ja niiden vaikutuksia voidaan minimoida, jolloin hyötyjen uskotaan olevan suurempia. Organisaatiot, jotka haluavat hyödyntää etätyöskentelyä tietotyön tekemiseen, olisi todennäköisesti hyödyllistä miettiä tarkasti, miten etätyöskentely toteutetaan, jotta riskien realisoimiselta välttyään. Seuraavaksi tarkastellaan lyhyemmän työajan vaikutusta tuottavuuteen.

5.5 Lyhyempi työaika

Työaika voi vaihdella työpaikan ja työtehtävien mukaan. Suomessa vuonna 2009-2010 5 päivän työviikko oli yleisin. Tällä aikavälillä miehet työskentelivät keskimäärin 38 tuntia viikossa ja naiset 32 tuntia. (Suomen virallinen tilasto 2020) Lyhyemmällä työajalla tarkoitetaan joko lyhyempää työviikkoa tai lyhennettyjä työpäiviä. Lyhyempää työaikaa ja tuottavuuden suhdetta ei ole laajasti tutkittu, mutta käytäntöä on kokeiltu onnistuneesti (esim. Dobson 2019; Roy 2018; Chappell 2019). Tämä luku käsitteleeekin aihetta ainoastaan pohdiskellen. Ei ole selvää tieteellistä näyttöä tuottavuuden paranemisesta, kun työaikaa vähennetään. Aihetta täytyisi tutkia tarkemmin, jotta voitaisiin olla varmoja.

Lyhyemmän työajan vaikutuksesta tuottavuuteen ei ole kattavaa tutkimusta. Löytyi kuitenkin yksi tutkimus, jossa tarkasteltiin tuottavuuden ja työajan yhteyttä (Collewet & Sauermann 2017). On kuitenkin yrityksiä, joissa on vaihdettu joko kuuden tunnin työpäiviin tai neljän päivän työviikkoon pitäen henkilöstön palkka samana kuin aiemmin (esim. Dobson 2019; Roy 2018; Chappell 2019). Näissä tapauksissa tuottavuus on kasvanut. Toiset yritykset ovat ottaneet lyhyemmän työviikon vakituisesti käyttöön ja toiset aikovat tehdä jatkokokeiluja ennen pysyviä muutoksia.

Työajan vähentämisellä on potentiaalia kasvattaa tuottavuutta. Tuottavuuden kasvu ei kuitenkaan tule pelkän työajan vähentämisen myötä. Myös työtapojen tulee muuttua. Eräässä yrityksessä siirtymä neljäpäiväiseen työviikkoon ei onnistunut täysin ilman ongelmia. Siirtymävaiheen aikana tuottavuus heikkeni, kun työntekijät tottuivat uusiin työtapoihin, mutta siirtymän jälkeen tuottavuus parani. Työntekijät onnistuivat siirtymän jälkeen tekemään töissä 32 tunnissa sen, mikä aiemmin oli vienyt 40 tuntia. Lyhyemmällä työajalla ei siis tässä tapauksessa ollut negatiivisia pitkän aikavälin vaikutuksia. Tämä onnistui muun muassa sillä, että työntekijät priorisoivat työtehtäviään tärkeys – kiireellisyys -nelikenttään. Tärkeät ja kiireelliset tehtävät tulee kyllä tehtyä, mutta keskittyminen siirrettiin myös tärkeisiin ja ei-kiireellisiin tehtäviin. (Dobson 2019) Yritys otti käytännön vakituisesti käyttöön. Koetut hyödyt ovat muun muassa parempi työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen.

Lyhyempi työaika on myös se, mitä työntekijät haluavat. Työntekijöistä 72% työskentelisivät neljänä tai vähempänä päivänä viikossa, jos palkka pysyisi samana. Myös 71% työntekijöistä on sitä mieltä, että nykyinen työskentely haittaa heidän yksityiselämäänsä. (O'Bannon 2018) Samaa näyttöä on myös uusiseelantilaisesta yrityksestä, jossa ennen lyhyempää työaikaa 54% työntekijöistä koki pystyvänsä täyttämään kodin sekä työpaikan velvoitteet. Kokeilun jälkeen luku nousi 78% ja käytäntö otettiin pysyvästi osaksi toimintaa. (Roy 2018) Kyse ei ole siitä, että työntekijät eivät haluaisi työskennellä. Kyse on siitä, että he haluavat paremmin sovittaa yhteen perhe- ja työelämän. (Chappell 2019)

Neljän päivän työviikko ei kuitenkaan aina saavuta sitä, mitä sillä on tarkoitus saavuttaa. Utahin osavaltiossa lyhyempi työviikko otettiin käyttöön ilman työajan vähennystä. Työntekijät työskentelivät tällöin 10 tuntia neljänä päivänä viikossa. Käytäntöä nimitetään ”4/10” -käytännöksi. Valtion työntekijöistä 63% sanoo sen nostaneen tuottavuutta. Järjestelyllä on kuitenkin riskinä kiinnittää johdon huomio tehtyihin työtunteihin, eikä itse työn tuloksiin. Käytännöllä on myös mahdollisuus johtaa lisääntyneisiin työtunteihin työskentelyn tapahtuessa pidennetyn viikonlopun aikana. Lisäksi, ajan kuluessa tuottavuus laskee. (Laurent 2011) Tuottavuuden laskuun todennäköisesti vaikuttaa väsymys. Kun työaika lisääntyy, tuottavuus tuntitasolla vähenee. Tehokasta työaikaa puhelinkeskuksen työntekijällä on noin 4,6 tuntia päivässä. Sen jälkeen väsymys vaikuttaa nopeasti tuottavuuteen. (Collewet & Sauermann 2017) Tutkimuksesta hieman lisää seuraavaksi.

Collewetin ja Sauermannin (2017) tutkimuksessa tutkittiin puhelinkeskuksen työntekijöiden työajan ja tuottavuuden yhteyttä. Tuloksena selvisi, että työajan kasvaessa tuottavuus laskee. He huomasivat väsymyksen vaikuttavan negatiivisesti tuottavuuteen, jopa osa-aikaisilla työntekijöillä. Positiivisena vaikutuksena kuitenkin asiakkaat kokivat palvelun laadun paranevan, kun työntekijän tuntimäärä kasvoi. (Collewet & Sauermann 2017) Tutkimuksessa kuitenkin tutkittiin puhelinkeskuksen työntekijöiden työajan ja tuottavuuden yhteyttä. Tutkimuksen kohdeyrityksessä työskenteli paljon osa-aikaisia työntekijöitä. Keskiarvo työajalle oli 6 tuntia 4 päivänä viikossa, eli yhteensä 24 tuntia. Verrattuna Suomen viralliseen tilastoon (2020), se on jo 8-14 tuntia viikossa vähemmän työaikaa. Jotta voitaisiin todellisesti sanoa, kannattaako työaikaa vähentää, pitäisi selvittää mikä on optimi työaika tietotyölle.

Työajan vähenemisen yhteydessä voitaisiin kuitenkin hyödyntää ilmiötä, joka ilmenee myös etätyöskentelyn yhteydessä. Ilmiössä työntekijä ei ole täysin vapaa-ajalla, muttei myöskään työskentele aktiivisesti. Hän esimerkiksi lukee työsähköposteja samalla kun katsoo televisiota tai pohtii jotain työhön liittyvää ongelmaa. Tätä kutsutaan kolmanneksi ajaksi (engl. third time). Työntekijät kertovat hyvien ideoiden tulevan mieleen, silloin kuin niitä ei aktiivisesti ajattele. (Ruostela 2012) Myös Moll ja Leede (2016, s. 130-131) ovat tunnistaneet saman ilmiön. Se esiintyy varsinkin sellaisessa tilanteessa, jossa työntekijä kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja hänellä on vapaus valita työtapansa. Vapaus johtaa tilanteeseen, jossa työntekijä haluaa kehittää työpaikkaansa ja hän saattaa pohtia ongelmia vapaa-ajallaan. (Moll & Leede 2016, s.130-131) Kolmas aika siis auttaa tietotyöläisiä olemaan luovempia ongelmanratkaisussa. Organisaatiot voisivat hyötyä tästä.

6. YHTEENVETO

Tutkimus keskittyi uusien työtapojen tunnistamiseen sekä niiden etujen ja riskien arviointiin. Tutkimus toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Työssä tunnistettiin kirjallisuudessa esiintyneitä tekijöitä, joilla uudet työtavat vaikuttavat tietotyön tuottavuuteen. Uusilla työtavoilla on eroja ja kaikki keinot eivät sovi kaikkiin työasetelmiin. Tarkoitus olikin tarjota ajatus tai idea uusista työtavoista ja niiden vaikutuksista, eikä vastata kysymykseen ”Mitä uusia työtapoja tulisi ottaa osaksi organisaation toimintaa?”. Tämä työ tarjoaa katsauksen uusiin työtapoihin ja siihen miten ne vaikuttavat tietotyön tuottavuuteen. Organisaatiot voivat soveltaa uusia työtapoja halutessaan omaan toimintaympäristöönsä sopivaksi ja siten kehittää omaa tuottavuuttaan.

Uusilla työtavoilla on potentiaalia tarjota tuottavuuden kasvua. Tässä työssä esitellyt keinot keskittyvät fyysiseen-, virtuaaliseen- ja sosiaaliseen työympäristöön, sekä etätyöskentelyyn ja lyhentyneeseen työaikaan. Uusien työtapojen nähdään vaikuttavan tuottavuuden lisäksi työn joustavuuteen, työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseen ja työhyvinvointiin. Tuottavuuden kasvu uusilla työtavoilla tapahtuu osittain epäsuorasti. Ehkä juuri sen takia organisaatioiden johdolla voi olla vaikeutena ottaa keinoja käyttöön. Uudet työtavat pyrkivät vaikuttamaan yllä mainittuihin tekijöihin, ilman kustannusten nousua. Myös kustannussäästöt ovat organisaatiolle uusien työtapojen myötä mahdollisia.

Uudet työtavat eivät kuitenkaan ole ainoa keino tuottavuuden kasvuun. Tietotyön asetelma on sellainen, että tietotyöläiset tekevät turhia arvoa lisäämättömiä tehtäviä paljon. Suuremmissa kokonaiskuvassa uudet työtavat pyrkivät vastaamaan tietotyön ja tietotyöläisten tarpeisiin vanhanaikaisia johtamistapoja tehokkaammin. Uudet työtavat eivät kuitenkaan tarjoa ratkaisua arvoa lisäämättömiin tehtäviin. Tietotyön tuottavuuden kehittämisessä on siis toinenkin osapuoli, eli työn asetelma ja turhat työtehtävät.

Tällä tutkimuksella ei ole vaikutusta muuhun tieteelliseen kirjallisuuteen tai tutkimukseen. Tämä tutkimus toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Tutkimus ei tarjoa uusia näkökulmia tietotyön tuottavuuteen tai uusiin työtapoihin, mutta se antaa laajan katsauksen aiheeseen. Mielestäni tutkimus saavutti tavoitteensa hyvin. Tutkimus tarjosi kattavan vastauksen tutkimuskysymykseen ”Miten uudet työtavat vaikuttavat tietotyön tuottavuuteen?”. Vastaus annettiin johdattelevasti aiheesta toiseen. Ensin käsiteltiin tietotyötä, sen jälkeen tuottavuutta ja uusia työtapoja. Lopulta käsiteltiin konkreettisesti uusia työtapoja ja kuinka niitä voidaan hyödyntää. Lisäksi, tutkimuksessa tunnistettiin mahdollisia uusia tutkimusaiheita. Esimerkiksi työtuntien ja tuottavuuden yhteys tietotyön asiayhteydessä vaatii lisätutkimusta.

LÄHTEET

- Antikainen, R. & Lonnqvist, A. (2005) Knowledge worker productivity assessment. Proceedings of the 3rd Conference on Performance Measurement and Management. Nice, France, September 22-23.
- Bondarouk, T. & Leede, J. de. (2016) Outlook: Some HR Implications towards Normal Ways of Working. New Ways of Working Practices : Antecedents and Outcomes. Emerald Group Publishing Limited. Pp. 163-174
- Bontis, N. (2011) Information bombardment. Rising Above the Digital Onslaught. Institute for Intellectual Capital Research. Hamilton.
- Chappell, B. (2019) 4-Day Workweek Boosted Workers' Productivity By 40%, Microsoft Japan Says. NPR. Retrieved on 9.4.2020. Available: <https://www.npr.org/2019/11/04/776163853/microsoft-japan-says-4-day-workweek-boosted-workers-productivity-by-40>
- Collewet, M. & Sauermann, J. (2017) Working hours and productivity. Labour Economics. Vol. 47. Referred 10.4.2020. Available: <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1016/j.labeco.2017.03.006>
- Davenport, T. (2005) Thinking for a living: how to get better performances and results from knowledge workers. Harvard Business Press.
- Davenport, Tom H, & Pantaleo, D. (2008) Improving Knowledge Worker Performance. From Strategy to Execution: Turning Accelerated Global Change into Opportunity. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Pp. 215–235.
- Davis, G.B. (2002) Anytime/Anyplace Computing and the Future of Knowledge Work. COMMUNICATIONS OF THE ACM. Vol. 45. No. 12.
- Dobson, S. (2019) Small B.C. company sees success making move to 4-day workweek. Canadian HR Reporter. vol. 32. no. 3.
- Drucker, P. (1959) The Landmarks of Tomorrow. Harper & Row. New York.
- Drucker, P.F. (1999) Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. California Management Review. Vol. 41. No. 2.
- Gibson, V. (2003) Flexible working needs flexible space? Towards an alternative workplace strategy. Journal of Property Investment & Finance. vol. 21. no. 1.
- Golden, T., Veiga, J. & Dino, R. (2008) The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? Journal of Applied Psychology. Vol. 93. No. 6. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Hakanen, J. & Pellinen, S. (2020) TIETEELLINEN KIRJOITTAMINEN KANDISEMINAARISSA. Opetusvideoiden tekstitiedosto (tekniikan alan kandiseminaari).
- Heitman, W. F. (2019) The knowledge work factory: turning the productivity paradox into value for your business. New York: McGraw-Hill Education. Chapter 1.

- Hoorweg, N., Peters, P. & Heijden, B. van der (2016) Finding the Optimal Mix between Telework and Office Hours to Enhance Employee Productivity: A Study into the Relationship between Telework Intensity and Individual Productivity, with Mediation of Intrinsic Motivation and Moderation of Office Hours. *New Ways of Working Practices : Antecedents and Outcomes*. Emerald Group Publishing Limited. Pp. 1-25.
- Kianto, A., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F. & Murad, A. (2019) The impact of knowledge management on knowledge worker productivity. *Baltic Journal of Management*. Vol. 14. No. 2.
- Kropsu-Vehkaperä, H. & Isoherranen, V. (2018) Lean approach in knowledge work. *Journal of Industrial Engineering and Management*. Vol. 11. No. 3.
- Laihonen, H., Jääskeläinen, A., Lönnqvist, A. & Ruostela, J. (2012) Measuring the productivity impacts of new ways of working. *Journal of Facilities Management*. Vol. 10. No. 2.
- Laurent, J. (2011) 4-day workweek no panacea. *Canadian HR Reporter*. Vol. 24. No. 11.
- Leede, J. de & Heuver, P. (2016) *New Ways of Working and Leadership: An Empirical Study in the Service Industry*. *New Ways of Working Practices : Antecedents and Outcomes*. Emerald Group Publishing Limited. Pp. 49-68
- Leede, J. de (2016) *New Ways of Working Practices : Antecedents and Outcomes*. Emerald Group Publishing Limited.
- Meel, J. van (2011) The origins of new ways of working - Office concepts in the 1970s. *Facilities*. Vol. 29. No. 9/10.
- Mellner, C., Kecklund, G., Kompier, M., Sariaslan, A. & Aronsson, G. (2016) Boundaryless Work, Psychological Detachment and Sleep: Does Working 'Anytime – Anywhere' Equal Employees Are 'Always on'? *New Ways of Working Practices : Antecedents and Outcomes*. Emerald Group Publishing Limited. Pp. 29-43
- Moll, F. & Leede, J. de (2016) Fostering Innovation: The Influence of New Ways of Working on Innovative Work Behavior. *New Ways of Working Practices : Antecedents and Outcomes*. Emerald Group Publishing Limited. Pp. 95-141
- O'Bannon, I. M. (2018) The Case for a 4-Day Workweek. *CPA Practice Advisor*. Vol. 28. No. 9.
- Organizational culture (2020) *Britannica Academic*. Retrieved 8 April 2020, from <https://academic-eb-com.libproxy.tuni.fi/levels/collegiate/article/organizational-culture/600993>
- Palvalin, M., Vuolle, M., Jääskeläinen, A., Laihonen, H. & Lönnqvist, A. (2015) Smart-WoW – constructing a tool for knowledge work performance analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 64. No. 4.
- Palvalin, M. (2019) What matters for knowledge work productivity?. *Employee Relations*. Vol. 41. No. 1.
- Ramírez, Y. W. & Nembhard, D. A. (2004) Measuring knowledge worker productivity: A taxonomy. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 5. No. 4.
- Ruostela, J. (2012) IMPROVING KNOWLEDGE WORK PRODUCTIVITY THROUGH NEW WAYS OF WORKING.

- Ruostela, J. & Lönnqvist, A. (2013) Exploring more productive ways of working. World Academy of Science, Engineering and Technology. International. Vol. 7 No. 1.
- Ruostela, J., Lönnqvist, A., Palvalin, M., Vuolle, M., Patjas, M. & Raji, A. (2015) 'New Ways of Working' as a tool for improving the performance of a knowledge-intensive company. Knowledge Management Research & Practice. Vol. 13. No. 4.
- Salminen, A. (2011) Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppisiin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan Yliopisto.
- Springer, T. (2011) Measuring Work and Work Performance. White Paper. New Ways of Working LLC.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Ajankäyttö [verkkójulkaisu]. ISSN=1799-5639. Työviikon Rakenne 2009. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 15.4.2020]. Saantitapa: http://www.stat.fi/til/akay/2009/07/akay_2009_07_2014-04-16_tie_001_fi.html
- Vartiainen, M. (2007) Analysis of Multilocational and Mobile Knowledge Workers' Work Spaces. Lecture Notes in Computer Science. Vol. 4562. pp. 194-203.
- Voordt, T. J. M. van der (2004) Costs and benefits of flexible workspaces: work in progress in The Netherlands. Facilities. Vol. 22. No. 9.
- Warren, C. M. J., Simmons, J. & Trumble, N. (2007). The future @ work: delivering effective corporate real estate. Facilities. Vol. 25. No. 11.
- Woodham, J. (2020) Taylorism. In A Dictionary of Modern Design. Oxford University Press. Retrieved 15 Apr. 2020, from <https://www-oxfordreference-com.lib-proxy.tuni.fi/view/10.1093/acref/9780191762963.001.0001/acref-9780191762963-e-794>.