

Eveliina Sihvonen

# TIETOTYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISTARPEET HYBRIDITYÖSSÄ KORONAPANDEMIAN SEURAUKSENA

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Diplomityö  
Nina Helander  
Jonna Käpylä  
Syyskuu 2022

# TIIVISTELMÄ

Eveliina Sihvonen: Tietotyöntekijöiden osaamistarpeet hybridityössä koronapandemian seurauksena  
Diplomityö  
Tampereen yliopisto  
Tietojohtaminen  
Syyskuu 2022

---

Työelämä on ollut viime vuosien aikana kovassa myllerryksessä ja murroksessa. Viimeisimpänä työelämää merkittävästi muuttanut tekijä on ollut koronapandemia. Siitä aiheutunut etätyö ja pandemian helpottaessa uusi työntöön muoto hybridityö on ollut laajasti esillä. Hybridityöstä on koronapandemian seurauksena tullut äärimmäisen ajankohtainen aihe. Tietotyöntekijät ympäri maailmaa työskentelevät kotoa tai muusta itse määrittelemästä paikasta käsin enemmän kuin koskaan ennen ja heillä on vähemmän fyysistä kontaktia kollegoihinsa, työympäristöönsä, asiakkaisiinsa ja muihin sidosryhmiinsä. Diplomityön oivallukset työn ajankohtaisuuden lisäksi ovat hyödylliset tulevaisuutta ajatellen, sillä hybridityönteosta on muodostumassa uusi vakiintunut työntöön muoto. Hybridityöhön siirryttäessä tietotyöntekijöiden tulisi sopeutua muutokseen sekä mukauttaa osaamistaan ja taitojaan hybridityöntöön vaatimuksia vastaaviksi.

Tietotyö ja tietotyöntekijöiden määritelmät perustuvat erilaisiin teoreettisiin taustoihin. Monet teorioista viittaavat siihen, että tietotyöntekijät ovat modernien organisaatioiden ja yritysten onnistumisen perusta, minkä vuoksi heidän osaamisensa ja taitojensa ajantasaisuus ovat olennaisia organisaatioiden selviytymiselle nopeasti muuttuvassa työympäristössä. Diplomityön tavoitteena ja päättökysymyksenä on tutkia tietotyöntekijöiden osaamistarpeita hybridityössä koronapandemian seurauksena sekä muuttuneen maailman tilanteen mahdollisia pysyviä vaikutuksia tietotyöntekijöiden osaamistarpeisiin. Työssä pohditaan konkreettisia ja pysyviä muutoksia sekä vaikutuksia, joita hybridityönteolla on tietotyöntekijöille työelämän kannalta. Aiheena hybridityössä vaadittavat osaamistarpeet on laaja, joten tutkimuksessa keskitytään tietotyöntekijöiden osaamisen näkökulmaan.

Tutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus on intensiivinen tapaus tutkimus, jossa tapaukset ovat yksityisiä pitkään työelämässä olleita tietotyöntekijöitä. Tutkimuksen aineisto perustuu 10 puolistrukturoituun haastatteluun. Haastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa eri ammattiryhmien näkökulmasta koronapandemian vaikutuksia työntöön ja siihen, onko pandemia, siitä seurannut etätyö ja uusimpana hybridityö aiheuttanut tarvetta osaamisen päivittämiseen tai lisäämiseen.

Tutkimusaineistosta selviää, että koronapandemialla on ollut merkittävä vaikutus tietotyöntekijöiden osaamistarpeisiin ja niiden ilmenemiseen hybridityössä. Koronapandemian havaittiin muuttaneen tietotyöntekijöiden tapaa tehdä töitä, kun etätöistä muodostui pääasiallinen työntöön muoto pandemian aikana. Pandemian myötä tietotyöntekijät etsivät uusia yhteistyötapoja, olivat tietoisempia siitä, mikä työ on olennaista, ja oppivat hyödyntämään teknologiaa uusilla erilaisilla tavoilla. Tämä vaikutti tietotyöntekijöiden osaamistarpeisiin ja niiden ilmenemiseen hybridityössä.

Tutkimuksessa havaittiin, että hybridityö vaikuttaa merkittävästi työelämään ja tietotyöntekijöiden osaamiseen ja taitoihin. Tärkeimpänä tuloksena tässä tutkimuksessa on neljä merkittävintä tietotyöntekijöiltä vaadittua taitoa uudessa työntöön muodossa hybridityössä. Tämä osaaminen koostuu teknisistä taidoista, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyvystä, itseohjautuvuustaidoista ja vuorovaikutustaidoista. Jokainen näistä laajemmista kokonaisuuksista koostuu monista erilaisista yksittäisistä taidoista ja osaamisesta. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että tietotyöntekijöiltä vaadittava merkittävin osaaminen hybridityössä koostuu sekä akateemisesti vaativammista kognitiivisista kovista taidoista että pehmeämmistä ja inhimillisistä taidoista. Osaamistarpeet ilmentävät tietotyöntekijöiden monipuolisuutta ja korkeaa ammattitaitoa.

Avainsanat: hybridityö, koronapandemia, osaaminen, taidot, teknologinen murros, tietotyö, tietotyöntekijä, työn murros

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# ABSTRACT

Eveliina Sihvonen: Competence needs of knowledge workers in hybrid work as a result of the Covid-19 pandemic  
Master of Science Thesis  
Tampere University  
Information and Knowledge Management  
September 2022

---

Working life has been in great turmoil and upheaval in recent years. The most recent factor that has significantly changed working life has been the corona pandemic and shift to remote working because of it. As the pandemic eases, a new form of work, hybrid work, has been widely featured. As a result of the corona pandemic, hybrid work has become an extremely topical topic. Knowledge workers around the world work from home or other self-defined locations more than ever before and have less physical contact with their colleagues, work environment, customers, and other stakeholders. In addition to the topicality of the work, the insights of the master's thesis are useful for the future, because hybrid work is becoming a new established form of work. When moving to the new way of working, knowledge workers should adapt to the change and adapt their knowledge and skills to meet the requirements of hybrid work.

Knowledge work and the definitions of knowledge workers are based on different theoretical backgrounds. Many of the theories suggest that knowledge workers are the basis of the success of modern organizations and companies, which is why keeping their knowledge and skills up to date is essential for organizations to survive in a rapidly changing work environment. The aim and main research question of the master's thesis is to investigate skill needs of knowledge workers in hybrid work as a result of the corona pandemic, as well as the possible permanent effects of the changed world situation on knowledge workers' skill needs. The work considers concrete and permanent changes and the effects that hybrid work has for knowledge workers in terms of working life. The subject of the competence needs required in hybrid work is broad, so the research focuses on the perspective of knowledge workers' competence.

The study used a qualitative research method. The research is an intensive case study, where the cases are private knowledge workers, who have been working for a long time. The research material is based on ten semi-structured interviews. The goal of the interviews was to map the effects of the corona pandemic on work from the perspective of different professional groups and whether the pandemic, the resulting remote work and, more recently, hybrid work, have caused a need to update or increase skills.

The research material shows that the corona pandemic has had a significant impact on knowledge workers' skill needs and their manifestation in hybrid work. The corona pandemic was found to have changed the way knowledge workers work when remote work became the main form of work during the pandemic. With the pandemic, knowledge workers looked for new ways to collaborate, were more aware of what work is essential, and learned to utilize technology in new and different ways. This affected knowledge workers' skill needs and their manifestation in hybrid work.

The study found that hybrid work has a significant impact on working life and the knowledge and skills of knowledge workers. The most important result of this study is the four most significant skills required of knowledge workers in the new form of working in hybrid work. This competence consists of technical skills, problem-solving and decision-making skills, self-management skills and interaction skills. Each of these broader entities consists of many different individual skills and competences. As a conclusion of the study, it can be stated that the most significant competence required of knowledge workers in hybrid work consists of both more academically demanding hard cognitive skills and softer human skills. The competence needs reflect the versatility and high level of professionalism of knowledge workers.

Keywords: Covid-19 pandemic, competence, hybrid work, knowledge, knowledge work, knowledge worker, revolution of work, skills, technological disruption

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

## ALKUSANAT

Tämä tutkimus on tehty diplomityönä Tampereen yliopiston tietojohdamisen koulutusohjelmaan vuonna 2022. Tutkimusaihe valikoitui kirjoittajan omasta mielenkiinnosta aihetta kohtaan sekä aiheen ajankohtaisuuden vuoksi. Työelämä on siirtymässä koronapandemian jälkeisen etätyövaiheen jälkeen uuteen hybridityönteon malliin, josta aiheutuva työelämän muutos aiheuttaa puheenaihetta. Omassa työelämässä vastaan tullut työn murros ja hybridityöhön siirtyminen sekä siitä seurannut jatkuva osaamisen kehittäminen on aiheena itselleni tärkeä ja kiinnostava. Tarkastelun kohteeksi on valittu tietotyöntekijät, sillä lähipiirini itseni mukaan lukien työskentelee tietotyön parissa.

Haluan kiittää diplomityön ohjaajiani ja tarkastajia Nina Helanderia ja Jonna Käpylää tuesta, ohjauksesta, kiinnostuksesta ja innostuksesta työtäni kohtaan. Heidän asiantuntevat kommenttinsa auttoivat työn kokonaisuuden luomisessa ja toivat työlleni selkeän rakenteen. Heidän asiantuntevat ja perehtyneet vastauksensa kysymyksiini olivat merkittävä tekijä tutkimukseni onnistumisessa. Lisäksi heidän kannustuksensa auttoi motivaation säilymisessä koko diplomityöprosessin aikana. Haluan kiittää tutkimukseen haastateltuja henkilöitä aidosta mielenkiinnosta tutkimusaiheeni kohtaan. Ilman heidän innostuneisuuttaan ja tukeaan tutkimuksen haastattelut eivät olisi olleet yhtä antoisia, syväisiä ja ilahduttavia.

Haluan kiittää perhettäni ja läheisiäni jatkuvasta kannustamisesta, osallistumisesta ja vertaistuesta etenkin silloin, kun diplomityön tekeminen on tuntunut raskaalta ja haastavalta. Kiitos Villelle ilon ja naurun tuomisesta jokaiseen päivään sekä kiitos kärsivällisyydestä etenkin diplomityöprosessin loppuvaiheessa. Erityinen kiitos isälleni loputtomasta tuesta poikkeuksellisten viimeisten vuosien aikana. Kiitos monista yhteisistä keskusteluista, joita olemme diplomityön ja muunkin elämän osalta käyneet. Ilman pitkiä analyyssejä ja pohdintoja en olisi onnistunut diplomityöprosessissa ja opinnoissani yhtä hyvin.

Lopuksi ja tärkeimpänä haluan kiittää äitiäni, jota ilman en olisi tässä missä olen. Ilman hänen rohkaisuaan hakea Tampereen teknilliseen yliopistoon vuonna 2017 en olisi löytänyt koulutuksellista ja ammatillista paikkaani. Kiitos läpi elämäni kestäneestä kannustuksesta lukemiseen ja kirjoittamiseen, jonka ansiosta diplomityön kirjoittaminen ja opiskeluvuodet ovat olleet nautinto. Kiitos nykyisestä päivittäisestä läsnäolosta ja kannustuksesta pilven reunalta.

Helsingissä, 30.9.2022

Eveliina Sihvonen

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tausta ja motivaatio.....	1
1.2 Tutkimusongelma .....	5
1.3 Tutkimuksen rajaukset, laajuus ja rakenne.....	6
2. TIETOTYÖ .....	8
2.1 Tietotyölle ominaiset piirteet .....	8
2.2 Tietotyöntekijä.....	15
2.3 Tietotyön tuottavuuden ja onnistumisen tekijät.....	23
2.4 Tietotyötä haastavat tekijät .....	26
2.5 Teknologian vaikutus tietotyöntekijän työhön ja työelämään.....	29
3. TIETOTYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMINEN JA SEN MUUTOS .....	34
3.1 Tietotyöntekijöiden osaamiseen vaikuttavat tekijät.....	34
3.2 Koronapandemian vaikutus tietotyöntekijöiden osaamiseen .....	35
3.3 Hybridityössä vaadittava osaaminen .....	38
3.3.1 Tekninen osaaminen .....	40
3.3.2 Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky .....	42
3.3.3 Itseohjautuvuustaidot.....	44
3.3.4 Vuorovaikutustaidot .....	46
3.4 Yhteenveto tietotyöntekijöiden tulevaisuuden työelämän osaamistarpeista.....	49
4. TUTKIMUSASETELMA JA -MENETELMÄT .....	52
4.1 Tutkimusasetelma.....	52
4.2 Tapaustutkimus .....	54
4.3 Haastattelututkimuksen toteutus.....	55
4.4 Haastatteluaineiston analyysi .....	61
5. HAASTATTELUTULOKSET.....	63
5.1 Työn muutos koronapandemian seurauksena.....	63
5.2 Osaamistarpeet koronapandemian seurauksena .....	76
5.3 Tulevaisuuden hybridityö .....	83
6. TULOSTEN ANALYSOINTI .....	96
6.1 Tietotyöntekijöiden teknologiset valmiudet hybridityössä .....	96
6.2 Tietotyöntekijöiltä vaadittava osaaminen hybridityössä .....	100
6.3 Hybridityön onnistumiseen vaikuttavat tekijät.....	109
6.4 Tietotyöntekijätyypit suhteessa hybridityön luonteeseen.....	110
7. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	116
7.1 Yhteenveto.....	116

7.2	Arviointi.....	121
7.2.1	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	125
7.3	Tutkimuksen merkitys ja tulevaisuuden tutkimus.....	126
	LÄHTEET .....	128
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO .....	140
	LIITE 2: HAASTATELTAVAT HENKILÖT .....	142

## KUVALUETTELO

<i>Kuva 1. Levy &amp; Murnane (2013) mukaan rutiininomaisissa ja ei-rutiininomaisissa työtaidoissa tapahtunut prosentuaalinen muutos vuosien 1970–2010 välillä. ....</i>	<i>12</i>
<i>Kuva 2. Tietotyöntekijän neljä perustyyppiä (mukaillen Davenport 2008).....</i>	<i>18</i>
<i>Kuva 3. Tietotyöntekijätyyppien tietotyön luovuus, uutuus ja monimutkaisuus edellyttää itsenäistä päätöksentekokykyä (Haner et. al 2009).....</i>	<i>19</i>
<i>Kuva 4. Neljä erilaista tietotyöntekijää liikkuvuusmallinsa perusteella (mukaillen Greene &amp; Myerson 2011).....</i>	<i>22</i>
<i>Kuva 5. Työelämän osa-alueet, joiden uskotaan jäävän pysyvästi erilaisiksi koronapandemian seurauksena ja siirryttäessä uuteen työnteon normaaliin eli hybridityöhön (mukaillen Gosling et al. 2020).....</i>	<i>49</i>
<i>Kuva 6. Tietotyöläisiltä vaadittavat tärkeimmät taidot koronapandemian jälkeisessä työelämässä (Marr 2020; Väänänen et al. 2020; Ilmarinen 2020; OECD 2021b; Volini et al. 2021). ....</i>	<i>50</i>
<i>Kuva 7. Tietotyöläisiltä vaadittavat tärkeimmät taidot ja osaaminen hybridityössä.....</i>	<i>101</i>
<i>Kuva 8. Kriittiset tietotyöntekijöiden osaamistarpeet ongelmanratkaisuun .....</i>	<i>103</i>
<i>Kuva 9. Tietotyöntekijöiden merkittävimmät vuorovaikutustaidot hybridityössä.....</i>	<i>106</i>

# TAULUKKOLUETTELO

<i>Taulukko 1. Tietotyön ja manuaalisen työn merkittävimmät eroavaisuudet (Despres &amp; Hiltrop 1995; Drucker 1999; Nickols 2003; Scarbrough 1999.)</i>	14
<i>Taulukko 2. Tietotyöntekijöiden luokittelu työn monimutkaisuuden, työn suorittamisen prosessin ja tavan sekä tiedon roolin mukaan.</i>	21
<i>Taulukko 3. Tietotyön onnistumiseen vaikuttavat tekijät (Drucker 1999; Davis 2002; Davenport 2008; Bosch-Sijtsema et al. 2009; Erne 2010; Davenport 2011; Reinhardt et al. 2011).</i>	25
<i>Taulukko 4. Teknologian sekä tieto- ja viestintäjärjestelmien muutokset, edut ja haasteet tietotyön näkökulmasta (Bentley &amp; Yoong 2000; Flanagan &amp; Marsh 2000; Fischer &amp; Otswald 2001; Pawlowski &amp; Robey 2004; Perotti et al. 2010).</i>	30
<i>Taulukko 5. Tämän tutkimuksen tutkimusasetelma ja -menetelmät.</i>	52
<i>Taulukko 6. Puolistrukturoidun haastattelun suunnittelun ja suorittamisen keskeiset vaiheet.</i>	56
<i>Taulukko 7. Tutkimukseen haastatellut henkilöt sekä viittaustapa heihin tutkimuksessa.</i>	59
<i>Taulukko 8. Synteesi haastatteluista vertailluista työskentelyn tavoista ennen pandemiaa pandemian aikaiseen työnteon tapaan.</i>	69
<i>Taulukko 9. Synteesi haastatteluista työn muutoksen aiheuttamista tunteista.</i>	74
<i>Taulukko 10. Synteesi haastatteluista koronapandemian vaikutuksista tavoitteisiin pääsyssä.</i>	76
<i>Taulukko 11. Synteesi haastatteluista koronapandemian vaikutuksista osaamistarpeisiin.</i>	79
<i>Taulukko 12. Synteesi haastatteluista uusista osaamistarpeista ja kehittämistä vaativista osaamisalueista.</i>	81
<i>Taulukko 13. Synteesi haastatteluista työelämän teknologisista valmiuksista.</i>	83
<i>Taulukko 14. Synteesi haastatteluista hybridityön määritelmästä, merkityksestä ja tunteista.</i>	86
<i>Taulukko 15. Synteesi haastatteluista hybridityön onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä.</i>	89
<i>Taulukko 16. Synteesi haastatteluista hybridityön vaikutuksesta tietotyöläisten osaamistarpeisiin.</i>	94
<i>Taulukko 17. Tietotyöntekijätyyppien soveltuminen hybridityöhön.</i>	112



## KESKEISET KÄSITTEET

Seuraavassa listauksessa esitellään ja avataan diplomityön kannalta keskeiset käsitteet. Käsitteitä käsitellään diplomityön aiheen kannalta olennaisesta näkökulmasta. Käsitteet esitellään aakkosellisessa järjestyksessä.

**Digitalisaatio** tarkoittaa yleisesti ottaen digitaali- ja tietotekniikan laajamittaista käyttöä ja hyödyntämistä (Kotimaisten kielten keskus 2022). Digitalisaatio on siis tiedon tallentamista, siirtämistä ja käsittelemistä tietokoneiden ymmärtämässä muodossa (Koistinen-Jokiniemi et al. 2017).

**Etätyö** tarkoittaa Tilastokeskuksen (2022) määritelmän mukaan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona tai kesämökillä, niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa. Etätyöhön liittyy yleensä tietotekniikan käyttö. Etätyö on työtä, jota voisi työn luonteen puolesta tehdä myös työpaikalla. Olennaista etätyölle ovat ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt.

**Hybridityö** tarkoittaa työn organisointitapaa, jossa voidaan yhdistää etätyötä ja varsinaisella työpaikalla tehtävää läsnäolotyötä. Hybridityöllä tarkoitetaan monipaikkaista työtä, jossa työntekoa vuorotellaan työpaikan ja etätyön välillä. Hybridityöhön liittyvä tieto- ja viestintäteknologioiden käyttö mahdollistaa joustavan työskentelyn kiinteästä työpaikasta riippumatta. Hybridityön käsite on toistaiseksi vakiintumaton (Työterveyslaitos 2022)

**Koronapandemia** on SARS-CoV-2 taudinaiheuttajaviruksen aiheuttama maailmanlaajuinen epidemia eli pandemia. Maailman terveysjärjestö WHO julisti koronavirusepidemian pandemiaksi 11.3.2020. Koronaviruksen aiheuttama tauti on viralliselta nimeltään COVID-19. Terveystieteiden näkökulmasta koronavirus aiheuttaa hengitystieinfektioita. (Anttila 2022) Koronapandemialla on kuitenkin ollut huomattavia vaikutuksia muun muassa toimintaympäristöön, talouteen, hyvinvointiyhteiskuntaan, koulutukseen ja turvallisuuteen (Tulevaisuusvaliokunta 2020). Tässä tutkimuksessa keskitytään koronapandemian vaikutuksiin työelämän ja tietotyöntekijöiden osaamisen näkökulmasta.

**Osaamistarve** tarkoittaa tässä työssä tietotyöntekijöiden pehmeämpiä taitoja, kuten itsensä johtamista ja vuorovaikutustaitoja sekä akateemisesti vaativampia kognitiivisia taitoja kuten ongelmanratkaisu- ja päättelykykyä ja teknistä osaamista. Kognitiivisten taitojen avulla tietotyöntekijöiden on mahdollista vastaanottaa ja ymmärtää informaatiota

sekä ymmärtää laajoja kokonaisuuksia (World Economic Forum 2015). Osaamistarpeisiin lukeutuu myös tietotyöntekijöiden työtehtävissä tarvittavat spesifit substanssitaidot, joita ilman työtehtävien onnistunut suorittaminen ei ole mahdollista.

**Teams-maraton** tarkoittaa monien Microsoft Teams -kokousten järjestämistä peräkkäin siten, että työntekijälle ei jää kokousten välille aikaa. Tässä työssä käytetään Teams-maraton termiä, joka on verrattavissa englanninkieliseen termiin Zoom fatigue eli Zoom uupumus. Zoom uupumuksella tarkoitetaan väsymystä, huolta tai uupumusta, joka liittyy virtuaalisten viestintäalustojen, erityisesti videopuheluiden, liikkakäyttöön (Sklar 2020).

**Teknologinen murros** tarkoittaa tässä tutkimuksessa automaation, robotiikan ja tekoälyn merkittävää vaikutusta työn murrokseen. Lisäksi teknologinen murros on vaikuttanut ihmisten osaamisen ja taitojen muutokseen työelämässä. (Ahtola & Johansson 2020)

**Tietotyö** on Peter Druckerin (1969) kehittämä termi, jolla viitataan ainutlaatuista tietoa tuottavaan työhön. Tietotyössä kehitetään ja käytetään tietoa tavaroiden tai palveluiden tuottamisen sijaan. Tietotyössä on kyse ongelmanratkaisusta, ja se vaatii monipuolista ajattelua vastataksaan päivittäisessä työnteossa esiin tuleviin kysymyksiin. Tietotyön tuotoksena voi olla esimerkiksi päätöksiä, analyysejä, ongelmanratkaisua, teorioita ja strategioita. Tietotyötä tekevät tietotyöntekijät. (Davis & Naumann 1999; Davenport 2008; Bosch-Sijtsema et al. 2009; El-Farr 2009)

**Tietotyöntekijä** on henkilö, joka tekee työkseen tietotyötä (Drucker 1999). Tietotyöntekijät ovat korkeasti koulutettuja työntekijöitä, jotka soveltavat teoreettista ja analyyttistä tietoa tuottaakseen arvoa. Tietotyöntekijät käyttävät korkean tason viestintätaitoja työskenneläkseen itsenäisesti ja yhteistyössä monimutkaisten tehtävien suorittamiseksi, yleensä uusinta teknologiaa käyttäen. Tietotyöntekijä on henkilö, joka voi oppia ja muokautua muuttuvaan työpaikkaan. (Davenport 2008; Perotti et al. 2010; Bosch-Sijtsema et al. 2008)

**Työn murros** tarkoittaa työn muuttumista. Työn murrokseen vaikuttavat megatrendit, mutta työn muutoksen ytimessä ovat automatisaatio, robotit ja tekoäly. Nämä teknologiat vaikuttavat ihmisten työelämään ja arkeen hävittämällä työpaikkoja ja muokkaamalla työtehtäviä. (Ahtola & Johansson 2020) Tämän tutkimuksen kannalta koronapandemia on merkittävin työntekoa muuttanut tekijä.

**Uusi normaali** tarkoittaa tässä tutkimuksessa äkillisesti muuttunutta työelämää koronapandemian seurauksena. Uuteen normaaliin kuuluu olennaisesti etättyö ja hybridi-työ. Uusi normaali on pakottanut ihmiset digitaalisempaan ja vähemmän fyysistä vuoro-vaikutusta sisältävään työelämään.

# 1. JOHDANTO

Tämän diplomityön tarkoituksena on tutkia tietotyöntekijöiden osaamistarpeita hybridityössä koronapandemian seurauksena sekä muuttuneen maailman tilanteen mahdollisia pysyviä vaikutuksia tietotyöntekijöiden osaamistarpeisiin. Diplomityö toteutetaan haastattelututkimuksena yksityisille, pitkään työelämässä vaikuttaneille tietotyötä tekeville henkilöille. Tavoitteena on tarkastella koronapandemian aiheuttaman hybridityön vaikutusta työelämään erityisesti tietotyöntekijöiden osaamistarpeiden näkökulmasta. Haastatteluiden tavoitteena on kartoittaa eri ammattiryhmien näkökulmasta koronapandemian vaikutuksia työntekoon ja siihen, onko pandemia, siitä seurannut etätyö ja uusimpana hybridityö aiheuttanut tarvetta osaamisen päivittämiseen tai lisäämiseen. Tämä tarkastelu auttaa hahmottamaan konkreettisia ja pysyviä muutoksia sekä vaikutuksia, joita hybridityönteolla tulee olemaan työelämän kannalta.

Tutkimuksen johdannossa esitellään tutkimusaiheen taustaa kirjallisuuden sekä kirjoittajan motivaation näkökulmasta. Tämän jälkeen perehdytään tutkimusongelmaan sekä tutkimuksen pää- ja alatutkimuskysymyksiin. Johdannon loppuun käsitellään tutkimuksen rajaukseen ja laajuuteen vaikuttaneita tekijöitä sekä esitellään työn rakenne kokonaisuudessaan.

## 1.1 Tausta ja motivaatio

Tätä tutkimusta aloitettaessa koronavirusta on ollut olemassa globaalissa mittakaavassa yli kaksi vuotta. Koronahavainnot alkoivat marraskuussa vuonna 2019, ja ensimmäinen suuri tartuntarypäs havaittiin Kiinassa, Wuhanissa, joulukuussa 2019 (Anttila 2022). Suomessa ensimmäinen koronatapaus vahvistettiin tammikuun lopulla vuonna 2020 (Ruokangas et al. 2020), mutta tauti julistettiin viralliseksi pandemiaksi maaliskuussa 2020 (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020). Vaikutus talouteen ja yhteiskuntaan ympäri maailmaa on ollut sekä syvä että laaja. Alkushokki vaikutti maailman talouteen merkittävästi, sillä tartuntapelko ja vakavat sosiaalisen läheisyyden rajoitukset pysäyttivät taloudellisen toiminnan monissa maissa (Leidner 2020; Richter 2020). Kun ihmiset ja hallitukset ovat oppineet elämään viruksen kanssa, käyttäytymistä on mukautettu ja rajoituksia on onnistuttu kohdentamaan paremmin (OECD 2021a). Vaikka koronaviruksen pidemmän aikavälin sosiaalisista ja taloudellisista seurauksista ei voida olla varmoja, nähdään viruksella olevan merkittävä vaikutus yhteiskuntaan.

Koronapandemia on muuttanut ihmisten elämää merkittävästi, eikä yhteiskunta ole sen vuoksi enää samanlainen. Ihmisten on pitänyt tottua niin sanottuun uuteen normaaliin, eikä entisen kaltaiseen elämään paluuta mahdollisesti tapahdu (Carroll & Conboy 2020). Koronakriisi on herättänyt monia kysymyksiä yhteiskuntaan ja sen tulevaisuuteen, talouteen ja sen elvyttämiseen sekä yhteiskuntarakenteisiin liittyen (OECD 2021a). Merkittävä kysymys on myös, kuinka tarjota eri sukupolville toivoa työhön liittyen.

Työelämä on ollut merkittävässä murroksessa jo ennen koronaa. Työn murrokseen perehtymisen tavoitteena on ymmärtää perimmäisiä syitä työelämän muutokselle (Sihvonen 2020). Siihen vaikuttavat useat eri tekijät ja megatrendit, joita ovat muun muassa digitalisaatio, globalisaatio, väestön ikääntyminen ja työvoiman saatavuuden heikentyminen, lisääntynyt liikkuvuus, kaupungistuminen, lisääntynyt tietoisuus sosiaalisesta vastuusta, nuorempien sukupolvien muuttanut arvomaailma sekä odotukset työelämää kohtaan (Oksanen 2017; Ahtola & Johansson 2020). Yksi suurimmista työelämän kehitykseen ja muutokseen vaikuttaneista tekijöistä on kuitenkin teknologian kehitys (Ahtola & Johansson 2020) ja etenkin automaation, robotiikan ja tekoälyn käytön lisääntyminen töissä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018). Automaatio, robotit ja tekoäly muuttavat työvoimaa, työn sisältöä sekä työnantaja-työntekijäsuhdetta (Oksanen 2017). Työn murrokseen liittyvä tärkeä ja huomioitava asia on, että kyse ei ole nopeasta siirtymisestä yhdestä tavasta tehdä töitä johonkin toiseen, vaan pitkään jatkuvasta murroksesta kohti entistä monipuolisempaa työntekoa (Oksanen 2017). Tieto- ja viestintäteknologian nopea kehitys on edesauttanut nimenomaan edellä mainitussa muutoksessa kohti monipuolisempaa työntekoa (Stacey et al. 2017). Nämä teknologiat ajavat työelämää eteenpäin ja luovat uusia mahdollisuuksia. Lisäksi edellisten kahden vuoden aikana koronalla on ollut merkittävä rooli työpaikkojen teknologisten valmiuksien kehittämiseen sekä moninaisempaan työntekoon.

Työelämään vaikuttavat nopeastikin hyvin yllättävät asiat, kuten keväällä 2020 todettiin koronaviruksen myötä. Ensimmäinen konkreettinen muutos, jonka koronavirus aiheutti työelämään, oli monien siirtyminen etätöihin eli ansiotyön tekemiseen työpaikan ulkopuolella työnantajan kanssa sovitulla tavalla (Turunen 2020). Useimmat ammatti- ja tietotyöntekijät aloittivat työskentelyn kotoa käsin ja joutuivat sopeutumaan erilaiseen rytmiin ja työtyyliin (Birkinshaw et al. 2021). Sekä viranomaiset että työnantajatkin kannustivat työntekijöitään voimakkaasti etätöihin, mikä vaikutti ja vaikuttaa merkittävästi työntekijöihin ja yhteiskuntaan.

Etätyöskentely, eli työ, jossa ihmiset työskentelevät eri paikoissa ilman että heidän tarvitsee tavata, tuli mahdolliseksi 1990-luvulla Internetin myötä, mutta työnteon muotona

siitä tuli tehokas viimeisen 5–10 vuoden aikana, kun videoneuvottelu- ja tiedostonjako-tekniikat kehittyivät. Yritykset kokeilivat tätä aikaisemmin etätöiden muotoja, mutta niissä keskityttiin yleensä kapeaan työntekijä- tai tehtäväryhmään. 2010-luvulla etätöiden suosio kasvoi, ja suurin osa suurista yrityksistä salli sen työnteon tapana jossain muodossa. (Birkinshaw et al. 2021) Koronapandemia aiheutti etätöiden tekemisessä merkittävän kasvun (Helsingin sanomat 2022), minkä vuoksi erilaisten työnteon tapojen ja niiden vaikutusten tutkiminen on ajankohtaista.

Kuluneiden koronapandemiavuosien aikana ihmiset, hallitukset ja valtiot ovat oppineet elämään viruksen rinnalla, jonka ansiosta käytännöt ovat mukautuneet ja rajoituksista on tullut löyhempiä ja kohdistetumpia. Tämän ansiosta monet ovat voineet palata työpaikoilleen ainakin osittain. (OECD 2021a) Korona on kuitenkin vaikuttanut eri tavoin ammattiryhmiin. Kriisin tuhot ovat kohdistuneet voimakkaimmin matalapalkkaisissa ammateissa, usein määräaikaisilla sopimuksilla työskenteleviin henkilöihin, joilla ei ole ollut mahdollisuutta etätöihin (Ojha 2020; OECD 2021a). Korkeapalkkaisissa töissä on sen sijaan pystytty sopeutumaan koronan vaikutuksiin paremmin muun muassa työaikävähennysten ja etätöiden avulla (OECD 2021a). Yritykset ovat myös toteuttamassa rakenneuudoksia tavoilla, jotka kiihdyttävät olemassa olevia megatrendejä, kuten automaatiota ja digitalisaatiota. Kaikki tämä vaikuttaa pandemiasta toipumisen vahvuuteen ja laajuuteen. (Volini et al. 2021)

Koronapandemia aiheutti rajoituksia valtioissa ympäri maailmaa, mikä vaikutti voimakkaasti kaikkiin toimialoihin ja palvelusektoreihin, mukaan lukien terveydenhuolto, koulutus, ruokatalous, vähittäiskauppa, matkailu ja valmistava teollisuus. Nämä äkilliset muutokset pakottivat työntekijät ja organisaation IT-tiimit sopeutumaan uusiin työoloihin. Etätöiden dramaattinen laajentaminen ja lisääntyminen koronaviruksen vuoksi herättää uusia kysymyksiä monien työpaikkojen työkalujen kapasiteetista ja turvallisuudesta. (Fung & Marquardt 2020) Pandemia edellyttää laajaa muutosta, joka todennäköisesti vaikuttaa elämäämme lähitulevaisuudessa ihmisten vuorovaikutuksessa ja toiminnassa arjessa sekä työpaikalla (Griffin & Denholm 2020; Sahadi 2020). Koronan aikana monet yritykset joutuivat lopettamaan toimintansa. Toiset joutuivat supistamaan toimintaansa tai harkitsemaan uudelleen liiketoimintamallejaan sopeutuakseen koronan luomiin uusiin todellisuuksiin (Carroll & Conboy 2020). Organisaatiot, jotka onnistuvat jatkamaan normaaliin tapaan, joutuivat kuitenkin omaksuma uusia tapoja työskennellä etänä hyödyntäen uusia viestintäjärjestelmiä ja muuttuneita käytäntöjä vastaamaan sosiaalisen etäisyyden vaatimuksiin ja muuttuviin työtapoihin (Leidner 2020; Richter 2020). Yritykset, julkiset

palveluorganisaatiot ja hallitukset ovat yrittäneet tarjota palveluita sidosryhmilleen teknologiasovellusten ja pilvipohjaisen infrastruktuurin laajalla käytöllä sekä nopealla käyttöönotolla (Leidner 2020; Richter 2020; OECD 2021a).

Koronapandemian odotetaan pysyvästi normalisoivan ja muuttavan digitaalisten teknologioiden käyttöä koulutuksessa, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ihmisten välillä ja liiketoiminnassa (Carroll & Conboy 2020; Sahadi 2020). Kun kaikki kansalaiset, työntekijät, opiskelijat sekä julkisen ja yksityisen sektorin organisaatiot joutuvat mukautumaan vaihtoehtoihin toimintatapoihin, useat teknologian käytön näkökohdat tulevat näkyvämmiksi ja merkityksellisemmiksi. Birkinshaw et al. (2021) mukaan monet yritykset ovatkin sitoutuneet nopeasti tekemään joustavasta työnteosta tai hybridityöstä pysyvän toimintamallinsa. Osittain tämä johtuu välttämättömyydestä, mutta myös etätöiden tekemisen onnistumisesta. Tutkimukset osoittavat hyviä tuloksia työntekijöiden tuottavuuden ja työtyytyväisyyden kannalta etätöihin siirtymisen jälkeenkin (Birkinshaw et al. 2020; Patanjali & Bhatta 2022).

Kuten edellä on mainittu, työelämä on kovassa murroksessa ja muutoksessa. Pääosin työelämän muutokseen vaikuttavat voimakkaimmin teknologian nopea kehitys sekä digitalisaatio ja globalisaatio. Näiden lisäksi koronapandemia on vaikuttanut tapaamme tehdä töitä. Nämä neljä tekijää ovat olleet muovaamassa työnteon tapoja ja asettaneet työn tekemiselle muutospainetta (Sihvonen 2020). Siirtyminen toimistotyöstä etätöskentelyyn tapahtui lähes välittömästi maaliskuussa 2020, ja se antoi yrityksille sekä työntekijöille mahdollisuuden kehittää asiantuntemusta ja käyttäytymismalleja, jotka näyttävät kestävän koronapandemian jälkeenkin (Birkinshaw et al. 2021). Tutkimuksen tekemisessä ja diplomityön kirjoittamisessa toimii motivaatio muuttuvaa työelämää kohtaan sekä mahdollisuus vaikuttaa työnteon näyttäytymiseen positiivisena asiana tulevaisuudessa. Inspiraationa diplomityölle toimii kirjoittajan kandidaatin tutkielma teknologisen murroksen vaikutuksesta ihmisten osaamistarpeisiin työelämässä. Kandidaatin tutkimuksessa havaittiin, että työn murros vaikuttaa merkittävästi työelämään, ihmisten työkuviin, osaamiseen ja taitoihin. Tärkeimpänä tuloksena tutkimuksessa on kolme merkittävintä ihmisiltä vaadittua taitoa työelämän teknologisessa murroksessa. Nämä taidot ovat elinikäinen oppiminen, ihmissuhdetaidot ja kognitiiviset taidot. Kandidaatintyössä jatkotutkimusaiheeksi havaittiin koronapandemian aiheuttamia vaikutuksia työn teknologiseen murrokseen sekä muuttuneen maailman tilanteen mahdollisia pysyviä vaikutuksia ihmisten osaamistarpeisiin. (Sihvonen 2020)

Elämä on palannut useimmilta osin entisiin uomiinsa koronapandemian jäljiltä. Poikkeuksen tekee työelämä, sillä etätöiden nähdään jäävän osaksi normaalia työnteon tapaa

(Niemi 2022). Työterveyslaitoksen kyselytutkimuksen mukaan Helsingin Sanomien uutisoimana noin kolmannes yrityksistä aikoo sallia etätöiden korkeintaan satunnaisesti korona-ajan jälkeen. Hieman yli puolet aikoo antaa tiimien ja työntekijöiden päättää itse, missä työskentelevät. Yksi prosentti yrityksistä kertoo siirtyvänsä täysin etätöihin. (Niemi 2022) Koronapandemian helpottaessa yritykset ovat siirtyneet tai vähitellen siirtymässä uuteen työnteon malliin hybridityöhön, jossa yhdistetään etä- ja lähipaikkaista työtä (Niemi 2022). Hybridityö on terminä vakiintumaton (Työterveyslaitos 2022), eikä sitä ole vielä ehditty tutkia paljon. Aikaisemmat tutkimukset hybridityöstä (muun muassa D'Ercole et al. 2020; Birkinshaw 2021; Lund et al. 2021; Elizondo et al. 2022) keskittyvät pääosin organisaation hybridityöhön siirtymiseen ja parhaisiin käytäntöihin hybridityöstä selviämiseen. Lisäksi monet aiemmat tutkimukset (muun muassa Baig et al. 2020; Bekar et al. 2020; Birkinshaw 2020; DeFilippis et al. 2020; Dietrich et al. 2020; Kapetaniou 2020; Kaushik & Guleria 2020) käsittelevät hybridityötä edeltänyttä koronapandemian aikaista etätöskentelyä ja siihen vaikuttaneita tekijöitä. Tietotyöntekijät ovat nykyään laajin työntekijöiden joukko (Nickols 2003), minkä vuoksi heidän sopeutumisensa uuteen työnteon tapaan on organisaatioiden selviytymisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Näin ollen motivaationa tässä diplomityössä toimii uuden aiheen, eli tietotyöntekijöiden osaamistarpeiden tutkiminen hybridityössä.

## 1.2 Tutkimusongelma

Diplomityön laajempaan tutkimusongelmaan on kysymys koronapandemian aiheuttamista vaikutuksista tietotyöntekijöiden työn muutokseen sekä merkityksen kokemiseen muuttuvassa työympäristössä. Diplomityössä tutkitaan ja pohditaan vastausta tärkeimpään päätutkimuskysymykseen, joka on:

- Millaisia ovat tietotyöntekijöiden osaamistarpeet hybridityössä?

Koronapandemia on aiheuttanut muutoksen työelämässä, mikä on aiheena äärimmäisen laaja. Eräs merkittävin muutos on ollut siirtyminen etätöihin, josta pandemian helpottaessa siirrytään vähitellen uuteen työnteon muotoon hybridityöhön. Tarkoituksena on tutkia, miten hybridityö vaikuttaa tietotyöntekijöiden osaamistarpeisiin. Tutkimuksessa pureudutaan vertailemaan osaamistarpeita ennen koronapandemiaa, ja kuinka ne ovat kehittyneet pandemian aikana. Lisäksi pyritään tunnistamaan mahdollisia aukkoja tietotyöntekijöiden osaamisessa, ja millaista uutta osaamista heille on kehittynyt koronapandemian aiheuttaman työn muutoksen myötä. Edellä mainittuja teemoja peilataan tulevaisuuden hybridityöhön. Päätutkimuskysymykseen vastataan tutkimuksen kuudennessa luvussa.

Diplomityön päätutkimuskysymys jakautuu useampaan alatutkimuskysymykseen. Alatutkimuskysymyksiin vastaamalla luodaan kokonaiskuva ongelmasta ja perustelut päätutkimuskysymyksen vastaukselle. Tutkimuksen alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten koronapandemia on vaikuttanut tietotyöntekijöiden osaamistarpeisiin hybridityössä?
- Miten koronapandemia on vaikuttanut tietotyöntekijöiden teknologisiin valmiuksiin?

Ensimmäinen alatutkimuskysymys perehtyy koronapandemian aiheuttamaan osaamistarpeiden kehittymiseen ja ilmenemiseen hybridityössä. Työn murroksen, koronapandemian ja hybridityön aiheuttaman nopean muutoksen myötä tietotyöntekijöiden tulee kiinnittää huomiota oman osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen pysyäkseen relevantteina ja tarpeellisina työelämässä. Kysymys pohjustaa päätutkimuskysymystä ja kartoittaa tietotyöntekijöiden osaamistarpeita, jotka koetaan tärkeimmiksi oman kehittymisen ja oppimisen näkökulmasta. Tutkimuksen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen vastataan tämän tutkimuksen kuudennessa luvussa.

Koronapandemia on vaikuttanut tietotyöntekijöiden teknologiseen kehitykseen ja teknologian käyttöön työelämässä. Aihetta pohditaan tutkimuksen toisen alatutkimuskysymyksen avulla. Kysymykseen vastaamisen tavoitteena on kartoittaa, kuinka merkittävässä osassa teknologian koetaan olevan tietotyöntekijöiden työssä ja kuinka paljon se vaikuttaa työntekoon. Työn muutokseen eräs merkittävimmin vaikuttanut tekijä on teknologian kehittyminen (Sihvonen 2020), joten koronapandemian aiheuttaman työn murroksen kiihtymisen vuoksi on äärimmäisen mielenkiintoista perehtyä tietotyöntekijöiden teknologian hallinnan kehittymiseen. Toiseen alatutkimuskysymykseen vastataan tämän tutkimuksen kuudennessa luvussa.

### **1.3 Tutkimuksen rajaukset, laajuus ja rakenne**

Tutkimuksessa käsitellään koronapandemian vaikutuksia ihmisten osaamistarpeisiin työelämässä sekä koronapandemian vaikutusta työelämän teknologiseen murrokseen. Kokonaisuus on kuitenkin hyvin laaja ja hankalasti hallittava diplomityön laajuuden näkökulmasta, minkä vuoksi tarkemmat rajaukset tutkimukselle ovat tarpeen. Tähän työhön tehtyjä rajauksia ovat:

- Koronapandemian käsittely työelämän ja erityisesti tietotyön näkökulmasta: koronapandemiaan ei syvennyttä lääketieteellisestä tai taloudellisesta näkökulmasta.
- Käytettävistä lähteistä jätetään pois erityisesti terveydenhuollon alaan liittyvä kirjallisuus koronapandemian vaikutuksista työelämään.



- Koronapandemian vaikutuksia työelämään tarkastellaan keski- ja/tai korkeapalkkaisen, korkeakoulutusta vaativien työtehtävien näkökulmasta. Tutkimuksessa ei keskitytä matalapalkkaisiin, usein pätkätöistä koostuviin työtehtäviin.
- Työn teknologista murrosta käsitellään tietotyön näkökulmasta. Tarkastelusta jätetään pois suorittavaan ja manuaaliseen työhön liittyvät näkökulmat.
- Koronapandemian ja siitä seuranneen hybridityön vaikutuksia ihmisten osaamistarpeisiin työelämässä käsitellään tietotyöntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimus aloitetaan ensimmäisellä teoriaosuudella, jossa käsitellään tietotyötä. Tässä osuudessa tarkastellaan tietotyön käsitettä monista eri näkökulmista käsitteen laajuuden ja haastavuuden vuoksi. Luvussa perehdytään tietotyölle ominaisiin piirteisiin, tietotyöntekijään, tietotyön tuottavuuden ja onnistumisen mahdollistajiin, tietotyötä haastaviin tekijöihin sekä teknologian vaikutukseen tietotyöntekijän työhön ja työelämään. Toinen teoriaosuus käsittelee tietotyöntekijöiden osaamista ja sen muutosta. Luvussa pohditaan tietotyöntekijöiden osaamiseen vaikuttavia tekijöitä, koronapandemian vaikutusta tietotyöntekijöiden osaamiseen sekä tietotyöläisten osaamistarpeita hybridityössä. Täten toinen teorialuku antaa vahvan kirjallisen näkemyksen ja tuen tutkimuksen päätutkimuskysymykselle.

Diplomityölle olennaista on käsitellä työssä käytettyä tutkimusasetelmaa ja tutkimusmenetelmiä, joita käsitellään neljännessä luvussa. Luvussa tarkastellaan tutkimuksen metodologisia valintoja sekä työhön valitun tutkimusmenetelmän eli tapaustutkimuksen pääpiirteitä ja sen näkymistä työssä. Tämän jälkeen käsitellään haastattelututkimusta, eli tapausten käsittelyyn ja analysointiin valittua tutkimusmenetelmää. Näiden menetelmien perusteella esitellään rakennettu haastattelu ja se, kuinka haastattelu on suunniteltu. Haastatteluista ilmenneet seikat ja haastattelujen tärkeimmät havainnot esitellään haastattelutuloksina tutkimusmenetelmien jälkeen. Tutkimuksen tulokset on esitetty luvussa viisi. Tämän jälkeen tuloksia analysoidaan luvussa kuusi. Lopuksi kerrataan tutkimuksen sisältö ja löydökset sekä perehdytään tutkimusaineistosta tehtyihin havaintoihin ja päätelmiin sekä arvioidaan tutkimuksen tuloksia ja tulosten merkitystä. Lisäksi pohditaan, kuinka tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa ja arvioidaan mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia niin laajemman tutkimuksen kuin potentiaalisten opinnäytetyöaiheiden osalta.

## 2. TIETOTYÖ

Tässä luvussa käsitellään tietotyön käsitettä yleisesti monista eri näkökulmista. Tietotyö on käsitteenä haastava, minkä vuoksi tarkastelu aloitetaan pohtimalla tiedon eri tasoja ja lajeja suhteessa tietotyöhön. Tietotyön määritelmää tarkastellaan ensin historiallisesta näkökulmasta ja tämän lisäksi käsitettä vertaillaan manuaaliseen eli suorittavaan työhön. Tavoitteena luvussa on muodostaa mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tietotyöstä. Luvussa käsitellään myös tietotyöntekijöitä ja heidän ominaisuuksiaan. Lisäksi pohditaan tietotyön tuottavuutta ja tekijöitä, jotka mahdollistavat onnistuneen tietotyön. Luvussa käsitellään myös tietotyötä haastavia tekijöitä. Lopuksi käsitellään teknologian vaikutusta tietotyöntekijään ja tietotyöhön, jotta tietotyöntekijöiden osaamistarpeiden muutoksia on mahdollista pohtia työssä kattavasti.

### 2.1 Tietotyölle ominaiset piirteet

Työelämän painopiste on siirtynyt jyrkästi manuaalisesta työnteosta tietotyöhön (Drucker 1999; Nickols 2003). Vuonna 1920 manuaalista eli fyysistä tai suorittavaa työtä tekevien henkilöiden suhde tietotyöntekijöihin oli 2:1, mutta vuoteen 1980 mennessä suhde oli kääntynyt toisinpäin (Nickols 2003). Klassisessa manuaalisessa työssä fyysiset materiaalit muunnetaan konkreettisiksi tuotteiksi, kun taas tietotyö on kognitiivisempi prosessi (Reinhardt et al. 2011). Tietoteollisuuden merkitys ja teknologian kehitys sekä sen merkitys työnteolle on muovannut yhteiskuntaa sekä työelämää merkittävästi 1970-luvulta lähtien (Pyöriä 2005). Tietotyön yhteydessä puhelimet, tietokoneet, matkapuhelimet ja sähköposti ovat muuttaneet tapaa, jolla tietotyöntekijät käsittelevät tietoa ja kommunikoi-  
vat, kun taas Internet ja palvelut, kuten hakukoneet, kuten Google, tai yhteistyötietosanakirjat, kuten Wikipedia, ovat muuttaneet ihmisten tapaa etsiä tietoa (Drucker 1999).

Käsitteenä tietotyö on ollut laajasti käytössä kirjallisuudessa ja mediassa, mutta käsitteeltä on puuttunut selkeä ja ytimekäs määritelmä, vaikka monet tutkijat ovat pohtineet sitä useiden vuosikymmenten ajan (Pyöriä 2005). Tietotyön määrittämistä on vaikeuttanut lisäksi se, että 1900-luvun jälkipuoliskon vuosikymmenien ajan on ollut käsitteellistä sekaannusta tiedosta, informaatiosta ja tietotyöstä. Eräs tietotyön määrittelyongelmista on ollut vaikeus määrittellä itse tieto ja määrittellä tietoa erillään informaatiosta. (Brinkley et al. 2009) Tieto on käsitteenä todella laaja ja ongelmallinen, sillä tieto tarkoittaa ihmisille eri asioita, ja tarkkoja rajoja tiedon eri tasoille on vaikea määrittää (McAdam & McCreedy 1999; Hislop 2013). Tiedolle on ominaista asteittainen kehittyminen datasta tietämykseen, sillä datasta luodaan informaatiota ja informaatiosta tietämystä. On myös hyvä

ymmärtää, että tiedon jalostamiseen tarvitaan ylemmän tason tietoa, eli esimerkiksi datan muuttamiseen informaatioksi tarvitaan tietämystä. (Nonaka 1994)

Terminä tietotyö liitetään usein Peter Druckerin ansioksi, vaikka Machlup (1962) esitteli alun perin käsitteen tunnistessaan suuren joukon tietoon perustuvia toimintoja tarkkaillessaan muutosta amerikkalaisessa yhteiskunnassa ja taloudessa. Druckerin (1969) ja Bellin (1973) muodostama tietotyön käsite on osoittautunut hyödylliseksi käsiteltäessä nykyaikaisille talouksille elintärkeää työtä (Reinhardt et al. 2011). Bellin (1973) teoria perustuu havaintoon, että palvelusektori oli tullut hallitsevammaksi ja palveluissa oli ydintyöntekijöitä eli tietotyöläisiä, jotka luovat uutta tietoa. Samaan aikaan ja amerikkalaisista kollegoistaan riippumattomasti japanilaiset tutkijat ennustivat tietoyhteiskunnan syntyä ja kehittivät oman menetelmänsä tietovirtojen kvantifiointiin yhteiskunnan viestintäkanavien kautta (Pyöriä 2005).

Tietokoneiden ja tiedon lisääntyminen viimeisen puolen vuosisadan aikana on synnyttänyt tarpeen työntekijöille, joilla on kyky tuottaa tietoa ja soveltaa sitä (Davenport 2005). Näin ollen datalla ja sen määrän kasvulla on ollut huomattava merkitys tietotyön muodostumiselle (Machlup 1962). Data koostuu yksittäisistä tiedon jyvistä, joita ei vielä ole käsitelty tai jalostettu. Data on määrämutoista eli kvantitatiivista tietoa, esimerkiksi numeroita, eikä itsessään ole vielä hyödyllistä. Kun data tulkitaan, se muuttuu informaatioksi ja samalla myös hyödylliseksi. (Nonaka 1994) Organisaatioissa kerättävä tieto on yleensä dataa, ja sitä kerätään erilaisiin tietokantoihin ja -varastoihin. Informaatio on dataa syvällisempää tietoa, ja sillä on merkitystä henkilölle. Datan ollessa pelkkiä numeroita on informaatiolla siis enemmän kerrottavaa ja sisältöä, eli sitä voidaan analysoida. (Nonaka 1994; Wilson 2002; Brinkley et al. 2009). Tietämys on informaatiota kehittyneempää tietoa, tasoltaan abstraktimpaa ja se liitetään usein asiantuntemukseen. Tietämys on inhimillistä tietoa, ja se on saatu kokemuksen, opiskelun, ajattelun ja tiedon jakamisen kautta. (Hislop 2002)

Pyöriän (2005) mukaan 1900-luvun jälkipuoliskolla tietotavaroiden ja -palveluiden tuotanto ja kulutus ovat lisääntyneet merkittävästi. Viestintäjärjestelmät ovat yksi nopeimmin kasvavista ja tärkeimmistä osatekijöistä useimpien kansakuntien talouksissa, minkä vuoksi viestintäjärjestelmille sekä tietotavaroille ja -palveluille on olemassa selvä tarve. Lisäksi tietotyöstä on tullut länsimaisten työmarkkinoiden keskeinen trendi ja avaintekijä, joka erottaa kilpailukykyiset taloudet kilpailijoistaan (Pyöriä 2006). Nämä taloudet vaativat työvoimaa, jolla on korkea koulutustaso ja taidot, jotka lisäävät tuotteiden ja palveluiden arvoa (Pyöriä 2005). Tietotyön nousu ei siis ole pelkästään johtamis- tai organisaatiokysymys vaan pikemminkin kulttuurinen ja yhteiskunnallinen muutos (Pyöriä 2006).

Tiedon etsiminen vie merkittävän osan tietotyön ajasta. Edellä mainitut tekniikat, kuten hakukoneet, ovat mullistaneet ihmisten tavan käyttää tietolähteitä ja löytää asiaankuuluvaa tietoa (Davenport 2005). Tämä on puolestaan johtanut arvokkaan tiedon demokratisoitumiseen, jolla on valtava vaikutus suurten organisaatioiden kilpailuetuihin, sillä pienemmällä yrityksillä ja asiakkailta on nyt käytössään yhä enemmän samaa tietoa, joka aiemmin oli yksinomaan saatavilla harvoilla organisaatioilla tai yksilöillä (Pyöriä 2005). Wilsonin (2002) mukaan ilmaistessa tietämystä, tietoa ei niin sanotusti kanneta mukana. Sen sijaan lausutaan erilaisia suullisia, kirjallisia, graafisia tai elekielellisiä viestejä. Itse viestit eivät välitä tietoa tai tietämystä, vaan ne koostuvat tiedosta, jonka tietävä mieli voi omaksua, ymmärtää ja sisällyttää tietorakenteisiinsa. Viestin lausujan ja sen vastaanottajan tietorakenteet eivät ole identtisiä, vaan ne ovat yksilöllisesti määrättyjä ihmisen elämänsä mukana. Näin ollen viesti voi aiheuttaa vastaanottajalle erilaista tietoa ja ymmärrystä, kuin viestin lausuja on alun perin tarkoittanut (Wilson 2002).

Samoin kuin Wilson, Brinkley et al. (2009) väittävät, että tiedon erottaa informaatiosta aktiivinen kognitiivinen kyky, joka mahdollistaa reflektoinnin. Informaatio on päinvastoin passiivista ja merkityksetöntä sellaisille henkilöille, joilla ei ole relevanttia tietoa aiheesta. Tieto on tapa tulkita informaatiota ja herättää se eloon (Brinkley et al. 2009). Wilsonin (2002) mukaan kaikki, mikä on mielen ulkopuolella ja jota voidaan manipuloida, on joko dataa tai informaatiota. Ero näiden kahden välillä on se, että ensimmäinen muodostaa yksinkertaisia tosiasioita ja jälkimmäinen on dataa, joka on upotettu vastaanottajalle asiaankuuluvan kontekstin kanssa.

Nykyaikaisissa organisaatioissa tieto on laajalti hajautettuna sen sijaan, että se olisi kaapeasti keskittynyt tiettyihin yksiköihin, tiimeihin tai henkilöihin (Nickols 2003). Hajautettu tieto on yleensä eksplisiittistä. Eksplisiittinen tieto on usein kirjalliseen muotoon puettua tietoa, jota voidaan tallentaa ja siirtää kohtuullisen helposti esimerkiksi järjestelmien välillä (Laihonen et al. 2013). Tiedon ilmetessä kielellisissä, numeerisissa ja kuvallisissa muodoissa puhutaan juuri eksplisiittisestä tiedosta. Tällainen tieto on näkyvästi ilmaistavaa, dokumentoitavaa ja jaettavaa tietoa. Eksplisiittinen tieto on niin sanottua koodattua tietoa, jota löytyy muun muassa kirjoista, artikkeleista ja taulukoista. (Hislop 2002; Käpylä & Salonius 2013) Yrityksissä on kuitenkin edelleen paljon hiljaista tietoa, joka on kokemuksen kautta henkilölle kertynyttä tietämystä, joka on osin tiedostettua ja osittain tiedostamatonta. Sitä voidaan kuvata intuition ja osaamisena, ja tämän lisäksi sen sanoiksi pukeminen voi olla haastavaa. (Laihonen et al. 2013) Hiljainen tieto ruumiillistuu yksilössä kokemuksen ja taitojen muodossa, jota ei voida kirjoittaa muistiin ja siirtää helposti muille ihmisille (Nonaka 1994; Hislop 2002; Laihonen et al. 2013).

Pyöriä (2005) huomauttaa, että kun tiedon merkitys taloudellisena resurssina on kasvanut talouksien ja teknologian kehityksen myötä, koordinaatiokustannukset ovat nousseet lisääntyneen monimutkaisuuden ja erikoistumisen seurauksena. Tämän seurauksena organisaatioilta vaaditaan enemmän kommunikatiivista työtä tuotantojärjestelmien ja prosessien hallitsemiseksi. Tämän kehityksen myötä on seurannut lisääntynyt informaatiotyövoiman kysyntä, joka pystyy käsittelemään, syntetisoimaan ja luomaan uutta tietoa, kun samaan aikaan perinteisen, automaatiolle haavoittuvan manuaalisen työn tarve vähenee jatkuvasti. (Despres & Hiltrop 1995; Pyöriä 2005) Erilaiset teknologiset ratkaisut mahdollistavat myös yksittäisten ammattilaisten verkostoitumisen, yhteistyön ja organisoimisen uusilla tavoilla, koska ne ovat yhä vähemmän riippuvaisia organisaatioista tietojen varastoina ja toimittajina. (Despres & Hiltrop 1995; Pyöriä 2005).

Levy & Murnane (2013) ovat tutkineet työn muutosta teknologian kehittymisen myötä. He ovat identifioineet, kuinka viiden erityyppisen tehtävän suhteellinen merkitys on muuttunut työelämässä 1970-luvulta 2010-luvulle (kuva 1). Rutiininomaisten kognitiivisten ja manuaalisten taitojen prosentuaalinen osuus on vähentynyt tasaisesti vuodesta 1970, kun taas ei-rutiininomaisten ihmissuhdetaitojen ja analyyttisten taitojen osuus on kasvanut. (Levy & Murnane 2013; Sihvonen 2020) Nämä viisi ryhmää ovat:

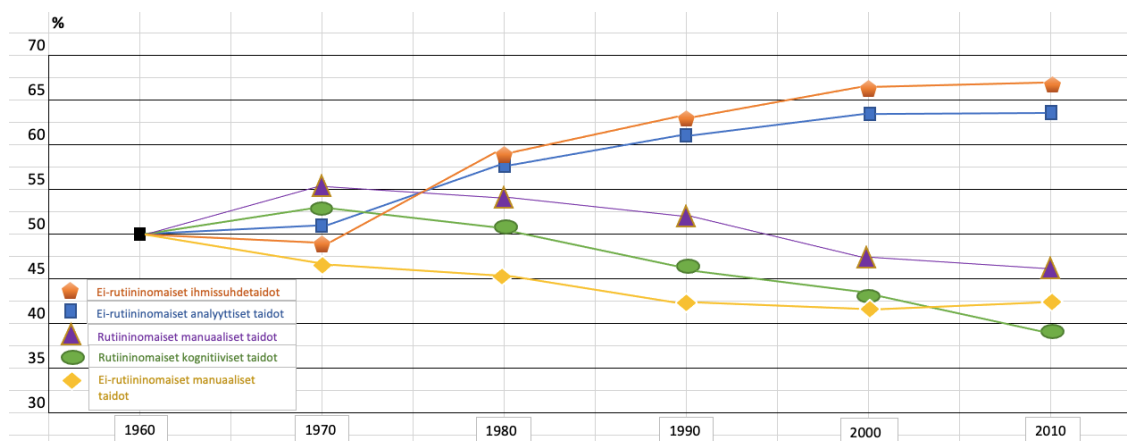
1. *Ei-rutiininomaiset ihmissuhdetaidot* kattavat vuorovaikutuksen ihmisten kanssa tiedon hankkimiseksi ja välittämiseksi. Ei-rutiininomaisilla ihmissuhdetaidoilla tarkoitetaan muun muassa luovuutta ja emotionaalisia kykyjä, kuten empatiaa. Ei-rutiininomaiset ihmissuhdetaidot ovat joukko yksilöllisiä kykyjä, jotka voivat ilmetä johdonmukaisissa ajatus-, tunne- ja käyttäytymismalleissa, joiden avulla ihmiset voivat kehittää itseään. (Levy & Murnane 2013; OECD 2019a)

2. *Ei-rutiininomaiset analyyttiset taidot* kattavat ongelmanratkaisun sääntöihin perustuvien ratkaisujen lisäksi. Tietokoneet täydentävät sääntöihin perustuvaa ongelmanratkaisua, mutta eivät korvaa ihmisten kykyä ratkaista ongelmia kontekstista riippuen. Ei-rutiininomaiset analyyttiset taidot sisältävät korkeatasoisen tutkimuksen ja luovan työn lisäksi mekaniikkaa, joka pystyy löytämään ratkaisun sellaiseen tekniseen ongelmaan, johon tietokonepohjainen diagnostiikkajärjestelmä ei kykene. (Levy & Murnane 2013)

3. *Rutiininomaiset kognitiiviset taidot* kattavat tehtäviä, jotka noudattavat tarkasti kuvattuja sääntöjä, kuten rutiinilomakkeiden käsittely ja täyttö. Rutiininomaiset kognitiiviset taidot ovat alltiita tietokoneistamiselle. (Levy & Murnane 2013)

4. *Rutiininomaiset manuaaliset taidot* kattavat fyysiset tehtävät, jotka noudattavat tarkasti kuvattuja sääntöjä, kuten kokoonpanolinjatyt ja pakkaaminen. Rutiininomaiset manuaaliset taidot ovat alltiita tietokoneistamiselle. (Levy & Murnane 2013)

5. *Ei-rutiininomaiset manuaaliset taidot* kattavat fyysiset tehtävät, joita on vaikea määrittellä ja jotka vaativat jatkuvaa harkintaa työntekijältä, koska niihin liittyy silmän ja lihasten tarkkaa koordinaatiota, kuten kuorma-auton ajo, jalokiven asettaminen sormukseen tai vaativan leikkausrobotin käyttäminen. Näitä tehtäviä ei todennäköisesti täydennetä tai korvata tietokoneilla. (Levy & Murnane 2013)



**Kuva 1.** Levy & Murnane (2013) mukaan rutiininomaisissa ja ei-rutiininomaisissa työtäidoissa tapahtunut prosentuaalinen muutos vuosien 1970–2010 välillä.

Tämä määrittely auttaa luomaan ymmärrystä työntekijöiden panoksesta ja erilaisten roolien alttiudesta olla tulevaisuudessa korvattavissa tietokoneilla tai muulla teknologialla. Sihvosen (2020) mukaan rutiininomaiset, toistuvat ja säännönmukaiset työt automatisoituvat. Tämän seurauksena työelämässä tarvittavat taidot painottuvat voimakkaammin ei-rutiininomaisiin taitoihin. Vielä 1970-luvulla työelämässä pärjäsivät rutiininomaisilla taidoilla, mutta työelämän teknologisen murroksen vuoksi työelämässä painottuvat nykyään rutiinista poikkeavien taitojen hallinta (World Economic Forum 2015). Tällaisia taitoja ovat muun muassa ongelmanratkaisu, kriittinen ajattelukyky sekä laajempien kokonaisuuksien hallinta (Levy & Murnane 2013; World Economic Forum 2015; Oksanen 2017). Asiantunteva ajattelu, monimutkainen viestintä ja analyttinen päättely, joka voidaan määrittellä kyvyksi esittää suullisia tai kirjallisia argumentteja, ovat tietotyötä kuvaavia asioita. Vastapuolen muodostavat siten rutiininomainen kognitiivinen, rutiininomainen manuaalinen ja ei-rutiininomainen manuaalinen työ. Tietotyö on siis muutakin kuin tiukkoja sääntöjä noudattavaa perustiedonkäsittelyä. Tietokoneet voivat täydentää, mutta eivät kuitenkaan korvata tietotyötä. (Brinkley et al. 2009)

Kuten Wilson (2002) ja Brinkley et al. (2009) ovat osoittaneet aiemmin, informaation ja tiedon ero on informaation passiivisuus ja merkityksetttömyys henkilölle, jolla ei ole taustakokemusta ja relevanttia ymmärrykseen liittyvää tietoa. Tieto sen sijaan on aktiivista, joka antaa tietävälle henkilölle keinot pohtimiseen ja toimintaan. Voidaan siis päätellä,

että terminä informaatiotyöntekijä korostaa sitä, mitä työntekijä prosessoi. Termi tietotyöntekijä korostaa, mitä työntekijällä on, eli sisäisiä kykyjä ja resursseja käsitellä tietoa. Toisin sanoen tietotyöntekijä työskentelee tiedon parissa.

Kirjallisuudessa (Drucker 1999) tietotyötä verrataan usein manuaaliseen työhön tai muihin perinteisiin työllistymismuotoihin tehtävärakenteen ja taitovaatimusten suhteen. Nickolsin (2003) mukaan suurin ero tietotyön ja manuaalisen työn välillä on, että tietotyö on tietopohjaista ja manuaalinen työ materiaalipohjaista. Manuaalinen työprosessi koostuu materiaalien muuntamisesta muodosta toiseen työkalujen ja laitteiden kanssa tai ilman, riippumatta siitä, kuinka paljon taitoa ja tietoa työntekijältä vaaditaan. Koska manuaalinen työ koostuu materiaalien muuntamisesta muodosta toiseen, manuaalisen prosessin tulokset ovat konkreettisia. Tietotyö koostuu puolestaan tiedon muuntamisesta muodosta toiseen, minkä vuoksi tietotyöprosessin tulokset ovat usein aineettomia. (Nickols 2003) Druckerin (1999) mukaan tietotyö voidaan ymmärtää työnä, jossa tiedon käsittely on keskeisessä asemassa. Lisäksi tietotyöntekijät ovat yleensä korkeakoulutettuja. Tietotyölle on ominaista myös itsenäisyys ja innovatiivisuus. Näin ollen tietotyöntekijöillä on erikoistuneempia ja syvempiä taitoja ratkaista monimutkaisia ongelmia (Despres & Hiltrop 1995). Druckerin (1999) mukaan esimerkiksi käsityöläisen työtä ei voida pitää tietotyönä, koska siihen ei liity tiedon käsittelyä. Sen sijaan sairaanhoitajan työssä on monia tiedonkäsittelyn näkökohtia, joita esiintyy potilastietojen käsittelyssä, joten sairaanhoitajan työ voidaan nähdä tietotyönä.

Tietotyöntekijät määrittävät ensisijaisesti heidän työnsä luonteen mukaan, mikä on suhteellisen jäsentämätöntä ja organisatorisesti ehdollista sekä heijastaa organisaatioiden muuttuvia vaatimuksia enemmän kuin ammatillisesti määritellyjä normeja ja käytäntöjä (Scarborough 1999). Tietotyöntekijöiden onkin havaittu identifioituvan voimakkaasti työorganisaatioihinsa, ikätovereihinsa, verkostoihinsa ja ammatteihinsa, kun taas manuaalista työtä tekevät henkilöt ovat uskollisempia työorganisaatioidensa normeille, käytännöille ja urajärjestelmille (Despres & Hiltrop 1995). Tietotyöntekijät käsittelevät usein uusia teknologioita, ja heidän työnsä on itsenäistä ja arvaamatonta (Pyöriä 2005). Alla olevaan taulukkoon 1 on koottu vertailua tietotyön ja manuaalisen työn välillä.

**Taulukko 1.** Tietotyön ja manuaalisen työn merkittävimmät eroavaisuudet (Despres & Hiltrop 1995; Drucker 1999; Nickols 2003; Scarbrough 1999)

<b>Ulottuvuus</b>	<b>Tietotyö</b>	<b>Manuaalinen työ</b>
Työntekijän urakehitys	Organisaation ulkopuolinen vuosien koulutuksen ja sosialisointin kautta	Organisaation sisäinen koulutuksen, kehittämisen, sääntöjen ja ohjaavien urasuunnitelmien avulla
Työntekijän lojaalius	Ammatille, verkostoille ja vertaisille	Organisaatioon ja sen urajärjestelmiin
Taidot ja tieto	Erikoistunutta ja syvää	Kapeaa ja usein toiminnallista
Työn fokus	Asiakkaat, ongelmat ja pulmat	Tehtävät, tavoitteet ja suoritus
Vaikutus yrityksen menestykseen	Muutamia merkittäviä panoksia, jotka ovat strategisesti tärkeitä pitkän aikavälin näkökulmasta	Monet pienet panokset, jotka tukevat yleissuunnitelmaa.

Davis & Naumann (1999) määrittelevät tietotyön hyödyllisen tiedon tuottamiseksi. Näin tehdessään tietotyöntekijät pääsevät käsiksi dataan ja pystyvät näin ollen kehittämään sitä informaatioksi ja tiedoksi. Tietotyö huipentuu siten hyödylliseen tietoon ja sisältää sarjan tiedonhankintaprosesseja, analyysien ja ratkaisujen suunnittelua, päätösten tekemistä ja viestintää (Davenport 2008). Tiedonhankintaprosesseja ovat tietolähteiden skannaus ja seuranta, tiedon etsiminen, ongelmien ja prosessien mallintaminen, suunnittelu, organisointi, ajoitus, tulosten hyväksyminen, ongelmamäärittelyjen muotoilu, analyysien tekeminen, valinta vaihtoehtojen joukosta, toimintasuunnitelmien laatiminen, analyysien esittäminen sekä muiden suostuttelemine ja motivoiminen hyväksymään analyysieja ja suunnitelmie (Davis & Naumann 1999; El-Farr 2009). Esimiehet, analytiikot, kirjoittajat, kehittäjät, suunnittelijat ja niin edelleen ovat kaikki esimerkkejä tietotyöntekijöistä. He eivät kuitenkaan koskaan tee vain tietotyötä, koska rutiininomaista hallinnollista työtä on aina tehtävä tietotyön tekemiseksi. Tämän seurauksena tietotyöntekijä on vain joku, jonka työtä hallitsee tietotyö (Davis & Naumann 1999).

Multisilta & Paajanen (2006) väittävät, että tietotyö voidaan jakaa rutiini- ja luovaan tietotyöhön, mutta tietotyöstä merkittävä osa on kuitenkin rutiinitietotyötä. Usein tietotyössä



ulospäin näkyvä osa koostuu rutiinitehtävistä, kun taas piilotettu osa havainnollistaa tietotyön toimintoja, joita ihminen tekee itsenäisesti omissa ajatuksissaan (Efimova 2004). Ymmärtäminen, tulkinta, tiedon integrointi, uusien ideoiden luominen ja tiedon soveltaminen ovat esimerkkejä näkymättömästä tietotyöstä. Kyseistä tietotyön piilotettua osaa on suhteellisen vaikea erottaa ja mitata, koska tällaisen tietotyön tulokset ovat tyypillisesti ainutlaatuisia. Yleensä voidaan havaita tietotyön eksplisiittiset tuotteet, kuten raportit ja suunnitelmat, mutta ei koko niiden luomisprosessia. (Efimova 2004)

Eräs tapa tarkastella tietotyötä on analysoida työn sisällön ominaisuuksia. Tässä tapauksessa käsitellään sellaisia elementtejä kuin innovaatio ja luovuus työssä, tietojärjestelmien käyttö sekä ryhmätyön ja yksilötyön osuus (Bosch-Sijtsema et al. 2009; El-Farr, 2009). Bosch-Sijtsema et al. (2009) määrittelee tietotyön olevan tiedon luomista, jakamista ja soveltamista, jota tekevät lahjakkaat, korkeasti koulutetut ja itsenäiset yksilöt. Nämä yksilöt käyttävät erilaisia tietovälineitä ja malleja, jotka tuottavat monimutkaisia, aineettomia ja konkreettisia tuloksia. Toinen tapa analysoida tietotyötä on tutkia sitä yksilön näkökulmasta. Tässä kiinnostavat tekijät, kuten koulutustausta ja kyky soveltaa tietoa (El-Farr 2009).

Yhteenvedona tietotyön tärkeimmistä ominaisuuksista voidaan todeta, että tietotyön keskeiset toiminnot liittyvät oppimiseen, tiedon hankkimiseen ja jakamiseen, analysointiin, yhteistyöhön ja kommunikointiin muiden kanssa. Reinhardtin et al. (2011) mukaan oppiminen tarkoittaa lyhyesti uuden tiedon, taitojen tai ymmärryksen hankkimista arkioppimisprosessien tai formalisoitujen oppimisprosessien kautta työn tai koulutusten aikana. Tiedonhankinta tarkoittaa tiedon keräämistä taitojen kehittämiseksi tai uuden ominaisuuden hankkimiseksi. Analysoinnilla tarkoitetaan jonkin asian kokonaisvaltaista ajattelua tai tutkimista sen ymmärtämiseksi. Tiedon jakaminen tarkoittaa tiedon levittämistä ja vaihtamista. Lopuksi yhteistyö ja viestintä viittaavat vuorovaikutukseen muiden ihmisten kanssa muodollisesti tai epävirallisesti. (Reinhardt et al. 2011)

## 2.2 Tietotyöntekijä

Drucker (1999) on määritellyt tietotyöntekijän henkilöksi, joka tietää enemmän työstään kuin kukaan muu organisaatiossa. Tietotyöntekijät ymmärtävät työnsä usein paremmin kuin muut, mutta määritelmä tarkoittaisi kuitenkin, että yhtä työtehtävää kohti olisi olemassa vain yksi tietotyöntekijä. Davenport (2008) on täsmentänyt Druckerin määritelmää ja kuvaa, että tietotyöntekijöillä on korkea asiantuntemus, koulutus tai kokemus, ja heidän työnsä ensisijaisena tarkoituksena on tiedon luominen, levittäminen tai soveltami-

nen. Laajemmin kirjallisuudessa tietotyöntekijöitä on luokiteltu eri kriteerien mukaan, esimerkiksi sukupolven, työtehtävien ja työtoimintojen tai teknologian käytön suhteen (Greene & Myerson 2011).

Tietotyöntekijät eroavat perinteisistä työntekijöistä monella tavalla. Tietotyö on paljon vähemmän jäseneltyä kuin manuaalinen työ. Lisäksi tietotyön työprosessi voi olla hyvin vaihteleva, ja monet tietotyöntekijät väittävät, ettei heidän työssään ole prosessia ja työpäivien sisältö vaihtelee merkittävästi. Tietotyöntekijät tarvitsevat itsenäistä aikaa luodakseen uusia ideoita ja ajatuksia käyttämällä tietojaan ja taitojaan. (Perotti et al. 2010) Tietotyön joustavan ja arvaamattoman luonteen vuoksi tietotyöntekijät eivät pidä siitä, että heille kerrotaan, mitä heidän tulee tehdä. Näin ollen tietotyöntekijät eivät pidä mikromanageerauksesta, sillä se vaikeuttaa tietointensiivisten prosessien yksityiskohtaisten vaiheiden ja kulun määrittämistä (Davenport 2008). Mikromanageeraus tarkoittaa johtamisen tyyliä, jossa kiinnitetään huomattavasti huomiota yksityiskohtiin ja hallitaan liiallisesti (Cambridge Dictionary 2022). Siinä seurataan työntekijöiden toimintaa tarkasti ja kritisoidaan usein työntekijöiden työtä ja prosesseja (Kagan 2021). Tietotyöntekijät pitävät autonomisesta työnteosta (Davenport 2008), joten tietotyötä voidaan tarkastella myös näkökulmasta missä määrin tietotyö on joustavaa ja itsenäistä, jotta henkilö voi suorittaa tehtävänsä ajasta ja paikasta huolimatta (Perotti et al. 2010).

Tietotyöntekijöille keskeinen piirre on, että he arvostavat tietoaan eivätkä jaa sitä helposti. Heillä on hallussaan paljon hiljaista tietoa, jota he saattavat olla haluttomia jakamaan vahvistaakseen omaa asemaansa organisaatiossa. (Davenport 2008) Toisaalta tietotyö sisältää paljon kommunikointia ja vuorovaikutusta muiden kanssa. Organisaatioissa onkin nykyään yleistä, että tietotyöntekijän aineeton ja hiljainen tieto ulkoistetaan ja jaetaan muille dokumenttien, esitysten ja keskustelujen muodossa (Davenport 2008; Davenport 2011). Lisäksi, vaikka tietotyö nähdään korkeatasoisena kognitiivisena työnä, tietotyöntekijät tekevät myös arkipäiväisiä rutiininomaisia tehtäviä, kuten tiedon hakemista, puheluita ja sähköposteja (El-Farr 2009). Sekä rutiinivaikeita että kognitiivisia työtä voidaan tehdä joko yksin tai ryhmässä. Tietotyö ei ole pelkästään henkilökohtaista työn tekemistä, vaan työ on nykyään siirtynyt enenevässä määrin yhteistyöhön ja tiimityöskentelyyn. Petersonin & Beardin (2004) mukaan tiimit ovat välttämättömiä innovatiivisen ja luovan tietotyön tekemiseksi, joka vaatii vuorovaikutusta. Bosch-Sijtsema et al. (2008) mukaan tietotyöntekijät työskentelevät monilla eri tavoilla, muun muassa yksin, asynkronisesti, virtuaalisesti verkossa ja kasvokkain yhteistyössä muiden kanssa. Kaikki nämä työtavat ovat välttämättömiä työn onnistumiselle, mutta nykyään niitä on lähes mahdotonta erottaa toisistaan.

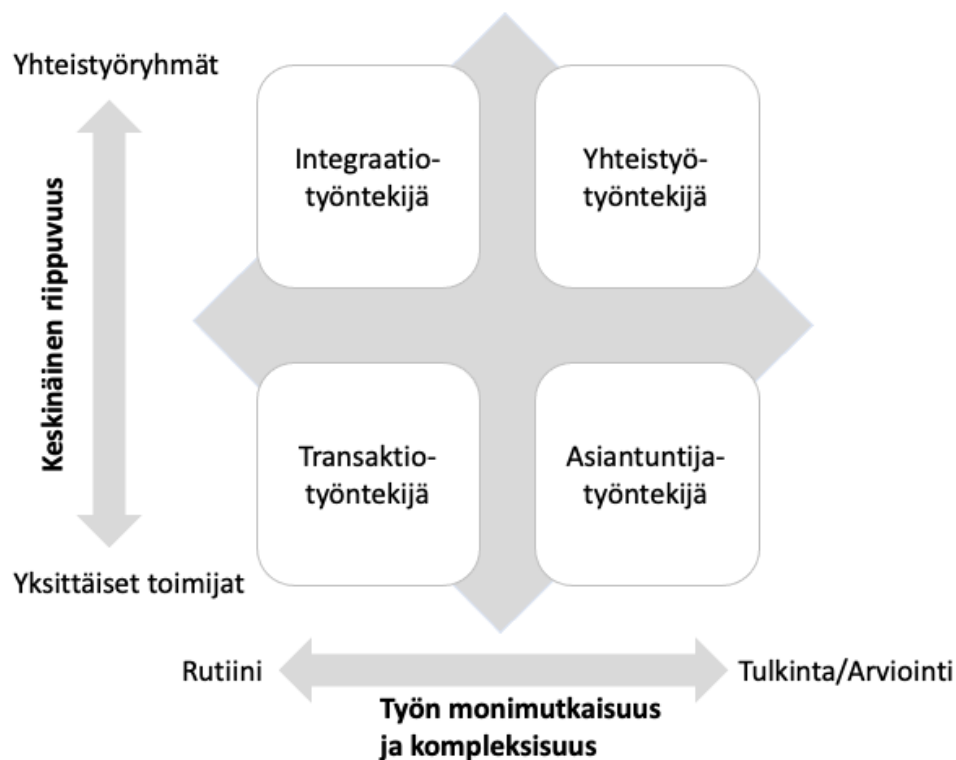
Yhteisistä piirteistä huolimatta tietotyöntekijät eivät ole samanlaisia. Esimerkiksi ohjelmoija ja lääkäri ovat molemmat tietotyöntekijöitä, mutta heillä on hyvin erilaiset koulustaustat, työolot, liiketoimintaprosessit ja menestysmittarit. Tämän vuoksi tietotyöntekijöiden luokittelu on tärkeää (Davenport 2008). Davenportin (2008) mukaan tietotyötä voidaan luokitella työn monimutkaisuuden sekä siihen liittyvän riippuvuuden mukaan. Työn monimutkaisuus voi vaihdella rutiinistöistä tulkintaan ja harkintaan perustuviin töihin. Keskinäinen riippuvuus voi vaihdella yksin tehdyistä töistä ryhmätyötä vaativiin töihin. Yhteistyön määrä ohjaa työn rakennetta, kun taas työn monimutkaisuus voi sanella kuinka paljon tietoa vaaditaan työn onnistumiseen. Näiden ominaisuuksien perusteella on tunnistettu tietotyöntekijöiden neljä perustyyppiä, jotka perustuvat asiantuntemuksen ja koordinoinnin tasoon ja jotka on kuvattu alla olevassa kuvassa 2:

1. *Transaktiotyöntekijöiden* työt eivät ole monimutkaisia tai riippuvaisia toisistaan. He tekevät rutiinityötä käyttäen muodollisia sääntöjä, menettelyjä ja koulutusta, ja he työskentelevät usein yksin. Puhelinkeskuksissa työskentelevät ihmiset ovat hyvä esimerkki transaktiotyöntekijöistä. (Davenport 2008)

2. *Integraatiotyöntekijöiden* työt eivät ole monimutkaisia, mutta sen sijaan ne ovat erittäin riippuvaisia toisistaan. He tekevät systemaattista, toistettavaa työtä ja luottavat muodollisiin prosesseihin tai standardeihin. Integraatiotyöntekijät ovat kuitenkin riippuvaisia toiminnallisten rajojen yli tapahtuvasta integraatiosta, joten he tarvitsevat enemmän yhteistyötä. Esimerkkinä voisi olla matalan tason ohjelmoija, jonka ohjelmien tulee sopia laajempaan IT-kehitystyön kontekstiin. (Davenport 2008)

3. *Asiantuntijatyöntekijöillä* on erittäin monimutkaisia tehtäviä, jotka vaativat vain vähän keskinäistä riippuvuutta. He tekevät arviointilähtöistä työtä, joka perustuu heidän henkilökohtaiseen asiantuntemukseensa ja kokemukseensa. Tämän tyyppinen työ on perusterveydenhuollon lääkärille tyypillistä. (Davenport 2008)

4. *Yhteistyötyöntekijöiden* työt ovat erittäin monimutkaisia ja riippuvaisia toisistaan. He suorittavat improvisaatiotehtäviä, jotka perustuvat syvään eri toimintojen asiantuntemukseen. Joustavien tiimien sujuva käyttöönotto on yhteistyötekijöiden työn kannalta välttämätöntä. Esimerkkejä ovat muun muassa investointipankkiirit, konsultit tai asianajajat, jotka työskentelevät suurissa ryhmissä. (Davenport 2008)



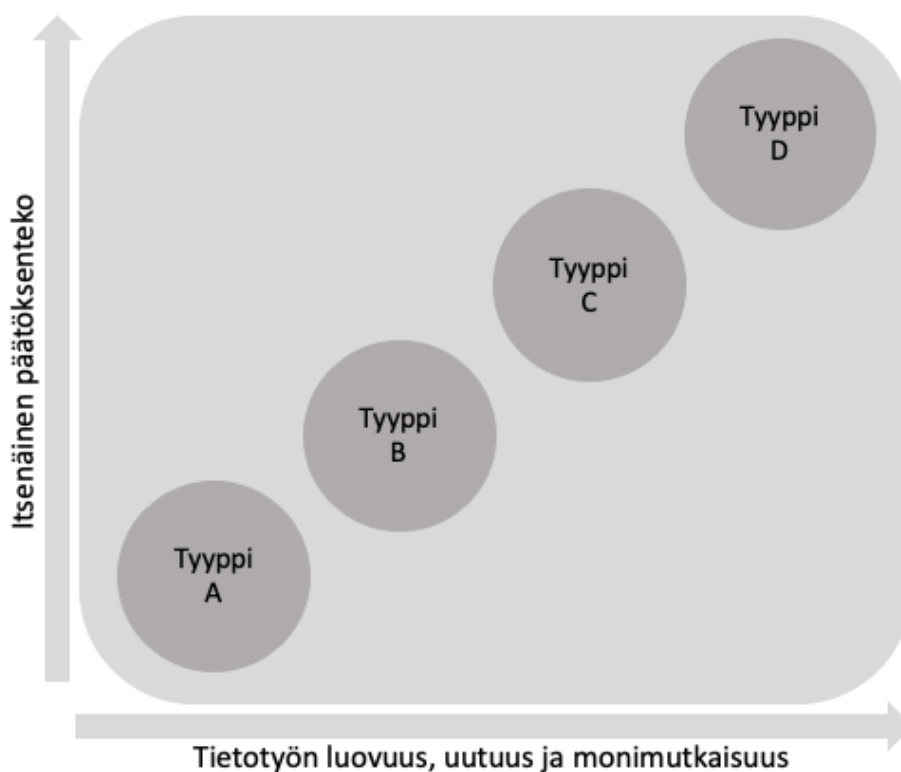
**Kuva 2.** Tietotyöntekijän neljä perustyyppiä (mukaillen Davenport 2008)

Davenportin (2008) neljän perustyyppin lisäksi Haner et al. (2009) jakavat tietotyöntekijät neljään kategoriaan. He väittävät, että tietotyöllä on kolme tyypillistä ominaisuutta:

1. Tehtävien *monimutkaisuus*.
2. Tietotyöntekijöiden *itsenäisyys* suhteessa työprosessiin, jossa he ovat mukana.
3. Työtuloksista välittyvä *uutuusarvo*. (Haner et al. 2009)

Näiden perusteella tunnistetaan neljä erilaista tietotyöntekijää. Tyypejä luokitellaan kuvan 3 mukaisesti tietotyön luovuuden, uutuusarvon ja monimutkaisuuden sekä vaadittavan itsenäisen päätöksentekokyvyn perusteella. Tyyppiä A kuvataan parhaiten tietopohjaiseksi tietotyöntekijäksi, jolle tieto on työssä erittäin tärkeää. Omaa päätöksentekoa tarvitaan kuitenkin vain vähän työtehtävissä ja työn monimutkaisuus on melko alhaista. Tämä tyyppi sisältää rutiineja ja standardoituja prosesseja sisältävät työt esimerkiksi sihteerit. (Haner et al. 2009) Verrattaessa tyyppiä A aiemmin määritettyihin rutiininomaisten ja ei-rutiininomaisten tehtävien luokitteluun (Levy & Murnane 2013), edustaa tyyppi A huomattavasti rutiininomaisia kognitiivisia taitoja. Tyyppiä B voidaan kuvata tietointensiviseksi tietotyöntekijäksi. Työ voi edellyttää korkeakoulutusta ja pitkäaikaista kokemusta (Haner et al. 2009), minkä vuoksi tyyppille B ovat ominaisia ei-rutiininomaiset ihmissuhdetaidot ja ei-rutiininomaiset analyttiset taidot. Myös rutiininomaisia kognitiivisia tehtäviä esiintyy usein. (Levy & Murnane 2013)

Tyyppi C on myös tietointensiivistä työtä, mutta toisin kuin tyypissä B, siinä on enemmän uuden luomista ja innovaatioiden keksimistä, mutta kuitenkin vähemmän itsenäisyyttä työskentelyaikojen ja sijainnin suhteen. Tyypin C tietotyöntekijä voisi olla muun muassa insinööri kehitysyksikössä. (Haner et al. 2009) Yhdistettäessä tyyppi C aiemmin määritettyihin rutiininomaisten ja ei-rutiininomaisten tehtävien luokitteluun, edustaa tyyppi C ei-rutiininomaisia analyyttisiä taitoja sekä ei-rutiininomaisia manuaalisia taitoja (Levy & Murnane 2013). Tyyppi D sisältää tietotyöntekijöitä, joiden työlle on ominaista tehtävien uutuus ja monimutkaisuus ja jotka nauttivat suuresta itsenäisyydestä. Tällaiset tietotyöntekijät edustavat tietotyötä mahdollisimman korkealla ja puhtaimmalla tasolla. Heidän tietämyksensä on uusiuduttava ja kehityttävä jatkuvasti, jotta he voivat ratkaista ongelmia luovasti. (Haner et al. 2009) Esimerkkejä tyypistä D ovat tutkijat ja konsultit. Tyypille D ovat ominaisia ei-rutiininomaiset ihmissuhdetaidot ja ei-rutiininomaiset analyyttiset taidot (Levy & Murnane 2013). Yhteenvetona tämä luokittelu korostaa tiedon roolia erilaisien työtehtävien suorittamisessa.



**Kuva 3.** Tietotyöntekijätyyppien tietotyön luovuus, uutuus ja monimutkaisuus edellyttää itsenäistä päätöksentekokykyä (Haner et. al 2009).

Dove (1998) ryhmittelee tietotyöntekijät kolmeen luokkaan tiedon roolin ja luonteen mukaan heidän tehtävissään:

1. *Tietotyön luominen* perustuu innovaatioon, ja työntekijät ovat riippuvaisia innovaatioista tehtäviensä suorittamisessa. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi insinöörit, johtajat ja keksijät. (Dove 1998)

2. *Kannettava tietotyö* perustuu laajaan ja välittömään hyödyllisyyteen. Näillä työntekijöillä on tietoa, jota he voivat soveltaa yleisesti eri yhteyksissä. Esimerkiksi ohjelmoijat ovat tämän tyyppisiä tietotyöntekijöitä. (Dove 1998)

3. *Erikoisosaamisen työ* perustuu kapeaan, mutta korkeaan hyödyllisyyteen. Näillä työntekijöillä on hallussaan tieto, jota he tarvitsevat tietyn tehtävän suorittamiseen. Heitä pidetään toimintansa asiantuntijoina, ja heidän tietämyksensä on tehtäväkohtaista, eikä sitä ole helppo siirtää muille alueille. Esimerkki tällaisesta työntekijästä voisi olla ohjelmoija, joka kirjoittaa koodia omalla kielellä. (Dove 1998)

Dove (1998), Davenport (2008) ja Haner et al. (2009) jakavat tietotyöntekijöitä erilaisiin luokkiin, mutta jokaisessa luokittelutavassa keskeistä on työn monimutkaisuus, työn suorittamisen prosessi ja tapa sekä tiedon rooli työtehtävien suorittamisessa. Tämän vuoksi Doven (1998), Davenportin (2008) ja Hanerin et al. (2009) luokittelu voidaan yhdistää aiemmin määritettyihin Levy & Murnanen (2013) rutiininomaisten ja ei-rutiininomaisten tehtävien luokitteluun (taulukko 2).

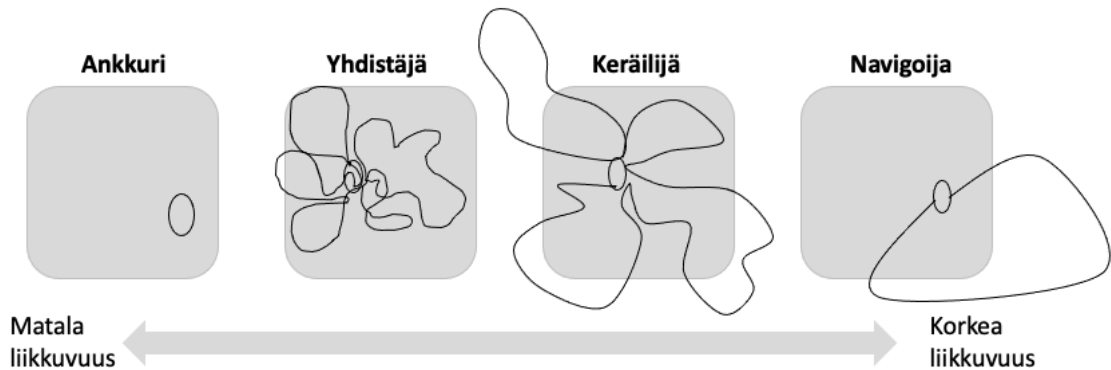
**Taulukko 2.** Tietotyöntekijöiden luokittelu työn monimutkaisuuden, työn suorittamisen prosessin ja tavan sekä tiedon roolin mukaan.

<b>Levy &amp; Murnane (2013)</b>	Ei-rutiininomaiset ihmissuhdetaidot	Ei-rutiininomaiset analyyttiset taidot	Rutiininomaiset kognitiiviset taidot	Rutiininomaiset manuaaliset taidot	Ei-rutiininomaiset manuaaliset taidot
<b>Davenport (2008)</b>	Yhteistyötyöntekijä	Asiantuntijatyöntekijä	Transaktio-työntekijä	Transaktio-työntekijä	Integraatio-työntekijä
<b>Haner et al. (2009)</b>	Tyyppi B Tyyppi D	Tyyppi B Tyyppi C Tyyppi D	Tyyppi A Tyyppi B	-	Tyyppi C
<b>Dove (1998)</b>	Tietotyön luominen	Erikoisosaamisen työ Tietotyön luominen	Kannettava tietotyö	Kannettava tietotyö	Erikoisosaamisen työ

Tietotyöntekijöille on ominaista vaativat työtehtävät, jotka vaativat luovuutta, asiantuntijuutta ja erikoisosaamista (Dove 1998; Davenport 2008). Täten voitaisiin todeta, että rutiininomaiset manuaaliset taidot tai ei-rutiininomaiset manuaaliset taidot eivät ole tietotyöntekijöille tyypillisiä taitoja. Kuten edellä on kuvattu, Multisilta & Paajanen (2006) kuitenkin väittävät, että tietotyö voidaan jakaa rutiini- ja luovaan tietotyöhön, mutta tietotyöstä merkittävä osa on kuitenkin rutiinitietotyötä. El-Farrin (2009) näkemys tukee Multisiltaa ja Paajasta, sillä hänen mukaansa tietotyö nähdään korkeatasoisena kognitiivisena työnä, mutta sen lisäksi tietotyöntekijät tekevät myös arkipäiväisiä rutiininomaisia tehtäviä, kuten tiedon hakemista, puheluita ja sähköposteja. Näin ollen on perusteltua todeta tietotyön sisältävän myös rutiininomaisia manuaalisia taitoja ja ei-rutiininomaisia manuaalisia taitoja.

Greene & Myerson (2011) omaksuvat puolestaan täysin toisenlaisen lähestymistavan tietotyöntekijöiden luokitteluun. He luokittelevat tietotyöntekijät kuvan neljä mukaan neljään luokkaan liikkuvuusmallien ja motivaation perusteella. Luokittelun taustalla on se, että erilaisille tietotyöntekijöille on järjestettävä erilaisia työympäristöjä ja virtuaalisia työ-

kaluja, jotta ne täyttävät tehtävien vaatimukset. (Greene & Myerson 2011) Tämä luokittelu ottaa huomioon myös eri tietotyöntekijöiden kommunikaatio- ja vuorovaikutusmallit, joita käsitellään myöhemmin tietotyön tuottavuuden ja onnistumisen tekijöiden luvussa.



**Kuva 4.** Neljä erilaista tietotyöntekijää liikkuvuusmalliensa perusteella (mukaillen Greene & Myerson 2011).

*Ankkurit* viettävät suurimman osan ajastaan pöydän ääressä ja heidän liikkuvuutensa on hyvin rajallista. Koska ankkuri on aina läsnä, muut työntekijät menevät ankkuriin hakemaan tietoa. Siksi heillä on tärkeä rooli tiedon siirtämisessä. (Greene & Myerson 2011) *Yhdistäjät* viettävät tyypillisesti puolet ajastaan eri paikoissa rakennusta, esimerkiksi kokoushuoneissa, työtovereiden työpöydällä tai kahvilassa. He ovat riippuvaisia vuorovaikutuksesta muiden ihmisten kanssa yrityksen eri sektoreilla. Tyypillinen esimerkki yhdistäjästä on teollisuusyrityksen tuotekehityspäällikkö. Tämä tyyppi korostaa yhteistyön ja ajatusten jakamisen tarvetta. (Greene & Myerson 2011)

*Keräilijät* viettävät noin puolet viikosta poissa työpisteeltään. Heitä löytyy esimerkiksi asiakkaiden toimistoista tai kolmansista paikoista, kuten kahviloista tai auloista. Keräilijät tuovat tärkeitä tietoja ja uusia ihmissuhteita takaisin toimistoon. He käyttävät myös mobiiliteknologiaa viestintään liikkeellä ollessaan. (Greene & Myerson 2011) *Navigoijat* vierailevat työpisteillään vain ajoittain ja viettävät suurimman osan ajastaan sen ulkopuolella verkostoitumassa. He ovat yleensä avainhenkilöitä yrityksessä, ja siksi heidän tulee tuntea itsensä tervetulleiksi työpisteilleen. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi konsultit ja myyjät. (Greene & Myerson 2011)

Tietotyöntekijöitä on luokiteltu monilla eri tavoilla (Dove 1998; Davenport 2008; Haner et al. 2009; Greene & Myerson 2011), joten voidaan todeta, että heitä on monenlaisia, mikä korostaa sitä tosiasiaa, että tietotyöntekijät ovat laaja ja monipuolinen joukko eri toimialoilla työskenteleviä työntekijöitä nykypäivän liiketoimintaympäristössä. Druckerin (1999) mukaan tietotyöntekijät ovat 2000-luvun instituution arvokkain omaisuus. Tästä syystä tietotyön tuottavuuden ja onnistumisen parantaminen on johtajien tärkein asia



2000-luvulla (Drucker 1999), minkä vuoksi tietotyön tuottavuuteen ja onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan seuraavassa luvussa.

### 2.3 Tietotyön tuottavuuden ja onnistumisen tekijät

Puolen vuosisadan aikana sen jälkeen, kun Peter Drucker loi termin tietotyöläisistä, heidän osuutensa työvoimasta on kasvanut tasaisesti (Nickols 2003). Samalla on kasvanut tietotyöläisten tuottavuutta ja työn onnistumista lisäävien teknisten työkalujen valikoima. Silti on vain vähän todisteita siitä, että valtavat menot tietojenkäsittelyyn, tuottavuusohjelmistoihin, tiedonhallintajärjestelmiin ja moniin muihin työkaluihin ovat todellisuudessa edesauttaneet yritysten ja tietotyöntekijöiden tuottavuutta. (Davenport 2011) Lisäksi monet viimeaikaiset tutkimukset ovat alkaneet viitata siihen, että jatkuva monen asian yhtäaikainen tekeminen, niin kutsuttu multitasking, on niin häiritsevää, että se lopulta heikentää tuottavuutta (Davenport 2011) ja täten tietotyöntekijöiden onnistumista työssään.

Muun muassa Davenport (2008) ja Drucker (1999) ovat tutkineet huomattavasti tietotyöntekijöiden tuottavuutta, joka on aiheena haastava tietotyön luonteen vuoksi. Tietotyö sisältää monipuolisempia ja epäselvempiä tehtäviä kuin tuotanto- tai manuaalisen työn tehtävät, joissa suhteellisen selkeät ja ennustettavat toiminnot helpottavat töiden automatisointia ja virtaviivaistamista. Tietotyössä sekä panokset että tuotokset ovat yleensä luonteeltaan aineettomia (Drucker 1999; Davenport 2008; Bosch-Sijtsema et al. 2009; Davenport 2011). Tietotyössä panoksen ja tuotoksen välillä ei välttämättä ole suoraa yhteyttä, sillä välissä on useita muuttujia (Bosch-Sijtsema et al. 2009). Siksi on vaikea tunnistaa, mitkä tuotokset johtuvat mistäkin syötteistä. Tietotyön tulokset eivät usein ole vertailukelpoisia. (Bosch-Sijtsema et al. 2009) Tämä johtuu osittain laatu- ja määrän välisestä suhteesta, jonka mukaan tuotosten laatu nähdään vielä tärkeämpänä kuin tuotosten määrä (Drucker 1999). Myös tulosten kehittyminen kestää kauan, ja arvo ilmenee yleensä vasta asiakkaiden käytössä (Bosch-Sijtsema et al. 2009), mikä vaikeuttaa panosten ja tuotosten välisen suhteen arviointia entisestään (Drucker 1999; Davenport 2008; Bosch-Sijtsema et al. 2009; Davenport 2011).

Druckerin (1999) mukaan tietotyön tuottavuuden määrää kuusi pääasiaa:

1. Jotta tietotyöntekijä voi olla tuottava, hänen tulee tietää vastaus kysymykseen: "Mikä on tehtävä?"
2. Vastuu tuottavuudesta on tietotyöntekijällä itsellään.
3. Jatkuvan innovaation on oltava osa tietotyöntekijän työtä, ja vastuu innovaatiosta tulee olla tietotyöntekijällä itsellään.

4. Tietotyö edellyttää jatkuvaa oppimista ja opettamista.
5. Tuotannon laatu on otettava määrän lisäksi huomioon tuottavuuden mittaamisessa.
6. Tietotyöntekijä on nähtävä ja häntä on kohdeltava yrityksen etuna eikä kustannuksena. (Drucker 1999)

Ensimmäinen vaatimus tietotyön tuottavuutta lähestyttäessä on selvittää, mikä tehtävä on, jotta tietotyöntekijät voivat keskittyä tehtävään, eliminoida kaiken muun työnteostaan ja onnistua työssään (Drucker 1999). Tämä korostaa ajatusta siitä, että tietotyössä tulisi keskittyä enemmän tuloksiin eikä siihen, miten työ tehdään. Tämä puolestaan tarkoittaa, että tietotyöntekijöillä on oltava autonomiaa ja siten vastuu työnsä tuloksista (Drucker 1999). Davisin (2002) mukaan tietotyön tuottavuus ja onnistuminen riippuu heidän itseohjautuvuuskyvyistään. Tuottavimmat tietotyöntekijät hallitsevat yleensä paremmin ajankäyttöään, huomiokykyään ja motivaatiotaan. (Davis 2002)

Tietotyössä innovaatioiden luominen on tärkeä osa tuottavaa työtä (Drucker 1999). Tämä johtuu siitä, että innovaatioiden luominen on yksi tietotyön perustavanlaatuisimmista piirteistä (Davenport 2008). Innovaatiot ovat siis tuottavuuden valossa yksi tärkeimmistä tietotyön tuottavuutta määrittävistä näkökohdista. Ollakseen innovatiivisia tietotyöntekijöiden on jatkuvasti opittava uusia asioita. Lisäksi voidaan väittää, että hyvin suoriutuvat tietotyöntekijät oppivat koko ajan uutta (Davenport 2008). Koska myös liiketoimintaympäristö kehittyy jatkuvasti, yritysten on tuettava tietotyöntekijöiden oppimista saavuttaakseen kilpailuetua (Reinhardt et al. 2011).

Laatu on yksi tärkeimmistä tietotyön tuottavuudessa huomioon otetuista näkökohdista. Tietotyön tuottavuuden tulee ensisijaisesti pyrkiä luomaan optimaalista tai maksimaalista laatua. Vasta silloin on perusteltua keskittyä tuotannon määrään. (Drucker 1999) Tämä edellyttää myös muutosta tietotyöntekijöiden johtamisessa. Jotta tietotyöntekijät voivat olla tuottavia, heitä on kohdeltava yrityksensä etuna eikä kustannuksina. Olennaisin ero edun ja kustannusten välillä on, että kustannuksia on vähennettävä ja hallittava, kun taas etuja on kannustettava kasvamaan ja kehittymään. (Drucker 1999) Tämä korostaa tarvetta muuttaa ajattelutapaa tietotyöntekijöiden johtamisesta, koska tietotyöntekijöitä ei voida johtaa siten kuin työntekijöitä johdettiin teollisella aikakaudella (Davenport 2008).

Erne (2010) väittää, että tietotyöntekijöiden johtajien ei pitäisi olla huolissaan tuottavuudesta. Sen sijaan hän ehdottaa viittä menestysmittaria, jotka ovat asiantuntijatyön avaintekijöitä: tulosten laatu, työn organisointi, innovaatiokäyttäytyminen, vuorovaikutuksen laatu ja osaamisen kehittäminen. (Erne 2010) Nämä kaikki kuitenkin mainitaan tärkeinä tietotyön tuottavuuteen vaikuttavina muuttujina (Drucker 1999; Davenport 2008; Bosch-

Sijtsema et al. 2009; Davenport 2011). Näitä muuttujia voidaan pitää myös tuottavan tietotyön ajureina.

Tietotyöntekijöiden tuottavuuteen ja onnistumiseen vaikuttavia eri tekijöitä on käsitelty kirjallisuudessa paljon. Tämän työn kannalta keskeisimpiä on koottu alla olevaan taulukoon 3.

**Taulukko 3.** *Tietotyön onnistumiseen vaikuttavat tekijät (Drucker 1999; Davis 2002; Davenport 2008; Bosch-Sijtsema et al. 2009; Erne 2010; Davenport 2011; Reinhardt et al. 2011).*

<b>Panos</b>	<b>Prosessi</b>	<b>Tuotos</b>
Organisaatio:	Työn organisointi	Innovaatiot
Organisaation standardit, rutiinit ja menetelmät	Tehtävien jako	Laatu
Tietojärjestelmät	Organisaation hallinta	Aikatehokkuus
Ajankäyttö	Työnkuvan selkeys	Asiakkaiden odotusten täyttäminen
Työympäristö	Yhteistyö	
Työn tavoitteet	Tiedon jakaminen	
Yksilö:	Vuorovaikutus	
Motivaatio	Viivästykset, keskeytykset	
Työtyytyväisyys	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	
Henkilökohtaiset verkostot		
Työn ulkopuoliset tekijät		

Tietointensiivisten organisaatioiden tärkein panos on niiden henkinen pääoma (Bosch-Sijtsema et al. 2009). Tuottavuuden näkökulmasta henkinen pääoma ei kuitenkaan ole arvo sinänsä, vaan merkityksellistä on se, miten organisaatio voi hyödyntää henkistä pääomaansa ja miten sitä sovelletaan käytännössä, esimerkiksi ongelmanratkaisussa (Drucker 1999). Henkisen pääoman lisäksi sosiaalinen pääoma ja verkostot ovat tuottavan tietotyön mahdollistajia (Davenport 2008), jotka myös vaikuttavat tietotyön onnistumiseen.

Yksilöllisten tekijöiden, kuten motivaation ja työtyytyväisyyden, väitetään lisäävän tuottavuutta (Björklund 2010). Siten keskittyminen työntekijöiden motivaation ja tyytyväisyyden parantamiseen voi parantaa heidän tuottavuuttaan ja samalla tietotyön onnistumista

ja tietotyöntekijöiden onnistumisen kokemuksia työstään. Tämä voidaan saavuttaa organisaatiotason panoksilla, koska esimerkiksi tietojärjestelmät ja työympäristö voivat vaikuttaa suoraan työntekijöiden tyytyväisyyteen ja motivaatioon (Peterson & Beard 2004).

Prosessinäkökulma on myös tärkeä, sillä työn organisointitapa vaikuttaa yrityksen kokonaistuottavuuteen. Prosessinäkökulma keskittyy aineettomiin tekijöihin, koska tietotyö on luonteeltaan hyvin aineetonta (Davenport 2008). Tietotyö on yleensä ainakin jossain määrin riippuvainen muiden panoksista, minkä vuoksi tehtävät ja työprosessit tulee suunnitella järkevästi turhan työajan minimoimiseksi ja pullonkaulojen välttämiseksi. Myös tiimirakenteet ja tehtävien jakautuminen vaikuttavat tuottavuuteen erityisesti ryhmätyössä (Bosch-Sijtsema et al. 2009). Toinen tärkeä tehokkaan yhteistyön mahdollistava tekijä on tiedon jakaminen (Riege 2005; DeFilippis 2020). Tiedon jakamista pidetään yhtenä keskeisistä tietotyön tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä (Riege 2005; Davenport 2008; Davenport 2011; DeFilippis 2020). Myös muiden tietotoimien, kuten jatkuvan oppimisen ja tiedon hankkimisen, uskotaan vaikuttavan tietotyöntekijöiden tuottavuuteen (Drucker 1999).

Yksi tärkeä tekijä, jolla väitetään olevan valtava vaikutus tietotyön tuottavuuteen, on johtaminen (Davenport 2008; Davenport 2011). On tärkeää tunnustaa, että tietotyöntekijöitä ei voida johtaa samalla tavalla kuin ruumiillisia työntekijöitä (Davenport 2008). Johtamiskulttuurin muuttaminen on siis yksi suurimmista haasteista, mutta se voi myös johtaa merkittävään tuottavuuden ja tietotyön onnistumisen kasvuun.

## **2.4 Tietotyötä haastavat tekijät**

Tietotyön esteet ja sitä haastavat tekijät tekevät tietotyöläisten työtehtävistä vaikeampia tai jopa mahdottomia suorittaa. Esteet ja haastavat tekijät voivat vaikeuttaa tehtävien suorittamista niin, että normaaleista tehtävistä tulee hankalampia suorittaa. Toisaalta tietotyön esteet voivat estää tehtävän suorittamisen kokonaan. Lisäksi nämä tekijät voivat vaikuttaa työn suoritukseen välillisesti esimerkiksi vähentämällä motivaatiota tavoitteiden saavuttamiseen. (Peterson & Beard 2004; Riege 2005; Venezia et al. 2008; Björklund 2010; Matson & Prusak 2010; OECD 2021a) Matsonin ja Prusakin (2010) mukaan tietotyön esteet voidaan jakaa eri ryhmiin, joita ovat fyysiset, tekniset sekä sosiaaliset, kulttuuriset ja kontekstuaaliset esteet.

Fyysiset esteet, mukaan lukien maantieteellinen etäisyys ja aikavyöhykkeiden erot, kulkevat usein käsi kädessä teknisten esteiden kanssa, koska tehokkaiden työkalujen puute oikeiden ihmisten paikantamiseksi ja yhteistyön mahdollistamiseksi käy entistä merkityksellisemmäksi työntekijöiden ollessa etäällä toisistaan. (Matson & Prusak 2010) Teknisiä

esteitä käsitellään kattavammin seuraavassa luvussa, jossa käsitellään teknologian vaikutusta tietotyöntekijän työhön.

Työn sisällön huomattava muuttuminen on luonut paineita muuttaa fyysistä työympäristöä organisaatioissa. Peterson & Beard (2004) sanovat, että yleisimmin käytetty työympäristömalli on ollut toimistotyö, jossa työntekijät tekevät töitään hyvin itsenäisesti. Tämän organisaatioympäristön työntekijöillä on työssään vähän itsenäisyyttä, ja heillä on suhteellisen pieni tarve vuorovaikutukseen muiden kanssa. Työntekijöillä on omat työpisteet, joissa he hoitavat tehtävänsä yksilöllisesti. (Peterson & Beard 2004) Ryhmätyöstä on kuitenkin tullut 1900-luvun viimeisten vuosikymmenten aikana suosittu tapa organisoida työtä. Peterson & Beard (2004) selittävät, että tiimityössä tiimin jäsenten vuorovaikutuksen tarve on korkea ja jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan. Tavoitteiden saavuttamiseksi tiimin jäsenten tulee organisoida ja standardoida tehtävät ja ajoittaa ne huolellisesti (Peterson & Beard, 2004). Tietotyö sisältää kuitenkin sekä yksilöllisiä tehtäviä omassa yksityisyydessä että korkeaa vuorovaikutteista ryhmätyötä (Riege 2005; De-Filippis 2020) Siksi tietotyöntekijät tarvitsevat myös fyysisen työympäristön, jossa heillä on pääsy yksityisiin työtiloihin sekä yhteistyötä tukeviin työtiloihin.

Organisaatioilta puuttuu fyysisiä työtiloja, jotka tukevat ryhmätyötä (Peterson & Beard 2004), ja organisaatioiden tarjoamat fyysiset työympäristöt eivät tue tietotyötä erityisen hyvin (Venezia et al. 2008). Lisäksi epävirallinen yhteistyö kollegoiden kanssa on tärkeä osa tietotyötä, ja organisaatioiden tulee tarjota sopiva tila epäviralliselle vuorovaikutukselle. Ryhmätyötä ja epävirallista vuorovaikutusta tukevan kunnollisen fyysisen työympäristön puute voi haastaa tietotyön toimintoja, kuten tiedon jakamista, aivoriihiä, yhteistyötä ja kommunikaatiota kollegoiden kanssa. (Peterson & Beard 2004; Venezia et al. 2008)

Vaikka fyysiset esteet ovat hiipumassa monissa yrityksissä saatavilla olevien ohjelmistotyökalujen edistyksellisyyden vuoksi, jotkin suuret, maailmanlaajuisesti hajallaan olevat organisaatiot, kärsivät niistä edelleen. Eräs organisaatioiden toteuttama parannuskeino on luoda niin sanottuja käytäntöyhteisöjä tietotyöntekijöille, jotka voisivat hyötyä toistensa neuvoista. Yhteisöissä on verkkotyökaluja, jotka auttavat maantieteellisesti hajallaan olevia jäseniä etsimään perustietoja, esimerkiksi jäsenten roolit ja heidän kohtaamaansa erityiset haasteet. Joskus ne käyttävät uusimpia sosiaalisen verkostoitumisen työkaluja tarjotakseen kehittyneempää tietoa. Täydentämällä sähköisiä työkaluja videoneuvotteluilla ja satunnaisilla henkilökohtaisilla tapaamisilla, yhteisöt voivat ylittää fyysisiä etäisyyksiä ja rakentaa ihmissuhteita. (Matson & Prusak 2010)

Esimerkkejä sosiaalisista tai kulttuurisista esteistä ovat jäykkä hierarkia tai tehottomat kannustimet, jotka eivät motivoi oikeita ihmisiä sitoutumaan ja parantamaan suorituskykyään. Tällaisten ongelmien välttämiseksi tulisi edistää parempaa ymmärrystä organisaation toiminnasta ja kannustaa tiedon jakamisen kulttuuria ja yhteistä ongelmanratkaisua. (Matson & Prusak 2010)

Organisaation ilmapiiri ja motivaatio, luottamus ja yhteistyöhalu ovat avaintekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation tietotyöhön. Tietotyön onnistuminen edellyttää tietotyöntekijän motivaatiota työtehtäviään kohtaan. (Björklund 2010) Thomas (2000) esittää, että tietotyöntekijät toivovat, että heidän työnsä on mielekästä ja palkitsevaa. Jos työntekijöiltä puuttuu tarkoitus ja tyytyväisyys, he eivät ole motivoituneita saavuttamaan tavoitteitaan (Thomas 2000). Silloin on mahdollista, että kaikki tietotyön toiminnot haastetaan. Kärssiessään tarkoituksen ja motivaation puutteesta sekä yhteistyöstä tietotyöntekijät voivat kokea yksilöllisen työn houkuttelevammaksi.

Yhteistyö on merkittävä asia, joka Björklundin (2010) mukaan koetaan tietotyöntekijöiden keskuudessa usein huonoksi. Siksi työntekijät tarvitsevat parempaa yhteistyötä, kommunikaatiota ja luottamusta työskentelemäänsä osastoa sekä muita osastoja kohtaan. Vaikka yhteistyö sujuisikin sujuvasti, työn ja ideoiden jakamisessa osapuolten välillä voi olla vaikeuksia (Björklund 2010). Yhteistyön, viestinnän ja tiedon jakamisen esteet ovat osa tietotyötä, mutta ne voivat vaikuttaa negatiivisesti myös muihin tietotyön toimintoihin. Esimerkiksi oppiminen tapahtuu osittain sosiaalistumisen kautta, jossa vuorovaikutuksella ja hiljaisen tiedon jakamisella on tärkeä rooli. Jos organisaatioilmapiiri ei tue yhteistyötä, kokonaisvaltainen oppimisprosessi voi heikentyä. Tämä voi myös vaikuttaa dramaattisesti tiedon hankintaan, koska tietoa voidaan kerätä kommunikoimalla kollegoiden kanssa. Yhteistyötä ja viestintää tukeva organisaatioilmapiiri onkin tietotyön kannalta kriittinen osa-alue. (OECD 2021a)

Tietotyön avaintoimintona tiedon jakamista on tarkasteltava sekä toimittajan että vastaanottajan näkökulmasta. Riege (2005) selittää, että organisaatioissa on vaikeaa ohjata työntekijöiden tiedon omistajuutta, mikä puolestaan voi vanhentua ilman uuden tiedon hankkimista. Työntekijät saattavat myös uskoa, että tiedon jakaminen voi heikentää tai vaarantaa heidän asemaansa (Hislop 2002). Tämä voi liittyä luottamuksen puutteeseen vastaanottajaa kohtaan, koska he voivat käyttää jaettua tietoa väärin tai ottaa siitä kunnian, joka puolestaan vähentää halukkuutta jakaa tietoa. Toisaalta työntekijät eivät välttämättä edes ymmärrä tiedon jakamisen arvoa ja hyötyjä yleisesti. (Riege 2005) Lisäksi kyky jakaa tietoa riippuu työntekijän kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidoista (Peterson & Beard 2004). Suulliset ja kirjalliset kommunikaatiotaidot ovat välttämättömiä tehokkaalle tiedon jakamiselle, ja tällä tavoin sekä hiljaista että eksplisiittistä tietoa voidaan

jakaa tehokkaasti (Nonaka 1994; Hislop 2002; Käpylä & Salenius 2013; Laihonen et al. 2013).

Työntekijöillä, jotka kohtaavat kontekstuaalisia esteitä, on vaikeuksia ymmärtää ja jakaa eri alojen kollegoilta saatua tietoa (Björklund 2010). Monimutkainen vuorovaikutus vaatii usein yhteydenpitoa muiden osastojen tai eri alojen ihmisten kanssa, mikä tekee työntekijöille vaikeaksi arvioida kollegansa asiantuntemusta tai soveltaa saamiaan neuvoja (Matson & Prusak 2010). Esimerkiksi yrityksen myyntiosaston ja sen tuotekehitystiimin välillä ilmenee usein katkoksia asiakastietojen suhteen. Molemmilla ryhmillä on usein vaikeuksia kommunikoida toisilleen, koska ne ajattelevat ja puhuvat aiheesta hyvin eri tavoin. Myyntihenkilöstö kiinnittää huomiota asiakkaiden oivalluksiin, kun taas kehittäjät keskittyvät tuotespesifikaatioihin ja siihen, mikä tuotteelle on teknisesti mahdollista. Matson & Prusak (2010) toteavat, että voittaakseen kontekstuaaliset esteet organisaatiot voivat kiertää työntekijöitä ryhmien ja osastojen välillä tai luoda foorumeita, joissa eri alojen asiantuntijat voivat oppia toistensa työstä. Foorumit eivät ainoastaan murra ammattien välisiä luonnollisia esteitä vaan myös helpottavat tiedon jakamista yli maantieteellisten rajojen. Lisäksi foorumit rakentavat luottamusta, mikä rohkaisee työntekijöitä jakamaan tietoa vapaammin. (Matson & Prusak 2010)

Viimeinen este on aika tai pikemminkin sen havaittu puute (Matson & Prusak 2010). Myös Riege (2005) listaa erilaisia elementtejä, jotka estävät tiedon jakamista organisaatioissa, joista yksi tekijä on yleinen ajan puute tiedon jakamiseen. Jos arvokasta vuorovaikutusta joutuu aikarajoitusten uhriksi, johtajat voivat käyttää työrooleja ja vastuita auttaakseen tunnistamaan työntekijät, joiden kanssa tietotyöntekijöiden tulisi olla vuorovaikutuksessa. Joissakin tapauksissa yritysten on ehkä selkeytettävä päätösoikeuksia ja määriteltävä uudelleen rooleja vähentääkseen joidenkin työntekijöiden vuorovaikutustaakkaa ja lisätäkseen sitä joillekin muille. (Matson & Prusak 2010)

## **2.5 Teknologian vaikutus tietotyöntekijän työhön ja työelämään**

Tietotyölle ominainen piirre on, että sitä voidaan tehdä eri paikoissa ja eri muodoissa. Tietotyö koostuu yksilötyöstä, kasvokkain tapahtuvasta vuorovaikutuksesta kollegoiden kanssa sekä epäsuorasta yhteydenpidosta sähköpostin, puhelimen tai muiden etäyhteyksien välityksellä. (Bosch-Sijtsema et al. 2009) Kaikki edellä mainitut työtavat ovat merkittäviä ja välttämättömiä työn onnistumiselle. Teknologialla on huomattava vaikutus ja rooli, jotta tietotyötä on sen luonteelle ominaisesti mahdollista tehdä eri paikoissa ja eri muodossa.

Venezia et al. (2008) mukaan tietotyöntekijät viettävät merkittävän osan ajastaan työpis- teensä ulkopuolella joko matkoilla, työskennellen asiakkaan tiloissa tai kotona. Näissä työympäristöissä voi olla suhteellisen erilaiset tilat kuin perinteisissä tietotyöntekijöille osoitetuissa toimistotiloissa (Venezia et al. 2008). Viestinnän, tietotekniikan ja teknologi- oiden rooli onkin kasvanut huomattavasti tukeakseen tietotyöntekijöitä työskentelemään missä, milloin ja miten tahansa (Bentley & Yoong 2000).

Teknologian sekä tieto- ja viestintäjärjestelmien kehitys on muuttanut tietotyötä merkit- tävästi viime vuosikymmeninä, ja yleisimpiä muutoksia, etuja ja haasteita käsitellään tau- lukossa 4. Teknologia mahdollistaa monien toimintojen automatisoinnin (Flanagan & Marsh 2000). Parhaimmillaan automaatio hoitaa monet rutiinitehtävät, ja siten työnteki- jöillä jää enemmän aikaa vaativampiin tehtäviin. Teknologia on myös parantanut tiedon saatavuutta (Flanagan & Marsh 2000; Fischer & Otswald 2001), ja kommunikaatiosta on tullut helpompaa muun muassa matkapuhelimien ja videoneuvottelupuheluiden ansi- osta. Lisäksi teknologian sekä tieto- ja viestintäjärjestelmien lisääntynyt käyttö on paran- tanut tiedon laatua (Fischer & Otswald 2001) ja tukenut olemassa olevan tiedon hyödyn- tämistä (Fischer & Otswald 2001).

**Taulukko 4.** Teknologian sekä tieto- ja viestintäjärjestelmien muutokset, edut ja haasteet tietotyön näkökulmasta (Bentley & Yoong 2000; Flanagan & Marsh 2000; Fi- scher & Otswald 2001; Pawlowski & Robey 2004; Perotti et al. 2010).

<b>Muutos</b>	<b>Edut</b>	<b>Haaste</b>
Automaatio	Vähemmän virheitä	Asianmukaiset järjestelmät
Parempi tiedon saatavuus	Tietojen tehokkaampi haku	Uusien taitojen opettelu
Reaaliaikainen tieto	Tehtävien nopeampi suorittaminen	Odotus välittömästä reagoinnista
Reaaliaikainen viestintä	Tiedon jakaminen	Pääsyn varmistaminen oikeaan ja ajantasaiseen tietoon oikeaan aikaan
Turhien työtehtävien väliin jättäminen	Parempia päätöksiä	Oikeanlaisten tiedon lähteiden käyttäminen

Tieto- ja viestintäjärjestelmät ovat yksi tietotyöntekijöiden tärkeimmistä työkaluista. Tie- tojärjestelmien tulee kuitenkin täyttää kyseisen organisaation vaatimukset. Stählen et al. (2004) mukaan organisaatiot eivät voi saada kilpailuetua tietojärjestelmiä käyttämällä, mutta kunnollisten tietojärjestelmien puute voi haitata niiden toimintaa. Jos tietojärjestel- mät eivät ole asianmukaisia ja käyttökelpoisia käsillä olevien tehtävien kannalta, niillä voi



olla jopa negatiivinen vaikutus tuottavuuteen ja tietotyön onnistumiseen (Stähle et al. 2004).

Teknologian lisääntyvä käyttö työympäristössä aiheuttaa haasteita tietotyöhön ja sen onnistuneeseen suorittamiseen. Perottin et al. (2010), mukaan yksi tietotyötä helpottava seikka on tiedon saatavuus. Tämän seurauksena tietotyöntekijät voivat liikkua enemmän ja suorittaa työtehtävänsä missä tahansa. Tämä voi kuitenkin aiheuttaa myös negatiivisia puolia, jotka haastavat tai jopa estävät tietotyön onnistuneen tekemisen. Ensinnäkin tiedon saatavuus ja vaatimukset välittömään reagointiin aiheuttavat tarpeettomia ja tuottamattomia keskeytyksiä. (Perotti et al. 2010) Esimerkiksi jatkuva sähköposti- ja keskustelutyökalujen kuten Zoomin tai Microsoft Teamsin ilmoitukset lisäävät työntekijöiden tietoa, mutta vaativat samalla usein välitöntä reagointia. Tämä puolestaan keskeyttää työntekoa ja vähentää tuottavuutta ja kokemuksia onnistuneesta työn tekemisestä. Mobiilitietojärjestelmien ja lisääntyneen teknologian käytön vuoksi organisaatiokulttuurit ovat muuttuneet siten, että työntekijöiltä oletetaan välitöntä reagointia. Tämän vuoksi keskeytykset ja vastaukset viesteihin ja muihin kyselyihin voivat estää tietotyöntekijöitä keskittymästä tärkeisiin tehtäviin. (Davis & Naumann 1999) Tietotyöntekijöistä onkin tullut liikkuvampia, ja samalla työn ja muun elämän välinen tasapaino on hämärtynyt (Pyöriä 2005).

Uusien teknologioiden käyttö tietotyön tekemiseen vaatii uusia taitoja. Ihmiset esimerkiksi tarvitsevat enemmän apua tiedon suodatuksessa, priorisoinnissa ja integroinnissa, koska dataa on saatavilla niin paljon. Tietotyöntekijöillä voi olla useita tietolaitteita hallittavana, ja siksi voi olla vaikeaa varmistaa, että heillä on pääsy oikeaan ja ajantasaiseen tietoon oikeaan aikaan. (Perotti et al. 2010) Davis & Naumann (1999) ovat samaa mieltä tästä ja sanovat, että jos saatavilla on liikaa tietoa, se voi vaikuttaa tietotyöntekijöiden huomiokykyyn. Tietotyöntekijöiden voi täten olla vaikea tunnistaa heille tärkeää ja oleellista tietoa. Fischer & Otswald (2001) sanovat, että enemmän tietoa tuottavat tietojärjestelmät eivät ole suhteellisen hyödyllisiä, vaan arvokkaita ovat työkalut, jotka auttavat tietotyöntekijöitä ottamaan vastaan tärkeää tai kiinnostavaa tietoa. Toisin sanoen tietoa on saatavilla enemmän kuin mitä työntekijät pystyvät ymmärtämään ja soveltamaan, mutta samalla tehtävien ratkaisemiseen tarvittavan tiedon löytäminen on yhä tärkeämpää. (Fischer & Otswald 2001)

Fischer & Otswald (2001) toteavat, että jos käyttäjät pitävät uusien teknologioiden käytön oppimista työläänä tai työkaluja on vaikea muokata tukemaan työkäytäntöjä, he voivat lukittua vanhoihin kaavoihin ja työtapoihin. Tietotyöntekijät voivat päätyä käyttämään työkaluja, jotka toimivat niin kuin he haluavat niiden toimivan, ja luopua järjestelmästä, joka itse asiassa tukisi paremmin tietotyötä (Fischer & Otswald 2001).

Pawlowskin & Robeyn (2004) mukaan tietotyöntekijät eivät välttämättä myöskään pysty arvostamaan, omaksumaan ja soveltamaan erilaisia tiedon lähteitä. Siksi tietotyöntekijöille voi olla työlästä käyttää teknisiä ratkaisuja tiedon keräämiseen, jolloin tietotekniikat ja teknologiset ratkaisut eivät välttämättä tue tietotyötä parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi erilaisten teknologioiden käyttö tiedon jakamiseen ja muiden kanssa kommunikointiin saattaa olla työlästä, ja siten työkaluja ei välttämättä hyödynnetä tehokkaasti. Toisaalta tiedon tyytit voivat haastaa teknisten työkalujen käytön. Suuri osa organisaation sisällä siirrettävästä tiedosta on luonteeltaan hiljaista eikä eksplisiittistä, joten tieto tulee ensin saattaa eksplisiittiseen muotoon. (Pawlowski & Robey 2004)

Pohdittaessa teknologian vaikutuksia tietotyöntekijän työhön ja työelämään on otettava huomioon viime vuosien koronapandemia sekä sen vaikutukset tietotyöhön. Pakottaen tietotyöntekijät sopeutumaan nopeasti siihen, että pandemian aikana tarvitaan paljon vähemmän fyysisiä kontakteja ja ihmisten vuorovaikutusta, korona on vaikuttanut etätyön lisäksi trendeihin, joilla on pysyviä vaikutuksia tietotyöntekijöiden työhön (Lund et al. 2021; Volini et al. 2021). Nämä trendit ovat digitaalisten työkalujen käyttö, konsultointi ja yhteistyö sekä automaation ja tekoälyteknologioiden käyttöönotto työpaikoilla. Vaikka nämä suuntaukset olivat käynnissä jo ennen viruksen ilmaantumista, on koronavirus muuttanut niiden kehityskulkuja pysyvästi. (Lund et al. 2021)

Edellä kuvatut ominaisuudet tietotyön mahdollisuudesta tehdä eri paikoissa ja eri muodoissa (Bentley & Yoong 2000) ovat voimistuneet entisestään koronan myötä. Digitalisaatio edistyi pandemian aikana merkittävästi, sillä ymmärrettiin digitaalisten käytäntöjen ja prosessien tarjoama mukavuus sekä tehokkuus (Aarts et al. 2021; Lund et al. 2021). Pandemia onkin laajentanut digitalisaation ulottuvuutta merkittävästi (DeFilippis et al. 2020; Lund et al. 2021; Volini et al. 2021). Sen sijaan tekoälyn automatisointi ja käyttöönotto eivät kiihtyneet merkittävästi pandemian aikana. Koronan aiheuttama taloudellinen taantuma on itse asiassa saattanut vähentää yritysten investointeja kyseisiin teknologioihin. (Aarts et al. 2021) Pandemian aiheuttaman vakavan taantuman aikana monet yritykset keskeyttivät tarpeettomia investointeja keskittyäkseen etätyön mahdollistamiseen ja asiakkaiden tavoittamiseen digitaalisten työkalujen ja digitaalisten alustojen avulla. (Lund et al. 2021) Tästä huolimatta tietotyöntekijöiden on syytä odottaa automaation ja tekoälyn investointien kasvua tulevaisuudessa.

Automaatio- ja tekoälytekniikoiden käyttöönoton nopeutuminen ei todennäköisesti tapahdu tasaisesti eri toimialoilla, ammateissa tai teknologioissa (Wallace-Stephens & Morgante 2020). Pikemminkin yritysten tähänastiset todisteet viittaavat siihen, että ne ovat siirtymässä tiettyihin automaatio- ja tekoälytyyppeihin, jotka voivat auttaa niitä selviämään paremmin koronaviruksen asettamista rajoituksista ja haasteista (Lund et al.

2021). Yritykset tarvitsivat esimerkiksi enemmän joustavuutta vastatakseen pandemian aiheuttamaan vaihtelevaan kysyntään (Aarts et al. 2021). Yritykset ovat myös siirtymässä automatisointiin auttaakseen säilyttämään työntekijöiden välisen etäisyyden ja vähentämään ihmisten määrää työtilassa. Esimerkiksi pikaruokaketjut ja -ravintolat rohkaisevat asiakkaitaan tilaamaan ruokaa sovelluksen kautta vähentääkseen kontakteja ja tekoälyllä toimivien ChatBottien käyttö on lisääntynyt eri aloilla rahoituspalveluista vähittäiskauppaan ja terveydenhuoltoon. (Lund et al. 2021)

Yritykset ja työntekijät voivat saada etuja, mukavuutta ja tehokkuutta koronaviruksen synnyttämien trendien ansiosta. Samaan aikaan näillä suuntauksilla on valtavia vaikutuksia työvoimaan ja erityisesti tietotyöntekijöihin, jotka vaativat työltään paljon sekä mahdollisuuksia uuden oppimiseen. (Lund et al. 2021) Seuraavassa luvussa tutkitaan, miten koronan vauhdittamat etätyö, digitaalisen vuorovaikutuksen lisääntyminen sekä nopeutunut automaatio ja tekoäly vaikuttavat tietotyöntekijöiden osaamiseen ja sen muutokseen.

## 3. TIETOTYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMINEN JA SEN MUUTOS

Tässä luvussa käsitellään tietotyöntekijöiden osaamista ja sen muutosta työn murroksen, erilaisten megatrendien ja erityisesti koronapandemian vuoksi. Luvussa perehdytään siihen, kuinka koronapandemia muutti tietotyöntekijöiden työn luonnetta ja kuinka tietotyöntekijät onnistuivat navigoimaan ja sopeutumaan uuteen normaaliin. Tavoitteena on pohtia lisäksi, kuinka tietotyöntekijöiden koronapandemian aikana opitut uudet käytännöt siirtyvät käyttöönotettavaksi jatkossakin ja mitä ovat tulevat osaamistarpeet uudessa hybridityössä.

### 3.1 Tietotyöntekijöiden osaamiseen vaikuttavat tekijät

Työelämä muuttuu jatkuvasti megatrendien, kuten globalisaation, robotiikan, tekoälyn, analytiikan ja monien muiden tekijöiden vuoksi (Sihvonen 2020). Työterveyslaitoksen (2020) selonteon mukaan työelämässä vaikuttaa neljä keskeistä muutosvoimaa, joilla on selvä yhteys työntekoon. Nämä muutosvoimat ovat ajattelu- ja toimintatapojen muutos, ikääntyvä ja monimuotoistuva väestö, teknologinen muutos sekä ilmastonmuutos (Kokkinen et al. 2020). Samalla kuitenkin myös yksittäisen työntekijän ominaisuudet ja vaatimukset osaamisen suhteen muuttuvat. Työvoimaan vaikuttaviin trendeihin kuuluu suuri siirtymä monimuotoisempaan, monikansalliseen ja ikääntyvään työvoimaan. (Frady 2021) Nämä suuntaukset lisäävät kasvavaa estettä niille työntekijöille, joilla ei ole ajantasaisia ja asianmukaisia taitoja ja jotka haluavat päästä työelämään sekä pysyä siellä. Nämä suuntaukset, jotka vallitsisivat jo ennen koronapandemiaa tarkoittavat, että työtä suunnitellaan uudelleen vastaamaan uusia työn suuntauksia ja uusia työntekijöiden arvoja, joita ovat muun muassa joustavuus ja urakehitys. Lisäksi työntekijöiden on pystyttävä mukautumaan näihin muutoksiin säilyttääkseen työnsä ja uransa. (Frady 2021) Koronapandemian puhkeaminen on lisännyt tutkimusta ja tietoa työntekijöiden osaamisen ylläpitämiseen liittyvistä kyvyistä.

Edellä mainitut tekijät vaikuttavat työuriin, jotka kestävät yhä pidempään, keskimäärin yli 60 vuotta (Deloitte 2017). Työurat etsivät uusia muotoja ja moninaistuvat. Työelämän vaihtuvat tarpeet edellyttävät joustavaa osaamista ja työllistymiskykyä, joita voidaan rakentaa ennakkoiden. (Väänänen et al. 2020) Menestys tulevaisissa työympäristöissä riippuu työvoiman kyvystä hankkia uusia taitoja ja kompetensseja (Mayln-Smith et al. 2017). Työelämän jatkuva muutos luo tarpeen päivittää osaamista. Uuden oppimiseen tarvitaan

joustavia tukirakenteita ja toimintamalleja, jotta päivittämisen tarve ei johtaisi työttömyyteen tai synnyttäisi psyykkistä kuormitusta. (Väänänen et al. 2020) Siten nykyisen ja tulevan työvoiman riittävät tiedot, taidot, kyvyt ja muut ominaisuudet lisäävät työn joustavuutta, sopeutumiskykyä ja ketteryyttä (Sihvonen 2020). Investointi oppimis- ja kehitysratkaisuihin voi valmentaa työntekijät käsittelemään paremmin koronan aiheuttamia uusia taitovaatimuksia ja valmistaa heidät 2020-luvun taitoihin, joita tarvitaan nykyisten ja tulevien tietotyöläisten työpaikkojen täyttämiseen (Frady 2021).

Työelämää leimaa yhä enemmän kompleksisuus, jonka vuoksi tulevaisuudessa syväosaamisen rinnalla korostuvat erilaiset työelämän metataidot (Ruuska 2022). Voidaan myös puhua T:n muotoisesta osaamisesta tai siirrettävistä taidoista, joihin luetaan sosiaaliset taidot, vastuunotto, ristiriitojen käsittelykyky, tunteiden hallinta, työroolissa toimiminen ja stressinhallinta. Kun osaamista kuvataan T-kirjaimen avulla, T:n alasaralla eli varsi on syväosaamista omalta ydinalalta ja yläsaralla kuvaa laaja-alaista osaamista muilta aloilta (Ruuska 2022). Nämä ovat keskeisiä missä tahansa työroolissa ja siten tärkeää valuuttaa työmarkkinoilla (Väänänen et al. 2020). Tulevaisuudessa tietotyöntekijöiden koulutuksessa opittu osaaminen vanhenee nopeasti, eikä kerran hankittu tietopääoma kanna koko loppuelämää. Tietotyöntekijän osaaminen vaatii syvän osaamisen ytimen, jonka ympärille rakennetaan muuta laaja-alaista osaamista. (Ruuska 2022)

### **3.2 Koronapandemian vaikutus tietotyöntekijöiden osaamiseen**

Koronapandemian aikana tietotyöntekijät mukautuivat uskomattomalla tavalla uuteen normaaliin. Yksilöt omaksuivat etätönn uudeksi tavaksi tehdä töitä, etsivät uusia yhteistyötapoja, olivat tietoisempia siitä, mikä työ on olennaista ja mitkä tulokset ovat tärkeimpiä sekä oppivat hyödyntämään teknologiaa uusilla erilaisilla tavoilla. (Volini et al. 2021) Vaikka etätönn tekemisellä on pitkä historia jo 1970-luvulta lähtien (Patanjali & Bhatta 2022), on koronapandemian aiheuttama etätönn tekeminen ensimmäinen kerta, kun etätönn siirtyivät lähes kaikki palkansaajat, joille se oli mahdollista (Varanka et al. 2022). Parhaimmillaan keväällä 2020 noin puolet suomalaisista palkansaajista teki etätöitä, ja valtaosa heistä hyppäsi etätönnlaiseksi ensimmäistä kertaa elämässään (Helsingin Sanomat 2022). Etätönn tekeminen on ollut ja voi myös jatkossa olla yksi uusi eri ryhmiä ja työoloja jakava tekijä. Jatkuvan oppimisen kysymyksissä oppiminen kasaantuu voimakkaasti niille, joiden taidot ja kehittymismahdollisuudet ovat jo hyvät korkean koulutuksen ja työtehtävien myötä. (Varanka et al. 2022)

Korkea koulutus, hyvä digivälineiden hallinta sekä luottamus ovat olleet suomalaisen työelämän vahvuutena ja onnistuneen etätönnsiirtymän taustalla. Etätönn ja siihen liittyvien

digitaalisten sovellusten käyttö ovat lisääntyneet merkittävästi koronakriisin alun jälkeen. (Varanka et al. 2022) Korona-aikana etättyö on Suomessa ollut erityisen laajaa eurooppalaisessakin mittapuussa. Solahdimme etäasetuksiin helposti, koska Suomessa yhteydet ovat pääosin hyvin toimivia ja elinkeinorakenne on tietotyövaltaista. (Helsingin Sanomat 2022) Etävuorovaikutusta ja virtuaalista tiimityötä tukevat digilaitteet ja ohjelmistot ovat tulleet arkiseen käyttöön (Varanka et al. 2022). Muun muassa Helsingin yliopiston humanistisen tiedekunnan opiskelijat arvioivat tarvitsevansa korona-aikana entistä enemmän erityisesti IT-osaamista sekä itsensä johtamis- ja vuorovaikutustaitoja. Monella nämä tarpeet liittyivät nimenomaan etätöihin. (Salmivaara 2021) Moni etättyötä tekevä haluaa jatkaa etättyössä, mutta mieluisimmaksi koettaisiin etä- ja lähityön tekemisen yhdistäminen (Varanka et al. 2022), eli niin sanottu hybridityö.

Teknisten taitojen ohella monialaiset taidot, kuten vuorovaikutustaidot, ovat olleet merkittäviä tietotyöntekijöiden ominaisuuksien joukossa koronapandemian aikana. (DeFilippis et al. 2020; OECD 2021b) Tehokas kommunikointi on avainasemassa (DeFilippis et al. 2020) erityisesti hätätilanteissa, jolloin yksilöiden on annettava ja saatava tarkkoja ohjeita paineen alaisena tai joutua käyttämään uusia työkaluja viestiäkseen ilman fyysistä vuorovaikutusta (OECD 2021b). Edellä mainittuun hätätilanteeseen vaikuttaa merkittävästi myös ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky (Medeiros et al. 2022). Viestintätaidot näkyvät erityisesti vaativissa töissä, mutta muut laaja-alaiset taidot, kuten kyky työskennellä ryhmässä, kyky palvella tehokkaasti asiakkaita tai yksityiskohtainen huomio pieniin yksityiskohtiin ovat muun muassa monialaisia taitoja, jotka olivat erittäin kysytyjä koronakriisin ensimmäisen huipun aikana huhti-maaliskuussa 2020, mutta myös myöhemmin. Nämä tulokset näyttävät viittaavan siihen, että koronapandemian seurauksena työelämä suosii tietotyöntekijöitä, joilla on sekä teknisiä että ei-kognitiivisia taitoja. (OECD 2021b)

Koronapandemialla on ollut positiivisia vaikutuksia tietotyöntekijöiden osaamiseen ja työajan fokuusoimiseen tärkeisiin ja merkityksellisiin asioihin. Koronan aiheuttamat muutokset työnteossa ovat auttaneet tietotyöntekijöitä keskittymään työhön, jolla on todella merkitystä. Birkinshawin et al. (2020) tutkimuksen mukaan tietotyöntekijät ovat käyttäneet 12 % vähemmän aikaa suurissa kokouksissa ja 9 % enemmän aikaa vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja ulkoisten kumppanien kanssa. Lisäksi ei-välttämättömien työtehtävien määrä väheni 25 prosenttia (Patanjali & Bhatta 2022). Koronasulkujen aikana tietotyöntekijät ovat ottaneet vastuun omista aikatauluistaan ja rytmittäneet työpäiviään niin ulkoisten vaatimusten kuin henkilökohtaisten valintojenkin perusteella. Koronasulut ovat myös lisänneet tietotyöläisten työstään kokemaa arvon määrää ja arvioineet tekemänsä asiat arvokkaiksi sekä työnantajille että itselleen. Tämän seurauksena tietotyöntekijät

onnistuivat priorisoimaan työtehtäviään. Esimerkiksi väsyttäväksi arvioitujen tehtävien määrä putosi 27 prosentista 12 prosenttiin. (Birkinshaw et al. 2020)

Tietotyöntekijöillä on ollut hyvät edellytykset selviytyä koronapandemian aikaisessa työelämässä. Kuten toisessa luvussa todettiin, tietotyöntekijät pitävät autonomisesta työnteosta (Davenport 2008), tietotyö on joustavaa ja itsenäistä ja tietotyöntekijät voivat suorittaa tehtävänsä ajasta ja paikasta huolimatta (Perotti et al. 2010). Nämä tietotyön ja tietotyöntekijöiden ominaisuudet tukevat hyvin koronan aikaista työskentelyä, ja tietotyöntekijöillä on ollut hallussaan osaamista selviytyä koronapandemian aikaisesta työnteosta. Koronapandemia aiheuttaa kuitenkin myös edellä mainittujen positiivisten osaamiseen liittyvien näkökulmien lisäksi myös haasteita.

Suurimmat huolenaiheet liittyvät pandemian aikaiseen tietotyöläisten johtamiseen, sillä johtamista ei ole mahdollista tehdä yhtä laadukkaasti ja perusteellisesti virtuaalisesti tai etänä. Esihenkilöiden ja johtajien rooli on ensiarvoisen tärkeä ihmisten välisten suhteiden, viestinnän ja työtyytyväisyyden lisäämisessä (Patanjali & Bhatta 2022). Pidemmän aikaa toimineen työryhmän johtaminen etätyöskentelyn aikana ei ole niin vaikeaa, mutta uuden projektin tai tiimin aloittaminen sekä sisäisten konfliktien ratkaiseminen aiheuttaa huomattavia haasteita johtajille. (Birkinshaw et al. 2020) Asioita voidaan pyrkiä ratkaisemaan muun muassa Zoomin tai Microsoft Teamsin välityksellä, mutta harvat saavat energiaa tai tarvitsemaansa tukea verkon välityksellä tapahtuvista tapaamisista. Etätyöaikana säännölliset tapaamiset tiimien ja esimiesten välillä yleistyivät, mutta yleensä näissä keskityttiin välittömiin tehtäviin ja lyhyen aikavälin tavoitteisiin pidemmän aikavälin kehittämisen sijaan (Birkinshaw et al. 2020). Lisäksi johtajat löysivät vähän mahdollisuuksia uusien taitojen kehittämiseen pandemian aikana (Birkinshaw et al. 2021). Etätyöskentelevien tietotyöntekijöiden esihenkilöiden tulikin lisätä pandemian aikana huomattavasti viestintää työntekijöiden kanssa selventääkseen odotuksia ja ohjeita sekä välttääkseen väärinkäsityksiä (Patanjali & Bhatta 2022). Esimerkiksi synkronoitu tiedon jakaminen lisäämällä sähköpostien vastaanottajien ja kokousten osallistujien määrää lisää todennäköisyyttä, että kaikki organisaation asiaankuuluvat henkilöt saavat tärkeän tiedon. Tämä on erityisen tärkeää aikana, jolloin organisaation haasteet todennäköisesti ulottuvat koko liiketoimintaan ja ovat tärkeitä suuremmalle ihmisjoukolle. (De-Filippis et al. 2020)

Tietysti koronapandemian ajalta on monia esimerkkejä johtajista, jotka ovat onnistuneet työssään yli odotusten, mutta todisteet viittaavat siihen, että vaikeuksia on ollut paljon (Birkinshaw et al. 2021). Virtuaalinen työympäristö altistaa esihenkilöt työnsä haastaville puolille (Patanjali & Bhatta 2022). Ilman toimistoelämän tarjoamia tavanomaisia apuja, kuten kykyä seurata tiimin jäseniä tai aistia työntekijöiden kehonkieltä, on helppo siirtyä

seuraamaan suorituksia ja tehtäviä, mikä on kapea ja hallitseva tapa tietotyöntekijöiden johtamiseen (Birkinshaw et al. 2021). Kaikki tämä on todennäköisesti haitallista työntekijöiden moraalille ja ammatilliselle kehitykselle (Matson & Prusak 2010). Siltä osin kuin virtuaaliryöstä tulee normaali tai jopa hallitseva työskentelytapa tulevana vuosina, on tärkeää, että esihenkilötyö kehittyy edelleen, jotta yllä mainittuihin ongelmiin puututaan ja mahdolliset hyödyt toteutuvat tämän uuden työskentelytavan avulla. Johtajilla on mahdollisuuksia muuttaa toimintatapojaan, ja yrityksillä on myös mahdollisuuksia harkita uudelleen rakenteitaan ja prosessejaan, jotta johtajat voivat olla tehokkaampia. (Birkinshaw et al. 2021).

Birkinshawin et al. (2020) tutkimuksen mukaan koronapandemia on myös aiheuttanut tietotyöläisille huolta omasta kehityksestään ja oppimisestaan. Koulutuksiin ja oppimiseen käytetty aika lisääntyi koronan aikana, mutta se on sisältänyt lähinnä verkkoseminaareja ja -koulutuksia. Kyseiset tavat auttavat tiedon hankinnassa ja rakentamisessa, mutta eivät rohkaise aktiiviseen kokeiluun ja henkilökohtaiseen pohdiskeluun, joka auttaisi oppimaan lisää (Patanjali & Bhatta 2022) ja mahdollistaisi tietotyön innovatiivisen näkökulman.

Monille tietotyöntekijöille uusi sosiaalisesti etäinen työskentelytapa saattaa jatkua pidemmänkin aikaa. Positiivista tietotyöntekijöiden näkökulmasta on, että pandemia on auttanut hallitsemaan ja priorisoimaan aikatauluja paremmin sekä suosimaan eniten lisäarvoa tuottavaa työtä. (Birkinshaw et al. 2020; Patanjali & Bhatta 2022) Lisäksi tietotyöntekijät ovat oppineet vuorovaikutustaitojen tärkeyden (OECD 2021b). Haasteena siirryttäessä tietotyöläisten työelämän seuraavaan vaiheeseen eli hybridityöhön on tuoda takaisin elementtejä toimistoelämästä ja saada ne toimiviksi uudessa normaalissa. Työelämän epäviralliset ja sosiaaliset elementit ovat tärkeitä tietotyöntekijöiden menestykselle ja osaamistarpeiden kehittymiselle. (Birkinshaw et al. 2020; Patanjali & Bhatta 2022)

### **3.3 Hybridityössä vaadittava osaaminen**

Volinin et al. (2021) mukaan tietotyöntekijöiden menestyminen tulevaisuuden työelämässä tulee sisältämään koronapandemian laantumisen jälkeenkkin haasteita ja häiriöitä. Jotta tietotyöntekijät menestyvät jatkossakin, tulee heidän sopeutua, mukautua, priorisoida ja joustaa sietääkseen epävarmuutta ja epävakautta. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi elinikäinen oppiminen on tärkeää varsinkin, kun yritykset sopeutuvat yhä enemmän digitaaliseen ja datavetoiseen työympäristöön ja etsivät henkilöitä, jotka auttavat yrityksiä menestymään (D'Ercole et al. 2020). Sopeutuminen ei kuitenkaan tarkoita pel-



kästään työpaikoille paluun suunnittelua tulevaisuuden työelämässä vaan myös koronapandemian vauhdittamien uusien oivallusten ja kykyjen omaksumista menestyäkseen tulevaisuuden työelämässä (Volini et al. 2021).

Työeläkeyhtiö Ilmarinen (2020) on tutkinut, miltä näyttää tulevaisuuden työelämä ja työkyky. Yhtiön mukaan 56 % suomalaisista uskoo työelämän murroksen vahvistuvan. 30 % suomalaisista uskoo puolestaan, että itseohjautuvuutta tarvitaan tulevaisuudessa huomattavasti enemmän. Joka toinen uskoo siihen, että uusien asioiden oppiminen ja uusien ratkaisujen löytäminen lisääntyvät. (Ilmarinen 2020) Tietotyöläisiltä vaaditaan koronapandemian jälkeisessä uudessa normaalissa eli hybridityössä erityisesti teknistä osaamista, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä, ennakointikykyä ja itseohjautuvuutta sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja (Marr 2020; Väänänen et al. 2020; Ilmarinen 2020; OECD 2021b; Volini et al. 2021)

Helsingin Sanomien pääkirjoituksen mukaan viime vuoden aikana etätyöskentelyn osuus vakiintui Suomessa tasolle, jossa lähes 55 prosenttia palkansaajista ei tee lainkaan etätöitä ja 14 prosenttia tekee etätöitä aina. Lopuilla on käytössä hybridimalli. Tilastokeskuksen mukaan lähes kolmannes palkansaajista on tällaisia etä- ja lähityön yhdistäjiä. Heistä enemmistö kertoo tekevänsä töitä konttorilla enemmän kuin kotona. (Helsingin sanomat 2022) Gosling et al. (2020) mukaan etätyö näyttää pysyvän työnteen muotona, sillä kaksi kolmesta työntekijästä odottaa tekevänsä etätöitä useammin myös poikkeusolojen päätyttyä.

Muutokset, joita tietotyöntekijät ovat kokeneet pandemian aikana ovat kuitenkin suurempia kuin pelkästään siirtyminen etätöihin, sillä ne kattavat myös tietotyöntekijöiden tekemän työn ja sen, miten he ovat sen tehneet. Tutkimusten mukaan tietotyöläisten työaikataulut ovat muuttuneet joustavammiksi, ja he ovat nauttineet enemmän itsenäisyydestä ja saaneet vaikuttaa enemmän työnsä tekemisen tapaan. (Gosling et al. 2020)

Pandemian jälkeinen työympäristö vaatii uusia taitoja tietotyöntekijöiltä. Pandemia on saattanut olla monille tietotyöntekijöille tärkeä herätys, joka osoitti paitsi muutoksen vauhdin lisäksi myös sen laajuuden ja siihen varautumisen tärkeyden. (Gosling et al. 2020) Yritysten tulisi hyödyntää tätä positiivista asennetta ja lisätä sitoumuksiaan rakentaa kestävämpää työvoimaa. Tämä edellyttää työntekijöiden koulutuksen lisäksi myös teknisiä taitoja. Yritysten tulisi keskittyä sellaisen organisaatiokulttuurin ja ajattelutavan luomiseen, joka voi edistää kykyä oppia, soveltaa ja mukauttaa uusia taitoja. (Hagel et al. 2020)

### 3.3.1 Tekninen osaaminen

Pandemia on nopeuttanut huomattavasti yritysten digitaalista muutosta (D'Ercole et al. 2020; Gosling et al. 2020). Organisaatiot pitävät dataan perustuvaa päätöksentekoa yhä enemmän selviytymisensä ja menestyksensä kannalta ratkaisevan tärkeänä, ja ne investoivat tekoälyyn, analytiikkaan, automaatioon ja digitalisaatioon turvatakseen tulevaisuutensa muuttuvassa maailmassa. Tekoäly, digitalisaatio ja automaatio mahdollistavat innovaatioita ja kasvua sekä luovat uusia haasteita työnantajille sekä työntekijöille. Jo ennen pandemiaa organisaatioilla oli vaikeuksia houkuttaa, rekrytoida ja pitää ihmisiä, joilla oli tarvittavat taidot, jotta he menestyisivät digitalisoidussa, automatisoidussa ja tekoälyyn perustuvassa maailmassa. (D'Ercole et al. 2020)

Kapetanioun (2020) mukaan organisaatioiden reagointi koronapandemiaan on osoittanut, kuinka tärkeitä digitaaliset taidot ovat lähes kaikilla aloilla elämässämme, mukaan lukien työ, koulutus, viihde ja viestintä. Karanteenitoimenpiteiden ja sosiaalisten etäisyyksien suositusten yhteydessä pääsy Internetiin ja digitaalisten teknologioiden käyttö oli hyvin merkityksellistä. Internetin avulla ihmiset työskentelivät kotoa käsin ja pitivät muun muassa kokouksia verkossa. Lisäksi Internetin avulla osallistuttiin verkkokoulutuksiin, käytettiin etäterveydenhuollon palveluita ja muodostettiin yhteyksiä muihin ihmisiin.

Yhteydet ja digitalisaatio ovat erittäin tärkeässä roolissa talouden elpymisessämme, ja kaikilla tietotyöntekijöillä on oltava digitaaliset taidot, joita tarvitaan peruspalvelujen käyttöön ja tulevaisuuden mahdollisuuksien hyödyntämiseen työelämässä (D'Ercole et al. 2020; Gosling et al. 2020; Kapetaniou 2020) Tietotyöntekijät, joilla ei ole perustaitoja tekniseen osaamiseen liittyen, ovat vaarassa syrjäytyä työelämässä. Nykytrendit lisäävät tietotyöntekijöiden tarvetta parantaa digitaalisia taitojaan. (Kapetaniou 2020) Ikääntyneillä työntekijöillä on yleensä vähemmän digitaalista osaamista, mikä on vaikeuttanut heidän sopeutumistaan verkossa työskentelemiseen koronapandemian aikana (McIvor 2020). Samaan aikaan, kun yhä useammat elämämme osa-alueet siirtyvät verkkoon, pandemia on entisestään paljastanut ja syventänyt kuilua teknisesti lahjakkaiden ja teknologiaa vierastavien tietotyöntekijöiden välillä. (Kapetaniou 2020)

Tietotyöntekijöille yksi parhaista tavoista valmistautua koronaviruksen jälkeiseen maailmaan on teknologiataitojen hankkiminen. Digitaalisten taitojen omaaminen tarkoittaa kykyä tunnistaa, arvioida ja viestiä käsitteitä digitaalisten alustojen avulla. (Elizondo et al. 2022) Pandemia nopeuttaa digitaalisia muutoksia yrityksissä, kun ne yrittävät tulla tietokykyisemmiksi tulevia epidemioita ja häiriöitä vastaan. Teknologiat, kuten tekoäly, big data, esineiden internet, virtuaali- ja lisätty todellisuus ja robotiikka, tekevät yrityksistä

kestävämpiä tulevia pandemioita vastaan, ja jokainen tietotyöntekijä, joka voi auttaa yrityksiä hyödyntämään näitä teknologioita, on erinomaisessa asemassa työelämässä. (Marr 2020)

Tekoälyn vaikutus työhön on merkittävä (Sihvonen 2020). Tekoälyn käyttöönotto on auttanut organisaatioita automatisoimaan monia liiketoimintaprosesseja, mikä on parantanut nopeutta ja tehokkuutta ja antanut tietotyöntekijöille mahdollisuuden keskittyä arvokkaampaan työhön. Tekoälyyn ja muihin teknologioihin liittyy kuitenkin pelkoja, joiden mukaan ne syrjäyttäisivät monia työntekijöitä tehtävistään. (D'Ercole et al. 2020) Joidenkin arvioiden mukaan 37 prosenttia Yhdistyneen kuningaskunnan työpaikoista, 47 prosenttia Yhdysvaltojen työpaikoista ja 77 prosenttia Kiinan työpaikoista on haavoittuvia automaation vuoksi (Citigroup 2016). Todellisuudessa tekoälyn, automaation ja muiden teknologioiden vaikutus työmarkkinoihin on monimutkaisempi. Maailman talousfoorumi odottaa tekoälyn luovan enemmän työpaikkoja kuin tuhoavan niitä, ja väittää, että vaikka automaatio saattaa syrjäyttää 75 miljoonaa työpaikkaa vuoteen 2020 mennessä, syntyy 133 miljoonaa uutta työpaikkaa (World Economic Forum 2018). Maailman talousfoorumin myönteisen näkemyksen tekoälyn työpaikkojen luomispotentiaalista jakavat myös monet yritysjohtajat, joiden mukaan teknologia luo enemmän työpaikkoja kuin syrjäyttää vuoteen 2025 mennessä, vaikka he myös myöntävät, että monet nykyisistä työtehtävistä muuttuvat (Smith & Anderson 2014).

Tietotyöntekijöiden teknisen osaamisen ja teknologisen valmiuden parantamisessa on monia etuja (Kapetaniou 2020). Tietotyöntekijät voidaan kouluttaa työkaluihin ja teknologioihin, joihin organisaatio on investoinut ja jotka toimivat olemassa olevan teknologia-infrastruktuurin kanssa. He voivat soveltaa taitojaan ja tietojaan organisaation todellisiin liiketoimintaongelmiin ja täten lisätä käytännön näkökulmaa ratkaisuihin. Lisäksi sitoutuminen jatkuvaan tekniseen oppimiseen ja jatkuvaan teknisten taitojen parantamiseen on tehokas strategia huippulahjakkuuksien houkuttelemiseksi ja säilyttämiseksi organisaatioissa. (D'Ercole et al. 2020)

Koronapandemia on korostanut merkittävimmin kuin koskaan ennen tarvetta varustaa tietotyöntekijöitä digitaalisilla taidoilla, joita he tarvitsevat paitsi selviytyäkseen myös menestyäkseen kehittyvässä, digitalisoidussa työympäristössä. (D'Ercole et al. 2020; Marr 2020) Samalla kun koronapandemia on nopeuttanut siirtymistä kohti digitalisaatiota, se on myös paljastanut digitaalisia kuiluja yksilöiden välillä. Tämä kuilu uhkaa tulla epätasavertoiseksi kasvoksi, mikä vahvistaa olemassa olevia sosiaalisia ja taloudellisia haittoja. (Kapetaniou 2020) Uuteen normaaliin ja hybridityöhön siirryttäessä tulee varmistaa, että tietotyöntekijät omaavat työelämässä riittävät ja tarvittavat digitaaliset taidot (Bekar et al. 2020).

Digitaalisten työkalujen, kuten virtuaalisten pienryhmähuoneiden, Slackin ja AI-chatbottien, integrointia tulisi käyttää työyhteisöjen ylläpitämiseksi ja tietotyöntekijöiden työn helpottamiseksi (Kapetanious 2020). Teknologisen oppimisen rohkaiseminen koronapandemian aikana ja sen jälkeen ei saisi rajoittua pelkästään digitaalisten työkalujen käyttöön. Sen sijaan tietotyöntekijöiden tulisi keskittyä myös keinoihin edistää ongelmanratkaisua ja päätöksentekokykyä, luovuutta, itseohjautuvuutta, yhteistyötä ja mielekästä vuorovaikutusta (Bekar et al. 2020).

### **3.3.2 Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky**

Kriittinen ajattelukyky on välttämätön taito globaalien talouden rakentuessa uudelleen pandemian aiheuttamista vahingoista. Pandemian aikana valeutisten ja tietojen ja tutkimusten vääristymisessä on ollut kasvua. (Marr 2020) Saatavilla olevan tiedon määrä on ollut valtava, mutta pelkkä tieto ei mahdollista ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä sekä kriittistä ajattelua. Saatavilla oleva tieto on merkityksetöntä ilman halua ja kykyä esittää oikeita kysymyksiä, tunnistaa ristiriitaisia tietoja, arvioida tietojen uskottavuutta ja tarkkuutta ja määrittää, mitä toimia pitäisi tehdä. (Seale 2020) Ihmisiä, jotka pystyvät arvioimaan objektiivisesti eri lähteistä saatua tietoa määrittääkseen uskottavuutta, arvostetaan. Kaikkeen tietoon ei pidä luottaa, mutta organisaatioiden on turvaututtava tietotyöntekijöiden kriittiseen ajatteluun ymmärtääkseen, minkä tiedon pitäisi olla päätöksenteon pohjana. (Marr 2020)

Korkeammat taidot, kuten ongelmanratkaisu, kriittinen ajattelu, tavoitteiden asettaminen ja päätöksentekokyky ovat tietotyöntekijöille ominaisia taitoja, kuten luvussa 2.1 ja 2.2 on todettu. Kriittinen ajattelu sisältää induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn, oikeiden analyysien, päätelmien ja arvioiden tekemisen (Facione et al. 1995). Kognitiivisten taitojen osatekijät kietoutuvat sosiaaliin ja emotionaaliin taitoihin tiiviisti (OECD 2019b) Esimerkiksi kriittiseen ajatteluun kuuluu ideoiden ja ratkaisujen kyseenalaistaminen ja arviointi, mikä sisältää usein tietotyöntekijöiden työssä sosiaalisia ja emotionaalisia vuorovaikutustilanteita.

Metakognitiota eli ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä tarvitaan sopeutumaan muuttuvaan työympäristöön (OECD 2019b). Metakognitiolla tarkoitetaan tietoisuutta kognitiivisista toiminnoista, ajattelusta, oppimisesta ja tietämisestä. Sen voidaan täten ajatella olevan ajattelemisen ajattelemista. (Peda 2022) Metakognitio voidaan ymmärtää ei-rutiininaomaisina analyttisinä taitoina, joissa tietoisuus omista oppimis- ja ajatteluprosesseistaan johtaa tiettyjen oppimistekniikoiden tarkoitukselliseen soveltamiseen eri tilanteissa (Berger & Frey 2015).

Koska trendit, kuten globalisaatio ja tekoälyn kehitys sekä tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisempänä koronapandemia, muuttavat työmarkkinoiden vaatimuksia ja tietotyöntekijöiden menestymiseen tarvittavia taitoja, tietotyöntekijöiden on luotettava entistä enemmän kykyynsä "oppia oppimaan" koko elämänsä ajan. Tietotyöntekijöiden tuleekin uudessa hybridityössä opetella selviytymään epävarmuudessa kehittämällä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyään. Lisäksi heidän tulee kehittää kykyään hylätä uskomuksiaan ja olemassa olevaa tietoa, jos se osoittautuu vääräksi, ja kyettävä luovasti luomaan uusia ratkaisuja. Toisin sanoen tietotyöntekijät navigoivat epävarmuuden läpi olemalla mukautumiskykyisiä oppijoita. Kun tietotyöntekijät joutuvat uuteen tilanteeseen, kuten pandemian jälkeiseen uuteen työnteon normaaliin eli hybridityöhön, he oppivat uuden rakenteen ympäristössä ja mukauttavat tai korvaavat vanhoja rakenteita tai uskomuksia, jotka eivät enää ole merkityksellisiä. (OECD 2019b)

Koneet ja teknologia eivät vielä pysty samanlaiseen ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyyn kuin tietotyöntekijät. Tekoäly voi suorittaa tiettyjä tehtäviä tehokkaasti ja vastata monimutkaisuuteen ja joihinkin epävarmuuden ominaisuuksiin, mutta jos tehtävän tavoitteet ja konteksti ovat epäselviä tai muuttuvat, tapahtuu usein häiriöitä. Yksinkertaistettuna tietotyöntekijöillä on kyky käsitellä epävakautta, epävarmuutta, monimutkaisuutta ja moniselitteisyyttä, minkä vuoksi kyseisen taidon korostaminen hybridityössä on merkityksellistä. (OECD 2019b) Kognitiivisten kykyjen korkea taso merkitsee lisäarvon lisäämistä automatisoiduilla järjestelmillä ja älykkäillä koneilla. Kyky ajatella kriittisesti, jäsentää ajatuksia ja kommunikoida tehokkaasti samalla kun mukautuu kehittyviin olosuhteisiin, on avainasemassa kognitiivisen huippuosaamisen saavuttamisessa. (Elizondo et al. 2022)

Kriittinen ajattelu, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky ovat hyödyllisiä tietotyöntekijöille, koska ne tarjoavat heille uusia mahdollisuuksia kehittyä nopeammin ja keksiä itsensä uudelleen. Kun tietotyöntekijöitä rohkaistaan löytämään uusia lähestymistapoja tai näkemään kontekstin eri tavalla, heidän päivittäisestä työstään tulee kiinnostavampaa, ja se tarjoaa jatkuvia oppimismahdollisuuksia. Valmiuksien käyttö auttaa tietotyöntekijöitä siirtymään rutiineista ja manuaalisista hallinnollisista tehtävistä uusien lähestymistapojen kehittämiseen, toteuttamiseen ja niistä oppimiseen. Maailmassa, jossa monet tietotyöntekijät pitävät tekoälysovelluksia kasvavana uhkana, ongelmanratkaisu- ja päätöksenteko-ominaisuuksien käyttö voi auttaa heitä keksimään uutta ja tuomaan uutta arvoa organisaatiolle sekä tekemään työstä henkilökohtaisempaa ja mielekkäämpää. (Hagel et al. 2020)

### 3.3.3 Itseohjautuvuustaidot

Työntekijöiden on yhä enemmän pidettävä itseohjautuvasti huolta omasta työurastaan sekä työ- ja työllistymiskyvystään (Väänänen et al. 2020). Pandemian aikana monet työntekijät ovat kokeneet etätyön lisäksi radikaalin siirtymisen itsenäisempään työskentelytapaan (Gosling et al. 2020). Itsensä kehittäminen on tullut myös työntekijöiden itsensä arvioimina työurien kannalta aina vain tärkeämmäksi. Työntekijöiden täytyy usein itsenäisesti tunnistaa osaamisen kehittämisen tarve ja miettiä, miten puuttuvaa osaamista voisi parhaiten kehittää. Formaalin koulutuksen rinnalla tai sijaan yhdessä oppiminen erilaisissa verkostoissa, vertaisoppiminen ja tekemällä oppiminen korostuvat, kun osaamista tulee ylläpitää joustavasti ja osana päivittäistä työtä. Omasta työllistymiskyvystä huolehtiminen antaa turvaa työmarkkinoiden epävarmuutta vastaan ja työuran vastoinkäymisten varalle kaikille työmarkkinoilla toimiville. (Väänänen et al. 2020)

Itsensä johtaminen ja kehittäminen nousevat hybridityötavassa enemmän esille, kun erilaiset teknologiavälitteiset ja projektimaiset työtehtävät ja prosessit lisääntyvät (Kokkinen et al. 2020). Itsensä kehittämisen vaatimus korostuu rakenteellisen murroksen myötä, sillä lisääntyvässä määrin töissä vaaditaan uusien sovellutusten hallintaa samalla, kun työ on luonteeltaan autonomista ja paikasta riippumatonta (Väänänen et al. 2020).

Itseohjautuvuuteen liittyä tietotyöntekijän päättäväisyys ponnistella saavuttaakseen motivaatio ja itseohjautuvuus, jotka ovat tarpeen, jotta tietotyöntekijä voi työskennellä haluamallaan tavalla. Itseohjautuvuus kehittää käsitystä siitä, kuka olet, mitä voit tehdä ja minne olet menossa sekä kykyä vaikuttaa omaan kommunikaatioon, tunteisiin ja käyttäytymiseen (Ariyani 2021). Koronapandemiaa sekä uutta työnteon muotoa hybridityötä ei pidä aliarvioida, sillä molemmat vaikuttavat tietotyöntekijöiden henkiseen ja psyykkiseen tilaan (Dietrich et al. 2020). Itsensä johtamisen merkitys tietotyöntekijöille on kasvanut pandemian myötä, sillä heidän on työskenneltävä kotoa käsin ja uusilla tavoilla sekä kommunikoidava verkossa. Kun kaikki normaalit toimintatavat työelämässä muuttuvat dramaattisesti, itseohjautuvuudella on merkittävä rooli tietotyöntekijöiden mukautumisessa muuttuviin olosuhteisiin. (Aristayudha et al. 2021)

Uudet työelämän käytännöt edellyttävät tietotyöntekijöitä keksimään uusia toimintatapoja saattaessaan organisaatioita ja yrityksiä pois kriisitilanteesta. Tietotyöntekijöiden on kyettävä määrittämään tavoitteensa, jotka he haluavat saavuttaa, ja olla vastuussa saavutuksistaan. (Aristayudha et al. 2021) Itsensä johtamisen hallinnalla on suuri vaikutus tietotyöntekijöihin itseensä sekä organisaatioihin ja yrityksiin. Itseohjautuvuustaitojen pääkomponentteina voidaankin ajatella olevan kyky nähdä, hallita ja löytää ratkaisuja ongelmiin tai kriiseihin, joita organisaatiot ja ihmiset kohtaavat. (Stremersch et al. 2021)

Kyky löytää ratkaisuja ja tehdä päätöksiä tehtävien suorittamiseksi ovat kykyjä, joita tietotyöntekijöillä tulee olla kriisitilanteissa (Medeiros et al. 2022). Nämä taidot vaativat kriittistä ajattelukykyä ja ongelmanratkaisutaitoja, jotka molemmat ovat yhteydessä itsehillinnän ja yksilön itseohjautuvuuden kehittymiseen. Epäonnistumisen ja epävarmuuden yhteydessä tunteiden säätely ja itsensä johtaminen voivat toimia yhdessä auttaakseen epäonnistumisen ja epävarmuuden kokeneita siirtymään kohti toipumista nopeammin ja helpommin. (Aristayudha et al. 2021).

Nopea teknologinen kehitys ja yhtä nopea taitojen vanheneminen ovat tehneet elinikäisestä oppimisesta olennaisen osan työelämässä (Sihvonen 2020). Sen lisäksi, että elinikäinen oppiminen varmistaa työntekijöiden taitojen pysymisen jatkuvan teknologisen muutoksen tahdissa (D'Ercole et al. 2020), se myös parantaa elinajanodotetta ja elämänlaatua (Ates & Alsai 2012). Elinikäisen oppimisen edistäminen ja monien mahdollisuuksien tarjoaminen siihen voi antaa organisaatioille mahdollisuuden tukea innovaatioita ja työntekijöiden hyvinvointia samanaikaisesti (D'Ercole et al. 2020).

Useimmille tietotyöntekijöille oppiminen on tyypillisesti tapahtunut luokkahuoneessa, jossa luentomainen opetus on sekoittunut ryhmäkeskusteluun ja yksilöllisiin tai ryhmäharjoituksiin (Kapetanidou et al. 2020). Vaikka tutkimukset (OECD 2019b) ovat osoittaneet, että luokkahuoneoppiminen on edelleen yleisin menetelmä, jota organisaatiot käyttävät tietotyöntekijöiden muodollisen oppimisen ja taitojen kehittämiseen, näyttää sen käyttö olevan vähenemässä. Vähenemiseen on vaikuttanut sekä pandemia että muut tekijät (Dietrich et al. 2020). Perinteinen luokkahuoneoppiminen voi olla aikaa vievää, ja sitä voi olla vaikea sovittaa tietotyöntekijöiden kiireisiin aikatauluihin. Lisäksi monet tietotyöntekijät eivät pidä koulutusta erityisen arvokkaana (OECD 2019b). OECD:n tutkimuksen mukaan vain puolet koulutuksiin osallistuvista kokee oppimisen erittäin hyödylliseksi työnsä kannalta (OECD 2019b).

Nykypäivän tietotyöntekijöille on kuitenkin tarjolla paljon enemmän oppimisvaihtoehtoja. Itseopiskelu ja arkioppiminen ovat nousussa samoin kuin verkko-oppiminen omatoimilla verkkokursseilla. Kyseisten oppimismetodien avulla tietotyöntekijät pääsevät tarvitsemaansa oppimiseen milloin, missä ja miten he haluavat. (Dietrich et al. 2020) Verkkooppimisalustat tarjoavat usein myös pientä teknistä oppimista, joka integroituu helposti työntekijän päivään, minkä ansiosta tietotyöntekijän tekninen osaaminen kehittyy. (D'Ercole et al. 2020; Dietrich et al. 2020)

### 3.3.4 Vuorovaikutustaidot

Koronapandemia on johtanut moniin tahattomiin ja pitkäaikaisiin seurauksiin yhteiskunnalle. Ennaltaehkäisevät käytännöt, kuten maskin käyttö, sosiaalinen etäisyys sekä virtuaaliset kokoukset ja työnteko ovat vaikuttaneet negatiivisesti viestintään ja vuorovaikutukseen tietotyöntekijöiden välillä, sillä ihminen kommunikoi myös ollessaan hiljaa (Charney et al. 2021). Henkilökohtaisen keskustelun aikana aivot keskittyvät osittain puhuttuihin sanoihin, mutta ne saavat lisämerkityksiä myös kymmenistä ei-verbaalisista vihjeistä, kuten vartalon suunnasta suhteessa puhuvaan ihmiseen, hengityksen nopeudesta, käsien eleistä ja silmien sekä suun asennosta (Sklar 2020). Nämä vihjeet auttavat maalaamaan kokonaisvaltaisen kuvan siitä, mitä viestiä välitetään ja mitä kuuntelijalta odotetaan (Charney et al. 2021).

Tyypillinen videopuhelu kuitenkin heikentää näitä kykyjä ja vaatii sen sijaan jatkuvaa ja intensiivistä huomiota sanoihin. Henkilön näkyessä etäpalavereissa vain olkapäistä ylöspäin, käsieleiden ja muun kehon kielen katselu jää pois. Jos videon laatu on huono, kaikki toivo poimia jotain pienistä kasvojen ilmeistä katoaa. (Sklar 2020) Väärinymmärrykset voivat lisääntyä tiimeissä, koska etätyö ja uusi hybridityö tekee ihmisistä erittäin riippuvaisia virtuaalisesta viestinnästä. Harvard Business Review:n tekemän tutkimuksen mukaan digitaalisten viestintäkanavien aiheuttamat väärintulkinnat voivat vaikuttaa negatiivisesti innovaatioihin, tuottavuuteen ja työntekijöiden sitoutumiseen (Dhawan & Chamorro-Premuzic 2018). Tietoisuuden lisääminen ja innovatiivisten menetelmien luominen viestinnän ja vuorovaikutuksen turvaamiseksi onkin hybridityönteossa ensiarvoisen tärkeää (Sklar 2020; Charney et al. 2021).

Opetushallitus arvioi Osaaminen 2035 -raportissa, että tulevaisuudessa substanssitetoa tärkeämpiä ovat ajattelu- ja vuorovaikutustaidot. Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot ovat eräitä suurimpia taitoja, joita tietotyöntekijät tulevat tarvitsemaan hybridityönteossa. Tehokas yhteistyö ja vuorovaikutus tarkoittaa muita asioita kuin tietotyöntekijöiden kirjautuminen sisään kokouksiin ja puheluihin silloin, kun heidän on tarkoitus tehdä niin. Spontaanilla yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella on merkittävä rooli tietotyöntekijöiden innovointikyvyssä ja uusien luovien ratkaisujen keksimisessä. Tämä tulee ottaa huomioon hybridityöstrategiaa laadittaessa. (Kaushik & Guleria 2020) Yritysten on tarjottava hyvä yhteistyökehys, joka koostuu kokoustyökaluista, chat-sovelluksista ja tiedonjako-ohjelmistosta (Newman & Ford 2021). Videopuheluihin rohkaiseminen ja satunnaisen vuorovaikutuksen edistäminen voivat auttaa merkittävästi vähentämään eristyneisyyden tunnetta, jota tietotyöntekijät ilmoittavat kokevansa työskennellessään etänä. (Kaushik & Guleria 2020)



Tietotyöntekijöiden tulee ymmärtää, että kommunikaatiotekniikkoja, jotka ovat saattaneet toimia hyvin kasvokkain tapahtuvissa ympäristöissä, on muutettava tai parannettava vastaamaan virtuaalisten- ja hybriditapaamisten viestintätarpeita (Kaushik & Guleria 2020). Poistaakseen kommunikaation väärinymmärryksiä ja vähentääkseen huonon vuorovaikutuksen haitallisia seurauksia tietotyöntekijöiden on mukautettava viestintäkäytäntönsä ja -tekniikkansa sopimaan hybridityöhön (Newman et al. 2020; Newman & Ford 2021). Tutkijat ovat havainneet, että keskittyminen erityisesti viestinnän tiheyteen, ennustettavuuteen, reagointikykyyn ja selkeyteen voi helpottaa hybridityön haasteita. Viestintävälineisiin ja -tekniikoihin keskittyminen auttaa varmistamaan, että tietotyöntekijät tuntevat olevansa yhteydessä organisaation tehtävään ja kulttuuriin riippumatta työnteon ajasta ja paikasta. (Newman & Ford 2021)

Vuorovaikutuksen tiheyteen liittyen toistuva viestintä tietotyöntekijöiden välillä luo vahvemman suhteen kollegoihin ja lisää kommunikaatiota työntekijöiden välillä. Toistuva muodollinen ja epävirallinen kommunikointi lisää tietotyöntekijöiden tehokkuutta ja suorituskykyä. (Reddy & Gupta 2020; Newman et al. 2020; Newman & Ford 2021) Tietotyöntekijöille tärkeää hybridityössä on myös vuorovaikutuksen ennustettavuus (Reddy & Gupta 2020). Ennakoitavissa olevat vastaukset tiedusteluihin tai tehtäväpyyntöihin vaikuttavat positiivisesti organisaatioon ja tiimin suorituskykyyn. Tietotyöntekijät, jotka antavat yksityiskohtaisia, harkittuja vastauksia, rakentavat luottamusta ja parantavat työntekijän sitoutumisen tunnetta sekä arvostusta ja kunnioitusta. (Newman & Ford 2021)

Tietotyöntekijöiden tulee kiinnittää hybridityössä huomiota myös vuorovaikutuksen oikea-aikaisuuteen (Reddy & Gupta 2020; Newman & Ford 2021). Mitä oikea-aikaisempaa viestintä on tietotyöntekijöiden välillä hybridityössä, sitä sitoutuneempia työntekijät ovat organisaatioon ja tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Oikea-aikainen vuorovaikutus rakentaa jälleen luottamusta tietotyöntekijöiden välillä, sillä se viestii vuorovaikutuksen tärkeydestä ja merkityksellisyydestä. (Newman & Ford 2021)

Vuorovaikutuksen selkeys korostuu hybridityössä, sillä tietotyöntekijöiden odotetaan lähettävän selkeitä viestejä (Volini et al. 2021). Viestinnän tulee asettaa selkeä suunta ja odotukset. Selkeästi dokumentoidut tehtävät, mitattavissa olevat tavoitteet, tiimin jäsenten roolit ja eräpäivät vaikuttavat positiivisesti tiimin suorituskykyyn. (Newman et al. 2020) Perinteisessä kasvokkain tapahtuvassa toimistoympäristössä suuri osa suorituspalautteen antamisesta tai valmennuksesta tapahtuu orgaanisesti ja epävirallisesti työntekijöiden työpöydän ääressä, taukokuoneissa tai nopeissa ja improvisoiduissa keskusteluissa. Hybridityössä epävirallinen ja ei-sanallinen viestintä on suurelta osin poissa ja haastavampaa, joten viestinnän tulee selkiytyä olemalla muodollista, dokumentoitua ja ennalta sovittua. Selkeiden roolien, tavoitteiden ja tehtävien kommunikointi auttaa myös

linjaamaan hybriditiimin jäsenet organisaation kulttuurin, mission ja vision kanssa sekä kollegoidensa kanssa. (Newman & Ford 2021)

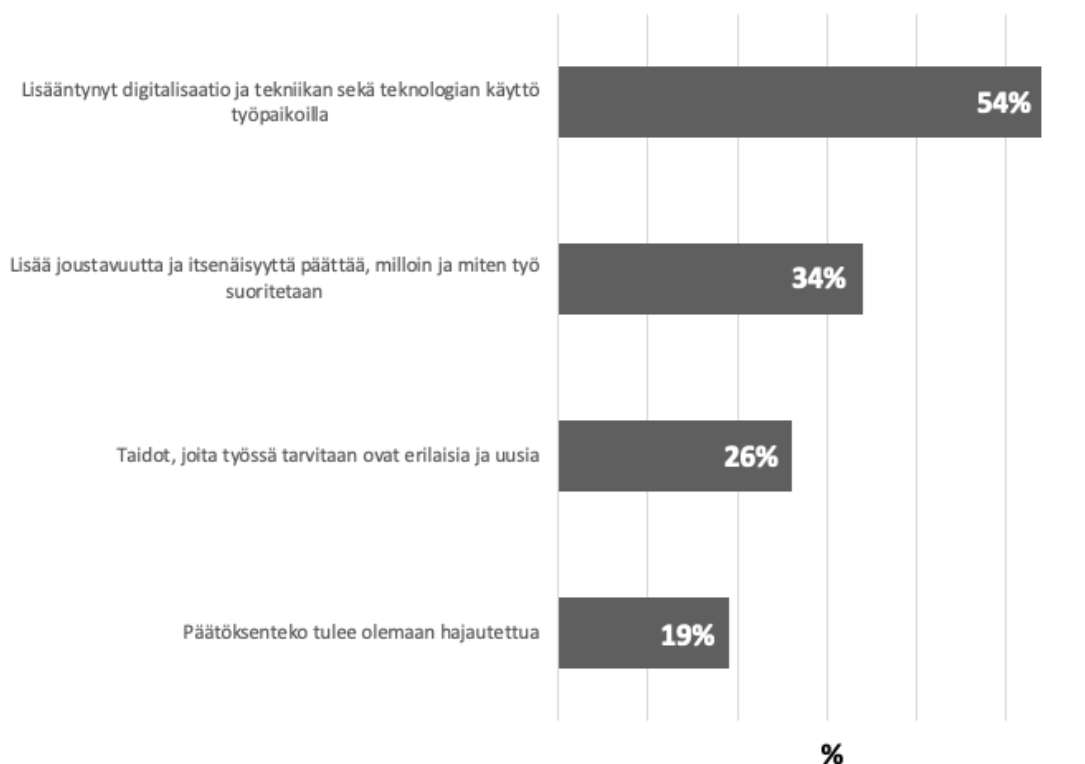
Viimeinen viestintäteknikka, joka vaatii hybridityötä tekevien tietotyöntekijöiden erityis- huomiota, on kommunikointitavan harkittu valinta, jotta viesti sopii parhaiten vastaanot- tajalle (Volini et al. 2021). Sähköpostin valitseminen puhelun tai pikaviestin sijaan riippuu siitä, kuinka vastaanottaja odottaa saavansa kyseisen viestin. Käytännössä vastaanot- taja on viestin lähettäjän asiakas, ja viestin lähettäjän tulee pohtia, millä tavalla kukin vastaanottaja mieluummin vastaanottaa erityyppistä tietoa. Videopuhelut, esimerkiksi Microsoft Teamsin tai Zoomin välityksellä, eivät aina sovellu kaikkeen viestintään. Kii- reellisissä ilmoituksissa tai pyynnöissä pikaviesti, tekstiviesti tai puhelu on yleensä te- hokkain vuorovaikutuksen tapa, jos henkilöt eivät ole fyysisesti samassa tilassa. Viestintä- tavan valinta on erittäin tärkeä, koska se vaikuttaa siihen, miten hybriditiimin jäsenet tulkitsevat viestejä. (Newman & Ford 2021)

Kaiken kaikkiaan näitä viestintäkäytäntöjä ja -tekniikoita tulisi tarkastella yhdessä (New- man et al. 2020), koska jokainen edistää viestinnän tehokkuutta hybriditietotyöntekijöi- den saavuttamisessa (Reddy & Gupta 2020). Tietotyöntekijät, jotka pystyvät mukautta- maan kommunikointiheyttä, ennustettavuutta, reagointikykyä, selkeyttä ja muotoa ol- lakseen tehokkaita vuorovaikutuksessaan, hyötyvät parantuneesta suorituskyvystä ja li- sääntyneestä luotettavuudesta. Samalla he lisäävät kykyään viestiä tehokkaasti tavoit- teista. Tärkeintä on huomioida, että tietotyöntekijöiden siirtyminen hybridityöhön vaikut- taa heidän kykyynsä kommunikoida ja vuorovaikuttaa tehokkaasti, sillä fyysiset muistu- tukset yrityksen kulttuurista sekä epävirallinen viestintä, jotka ovat osa perinteistä toimis- toympäristöä, eivät ole enää samalla tavalla saatavilla. (Newman & Ford 2021)

Koronapandemian aiheuttama uusi normaali työnteon tapa, hybridityö, lisää monimuo- toisia työpaikkoja, sillä tietotyöntekijät voivat tehdä työtä enenevässä määrin ajasta ja paikasta riippumatta (Hagel et al. 2020) Organisaatiot voivat hyödyntää kykyjä eri puolilla maailmaa ottamalla käyttöön tämän hybridityön lähestymistavan ja täten määritellä tiimit parhaan saatavilla olevan kokemuksen ja taitojen perusteella saatavuuden sijaan (Eli- zondo et al. 2022). Tämä monipuolistaa työpaikkoja etnisesti, kulttuurisesti ja kielellisesti. Täten tietotyöntekijöiden sosiaaliset ja emotionaaliset taidot, kuten empatiakyky, itse- tunto, toisten kunnioittaminen ja kyky kommunikoida, ovat muuttumassa välttämättö- miksi. (OECD 2019b)

### 3.4 Yhteenveto tietotyöntekijöiden tulevaisuuden työelämän osaamistarpeista

Työelämän murros johtuen ajattelu- ja toimintatapojen muutoksesta, ikääntyvästä ja monimuotoistuvasta väestöstä, teknologisesta muutoksesta, ilmastonmuutoksesta (Kokkinen et al. 2020) sekä koronapandemiasta (Volini et al. 2021), seuraavan vuosikymmenen aikana edellyttää suuria ponnisteluja. Murroksen seurauksena tietotyöntekijät siirtyvät työhön, joka vaatii yhä enemmän teknisiä sekä sosiaalisia ja emotionaalisia taitoja. Alla oleva kuva 5 kuvaa prosentuaalista kasvua työelämän osa-alueiden näkökulmasta, joiden uskotaan jäävän pysyvästi erilaisiksi koronapandemian seurauksena ja siirryttäessä uuteen työnteon normaaliin eli hybridityöhön (Gosling et al. 2020). Koronapandemian jälkeisessä tietotyöntekijöiden työelämässä teknologisten taitojen, joustavuuden ja itsenäisyyden, uusien taitojen opettelun sekä päätöksenteon suhteen uskotaan siis tapahtuvan pysyvä muutos.



**Kuva 5.** Työelämän osa-alueet, joiden uskotaan jäävän pysyvästi erilaisiksi koronapandemian seurauksena ja siirryttäessä uuteen työnteon normaaliin eli hybridityöhön (mukaillen Gosling et al. 2020).

Kaiken kaikkiaan koronapandemian jälkeisessä työelämässä, joka koostuu tietotyöntekijöillä hybridityönteosta, tarvitaan teknisiä taitoja, kuten edistyneitä IT-taitoja, tietokoneohjelmointia, suunnittelua sekä teknistä tutkimusta ja kehitystä (D'Ercole et al. 2020;

Gosling et al. 2020; Kapetaniou 2020). Lisäksi pandemian jälkeisessä hybridityössä sosiaalisten ja emotionaalisten taitojen kysyntä kasvaa. Näitä taitoja hyödyntävät tehtävät, jotka sisältävät ihmissuhdetaitoja ja empatiakykyä, neuvottelutaitoja, itsensä johtamista ja aloitteellisuutta. (Opetushallitus 2019) Kyseiset tietotyöntekijöiden ominaisuudet ovat vaikeasti automatisoitavissa tai korvattavissa teknologioilla (Sihvonen 2020), jotka varmistavat tietotyöntekijöiden tärkeyden hybridityön maailmassa. Sopeutumiskyvyn, kriisinhallinnan, nopean reagoitakyvyn, jatkuvan oppimisen ja uusien lähestymistapojen kehittämisen kysyntä kasvaa alati nopeasti muuttuvassa maailmassa ja työelämässä, minkä vuoksi ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky korostuu tietotyöntekijöiden työnteossa (OECD 2019b). Kriisinhallintaan liittyvä nopea reagoitakyky edellyttää myös oikea-aikaista vuorovaikutusta ja viestintää. Tietotyöntekijöillä on hybridityön myötä suurempi vastuu omasta työstään, sillä työnteon joustavuus lisääntyy, ja he saavat päättää itsenäisemmin, milloin ja miten työ suoritetaan. Tämä lisää tietotyöntekijöiden henkilökohtaista vastuuta päätöksenteosta, sillä kollegoita ei ole mahdollisesti samalla tavalla tavoitettavissa aika- ja paikkariippumattomuuden lisääntymisen vuoksi. Täten ajanhallinta ja priorisointi korostuvat tietotyöntekijöiden työssä. (Marr 2020) Mitä itseohjautuvampaa työnteko on, sitä enemmän tietotyöntekijät tarvitsevat oma-aloitteisuutta ja tiimityöskentelytaitoja (Ruuska 2022). Muutoksen hallintaa edistävät metataidot ja yleiset työelämätaidot, kuten ongelmanratkaisu ja itseohjautuvuus. Niitä yhdistetään erilaisiin teknologisiin taitoihin. (Opetushallitus 2019) Alla olevaan kuvaan 6 on koottu kirjallisuuden perusteella tietotyöntekijöiden olennaisin osaaminen hybridityössä.



**Kuva 6.** Tietotyöläisiltä vaadittavat tärkeimmät taidot koronapandemian jälkeisessä työelämässä (Marr 2020; Väänänen et al. 2020; Ilmarinen 2020; OECD 2021b; Volini et al. 2021).

Yhteenvedon voidaan todeta, että tietotyöläisten osaamistarpeet hybridityössä koostuvat niin sanotuista kovista taidoista, kuten tekninen osaaminen, ja ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyvystä sekä pehmeämmistä taidoista, kuten itseohjautuvuudesta ja vuorovaikutuskyvystä. Koronapandemia ja sen jälkeinen töihinpaluu hybridityön muodossa

on vahvistanut näkemystä siitä, että inhimilliset huolenaiheet eivät ole erillisiä teknologian kehityksestä, vaan olennainen osa organisaatioita ja tietotyöntekijöitä, jotka haluavat hyötyä käyttämiensä teknologioiden arvosta. Tietotyöntekijät ovat mukauttaneet työskentelytapojaan vastauksena koronapandemian aiheuttamaan työnteon muutokseen. He ovat luoneet uusia tapoja ja käytäntöjä pysyäksään tarpeellisina työelämässä, kokeakseen merkitystä työnteosta ja maksimoidakseen oman potentiaalinsa.

## 4. TUTKIMUSASETELMA JA -MENETELMÄT

Tässä luvussa käsitellään tässä opinnäytetyössä tehtyjä metodologisia valintoja. Luvussa tarkastellaan ensin laajasti tutkimusasetelmaa ja -menetelmiä, jonka jälkeen siirytään tarkastelemaan tarkemmin tutkimuksen strategisia valintoja ja tapaustutkimuksen piirteitä. Luvussa käsitellään haastattelututkimuksen piirteitä ja vaikutusta tutkimukseen sekä menetelmän rajoituksia ja eettisiä näkökohtia. Luvussa tarkastellaan tulosten analysointia ja päätelmiä sekä tutkimuksen kulkua.

### 4.1 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa tehdään useita oletuksia (Burrell & Morgan 2016), jotka muokkaavat tutkimuskysymyksen ymmärtämistä, menetelmiä ja havaintojen tulkitsemista (Crotty 1998). Alla olevaan taulukkoon 5 on koottu tämän tutkimuksen tutkimusasetelma ja -menetelmät, joihin syvennytään tarkemmin luvun aikana.

*Taulukko 5. Tämän tutkimuksen tutkimusasetelma ja -menetelmät.*

<b>Ohjaava periaate</b>	<b>Valittu menetelmä</b>
Tutkimusfilosofia	Kriittinen realismi
Tutkimusmetodologia	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus
Tutkimuksen aikahorisontti	Poikittaistutkimus
Tutkimusstrategia	Tapaustutkimus
Aineiston keruun metodi	Haastattelututkimus
Haastattelun metodi	Puolistrukturoitu tutkimushaastattelu
Haastatteluaineiston analyysi	Induktiivinen eli aineistolähtöinen
Aineiston käsittelyn menetelmä	Temaattinen analyysi

Tutkimuksen alussa on määritettävä tutkimusfilosofia, sillä se auttaa omien arvojen ja uskomusten käsittelyä suhteessa tutkimukseen (Saunders et al. 2019). Tutkimuksen filosofisen lähestymistavan kannalta on valittu kriittinen realismi. Kriittinen realismi sopii työn tutkimusfilosofiaksi, sillä filosofian rakenteet ja mekanismit liittyvät vain havaittavissa oleviin empirisiin tapahtumiin (Tsang & Kwan 1999). Tutkimuksessa havaittava empirinen tapahtuma on koronavirus ja sen vaikutus hybridityön muodostumiseen ja tietoyöntekijöiden osaamistarpeisiin hybridityössä. Kriittisen realismin näkökulmaan liittyy

ajatus siitä, että tiedot ovat historiallisesti paikallisia ja ohimeneviä (Saunders et al. 2019). Näin ollen tutkimuskysymyksen pohtiminen ja siihen vastaaminen kriittisen realismin näkökulmasta tarjoaa mahdollisuuden olla tietoinen hybridityön tavoista ja koronaviruksen aiheuttamista osaamistarpeiden muutoksen sosiaaliskulttuurisista taustoista ja kokemuksista. Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda uutta tietämystä tietotyöntekijöiden osaamistarpeista ja niiden kehittymisestä koronapandemian seurauksena sekä siirryttäessä hybridityönteon muotoon kirjallisuudesta löytyvän teorian ja empirian avulla. Tutkimuksessa tavoitteena on saada kattava näkemys niistä osaamistarpeista, joita tietotyöntekijät kokevat tarvitsevansa uudessa työnteon tavassa hybridityössä. Lisäksi tavoitteena on määrittää, mitä hybridityö tarkoittaa tietotyöntekijöille. Kriittisen realismin avulla on mahdollisuus objektiivisuuteen ja huomioida tutkimukseen vaikuttavat biakset eli ajattelun vinoumat (Saunders et al. 2019).

Opinnäytetyö tehdään metodologian kannalta kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tämä sopii tutkimuskysymyksen luonteeseen, jotka ovat pikemminkin kuvailevia kuin hypoteesin todistamista. Laadullinen tutkimus on erityisen merkityksellistä silloin, kun aiemmat näkemykset tarkastelun kohteena olevasta ilmiöstä ovat vaatimattomia, mikä tarkoittaa sitä, että laadullinen tutkimus on yleensä tutkivaa ja joustavaa strukturoimattomien ongelmien vuoksi (Farquhar 2012). Erikssonin & Kovalaisen (2008) mukaan mitkä ja miten kysymykset sopivat kvalitatiiviseen tutkimukseen, ja siten myös tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat luonteeltaan tällaisia. Toinen kvalitatiivisen menetelmän piirre on, että se pyrkii pikemminkin ymmärtämään ja tulkitsemaan tiettyä tapahtumaa ja käyttäytymistä kuin tekemään tilastoihin perustuvia yleistyksiä (Eskola & Suoranta 2014; Cooper & Schindler 2014). Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, millainen vaikutus koronaviruksella on työn teknologiseen murrokseen ja miten tietotyöntekijöiden osaamistarpeet mahdollisesti muuttuvat, kun siirrytään hybridityöhön. Aikaisempi tutkimus liittyen tietotyöntekijöiden osaamistarpeisiin koronaviruksen seurauksena on vähäistä, joten tilastoihin perustuvia yleistyksiä olisi haastava toteuttaa. Tämäkin näkökulma tukee tutkimuksen laadullista otetta.

Tutkimuksen aikahorisonttina on poikittaistutkimus, sillä työssä tutkitaan tiettyä ilmiötä tietyllä ajanhetkellä (Saunders et al. 2019). Poikittaistutkimuksessa kerätään aineisto tietynä ajanhetkenä, mutta kohdetta tutkitaan laajasti kyseisenä ajanhetkenä (Saunders et al. 2019). Tämän tutkimuksen kannalta aineiston keruu on toteutettu keväällä ja kesällä 2022, kun työelämässä on siirrytty uuteen työnteon muotoon hybridityöhön. Hybridityöhön siirtymiseen on vaikuttanut koronapandemian laantuminen. Tämän vuoksi tutkimuksessa perehdytään tietotyöntekijöiden osaamisen kehittymiseen myös koronapandemian aikana. Poikittaistutkimuksessa käytetään usein haastattelua (Saunders et al.

2019), jota käytetään työssä aineistonkeruumetodina. Käytetyt tutkimusmenetelmät muodostavat tutkimuksen kulun ja vaikuttavat sen sisältöön.

## 4.2 Tapaustutkimus

Tämän diplomityön tutkimusstrategiana toimii tapaustutkimus. Farquharin (2012) mukaan tapaustutkimukset antavat tutkijalle mahdollisuuden tutkia ilmiötä sen kontekstissa. Tarkoituksena on myös tuottaa uutta tietämystä liittyen joko tutkittavaan tapaukseen tai teoreettisiin rakenteisiin (Eriksson & Kovalainen 2008). Tämä sopii tähän tutkimukseen, koska tavoitteena on tarkastella tietotyöntekijöiden osaamistarpeiden muutoksia koronan vaikutuksen myötä. Tapaustutkimusta käytetään tutkimusstrategiana, kun käsitellään monimutkaisia organisaatioon, johtamiseen liittyviä ja muita liiketoimintakysymyksiä, joita katsotaan vaikeaksi tutkia kvantitatiivisilla menetelmillä (Eriksson & Kovalainen 2008; Mills et al. 2010). Tapaustutkimus siis tukee laadullista tutkimusmetodologiaa. Erikssonin & Kovalaisen (2008) sekä Mills et al. (2010) mukaan tapaustutkimuksessa painotetaan yksityiskohtaisen ja kokonaisvaltaisen tiedon tuottamista, joka perustuu useiden empiiristen lähteiden analysointiin. Kaiken kaikkiaan tapaustutkimustutkimuksen tavoitteena on tehdä tilaa monimuotoisuudelle ja monimutkaisuudelle sekä holistiselle tietämykselle, ja siksi vältetään liian yksinkertaisia tutkimussuunnitelmia (Eriksson & Kovalainen 2008; Mills et al. 2010).

Tapaustutkimukset jaetaan yleensä kahteen tyyppiin, intensiiviseen ja laajaan. Erikssonin & Kovalaisen (2008) mukaan intensiiviset tapaustutkimukset keskittyvät ainutlaatuiseen tapaukseen, josta kerätään laajoja kuvauksia tutkimuksesta, kun taas laajoissa tapaustutkimuksissa tarkastellaan useita tapauksia vertailua ja yleistyksiä varten. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään intensiivistä tapaustutkimusta, sillä sen tavoitteena on tutkia tiettyä yksilöryhmää, joka on pitkään työelämässä tietotyötä tehneet henkilöt. Pitkään työelämässä olleiden tietotyötä tekevien työntekijöiden osaamistarpeiden muutoksen tutkiminen koronan seurauksena on oleellista, koska he ovat mukana työelämän arkipäivän prosesseissa ja siten lisääntyneen teknologisen murroksen myötä voivat miettiä uusia tapoja ja keinoja selvitä koronan ja teknologian kehityksen muovaamassa työelämässä. Jokaisella yksittäisellä henkilöllä on kokemusta ja ymmärrystä työelämästä, minkä ansiosta aiheesta saadaan konkreettista ymmärrystä.

Tapaustutkimusten etuna on, että ne yhdistävät todellisen maailman ja teorian, mutta tämä on otettava huomioon kirjoitusprosessissa, jotta se onnistuisi. Ensinnäkin kohdeyhmän tunnistaminen on tärkeää. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että havaintojen tulee olla ymmärrettäviä sekä akateemisen henkilön että ammatinharjoittajan näkökulmasta (Eriksson & Kovalainen 2008).



Tapaustutkimuksissa voi myös olla erilaisia kertomuksia sen mukaan, mihin niillä pyritään. Erikssonin ja Kovalaisen (2008) kirjassaan esittämistä viidestä kertomuksesta tutkimukselle sopivin narratiivi on lineaarisesti analyttinen rakenne. Lineaarisesti analyttinen rakenne alkaa ongelman muotoilun ja tutkimuskysymysten hahmottamisella, jonka jälkeen käydään läpi kirjallisuus ja kuvataan teoreettinen viitekehys, jatketaan metodologiaosaan ja analyysiin ja päädytään tulosten ja johtopäätösten esittämiseen. Tämä rakenne sopii tämän tutkimuksen tavoitteeseen ymmärtää ensin kirjallisuudesta löytyviä käsityksiä koronan vaikutuksista työn teknologiseen murrokseen ja tehdä niiden perusteella johtopäätös, miten korona vaikuttaa ihmisten osaamistarpeisiin työelämässä hybridityössä. Laadullisessa ja intensiivisessä tapaustutkimuksessa tutkimuksen tekijän tulee olla perehtynyt aiheen teoriaan ennen varsinaisen empiirisen tutkimuksen aloittamista (Eriksson & Kovalainen 2008). Tämän vuoksi koko tiedonkeruu ja kahden aineistokappaleen tarkastelu on suoritettu ennen haastattelujen toteuttamista. Tapaustutkimuksen asettamat rajaukset on otettu huomioon tutkimusaineistossa ja tutkimuksen asiaosuuden suunnittelussa. Intensiivinen tapaustutkimus rajoittaa työn laajuutta, minkä vuoksi tutkimukseen on valittu pitkään työelämässä vaikuttaneita tietotyöntekijöitä.

### **4.3 Haastattelututkimuksen toteutus**

Tässä tutkimuksessa aineiston keruun metodina toimii haastattelututkimus. Tutkimuksen tutkimusongelman sekä pää- ja alatutkimuskysymysten tarkastelemiseksi tarvitaan empiiristä tarkastelua. Empiirinen tutkimus suoritetaan haastattelututkimuksena, sillä tutkimuksen tarkasteltavaa aihetta tukee laadullinen aineisto määrällisen aineiston sijaan. Tavoitteena on tallentaa ihmisten kokemuksia, merkityksen tunnetta ja mielipiteitä (Rabionet 2011). Tutkimushaastattelun luonteen tulee olla johdonmukainen tutkimuskysymysten ja -tavoitteiden, tutkimuksen tarkoituksen ja valitun tutkimusstrategian kanssa (Saunders et al. 2019), joten haastattelun suunnittelussa on ensin määritettävä haastattelututkimuksen tavoitteet. Vasta tämän jälkeen määritetään käytettävä haastattelutyyli, otanta ja sopivat haastattelukysymykset (Gubrium et al. 2012). Haastattelututkimuksen tavoitteet rinnastetaan tässä tutkimuksessa sekä tutkimusongelmaan että pää- ja alatutkimuskysymyksiin. Tavoitteena on saada haastatteluista tietoa, joka auttaa ymmärtämään tietotyöntekijöiden osaamistarpeita ja niiden kehittymistä koronapandemian seurauksena sekä siirryttäessä hybridityönteon muotoon. Pyrkimyksenä on lisäksi ymmärtää, miten tietotyöntekijöiden osaaminen ja osaamistarpeet työelämässä ovat muuttuneet koronapandemian seurauksena. Seuraavaksi käsitellään käytettävää haastattelututkimuksen tyyliä.

Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimusmetodologiana laadullista tutkimusta, jota tukee puolistrukturoidun haastattelumetodin valinta. Tutkimuksen puolistrukturoidussa haastattelussa käydään keskustelua yhden haastateltavan kanssa kerrallaan, ja siinä käytetään sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Kysymyksiin liittyy usein jatkokysymyksiä, jotka alkavat usein miksi tai miten kysymyksenasettelulla. (Adams 2015) Tutkimuksen laadullista metodologiaa tukevat tutkimuskysymyksiä miten ja millaisia -muotoinen asettele (Eriksson & Kovalainen 2008), jolla tavalla tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset on muotoiltu. Adamsin (2015) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa dialogi voi kierrellä esityslistalla olevien aiheiden ympärillä sen sijaan, että noudatettaisiin orjallisesti sanatarkkoja kysymyksiä kuten standardoidussa kyselyssä. Puolistrukturoitu haastattelu voi myös syventyä täysin odottamattomiin kysymyksiin. Rennon, mukaansa-tempaavan ja henkilökohtaisen puolistrukturoidun haastattelun kohtuulliseksi enimmäispituudeksi katsotaan olevan noin tunti, jotta sekä haastattelija että haastateltava jaksavat keskittyä.

Tässä tutkimuksessa käytetään hyödyksi Rabionetin (2011) sekä Adamsin (2015) määrittelemiä vaiheita ja askeleita puolistrukturoidun haastattelun suunnittelemiseksi ja suorittamiseksi. Vaiheet on kuvattu otsikkotasolla alla olevaan taulukkoon 6, minkä jälkeen vaiheet kuvataan yksityiskohtaisemmin tekstimuodossa.

***Taulukko 6. Puolistrukturoidun haastattelun suunnittelun ja suorittamisen keskeiset vaiheet.***

Vaihe 1	Haastateltavan valinta
Vaihe 2	Eettisten suuntaviivojen laatiminen
Vaihe 3	Haastatteluprotokollan rakentaminen
Vaihe 4	Haastattelujen suorittaminen ja tallentaminen
Vaihe 5	Haastattelujen analysointi ja yhteenveto
Vaihe 6	Löydösten raportointi

Puolistrukturoidun haastattelun suunnittelun ja suorittamisen ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu perustelu, miksi tutkimuksessa on valittu kyseinen haastattelumetodi. Lisäksi ensimmäisessä vaiheessa reflektoidaan puolistrukturoidun haastattelun etuja ja haittoja. (Rabionet 2011) Puolistrukturoitu haastattelu sopi tutkimukseen, sillä tavoitteena oli kysyä tutkivia ja avoimia kysymyksiä, joiden tavoitteena oli löytää haastateltavien itsenäisiä ajatuksia tutkimuksen aiheeseen liittyen (Adams 2015). Lisäksi tavoitteena oli tutkia

uutta aihepiiriä koronaviruksen vaikutuksista työn teknologiseen murrokseen ja siten tietotyöntekijöiden osaamistarpeisiin hybridityössä. Uuden ja tuntemattomamman tutkimusaiheen selvittämiseen soveltuu puolistrukturoitu haastattelu, sillä se antaa haastateltaville mahdollisimman paljon tilaa pohtia aihepiiriä useasta eri näkökulmasta (Adams 2015), mutta kuitenkin ohjaa haastattelua valmiiksi mietityn struktuurin avulla (Rabionet 2011). Tutkimuksen haastattelurunko koostui yhteensä 29 kysymyksestä, joka on tunnin haastatteluun paljon. Osa haastattelurungon kysymyksistä oli kuitenkin luonteeltaan sellaisia, joihin vastaus tuli luonnostaan aikaisemman keskustelun lomassa. Tämän vuoksi haastatteluissa ei käyty läpi tarkalleen jokaista kysymystä. Haastattelurungon lisäkysymykset toimivatkin varatoimenpiteenä haastattelijalle mahdollisia tarkennuksia ja lisäkysymyksiä varten.

Puolistrukturoitujen haastattelujen haittana on, että ne ovat aikaa vieviä, työläitä ja vaativat haastattelijalta hienostuneisuutta. Haastattelijan on oltava valmiina ja herkkänä reagoimaan pieniin eleisiin ja nyansseihin sekä tietoinen oleellisista sisällöllisistä asioista. Haastatteluihin valmistautuminen, niiden asettaminen, suorittaminen ja analysointi ei ole niin nopeaa ja yksinkertaista, kuin ennalta saattaisi ajatella. (Adams 2015) Haastattelujen ja analyysin oikein tekemiseen tarvitaankin aikaa ja vaivaa, johon tässä tutkimuksessa kului iso osa työajasta.

Puolistrukturoitujen haastatteluiden ongelmana ja huomioitavana asiana on myös tiedon laatuun liittyvät seikat (Adams 2015). Puolistrukturoituihin haastatteluihin liittyvät tiedon laadulliset ongelmat koskevat tiedon luotettavuutta, vinoumia eli biakseja, kulttuurillisia eroja, tiedon yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä sekä tiedon pätevyyttä ja uskottavuutta. Puolistrukturoidun haastattelun standardoinnin puute voi aiheuttaa huolta luotettavuudesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen osalta voidaan pohtia, tuottaisivatko muut samasta aiheesta tutkimusta tekevät henkilöt samankaltaisia tutkimustuloksia. (Saunders et al. 2019). Huoli tiedon luotettavuudesta puolistrukturoiduissa haastatteluissa liittyy puolueellisuuteen ja ajattelun vinoumiin (Adams 2015). On olemassa kolmenlaisia mahdollisia harhoja, jotka on otettava huomioon laadittaessa puolistrukturoituja haastatteluja. Ensimmäinen näistä liittyy haastattelijan harhaan. Tässä haastattelijan kommentit, sävy tai ei-verbaalinen käyttäytyminen luovat ennakkoluuloja siihen, miten haastateltavat vastaavat esitettyihin kysymyksiin. Haastattelijalla saattaa esimerkiksi esittää omia uskomuksiaan ja viitekehystä esittämiensä kysymysten kautta. On myös mahdollista, että haastattelijalla osoittaa puolueellisuutta tavassaan, jolla tulkitsee vastauksia. (Saunders et al. 2019)

Edellä mainittuihin biakseihin liittyy myös haastateltavan vastausharha. Tämäntyyppinen vinouma voi johtua haastateltavien käsityksistä haastattelijasta tai kokemistaan haastattelijan ennakkoluuloista, jotka pätevät etenkin puolistrukturoiduissa haastatteluissa,

joissa on tavoitteena tutkia tapahtumia tai etsiä selityksiä. (Saunders et al. 2019) Haastateltava voi periaatteessa olla halukas osallistumaan tutkimukseen, mutta silti olla herkkä tiettyjen teemojen jäsentymättömälle tutkimiselle. Tästä voi seurata, että haastateltava antaa vain osittaisen kuvan tilanteesta. Haastatteluun kuluva aika saattaa myös heikentää joidenkin halukkuutta osallistua tutkimukseen, mikä voi vääristää otosta. (Adams 2015) Tämä on ongelma, joka on otettava huomioon ja yritettävä ratkaista näytteenottomenetelmällä (Saunders et al. 2019).

Laadullisten puolistrukturoitujen tutkimushaastattelujen tulosten yleistettävyydestä ja siirrettävyydestä herää usein kysymyksiä, vaikka niiden tuottaman tiedon validiteetti ja uskottavuus nähdään yleensä vähemmän ongelmallisena (Gubrium et al. 2012). Yleistettävyys ja siirrettävyys viittaavat siihen, missä määrin tutkimuksen tulokset soveltuvat muihin ympäristöihin. Tämä voidaan kyseenalaistaa kvalitatiivisten tutkimusten tilastollisen yleistettävyyden suhteen, jos ne perustuvat pieneen otokseen. Tätä ei kuitenkaan pidä tulkita siten, että kvalitatiivinen tutkimus olisi luonnostaan vähemmän arvokas kuin kvantitatiivinen tutkimus. (Saunders et al. 2019) Tapaustutkimukselle tyypillisesti haastatteludata kerättiin laadullisesti haastatteleamalla kymmentä tietotyöntekijää. Haastateltavia henkilöitä oli useammalta eri ammatilliselta alalta, jotta saatiin luotua intensiiviselle tapaustutkimukselle ominaista tapausten varianssia sekä mahdollistettiin tulosten yleistettävyys. Haastateltavien työnteon toimintaperiaatteet ja toimintaympäristö olivat kuitenkin vertailtavissa ja muistuttavat toisiaan. Taulukkoon 7 on koottu haastateltavien henkilöiden työnimike sekä kuvattu, kuinka heihin viitataan tässä tutkimuksessa jatkossa. Tutkimuksen liitteessä 2 on kuvattu myös haastateltujen henkilöiden työnkuvat sekä haastattelun päivämäärä.

**Taulukko 7.** Tutkimukseen haastatellut henkilöt sekä viittaustapa heihin tutkimuksessa.

Työnimike	Viittaus tutkimuksessa
Senior IT-konsultti	Haastateltava 1
ESG-asiantuntija	Haastateltava 2
Työpsykologian tohtori, työelämän asiantuntija, yrittäjä ja coach	Haastateltava 3
Viestintäkonsultti	Haastateltava 4
Opettaja ja opetusharjoittelun ohjaaja	Haastateltava 5
Group ICT johtaja	Haastateltava 6
Johtava rehtori ja säätiön asiamies	Haastateltava 7
Senior sustainability specialist	Haastateltava 8
Senior liikkeenjohdon konsultti	Haastateltava 9
Pörssiyhtiön toimitusjohtaja	Haastateltava 10

Eettiset kysymykset tulee ottaa huomioon koko tutkimusprosessin ajan, kuten Eriksson & Kovalainen (2008) linjaavat. Puolistrukturoidun haastattelun suunnittelun ja suorittamisen toisessa vaiheessa otetaan huomioon tutkimuksen tarkoituksen, seurausten, luvan, identiteetin, suhteiden, luottamuksellisuuden ja suojelun kysymykset (Rabionet 2011). Tämä tutkimus ei ole luonteeltaan henkilökohtainen tai arkaluontoinen eivätkä keskiössä ole yksilöön liittyvät tai organisaation suojattuihin tietoihin liittyvät asiat. Hyvän eettisen tutkimuskäytännön mukaan tutkimuksen haastateltavilta henkilöiltä varmistettiin suostumus haastatteluun, jotta kukaan ei osallistunut tutkimukseen vasten tahtoaan. Haastateltavilta kysyttiin lupa haastatteluiden nauhoittamiseen sillä ehdolla, että nauhoitetta käytetään ainoastaan laadukkaampien muistiinpanojen aikaansaamiseksi ja ainoastaan haastattelijan toimesta. Haastattelun tarkoituksena ei ollut keskustella sellaisista asioista, joista haastateltavat eivät voi avoimesti keskustella. Haastattelujen nauhoitukset poistettiin tutkimuksen valmistuttua.

Tieteellisen keskustelun ja muiden tutkimuksessa käytettyjen lähteiden asianmukaisen käytön varmistamiseksi ja plagioinnin välttämiseksi käytetään Harvardin viittaushojjeiden mukaista viittausta. Plagioinnin välttämistä tuetaan myös minimoimalla suorien lainausten määrää ja hyödyntämällä yliopiston tarjoamaa plagioinnin tarkistusta.

Puolistrukturoidun haastattelun suunnittelun ja suorittamisen kolmas vaihe on aikaa vievä ja hyvin tärkeä tutkimuksen laadun varmistamisen kannalta. Siinä on kaksi hyvin merkittävää osa-aluetta:

- Haastattelijan esittäytyminen haastateltavalle henkilölle
- Haastattelussa kysyttävien kysymyksien laatiminen ja kehittäminen

Ensimmäinen osa-alue on erittäin tärkeä yhteyden ja sopivan ympäristön luomiseksi haastattelijan ja haastateltavan välille sekä pohdiskelun ja totuudenmukaisten kommenttien herättämiseksi haastateltavalta (Rabionet 2011). Toinen tärkeä ja keskeinen osa-alue tässä vaiheessa on kysymysten ja seurantatutkimusten kehittäminen, minkä vuoksi aihepiiriin liittyvään kirjallisuuteen, teoriaan ja tutkimukseen perehtyminen on ensiarvoisen tärkeää (Rabionet 2011). Tämän tutkimuksen näkökulmasta asialuvut kaksi ja kolme, toimivat aihepiirin tutkimuksena ja perehdyttävänä tietona. Itse haastattelukysymysten laadun kannalta Rabionet (2011) mainitsee konsultaation alan asiantuntijoilta sekä esihaastattelut. Esihaastattelut antavat mahdollisuuden tarkastella esitettyjen kysymysten ja haastattelujen aikana tuotetun sisällön välistä suhdetta. Lisäksi esihaastatteluiden avulla on mahdollisuus saada palautetta omasta toiminnastaan haastattelijana. Tässä tutkimuksessa toteutettiin yksi esihaastattelu, joka todettiin haastattelurungon kehittämisen kannalta arvokkaaksi. Esihaastattelun myötä onnistuttiin täsmentämään kysymyksiä sekä havainnoimaan haastattelun kestoa. Hyvin suunnitellulla ja rakennetulla haastatteluprotokollalla on myönteinen vaikutus haastatteluprosessin seuraaviin kolmeen vaiheeseen.

Puolistrukturoidun haastattelun suunnittelun ja suorittamisen neljäs vaihe on haastattelujen suorittaminen ja nauhoittaminen. Haastattelujen tallentamiseen on monia eri tapoja (Rabionet 2011), joista tässä tutkimuksessa käytettiin haastattelun aikaista äänitallennusta sekä muistiinpanojen kirjoittamista. Haastattelua edeltävässä suunnittelussa on otettava huomioon muun muassa haastattelijan ja haastateltavan välinen tuttavuus sekä haastatteluiden suorittamisen tapa. Tutkimuksen haastateltavat olivat entuudestaan haastattelijalle tuttuja. Tutkimuksen kymmenestä haastattelusta kaksi pidettiin fyysisesti samassa tilassa ja muut Microsoft Teamsin välityksellä. Microsoft Teams valikoitui suoritustavaksi suurimassa osassa haastatteluja saavutettavuussyistä. Bryman (2012) tukee saavutettavuuden ajatusta haastatteluissa, joiden mukaan puhelin, Skype tai muut verkkotyökalut sopivat, kun haastateltavat sijaitsevat eri kaupungeissa tai eri maantieteellisillä alueilla, kuten tässä opinnäytetyössä. Tällaisten työkalujen käyttö mahdollistaa laajemman osallistujajoukon tietyn ajanjakson aikana ja kustannustehokkaammin. On kuitenkin huomioitava, että etänä suoritettavat haastattelut saattavat aiheuttaa joidenkin

asioiden väärin tulkintaa tai huomiotta jättämistä. Kasvokkain suoritettut haastattelut sen sijaan sallivat visuaalisia apuja kysymys- ja vastausvaihtoehtojen esittämiseen sekä mahdollistavat parempaa havainnointia vastaajien kehonkielestä ja ympäristöstä (Gubrium et al. 2021).

Tutkimuksen haastateltavat saivat haastattelurungon tarkasteltavaksi etukäteen. Tapa koettiin hyväksi aihepiiriin orientoitumisen ja vastausten laadukkuuden näkökulmista. Haastattelu aloitettiin tutkimuksen tarkoituksen ja päättökysymyksen selittämällä ja kartoittamalla haastateltavan taustat. Tämän jälkeen kerrottiin, että haastattelu keskittyisi kolmeen alla olevaan pääteemaan:

- Työn muutos koronapandemian seurauksena
- Osaamistarpeet koronapandemian seurauksena
- Tulevaisuuden hybridityö

Perehtymällä näihin teemoihin voitiin muodostaa syvempää ymmärrystä tutkimuksen aiheesta ja vastata tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Lopuksi käytiin läpi haastattelussa esiin nousseita kysymyksiä, ajatuksia ja tarpeita. Haastattelurunko on kuvattu tutkimuksen liitteessä 1.

#### **4.4 Haastatteluaineiston analyysi**

Puolistrukturoidun haastattelun suunnittelun ja suorittamisen viides vaihe on tulosten analysointi ja yhteenveto. Tutkimuksen haastattelut olivat keskimäärin 49 minuutin pituisia, minkä ansiosta haastattelut tarjosivat paljon analysoitavaa materiaalia. Haastattelujen läpikäymistä ja analysointia helpotti haastatteluissa käytetty tallennusprosessi, jossa haastatteluiden aikana kirjattiin muistiinpanoja ja nauhoitettiin haastattelut. Haastatteluiden jälkeen muistiinpanot täydennettiin nauhoitusten perusteella. Haastatteluiden tulokset esitetään työssä kirjallisesti. Lisäksi esitetään suoria lainauksia haastatteluista. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen ja tutkimusmenetelmän kattavan läpikäynnin tavoitteena on tukea tulosten esittämistä ja analyysia.

Analyysissä vertaillaan haastatteluiden eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia sekä muodostetaan päätelmiä lopputuloksista. Haastatteluaineiston analyysi toteutettiin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Induktiivisessa lähestymistavassa lähdetään liikkeelle havainnoista ja aineistosta, ja tavoitteena on usein uuden teorian luominen (Saunders et al. 2019). Induktiivisessä päättelyssä havainnoille on mahdollista antaa erilaisia tulkintoja sekä teoreettisia yleistyksiä. Induktiivisessa lähestymistavassa dataa kerätään ilmiöiden tutkimiseen, teemojen tunnistamiseen ja uusien viitekehysten luomiseen. (Saunders et

al. 2019) Haastatteluiden aineiston käsittelyyn käytettiin temaattista analyysia. Temaattinen analyysi vaatii analyysiltä neljä elementtiä: tutustumisen tarkasti aineistoon, koodaamisen, teemojen jalostamisen sekä ehdotusten testaamisen (Saunders et al. 2019). Aineistoon tutustuminen perinpohjaisesti tapahtuu aineistojen ydinsisältöjen koodaamisen yhteydessä (Gubrium et al. 2012) sekä haastattelujen muistiinpanoja ja nauhoituksia kertaamalla. Tässä tutkimuksessa haastatteluiden muistiinpanot on värikoodattu teemojen ja avainsanojen perusteella. Värikoodeja ovat muun muassa olleet erilaiset tunteet koronapandemian aiheuttamasta muutoksesta työntekoon, erilaiset osaamistarpeet, teknologian käyttöön liittyvät näkökulmat ja työnkuva. Teemojen tunnistaminen tapahtuu koodaamisen jälkeen, ja teemalla tarkoitetaan laajaa kategoriaa, joka sisältää useita koodeja, jotka liittyvät toisiinsa ja jotka ovat merkittäviä tutkimuksen kannalta (Saunders et al. 2019). Teemojen tunnistamisen jälkeen pystytään tunnistamaan, mitkä teemat ovat merkittäviä toisiinsa nähden ja mitkä ovat linjassa alkuperäiseen aineistoon (Saunders et al. 2019).

Temaattisen analyysin tarkoituksena on vertailla haastateltavien henkilöiden kokemuksia koronapandemian vaikutuksesta työntekoon ja osaamistarpeisiin sekä muodostaa kokonaiskuva tietotyöntekijöiden tarvitsemasta osaamisesta tulevaisuuden hybridityössä. Täten temaattinen analyysi on tarkoitukseen sopiva, sillä sen tarkoituksena on selvittää useista tekijöistä johtuvaa tiettyä lopputulosta (Mills et al. 2010). Haastatteluista saatua laadullista dataa esitellään luvussa viisi. Data esitetään analysoidussa ja yhdistetyssä muodossa, jotta syyseurausketjujen esittäminen on mahdollista. Haastatteluiden analyysi on kategorisoitu haastatteluteemojen mukaisesti, jotta analyysin rakenne olisi kronologinen haastattelurungon sekä yleisesti tutkimuksen kulun ja teoriaosuuden kanssa. Tämä helpottaa analyysin luettavuutta ja ymmärrettävyyttä. Analyysissä hyödynnetään haastattelutulosten koontia ja luettavuutta helpottavaa visualisointia eri keinoin. Analyysin perusteella voidaan pohtia asetettuja tutkimuskysymyksiä verraten kirjallisuutta haastattelutuloksiin.

Puolistrukturoidun haastattelun suunnittelun ja suorittamisen kuudes vaihe sisältää analysoinnin ja johtopäätösten jälkeisen löydösten raportoinnin (Rabionet 2011). Diplomityö toimii tutkimuksen raporttina. Tuloksia verrataan ja tarkastellaan suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen tietotyöntekijöiden osaamisen muutoksesta työn murroksen ja koronapandemian seurauksena. Lisäksi esitetään tuloksia tietotyöntekijöiden tarvitsemista osaamistarpeista uudessa hybridityönteon muodossa. Tutkimuksen luvun kuusi tarkoituksena on tehdä kirjallisuuden ja empiirisen analyysin perusteella oletuksia, oivalluksia ja havaintoja tietotyöntekijöiden osaamistarpeista ja niiden kehittymisestä koronapandemian seurauksena sekä siirryttäessä hybridityönteon muotoon.



## 5. HAASTATTELUTULOKSET

Tässä luvussa analysoidaan pitkään työelämässä vaikuttaneille tietotyöntekijöille tehtyjen haastattelujen aiheita ja esitellään merkittävimmät esille nousseet aiheet ja teemat eri aihealueiden yhteenvetona. Alalukujen aiheet noudattavat haastattelurungon mukaista kolmen teeman luokittelun rakennetta. Havainnollistavia lainauksia tekstin keskellä on käytetty tukemaan teemoja. Lisäksi kunkin teeman lopussa oleviin taulukoihin 8–16 on koottu synteesi keskeisistä tutkimustuloksista.

### 5.1 Työn muutos koronapandemian seurauksena

Kuten edellä on mainittu, tämän tutkimuksen haastattelu koostuu kolmesta pääteemasta, joista ensimmäinen käsittelee työn muutosta koronapandemian seurauksena. Työn koronapandemiasta johtuvaa muutosta kartoitettiin haastatteluissa vertailemalla työskentelyn tapoja ennen ja jälkeen pandemiaa. Vertailua tehtiin työkalujen, työtapojen, työympäristön sekä työajan näkökulmista, joita on kuvattu taulukossa 8.

*Työkalut.* Organisaation teknologinen valmius ennen pandemiaa vaikutti siihen, miten haastateltavat kokivat työkalujen käytön pandemian aikana. Kolmella haastateltavalla ei käytetty Teamsia tai muuta vastaavaa virtuaalista yhteydenpitotyökalua työssä ollenkaan ennen pandemian alkua. Loput haastateltavat olivat käyttäneet Teamsia jo pidemmän aikaa ennen pandemiaa tai siirtyneet käyttämään siitä juuri ennen laajan etätyöskentelyn alkamista. Lisäksi käytössä ennen pandemiaa oli Skype. Vakiintuneessa käytössä yhteydenpidossa toimi sähköposti sekä puhelin. Lisäksi kynää, paperia sekä tussi- ja fläppitauluja käytettiin ennen pandemiaa paljon etenkin suurissa kokouksissa tai työpajoissa, joissa tarkoituksena oli dokumentoida tuotoksia helposti ja nopeasti.

*”Työkalut pysyivät samoina pandemian alettua, mutta Teamsista tuli ensisijainen työkalu ja sen käytöstä suurempaa kuin sähköpostista. Lisäksi dokumenttien sähköinen käsittely lisääntyi.”* – Haastateltava 8

Etätyöhön siirtyminen aiheutti Microsoft Teamsin käytön merkittävimmäksi työnteon työkaluksi. Viisi haastateltavaa nosti esiin pidemmän ajan tavoitteen parantaa sisäisen työnteon tapoja ja työkaluja, mitä koronapandemia kiihdytti positiivisesti. Teamsin yleistyneen käytön koettiin parantavan informaation, dokumenttien ja yhteisen materiaalin jakoa sekä käsittelyä. Lisäksi dokumenttien sähköisen käsittelyn koettiin lisäävän tuottavuutta, sillä läpinäkyvyys materiaaliin kasvoi, ja useammat pystyivät osallistumaan työhön. Uusien työkalujen käyttöönottoa ei rakennettu kertakäyttöisesti, vaan tavoitteena oli

järjestelmien aktiivisen käytön lisääminen. Dokumenttien sähköisen käsittelyn koettiin korostuneen ja helpottuneen.

*”Koronapandemian myötä työskentelystä tuli strukturoidumpaa työkalujen paremman käytön ansiosta. Järjestelmiä otettiin isommin ja aktiivisemmin käyttöön.”* – Haastateltava 7

Koronapandemian koettiin lisänneen täysin uusien työkalujen käyttöä, joista tärkeimpinä nostettiin esiin yhteistyötyökalut, joita tarvittiin etenkin asiakkaille etänä järjestettävissä työpajoissa. Yhteistyötyökaluista eniten käytössä olivat Miro ja Mural. Uusien työkalujen käyttöön olisi kuitenkin toivottu johdettua opastusta ja kannustusta niiden käyttöön. Yhteistyötyökalujen käyttöön reagoitiin tarpeen ja asiakkaiden toiveiden mukaan, mikä johti hetkittäin tiedon kulun ja ymmärryksen puutteeseen.

Haastatteluissa nousi esiin myös muita työtehtävään tarkasti liittyviä työkaluja. Esimerkiksi haastateltava 5 käyttää työssään paljon Wilma-työkalua, haastateltava 2 käyttää ESG-datatyökaluja ja haastateltava 4 erilaisia mediaseurannan työkaluja. Haastateltava 4 ei eritellyt käyttämiään mediaseurannan työkaluja. Koronapandemialla ei koettu olevan näiden työkalujen käyttöön vaikutusta.

*Työtavat.* Haastateltavilla henkilöillä etätyö oli poikkeus ennen koronapandemiaa, ja useamman tuli pyytää etätyöskentelyyn erillinen lupa esihenkilöltään. Työskentely perustui fyysiseen läsnäoloon ja muiden ihmisten tapaamiseen. Fyysisen läsnäolon vaatimuksen vuoksi haastateltavien arki oli hyvin liikkuvaista, ja päivän aikana saatettiin tehdä töitä monessa eri paikassa useiden eri henkilöiden kanssa. Työnteon koettiin olevan äärimmäisen sosiaalista ja yhteisöllistä, sillä työskentely perustui pitkälti vuorovaikutukseen. Yhteisöllisen työnteon myötä visuaalisten apukeinojen, kuten tussi- ja fläppitaulujen sekä Post-it lappujen, käyttäminen koettiin merkittäväksi tavaksi työskennellä ennen pandemiaa, sillä silloin kokoonnuttiin samoihin työtiloihin työskentelemään tuttujen asioiden äärellä. Vaikka työskentely tapahtui ennen pandemiaa fyysisesti toimistolta käsin, monien työnkuvaan sisältyi silti lähitapaamisten lisäksi virtuaalisia kokouksia ja puheluita. Nämä korostuivat etenkin niiden töissä, joita tehtiin ulkomaalaisten kollegoiden ja sidosryhmien kanssa.

Huolimatta siitä, että etätyö oli poikkeus ennen koronapandemiaa, olivat kaikki haastateltavat työskennelleet etänä ennen kuin siihen tuli pakottava tarve. Etätyöhön siirtyminen tapahtui ilman minkäänlaista koulutusta, joten aikaisemman kokemuksen koettiin helpottaneen äärimmäisen äkillistä yhden yön aikana tapahtunutta muutosta.

*”Pandemian vuoksi kouluuyhteisö siirtyi yhden yön varoituksella etäopetukseen ilman sen suurempaa koulutusta tai valmistautumista. Työuran aikaisemman etäopetuskokemuksen vuoksi siirtyminen oli kuitenkin helpompaa eikä aiheuttanut niin suurta stressiä.”* – Haastateltava 5

Koronapandemian koettiin aiheuttaneen tarvetta uudelleen järjestää ja jäsennellä tapoja tehdä työtä. Lisäksi tuli muodostaa uusia käytäntöjä ja toimintatapoja. Haastatteluissa korostui uusien käytäntöjen luominen erityisesti vuorovaikutuksen näkökulmasta. Ennen pandemiaa toimistoympäristössä oli mahdollisuus pyytää apua nopeasti vieressä istuvulta kollegalta tai pysähtyä ideoimaan työstettävää palaveria ohimennen käytävällä. Samalla tuli huolehdittua omasta ja kollegoiden hyvinvoinnista, sillä toimistoympäristössä juteltiin myös työhön liittymättömistä asioista. Siirtyminen etätöihin vaikutti edellä mainitun spontaanin vuorovaikutuksen vähenemiseen. Haastateltavat nostivat esiin tärkeänä niin sanotun ”Teams small talkin” kehittämisen. Koettiin tärkeäksi ylläpitää työnteon inhimillisiä aspekteja kysymällä kuulumisia ennen palaverien varsinaiseen asialistaan siirtymistä. Lisäksi koettiin äärimmäisen merkittäväksi kameroiden päällä pitäminen kokousten aikana, jotta vuorovaikutus säilyi parempana. Videokuvan koettiin helpottavan reagoimista eleisiin ja estävän päällekkäin puhumista kokousten aikana. Videokuvan avulla ei kuitenkaan kyetty yhtä hyvään nonverbaalisten eleiden tulkintaan, johon on mahdollisuus fyysisesti samassa tilassa työskennellen.

Työtapojen näkökulmasta kokouskäytännöissä havaittiin muutosta koronapandemian seurauksena. Ennen pandemiaa suurin osa tapaamisista tapahtui fyysisissä tiloissa, joihin työntekijät tulivat paikan päälle. Osa palavereista hoidettiin puhelimen tai muiden virtuaalisten työkalujen kuten Skypein välityksellä, mutta etenkin monen henkilön palaverit pidettiin lähitapaamisina. Lähitapaamisten koettiin mahdollistavan luontevan ja rennomman ihmisten välisen vuorovaikutuksen, joten niiden koettiin olevan luonteeltaan spontaanimpia ja alttiimpia muutoksille. Muun muassa haastateltava 10 mainitsi lähikokouksen olevan armollisempi kokouksen pitäjälle. Ennen pandemiaa kokousten koettiin pysyvän aikataulussa täsmällisesti, sillä varattuun huoneeseen saapui usein seuraava palaveri, ja henkilöiden tuli siirtyä jatkamaan työpäiväänsä muihin tehtäviin ja toisiin tiloihin.

Etätyöskentelyyn siirtyminen johti jokaisen haastateltavan mielestä niin sanottuihin Teams-maratoneihin, joissa päivät oli varattu täyteen palavereja ilman taukoja. Haastateltava 6 totesi kalenterissaan olleen parhaimmillaan 60–70 kokousta viikossa ja palavereja oli varattu päällekkäin, mitä ei ennen pandemiaa tapahtunut koskaan. Palaverien kohtuuton määrä aiheutti kokouskäytäntöjen jäsentämistä ja paremman rakenteen tuomista kokoukseen. Organisaatioissa otettiin käyttöön tunnin palaverin sijaan 50 minuutin

palaverit, jotta kahden peräkkäisen kokouksen välissä ehti jaloittelemaan ja valmistautumaan seuraavaan huomiota vaativaan työtehtävään. Asialistat ja palaverien tarkoitus kommunikoitiin selkeämmin osallistujille. Tämä helpotti myös koettuun ongelmaan, jossa palaveriinkin kutsuttiin paljon henkilöitä varmuuden vuoksi, vaikka asia ei koskenut kaikkia osallistujia. Lisäksi palaverien aikana esitetyt materiaalit hiottiin entistä tiiviimpään ja selkeämpään muotoon.

*”Vaikka Teams oli käytössä ja yrityksessä oli muutenkin hyvä valmius etätönteekoon ennen pandemiaa, vaati 100 % etätööhön siirtyminen uusia käytäntöjä ja toimintatapoja. Piti pohtia uudelleen, miten Teamsissa käyttäydytään ja mitkä ovat yhteiset pelisäännöt etäilyyn.”* – Haastateltava 4

*Työympäristö.* Suurin koronapandemian aiheuttama muutos työntekoon haastateltavien tietotyöntekijöiden näkökulmasta on työympäristössä. Jokainen haastateltava henkilö työskenteli ennen pandemiaa pääosin työpaikalla, jolloin työarjen sosiaaliset kontaktit tapahtuivat läsnä ollen työyhteisön kanssa. Pandemiaa edeltäneessä työssä tarvittiin enemmän tiimiä, sillä organisaatiokulttuurin ei koettu suosivan yhtä hyvin itsenäistä työntekoa. Isoissa ryhmissä työskentelyä tapahtui myös ryhmätöiden ja workshoppien merkeissä. Kymmenestä haastateltavasta viiden työhön sisältyi maiden välistä matkustamista useita kertoja vuodessa. Lisäksi yhdeksän haastateltavan työhön kuului Suomen sisällä matkustamista muun muassa asiakkaiden luokse tai esimerkiksi toisen paikkakunnan toimistolle. Koronapandemiaa edeltänyt työskentely tapahtui suurilta osin asiakasrajapinnassa.

*”Ennen pandemiaa työmatkustusta ulkomaille oli keskimäärin kaksi päivää viikossa. Korona aiheutti tähän totaalisen muutoksen, kun matkustaminen jäi kokonaan pois.”* – Haastateltava 10

Pandemian aiheuttama merkittävä muutos työympäristössä oli haastateltavien siirtyminen etätöihin, kun työyhteisöt olivat osan pandemian ajasta kokonaan suljettuina. Entinen fyysinen työympäristö muuttui kokonaan virtuaaliseksi. Kaikki haastateltavat ovat käyttäneet Microsoft Teamsia pääasiallisena työympäristönään pandemian aikana. Käytössä on ollut myös muun muassa Zoom kokousten järjestämiseen, mutta Teams koettiin nimenomaan työympäristöksi sen ominaisuuksien vuoksi. Teams mahdollistaa muun muassa henkilöiden keskustelua, dokumenttien jakamista sekä kokousten järjestämistä, joten sen nähtiin imitoivan parhaiten fyysisen työpaikan työympäristöä. Jotkut nostivat esiin paluun työpaikalle välittömästi, kun koronatilanne hellitti ja työnantajat mahdollisti-

vat paluun fyysisille työpaikoille. Muun muassa haastateltavat 3, 5 ja 7 korostivat läsnäolon olevan suosittu työnteon muoto, johon he siirtyivät heti pandemian tilanteen salliessa. Lisäksi he korostivat entisen työnteon tavan olleen mielekäs.

*”Olen työskennellyt kaksi vuotta täysin etänä kotikonttorissa, eikä ole ollut yhtäkään live-tapaamista. En ole vielä tänäkään tavannut kaikkia alaisiani.”* – Haastateltava 6

Työympäristön näkökulmasta haastatteluissa nousi kuitenkin esiin työn tekeminen virallisen työpäivän jälkeen kotona ennen pandemiaa sekä pandemian aikana. Hallinnollisia tehtäviä, sähköpostiviestejä ja puheluita hoidettiin työpaikan ulkopuolella ennen koronaa, eikä tässä koettu muutosta pandemian seurauksena. Tietotyöntekijöille ominaisesti työ ei ole sidoksissa aikaan tai paikkaan, minkä vuoksi haastateltavat ovat voineet hoitaa aina osan työtehtävistään työympäristöstä riippumatta.

*Työaika.* Kuten haastattelutulosten työympäristöstä on havaittavissa, työskentely ennen pandemiaa tapahtui pääosin työpaikalla. Tämä tarkoitti haastateltavien osalta työpäivien aloittamista siirtymällä fyysisesti työpaikalle. Samoin illalla työpäivän päätteeksi lähdettiin työpaikalta kotiin tai muihin illan menoihin. Siirtymiset vapaa-ajan ja työajan välillä koettiin selvemiksi. Fyysisen työympäristön koettiin helpottavan työpäivän tauottamista, sillä lounas syötiin poissa tietokoneen ääreltä, ja kahvitaukoja tuli pidettyä kollegoiden kanssa. Tietokoneen ääreltä poistuminen tauotti työpäiviä luonnollisesti.

*”Työpäivän päättymisen ennen pandemiaa oli selkeämpää, kun työpaikalta piti lähteä fyysisesti pois. Kun tiesi seuraavana päivänä tulevansa taas toimistolle, niin jätin jopa koneen konttorille. Tällä tyylillä työt eivät seuranneet kotiin.”* – Haastateltava 9

Haastateltavat kuitenkin kokivat töiden seuraamisen vapaa-ajalle ja illoille ennen koronapandemiaakin. Työn luonne ja työtehtävät edellyttivät välitöntä reagointia asioihin, kuten haastateltavan 4 kohdalla kriisiviestintä ja varautuminen tai haastateltavan 2 tapauksessa asiakkaiden sijoittuminen ympäri Eurooppaa ja aikaerojen huomioiminen. Nimenomaan työn sisällöllä koettiin olevan vaikutusta työaikaan. Usean haastateltavan työpäivät koostuivat palavereista ja työtehtävien tekemisestä vuorovaikutuksessa muiden, kuten asiakkaiden, sidosryhmien tai oppilaiden, kanssa. Tämä puolestaan johti siihen, ettei työpäivän aikana ehtinyt tekemään hallinnollisia työtehtäviä kuten vastaamaan sähköposteihin tai tuntikirjauksiin. Hallinnolliset tehtävät jäivätkin usein illalla kotona tehtäviksi jo ennen pandemiaa.

Vaikka haastateltavat olivat tottuneet pitkiin ja venyviin työpäiviin jo ennen koronapandemian alkua, koettiin koronalla olevan työaikaan pidentävä ja kuormitusta lisäävä vaikutus. Fyysisen työympäristön radikaalin muutoksen takia työajan ja työpäivän hallinta vaikeutui. Monien peräkkäisten ja päällekkäisten Teams-palaverien jatkumot aiheuttivat

muun muassa lounas- ja kahvitaukojen unohtumisen, sillä kotona työskennellessä tietokoneen ääreltä ei tarvinnut lähteä kauas syömään. Haastateltavilla, joilla työn sidosryhmiä työskentelee muissa maissa, varattiin palaverieja jatkuvasti ilta kuuden jälkeen, mitä ei ollut tapahtunut yhtä merkittävästi ennen pandemiaa. Haastateltavat kokivat koronapandemian aiheuttavan työajan silppuuntumista. Virtuaalikokouksille ei määritetty konkreettisia lopetusaikoja, vaan palaverit venyivät ylijälle poikkeuksetta. Päivän syklinen kulku koettiin kuormittavaksi ja stressaavaksi.

*”Ennen pandemiaa en lähes koskaan tehnyt viikonloppuisin töitä. Sen sijaan koronapandemian aikana viikonlopputöitä on ollut lähes joka viikko johtuen asioiden järjestämisestä ja tiedottamisen lisääntymisestä.”* – Haastateltava 7

Työaika koettiin kuluvan pandemian aikana enemmän materiaalien valmisteleamiseen ja uusien asioiden opetteluun. Tutkimuksen haastateltavat ovat kaikki työelämässä pidempään olleita henkilöitä, joten heille olivat muodostuneet selkeät toimintatavat työn tekemiseen. Muun muassa konsultoinnin parissa työskentelevät haastateltavat 1, 4 ja 9 sekä yrittäjä ja coach haastateltava 3 käyttävät työssään paljon visuaalisia apukeinoja asiakastapaamisissa. Koronapandemian aiheuttama siirtyminen etätöihin muutti fyysisten visuaalisten apukeinojen käytön mahdottomaksi, joten heidän tuli opetella täysin uudet toimintatavat asiakaspalaverien fasilitointiin. Virtuaalisten yhteistyötyökalujen käyttäminen ja Teamissa esitettävien esitysmateriaalien valmisteleminen koettiin huomattavasti enemmän aikaa vieviksi.

Vaikka koronapandemian koettiin pidentäneen työaika ja hämärtäneen työn ja vapaa-ajan eroa, olivat haastateltavat kehittäneet toimintatapoja ja -malleja sopeutumiseen. Muun muassa lapsen hakeminen päiväkodista, koiran ulkoiluttaminen tai harrastukseen lähteminen töiden jälkeen koettiin toimiviksi tavoiksi lopettaa työpäivä. Työtavaroitten kuten tietokoneen, näyttöjen, latureiden ja hiirien siivoaminen pois työpäivän jälkeen koettiin myös hyväksi tavaksi työpäivän päättämiseen, etenkin jos kotona ei ollut mahdollisuutta erilliseen työhuoneeseen tai työpisteeseen. Etätöjaksen pitkä kesto todettiin myöskin helpottavaksi tekijäksi, sillä etätöntekijät oppivat elämään uudenlaisen työn teon tavan kanssa, joka paransi toimintatapoja palaverien varaamisen ja työpäivän tauottamisen suhteen.

**Taulukko 8.** *Synteesi haastatteluista vertailluista työskentelyn tavoista ennen pandemiaa pandemian aikaiseen työnteon tapaan.*

<b>Teema</b>	<b>Synteesi</b>
Työkalut	<p>Microsoft Teamsin muodostuminen tärkeimmäksi työnteon työkaluksi etätöön myötä</p> <p>Uusien työkalujen käytön lisääntyminen, joista tärkeimpänä erilaiset virtuaaliset yhteistyötyökalut, kuten Miro ja Mural</p> <p>Koronapandemialla ei vaikutusta työtehtävään tarkasti liittyvillä työkaluilla</p>
Työtavat	<p>Etätö ollut poikkeus ennen pandemiaa, mutta muodostunut pandemian aikana ensisijaiseksi työnteon tavaksi</p> <p>Työajan fyysinen liikkumattomuus vähentynyt pandemian seurauksena. Muun muassa työmatkat poistuneet lähestulkoon kokonaan</p> <p>Uusien käytäntöjen ja toimintatapojen muodostaminen etätöön sujuvan toiminnan varmistamiseksi</p>
Työympäristö	<p>Työpaikan muuttuminen etätöskentelyksi</p> <p>Tiimin tarvitsemisen ja läsnäolon vähentyminen koronapandemian aiheuttaman itsenäisemmän työnteon takia</p>
Työaika	<p>Työpäivien pidentyminen ja kuormituksen lisääminen</p> <p>Työajan hallinnan vaikeutuminen</p> <p>Työajan kulumisen uusien asioiden opetteluun</p>

Työn muutosta koronapandemian seurauksena tutkittiin myös tunteiden näkökulmasta. Haastatteluissa kartoitettiin, millaisena koronapandemian aiheuttama muutos työnteossa on koettu. Haastateltavia pyydettiin pohtimaan, mitkä tekijät ovat olleet positiivisia ja työntekoa helpottavia sekä mitkä asiat ovat puolestaan olleet negatiivisia ja työntekoa vaikeuttavia. Työn muutoksen positiivisia ja negatiivisia tunteita kuvataan taulukossa 9.

*Positiiviset tekijät.* Yleisesti ottaen haastateltavilla oli positiivinen suhtautuminen koronapandemian aikaiseen työn tekemiseen. Monet olivat positiivisesti yllättyneitä siitä, kuinka hyvin sopeutuminen uuteen työnteon tapaan onnistui sekä henkilökohtaisella että

organisaation tasolla. Haastateltavissa oli havaittavissa ylpeyttä, kun he ymmärsivät onnistuneensa kertoessaan omista kokemuksistaan ja vaikeasta tilanteesta hienosti selviämistä. Yritysten valmius yllättäen yön aikana tapahtuneeseen digiloikkaan nostettiin esiin, ja monet olivat positiivisesti hämmästyneitä ja yllättyneitä sopeutumiskyvystään uuteen toimintamalliin. Tietotekninen valmius koettiin muiden kuin kolmen haastateltavan osalta äärimmäisen hyväksi siirryttäessä etätööhön. Yrityksen riittävät tekniset valmiudet koettiin olevan yksi merkittävin positiivisin kokemus siirryttäessä etätöihin, sillä tällöin mahdollistui keskittymisen säilyminen tuottavassa työnteossa tietoteknisen ongelmanratkaisun sijaan.

Kaikki haastateltavat nostivat positiiviseksi tekijäksi joustavuuden ja autonomian työnteon ajan ja paikan suhteen. Etätöön ollessa työnteon tapa pandemian aikana haastateltavat saivat valita, missä he työskentelevät ja suunnitella työpäivänsä haluamallaan tavallaan. Lisäksi he saivat luoda heille parhaiten sopivan työaikataulun. Haastateltavat nostivat kuitenkin esiin asiakkaiden ja oman tiimin vaatimukset työnteokseen. Asiantuntijatyötä tekevinä asiakkaat tai muut sidosryhmät vaikuttavat työnteon aikatauluihin ja rytmiin, joten vaikka työpäivät olivat rytmittävissä joustavammin kuin ennen pandemiaa, asetti työn luonne kuitenkin omat vaatimuksensa aikatauluille.

Toistuvana teemana esiin nousi työnteon joustavuus ajan suhteen ja etenkin siihen liittyen matkustamisen vähentyminen, josta seurasi ajan säästyminen. Kolme haastateltavaa matkusti työnsä puolesta ennen pandemiaa jopa useamman kerran viikossa, mikä koettiin äärimmäisen kuormittavana. Koronapandemian aiheuttama työmatkustuksen täysi pysähtyminen koettiin arkea helpottavana asiana ja voimavaroja nostattavana. Pelkästään toimistomatkojen vähentyminenkin koettiin kuitenkin energisyyttä lisäävänä, sillä aamuisin oli mahdollisuus nukkua pidempään, eikä toisaalta iltaisin kulunut aikaa kotiin siirtymiseen. Vapaa-aika oli siis mahdollista aloittaa suoraan töiden jälkeen.

*”On ollut positiivista nähdä, miten joustavaksi työnteoko on muuttunut. Etätöön alun kipuilun jälkeen on opittu valtava määrä uusia ja äärimmäisen hyviä toimintamalleja työnteokseen.”* – Haastateltava 2

Työpaikan joustavuuden suhteen haastateltavat nostivat esiin positiivisena asiana kävelypalaverit, joiden koettiin virkistävän työpäivää ja lisäävän aktiivisuutta. Kävelypalaveria oli mahdollista pitää, kun palaveriin oli tärkeää osallistua, mutta henkilön itse ei tarvinnut olla palaverin fasilitoijana tai muuten aktiivisessa roolissa. Haastateltava 3 mainitsi, ettei kävelypalaveri asiakkaan kanssa olisi missään tapauksessa mahdollinen, sillä muistiinpanojen ottaminen on hyvin tärkeää. Kuitenkin koulutuksiin tai webinaareihin



osallistuminen ja niiden kuuntelu kävelyiltä on ollut hänelle mieluisa tapa yhdistää liikuntaa ja oppimista omasta alasta.

Työpisteen joustava valinta oli haastateltaville positiivinen asia pandemian seurauksena. Haastateltavat kokivat mahdollisuuden työskennellä vapaa-ajan asunnoilta erittäin ilahduttavaksi, sillä näin heille mahdollistui ainakin hetkittäin parempi työ- ja vapaa-ajan välinen tasapaino. Merkitykselliseksi koettiin, että enemmän aikaa pystyi työn ohella viettämään itselleen tärkeissä paikoissa. Lisäksi monien haastateltavien työ sisältää erittäin paljon keskittymistä vaativia tehtäviä, joiden suorittaminen avokonttoreissa jatkuvan hälyn ja keskeytysten keskellä on ollut haastavaa. Etätöissä keskittymiskyvyn koettiin parantuneen ja ajan käytön vähentyneen työtehtävien suorittamisessa.

Etätöissä positiivisena onkin koettu työn tuottavuuden nouseminen etenkin rutiiniasioissa. Viikoittaiset samalla kaavalla sujuvat rutiinikokoukset täsmentyivät, sillä etätöy pakotti työntekijät noudattamaan kunnollisia prosesseja ja valmistautumaan kokouksiin hyvin. Työn koettiin tulleen järjestelmällisemmäksi ja systemaattisemmaksi. Esimerkiksi yhteydenpitovälineiden ja tekniikan kehittyminen edesauttoi tiimityöskentelyn nopeutta, sillä aikaa säästyi muun muassa dokumenttien jakamisen suhteen.

*”Alkurytmin löytäminen oli stressaavaa, mutta aikaisemman elämän etätökokemus helpotti paljon. Työyhteisön kokousten siirtyminen etämalliin on ollut mahtavaa, ja samalla kokoukset ovat täsmentyneet ja lyhentyneet.”* – Haastateltava 5

*Negatiiviset tekijät.* Kuten edellä todettiin, haastateltavilla oli yleisesti ottaen positiivinen suhtautuminen koronapandemian aikaiseen työn tekemiseen ja haastatteluissa nousi esiin paljon positiivisia teemoja aiheeseen liittyen. Nopea muutos etätöntelemiseen ja työympäristön täydelliseen muutokseen ei kuitenkaan ollut haastateltaville pelkästään helppoa. Haastateltavilla oli paljon sanottavaa ja voimakkaita tunteita liittyen nimenomaan etätönteon haastavuuteen.

Etätöaikaisen kommunikaation puutteen ja vaikeuden nosti esiin jokainen haastateltava. Yhteyden saaminen muihin ihmisiin vaikeutui, sillä spontaanit tapaamiset työpäikällä vähentyivät, eikä kollegoilta voinut samalla tavalla kysyä asioita, kun ei istuttukaan enää vierekkäin. Myös nopeiden kysymysten kysyminen vaikeutui ja kynnys yhteydenottoon kasvoi, sillä viestin laittaminen tai soittaminen koettiin vaikeammaksi kuin nopea kysymyksen huikkaaminen samassa työtilassa työskennellen. Satunnaisen keskustelun sijaan työntekijöiden tulikin usein kirjoittaa asiat, mihin kului enemmän aikaa. Myöskin vastaanottajan viestin saaminen ja sen lukeminen koettiin epävarmaksi. Kirjoittamalla

viesteihin jäi usein tulkinnanvaraa, ja haastateltavat kokivat väärinymmärryksien kasvavan etätyöaikana. Myös työpäivien koettiin pidentyneen sen takia, että kaikki informaatio piti kirjoittaa tai soittaa.

*”Kommunikaatio joidenkin kollegoiden kanssa on mennyt selvästi huonommaksi, kun ei ole ollut mahdollisuutta olla konttorilla läsnä. Joihinkin ihmisiin ei saa yhteyttä ollenkaan, ja kysymysten kysyminen on välillä ihan mahdotonta.”* – Haastateltava 2

Kommunikaatioon negatiivisesti vaikuttanut tekijä on ollut myös kehonkielellisen viestinnän puute videoneuvotteluiden aikana. Kokousta edeltävän epävirallisen kuulumisten vaihdon ja työnteon inhimillisten tekijöiden koettiin vähentyneen huomattavasti. Virtuaalisten kokoukset koettiin vaikeuttavan katseiden, eleiden, ilmeiden ja kehon asentojen havainnoimista, joka on tärkeässä osassa haastateltavien henkilöiden työnteoa. Muun muassa asiakastyössä asiakkaan ymmärtämisen koettiin vaikeutuneen nonverbaalisen kommunikaation puutteen takia. Kommunikaation vaikeutumisesta johtuvia haasteita pyrittiin ratkomaan lisäämällä videokuvan käyttämistä kokousten aikana. Ihmisten kuvan näkemisen koettiin olevan tärkeää luottamuksen rakentamisen näkökulmasta ja väärinymmärrysten välttämiseksi. Videokuvan käyttöä ei kuitenkaan voinut edellyttää esimerkiksi asiakkailta tai muilta sidosryhmiltä, joten se ei aina toiminut ratkaisuna tai helpottavana tekijänä kommunikaation puutteessa.

Spontaanin kommunikaation vähentyminen aiheutti haastateltaville eristäytynyttä oloa. Haastateltava 6 toi esiin termin sosiaalinen yksinäisyys ja sanoi koronapandemian olevan syy sille. Teams-työskentelyn koettiin olevan passiivista ja yhteyden saaminen muihin henkilöihin koettiin välillä jopa mahdottomaksi. Haastateltavat kokivat ristiriitaisia tunteita siitä, että työskentelevät päivittäin muiden ihmisten kanssa, mutta heillä ei todellisuudessa ole minkäänlaista kontaktia heihin.

Etätyön aikana ihmiset oppivat tekemään töitä ilman työyhteisön jäseniä ja ilman apua. Haastateltavat kokivat, että kaikki henkilöt työpaikoilla eivät olleet valmiita ottamaan vastuuta työstään. Tämä saattoi puolestaan johtaa vaikeisiin tilanteisiin ja konflikteihin, joiden hallinta virtuaalisesti ilman ymmärrystä toisen elekielestä koettiin erittäin haastavaksi.

Haastateltavat kokivat myös etätyön vaikuttaneen negatiivisesti yhteistyötapaamisiin ja luovaan työhön. Luovan työn koettiin tarvitsevan ihmisten fyysistä läsnäoloa, jota virtuaaliset etäyhteydet eivät korvanneet. Muun muassa haastateltava 4 totesi, että parhaat luovat ratkaisut ovat syntyneet spontaaneissa hetkissä, joissa ei välttämättä ole edes keskusteltu työasioista. Muutamat haastateltavat mainitsivat käyttäneensä taululle piirtämistä erityisesti luovassa työssä, jossa on yhdessä muiden henkilöiden kanssa ideoitu

ja vaihdettu ajatuksia. Samanlaiseen työhön ei koettu kyettävän virtuaalisten yhteyksien kautta. Työpajojen pitämisen koettiin vaikeutuneen etätyönteon myötä, sillä henkilöiden innostaminen ja osallistuminen koettiin vaikeammaksi ilman fyysistä läsnäoloa. Vaikka käyttöön otettiin erilaisia työkaluja imitoimaan taululle piirtämistä tai ajatuskarttojen luomista, ei virtuaalisissa työpajoissa koettu saatavan samanlaisia luovia tuloksia ja ratkaisuja mihin fyysisesti läsnä ollen olisi pystytty. Lisäksi virtuaalisen työpajan valmisteleminen koettiin kuluvan huomattavasti enemmän aikaa.

Rajojen asettaminen etätyöaikana koettiin vaikeaksi. Kun työn ja kodin välillä on vähemmän eroa, haastateltavat kokivat omien rajojen asettamisen haastavaksi, mikä muun muassa vaikutti työpäivien pidentymiseen. Verkossa työskenteleminen, pikaviestit ja spontaanit soitot Teamsin kautta koettiin kuormittaviksi tekijöiksi. Lisäksi haastateltavilla oli tunne, että heidän tulee olla jatkuvasti saatavilla. Esimerkiksi Microsoft Teams ilmoittaa muille paikalla olemisesta vihreällä merkillä, kun taas työpisteen ääreltä pois oleminen näkyy keltaisella. Lisäksi niille haastateltaville, jotka työskentelevät eri aikavyöhykkeillä olevien ihmisten kanssa, säännöllistä työaikataulua oli entistä vaikeampaa pitää.

*”Pandemian ensimmäiseen puoleen vuoteen en pitänyt lounastaukoja ollenkaan, sillä koin hyvin voimakkaasti tarpeen olla jatkuvasti tavoitettavissa ja saatavilla. Etätyöhön kuitenkin tottui hiljalleen ja tajusin, että kyllä ihmisellä on oikeus syödä. Aloinkin blokkaamaan kalenteristani joka päivälle 30min lounastauon.”* – Haastateltava 9

Haastateltavat mainitsivat myös kollegoiden rajojen tunnistamisen ja kunnioittamisen. Joillekin työtovereille oli mahdollisuus soittaa esimerkiksi Teamsin kautta ikään kuin koska vaan, ja sen koettiin toimivan yhteydenpitona hyvin. Sen sijaan osalle työntekijöistä oli turvallisempaa laittaa ensin viestiä tai sopia erikseen yhteisestä palaverihetkestä. Tämän kuitenkin koettiin lisäävän jo entisestään valtavaa viestien tulvaa. Organisaatioissa havaittiin olevan eroja myös sen suhteen, saako ihmisille laittaa viestiä kesken palaverien, tai kun heidän nähtiin, esimerkiksi Teamsin kautta, olevan varattuina.

Haastateltavat kuitenkin kokivat, että rajojen asettaminen oli huomattavasti vaikeampaa pandemian alussa, kun etätyö oli valtavassa laajuudessaan kaikille täysin uutta. Monet kokivat, että kahden vuoden aikana onnistuttiin luomaan kulttuuri, jossa rajojen asettamiseen kannustettiin ja sitä kunnioitettiin. Esimerkiksi kalentereita opittiin käyttämään paremmin ja niihin uskallettiin merkitä selkeästi aikoja, jolloin henkilö ei olisi tavoitettavissa.

Neljä haastateltavaa nostivat myös tekniset vaikeudet negatiivisia tunteita lisääviksi tekijöiksi. Tekninen osaamattomuus ja työvälineiden opettelemisen vaikeus koettiin aikaa vieväksi etenkin pandemian alussa. Motivaatio työntekoon laski hetkellisesti, kun aikaa

kului muihin asioihin kuin oman intohimotyönsä tekemiseen. Lisäksi työvälaineiden toimiminen tai äkillinen toimimattomuus aiheutti stressiä. Kaksi esimiesasemassa toimivaa haastateltavaa korosti myös muiden työntekijöiden henkilökohtaisten tietoliikenneyhteyksien toimivuuden työtä vaikeuttavaksi tekijäksi. Huonon äänenlaadun ja jatkuvasti katkeavan videokuvan koettiin heikentävän kommunikaatiota ja aiheuttavan turhautumista.

**Taulukko 9.** *Synteesi haastatteluista työn muutoksen aiheuttamista tunteista*

<b>Teema</b>	<b>Synteesi</b>
Positiiviset tekijät	Hyvä ja nopea sopeutuminen uuteen työnteon muotoon Joustavuuden lisääntyminen Autonomia työnteon ajan ja paikan suhteen Tuottavuuden nouseminen rutiinityötehtävien suhteen
Negatiiviset tekijät	Kommunikaation puute ja vaikeus Vaikeiden tilanteiden ja konfliktien hoitamisen vaikeus Yhteistyötapaamisten vähentyminen ja luovan työn vaikeutuminen Henkilökohtaisten rajojen asettaminen Tietotekniset vaikeudet

Työn muutosta koronapandemian seurauksena kartoitettiin haastatteluissa myös tavoitteiden ja niihin pääsemisen näkökulmasta. Haastatteluissa nousi esiin tekijöitä niin tavoitteisiin pääsyssä kuin tavoitteiden asetannassa, jotka on koottu yhteen taulukkoon 10.

*Tavoitteisiin pääseminen.* Suurin osa haastateltavista koki pandemian alussa ja täysin yllättäen etätyöhön siirryttäessä hetkellisen motivaation laskun työelämässä tavoitteisiin pääsemisen näkökulmasta. Siirtyminen etätöihin tapahtui monissa työpaikoissa käytännössä yhden yön aikana, joten konkreettinen fyysinen muutos työympäristössä koettiin hämmentäväksi ja lamaannuttavaksi. Lisäksi ensimmäisten päivien aikana energiaa kului mahdollisten uusien etäyhteysjärjestelmien, tiimityökalujen ja muiden käytäntöjen asentamiseen ja oppimiseen. Näin ollen keskittyminen ei hetkellisesti ollut työtehtävissä ja omien tavoitteiden saavuttaminen unohtui. Tavoitteisiin pääsemisen koettiin kuitenkin palaavan takaisin normaaliksi, kun etätyöntavat selkeytyivät ja haastateltavat oppivat tekemään töitä omasta kodista tai muusta vastaavasta paikasta.

Kuusi haastateltavaa nosti esiin sen, että tietotyöntekijöiden työnkuva lähtökohtaisesti mahdollistaa melko vapaan ja itsenäisen työnteon, mikä on otettu huomioon jo ennen pandemiaa tavoitteisiin pääsemisessä. Lisäksi he mainitsivat nykyään vallitsevan itseohjautuvuuden ja omasta urasta päättämisen kulttuurin, joka on ollut myös suoraan yhteydessä tavoitteisiin pääsemiseen. Täten voidaan todeta, että tavoitteisiin pääseminen on enemmän yhteydessä työntekijän omiin toiveisiin ja vaatimustason asettamiseen sekä työnkuvaan. Haastatteluissa kuitenkin nousi esiin organisaation sisäpolitiikan ja kulttuurin vaikutus tavoitteisiin pääsemisessä. Koronapandemian aiheuttama vuorovaihtuksen vähentyminen saattoi aiheuttaa työntekijälle tunteen, ettei hänen esihenkilöllään ollut selkeää näkemystä henkilön uratoiveista ja tavoitteista. Tämä saattoi vaikuttaa siten, etteivät työtehtävät vastanneet täysin niitä toiveita ja tavoitteita, joita haastateltava oli itselleen asettanut.

*”Tavoitteisiin pääseminen riippuu täysin siitä, miten tavoitteet asetetaan. En näe pandemialla olevan tähän juurikaan vaikutusta.”* – Haastateltava 1

Korona on vaikuttanut siihen, missä muodossa töitä tehdään. Tämän koettiin vaikuttaneen tavoitteiden asettamiseen, josta monen mielestä oli tullut pandemian seurauksena selkeämpää. Muutamat haastateltavat kertoivat organisaatioidensa luoneen uusia työkaluja tavoitteiden asettamiseen sekä standardeja, joiden mukaan omia tavoitteita oli mahdollista luoda. Näin ollen tavoitteiden määrittämiseen tuli enemmän kvalitatiivisia komponentteja, mikä puolestaan konkretisoi tavoitteiden asettamista. Tavoitteista tuli paremmin jäseneltyjä, minkä puolestaan koettiin lisäävän keskustelua ja läpinäkyvyyttä kollegoiden ja johdon kanssa. Henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja tavoitteiden pilkkominen pienemmiksi kokonaisuuksiksi ja niiden aikataulullinen asettaminen teki koko tavoitteiden asettamisen kokonaisuudesta selkeämmän.

*”Korona on vaikuttanut suuremmin työnteon muotoon, mutta ei omiin tavoitteisiini. Toki tavoitteiden kommunikoimista saattoi tapahtua useammin livetapaamisissa, mutta niihin pääsemisellä pandemialla en koe olevan vaikutusta.”* – Haastateltava 8

Tavoitteiden asettamisen koettiin lisäävän motivaatiota omaa työtä kohtaan. Lisäksi sen koettiin kannustavan parempaan kommunikaatioon esihenkilöiden kanssa. Tavoitteiden selkeä dokumentointi auttoi keskustelemaan omista uratoiveista johtavissa asemissa olevien henkilöiden kanssa, ja saavutuksia koettiin olevan helpompi peilata dokumentoituin tavoitteisiin.

**Taulukko 10.** Synteesi haastatteluista koronapandemian vaikutuksista tavoitteisiin pääsyssä

Teema	Synteesi
Tavoitteisiin pääsy	<p>Koronapandemiolla ei koettu olevan suurta vaikutusta tavoitteisiin pääsyn suhteen.</p> <p>Tavoitteisiin pääseminen on yhteydessä omiin toiveisiin, vaatimustason asettamiseen ja työnkuvaan.</p> <p>Tavoitteiden asettamiseen syntynyt uusia työkaluja ja standardeja, joiden ansiosta tavoitteiden asettamiseen on tullut enemmän kvalitatiivisia komponentteja.</p>

## 5.2 Osaamistarpeet koronapandemian seurauksena

Tutkimuksen haastattelun toinen pääteema käsittelee osaamistarpeita koronapandemian seurauksena. Osaamistarpeiden koronapandemiasta johtuvaa muutosta kartoitettiin haastatteluissa pyytämällä haastateltavia pohtimaan, millaista osaamista he tarvitsivat työssään ennen pandemiaa ja kuinka työssä aiemmin ilmentyneet osaamistarpeet kehittyivät koronapandemian aikana. Synteesi haastatteluista koronapandemian vaikutuksista osaamistarpeisiin kuvataan taulukossa 11. Yleisesti haastatteluista voidaan havaita, että osaaminen on säilynyt samana, vaikka koronapandemia on muuttanut työn tapoja. Mitkään osaamistarpeet, jotka koettiin tärkeiksi ja työn suorittamisen kannalta välttämättömiksi, eivät vähentyneet tai poistuneet pandemian seurauksena. Jokaisella haastateltavalla on omassa työssään käytössään lukemattomia substanssiosaamisen taitoja. Muun muassa haastateltava 8 mainitsi vastuullisuuden alan substanssitaidot ja haastateltava 4 viestinnän alan monimuotoiset taidot, kuten kirjoitus- kielenhuolto ja asiakkaiden verkkosivujen hallinnan taidot. Kyseisissä omaan työtehtävään liittyvissä tarkoissa taidoissa ja osaamisessa ei koettu muutosta pandemian seurauksena.

*”Perusosaaminen ennen pandemiaa ja sen jälkeen on sama. Omassa työssäni korostuu tilanteesta riippumatta muiden ihmisten kohtaaminen ja heidän tilanteensa ymmärtäminen.”* – Haastateltava 7

Sen sijaan jo olemassa olevien taitojen merkitys korostui, ja niiden osaaminen kehittyi. Haastateltavien tuli opetella uusia keinoja ja tapoja hyödyntää jo olemassa olevaa osaa-

mistaan, jotta työn suorittaminen uudella tavalla oli mahdollista. Tämä korostui haastateltavilla erityisesti sellaisissa tehtävissä, jotka vaativat kommunikaatiota muiden henkilöiden kuten asiakkaiden, oppilaiden tai muiden sidosryhmien kanssa.

*Vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaidot* havaittiin osaamiseksi, jota jokainen haastateltava tarvitsi työssään ennen koronaa ja sen aikana. Kommunikointi, vuorovaikutus, yhteyden löytäminen asiakkaisiin ja muihin, ihmisten ymmärtäminen ja asiakassuhteen rakentaminen olivat toistuvia teemoja ja vastauksia haastatteluiden aikana. Haastateltavat kokivat, että kyseiset taidot olivat tärkeässä roolissa työn teossa ennen pandemiaa, mutta pandemia aiheutti muutoksia niiden käsittelyyn ja toimeenpanoon. Pandemian myötä vuorovaikutus siirtyi täysin sähköiseen välineeseen, mikä vaikutti vuorovaikutuksen muodostamiseen negatiivisella tavalla, kuten edellä on kuvattu. Jotta onnistuneeseen kommunikaatioon kyettiin etäyhteyksien välityksellä, haastateltavat keskittyivät kehittämään erityisesti läsnäoloaan virtuaalisessa ympäristössä. He muun muassa korostivat kameran päällä pitämisen tärkeyttä ja oman valmistautumisen sekä artikulaation selkeyttä. Palaverien alussa käytiin yhteiset pelisäännöt läpi, korostettiin puhumisen ja osallistumisen tärkeyttä sekä kaikkien osallistujien huomioimista. Struktuurin tuominen muun muassa kokouksen tavoitteiden ja päätösten määrittelyn näkökulmasta koettiin tärkeänä kommunikaation selkeyttäjänä. Haastateltava 10 korosti myös kysymysten kysymisen tärkeyttä vuorovaikutuksen lisäämisessä. Mikäli esimerkiksi kokouksessa muilla henkilöillä kuin esittäjällä ei ole mahdollisuutta osallistua keskusteluun, ei palaverin voida olettaa olevan vuorovaikutuksellinen.

*”Ryhmän hallinta, ihmisten huomioiminen ja aktivoiminen kehittyi, kun siirryttiin etäyhteyksiin. Oppilaiden aktivoimiseen ja tehtävien jakamiseen kehittyi paljon uusia keinoja, ja koen, että myös viestin ymmärrettävä välittäminen parantui näiden keinojen ansiosta.”*  
– Haastateltava 5

Vuorovaikutustaidoista esiintymis- ja neuvottelutaitojen koettiin korostuvan entisestään koronapandemian aikana. Ennen pandemiaa esiintymiset ja neuvottelutilanteet tapahtuivat haastateltavien mukaan aina fyysisesti samassa ympäristössä. Tämä mahdollisti nopeampaa ja parempaa spontaania reagoitua tilanteisiin, minkä ansiosta esimerkiksi esitysmateriaalien ei tarvinnut olla yhtä tiiviitä tai valmiiksi mietittyjä. Neuvottelutapaamiset saattoivat myös tapahtua lounaan äärellä, jolloin esitysmateriaaleja ei edes ollut käytössä. Pandemian seurauksena useampi haastateltava korosti vaikuttavuuden tekemisen digitaalisilla työvälineillä. Tämä tarkoittaa sitä, että esitysmateriaalien tulee olla tiiviitä ja mahdollisimman selkeitä, jotta viesti on mahdollista välittää vastaanottajalle. Esi-tyksissä piti pitää entistä enemmän taukoja, sillä Teams-esitysten koettiin olevan yksi-

puolisuutensa vuoksi puuduttavampia. Myös oman esiintymisen koettiin kehittyneen täsmällisemmäksi. Lisäksi muutama haastateltava koki kehittyneensä tarinan kertojana tarkoittaen sitä, että he onnistuivat rakentamaan esityksiin tai neuvotteluihin ikään kuin draaman kaaren, jonka koettiin energisoivan yleisöä ja lisäävän kiinnostusta. Energian tuomisen esityksiin ja osallistujien aktivoinnin koettiin myös kehittyneen, sillä monet ottivat käyttöön aktivointityökaluja, kuten esimerkiksi Kahoot!. Ryhmän hallinta ja ihmisten huomioiminen koettiin merkityksellisenä osaamisena ennen pandemiaa ja sen aikana.

*”Esiintymistaidot ovat työnteossani äärimmäisen isossa roolissa, sillä vedän paljon esityksiä ja koulutuksia asiakkaille. Samalla toki korostuvat vuorovaikutustaidot, kun jatkuvasti tapaa uusia ihmisiä.”* – Haastateltava 2

Kommunikaation näkökulmasta erityisesti nopea, tehokas ja ajantasainen viestintä parantui pandemian aikana. Tiedotuksen oleminen tiiviissä muodossa koettiin tärkeäksi, jotta viestin oli mahdollista olla ymmärrettävä. Viestinnässä sanamuotojen asettaminen korostui pandemian aikana, sillä vastaanottajilla ei etänä ollessaan ollut yhtä hyvää mahdollisuutta tarkentavien kysymysten esittämiseen.

*”Pandemian aikana oli vähemmän mahdollisuuksia materiaalien yhteiseen läpikäymiseen, joten asioiden tiivistäminen ja yhteenvetojen tekeminen kehittyi tosi paljon.”* – Haastateltava 8

*Kokonaisuuksien hahmottaminen ja muodostaminen* sekä monimutkaisten ja laajojen asioiden tiivistäminen ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi on ollut haastateltavilla tärkeässä osassa työntekoa tietotyön luonteen vuoksi jo ennen pandemiaa. Taitojen kuitenkin koettiin kehittyneen pandemian aikana, sillä pandemian aikana mahdollisuus yhteiseen asioiden työstöön kollegoiden kanssa tai avun pyytäminen vaikeutui, mikä on myös parantanut haastateltavien ratkaisujen löytämisen kykyä ja luovia ratkaisukeinoja. Seurauksena haastateltavat kokivat, että itsenäinen asioiden hahmottaminen ja ymmärtäminen kehittyi paremmaksi. Myös tiedotuksen lisääntyminen eri tahoilta ja eri lähteistä edesauttoi kokonaisuuksien hahmottamisen ja hallinnan kehittymistä.

*Itseohjautuvuuden* koettiin kehittyneen pandemian aikana. Vastuu lisääntyi, kun työtehtävät piti suorittaa henkilökohtaisesti kotoa käsin ja vapaus työnteon tavan ja ajan suhteen kasvoi. Itsensä johtamisen taidot ja niiden käyttäminen ovat kehittyneet, sillä ulkoinen johtaminen on pandemian aikana ollut alemmalla tasolla kuin tavallisessa toimistoympäristössä. Vähempi fyysinen kontakti työtovereihin, esimiehiin ja organisaation korkeaan johtoon on lisännyt itseohjautuvuutta. Haastateltavat kokivatkin etätyöskentelyn aikana suurempaa tarvetta itsensä johtamiselle kuin ennen toimistotyöskentelyä, sillä työt piti saada tilanteesta riippumatta tehdyiksi. Lisäksi esiin nousi tietotekninen itsensä



johtamisen taito, johon kuului muun muassa Outlook-kalenterin käyttö. Kalentereista opittiin varaamaan aika lounaalle tai ilmoittamaan työpäivän päättymisestä, kun havaittiin, että etätyönteko vaikeuttaa työpäivän tauottamista ja lopettamista sekä lounaan syömistä.

**Taulukko 11.** *Synteesi haastatteluista koronapandemian vaikutuksista osaamistarpeisiin*

<b>Teema</b>	<b>Synteesi</b>
Osaaminen ennen koronapandemiaa	<p>Osaaminen on säilynyt samana, vaikka koronapandemia on muuttanut työnteon tapoja. Mitkään osaamistarpeet, jotka koettiin tärkeiksi ja työn suorittamisen kannalta välttämättömiksi, eivät vähentyneet tai poistuneet pandemian seurauksena.</p> <p>Olemassa olevien taitojen merkitys korostui, ja niiden osaaminen kehittyi.</p> <p>Uusia keinoja ja tapoja hyödyntää jo olemassa olevaa osaamistaan, jotta työn suorittaminen uudella tavalla on mahdollista.</p>
Osaamistarpeiden kehittyminen pandemian aikana	<p>Vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaidot kehittyivät täsmällisemmiksi.</p> <p>Vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaitojen kehittyivät virtuaaliseen ympäristöön soveltuviksi.</p> <p>Esiintymis- ja neuvottelutaidot korostuivat pandemian aikana, sillä etäyhteyksin tapahtuvat esiintymis- ja neuvottelutilanteet vaativat erilaisen lähestymistavan.</p> <p>Viestintä muuttui nopeammaksi, tehokkaammaksi ja ajantasaisemmaksi.</p> <p>Koronapandemia lisäsi kokonaisuuksien hahmottamista ja muodostumista, sillä tietotyöntekijöiden tuli kyetä ratkaisujen löytämiseen ja luoviin ratkaisukeinoihin.</p> <p>Itseohjautuvuus lisääntyi vapauden ja vastuun myötä työnteon tavan suorittamisessa ja ajan suhteen.</p>

Osaamistarpeiden kehittymistä kartoitettiin myös tiedustelemalla, millaista täysin uutta osaamista pandemia aiheutti työntekoon, joita kuvataan taulukossa 12. Uutena osaamisena jokainen haastateltava nosti esiin vuorovaikutustilanteiden ja työtehtävien onnistuneen hoitamisen, vaikka läsnäolo puuttui. Lisäksi haastateltavia pyydettiin miettimään, millaisia aukkoja tai erityistä kehittämistä vaativia osa-alueita he mahdollisesti huomasivat työssään koronapandemian aikana.

*Virtuaalisesti tapahtuvan ryhmän ohjaamisen* nosti uutena osaamisena esiin puolet haastateltavista. Etänä ollessa piti sopia entistä selkeämmin yhteiset tavoitteet palaverin alussa ja korostaa niitä palaverin aikana. Virtuaalinen ryhmän ohjaaminen on vaatinut ihmisten tunnelmaan virittämistä, sillä ennen koronaa tapahtunut ihmisten kättely ja epäformaali kanssakäyminen ennen varsinaista asiaa on jäänyt kokonaan pois. Tunnelman luomiseen on pitänyt luoda täysin uusia menetelmiä, joista haastateltava 3 nosti esiin positiivisen kysymyksen, johon kaikkien tulee kokouksen alussa vastata. Kysymys voi olla esimerkiksi ihmisen onnistumisiin keskittyvä tai positiivinen palaute jollekin muulle henkilölle. Eräs haastateltava korosti yhteistyön ja ryhmätilanteiden hallinnan virtuaalisesti olevan erityinen aukko ja kehittämistä vaativa osa-alue työelämässä. Hän mainitsi tarvitsevänsä harjoitusta ryhmien fasilitoimiseen etänä ollessa. Erilaisten kommunikaation sävyjen tunnistaminen koettiin haastavaksi samoin kuin uusien ihmisten kohtaaminen etänä. Ennen pandemiaa uudet kohtaamiset tapahtuivat usein lounaan merkeissä, jolloin uudesta tuttavuudesta oli helpompi löytää yhteneväisyyksiä. Etänä epävirallisen kanssakäymisen ollessa vaikeampaa uuden ihmisen tapaaminen koettiin haastavammaksi.

*”Uusien ihmisten kohtaaminen virtuaalisesti tuntuu vieläkin haastavalta. Tuntuu etten opi tuntemaan ihmisiä samalla tavalla kuin livenä, ja henkilökohtainen taso jää puuttumaan.”*  
– Haastateltava 10

Uutena osaamisena monet mainitsivat *virtuaalisten yhteistyötyökalujen käytön* opetteluun ja tekniikan käyttämisen kokousten ja työpajojen fasilitoinnissa, sillä koronan koettiin kiihdyttäneen sähköisten työkalujen käyttämistä. Kahdeksan haastateltavaa kertoi ainakin kokeilleensa jotain yhteistyötyökaluista Miro, Mural, Flinga, Kahoot! ja Screen.io. Asiakkaiden puolelta teknisten työkalujen käytön ja ymmärtämisen koettiin olevan oletusarvo. Haastateltavat kokivat asiakkaiden odottavan heidän asiantuntijoina osaavan fasilitoida kokouksia ja työpajoja etänä.

*”Valmius käyttää erilaisia työkaluja ja niiden avulla palaverin fasilitoiminen etänä oli ihan uutta osaamista, joka kehittyi nopeastikin koronan alettua.”* – Haastateltava 4

Muutama haastateltava nosti kehitystä vaativana osaamisalueena *keskittymiskyvyn parantamisen* ja usean tehtävän hoitamisen samanaikaisesti eli multitaskaamisen vähentämisen. Pandemian aikaisten monien pitkien ja peräkkäisten kokousten koettiin heikentäneen keskittymiskykyä ja olennaisten asioiden tunnistamista. Kun pitkät palaverit ja koulutuspäivät oli mahdollista hoitaa kotoa käsin, pystyi samalla tekemään muita työtehtäviä tai kodin askareita. Tämän koettiin heikentävän keskittymiskykyä, jonka koettiin olleen parempi ennen pandemiaa.

*”Keskittyminen herpaantuu aina Teams-maratonien aikana. Lisäksi multitaskaamista pitäisi vähentää tosi paljon.”* – Haastateltava 2

**Taulukko 12.** *Synteesi haastatteluista uusista osaamistarpeista ja kehittämistä vaativista osaamisalueista.*

<b>Teema</b>	<b>Synteesi</b>
Uuden osaamisen kehittyminen koronan aikana	Virtuaalisesti tapahtuva ryhmän ohjaaminen Virtuaalisten yhteistyötyökalujen käyttäminen Täsmällisempi kommunikaatio Selkeämpi tavoitteiden määrittely
Aukkoja osaamisessa tai erityistä kehittämistä vaativat osaamistarpeet	Uusien ihmisten kohtaaminen virtuaalisesti Keskittymiskyvyn parantaminen Usean samanaikaisen tehtävän eli multitaskaamisen vähentäminen

Osaamistarpeita koronapandemian seurauksena pohdittiin myös teknologisten valmiuksien näkökulmasta. Haastateltavilta haluttiin kuulla, onko koronapandemia lisännyt heidän teknologisia kykyjään suoriutua tulevaisuuden työelämästä vai kokevatko he tarvitsevänsä apua. Synteesi haastatteluista työelämän teknologisista valmiuksista kuvataan taulukossa 13.

*Teknologisten valmiuksien* suhteen haastateltavissa havaittiin eroavaisuuksia. Muutama vastaajat kokivat omaavansa erinomaiset tekniset taidot ennen pandemiaa, ja he olivat äärimmäisen kiinnostuneita uusista työnteon tavoista ja muuttuvasta toimintaympäristöstä. Halu ajanmukaisuuteen sekä laitteiden ja ohjelmistojen hallinta koettiin tärkeäksi kyvyksi, joka osoittautui äärimmäisen arvokkaaksi nopeassa siirtymisessä etätöihin.

*”En kipuillut etätööhön siirryttäessä niin paljon kuin moni muu, sillä otan helposti käyttöön uusia työkaluja ja mukaudun uusiin tilanteisiin. Lisäksi kuulun useisiin verkostoihin, joiden kautta sai hyviä vinkkejä erilaisten työkalujen käyttöön.”* – Haastateltava 4

Haastateltavat korostivat sopeutumiskykyään pandemian aikaiseen työntekoon eivätkä kokeneet vaikeuksia etätöössä teknologisesti näkökulmasta. Pandemian aiheuttama tietoteknisten ratkaisujen kiihtyminen koettiin inspiroivana ja työtä helpottavana tekijänä.

*”Koronapandemia on lisännyt teknologisia valmiuksia, koska se on antanut luottamusta ja itsevarmuutta sekä halua ottaa uusia työkaluja käyttöön.”* – Haastateltava 5

Vaikka kyseisten haastateltavien teknologiset valmiudet etätöihin olivat äärimmäisen hyvät, hekin korostivat koronapandemian aiheuttamaa ajatus- ja toimintamallien muutosta. Koko organisaation tuli oppia työskentelemään teknologisten ratkaisujen avulla, mikä tarkoitti sääntöjen ja struktuurin uudelleen miettimistä sekä rajojen asettamista. Haastateltava 4 totesi yrityksillä olevan korostunut vastuu työkalujen käytön ohjaamisesta. Hänen organisaatioltaan ei tullut aluksi toimintamalleja ohjelmien käytön suhteen, mikä koettiin hyvin kuormittavaksi työyhteisössä.

Sen sijaan kaksi haastateltavaa koki tietoteknisten taitojensa olleen heikot ennen pandemiaa. He kokivat tekevänsä töitä enemmän omalla persoonallaan, joten tietotekniikan käyttöä ei koettu omaksi kilpailueduksi. Etätööhön siirryttäessä tekniikan huomattavasti lisääntynyt käyttö jännitti. Asennetta teknologian käytön suhteen piti kehittää huomattavasti, ja mukautumiskykyä tarvittiin. Suurin osa vastaajista koki tietoteknisten valmiuksiansa olleen riittävät työn suorittamiseen hyvin ennen pandemiaa. Haastateltavat eivät kokeneet suuria vaikeuksia siirryttäessä enemmän tietoteknisiä ratkaisuja hyödyntävään työntekoon, mutta he eivät olleet asiasta mitenkään erityisen innostuneita tai kiinnostuneita. Tekniikan riittävä osaaminen koettiin tärkeäksi töiden suorittamisen näkökulmasta.

*”En omannut hyviä tietoteknisiä valmiuksia ennen pandemiaa enkä todellakaan pidä sitä kilpailuetunani. Tekniikan käyttö kauhistutti ja jännitti.”* – Haastateltava 3

Teknologisten taitojen koettiin kaikkien osalta parantuneen merkittävästi koronapandemian aikana. Haastateltaville oli kehittynyt omatoiminen kyky ratkaista tietoteknisiä ongelmia. Samoin vastuunotto työkaluista koettiin suuremmaksi, kun ei ollut samanlaista mahdollisuutta pyytää toimistolla apua IT-osastolta. Pandemian koettiin pakottaneen opettelemaan riittävät teknologiset valmiudet, sillä ilman niitä työnteko ei olisi ollut mahdollista. Myös huonommin teknologiaa käyttäneet oppivat pandemian aikana sopeutumaan uuteen työnteon tapaan ja kokivat tyytyväisyyden tunnetta oppiessaan toimimaan luontevammin teknologisten ratkaisujen kanssa.

*”Kahden vuoden jälkeen IT-kyvyt ovat huomattavasti paremmat. Osaan ratkaista enemmän tietoteknisiä ongelmia itse ja olen oppinut paljon pikku niksejä.” – Haastateltava 7*

**Taulukko 13.** Synteesi haastatteluista työelämän teknologisista valmiuksista

Teema	Synteesi
Teknologiset valmiudet työelämässä ennen koronapandemiaa	Lähtökohtaisesti riittävän hyvät teknologiset valmiudet työelämään Ajanmukainen laitteiden ja ohjelmistojen hallinta tärkeää, jotta työtehtävät on mahdollista suorittaa onnistuneesti Teknologioiden käytön osaamisen koetaan helpottavan äkillisiä työelämän muutoksia
Teknologisten valmiuksien lisääntyminen työelämässä pandemian seurauksena	Teknologiset valmiudet ovat lisääntyneet koronapandemian seurauksena. Omatoiminen kyky ratkaista teknologisia ongelmia on lisääntynyt.

### 5.3 Tulevaisuuden hybridityö

Tämän tutkimuksen haastattelun kolmas pääteema käsittelee tulevaisuuden hybridityötä. Hybridityön käsite on vielä melko uusi, eivätkä monet työntekijät ole välttämättä vielä kokeilleet hybridityötä tai se ei ole heidän organisaatiossaan vakiintunut käsite. Tämän vuoksi haastattelun kolmannen teeman kysymykset alkoivat pyytämällä haastateltavia määrittelemään hybridityö ja kertomaan, mitä se merkitsee heille. Tämän lisäksi kartoitettiin hybridityön näkyvyyttä omassa työnteossaan sekä hybridityön herättämiä tunteita. Haastattelun tuloksia edellä mainittujen teemojen kannalta kuvataan taulukossa 14. Yleisesti haastatteluista voidaan havaita, että hybridityön onnistuneen suorittamisen kannalta pandemian aikana tärkeäksi muodostuneet osaamistarpeet olivat edelleen paikkansapitäviä. Mitkään osaamistarpeet, jotka koettiin tärkeiksi ja työn suorittamisen kannalta välttämättömiksi, eivät vähentyneet tai poistuneet siirryttäessä hybridityöhön, mutta tietyt osaamistarpeet koettiin korostuviksi.

*”Hybridityö on monipaikkaista työtä, joka on koronan myötä virallistettu terminä laajemmin käyttöön. Mahdollisuus tehdä töitä itselleen sopivalla tavalla.” – Haastateltava 6*

*Joustavuus* oli ensimmäinen sana, jonka jokainen haastateltava sanoi, kun heitä pyydettiin määrittelemään, mitä hybridityö tarkoittaa heille ja miten he määrittelisivät hybridityön. Vastauksissa korostui hybridityön olevaa joustavaa ja henkilölähtöistä, yksilöllisesti rakennettua työntekoa, joka ei ole aikaan eikä paikkaan sidonnaista. Hybridityössä tärkeäksi koetaan, että henkilöt saavat määrittää itselleen parhaan ympäristön tehdä töitä työtilanteen ja tehtävien perusteella. Hybridityö koettiin työksi, jota tehdään sekä fyysisellä työpaikalla toimistossa että työntekijän vapaasti määrittelemässä paikassa. Hybridityössä siis koettiin yhdistyvän lähi- ja etätö. Yksi haastateltava mainitsi hybridityön olevan ensisijaisesti paikkariippumatonta työtä, mutta tulevaisuudessa myös työn muotoihin riippumatonta työntekoa, jossa on mahdollisuus yhdistää erilaisia työn muotoja. Hän mainitsi yrittäjyyden kasvun ja työmuotojen monipuolistumisen. Työtä olisi siis tulevaisuudessa mahdollisuus tehdä eri muodoissa ja erilaisilla sopimuksilla.

*”Hybridityö on työtä, jota tehdään sekä fyysisellä työpaikalla että työntekijän vapaasti määrittelemässä paikassa.”* – Haastateltava 10

Hybridityön määritelmässä korostui myös mukautuvuuden teemat. Haastateltavat kokivat tärkeäksi erilaisiin toimintatapoihin sopeutumisen, sillä hybridityön nähtiin tuovan haasteita työelämään ihmisten henkilökohtaisten työnteon tapojen vuoksi. Hybridityö ei saanut olla este tai työntekoa vaikeuttava asia, ja työn suoritusten laatu ei saa olla riippuvainen työntekijän sijainnista. Muun muassa tavoitettavuus mainittiin tärkeäksi tekijäksi hybridityössä. Työntekijöiden vaatiminen toimistolle koettiin tärkeäksi joissain tilanteissa, muun muassa luovuutta ja innovatiivisuutta vaativissa tehtävissä.

Eräs haastateltava mainitsi edellä mainittujen teemojen lisäksi hybridityön tarkoittavan yhteistyötyövälineiden uudenlaista käyttöä. Ajatuksen mukaan työnteossa käytetään vanhoja työkaluja, kuten sähköpostia ja puhelinta yhdessä uusien pandemian aikana käyttöön otettujen työkalujen kanssa. Hänen mukaansa tämä yhdistelmä on mahdollistanut kollegoiden paremman saavutettavuuden sekä sen, että se edesauttaa hybridityön tekemistä siten, että osa työntekijöistä on läsnä ja osa etänä.

Hybridityön määrittelyn teemat toistuivat haastateltavilla, kun heiltä kysyttiin, kuinka hybridityö näkyy tällä hetkellä heidän työnteossaan. Haastateltavat mainitsivat hybridityön tuovan joustavuutta työntekoon, sillä heillä on mahdollisuus työskennellä itselleen parhaiten määritellyllä tavalla. Neljä haastateltavaa mainitsi rutiininomaisten kokousten olevan edelleen pääosin etänä, mutta työpajamaisen työskentelyn koettiin siirtyneen vuoden 2022 alkukesästä alkaen yhä enenevässä määrin läsnäoloa vaativaan malliin. Haastateltavat mainitsivat oman tiimin ja niiden henkilöiden, joiden kanssa tekee jatkuvasti

töitä, fyysisen näkemisen tärkeyden. Tämän vuoksi pyritään viikon alussa sopimaan yhteisistä toimistopäivistä, jotta työn kannalta tärkeiden ihmisten näkeminen onnistuu. Haastateltavat kokivatkin äärimmäisen tärkeäksi tiimien ja ihmisten fyysisen kohtaamisen. Eräs haastateltava mainitsi tiimien tehokkuuden laskevan ja sitoutumisen yhtiöön heikentyvän, mikäli kaikki työntekijät tekevät jatkuvasti töitä etänä.

*”On kiva, että saan määritellä itselleni sopivasti, missä teen milloinkin töitä. Sovimme kuitenkin joka viikko tiimin kanssa yhteisistä toimistopäivistä, jotta työkavereita tulee oikeasti nähtyä.”* – Haastateltava 2

Haastateltavat kokivat hybridityön aiheuttavan *pääosin positiivisia tunteita*. Hybridityön koettiin antavan voimavaroja viikkoon, kun henkilökohtaisen elämän sovittaminen työntekoon helpottui. Muun muassa haastateltava 2 koki pikkulapsiarjen sovittamisen työelämään olevan helpompaa, kun työmatkoihin ei tarvinnut käyttää joka päivä aikaa. Näin ollen lapsen vieminen ja hakeminen päiväkodista on joinain päivinä helpompaa, mikä puolestaan tuo energiaa viikkoon. Positiivisuuden kokemuksia lisäsi tietoteknisten asioiden kehittyminen, jotka ovat puolestaan parantaneet työn laatua, varmuutta ja tiedon kulkua. Hyvin toimiessaan hybridityö mahdollistaa hyvin tuottavan työn, kun muun muassa keskittymistä vaativia tehtäviä on mahdollista tehdä itselleen sopivassa työympäristössä. Paikkariippumattomuuden koettiin myös kasvattavan luovuutta.

*”Erittäin positiivisia. Tykkään tehdä töitä paikkojen suhteen monipuolisesti erilaisissa tiloissa, kuten kahviloissa tai työtiloissa. Hybridityö sopii omalle luonteelleni ja kasvattaa luovuuttani. En voisi kuvitella tekeväni töitä enää vain yhdessä paikassa.”* – Haastateltava 3

Positiivisia tunteita lisäsi myös hybridityön loistava soveltuminen työntekoon maantieteellisten etäisyyksien kanssa. Haastateltavat, joiden työhön oli kuulunut säännöllistä matkustelua yksittäistenkin kokousten vuoksi, kokivat äärimmäisen helpottavaksi matkustelun vähentymisen ja mahdollisuuden osallistua palavereihin etänä. Hekin korostivat tilanteen arvioimista, sillä edelleen on tilanteita, joissa fyysinen läsnäolo ja täten matkustaminen on tarpeellista. Kuitenkin turhan matkustamisen koettiin vähentyneen hybridityön myötä.

*Negatiivisia tai varautuneita tunteita* hybridityön suhteen nostatti yksilöiden mukavuudenhalun korostuminen ja laiskistuminen fyysisiin kontakteihin. Työnteko ja tiimityö ei saisi kärsiä yksilöiden omien mielihalujen vuoksi. Lisäksi kommunikaation näkökulmasta ja herkempää vuorovaikutusta vaativissa tilanteissa hybridityötä ei koettu hyväksi työn-

teon muodoksi, sillä virtuaalisen kanssakäymisen koettiin estävän ja vaikeuttavan non-verbaalista vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen koettiin sisältävän erilaisia pieniä vivah-teita, jotka eivät välity videon välityksellä.

”Hybridityö on kaksiteräinen miekka, joka vaatii tilannekohtaista tarkastelua.” – Haastateltava 1

**Taulukko 14.** *Synteesi haastatteluista hybridityön määritelmästä, merkityksestä ja tunteista.*

<b>Teema</b>	<b>Synteesi haastattelusta</b>
Hybridityön määritelmä	<p>Hybridityö on joustavaa ja henkilölähtöistä, yksilöllisesti rakennettua työntekoa, joka ei ole aikaan eikä paikkaan sidonnainen.</p> <p>Hybridityö on työtä, jota tehdään sekä fyysisellä paikalla toimistossa että työntekijän vapaasti määrittelemässä paikassa.</p> <p>Hybridityö on joustavaa työntekoa.</p>
Miten hybridityö näkyy työnteossa	<p>Hybridityö tuo joustavuutta työntekoon, sillä työntekijöillä on mahdollisuus työskennellä itselleen parhaiten määritellyllä tavalla.</p> <p>Hybridityönteko yhdistää parhaalla tavalla itsenäisen työnteon keskittymistä vaativissa tehtävissä ja sosiaalisen työnteon innovointia ja ryhmätyötä vaativissa tapauksissa.</p>
Millaisia tunteita hybridityö herättää	<p>Pääosin positiivisia</p> <p>Positiivista on henkilökohtaisen elämän ja työnteon helpompi yhdistäminen.</p> <p>Negatiivisia tunteita herättää hybridityön soveltumattomuus kaikkien työntekoon ja yksilöiden oman edun tavoittelu.</p>

Tulevaisuuden hybridityön näkökulmasta kartoitettiin tekijöitä, jotka vaikuttavat hybridityön onnistumiseen. Tekijöitä pohdittiin työvälineiden, organisaation toimintatapojen ja kulttuurin sekä johtamiskulttuurin näkökulmasta. Haastateltavilta nousi esiin myös muita tekijöitä, joiden he kokivat vaikuttavan hybridityön onnistumiseen. Taulukko 15 kuvaa synteessin haastatteluista hybridityön onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä.



*Työvälineiden* ajanmukaisuus koettiin tärkeäksi asiaksi hybridityön onnistumisen näkökulmasta, ja niiden käytön osaaminen koettiin hyvin olennaiseksi. Työvälineiden tulee olla sellaiset, että kotona tai muussa vapaasti valitussa työpaikassa pystyy tekemään kaiken saman kuin toimistollakin. Hybridityön onnistumisen kannalta toimivat verkkoyhteydet ovat avainasemassa, sillä ilman niitä työntekijät eivät ole saavutettavissa, eikä luonteva työnteko onnistu. Haastateltavat totesivat myös työkalujen oikein käyttämisen tärkeyden ja yhteisesti sovittujen työvälineiden ja työkalujen käytön. Tietotekniset ratkaisut olivat kuitenkin olleet lähes kaikkien haastateltavien organisaatioissa tärkeässä osassa työntekoa ennen koronapandemiaa. Pandemian aikana tietoteknisten työvälineiden käyttäminen kasvoi, ja kaikki haastateltavat kokivat tulleen paremmiksi työvälineiden käyttäjiksi, minkä vuoksi tietoteknisten ratkaisujen koettiin olevan itsestään selvä asia hybridityönteon kannalta.

*”Työvälineiden pitää tietenkin olla kunnossa ja niiden tulee olla ajanmukaiset, verkkoyhteyksien pitää toimia ja pitää käyttää sovittuja työvälineitä ja työkaluja.”* – Haastateltava 9

*Organisaation toimintatavat ja kulttuuri* koettiin tärkeimmäksi ja voimakkaimmaksi asiaksi hybridityön onnistumisen kannalta. Organisaatiokulttuurin tulee tukea hybridityön tekemistä, ja yhteisen tavoitteen tulee olla ymmärrys, miksi hybridityötä tehdään. Jotta hybridityön onnistunut tekeminen on mahdollista, organisaatioiden ja työntekijöiden tulee määrittellä hybridityön tekemiseen selkeät pelisäännöt ja toimintatavat. Tulee esimerkiksi päättää, onko olemassa määrätyt toimistopäivät, miten Teams-chatteihin odotetaan reagoitua ja mikä on ensisijainen tapa ihmisten tavoittamiseen. Kaikkien haastateltavien mielestä hybridityön onnistuminen edellyttää organisaation toimintatapojen ja kulttuurin näkökulmasta selkeyttä, avointa kommunikaatiota, luottamusta ja vapautta.

*”Organisaatiokulttuuri on ehdottomasti tärkein asia! Tavoitteena pitää olla, että kaikki ymmärtävät, miksi hybridityötä tehdään.”* – Haastateltava 10

Organisaation kulttuurin näkökulmasta muutama haastateltava nosti esiin myös hybridityön samanarvoisen kohtelun lähityönteon kanssa. Tämä vaatii rehellisyyttä hybridityön soveltuvuudesta tilanteeseen, sillä hybridimalli ei ole aina toimiva. Hybridityönteon koetaan vaativan enemmän ymmärrystä tilanteesta ja ymmärrystä itse hybridityöstä, minkä vuoksi organisaatiokulttuurin tulee luoda hyvät mahdollisuudet hybridityön tekemiseen.

*”Organisaatiossa pitää olla avoin kommunikaatio sekä vapautta ja luottamusta ihmisiin hybridityönteon suhteen. En usko, että palaamme samanlaiseen työntekoon kuin ennen pandemiaa, joten kaikkien tulisi ymmärtää hybridityön merkitys.”* – Haastateltava 8

*Johtamiskulttuurilla* koettiin olevan tärkeä osa hybridityönteon onnistumisessa, mutta ei kuitenkaan yhtä oleellinen kuin organisaatiokulttuurilla ja organisaation toimintatavoilla. Johdon merkitys on yrityksen tahtotilan, vision ja lähtötilan määrittämisessä, joka puolestaan vaikuttaa yrityskulttuuriin ja siihen, millaiseksi työntekijät kokevat hybridityön tekemisen. Johdon esimerkillä hybridityön tekemiseen koettiin olevan vaikutusta. Johdon pitäisikin kannustaa työntekijöitä joustavaan ja monipaikkaiseen työnteekoon. Johdolla koettiin olevan myös merkitystä työvälineiden ja laitteiden määrittelemiseen. Haastateltava 7 mainitsi rekrytointitilanteista, joissa hakijat haluavat kuulla yrityskulttuurin lisäksi yrityksen etätöypolitiikasta ja -käytännöistä. Johdolla onkin merkittävä rooli kyseisten käytäntöjen viestimisessä ja asettamisessa.

*”Johtajien tulee näyttää esimerkkiä hybridityönteon suhteen. Lisäksi heidän tulee linjata organisaation linja etätöykäytäntöjen suhteen.”* – Haastateltava 7

*Muina* hybridityön onnistumiseen vaikuttavina tekijöinä nostettiin esiin ennakoiminen ja tehokkuus. Ennakoinnin merkitys korostuu, kun työntekijä päättää itsenäisesti, miten, missä ja milloin hän tekee töitä. Kuten edellä on todettu, muun muassa luovuutta ja innovointia vaativia työtehtäviä ei ole mahdollista tehdä yhtä laadukkaasti etänä. Täten työntekijöiden on kyettävä ennakoimaan työtehtäviään ja työviikkojaan hieman pidemmälle, jotta heidän on mahdollista suunnitella toimistopäiviä tai muuten läsnäoloa vaativia hetkiä. Ennakoinnin koettiin olevan yhteydessä tehokkuuteen. Esimerkiksi mikäli työntekijä tietää seuraavien päivien aikana tehtävien työtehtävien olevan äärimmäisen paljon hiljaisuutta ja keskittymistä vaativia, on hänen todennäköisesti parempi jäädä tekemään niitä kotiin. Täten hän on ennakoanut tulevaa ja pystyy samalla suorittamaan työtehtävänsä tehokkaammin.

*”Työntekijöiden tulee hybridityön myötä ennakoida ja suunnitella työnteekoaan ehkä hieman enemmän kuin ennen. Pitää etukäteen tietää ja päättää, milloin töitä tekee etänä ja milloin lähtee toimistolle.”* – Haastateltava 4

Haastateltava 7 mainitsi muuna hybridityön onnistumiseen vaikuttavana tekijänä tulevaisuuden hahmottamisen ja tulevaisuuden vision selkeyttämisen. Hänen mielestään tulevaisuuteen varautuminen mahdollistaa organisaation ja sen työntekijöiden paremman valmiuden työympäristön muutoksiin. Organisaatiot voisivat lisäksi tehdä enemmän yhteistyötä tulevaisuuden tutkimuksen kanssa. Täten työntekijät ovat valmiimpia sopeutumaan ja reagoimaan mahdollisiin äkillisiin tilanteisiin, ja heillä olisi valmius käsitellä asioita.

*”Hybridityö vaatii enemmän palaverien suunnittelua kuin lähityö. Työntekemistä täytyy ajatella nykyään hieman enemmän etupainotteisesti, jotta työnteon saa maksimoitua.”*

– Haastateltava 1

**Taulukko 15.** Synteesi haastatteluista hybridityön onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä

<b>Teema</b>	<b>Synteesi</b>
Työvälineet	<p>Työvälineiden ajanmukaisuus</p> <p>Työvälineiden oikea käyttö yhteisesti sovitulla tavoilla</p> <p>Hybridityö lisää työvälineiden käytön tärkeyttä, minkä vuoksi niiden käyttö on itsestäänselvyys hybridityössä.</p>
Organisaation toimintatavat ja kulttuuri	<p>Tärkein ja voimakkain asia hybridityön onnistumisen kannalta</p> <p>Yhteiset säännöt ja pelitavat on määriteltävä, jotta hybridityöllä on mahdollisuus onnistua.</p> <p>Hybridityön soveltuminen työnteon tapana ja tarkasteltava tilannekohtaisesti, sillä hybridityö ei sovi jokaisessa tilanteessa työnteon muodoksi.</p>
Johtamis-kulttuuri	<p>Johdolla merkitys yrityskulttuuriin ja hybridityönteon tapoihin</p> <p>Johdon tulee näyttää esimerkkiä hybridityönteossa</p>
Muut	<p>Ennakoiminen, sillä hybridityössä tietotyöntekijöiden tulee päättää itsenäisesti, milloin ja missä he työskentelevät.</p> <p>Tehokkuus korostuu hybridityössä, kun tietotyöntekijä voi hoitaa etätyössä keskittymistä vaativia tehtäviä ilman keskeytyksiä.</p> <p>Tulevaisuuden hahmottaminen mahdollistaa organisaation ja sen työntekijöiden paremman valmiuden työympäristön muutoksiin.</p>

Haastateltavia pyydettiin pohtimaan, millaisia osaamistarpeita he kokevat tarvitsevansa erityisesti hybridityössä ja työnteon uudessa normaalissa. Kysymyksen tarkoituksena oli saada haastateltavat oma-aloitteisesti pohtimaan heille tärkeimpiä osaamistarpeita hybridityössä. Tämän jälkeen haastateltavilta kyseltiin tarkemmin, kokevatko he tarvitsevansa hybridityössä erityisesti teknistä osaamista, ongelmanratkaisu- ja päätöksenteko-

kykyä, ennakointikykyä ja itseohjautuvuutta sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Taulukkoon 16 on koottu synteesi haastatteluista hybridityön vaikutuksesta tietotyöläisten osaamistarpeisiin.

Omissa pohtivissa vastauksissaan osaamistarpeista, joita he kokevat tarvitsevansa tulevaisuuden hybridityössä, haastateltavilla korostuivat uudistumiskyky, sietokyky, omaaloitteisuus ja motivaatio, rohkeus sekä ennakkoluulottomuus. Koronapandemian koettiin olleen todella äkillinen ja shokeeraava muutos normaaliin elämään sekä työntekoon, minkä vuoksi uuteen tilanteeseen mukautumiseen ja tottumiseen liittyvät osaamistarpeet korostuivat vastauksissa. Monilla haastateltavilla oli syvälle juurtuneet totut työnteon tavat, joiden äkillinen muuttuminen vaati sietokykyä ja motivaatiota selvitä täysin uudesta tilanteesta. Myös haastateltavat, jotka kokivat omaavansa jo valmiiksi etätyöntekoa tukevat taidot, mainitsivat uudistumiskyvyn korostuneen pandemian aikana, sillä pelkäänsään oma valmius etätyöhön ei riittänyt. Koko organisaation henkilöstön tuli opetella uusia toimintatapoja ja malleja, mikä vaati ennakkoluulottomuutta ja paineensietokykyä. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että kyseiset ominaisuudet ovat kehittyneet huomattavasti pandemian alettua ja ovat yhtä tärkeitä osaamistarpeita hybridityönteossa.

*”Hybridityö tuo paljon lisää osaamistarpeita työntekoon. Lisäksi se monimuotoistaa tarpeita ja edellyttää erilaisten tilanteiden huomioimista. Koen, että esimerkiksi uudistumiskyky ja resilienssi ovat yhä merkityksellisempiä tulevaisuudessa.”* – Haastateltava 4

Omaaloitteisuuden koettiin korostuvan hybridityössä, sillä työnteon muutos ja mahdolliset haasteet ovat motivoineet kehittämään omia taitoja. Haastateltavien asiantuntijatyön roolien mukaisesti asiakkaat myös odottavat innovatiivisia ratkaisuja ja kykyä yhtä laadukkaaseen työntekoon hybridimallissa, joten omaaloitteinen uusien asioiden oppiminen ja asioista selvää ottaminen koettiin oivalliseksi osaamisalueeksi.

*”Tarvitsen joustavuutta ja mukautumiskykyä. Minun pitää pystyä olemaan erilaisissa tilanteissa ja tekemään toisella tavalla töitä, koska ei ole stabiilia tilaa. Jatkossa pitää pystyä luopumaan vanhasta ja ottamaan tilalle uutta.”* – Haastateltava 3

Haastatteluissa kartoitettiin vastauksia hybridityön osaamistarpeisiin teoriaosuudessa luvussa 3.3 tunnistettujen teemojen, eli teknisen osaamisen, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyvyn, ennakointikyvyn ja itseohjautuvuuden sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen avulla. Haastatteluissa haluttiin päästä syventymään teemoihin ja kuulla vastauksia kymmeneltä jo pidempään työelämässä olleelta tietotyötä tekevältä henkilöltä.

*Tekninen osaaminen* koettiin itsestään selvänä tarpeena hybridityönteossa, mutta sen ei koettu olevan mitenkään erityinen osaaminen, jota tullaan tarvitsemaan. Haastateltavat

totesivat, että hybridityö ei voi toimia ilman teknistä osaamista, sillä ei oikeastaan ole olemassa työtehtäviä, jotka eivät sisältäisi teknistä osaamista.

*”Tulen ehdottomasti tarvitsemaan hybridityössä teknistä osaamista, sillä eihän työtä ole mahdollista tehdä enää ilman teknologiaa.”* – Haastateltava 3

Lisäksi käytössä olevat työkalut ovat samat toimistolla ja etänä työskennellessä, joten työn tekeminen ei olisi ylipäätään mahdollista ilman riittävää teknistä osaamista. Yritysten ja organisaatioiden käytössä olevat järjestelmät ja infrastruktuuri perustuvat teknologisiin ratkaisuihin, joten tekninen osaaminen on edellytys työn tekemiselle. Haastateltava 3 totesi myös vallalla olevan suuntauksen, jossa työtehtävät eivät eriydy. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että kaikkien työntekijöiden on tehtävä monenlaisia työtehtäviä. Esimerkiksi monesta yrityksestä ovat poistuneet johdon assistentit, minkä vuoksi ylinkin johto joutuu tekemään itse esimerkiksi matkalaskuja ja varaamaan lentoja tietoteknisten välineiden kautta.

*”Teknistä osaamista tarvitsee ehkä hieman enemmän hybridityömallissa, koska osan päivistä töitä tekee muualta kuin toimistolta käsin, joten täytyy itse pystyä ratkaisemaan teknisiä ongelmia.”* – Haastateltava 8

Teknisen osaamisen suhteen muutama haastateltava mainitsi yhteistyötyökalujen yhä sujuvamman käytön tulevaisuudessa. Hybridityö mahdollistaa työpajat, joissa osallistujia on sekä läsnä että etänä. Tämä aiheuttaa haasteita työsessoiden fasilitoimiseen, joten sujuva tekniikan käyttö ja etänä olevien osallistujien huomioiminen nostettiin esiin.

*Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky* koettiin merkittävämmäksi ja arvokkaammaksi osaamiseksi hybridityössä kuin tekninen osaaminen. Ongelmanratkaisukykyä tarvitaan erityisesti, koska ihmiset eivät työskentele enää yhtä paljon fyysisesti samassa tilassa. Kysymysten esittäminen spontaanisti on siis vaikeampaa. Ihmiset kokevat keskimäärin soittamisen, sähköpostin tai viestin laittamisen häiritsevämpänä kuin läsnä olevana kysymisen. Asioita tulee kuitenkin voida ratkaista yhtä tehokkaasti niin etänä kuin läsnä olevana. Tämän vuoksi hybridityössä tulee pystyä ratkaisemaan ongelmia ja tekemään päätöksiä enemmän itse ja työ on itsenäisempää. Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky edistävät nopeaa reagoitua asioihin sekä joustavuutta, joka mahdollistaa erilaisten tilanteiden ratkaisemista monilla eri tavoilla. Haastateltavat kokivat työympäristön muuttuvan jatkuvasti monista eri tekijöistä johtuen, joten päätöksen tekemisen koettiin lisääntyvän entisestään.

*”Tulen tarvitsemaan ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä paljon, koska esihenkilöltä ei ole aina mahdollisuus pyytää apua ja ratkaisuja pitää pystyä tekemään itse.”* – Haastateltava 9

Haastateltavat kokivat hybridityön lisäävän *itseohjautuvuutta* merkittävästi. Kollegoiden ja esihenkilöiden läsnäolon vähäisyys lisäsi oman vastuun ottamista työtehtävistä ja työnteon tavoista, minkä puolestaan koettiin lisäävän edellä käsitellyjä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja. Läsnä olevassa työssä esihenkilöiltä saattoi odottaa ohjeita ja niin ikään määräyksiä työtehtävien suorittamiseen. Hybridimalliin siirryttäessä yksilön vastuu on lisääntynyt. Esimerkiksi työpäivän strukturoimisen koetaan olevan yhä enemmän yksilön oma päätös, kuitenkin asiakastarpeet ja muut sidosryhmät huomioon ottaen. Haastateltava 10 myös mainitsi itseohjautuvuuden ja ketterän kehittämisen olleen muutenkin yritysten agendalla jo ennen hybridimalliin siirtymistä. Valmentava johtaminen on monessa yrityksessä ideologiana, jonka koetaan korostuvan hybridityössä.

*”Itseohjautuvuus on lisääntynyt organisaatioissa jo ennen pandemiaa, mutta pandemia ja nyt hybridityö kiihdyttävät itseohjautuvuuden merkitystä, koska työntekijöillä on enemmän autonomiaa työnsä suhteen.”* – Haastateltava 10

*Ennakointikyvyyn* koettiin myös lisääntyneen hybridityön myötä, kuten aikaisemminkin hybridityön onnistumisen näkökulmasta todettiin. Ennakointikyvyyn nähtiin korostuneen maailman ja työelämän muuttumisen myötä, minkä vuoksi tietotyöntekijöiden tulee ennakoida erilaisen työn tekemistä eri muodoissa ja eri paikoissa. Hybridityön koettiin lisäävän päivän yllätyksellisyyttä, johon tulisi varautua etukäteen. Haastateltavat kokivat, että hybridityössäkin työpäivät täyttyivät pääosin palavereista, joten erityisesti esimerkiksi ad hoc -työ pitää ennakoida valmiiksi.

*”Ennakointikyky korostuu, koska päivää pitää suunnitella niin että on aikaa yllättävillekin ad hoc -asioille.”* – Haastateltava 3

*Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot* koettiin tulevaisuuden hybridityön näkökulmasta tärkeimmiksi taidoiksi ja osaamisalueiksi, joita ilman työelämässä ei olisi mahdollista selvitä. Haastateltavien mielestä kyseiset taidot ovat itsestäänselvyys ja edellytys työn laadukkaalle tekemiselle. Haastateltavat mainitsivat yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen korostuneen tarpeen hybridityössä, sillä ihmisten tavoittaminen tulee säilymään haastavampana, kun kaikki eivät työskentele fyysisesti samasta paikasta käsin. Hybridityön etämällissä oltaessa vuorovaikutustaitojen ylläpitäminen nähtiin äärimmäisen tärkeäksi. Kuuntelemisen, läsnäolon ja huomiointikyvyyn osaamista koettiin tarpeelliseksi kehittää jatkossakin, jotta onnistunut hybridityö olisi mahdollista. Hybridityöhön kuuluu etänä olemisen lisäksi merkittävästi fyysisesti samassa paikassa oleminen. Yhteistyön, vuorovaikutuksen ja läsnäolon hetket koetaan pitkän etätyöjakson jälkeen hyvin voimakkaiksi, ja ne vahvistavat työkuulttuurin sosiaalista vuorovaikutusta työyhteisön sisällä.

*”Yhteistyötaitoja tarvitaan korostetusti. Ihmisillä on erilaisia tapoja kommunikaation suhteen, joten täytyy itse osata lukea tilanteita ja mukautua tarpeen mukaan.”* – Haastateltava 4

Haastateltavat kokivat oman työnteon perustuvan pitkälti yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoihin riippumatta työnteon muodosta. Heidän työnsä rakentuu ihmisten kohtaamisesta, kommunikoinnista, vuorovaikutuksesta, yhteyden löytämisestä asiakkaisiin ja muihin, ihmisten ymmärtämisestä ja asiakassuhteen rakentamisesta. Kyseisillä taidoilla koettiin hybridityössä olevan korostunut vaikutus, ja koronan aikana opituilla tavoilla toteuttaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta todettiin olevan positiivinen vaikutus hybridityönteon tekkoon. Haastateltavat korostivatkin etenkin yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen koronan aikaisia oppeja, joita käsiteltiin aikaisemmin haastattelujen toisen teeman alla.

*”Koen, että mitä enemmän töitä tehdään virtuaalisesti, sitä enemmän ihmisten inhimilliset taidot, kuten juuri yhteistyö- ja vuorovaikutus korostuvat. Kommunikoimme kuitenkin päivittäin ihmisten kanssa, joten omiin vuorovaikutustaitoihin sekä nimenomaan inhimillisyyteen tulisi panostaa.”* – Haastateltava 9

**Taulukko 16.** *Synteesi haastatteluista hybridityön vaikutuksesta tietotyöläisten osaamistarpeisiin*

Teema	Synteesi
Millaista osaamista koet tarvitsevasi tulevaisuuden hybridityössä?	<p>Uudistumiskyky</p> <p>Sietokyky</p> <p>Oma-aloitteisuus ja motivaatio</p> <p>Rohkeus</p> <p>Ennakkoluulottomuus</p>
Tekninen osaaminen	<p>Itsestään selvä osaamistarve hybridityössä.</p> <p>Tekninen osaaminen on edellytys työn tekemiselle, sillä yritysten ja organisaatioiden käytössä olevat järjestelmät ja infrastruktuuri perustuvat teknologisiin ratkaisuihin.</p> <p>Virtuaalisten yhteistyötyökalujen sujuvan käytön tarve</p>
Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky	<p>Tarvitaan korostuneesti hybridityönteossa, sillä ihmiset eivät työskentele yhtä paljon fyysisesti samassa tilassa, ja kysymysten kysyminen on haastavampaa.</p> <p>Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky edistävät nopeaa reagoitua asioihin sekä joustavuutta, joka mahdollistaa erilaisten tilanteiden ratkaisemista monilla eri tavoilla.</p> <p>Työympäristö muuttuu jatkuvasti, mikä lisää päätöksentekokyvyn tärkeyttä.</p>
Ennakointikyky ja itseohjautuvuus	<p>Hybridityön paikka- ja aikariippumattomuus lisää työntekijöiden vastuuta oman työn tekemisestä, mikä vaatii lisääntyvässä määrin itseohjautuvuutta.</p> <p>Ennakointikyky korostuu maailman ja työelämän muuttumisen myötä, minkä vuoksi tietotyöntekijöiden tulee ennakoida erilaisen työn tekemistä eri muodoissa ja eri paikoissa.</p>
Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot	<p>Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot koetaan tulevaisuuden hybridityön näkökulmasta tärkeimmiksi taidoiksi ja osaamisalueiksi.</p> <p>Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot ovat itsestäänselvyys ja edellytys työn laadukkaalle tekemiselle.</p>



Kuunteleminen, läsnäolo ja huomiointikyky ovat oleellisia taitoja hybridityön onnistumisen näkökulmasta.

Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen tarve korostuu hybridityössä, sillä ihmisten tavoittaminen läsnäollen on haastavampaa.

## 6. TULOSTEN ANALYYSINTI

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen keskeisiä empiirisiä havaintoja tutkimuskirjallisuuden yhteydessä sekä vastataan tutkimuskysymyksiin rinnastamalla tietotyön sekä tietotyöntekijöiden osaamisen ja osaamiseen vaikuttavien tekijöiden teoriaa haastatteluiden tuloksiin. Tähän mennessä tutkimuksessa on saatu kattava yleiskäsitys tekijöistä, jotka ovat vaikuttaneet tietotyöntekijöiden osaamisen muutokseen. Tässä luvussa tarjotaan näkemystä osaamiseen, jota tietotyöntekijöiden tulisi erityisesti kehittää uudessa työteon muodossa, hybridityössä. Kirjallisuudella viitataan tutkimuksessa tehtyyn lukujen kaksi ja kolme kirjallisuuskatsaukseen, kun taas haastattelutuloksilla viitataan luvun viisi sisältöön.

### 6.1 Tietotyöntekijöiden teknologiset valmiudet hybridityössä

Työelämä on ollut merkittävässä murroksessa jo ennen koronaa. Työelämän murros johtuen ajattelu- ja toimintatapojen muutoksesta, ikääntyvästä ja monimuotoistuvasta väestöstä, teknologisesta muutoksesta, ilmastonmuutoksesta (Kokkinen et al. 2020) sekä viimeimpänä merkittävimmin koronapandemiasta (Volini et al. 2021), edellyttää seuraavan vuosikymmenen aikana suuria ponnisteluja. Ensimmäinen konkreettinen muutos, jonka koronavirus aiheutti työelämään, oli monien siirtyminen etätöihin (Turunen 2020). Useimmat tietotyöntekijät aloittivat työskentelyn kotoa käsin ja joutuivat sopeutumaan erilaiseen rytmiin ja työtyyliin (Birkinshaw et al. 2021).

Koronapandemian aikana tietotyöntekijät mukautuivat uskomattomalla tavalla uuteen normaaliin. Yksilöt omaksuivat etätöiden uudeksi tavaksi tehdä töitä, etsivät uusia yhteistyötapoja, olivat tietoisempia siitä, mikä työ on olennaista ja mitkä tulokset ovat tärkeimpiä sekä oppivat hyödyntämään teknologiaa uusilla erilaisilla tavoilla. (Volini et al. 2021) Tietotyöntekijöille on ominaista joustava, itsenäinen, aika- ja paikkariippumaton työnteke (Perotti et al. 2010), joten koronapandemian aiheuttama muutos työnteekoon ei ole ollut tietotyöntekijöille yhtä järkyttävä muutos kuin esimerkiksi suorittavalle työvoimalle. Tutkimuksen haastateltavilla oli positiivinen suhtautuminen koronapandemian aikaiseen työn tekemisen tapaan, ja monet olivat positiivisesti yllättyneitä siitä, kuinka hyvin sopeutuminen uuteen työnteon tapaan onnistui. Onnistunut mukautuminen äkilliseen työympäristön ja työnteon tapojen muutokseen koronapandemian aikana edesauttaa tietotyöntekijöiden mukautumista hybridityöhön ja siihen liittyviin vaatimuksiin.

Yleisesti tutkimuksen empiirisestä osuudesta havaitaan, että tietotyöntekijöiden osaaminen on säilynyt samana, vaikka koronapandemia on muuttanut työnteon tapoja. Mitkään osaamistarpeet, jotka koettiin tärkeiksi ja työn suorittamisen kannalta välttämättömiksi, eivät vähentyneet tai poistuneet pandemian seurauksena. Sen sijaan jo olemassa olevien taitojen merkitys korostui, ja niiden osaaminen kehittyi. Haastateltavien tuli opetella uusia keinoja ja tapoja hyödyntää jo olemassa olevaa osaamistaan, jotta työn suorittaminen uudella tavalla oli mahdollista.

Yhteiskunnan digitalisoituminen tarjoaa mahdollisuuksia ylläpitää päivittäisiä aktiviteetteja ja pysyä yhteyksissä sosiaalisiin suhteisiin myös poikkeustilanteissa (Lund et al. 2021). Korona on vaikuttanut työn tekemisen muotoihin voimakkaasti, sillä työ on muuttunut lähes yksinomaan digitaaliseksi etenkin tietotyöntekijöiden näkökulmasta. Koronapandemian seurauksena tietotyön perinteiset normit ja käytännöt ovat siirtyneet kohti digitaalista työtä. Kuitenkin tieto- ja viestintäteknologian kehitys on jo ennen pandemiaa mahdollistanut tietotyöntekijöiden työnteon muualta kuin toimistosta etätönnä muodossa (Bentley & Yoong 2000). Haastatteluissa ilmeni, että pandemia on lisännyt räjähdysmäisesti digitaalisen viestinnän ja teknologian kasvua ja käyttöä, mitä tukee myös kirjallisuus (DeFilippis et al. 2020; Lund et al. 2021; Volini et al. 2021), jonka mukaan pandemia on laajentanut digitalisaation ulottuvuutta merkittävästi. Koronapandemia on pakottanut nopeuttamaan työn digitaalista muutosta, kun yritykset mobilisoivat enemmän resursseja digitaaliseen siirtymiseen ja tietotyöntekijät altistuvat enemmän digitaaliselle työlle (Aarts et al. 2021; Lund et al. 2021). Useiden haastateltavien organisaatioissa jo käynnissä ollut digitalisaatio ja teknologisten työkalujen parempi hyödyntäminen kehittyi. Uusien työkalujen käyttöönottoa ei rakennettu kertakäyttöisesti, vaan tavoitteena oli järjestelmien aktiivisen käytön lisääntyminen. Tätä tukee Ståhlen et al. (2004) teoria, jonka mukaan organisaatiot eivät voi saada kilpailuetua tietojärjestelmiä käyttämällä, mutta kunnollisten tietojärjestelmien puute ja niiden huono käyttö voi haitata niiden toimintaa. Jos tietojärjestelmät eivät ole asianmukaisia ja käyttökelpoisia käsillä olevien tehtävien kannalta, niillä voi olla jopa negatiivinen vaikutus tuottavuuteen ja tietotyön onnistumiseen.

Pandemian aiheuttama tietoteknisten ratkaisujen kiihtyminen koettiin inspiroivana ja työtä helpottavana tekijänä. Tämä on vaikuttanut olennaisesti tietotyöntekijöiden työelämän teknologisiin valmiuksiin, sillä digitaaliset taidot ovat arvokas resurssi työelämässä. Haastattelujen perusteella koronapandemia on toiminut kiihdyttävänä tekijänä työelämän teknologisoitumisessa. Koronapandemian myötä tietotyöntekijöiden työnteke tuli riippuvaisemmaksi digitaalisten teknologioiden käytöstä. Tietotyöntekijöiden investoiminen teknologiseen osaamiseen onkin entistä tärkeämpää.

Yhteydet ja digitalisaatio ovat merkittävässä roolissa hybridityössä. Kirjallisuuden mukaan kaikilla tietotyöntekijöillä on oltava digitaaliset taidot, joita tarvitaan peruspalvelujen käyttöön ja tulevaisuuden mahdollisuuksien hyödyntämiseen työelämässä (D'Ercole et al. 2020; Gosling et al. 2020; Kapetaniou 2020). Haastattelutulokset vahvistavat tämän näkökulman, sillä hybridityön ei koeta onnistuvan lainkaan ilman riittäviä teknisiä taitoja. Myös työtehtävien eriytymättömyys vaatii riittävää tekniikan hallintaa. Haastateltavat kuitenkin korostivat, että digitaaliset taidot eivät tule heidän työssään olemaan niinkään erityistä osaamista vaativaa. Aartsin et al. (2021) näkemys tukee empiriaa, sillä tekoälyn automatisointi ja käyttöönotto eivät kiihtyneet merkittävästi pandemian aikana. Koronan aiheuttama taloudellinen taantuma on itse asiassa saattanut vähentää yritysten investointeja kyseisiin teknologioihin. Yritykset ovat keskittyneet etätyön mahdollistamiseen ja asiakkaiden tavoittamiseen digitaalisten työkalujen ja digitaalisten alustojen avulla (Lund et al. 2021). Kirjallisuudessa korostuva tekoälyn merkitys työntekoon ja työtehtävien muuttuminen automaation myötä (Citigroup 2016; D'Ercole et al. 2020) ei korostu tämän tutkimuksen empiriassa. Näin ollen voi todeta, että yleisesti ottaen tietotyöntekijöiden tulee hallita tavanomaisessa hybridityössä vaadittavia tietoteknisiä taitoja, kuten virtuaalisten työkalujen käyttöä ja digitaalista vuorovaikutusta. Välttämättä kuitenkin data-analytiikka, koneoppiminen tai tekoäly eivät ole tietotyöntekijöiltä laajasti odotettuja osaamisalueita (D'Ercole et al. 2020). Voidaankin todeta, että tietotekniset taidot ja digitaalisten perustaitojen osaaminen ovat välttämättömiä, mutta eivät kuitenkaan pääedellytys tietotyöntekijöille hybridityönteossa.

Nykyaikaiset työpaikat ovat päivittäisessä toiminnassaan täysin riippuvaisia viestintäteknikasta. Hybridityönteon kannalta työvoiman aika- ja paikkariippumattomuus on sidoksissa saatavilla oleviin teknologisiin ratkaisuihin ja teknologisista kommunikaatiotapoihin. Teknologia-avusteinen yhteistyö on muuttanut työhön liittyvää vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus vahvistaa yhteistyön mahdollisuuksia, toimijoiden keskinäisiä suhteita, laajempaa osallistumista ja yhteisöjen itseorganisointumista. (Kapetaniou 2020) Täten voidaan todeta, että tietotyöntekijöiden riittävällä teknologisella osaamisella on vaikutusta heidän kommunikaatio- ja vuorovaikutuskykyihinsä.

Teknisen osaamisen näkökulmasta kuvassa 7 oleva digitaalinen yhteistyö korostuu haastatteluiden perusteella tärkeimpänä teknisenä osaamisena tietotyöntekijöiden hybridityönteossa. Digitaalisten työkalujen, kuten virtuaalisten pienryhmähuoneiden, Slackin ja AI-chatbottien integrointia tulisi käyttää työyhteisöjen ylläpitämiseksi ja tietotyöntekijöiden työn helpottamiseksi (Kapetaniou 2020). Koronapandemian ja hybridityön koetaankin lisänneen uusien työkalujen käyttöä, joista tärkeimpinä haastateltavat kokevat

yhteistyötyökalut, joita tarvitaan etenkin asiakkaille etänä järjestettävissä työpajoissa. Hybridityössä virtuaalisten yhteistyötyökalujen ja tekniikan käyttö kokousten ja työpajojen fasilitoinnissa tulee lisääntymään jatkuvasti. Tietotyöntekijöiden teknisen osaamisen ja teknologisen valmiuden parantamisessa on siis monia etuja (Kapetaniou 2020). Tietotyöntekijät voidaan kouluttaa työkaluihin ja teknologioihin, joihin organisaatio on investoinut ja jotka toimivat olemassa olevan teknologiainfrastruktuurin kanssa. Koronapandemia ja siitä seurannut hybridityö onkin haastateltavien tietotyöntekijöiden osalta edesauttanut teknologiainvestointeja ja parantanut olemassa olevaa teknologiainfrastruktuuria ja sen käyttöä.

Työpaikalla teknologiavälitteisen viestinnän maisemassa liikkumiseen liittyy jatkuva tarve oppia ja sopeutua. Vanhat ratkaisut, kuten puhelimet ja sähköposti (Bosch-Sijtsema et al. 2009), yhdistetään uudessa hybridityössä uusiin työkaluihin ja niiden soveluksiin muodostamalla monimutkaisen todellisuuden, joka vaatii ihmisen ymmärrystä. Näin ollen sosiaalinen vuorovaikutus, kommunikaatio ja ihmisten väliset suhteet ovat hybridityön ytimessä. Tieto teknologiavälitteisen sosiaalisen vuorovaikutuksen dynamiikasta ja sen kehittymisestä antaa mahdollisuuden nähdä yksittäisiä teknisiä ratkaisuja pidemmälle ja nostaa esiin tapoja, joilla ihmiset yhdistävät viestintäteknologian työhönsä (Bosch-Sijtsema et al. 2009). Tällainen ymmärrys on erityisen hyödyllinen viestintäteknologiaa laajasti hyödyntävässä asiantuntija- ja tietotyössä. Viime kädessä se mahdollistaa organisaation ja sen työntekijöiden tarpeita parhaiten tukevan muutoksen suunnittelun ja päätöksenteon.

Teknologian lisääntyvä käyttö hybridityössä aiheuttaa kuitenkin haasteita tietotyöntekijöille. Organisaatioiden voimakkaan digitalisoitumisen myötä tiedon saatavuus on lisääntynyt (Perotti et al. 2010). Esimerkiksi jatkuva sähköposti- ja keskustelutyökalujen kuten Zoomin tai Microsoft Teamsin, ilmoitukset lisäävät työntekijöiden tietoa, mutta vaativat samalla usein välitöntä reagointia, minkä haastateltavat kokivat äärimmäisen kuormittavaksi tekijäksi. Haastatteluissa ja kirjallisuudessa (Pyöriä 2005) nousee esiin jatkuvasti töissä saatavilla olemisen raskaus, jonka koettiin vaikeuttavan rajojen asettamista työelämän ja vapaa-ajan välille. Tämä puolestaan keskeyttää työntekoa ja vähentää tuottavuutta ja kokemuksia onnistuneesta työn tekemisestä. Mobiilitietojärjestelmien ja lisääntyneen teknologian käytön vuoksi organisaatiokulttuurit ovat muuttuneet siten, että työntekijöiltä oletetaan välitöntä reagointia. (Davis & Naumann 1999) Empirian mukaan rajojen asettaminen koettiin vaikeaksi pandemian alussa, mutta vähitellen ja uudessa hybridityössä on onnistuttu luomaan kulttuuri, jossa rajojen asettamiseen kannustetaan ja sitä kunnioitetaan.

Edellä mainitulla kulttuurilla ja organisaatioilla ylipäätään on vaikutusta siihen, kuinka onnistuneesti tietotyöntekijät voivat teknologisesta näkökulmasta suoriutua hybridityöstä. Uusien teknologioiden käyttö tietotyön tekemiseen vaatii uusia taitoja tietotyöntekijöiltä, mutta he tarvitsevat myös tukea tiedon suodatuksessa, priorisoinnissa ja integroinnissa sekä oikeiden työkalujen valinnassa. (Davis & Naumann 1999; Perotti et al. 2010) Haastattelut tukevat näkökulmaa, sillä uusien työkalujen käyttöön toivotaan johdettua opastusta ja kannustusta niiden käyttöön.

Koronapandemian myötä tietotyöntekijöiden digitaalinen pääoma ja teknologinen osaaminen on kasvanut, mikä helpottaa heidän sopeutumistaan ja pärjäämistään hybridityössä (Volini et al. 2021). Teknologisten taitojen koetaan parantuneen merkittävästi koronapandemian aikana. Koronapandemian aikaisen etätyön myötä tietotyöntekijöille on kehittynyt omatoiminen kyky ratkaista tietoteknisiä ongelmia ja ottaa vastuuta työkaluista. Tällä nähdään olevan positiivinen vaikutus hybridityön onnistuneeseen suorittamiseen. Pandemian koetaan pakottaneen opettelemaan riittävät teknologiset valmiudet, sillä ilman niitä työnteko ei olisi mahdollista. Tietotyöntekijöiltä hybridityössä vaadittavia teknologisia taitoja kuvataan kuvassa 7.

## 6.2 Tietotyöntekijöiltä vaadittava osaaminen hybridityössä

Maailman talousfoorumin The Future of Jobs -raportin (2018) mukaan työnantajat tarvitsevat tietotyöntekijöitä, jotka eivät ole pelkästään taitavia uusien teknologioiden käytössä vaan myös osoittavat taitojaan, joihin kuuluu luovuus, tunneäly ja kriittinen ajattelu. Raportissa todetaan myös, että yli puolet nykyisistä työntekijöistä tarvitsee merkittävää uudelleen koulutusta ja osaamisen parantamista vastatakseen muuttuvien työmarkkinoiden vaatimuksiin. Tämän tutkimuksen haastattelut toistavat nämä havainnot ja korostavat, että tulevilla tietotyöntekijöillä pitää olla kyky esittää kysymyksiä, analysoida ongelmia, rakentaa suhteita ja verkostoja sekä hyödyntää monipuolisia taitoja. Monipuolisia taitoja ovat esimerkiksi ajanhallinta, viestintä, projektisuunnittelu, ideoiden esittely ja ryhmätyö. Alla olevaan kuvaan 7 on koottu tietotyöläisiltä vaadittavat tärkeimmät taidot ja osaaminen hybridityössä. Kuva peilautuu luvussa 3.4 esitettyyn kuvaan 6, jossa esitellään tietotyöläisiltä vaadittavat tärkeimmät taidot koronapandemian jälkeisessä työelämässä kirjallisuuden pohjalta. Alla oleva kuva on koostettu haastatteluiden ja teorian pohjalta, minkä ansiosta kuva esittää kokonaisvaltaisemman näkemyksen aiheesta. Kuvan termit on koostettu sekä haastattelujen että teorian pohjalta, jonka vuoksi ne eroavat sanamuodollisesti aikaisemmin esitetyn kuvan 6 termeistä. Merkittävää on, että haastattelut tukevat kirjallisuudessa esitettyjä taitoja lähestulkoon kokonaan. Haastatteluiden perusteella

oli kuitenkin mahdollisuus tunnistaa tietotyöntekijöiltä hybridityössä vaadittavia taitoja kattavammin.



**Kuva 7.** Tietotyöläisiltä vaadittavat tärkeimmät taidot ja osaaminen hybridityössä.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tietotyöntekijöiden tärkeimmiksi osaamistarpeiksi hybridityössä tunnistettiin tekninen osaaminen, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky, itseohjautuvuustaidot ja vuorovaikutustaidot. Kyseisiä osaamistarpeita kartoitettiin tutkimuksen haastatteluissa. Haastateltavilta haluttiin kuitenkin saada tietoa mahdollisista muista osaamistarpeista, jotka eivät ole nousseet merkittävästi esiin tutkimuskirjallisuudessa.

Tietotyöntekijät tarvitsevat hybridityössä uudistumiskykyä, sietokykyä, oma-aloitteisuutta ja motivaatiota, rohkeutta sekä ennakkoluulottomuutta. Koronapandemia ja siitä seurannut hybridityö on todella äkillinen ja shokeeraava muutos normaaliin elämään sekä työntekoon, minkä vuoksi uuteen tilanteeseen mukautumiseen ja tottumiseen liittyvät osaamistarpeet korostuvat (Volini et al. 2021). Tietotyöntekijöille on ominaista syvälle juurtuneet totut työnteon tavat (Peterson & Beard 2004), joiden äkillinen muuttuminen vaatii sietokykyä ja motivaatiota selvitä täysin uudesta tilanteesta. Haastatteluiden perusteella todetaan uudistumiskyvyn korostuneen pandemian aikana, sillä tietotyöntekijän henkilökohtainen valmius etätyöhön ei riittänyt. Koko organisaation henkilöstön tulee opetella uusia toimintatapoja ja malleja (Kokkinen et al. 2020; Väänänen et al. 2020), mikä vaatii ennakkoluulottomuutta ja paineensietokykyä. Haastateltavat olivat yhtenäisesti samaa mieltä siitä, että kyseiset ominaisuudet ovat kehittyneet huomattavasti pandemian alettua ja ovat yhtä tärkeitä osaamistarpeita hybridityönteossa. Oma-aloitteisuuden koettiin korostuvan hybridityössä, sillä työnteon muutos ja mahdolliset haasteet ovat motivoineet kehittämään omia taitoja. Haastateltavien asiantuntijatyön roolien mukaisesti asiakkaat

myös odottavat innovatiivisia ratkaisuja ja kykyä yhtä laadukkaaseen työntekoon hybridimallissa, joten oma-aloitteinen uusien asioiden oppiminen ja asioista selvää ottaminen koettiin oivalliseksi osaamisalueeksi.

Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky koetaan merkittävänä ja arvokkaana osaamisena hybridityössä ja tietotyöntekijältä vaadittavana pätevyytenä (OECD 2019b), koska asioita tulee voida ratkaista yhtä tehokkaasti ja nopeasti riippumatta työnteon paikasta. Kriittinen ajattelu ja päätöksenteko, monimutkainen tiedonkäsittely ja tulkinta sekä luovuus olivat haastatteluissa eniten mainittuja ongelmanratkaisuun ja päätöksentekokykyyn liittyviä taitoja. Osaamista vaaditaan, koska tietotyöntekijät ovat vastuussa tiedon luomisesta ja innovaatioiden keksimisestä. Nykyaikaiset organisaatiot keskittyvät vastaamaan ja reagoimaan asiakkaiden tarpeisiin, joten asiakaslähtöisyys on nykyaikaisten organisaatioiden perusta. (Marr 2020) Kuten eräs haastateltavakin totesi, tietotyö sisältää asiakkaan vaatimusten kokoamista ja kykyä suunnitella prosesseja tai ratkaisuja näihin vaatimuksiin. Tietotyöntekijöistä ainutlaatuisia tekee heidän tekemänsä henkinen työ, joka vaatii korkeaa kognitiivista osaamista. Nämä kompetenssit antavat tietotyöntekijöille mahdollisuuden vastata asiakkaan ja yritysten tarpeisiin (Marr 2020).

Tietotyöntekijät ovat osa organisaation ydinosaamista. He ilmentävät organisaation ydin-kompetenssia ja voivat käyttää näitä kykyjään yli organisaatorajojen. (Davenport 2008) Lisäksi tietotyöntekijät suunnittelevat liiketoimintaprosesseja, ja heillä on oltava pätevyys ratkaista ongelmia, suunnitella ratkaisuja, kerätä ideoita, analysoida dataa ja tehdä päätöksiä nopeasti. He kehittävät jatkuvasti osaamistaan voidakseen suorittaa toimintansa ja ratkaista työhön liittyviä asioita menestyksekkäästi. (Perotti et al. 2010) Haastatteluiden perusteella ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky edistävät nopeaa reagointia asioihin sekä joustavuutta, joka mahdollistaa erilaisten tilanteiden ratkaisemista monilla eri tavoilla. Tästä johtuen kriittinen ajattelu, analyttiset taidot ja korkea luovuus ovat tietotyöntekijöiden perusominaisuuksia. He tekevät enimmäkseen projektipohjaista työtä, jossa tarvitaan kykyä hallita projekteja ja toimittaa uusia tuotteita tai palveluita. Tämän vuoksi hybridityössä tulee pystyä ratkaisemaan ongelmia ja tekemään päätöksiä enemmän itse, ja työ on itsenäisempää. Haastateltavat kokivat työympäristön muuttuvan jatkuvasti monista eri tekijöistä johtuen, joten päätöksen tekemisen koettiin lisääntyvän entisestään. Tietotyöntekijöiltä vaadittava haasteiden ja ongelmien ratkaisemiseen vaadittava osaaminen on ryhmitelty haastattelujen perusteella kolmeen kategoriaan kuvan 8 mukaisesti.



Motivaatio	Fasilitointitaidot	Vaikuttavuustaidot
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uudistumiskyky</li> <li>• Jatkuva uuden oppiminen</li> <li>• Monimutkainen tiedonkäsittely ja tulkinta</li> <li>• Ideoiden kerääminen</li> <li>• Taito etsiä tietoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyky esittää kysymyksiä</li> <li>• Nopea reagoitukyky</li> <li>• Kyky luovaan ajatteluun <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedon luominen</li> </ul> </li> <li>• Innovaatioiden keksiminen</li> <li>• Ratkaisujen suunnitteleminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sopeutumiskyky</li> <li>• Kriisienhallinta</li> <li>• Paineensietokyky</li> <li>• Kyky analysoida ongelmia</li> <li>• Kyky vaikuttavaan päätöksentekoon</li> <li>• Asiakkaan vaatimusten kokoaminen</li> </ul>

**Kuva 8.** Kriittiset tietotyöntekijöiden osaamistarpeet ongelmanratkaisuun

Yllä oleva kuva 8 pureutuu syvemmälle ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyjen osalta kuin kuva 7. Haastateltavien mukaan ongelmanratkaisuun ja päättelykykyyn vahvasti liittyvät kognitiiviset perustaidot ovat välttämättömiä tietotyöntekijöille hybridityössä. Tulevaisuudessa vaadittavia taitoja koskevaan kysymykseen yksi haastateltavista totesi taidon etsiä tietoa ja selvittää asioita itsenäisesti olevan merkityksellinen. Nykytaloudessa viestintä tapahtuu pääasiassa digitaalisten välineiden kautta. Organisaatiot kommunikoivat ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään erilaisten digitaalisten alustojen kautta. (Elizondo et al. 2022), jonka vuoksi fasilitointitaidot korostuvat. Haastateltavien mukaan ongelmanratkaisukykyä tarvitaan erityisesti, koska tietotyöntekijät eivät työskentele enää yhtä paljon fyysisesti samassa tilassa. Kysymysten esittäminen spontaanisti on siis vaikeampaa. Siksi taidot, kuten perustietojen hallinta, suunnittelukyky, tietojen syöttäminen Exceliin tai PowerPointiin, perustiedot lakisääteisistä vaatimuksista, kyky surffaillla verkossa ratkaisujen etsimiseksi ja priorisointikyky ovat välttämättömiä taitoja hybridityössä. Tulevaisuuden työympäristö on erittäin dynaaminen. Täten monien poikkitieteellisten ja poikkitieteellisten kompetenssien omaaminen on välttämätöntä.

Tietotyöntekijät olivat tottuneet autonomiseen työnteon tapaan jo ennen koronapandemiaa ja siitä seurannutta hybridityötä. Davisin (2002) mukaan tietotyön tuottavuus ja onnistuminen riippuu heidän itseohjautuvuuskyvyistään. Tuottavimmat tietotyöntekijät hallitsevat yleensä paremmin ajankäyttöään, huomiokykyään ja motivaatiotaan. Hybridityössä kollegat ja esihenkilöt eivät välttämättä ole yhtä tehokkaasti tavoitettavissa, joten tietotyöntekijöiden tulee ottaa vastuuta omista työtehtävistään ja työnteon tavoistaan. Haastateltavien mukaan hybridimalliin siirryttäessä yksilön vastuu on lisääntynyt, minkä puolestaan koetaan lisäävän ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitojen merkittävyyttä.

Tietotyö koostuu ajattelusta ja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta (Davenport 2008; Davenport 2011). Vaikka tällainen työ on enimmäkseen erittäin mielenkiintoista, jännittävää ja palkitsevaa, se voi joskus aiheuttaa stressiä. Haastateltavien mukaan suuret tietomäärät, intensiivinen keskittyminen, ongelmanratkaisukyky, moninaiset vastuut, hajanaiset

työpäivät ja tiukat määräajat voivat aiheuttaa huomattavaa kognitiivista kuormitusta ja emotionaalista rasitusta. Tietotyöntekijöiden onkin turvaututtava itseohjautuvuustaitoihin ja sosiaalisiin resursseihin selviytyäkseen tällaisista ongelmista (Davis 2002). Hybridityön yleistyessä tietotyöntekijöillä on enemmän valtaa ja samalla vastuuta päättää omasta työnteon ajastaan ja sijainnistaan. Näin ollen itseohjautuvuuden taidot korostuvat, sillä työt on hoidettava tilanteesta riippumatta. Vuorovaikutus, kommunikaatio ja sosiaaliset taidot helpottavat tietotyöntekijöiden kokemaan työn aiheuttamaa työn rasitusta. Hybridityö aiheuttaa kuitenkin omat haasteensa vuorovaikutukselle ja kommunikaatiolle.

Kasvokkain tapahtuvien tapaamisten puute vähentää jokapäiväisen keskustelun ja tuen määrää, mikä asettaa tietotyöntekijöille haasteen asioiden hoitamiseen työssä. Haastatteluihin osallistuneet puhuivat siitä, että heidän piti huolehtia ammatillisesta hyvinvoinnistaan ja tehtävien suorittamisesta itsenäisemmin pandemian aikana. Trendin koetaan jatkuvan hybridityössä. Yksin kotona työskenteleminen virtuaalisten tapaamisten muodossa vähentää merkittävästi vertaistuen määrää (Väänänen et al. 2020), kuten haastatteluissa osallistujat totesivat. Eräs haastateltava mainitsikin sosiaalisen yksinäisyyden. Tämä korostaa enemmän itsejohtamista ja sitä, kuinka työntekijöiden pitää huolehtia itsestään enemmän etätyössä. Tämä osuu yhteen Väänänen et al. (2020) havaintojen kanssa, jotka tutkimuksessaan havaitsivat, että hybridityössä työntekijät toteuttavat enemmän itsejohtamistaitoja, kuten itsenäisesti tavoitteiden asettamista, itsensä palkitsemista ja suorituksen visualisointia, kun erilaiset teknologiavälitteiset ja projektimaiset työtehtävät ja prosessit lisääntyvät.

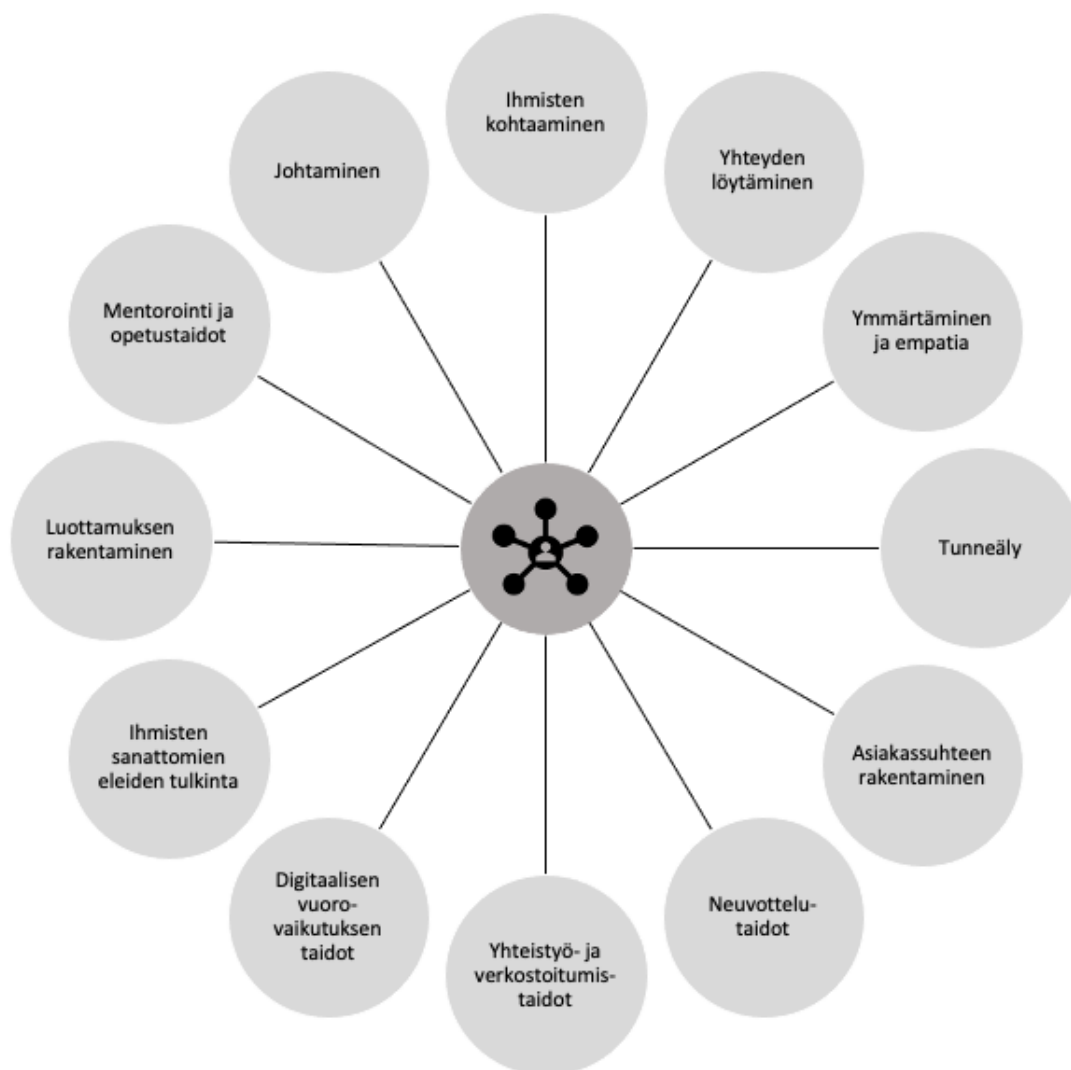
Osallistujat kertoivat, että etätyön aloittamisen jälkeen ja hybridityöhön siirryttäessä itsejohtamisen tarve on heidän kokemuksensa mukaan lisääntynyt ja yksin kotoa työskentely vaatii erilaisia keskittymiskykyjä, ajatusmalleja ja päivittäisiä johtamistaitoja, kuten päivien jäsentämistä tai tavoitteiden saavuttamista. Väänänen et al. (2020) ja Gosling et al. (2020) tukevat näkemystä. Muutos toimistotyön ja etätyön välillä oli huomattava, kun työntekijät olivat yhtäkkiä enemmän vastuussa omista päiväjärjestyksistään, työstään ja tuloksistaan. Vaikka erilaiset tietoliikennetyökalut, kuten Microsoft Teams, ovat olemassa ja tekevät etätyöstä huomattavasti vaivattomampaa, tutkimustulokset viittaavat siihen, että hybridityö tuo silti haasteita ja vaatii työntekijöitä huolehtimaan enemmän itsestään, mikä vaatii itseohjautuvuustaitojen tehokasta toteuttamista.

Edellä mainitut hybridityön tuomat haasteet vaikuttavat suurentuvan tietotyöntekijöiden työskennellessä äärimmäisen itsenäisesti ja yksin. Haastateltavien mukaan työpäivässä on vähemmän rakennetta, palautetta ja ohjausta, vähemmän tai ei ollenkaan vertaistukea kollegoilta sekä vähemmän tarkoituksenmukaisuuden tunnetta työpäivissä. Lisäksi koettiin kokemusten vaihdon ja hyvien työtapojen käytäntöjen jakamisen vähentyneen.

Vaikuttaa siltä, että tietotyöntekijöiden asiat näyttäisivät erilaisilta, jos sosiaalisia kontakteja, vuorovaikutusta ja kommunikaatiota olisi hybridityössä enemmän.

Kirjallisuuden perusteella yhteistyö koetaan tietotyöntekijöiden keskuudessa usein huonoksi tai siinä koettiin olevan haasteita (Björklund 2010). Pandemian myötä uudeksi työnteon muodoksi jää hybridityönteko, jossa yhdistetään etätöitä ja varsinaisella työpaikalla tehtävää läsnäolotyötä (Työterveyslaitos 2022). Täten tietotyöntekijät ovat hybridityössä usein vuorovaikutustilanteissa, joissa kaikki osallistuvat henkilöt eivät ole fyysisesti samassa paikassa. Näin ollen mahdollisesti jo muutenkin haastava yhteistyö ja kommunikaatio saattaa vaikeutua entisestään.

Tietotyö sisältää kuitenkin paljon kommunikointia ja vuorovaikutusta muiden henkilöiden kanssa (Davenport 2008) riippumatta työnteon muodosta ja paikasta (Perotti et al. 2010). Haastatteluissa yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot koettiin tärkeimmiksi taidoiksi ja osaamisalueeksi hybridityössä, joten sosiaalisten taitojen voidaan todeta olevan äärimmäisen arvostettuja ja merkityksellisiä uudessa hybridityönteossa. Alla olevaan kuvaan 9 on koottu merkittävimmät vuorovaikutustaidot, joita tietotyöntekijät tarvitsevat hybridityössä. Kuvan taidot perustuvat tutkimuksen empiriaan ja teoriaan. Lisäksi kuva pureutuu syvemmälle tietotyöntekijöiltä hybridityössä vaadittaviin osaamistaitoihin kuin kuva 7. Tietotyöntekijöiden työnteon muoto on muuttunut ennen pandemiaa ja siitä seurannutta hybridityötä enemmän ryhmätöitä sisältäväksi (Peterson & Beard 2004). Näin ollen yksilöllisen työnteon muoto on vähentynyt. Tietotyöntekijöiden työ on äärimmäisen vaativaa ja sisältää paljon päätöksentekoa (El-Farr 2009), minkä vuoksi yhteisöllinen työnteko ja asioiden yhteinen pohtiminen on tietotyöntekijöille luontaista (Peterson & Beard 2004). Haastateltavien mukaan tietotyöntekijöiden työ rakentuu ihmisten kohtaamisesta, kommunikoinnista, vuorovaikutuksesta, yhteyden löytämisestä asiakkaisiin ja muihin, ihmisten ymmärtämisestä ja asiakassuhteen rakentamisesta, minkä seurauksena voidaan todeta sosiaalisilla taidoilla olevan merkittävä rooli hybridityössä.



**Kuva 9.** Tietotyöntekijöiden merkittävimmät vuorovaikutustaidot hybridityössä

Tietotyöntekijöiden sosiaaliset ja emotionaaliset kompetenssit sisältävät kirjallisuuden ja tutkimuksen empirian mukaan erilaista osaamista, kuten tunneälyn, edistyneet kommunikointi- ja neuvottelutaidot, johtamis-, yhteistyö- ja verkostoitumistaidot, mentoroinnin ja opetustaidot. Haastateltavat ilmoittivat, että tämä kategoria on elintärkeä tietotyöntekijöillä uudessa hybridityönteon muodossa. Tietotyöntekijät ovat itsenäisiä työntekijöitä, jotka suorittavat toisiinsa liittyviä tehtäviä (Petersonin & Beardin; El-Farr 2009). Tämä tietotyöntekijöille ominainen piirre on korostunut etätyönteon myötä, sillä työtehtäviä suoritetaan itsenäisesti, mutta kuitenkin toisista riippuen. Menestyäkseen päivittäisissä toiminnissaan tietotyöntekijöillä tulee olla vahvat sosiaaliset ja emotionaaliset kompetenssit. Tunneälykompetenssi koostuu tietotyöntekijöiden kyvystä olla itsetietoinen, itseohjautuva ja motivoitunut. Tämä pätevyys määrittää tietotyöntekijän oppimispotentiaalin työpaikalla, mikä näkyy myöhemmin organisaation menestyksenä. (Reinhardt et al. 2011) Kun ihminen on emotionaalisesti järkyttynyt, yksilöiden kyky oppia ja tehdä positiivisia päätöksiä työssä estyy.

Työn teknologisella murroksella on myös vaikutusta tietotyöntekijöiden sosiaalisten taitojen merkittävyyteen (Sihvonen 2020). Teknologia täydentää ja korvaa niitä työtehtäviä, jotka ovat automatisoitavissa (Smith & Anderson 2014; Citigroup 2016; World Economic Forum 2018; D'Ercole et al. 2020). Sosiaalinen vuorovaikutus on kuitenkin edelleen osoittautunut äärimmäisen hankalaksi automatisoinnin kannalta (Sihvonen 2020). Kirjallisuuden mukaan tietotyöntekijöiden kyky lukea muita ihmisiä ja reagoida heidän pieniin eleisiinsä perustuu hiljaiseen tietoon ja kokemukseen, joita tietokoneet eivät osaa imitoida (Sklar 2020; Charney et al. 2021). Kuten haastatteluissa todettiin, tietotyöntekijöiden työssä on paljon vuorovaikutustilanteita, joissa vaaditaan kykyä ymmärtää muun muassa asiakkaiden mielentilaa käyttäytymisen ja ilmeiden perusteella. Vuorovaikutustaidot tulevat korostumaan, kun hybridityössä työskennellään edelleen osittain etänä, ja muiden ihmisten ymmärtäminen vaikeutuu.

Vuorovaikutuksen vaikeutuminen onkin koettu yhtenä negatiivisimmista tekijöistä, joita lisääntyvä etätö on aiheuttanut. Virtuaaliset kokoukset vaikuttavat negatiivisesti viestintään ja vuorovaikutukseen tietotyöntekijöiden välillä, sillä ihminen kommunikoi myös ollessaan hiljaa (Charney et al. 2021). Henkilökohtaisen keskustelun aikana aivot keskittyvät osittain puhuttuihin sanoihin, mutta ne saavat lisämerkityksiä myös kymmenistä ei-verbaalisista vihjeistä, kuten vartalon suunnasta suhteessa puhuvaan ihmiseen, hengityksen nopeudesta, käsien eleistä ja silmien sekä suun asennosta (Sklar 2020). Tutkimuksen empirian mukaan kehonkielisen viestinnän puute videoneuvotteluiden aikana on kommunikaatioon negatiivisesti vaikuttava tekijä. Henkilön näkyessä etäpalavereissa vain olkapäistä ylöspäin käsieleiden ja muun kehonkielen katselu jää pois. Virtuaaliset kokoukset vaikeuttavatkin katseiden, eleiden, ilmeiden ja kehon asentojen havainnoimista, mikä on tärkeässä osassa tietotyöntekijöiden työtä.

Voidakseen tehdä yhteistyötä menestyksekkäästi hybridityössä tietotyöntekijöiden on luotava käsitys siitä, mihin yhteistyöllä pyritään. Haastatteluiden perusteella struktuurin tuominen muun muassa kokouksen tavoitteiden ja päätösten määrittelyn näkökulmasta koetaan tärkeänä yhteistyön mahdollistajana. Yhteisen ymmärryksen luominen, vuorovaikutus ja kommunikaatio liittyy tiedon hallintaan (Bekar et al. 2020). Sekä kirjallisuuden (Flanagan & Marsh 2000; Fischer & Otswald 2001) että haastatteluiden perusteella tiedon jakaminen esimerkiksi teknologiavälitteisissä tiimeissä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja parantaa ihmissuhteiden rakentamista muiden tiimin jäsenten kanssa. Kuitenkin on huomioitava, että mitä enemmän kanavia ja työkaluja on saatavilla, sitä todennäköisemmin vuorovaikutus ja kommunikaatio kärsivät (Davis & Naumann 1999; Perotti et al. 2010). Riittävä tiedon jakaminen työpaikan jäsenten välillä on välttämätöntä tavoitteiden saavuttamiseksi työssä. Tiedon jakaminen on yksi keskeisistä tekijöistä hedelmällisten

ihmissuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä. Näin ollen vuorovaikutuksella ja kommunikaatiolla on tärkeä rooli yhteisen ymmärryksen rakentamisessa myös hybridityössä.

Vuorovaikutuksen ja kommunikaation näkökulmasta haastatteluissa nousi esiin luottamuksen rakentaminen digitaalisten työkalujen välityksellä. Luottamus on tärkeä osa teknologiavälitteistä yhteistyötä, joka korostuu hybridityönteossa (Volini et al. 2021). Haastateltavien mukaan tietotyöntekijät suosivat tyypillisesti luottamuksen rakentamisessa kasvokkain tapahtuvia tilanteita. Luottamusta voidaan kuitenkin rakentaa ja ylläpitää myös teknologiavälitteisen viestinnän kautta säännöllisen ja merkityksellisen vuorovaikutuksen kautta (Newman & Ford 2021). Haastatteluiden mukaan virtuaalisesti tapahtuvassa luottamuksen rakentamisessa on ensiarvoisen tärkeää pitää kameroita päällä, jotta yhteyden luominen toiseen henkilöön helpottuu. Lisäksi tapaamiseen valmistautumisen ja artikulaation tärkeyttä korostettiin. Kyseiset asiat vahvistavat ammattitaidon välittymistä ja siten luottamuksen rakentumista. Teknologiavälitteinen viestintä ei aina tee luottamuksen rakentamisesta vaikeampaa kuin kasvokkain tapahtuvissa tilanteissa. Hybridityössä yhteistyön tavoitteet ovat usein kaikkien osapuolten etuja, mikä helpottaa luottamuksen rakentamista.

Sekä kirjallisuuden että haastattelujen perusteella hybridityössä luottamuksen rakentamista voidaan tietoisesti edistää monella tapaa. Avoimuus auttaa rakentamaan luottamusta. Luottamusta voidaan edistää käyttämällä työkaluja, jotka mahdollistavat viestinnän tallentamisen tai arkistoinnin (Newman et al. 2020; Newman & Ford 2021). Lisäksi kyky olla välittömässä yhteydessä muihin ja pyytää tai jakaa tietoa tukee keskinäisen ymmärryksen kehittymistä. Selkeä rakenne ja sopivat käytännöt hybridityölle sekä yhteisten tavoitteiden ja projektiin liittyvän sisällön vahva painottaminen voivat myös auttaa tietotyöntekijöitä rakentamaan luottamusta, kuten kirjallisuus ja haastattelut todistavat.

Vuorovaikutustaidot ja kommunikaatio ovat hybridityössä keskeisessä roolissa, sillä kaikkea työtä ei voida automatisoida (Smith & Anderson 2014). Ihmisten näkökulmia tarvitaan tutkimuksien (muun muassa World Economic Forum 2018; Sihvonen 2020) ja haastattelujen mukaan esimerkiksi johtamisessa, kehittämisessä, innovaatioissa, luovuudessa, päätöksenteossa, sosiaalisten ongelmien ratkaisemisessa ja vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Edellä mainitut työnteon näkökulmat ovat ominaisia nimenomaan tietotyöntekijöille (Davenport 2008).

Digitaalinen yhteistyö ja kommunikaatio tulevat olemaan yksi tärkeimmistä tietotyöntekijöiden osaamisalueista tulevaisuudessa. Ihmisten väliseen kommunikaatioon perustuva työ säilyy tärkeänä, sillä ihmisten välisiä kontakteja, joko kasvokkain tai teknologian

kautta, tarvitaan keskusteluun, pohdiskeluun ja yhteistyöhön. Lisäksi ihmissuhdetyö tulee perustumaan inhimillisiin kykyihin, joita tuskin tai koskaan voi opettaa koneille. Vaikka robotit pystyvät hoitamaan monimutkaisia työtehtäviä, niiltä puuttuu kyky sopeutua tai mukautua erilaisiin konteksteihin tai tilanteisiin. Tietotyöntekijöillä sen sijaan on kyky siirtyä joustavasti vuorovaikutustilanteesta toiseen. Perspektiivin ottaminen ja kommunikaatiokäyttäytymisen mukauttaminen kuuluvat yksinomaan ihmisen kommunikaatiokompetenssiin, jolla tulee olemaan merkittävä vaikutus hybridityössä.

### **6.3 Hybridityön onnistumiseen vaikuttavat tekijät**

Edellä on saatu kattava ymmärrys tietotyöntekijöiden osaamistarpeista hybridityössä ja niiden vaikutuksesta hybridityöntekoon. Tutkimuksen teoria ja empiria muodostaa laajan ymmärryksen niistä taidoista ja osaamisesta, johon tietotyöntekijöiden tulisi panostaa tulevaisuudessa. Tietotyölle on kuitenkin tunnistettu tuottavuuteen ja onnistumiseen liittyviä tekijöitä, joilla on merkitystä tietotyöntekijöiden hybridityön onnistumiseen. Tekijöitä on kuvattu laajemmin luvussa 2.3, joten tässä keskitytään tuottavuuden ja onnistumisen tekijöihin nimenomaan hybridityön näkökulmasta.

Haastatteluissa havaittiin hetkellinen motivaation lasku työelämässä tavoitteisiin pääsemisen näkökulmasta pandemian alussa ja täysin yllättäen etätöihin siirryttäessä. Siirtyminen etätöihin tapahtui monissa työpaikoissa käytännössä yhden yön aikana, minkä vuoksi työaika kului muuhun kuin työtehtävien suorittamiseen. Näin ollen keskittyminen ei hetkellisesti ollut työtehtävissä, ja omien tavoitteiden saavuttaminen unohtui. Tavoitteisiin pääseminen on kuitenkin palannut normaaliksi, kun etätöytä ovat parantuneet. Druckerin (1999) mukaan olisi ensiarvoisen tärkeää, että tietotyöntekijät voivat keskittyä työtehtävään, eliminoida kaiken muun työnteostaan ja näin ollen onnistua työssään. Työn organisointitapa vaikuttaa yrityksen kokonaistuottavuuteen (Davenport 2008), minkä vuoksi organisaatioiden tulee luoda selkeät hybridityön käytännöt. Vaikka tietotyöntekijät ovat lähtökohtaisesti hyvin autonomisia työntekijöitä (Drucker 1999), tulee heille tarjota selkeät toimintamallit, jotta hybridityöllä on mahdollisuus onnistua. Hybridityön vahvuutena nähdään, että kasvokkain saatavaa tukea on tarvittaessa mahdollista saada kollegoilta ja esihenkilöiltä. Hybridityön onnistumiseen vaikuttaa suuresti se, kuinka työnantaja on sen järjestänyt. Mitä enemmän työntekijä saa itse vaikuttaa omiin työaikoihinsa ja -käytäntöihinsä, sitä paremmin hän oletettavasti voi. (Niemi 2022)

Koronapandemia on haastatteluiden perusteella vaikuttanut tavoitteiden asettamisen selkeytymiseen. Organisaatiot ovat luoneet uusia työkaluja tavoitteiden asettamiseen sekä standardeja, joiden mukaan omia tavoitteita on mahdollista luoda. Näin ollen tavoit-

teiden määrittämiseen on tullut enemmän kvalitatiivisia komponentteja. Jotta tietotyöntekijät voivat olla tuottavia, heitä tulee kohdella yrityksen etuna. Täten tietotyöntekijöitä on kannustettava kehittymään työssään. Kasvun mahdollistamiseksi tietotyöntekijöiden tulee voida asettaa mitattavia tavoitteita. Kun tietotyöntekijöille annetaan mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen, työn laatu paranee ja hybridityö koetaan tuottavana ja onnistuneena työnteon muotona.

Hybridityön onnistumiseen vaikuttaa organisaation sisäpolitiikka ja kulttuuri. Koronapandemian aiheuttama vuorovaikutuksen vähentyminen saattaa aiheuttaa työntekijälle tunteen, ettei hänen esihenkilöllään ole selkää näkemystä henkilön uratoiveista ja tavoitteista. Asiantuntijatyön avaintekijöitä ovat tulosten laatu, työn organisointi, innovaatiokäyttäytyminen, vuorovaikutuksen laatu ja osaamisen kehittäminen. (Erne 2010) Nämä kaikki ovat tietotyön tuottavuuteen vaikuttavia muuttujina (Drucker 1999; Davenport 2008; Bosch-Sijtsema et al. 2009; Davenport 2011) ja tavoitteiden asettamisen näkökulmasta avaintekijöitä. Tavoitteiden asettamisen koetaan lisäävän motivaatiota omaa työtä kohtaan. Lisäksi sen koetaan kannustavan parempaan kommunikaatioon esihenkilöiden kanssa ja täten hybridityön onnistumiseen.

## **6.4 Tietotyöntekijätyypit suhteessa hybridityön luonteeseen**

Hybridityö tarkoittaa työn organisointitapaa, jossa voidaan yhdistää etätyötä ja varsinaisella työpaikalla tehtävää läsnäolotyötä. Hybridityöhön liittyy tieto- ja viestintäteknologioiden käyttö, joka mahdollistaa joustavan työskentelyn kiinteästä työpaikasta riippumatta. Hybridityön käsite on toistaiseksi vakiintumaton (Työterveyslaitos 2022), minkä vuoksi tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa perehdytään hybridityön käsitteeseen ja merkitykseen.

Tietotyöntekijät määritellään ensisijaisesti heidän työnsä luonteen mukaan, joka on suhteellisen jäsentämätöntä (Scarborough 1999). Tutkimuksen haastateltavilla työskentely perustui ennen pandemiaa fyysiseen läsnäoloon ja muiden ihmisten tapaamiseen. Fyysisen läsnäolon vaatimuksen vuoksi haastateltavien arki oli hyvin liikkuvaista, ja päivän aikana saatettiin tehdä töitä monessa eri paikassa useiden eri henkilöiden kanssa. Vaikka työskentely tapahtui ennen pandemiaa fyysisesti toimistolta käsin, monien työkuvaan sisältyi silti lähitapaamisten lisäksi virtuaalisia kokouksia ja puheluita. Tietotyölle ominainen piirre on, että sitä voidaan tehdä eri paikoissa ja eri muodoissa (Bosch-Sijtsema et al. 2009), joten tietotyöntekijät olivat tottuneet työn joustavuuteen jo ennen koronapandemiaa ja siitä seurannutta hybridityötä.



Tietotyön vakiintumattoman luonteen vuoksi haastateltavia pyydettiin määrittelemään hybridityö. Vastauksissa korostui hybridityön olevan joustavaa ja henkilölähtöistä, yksilöllisesti rakennettua työntekoa, joka ei ole aikaan eikä paikkaan sidonnaista. Hybridityössä tärkeäksi koetaan, että henkilöt saavat määrittää itselleen parhaan ympäristön tehdä töitä työtilanteen ja tehtävien perusteella. Hybridityö koetaan työksi, jota tehdään sekä fyysisellä työpaikalla toimistossa että työntekijän vapaasti määrittelemässä paikassa. Hybridityössä siis yhdistetään lähi- ja etätyö. Hybridityön määritelmässä korostuivat myös mukautuvuuden teemat. Haastateltavat kokivat tärkeäksi erilaisiin toimintatapoihin sopeutumisen, sillä hybridityön nähtiin tuovan haasteita työelämään ihmisten henkilökohtaisten työnteon tapojen vuoksi. Hybridityö ei saanut olla este tai työntekoa vaikeuttava asia, eikä työn suorituksen laatu saa olla riippuvainen työntekijän sijainnista.

Tietotyöntekijät pitävät autonomisesta työnteosta (Davenport 2008), sillä tietotyö on joustavaa ja itsenäistä, ja tietotyöntekijät voivat suorittaa tehtävänsä ajasta ja paikasta huolimatta (Perotti et al. 2010). Kun edellä kuvattuja haastatteluiden hybridityön määritelmiä tarkastellaan suhteessa Davenportin (2008) ja Perottin et al. (2010) määrittelemään tietotyönteon tapaan, voidaan hybridityön todeta sopivan tietotyöntekijöille. Tietotyöntekijät eivät kuitenkaan ole samanlaisia, ja heitä voidaan luokitella monilla eri tavoilla, kuten luvussa 2.2 on kuvattu. Tietotyöntekijöiden erilaisten tyyppien soveltuvuutta hybridityöhön voidaankin peilata suhteessa hybridityön luonteeseen ja tietotyön monimutkaisuuden, työn suorittamisen prosessin ja tiedon roolin mukaan. Alla olevaan taulukkoon 17 on kuvattu tietotyöntekijätyyppien soveltumista hybridityöhön tietotyöntekijätyyppien luokittelun ja osaamistarpeiden näkökulmasta. Kuvaus perustuu teoriaan tietotyöntekijätyypeistä, tutkimuksen empiiriseen osuuteen hybridityön luonteesta ja tutkimuksen haastateltaviin ja heidän tietotyön luonteeseensa.

**Taulukko 17.** Tietotyöntekijätyyppien soveltuminen hybridityöhön

<b>Levy &amp; Murnane (2013)</b>	Ei-rutiinin-omaiset ihmissuhde- taidot	Ei-rutiinin-omaiset analyyttiset taidot	Rutiinin-omaiset kognitiiviset taidot	Rutiinin-omaiset manuaaliset taidot	Ei-rutiinin-omaiset manuaaliset taidot
<b>Davenport (2008)</b>	Yhteistyö- työntekijä	Asiantunti- jatyöntekijä	Transaktio- työntekijä	Transaktio- työntekijä	Integraatio- työntekijä
<b>Haner et al. (2009)</b>	Tyyppi B Tyyppi D	Tyyppi B Tyyppi C Tyyppi D	Tyyppi A Tyyppi B	-	Tyyppi C
<b>Dove (1998)</b>	Tietotyön luominen	Erikois- osaamisen työ  Tietotyön luominen	Kannettava tietotyö	Kannettava tietotyö	Erikois- osaamisen työ
<b>Sovel- tuminen hybridi- työhön</b>	Tietotyönte- kijöiden vuorovaiku- tus- ja kom- munikaatio- taidot mer- kittävässä osassa hyb- ridityössä  Osaaminen vaikeasti korvatta- vissa teknologi- alla	Tietotyönte- kijöiden vuorovaiku- tus- ja kom- munikaatio- taidot mer- kittävässä osassa hyb- ridityössä  Osaaminen vaikeasti korvatta- vissa teknologi- alla	Tietotyön tekeminen itsenäisesti paikasta ja ajasta riippumatta	Tietotyön tekeminen itsenäisesti paikasta ja ajasta riippumatta	Tietotyönte- kijöiden vuorovaiku- tus- ja kom- munikaatio- taidot mer- kittävässä osassa hyb- ridityössä  Osaaminen vaikeasti korvatta- vissa teknologi- alla

Levy & Murnane (2013) ovat tutkineet työn muutosta teknologian kehittymisen myötä. Ei-rutiininomaisten ihmissuhdetaitojen ja analyttisten taitojen osuus on kasvanut (Levy & Murnane 2013; Sihvonen 2020). Davenportin (2008) mukaan tietotyöntekijät voidaan luokitella työn monimutkaisuuden sekä siihen liittyvän riippuvuuden mukaan. Haner et al. (2009) puolestaan luokittelee tietotyöntekijät tehtävien monimutkaisuuden, tietotyöntekijöiden itsenäisyyden ja työtuloksien uutuusarvon mukaan. Dove (1998) ryhmittelee tietotyöntekijät kolmeen luokkaan tiedon roolin ja luonteen mukaan.

Edellä on kuvattu, kuinka merkittävässä osassa tietotyöntekijöiden vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaidot ovat hybridityössä. Täten Levy & Murnanen (2013) mukaan ei-rutiininomaiset ihmissuhdetaidot ja ei-rutiininomaiset analyttiset taidot ovat tietotyöntekijöille olennaisia ja korostuvia osaamistarpeita. Kyseiset ominaisuudet ovat vaikeasti korvattavia teknologialla, minkä vuoksi niihin panostaminen hybridityössä on olennaista. Myös Davenportin (2008) luokittelun mukaan hybridityössä korostuu yhteistyötyöntekijöiden ja asiantuntijatyöntekijöiden tyypit. Kyseisten tietotyöntekijätyyppien työ koostuu monimutkaisista tehtävistä, joissa yhteistyöllä on työn onnistuneelle suorittamiselle merkitystä. Etenkin yhteistyötyöntekijöiden osalta joustavien tiimien ja joustavien työkäytäntöjen sujuva käyttöönotto on työn kannalta välttämätöntä. Näin ollen hybridityön joustava luonne tukee kyseisiä työntekijätyyppejä. Davenportin (2008) luokittelun mukaan integraatiotyöntekijöiden työtehtävät ovat erittäin riippuvaisia toisistaan. He tekevät systemaattista, toistettavaa työtä ja luottavat muodollisiin prosesseihin tai standardeihin. Täten heidän työtehtävänsä koostuvat Levy & Murnanen (2013) mukaan ei-rutiininomaisista manuaalisista taidoista. Taidot ovat kuitenkin vaadittavan yhteistyön vuoksi vaikeasti korvattavissa teknologioilla, jonka vuoksi kyseinen tietotyöntekijätyyppi soveltuu myös hybridityöhön.

Hanerin et al. (2009) luokittelu tukee myös tietotyöntekijätyyppien soveltumista hybridityöhön. Tyyppi B on tietointensiivinen tietotyöntekijä, jonka työ edellyttää korkeakoulutusta ja pitkäaikaista kokemusta. Tyyppi C sisältää enemmän uuden luomista ja innovaatioiden keksimistä. Tyyppi D sisältää tietotyöntekijöitä, joiden työlle on ominaista tehtävien uutuus ja monimutkaisuus ja jotka nauttivat suuresta itsenäisyydestä. Kyseiset tyypit omaavat täten hybridityöhön soveltuvuuden näkökulmasta kyvyn itsenäiseen työs-kentelyyn ajasta ja paikasta riippumatta, sillä heillä on paljon ammattitaitoa ja osaamista omasta työstään. Täten heidän omaamisesta vaatii paljon soveltamiskykyä, jonka vuoksi sitä on haastava korvata teknologialla. Kaikille tyypeille ovat ominaisia ei-rutiininomaiset analyttiset taidot, mutta tyyppille B ja D ovat myös hyvin tyypillisiä ei-rutiininomaiset ihmissuhdetaidot. Myös tyyppi A on soveltuvainen hybridityöhön, vaikka se edustaa Levy

& Murnanen (2013) luokittelun rutiininomaisia kognitiivisia taitoja. Tyypille A työssä tärkeää on tiedon hyödyntäminen, jota hän voi tehdä hybridityölle ominaisesti paikasta riippumatta. Täten hänen työssään korostuvat teknistä osaamista, ongelmanratkaisu- ja päättelykykyä sekä itsensä johtamista vaativat taidot.

Doven (1998) tyyppien mukaan hybridityöhön soveltuvat tietotyön luomiseen ja erikoisosaamiseen liittyvät tehtävät. Tietotyön luominen perustuu innovaatioon, ja työntekijät ovat riippuvaisia innovaatioista tehtäviensä suorittamisessa. Erikoisosaamisen työntekijöillä on hallussaan tieto, jota he tarvitsevat tietyn tehtävän suorittamiseen. Heidä pidetään toimintansa asiantuntijoina. Myös Doven (1998) kannettava tietotyö soveltuu hyvin hybridityöhön, sillä se perustuu laajaan ja välittömään hyödyllisyyteen. Näillä työntekijöillä on tietoa, jota he voivat soveltaa yleisesti eri yhteyksissä. Näin ollen kannettavan tietotyön osaamista omaavat tietotyöntekijät pystyvät hoitamaan hybridityössä tehtäviensä tehokkaasti itsenäisesti. Heidän ei tarvitse käyttää aikaa vuorovaikutukseen, vaan he voivat keskittyä vaativaa kognitiota vaativiin tehtäviin kuten tekniseen osaamiseen ja ongelmanratkaisuun sellaisesta työpaikasta, jossa he kokevat voivansa keskittyä parhaiten.

Työn monimutkaisuuden, työn suorittamisen prosessin ja tavan sekä tiedon roolin työtehtävien suorittamisessa lisäksi tietotyöntekijöitä luokitellaan liikkuvuuden ja motivaation perusteella. Greene & Myersonin (2011) luokittelun taustalla (kuva 4) on se, että erilaisille tietotyöntekijöille on järjestettävä erilaisia työympäristöjä ja virtuaalisia työkaluja, jotta ne täyttävät tehtävien vaatimukset. Tämä luokittelu ottaa huomioon myös eri tietotyöntekijöiden kommunikaatio- ja vuorovaikutusmallit. Koska hybridityössä tietotyöntekijät voivat määrittää työpaikkansa kollegoiden ja asiakkaiden vaatimukset huomioon ottaen, toimii Greene & Myersonin (2011) luokittelu kaikille tietotyöntekijätyypeille. Keräilijät viettävät noin puolet viikosta poissa toimistosta, ja he käyttävät myös mobiiliteknologiaa viestintään liikkeellä ollessaan. Navigoijat vierailevat toimistoissaan vain ajoittain ja viettävät suurimman osan ajastaan toimiston ulkopuolella verkostoitumassa. Kyseisille tietotyöntekijätyypeille fyysiseltä työpaikalta pois oleminen on normaalia. Näin ollen hybridityön tuoma joustavuus paikan ja ajan suhteen sopii heille hyvin. Myös ankkurit ja yhdistäjät hyötyvät hybridityöstä. Muut työntekijät menevät ankkurin luokse hakemaan tietoa, joka onnistuu hybridityössä tehokkaasti joko livenä tai monipuolisten virtuaalisten yhteydenpitovälineiden avulla. Yhdistäjät viettävät tyypillisesti puolet ajastaan eri paikoissa rakennusta, esimerkiksi kokoushuoneissa, työtovereiden työpöydällä tai kahvilassa, joten he ovat jo valmiiksi tottuneet monipaikkaiseen työtekoon, jota hybridityö on. Kaikille edellä kuvatuille tietotyöntekijöiden tyypeille on ominaista korkea ammatillisuuden ja asiantuntijuuden taso, jota tämän tutkimuksen haastatteluotos myös edustaa.

Haastateltavat olivat työskennelleet etänä ennen koronapandemian alkamista, joten he olivat tottuneet työnteon joustavuuteen ja liikkuvuuteen. Näin ollen tutkimusempirian ja kirjallisuuden perusteella voidaan todeta taulukon 17 tietotyöntekijätyyppien soveltuvan hyvin hybridityöntekoon.

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen viimeisessä luvussa kootaan tutkimuksen tulokset yhdenmukaiseksi kokonaisuudeksi ja arvioidaan tutkimuksen onnistumista, merkitystä ja jatkotutkimustarvetta. Ensimmäisessä alaluvussa tutkimuksessa tehtyjen havaintojen pohjalta tehdään päätelmiä. Toisessa alaluvussa arvioidaan tutkimuksen tuloksia ja sitä, kuinka hyvin ne vastaavat tutkimuksen päätutkimuskysymykseen ja alatutkimuskysymyksiin. Arvioinnin kohteena ovat lisäksi tutkimusprojektin ja tiedonhankinnan onnistuminen ja haasteet. Kolmannessa ja viimeisessä alaluvussa arvioidaan tutkimuksen merkitystä ja tarvetta jatkotutkimukselle.

### 7.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia hybridityön vaikutuksia tietotyöntekijöiden osaamistarpeisiin ja tarkemmin tunnistaa, mitkä ovat tietotyöntekijöiden tarvitsemat osaamistarpeet hybridityössä. Tarkemmin sanottuna tutkimuksella pyritään vastaamaan siihen, kuinka koronapandemian aiheuttama kiihtynyt työn murros ja uusi työnteon muoto hybridityö vaikuttaa tietotyöntekijöiden osaamiseen ja taitoihin. Tutkimuksen tavoitteena oli identifioida keskeisimmät osaamistarpeet, joiden avulla tietotyöntekijöiden on mahdollista selvitä ja luovia hybridityönteossa. Tämä tehtiin käyttämällä intensiivistä tapaustutkimusta ja haastatteleamalla kymmentä työelämässä pitkään ollutta korkeasti koulutettua tietotyöntekijää. Lisäksi tehtiin kattava teoreettinen katsaus aiheeseen. Tämä yhteenveto antaa yleiskatsauksen tutkimuksen tärkeimmistä havainnoista koskien tutkimuskysymyksiä.

Tutkimuksen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen vastaamisessa olennaista oli ymmärtää, *miten koronapandemia on vaikuttanut tietotyöntekijöiden osaamistarpeisiin ja niiden ilmenemiseen hybridityössä*. Tietotyöntekijöiden osaamistarpeiden tunnistaminen koronapandemian kautta oli perusteltua, sillä koronapandemia on ollut äärimmäisen merkittävä tekijä työn murroksen kehittymisessä sekä hybridityön käsitteen ja työnteon tavan muotoutumisessa. Koronapandemia on ollut kaikin puolin epäjatkuvuuskohta, ja se on kiihdyttänyt työn muutosta ja murrosta. Lisäksi koronapandemia on kiihdyttänyt työnteon monipuolistumista. Yleisesti ottaen tietotyöntekijöiden osaamiseen vaikuttaviksi tärkeimmiksi tekijöiksi tunnistettiin ajattelu- ja toimintatapojen muutos sekä teknologinen muutos. Kyseisiin tekijöihin on vaikuttanut huomattavasti koronapandemia.

Koronapandemian havaittiin muuttaneen tietotyöntekijöiden tapaa tehdä töitä, sillä etätyöstä muodostui pääasiallinen työnteon muoto pandemian aikana. Koronapandemian aikainen työnteko nähtiin pääosin positiivisena asiana. Sopeutuminen uuteen työnteon tapaan onnistui hyvin sekä henkilökohtaisella että organisaatioiden tasolla. Etätyön positiiviseksi asiaksi koettiin joustavuus ja autonomia työnteon ajan ja paikan suhteen. Etätyö asetti kuitenkin haasteita ja vaatimuksia tietotyöntekijöille, minkä seurauksena koronapandemian aikainen työnteko koettiin myös negatiivisena asiana. Etätyö vaatii täyttä omistautumista, jotta työtehtävät on mahdollista suorittaa hyvin. Etätyöskentely edellyttää myös keskittymistä työaikaan, jonka koettiin kasvaneen koronan aikana jatkuvan saavutettavissa olemisen vuoksi.

Pandemian myötä tietotyöntekijät etsivät uusia yhteistyötapoja, olivat tietoisempia siitä, mikä työssä on olennaista ja oppivat hyödyntämään teknologiaa uusilla erilaisilla tavoilla. Tämä vaikutti tietotyöntekijöiden osaamistarpeisiin ja niiden ilmentymiseen hybridityössä. Koronapandemialla huomattiin olevan vaikutusta organisaatioiden tietoteknisten ratkaisujen käyttöönottoon ja niiden hyödyntämiseen. Koronapandemialla on ollut vaikutusta työskentelyn järjestelmällisyyteen, sillä etätyön myötä tietojärjestelmiä ja tietoteknisiä ratkaisuja otettiin paremmin käyttöön. Tällä on ollut vaikutusta tietotyöntekijöiden teknisten taitojen kehittymiseen. Etätyövuorovaikutusta ja digitaalista vuorovaikutusta tukevat laitteet ja ohjelmistot arkipäiväistyivät, minkä vuoksi koronan koettiin lisäävän IT-osaamista sekä itsensä johtamis- ja vuorovaikutustaitoja. Itsenäinen työskentely virtuaalisesti koronapandemian aikana etätyön mallissa vaati tietotyöntekijöiltä ongelmanratkaisutaitoja ja päätöksentekokykyä. Vuorovaikutuksen vähenemisen ja vaikeutumisen myötä tietotyöntekijöiden oli saatava työnsä kaikesta huolimatta hoidettua ja kyettävä nopeisiin ratkaisuihin itsenäisemmin. Etätyössä tietotyöntekijöiden tuli huolehtia itsenäisesti työpäivän strukturoimisesta ja työtehtävien hoitamisesta, minkä ansiosta heidän itseohjautuvuustaitonsa kehittivät. Itsensä johtamisen taidot ja niiden käyttäminen kehittivät myös ulkoisen johtamisen vähenemisen vuoksi.

Teknisten taitojen ohella monialaiset taidot, kuten vuorovaikutustaidot, ovat olleet merkittäviä tietotyöntekijöiden ominaisuuksien joukossa koronapandemian aikana. Kommunikointi, vuorovaikutus, yhteyden löytäminen asiakkaisiin ja muihin, ihmisten ymmärtäminen ja asiakassuhteen rakentaminen olivat toistuvia teemoja ja vastauksia tutkimuksen haastatteluissa ja kirjallisuudessa. Pandemian havaittiin kuitenkin muuttaneen tietotyöntekijöiden vuorovaikutustaitoja, sillä vuorovaikutus siirtyi täysin sähköisen välineen kautta tehtäväksi. Tällä koettiin olevan negatiivinen vaikutus onnistuneeseen vuorovaikuttamiseen. Tutkimuksessa havaittiin non-verbaalisen vuorovaikutuksen tärkeys. Virtuaalisten kanavien välityksellä tapahtuvassa kommunikaatiossa jää pois paljon sanatonta

viestintää, kuten ilmeitä ja kehon liikkeitä. Tietotyöntekijät kehittivätkin pandemian aikaisessa etävuorovaikutuksessa erityisesti läsnäoloaan virtuaalisessa ympäristössä, kuuntelutaitojaan, omaa valmistautumistaan palaveriinhin ja artikulaation selkeyttä. Lisäksi kameran päällä pitämällä havaittiin olevan huomattava positiivinen vaikutus virtuaaliseen kommunikaatioon. Tutkimuksessa havaittiin myös virtuaalisen ryhmän ohjaamisen ja virtuaalisten yhteistyötyökalujen käytön kehittyminen.

Tutkimuksen toiseen alatutkimuskysymykseen vastaamisessa oli olennaista ymmärtää, *miten koronapandemia on vaikuttanut tietotyöntekijöiden teknologisiin valmiuksiin*. Alatutkimuskysymys oli perusteltu, sillä sen avulla oli mahdollisuus havaita, miten teknologia on muuttanut työelämää. Koronapandemia on toiminut kiihdyttävänä tekijänä työelämän teknologisoitumisessa. Ilman työelämän teknologisoitumista ja yhteiskunnan digitalisoitumista koronapandemian aikainen etätyö ei olisi ollut mahdollista. Koronapandemian seurauksena tietotyön perinteiset normit ja käytännöt havaittiin siirtyneen kohti digitaalista työtä. Pandemian aiheuttama tietoteknisten ratkaisujen kiihtyminen koettiin tietotyöntekijöiden keskuudessa inspiroivana ja työtä helpottavana tekijänä. Tämä on vaikuttanut olennaisesti tietotyöntekijöiden työelämän teknologisiin valmiuksiin, sillä digitaaliset taidot koetaan arvokkaana resurssina työelämässä. Koronapandemian myötä tietotyöntekijöiden työnteko tuli enemmän riippuvaiseksi digitaalisten teknologioiden käytöstä. Tietotyöntekijöiden investoiminen teknologiseen osaamiseen todettiin entistä tärkeämmäksi.

Tietotekniikan ja digitalisaation havaittiin olevan merkittävässä roolissa hybridityössä, minkä seurauksena tietotyöntekijöillä on oltava digitaaliset taidot, joita tarvitaan peruspalvelujen käyttöön ja tulevaisuuden mahdollisuuksien hyödyntämiseen työelämässä. Koronapandemian havaittiinkin kehittäneen tietotyöntekijöiden teknologista osaamista ja teknologisia valmiuksia. Yleisesti ottaen tutkimuksessa havaittiin, että tietotyöntekijöiden tulee hallita tavanomaisessa hybridityössä vaadittavia tietoteknisiä taitoja, kuten virtuaalisten työkalujen käyttöä. Tietotekniset taidot ja digitaalisten perustaitojen osaaminen ovat välttämättömiä, mutta eivät kuitenkaan pääedellytys tietotyöntekijöille hybridityönteossa. Teknisen osaamisen näkökulmasta tutkimuksen kuvassa 7 oleva digitaalinen yhteistyö korostuu tutkimuksessa tärkeänä teknisenä osaamisena tietotyöntekijöiden hybridityönteossa. Koronapandemian ja hybridityön koettiin lisänneen uusien työkalujen käyttöä, joista tärkeimmiksi koettiin yhteistyötyökalut. Hybridityössä virtuaalisten yhteistyötyökalujen ja tekniikan käyttö kokousten ja työpajojen fasilitoinnissa koetaan lisääntyvän jatkuvasti. Tietotyöntekijöiden teknisen osaamisen ja teknologisen valmiuden parantamisessa on siis monia etuja



Tutkimuksessa havaittiin tietotyöntekijöiden digitaalisen pääoman ja teknologisen osaamisen kasvaneen koronapandemian myötä. Tämän puolestaan koettiin helpottavan tietotyöntekijöiden sopeutumista ja pärjäämistä hybridityössä. Teknologisten taitojen koettiin parantuneen merkittävästi koronapandemian aikana. Koronapandemian aikaisen etätyön myötä tietotyöntekijöille on kehittynyt omatoiminen kyky ratkaista tietoteknisiä ongelmia ja ottaa vastuuta työkaluista. Tällä nähdään olevan positiivinen vaikutus hybridityön onnistuneeseen suorittamiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että koronapandemia on pakottanut tietotyöntekijät opettelemaan riittävät teknologiset valmiudet, sillä ilman niitä hybridityönteko ei olisi mahdollista.

Alatutkimuskysymyksiin vastaaminen taustoitti tutkimuksen tutkimusongelmaa. Ilman näihin kahteen alatutkimuskysymykseen perehtymistä ei tutkimuksessa olisi onnistuttu syventymään tietotyöntekijöiden tärkeimpiin osaamistarpeisiin hybridityössä eikä päätutkimuskysymykseen vastaaminen olisi ollut mahdollista. Lisäksi alatutkimuskysymyksiin laaja perehtyminen mahdollisti tutkimuksen kattavuuden ja laajuuden.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: *Millaisia ovat tietotyöntekijöiden osaamistarpeet hybridityössä?* Tutkimuksessa todettiin, että hybridityössä tietotyöntekijöiltä vaadittava osaaminen koostuu sekä kovista kognitiivisista taidoista että pehmeistä taidoista. Koviin taitoihin havaittiin lukeutuvan tekninen osaaminen sekä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky. Pehmeämmät taidot koostuivat sen sijaan itseohjautuvuustaidoista ja vuorovaikutustaidoista. Tutkimuksessa havaittiin, että tietotyöntekijöiden tulee omata kyky esittää kysymyksiä, analysoida ongelmia, rakentaa suhteita ja verkostoja sekä hyödyntää monipuolisia taitoja. Monipuolisiksi taidoiksi tunnistettiin muun muassa ajanhallinta, viestintä, projektisuunnittelu, ideoiden esittely ja ryhmätyö.

Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky koettiin merkittävänä ja arvokkaana osaamisena hybridityössä ja tietotyöntekijältä vaadittavana pätevyytenä. Hybridityössä asioita tulee ratkaista tehokkaasti ja nopeasti riippumatta työnteon paikasta. Kriittinen ajattelu ja päätöksenteko, monimutkainen tiedonkäsittely ja tulkinta sekä luovuus havaittiin tärkeiksi ongelmanratkaisuun ja päätöksentekokykyyn liittyviksi taidoiksi. Tutkimuksen kuva 8 kokoaa tarkemmalla tasolla yhteen tietotyöntekijöiltä vaadittavien haasteiden ja ongelmien ratkaisemiseen tarvittavan osaamisen. Kyseiset ominaisuudet vahvistavat tietotyöntekijää hybridityön näkökulmasta ammatillisesti ja helpottavat päivittäistä työnteoa.

Tietotyöntekijöillä on enemmän valtaa ja samalla vastuuta päättää omasta työnteon ajastaan ja sijainnistaan hybridityön yleistyessä. Näin ollen itseohjautuvuuden taitojen ymmärrettiin korostuvan. Hybridityön todettiin vähentävän kasvokkain tapahtuvia tapaami-

sia, mikä puolestaan vähentää jokapäiväisen keskustelun ja tuen määrää, ja vaikeuttavan tietotyöntekijöiden asioiden hoitamista. Tutkimuksessa havaittiin, että hybridityössä työntekijät toteuttavat enemmän itsejohtamistaitoja, kuten tavoitteiden asettamista, itsensä palkitsemista ja suorituksen visualisointia.

Tärkeimmäksi osaamisen alueeksi tunnistettiin kommunikaatiotaidot ja vuorovaikutus, jonka osa-alueita on kuvattu laajemmin kuvassa 7 ja tarkalla tasolla kuvassa 9. Tietotyöntekijöiden sosiaaliset ja emotionaaliset kompetenssit sisältävät erilaista osaamista, kuten tunneälyn, edistyneet kommunikointi- ja neuvottelu-, johtamis-, yrittäjäyys- sekä yhteistyö- ja verkostoitumistaidot, sopeutumiskyvyn sekä jatkuvan oppimisen, mentoroinnin ja opetustaidot. Tämä kategoria on elintärkeä tietotyöntekijöille uudessa hybridityönteon muodossa. Vuorovaikutustaidot ja kommunikaatio koettiin olevan hybridityössä keskeisessä roolissa, sillä kaikkea työtä ei voida automatisoida. Ihmisten näkökulmia tarvitaan esimerkiksi johtamisessa, kehittämisessä, innovaatioissa, luovuudessa, päätöksenteossa, sosiaalisten ongelmien ratkaisemisessa ja vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Edellä mainitut työnteon näkökulmat ovat ominaisia nimenomaan tietotyöntekijöille. Itse asiassa ihmisten välisen työn merkitys kasvaa entisestään, sillä heidän on tehtävä päätökset hybridityön luonteesta ja tavoista. Ihmisten välinen viestintä on tärkeä osa monissa tulevaisuuden hybridityötä koskevissa ennusteissa. Hybridityötä voidaan jopa luonnehtia merkittäväksi ja mielekkääksi vuorovaikutukseksi toisistaan riippuvaisten ihmisten välillä verkostoissa ja yhteisöissä. Vaikka kasvokkain läsnäolo työpaikoilla vähenee, työntekijät tarvitsevat edelleen yhteyksiä muihin ihmisiin, ja tällainen läsnäolo voidaan saavuttaa hyvien vuorovaikutustaitojen ja viestintätekniikan avulla.

Tutkimuksen kuvaa 7 voidaan pitää tutkimuksen keskeisimpänä tuloksena, koska se yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi tutkimuksen tutkimusongelman ja päätutkimuskysymyksen. Kuvassa 7 on muodostettu kokonaiskuva tietotyöntekijöiltä vaadittavista taidoista ja osaamisesta hybridityössä. Kuva on koostettu tutkimuksen haastatteluiden perusteella, mutta sille tuo lisäarvoa vertautuminen aiemmin tutkimuksessa kirjallisuuden perusteella esitettyyn kuvaan 6.

Merkittävänä asiana tutkimuksessa havaittiin edellä mainittujen neljän pääosaamisen lisäksi muitakin osaamistarpeita, jotka ovat tärkeitä tietotyöntekijöille hybridityössä onnistumisessa. Tutkimuksessa todettiin, että tietotyöntekijät tarvitsevat hybridityössä uudistumiskykyä, sietokykyä, oma-aloitteisuutta ja motivaatiota, rohkeutta sekä ennakkoluottomuutta. Hybridityö on todella äkillinen ja shokeeraava muutos normaaliin elämään sekä työntekoon, minkä vuoksi uuteen tilanteeseen mukautumiseen ja tottumiseen liittyvien osaamistarpeiden havaittiin korostuvan. Tutkimuksessa havaittiin kyseisten ominai-

suuksien kehittyneen huomattavasti koronapandemian alun jälkeen ja olevan jatkossakin merkittäviä. Hybridityö vaatii osaamista ja taitoja, joita aikaisemmassa kirjallisuudessa ei vielä ole nostettu merkittävästi esiin. On kuitenkin huomionarvioista, että tutkimuksessa esiin nostetut taidot ovat verrannollisia tutkimuskirjallisuudessakin havaittuihin osaamistarpeisiin. Esimerkiksi oma-aloitteisuus ja motivaatio ovat hyvin samankaltaisia tarpeita itseohjautuvuuden kanssa. Ennakkoluulottomuus ja paineensietokyky puolestaan liittyvät läheisesti ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyyn.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hybridityö vaikuttaa merkittävästi työelämään, työnkuvaan ja tietotyöntekijöitä vaadittavaan osaamiseen ja taitoihin. Hybridityö aiheuttaa muun muassa tietotyöntekijöiden osaamisen päivittämistä ja keskittämistä. Monilla työpaikoilla on hybridityöhön siirtymisestä johtuen ongelma työvoiman saatavuuden ja tarpeen välillä, koska tietotyöntekijät eivät ole ehtineet tai pystyneet päivittämään osaamistaan nykyajan töiden vaatimusten mukaiseksi. Haasteita aiheuttaa se, etteivät tietotyöntekijät tunnista niitä osaamistarpeiden ja taitojen muutoksia, joita muutos hybridityöhön aiheuttaa. Koronasta aiheutunut työelämän valtava muutos on aiheuttanut tietotyöntekijöissä väsymystä, joten heillä ei välttämättä ole reagointikykyä hybridityössä vaadittuun osaamiseen ja taitoihin. Tietotyöntekijät ovat kuitenkin yrityksien ja organisaatioiden arvokkaimpia työntekijöitä valtavan osaamisensa ansiosta, joten heidän osaamisensa ja taitojen ajantasaisuus olisi ensiarvoisen tärkeää hybridityönteon onnistumisen kannalta. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksen vastaukseksi voidaan esittää, että tietotyöntekijöiltä vaadittavat taidot hybridityössä voidaan jakaa neljään merkittävimpään alaluokkaan, jotka ovat tekninen osaaminen, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky, itseohjautuvuustaidot ja vuorovaikutustaidot. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että tietotyöntekijöiltä vaadittava merkittävin osaaminen hybridityössä koostuu sekä akateemisesti vaativammista kognitiivisista taidoista että pehmeämmistä ja inhimillisistä taidoista. Osaamistarpeet ilmentävät tietotyöntekijöiden monipuolisuutta ja korkeaa ammattitaitoa.

## **7.2 Arviointi**

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten hybridityö vaikuttaa tietotyöntekijöiden osaamistarpeisiin. Tutkimuksessa pureuduttiin vertailemaan osaamistarpeita ennen koronapandemiaa, ja kuinka ne ovat kehittyneet pandemian aikana. Lisäksi pyrittiin tunnistamaan mahdollisia aukkoja tietotyöntekijöiden osaamisessa, ja millaista uutta osaamista heille on kehittynyt koronapandemian aiheuttaman työn muutoksen myötä. Edellä mainittuja teemoja peilattiin onnistuneesti tulevaisuuden hybridityöhön. Laadulliset tutki-

musmetodologiat ovat suuntautuneet kehittämään ymmärrystä ihmisten elämän ja heidän sosiaalisen maailman merkityksestä ja ulottuvuuksista (Fossey et al. 2002), jonka vuoksi tämän tutkimuksen metodologiaksi sopi laadullinen tutkimus.

Kuten kaikessa tutkimuksessa, myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa on riskinsä. Laadulliseen tutkimukseen ja erityisesti haastattelututkimukseen vaikuttaa tutkijan oma puolueellisuus aiheeseen, jonka takia tutkimuksen luotettavuus ja validiteetti perustuvat laajasti tutkijan omaan tulkintaan empiirisestä tiedosta. (Leung 2015) Tutkimuksen validiteetti mittaa, ovatko käytetyt työkalut, prosessit ja data asianmukaisia kyseiseen tutkimukseen. Se mittaa myös, ovatko tutkimusongelma ja tulokset linjassa ja yhdenmukaisia keskenään. (Fossey et al. 2002) Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetin oletetaan riippuvan tutkijan omista havainnoista ja analyysistä tutkimuksessa (Fossey et al. 2002; Leung 2015). Tämä asettaa haasteen tämän tutkimuksen tutkimusanalyysille, sillä tulokset voivat vaihdella kirjoittajan analyysin mukaan. Tässä tutkimuksessa kerätty aineisto analysoitiin useiden tuntien mittaisen tutkimusaineiston perusteellisen analysoinnin aikana heijastaen sitä teoreettiseen taustaan, jotta välttyttiin henkilökohtaisilta olettamuksilta tai harhoilta analyysissä. Tutkimuksen tutkimusasetelma ja -menetelmät on kuvattu luvussa 4 tarkasti ja yksiselitteisesti, jotta tutkimus on Fossey et al. (2002) mukaan mahdollisimman läpinäkyvä ja tarvittaessa toistettavissa.

Jotta voitiin vastata päätutkimuskysymykseen, *millaisia ovat tietotyöntekijöiden osaamistarpeet hybridityössä*, oli syytä sukeltaa syvälle haastateltavien osallistujien kokemukseen. Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli tutkia tutkimukseen osallistuneiden näkökulmia ja valaista tutkittavien subjektiivista merkitystä, toimintaa ja kontekstia. Kvalitatiivisen tutkimuksen laadun kannalta keskeistä on osallistujien näkemysten autenttisuus tutkimusprosessissa ja kerätyistä tiedoista tehdyt tulkinnat. Tutkijan ja tutkittavien välisten valtasuhteiden tärkeys ja tarve tiedonkeruun, analysoinnin ja esittämisen läpinäkyvyyteen osoittavat, missä määrin laatukriteerit ovat vuorovaikutuksessa laadullisten eettisten standardien kanssa tutkimuksessa. (Fossey et al. 2002) Täten puolistrukturoidut haastattelut olivat pätevä työkalu tässä tutkimuksessa, sillä haastattelut antoivat mahdollisuuden tarkastella osallistujien ajatuksia ja kokemuksia syvällisesti (Leung 2015).

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään numeroiden tai muiden objektiivisten tietojen perusteella, kun taas laadullisessa tutkimuksessa aineisto perustuu subjektiiviseen kokemukseen ja näiden kokemusten kuvaukseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus osoittaa, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset voidaan toistaa, jos tutkimus toteutetaan uudelleen. (Leung 2015) Tutkimuksessa haastateltiin kymmentä

pitkään työelämässä ollutta tietotyöntekijää. Haastatteluotoksen määrällä on mahdollisuus vaarantaa tutkimuksen luotettavuus, minkä vuoksi haastattelujen raportointi luvussa 5 ja analysointi luvussa 6 läpinäkyvästi oli ratkaisevan tärkeää. Tutkimuksen haastateltavat edustavat monia erilaisia ammattiryhmiä, minkä ansiosta saadut tulokset ovat kattavampia ja täten laadukkaampia.

Eettiset näkökulmat ovat ensiarvoisen tärkeitä huomioida kaikessa tutkimuksessa. Laadulliselle tutkimukselle on tunnistettu eettisten kysymysten pääkohdiksi suostumus ja luotettavuus. Tietoisella suostumuksella tarkoitetaan, että tutkittavilla tai tässä tutkimuksessa haastateltavilla on kattavat tiedot tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta, sekä kuinka heidän antamiaan tietoja käytetään. (Fossey et al 2002) Kaikki tässä opinnäytetyössä käytetty haastatteludata on käsitelty äärimmäisen huolellisesti pitäen osallistujien henkilöllisyydet ja työpaikat tunnistamattomina ja poistamalla haastattelutallenteet heti, kun niitä ei enää tarvita kirjoitusprosessissa luottamuksellisuuden ja luottamuksen säilyttämiseksi.

Tutkimuksessa käytetty aineisto on laaja-alaista, sillä aineistoa on käytetty monipuolista kirjallisuutta hyödyntäen. Pää- ja alatutkimuskysymyksiin saatiin luotettavat vastaukset, sillä ne rakentuvat tieteellisten artikkelien, tutkimusraporttien ja tulevaisuusselonteiden varaan. Tutkimusraportit toivat vastausten tieteelliselle pohjalle konkretiaa ja tuoreutta, kun taas tulevaisuusselonteot loivat tutkimukselle uskottavaa ja ajankohtaista näkemystä. Tutkimuksessa käytetyt uutisartikkelit korostavat entisestään aiheen ajankohtaisuutta ja tutkimuksen merkittävyyttä. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksen vastaus käsittelee tarkoituksella tietotyöntekijöiden osaamistarpeita hybridityössä laajasti, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa kokonaiskuva näistä taidoista ja osaamisesta. Kokonaiskuvan määrittäminen on perusteltua, sillä aiheesta löytyvä aikaisempi tutkimusmateriaali on äärimmäisen vähäistä. Täten tämä tutkimus toimii laadukkaana lähtökohdana jatkotutkimuksissa, jotka syventyvät johonkin tunnistettuun osaamistarpeeseen vielä tarkemmin.

Tutkimuksessa olisi voinut käsitellä kattavammin tietotyöntekijöiden johtamiseen liittyviä teemoja hybridityön näkökulmasta, jotta tuloksia pystyisi tarkastelemaan suhteessa teoriassa käsiteltyyn pandemian aikaiseen tietotyöläisten johtamiseen. Diplomityön laajuuden ja aihepiirin rajauksen vuoksi tutkimuksen empiirinen osuus ja tulosten tarkastelu on kohdistettu kuitenkin koskemaan tietotyöntekijöiden osaamistarpeita hybridityössä. Tutkimustulokset ovat kuitenkin verrattavissa teoriaosuuden lyhyeen pandemian aikaisiin tietotyöntekijöiden johtamisen ongelmiin, sillä haastatteluissa nousi esiin paljon samoja teemoja. Aihepiiri ansaitseekin oman tutkimuksensa tulevaisuudessa.

Hybridityö on terminä uusi, eikä sille ole vielä selkeästi vakiintunutta määritelmää, mikä aiheutti tutkimukselle ajoittain haasteita kirjallisuuden löytämisen suhteen. Etätyön tuotavuutta, haasteita, etuja ja parhaita käytäntöjä on tutkittu kirjallisuudessa paljon. Samoin yritykset ovat tehneet suunnitelmia ja käytäntöjä sitä, kuinka etätyöstä siirrytään hybridityönteon malliin. Tutkimusta aloittaessa ei ollut tunnistettu, millaisia ovat tietotyöntekijöiden osaamistarpeet hybridityössä. Aikaisempi tutkimuskirjallisuus (muun muassa Baig et al. 2020; Bekar et al. 2020; Birkinshaw 2020; DeFilippis et al. 2020; Dietrich et al. 2020; Kapetaniou 2020; Kaushik & Guleria 2020) keskittyy yleisesti etätyössä vaadittaviin taitoihin ja tietotyöntekijöiden yleisiin tulevaisuuden taitoihin (OECD 2019a). Myöskään merkittävimpiä taitoja teknologisen osaamisen, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyvyn, itseohjautuvuuden ja vuorovaikutuksen osa-alueilta ei tiedetty. Kirjallisuuskatsauksen myötä molempiin osa-alueisiin onnistuttiin muodostamaan selkeä vastaus. Edellä mainitut neljä merkittävintä osaamisaluetta hahmottuivat teoriaosuutta tehtäessä nopeasti, sillä ne toistuivat tutkimusaineistossa merkittävän paljon. Haastattelut tukevat tutkimuskirjallisuutta ja vahvistavat tutkimuksen validiteettia. Tästä syystä teknologiset taidot, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky, itseohjautuvuus ja vuorovaikutustaidot voidaan todeta tutkimuksen lopputuotoksiksi.

Olisi voinut olettaa, että aikakaudella, jossa korostetaan teknologian merkitystä, tekoälyä, automaatiota ja robotiikkaa, kyseisten teknologioiden hallinta olisi korostunut vaadittavana osaamistarpeena. Sen sijaan sekä kirjallisuudessa että haastatteluissa tunnistettiin tietotyöntekijöiden teknologisina taitoina tärkeimmiksi digitaalinen yhteistyö, digitaalisten yhteistyötyökalujen käyttö sekä ajantasaisten työkalujen hallinta ja käyttö. Täten mielenkiintoista tutkimuksen lopputuloksessa onkin pehmeämpien taitojen merkitys hybridityössä, mutta kuitenkin linkittyen teknologiseen osaamiseen. Teknologian laaja käyttö hybridityön mahdollistajana edellyttää muun muassa digitaalisia vuorovaikutustaitoja. Näin ollen hybridityö edellyttää jatkossakin osaamisen päivittämistä ja ajan hermolla pysymistä.

Mielenkiintoista tutkimuksessa on myös se, kuinka työn murros ja siihen vaikuttanut koronapandemia näkyy hybridityönteossa vaadittavissa tietotyöntekijöiden osaamistarpeissa ja kuinka teemat saatiin yhdistettyä kattavaksi kokonaisuudeksi. Kirjallisuudessa esitetty aineisto tarkastelee usein vain etätyötä (muun muassa Baig et al. 2020; Bekar et al. 2020; Birkinshaw 2020; DeFilippis et al. 2020; Dietrich et al. 2020; Kapetaniou 2020; Kaushik & Guleria 2020) tai hybridityötä (muun muassa D'Ercole et al. 2020; Birkinshaw 2021; Lund et al. 2021; Elizondo et al. 2022) eikä yhdistä teemoja toisiinsa liitetyiksi tietotyöntekijöiden osaamistarpeiden näkökulmasta. Lisäksi tutkimukselle merkit-

tävää on teknologisten taitojen yhdistäminen vuorovaikutustaitoihin lisääntyneen digitaalisen vuorovaikutuksen johdosta. Tutkimuksen arvo on neljän merkittävimmän tietotyöntekijöiltä vaaditun taidon tunnistaminen sekä kirjallisuuden että empirian pohjalta. Nämä taidot ovat tekninen osaaminen, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky, itseohjautuvuus ja vuorovaikutustaidot.

### **7.2.1 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Aloitin diplomityöprojektin maaliskuussa 2022. Vaikka alkuperäinen suunnitelma oli saada opinnäytetyö kesän 2022 loppuun mennessä valmiiksi, olen iloinen siitä, millaiseksi työn lopullinen aikataulu muodostui. Halusin käyttää lisää aikaa tiedon ja tutkimuksen syventämiseen, jotta onnistuin luomaan työn, josta voin olla aidosti ylpeä. Minulle oli hyvin selkeää heti kirjoitusprosessin alusta asti, mistä haluan diplomityöni kirjoittaa. Koronapandemian aikaisessa kandidaatintyössäni tunnistin jatkotutkimusaiheeksi muuttuneen työelämän vaikutukset ihmisten osaamistarpeisiin, joten aihe on ollut minua jo useamman vuoden kiinnostava. Lisäksi oma- ja ajankohtainen kokemus hybridityöhön siirtymisestä ja tietotyön tekemisestä innosti tämän työn kirjoittamiseen.

Koko tutkimuksen ja kirjoittamisen prosessi on ollut minulle erittäin positiivinen. Oppimisprosessi ja sen varrella olevat haasteet ovat opettaneet paljon, ja on hämmästyttävää, kuinka paljon tämä prosessi on lisännyt akateemista ymmärrystäni aiheesta sekä muita julkaisuja kohtaan. Olemassa olevan teoreettisen taustan huolellinen tutkiminen oli erittäin tärkeää, jotta tutkimus olisi paremmin suunnattu tutkimuksessa tarvittavien näkökohtien selvittämiseen. Projektin toteuttaminen on antanut minulle laajemman käsityksen tietotyöntekijöiden työnkuvasta, luonteesta ja osaamisesta. Olen oppinut paljon tutkimuksen teoriaan perehtymällä, haastateltaviltani sekä omassa hybridi- ja lähityössäni. Kaikki tämä nivoutuu yhteen isommaksi kokonaisuudeksi, jossa tietotyöntekijöiden tärkeimmän osaamisen tunnistaminen on avaintekijä hybridityössä ja tulevaisuuden työssä, sillä tietotyöntekijät ovat organisaation tärkein voimavara.

Lisäksi toivon, että tämä tutkimus auttaa tietotyöntekijöitä tunnistamaan omat vahvuutensa, jotta he voivat työskennellä tehokkaammin ja selviytyä paremmin hybridityössä. Kaiken kaikkiaan projekti ja sen kaikki vaiheet ovat olleet minulle tärkeä kokemus. Suuri kiinnostus hybridityötä, tietotyöntekijöiden osaamista ja nykyistä maailmantilannetta kohtaan ovat olleet motivaatio tässä tutkimuksessa. Uskon, että tästä tutkimuksesta on paljon hyötyä tulevaisuudessa. Lopuksi olen tyytyväinen opinnäytetyön tulokseen ja siihen, miten tutkimusprosessi sujui. Tutkimuksen tulos antaa vastauksia opinnäytetyön tavoitteeseen ja tutkimusongelmaan, ja uskon sen olevan hyödyllinen organisaatioille ja yksittäisille tietotyöntekijöille, jotka haluavat kehittää omaa osaamistaan.

### 7.3 Tutkimuksen merkitys ja tulevaisuuden tutkimus

Hybridityö on uusi työnteon muoto, joka vaikuttaa lähestulkoon jokaiseen tietotyöntekijään jollain tavalla. Moni tutkimusaineisto osoitti, että tietotyöntekijät ovat äärimmäisen arvokasta työvoimaa yrityksille, ja he omaavat tärkeitä taitoja ja osaamista tulevaisuuden työelämään. Tietotyöntekijät ovat laajin työntekijäryhmä työelämässä, minkä vuoksi heidän sopeutumisensa uuteen työnteon tapaan on organisaatioiden selviytymisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Täten tietotyöntekijöiden tärkeimpien osaamistarpeiden kartoittaminen hybridityön näkökulmasta on tärkeää.

Tämän tutkimuksen suurin merkitys on se, että tutkimuksessa käsitellään äärimmäisen ajankohtaista asiaa, mutta uudesta näkökulmasta. Aikaisemmat tutkimukset aiheesta (muun muassa D'Ercole et al. 2020; Birkinshaw 2021; Lund et al. 2021; Elizondo et al. 2022) käsittelevät aihetta ainoastaan erilaisilta näkökannoilta, joita ovat muun muassa hybridityön onnistuminen, organisaation siirtyminen hybridityöhön ja parhaat käytännöt hybridityöstä selviämiseen. Ajankohtaisessa uutisoinnissa sen sijaan perehdytään hybridityön etuihin ja haittoihin (Helsingin Sanomat 2022; Niemi 2022). Lisäksi monet aiemmat tutkimukset (muun muassa Baig et al. 2020; Bekar et al. 2020; Birkinshaw 2020; DeFilippis et al. 2020; Dietrich et al. 2020; Kapetaniou 2020; Kaushik & Guleria 2020) käsittelevät hybridityötä edeltänyttä koronapandemian aikaista etätyöskentelyä ja siihen vaikuttaneita tekijöitä. Hybridityötä käsitellään laajasti ilman, että keskitytään johonkin tiettyyn työntekijäryhmään. Tässä tutkimuksessa käsitellään hybridityötä nimenomaan tietotyöntekijöiden näkökulmasta ja yhdistetään tarkasteluun tärkeimmät tietotyöntekijöiltä vaadittavat osaamistarpeet. Näin ollen tutkimuksen merkittävyys on sen ainutlaatuisuus ja uutuus. Tutkimukselle lisäarvoa tuovat tietotyöntekijätyyppien soveltuminen hybridityöhön. Tutkimuksen merkittävyyttä lisää siinä tunnistetut neljä pääluokkaa työelämän taidoille ja oppimiselle, joita tarvitaan hybridityönteossa. Tutkimus tuo merkittävää lisätietoa osaamisen ja taitojen osa-alueista, joihin tietotyöntekijöiden tulisi omassa elämässään panostaa varmistaakseen työllistymisensä tulevaisuudessa.

Tämän tutkimuksen jälkeen ei vielä tiedetä, mitkä tutkimuksessa tunnistetuista osaamisen osa-alueista hybridityössä ovat merkittävimpiä johdon näkökulmasta. Vaikka tutkimuksen haastatteluotokseen kuului muutamia johdon roolissa työskenteleviä henkilöitä, heitä pyydettiin vastaamaan kysymyksiin oman henkilökohtaisen työnteon näkökulmasta tietotyöntekijöinä, ei johtajina. Osin heidän vastauksistaan kumpusi selkeitä johdon näkökulmia, minkä vuoksi voidaan todeta, että mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi syventää tutkimus erotelemaan henkilöstön ja johdon tärkeimpiä taitoja. Vastaavasti voitaisiin syventyä pelkästään johdon näkökulmaan. Voitaisiin kuvitella, että johtotason



työntekijöitä vaadittavissa taidoissa korostuisi tietynlainen osaaminen ja taidot, jotka eroaisivat henkilöstöltä vaadittavista taidoista.

Johtamiseen liittyen hybridityön ongelmia johtamiselle olisi tärkeää tutkia. Johtamisen näkökulmasta hybridityö ei ole ongelmaton, vaikka organisaatio siihen kannustaisikin. Hybridimallissa työskentelevien tiimien johtaminen asettaa haasteita, sillä tarkempien havaintojen tekeminen tiimin yksilöistä on haastavampaa.

Tässä tutkimuksessa havaittiin hybridityön soveltumista eri tietotyöntekijätyypeille. Tämän tutkimuksen haastatteluotos koostui kuitenkin melko homogeenisesta, korkeakoulutetuista ja vaativaa asiantuntijatyötä tekevästä tietotyöntekijäryhmästä. Jatkotutkimuksessa aiheeseen olisi mahdollisuus syventyä. Tulevaisuuden tutkimuksissa voitaisiin tutkia sitä, millaiselle tietotyöntekijälle hybridityö sopii. Haastatteluotosta voitaisiin tällöin koostaa kattamaan selkeästi kaikkia erilaisia tietotyöntekijätyyppejä, jotta myös rutiininomaisempaa työtä tekevät tietotyöntekijät huomioitaisiin. Näin saataisiin kokonaisvaltaisempaa näkemystä siitä, sopiiko hybridityö paremmin tietyille tietotyöntekijöille. Jatkossa tuleekin keskittyä siihen, mitä hybridityö vaatii organisaatioilta ja kuinka johtajien omat persoonat ja tietotyöntekijätyypit vaikuttavat siihen, miten hybridityötä tehdään.

## LÄHTEET

- Aarts, E., Fleuren, H., Sitskoorn, M. & Wilthagen, T. (2021). The Dawn of a New Common. Teoksessa Aarts, E., Fleuren, H., Sitskoorn, M. & Wilthagen, T. (2021). The New Common. How the COVID-19 Pandemic is Transforming Society. Springer, Switzerland.
- Adams, W. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. Handbook of Practical Program Evaluation. Edition: 4. Chapter: Conducting Semi-Structured Interviews. Publisher Jossey-Bass.
- Ahtola, H. & Johansson, H. (2020). Työn murros Suomessa: Tutkimusraportti tulevaisuuden työelämästä ja työn murroksesta 2020. CGI Suomi Oy. Saatavissa: <https://www.cgi.com/fi/fi/lataa/tutkimus-tyon-murroksesta-suomessa> (viitattu 2.3.2022).
- Anttila, V.-J. (2022). Koronavirus (SARS-CoV-2, COVID-19). Lääkärikirja Duodecim. Terveyskirjasto. Saatavissa: <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk01257> (viitattu 2.3.2022).
- Aristayudha, A. A. N. B., Widyani, N. M. & Rettobjaan, V. F. C. (2021). Overview of Self Leadership during the COVID-19 Pandemic. International Journal of Social Science and Business, Vol. 5, No. 4, 514–521.
- Ariyani, D. (2021). Principal's Innovation and Entrepreneurial Leadership to Establish a Positive Learning Environment. European Journal of Educational Research, Vol. 10, No. 1, 63–74.
- Ates, H. & Alsal, K. (2012). The importance of lifelong learning has been increasing. Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 46, 4092–4096.
- Baig, A., Hall, B., Jenkins, P., Lamarre, E. & McCarthy, B. (2020). The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days. McKinsey & Company. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-covid-19-recovery-will-be-digital-a-plan-for-the-first-90-days> (viitattu 31.7.2022).
- Bekar, B., Casasbuenas, J. & Barnett, G. (2020). Learning remotely: what to prioritise during COVID-19. Saatavissa: <https://www.nesta.org.uk/blog/learning-remotely-during-covid-19> (viitattu 31.7.2022).
- Bell, D. (1973). The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting. New York, Basic Books.
- Bentley, K. & Yoong, P. (2000). Knowledge work and telework: an exploratory study. Internet Research, Vol. 10, No. 4, 346–356.

Berger, T. & Frey, C. (2015). Future Shocks and Shifts: Challenges for the Global Workforce and Skills Development. OECD. Saatavissa: <https://www.oecd.org/education/2030-project/about/documents/Future-Shocks-and-Shifts-Challenges-for-the-Global-Workforce-and-Skills-Development.pdf> (viitattu 31.7.2022).

Birkinshaw, J., Cohen, J. & Stach, P. (2020). Research: Knowledge Workers Are More Productive from Home. Harvard Business Review. Saatavissa: <https://hbr.org/2020/08/research-knowledge-workers-are-more-productive-from-home> (viitattu 19.4.2022).

Birkinshaw, J., Gudka, M. & D'Amato, V. (2021). The Blinkered Boss: How Has Managerial Behavior Changed with the Shift to Virtual Working? *California Management Review*, Vol. 63, No. 4, 5–26. Sage Publications.

Björklund, T.A. (2010). Enhancing creative knowledge-work: challenges and points of leverage. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 3, No. 3, 517–525.

Brinkley, I., Fauth, R., Mahdon, M. & Theodoropoulou, S. (2009). Is Knowledge Work Better for Us? Knowledge workers, good work and wellbeing. A Knowledge Economy Programme Report. The Work Foundation.

Bosch-Sijtsema, P. M., Ruohomäki, V. & Vartiainen, M. (2009). Knowledge work productivity in distributed teams. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, No. 6, 533–546.

Bryman, A. (2012) *Social Research Methods*. 3rd ed. New York: Oxford University Press.

Burrell, G. & Morgan, G. (2016). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. Ashgate Publishing Company (First published in 1979 by Heinemann Educational Books).

Cambridge Dictionary. (2022). Micromanaging. Saatavissa: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/micromanaging> (viitattu 20.8.2022).

Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*.

Citigroup. (2016). *Technology at Work v2.0: The Future Is Not What It Used to Be*. Saatavissa: [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi\\_GPS\\_Technology\\_Work\\_2.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi_GPS_Technology_Work_2.pdf) (viitattu 31.7.2022).

- Charney, S. A, Camarata, S. M, & Chern A. (2021). Potential Impact of the COVID-19 Pandemic on Communication and Language Skills in Children. *Otolaryngology–Head and Neck Surgery*, Vol. 165, No. 1, 1–2.
- Cooper, D. & Schindler, P. (2014). *Business Research Methods*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Crotty, M. (1998). *The Foundations of Social Research*. London. Sage Publications.
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living*. Boston: Harvard Business Press.
- Davenport, T. H. (2008). Improving Knowledge Worker Performance. From Strategy to Execution, Section 3, 215–235.
- Davenport, T. H. (2011). *Rethinking knowledge work: A strategic approach*. McKinsey & Company.
- Davis, G. B. & Naumann J.B. (1999). *Emerging Information Technology: Improving Decisions, Cooperation, and Infrastructure*: Kendall, K.E. Sage Publications, Inc.
- Davis, G. B. (2002). Anytime/Anyplace Computing and the Future of Knowledge Work. *Communications of the ACM*, Vol. 45, No. 12, 67–73.
- D’Ercole, N., Ancion, A. & Krystal, M. (2020). COVID-19 The upskilling imperative. Building a future-ready workforce for the AI age. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/deloitte-analytics/ca-covid19-upskilling-EN-AODA.pdf> (viitattu 31.7.2022).
- DeFilippis, E., Impink, S, M., Singell, M., Polzer, J. T. & Sadun R. (2020). *Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work*. National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper.
- Deloitte. (2017). *Rewriting the rules for the digital age*. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf> (viitattu 24.3.2022).
- Despres, C. & Hiltrop, J.M. (1995). Human resource management in the knowledge age: current practice and perspectives on the future. *Employee Relations*, Vol. 17, No. 1, 9–23.
- Dhawan, E. & Chamorro-Premuzic T. (2018). How to Collaborate Effectively If Your Team Is Remote. *Harvard Business Review*. Saatavissa: <https://hbr.org/2018/02/how-to-collaborate-effectively-if-your-team-is-remote> (viitattu 1.8.2022).

- Dietrich, N., Kentheswaran, K., Ahmadi, A., Teychene, J., Bessiere, Y., Alfenore, S., Laborie, S., Bastoul, D., Loubiere, K., Guigui, C., Sperandio, M., Barna, L., Paul, E., Cabasud, C., Line, A. & Hebrard, G. (2020). Attempts, successes, and failures of distance learning in the time of covid-19. *Journal of Chemical Education*, Vol. 97, No. 9, 2448–2457.
- Dove, R. (1998). The knowledge worker. *Automotive Manufacturing & Production*, Vol. 110, No. 6, 26–8.
- Drucker, Peter F. (1969). *The Age of Discontinuity. Guidelines to Our Changing Society*. London, Heinemann.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity - The Biggest Challenge. *California Management Review* Vol. 41, No. 2, 79–94.
- Efimova, L. (2004). Discovering the iceberg of knowledge work: A weblog case. In *Proceedings of The Fifth European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities*.
- El-Farr, H. K. (2009). Knowledge Work and Workers: A Critical Literature Review. *Leed University Business School, Working Paper Series*, Vol. 1, No. 1, 1–15.
- Elizondo, E., Lekhwani, S., Moonsamy, T., Mori, L. & Reiter, S. (2022). Hybrid working models can leverage talent and skills across industries. *McKinsey & Company*. Saata-vissa: <https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/hybrid-working-models-can-leverage-talent-and-skills-across-industries> (viitattu 31.7.2022).
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research*. London: Sage Publications Ltd.
- Erne, R. (2010). Does Knowledge Worker Productivity Really Matter? *Proceedings of I-KNOW 2010 (10th International Conference on Knowledge Management and Knowledge Technologies)*, Austria.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 10. painos. Vastapaino.
- Facione, P. A., Giancarlo, C. A., Facione, N. C. & Gainen, J. (1995). The disposition toward critical thinking. *JGE: The Journal of General Education*, Vol. 44, 1–25.
- Farquhar, J. D. (2012). *Case Study Research for Business*. London: Sage Publications Ltd.
- Fischer, G. & Otswald, J. (2001). Knowledge management: Problems, promises, realities, and challenges. *Intelligent Systems, IEEE*, Vol. 16, No. 1, 60–72.

- Flanagan, R. & Marsh, L. (2000). Measuring the costs and benefits of information technology in construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 7, No. 4, 423–435.
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F. & Davidson, L. (2022). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, Vol. 36, 717–732.
- Frady, K. (2021). Media Analysis of Middle Skill Learning Opportunities Shaped by COVID-19. Special Issue: Adult and Continuing Education's Response to the Global COVID-19 Pandemic. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, Vol. 33, No. 2.
- Fung, B., & Marquardt, A. (2020). Millions of Americans are suddenly working from home. That's a huge security risk. *CNN*, 20.3.2020.
- Gosling, W., Coppola, M. & McCarthy, K. (2020). May the workforce be with you. The voice of the European workforce 2020. Deloitte. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/impact-covid-19-european-workforce.html> (viitattu 31.7.2022).
- Greene, C. & Myerson, J. (2011). Space for thought: designing for knowledge workers. *Facilities*, Vol. 29, No. 1, 19–30.
- Griffin, D. & Denholm, J. (2020). This isn't the first global pandemic, and it won't be the last. Here's what we've learned from 4 others throughout history. *The Conversation*. Saatavissa: <http://theconversation.com/this-isnt-the-first-global-pandemic-and-it-wont-be-the-last-heres-what-weve-learned-from-4-others-throughout-history-136231> (viitattu 2.3.2022).
- Gubrium, J.F., Holstein, J.A., Marvasti, A.B. & McKinney, K.D. (2012). *The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Hagel, J., Wooll, M. & Seely Brown, J. (2020). Human inside: How capabilities can unleash business performance. Deloitte. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/building-capability-unleash-business-performance.html> (viitattu 31.7.2022).
- Haner, U-E., Kelter, J., Bauer, W. & Rief, S. (2009). Increasing Information Worker Productivity through Information Work Infrastructure. *Proceeding EHAWC '09 Proceedings of the International Conference on Ergonomics and Health Aspects of Work with Computers: Held as Part of HCI International*, 39–48.

Helsingin Sanomat. (2022). Monipaikkainen työskentely yleistyy ja muuttaa yhteiskuntaa. Pääkirjoitus. 18.4.2022. Saatavissa: <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000008750267.html> (viitattu 18.4.2022).

Hislop, D. (2002). Mission impossible? Communicating and sharing knowledge via information technology. *Journal of Information Technology*, Vol. 17, No. 3, 165–177.

Ilmarinen. (2020). Miltä näyttää tulevaisuuden työelämä ja työkyky? Saatavissa: [https://www.ilmarinen.fi/media\\_global/uutishuoneen-liitteet-ja-lohkot/2020/liite-tulevaisuuden-tyoelama-ja-tyokyky-tutkimustulokset.pdf](https://www.ilmarinen.fi/media_global/uutishuoneen-liitteet-ja-lohkot/2020/liite-tulevaisuuden-tyoelama-ja-tyokyky-tutkimustulokset.pdf) (viitattu 20.4.2022).

Kagan, J. (2021). Micromanager. Investopedia. Saatavissa: <https://www.investopedia.com/terms/m/micro-manager.asp> (viitattu 20.8.2022).

Kapetaniou, C. (2020). Learning in a Pandemic. Closing the digital skills gap during COVID-19. Nesta. Saatavissa: [https://media.nesta.org.uk/documents/Learning-in-a-Pandemic\\_161120.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/Learning-in-a-Pandemic_161120.pdf) (viitattu 31.7.2022).

Kaushik, M. & Guleria, N. (2020). The Impact of Pandemic COVID -19 in Workplace. *European Journal of Business and Management*, Vol. 12, No. 15, 9–18.

Kokkinen, L., Ala-Laurinaho, A., Alasoini, T., Varje, P., Väänänen, A. & Toppinen-Tanner, S. (2020). Työelämässä vaikuttaa neljä keskeistä muutosvoimaa. Teoksessa Kokkinen, L. (2020) (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Koistinen-Jokiniemi, P., Koskiniemi, T., Lehtinen, I., Lindroos, V., Martikainen, J., Montonen, S., Savela, O. & Tuomaala E. (2017). Digitalisaatio ja BKT – Miten digitalisaatio näkyy taloustilastoissa. Tilastokeskus. Helsinki. Saatavissa: [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp1\\_201700\\_2017\\_19725\\_net.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp1_201700_2017_19725_net.pdf) (viitattu 20.8.2022).

Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. (2022). Kielitoimiston sanakirja: digitalisaatio. Saatavilla: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/digitalisaatio> (viitattu 20.8.2020).

Käpylä, J. & Salonius, H. (2013). Tietojohtajan taskukirja, Tietojohtamisen näkökulmia aluekehittämiseen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi – Juvenes Print.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V., Yliniemi, T. (2013). Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen Teknillinen Yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tietojohtamisen Tutkimuskeskus Novi - Juvenes Print.

- Leidner, D. (2020). Editorial reflections: Lockdowns, slow downs, and some introductions. *Journal of the Association for Information Systems*, 264–267. In Press.
- Leung, L. (2015). Validity, reliability, and generalizability in qualitative research. *Journal of family medicine and primary care*, Vol. 4, No. 3, 324–324.
- Levy, F. & Murnane, R. J. (2013). *Dancing with Robots. Human skills for Computerized Work. Third Way NEXT*. Saatavissa: <http://content.thirdway.org/publications/714/Dancing-With-Robots.pdf> (viitattu 31.3.2022).
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M. & Robinson, O. (2021). *The future of work after COVID-19. The postpandemic economy*. McKinsey Global Institute.
- Machlup, F. (1962). *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton, N.J., Princeton University Press.
- Manyika, J., Lund, S., Chui, M., Bughin, J., Woetzel, J., Batra, P., Ko, R. & Sanghvi, S. (2017). *Jobs lost, Jobs gained: Workforce transitions in a time of automation*. McKinsey & Company. McKinsey Global Institute. December 2017. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Future%20of%20Organizations/What%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/MGI-Jobs-Lost-Jobs-Gained-Report-December-6-2017.ashx> (viitattu 20.8.2022).
- Marr, B. (2020). 8 Job Skills To Succeed In A Post-Coronavirus World. *Enterprise Tech. Forbes*. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/04/17/8-job-skills-to-succeed-in-a-post-coronavirus-world/?sh=415cf14a2096> (viitattu 31.7.2022).
- Matson, E. & Prusak, L. (2010). *Boosting the productivity of knowledge workers*. McKinsey & Company.
- MayIn-Smith, J., Blustein, D., Pillai, S., Parker, C. E., Gutowski, E., & Diamonti, A. J. (2017). *Building the foundational skills needed for success in work at the human-technology frontier*. Waltham, MA: EDC. Saatavissa: <https://www.edc.org/sites/default/files/uploads/HumanTechnologyFrontierWhitePaper.pdf> (viitattu 24.3.2022).
- Medeiros, K. E., Crayne, M. P., Griffith, J. A., Hardy, J. H. & Damadzic, A. (2022). Leader sensemaking style in response to crisis: Consequences and insights from the COVID-19 pandemic. *Personality and Individual Differences*, 187.
- McAdam, R. & McCreedy, S. (1999). A critical review of knowledge management models. *The Learning Organization*, Vol. 6, No. 3, 91–101.



- Mclvor, C. (2020). The risk older workers face in the wake of COVID-19. Saatavissa: <https://www.nesta.org.uk/blog/risk-older-workers-face-wake-covid-19/> (viitattu 31.7.2022).
- Mills, A.J., Duperos, G. & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Multisilta, J., Paajanen, M. (2006). Työelämän taitekohtia. Tietotyön tuottavuus ja työssä oppiminen. *Sitra*. 179–199.
- Newman, S. A., Ford, R. C. & Marshall, G. W. (2020). Virtual team leader communication: employee perception and organizational reality. *International Journal of Business Communication*, Vol. 57, No. 4, 452–473.
- Newman, S. A. & Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, Vol. 50, 1–11.
- Nickols, F. (2003). *The Shift to Knowledge Work*. Distance consulting.
- Niemi, O. (2022). Suomalaisten yritysten suhtautuminen etätyöhön on tiukentunut, ja ihmiset halutaan konttorille useita kertoja viikossa. *Talous*. 22.8.2022. Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000009010196.html> (viitattu 28.8.2022).
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, 14–37.
- OECD. (2019a). *Future of Education and Skills 2030. Conceptual learning framework. SKILLS FOR 2030*. Saatavissa: [https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/skills/Skills\\_for\\_2030\\_concept\\_note.pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/skills/Skills_for_2030_concept_note.pdf) (viitattu 31.3.2022).
- OECD. (2019b). *Getting Skills Right: Future-Ready Adult Learning Systems*. Saatavissa: <http://www.oecd.org/employment/skills-and-work/adult-learning/Policy-Brief-Future-ready-adult-learning-2019-EN.pdf> (viitattu 31.7.2022).
- OECD. (2021a). *OECD Employment Outlook 2021: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery*. Saatavissa: [https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2021\\_5a700c4b-en](https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2021_5a700c4b-en) (viitattu 2.3.2022).
- OECD. (2021b). *An assessment of the impact of COVID-19 on job and skills demand using online job vacancy data. Tackling coronavirus (Covid-19): Contributing to a Global Effort*. Saatavissa: [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1071\\_1071334-wh692jshet&title=An-assessment-of-the-impact-of-COVID-19-on-job-and-skills-demand-using-online-job-vacancy-data](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1071_1071334-wh692jshet&title=An-assessment-of-the-impact-of-COVID-19-on-job-and-skills-demand-using-online-job-vacancy-data) (viitattu 15.4.2022).

Ojha, A. (2020). Is Pandemic a Class-Ridden? An Appraisal from New York City. *Journal of Ethic and Cultural Studies*, Vol. 7, No. 3, 129–141.

Oksanen, K. (2017). Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja. 13a/2017. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-432-0> (viitattu 2.3.2022).

Opetushallitus. (2019). Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Raportit ja selvitykset, 2019:3.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2018). Työn murros ja elinikäinen oppiminen. Elinikäisen oppimisen kehittämistarpeita selvittävän työryhmän raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-552-5> (viitattu 2.3.2022).

Pawlowski, S, D. & Robey, D. (2004). Bridging User Organizations: Knowledge Brokering and the Work of Information Technology Professionals. *MIS Quarterly*, Vol 28, No. 4, 645–672.

Peda.net. (2022). Kognitio ja metakognitio. Oppimisvalmentaja. Saatavissa: <https://peda.net/ksao/oppimisymparisto/opiskelijan-ohjaus/arkisto/oppimisvalmentaja/mina-oppijana/tjo/kjm> (viitattu 31.7.2022).

Perotti, J.W., Wall, P. & McLaughlin, G. (2010). The future of knowledge work: predictions for 2020. *On the Horizon*, Vol. 18, No. 3, 213–221.

Peterson, T, O. & Beard, J, W. (2004). Workspace technology's impact on individual privacy and team interaction. *Team Performance Management*, Vol. 10, No. 7/8, 163–172.

Pyöriä, P. (2005). The concept of knowledge work revisited. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3.

Pyöriä, P. (2006). Tietotyö Suomessa - teoreettisia ja empiirisiä huomioita. *Työpoliittinen Aikakauskirja*, No. 3, 23–33.

Rabionet, S. E. (2011). How I Learned to Design and Conduct Semi-structured Interviews: An Ongoing and Continuous Journey. *The Qualitative Report*, Vol. 16, No. 2, 563–566.

Reddy, B. V. & Gupta, A. (2020). Importance of effective communication during COVID-19 infodemic. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, Vol. 9, No. 8, 3793–3796.

Reinhardt, W., Schmidt, B., Sloep, P. & Drachsler, H. (2011). Knowledge worker roles and actions – results of two empirical studies. *Knowledge and Process Management*, Vol. 18., No. 3, 150–174.

- Richter, A. (2020). Locked-down digital work. *International Journal of Information Management*. In Press.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*, Vol. 9, No. 3, 18–35.
- Ruokangas, P., Juntti, M-L., Kajander, R. & Konttinen, M. (2020). Suomen ensimmäinen koronavirustartunta varmistui, THL: Tapaus valitettava, mutta ei odottamaton – Yle seurasi hetki hetkeltä. *Yle Uutiset*, 29.1.2020.
- Ruuska, I. (2022). *Moniosaamisen renesanssi. Opas työelämän edelläkävijöille*. Basam Books Oy.
- Sahadi, J. (2020). What your new work life might look like. *CNN*, 27.8.2020.
- Salmivaara, K. (2021). Koronapandemia muutti työn sisältöä ja työtapoja, mutta vei työt vain harvalta. *Helsingin yliopisto, uutiset ja tiedotteet*, 1.10.2021.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for Business Students*. 8th edition. Pearson Education.
- Scarbrough, H. (1999). Knowledge as work: Conflicts in the management of knowledge workers. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 11, No. 1, 5–16.
- Seale, C. (2020). The Case For Critical Thinking: The COVID-19 Pandemic And An Urgent Call To Close The Critical Thinking Gap In Education. *Forbes*. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/colinseale/2020/04/10/the-case-for-critical-thinking-the-covid-19-pandemic-and-an-urgent-call-to-close-the-critical-thinking-gap-in-education/?sh=77930b9c7b72> (viitattu 31.7.2022).
- Sihvonen, E. (2020). Teknologisen murroksen vaikutus ihmisen osaamistarpeisiin työelämässä. *Kandidaatintyö*. Tampereen yliopisto.
- Sklar, J. (2020). “Zoom fatigue” is taxing the brain: here’s why that happens. *National Geographic*. Saatavissa: <https://www.nationalgeographic.com/science/article/coronavirus-zoom-fatigue-is-taxing-the-brain-here-is-why-that-happens> (viitattu 1.8.2022).
- Smith, A. & Anderson, J. (2014). *AI, Robotics, and the Future of Jobs*. Pew Research Center. Saatavissa: <http://www.fusbp.com/wp-content/uploads/2010/07/AI-and-Robotics-Impact-on-Future-Pew-Survey.pdf> (viitattu 31.7.2022).
- Stacey, N., Ellwood, P., Bradbrook, S., Reynolds, J. & Williams, H. (2017). Key trends and drivers of change in information and communication technologies and work location. *Foresight on new and emerging risks in OSH*. Working report. Saatavissa:

<https://osha.europa.eu/fi/publications/key-trends-and-drivers-change-information-and-communication-technologies-and-work-location> (viitattu 14.3.2022).

Stremersch, S., Camacho, N., Keko, E. & Wuyts, S. (2021). Grassroots innovation success: The role of self-determination and leadership style. *International Journal of Research in Marketing*.

Stähle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. (2004). Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. *Tulevaisuusvaliokunta teknologian arviointeja 19*. Eduskunnan julkaisu 6/2004.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2020). WHO julisti koronaviruksen kansainväliseksi kansanterveysuhaksi. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/-/who-julisti-koronaviruksen-kansainvaliseksi-kansanterveysuhaksi> (viitattu 2.3.2022).

Tilastokeskus. (2022). Etätyö. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html> (viitattu 20.8.2022).

Tsang, E. W. & Kwan, K. (1999). Replication and theory development in organizational science: a critical realist perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 4, 759–780.

Tulevaisuusvaliokunta. (2020). Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. Saatavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf) (viitattu 20.8.2022).

Turunen, J. (2020). ”Valtaosa töistä tehdään jatkossakin toimistolla”, sanoo menestyvän IT-yrityksen johtaja – Kuinka paljon etätyö voi todellisuudessa lisääntyä? *Helsingin Sanomat*, 11.4.2020.

Työterveyslaitos. (2022). Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo> (viitattu 20.8.2022).

Varanka, J., Packalen P., Voipio-Pulkki, L-M., Määttä, S., Pohjola, P., Salminen, M., Raitavo, M., Berghäll, J., Rikama, S., Nederström H. & Hiitola, J. (2022). COVID-19 -kriisin yhteiskunnalliset vaikutukset Suomessa. Keskipitkän aikavälin arvioita. Valtioneuvosto.

Venezia, C., Allee, V. & Schwabe, O. (2008). Designing productive spaces for mobile workers: Role insights from network analysis. *Information Knowledge Systems Management*, Vol. 7, No. 1/2, 61–75.

Volini, E., Hatfield, S. & Scoble-Williams, N. (2021). From survive to thrive: The future of work in a post-pandemic world. Deloitte.

Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A-L., Soikkanen, A., Panganniemi, N. & Toppinen-Tanner, S. (2020). Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa Kokkinen, L. (2020) (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Wallace-Stephens, F. & Morgante, E. (2020). Who is at risk? Work and automation, in the time of Covid-19. RSA. Saatavissa: [https://www.thersa.org/globalassets/\\_foundation/new-site-blocks-and-images/reports/2020/10/work\\_and\\_automation\\_in\\_time\\_of\\_covid\\_report.pdf](https://www.thersa.org/globalassets/_foundation/new-site-blocks-and-images/reports/2020/10/work_and_automation_in_time_of_covid_report.pdf) (viitattu 20.4.2022).

Wilson, T.D. (2002). The nonsense of 'knowledge management'. Information Research, Vol. 8, No. 1.

World Economic Forum. (2015). New Vision for Education. Unlocking the Potential of Technology. Saatavissa: [http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA\\_NewVisionforEducation\\_Report2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_NewVisionforEducation_Report2015.pdf) (viitattu 31.3.2022).

World Economic Forum. (2018). The Future of Jobs Report. Saatavissa: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf) (viitattu 31.7.2022).

## LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

### Taustatiedot

1. Nimi
2. Tehtävä/nimike
3. Mikä on työnkuvasi?
4. Mistä työtehtävistä ja asioista tyypillinen työpäiväsi koostuu?

### Työn muutos koronapandemian seurauksena

5. Miten työskentelit ennen pandemiaa?
  - Työkalut
  - Työtavat
  - Työympäristö
  - Työaika
6. Millaisiksi koit nämä työtavat?
7. Miten työskentelit koronapandemian aikana?
  - Työkalut
  - Työtavat
  - Työympäristö
  - Työaika
8. Millaisiksi koit nämä työtavat?
9. Millaisena olet kokenut koronapandemian aiheuttaman muutoksen työnteossa?
10. Mitkä asiat ovat olleet positiivisia ja työntekoa helpottavia, entä mitkä puolestaan negatiivisia ja työtä vaikeuttavia?
11. Miten koet pääseväsi tavoitteisiin työssäsi?
12. Millaisia muutoksia tavoitteisiin pääsyssä on tapahtunut koronapandemian seurauksena?
13. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, miten pääset tavoitteisiisi?

### Osaamistarpeet koronapandemian seurauksena

14. Millaista osaamista tarvitsit työssäsi ennen koronapandemiaa?
15. Miten työssäsi aikaisemmin ilmentyneet osaamistarpeet kehittivät koronapandemian aikana?
16. Millaista uutta osaamista sinulle kehittyi työssäsi koronapandemian aikana?
17. Millaisia aukkoja osaamisessasi tai erityisiä kehittämistä vaativia osaamisalueita huomasit työssäsi koronapandemian aikana?
18. Koitko omaavasi riittävät valmiudet teknologian käyttöön työelämässä ennen koronapandemiaa?
19. Koetko, että koronapandemia on lisännyt teknologisia valmiuksiasi suoriutua työelämästä tulevaisuudessa vai koetko tarvitsevasi apua?

### Tulevaisuuden hybridityö

20. Mitä hybridityö tarkoittaa sinulle? Miten määrittelisit hybridityön?
21. Millaisia tunteita hybridityö herättää sinussa? Miksi?
22. Miten hybridityö näkyy työnteossasi?
23. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi hybridityön onnistumiseen?
  - Työvälineet, ICT
  - Organisaation toimintatavat
  - Organisaatiokulttuuri
  - Johtamiskulttuuri
  - Muut

24. Pohtiessasi hybridityötä ja työn teon uutta normaalia, mitä osaamistarpeita koet tarvitsevasi erityisesti?

25. Koetko, että tulet hybridityössä tarvitsemaan erityisesti teknistä osaamista?

- Miksi vastasit kyllä/ei?
- Miten ja millaisissa työtehtävissä tämä ilmenee?

26. Koetko, että tulet hybridityössä tarvitsemaan erityisesti ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä?

- Miksi vastasit kyllä/ei?
- Miten ja millaisissa työtehtävissä tämä ilmenee?

27. Koetko, että tulet hybridityössä tarvitsemaan erityisesti ennakointikykyä ja itseohjautuvuutta?

- Miksi vastasit kyllä/ei?
- Miten ja millaisissa työtehtävissä tämä ilmenee?

28. Koetko, että tulet hybridityössä tarvitsemaan erityisesti yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja?

- Miksi vastasit kyllä/ei?
- Miten ja millaisissa työtehtävissä tämä ilmenee?

29. Kiitokset

## LIITE 2: HAASTATELTAVAT HENKILÖT

Tehtävä/nimike	Työnkuva	Päivä- määrä & kesto
Senior IT-konsultti	Työ koostuu yksityisen sektorin eri toimialojen tie- tohallinnon konsultatiivisista toimeksiannoista. Li- säksi työnkuva koostuu asiakkaille annettavasta tuesta sekä omista hallinnollisista tehtävistä.	9.6.2022  51min 4sek
ESG-asiantuntija	Pankin X varainhoidon vastuullisen sijoittamisen asiantuntija. Työnkuvaan kuuluu aktiivinen omista- juus ja vaikuttaminen sijoitettaviin yhtiöihin sekä yhtiökokouksissa aktiivinen äänestäminen sekä keskusteluihin osallistuminen.	4.7.2022  57min 26sek
Työpsykologian tohtori, työelämän asiantuntija, yrittäjä ja coach	Tämänhetkiseen työnkuvaan kuuluu omassa yri- tyksessä töiden tekeminen asiakkaille. Työ koos- tuu erilaisten valmennusten suunnittelusta ja to- teuttamisesta. Tavoitteena on löytää erilaisia rat- kaisuja haasteisiin. Työhön kuuluu myös kehittä- misprojekteja organisaatioille, joissa muun mu- assa uudelleen organisoidaan yrityksen toimintaa tai arvioidaan toimintakykyä	5.7.2022  51min 58sek
Viestintäkonsultti	Asiantuntijatyötä viestinnän parissa. Työ koostuu omista asiakkuuksista. Vastuualueena asiakkuu- den kehittäminen ja asiakkuuden tiimin johtami- nen. Työ sisältää lisäksi projektityötä ja projektien johtamista.	17.7.2022  52min 28sek
Opettaja ja opetusharjoittelun ohjaaja	Työnkuva on kaksijakoinen, sillä työ koostuu luo- kan opetustyöstä sekä opetusharjoittelun ohjauk- sesta. Opetusharjoittelun ohjaus muodostaa suu- rimman osan arjen kokonaistyöstä. Lisäksi työnku- vaan kuuluvat erilaiset kokoukset sekä hallinnolli- set tehtävät.	29.7.2022  44min 15sek



Group ICT johtaja	Konsernin IT-johtajana vastaa yhtiön ICT-palveluista ja ICT:n strategisesta kehittämisestä. Työnkuvaan kuuluu lisäksi ICT-projekteista vastaaminen, yritysostot, uuden teknologian hyödyntäminen ja käyttöönotto liiketoimintaa hyödyttävällä tavalla.	3.8.2022 45min 2sek
Johtava rehtori ja säätiön asiamies	Työnkuva koostuu rehtorin työhön kuuluvien HR-asioiden hoitamisesta, rekrytoinnista, tapaamisista erilaisten sidosryhmien, säätiön hallituksen ja johdokunnan kanssa sekä monivuotisen rakennushankkeen läpiviemisestä	3.8.2022 45min 54sek
Senior Sustainability Specialist	Vastaa vastuullisuusraportoinnista kehittämisen ja koordinoinnin näkökulmasta. Työnkuvaan kuuluu pääosin organisaation sisäinen työskentely muun muassa ohjausryhmien muodossa.	6.8.2022 54min 33sek
Senior liikkeenjohdon konsultti	Työ koostuu suurimmaksi osaksi julkisen sektorin operatiivisen kehittämisen toimeksiannoista. Työnkuvaan sisältyy projektin hallintaa, projektipäällikkönä toimimista, asiakkaisiin yhteydenottoja sekä muita hallinnollisia tehtäviä.	7.8.2022 50min 55sek
Pörssiyrityksen toimitusjohtaja	Työnkuva on pörssiyrityksen yleisjohtamista ja asiantuntijuutta. Työ koostuu pääosin ihmisten koostamisesta niin sisäisesti kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa.	9.8.2022 38min 13sek