



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

PAULINA PIIPPO
TYÖNTEON KEHITTÄMINEN KOHTI ÄLYKÄSTÄ TYÖTÄ
TIETOINTENSIIVISESSÄ ORGANISAATIOSSA
Diplomityö

Tarkastajat: Professori Hannu
Kärkkäinen ja tutkijatohtori Maiju
Vuolle
Tarkastajat ja aihe hyväksytty
Talouden ja rakentamisen
tiedekuntaneuvoston kokouksessa
4.6.2014

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tietojohtamisen koulutusohjelma

PIIPPO, PAULINA: Työnteon kehittäminen kohti älykästä työtä tietointensiivisessä organisaatiossa

Diplomityö, 83 sivua, 8 liitesivua

Marraskuu 2014

Pääaine: Tiedonhallinta

Tarkastajat: professori Hannu Kärkkäinen ja tutkijatohtori Maiju Vuolle

Avainsanat: Älykäs työ, tuottavuus, työhyvinvointi, työympäristö, yksilölliset työskentelytavat

Työnteko tänä päivänä painottuu tietotyöhön. Tietointensiivisten organisaatioiden tärkeimpiä voimavaroja ovat niiden työntekijät, eli tietotyöläiset. Tällaisten organisaatioiden kilpailukyky on pitkälti kiinni tietotyöläistensä tuottavuudesta. Parhaimpiin tuloksiin ei päästä teollisen aikakauden perinteisillä työtavoilla ja johtamiskäytännöillä. Sen sijaan tietotyö vaatii näistä poikkeavia menetelmiä. Motivoituneet, innostuneet ja onnelliset työntekijät antavat parhaimmat edellytykset tuottavuudelle. Älykäs työ tarjoaa uudenlaisen lähestymistavan tietotyön kehittämiseen, joka huomioi sekä työntekijöiden hyvinvoinnin että tuottavuuden.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tutkimuksen kohteena olevaa tietointensiivistä organisaatiota voidaan kehittää kohti älykästä työtä. Älykästä työtä tarkasteltiin työympäristön, yksilöllisten työskentelytapojen, työhyvinvoinni ja tuottavuuden ulottuvuuksien kautta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta ja työn tulosten tavoitteena on aikaansaada konkreettisia muutoksia kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksessa selvitettiin ensin kyselyn avulla kohdeorganisaation älykkään työn nykytila sekä merkittävimmät kehityskohteet. Tämän jälkeen tutkimuksen kohteena olevan organisaation jäsenet osallistettiin työpajoissa esiin nousseiden kohteiden kehittämiseen.

Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin viisi kohdeorganisaation kriittisintä kehityskohdetta: keskittymistä ja yksityisyyttä tukevat työtilat, keskittymistä häiritsevien tekijöiden poistaminen, oman työpäivän suunnittelu, jatkuvan stressin ehkäisy sekä hyvinvointi ja onnellisuus. Työn lopputuloksena syntyi kehityssuunnitelma kohti älykkään työn ympäristöä, jonka toimeenpanosta on sovittu kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio liittyy johtamiskäytäntöjen painottumiseen tutkimustuloksissa. Tutkimuksen merkittävin kontribuutio koskee kuitenkin kohdeorganisaatiota, jolle kehityssuunnitelma laadittiin. Tutkimuksessa luotu kehityssuunnitelma esittää toimenpiteet organisaatiossa tunnistettujen kriittisimpien tekijöiden kehittämiseen.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Information and Knowledge Management

PIIPPO, PAULINA: Work development towards smart ways of working in a knowledge-intensive organization

Master of Science Thesis, 83 pages, 8 Appendix pages

November 2014

Major: Business information management

Examiners: Professor Hannu Kärkkäinen and post-doctoral researcher Maiju Vuolle

Keywords: Smart ways of working, productivity, wellbeing at work, work environment, personal ways of working

Knowledge work is emphasised in today's world of work. One of the most important assets of knowledge intensive organisations is their workforce, the knowledge workers. The competitiveness of these organisations is highly influenced by the productivity of their knowledge workers. The best results are not achieved with traditional work and management practices from the industrial age. Instead, knowledge work requires different methods. Motivated, enthusiastic and happy employees grant superior preconditions for productivity. Smart ways of working provide a new approach to the development of knowledge work, which takes into consideration both wellbeing at work and productivity.

The objective of this research was to resolve how the researched knowledge-intensive organisation could be developed towards smart ways of working. The concept of smart ways of working was examined through the following dimensions: work environment, personal ways of working, wellbeing at work and productivity. The action research method was used and the aim of the results of this research is to accomplish actual changes in the target organisation. The present state of smart ways of working was researched through a survey. The significant areas of development were also identified. After this, the members of the target organisation were involved in the development of these identified areas in workshops.

Five critical areas of development were identified in the research results: work spaces that support concentrating and privacy, the removal of distractions, planning of one's own workdays, prevention of continuing stress and wellbeing and happiness. The outcome of this research was a development plan towards smart ways of working, which will be implemented in the target organisation.

The scientific contribution of this research is related to the significance of management practices in the area of smart ways of working. The greatest contribution, however, concerns the target organisation. The development plan presented in this research introduces measures to improve the identified critical areas of development.

ALKUSANAT

Tämän diplomityön tekeminen on ollut yksi opettavaisimmista ja antoisimmista, mutta myös haastavimmista kokemuksista diplomi-insinöörin opintojeni aikana. Onnekseni sain mahdollisuuden toteuttaa tutkimuksen aiheesta, josta olen itse hyvin kiinnostunut ja uskon, että oma mielenkiintoni aihealueeseen on toiminut hyvänä sisäisenä motivaatiotekijänä koko prosessin ajan. Toivon, että tämä into välittyy työn lukijoille asti.

Olen todella kiitollinen kaikesta tuesta, jota olen saanut tämän prosessin aikana. Haluan kiittää professori Hannu Kärkkäistä ja tutkijatohtori Maiju Vuolletta asiantuntevasta tuesta ja ohjauksesta koko prosessin läpi sekä rakentavasta palautteesta, mikä on auttanut työn kehittämiseksi. Lisäksi haluan kiittää M-Filesin toimitusjohtajaa Miika Mäkitaloa, joka on toiminut työn ohjaajana kohdeorganisaation puolesta. Miika on tarjonnut tukea sekä kohdeorganisaation kannalta että tieteellisestä näkökulmasta, mikä on ollut todella arvokasta työn etenemisen kannalta. Haluan myös kiittää kaikkia konsulttikollegoitani, jotka innokkaasti osallistuivat tämän tutkimuksen kyselyyn ja työpajoihin.

Lopuksi haluan kiittää omaa perhettäni ja ystäviäni tuesta opintojeni aikana sekä tämän diplomityöprosessin läpiviennissä. Erityisesti haluaisin kiittää äitiäni, joka on jaksanut motivoida minua ja oikolukenuut ja antanut rakentavaa palautetta työstä. Lisäksi haluan kiittää Jukkaa, joka on tukenut ja auttanut minua myös välillä irrottautumaan töistä ja diplomityön tekemisestä, mikä on antanut energiaa koko prosessin läpi.

Helsingissä 23.11.2014

Paulina Piippo

SISÄLLYS

Tiivistelmä.....	ii
Abstract.....	iii
Alkusanat.....	iv
1 Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Kohdeorganisaation esittely.....	2
1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	4
1.4 Tutkimuksen rajaukset	5
1.5 Tutkimuksen rakenne	6
2 Älykäs työ	8
2.1 Tehdastyöstä tietotyöhön	8
2.2 Älykkään työn määritelmä	10
2.3 Työympäristö	12
2.3.1 Tilat	13
2.3.2 Työvälineet.....	16
2.3.3 Johtamiskäytännöt.....	18
2.4 Yksilölliset työskentelytavat	21
2.5 Työhyvinvointi.....	23
2.6 Tuottavuus.....	27
2.7 Älykkäät työskentelymallit	30
3 Tutkimuksen toteutus	32
3.1 Tieteenkäsitys, tutkimusote ja tutkimusmetodologia.....	32
3.1.1 Tieteenkäsitys.....	33
3.1.2 Tutkimusote.....	33
3.1.3 Tutkimusmetodologia	35
3.2 Aineiston keräämiseen käytetyt menetelmät.....	36
3.2.1 Kysely	37
3.2.2 Työpajat.....	39
3.3 Aineiston analysointi.....	41
4 Aineistoanalyysi ja tulokset	42
4.1 Organisaation nykytila	42
4.1.1 Parhaiten huomioidut asiat	44
4.1.2 Heikoiten huomioidut asiat	46
4.1.3 Eniten erimielisyyttä herättävät asiat	48
4.1.4 Kriittiset kehityskohteet	50
4.2 Kriittisten osa-alueiden kehitysideat	52
4.2.1 Työympäristö – tilat	52
4.2.2 Yksilölliset työskentelytavat	57
5 Kehityssuunnitelma kohti älykkään työn ympäristöä	61
5.1 Kehitystarpeet ja esitetyt ratkaisut	61

5.1.1	Keskittymistä ja yksityisiä keskusteluja tukevat työtilat	63
5.1.2	Keskittymistä häiritsevien tekijöiden poistaminen	65
5.1.3	Oman työpäivän suunnittelu	67
5.1.4	Jatkuvan stressin ehkäisy	68
5.1.5	Hyvinvointi ja onnellisuus	69
5.2	Etenemissuunnitelma kohti älykkään työn ympäristöä.....	70
6	Pohdinta ja päätelmät	73
6.1	Yhteenveto ja diskussio.....	73
6.2	Tutkimuksen kontribuutio ja arviointi	74
6.2.1	Päätelmät ja työn käytännöllinen merkitys	75
6.2.2	Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio	75
6.2.3	Onnistumisen arviointi ja tutkimuksen luotettavuus.....	76
6.3	Jatkotutkimusaiheita.....	77
6.4	Lopuksi.....	77
	Lähteet.....	78
	Liite: SmartWoW-kysely	84

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Työelämä elää jatkuvassa muutoksessa. Tiedon määrä kasvaa taukoamatta samaan aikaan kuin tietotyöläisten lukumäärä lisääntyy. Yritysten kilpailukyky ei ole enää vahvasti riippuvainen tuotantolaitteista ja optimoiduista prosesseista. Sen sijaan motivoituneet, innostuneet ja onnelliset työntekijät ovat tietointensiivisten organisaatioiden kilpailukyvyn kannalta merkittäviä tekijöitä. Tietotyöläisten tuottavuus ja hyvinvointi on siis kriittinen asia myös strategisella tasolla tietointensiivisissä organisaatioissa.

Tietotyöllä tarkoitetaan työtä, jossa asiantuntijat luovat, jakavat ja hyödyntävät tietoa, eli ajattelevat elääkseen (Davenport 2008, s. 217). Ennen teollista vallankumousta, suuri osa ihmisistä työskenteli maataloudessa, jolloin oman työn jälki oli helposti todettavissa. Teollistumisen myötä, pääpaino siirtyi kuitenkin tehdastyön prosessien tehostamiseen ja tuottavuuden maksimointiin. Usein työ pilkottiin pieniin osiin, jolloin työnteko tehostui merkittävästi ja työn tuottavuutta oli helppo mitata. Työ ja vapaa-aika erottuivat selkeästi toisistaan, koska töitä pystyi tekemään ainoastaan teollisissa laitoksissa. (Tuominen & Pohjakallio 2012, s. 27-28.)

Teollistumisen myötä muodostuneet työnteon mallit, kuten määrätyn mittainen työaika, työnteko määrätyllä työpaikalla, selkeä organisaatioshierarkia sekä työn ja vapaa-ajan erottaminen, eivät kuitenkaan sovellu tietotyöhön. Esitetyn määritelmän mukaan, tietotyö on ajattelemista. Emme voi olettaa, että ihmisen ajatukset, luovuus ja innovatiivisuus toimivat tehdastyön lailla määrättyyn aikaan päivästä määrättyssä paikassa. Sen sijaan tietotyö vaatii uusia lähestymistapoja ja menetelmiä.

Tietotyössä tärkein resurssi on ihminen. Organisaatioiden toiminnan tehostamiseksi tulisi siis ensisijaisesti panostaa tähän tärkeään voimavaraan, eli työntekijöiden motivaatioon, innokkuuteen ja hyvinvointiin, jopa onnellisuuteen. Älykkäät työskentelytavat pyrkivät tuomaan uusia tietotyöhön paremmin soveltuvia ratkaisuja sekä luomaan mahdollisimman hyvät puitteet tietotyölle.

Älykkäät työskentelytavat voidaan määritellä uudenaikaisina menetelminä ja lähestymistapoina tietointensiiviseen työskentelyyn. Ruostelan ja Lönnqvistin (2013, s. 712) mukaan älykkäitä työskentelytapoja ei voida rajata mihinkään määrättyyn lähestymistapaan. Sen sijaan älykäs työskentely voidaan nähdä eräänlaisena filosofiana, joka pyrkii kyseenalaistamaan muilla aloilla yleisesti käytössä olevat työskentely- ja työn organi-

sointitavat, jotka ovat juurtuneet myös tietotyöhön. Älykkäät työskentelytavat huomioivat tietotyöläisten eri tarpeet ja painottavat työtapojen suunnittelua erilaisten tehtävien vaatimusten mukaan.

Älykkäät työskentelytavat pyrkivät muun muassa informaatioteknologian avulla luomaan dynaamisempia työympäristöjä, joissa ollaan vähemmän riippuvaisia ajasta ja paikasta (van der Voordt 2003, s. 133). Älykkäät työskentelytavat voivat koskea tietotyön luonnetta, työympäristöä, tyytyväisyyttä, informaatioteknologian käyttöä sekä organisaatiota ja johtamista (Aaltonen et al. 2012, s. 9). Tavoitteena on, että emme työskentelisi kovemmin, vaan sen sijaan älykkäämmin. Älykkäiden työskentelytapojen avulla pyritään saamaan enemmän aikaan samoilla resursseilla käyttäen uusia menetelmiä ja lähestymistapoja. Lisäksi tarkoituksena on säilyttää ja kasvattaa työntekijöiden motivaatiota ja tyytyväisyyttä, mikä voi johtaa edelleen parempiin tuloksiin.

1.2 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimuksen kohteena on yritys nimeltä M-Files Oy. Tämä on vuonna 1989 perustettu suomalainen ohjelmistoyritys, joka tarjoaa tiedonhallintaratkaisuja ja niihin liittyviä palveluita. M-Files Oy:n päätuote on yrityksen nimen mukainen M-Files-tiedonhallintaratkaisu. Tämä ratkaisu on helposti mukautettavissa erilaisten asiakkaiden tarpeisiin ja siksi M-Filesilla on asiakkaita pienistä muutaman hengen yrityksistä suuriin tuhansien ihmisten organisaatioihin.

M-Filesilla on asiakkaita yli 100 maassa ja asiakasorganisaatioita Suomessa yli 500. M-Filesia käytetään laajasti eri toimialoilla. Suomalaisia asiakkaita ovat mm. Flybe Airlines, Gasum, Kemira, Patria, Securitas, Etola-yhtiöt, Fläkt Woods, Itella, Leaf, Liikenneturva, Panostaja ja SAK. Kansainvälisesti tunnettuja asiakkaita ovat mm. Astra-Zeneca, EADS (Airbus), Parker Hannifin ja YK:n ympäristöohjelma UNEP. Maailmanlaajuista myyntiä vauhdittaa kattava partneriverkosto, johon tällä hetkellä kuuluu yli 350 partneria.

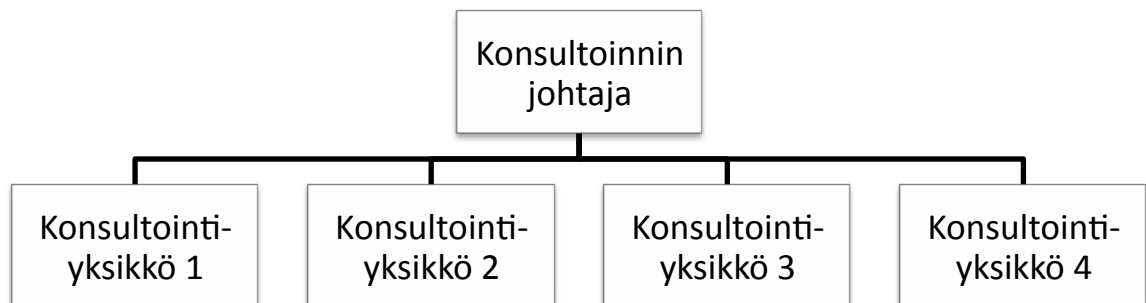
M-Files Oy on kasvanut nopeasti koko olemassaolonsa ajan ja kasvua on odotettavissa myös tulevina vuosina. Tällä hetkellä henkilöstöä on yhteensä noin 240 pääkonttorilla Tampereella, sivutoimipisteessä Espoossa sekä tytäryhtiössä Dallasissa Yhdysvalloissa. Vuonna 2013 M-Filesin liikevaihto oli 12,6 miljoonaa euroa ja vuosikasvu vuoteen 2012 verrattuna oli yli 40 %.

M-Filesin päätuotevariaatioita ovat M-Files DMS dokumenttienhallintajärjestelmä, M-Files QMS laadunhallintajärjestelmä sekä M-Files EAM käyttöomaisuuden hallintajärjestelmä. Muita variaatioita ovat M-Files CLM sopimustenhallintajärjestelmä, M-Files HR henkilöstöhallintajärjestelmä sekä M-Files CRM asiakkuudenhallintajärjestelmä. Tämän lisäksi M-Filesista on tehty lukuisia muita ratkaisuja ja räätälöityjä kokonai-

suuksia eri asiakkaiden tarpeisiin. M-Filesin teknologia palvelee siis hyvin erilaisten asiakkaiden tarpeita.

Tämän tutkimuksen kohteena on M-Files Oy:n konsultointiosasto. Tutkimuksen toteutushetkellä konsultoinnissa työskenteli 35 henkeä. Konsultointiosasto on kasvanut tasaisesti viime vuosien aikana ja uusia rekrytointeja tehdään edelleen. Konsultointiosasto koostuu neljästä konsultointiyksiköstä. Kolme yksikköä työskentelevät päätoimipaikalla Tampereella ja yksi yksikkö työskentelee sivutoimipisteellä Espoossa. Jokaista yksikköä johtaa yksi konsultointiyksikön päällikkö ja jokaisessa yksikössä työskentelee noin kahdeksan konsulttia. Lisäksi koko konsultointitoiminnosta vastaa konsultointiosaston johtaja.

Konsultointiosaston organisaatiorakennetta on toistuvasti muokattu kasvun myötä ja nykyinen rakenne tuli voimaan vuoden 2014 alussa. Tämä on esitetty alla olevassa kuvassa 1.1. Koska kasvu ja muutos ovat olleet niin nopeita, yhtenäisiä toimintatapoja ei ole kaikilta osin vielä syntynyt ja olemassa olevat hyvät menetelmät eivät välttämättä ole kaikkien tiedossa. Tutkimuksessa pyritäänkin kehittämään konsultoinnin työskentelytapoja kohti älykästä työtä, jotta työnteko olisi sujuvampaa ja käytännöt yhdenmukaisempia, mikä oletettavasti edelleen heijastuisi osaston tuloksellisuuteen sekä työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon.



Kuva 1.1. Konsultointiosaston organisaatiokaavio.

Konsulttien työ koostuu erilaisista tehtävistä. Konsultit tekevät M-Files-ratkaisujen käyttöönottoja uusille asiakkaille, järjestelmän kehitysprojekteja olemassa oleville asiakkaille, pitävät koulutuksia sekä toimivat myynnin tukiresursseina. Konsultit toimivat myös projektipäällikköinä pienissä ja keskisuurissa projekteissa, suurista projekteista vastaa projektinhallintaosasto. Konsultit tekevät töitä vaihtelevasti asiakkailta, toimistolla ja muissa tiloissa, kuten kotona tai kulkuneuvoissa siirtymien aikana. Asiakkaat sijaitsevat ympäri Suomea ja jonkin verran ulkomailla, mikä edellyttää konsulteilta matkustamista. Asiakkaita on hyvin monilta eri aloilta, mikä edellyttää hyvin laajaa osaamista sekä aktiivista uuden oppimista.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Druckerin (1999, s. 79) mukaan tärkein haaste, johon johtajien tulee panostaa 2000-luvun aikana on tietotyön ja tietotyöläisten tuottavuus. Aikaisemmin yrityksen tärkeimmät resurssit olivat tuotantolaitteet ja -koneet, mutta nykypäivän tietointensiivisissä organisaatioissa tärkeimmät voimavarat ovat tietotyöläiset itse sekä heidän tekemänsä työn tuottavuus. Älykkäät työskentelytavat pyrkivät lisäämään tämän yrityksen elintärkeän resurssin, tietotyöläisten, tuottavuutta sekä työnteon mielekkyyttä.

Tutkimuksen kohteena on M-Files Oy:n konsultointiosasto, joka valittiin tutkimuskohteeksi työn monipuolisen luonteen takia. Kattavan tuotevalikoiman ja vaihtelevien projektien takia konsulteilta vaaditaan hyvin laaja-alaista osaamista. Työskentelytavat vaihtelevat paljon yksin tehtävästä keskittymistä vaativasta työstä tiimityöskentelyyn. Konsulttityössä myös onnistunut kommunikointi asiakkaiden ja muiden osapuolien kanssa on keskeistä. Työ on hyvin liikkuvaa ja töitä tehdään asiakkaalla, toimistolla, kotona sekä muissa tiloissa. Näistä syistä konsultointiosasto soveltuu hyvin älykkään työn kehityskohteeksi.

Tutkimuksessa toteutettiin kirjallisuuskatsaus älykkään työn aihealueesta, joka antaa kuvan älykkäästä työstä, tämän eri osa-alueista sekä aiemmasta tutkimuksesta älykkääseen työhön liittyen. Kirjallisuuskatsauksen pohjautuen tehtiin nykytilan analyysi, jolla saatiin käsitys konsultointiosaston älykkäiden työskentelytapojen nykytilasta. Tämän analyysin perusteella pyrkimyksenä oli tunnistaa organisaation kriittisimmät älykkäiden työskentelytapojen kehityskohteet. Tätä tietoa hyödyntäen luotiin suunnitelma näiden kriittisten kohteiden kehittämiseksi. Tarkoituksena oli osallistuttaa tutkittavan yhteisön jäsenet mukaan kyseisten esiin nousseiden osa-alueiden kehitystyöhön. Tavoitteena oli sekä levittää jo käytössä olevia hyviä käytäntöjä että kehittää kokonaan uusia älykkäitä työskentelytapoja.

Kohdeorganisaation nykytilaa selvitettiin kyselyn avulla. Kyselyssä kartoitettiin neljää eri osa-alueita, joita käsiteltiin myös kirjallisuuskatsauksessa. Nämä osa-alueet olivat työympäristö, yksilölliset työskentelytavat, työhyvinvointi sekä tuottavuus. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, mikä kyseisten osa-alueiden nykytilanne kohdeorganisaatioissa on sekä erityisesti, millä osa-alueilla on eniten kehitettävää.

Konsultointiosaston jokaiselle neljälle yksikölle järjestettiin työpaja, jossa käsiteltiin niitä teemoja ja osa-alueita, joissa kyselyn tulosten perusteella oli suurimmat kehitystarpeet. Työpajojen tavoitteena oli sekä kerätä osallistujilta kehitysideoita että sitouttaa osallistujat kehityshankkeeseen ja mahdollisiin siitä seuraaviin muutoksiin.

Kirjallisuuskatsauksen sekä kyselyn ja työpajojen tulosten perusteella tunnistettiin lopulta kohdeorganisaation kannalta tärkeimmät kehityskohteet. Tavoitteena oli luoda

suunnitelma näiden tunnistettujen kohteiden kehittämiseksi. Tavoitteena oli, että työn lopputuloksena syntyy etenemissuunnitelma, jonka perusteella konsultointiosaston työtapoja voidaan edelleen kehittää kohti älykkäämpää työtä.

Tutkimuksen tavoitteet voidaan tiivistää seuraavaan tutkimusongelmaan:

Miten kohdeorganisaatiota voidaan kehittää kohti älykästä työtä?

Seuraavat alatutkimuskysymykset auttavat jäsentelemään tutkimusongelmaa:

- Mitä on älykäs työ?
- Mitkä ovat älykkään työn osa-alueet?
- Mitkä ovat kehityksen kannalta kriittisimmät älykkään työn osa-alueet kohdeorganisaatiossa?
- Miten näitä kriittisiä osa-alueita voidaan kehittää kohti älykästä työtä kohdeorganisaatiossa?

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksessa tunnistettiin aluksi kriittisimmät kehityskohteet älykkään työn näkökulmasta. Tämä tehtiin kyselyn ja työpajojen avulla sekä tukevan kirjallisuuden kautta. Tämän jälkeen näihin kriittisimpiin kohteisiin luotiin kehityssuunnitelma. Muut osa-alueet rajattiin pois kehityssuunnitelmasta. Tämä rajaus tehtiin, koska kehitystyössä haluttiin tässä vaiheessa keskittyä merkittävimpiin haasteisiin. Tutkimus rajattiin nykytila-analyysiin ja tämän pohjalta kehityssuunnitelman toteuttamiseen. Itse suunnitelman toimeenpano ja vaikutusten mittaaminen jäivät laajuuden vuoksi tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimus rajattiin tarkastelemaan pelkästään M-Files Oy:n konsultointiosastoa. Konsultointiosasto valittiin tutkimuskohteeksi, koska älykkäiden työskentelytapojen implementoinnissa konsulttien työhön nähtiin potentiaalia työn luonteen takia. Lisäksi konsultointiosasto on kokenut lukuisia erilaisia muutoksia organisaation nopean kasvun myötä ja toimintatapojen yhtenäistämässä ja uudistamisessa nähtiin potentiaalia parantaa sekä työn tuottavuutta että työtyytyväisyyttä. Tutkija itse työskentelee konsultointiosastolla, minkä vuoksi hänelle on syntynyt vaadittava ymmärrys osaston työskentelytavoista.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimusraportti koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäinen johdantoluku sisältää taustaa tutkimukselle, kohdeorganisaation esittelyn, tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelman määrittelyn sekä tutkimuksen rajaukset ja rakenteen.

Toinen luku sisältää tutkimuksen teoreettisen kehyksen. Luvussa määritellään älykäs työ sekä käsitellään älykkään työn eri ulottuvuuksia. Lopuksi tehdään yhteenveto esitellyistä älykkäistä työskentelymalleista.

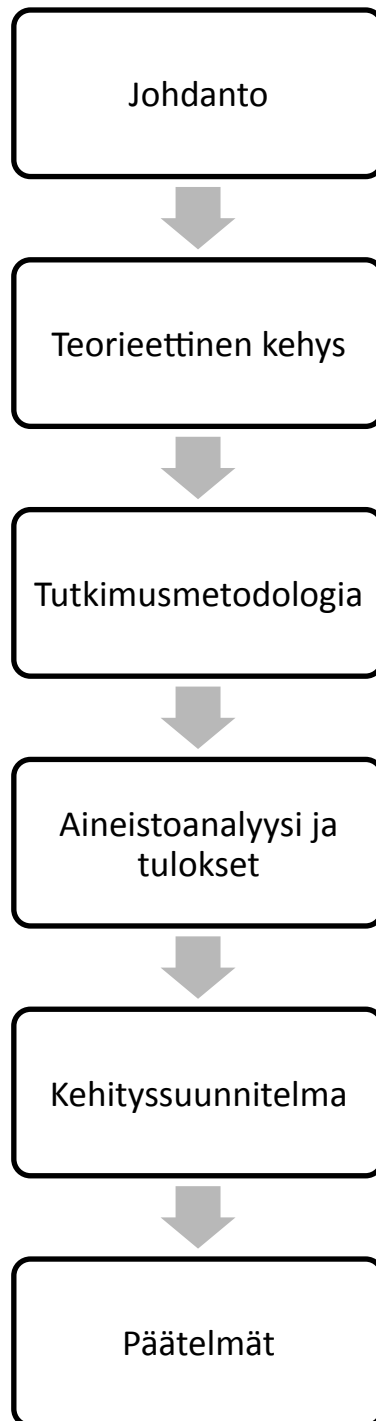
Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus. Luvussa esitellään tutkimuksen taustalla oleva tieteenkäsitelmä ja tutkimusote sekä käytetty tutkimusmetodologia. Lisäksi tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruumenetelmät ja niiden analysointitavat esitellään.

Neljäs luku sisältää tutkimuksen aineiston analyysin ja tulokset. Ensin esitellään organisaation nykytila ja kyselyn tulokset. Tämän jälkeen käydään läpi työpajoissa esiin nousseet kriittisten osa-alueiden kehitysajat.

Viides luku pitää sisällään kehityssuunnitelman kohti älykkään työn ympäristöä. Luvussa esitellään viisi teorian ja empirian perusteella tärkeintä kehityskohdetta kohdeorganisaatiossa sekä kehitystoimenpiteitä näille kehityskohteille. Luku sisältää myös etenevyyssuunnitelman, jossa toimenpiteitä on aikataulutettu toteutettavaksi seuraavan vuoden ajanjaksolle.

Kuudes luku sisältää pohdintaa ja päätelmiä. Luvussa esitetään työn yhteenveto ja diskussio. Luku sisältää myös päätelmiä ja pohdintaa tutkimuksen merkityksestä kohdeorganisaatiolle sekä tieteellisestä kontribuutiosta. Lisäksi työn onnistumista ja luotettavuutta arvioidaan. Lopuksi esitellään tutkimuksen pohjalta esiin nousseita jatkotutkimusaiheita ja ajatuksia.

Alla oleva kuva 1.2 esittää tutkimuksen rakenteen.



Kuva 1.2. Tutkimuksen rakenne.

2 ÄLYKÄS TYÖ

2.1 Tehdastyöstä tietotyöhön

Työelämä on muuttunut paljon sitten teollisen vallankumouksen ja Frederick Taylorin teollisen liikkeenjohdon teorioiden. Tämä muutos on synnyttänyt kokonaan uudenlaisen työntekijäryhmän, tietotyöläiset. Tietotyöläinen on korkeasti koulutettu tai hyvin kokenut asiantuntija, jonka työhön sisältyy pääasiassa tiedon luomista, jakamista ja soveltamista, eli voidaan sanoa, että tietotyöläiset ajattelevat elääkseen (Davenport 2008, s. 217). Tehdastyöstä poiketen, tietotyön tulokset ovat yleensä aineettomia (Bosch-Sijtsema et al. 2009, s. 533). Tietotyöläisen työnkuvaan voi esimerkiksi kuulua tiedon hankintaa, etsimistä, analysointia, järjestämistä, varastointia, ohjelmointia, markkinointia, jakoa, päätöksentekoa tai jotakin muuta, jossa tietoa muutetaan muodosta toiseen lopputuotteen synnyttämiseksi. Esimerkkejä tietotyöammateista ovat muun muassa insinöörit, kirjanpitäjät, juristit, rahoitusanalyytikot ja ohjelmoijat. (Ramírez & Nembhard 2004, s. 604.)

Vaikka manuaalisella työllä ja tietotyöllä on joitakin yhtäläisyyksiä, tietotyö kuitenkin eroaa teollisesta työstä monella tavalla (Ramírez & Nembhard 2004, s. 604). Davenport (2008, s. 217-218) on määritellyt näitä eroja. Tietotyö on vähemmän strukturoitua, ratkaisut ja innovaatiot eivät välttämättä synny toimistoaikaan ja tietotyön prosessit ovat usein epäselviä. Tietotyöläiset eivät välttämättä vastaa hyvin siihen, jos heidän työprosessijaan johdetaan ja mallinnetaan liian yksityiskohtaisesti. Työn luonteesta johtuen tietotyöläiset haluavat mielellään itse päättää, miten he tekevät työnsä ja useimmiten he tietävät itse parhaiten, miten hoitaa tehtävänsä. Tietotyöläiset haluavat olla perillä siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. Tietotyöskentely ei ole yhtä helposti mitattavissa ja todennettavissa kuin teollinen työ. Tietotyössä sitoutumisella on myös suuri merkitys. Tästä syystä on tärkeää, että tietotyöläiset pääsevät mukaan vaikuttamaan siihen, mitä töitä he tekevät ja millä tavalla he työskentelevät. Teollisesta aikakaudesta poiketen tietotyöläiset omistavat työvälineensä, eli oman ajattelukykynsä, ja he voivat helposti viedä oman tietämyksensä muualle. Tietotyöläiset arvostavat omaa tietoaan ja eivät jaa sitä kovin helposti, sillä antamalla pois oman tietonsa he saattavat menettää merkityksensä.

Tietotyöläiset ovat nopeasti kasvamassa suurimmaksi työntekijäryhmäksi kehittyneissä maissa. Näin ollen kehittyneiden maiden tärkein haaste on tietotyöläisten tuottavuus. Kehittyneiden maiden menestyminen ja selviäminen tulevaisuudessa riippuu yhä enenevässä määrin tietotyöläisten tuottavuudesta. (Drucker 1999, s. 83.) Davenport (2008, s. 216) listaa kolme syytä, miksi tietotyön tuottavuuteen on tärkeä panostaa. Tietotyöläiset on nopeimmin kasvava työntekijäryhmä, tietotyöläiset ovat kalleimpia työntekijöitä

y yrityksissä ja tietotyöläiset ovat oleellisia monelle kansantaloudelle, erityisesti kehittyneissä maissa.

Yhä useammat tutkimukset viittaavat siihen, että tietotyöläisten tuottavuudessa on suuria eroja. Tähän löytyy kolme pääasiallista selitystä. Ensiksi, tietotyöläisten työnkuvat vaihtelevat suuresti rutiinitöistä luovaan työhön. Toinen syy on, että työympäristö vaikuttaa paljon siihen, kuinka hyvät edellytykset tietotyöläisellä on suoriutua työtehtävistään. Työympäristöön liittyy sekä fyysinen, virtuaalinen että sosiaalinen ulottuvuus. Kolmantena tekijänä on henkilökohtaisten taitojen ja kompetenssin vaikutus tuottavuuteen. (Bosch-Sijtsema et al. 2009, s. 533-534.)

Druckerin (1999) mukaan kuusi tekijää vaikuttavat pääasiassa tietotyöläisten tuottavuuteen. Nämä tekijät ovat:

- tehtävän määrittäminen kysymällä mikä on tehtävä
- tietotyöläisten autonomia
- jatkuva innovointi osana tietotyötä
- jatkuva oppiminen ja opettaminen
- laatuun keskittyminen määrän sijaan
- tietotyöläisiin suhtautuminen voimavarana eikä kuluna.

Kaikki nämä kuusi tekijää, ehkä viimeistä lukuun ottamatta, ovat miltei täysin vastakohtia teollisen aikakauden työvaatimuksille. (Drucker 1999, s. 83-84.) Tästä huolimatta tietotyöläisiä saatetaan edelleen usein johtaa vanhentuneilla menetelmillä, joita hyödynnettiin teollisella aikakaudella. Tällöin prosessit olivat selkeästi määriteltyjä, tehtävänkuvat yksiselitteisiä ja työn tuloksia oli helppo mitata. Tällaiseen työhön soveltuvat menetelmät eivät kuitenkaan vastaa tietotyöläisten tarpeita. (Davenport 2008, s. 216.)

Davenportin (2008, s. 216) mukaan yritykset, joilla on suurin osuus osaavia ja ammattitaitoisia tietotyöntekijöitä, kasvavat nopeimmin. Siitä huolimatta monet menestyvätkin yritykset keskittyvät pelkästään palkkaamaan hyviä tietotyöntekijöitä. Palkkaamisen jälkeen tietotyöläisten tuottavuutta ja tehokkuutta ei välttämättä enää pyritä aktiivisesti parantamaan. Tällöin jää varmasti paljon potentiaalia käyttämättä.

Tuominen ja Pohjakallio (2012, s. 86) esittävät työelämän kolme vallankumousta, jotka päivittävät meidän käsityksemme työelämästä vastaamaan nykypäivää. Ensimmäinen vallankumous on mielen vallankumous, eli meidän on ymmärrettävä, mitä siirtyminen

tehdastyöstä ajatustyöhön oikeasti merkitsee. Toinen vallankumous on mittaamisen vallankumous, eli meidän tulee siirtyä ajan mittaamisesta aikaansaamisen mittaamiseen. Kolmas vallankumous on johtamisen vallankumous, mikä tarkoittaa, että meidän tulee nostaa ulkoisen johtamisen rinnalle sisäinen johtaminen, eli ihmisten vapaus ja vastuu päättää omista tekemisistään.

2.2 Älykkään työn määritelmä

Tietotyöläisten työskentelyä voidaan pyrkiä tehostamaan ja parantamaan uusien työskentelytapoin. Ruostela ja Lönnqvist (2013, s. 712) määrittelevät uudet työskentelytavat filosofiaksi, joka kyseenalaistaa perinteiset tavat työskennellä ja pyrkii ottamaan huomioon tietotyöläisten vaihtelevat tehtävät ja tarpeet. Springerin (2011, s. 3) määritelmän mukaan uudet työskentelytavat hyödyntävät uudenlaisia perinteisistä poikkeavia työtapoja, ympäristöjä ja tiloja. Tieto- ja viestintäteknologialla täydennetään tai korvataan perinteiset työskentelytavat. Uudet työskentelytavat voidaan myös määritellä tavaksi muuntaa työpaikka joustavaksi, mukautuvaksi ja yhteistyöhön perustuvaksi oppimisympäristöksi (Aaltonen et al. 2012, s. 7).

Uudet työskentelytavat eivät merkitse vain määrättyjen ohjeiden seuraamista. Sen sijaan tarkoituksena on rohkaista esimiehiä ja työntekijöitä pohtimaan, voitaisiinko asioita tehdä uudella erilaisella tavalla. (Ruostela et al. 2014, s. 3.) Oleellista on, että työtavat mahdollisimman hyvin vastaavat työntekijöiden tarpeisiin (Blok et al. 2011, s. 5). Tämän tuloksena voitaisiin esimerkiksi parantaa kommunikointia työntekijöiden kesken, kohentaa luovuutta ja tuottaa innovaatioita, jakaa tietoa tehokkaammin, antaa tietotyöläisille enemmän itsenäisyyttä tai hyödyntää toimistotilaa tehokkaammin, mikä vähentää sekä kustannuksia että ympäristövaikutuksia. (Ruostela et al. 2014, s. 3.)

Uudet työskentelytavat voidaan nähdä pelkästään hienona terminä mille tahansa organisaation kehitykselle. Tämä erottuu kuitenkin muusta kehityksestä siinä mielessä, että kyseessä on kattava työnteon menetelmien ja puitteiden uudistus, jossa huomioidaan fyysinen, virtuaalinen ja sosiaalinen työympäristö sekä yksittäisten tietotyöläisten tarpeet. Tavoitteena on parantaa sekä työn tuottavuutta että työtyytyväisyyttä. (Ruostela et al. 2014, s. 4.) Uusilla työskentelytavoilla pyritään sekä yksilön että organisaation tuottavuuden ja mielekkyyden kasvuun. Käytännössä tämä pyritään toteuttamaan keskittymällä yksilöihin ja antamalla heille sopivissa rajoissa vapaus valita miten, missä, milloin, millä ja kenen kanssa he työskentelevät. (Peters 2011, s. 5.)

Uusien työskentelytapojen painoituksena on, että nykypäivän tietointensiivisissä organisaatioissa työtapojen tulisi olla suunniteltuja työtehtävän vaatimusten mukaan. Jos työntekijällä ei esimerkiksi ole työtehtävien kannalta tarvetta olla fyysisesti läsnä työpaikalla ja hän tekee mieluummin töitä kotoa, tämä voi olla parempi vaihtoehto. Tässä tapauksessa työntekijä säästyy sekä matka-ajalta että matkustuskustannuksilta ja lisäksi tämä

on ympäristöystävällisempi vaihtoehto. Tämä voi myös johtaa parempaan työtyytyväisyyteen ja näin ollen parantaa työn tuottavuutta. Etätyöskentely ja poissaolo työpaikalta voi aiheuttaa myös negatiivisia vaikutuksia, esimerkiksi heikentynyttä tiedonkulkua. Tätä ongelmaa voidaan kuitenkin pyrkiä välttämään käyttämällä tarkoituksenmukaisia tieto- ja viestintäteknologiaratkaisuja. (Ruostela et al. 2014, s. 1-2.)

Uusia työskentelytapoja on otettu käyttöön, koska niiden avulla halutaan kasvattaa työntekijöiden motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta (Laihonen et al. 2012, s. 102). Viime vuosina kiinnostus uusiin työskentelytapoihin on kasvanut johtuen sen kaikkia tahoja hyödyttävästä vaikutuksesta, eli sekä työntekijät perheineen, työnantajat että yhteiskunta hyötyvät tuottavammasta, mielekkäämmästä ja merkityksellisemmästä työnteasta (Peters et al. 2014, s. 272). Uusien työskentelytapojen takana on halu parantaa tuottavuutta ja liiketoiminnan suorituskykyä ottaen samalla huomioon sekä työntekijöiden että ympäristön hyvinvointi (Ruostela et al. 2014, s. 3).

Uusien työskentelytapojen positiiviset vaikutukset eivät kuitenkaan ole itsestään selviä (Laihonen et al. 2012, s. 102). Kehittynyt teknologia tarjoaa puitteet älykkäille työskentelytavoille, suurin haaste näiden käytössä on sen sijaan esimiesten ja työntekijöiden perinteiset asenteet ja ajattelutavat. Mikäli työnantaja tarjoaa puitteet ja mahdollisuudet älykkäälle työskentelylle, on kuitenkin työntekijän omalla vastuulla hyödyntää tätä mahdollisuutta ja löytää itselleen parhaiten soveltuvat älykkäät työskentelytavat. (Ruostela & Lönnqvist 2013, s. 712-713.)

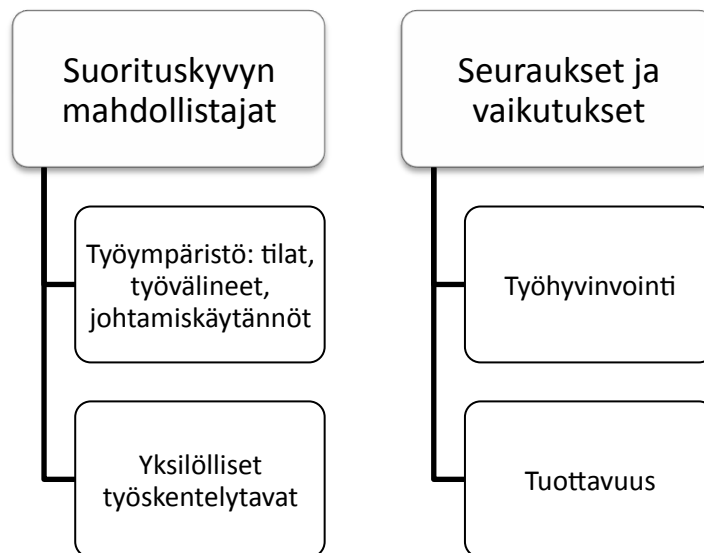
Uudet työskentelytavat on suhteellisen uusi käsite ja tämän vaikutuksia ei vielä ole laajasti tutkittu. Muutamia tutkimuksia aiheesta kuitenkin löytyy. Esimerkiksi Ruostelan et al. (2014) tekemän tutkimuksen mukaan uusien työskentelytapojen hankkeella, joka keskittyi työympäristöön, saatiin parannettua kustannustehokkuutta, pienennettyä hiilijalanjälkeä sekä kasvatettua tilankäytön tehokkuutta. Tulokset viittasivat lisäksi tuottavuuden nousuun, mutta tätä oli vaikeampi mittaamalla todistaa.

Edellä määritellystä lähestymistavasta käytetään usein kirjallisuudessa termiä uudet työskentelytavat (New Ways of Working). Muita tähän viittaavia termejä ovat esimerkiksi etätyö, monipaikkainen ja liikkuva työ, virtuaalinen työ sekä globaali työ (Lönnblad & Vartiainen 2012, s. 9). Tämän päivän uudet työskentelytavat eivät kuitenkaan ole ainakaan kaikilta osin uusia ideoita. Esimerkiksi monitilatoimistoja ja etätyöskentelyä hyödynnettiin edelläkävijäyrityksissä jo 1970-luvulla. Uusien työskentelytapojen omaksuminen oli silloin kuitenkin hyvin hidasta ja varovaista. (van Meel 2011.) Tämän päivän systemaattinen ja kokonaisvaltainen uusien työskentelytapojen johtamisen tutkimusalue on vasta hiljattain syntynyt (Ruostela et al. 2014, s. 2).

Suomeksi termi älykäs työ on vakiintunut uusiin työskentelytapoihin rinnastettavaksi termiksi, jossa keskitytään erityisesti tietotyön työskentelytapojen parantamiseen (Äly-

käs työ 2012). Älykäs työ painottaa työtapojen uudistamista älykkäällä tavalla, huolimatta siitä onko työtapa uusi. Sen sijaan tarkoituksena on, että löydämme käytännössä toimivia työtapoja, jotka nostavat tuottavuutta hyvinvoinnin kärsimättä. (Palvalin et al. 2015.) Tässä tutkimuksessa käytetään termiä älykäs työ, koska tutkimus kohdistuu tietotyön työskentelytapojen kehittämiseen. Lisäksi kaikki käytettävät työskentelytavat eivät välttämättä ole uusia tapoja. Tutkimuksessa älykkäällä työllä tarkoitetaan erityisesti uudenlaisia toimintatapoja, jotka tähtäävät sekä tuottavuuden että työhyvinvoinnin kasvattamiseen.

Tässä tutkimuksessa älykästä työtä tarkastellaan osa-alueittain, jotka on esitelty alla olevassa kuvassa 2.1. Suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat työympäristö ja yksilölliset työskentelytavat. Älykkään työn seurauksia ovat puolestaan työhyvinvointi ja tuottavuus. (Palvalin et al. 2015.)



Kuva 2.1. Älykkään työn osa-alueet (mukailtu lähteestä Palvalin et al. 2015).

Työympäristö koostuu työtiloista, työvälineistä ja johtamiskäytännöistä. Yksilölliset työskentelytavat tarkoittavat puolestaan työntekijän omaa toimintaa ja aktiivisuutta työtapojen hyödyntämisessä. Näiden avulla pyritään työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kasvattamiseen. Lisäksi työhyvinvointia ja tuottavuutta voidaan pyrkiä parantamaan suoraan näihin kohdistuvien toimenpiteiden avulla. Tässä tutkimuksessa älykkäällä työllä tavoitellaan tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kasvattamista tasapainoisesti toisen kärsimättä. Seuraavaksi älykkään työn osa-alueet käydään tarkemmin läpi.

2.3 Työympäristö

Tietotyöläiset työskentelevät erilaisissa työympäristöissä. Työympäristöt voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen; fyysiseen ulottuvuuteen, virtuaaliseen ulottuvuuteen sekä sosiaaliseen ja mentaaliseen ulottuvuuteen. Fyysinen työympäristö voi olla toimisto, koti,

kulkuneuvo, kuten auto, juna tai lentokone, asiakkaan tai partnerin toimitila tai esimerkiksi kahvila tai hotelli. Virtuaalinen työympäristö käsittää yhteydet, laitteet, applikaatiot ja palvelut, jotka mahdollistavat yhteistyön ja kommunikoinnin. Sosiaalinen ja mentaalinen ympäristö viittaa työntekijöiden jaettuihin yhteisiin käsityksiin, ajatuksiin ja uskomuksiin. Nämä syntyvät kanssakäymisen ja yhteistyön tuloksena. (Vartiainen 2006, s. 15-16.)

2.3.1 Tilat

Tutkimusten mukaan fyysisellä työympäristöllä on epäsuora vaikutus tietotyöläisten tuottavuuteen työtyytyväisyyden ja motivaation kautta. Työympäristö voi myös vaikuttaa työntekijöiden mielialaan ja tätä kautta työn tuottavuuteen. Työympäristöllä voidaan siis vaikuttaa työtehokkuuteen sekä positiivisesti että negatiivisesti. Tärkeintä on, että työympäristössä huomioidaan erilaisten työtehtävien suorittamiseen liittyvät tarpeet ja että näihin tarpeisiin vastataan. (Ruostela & Lönnqvist 2013, s. 715.)

Työympäristön suunnittelussa tulisi lähteä liikkeelle liiketoimintaprosesseista. Prosesseja tarkastelemalla saadaan selville, minkälaisia aktiviteetteja työntekijät itse asiassa tekevät. Prosessit ja työtehtävät täytyy syvällisesti ymmärtää, jotta voidaan luoda työhön parhaiten soveltuvia työtiloja. (Gibson 2003, s. 19.) Tärkeä on myös huomioida, että työtiloihin liittyvät tarpeet vaihtelevat paljon, jopa työpäivän aikana. Tämä selittyy sillä, että erilaiset työtehtävät vaativat erilaisia olosuhteita. Esimerkiksi yksin tehtävät keskittymistä vaativat työt sujuu parhaiten ilman keskeytyksiä, kun taas yhdessä tehtävä tiimityö edellyttää kommunikointia. (Tuominen & Pohjakallio 2012, s. 166.)

Ruostelan ja Lönnqvistin (2013, s. 716) tutkimuksen mukaan työpaikoilla tarvitaan erilaisia työtiloja, jotka huomioivat eri työtehtävien tarpeet. Näitä työtiloja ovat yksilötyöskentelytilat, ryhmätyöskentelyyn soveltuvat tilat, neuvotteluhuoneet virallisiin tapaamisiin, epävirallisemmat tilat luoviin tapaamisiin ja aivoriihiin, hiljaiset tilat keskittymistä ja rauhaa vaativille työtehtäville, tilat epäviralliselle keskustelulle sekä sosiaaliset tilat, kuten kahvitilat. Organisaatioiden toimintatavoissa on kuitenkin suuria eroja ja tilavaatimukset vaihtelevat laajasti (Tuominen & Pohjakallio 2012, s. 166). Esimerkiksi avokonttoreissa on sekä hyviä että huonoja puolia. Hyviä puolia ovat tiedonjaon ja kommunikaation helpottuminen, huonoja puolia ovat puolestaan melu ja keskeytykset. (Ruostela & Lönnqvist 2013, s. 716.)

Edellä kuvattua monipuolista työympäristöä kutsutaan nimellä monitilatoimisto. Monitilatoimistojen odotetaan kasvattavan tuottavuutta sekä työtyytyväisyyttä. Aiheesta tehdyt tutkimukset antavat kuitenkin ristiriitaisia tuloksia. Onnistuneissa toteutuksissa monitilatoimistoilla on paljon hyviä vaikutuksia, kuten läpinäkyvämpi organisaatiokulttuuri, vapaasti valittavat työpisteet tarpeiden mukaan, kannustus työskennellä järjestelmällisesti, parempi tiedonkulku, työntekijöiden parempi tavoitettavuus, hiljaisemmat olo-

suhteet ja vähemmän keskeytyksiä keskittymiseen tarkoitetuissa työtiloissa, suurempi joustavuus sekä tehokkaampi tilan hyödyntäminen. Vapaus valita tekee työntekijöistä tyytyväisempiä, mikä puolestaan johtaa korkeampaan tuottavuuteen ja luo motivoivan työympäristön. (van der Voordt 2003, s. 141.)

Boutellier et al. (2008, s. 388) tutkimuksen mukaan monitilatoimistot antavat työntekijöille enemmän aikaa ajatella itsekseen, lisäävät lyhyitä vuorovaikutustilanteita työpäivällä sekä kasvattavat sattumanvaraisia kohtaamisia. Suurin vaikutus syntyy siitä, että kohtaamisten määrä nousee huomattavasti. Tämä johtaa siihen, että työntekijät saavat nopeammin palautetta. Lisäksi enemmän tietoa vaihdetaan pienemmissä helpommin sisäistettävissä määrissä. Tämän seurauksena työntekijät saavat nopeammin vahvistusta uusille ideoille, mikä on luovuuden kannalta kriittinen viimeinen askel.

Epäonnistuneissa monitilatoimistojen toteutuksissa työympäristö voi olla huonosti yhteensopiva organisaation kulttuurin ja rakenteen kanssa. Työn organisointiin saattaa kuluja enemmän aikaa ja aikaa menee hukkaan aina kun kalusteiden ja työkalujen asetuksia täytyy muuttaa. Totuttelu jatkuvasti vaihtuviin vierustovereihin saattaa häiritä työskentelyä. Avoimissa tiloissa voi tapahtua liikaa kommunikointia, jolloin melu ja keskeytykset häiritsevät työntekoa. Työntekijät voivat olla vaikeammin tavoitettavissa ja riittämätön määrä työtiloja aiheuttaa ongelmia. Työntekijät saattavat vastustaa monitilatoimistoja, koska yksityisyys vähenee, omaa henkilökohtaista paikkaa ei enää ole ja korkeammassa asemassa olevien henkilöiden mahdollisuus ilmaista statustaan työtilojen kautta häviää, mikäli kaikki työskentelevät samoissa tiloissa. (van der Voordt 2003, s. 141.)

Gorgievski et al. (2010, s. 220) esittävät monitilatoimistohankkeen onnistumisen tutkimisen perusteella suosituksia monitilatoimistoille. Tällaisissa joustavissa toimistoissa tulisi olla tarpeeksi säilytystilaa henkilökohtaisille tavaroille sekä mahdollisuus säilyttää tavaroitaan lukkojen takana. Tärkeää on myös työntekijöiden henkilökohtainen turvallisuudentunne, mikä liittyy osittain yhteen mahdollisuuteen tehdä henkilökohtaisesta työpisteestä omannäköisensä. Tämä voidaan mahdollisesti toteuttaa myös ryhmätasolla. Työpisteiden tulisi lisäksi tarjota työntekijöille tarpeeksi visuaalista ja auditiivista yksityisyyttä. Esimerkiksi virallisille ja epävirallisille puheluille sekä tapaamisille kasvotusten täytyy löytyä tarpeeksi tilaa.

Erityisesti suurissa yli kuuden työpisteen yhteisissä työskentelytiloissa melu ja lämpötila voivat haitata työskentelyä. Tätä voidaan helpottaa jakamalla tila pienempiin osiin esimerkiksi kasvien tai kaappien avulla. Työntekijöiden tulisi myös voida säilyttää henkilökohtaiset tavarat sekä työhön liittyvät materiaalit lähellä omaa työpistettään. Erilaisien työpisteiden toiminnallisuuden tulisi vastata suoritettavien työtehtävien vaatimuksia. Tämä vaatii tarkkaa työtehtävien analysointia. Viimeinen ja ehkä tärkein suositus on, että työntekijöille tulisi antaa tarpeeksi sananvaltaa siihen, miten työtilat suunnitellaan

ja sisustetaan. Osastoille voidaan myös mahdollisesti luoda määrättyihin tarpeisiin soveltuvia ratkaisuja ja esimerkiksi henkilöille, jotka työskentelevät paljon toimistolla tai eivät viihdy jaettujen työpisteiden kanssa, voi olla järkevä tarjota oma työhuone. (Gorjievski et al. 2010, s. 220.)

Monitilatoimistohankkeen onnistumisen kannalta kriittisiä tekijöitä ovat innostunut aloitteentekijä, selkeät tavoitteet, henkilöstön osallistuttaminen, läpinäkyvä projektiorganisaatio, jossa on selkeät tehtävät ja osaamista eri osa-alueilta, kaikkeen vastarintaan vakavasti suhtautuminen sekä asianmukainen seuranta. Hankkeesta tiedottamiseen, avustamiseen ja kouluttamiseen sekä muutosjohtamiseen täytyy varata tarpeeksi aikaa. Prosessi ei kuitenkaan saa kestää liian kauan ja odotukset eivät saisi olla liian korkeat. (van der Voordt 2003, s. 142.) Työtilojen uudelleensuunnittelussa on myös tärkeä huomioida ergonominen näkökulma. Tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuden valita ja vaikuttaa fyysiseen työympäristöönsä sekä kouluttamalla heitä hyödyntämään sitä oikein päästään parhaimpiin tuloksiin työntekijöiden hyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta. (Robertson et al. 2008, s. 493.)

Fyysiseen työympäristöön liittyy myös käyttäytymisen ulottuvuus. Haynesin (2008, s. 192-193) mukaan käyttäytymisen ulottuvuudella on suurempi vaikutus työntekijöiden tuottavuuteen kuin fyysisillä komponenteilla. Tutkimuksen mukaan vuorovaikutuksella on suurin positiivinen vaikutus tuottavuuteen ja häiriötekijöillä suurin negatiivinen vaikutus, verrattuna toimiston mukavuuteen ja toimistotiloihin. Tämän takia on erittäin tärkeä huomioida ja hallita työympäristön käyttäytymisen ulottuvuutta. Tärkeää on löytää oikea tasapaino vuorovaikutuksen ja häiriötekijöiden välille, johon voidaan vaikuttaa esimerkiksi toimistotilasuunnittelun ja toimiston yhteisten pelisääntöjen avulla.

Fyysinen työympäristö voi toimiston lisäksi olla joku muu työskentelytila, esimerkiksi koti, liikkuva kulkuneuvo, toissijainen työpaikka esimerkiksi asiakkaan luona tai jokin muu työskentelytila, kuten hotelli tai kahvila. Erilaisissa työtiloissa tapahtuvaa työtä kutsutaan monipaikkaiseksi ja liikkuvaksi työksi. (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, s. 130.) Usein tiedämme, että jonkin työn tekeminen sujuisi huomattavasti paremmin jossakin muualla kuin työpaikalla. Jostain syystä monet työnantajat ja työntekijät jättävät kuitenkin tilaisuuden käyttämättä, sillä ajatus siitä, että työt tehdään työpaikalla, istuu edelleen syvästi meissä. Tähän liittyy Tuomisen ja Pohjakallion esittämät työelämän vallankumoukset, eli meidän tulee aidosti ymmärtää ajatustyön vaatimukset sekä nostaa sisäinen johtaminen ulkoisen johtamisen rinnalle. (Tuominen & Pohjakallio 2012.)

Kotona voi tehdä keskittymistä vaativia töitä, erilaista valmistautumista sekä jossain määrin yhteydenpitoa kollegoiden ja asiakkaiden kanssa. Kotona työskentely voi parantaa työntekijän hyvinvointia ja edesauttaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Toimistolla työskennellessä voi puolestaan tavata kollegoita ja vaihtaa tietoa aktiivisesti sekä esimerkiksi raportoida, neuvotella, tehdä päätöksiä ja saada sosiaalista tukea. Liikkuvissa

kulkuneuvoissa pidempää matkustusaikaa voi hyödyntää työntekoon esimerkiksi luke-
malla materiaaleja ja valmistelemalla esityksiä. Lyhyempiä matka-aikoja voi esimerkik-
si käyttää puheluihin neuvojen ja palautteen saamiseksi. Toissijaiset työpaikat, kuten
asiakkaan tai partnerin tilat, voivat olla tärkeitä työn toteuttamisen ja tyytyväisyyden
kannalta. Muut työpaikat, kuten hotellit ja kahvilat, ovat tärkeitä erityisesti paljon liik-
kuville työntekijöille. Tällaisissa paikoissa voi pidempien työmatkojen aikana valmis-
tautua tapaamisiin ja työtehtäviin. Kahviloita voidaan esimerkiksi käyttää epäviralli-
sempiin keskusteluihin. (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, s. 130.)

2.3.2 Työvälineet

Tieto- ja viestintäteknologian avulla voidaan parantaa tietotyöläisten tuottavuutta. Tek-
nologian avulla voidaan esimerkiksi tehostaa tai poistaa rutiininomaisia tehtäviä, jolloin
työntekijä voi keskittyä oleellisempiin tehtäviin. Toimivat työkalut voivat myös nostaa
työntekijöiden yleistä tyytyväisyyttä teknologiaa ja sen hyödyntämistä kohtaan sekä
muuttaa työn luonnetta poistamalla turhia tehtäviä. Oikeiden teknologioiden avulla voi-
daan merkittävästi vaikuttaa tietotyöläisten tuottavuuteen, mutta tämä vaatii eri tehtäviin
sopivat sovellukset. (Palvalin et al. 2013, s. 554.) Esimerkiksi monipaikkainen ja liik-
kuva työ vaatii työn luonnetta tukevia tieto- ja viestintäteknologiaratkaisuja, kuten kan-
nettavia tietokoneita ja älypuhelimia sekä pääsyn työn kannalta tärkeään tietoon paikas-
ta riippumatta (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, s. 130).

Käytössä olevat teknologiat ja työkalut vaikuttavat kriittisesti tietotyöläisten tuottavuu-
teen. Tutkimuksen mukaan virtuaalinen ympäristö täyttää usein minimivaatimukset,
mutta ei vaikuta positiivisesti tuottavuuteen. Virtuaalisella työympäristöllä voi myös
olla negatiivinen vaikutus tuottavuuteen, mikäli työkalut eivät toimi oikein. Käytössä
olevien työkalujen tulisi tukea liikkuvaa työtä niin, että työtä voidaan tehdä paikasta
huolimatta. (Ruostela & Lönnqvist 2013, s. 716.) Toimivien virtuaalisten työympäristö-
jen rakentaminen vaatii koko työympäristön huomioimisen, eli työkalujen tulee tukea
erilaisten työtehtävien suorittamista vaihtelevissa olosuhteissa (Hyrkkänen et al. 2012, s.
201).

Virtuaaliseen työhön vaikuttavat fyysinen, toiminnallinen sekä psykososiaalinen muka-
vuus ja yhteensopivuus. Fyysisellä yhteensopivuudella viitataan siihen, että työkalujen,
sovellusten sekä fyysisten työpaikkojen tulee tukea virtuaalista työskentelyä. Funktio-
naalisella yhteensopivuudella tarkoitetaan yhteyksien toimivuutta sekä tehokasta ajan-
käyttöä. Virtuaalisen työn suorittaminen vaatii, että yhteydet, kuten Internet-yhteys toi-
mivat. Työkalujen käytön oppiminen ja käyttäminen ei myöskään tulisi viedä liikaa ai-
kaa. Psykososiaalisella yhteensopivuudella viitataan puolestaan siihen, että virtuaalisten
työkalujen tulisi tukea yksityisyyttä, hallintaa sekä alueellisuutta, eli eri puolilla työ-
skentelevien työntekijöiden yhteenkuuluvuutta. (Hyrkkänen et al. 2012, s. 198-201.)

Sähköposteilla viestiminen on hyvin yleinen kommunikaatiotapa organisaatioissa, sillä viestien lähettäminen on helppoa ja nopeaa. Keskimäärin tietotyöläinen vastaanottaa 112 sähköpostia päivässä. Tämä on niin suuri määrä, että kaikkia viestejä ei välttämättä ehditä lukea. Mahdolliset tekemättömät asiat jäävät vaivaamaan ja haittaavan tuottavuutta ja luovuutta. Suuresta viestimäärästä on myös vaikea löytää oleelliset ja tärkeät asiat. (Tuominen & Pohjakallio 2012, s. 160.) Toinen sähköposteihin liittyvä ongelma on keskeytysten lisääntyminen. Vaikka sähköpostit aiheuttavat lyhyempiä keskeytyksiä kuin esimerkiksi puhelut, sähköpostien aiheuttamien keskeytysten määrä voi kuitenkin olla hyvin suuri. Jackson et al. (2003, s. 62-63) esittävät tutkimuksessaan suosituksia sähköpostin käyttöön:

- Henkilökunnan koulutuksen kautta voidaan valistaa työntekijöitä keskeytysten määrästä ja luonteesta sekä näiden vaikutuksesta organisaatioon.
- Sähköpostien lähettämistä ja vastaamista kaikille tai suurille ryhmille tulisi välttää, sen sijaan voidaan hyödyntää kohdistetumpia ryhmiä.
- Sähköpostiohjelma kannattaa asettaa näyttämään jokaisen viestin lähettäjä, aihe ja kolme ensimmäistä riviä. Tämä auttaa nopeasti arvioimaan, vaatiiko viesti välittömiä toimia.
- Sähköpostiohjelma voidaan asettaa tarkistamaan saapuneita viestejä 45 min välein, tai vaihtoehtoisesti tämä voidaan tehdä manuaalisesti. Tämä vähentää keskeytysten määrää ja antaa mahdollisuuden pieneen taukoon sopivin aikavälein.
- Keskeytyksiä voidaan vähentää poistamalla saapuneiden viestien merkkiäänet ja ilmoitusikkunat.
- Työntekijöitä voidaan kannustaa kirjoittamaan yhden rivin viestejä

Tuominen ja Pohjakallio (2012, s. 161) kiteyttävät sähköpostisuosituksensa kolmeen asiaan: lähetettyjen viestien määrää tulisi vähentää, viestien laatua tulisi parantaa ja viesteihin tulisi vastata järkevämmiin.

Toinen yleisesti käytössä oleva työkalu on pikaviestimet. Tutkimusten mukaan pikaviestimien hyödyntäminen kommunikointivälineenä työpaikalla vähentää häiritsevien keskeytysten määrää. Pikaviestimien avulla voidaan esimerkiksi viestiä omasta tavoiteltavuudestaan. Pikaviestimien avulla on myös helppo nopeasti neuvotella mahdollisuudesta keskustella tai sopivammasta ajankohdasta keskustelulle. Lisäksi pikaviestimien avulla voi nopeammin ja useammin tiedustella asioita, verrattuna esimerkiksi puhelinkeskusteluihin tai kasvokkain käytyihin keskusteluihin. Tekeillä oleviin työtehtäviin liittyvää keskustelua pikaviestimillä ei nähdä häiritseväksi ja on usein nopein tapa saada

asioista tietoa. Pikaviestimien kokeminen häiritsevänä on kuitenkin myös henkilöstä ja käyttötavasta riippuva asia. (Garrett & Danziger 2008, s. 35-36.)

2.3.3 Johtamiskäytännöt

Verrattaessa fyysisen, virtuaalisen ja sosiaalisen työympäristön vaikutusta työn tuottavuuteen, Ruostelan ja Lönnqvistin (2013, s. 716) tutkimuksen mukaan sosiaalisella työympäristöllä on merkittävin vaikutus tähän. Sosiaalisen ympäristön vaikutuksia tuottavuuteen on kuitenkin tutkittu näistä vähiten. Sosiaalisella työympäristöllä viitataan sosiaaliseen viitekehukseen ja koko sosiaaliseen verkostoon kaikissa fyysisissä työympäristöissä, joissa työtehtäviä suoritetaan (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, s. 121). Sosiaalinen ympäristö käsittää esimerkiksi organisaatiokulttuurin, johtamiskulttuurin ja yleisen ilmapiirin. Esimiehen kiinnostus työntekijöiden hyvinvoinnista ja tämän kehittämisestä edistää tuottavuutta, kuten myös avoin organisaatiokulttuuri ja hyvä ilmapiiri. Erilaisille työskentelytavoille, kuten etätöskentelylle, tulisi olla olemassa säännöt. Yhtenä tärkeimpänä sosiaalisen työympäristön tuottavuutta lisäävänä tekijänä nähtiin virkistystoiminta ja muu työntekijöiden välinen epävirallinen kanssakäyminen. (Ruostela & Lönnqvist 2013, s. 716.)

Kokouskäytännöt ovat osa sosiaalista työympäristöä. Tuomisen ja Pohjakallion (2012, s. 152-158) tutkimusten mukaan vallitseviin palaverikäytäntöihin liittyy paljon ongelmia. Ongelmat voidaan tiivistää siihen, että palavereja on liikaa, ne valmistellaan huonosti ja ihmiset eivät ole läsnä tilanteessa ja kuuntele, mitä palaverissa puhutaan. Luodaksemme paremman palaverikulttuurin, meidän tulisi vähentää palaverien määrää, parantaa niiden laatua, lyhentää osaa palavereista ja pidentää osaa, nimetä palaverit paremmin ja kuvaavammin ja kehittää uusia palaverikonsepteja, valmistella palaverit paremmin ja lopettaa ne jämäkämmin. Lisäksi palaveriympäristöön voitaisiin kiinnittää enemmän huomiota. Esimerkiksi luovia palavereita voitaisiin järjestää innostavimmissa ja poikkeavimmissa ympäristöissä. Nopeita palavereita voitaisiin pitää seisten ja kahdenkeskeisiä palavereita voitaisiin esimerkiksi pitää poistumalla toimistolta kävelyllä.

Sosiaaliseen työympäristöön liittyy myös työntekijöiden roolit. Hyvällä roolilla on kolme vaatimusta, selkeys, oikeudenmukaisuus ja autonomia. Selkeydellä tarkoitetaan yhdistelmää selkeästä tehtäväkuvauksesta ja hyvin määritellyistä tavoitteista. Oikeudenmukaisuus koostuu puolestaan sekä ulkoisesta että sisäisestä oikeudenmukaisuudesta. Ulkoinen oikeudenmukaisuus viittaa rooliin suhteessa työyhteisöön ja muihin työntekijöihin, sisäisellä oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan työn sopivuutta työntekijälle suhteessa omiin resursseihin, taitoihin ja tavoitteisiin. Hyvin määritelty rooli antaa myös ihmiselle tarpeeksi autonomiaa ja vapautta vaikuttaa roolinsa ja työtapojensa määrittelyyn. Onnistuneet roolien määrittely edesauttavat mittaamisen vallankumouksen saavuttamista, siirtymistä ajan mittaamisesta aikaansaamisen mittaamiseen. (Tuominen & Pohjakallio 2012, s. 134-149.)

Toinen Tuomisen ja Pohjakallion (2012, s. 86) määrittelemistä kolmesta työelämän vallankumouksista on johtamisen vallankumous, mikä merkitsee sisäisen johtamisen nostamista ulkoisen johtamisen rinnalle. Mitä enemmän autonomiaa työntekijöille annetaan, sitä suuremmat edellytykset heillä myös on sisäiseen johtamiseen. Pinkin (2009) mukaan ihmiset ovat luonnostaan autonomisia ja itseohjautuvia. Valitettavasti ulkoiset olosuhteet, kuten vanhanaikaiset johtamiskäytännöt, eivät tue itseohjautuvuutta. Antamalla työntekijöille autonomiaa tehtävän, ajan, työtavan ja tiimin suhteen, ihmisten sisäinen motivaatio kasvaa, mikä johtaa parempaan tuottavuuteen ja tyytyväisyyteen.

Erilaisia autonomiaa tukevia toimintatapoja on otettu käyttöön eri organisaatioissa. Australialainen ohjelmistoyritys Atlassian on kehittänyt FedEx Day -konseptin. Ideana on, että kerran kvartaalissa työntekijät saavat vuorokauden aikana keskittyä johonkin projektiin, joka ei saa liittyä omaan päivittäiseen työhön. Työntekijät itse muodostavat tiimejä heitä kiinnostavien aiheiden ympärille. Vuorokauden päätteeksi tuotokset esitellään koko henkilökunnalle. Myöhemmin yritys vei ajatuksen vielä pidemmälle ja päätti antaa henkilökunnan keskittyä omiin projekteihinsa yhtenä päivänä viikossa, eli 20% työajastaan. Suuri osa merkittävistä ideoista onkin syntynyt tämän 20% työajan aikana. Samanlainen toimintatapa otettiin jo 1930-luvulla käyttöön amerikkalaisessa yrityksessä 3M, jossa työntekijät saivat käyttää 15% työajastaan omiin projekteihinsa. Tällä ajalla keksittiin muun muassa Post-it laput. Myös Googlella on ollut käytössä 20% työaika omiin projekteihin ja tällä ajalla on muun muassa toteutettu Google News, Gmail ja Google Translate. (Pink 2009, s. 90-92.)

Toinen esimerkki autonomian lisäämisestä on ROWE (Results-Only Work Environment). Kelly et al. (2011, s. 284) ovat tutkineet tämän uudenlaisen työskentelymallin vaikutuksia Best Buy Co., Inc.:lla. Tämä on vähittäiskaupan Fortune 500 -organisaatio, joka työllistää 3 500 henkeä pääkonttorillaan. ROWE:n ideana on, että kaikille työntekijöille annetaan täysi vapaus valita, missä ja milloin he työskentelevät. Ainoa vaatimus on, että työt tulee tehtyä. Tällä oli selkeä positiivinen vaikutus työntekijöiden työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Työntekijöiden oman aikataulun hallinta parantui myös selvästi. Toisen samaa organisaatiota koskevan tutkimuksen mukaan ROWE:n käyttöönotto myös vähensi henkilöstön vaihtuvuutta (Moen et al. 2011a, s. 13). Kolmas tutkimus osoittaa, että ROWE:lla oli positiivinen vaikutus työntekijöiden terveyskäyttäytymiseen, esimerkiksi lisäämällä unta ja liikuntaa sekä vähentämällä todennäköisyyttä mennä kiipeänä toimistolle (Moen et al. 2011b, s. 412).

PTO (Predictable Time Off) on toinen työn muutosaloite, joka on toteutettu Boston Consulting Groupille (BCG) Leslie Perlowin johdolla. PTO:n ideana on, että tiimi asettaa yhteisen tavoitteen, esimerkiksi yksi suunniteltu vapaapäivä tai vapaa ilta viikossa, jolloin henkilö voi täysin irrottautua työstään. Viikoittaisissa tapaamisissa seurataan tavoitteen saavuttamista. Tarkoituksena on sitouttaa koko tiimi yhteiseen tavoitteeseen ja samalla rakentaa luottamusta ja avoimuutta tiimin sisällä. Aloite johti luottamuksen ja

läpinäkyvyyden kasvuun sekä avoimempaan keskusteluun työn ja vapaa-ajan haasteista. Lisäksi tiimin usko omaan kykyynsä luoda muutosta kasvoi, jonka myötä juurtuneita toimintatapoja alettiin kyseenalaistamaan ja uusia toimintatapoja ehdottamaan. (Perlow & Kelly 2014, s. 114-116.)

PTO otettiin BCG:llä muutaman vuoden sisään maailmanlaajuisesti käyttöön suurelle osalle tiimeistä, esimerkiksi Pohjois-Amerikassa 86% konsulteista olivat neljän vuoden sisään osallistuneet PTO-kokeiluihin. Verrattaessa tiimejä, jotka olivat ottaneet PTO:n käyttöön sellaisiin, jotka eivät olleet lähteneet mukaan kokeiluun, PTO:lla oli positiivisia vaikutuksia moneen eri osa-alueeseen. PTO-tiimien jäsenet olivat innostuneempia ja tyytyväisempiä sekä työhönsä että työn ja vapaa-ajan tasapainoon. PTO-tiimit arvioivat myös tiimiensä olevan yhteistyökykyisempiä sekä tekevänsä kovemmin töitä tehokkuuden ja tuottavuuden eteen. PTO-tiimien jäsenet näkivät itsensä jäävän pidemmäksi aikaa yrityksen palvelukseen ja kokivat tuottavansa korkeampaa arvoa asiakkailleen. Asiakkaiden kokemukset PTO-tiimeistä vaihtelivat neutraaleista kokemuksista äärimmäisen positiivisiin. (Perlow 2012, s. 5.)

Perlow ja Kelly (2014) ovat verranneet ROWE:a ja PTO:ta tapoihin sopeuttaa yksittäisten työntekijöiden tarpeita työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseksi. Tätä voidaan kutsua joustavaksi työjärjestelyksi, jossa yleensä tehdään sopimus poikkeavista työskentelyolosuhteista työntekijän ja esimiehen välillä. Tällaisia poikkeavia olosuhteita voivat esimerkiksi olla joustavat työn aloitus- ja lopetusajat, etätö sekä vähennetty työaika, kuten osa-aikainen työ. ROWE ja PTO eroavat tästä ajattelusta, sillä näiden mallien tarkoituksena on muuttaa työtä itsessään yksittäisen henkilön työolosuhteiden sijaan. ROWE:n ja PTO:n ajatuksena on, että työprosessit voivat olla tuottavampia ja tehokkaampia, mistä myös yksittäiset työntekijät hyötyvät. ROWE ja PTO ovat malleja, joita sovelletaan kokonaisten tiimien tai osastojen tasolla. Paremman työn ja vapaa-ajan tasapainon lisäksi nämä tuottavat hyötyjä organisaatiolle ja kannustavat työntekijöitä kyseenalaistamaan vallitsevat työskentelytavat. Joustavissa työolosuhteissa työskentelevät voivat kärsiä siitä, että yleinen ilmapiiri ja kulttuuri eivät tue erityisolosuhteita. ROWE:n ja PTO:n avulla pyritään puolestaan muuttamaan odotuksia ja koko työkulttuuria.

Perlow ja Kelly määrittelevät ROWE:n ja PTO:n olevan eräänlaisia työn uudelleensuunnittelun malleja, joista voidaan hyötyä huomattavasti enemmän, verrattuna yksittäisten työntekijöiden olosuhteiden joustavuuteen (Perlow & Kelly 2014). Työn uudelleensuunnittelun tavoitteina on sekä suunnitella työelämä vastaamaan paremmin nykypäivän työvoiman tarpeisiin että määritellä uudelleen työelämässä menestyminen (Correll et al. 2014, s. 3). Muitakin työn uudelleensuunnittelun malleja on kehitetty. Yksi esimerkki tästä on Holacracy. Tässä mallissa perinteinen organisaatiohierarkia korvataan itseohjautuvilla tiimeillä, jotka linkittyvät toisiinsa. Kyseisen mallin vaikutuksista ei vielä ole olemassa tieteellistä tutkimustietoa, mutta useat organisaatiot maailmanlaajuisesti ovat ottaneet mallin käyttöönsä. (Robertson 2007, s. 7.)

2.4 Yksilölliset työskentelytavat

Työympäristön lisäksi yksilölliset työskentelytavat vaikuttavat siihen, kuinka hyvin älykkäitä työskentelytapoja hyödynnetään organisaatiossa. Sen lisäksi, että työympäristö mahdollistaa älykkäiden työskentelytapojen hyödyntämisen, yksilön tulee haluta käyttää hyväksi tarjottuja mahdollisuuksia. Yksittäinen työntekijä tekee esimerkiksi itse valinnan, etsiikö hän aktiivisesti tapoja hyödyntää erilaisia ICT-työkaluja. (Ruostela & Lönnqvist 2013, s. 714.)

Yksilölliset työskentelytavat liittyvät tiiviisti yhteen Tuomisen ja Pohjakallion (2012, s. 102-111) määrittelemään johtamisen vallankumoukseen, eli siirtymiseen ulkoisesta johtamisesta sisäiseen johtamiseen. Tutkimusten mukaan autonomian pienikin lisääntyminen saattaa huomattavasti vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Tämä tuo kuitenkin mukanaan enemmän vastuuta omasta tekemisestä ja vaatii itsensä johtamisen kykyä. Työntekijöiden täytyy osata priorisoida, keskittyä, rauhoittua ja tyhjentää mieltään. Esimerkiksi keskeytykset ovat yksi merkittävä työntekoa haittaava tekijä. Keskeytyksiä tulee paljon ulkoa päin, esimerkiksi kollegan kysymysten, sähköposti-ilmoituksen tai puheluiden muodossa. Tutkimusten mukaan ihmiset kuitenkin keskeyttävät itsensä aivan yhtä usein, kuin ulkoiset keskeytykset tekevät ja lähes kaikilla on vaikeuksia keskittyä. Palaverissa puolestaan ihmiset eivät ole tilanteessa läsnä, vaan tarkistavat sähköpostejaan tai lukevat muihin kokouksiin liittyviä materiaaleja. Työnteossa tulisi päästä reaktiivisemmasta tekemisestä proaktiiviseen työskentelyyn ja tätä edesauttaa parempi itsensä johtaminen.

Esimerkiksi työn suunnittelulla on paljon positiivisia vaikutuksia. Tämä parantaa oman ajanhallinnan tunnetta, mikä puolestaan nostaa tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä sekä vähentää kuormittavuuden tunnetta. (Claessens et al. 2004, s. 947.) Tuominen ja Pohjakallio (2012, s. 209-214) ovat kehittäneet 1234-portaat, joka on työkalu tietotyöläisen parempaan työviikkoon. Malli on suunniteltu yksilötason työkaluksi ja ideana on, että saisimme enemmän aikaan ja samalla väsyisimme vähemmän. Tämä on mahdollista toteuttaa parantamalla ajattelun laatua ja tehostamalla aikaansaamista. Mallissa on neljä askelmaa, 1, 2, 3 ja 4.

1. Ensimmäisen askeleen ideana on valita yksi asia, joka vaatii jonkinlaista oivaltamista tai erilaista ajattelua. Tällaiset oivallukset syntyvät harvoin pakottamalla. Tarkoituksena on keskittyä tähän yhteen asiaan vapaina hetkinä, kuten työmatkalla, lounaalla tai palaverien välissä. Ajattelu voidaan käynnistää ja syventää keräämällä aiheesta tietoa esimerkiksi lukemalla artikkeleita. Aktiivisen ajattelun myötä alitajunta alkaa työstämään asiaa. Olennessa asia ei ole lopputulos, vaan ajattelun ja mielen kehittäminen sekä alitajunnan parempi hyödyntäminen. (Tuominen & Pohjakallio 2012, s. 214-221.)

2. Toinen askel liittyy mielen puhdistamiseen. Mielessämme liikkuu jatkuvasti paljon asioita ja tekemättömät asiat aiheuttavat ahdistusta, stressiä ja hallitsemattomuuden tunnetta. Tämän takia on tärkeä osata rauhoittaa mieltä. Tähän meditaatio on yksi todella toimiva keino. Tämä askel liittyy kuitenkin mielen rauhoittamiseen tyhjentämällä tekemättömiä asioita mielestä listalle ja listalta kalenteriin, jotka ovat toisen askeleen kaksi poistoa. Pelkkä to-do-listan pitäminen saattaa aiheuttaa listan kasvamista liian pitkäksi, mikä saattaa pahentaa tilannetta. Liian priorisoidut listat voivat puolestaan aiheuttaa tunteen, että jotakin olennaista on unohtunut. Toisen askeleen idea on siis yksinkertaisesti se, että kaikki tekemättömät asiat poistetaan mielestä listalle, jonka jälkeen listaa tyhjenetään reaktiivisesti kun päivään tulee sopiva väli. Tästä kaksivaiheisesta mallista tulisi pyrkiä muodostaa tapa. (Tuominen & Pohjakallio 2012, s. 222-229.)
3. Kolmannen askeleen tarkoituksena on valita kolme tärkeintä asiaa, johon keskittyä. Nämä eivät ole toisessa askeleessa käsiteltyjen reaktiivisten asioiden kaltaisia, vaan sen sijaan priorisoituja proaktiivisesti työstettäviä asioita. Ensimmäisen askeleen asiat ovat puolestaan keskeneräisempiä ja aikaa vaativampia ongelmia näihin verrattuna. Kaikkein aikaansaavimmat ja tyytyväisimmät ihmiset suunnittelevat etukäteen viikkonsa ja päivänsä. Tämän askeleen ideana on priorisoida korkeintaan kolme asiaa viikkotasolla sekä kolme asiaa puolen vuoden ajanjaksolle aina kesän ja vuodenvaihteen jälkeen. Tällaisten itse asetettujen tavoitteiden saavuttaminen aikaansaa suurinta tyydytystä. Askeleen toteuttamiseksi täytyy muistaa varata tarpeeksi aikaa suunnitteluun ja tavoitteiden kirjaamiseen. Nämä asiat tulee myös merkata kalenteriin, jotta niiden toteuttamiseen tulee varattua tarpeeksi aikaa. Mikäli tämän saa muutettua tavaksi, vaikutus tuottavuuteen ja aikaansaamiseen on suuri, sillä tällöin saa aikaan enemmän proaktiivisia asioita. (Tuominen & Pohjakallio 2012, s. 229-235.)
4. Portaiden neljäs askelma tarkoittaa neljää hyvää tuntia päivässä. Tämä saattaa tuntua vähältä ja radikaalilta. Ihminen ei kuitenkaan tutkimusten mukaan kykene keskittymään vaativaan ajatustyöhön kuin alle kuusi tuntia päivässä. Tarkoituksena ei ole siirtyä nelituntiseen työpäivään, vaan sen sijaan huolehtia siitä, että päivään sisältyy neljä hyvää tuntia, jotka kuluvat pääasiassa kolmannen askeleen priorisoitujen proaktiivisten asioiden tekemiseen. Samalla hyväksytään se, että muu aika voi kulua enemmän reaktiivisiin ja yllättäviin asioihin. Lisäksi tämä rytmittää päiviä proaktiivisten ja reaktiivisten asioiden hoitamiseen sekä riittäviin taukoihin, mikä myös ehkäisee stressiä. Tämän avulla voimme myös etukäteen suunnitella päiviämme ja arvioida niiden onnistumista jälkikäteen. (Tuominen & Pohjakallio 2012, s. 235-246.)

2.5 Työhyvinvointi

Työtyytyväisyys käsittää ainoastaan työpaikalla koetun tyytyväisyyden. Vain työpaikalla koetun hyvinvoinnin sijaan olisi tehokkaampaa keskittyä psykologiseen hyvinvointiin, joka siis kattaa sekä töissä että vapaa-ajalla koetun hyvinvoinnin. Onnellisuus on merkittävä psykologiseen hyvinvointiin vaikuttava tekijä, joka tutkimusten mukaan sekä parantaa työssä suoriutumista että vähentää poissaoloa ja vaihtuvuutta. (Wright & Cropanzano 2007, s. 296.)

Lyubomirsky (2007, s. 32) kuvailee onnellisuutta ilon, tyytyväisyyden ja positiivisen hyvinvoinnin kokemuksina yhdistettynä tunteeseen, että oma elämä on hyvä, merkityksellinen ja hyödyllinen. Hsiehn (2013, s. 235) mukaan onnellisuudessa on kyse neljästä asiasta: koettu hallinta, koettu kehitys, yhteenkuuluvuus, eli suhteiden lukumäärä ja syvyys, sekä visio jolla on tarkoitus, eli johonkin itseään suurempaan asiaan osana oleminen. Hsieh on itse soveltanut näitä asioita liiketoimintaansa ja onnistunut rakentamaan huippumenestyvän yrityksen Zapposin. Zappos on yksi maailman suurimmista kenkiä myyvistä verkkokaupoista, jonka Amazon osti vuonna 2009 noin 1,2 biljoonan arvoisella osakekaupalla.

Zapposilla työntekijöiden koettua hallinnan tunnetta on lisätty antamalla palkankorotuksia taitojärjestelmään perustuen, jossa työntekijät itse saavat päättää, mitä taitoja he haluavat opetella ja millä tahdilla. Tämä on kasvattanut työntekijöiden onnellisuutta, koska he kokevat voivansa kontrolloida omaa palkkaansa ja ammattitaidon tasoansa. Koettua kehitystä on lisätty antamalla useampia pienempiä ylennyksiä yhden suuren sijaa, jolloin työntekijät ovat kokeneet edistyvänsä jatkuvasti ja heidän onnellisuus on kasvanut. Zapposilla satsataan myös paljon yrityskulttuuriin yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämiseksi. Visiolla jolla on tarkoitus viitataan puolestaan siihen, että yrityksen, joiden visiolla on joku korkeampi tarkoitus kuin vain raha, voitto tai markkinoiden ykkössija, vaikuttaa paljon siihen, menestykö yritys hyvin vai todella hyvin. Zapposin suurempi merkitys on tuottaa asiakkailleen ja työntekijöilleen onnellisuuden kokemuksia sekä ennen kaikkea levittää onnellisuuden sanomaa ja harjoittamista muihin yrityksiin. (Hsieh 2013, s. 236-237.)

Onnellisuudella on tutkitusti useita myönteisiä vaikutuksia työssä suoriutumiseen. Onnelliset ihmiset ovat tyytyväisempiä työhönsä, kokevat enemmän vapauksia työssään ja suoriutuvat paremmin työtehtävistään. He ottavat helpommin vastaan ylimääräisiä tehtäviä ja auttavat herkemmin työkavereitaan. Positiiviset henkilöt saavat myös enemmän tukea työkavereiltaan ja pyrkivät tekemään yhteistyötä yhteisymmärryksessä. Lisäksi onnelliset henkilöt ovat vähemmän poissa töistä ja harvemmin työttömänä. Onnellisilla työntekijöillä on siis paremmat edellytykset menestyä työpaikalla. (Boehm & Lyubomirsky 2008, s. 110.)

Fisher (2010, s. 398) nostaa esiin muutamia tapoja, joiden avulla organisaatiot voivat pyrkiä parantamaan sen jäsenten onnellisuutta. Terve organisaatiokulttuuri, jossa organisaation jäseniä kunnioitetaan ja tuetaan edesauttaa onnellisuutta. Myös pätevä johtajuus kaikilla tasoilla sekä oikeudenmukaisuus, turvallisuus ja työpanosten tunnustus vaikuttavat positiivisesti onnellisuuteen. Työtehtävät tulisi suunnitella niin, että ne ovat mielenkiintoisia, haastavia ja autonomisia. Myös reilu määrä palautetta edesauttaa onnellisuutta. Lisäksi on tärkeää edesauttaa työntekijöitä kehittämään omia taitojaan. Tämä parantaa osaamista ja mahdollistaa kasvun. Työntekijöitä valittaessa tulisi pyrkiä huomioimaan sekä henkilön ja työnkuvan että henkilön ja organisaation yhteensopivuus. Yhteensopivuutta voidaan edistää antamalla totuudenmukainen kuva työnäkymistä. Päivittäisten vähäpätöisten tehtävien vähentäminen sekä mielentilaa nostavien asioiden lisääminen lisää myös onnellisuutta. Lisäksi tehokkaiden työtapojen omaksuminen lisää organisaation jäsenten onnellisuutta.

Ihmiset pystyvät myös itse pienillä teoilla, suurien muutosten lisäksi, kasvattamaan päivittäistä onnellisuudentunnettaan. Nämä teot antavat välitöntä hyvinolontunnetta, mikä parantaa tuottavuutta. Tämän lisäksi tekojen muodostuessa tavaksi, nämä voivat kasvattaa onnellisuudentasoa pysyvästi. Koska onnellisuus koetaan subjektiivisesti, kaikille eivät sovellu saman keinot mielentilan nostattamiseksi. Tärkeintä on löytää se itselle sopiva keino, esimerkiksi seuraavista tieteellisesti toimiviksi todistetuista tavoista. (Achor 2010, s. 51.)

- Meditointi: Aivotutkijat ovat havainneet, että munkeilla, jotka meditoivat vuosien ajan, vasen etuaivokuori kasvaa. Tämä on sama alue aivoissa, joka eniten vastaa onnellisuuden tunteista. Onnellisuuden kasvattamiseen ei kuitenkaan vaadita vuosien meditointia, vähempikin riittää. Hiljenny viideksi minuutiksi päivittäin ja seuraa hengitystäsi. Ole kärsivällinen itsesi kanssa ja kun mieli alkaa harhailla, kokoa ajatukset rauhallisesti ja jatka keskittymistä. Meditointi vaatii harjoittelua, mutta on yksi toimivimmista keinoista lisätä onnellisuutta. (Achor 2010, s. 51-52.) Tutkimusten mukaan säännöllinen meditointi voi pysyvästi kasvattaa onnellisuudentasoa, vähentää stressiä sekä parantaa vastustuskykyä (Shapiro et al. 2005).
- Löydä asia, jota odottaa innolla: Usein nautimme eniten jonkin tulevan tapahtuman odottamisesta. Erään tutkimuksen mukaan pelkkä lempielokuvan katsomisen ajattelu kasvatti koehenkilöiden endorfiinitasoa 27 prosentilla (American Physiological Society 2006). Mikäli et voi lomailla tai viettää iltaa ystävien kanssa juuri nyt, suunnittele tuleva tapahtuma ja merkitse se kalenteriin. Aina kun tarvitset pienen lisäyksen onnellisuutta, voit palauttaa mieleesi tuon tulevan tapahtuman, mikä jo itsessään kasvattaa hyvinolontunteita. (Achor 2010, s. 52.)

- Toteuta tietoisia hyviä tekoja: Useat tutkimukset ovat todistaneet, että epäitsekkäät teot, sekä tutuille että tuntemattomille, vähentävät stressiä ja lisäävät henkistä hyvinvointia huomattavasti (Post 2005, Schwartz et al. 2003). Eräs tutkimus osoitti, että viiden hyvän teon toteuttaminen yhden päivän aikana nosti tutkittavien onnellisuudentunnetta huomattavasti. Tämä lisäksi kasvanut onnellisuudentunne jatkui useita päiviä kokeilun päätyttyä. (Lyubomirsky 2007, s. 127-129.) Tätä voi kokeilla itse toteuttamalla viisi hyvää tekoa päivässä määrättyinä päivinä viikossa. Tekojen ei tarvitse olla suuria vain tärkeintä on, että teot toteutetaan tarkoituksella ja tietoisesti. (Achor 2010, s. 52.)
- Lisää positiivisuutta ympäristöösi: Fyysisellä ympäristöllä voi olla suuri vaikutus mielialaamme ja hyvinolontunteeseemme. Vaikka emme pystyisi tekemään suuria muutoksia työympäristöömme, voimme silti pyrkiä lisäämään siihen positiivisuutta. Esimerkiksi tietokoneen taustakuva rakkaista tai lyhyt pistäytyminen ulkoilmassa nostattavat mielialaa. Negatiivisia tunteita herättävien asioiden poistaminen ympäristöstä nostaa myös mielialaa. Tutkimukset osoittavat esimerkiksi, että mitä vähemmän negatiivisia ja erityisesti väkivaltaisia TV-ohjelmia ihmiset katsovat, sitä onnellisempia he ovat. (Achor 2010, s. 53.)
- Liiku: Liikunta lisää hyvää oloa tuottavien endorfiinien eritystä. Tämän lisäksi liikunta nostaa suorituskykyämme esimerkiksi parantamalla motivaatiota, vähentämällä stressiä ja ahdistuneisuutta sekä auttamalla meitä pääsemään flow-tilaan. (Achor 2010, s. 53-54.) Eräessä tutkimuksessa kokeiltiin kolmea eri hoitomenetelmää masentuneille potilaille. Ensimmäistä ryhmää hoidettiin masennuslääkkeillä, toista pelkällä liikunnalla 45 minuutin ajan kolme kertaa viikossa ja kolmatta yhdistelmällä lääkkeitä ja liikunnasta. Neljän kuukauden jälkeen kaikki ryhmät kokivat samankaltaisen parannuksen onnellisuudessa. Merkittäväntä oli kuitenkin seurannan tulos, joka tehtiin puoli vuotta kokeen jälkeen. Lääkkeellä sekä lääkkeiden ja liikunnan yhdistelmällä hoidetuissa ryhmissä noin kolmanneksen masennusoireet olivat uusiutuneet. Pelkällä liikunnalla hoidetussa ryhmässä kuitenkin vain 9 prosentilla oireet olivat uusiutuneet. Liikunta on siis sekä erittäin tehokas että pitkäkestoinen tapa nostaa hyvinolontunnetta. (Babyak et al. 2000.)
- Käytä rahaa elämyksiin: Ostamalla tavaroita onnellisuudentunteet eivät ole pitkäkestoisia, mutta sen sijaan sijoittaminen elämyksiin, erityisesti muiden ihmisten kanssa, aikaansaa merkityksellisempiä ja pitkäkestoisempia hyvinolontunteita. Myös muihin ihmisiin sijoittaminen tuottaa onnellisuutta. (Achor 2010, s. 54-55.) Eräessä tutkimuksessa annettiin opiskelijoille 20 dollaria käytettäväksi. Osaa ohjeistettiin käyttämään raha itseensä ja osaa käyttämään raha johonkin muuhun henkilöön. Tuloksena oli, että osallistujat, jotka käyttivät rahan johonkin muuhun kuin itseensä, olivat kokeen jälkeen onnellisempia kuin he, jotka

olivat käyttäneet rahat itseensä. (Dunn et al. 2008.) Omaa kulutuskäyttäytymistään voi seurata kirjoittamalla ylös kahteen sarakkeeseen omat tavara- ja elämyshankinnat esimerkiksi seuraavan kuukauden ajan. Tämän jälkeen voi miettiä, kuinka paljon tavara- ja elämyssarakkeessa olevat asiat ovat tuottaneet onnellisuutta ja kuinka pitkäkestoinen tunne on ollut. (Achor 2010, s. 55.)

- Harjoita luontevahvuuksiasi: Kaikilla on omia erityistaitoja, yksi osaa antaa hyviä neuvoja, toinen on hyvä pienten lasten kanssa ja kolmas leipoo erinomaisesti. Omien erityistaitojen harjoittaminen aikaansaa hyvänolontunnetta. Vielä palkitsevampaa on harjoittaa omia luontevahvuuksiaan. Ryhmä psykologeja on koonnut yhteen 24 kulttuurirajat ylittävää luontevahvuutta, jotka vaikuttavat eniten menestymiseen ja onnellisuuteen. Tämän jälkeen he kehittivät kyselyn, jonka avulla voi selvittää omat viisi tärkeintä luontevahvuuttaan. (Achor 2010, s. 55.) Eräässä tutkimuksessa ihmisiä pyydettiin harjoittamaan yhtä näistä viidestä vahvuudestaan eri tavoin päivittäin viikon ajan. Kokeen jälkeen osallistujat olivat huomattavasti onnellisempia ja vähemmän masentuneita kuin vertailuryhmä. Onnellisuudentunne oli myös pysyvää, jopa puolen vuoden jälkeen onnellisuudentunne oli edelleen koholla. Tutkimukset osoittavat, että mitä enemmän omia luontevahvuuksia hyödyntää, sitä onnellisempi on. (Seligman et al. 2005.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että työn imulla on positiivinen vaikutus työsuorituksiin. Työn imu voidaan määritellä tyydyttävänä ja positiivisena työhön liittyvänä tilana. Tätä tilaa luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuudella tarkoitetaan korkeaa energiatasoa ja henkistä sinnikkyyttä työnteossa sekä halua nähdä vaivaa työnsä eteen, myös hankalissa tilanteissa. Omistautumista luonnehtivat merkityksellisyys, innokkuus, inspiraatio, ylpeys ja haasteellisuus. Uppoutuminen merkitsee puolestaan täyttä keskittymistä ja syventymistä työhön, jolloin aika kuluu nopeasti ja työstä on vaikea irtautua. Uppoutuminen muistuttaa virtauskokemusta, mutta virtauskokemus on monimutkaisempi käsite, joka viittaa hetkelliseen huippukokemukseen. Uppoutuminen on tähän verrattuna pysyvämpi ja kokonaisvaltaisempi mielentila. (Schaufeli & Bakker 2004, s. 295.)

Kaksi osa-aluetta vaikuttavat työn imun syntymiseen, työhön liittyvät voimavarat sekä henkilökohtaiset voimavarat. Työn voimavaroja ovat esimerkiksi autonomia, palaute työsuorituksista, sosiaalinen tuki kollegoilta ja esimieheltä sekä työnjohdollinen valmennus. Henkilökohtaisia voimavaroja ovat muun muassa optimismi, minäpystyvyys, eli usko omiin kykyihin, sinnikkyys sekä itsetunto. Työn voimavarat ja henkilökohtaiset voimavarat vaikuttavat erityisen positiivisesti työn imuun, kun työn vaatimukset ovat korkeat. Työn vaatimukset voivat olla esimerkiksi työpaineita, emotionaalisia vaatimuksia, henkisiä vaatimuksia tai fyysisiä vaatimuksia. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat

työn imuun, eli tarmokkuuteen, omistautuneisuuteen ja uppoutumiseen. (Bakker & Demerouti 2008, s. 218.)

Työn imulla on puolestaan positiivinen vaikutus työsuorituksiin. Tämä johtuu ainakin neljästä tekijästä: työn imua kokevat työntekijät kokevat usein positiivisia tuntemuksia, ovat terveempiä, luovat aktiivisemmin omaa työtään ja omia voimavarojaan sekä herättävät työn imua muissa työntekijöissä. (Bakker & Demerouti 2008, s. 218.) Bakkerin (2011, s. 268) mukaan työn imua kokevat työntekijät voivat paremmin muokata omaa työtään esimerkiksi valitsemalla tehtäviä, neuvottelemalla työnsä sisällöstä sekä luomalla merkitystä työlleen. Tämä voi taas johtaa parempaan työn ja työntekijän yhteensopiavuuteen ja sitä kautta kasvaneeseen työn imuun, joka myös johtaa positiiviseen kierteseen.

Työn imulla on myönteinen vaikutus suoriin sekä oman roolin sisällä että sen ulkopuolella. Työn imu kasvattaa myös työntekijöiden luovuutta. Kaikki tämä vaikuttaa positiivisesti organisaatioiden liikevaihtoon. Lisäksi työntekijät, jotka suoriutuvat hyvin ja kokevat työn imua, voivat paremmin vaikuttaa työresursseihinsa, mikä taas kasvattaa työn imua ja luo positiivisen kierteen. (Bakker & Demerouti 2008, s. 218.)

2.6 Tuottavuus

Tuottavuus voidaan määritellä tuotosten määränä suhteessa panoksiin. Tuotoksilla tarkoitetaan vaatimuksia täyttäviä oikein tehtyjä tuotteita ja panoksilla kaikkia resursseja, joita käytetään tuotantoprosessissa. Mitä suurempi tuotosten määrä on suhteessa panoksiin, sitä korkeampi tuottavuus on. (Tangen 2005, s. 43.) Valmistavassa teollisuudessa tuotosten ja panosten mittaaminen on suoraviivaisempaa. Tietotyössä luovuudella, motivaatiolla ja työntekijöiden sitoutumisella voi olla työntekijöiden määrää merkittävämpi vaikutus panoksiin. Vastaavasti tuotosten asiakkaan kokemalla laadulla voi olla tuotosten määrää suurempi merkitys tuottavuuden kannalta. (Oeij et al. 2012, s. 94.)

Monet tietotyön tuottavuuteen vaikuttavat tekijät ovat luonteeltaan aineettomia ja laadullisia (Laihonen et al. 2012, s. 103). Ramírez ja Nembhard (2004, s. 617-618) ovat keränneet yhteen 13 tekijää, jotka kertovat tietotyöläisten tuottavuudesta ja joiden avulla tuottavuutta on pyritty mittaamaan. Nämä tekijät ovat:

- tuotosten määrä ja seuraukset, kuten asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyys
- kustannukset ja kannattavuus
- ajantasaisuus, esimerkiksi aikarajojen noudattaminen
- autonomia
- hyötysuhde, eli tehtävien suorittaminen vaatimusten mukaan
- laatu
- vaikuttavuus, eli oikeiden tehtävien tekeminen
- asiakastyytyväisyys
- innovointi ja luovuus
- projektien onnistuminen, työn kokonaisvaltainen onnistuminen
- vastuullisuus ja työn tärkeys
- tietotyöläisen oma arvio tuottavuudesta
- poissaolot

Amabile ja Kramer (2007, s. 6) ovat tutkineet työntekijöiden sisäistä työelämää ja tämän vaikutusta tuottavuuteen. Sisäisellä työelämällä viitataan siihen, mitä työntekijöiden mielessä tapahtuu työpäivän aikana. Työntekijät havainnoivat jatkuvasti erilaisia asioita työpäivän aikana, joista he tekevät omat tulkintansa. Havainnot voivat liittyä itse työhön, esimerkiksi sen merkitykseen ja arvoon tai tehtäviin toimenpiteisiin. Havainnot voivat myös liittyä työntekijään itseensä, esimerkiksi tämän rooliin, osaamiseen ja itsevarmuuteen tai arvoon. Havainnot voivat myös liittyä tiimi- tai organisaatiotasoisiin asioihin. Havainnot herättävät työntekijöissä erilaisia tunteita, esimerkiksi onnellisuutta, ylpeyttä, lämpöä, rakkautta, surua, vihaa, turhautumista ja pelkoa. Havainnot ja tunteen puolestaan vaikuttavat työntekijän motivaatioon, eli siihen mitä tehdään, tehdäänkö asioita lainkaan, miten asiat tehdään ja koska. Motivaation kautta sisäisellä työelämällä on

merkittävä vaikutus luovuuteen, tuottavuuteen, sitoutuneisuuteen ja kollegiaalisuuteen, eli työsuorituksiin kokonaisuudessaan. Esimerkiksi esimiesten toiminta vaikuttaa työntekijöiden sisäiseen työelämään. Haasteita aiheuttaa se, että tämä kaikki on esimiehiltä piilossa työntekijän omassa mielessä.

Positiiviset tunteet lisäävät luovuutta. Tutkimuksen mukaan mitä positiivisempia tunteita henkilö koki päivän aikana, sitä luovemmin kyseinen henkilö kykeni ajattelemaan seuraavana päivänä ja jopa sitä seuraavana päivänä. Samassa tutkimuksessa havaittiin myös, että työntekijät olivat luovempia, kun he tekivät positiivisia havaintoja työympäristöstään negatiivisiin havaintoihin verrattuna. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, aiempien tutkimustulosten tueksi, että sisäinen motivaatio työtä kohtaa vaikuttaa positiivisesti luovuuteen ja että tämän vaikutus on suurempi kuin ulkoisten paineiden tai palkintojen vaikutus. Sisäisesti motivoituneet henkilöt kokevat työssään mielenkiintoa, nautintoa, tyydytystä ja haasteita. Tutkimuksen mukaan positiivisilla havainnoilla, tunteilla ja motivaatiolla, erityisesti sisäisellä motivaatiolla, oli samankaltainen vaikutus myös tuottavuuteen, sitoutuneisuuteen ja kollegiaalisuuteen. (Amabile & Kramer 2007, s. 9.)

Esimiehet voivat merkittävimmin vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sisäiseen työelämään kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on mahdollistaa työntekijöiden eteneminen työssään. Esimiehet voivat tarjota apua sekä asianmukaisesti resursseja ja aikaa työtehtävien suorittamiseen. Tärkeää on myös, että onnistumisiin ja epäonnistumisiin reagoidaan oppimisen kautta, sen sijaan että esimiehet keskittyisivät pelkkään arviointiin. Yksi tärkeimpiä asioita on asettaa selkeitä tavoitteita ja varmistaa, että työntekijät ymmärtävät työnsä merkityksen tiimin, asiakkaiden ja koko organisaation tasolla. Toinen tapa vaikuttaa sisäiseen työelämään myönteisesti on kohdella työntekijöitä kunnioittaen. Tärkeää on esimerkiksi antaa työntekijöille arvostusta tehdystä työstä kun työntekijät itse tietävät tehneensä hyvää työtä. (Amabile & Kramer 2007, s. 11.)

2.7 Älykkäät työskentelymallit

Älykäs työ on hyvin laaja käsite, johon liittyy lukuisia erilaisia toimintatapoja. Määritelmän mukaan älykäs työ ei ole kokoelma määrättyjä työskentelytapoja, vaan sen sijaan ideana on kyseenalaistaa olemassa olevat käytännöt ja hakea tilalle toimivampia työtapoja. Edellä on esitetty tämän tutkimuksen kannalta oleelliset älykkään työn työskentelymallit. Nämä on koottu yhteen alla oleviin taulukoihin. Taulukko 2.1 esittää suorituskyvyn mahdollistavien osa-alueiden, työympäristön ja yksilöllisten työskentelytapojen älykkäät työskentelymallit.

Taulukko 2.1. Työympäristön ja yksilöllisten työskentelytapojen älykkäät työskentelymallit.

Osa-alue	Älykäs työskentelymalli	Lähde
Työympäristö - tilat	Monitilatoimisto	Boutellier et al. 2008, Gorgievski et al. 2010, van der Voordt 2003
	Monipaikkainen ja liikkuva työ	Tuominen & Pohjakallio 2012, Vartiainen & Hyrkkänen 2010
Työympäristö - työvälineet	Työn luonnetta tukeva virtuaalinen ympäristö	Hyrkkänen et al. 2012, Palvalin et al. 2013
	Tehokas viestintätyökalujen käyttö	Garret & Danziger 2008, Jackson et al. 2003
Työympäristö – johtamiskäytännöt	Tehokkaat kokouskäytännöt	Tuominen & Pohjakallio 2012
	Hyvin määritellyt roolit	Tuominen & Pohjakallio 2012
	Työn uudelleensuunnittelun mallit: 20% työaika, ROWE, PTO	Kelly et al. 2011, Moen et al. 2011a, Moen et al. 2011b, Perlow 2012, Perlow & Kelly 2014, Pink 2009
Yksilölliset työskentelytavat	Sisäinen johtaminen	Tuominen & Pohjakallio 2012
	Työn suunnittelu: 1234-portaat	Claessens et al. 2014, Tuominen & Pohjakallio 2012

Taulukko 2.2 esittää älykkään työn seurausten ja vaikutusten, eli työhyvinvoinnin ja tuottavuuden älykkäät työskentelymallit.

Taulukko 2.2. *Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden älykkäät työskentelymallit.*

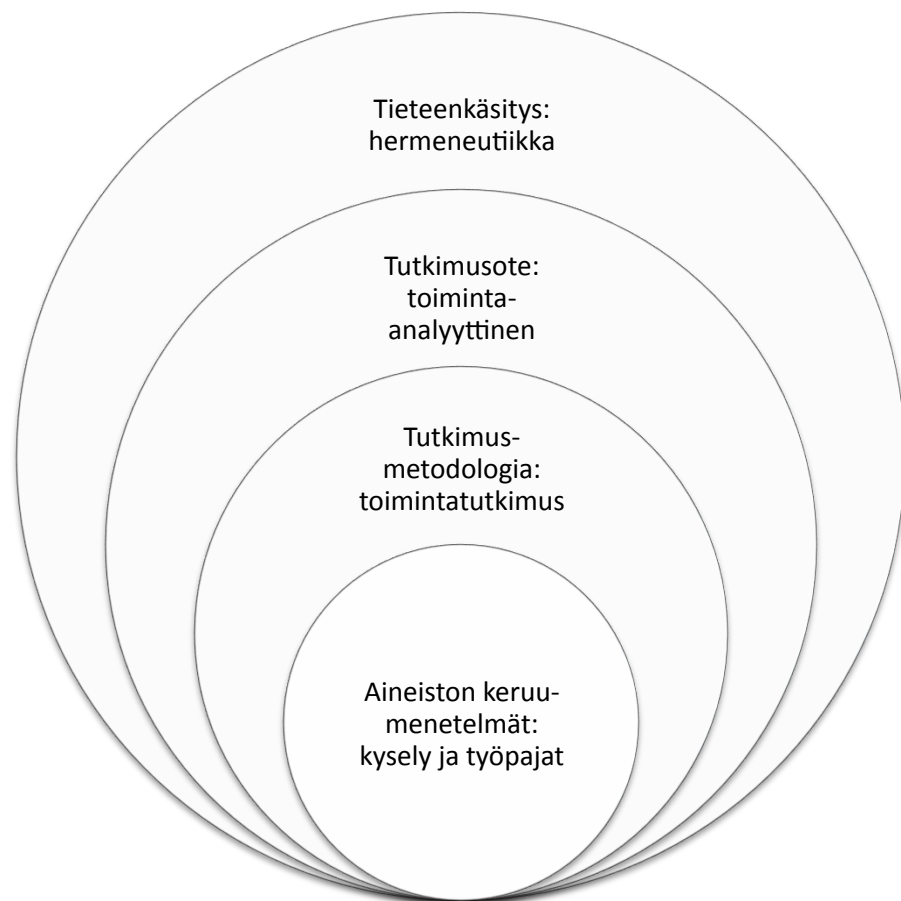
Työhyvinvointi	Onnellisuus: mielentilan nostamisen menetelmät	Achor 2010, Fisher 2010
	Työn imu	Bakker & Demerouti 2008, Schaufeli & Bakker 2004
Tuottavuus	Tietotyöläisten tuottavuustekijöiden huomiointi	Oeij et al. 2012, Ramírez & Nembhard 2004
	Sisäiseen työelämään vaikuttaminen	Amabile & Kramer 2007

Osa-alueet eivät ole toisistaan erillä olevia kokonaisuuksia, vaan ne liittyvät tiiviisti yhteen. Yksilöllisillä työskentelytavoilla on esimerkiksi suuri vaikutus siihen, kuinka olemassa olevia työtiloja tai työvälineitä hyödynnetään. Johtamiskäytännöt puolestaan vaikuttavat yksilön mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan työhönsä. Työympäristön ja yksilöllisten työskentelytapojen älykkäät työskentelymallit mahdollistavat työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kasvamisen, mitä älykkäällä työllä tavoitellaan.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tieteenkäsitys, tutkimusote ja tutkimusmetodologia

Ennen tiedonkeruu- ja analyysimenetelmien valintaa on tärkeä tehdä korkeamman tason valintoja, jotka ohjaavat koko työn toteutusta. Saunders et al. (2009, s. 108) ovat kehittäneet niin kutsutun ”tutkimussipulin”, jossa lähdetään liikkeelle tieteenfilosofiasta ja käsityksestä. Tämän jälkeen tehdään valintoja esimerkiksi lähestymistavan ja tutkimusmetodologian suhteen. Vasta viimeiseksi valitaan tutkimukseen soveltuvat aineistonkeruumenetelmät. Kuva 3.1 esittää tässä tutkimuksessa tehdyt valinnat, jossa on sovellettu Saunders et al. tutkimussipulia vastaamaan tämän tutkimuksen tarpeisiin.



Kuva 3.1. Tutkimussipuli tutkimuksessa tehdyistä valinnoista (mukailtu lähteestä Saunders et al. 2009, s. 108).

Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät valinnat liittyvät tieteenkäsitykseen, tutkimusotteeseen, tutkimusmetodologiaan sekä aineistonkeruumenetelmiin. Valintoja on lähestytty ulkoa sisään päin.

3.1.1 Tieteenkäsitys

Tieteenkäsitys tai –filosofia liittyy tutkimuksessa tuotettavaan tietoon sekä tämän tiedon luonteeseen (Saunders et al. 2009, s. 107). Merkittävimpinä tieteenkäsityksinä voidaan pitää positivismia ja hermeneutiikkaa. Positivistisen tieteenkäsityksen tutkimuksissa tutkitaan selkeitä ja helposti strukturoitavia ongelmia. Tutkimuksissa käytetään yleensä laajoja aineistoja, joita analysoidaan määrällisin menetelmin. Positivistiset tutkimukset perustuvat siis todettuihin tosiasioihin, eli tutkijan omat tulkinnat jätetään kokonaan pois. Positivistisen tieteenkäsityksen tutkimuksen tulisi olla toistettavissa tutkijasta riippumatta, eli saman aineiston tulee johtaa aina samoihin tuloksiin. Tutkimusaineiston luonteesta johtuen positivistiset tutkimustulokset jäävät kuitenkin usein pinnallisiksi. (Olkkonen 1994, s. 35-38.)

Hermeneutiikassa painotetaan puolestaan syvällistä ymmärtämistä ja hermeneuttisia tutkimuksia tehdään laadullisin menetelmin. Tutkimusongelmat ovat vaikeammin strukturoitavia tai uusia tutkimusongelmia, joista ei ole saatavissa paljoa aikaisempaa tutkimustietoa. Hermeneuttiset tutkimukset eivät ole positivististen tutkimusten tapaan aina toistettavissa samalla lailla, sillä eri tutkijat saattavat tulkita saman aineiston eri tavoin. Tämän takia hermeneuttiset tutkimustulokset eivät anna samaa varmuutta tutkimustuloksien oikeellisuudesta kuin positivistiset tutkimukset. Hermeneuttinen tutkimusote mahdollistaa kuitenkin syvemmän perehtymisen tutkimuksen aihealueeseen. (Olkkonen 1994, s. 35-38.)

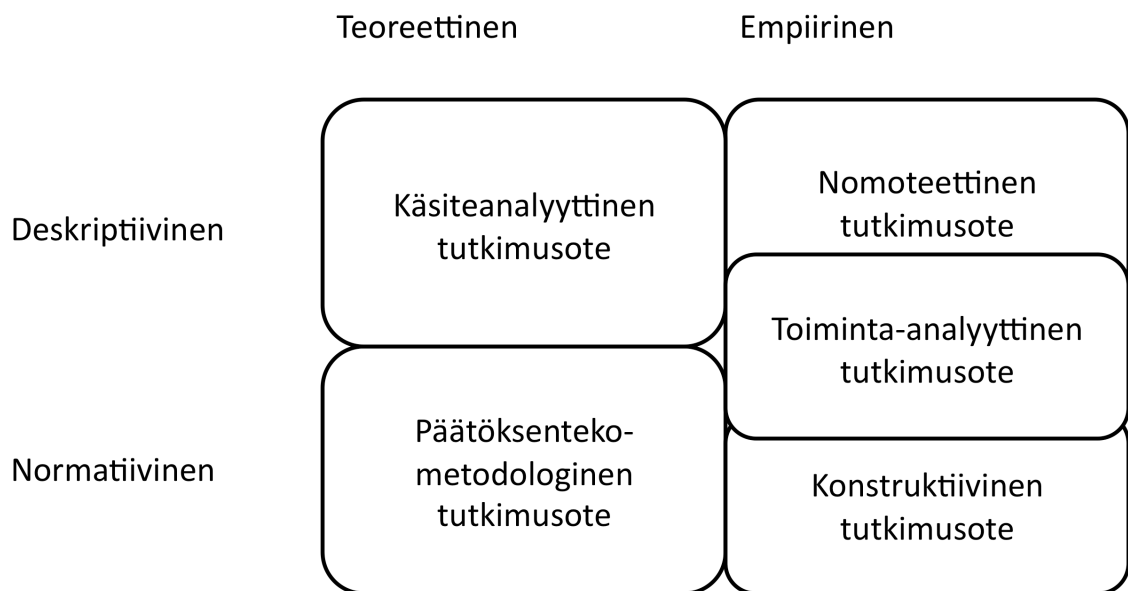
Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kohdeorganisaatiossa tunnistettuja kriittisiä kohteita voidaan kehittää kohti älykästä työtä. Kohdeorganisaation kriittisten kehityskohteiden selvittäminen edellyttää syvällistä tuntemusta kohdeorganisaatiosta. Soveltuvien älykkään työskentelytapojen tunnistaminen vaatii puolestaan älykkään työn aihealueen syvällistä ymmärtämistä. Vastaavia tutkimuksia älykkäästä työstä ei ole juurikaan toteutettu aikaisemmin. Näistä syistä tutkimus nojaa vahvemmin hermeneuttiseen tieteenkäsitykseen. Käytettävissä ei myöskään ole positivistisen tutkimusotteen vaativia laajoja aineistoja ja tutkimusmenetelmät painottuvat laadullisiin menetelmiin.

3.1.2 Tutkimusote

Liiketaloustieteissä käytetyt tutkimusotteet voidaan jaotella deskriptiivisiin ja normatiivisiin tutkimusotteisiin tiedon käyttötarkoituksen mukaan. Deskriptiivisten otteiden tavoitteena on kuvailla tutkittavaa ilmiötä, normatiivisilla otteilla pyritään puolestaan pääsemään tuloksiin, joiden avulla voidaan kehittää toimintaa. Tiedon hankintatapaan perustuen tutkimusotteet voidaan jakaa teoreettisiin ja empiirisiin otteisiin. Teoreettisissa

tutkimusotteissa tavoitteena on luoda uusia teorioita olemassa olevaan tietoon perustuen. Empiirisissä tutkimusotteissa kerätään puolestaan uutta aineistoa tutkittavaan ilmiöön liittyen. (Neilimo & Näsi 1980, s. 50; Olkkonen 1994, s. 44 & 51.)

Tämän jaottelun mukaisesti liiketaloustieteissä käytetyt tutkimusotteet on jaettu viiteen kategoriaan. Nämä ovat käsiteanalyttinen, päätöksenteko-metodologinen, nomoteettinen, toiminta-analyttinen ja konstruktiiivinen tutkimusote. Nämä on esitetty kuvassa 3.2. Käsiteanalyttisen tutkimusotteen tavoitteena on luoda käsitejärjestelmä tunnistamaan ja kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Päätöksenteko-metodologisella otteella luodaan puolestaan matemaattisia malleja päätöksenteon tueksi. Nomoteettinen tutkimusote perustuu positivistisiin tieteenkäsitykseen ja tavoitteena on havaita yhteyksiä ja riippuvuuksia. Konstruktiiivisella tutkimusotteella haetaan puolestaan uusia innovatiivisia ratkaisuja reaali maailman ongelmiin. Toiminta-analyttinen tutkimusote pohjautuu anti-positivistiseen tieteenkäsitykseen, eli tavoitteena on ymmärtää tarkasteltavana olevaa ilmiötä syvällisesti. (Neilimo & Näsi 1980, s. 31-34; Olkkonen 1994, s. 65-76.)



Kuva 3.2. Liiketaloustieteiden tutkimusotteet (mukailtu lähteestä Olkkonen 1994, s. 78).

Tässä tutkimuksessa tutkimusote ei ole pelkästään teoreettinen, eli käsiteanalyttinen ja päätöksenteko-metodologinen tutkimusote eivät sovellu käytettäväksi. Tutkimuksessa on havaittavissa sekä deskriptiivisiä, eli kuvailevia, että normatiivisia, eli ratkaisuja esittäviä piirteitä. Tutkimuksessa kuvataan kohdeorganisaation nykytilaa, mutta pyritään myös löytämään ratkaisuja nykytilan kehitykseen.

Tutkimusotteeksi soveltuu siis parhaiten toiminta-analyttinen tutkimusote. Toiminta-analyttisissä tutkimuksissa tutkija on tyypillisesti tiiviissä vuorovaikutuksessa tutkimuksen kohteen kanssa ja tutkijan omat käsitykset ja tulkinnat vaikuttavat omalta osaltaan

taan tutkimuksen tuloksiin. (Olkkonen 1994, s. 72-74.) Tässä tutkimuksessa pyritään syvällisesti ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä. Tutkija työskentelee itse tutkittavassa yhteisössä, joten ymmärrys sekä omat tulkinnat syntyvät tutkimuksessa luonnostaan.

3.1.3 Tutkimusmetodologia

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli saada käsitys nykytilanteesta, jonka pohjalta syntyi kehityssuunnitelma esille nousseiden kehityskohteiden parantamiseksi. Tutkimuksessa siis sekä analysoitiin nykytilaa että pyrittiin muuttamaan vallitsevia käytäntöjä. Lopputuloksena syntyi kehityssuunnitelma, jossa esitetään ratkaisuja esiin nousseisiin ongelmiin ja haasteisiin.

Tutkimusmetodologiaksi soveltuu toimintatutkimus, sillä tutkimus täyttää selkeästi tämän piirteet. Toimintatutkimuksissa lähdetään liikkeelle nykytilan analysoinnista, jonka perusteella pyritään löytämään ratkaisuja ja saamaan parantavia muutoksia aikaiseksi. Toimintatutkimuksissa on tyypillistä, että halutaan aikaansaada konkreettisia muutoksia. Lisäksi tutkijalla tulee olla syvä tuntemus tutkittavasta aihealueesta. (Kuula 2006.)

Toimintatutkimuksia yhdistää käytännönläheisyys, muutoksen tavoittelu sekä tutkimuskohteiden osallistuminen tutkimusprosessiin. Toimintatutkimus tutkimusstrategiana soveltuu hyvin monenlaiseen tutkimukseen, sovelluskohteena voi olla mikä tahansa ihmiselämään liittyvä tutkimus. Toimintatutkimusta hyödynnetään ehkä eniten määrällisesti työelämään liittyvissä tutkimuksissa. (Kuula 1999, s. 10-12.)

Metsämuurosen (2006, s. 102) mukaan toimintatutkimuksen piirteitä ovat tilanteeseen sitoutuneisuus, yhteistyötä vaativa asetelma, osallistuvuus sekä itsensä tarkkailu. Tämän tutkimuksen onnistumisen kannalta on siis tärkeää, että tutkittava yhteisö saadaan sitoutumaan tutkimushankkeeseen ja siitä mahdollisesti seuraaviin muutoksiin. Sitoutuneisuus antaa hyvät edellytykset yhteistyöhön tutkijan ja tutkittavan yhteisön välille. Valittujen aineistonkeruumenetelmien avulla pyritään osallistuttamaan tutkittavan yhteisön jäsenet tutkimukseen. Tutkijan on myös tärkeä huomioida itsensä tarkkailun merkitys koko prosessin läpi.

Tässä tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle älykkään työn nykytilan selvittämisestä kohdeorganisaatiossa kyselyn avulla. Selvityksen perusteella tunnistettiin organisaation kriittisiä kehityskohteita. Näiden kohteiden kehittämiseen osallistettiin koko tutkimuksen kohteena oleva organisaatio järjestetyissä työpajoissa, joiden myötä pyrittiin keräämään kehitysideoita sekä saada aikaan kehitykseen sitoutumista.

Lopputuloksena syntyi etenemissuunnitelma kohti älykkään työn ympäristöä, minkä tarkoituksena on saada konkreettisia muutoksia aikaiseksi kohdeorganisaatiossa. Etenemissuunnitelmaan valittiin tärkeimmät kehitystoimenpiteet teorian, kyselyn ja työpa-

jojen perusteella esiin nousseisiin kehityskohteisiin. Etenemissuunnitelma sekä toimenpiteiden aikataulus katselmoitiin yhdessä konsultoinnin johtajan sekä kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa. Suunnitelman toimeenpanosta sovittiin ja vastuu suunnitelman toteutuksesta on konsultoinnin johtajalla. Yrityksen johto on myös sitoutunut suunnitelman toimeenpanoon.

Tukija on ennen tutkimusprosessia ja koko prosessin ajan työskennellyt tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa, mikä on antanut tutkijalle toimintatutkimuksessa vaadittavan syvällisen ymmärryksen tutkimuksen kohteesta. Jollakin muulla organisaatiota tuntemattomalla henkilöllä olisi ollut hyvin erilaiset lähtökohdat tutkimuksen toteuttamiseen ja tällöin oltaisiin voitu päätyä hyvin erilaisiin tuloksiin.

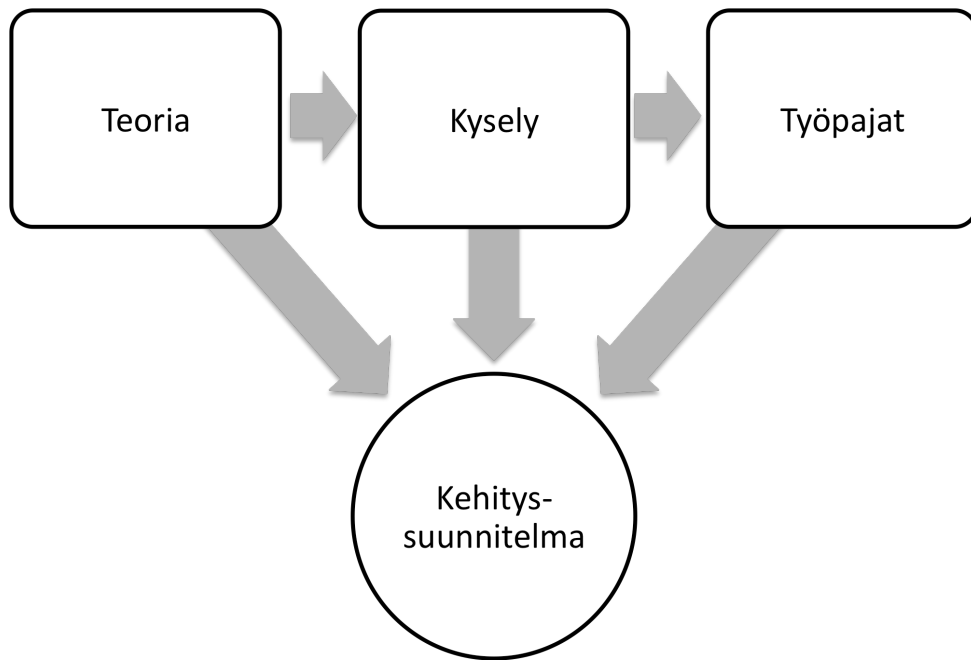
3.2 Aineiston keräämiseen käytetyt menetelmät

Organisaation alkutila-analyysin toteuttamiseen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä. Kysely soveltui tutkimukseen, sillä sen avulla saatiin kerättyä suurempi otanta vastauksia ja niitä voitiin helposti vertailla saatavilla olevaan vertailuaineistoon. Alkukartoituksen perusteella toteutettiin työpajoja, joissa syvennyttiin kyselyssä esiin nousseisiin kriittisiin osa-alueisiin. Lisäksi tutkija on itse tutkittavana olevan työyhteisön jäsen ja tutkijan käsitykset ja kokemukset vaikuttivat tutkimuksessa syntyneeseen kehityssuunnitelmaan. Taulukko 3.1 esittää yhteenvedon käytettyjen menetelmien tavoitteista ja toteutuksesta.

Taulukko 3.1. Käytettyjen aineistonkeruumenetelmien tavoitteet ja toteutus.

Menetelmä	Tavoite	Toteutus
Kysely	Alkutilakartoitus älykkään työn eri osa-alueilta.	Lähetettiin koko konsultointiosastolle, eli 35:lle hengelle sähköisesti.
Työpajat	Kohdeorganisaation sitouttaminen ja kehitysideoiden kerääminen kriittisiltä osa-alueilta. Kyselyssä esiin nousseet kriittiset osa-alueet olivat työympäristön työtilat sekä yksilölliset työskentelytavat.	Yksi työpaja pidettiin konsultointiyksikköä kohden, eli yhteensä neljä työpajaa. Kahden työpajan aiheena oli työympäristön työtilat, kahden aiheena yksilölliset työskentelytavat.

Luvun 5 kehittämissuunnitelma käsittelee kyselyn ja työpajojen sekä teorian perusteella esiin nousseita kriittisimpiä kehityskohteita. Suunnitelma perustuu alkukyselyn ja tämän perusteella pidettyjen työpajojen tuloksiin. Tuloksia on verrattu tutkijan käsitykseen ja kokemukseen kohdeyrityksestä sekä kirjallisuuskatsauksessa esiin tulleisiin älykkäisiin työskentelymalleihin, jotka on koottu taulukkoon 2.1. Kaikkien edellä mainittujen menetelmien tuloksena syntyi esitetty kehityssuunnitelma kohti älykkään työn ympäristöä kohdeorganisaatiossa. Kuva 3.3 kuvaa tutkimuksen eri osa-alueiden yhteyksiä sekä tutkimussuunnitelmaan vaikuttaneita tekijöitä.



Kuva 3.3. Tutkimuksen eri osa-alueiden riippuvuudet.

Kysely perustuu esitettyyn teoriakehykseen. Kyselyllä kartoitettiin älykkään työn nykytilaa ja tulosten perusteella valittiin kriittisimmät osa-alueet käsiteltäviksi työpajoissa. Teorian, kyselyn ja työpajojen perusteella syntyi tutkimuksessa esitetty kehityssuunnitelma kohti älykkään työn ympäristöä.

3.2.1 Kysely

Kyselyn hyviä puolia on, että tutkija läsnäolo ei vaikuta vastauksiin, toisin kuin esimerkiksi haastatteluissa. Kyselyissä kaikki kysymykset esitetään vastaajille täsmälleen samassa muodossa, joten esimerkiksi haastattelija äänenpaino tai ilmeet eivät pääse vaikuttamaan tulokseen. Kyselyn avulla saadaan myös helposti kerättyä vastauksia suurempaan määrään kysymyksiä. Lisäksi vastaaja voi itse päättää, koska hän vastaa kyselyyn, ja voi siis valita itselleen sopivimman ajankohdan. (Valli 2001, s. 101.)

Kyselyn heikkouksia on, että vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi. Toinen heikkous on, että mahdolliset uusintakyselyt lisäävät vastausaikaa ja työmäärää. Heikkoutena on myös, että vastaaja voi vastata kysymyksiin mielivaltaisessa järjestyksessä ja tutustua myöhempiin kysymyksiin ennen edellisiin vastaamista. Tämä saattaa aiheuttaa kysymysten väärintulkintoja. Kyselytutkimuksissa ei myöskään voida olla aivan varmoja, kuka kyselyyn on vastannut. Kysymyksiin voidaan myös vastata väärin, esimerkiksi valita virheellinen määrä vastauksia. Lisäksi havainnointi jää kokonaan pois, mitä voidaan esimerkiksi sisällyttää haastatteluihin. (Valli 2001, s. 101-102.)

Kyselyn toteuttamisessa käytettiin Palvalin et al. (2015) TTY:n tietojohdamisen NOVI-tutkimuskeskuksessa kehittämää SmartWoW (Smart Ways of Working) -työkalua. Työkalun avulla tarkoituksena oli saada käsitys älykkäiden työskentelytapojen hyödyntämisen nykytilasta M-Files Oy:n konsultointiosastolla. Kyselyn kysymysten soveltuvuus tarkistettiin kyseistä tutkimusta ajatellen ja päädyttiin siihen, että kyselyyn ei tarvinnut tehdä muutoksia.

Kysely oli jaettu neljään osa-alueeseen. Älykkäiden työkäytäntöjen kypsyyttä mitattiin kysymyksillä työympäristöön ja yksilöllisiin työskentelytapoihin liittyen. Älykkäiden työtapojen vaikutuksia mitattiin puolestaan kysymyksillä työhyvinvoinnista ja tuottavuudesta. Samaiseen kyselyyn oli jo vastattu useassa organisaatiossa osana TTY:n tutkimusprojektia ja tämä vertailuaineisto oli saatavilla analyysiä varten.

Kysely sisälsi kysymyksiä erilaisilla mitta-asteikoilla sekä avoimia kysymyksiä. Neljään osa-alueeseen liittyvät kysymykset oli toteutettu käyttäen viisisaista Likert-asteikkoa, jossa vaihtoehdot olivat välillä 1 = ”Eri mieltä” ja 5 = ”Samaa mieltä”. Jokaisen osa-alueen jälkeen esitettiin myös avoin kysymys osa-alueeseen liittyen.

Kysely lähetettiin sähköisesti kaikille M-Files Oy:n konsulteille, konsultointiyksiköiden päälliköille sekä konsultoinnin johtajalle, eli yhteensä 35 hengelle. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa ja kyselyllä oletettiin olevan suuri vastausprosentti, sillä kyselyyn vastaaminen kesti vain noin 10-15 minuuttia.

Edellä mainitut haasteet pyrittiin huomioimaan kyselyn toteutuksessa. Kyselyyn avautui aina yhden aihe-alueen vastaukset kerrallaan, joten vastaajaa ohjattiin keskittymään yhteen kokonaisuuteen kerrallaan. Vastauksia voitiin antaa vain tarkoituksenmukainen määrä. Linkki kyselyyn lähetettiin kaikkien henkilökohtaiseen sähköpostiin, jolla pyrittiin saamaan oikeat henkilöt vastaamaan kyselyyn. Tutkimusta täydennettiin kyselyn tulosten perusteella järjestettävillä työpajoilla.

3.2.2 Työpajat

Laadullisen aineiston keräämiseen voidaan hyödyntää ryhmäkeskustelumenetelmää. Ryhmäkeskusteluissa tutkija kokoaa yhteen suuremman joukon tutkittavia samanaikaisesti ja saa kerättyä aineistoa valitusta aihe-alueesta tehokkaammin. Ryhmäkeskusteluissa saadaan aikaan vuorovaikutusta osallistujien välillä tutkijan ja osallistujien välisen vuorovaikutuksen lisäksi. Ryhmäkeskusteluissa on kuitenkin hyvä huomioida, että keskusteluun vaikuttaa ryhmän suuruus, kokoonpano, osallistujien luonteet, keskusteluroolit, tapaamisen fyysiset ja maantieteelliset ominaisuudet sekä haastattelijan ja ryhmän välinen henkilökemia. (Ghuri et al. 1995, s. 87.)

Työpaja voidaan nähdä eräänlaisena ryhmäkeskusteluna. Tutkimuksen työpajat toteutettiin käyttäen suomalaisen konsulttiyrityksen Innotiimin kehittämää osallistavaa työskentelymenetelmää OPERAa. Työpajojen tavoitteena oli tuoda osallistujien ideoita esiin, kasvattaa osallistujien ymmärrystä aihealueesta sekä sitouttaa osallistujia muutosprosessiin. Sitoutuminen tapahtuu, kun muutoksen kohteena olevat henkilöt pääsevät osallistumaan asian mietintään, jonka jälkeen he ymmärtävät asian taustat ja vaihtoehdot. Tavoitteena oli, että tämä johtaisi muutosprosessin hyväksymiseen ja tätä kautta muutokseen sitoutumiseen. OPERA-menetelmän vaiheet on esitelty alla olevassa taulukossa 3.2.

Taulukko 3.2. OPERA-menetelmän vaiheet.

Kirjain	Työvaihe	Kuvaus	Aika
O	Omat ehdotukset	Omat ideat ylös hiljaisuudessa	5 min
P	Parin ehdotukset	Ideoiden läpikäynti parin kanssa, valitaan neljä ideaa	10 min
E	Esittely	Parit esittelevät ideat vuorollaan	2 min / pari
R	Ristiin arviointi	Parit valitsevat suosikkinsa	7 min
A	Asioiden ryhmittely	Parhaat ehdotukset ryhmitellään	10 min

O-vaiheessa kaikki osallistujat saavat käyttää viisi minuuttia aikaa omien ideoiden pohittamiseen ja kirjaamiseen. Ideana on aktivoida jokainen osallistuja prosessiin. Tässä vaiheessa kerätään jokaiselta näkemyksiä ja saadaan esiin asiantuntemus, mielipiteet ja asenteet. Tämä antaa osallistujille tunteen siitä, että heillä on oikeasti mahdollisuus vai-

kuttaa ja heidän mielipiteitä arvostetaan. Tämä vaihe on erittäin tärkeä suorittaa itsenäisesti ja hiljaisuudessa. Tällä tavalla myös vähemmän ekstrovertit henkilöt saavat tuotua ideansa esiin ja muiden kommentit eivät pääse vaikuttamaan omiin ajatuksiin. Tämä eliminoi myös ulkoa tulevan kritiikin.

P-vaiheessa osallistujat jaetaan pareihin tai pienryhmiin riippuen ryhmän koosta. Tämä on sopiva ja turvallinen ryhmäkoko, jossa osallistujat pääsevät esittämään omia ajatuksiaan sekä perehtymään muiden ehdotuksiin. Tässä vaiheessa osallistujat saavat tukea omille ajatuksilleen, mutta joutuvat myös luopumaan omista näkemyksistään. Ryhmäläisten ajatukset sovitetaan yhteen ja ideoista muodostuu ryhmän yhteisiä. Samalla sitoutuminen yhteisiin ehdotuksiin kasvaa. Ehdotukset kehittyvät ja selkeytyvät ja uusia ideoita voi myös syntyä keskustelussa. Ryhmä saa kokea yhteisiä onnistumisia aikaansaannoksistaan. Jatkoon karsiutuvat oleelliset, tärkeät ja perustellut ehdotukset. Tähän vaiheeseen käytetään noin kymmenen minuuttia ja jokainen ryhmä valitsee neljä ehdotusta esitettäväksi. Jokainen ehdotus kirjataan ylös omalle paperille.

Esittelyvaiheessa jokainen ryhmä esittelee ehdotuksensa vuorollaan. Tähän varataan noin kaksi minuuttia aikaa ryhmää kohden. Esittelyvaiheessa ehdotukset saa esittää turvallisessa ympäristössä ilman kritiikkiä. Tämä opettaa myös omien ajatusten myyntiin. Ehdotukset siirretään eteen taululle kaikkien nähtäväksi. Ryhmä saa kokea ylpeyttä aikaansaannoksistaan. Lyhyen esittelyn aikana oleellisimmat asiat ehdotuksista nousee esille. Esittelyvaihe selkeyttää ehdotusten taustoja, antaa aikaa valinnoille ja saattaa herättää kuulijoissa uusia oivalluksia. Tämä vaihe on tehokas, sillä keskustelulle ja väittelylle ei anneta aikaa.

R-vaiheessa jokainen pari tai pienryhmä valitsee esitellyistä ehdotuksista omat suosikkinsa asetettujen ehtojen perusteella. Kaikki ryhmät saavat käyttää yhteensä neljä plussaa, joista yhden voi antaa oman ryhmänsä ehdotukselle. Kritiikin sijaan parhaat ehdotukset valikoituvat positiivisen valinnan kautta. Toisten ryhmien hyviä ideoita voi ottaa omakseen antamalla niille plusmerkinnän. Tässä vaiheessa osallistujia aktivoidaan ottamaan muiden ajatuksiin kantaa. Ideoiden vertailu on helppoa, kun vaihtoehdot voi nähdä kerralla. Tämäkin on tehokas vaihe, koska keskustelut ja väittelyt jäävät pois. Lopputuloksena oleellisimmat asiat nousevat esiin. Tähän vaiheeseen käytetään yhteensä noin seitsemän minuuttia aikaa.

Viimeisenä vaiheena on aiheiden ryhmittely, jolloin valikoidut ehdotukset, eli kaikki jotka ovat saaneet plussia, ryhmitellään. Tässä vaiheessa kaikkien osallistujien näkemys kiteytyy. Ryhmittelyn aikana saattaa myös syntyä yhteisiä oivalluksia. Ryhmien on helppompaa luopua omista ehdotuksistaan, jotka eivät valikoituneet viimeiseen vaiheeseen. Päämääränä on, että kaikki hyväksyvät yhteisen lopputuloksen. Kokonaiskuva hahmotuu ja oleelliset asiat siirtyvät jatkokäsittelyyn. Aiheiden ryhmittelyyn käytetään yhteensä noin kymmenen minuuttia. Viimeiseksi on tärkeää, että sovitaan yhdessä, miten vali-

koituja ehdotuksia aiotaan käsitellä. Näin osallistujat saavat varmuuden siitä, että työskentely oli merkityksellistä ja ehdotukset viedään eteenpäin.

Tutkimuksessa toteutettiin neljä erillistä työpajaa, yksi työpaja konsultointiyksikköä kohden. Työpajoihin osallistuvat sekä konsultit että konsultointiyksikköjen päälliköt. Työpajojen aiheiksi valikoituivat kyselyn tulosten perusteella kaksi kriittisintä osa-aluetta, työympäristön työtilat sekä yksilölliset työskentelytavat. Kahdessa työpajassa käsiteltiin siis työtiloja ja kahdessa yksilöllisiä työskentelytapoja. Tällä tavalla voitiin kerätä enemmän ideoita aihealueita kohden sekä vertailla mahdollisia eroja ryhmien välillä. Rajoitetun ajan takia molempia aiheita ei ollut mahdollista käsitellä jokaisessa ryhmässä. Ensimmäinen työpaja järjestettiin viikkoa ennen muita, eli tämä oli eräänlainen pilotti, jonka jälkeen oli vielä mahdollista muuttaa toimintatapoja. Tähän ei kuitenkaan koettu tarvetta.

OPERA-prosessi pohjustettiin esittelemällä kyselyn tuloksia ja tämä kautta perusteella työpajojen aihealuevalinnat. Lisäksi käytiin keskustelua työpajojen tavoitteesta kehittää kohdeorganisaation älykkäitä työskentelytapoja. Työympäristöä koskevissa työpajoissa OPERA-prosessissa esitettiin kysymys ”Millä työtiloihin liittyvillä muutoksilla voitaisiin edistää työhyvinvointia ja tuottavuutta?”. Yksilöllisten työskentelytapojen työpajoissa esitettiin kysymys ”Millä keinoin voisin omilla työskentelytavoillani edistää työhyvinvointia ja tuottavuutta?”. Tutkija toimi työpajojen fasilitaattorina ja ohjasi OPERA-menetelmän etenemistä. Tutkija ei osallistunut itse prosessiin.

3.3 Aineiston analysointi

Kyselyn tuloksia analysoitiin eri tavoin. Tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation älykkään työn nykytila sekä tunnista kriittisiä kehityskohteita. Kyselyn osa-alueita ja väittämiä tarkasteltiin keskiarvojen ja keskihajontojen perusteella. Keskiarvot antoivat tietoa siitä, mitkä asiat ovat keskimäärin parhaiten huomioitu kohdeorganisaatiossa ja siitä, millä osa-alueilla on eniten kehitettävää. Keskihajonnat antoivat puolestaan tietoa siitä, millä osa-alueilla ollaan eniten samaa mieltä ja mitkä osa-alueet jakavat mielipiteitä. Tuloksia verrattiin myös saatavilla olevaan vertailuaineistoon. Avoimien kysymysten vastauksia tarkasteltiin laadullisesti. Tämä voidaan toteuttaa jakamalla vastaukset teemoittain ja analysoimalla niitä (Valli 2001, s. 110).

Työpajojen tavoitteena oli kerätä kehitysehdotuksia kyselyssä tunnistettuihin kriittisiin osa-alueisiin. Lisäksi tavoitteena oli aikaansaada sitoutumista tuleviin muutoksiin. Työpajojen tuloksia analysoitiin laadullisesti. OPERA-prosessin aikana esiin tulleet kehityskohteet pisteytettiin ja ryhmiteltiin työpajojen aikana. Tutkija kirjasi myös ylös työpajojen aikana tehtyjä havaintoja, joita käytettiin tulosten analysoinnissa. Lisäksi eri työpajoissa esiin tulleita ehdotuksia yhdisteltiin ja koottiin yhteen kehityssuunnitelmaan.

4 AINEISTOANALYYSI JA TULOKSET

4.1 Organisaation nykytila

M-Filesin konsultointiosaston älykkään työn nykytilaa mitattiin kyselyn avulla. Kyselyssä tarkasteltiin älykkään työn seuraavia ulottuvuuksia: työympäristön fyysisiä tiloja, työvälineitä ja johtamiskäytäntöjä, yksilöllisiä työskentelytapoja, työhyvinvointia sekä tuottavuutta.

Kysely lähetettiin 35 hengelle ja vastauksia saatiin 30 henkilöltä. Vastausprosentti oli siis 86%, eli varsin korkea. Kyselyn tulokset on pääpiirteittäin esitetty taulukossa 4.1. Taulukosta ilmenee kunkin älykkään työn osa-alueen keskiarvo asteikolla yhdestä viiteen. Taulukosta löytyy myös kunkin osa-alueen keskimääräinen keskihajonta, mikä kertoo kuinka kaukana vastaukset keskimäärin ovat keskiarvosta. Lisäksi taulukkoon on laskettu kunkin osa-alueen prosenttiosuus vertaamalla osa-alueen keskiarvoa maksimiarvoon viisi. Prosenttiosuutta hyödynnettiin tulosten vertailussa saatavilla olevaan vertailuaineistoon.

Taulukko 4.1. Yhteenveto kyselyn eri osa-alueiden tuloksista.

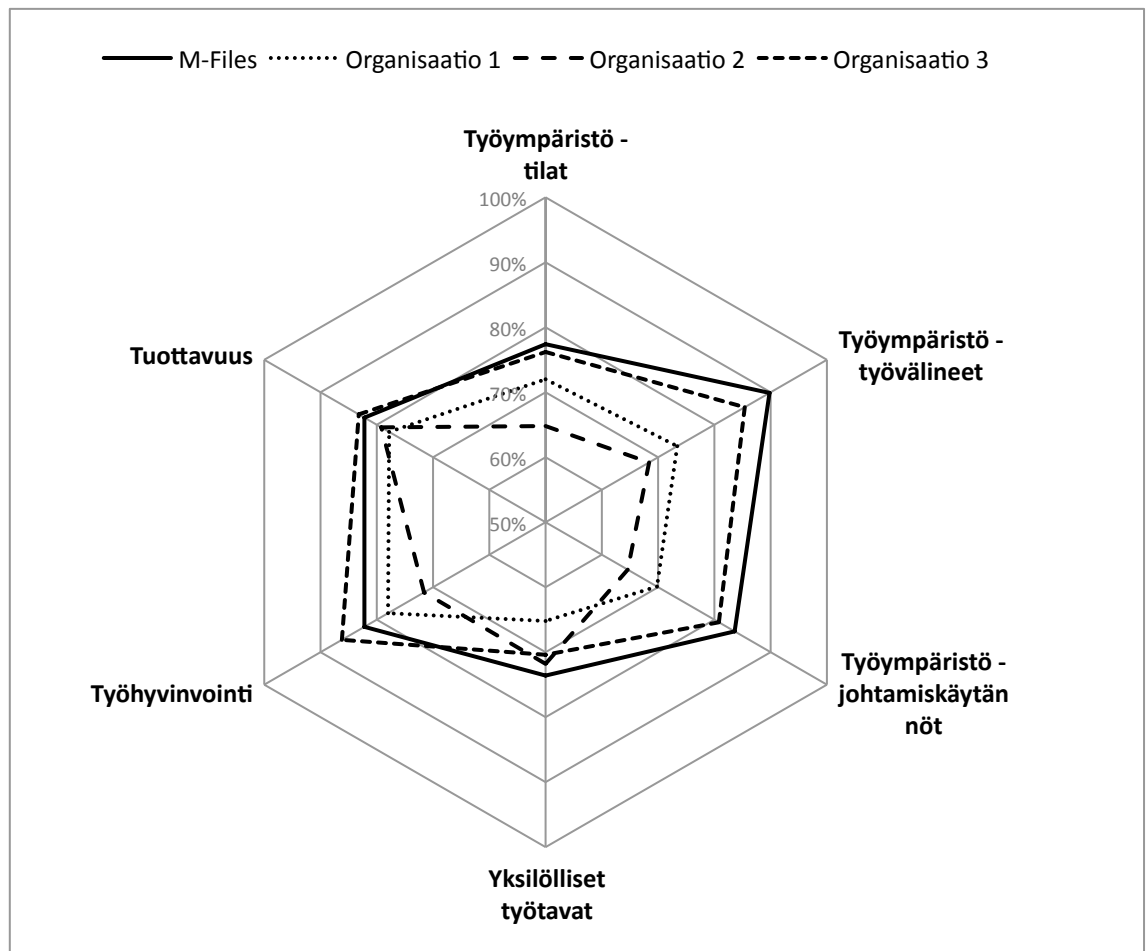
Osa-alue	Keskiarvo	Keskihajonta	Prosenttiosuus
Työympäristö - tilat	3,87	1,17	77,4%
Työympäristö - työvälineet	4,49	0,80	89,8%
Työympäristö - johtamiskäytännöt	4,18	0,83	83,6%
Yksilölliset työskentelytavat	3,68	1,09	73,6%
Työhyvinvointi	4,11	0,95	82,2%
Tuottavuus	4,11	0,88	82,2%

Selkeästi korkein keskiarvo, 4,49, ja myös matalin keskihajonta, 0,8, on työympäristön työvälineet kattavalla osa-alueella. Tämän suhteen asiat ovat kohdeorganisaatioissa erit-

täin hyvällä mallilla. Toiseksi korkein keskiarvo on työympäristön johtamiskäytäntöjen osa-alueella, jonka keskiarvo on 4,18. Osa-alueella on myös toiseksi matalin keskihajonta, 0,83.

Tuloksista voi päätellä, että erityisesti kahdella osa-alueella, työympäristön tiloissa ja yksilöllisissä työskentelytavoissa on eniten parannettavaa. Työympäristön tilojen keskiarvo on toiseksi matalin, 3,87. Lisäksi osa-alueen keskimääräinen keskihajonta on kaikista korkein, 1,17. Tämä viittaa siihen, että vastaajat ovat eniten eri mieltä tätä osa-alueetta koskevista asioista. Yksilöllisten työskentelytapojen osa-alueella on puolestaan matalin keskiarvo, 3,68. Tällä osa-alueella on myös toiseksi korkein keskihajonta, eli tähänkin liittyen vastaajat ovat olleet erimielisiä.

Osa-alueiden tuloksia verrattiin Palvalin et al. (2015) tutkimustuloksiin, jossa esiteltiin kolmen organisaation tulokset eri osa-alueilta. Tulokset muunnettiin prosenttiosuuksiksi kohdeorganisaation tulosten tavoin. Kuva 4.1 esittää vertailun kyseisten organisaatioiden ja M-Filesin tuloksista.



Kuva 4.1. M-Filesin tulosten vertailu vertailuaineistoon.

Vertailusta voidaan nähdä, että M-Filesin tulokset verrattuna muihin organisaatioihin ovat useammalla osa-alueilla erittäin hyviä. Erityisesti työvälineiden tulokset ovat selvästi muiden organisaatioiden tuloksia korkeammat. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden suhteen tulokset ovat lähempänä muiden organisaatioiden tuloksia ja vertailun perusteella näillä osa-alueilla voisi olla enemmän parannettavaa. Myös työtilojen ja yksilöllisten työtapojen tulokset lähentelevät vertailuaineiston tuloksia.

Yllä esitettiin kokonaisuun osa-alueisiin liittyvät arvot, mistä voi jo vetää johtopäätöksiä osa-alueiden nykytilasta. Seuraavaksi tarkastellaan vielä merkittävimpiä löydöksiä yksittäisistä väittämistä ja avoimista kysymyksistä.

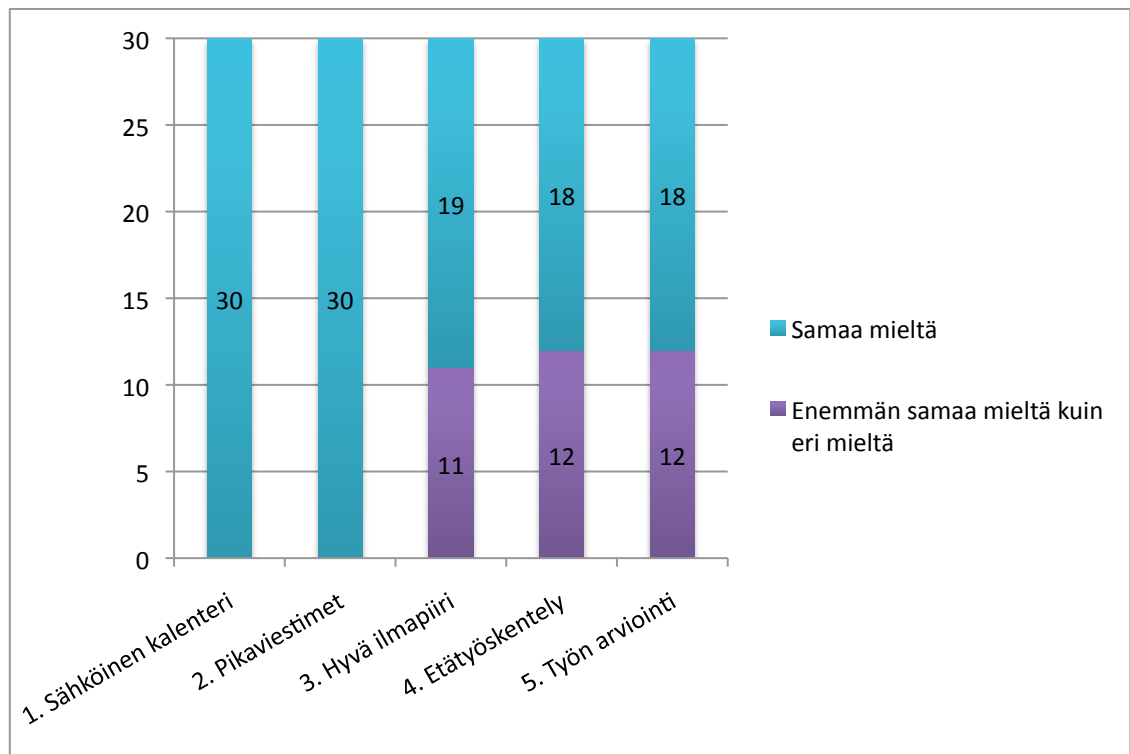
4.1.1 Parhaiten huomioidut asiat

Alla olevilla viidellä väittämällä oli sekä kyselyn korkeimmat keskiarvot että pienimmät keskihajonnat. Näihin asioihin vastaajat olivat siis eniten tyytyväisiä ja lisäksi asioiden tilasta oltiin eniten samaa mieltä. Taulukko 4.2 esittää nämä väittämät sekä niiden keskiarvot ja keskihajonnat. Väittämät on järjestetty korkeimmasta keskiarvosta matalimpaan sekä pienimmästä keskihajonnasta suurimpaan. Järjestys oli molemmissa tapauksissa sama.

Taulukko 4.2. Viisi korkeimman keskiarvon ja pienimmän keskihajonnan väittämää.

Väittämä	Keskiarvo	Keskihajonta
1. Työntekijöillä on mahdollisuus nähdä muiden työntekijöiden sähköinen kalenteri	5,00	0,00
2. Työntekijöillä on mahdollisuus kommunikoida keskenään pikaviestimen (esim. Lync, Skype) välityksellä	5,00	0,00
3. Työpaikkani ilmapiiri on hyvä	4,63	0,49
4. Etätyöskentely on yleisesti hyväksytty käytäntö työpaikallani	4,60	0,50
5. Työtäni arvioidaan suhteessa saavutettuihin tuloksiin, ei ainoastaan työaikaan	4,60	0,50

Väittämien korkea keskiarvo ja pieni keskihajonta viittaa siihen, että nämä asiat on onnistuttu huomioimaan ja toteuttamaan erittäin hyvin kohdeorganisaatiossa. Kuvassa 4.1 näkyy näiden väittämien vastausten jakautuminen.



Kuva 4.1. Korkeimpien keskiarvojen ja pienimpien keskihajontojen väittämien vastausten jakauma.

Ensimmäisessä kahdessa väittämässä vastaajat olivat täysin yksimielisiä. Väittämät olivat ”Työntekijöillä on mahdollisuus nähdä muiden työntekijöiden sähköinen kalenteri” sekä ”Työntekijöillä on mahdollisuus kommunikoida keskenään pikaviestimen (esim. Lync, Skype) välityksellä”. Kaikki olivat siis samaa mieltä väittämän kanssa mikä selittyy sillä, että yritys tarjoaa työntekijöilleen kyseiset työkalut.

Väittämällä ”Työpaikkani ilmapiiri on hyvä” oli myös hyvin korkea keskiarvo, 4,63. Lisäksi keskihajonta oli vain 0,49. Enemmistö oli samaa mieltä väittämän kanssa ja vähemmistö enemmän samaa kuin eri mieltä. Tämä on erittäin merkittävä ja tärkeä asia.

Väittämät ”Etätyöskentely on yleisesti hyväksytty käytäntö työpaikallani” ja ”Työtäni arvioidaan suhteessa saavutettuihin tuloksiin, ei ainoastaan työaikaan” saivat molemmat keskiarvon 4,60 ja keskihajonnan 0,5. Etätyöskentely nähdään suurimmaksi osaksi hyväksyttynä käytäntönä, eli pelisäännöt asian suhteen ovat useimmille selkeät. Suurin osa kokee myös, että aikaansaannokset vaikuttavat työn arviointiin, ei ainoastaan käytetty aika, mikä tutkimusten mukaan lisää tuottavuutta.

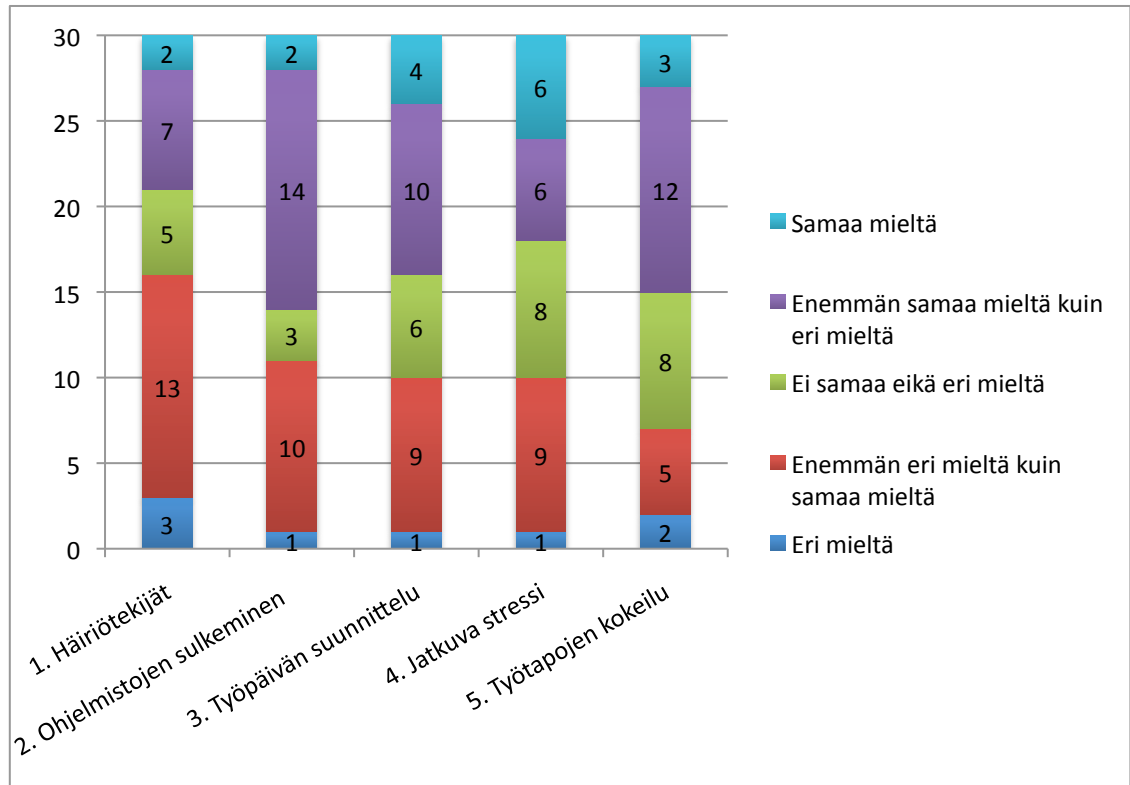
4.1.2 Heikoiten huomioidut asiat

Seuraavat viisi väittämää saivat matalimmat keskiarvot koko kyselystä. Matalimmat keskiarvot kertovat, että vastaajien mielestä näissä asioissa on eniten parantamisen varaa. Taulukossa 4.3 on esitelty nämä viisi matalimman keskiarvon väittämää. Taulukosta löytyy itse väittämä sekä väittämän vastausten keskiarvo. Väittämät ovat järjestettynä matalimmasta keskiarvosta korkeimpaan.

Taulukko 4.3. Viisi matalimman keskiarvon väittämää.

Väittämä	Keskiarvo
1. Työympäristössäni ei yleensä ole keskittymistäni häiritseviä tekijöitä (esim. ääni tai liike)	2,73
2. Tarvittaessa suljen keskeytyksiä aiheuttavia ohjelmistoja keskittyäkseni työn tekemiseen	3,20
3. Suunnittelen säännöllisesti työpäiväni etukäteen	3,23
4. Työstäni ei aiheudu jatkuvaa stressiä	3,23
5. Etsin ja kokeilen itse aktiivisesti toimivampia työskentelytapoja ja -välineitä	3,30

Edellä olevien väittämien matalat keskiarvot viittaavat siihen, että kyseisissä asioissa olisi selkeää kehityspotentiaalia kohdeorganisaatiossa. Kuva 4.2 esittää kyseisten väittämien vastausten jakautumisen.



Kuva 4.2. Matalimpien keskiarvojen väittämien vastausten jakauma.

Väittämän 1 ”Työympäristössäni ei yleensä ole keskittymistäni häiritseviä tekijöitä (esim. ääni tai liike)” keskiarvo oli 2,73, eli selkeästi matalin keskiarvo kaikista kysymyksistä. Suurimman vastausmäärän keräsi vaihtoehto, jossa vastaajat olivat enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä kyseisen väittämän kanssa. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että työympäristössä on merkittävässä määrin keskittymistä häiritseviä tekijöitä.

Toiseksi matalin keskiarvo, 3,20, oli väittämällä 2 ”Tarvittaessa suljen keskeytyksiä aiheuttavia ohjelmistoja keskittyäkseni työn tekemiseen”. Väittämällä on luultavasti yhteys edelliseen väittämään. Ihmiset kokevat enemmän keskeytyksiä, koska he eivät myöskään itse tarvittaessa sulje keskeytyksiä aiheuttavia ohjelmistoja, kuten sähköpostia tai pikaviestimiä. Suurimman vastausmäärän keräsi kuitenkin vaihtoehto ”Enemmän samaa kuin eri mieltä”, eli monet näyttävät myös tekevän tätä jossain määrin.

Kolmanneksi matalin keskiarvo oli väittämällä 3 ”Suunnittelen säännöllisesti työpäiväni etukäteen”. Keskiarvo oli 3,23. Tässä vastaukset olivat jakautuneet enimmäkseen keskelle. Jonkin verran suunnittelua siis tehdään, mutta tässäkin asiassa on parantamisen varaa.

Väittämän 4 ”Työstäni ei aiheudu jatkuvaa stressiä” keskiarvo oli saman suuruinen kuin edellisen väittämä keskiarvo, eli 3,23. Tässä tapauksessa vain yksi henkilö on ollut eri mieltä väittämän kanssa, muuten vastaukset jakautuvat aika tasaisesti eri vaihtoehtojen välillä. Eniten vastauksia sai kuitenkin vaihtoehto, jossa vastaajat olivat enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä, eli konsulttien työstä näyttää aiheutuvan jonkin verran jatkuvaa stressiä.

Viidenneksi matalin keskiarvo oli väittämällä 5 ”Etsin ja kokeilen itse aktiivisesti toimivampia työskentelytapoja ja -välineitä”. Keskiarvo oli 3,30, mikä on jo aika korkea ja eniten vastauksia sai vaihtoehto, jossa vastaajat olivat enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä väittämän kanssa. Työntekijöitä voitaisiin kuitenkin enemmän rohkaista kokeilemaan uusia työskentelytapoja ja -välineitä, mikä saattaisi vaikuttaa positiivisesti muihin osa-alueisiin.

Kaksi matalimman keskiarvon väittämää liittyivät keskeytyksiin, mistä voidaan päätellä, että tämä on yksi merkittävä parannuksia vaativa asia. Tulokset antavat viitteitä siitä, mitkä ovat organisaation kannalta kriittisimpiä kehityskohteita.

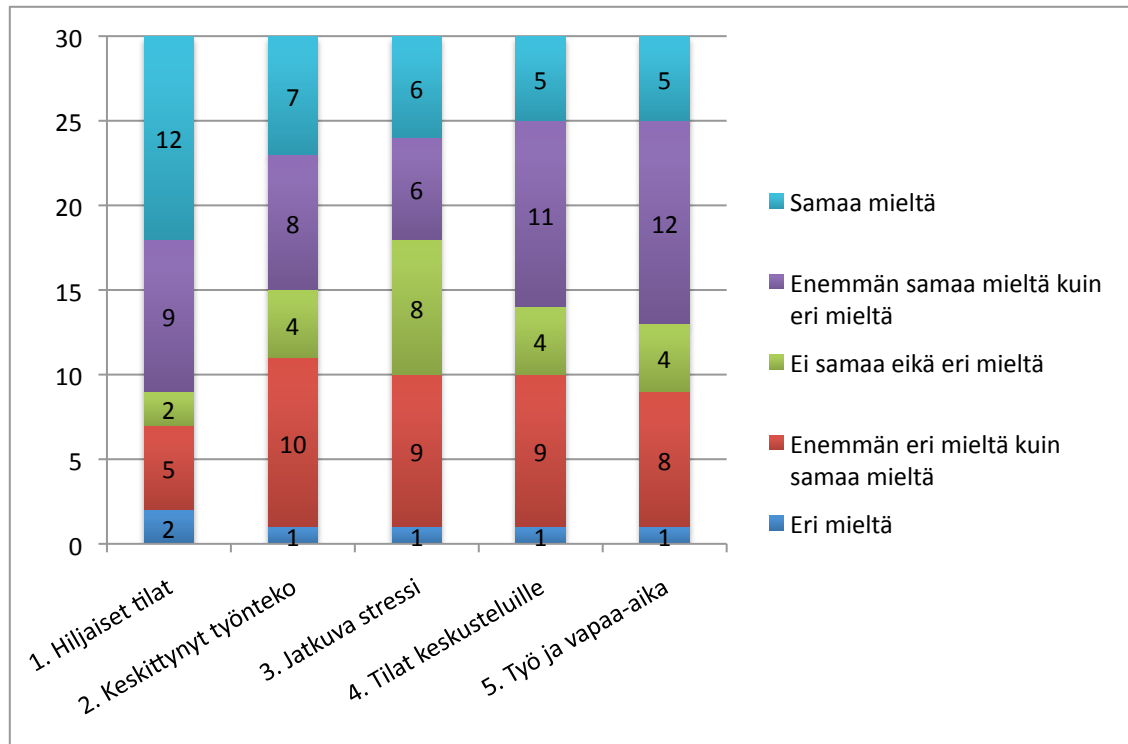
4.1.3 Eniten erimielisyyttä herättävät asiat

Erillisten väittämien keskihajontaa tarkasteltiin ja alla olevassa taulukossa 4.4 esitellään viisi väittämää, joissa oli suurin keskihajonta. Taulukosta ilmenee väittämä ja tämän keskihajonta järjestettynä suurimmasta keskihajonnasta pienimpään. Keskihajonnan perusteella selviää, minkä väittämien kohdalla vastaajat ovat olleen eniten erimielisiä.

Taulukko 4.4. Viisi suurimman keskihajonnan väittämää.

Väittämä	Keskihajonta
1. Työpaikaltani löytyy tarvittaessa tila, joka mahdollistaa keskittymistä ja hiljaisuutta vaativan työn	1,32
2. Teen keskittymistä vaativia tehtäviä hiljaisessa paikassa (esim. vetäytymistilassa tai kotona)	1,27
3. Työstäni ei aiheudu jatkuvaa stressiä	1,19
4. Työpaikallani on paikka, jossa voin keskustella tai puhua puhelimeen asioista, joita en halua toisten kuulevan	1,18
5. Työ- ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään	1,16

Kuva 4.3 esittää korkeimpien keskihajontojen väittämien vastausten jakautumisen eri vastausvaihtoehtojen välillä.



Kuva 4.3. Suurimpien keskihajontojen vastausten jakauma.

Väittämällä 1 ”Työpaikaltani löytyy tarvittaessa tila, joka mahdollistaa keskittymistä ja hiljaisuutta vaativan työn” oli kyselyn suurin keskihajonta, 1,32. Mielenkiintoista tässä on, että suurin erimielisyys liittyy fyysisiä tiloja koskevaan väittämään. Tämä voi osittain selittyä sillä, että suurin osa vastaajista työskentelee päätoimipaikalla Tampereella ja pieni osa sivutoimipisteellä Espoossa. Kuitenkin tämä voi myös kertoa siitä, että ihmiset hyödyntävät eri tiloja eri lailla ja pelisäännöt eivät välttämättä ole kaikille selvät.

Väittämän 2 ”Teen keskittymistä vaativia tehtäviä hiljaisessa paikassa (esim. vetäytymistilassa tai kotona)” keskihajonta oli 1,27, eli kyselyn toiseksi suurin. Erimielisyys tukee edellisen väittämän korkeaa keskihajontaa, jossa vastaajat olivat eri mieltä siitä, löytyykö työpaikalta tällaista keskittymistä mahdollistavaa tilaa. Jos ihmiset eivät koe, että tällainen tila on saatavilla, he eivät myöskään voi työskennellä sellaisessa. Osa taas kokee, että tiloja on olemassa ja osa myös hyödyntää näitä tiloja. Lisäksi alla olevassa kysymyksessä huomioidaan myös esimerkiksi kotona työskentely. Tämä kertoo myös siitä, että osa luultavasti hyödyntää etätömahdollisuutta muita enemmän.

Kolmanneksi suurin keskihajonta, 1,19, oli väittämällä 3 ”Työstäni ei aiheudu jatkuvaa stressiä”. Samalla väittämällä oli myös neljänneksi matalin keskiarvo. Tämän kysymyksen kohdalla on siis sekä matala keskiarvo että paljon erimielisyyttä vastauksissa. Tämä

voi selittyä sillä, että työ voi olla jaettu epätasaisesti ja että ihmiset kokevat stressiä eri tavoin.

Väittämän 4 ”Työpaikallani on paikka, jossa voin keskustella tai puhua puhelimeen asioista, joita en halua toisten kuulevan” keskihajonta oli 1,18, eli kyselyn neljänneksi suurin. Kuvasta näkee selvästi, että vastaukset jakautuvat erityisesti vaihtoehdoille, joissa vastaajat olivat enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä ja enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä. Erimielisyys fyysisten tilojen suhteen voi edelleen osittain selittyä sillä, että vastaajat työskentelevät kahdella eri toimistolla, jossa on erilaiset puitteet. Lisäksi vastaajat voivat hyödyntää tiloja eri tavoin ja kokea tilat eri lailla yksityisiksi.

Väittämällä ”Työ- ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään” oli kyselyn viidenneksi suurin keskihajonta, 1,16. Tämä väittämä linkittyy yhteen väittämään ”Työstäni ei aiheudu jatkuvaa stressiä”, jolla oli sekä matala keskiarvo että korkea keskihajonta. Vastaajat, jotka kokevat, että heidän työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa keskenään, tuskin kokevat yhtä paljon jatkuvaa stressiä. Näiden asioiden noustessa esiin, voidaan kuitenkin olettaa, että työn ja vapaa-ajan sekä jatkuvan stressin suhteen tulisi tehdä parannuksia.

Suurimpien keskihajontojen väittämässä nousi esiin kaksi teemaa, hiljaiset työskentelytilat ja niiden hyödyntäminen sekä stressin kokeminen ja työn ja vapaa-ajan tasapaino. Tämä viittaa siihen, että nämä asiat ovat organisaation kannalta kriittisiä kehityskohteita. Lisäksi tulokset viittaavat siihen, että työntekijöillä on eri tarpeita näihin asioihin liittyen.

4.1.4 Kriittiset kehityskohteet

Kyselyssä nousi esiin kaksi osa-aluetta, joilla oli selkeästi muita osa-alueita matalammat keskiarvot ja korkeammat keskihajonnat. Nämä osa-alueet ovat työympäristön työtilat sekä yksilölliset työskentelytavat. Yksittäisiä väittämiä tarkasteltaessa edellä olevien osa-alueiden väittämät nousivat myös vahvasti esiin.

Työympäristön työtilojen osa-alueesta nousi erityisesti esiin keskittymistä häiritsevät tekijät sekä keskittymistä ja yksityisyyttä mahdollistavien tilojen puute. Yksilöllisten työskentelytapojen osa-alueesta nousi puolestaan esiin vähäinen suunnittelu, omien vaikutusmahdollisuuksien heikko hyödyntäminen keskeytysten vähentämiseen työskentelemällä hiljaisissa tiloissa sekä sulkemalla keskeytyksiä aiheuttavia ohjelmistoja ja uuden työskentelytapojen aktiivisen kokeilun puute. Lisäksi jatkuvan stressin kokeminen sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon ongelmat nousivat esiin työhyvinvoinnin osa-alueelta.

Kyselyn avoimet vastaukset tukevat näitä havaintoja. Kysymyksen ”Mikä työympäristön parannus olisi olennaisin työsi sujumisen ja työssä viihtymisen kannalta?” vastauksista kuusi yhdeksästä liittyi keskeytysten vähentämiseen ja hiljaisten työtilojen tai ryhmätyötilojen hyödyntämiseen. Alla muutama vastausesimerkki:

”Häiriötekijöiden vähentäminen ympäristöstä (meluisa ympäristö).”

”Pienempiä ”yksikköjä” avotiloissa (tiimitilat) ison avokonttorin sijaan hälyn vähentämiseksi ja parantamaan mahdollisuuksia keskittyä työhön.”

”Välillä tarve rauhalliselle ympäristölle jossa ei ole häiriötekijöitä (melu etc.) mutta tällaista ei ole oikein saatavilla.”

Kysymykseen ”Kerro omat parhaat vinkkisi fiksumpaan työskentelyyn” puolestaan neljä seitsemästä vastaajasta oli nostanut esiin suunnittelun tai töiden priorisoinnin. Lisäksi neljä vastausta liittyivät keskeytysten vähentämiseen ja sopivien työtilojen hyödyntämiseen. Alla esimerkkejä vastauksista:

”Oma aktiivisuus työn suunnittelussa, häiriölähteiden (sähköposti, Lync) sulkeminen pahimman kiireen aikaan, ongelmatilanteiden (esim. yliresursointi) aktiivinen eskalointi.”

”Etätöiden tehokas hyödyntäminen, ympäristö on kotona yleensä rauhallisempi!”

”Suunnittele kuukauden, viikon ja päivän tavoitteet kolmen ryhmässä etukäteen.”

Kysymyksen ”Millä keinoilla työhyvinvointia voitaisiin parantaa työyhteisössäsi?” vastaukset vaihtelivat paljon, kaikki kuusi vastausta liittyivät eri asioihin. Vastauksissa toivottiin nopeampaa ristiriitojen ratkaisemista, selkeämpää palkitsemisjärjestelmää ja tavoitteita, enemmän yhteisiä tapahtumia ja ihmisten aidon kuuntelun jatkamista. Yksi vastaus liittyi stressin kokemiseen, joka nousi selkeästi esiin kyselyn väittämässä. Alla kyseinen vastaus:

”Vähemmän stressiä. Työn kuormitus on valtava, eikä ehdi toteuttamaan asioita niin hyvin kuin haluaisi. Lisäksi kouluttaminen on epäsäännöllistä ja suunnittelematonta.”

Kysymyksen ”Mikä on suurin tuottavuuttasi laskeva tekijä tällä hetkellä?” vastauksista neljä kahdestatoista vastauksesta liittyivät keskeytyksiin ja rauhattomaan työympäristöön. Muita asioita joita nousi esille olivat esimerkiksi kiire, päiviä rikkovat palaverit, priorisointiongelmien ja ammattiosaamisen puute. Alla muutama vastausesimerkki:

”Avokonttorin häly estää 100% keskittymisen (taustahälyä, keskeytyksiä jne...). Tiimi hajalla ympäri maailmaa, kompleksien asioiden käsittely hankalaa linjojen yli (webexit eivät korvaa fyysistä kanssakäymistä). Mittareiden epäsovivuus omiin tehtäviin / asiakkuuksiin (aiheuttaa ylimääräisiä keskusteluja / säätöjä ja murehtimista tavoitteiden saavuttamisesta).”

”Ammattiosaamisen puute. Uusia asioita tulee niin nopeasti etten pysy enää mukana. Tämä aiheuttaa stressiä ja kohtuutonta painetta koska työtehtävät eivät anna periksi uuden asian opiskelua, vaan kaikki on opittava työn mukana. Tästä kärsii myös toteutuksen laatu, koska yleensä aina menee siitä mistä aita on matalin pelkästään pysyäkseen aikataulussa.”

Tutkimuksen kannalta kriittisimmiksi osa-alueiksi nousi siis esiin työympäristön työtilat sekä yksilölliset työskentelytavat. Nämä aiheet valikoituivat tarkemmin käsiteltäväksi työpajoihin. Tutkimuksen kehityssuunnitelma käsittelee myös muita kyselystä, työpajoista ja teoriasta esiin nousseita kriittisiä osa-alueita, kuten stressiä sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa.

4.2 Kriittisten osa-alueiden kehitysajat

Kyselyssä nousi esiin kaksi osa-aluetta, joissa on kyselyn tulosten mukaan eniten kehitettävää. Nämä kaksi osa-aluetta, työympäristön työtilat sekä yksilölliset työskentelytavat, valittiin käsiteltäväksi työpajoissa. Molemmista aiheista pidettiin kaksi työpajaa. Työpajat toteutettiin OPERA-menetelmää käyttäen. Ryhmien koot vaihtelivat ja menetelmää sopeutettiin tämän mukaan. Pienemmät ryhmät saivat esimerkiksi vähemmän plus-merkintöjä jaettavaksi.

4.2.1 Työympäristö – tilat

Työtiloihin liittyvissä työpajoissa haettiin OPERA-menetelmän avulla vastausta seuraavaan kysymykseen: ”Millä työtiloihin liittyvillä muutoksilla voitaisiin edistää työhyvinvointia ja tuottavuutta?”. Työpajoihin osallistui yksi konsultointiyksikkö Tampereelta sekä Espoon konsultointiyksikkö. Nämä yksiköt valittiin, sillä asiaa haluttiin tarkastella molempien toimistojen näkökulmista.

Ensimmäinen työpaja

Ensimmäiseen työpajaan osallistui kahdeksan henkeä. Kyseinen konsultointiyksikkö työskentelee Tampereella avokonttorissa. Taulukossa 4.5 on esitelty kyseisen työpajan OPERA-menetelmän tulokset. Työpajan tulokset jakautuivat kokonaisuuksiin lepotila, kahvitila, KAMien, eli avainasiakaspäällikköjen, ja konsulttien sijainti sekä viihtyvyys ja rauhalliset työtilat.

Taulukko 4.5. Ensimmäisen työpajan tulokset.

Lepotila	Kahvitila	Viihtyvyys		Rauhallisia työtiloja
<p>Rentoutuminen</p> <p>- avokonttorissa heikosti ikkunanäkymiä ulospäin</p> <p>- pehmustettu huone jossa voisi chillata</p> <p>- juomatarjonta firman puolesta +++</p>	<p>Kahvitila erilleen +++</p>	<p>Viherkasveja lisää +</p>	<p>KAMit ja konsultit lähemmäksi toisiaan -> vuoropuhelua lisää ++</p>	<p>Rauhallisia tiloja puheluille ja muulle työskentelylle +++</p>
<p>Lepotila (riippumatto tms.) nokosille +</p>	<p>Kahvitila</p> <p>- ääniongelma</p> <p>- kahvi loppuu usein</p> <p>- kahvimaito loppuu toisinaan +</p>	<p>Vesipisteitä lähelle työpisteitä +</p>		<p>Neukkareiden ja työhuoneiden pikavaraus +</p>
<p>Boheemi työtila (sohvia yms.)</p>	<p>Kahvitilan eristäminen</p>	<p>Neukkarien ilmastointi kuntoon -> pysyy hereillä</p>		<p>Hiljaiset työtilat</p> <p>- vapaat huoneet</p> <p>- äänieristävät sermit</p>

Rentoutumisen, vapaamman työskentely ja lepäämisen mahdollistavista työtiloista käytiin keskustelua ja taulukostakin ilmenee, että nämä ehdotukset saivat paljon kannustusta. Osallistujien mielestä tällaista tilaa voitaisiin esimerkiksi hyödyntää vapaamuotoisempaan ryhmätyöskentelyyn. Tällä hetkellä keskusteluja käydään avokonttorissa, mikä häiritsee ympärillä olevia. Lepotila voisi olla oma erillinen tila, jonne voisi tarvittaessa mennä lyhyille päiväunille työpäivän aikana.

Juomatarjonta firman puolesta viittaa siihen, että tällä hetkellä yksi konsultti käy ostamassa virvoitusjuomia toimistolle myytäväksi. Mikäli tämän saisi yrityksen puolesta järjestettyä, tämän yhden henkilön ei enää tarvitsisi vastata asiasta.

Kahvitilan eristäminen keräsi paljon plussamerkintöjä sekä kannustusta keskusteluissa. Useampien työpajan osallistujien työpisteet sijaitsevat toimiston kolmannen kerroksen kahvitilan läheisyydessä. Aiemmin kahvitaukoja pidettiin säännöllisesti määrättyihin aikoihin, mutta toimistotilan vaihtumisen ja henkilömäärän kasvamisen myötä yhtä yhtenäistä käytäntöä ei enää ole olemassa. Keskusteluissa ilmeni kuitenkin, että paras ratkaisu olisi eristää kahvitila, sillä välillä saatetaan työskennellä myös kahvitauon aikana ja esimerkiksi etäkonsultointipäivien aikana on ikävä, jos asiakkaan kanssa kommunikoidessa taustalta kuuluu hälinää.

Viihtyvyyttä lisäävinä tekijöinä toivottiin puolestaan sekä lisää viherkasveja että useampia vesipisteitä lähemmäksi työpisteitä. Keskustelua käytiin siitä, että viherkasvien avulla tiloja voitaisiin myös erottaa toisistaan. Vesipisteitä toivottiin lisää, koska tällä hetkellä voi joutua kävelemään aika pitkälle hakemaan vettä, minkä takia tulee juotua vähemmän vettä kuin pitäisi.

KAMit ja konsultit lähemmäksi toisiaan viittaa siihen, että asiakkaiden vastuunmyyjät ja konsultit voisivat istua lähempänä toisiaan, jotta olisi helpompaa ja vaivattomampaa käydä keskustelua kasvotusten. Aiemmin konsultit ja KAMit istuivat kaikki neljännessä kerroksessa avokonttorissa vierekkäin, mutta tällä hetkellä kaksi konsultointiyksikköä työskentelevät neljännessä kerroksessa avokonttorissa. Kolmas Tampereen konsultointiyksikkö työskentelee ensimmäisessä kerroksessa omissa pienissä lasitetuissa työhuoneissa. KAMit työskentelevät myös ensimmäisessä kerroksessa jaetuissa työhuoneissa. Konsulttien ja KAMien sijoittaminen lähemmäksi toisiaan sai myös hyvin kannatusta.

Rauhallisia työtiloja toivottiin myös ja nämä saivat monta plussamerkintää. Tällä hetkellä Tampereella ei ole olemassa vapaita kaikkien varattavissa olevia yksilötyöskentelyhuoneita keskittymistä vaativaan työskentelyyn. Myyjien huoneita voi käyttää jos he eivät ole paikalla, mutta tällaisia vaihtoehtoja ei ole aina tarjolla ja tämän selvittäminen voi olla hankalaa. Neukkareiden ja työhuoneiden pikavarauksella tarkoitettiin, että olisi hyvä saada varattua työtiloja helpommin kuin nykyisin. Tällä hetkellä työtilojen kalenterit löytyvät Outlookista sähköisinä, joten tilanteen tarkistaminen ja työtilan varaami-

nen vaatii tietokoneen avaamista. Tämä olisi hyvä saada tehtyä hieman helpommin, esimerkiksi puhelimella.

Työpajassa keskustelua käytiin innokkaasti ja osallistujat vaikuttivat olevan aidosti kiinnostuneita aiheesta. Parit saivat helposti ideoita aikaiseksi ja ristiin arviointivaiheessa sekä ryhmittelyvaiheissa käytiin vilkasta keskustelua erityisesti kahvitan ääniongelman sekä rentoutumistiloihin ja hiljaisiin työtiloihin liittyen.

Toinen työpaja

Toiseen työpajaan osallistui Espoon konsultointiyksikkö. Osallistujia oli 5 henkeä. Espoossa konsultit työskentelevät monitilatoimistossa. Toimistolta löytyy siis vapaasti valittavia paikkoja avokonttorista, varattavia yksilötyöskentelyhuoneita sekä neuvotteluhuoneita. Muutammat henkilöt työskentelevät myös omissa työhuoneissaan, konsultointiosastolta ainoastaan konsultointiyksikön päällikkö. Taulukko 4.6 esittelee tämän työpajan tulokset. Ideat jakautuivat tiloja ja laitteita koskeviin kategorioihin.

Taulukko 4.6. Toisen työpajan tulokset.

Tilat	Laitteet
Enemmän 1-hengen työskentelyhuoneita/puhelinkoppeja +	Äänieristetyt kuulokkeet (keskittymistä vaativaan työhön) ++
Puuhahuone +	Konsulttitiloihin piirtoseinä / fläppitaulu ++
Tiimityötila	Henkilökohtaiset/lukittavat laatikot
Hiljainen tila	
Puhelintyötä tekevät/puhelupäivät hiljaisiin koppeihin	

Enemmän varattavia yksilötyöskentelytiloja tai puhelinkoppeja toivottiin. Tällä hetkellä huoneita on neljä kappaletta, mutta osallistujien mukaan enemmän voisi olla tarvetta. Ryhmässä käytiin myös keskustelua siitä, että puhelintyötä tekevät tai puhelinpäiviä pitävät henkilöt voisivat työskennellä näissä yksilötyöskentelyhuoneissa. Tällä hetkellä esimerkiksi jotkut myyjät pitävät puhelinpäiviä avokonttorissa ja tämä häiritsee muiden keskittymistä.

Espoon toimistolla avokonttori on jaettu kahdelle eri puolelle. Keskustelussa kävi ilmi, että toinen puoli avokonttorista on tarkoitettu hiljaisemmaksi puoleksi, jossa voisi paremmin tehdä keskittymistä vaativaa työtä. Toisella puolella voisi puolestaan esimerkiksi soittaa puheluita ja käydä enemmän keskustelua. Melkein kukaan osallistujista ei kuitenkaan ollut tietoinen asiasta ja tällä hetkellä tätä ei noudateta. Asiasta pitäisi tiedottaa paremmin ja avokonttoriin tulisi laatia selkeämmät säännöt.

Puuhahuone sai myös kannustusta. Eräs konsultti oli nähnyt asiakaskäynnillä tällaisen tilan, jossa oli esimerkiksi sohvia ja inspiroivampi sisustus. Tällaista tilaa voitaisiin käyttää luovempaan työskentelyyn ja esimerkiksi tiimityöskentelyyn. Idea oli hyvin samankaltainen ensimmäisen työpajan vapaamman työskentelytilan kanssa. Ryhmässä keskusteltiin myös päiväunihuoneesta, mutta ideaa ei kirjattu ylös. Tämä saattoi tuntua liian radikaalilta idealta osallistujista.

Laitteiden puolesta äänieristetyt kuulokkeet saivat paljon kannustusta. Tästä käytiin keskustelua ja todettiin, että tämä olisi yksinkertainen ja helposti toteutettava parannus. Kävi myös ilmi, että konsultit jo tällä hetkellä varmaankin saisivat tehdä tällaisia hankintoja yrityksen piikkiin. Tästä ei kuitenkaan oltu tietoisia, eli tässäkin asiassa pitäisi olla selkeämpää kommunikointia. Mikäli kuulokkeita olisi valmiiksi saatavilla, niitä varmaankin osattaisiin myös paremmin hyödyntää.

Toinen laitteisiin liittyvä paljon kannustusta saanut idea oli piirtoseinän tai perinteisen fläppitaulun hankkiminen konsultointitiloihin. Tiimityöskentelyssä voisi usein olla hyödyllistä, jos pääsisi käyttämään piirtämistä apuvälineenä. Asiasta käytiin keskustelua ja sähköistä piirtoseinää kannatettiin enemmän. Sähköisestä versiosta saisi helposti tuotokset talteen myöhempää tarkastelua varten. Mikäli sähköisen piirtoseinän hankkiminen ei ole mahdollista, myös perinteisestä fläppitaulusta olisi hyötyä.

Lisäksi käytiin keskustelua siitä, että tällä hetkellä toimistolla ei ole olemassa mitään kaappeja tai muuta paikkaa, missä omia henkilökohtaisia tavaroita voisi säilyttää. Monitilatoimistossa työntekijöillä ei ole omia nimettyjä paikkoja, joten jos haluaisi esimerkiksi jättää tietokoneen toimistolle, tälle ei ole olemassa mitään sopivaa paikkaa. Omille laatikoille tai vastaavalle tilalle olisi siis tarvetta.

Tässä työpajassa osallistujamäärä oli pienin ja ryhmä jaettiin kahteen OPERA-prosessissa. Toisella ryhmällä oli hieman vaikeuksia saada valittua neljä ideaa esitettäväksi, koska ryhmän jäsenten omat ideat olivat hyvin samankaltaisia. Ryhmässä keskusteltiin esimerkiksi päiväunihuoneesta, mutta tätä ei kuitenkaan valittu esitettäväksi. Toisella ryhmällä oli puolestaan reilusti ideoita kirjattuna ja loppujen lopuksi ryhmä, jolla oli vähemmän ideoita saivat käyttöönsä toisen ryhmän ylimääräisen idean. Keskustelua käytiin siis koko ajan hyvässä hengessä ja ryhmät tekivät sujuvasti yhteistyötä.

4.2.2 Yksilölliset työskentelytavat

Yksilöllisiä työskentelytapoja käsiteltiin kahdessa viimeisessä työpajassa. Näissä haettiin vastausta kysymykseen ”Millä keinoin voisin omilla työskentelytavoillani edistää työhyvinvointia ja tuottavuutta?” OPERA-menetelmän avulla. Kysymystä tarkennettiin vielä niin, että tarkoituksena oli pohtia sekä oman että kollegoiden työtä edistäviä asioita. Molempien osallistuvat yksiköt työskentelevät Tampereen toimistolla.

Kolmas työpaja

Kolmanteen työpajaan osallistui kuusi henkeä. Työpajan OPERA-menetelmän tulokset on esitetty alla olevassa taulukossa 4.7. Tuloksena jakautuivat työrauhan, fyysisen hyvinvoinnin ylläpidon, työn suunnittelun ja tiedon jakamisen ryhmiin. Lisäksi positiivinen asenne oli oma kokonaisuutensa.

Taulukko 4.7. Kolmannen työpajan tulokset.

Positiivinen asenne ++			
Työrauha	Fyysisen hyvinvoinnin ylläpito	Työn suunnittelu	Tiedon jakaminen
Häiriötekijöiden poistaminen, - etätyömahdollisuus ++	- ergonomia - liikunta	Yhteen työhön keskittyminen pidemmäksi ajaksi ++	Osaamisen ja tiedon jakaminen ++
Pitäisi pyrkiä vähentämään keskeytyksiä omassa ja muiden työssä +		- aikataulututtaminen - ennakointi - seuranta +	Tiedottaminen pois sähköpostista +
		Kontrolloidumpi mikrotöiden hallinta +	Määrämuotoiset projektikokoukset
		Työmäärien kohtuullisuus	

Tässä työpajassa positiivinen asenne haluttiin nostaa kaikkien muiden kokonaisuuksien ylle. Tästä käytiin keskustelua ja todettiin, että positiivinen asenne on perusedellytys sujuvalle työlle ja muiden asioiden toteutumiselle. Asian tärkeyttä haluttiin siis korostaa sijoittamalla tämä ylimmälle tasolle.

Työrauhaan liittyen häiriötekijöiden poistaminen ja etätyömahdollisuus sai kaksi plussamerkintää. Käytäntönä on, että etätyötä saa tehdä vapaasti halutessaan. Kaikki eivät kuitenkaan välttämättä hyödynnä tätä mahdollisuutta esimerkiksi keskittymistä vaativat työn tekemiseen.

Keskeytysten vähentäminen omassa ja muiden työssä sai myös kannatusta. Asiasta käytiin keskustelua ja pohdittiin vaihtoehtoa, jossa asioiden kysymiselle voisi olla määrätty henkilöt ja ajat. Kysymyksiä voisi kerätä yhteen ja kysyä määrättyyn kyselyaikaan määrättyltä henkilöltä. Tämä vähentäisi jatkuvia keskeytyksiä päivittäisessä työskentelyssä.

Fyysisen hyvinvoinnin ylläpidon tärkeydestä käytiin keskustelua. Ergonomisten työtilojen avulla voidaan edesauttaa työssä jaksamista ja fyysistä hyvinvointia. Liikunta nostettiin myös esiin erittäin tärkeänä hyvinvointia ylläpitävänä tekijänä ja pidettiin hyvänä asiana, että M-Files tarjoaa työntekijöilleen liikuntaseteleitä.

Työn suunnitteluun liittyen yhteen työhön keskittyminen pidemmäksi ajaksi sai myös kaksi plussamerkintää. Tästä käytiin keskustelua ja todettiin, että tämä ei usein toteudu tällä hetkellä. Konsultit tekevät töitä niin monelle eri asiakkaalle, etteivät he pysty kunnolla keskittymään yhteen asiaan kerrallaan.

Kannustusta sai myös suunnittelun osalta aikatauluttaminen, ennakointi ja seuranta. Kalenteriin olisi hyvä jättää myös ylimääräistä tilaa, mikäli suunniteltujen töiden toteutus venyy. Näin ollen koko aikataulu ei tällaisessa tapauksessa kärsisi. Seurannan kautta voitaisiin paremmin valmistautua tuleviin projekteihin ja välttää samojen virheiden tekemistä uudelleen. Tämän kautta osattaisiin myös paremmin varata töille tarpeeksi joustoaikaa kalenteriin. Kontrolloidumpi mikrotöiden hallinta liittyi samaan asiaan.

Osaamisen ja tiedon jakaminen sai myös paljon kannatusta. Tällä hetkellä ei ole esimerkiksi selkeästi tiedossa, kuka osaa mitään ja keneltä kannattaa kysyä apua määrättyihin asioihin. Konsulttien työ vaatii paljon osaamista eri osa-alueilta ja kuten kyselyssäkin kävi ilmi, uusien asioiden oppimisen tahdissa on vaikea pysyä kiinni. Keskusteluissa kävi ilmi, että määrämuotoisemmalle tiedon ja osaamisen jakamiselle olisi tarvetta.

Lisäksi toivottiin tiedottamisen poistamista sähköpostista. Tästä käytiin keskustelua ja todettiin, että tällä hetkellä todella suuri osa esimerkiksi yrityksen sisäisestä viestinnästä hoidetaan sähköpostin välityksellä. Usein nämä viestit eivät suoranaisesti koske konsultointia ja näiden viestien tuleminen sähköpostiin hidastaa työntekoa ja hankaloittaa tär-

keiden asioiden poimimista viestien seasta. Tietynlaisia viestejä, esimerkiksi markkinoinnin tiedotteita, voitaisiin mieluummin jakaa esimerkiksi intranetin kautta. Tällä hetkellä M-Filesilla ei ole käytössä intranetiä.

Määrämuotoisista projektikokouksista keskusteltiin myös. Ideana oli, että projektikokoukset voisivat olla määrämuotoisempia. Ajatuksena oli SCRUM-tyyppinen lähestymistapa, mutta kevyemmin toteutettuna. Mikäli kokouksilla olisi olemassa tällaiset selkeät raamit, voisivat kokoukset olla nykyistä tehokkaampia.

Tässä ryhmässä osallistujat lähtivät innokkaasti mukaan työskentelyyn ja viimeisissä OPERA-prosessin vaiheissa eri ehdotuksista käytiin paljon keskustelua. Esimerkiksi positiivisen asenteen nostamista muiden asioiden yläpuolelle oli koko ryhmän tasolla tehty yhteinen päätös.

Neljäs työpaja

Neljännän työpajan tulokset on esitetty taulukossa 4.8. Tulokset jakautuivat teemoihin tauot, työrauha, vapaa-aika ja tekemisen koordinointi. Tässä ryhmässä esille tulleet ideat olivat hyvin yhteneviä. Työpajaan osallistui seitsemän henkeä.

Taulukko 4.8. Neljännän työpajan tulokset.

Tauot	Työrauha	Vapaa-aika	Tekemisen koordinointi
Riittävät tauot ++	Keskeytyksetön työympäristö +	Selkeämpi raja työn ja vapaa-ajan välille ++	Työn jaksottaminen ++
Taukojumppa +	Kovaääniset keskustelut pois työpisteiltä +		Ajankäytön priorisointi +
	Pyrkiä välttämään turhaa meteliä (varaa neukkari) +		Töiden priorisointi +
			Oman ajanhallinnan kehittäminen
			Tee oma taskilista

Tässä työpajassa nousi esiin taukojen tärkeys. Asiasta keskusteltiin ja ongelmana on, että usein taukoja ei muisteta pitää. Niiden pitäminen kuitenkin auttaa jaksamaan ja tehostaa työtä. Taukojumppa sai myös kannatusta. Säännöllisen taukojumpan järjestäminen ryhmässä muistuttaisi myös taukojen pitämisestä.

Työrauha nousi esiin tärkeänä asiana tässä työpajassa. Kovaääniset keskustelut tulisi käydä muualla kuin avokonttorissa. Muiden työnteon häiritsemistä voi itse vähentää varaamalla neuvotteluhuoneen tällaisille keskusteluille.

Selkeämpi raja työn ja vapaa-ajan välille koettiin myös tärkeäksi asiaksi. Monet osallistajat ovat olleet hyvin kuormitettuja tärkeiden projektien kanssa ja keskustelussa kävi ilmi, että vapaa-aikaa ei tunnu aina olevan tarpeeksi. Töitä tehdään myös helposti kotona toimistoaikojen ulkopuolella. Yksi esille tullut hyvä luoda selkeä raja työn ja vapaa-ajan välille on jättää tietokone toimistolle, jolloin ei ole mahdollista tehdä töitä kotoa ja voi mahdollisesti paremmin irrottautua töistä.

Tekemisen koordinointi nousi esiin omana osa-alueena. Työn jaksottamiselle koettiin tarvetta. Ajankäytön priorisointi ja töiden priorisointi saivat myös kannatusta. Yksi osallistuja on käyttänyt oman tehtävälistan ylläpitämistä ja koki tämän hyväksi keinoksi hallita omaa työntekoaan.

Kyseistä ryhmää oli hieman hankalampi saada innostumaan ja keskustelemaan. Monet ryhmässä esiin tulleet ideat olivat samankaltaisia, joten ryhmässä ei syntynyt niin paljon keskustelua verrattuna muihin työpajoihin. Tärkeinä asioina nousivat kuitenkin esiin tauot, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä tekemisen koordinointi.

5 KEHITYSSUUNNITELMA KOHTI ÄLYKKÄÄN TYÖN YMPÄRISTÖÄ

5.1 Kehitystarpeet ja esitetyt ratkaisut

Älykkäiden työskentelytapojen kehitysprojekteissa on tärkeää suunnitella uudet työskentelytavat, määrittellä odotettavissa olevat vaikutukset sekä suunnitella mittareita vaikutusten arvioimiseen (Ruostela et al. 2014, s. 7). Vanhojen tapojen muuttaminen on erittäin vaikeaa, siksi tämän sijaan kannattaa kehittää uusia korvaavia tapoja, jotka soveltuvat paremmin nykyiseen työelämään (Tuominen & Pohjakallio 2012, s. 42). Tässä tutkimuksessa kartoitetaan älykkään työn kehityskohteita kohdeorganisaatiossa, tunnistetaan näistä kriittisimmät sekä luodaan suunnitelma jatkokehitykselle. Mittarit jäävät laajuuden vuoksi tutkimuksen ulkopuolelle. Suunnitelman toimeenpanossa olisi kuitenkin tärkeä huomioida vaikutusten mitattavuus. Muutoksia voitaisiin mitata esimerkiksi teettämällä tutkimuksessa käytetty kysely uudestaan konsultointiosastolle tässä työssä esitetyn kehityssuunnitelman toimeenpanon jälkeen.

Älykkäitä työskentelytapoja käyttöön otettaessa toivottuihin tuloksiin ei välttämättä päästä pelkästään sillä, että esimiehet esittelevät työntekijöille käyttöön otettavia uusia menetelmiä. Älykkäiden työskentelytapojen käyttöönottoprosessissa on myös huomioitava tarvittavat organisaatiokulttuurin muutokset, joilla voidaan tukea uusia työskentelytapoja. Älykkäiden työskentelytapojen käyttöönottamisessa on lisäksi huomioitava, että työntekijät saattavat mieltää älykkäät työskentelytavat eri tavalla kuin esimiehet. Tämä voi merkittävästi vaikuttaa siihen, kuinka käyttöön otettavat älykkäät työskentelytavat johtavat toivottuihin tuloksiin. (Peters et al. 2014, s. 284-285).

Muutosten läpivienti yhden projektin aikana on haastavaa. Näkyviä muutoksia, kuten muutoksia fyysiseen työympäristöön ja työkaluihin, voidaan aikaansaada lyhyessä ajassa. Henkilöstön asenteiden ja arvojen muutos vaatii kuitenkin enemmän aikaa. (Ruostela & Lönnqvist 2013, s. 717.)

Kehityssuunnitelmaan koottiin tutkimuksessa esiin tulleet tärkeimmät kehityskohteet kohdeorganisaatiossa. Nämä tärkeimmät kehityskohteet valikoituivat kyselyn ja työpajojen tulosten perusteella sekä teorian kautta. Viisi valittua kehityskohdetta ovat:

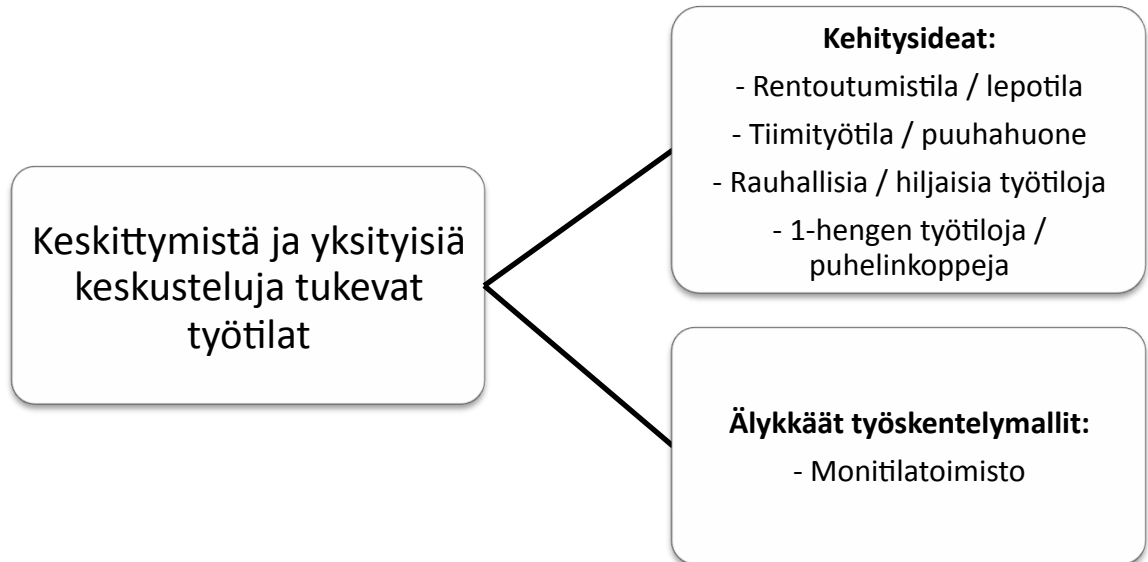
- Keskittymistä ja yksityisiä keskusteluja tukevat työtilat
- Keskittymistä häiritsevien tekijöiden poistaminen
- Oman työpäivän suunnittelu
- Jatkuvan stressin ehkäisy
- Hyvinvointi ja onnellisuus

Seuraavissa luvuissa nämä kehityskohteet on esitelty tarkemmin. Näihin on haettu ratkaisuja sekä aiemmista tutkimuksista teorian kautta että esiin nousseista kehitysideoista empiriasta. Näiden pohjalta on luotu aikataulutettu etenemissuunnitelma kohti älykkään työn ympäristöä.

Alla olevissa kuvissa vasemmalla puolella on esitetty kohdeorganisaation kehitystarpeet. Oikealle kehitysideoiden alle on koottu kyseiseen tarpeeseen liittyvät kehitysideat kyselystä ja työpajoista. Älykkäiden työskentelymallien kohdalta löytyy puolestaan teoriaosuudessa esitettyjä ratkaisumalleja, jotka soveltuvat esitetyn tarpeen kehittämiseen.

5.1.1 Keskittymistä ja yksityisiä keskusteluja tukevat työtilat

Kuvassa 5.1 esitetään ratkaisuja siihen, että työpaikalla pitäisi olla tiloja keskittymiselle ja yksityisille keskusteluille. Tämä tarve nousi vahvasti esiin sekä kyselyssä että työpa-joissa.



Kuva 5.1. Työpaikalla tilat keskittymiselle ja yksityisille keskusteluille.

Työpajoissa nousi esiin idea rentoutumistilasta tai lepotilasta, jossa työntekijät voisivat pitää rentouttavia taukoja ja esimerkiksi ottaa lyhyet päiväunet tai meditoita. Toinen esiin noussut kehitysidea oli tiimityötila tai niin sanottu puuhahuone, eli rennompi työtila ryhmätyöskentelyyn ja luovempaan työskentelyyn. Tässä tilassa voisi esimerkiksi olla käytössä toivottu sähköinen piirtoseinä tai fläppitaulu ryhmätyöskentelyyn. Myös rauhallisia ja hiljaisia työtiloja toivottiin, johon työntekijät voisivat mennä tekemään keskittymistä vaativaa työtä. Esimerkiksi lisää yhden hengen työtiloja tai puhelinkoppeja toivottiin. Tällä hetkellä Tampereen toimistolla on käytössä muutama puhelinkoppi, mutta nämä sijaitsevat kaukana useimpien konsulttien työpisteistä. Espoossa on puolestaan käytössä neljä yhden hengen hiljaista työtilaa, jotka ovat aktiivisesti käytössä, eli tällaisia toivottiin enemmän.

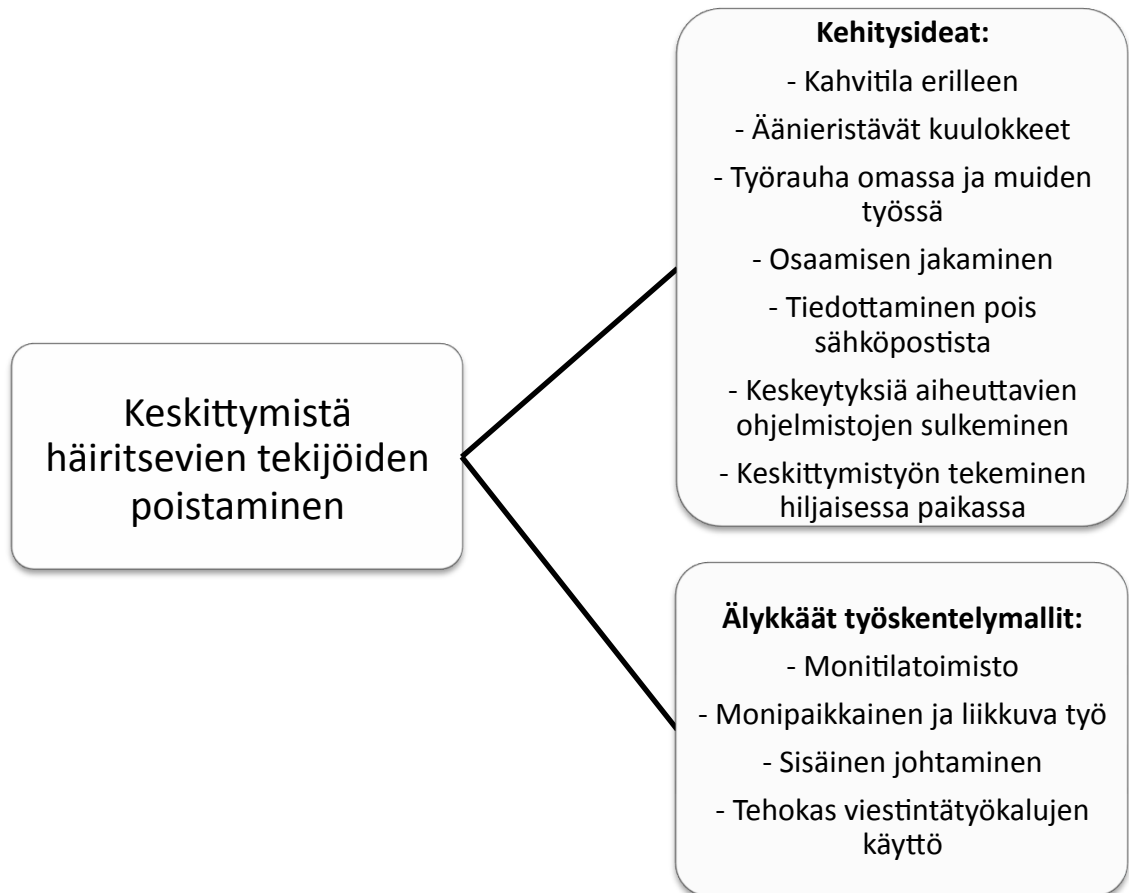
Esitetty tarve ja kehitysehdotukset liittyvät selkeästi yhteen teoriassa esitettyyn monitilatoimistomalliin. Monitilatoimistot koostuvat erilaisista tiloista eri käyttötarkoituksiin ja tarkoituksiin. Näitä tiloja voivat esimerkiksi olla avokonttori vähemmän keskittymistä ja enemmän vuorovaikutusta vaativaan työskentelyyn, hiljaisemmat työtilat keskittymistä vaativalle työlle sekä vapaammat tilat rentoutumiselle. Tällä hetkellä Tampereen toimistolla konsulteilla on omat nimetyt työpisteensä. Kaksi yksikköä työskentelevät avo-

konttorissa ja yksi yksikkö omissa pienissä lasitetuissa työhuoneissaan. Espoon toimistolla on puolestaan käytössä monitilatoimisto. Suurin osa työpisteistä sijaitsee avokonttorissa. Lisäksi käytössä on yhden hengen työtiloja ja neuvotteluhuoneita. Muutamilla henkilöillä, lähinnä esimiehillä, on omat työhuoneet käytössään.

Sekä Tampereen että Espoon toimistoille olisi hyvä saada käyttöön tiimityötila sekä jonkinlainen rentoutumistila. Nämä ovat kaksi eri tilaa, ensimmäiseen mennään työskentelemään ryhmässä ja toiseen pitämään rentouttavia taukoja. Lisäksi hiljaisia tiloja olisi hyvä saada lisää, joko suurempien tilojen, yhden hengen työskentelytilojen tai puhelinkoppien muodossa. Tampereella voitaisiin myös harkita monitilatoimiston käyttöönottoa. Espoossa tulisi puolestaan huomioida toimivan monitilatoimiston lisätarpeet, kuten lukittavat kaapit tai tilat omille tavaroilleen, mikä nousi esiin Espoon konsultointiyksikön työpajassa.

5.1.2 Keskittymistä häiritsevien tekijöiden poistaminen

Kuvassa 5.2 esitetään ratkaisuja keskittymistä häiritsevien tekijöiden poistamiseen. Keskeytykset nousivat tutkimuksessa hyvin vahvasti esiin työntekoa häiritsevänä tekijänä. Tähän esitettiin paljon ratkaisuehdotuksia työpajoissa.



Kuva 5.2. Keskittymistä häiritsevien tekijöiden poistaminen.

Työpajassa kannatettiin vahvasti Tampereen toimiston kahvitilan eristämistä tai siirtämistä pois avokonttorin keskeltä. Tällä hetkellä kahvitaukojen melu häiritsee paljon sen ympärillä työskenteleviä ja lisäksi kahvitaukojen pitämiseen ei ole vakiintunutta käytäntöä, eli melua syntyy usein. Äänieristävät kuulokkeet avokonttorissa nousi esiin työpajassa ja sai myös paljon kannatusta. Tämä on helposti toteutettavissa oleva toimenpide keskeytysten vähentämiseksi. Kuulokkeet vähentäisivät melua ja antaisivat muille työntekijöille viestin siitä, että työntekijä ei halua tulla häirityksi kun hänellä on kuulokkeet päässään.

Yhdessä työpajassa nousi esiin, että osaamisen jakamista voitaisiin tehdä määrämuotoisemmin. Konsulttien työ vaatii osaamista monilta eri osa-alueilta. Tieto eri henkilöiden osaamisesta erityisiltä osa-alueilta tulisi olla kaikkien saatavilla ja osaamisprofieileita tulisi säännöllisesti päivittää. Täältä konsultti voisi aina tarvittaessa tarkistaa, kenellä on

sellaista osaamista, johon itse kaipaa apua. Tällöin turhia keskeytyksiä voitaisiin vähentää. Tämä edesauttaisi myös oikean osaamisen ja avun saamista nopeasti ja vaivattomasti. Kysymysten esittämistä voitaisiin myös mahdollisesti keskittää määrätuille henkilöille määrättyyn aikaan. Lisäksi työpajassa toivottiin, että sähköpostia ei enää käytettäisi kanavana yleiseen tiedottamiseen, mikä aiheuttaa turhia keskeytyksiä ja kuluttaa aikaa viestien läpikäyntiin. Tähän voitaisiin sen sijaan ottaa esimerkiksi intranet käyttöön.

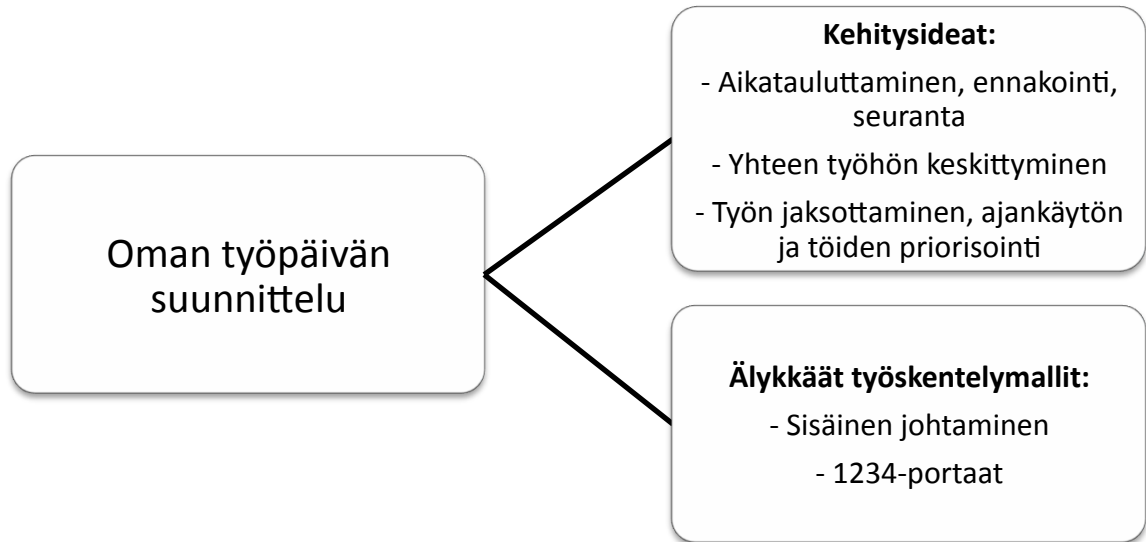
Kyselyssä nousi esiin, että työntekijät voisivat aktiivisemmin sulkea keskeytyksiä aiheuttavia ohjelmistoja sekä hakeutua tekemään keskittymistä vaativia töitä hiljaisempiin tiloihin. Esimerkiksi etätyömahdollisuutta voisi enemmän hyödyntää tällaisissa tilanteissa. Työntekijöitä voitaisiin rohkaista siihen, että he itse aktiivisemmin pyrkisivät luomaan työrauhaa muille ympärillä työskenteleville sekä itselleen.

Keskeytysten vähentämistä voidaan aikaansaada useamman esitetyn älykkään työskentelymallin kautta. Monitilatoimisto tarjoaa työntekijöille erilaisia tiloja eri tarkoituksiin ja tällaisessa ratkaisussa kohdeorganisaatiossa tulisi olla tarpeeksi hiljaisia työtiloja käytettävissä. Monipaikkainen ja liikkuva työ tarjoaa puolestaan mahdollisuuden työskennellä työhön soveltuvassa tilassa, esimerkiksi kotona tai muualla toimiston ulkopuolella.

Sisäinen johtaminen liittyy kehitysideoihin työntekijöiden omasta aktiivisuudesta luoda työrauhaa sekä itselleen että muille työntekijöille. Antamalla työntekijöille enemmän autonomiaa työntekoon liittyen, tulee työntekijöiden myös kantaa enemmän vastuuta omasta työskentelystään. Tehokas viestintätyökalujen käyttö liittyy puolestaan esimerkiksi sähköpostien ja pikaviestimien tarkoituksenmukaiseen käyttöön. Esimerkiksi sähköpostien tehokkaaseen käyttöön voitaisiin luoda menettelyohjeet ja kouluttaa konsultointiosastoa asiasta, tuoden esiin toimintatapojen hyödyt työnteon kannalta.

5.1.3 Oman työpäivän suunnittelu

Tarve oman työpäivän suunnitteluun nousi esiin sekä kyselyssä että työpajoissa. Kyselyssä kävi ilmi, että suuri osa konsulteista ei suunnittele työpäiviään säännöllisesti etukäteen. Kuva 5.3 esittää tähän liittyviä ratkaisuvaihtoehtoja.



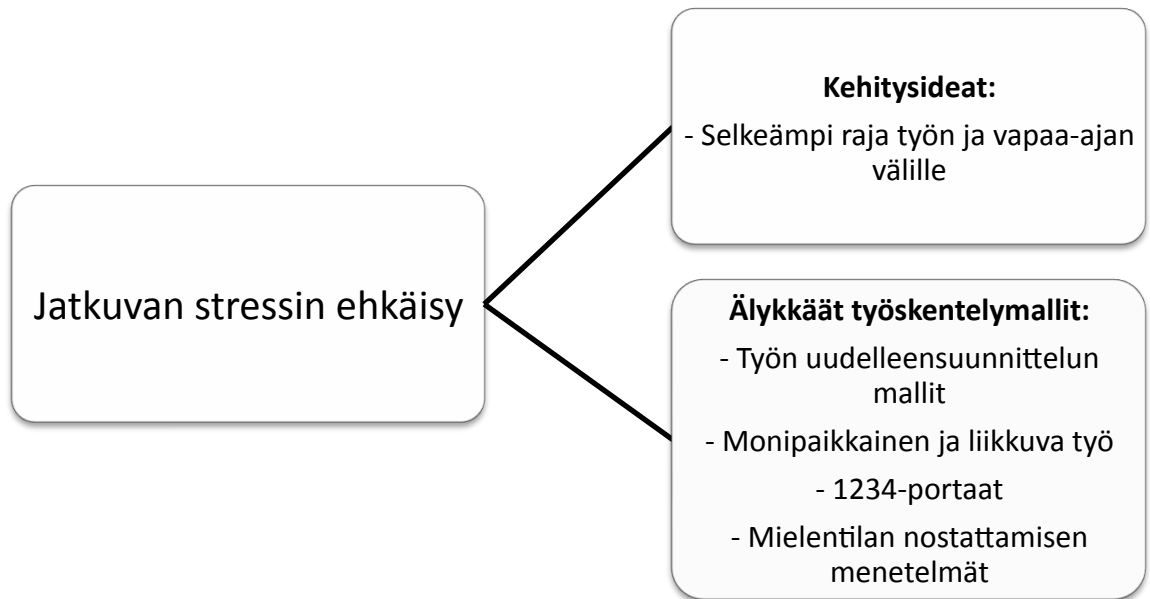
Kuva 5.3. Oman työpäivän suunnittelu.

Kehitysideoita oman työn suunnitteluun esitettiin työpajoissa. Kalenteriin tulisi varata tarpeeksi joustoa, sillä työt saattavat viedä suunniteltua enemmän aikaa. Seurannan kautta voitaisiin oppia aiemmista projekteista ja esimerkiksi välttää tekemästä samoja virheitä uudelleen sekä arvioida työn tekemiseen tarvittava aika paremmin. Yhdessä työpajassa keskusteltiin myös siitä, että konsultit haluaisivat pystyä keskittymään yhteen työhön kerrallaan. Tällä hetkellä monet konsultit tekevät töitä useammalle asiakkaalle kerrallaan, mikä hankaloittaa suunnittelua ja yhteen asiaan keskittymistä. Toisessa työpajassa nousi esiin samanlaisia asioita. Työtä tulisi jaksottaa ja ajankäyttöä ja töitä priorisoida paremmin.

Oman työpäivän suunnittelu liittyy tiiviisti sisäiseen johtamiseen. Työntekijöitä tulisi kouluttaa oman työn suunnittelun menetelmistä ja kannustaa toimivampaan suunnitteluun. Älykkäistä työskentelymalleista esitetty 1234-portaiden malli on työkalu oman työn suunnitteluun. Malli sisältää osittain samoja ideoita ja ajatuksia, joita kyselyssä ja työpajoissa nousi esiin. Tästä mallista ja sen hyödyistä voitaisiin järjestää koulutus konsultointiosastolle, jonka jälkeen konsultit saisivat halutessaan hyödyntää mallia.

5.1.4 Jatkuvan stressin ehkäisy

Jatkuvan stressin kokeminen nousi esiin kyselyssä. Mielipiteet asiasta vaihtelivat ja pieni osa konsulteista ilmoitti kokevansa jatkuvasti stressiä. Sopivalla määrällä hyvänlaatuista stressiä on yleensä positiivisia vaikutuksia. Sen sijaan jatkuvan stressin kokeminen voi edetessään johtaa vakaviin seurauksiin, minkä takia on tärkeä pyrkiä poistamaan ja ennen kaikkea ehkäisemään jatkuvan stressin kokemukset. Kuva 5.4 esittää tähän liittyvät kehitysideat ja älykkäät työskentelymallit.



Kuva 5.4. Jatkuvan stressin ehkäisy.

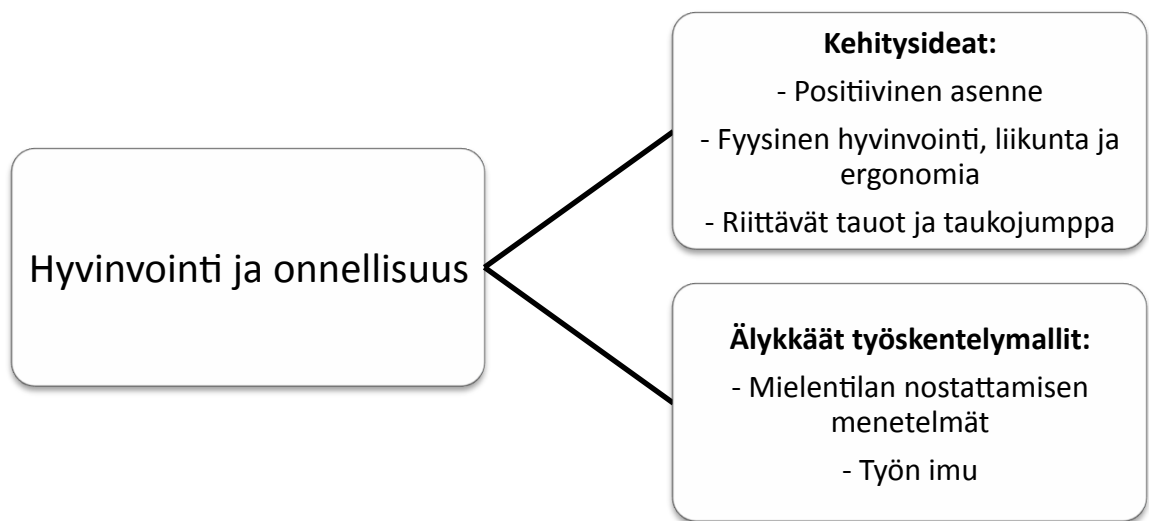
Monet esitetyt kehitysideat liittyvät epäsuorasti stressin vähentämiseen. Yhdessä työpaikassa nousi esiin, että työn ja vapaa-ajan välille tulisi tehdä selkeämpi raja. Yksi esiin noussut keino tähän oli esimerkiksi tietokoneen jättäminen toimistolle työpäivän jälkeen. Tähän liittyy myös henkilökohtaisten tai lukittavien säilytystilojen hankinta Espoon toimistolle. Tällä hetkellä Espoon työntekijöillä ei ole tällaista säilytystilaa, mihin tietokoneen voisi jättää toimistolle.

Useat esitetyt älykkäät työskentelymallit liittyvät myös jatkuvan stressin poistamiseen. Työn uudelleensuunnittelun mallit, kuten ROWE ja PTO, parantavat tutkitusti työn ja vapaa-ajan tasapainoa, mikä puolestaan vähentää stressiä. Myös monipaikkainen ja liikkuva työ lisää työn ja vapaa-ajan tasapainoa. 1234-portaat auttavat puolestaan työntekijöitä saamaan enemmän merkittäviä asioita aikaan, mikä vähentää stressiä. Lisäksi eri mielen tilan nostattamisen menetelmät, kuten meditointi, liikunta ja tietoisien hyvien tekojen toteuttaminen, vähentävät tutkitusti stressiä. Mielen tilan nostattamisen menetelmistä voitaisiin järjestää koulutus konsultointiosastolle, jossa käytäisiin läpi mielen-

lan nostattamisen positiivisia vaikutuksia sekä mahdollisia menetelmiä. Tärkeintä on kuitenkin, että jokainen löytää itselleen sopivimman menetelmän.

5.1.5 Hyvinvointi ja onnellisuus

Työhyvinvoinnilla ja laajemmin psykologisella hyvinvoinnilla, joka kattaa hyvinvoinnin kaikilla elämän osa-alueilla, on merkittävä vaikutus työssä suoriutumiseen ja tuottavuuteen. Onnellisuus on yksi merkittävä psykologiseen hyvinvointiin vaikuttava tekijä, minkä takia työntekijöiden onnellisuuteen kannattaa panostaa. Kuvassa 5.5 esitetään ratkaisuja hyvinvoinnin ja onnellisuuden kasvattamiseen.



Kuva 5.5. Hyvinvointi ja onnellisuus.

Yhdessä työpajassa positiivinen asenne nostettiin kaikkien muiden kehitysehdotusten ylle. Ajatuksena tässä oli, että positiivinen asenne on edellytys muiden asioiden sujumiselle. Työpajassa nostettiin myös esiin fyysisen hyvinvoinnin, tarkemmin ottaen liikunnan ja ergonomian tärkeys. Teoria tukee erityisesti liikunnan merkitystä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta. Lisäksi työpajoissa käytiin keskustelua tauoista ja mahdollisesti yhdessä pidettävästä taukojumppasta, mikä sekä tauottaisi tekemistä että olisi jakamisen ja hyvinvoinnin kannalta tärkeää.

Älykkäistä työskentelymalleista mielentilan nostattamisen menetelmät voivat selvästi vaikuttaa työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin sekä onnellisuuteen. Työn imu liittyy myös hyvinvointiin ja vaikuttaa positiivisesti työsuorituksiin. Työhön liittyvät voimavarat sekä henkilökohtaiset voimavarat vaikuttavat työn imun syntymiseen. Erityisesti työhön liittyviin voimavaroihin, kuten autonomiaan, palautteeseen, sosiaali-

seen tukeen sekä työnjohdolliseen valmennukseen, esimerkiksi esimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa.

5.2 Etenemissuunnitelma kohti älykkään työn ympäristöä

Kehitystarpeista luotiin etenemissuunnitelma, joka on alustava aikataulutettu suunnitelma edellä esitettyjen kohteiden kehittämiseksi. Suunnitelma on ajateltu toteutettavaksi vuoden 2015 aikana. Aikataulutus on tehty kvartaaleittain, eli kolmen kuukauden jaksoissa koko vuoden ajaksi. Taulukko 5.1 esittää laaditun etenemissuunnitelman.

Taulukko 5.1. Etenemissuunnitelma kohti älykkään työn ympäristöä.

	Q1	Q2	Q3	Q4
Työpaikalla tilat keskittymiselle ja yksityisille keskusteluille	- Työtilojen muutosten suunnittelu - Säilytystilat Espoon toimistolle	- Rauhallisia / hiljaisia työtiloja - 1-hengen työtiloja / puhelinkoppeja	- Tiimityötila / puuhahuone	- Rentoutumistila / lepouuttila
Keskittymistä häiritsevien tekijöiden poistaminen	- Kahvitila erilleen - Äänieristävät kuulokkeet	- Työtilojen pelisäännöt - Tiedottaminen pois sähköpostista	- Koulutus: tehokas viestintätyökalujen käyttö, keskeytysten vähentäminen	- Osaamisen jakamisen suunnittelu
Oman työpäivän suunnittelu		- Koulutus: 1234-portaat		
Jatkuvan stressin ehkäisy			- Työn uudelleensuunnittelun mallit, perehtyminen ja suunnittelu	- Koulutus: mielentilan nostattamisen menetelmät
Hyvinvointi ja onnellisuus				- Riittävät tauot ja taukojumppa

Etenemissuunnitelmassa on esitetty toimenpiteet kehityskohteittain kvartaaleihin aikataulutettuna. Ensimmäisessä rivissä esitetään kehitystoimenpiteitä tarpeeseen saada *työpaikalle tiloja keskittymiselle ja yksityisille keskusteluille*. Tämä lähtee liikkeelle suunnittelusta. Tarkoituksena on, että vuoden aikana toivottuja tiloja saataisiin käyttöön konsulteille ja myös muille yrityksen työntekijöille. Työtilojen suunnittelu on koko organisaatiota koskeva toimenpide, jota siis tehtäisiin koko organisaation tasolla.

Ensimmäisen kvartaalin aikana hankittaisiin säilytystilat henkilökohtaisille tavaroille Espoon toimistolle. Tämä on yksinkertainen asia toteuttaa, joka parantaa Espoon työntekijöiden viihtyvyyttä ja antaa heille mahdollisuuden esimerkiksi jättää tietokoneen toimistolle yön yli tai viikonlopuksi ja näin ollen paremmin irrottautua töistä. Seuraavien kvartaalien aikana olisi tarkoitus saada käyttöön lisää hiljaisia työtiloja, esimerkiksi yhden hengen työtiloja, tiimityötila, jossa olisi käytössä piirtoseinä sekä rentoutumistila. Tampereen toimistolla voitaisiin myös harkita monitilatoimiston käyttöönottoa.

Keskittymistä häiritsevien tekijöiden poistamista edesauttavat toimenpiteet on kirjattu toiselle riville. Nämä on suunniteltu aloitettavaksi helposti toteutettavilla toimenpiteillä, joilla kuitenkin on merkittävä vaikutus keskeytysten vähenemiseen. Tutkimuksessa selvästi esiin noussut ongelma Tampereen kahvitilan melusta tulisi ratkaista mahdollisimman nopeasti. Tämä voitaisiin ratkaista siirtämällä tai eristämällä kahvitila tai siirtämällä kahvitaumat eri kerroksen kahvitilaan. Kahvitaumat olisi hyvä pitää säännöllisesti määrättyyn aikaan ja pelisääntöjen tulisi olla kaikille selvät. Hankkimalla äänieristäviä kuulokkeita saataville toimistoon voitaisiin helposti ja nopeasti vähentää keskeytyksiä avokonttoreissa. Kuulokkeet vaimentavat melua ja antavat samalla muille työntekijöille merkin siitä, että työntekijä ei juuri sillä hetkellä halua tulla häirityksi.

Toiselle kvartaalille on suunniteltu työtilojen pelisääntöjen läpikäynti. Tutkimuksessa selvisi esimerkiksi, että Espoon toimistolla toinen puoli avokonttorista on tarkoitettu hiljaiseksi ja toinen sellaiseksi, jossa voi käydä enemmän keskustelua. Tästä tuskin kukaan on ollut tietoinen. Olemassa olevien tilojen käytäntöjä olisi hyvä tarkentaa ja esimerkiksi painottaa puhelupäivien pitämistä yksilötyöskentelyhuoneissa, edellyttäen että tällaisia on käytettävissä. Tämä suunnittelu liittyy siis myös työtilojen uudelleensuunnitteluun. Mikäli uusia tiloja otetaan käyttöön, on myös tärkeä laatia näiden käyttöön pelisäännöt ja viestiä nämä selkeästi työntekijöille. Toiselle kvartaalille on myös suunniteltu tiedottamisen siirtäminen pois sähköpostista esimerkiksi intranettiin. Tämä on koko yritystä koskeva asia, jota tulee miettiä koko organisaation tasolla. Uudistus voi antaa samalla mahdollisuuden kehittää sähköpostikäytäntöjä.

Kolmannelle kvartaalille on suunniteltuna koulutus tehokkaasta viestintätyökalujen käytöstä sekä keskeytysten vähentämisestä, esimerkiksi sulkemalla keskeyttäviä ohjelmistoja tai tekemällä töitä hiljaisissa tiloissa. Neljännelle kvartaalille on puolestaan aikataulutettu osaamisen jakamisen suunnittelu. Tässä yhteydessä voitaisiin esimerkiksi pohtia

jonkinlaisen konsultoinnin tai koko yrityksen tasoisen osaamispankin laatimista, mistä selväisi helposti, kenellä on mitäkin osaamista ja keneltä kannattaa kysyä neuvoja eri tilanteissa. Konsultoinnin puolella voitaisiin myös miettiä, voitaisiinko käyttää toimintatapaa, jossa määrätyt henkilöt määrättyinä aikana vastaisivat muiden konsulttien kysymyksiin. Haasteena tässä on, että kysymykset usein ovat akuutteja ja vaativat mahdollisimman nopeita toimenpiteitä. Muiden kysymysten kanssa, jotka eivät ole kiireellisiä, voitaisiin mahdollisesti käyttää määrämuotoisempaa toimintatapaa.

Oman työpäivän suunnitteluun liittyen on aikataulutettu koulutus 1234-portaiden menetelmästä. Tämä on ehdotus käytettäväksi suunnittelun malliksi, muitakin työpäivän suunnittelun menetelmiä löytyy. Ajatuksena on, että 1234-portaiden malli esiteltäisiin konsultointiosastolle ja he saisivat halutessaan käyttää menetelmää tai osia siitä omassa työssään. Koulutuksen tarkoituksena on myös painottaa oman työpäivän suunnittelun hyötyjä oman työn kannalta.

Jatkuvan stressin ehkäisyn sekä hyvinvoinnin ja onnellisuuden toimenpiteet vaikuttavat molempiin osa-alueisiin. Kolmannelle kvartaalille on suunniteltu työn uudelleensuunnittelun malleihin, kuten ROWE, PTO ja 20% työaika, perehtyminen. Tässä yhteydessä voitaisiin pohtia, onko tämän tyyppisille muutoksille tarpeita konsultointiosaston tai mahdollisesti koko organisaation tasolla sekä suunnitella mahdollisia muutoksia. Neljännelle kvartaalille on suunniteltu koulutus mielentilan nostattamisen menetelmistä. Ajatuksena on esitellä tutkimuksessa esitetyt menetelmät, mutta painottaa, että tärkeintä on löytää itselleen sopiva menetelmä.

Etenemissuunnitelmaan on nostettu ensi vuodelle suunnitellut tärkeimpien kehityskohdeiden toimenpiteet. Toimenpiteiden välillä ei ole merkittäviä riippuvuuksia, eli järjestyksestä on mahdollista muuttaa tarpeen tullen. Muita tutkimuksessa esiin nousseita toimenpiteitä voi mahdollisuuksien mukaan lisätä suunnitelmaan tai toteuttaa esitetyn suunnitelman toimeenpanon jälkeen. Suunnitelmaan on nostettu kehitystoimenpiteet, joilla oletetaan olevan suurin vaikutus tuottavuuteen ja hyvinvointiin. Suunnitelman toimeenpanon lisäksi tarkoituksena on saada konsultointiosaston jäsenet, sekä esimiehet että työntekijät, pohtimaan ja kyseenalaistamaan käytössä olevia työtapoja sekä tarpeen tullen ottaa käyttöön uusia paremmin työhön soveltuvia menetelmiä.

6 POHDINTA JA PÄÄTELMÄT

6.1 Yhteenveto ja diskussio

Tietotyön muutokset edellyttävät jatkuvaa työtapojen ja johtamiskäytäntöjen kehittämistä. Nykypäivän suuri haaste on tietotyön tuottavuuden jatkuva parantaminen (Drucker 1999, s. 79). Älykkäät työskentelytavat tarjoavat lähestymistavan ja ratkaisuehdotuksia tähän haasteeseen. Älykkäät työskentelytavat eivät ole kokoelma määrättyjä työskentelytapoja. Sen sijaan ajatuksena on, että vanhoja työskentelytapoja kyseenalaistetaan ja pyritään luomaan ja ottamaan käyttöön uusia kullekin organisaatiolle ja sen työntekijöille sopivia toimintatapoja. (Ruostela & Lönnqvist 2013, s. 712.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kohdeorganisaatiota voidaan kehittää kohti älykkään työn ympäristöä. Tutkimuksessa keskityttiin kohdeorganisaation älykkään työn kriittisimpien kehityskohteiden tunnistamiseen sekä tunnistettujen kohteiden kehittämistoimenpiteiden löytämiseen ja suunnitteluun. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että tietyillä osa-alueilla, esimerkiksi työvälineisiin liittyen, älykkään työn toimintatavat on jo hyvin huomioitu. Muilla osa-alueilla, kuten työtiloihin ja yksilöllisiin työskentelytapoihin liittyen, organisaatiossa on enemmän parannettavaa. Teorian, kyselyn ja työtapojen avulla tunnistettiin seuraavat viisi kriittisintä konsultointiosaston kehityskohdetta:

- Työpaikalla tilat keskittymiselle ja yksityisille keskusteluille
- Keskittymistä häiritsevien tekijöiden poistaminen
- Oman työpäivän suunnittelu
- Jatkuvan stressin ehkäisy
- Hyvinvointi ja onnellisuus

Aiemmat tutkimukset tukevat näiden tekijöiden merkitystä. Työtiloihin liittyvät tutkimukset ovat osoittaneet, että tarjoamalla työntekijöille eri tehtäviin soveltuvia työtiloja voidaan tuottavuutta ja hyvinvointia kasvattaa (Ruostela & Lönnqvist 2013, s. 715; van der Voordt 2003, s. 141; Robertson et al. 2008, s. 493). Keskittymisen merkitys nousi esiin eri tavoin aiemmissa tutkimuksissa ja Tuomisen ja Pohjakallion (2012) mukaan keskeytykset voivat merkittävästi vaikuttaa työnteon tuottavuuteen. Aiemmat tutkimukset tukevat myös oman työn suunnittelun merkitystä tuottavuuden kannalta (Classens et al. 2004, s. 947; Tuominen & Pohjakallio 2012). Jatkuvan stressin ehkäisy liittyy tiiviis-

ti yhteen hyvinvointiin ja onnellisuuteen. Tutkimuksessa esitellyistä onnellisuuden kasvattamisen menetelmistä monet vähentävät myös stressiä (Achor 2010). Onnellisuudella on puolestaan aiempien tutkimusten mukaan positiivinen vaikutus tuottavuuteen (Wright & Cropanzo 2007, s. 296; Boehm & Lyubomirsky 2008, s. 110; Achor 2010).

Vastaavia tutkimuksia organisaatioiden älykkään työn kehittämisestä ei ole vielä paljoa saatavilla. Verrattaessa muihin tutkimuksiin johtamisen merkitys työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta nousi vahvasti esiin usealla eri osa-alueella. Enemmän tutkimusta on kuitenkin tehty fyysiseen ja virtuaaliseen työympäristöön liittyen. Tämä tutkimus tukee Ruostelan ja Lönnqvistin (2013) löydöksiä siitä, että sosiaalisella ympäristöllä on merkittävämpi vaikutus tuottavuuteen kuin työtiloilla tai työvälineillä. SmartWoW-mallissa johtamiskäytännöt esitetään kuitenkin työympäristön osatekijänä (Palvalin et al. 2015).

Tässä tutkimuksessa onnellisuuden merkitys hyvinvointiin ja tuottavuuteen nousi myös merkittävästi esiin. Älykkään työn aiemmassa kirjallisuudessa ei ole pääsääntöisesti käsitelty onnellisuutta tietotyön tuottavuuteen vaikuttavana tekijänä. Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että työntekijöiden onnellisuus on myös huomion arvoinen tekijä älykkäässä työssä.

Tutkimuksessa tunnistettujen kohteiden kehittämiseksi luotiin etenemissuunnitelma, jonka avulla kohdeorganisaatiossa voidaan aloittaa kehitystyö kohti älykkäämpää työskentelyä. Ajatuksena on myös herättää konsultointiosaston työntekijöitä kyseenalaistamaan käytössä olevia työtapoja ja tarvittaessa kokeilemaan ja löytämään työhön paremmin soveltuvia työtapoja.

Osa tutkimuksessa esiin tulleista kehitystarpeista liittyvät laajemmin koko organisaation tasoon. Esimerkiksi fyysisiin työtiloihin ja keskeytyksiin liittyvät tarpeet koskevat mitä luultavimmin myös muita kohdeyrityksen osastoja. Etenemissuunnitelmaan sisältyy myös tällaisia koko organisaatiota koskettavia toimenpiteitä, joita on tarkoitus suunnitella koko organisaation tasolla. Tässä mielessä tutkimus koskettaa myös muita yrityksen osastoja kuin pelkästään konsultointiosastoa.

6.2 Tutkimuksen kontribuutio ja arviointi

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kohdeorganisaatiota voidaan kehittää kohti älykästä työtä. Toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti tutkimuksen suurin kontribuutio koskee kohdeorganisaatiota. Seuraavaksi esitetään työn päätelmät sekä käytännön merkitys kohdeorganisaatiolle. Lisäksi tutkimuksen tieteellistä kontribuutiota pohditaan. Tärkeää on myös arvioida tutkimuksen onnistuminen ja luotettavuus.

6.2.1 Päätelmät ja työn käytännöllinen merkitys

Tutkimuksen lopputuloksena syntyi etenemissuunnitelma, johon on tiivistetty suositukset kohdeorganisaation älykkään työn kehittämiseksi seuraavan vuoden ajaksi. Tämä on suuntaa antava suunnitelma, joka on ajateltu toteutettavaksi vuoden 2015 aikana. Suunnitelman toimeenpanosta on sovittu konsultoinnin johtaja sekä kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa. Toimeenpanosta vastaa konsultoinnin johtaja ja suunnitelman toteutuksella on yrityksen johdon tuki.

Tämä tutkimus ei käsittele toimenpiteiden vaikutusten mittaamista, mutta suositeltavaa on, että tähän suunniteltaisiin jotakin mittareita ennen suunnitelman toimeenpanoa. Tutkimuksessa käytetty tai vastaava kysely voitaisiin esimerkiksi teettää konsultointiosastolla etenemissuunnitelman toimeenpanon jälkeen. Kyselyn tuloksia voitaisiin verrata tutkimuksessa saatuihin tuloksiin ja tämän perusteella voitaisiin arvioida kehityssuunnitelman toimeenpanon vaikutuksia.

Muita mittareita, joita voitaisiin käyttää tuottavuuden ja hyvinvoinnin mittaamiseen ja näin ollen kehitystoimenpiteiden vaikutusten mittaamiseen ovat sairauspoissaolojen määrä ja näiden muutosten mittaaminen. Asiakkaan kokeman laadun näkökulmasta voidaan mitata konsulttien saamaa asiakaspalautetta sekä reklamaatioiden määrää. Lisäksi asiakkaiden tekemät lisähankinnat kertovat siitä, kuinka hyväksi he ovat kokeneet hankkimansa tuotteen ja palvelun.

Tämä tutkimus keskittyi konsultointiosaston työn kehittämiseen kohti älykästä työtä. Muutamat kehitystoimenpiteet ovat kuitenkin koko organisaation laajuisia toimenpiteitä. Näiden suunnitteluun ja toimeenpanoon tulee ehdottomasti osallistuttaa henkilöitä koko organisaation laajuisesti. Lisäksi suositeltavaa on, että samantyyppistä kartoitusta liittyen älykkään työn nykytilaan tehtäisiin organisaation muilla osastoilla. Nykytilan ja tärkeimpien kehitystarpeiden perusteella voitaisiin suunnitella työn kehittämistä kohti älykästä työtä yrityksen muillakin osastoilla. Tässä voitaisiin hyödyntää tutkimuksessa esitettyjä kehitystoimenpiteitä soveltuvien osin.

Huomioitavaa on, että tämä tutkimus toteutettiin kohdeorganisaation näkökulmasta. Samat suositukset, mitkä työn kehittämissuunnitelmassa esitetään, eivät välttämättä suoraan soveltuisi käytettäväksi jossakin toisessa organisaatiossa. Älykkään työn toimintatapojen hyöty on aina organisaatiosta riippuvaa ja jokaisen organisaation tulee löytää juuri kyseiseen organisaatiokulttuuriin soveltuvat toimintatavat.

6.2.2 Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio

Tässä tutkimuksessa johtamisen merkitys nousi vahvasti esiin älykkään työn eri osalueilla. Aiemmassa kirjallisuudessa johtamiskäytännöt on esitetty työympäristön alla olevana ulottuvuutena. Tutkimuksen tulosten perusteella voitaisiin kuitenkin nähdä, että

johtamiskäytäntöjen merkitys on suurempi ja näin ollen se voitaisiin nostaa omaksi osa-alueeksi työympäristön, yksilöllisten työskentelytapojen, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden rinnalle.

6.2.3 Onnistumisen arviointi ja tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kohdeorganisaatiossa tunnistettuja kriittisiä kehityskohteita voidaan kehittää kohti älykästä työtä. Kohdeorganisaation kriittisiä kehityskohteita selvitettiin tukevan kirjallisuuden sekä kyselyn avulla. Näiden kehittämiseen haettiin ratkaisuja teoriasta, kyselystä sekä työpajoista. Tutkimuksen lopputuloksesta syntyi etenemissuunnitelma kohti älykkään työn ympäristöä, johon on aikataulutettu kehitystoimenpiteitä liittyen tunnistettuihin kehityskohteisiin vuoden ajanjaksolle. Tämän perusteella voidaan todeta, että tutkimuksessa on onnistuttu pääsemään asetettuihin tavoitteisiin.

Tutkimuksen aikana haasteena on ollut, että tutkija on toiminut sekä tutkittavan yhteisön jäsenenä että tutkijan roolissa. Tämä kuuluu toimintatutkimuksen luonteeseen ja edellytyksenä toimintatutkimuksille on, että tutkijalla on tarpeeksi syvä tietämys tutkimuksen kohteesta. Riskinä oli kuitenkin, että tutkijan omat mielipiteet olisivat liikaa vaikuttaneet lopputulokseen. Tätä pyrittiin välttämään niin, että tutkija ei esimerkiksi vastannut älykkään työn kyselyyn ja pysytteli työpajojen aikana puhtaasti fasilitaattorin roolissa. Toimintatutkimukselle tyypillisellä tavalla tutkijan omat käsitykset organisaation toiminnasta ovat kuitenkin jossain määrin vaikuttaneet tutkimuksen lopputulokseen.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetti tarkastelee tutkimuksen toistettavuutta ja luotettavuutta. Reliabiliteettia voidaan arvioida pohtimalla, päästäisiinkö samoihin tutkimustuloksiin eri ajankohtana, päätäisikö joku muu henkilö kuin tutkija samoihin tuloksiin sekä onko tutkimusaineistosta tehdyt päätelmät esitetty läpinäkyvästi. (Saunders et al. 2009, s. 156.)

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkija on läheisessä vuorovaikutuksessa tutkimuksen kohteen kanssa ja edellyttää tutkijalta syvällistä ymmärrystä tutkimuksen kohteesta. On oletettavaa, että joku muu organisaatiota tuntematon henkilö olisi päätenyt erilaisiin tuloksiin, mutta tässä tutkimuksessa organisaation tuntemuksen soveltaminen tutkimustuloksiin voidaan nähdä vahvuutena. Aineistosta tehdyt päätelmät on pyritty esittämään läpinäkyvästi ja tutkimuksen kulku on esitetty yksityiskohtaisesti luvussa 3.

Validiteetti kuvaa puolestaan, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetyt menetelmät soveltuvat käsiteltävän ilmiön tutkimiseen sekä kertovatko tulokset siitä mitä odotettiin (Saunders et al. 2009, s. 157). Tässä tutkimuksessa SmartWoW-kyselyä käytettiin kohdeorganisaation älykkään työn nykytilan kartoitukseen. Työkalu on kehitetty tähän tarkoitukseen ja antoi kattavan kuvan nykytilasta. Työpajoissa tavoiteltiin puolestaan kehitys-

ideoiden keräämistä sekä osallistujien sitoutumista, mihin OPERA-menetelmä on tarkoitettu käytettäväksi. Käytetyt menetelmät antoivat toivotunlaista tietoa tutkimuskohteesta, mistä voidaan päätellä, että tutkimuksen validiteetti oli korkea.

6.3 Jatkotutkimusaiheita

Tämän tutkimuksen tulokset nostivat esiin mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Keräystä empiirisestä kyselyaineistosta voitaisiin esimerkiksi selvittää, onko taustamuuttujilla, kuten iällä tai sukupuolella, merkitystä vastausten ja mieltymysten kannalta. Tällaisia löydöksiä voitaisiin esimerkiksi soveltaa johtamiskäytäntöihin ja perehdyttämisohjelmiin.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe on tutkimuksessa laaditun kehityssuunnitelman toimeenpanon vaikutusten mittaaminen. Tämä voitaisiin esimerkiksi toteuttaa teettämällä tutkimuksessa käytetty kysely uudestaan kehitystoimenpiteiden toteutuksen jälkeen. Tämän perusteella voitaisiin arvioida kehitystoimenpiteiden onnistumista ja kannattavuutta.

Kolmas mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi saman kyselyn teettäminen muissa samankaltaisissa tietointensiivisissä organisaatioissa. Mielenkiintoista olisi esimerkiksi vertailla työhyvinvointikyselyissä hyvin pärjäävien organisaatioiden ja perinteisten suurien IT-talojen tuloksia keskenään sekä kohdeorganisaation tuloksiin.

6.4 Lopuksi

Yksi tietointensiivisten organisaatioiden tärkeimmistä kilpailutekijöistä on organisaatioiden työntekijät ja näiden tuottavuus. Tuottavuuteen vaikuttaa vahvasti henkilöstön hyvinvointi. Motivoituneet, innostuneet ja onnelliset työntekijät suoriutuvat työstänsä paremmin ja tuottavat laadukkaampia tuloksia. Työntekijöiden tuottavuus ja hyvinvointi ovat siis strategisesti erittäin merkittäviä tekijöitä organisaatioille.

Älykkäät työskentelytavat tähtäävät tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kasvattamiseen. Tavoitteena on löytää eri työtehtäviin parhaiten soveltuvat menetelmät, jotta voisimme saada aikaan enemmän ja laadukkaampia tuloksia samoilla resursseilla työhyvinvoinnin kärsimättä. Älykäs työ tulisi nähdä koko organisaation laajuisena strategisena kilpailutekijänä ja jatkuvana kehitysprosessina. Tällöin organisaatio voi hyvinvoivan, innostuneen ja motivoituneen työyhteisön avulla saavuttaa täyden potentiaalinsa.

LÄHTEET

Aaltonen, I., Ala-Kotila, P., Järnström, H., Laarni, J., Määttä, H., Nykänen, E., Schembri, I., Lönnqvist, A., Ruostela, J., Laihonen, H., Jääskeläinen, A., Oyue, J. & Nagy, G. 2012. *New Ways of Working – State-of-the-Art Report on Knowledge Work*. VTT Technology 17. 106 s.

Achor, S. 2010. *The Happiness Advantage – The Seven Principles that Fuel Success and Performance at Work*. New York, Random House, Inc. 236 s.

Amabile, T.M. & Kramer, S.J. 2007. *Inner Work Life – Understanding the Subtext of Business Performance*. Harvard Business Review. May 2007, 13 s.

American Physiological Society. 2006. Just the expectation of a mirthful laughter experience boosts endorphins 27 percent, GHG 87 percent. [www] [Luettu 5.10.2014] Saatavissa: <http://phys.org/news63293074.html>.

Babyak, M., Blumenthal, J.A., Herman, S., Khatri, P., Doraiswamy, M., Moore, K., Craighead, W.E., Baldewicz, T.T. & Krishnan, K.R. 2000. Exercise Treatment for Major Depression: Maintenance of Therapeutic Benefit at 10 Months. *Psychosomatic Medicine*. Vol. 62(1), ss. 633-638.

Bakker, A.B. 2011. An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*. Vol. 20(4), ss. 265-269.

Bakker, A.B., Demerouti, E. 2008. Towards a model of work engagement. *Career Development International*. Vol. 13(3), ss. 209-223.

Blok, M., Groenesteijn, L., van den Berg, C. & Vink, P. 2011. *New Ways of Working: A Proposed Framework and Literature Review*. Robertson, M. M. (toim.). *Ergonomics and Health Aspects, HCII 2011, LCNS 6799*. Berlin, Springer, ss. 3-12.

Boehm, J.K. & Lyubomirsky, S. 2008. Does Happiness Promote Career Success? *Journal of Career Assessment*. Vol. 16(1), ss. 101-116.

Bosch-Sijtsema, P. M., Ruohomäki, V. & Vartiainen, M. 2009. Knowledge work productivity in distributed teams. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 13(6), ss. 533-546.

Boutellier, R., Ullman, F., Schreiber, J. & Naef, R. 2008. Impact of office layout on communication in science-driven business. *R&D Management*. Vol 38(4), ss. 372-391.

Claessens, B.J., Van Eerde, W., Rutte, C.G. & Roe, R.A. 2004. Planning behavior and perceived control of time at work. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25(8), ss. 937-950.

Correll, S.J., Kelly, E.L., Trimble O'Connor, L. & Williams, J.C. 2014. Redesignin, Redefining Work. *Work and Occupations*. Vol. 41(1), ss. 3-17.

Davenport, T. 2008. Improving Knowledge Worker Performance. From Strategy to Execution, ss. 215-235.

Drucker, P.F. 1999. Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*. Vol. 41(2), ss. 79-94.

Dunn, E.W., Aknin, L.B. & Norton, M.I. 2008. Spending Money on Others Promotes Happiness. *Science*. Vol. 319(5870), ss. 1687-1688.

Fisher, C.D. 2010. Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 12(1), ss. 384-412.

Garrett, R.K. & Danziger, J.N. 2008. IM = Interruption Management? Instant Messaging and Disruption in the Workplace. *Journal of Computer-Mediated Communication*. Vol. 13(1), ss. 23-42.

Ghauri, P., Grønhaug, K. & Kristianslund, I. 1995. Research methods in business studies. Hertfordshire, Prentice Hall. 156 s.

Gibson, V. 2003. Flexible working needs flexible space? – Towards an alternative workplace strategy. *Journal of Property Investment & Finance*. Vol. 21(1), ss. 12-22.

Gorgievski, M.J., van der Voordt, T.J.M., van Herpen, S.G.A., van Akkeren, S. 2010. After the fire – new ways of working in an academic setting. *Facilities*. Vol. 28(3/4), ss. 206-224.

Grönfors, M. 2001. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä, PS-kustannus, ss. 124-141.

Haynes, B.P. 2008. An evaluation of the impact of the office environment on productivity. *Facilities*. Vol. 26(5/6), ss. 178.195.

Hsieh, T. 2013. Delivering Happiness – Tuotto, tunne ja tarkoitus. Helsinki, Talentum. 247 s.

- Hyrkkänen et al. 2012. The Virtual Reality of Work – How to Create a Workplace That Enhances Well-Being for a Mobile Employee. Sík Lányi, C. (toim.). *Virtual Reality and Environments*. In *Tech*, ss. 193-204.
- Jackson, T., Dawson, R. & Wilson, D. 2003. Reducing the effect of email interruptions on employees. *International Journal of Information Management*. Vol. 23(1), ss. 55-65.
- Kelly, E.L., Moen, P. & Tranby, E. 2011. Changing Workplaces to Reduce Work-Family Conflict Schedule Control in a White-Collar Organization. *American Sociological Review*. Vol. 76(2), ss. 265-290.
- Kuula, A. 1999. *Toimintatutkimus – Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere, Tammer-Paino Oy. 240 s.
- Kuula, A. 2006. *Toimintatutkimus. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto.
- Laihonen, H., Jääskeläinen, A., Lönnqvist, A. & Ruostela, J. 2012. Measuring the productivity impacts of new ways of working. *Journal of Facilities Management*. Vol. 10(2), ss. 102-113.
- Lyubomirsky, S. 2007. *The How of Happiness*. London, Piatkus. 236 s.
- Lönnblad, J. & Vartiainen, M. 2012. *Future Competences – Competences for New Ways of Working*. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean julkaisuja B:12. 44 s.
- van Meel, J. 2011. The origins of new ways of working – Office concepts of the 1970. *Facilities*. Vol. 29(9/10), ss. 357-367.
- Metsämuuronen, J. 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki, International Methelp Ky. 750 s.
- Moen, P., Kelly, E.L. & Hill, R. 2011a. Does Enhancing Work-Time Control and Flexibility Reduce Turnover? A Naturally Occuring Experiment. *Soc Probl*. Vol. 58(1), ss. 69-98.
- Moen, P., Kelly, E.L., Tranby, E. & Huang, Q. 2011b. Changing Work, Changing Health: Can Real Work-Time Flexibility Promote Health Behaviors and Well-Being? *Journal of Health and Social Behavior*. Vol 52(4), ss. 404-429.

Neilimo, K. & Näsi, J. 1980. Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta. Tampere, Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden julkaisuja. Sarja A 2: Tutkielmia ja raportteja 12. 82 s.

Oeij, P.R.A., De Looze, M.P., Ten Have, K., Van Rhijn, J.W. & Kuijt-Evers, L.F.M. 2012. Developing the organization's productivity strategy in various sectors of industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 61(1), ss. 93-109.

Olkkonen, T. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. Espoo, Teknillinen korkeakoulu. 143 s.

Palvalin, M., Lönnqvist, A. & Vuolle, M. 2013. Analysing the impacts of ICT on knowledge work productivity. *Journal of Knowledge Management*. Vol 17(4), ss. 545-557.

Palvalin, M., Vuolle, M., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Laihonen, H. 2015. SmartWoW – Constructing a tool for knowledge work performance analysis. Accepted for publication in the *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Peters, P. 2011. Flexible working time arrangements: Exchange of good practices on gender equality. Discussion paper. [www] [Luettu 2.9.2014] Saatavissa: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/exchange_of_good_practice_nl/nl_discussion_paper_nl_2011_en.pdf

Peters, P., Poutsma, E., van der Heijden, B.I.J.M., Bakker, A.B. & de Bruijn, T. 2014. Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow. *Human Resource Management*. Vol. 53(2), ss. 271-290.

Perlow, L.A. 2012. *Sleeping with your smartphone – How to break the 24/7 habit and change the way you work*. Cambridge, MA, Harvard Business Review Press. 274 s.

Perlow, L.A. & Kelly, E.L. 2014. Toward a Model of Work Redesign for Better Work and Better Life. *Work and Occupations*. Vol. 41(1), ss. 111-134.

Pink, D.H. 2009. *Drive – The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York, Riverhead Books. 260 s.

Post, S.G. 2005. Altruism, Happiness, and Health: It's Good to be Good. *International Journal of Behavioral Medicine*. Vol. 12(2), ss. 66-77.

- Ramírez, Y.W. & Nembhard, D.A. 2004. Measuring knowledge worker productivity – A taxonomy. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 5(4), ss. 602-628.
- Robertson, B.J. 2007. Organization at the leading edge: Introducing Holacracy. [www] [Luettu 13.9.2014] Saatavissa: <http://www.holacracy.org/sites/default/files/resources/HolacracyIntro2007-06.pdf>
- Robertson, M.M., Huang, Y., O'Neill, M.J. & Schleifer, L.M. 2008. Flexible workspace design and ergonomics training: Impacts on the psychosocial work environment, musculoskeletal health, and work effectiveness among knowledge workers. *Applied Ergonomics*. Vol. 39(1), ss. 482-494.
- Ruostela, J. & Lönnqvist, A. 2013. Exploring more productive ways of working. *World Academy of Science, Engineering and Technology*. Vol. 73(1), ss. 711-719.
- Ruostela, J., Lönnqvist, A., Palvalin, M., Vuolle, M., Patjas, M. & Raij, A. 2014. 'New Ways of Working' as a tool for improving the performance of a knowledge-intensive company. *Knowledge Management Research & Practice*. Ss. 1-9.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. *Research Methods for Business Students*. 5th edition. Harlow, Pearson Education. 614 s.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25(1), ss. 293-315.
- Schwartz, C., Meisenhelder, J.B., Ma, Y. & Reed, G. 2003. Altruistic Social Interest Behaviors are Associated with Better Mental Health. *Psychosomatic Medicine*. Vol. 65(5), ss. 778-785.
- Seligman, M.P.E., Steen, T.A., Park, N. & Peterson, C. 2005. Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*. Vol. 60(5), ss. 410-421.
- Shapiro, S.L., Schwartz, G.E.R. & Santerre, C. 2005. Meditation and Positive Psychology. Snyder, C.R. & Lopez, S.J. (toim.). *Handbook of Positive Psychology*. New York, Oxford University Press, ss. 632-645.
- Springer, T. 2011. *Measuring Work and Work Performance*. White Paper, New Ways of Working LLC. 29 s.

Tangen, S. 2005. Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol 54(1), ss. 34-46.

Tuominen, S. & Pohjakallio, P. 2012. *Työkirja – Työelämän vallankumouksen perusteet*. Helsinki, WSOY. 391 s.

Valli, R. 2001. Kyselylomaketutkimus. Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä, PS-kustannus, ss. 100-112.

Vartiainen, M. 2006. *Mobile Virtual Work – Concepts, Outcomes and Challenges*. Andriessen, E.J.H. & Vartiainen, M. (toim.). *Mobile Virtual Work – A New Paradigm?* Heidelberg, Springer Berlin, ss. 13-44.

Vartiainen, M. & Hyrkkänen, U. 2010. Changing requirements and mental workload factors in mobile multi-locational work. *New Technology, Work and Employment*. Vol 25(2), ss. 117-135.

van der Voordt, T. 2003. Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*. Vol. 6(2), ss. 133-148.

Wright, T.A. & Cropanzano, R. 2007. The happy-productive worker thesis revisited. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol. 26(1), ss. 269-307.

Älykäs työ 2012. [www] [Luettu 1.9.2014] Saatavissa: <http://www.alykastyo.fi/tietoja-blogista>.

LIITE: SMARTWOW-KYSELY

SmartWoW-kysely älykkäämpien työskentelytapojen kehittämiseen

Arvoisa vastaaja,

SmartWoW-kyselyn avulla arvioidaan työympäristön ja työskentelytapojen tilaa sekä niiden vaikutuksia tietotyön tuottavuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin. Tietotyö on yksilöllistä ja siksi toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää kerätä tietoa siitä, miltä työyhteisö ja sen toimivuus näyttävät yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta.

Kysely koostuu neljästä osa-alueesta:

1. Työympäristö (sis. tilat, työvälineet ja johtamiskäytännöt)
2. Työskentelytavat
3. Työhyvinvointi
4. Tuottavuus

Kysely sisältää pääosin monivalintakysymyksiä. Jokaisen osa-alueen lopussa on avoin kenttä, johon voi antaa vapaamuotoisia kommentteja. Kyselyyn vastataan anonyymisti ja tuloksia tarkastellaan kokonaisuutena.

Tulosten avulla pyritään tunnistamaan työskentelyn sujuvuutta edistäviä ja haittaavia tekijöitä sekä työyhteisönne kehityskohteita. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10-15 minuuttia.

Taustakysymykset

Sukupuoli

- Nainen
- Mies

Ikä

- alle 35
- 35-44
- 45-54
- yli 54

Millaisessa tilassa työskentelet

- Oma huone
- Jaettu huone 2 henkilöä
- Jaettu huone 3-6 henkilöä
- Avokonttori 7+ henkilöä
- Monitilaympäristö (ei omaa nimettyä työpistettä)

Mitkä seuraavista työvälineistä sinulla on käytössä?

Voit valita useita.

- Pöytäkone
- Kannettava tietokone
- Tablet
- Lankapuhelin
- Perinteinen kännykkä
- Älypuhelin

Arvioi kuinka suuren osan työajastasi käytät seuraavissa paikoissa (yhteensä 100%):

Toimistolla

0%

Kotona

0%

Muissa työpaikoissa (esim. asiakas, yhteistyökumppani, hubi)

0%

Kulkuneuvoissa (esim. juna, auto)

0%

Julkisissa paikoissa (esim. kahvila, hotelli)

0%

Työympäristö - tilat

Valitse sopivin vaihtoehto

	eri mieltä	enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä	samaa mieltä
1. Työpaikaltani löytyy tarvittaessa tila, joka mahdollistaa keskittymistä ja hiljaisuutta vaativan työn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työpaikallani on tarpeeksi neuvotteluhuoneita virallisia ja vapaamuotoisia tapaamisia varten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työpaikkani tilat mahdollistavat spontaanin vuorovaikutuksen työntekijöiden välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työpisteiden ergonomiaan liittyvät asiat ovat työpaikallani kunnossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Työympäristössäni ei yleensä ole keskittymistäni häiritseviä tekijöitä (esim. ääni tai liike)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Työpaikallani on paikka, jossa voin keskustella tai puhua puhelimesta asioista, joita en halua toisten kuulevan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Työpaikkani tilat mahdollistavat tehokkaan työskentelyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työympäristö - työvälineet

Valitse sopivin vaihtoehto

	eri mieltä	enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä	samaa mieltä
8. Työni tekemisen kannalta tärkeiden ohjelmistojen käytettävyys on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Pääsen käsiksi tarvitsemaani informaatioon paikasta riippumatta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Työntekijöillä on mahdollisuus nähdä muiden työntekijöiden sähköinen kalenteri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Työntekijöillä on mahdollisuus kommunikoida keskenään pikaviestimen (esim. Lync, Skype) välityksellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Työpaikallani on riittävästi virtuaaliset neuvottelut mahdollistavia välineitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Työpaikallani on käytettävissä sähköisiä ryhmätyötiloja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Työpaikallani on käytettävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

työhöni sopivat mobiililaitteet
(esim. kannettava tietokone,
älypuhelin, tabletti)

Työympäristö - johtamiskäytännöt

Valitse sopivin vaihtoehto

	eri mieltä	enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä	samaa mieltä
15. Minulla on mahdollisuus työskennellä minulle sopivimmilla tavoilla ja sopivimpaan aikaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Etätyöskentely on yleisesti hyväksytty käytäntö työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Toiminta työpaikallani on avointa (esim. päätöksenteko ja tiedonsaanti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Tieto kulkee hyvin työni kannalta tärkeiden henkilöiden välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Työpaikkani kokouskäytännöt ovat tehokkaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Työpaikallani on selkeät ohjeet ja toimintatavat tieto- ja viestintätyökalujen käyttämisestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Työlleni on määritelty selkeät tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Työtäni arvioidaan suhteessa saavutettuihin tuloksiin, ei ainoastaan työaikaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Työtehtäväni muodostavat järkevä kokonaisuuden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Työpaikallani etsitään ja kokeillaan aktiivisesti uudenlaisia työtapoja ja -välineitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mikä työympäristön parannus olisi olennaisin työsi sujumisen ja työssä viihtymisen kannalta?

Yksilölliset työskentelytavat

Valitse sopivin vaihtoehto

enemmän eri ei samaa enemmän

	eri mieltä	mieltä kuin samaa mieltä	eikä eri mieltä	samaa mieltä kuin eri mieltä	samaa mieltä
1. Käytän tekniikkaa (esim. videoneuvottelua tai pikaviestintä) vähentämään liikkumisen tarvetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Hyödynnän mobiililaitteita työntekoon tilanteissa, joissa joudun odottelemaan (esim. työskentely tietokoneella tai puhelimella junassa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Pysin hallitsemaan työmäärääni priorisoimalla tärkeitä tehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Teen keskittymistä vaativia tehtäviä hiljaisessa paikassa (esim. vetäytymistilassa tai kotona)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Valmistaudun palavereihin ja kokouksiin etukäteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Huolehdin hyvinvoinnistani työpäivän aikana (esim. vaihtamalla työasentoa tai -tilaa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Seuraan työpaikkani viestintäkanavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Tarvittaessa suljen keskeytyksiä aiheuttavia ohjelmistoja keskittyäkseni työn tekemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Suunnittelen säännöllisesti työpäiväni etukäteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Etsin ja kokeilen itse aktiivisesti toimivampia työskentelytapoja ja -välineitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kerro omat parhaat vinkkisi fiksumpaan työskentelyyn

Työhyvinvointi

Valitse sopivin vaihtoehto

	eri mieltä	enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä	samaa mieltä
1. Viihdyn työssäni hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Olen innostunut työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työni on minusta merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 4. Työstäni ei aiheudu jatkuvaa stressiä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Työsuorituksiani arvostetaan työpaikallani | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Työ- ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Työpaikkani ilmapiiri on hyvä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Työyhteisössäni pystytään ratkaisemaan ristiriitatilanteet nopeasti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Millä keinoilla työhyvinvointia voitaisiin parantaa työyhteisössäsi?

Tuottavuus

Valitse sopivin vaihtoehto

- | | eri mieltä | enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä | ei samaa eikä eri mieltä | enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä | samaa mieltä |
|--|-----------------------|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| 1. Saan aikaiseksi riittävän hyviä tuloksia suhteessa tavoitteisiin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Pystyn hoitamaan työtehtäväni sujuvasti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Pystyn käyttämään työaikani tavoitteiden kannalta oikeanlaisten asioiden tekemiseen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Minulla on riittävästi osaamista työtehtävieni tehokkaaseen hoitamiseen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Pystyn täyttämään asiakkaiden (sisäinen tai ulkoinen) odotukset | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Työni tuotokset ovat laadukkaita | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Työryhmä(t), jossa toimin, työskentelee kokonaisuutena tehokkaasti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. Minkä arvosanan (4-10) antaisit omalle työsuorituksellesi viimeisen kuukauden aikana?



Mikä on suurin tuottavuuttasi laskeva tekijä tällä hetkellä?

(Sivu 0 / 9)

