



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

LILA JÄRVELIN

Käräjäsihteerien itseohjautuvuustaidot ja niiden johtaminen hybridityössä

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN YAMK-
TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Järvelin, Lila: Kärjäsihteerien itseohjautuvuustaidot ja niiden johtaminen hybridityössä

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Johtaminen ja palveluliiketoiminta

Maaliskuu 2024

Sivumäärä: 77

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää kärjäsihteerien itseohjautuvuustaitojen nykytilaa sekä itseohjautuvuuden ja hybridityön johtamista sekä luoda kehittämisehdotuksia esihenkilöille. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys muodostui itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta, itsensä johtamisesta sekä etä- ja hybridityöstä. Työssä keskityttiin erityisesti yksilön itseohjautuvuuteen. Kehittämistyön lähestymistapana oli tapaustutkimus. Tutkimusosuudessa käytettiin tiedonkeruumenetelminä kyselyä, havainnointipäiväkirjaa ja teemahaastatteluja. Kysely kohdistettiin kaikille kohdeorganisaation kärjäsihteereille, havainnointipäiväkirjan neljälle kärjäsihteerille ja teemahaastattelut kahdeksalle kärjäsihteerille, joista kolme toimi esihenkilöasemassa. Tutkimus toteutettiin ja analysoitiin teoriaan sekä tutkimuskysymyksiin peilaten.

Tutkimustulosten mukaan kohdeorganisaation henkilöstön itseohjautuvuustaitojen, itseohjautuvuustaitojen johtamisen sekä niiden myötä hybridityönjohtamisen nykytila on pääosin hyvä. Kyselyn vastauksissa nousi esille, että osa sihteereistä kokee vastuun työssään liian suureksi, eivätkä kaikki olleet sitä mieltä, että saivat palautetta työstään. Palautteesta keskusteltiin myös teemahaastatteluissa. Kyselyn vastauksista kävi myös ilmi, että kaikilla vastaajilla ei ole vapaa-ajan harrastuksia, jotka auttavat palautumaan ja jaksamaan sekä ylläpitämään hyvinvointia. Teemahaastattelun vastauksissa sekä havainnointipäiväkirjoista puolestaan kävi ilmi, että kärjäsihteerin työ vaatii hyviä priorisointitaitoja. Selvä enemmistö koki priorisointitaidot kaikissa tutkimuksissa hyviksi. Teemahaastattelun vastauksissa nousi esiin, että kärjäsihteerit kokevat työnsä olevan vastuullista ja että heitä ja heidän työpanostaan arvostetaan. Pehdytystä mainittiin sihteerien vaihtuvuuden takia olevan liikaa. Tutkitun teorian ja tutkimustulosten pohjalta laadittiin kehittämisehdotuksia, joiden avulla olisi mahdollista tehdä parannuksia kohdeorganisaation itseohjautuvuuden ja hybridityön johtamiseen.

Avainsanat: Itseohjautuvuus, itseohjautuvuuden johtaminen, itsensä johtaminen, etätyö, hybridityö

Abstract

Järvelin, Lila: The self-directed skills of District Court Secretaries and their management in hybrid work

Master's thesis

Master's Degree Programme in Business Administration, Leadership, and Service Business Operations

March 2024

Number of pages: 77

The aim of this development work was to examine the current state of self-directed skills among District Court Secretaries and the management of self-directedness and hybrid work, as well as to create development suggestions for supervisors. The theoretical framework of the development work consisted of self-directedness and its management, self-leadership, and remote and hybrid work. The focus of the work was particularly on individual self-directedness. The approach to development work was a case study. Data collection methods in the research section included a survey, observation diary, and thematic interviews. The survey was directed to all District Court Secretaries of the target organization, observation diaries were kept by four District Court Secretaries, and theme interviews were conducted with eight District Court Secretaries, three of whom held supervisory positions. The research was conducted and analyzed in relation to theory and research questions.

According to the research results, the current state of self-directed skills among the personnel of the target organization, as well as the management of self-directed skills and, consequently, hybrid work management, is mostly good. The survey responses revealed that some Secretaries feel that the responsibility in their work is too great, and not everyone felt that they received feedback on their work. Feedback was also discussed in the thematic interviews. The survey responses also showed that not all respondents have leisure activities outside of work that help them recover and maintain well-being. Responses from the thematic interviews and observation diaries, on the other hand, revealed that District Court Secretaries require good prioritization skills in their work. A clear majority perceived their prioritization skills to be good in all surveys. Responses from the thematic interviews highlighted that District Court Secretaries perceive their work to be responsible and that they and their contributions are valued. Due to Secretaries turnover, it was mentioned that there is too much onboarding. Based on the examined theory and research results, development suggestions were formulated to make improvements in the management of self-directedness and hybrid work in the target organization.

Keywords: Self-directedness, self-directedness management, self-leadership, self-management, self-determination, remote work, hybrid work

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.1 Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne	7
2.2 Tavoite.....	8
2.3 Rajaus ja teoreettinen viitekehys.....	8
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETEMÄT	10
3.1 Tapaustutkimus	10
3.2 Tutkimusmenetelmät	11
3.3 Aineiston käsittely ja analyysi	12
4 TYÖN TEKEMISEN MUODOT	13
4.1 Hybridityö ja etätyö	13
4.2 Etätyön johtaminen.....	14
4.3 Kärjäsihteerien etätyö.....	15
5 ITSEOHJAUTUVUUS	18
5.1 Itseohjautuvuuden määrittely.....	18
5.2 Itseohjautuvuuden käsitteitä	20
5.2.1 Yksilön itseohjautuvuus	21
5.2.2 Organisaation tai tiimin itseohjautuvuus	22
5.3 Itseohjautuvuus on yleistynyt.....	22
5.4 Itseohjautuvuuden merkitys työntekijäkokemukselle	24
5.5 Itseohjautuvuuteen liittyviä ongelmia ja kritiikkiä	25
5.6 Itsensä johtaminen	26
5.6.1 Itsensä johtamisen näkökulmia.....	27
5.6.2 Itsensä johtamisen kehittäminen.....	29
6 ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMINEN.....	30
6.1 Edellytykset itseohjautuvuuden johtamiselle	30
6.2 Itseohjautuvuuden johtamisen keinot	31
6.2.1 Vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen johtaminen.....	33
6.2.2 Kahdenkeskiset keskustelut	35
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	36
7.1 Kyselytutkimus	36
7.2 Kyselyn tulokset	37
7.3 Havainnointipäiväkirja.....	43
7.4 Havainnointipäiväkirjan tulokset	43

7.5 Haastattelut	47
7.6 Haastatteluiden tulokset	48
7.7 Tutkimuksen luotettavuus.....	56
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	58
8.1 Johtopäätökset.....	58
8.2 Kehitysehdotukset	64
9 POHDINTA	65
LÄHTEET	68
LIITE 1: KYSELY ETÄTYÖSTÄ JA ITSEOHJAUTUVUUDESTA.....	71

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena ovat kärjäsihteerien itseohjautuvuustaidot sekä itseohjautuvuuden ja hybridityön johtamisen tutkiminen. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia itseohjautuvuuden johtamista sekä itsensä johtamisen näkökulmasta että esihenkilöiden johtamisen näkökulmasta. Tarkoitus on siis selvittää, mikä on itseohjautuvuustaitojen nykytila, miten itseohjautuvuutta ja hybridityötä johdetaan nyt ja luoda kehittämissuhteita esihenkilöille, miten itseohjautuvuutta ja sen johtamista voisi kehittää.

Olen työskennellyt Pirkanmaan kärjäoikeudessa yli viiden vuoden ajan ja kärjäsihteerin työ vaatii kokemukseni mukaan hyviä itseohjautuvuustaitoja. Itseohjautuvuudesta ei kuitenkaan juurikaan puhuta, vaikka se on läsnä käytännön työssä, joten koen aiheen tutkimisen ja kehittämisen tarpeelliseksi. Etä- tai hybridityön tutkiminen on melko ajankohtainen aihe, sillä sihteerit ovat työskennelleet hybridityössä vasta noin neljän vuoden ajan. Etätyössä itseohjautuvuustaidot korostuvat, koska etätyötä tehdään tyypillisesti yksin kotona tai esimerkiksi loma-asunnolla ja yhteys esihenkilöön ja muuhun työyhteisöön hoidetaan silloin ainoastaan digitaalisia välineitä apuna käyttäen.

Kärjäsihteerit suunnittelevat työpäiviensä sisällöt pääosin itse, vaikka lopputulos on ulkoapäin määriteltyä, eivätkä käytännöt ole välttämättä kovin yhtenäistettyjä, joten on mielenkiintoista tutkia, minkälaisia itseohjautuvuustaitoja Pirkanmaan kärjäoikeuden sisältä löytyy. Etenkin hybridityön yleistyessä yhä useampien sihteerien tehdessä myös etätöitä on tärkeää, että henkilöllä on työkaluja itsensä johtamiseen ja että esihenkilöillä on työkaluja myös hybridityön johtamiseen.

2 TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne

Opinnäytetyö tehdään Pirkanmaan käräjäoikeudessa. Pirkanmaan käräjäoikeudessa työskentelee 164 henkilöä. Pirkanmaan käräjäoikeuden toimipaikka sijaitsee Tampereella ja sen tuomiopiiriin kuuluu 23 kuntaa, joiden väestömäärä on lähes 528 000. Käräjäsiihteerit työskentelevät lainkäyttöosastoilla 1-4 sekä kirjaamossa. Osastoilla 1-2 hoidetaan riita-asioita ja osastoilla 3-4 hoidetaan rikosasioita. (Oikeuslaitos, n.d.; Pirkanmaan käräjäoikeus, 2023)

Tällä hetkellä käräjäsiihteerit työskentelevät oman valintansa mukaan joko toimisto- tai toimisto- ja etätyössä eli hybridityössä. Monet hybridityössä työskentelevät pitävät säännöllisesti työnantajan salliman kaksi etätyöpäivää viikossa ja ovat toivoneet jopa mahdollisuutta lisätä etätyöpäivien määrää entisestään. Osa siihteereistä ei pidä lainkaan etätyöpäiviä, mutta monet heistäkin ovat suunnitelleet tulevaisuudessa aloittavansa etätyöskentelyn. Hybridityöskentely on Pirkanmaan käräjäoikeudessa melko uusi työskentelymalli, sillä hybridityöskentelyn koeryhmä aloitti 2019 ja varsinaiseen kaikille sallituu hybridityöskentelyyn siirryttiin vasta alkuvuodesta 2020. Hybridityöskentelystä ei siis ole vielä kovinkaan pitkää kokemusta.

Käräjäsiihteerien työn tavoitteet asetetaan ulkoapäin, eli joko esihenkilö asettaa ne tai ne sovitaan esimerkiksi yhdessä työparin eli yleensä käräjätuomarin kanssa. Lisäksi lait määrittävät paljon sitä, millainen työn tuloksen tulee olla. Käräjäsiihteeri saa kuitenkin itse melko vapaasti päättää, miten tähän tavoitteeseen pääsee, missä aikataulussa hän tekee työnsä ja esimerkiksi minkälaisia asiakirjapohjia hän käyttää. Käräjäsiihteerin työ siis vaatii itseohjautuvuustaitoja. Itseohjautuvuuden edellytyksenä ei tarvitse olla se, että työntekijät päättävät kaiken itse. On monia organisaatioita, joissa henkilöstön itseohjautuvuus on vahvaa, vaikka organisoitumisen rakenteet ovatkin perinteiset ja ylhäältä annetut, kuten Pirkanmaan käräjäoikeudessa on. (Martela ym., 2017, s. 16.)

2.2 Tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja tuottaa tietoa siitä, minkälaisia itseohjautuvuustaitoja kärjäsihteereillä on sekä luoda selkeä kuva siitä, miten kärjäsihteerit suunnittelevat ja toteuttavat työtään ja etätyötään. Työssä on tarkoitus haastatella myös esihenkilöitä ja heidän kokemuksiaan itseohjautuvuudesta, hybridityöstä ja niiden johtamisesta. Työn tarkoituksena on tutkia, millainen on itseohjautuvuustaitojen nykytila, miten itseohjautuvuustaitoja ja etätyötä johdetaan tällä hetkellä. Työn avulla selvitan, miten kärjäsihteerien itseohjautuvuutta ja sen johtamista voitaisiin kehittää ja edistää ja tuotan kehittämisehdotuksia esihenkilöille.

Opinnäytetyössä on tarkoitus vastata seuraaviin kysymyksiin, jotta selviää miten itseohjautuvuustaitoja toimisto- ja etätyössä sekä niiden johtamista voitaisiin kehittää:

- Mikä on kärjäsihteerien itseohjautuvuustaitojen nykytila?
- Miten esihenkilöt toteuttavat itseohjautuvuuden johtamista?
- Miten esihenkilöt toteuttavat etätyön johtamista?
- Miten kärjäsihteerit suunnittelevat ja toteuttavat omaa hybridityötään?
- Minkälaisia työkaluja itseohjautuvuuden ja hybridityön johtamiseen on?
- Minkälaista tukea kärjäsihteerit kokevat tarvitsevansa esihenkilöiltä?

2.3 Rajaus ja teoreettinen viitekehys

Työn teoriaosuudessa käsitellään itseohjautuvuutta, itsensä johtamista sekä etä- ja hybridityötä. Pirkanmaan kärjäoikeudessa on käytössä hybridityömalli, jossa siis ollaan välillä etätöissä ja välillä toimistolla (Kurttila & Aalto, 2021, s. 44). Monet lähteet eivät kuitenkaan tunnista hybridityötä, vaan yleisesti

puhutaan etätyöstä, joka on työtä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella esimerkiksi kotona tai kesämökillä. Etätyötä voi tehdä jatkuvasti, eli työskennellä kokoajan etänä. Etätyö voi olla säännöllistä, eli esimerkiksi aina maanantaisin, tai sitä voi tehdä satunnaisesti. Etätyölle tavallista on se, että työtä tehdään tietotekniikkaa apuna käyttäen. Useimmiten etätyönä tehtävä työ on sellaista, jota voisi tehdä myös fyysisesti työpaikalla. Etätyössä voi olla, että työnantaja olettaa etätyöntekijän olevan tavoitettavissa sovittuna aikana tai voi olla, että etätyöntekijä saa valita työaikansa vapaasti. (Vilkman, 2016, luku 1.)

Itseohjautuvuutta käsitellään yksilön näkökulmasta. Teoriassa avataan itseohjautuvuuden käsitteitä laajemmin, jotta niistä syntyy riittävä ymmärrys, mutta kehittämistyön kannalta olisi tarpeetonta käsitellä itseohjautuvuutta esimerkiksi organisaatiotasolla syvemmin, koska kohdeorganisaatio ei ole itseohjautuva.

Itsensä johtaminen on itseohjautuvuuden eräs termi tai muoto, joka on aina yksilötason ilmiö toisin kuin itseohjautuvuus, joka voi olla myös organisaatiotason tai tiimitason ilmiö. Itseään johtavalla yksilöllä on kyky johtaa ja organisoida omaa elämäänsä ja työtänsä. (Collin & Lemmetty, 2019, s. 99.) Itsensä johtaminen viittaa useimmin henkilön henkilökohtaisen elämän ja hyvinvoinnin johtamiseen, kun itseohjautuvuus mielletään enemmän työn tai opiskelun yhteyteen, jonka vuoksi työssä on tarpeen avata kumpaakin ilmiötä.

Itseohjautuvuuden johtaminen on lähestymistapa, jossa johtaja pyrkii luomaan työympäristön, jossa työntekijät voivat itsenäisesti ottaa vastuuta omasta työstään, tehdä päätöksiä ja kehittää itseään. Se vaatii perinteisen käskyttävän esihenkilötyön sijaan esihenkilöltä kykyä tarjota tukea ja ohjausta työntekijöilleen. Tällainen valmentava johtamismalli korostuu erityisesti itseohjautuvassa ympäristössä, missä johtajan rooli on tarjota tarvittavaa tietoa ja resursseja, kannustaa vuorovaikutukseen ja ottaa huomioon työntekijöiden näkemykset ja tarpeet. (Collin & Lemmetty, 2019, s. 258.)

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETEMÄT

3.1 Tapaustutkimus

Opinnäytetyö on tapaustutkimus, jonka tehtävänä on tuottaa tietoa ja kehittämissuositus, jonka jälkeen henkilöstöllä ja esihenkilöillä olisi enemmän työkaluja itseohjautuvuuden, itsensä johtamisen ja hybridityön johtamiseen. Tapaustutkimus on tutkimus, jossa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. Tapaustutkimusta puoltaa se, että sen tarkoituksena on tuottaa syvällistä ja hyvin yksityiskohtaista tietoa tutkittavista ilmiöistä ja mahdollisesti tuottaa kehittämissuosituksia pienien ongelmien ratkaisemiseksi. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 12; Ojasalo, Moilanen & Ritakoski, 2015, s. 52–53.)

Tapaustutkimuksessa on tyypillisesti laadullisia menetelmiä, mutta sen lisäksi voidaan käyttää määrällisiä menetelmiä. Monipuolisia menetelmiä käyttämällä saadaan tutkittavasta tapauksesta kokonaisvaltainen, monipuolinen ja syvällinen kuva. Aineistoa kerätään yleensä luonnollisissa tilanteissa esimerkiksi havainnoimalla tai analysoimalla kirjallisia aineistoja. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 13; Ojasalo ym., 2015, s. 55.)

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä opinnäytetyön menetelminä käytetään laadullisen tutkimuksen tyypillisiä menetelmiä, kuten haastatteluja ja työn suunnittelun seuranta, jonka voisi määrittellä olevan päiväkirjatyylistä havainnointia. Vapaaehtoiset, työssä anonyymisti esiintyvät kärjäsihteerit seuraavat työnsä suunnittelua etätyössä ja toimistotyössä vapaamuotoisesti täytettävän työseurantapäiväkirjan avulla. Kyselyt ovat muista menetelmistä poiketen määrällisiä menetelmiä, mutta niiden käyttäminen tukee tapaustutkimuksen valintaa lähestymistavaksi. (Ojasalo ym., 2015, s. 42, 55, 105; Tampereen yliopiston Tietoarkisto, n.d.)

3.2 Tutkimusmenetelmät

Kysely on valittu tutkimusmenetelmäksi, koska kyselyn avulla voi saada tuloksia mahdollisimman monelta kärkeäsihteeriltä, jotta tutkimuksen tulokset ovat mahdollisimman luotettavia. Kyselyt toteutetaan internetkyselyinä ja vastaajat täyttävät lomakkeet itse. (Ojasalo ym., 2015, s. 121–122.)

Kyselyn kysymykset tulee suunnitella siten, että jokaiselle kysymykselle löytyy perustelu tutkimuksen viitekehystä, tutkittavasta ilmiöstä tai jo tiedetystä tiedosta (Sarajärvi & Tuomi, 2017, s. 64). Kyselyssä kysytään ensin henkilöiden omista tuntemuksista liittyen itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen liittyviin teemoihin. Kokeeko henkilö hallinnan tunnetta, autonomiaa, kyvykkyyttä, jne. Etätyöhön liittyen kysytään esimerkiksi, kuinka monena päivänä viikossa kyselyyn vastaava henkilö työskentelee etänä viikossa ja miten hän suunnittelee etätyötänsä, eroaako etätyön suunnittelu toimistotyön suunnittelusta. Kyselylomakkeen suunnittelussa käytetään apuna itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Kyselyissä käytetään suljettuja kysymyksiä, jotta kärjäsiihteerien olisi helppo vastata niihin. Suljettujen kysymysten vastausvaihtoehtojen lukumäärä ei saa olla kovin suuri, kaikille vastaajille on löydettävä sopiva vaihtoehto, vastausvaihtoehtojen tulee olla toisensa poissulkevia, vastausten mielekkäitä ja järkeviä, vastaaminen niihin on nopeaa ja tulosten tilastollinen käsittely helppoa. (Heikkilä, 2014, s. 45, 49.)

Suljettujen kysymysten lisäksi käytetään asenneasteikkoja selvittämään etenkin sihteerien tuntemuksia itseohjautuvuustaitoihin liittyen. Niissä on suljettujen kysymysten muodossa esitettyjä väittämiä, joihin voi vastata esimerkiksi täysin samaa mieltä, lähes samaa mieltä ja toisena ääripäänä täysin eri mieltä ja hieman eri mieltä (Heikkilä, 2014, s. 51). Suljettujen kysymysten ja asenneasteikoiden rinnalle kyselyssä käytetään avoimia kysymyksiä selvittämään sitä, miten kärjäsiihteerit suunnittelevat etätyöpäiviään ja toimistotyöpäiviään. Avoimien kysymysten käyttäminen tässä yhteydessä on tarkoituksenmukaista, koska vastausvaihtoehtoja ei tunneta tarkkaan etukäteen (Heikkilä, 2014, s. 47).

Haastatteluja käytetään syvällisemmän tiedon etsimiseen. Työssä haastatellaan esihenkilöitä sekä kärjäsihteereitä, jotta saadaan tarkemmin selville heidän tapojansa johtaa itseään ja esihenkilöiden tapauksessa itseään ja alaisiaan. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina eli puolistrukturoitui-
na, jolloin haastatteluissa kysymykset eivät välttämättä ole kaikille samat, eikä vastauksia ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Haastattelut ovat kyselyjä parempi vaihtoehto syvemmän tiedon etsimiseen, koska haastattelutilanteessa on mahdollista toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja saada selville myös henkilön vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 32, 46; Ojasalo ym., 2015, s. 106–109; Sarajärvi & Tuomi, 2017, s. 62.)

Oman työn havainnointipäiväkirjan pitäminen on osallistuvaa havainnointia, jossa tutkijan sijaan tutkittava havainnoi itse työskentelyään ja sen suunnittelua. Havainnointipäiväkirjan avulla voidaan monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä haluttua tietoa. (Sarajärvi & Tuomi, 2017, s. 69.)

3.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Kyselyjen tulokset kerätään yhteen Excelin avulla ja niiden tuloksia kuvataan tilastokuvioilla. Hyvä tilastokuvio kertoo oleellisen tiedon lukijalle ja edellyttää mahdollisimman vähän muualta haettavaa tietoa. Tutkimusraportti tulee laatia siten, että se antaa lukijalle edellytykset arvioida tilastokuvioita ja niiden pohjalta tehtyjen johtopäätösten oikeellisuutta. (Heikkilä, 2014, s. 149, 169.)

Haastattelut kirjataan haastattelulomakkeelle siinä muodossa, kun haastateltava sen ilmaisee. Analysointi suoritetaan lukemalla ja vertaamalla haastattelulomakkeita ja niistä pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Haastattelun aineisto analysoidaan mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, kun tieto on vielä hyvin haastattelijan muistissa. (Ojasalo, Moilanen, Ritakoski, 2015, s. 110–111.)

Työssä käytetään sisällönanalyysimenetelmää, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sen perusidea on, että päätetään, mikä aineistossa kiinnostaa, käydään läpi aineisto ja merkitään kiinnostukseen liittyvät asiat, jätetään muu ulos tutkimuksesta, kerätään merkityt asiat yhteen, luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään aineistoa, jonka jälkeen kirjoitetaan yhteenveto. Työssä käytetään teemoittelua, jossa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan, kuten haastatteluteemojen mukaan. (Sarajärvi & Tuomi, 2017, s. 78.)

4 TYÖN TEKEMISEN MUODOT

4.1 Hybridityö ja etätyö

Hybridityö on suhteellisen uusi käsite. Hybridityö tarkoittaa, että työ on yhdistelmä lähityötä ja etätyötä. Hybridityössä työntekijät siis työskentelevät välillä toimistolla ja välillä etätyössä. (Eklund ym., 2023, s. 14; Kurttila & Aalto, 2021, s. 44). Hybridityön etujen saavuttaminen edellyttää, että etätyö ja lähityö sekä niiden johtaminen onnistutaan yhdistämään mahdollisimman tehokkaasti. (Eklund ym., 2023, s. 22.)

Etätyön tekeminen lisääntyi keväällä 2020, kun viranomaiset antoivat suosituksia, että työntekijät siirtyisivät mahdollisuuksien vuoksi etätöihin koronaviruspandemian vuoksi. Tilastokeskuksen vuoden 2018 työolotutkimuksen verkkotiedonkeruuaineiston mukaan 22 prosenttia palkansaajista teki etätyötä syksyllä 2018. Keväällä 2021 etätöitä teki 41 prosenttia palkansaajista. Etätyön tekeminen on jatkunut myös koronaviruspandemian ja viranomaisten suositusten voimassaolon päättymisen jälkeen. (Hanni ym., 2022, s. 153; Sutela & Pärnänen, 2021, s. 40.)

Etätyöllä tarkoitetaan varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtyä ansiotyötä, joka on joustavaa, vapaaehtoisuuteen, työnantajan ja työntekijän väliseen sopimukseen ja sääntöihin perustuvaa työtä. Etätyötä voi tehdä yhdessä tai useammassa paikassa, kuten kotona, vapaa-ajan asunnolla, liikkuvana työnä matkoilla, kahviloissa tai muissa satunnaisissa tiloissa tai työnantajan kanssa sovitussa etätyöpisteessä. Etätyötä voidaan tehdä sellaisessa ympäristössä, missä se on työntekijän, työnantajan ja tehtävän työn kannalta tehokkainta ja tarkoituksenmukaisinta. Tehtävän etätyön määrä voi vaihdella tilanteen mukaan lyhytkestoisesta kokoaikaiseen ja satunnaisesta säännönmukaiseen. Työaika voi siis olla joko kokonaan etätyötä tai vain osittain. (Aho ym., 2017: Työsuojeluhallinto, 2023.)

Työsopimuslaki työturvallisuuslaki ja työaikalaki ovat lainsäädännöllisenä perustana myös etätyöskentelyssä. Vaikka työn tekemisen paikka on määriteltä toisin kuin perinteisesti on ajateltu, etätyössä on kysymys normaalista työsopimuslain tarkoittamasta työsuhteesta. (Hanni ym., 2022, s. 153: Työsuojeluhallinto, 2023.)

4.2 Etätyön johtaminen

Kun esihenkilö ja työntekijät eivät näet toisiaan päivittäin, puhutaan etäjohtamisesta. Etätyön johtaminen ei tarkoita tarvetta vähemmälle johtamiselle. Jotta etätyön johtaminen onnistuu, vaatii se usein esihenkilöltä jopa parempia johtamistaitoja kuin perinteinen johtaminen. Etätyön johtamisessa tärkeää on yhteistyön mahdollistaminen sekä itseohjautuvuuden tukeminen. Itseohjautuvuus on tärkeää niin yksilö- kuin työyhteisötasollakin. Työntekijöiden sekä esihenkilön on osattava organisoida ja aikatauluttaa omaa työtään. Etätyön johtamisessa on kolme tärkeää osa-aluetta, jotka ovat suunnan näyttäminen, yhteistyön kehittäminen ja toiminnan koordinointi. (Ellimäki ym., 2018.)

Kontrolloiva esihenkilötyö ei sovi etäjohtamiseen, vaan tarvitaan luottamukseen perustuvaa johtamista. Luottamus, suhteiden luominen, yhteisöllisyys, vuorovaikutus ja tiedon jakamiseen liittyvät käytännöt ovat korostuneen tär-

keitä etäjohtamisessa. Lisäksi etätöitä johdettaessa on varmistettava työprosessien sujuvuus, työolojen terveellisyys ja turvallisuus sekä kuormittumisen ja työajan seuranta. (Ellimäki ym., 2018.)

Työntekijän etätöitä johtaessa esihenkilö voisi lähestyä työntekijää kahdenkeskisissä keskusteluissa valmentavin kysymyksin ja selvittää, miten työntekijä kokee ja miten hän huolehtii työhyvinvoinnistaan etätöissä. Esihenkilö voisi selvittää, mitkä asiat kuormittavat etätöypäivisin ja mitkä taas tuovat energiaa. Olisi hyvä saada selville, minkälainen etätöypäivä on työntekijän mielestä hyvä etätöypäivä ja minkälaisia työkaluja työntekijä on itselleen etätöypäiviin luonut. Keskustelu muustakin kuin työasioista on tärkeää, sillä vapaamuotoinen vuorovaikutus johtamisen välineenä auttaa rakentamaan luottamusta. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 89; Vilkmann 2023, s. 264–269.)

Etätöiden johtamista on myös työntekijän itsensä johtaminen. Työntekijän on osattava rytmittää työpäiväänsä viisaasti niin, että työt valmistuvat ja aikaa riittää myös vapaaseen. Etätöitä suunnitellessa tulee olla realistinen sen suhteen, mitä päivän aikana ehtii hoitaa. Työntekijälle etätöissä haasteena on ohjata omaa työntekoaan ja aikaansaamistaan. (Valpola, 2021, s. 193.)

4.3 Käräjäsihteerien etätö

Pirkanmaan käräjäoikeuden etätöösopimus solmitaan etätöitä tekevien käräjäsihteerien kanssa (myöhemmin virkamies). Sopimus tehdään lähiesihenkilön kanssa, vuodeksi kerrallaan ja sen mukaan käräjäsihteeri voi tehdä virka-tehtäviin liittyvää etätöitä enintään kaksi päivää viikossa. Etätöypäivien ei tule olla peräkkäisinä työpäivinä muutoin kuin poikkeustapauksissa. Etätöypäivistä tulee sopia etukäteen esihenkilön kanssa ja etätöissä käytetään etätö -työaikaleimauksia. (Etätöösopimus, 2023.)

Etätöitä tulisi tehdä virkamiehen kotona tai muussa tarkoituksenmukaisessa paikassa. Etätöissä sovelletaan virkaehtosopimuksen mukaista säännöllistä työaikaa koskevia säännöksiä. Työaika voi siis alkaa kello 6:30 ja 9:00 välillä

ja päättyä 15:15 ja 19:00 välillä. Lounastauko tulee pitää kello 11:00 ja 13:30 välisenä aikana ja sen on oltava vähintään 30 minuuttia ja enintään 1 tunti ja 30 minuuttia. Virkamiehen tulee olla tavoitettavissa puhelimitse kello 9:00 - 15:15 välisen ajan lukuun ottamatta lounastaukoa. Etätyön aikana ei voida sopia tehtäväksi lisä- tai ylityötä. Mikäli työtilanne tai palaveri vaatii, virkamies on velvollinen saapumaan tarvittaessa työpaikalle kesken etätyöpäivän. (Etätyösopimus, 2023.)

Etätyönä saa tehdä ainoastaan sellaista työtä, joka on liikuteltavissa ja käsiteltävissä sähköisesti ilman paperista asiakirja-aineistoa. Etätyöhön voi kuulua myös muita esihenkilön osoittamia töitä. Työn on oltava sellaista, että se ei edellytä säännöllisen työajan ylittämistä tai aiheuta lisäkuormitusta muulle henkilöstölle tai rajoita heidän vuosilomiensa pitämistä. (Etätyösopimus, 2023.)

Etätyösopimus on myös mahdollista päättää. Virkamies voi halutessaan päättää etätyön tekemisen ilmoittamalla siitä kirjallisesti esihenkilölle. Esihenkilö voi päättää etätyön tekemisen ilmoittamalla siitä kirjallisesti virkamiehelle, mikäli etätyön edellytyksiä ei enää ole tai se ei vastaa tarkoitustaan taikka virkamies laiminlyö sopimusehtoja, etätyöksi sovittuja työtehtäviä tai tietoturvaohjeita. Virkamiehen virka-aseman tai osaston/yksikön vaihtuessa etätyösopimus päättyy automaattisesti. (Etätyösopimus, 2023.)

Etätyön tekemisen edellytyksenä on, että virkamiehellä on kyky itsenäiseen työskentelyyn sekä valmius käyttää tieto- ja viestintäteknikkaa työssään. Etätyön tekeminen ei vaikuta palkkaukseen, luontoisetuihin, vuosilomaan, lomarahaan, sairausajan palkkaan, työterveyteen, tilapäisiin poissaoloihin eikä perhevapaisiin. Etätyötä tekevän virkamiehen on ilmoitettava mahdollisista poissaoloista esihenkilölle vastaavasti kuin muunkin henkilöstön. Virkamiehen työntekovelvoite on sama kuin viraston toimitiloissa työskenneltäessä. Työntekovelvoite koskee myös asiakaspuheluihin vastaamista ja sähköpostien seuraamista. Raportointi tapahtuu esihenkilön kanssa sovittavalla tavalla. Virkamiehen on normaalin salassapitovelvollisuuden lisäksi erityisesti huolehdittava etätyöpaikkaan kuljetettavien ja siellä käsiteltävien asioiden tieto-

suojan säilymisestä. Käsiteltäviä asioita ovat myös asiakaspuhelut. (Etätyösopimus, 2023.)

Etätyötä tehtäessä virkamiehellä ei ole työmatkoja, minkä vuoksi vakuutus- turva ei korvaa liikkumiseen liittyviä vahinkoja. Myöskään matkakuluja ja päivärahoja ei makseta, vaikka virkamies olisi velvollinen saapumaan virkapai- kalle kesken etätyöpäivän. Tapaturmaturva on etätyötä tehtäessä hieman suppeampi. Vuoden 2023 alusta on tullut voimaan laki valtion henkilöstölle etätyöstä johtuvissa olosuhteissa sattuneiden tapaturmien korvaamisesta, joka säättää vahinkotapahtumien korvaamisesta etätöissä. Korvattava etätyö- tapaturma on äkillinen ja odottamaton tapahtuma, joka on tapahtunut etä- työntekopaikan alueella työntekoon tavanomaisesti liittyvässä toiminnassa muutoin kuin työnteon yhteydessä. (Etätyösopimus, 2023; Laki valtion henki- löstölle etätyöstä johtuvissa olosuhteissa sattuneiden tapaturmien korvaami- sesta 2022/1012, 5 §.)

Virkamies sitoutuu vastaamaan siitä, että etätyöpaikassa on asianmukaiset työskentelyolosuhteet työtehtävien ja käsiteltävien tietojen vaatimalla tasolla sekä sovitun etätyön tekemiseen sopivat tietoliikenneyhteydet. Etätyötä saa tehdä virkapuhelimen verkkoyhteydellä tai muulla suojatulla verkkoyhteydel- lä. Virasto antaa virkamiehelle etätyön tekemiseen tarvittavat työvälineet ja laitteet (kannettava työasema ja puhelin datayhteydellä). Virasto vastaa näi- den teknisestä tuesta, huollosta, vakuuttamisesta ja kustannuksista. Virka- mies vastaa hänelle annettujen työvälineiden ja laitteiden huolellisesta käsit- telystä. (Etätyösopimus 2023.)

5 ITSEOHJAUTUVUUS

5.1 Itseohjautuvuuden määrittely

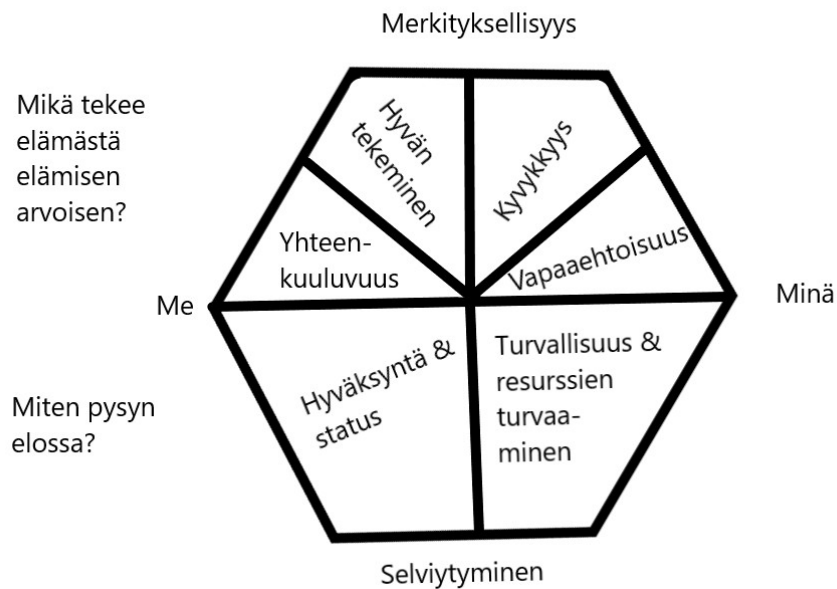
Itseohjautuvuudella työelämässä tarkoitetaan ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta, johtamista ja kontrollia. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan siis ihmisen kykyä johtaa itseään. Itseohjautuvuudessa luotetaan ihmiseen, ihmisen haluun tehdä asiat hyvin ja siihen, että ihminen tietää itse parhaiten, miten työnsä hoitaa, kunhan tavoitteet ja pelisäännöt ovat selkeät. (Haapakoski ym., 2020, s. 101; Savaspuro, 2020, s. 25–26.)

Jotta henkilö voi itseohjautua, hänen on oltava itsemotivoitunut. Henkilöllä tulee olla halu tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkoista pakottamista. Henkilöllä tulee olla päämäärä eli käsitys siitä, mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu sekä tarvittava osaaminen päämääränsä tavoitteluun. Onnistuneella perehdytyksellä on keskeinen merkitys uuden työntekijän itseohjautuvuuden mahdollistamiseksi. Työtehtävästä tai siihen vaadittavista taidoista riippumatta itseohjautuva henkilö tarvitsee kykyjä johtaa itseään eli ajanhallinnan, tehtävien sekä resurssien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisten taitojen hallintaa, jotka esihenkilö perinteisesti määrittelee työntekijöilleen. (Martela ym., 2017, s. 12; Collin & Lemmetty, 2019, s. 292.)

Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteorian (self-determination theory) mukaan ihmisellä on tiettyjä perustarpeita, joiden täytyminen vaikuttaa ihmisen sisäiseen motivaatioon. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmiset alkavat motivoitua itse ja toimia työssään innokkaasti, määrätietoisesti ja vastuuta ottaen, kun he saavat positiivista vahvistusta omasta kyvykkyydestään, omaehtoisuudestaan ja kuulumisestaan yhteisöön (competence, autonomy, relatedness). Näiden kolmen psykologisen perustarpeen puutteella tai tyydyttämällä on itseohjautuvuusteorian mukaan selkeitä ja mitattavissa olevia toiminnallisia vaikutuksia ihmisen sisäiseen motivaatioon, kasvuun ja hyvinvointiin. (Martela ym., 2017, s. 27–28; Ryan & Deci, 2017 s. 10–11.)

Itseohjautuvuusteorian mukaan kun ihminen tuntee, että hän on taitava työssään, saa tehtävänsä suoritettua tehokkaasti ja selviää haasteista, kyvykkyyden perustarve täyttyy. Kun taas ihminen kokee voivansa toimia itsenäisesti, ja motivaatio tekemiseen tulee vapaaehtoisuuden kautta, sisältä eikä ulkoisista pakotteista, omaehtoisuuden eli autonomian tarve täyttyy. Tällöin ihminen sitoutuu tekemiseen koko sydämestään, koska hän saa toteuttaa itseään ja päämäärä on hänelle tärkeä eikä ristiriidassa hänen arvojensa kanssa. Yhteisöllisyyden tarve taas täyttyy, kun ihminen kokee, että häntä arvostetaan työyhteisössä, hänestä välitetään, hän kokee olevansa osa yhteisöä ja arvostaa yhteisöänsä. (Martela ym., 2017, s. 51; Ryan & Deci, 2017 s. 10–11.)

Martela ym. (2015, s. 54–56, 61–62) esittelevät vapaaehtoisuuden eli omaehtoisen toiminnan, kyvykkyyden eli osaamisen ja aikaansaamisen, yhteenkuulumisen eli yhteisöllisyyden lisäksi hyväntekemisen eli oman toiminnan myönteisen vaikutuksen psykologisen perustarpeen. Hyväntekemisen perustarve täyttyy, kun henkilö tuntee kykenevänsä vaikuttamaan myönteisesti itseään ympäröivien ihmisten elämään tai yhteiskuntaan laajemminkin. Psykologisella perustarpeella tarkoitetaan sellaista kokemusta, joka on ihmisen hyvälle elämälle välttämätön. He kuvaavat motivaatiotimantissa (Kuva 1) näitä neljää psykologista perustarvetta, jotka ovat avainasemassa sekä ihmisen hyvinvoinnin ja merkityksellisyyden kokemuksessa että myös sisäisen motivaation ja sitä kautta itseohjautuvuuden kannalta. Resurssien turvaamisella eli esimerkiksi riittävällä palkalla ja hyväksynnällä on myös vaikutus henkilön työmotivaatioon.



Kuva 1. Motivaatiotimantti (Martela ym., 2015, s. 55)

Lähtökohtaisesti organisaatioissa kaikkea työntekijöiden työhön liittyvää toimintaa ohjaa aina jokin niin sanotusti ulkopuolinen tavoite, mutta nykyajassa on yhä edelleen yleisempää se, että miten nämä ulkoapäin annetut tavoitteet saavutetaan. Itseohjautuvuus työelämässä tapahtuu siis yleensä tavoitteiden saavutusvaiheessa eikä niinkään tavoitteiden asettelun vaiheessa. (Collin & Lemmetty, 2019, s. 256.)

5.2 Itseohjautuvuuden käsitteitä

Englannin kielestä löytyy useita itseohjautuvuudeksi käännettäviä käsitteitä. Yksilön itseohjautuvuuteen viitataan käsitteillä kuten self-management, self-leadership, self-determination ja self-control. Tiimi- tai organisaatiotason itseohjautuvuuteen taas viitataan käsitteillä kuten self-organizing, autonomous teams ja self-managed organization. Suomen kielessä kaikki yllä olevat esimerkit kääntyvät itseohjautuvuudeksi ja termissä onkin sen vuoksi suuri väärinkäsityksen riski. Itseohjautuvuudesta puhuttaessa on tärkeää erottaa itseohjautuvuuden kolme tasoa eli yksilön, tiimin tai organisaatiotason itseohjautuvuus. (Collin & Lemmetty, 2019, s. 94–98.)

5.2.1 Yksilön itseohjautuvuus

Tässä työssä keskitytään erityisesti yksilön itseohjautuvuuteen. Itseohjautuva yksilö on itsemotivoitunut eli hän haluaa tehdä asioita ilman ulkoista pakottamista (Martela ym., 2017, s. 12). Yksilön itseohjautuvuus mielletään yleensä itsensä johtamiseksi, joka on yksilötason ilmiö, jolloin yksilöllä on kyky johtaa ja organisoida omaa elämäänsä ja työtänsä. Kun yksilön itseohjautuvuutta halutaan kehittää, pyritään organisaatioissa yleensä parantamaan henkilön itsesäätelyä tai vaikka tunneälyä. (Collin & Lemmetty, 2019, s. 99.) Taulukossa 1 kuvataan yksilön itseohjautuvuuteen liittyviä termejä.

Taulukko 1. Yksilön itseohjautuvuuden termit (Collin & Lemmetty, 2019, s. 99.)

Self-management, self leadership	Itsensä johtaminen eli yksilön kyky johtaa ja organisoida omaa elämäänsä ja työtään.
Self-determination	Itsemääräämisteoria, jonka mukaan ihminen on aktiivinen toimija ja pyrkii toteuttamaan omaa tarkoitustaan. Teoria kuvaa ihmisen psykologisia tarpeita ja motivaatiota
Self-directed	Itseohjautuva, itseohjautuvuus. Kuvaa aikuisten luonnollista tarvetta toimia itseohjautuvasti. Liitetty esimerkiksi oppimiseen, jolloin yksilö tai ryhmä ottaa vastuuta oppimisprosessin eri vaiheissa.
Self-regulation	Itsesäätely eli tunneälyyn liitetty kyvykkyys tunnistaa ja hallita omia tunteita, sisäisiä voimavaroja ja kyvykkyksiä.

Suomen kielessä itseohjautuvuus mielletään usein itsensä johtamiseksi, mutta kuten taulukosta näemme, se on vain yksi itseohjautuvuuden termeistä. Self-determination on taas Edward Decin ja Richard Ryanin määrittelemä itsemääräämisteoria tai itseohjautuvuusteoria. Self-directed viittaa taas aikuiskasvatustieteessä käytettävään itseohjautuvuusteoriaan ja self-regulation enemmän itsesäätelyyn ja tunteisiin liittyvään itseohjautuvuuteen. (Collin & Lemmetty, 2019, s. 99, 248.)

5.2.2 Organisaation tai tiimin itseohjautuvuus

Itseohjautuvista tiimeistä (Self-managed/autonomous teams) puhutaan, kun tiimien sisäinen toiminta on vahvasti itseorganisoitua. Itseohjautuvien tiimien jäsenet saavat vapaasti päättää, miten keskenään toimintansa järjestävät. Itseohjautuvien tiimien toiminnalle on kuitenkin asetettu tiukat rajat, kuten tulostavoitteet. (Martela ym., 2017, s. 13).

Tiimien ja organisaatiotason ero on siinä, että autonomiset tiimit saattavat toimia hierarkkisessa organisaatiossa. Itseohjautuva organisaatio taas on yhteisö, jolla on mahdollisuus päättää itse, miten haluaa tehtävän hoitamisen järjestää. (Collin & Lemmetty, 2019, s. 99.) Itseorganisoituminen ei kuitenkaan tarkoita, että työntekijät saavat tehdä mitä tahansa ilman mitään rajoja. Itseorganisoituneilla organisaatioilla on rakenteet ja ohjeet, joiden puitteissa toimitaan, mutta organisaatiot yrittävät rajoittaa työntekijöiden vapautta järjestää toiminta autonomisesti mahdollisimman vähän. (Martela ym., 2017, s. 13–14).

5.3 Itseohjautuvuus on yleistynyt

Vuonna 2020 tehty World Economics Forumien työpaikkojen tulevaisuutta käsittelevän raportin mukaan tulevaisuuden tärkeimmät työelämätaidot ovat yleistaitoja, kuten kriittiseen ajatteluun ja analyysiin, ongelmanratkaisuun sekä itsensä johtamisen taitoihin, kuten jatkuvaan oppimiseen, stressinsietoon ja joustavuuteen liittyviä taitoja, jotka auttavat menestymään tulevaisuuden työelämässä. Raportissa yritykset arvioivat, että keskimäärin noin 40 prosenttia työntekijöistä tarvitsee enintään kuuden kuukauden uudelleen koulutusta, ja 94 prosenttia yritysjohtajista ilmoittivat odottavansa työntekijöiden omaksuvan uusia taitoja työssään. (World Economic Forum, 2020, s. 5.)

Tulevaisuudessa työ siis muuttuu yhä enemmän jatkuvaa ongelmanratkaisukykyä vaativaksi asiantuntijatyöksi. Tulevaisuuden työtehtäville tyypillistä tulee olemaan se, että oikeaa vastausta ei tiedetä etukäteen tai sitä ei edes ole

olemassa, tehtävän vaatimaa osaamista ei tiedetä etukäteen ja ratkaisun löytyminen vaatii uuden tiedon rakentamista. Tarve työntekijöiden jatkuvaan uuden oppimiseen kasvaa. Tulevaisuuden työelämässä itseohjautuva toimiminen ja jatkuvan uuden oppimisen taito voi olla tärkeämpi taito kuin itse ammattiin liittyvä osaaminen. Itseohjautuva toiminta edistää henkilön oppimista. (Collin & Lemmetty, 2019, s. 253; Huutilainen & Saarikivi, 2018, s. 52.)

Itseohjautuvuus on lyömässä läpi juuri nyt kolmesta keskeisestä syystä. Ensimmäinen liittyy muuttuneeseen toimintaympäristöön. Muutosnopeus on paljon voimakkaampaa globaalissa, vahvasti verkottuneessa, nopean tiedonkulun toimintaympäristössä kuin muutaman vuosikymmenen takaisessa talousjärjestelmässä. Organisaatioiden on oltava muuntautumiskykyisempiä pärjätäkseen tällaisessa ympäristössä. Tällöin perinteinen, jäykkä organisaatiorakenne on esteenä nopeille muutoksille. (Martela ym., 2017, s. 18–19.)

Toinen syy itseohjautuvuuden läpilyöntiin liittyy työtehtävien luonteen muutokseen. Työelämässä menossa oleva muutos on suurin sitten teollisen vallankumouksen. Nykyinen muutos vain etenee paljon nopeammin ja koneet korvaavat fyysisen työn sijaan aivotyötä. Koneet korvaavat jo helposti säännöiksi muutettavaa rutiinityötä ja koneilla on kykyä löytää itsenäisesti ratkaisuja. Jopa puolet nykyisistä työtehtävistä voidaan korvata koneilla lähitulevaisuudessa. Työ, joka vastustaa tätä meneillä olevaa muutosta kaikista pisimpään, sisältää asiantuntijoiden mukaan joko luovaa asiantuntijuutta eli kykyä nähdä kokonaisuuksia ja yhdistellä asioita uusilla, yllättävillä tavoilla tai inhimillistä vuorovaikutusta tai kumpaakin niistä. (Martela ym., 2017, s. 20–24.)

Huonostikin voiva työntekijä voi tehdä rutiinityötä kohtuullisen tehokkaasti, mutta luovuus ja ongelmanratkaisu ovat asioita, jotka vaativat työntekijän hyvinvointia ja sisäistä motivaatiota. Siksi ihmisen vireystila ja olo työpäivän aikana muodostuu tulevaisuudessa yhä keskeisemmäksi kilpailueduksi. Itseohjautuvuutta tuetaan kaikissa Great Place to Work -listausten kärjessä olevissa organisaatioissa. Autonomian kokeminen yhdistetään tuoreissa tutki-

muksissa työstä innostumiseen ja työn imuun. (Martela ym., 2017, s. 23–24, 312.)

Teknologia on kolmas syy itseohjautuvuuden läpilyöntiin. Digitalisaatio on muuttanut työn sisällön lisäksi sen, että se on mahdollistanut työskentelyn ja kouluttautumisen itsenäisemmin, ajasta ja paikasta riippumatta. Internet ja sähköinen kommunikaatio ovat tehneet mahdolliseksi isojenkin joukkojen keskinäisen koordinoinnin ilman, että välttämättä tarvitaan hallinnoivaa esihenkilöä. (Collin & Lemmetty, 2019, s. 261; Martela ym., 2017, s. 24–25.)

Lisäksi työntekijöistä on tullut vaativampia. Työntekijät, etenkin nuoremmat sukupolvet odottavat työnantajaltaan enemmän vapautta, luottamusta, päätöksentekomahdollisuuksia, autonomiaa ja hyvää johtamista. Heitä motivoi työn merkityksellisyys, hyvä yrityskulttuuri, tasa-arvoinen kohtelu, joustavuus ja reiluus. He haluavat, että heillä on omistajuus omaan työelämäänsä. Pitääkseen hyvät työntekijät työsuhteessa, yrityskulttuurin on perustuttava luottamukseen, vapauteen sekä vastuun ja vallan mahdollisimman optimaaliseen suhteeseen. (Savaspuro, 2020, s. 40.)

5.4 Itseohjautuvuuden merkitys työntekijäkokemukselle

Kaikissa Suomen Best Place to Work -kyselyn kärkisijoilla olevissa yrityksissä tuetaan itseohjautuvuutta tavalla tai toisella (Collin & Lemmetty, 2019, s. 110). Itseohjautuvat työpaikat Suomessa ja ulkomailla nähdään houkuttelevina ja suosittuina. Työntekijät kokevat itseään ja osaamistaan arvostettavan, kun heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja työtapoihinsa. Hallinnan tunne siis motivoi työntekijöitä työssään. (Collin & Lemmetty, 2019, s. 110; Martela ym., 2017, s. 312.)

Talent Vectian Työntekijäkokemus 2020 -tutkimuksen mukaan työntekijäkokemuksen tärkeimpiin vaikuttimiin kuuluukin, että ihminen tuntee olevansa hyvä työssään, tekee merkityksellistä työtä, tiedostaa päämääränsä ja tuntee, että voi itse vaikuttaa työhönsä sekä pystyy kehittämään osaamistaan.

Tutkimuksessa esiin tuodut vaikuttimet ovat kaikki vaikuttimia, jotka vaikuttavat työntekijän sisäiseen motivaatioon ja itseohjautuvuuteen. Työntekijöiden sisäisestä motivaatiosta huolehtimalla organisaatiot voivat saavuttaa todellista kilpailuetua, koska mikäli työntekijäkokemus ei ole kunnossa, työntekijät eivät anna täyttä kapasiteettiaan yrityksen käyttöön. (Collin & Lemmetty, 2019, s. 30)

Organisaatioissa itseohjautuvuuteen siirryttäessä työntekijät ovat kokeneet muutoksesta johtuvaa stressiä, mutta järjestelyyn tottumisen jälkeen ihmiset ovat olleet tyytyväisiä eivätkä pääsääntöisesti enää haluaisi palata vanhaan tapaan toimia (Collin & Lemmetty, 2019, s. 110).

5.5 Itseohjautuvuuteen liittyviä ongelmia ja kritiikkiä

Itseohjautuvuus edellyttää kaikesta huolimatta työyhteisön tai johdon tukea. Itseohjautuvuuden haasteena on, että kaikki ihmiset eivät ole luonnostaan itseohjautuvia. Ongelmaksi voi muodostua, jos yksilö kokee, että häntä ei tueta riittävästi tai että hänellä on liikaa vastuuta. Ongelmia tuo myös se, jos yksilön itsensä johtamisen taidot ovat puutteelliset. (Collin & Lemmetty, 2019, s. 249.)

Itseohjautuvuus pahimmillaan ruokkii suorituskeskeisyyttä, rajattomuutta ja epävarmuutta. Suoriutuakseen itseohjautuvasti työntekijältä vaaditaan itsensä johtamisen taitojen lisäksi hyvää itsetuntemusta ja itseluottamusta, omaaloitteisuutta, päämäärätietoisuutta sekä kykyä kantaa vastuuta, tehdä itsenäisiä päätöksiä, priorisoida ja delegoida. Epäonnistuneissa tilanteissa ilman riittävää tukea ja ohjausta jääneet työntekijät ovat kokeneet uupumista, ilma- piirin kireyttä, tehottomuutta, liiallista kiirettä, stressiä, priorisointiongelmia ja epävarmuuden tunnetta. (Savaspuro, 2020, s. 41–42.)

Itseohjautuva työ ei yksinkertaisesti sovi kaikille. Kaikilla ihmisillä ei ole kykyä tai halua työskennellä siten, että pitää itse päättää, mitä tekee, miten tekee, millä aikataululla, missä järjestyksessä ja millä budjetilla. Itseohjautuvuuden

tuomaa vapautta voi myös käyttää hyväksi. Työpaikalta saattaa löytyä työntekijöitä, joille itseohjautuvuus ei ole sopinut eivätkä he kykene tai halua työskennellä itseohjautuvasti, mutta saattavat silti nauttia työn tuomasta vapaudesta. (Savaspuro, 2020, s. 42, 173–174.)

Monet ovat myös kritisoineet modernia työelämää ja itseohjautuvuuden lisääntymistä, koska työstä on tullut paljon kokonaisvaltaisemmin ihmisen elämää määrittävä asia ja ihmisiltä vaaditaan enemmän itsensä johtamiseen liittyviä taitoja. Aiemmin on riittänyt, että ihminen on tehnyt hänelle osoitetun työnsä. Työpäivän jälkeen ihminen oli selkeämmin vapaalla. Nykyään vapaa-ajan harrastukset ovat tapoja ylläpitää työhyvinvointia ja fyysistä kuntoa, ja työntekijä on kännyköiden ansiosta tavoitettavissa lähes koko ajan. (Martela ym., 2015, s. 182–183.)

Kuitenkaan ei ole välttämättä huono asia, että nykyään työelämä vaatii ihmiseltä enemmän itsensä johtamiseen liittyviä taitoja. Itsensä johtamisen taidot saattavat parantaa yksilön elämänlaatua myös vapaa-ajalla. (Martela ym., 2015, s.183.)

5.6 Itsensä johtaminen

Itseohjautuvuus tarkoittaa siis organisaation ja johtajan kannalta sitä, että työntekijälle tulee luoda riittävät työkalut sekä tukirakenteet, jotta työntekijät oppivat riittävät itsensä johtamisen taidot. Toisilla työntekijöillä on jo valmiiksi hyvät itsensä johtamisen taidot luontaisesti, aiemman työkokemuksen, harrastusten tai muiden seikkojen vuoksi, kun toiset taas tarvitsevat enemmän tukea onnistuakseen siinä ja toki kaikille itseohjautuva työ ei sovi. (Martela ym., 2017, s. 319.)

Itseohjautuvuus vaatii työntekijän näkökulmasta kyvykkyyksiä itsensä johtamisessa ja elämänhallinnassa (Martela ym., 2017, s. 319). Itsensä johtamisessa tärkeintä on osata ottaa vastuu ja ymmärtää, että jokainen on itse vastuussa omasta elämästään (Sydänmaalakka, 2021, s. 169). Työntekijän tulisi

osata priorisoida eli opetella ymmärtämään mitkä työt tulee hoitaa heti ja mitkä vasta huomenna tai ensi viikolla. Etenkin keskeytyksiä sisältävässä työssä priorisoinnin taito on erityisen tärkeää. Työntekijän tulisi osata suunnitella ajankäyttöänsä. Hyvä itsensä johtaja tietää, minkä verran mihinkin kannattaa käyttää aikaa ja milloin työ on riittävän hyvä. Itsensä kehittäminen on tärkeää. Hyvä itsensä johtaja on utelias, haluaa oppia uutta ja stimuloi aivojansa. Hyvä itsensä johtaja osaa myös sanoa ei, sillä kaikkeen suostuminen aiheuttaa yksilölle stressiä, eikä työyhteisössä tällöin tunnisteta todellista resurssien tarvetta. Työntekijän tulisi myös uskaltaa vaatia johtajalta paljon. Tulisi uskaltaa pyytää apua ja tukea ja sanoa, jos asetetut tavoitteet tuntuvat epärealistisilta tai liian vaikeilta. (Savaspuro, 2020, s. 168–170.)

Hyvän itsensä johtamisen perustana on hyvä psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi ja toimintakyky, ammatillinen osaaminen ja henkinen hyvinvointi. Jos ihmisen psyykinen toimintakyky on riittävän hyvä, hän hallitsee paremmin ajatuksiaan, tunteitaan ja käyttäytymistään. Psyykkisesti hyvinvoinva ihminen toimii tehokkaasti ja järkevästi itseään arvostaen. Fyysinen hyvinvointi sisältää liikunnan, ravinnon, riittävän levon ja palautumisen. Hyvä fyysinen kunto vaikuttaa suotuisasti työkykyyn, toimintakykyyn, mielialaan ja unen laatuun. Sosiaalista hyvinvointia on toimivat ihmissuhteet ja perheen hyvinvointi, hyvät vuorovaikutustaidot sekä sosiaalinen älykkyys. Ammatillista osaamista on nauttia työstään, kehittää itseään ja osaamistaan, tuntea työiloa, onnistumisia ja hallintaa. Henkistä hyvinvointia on uskallus olla oma itsensä, olla rehellinen itsellensä, tietoinen arvoistaan ja kokea tasapainoa ja luottavaisuutta. (Salmimies, 2008, s. 61–62.)

5.6.1 Itsensä johtamisen näkökulmia

Itsensä johtaminen määritellään usein ”itseensä kohdistuvaksi vaikuttamisprosessiksi, jossa muodostuu suoriutumiseen tarvittava itseohjautuvuus ja itsemotivaatio” Itsensä johtamisen taidot sisältävät mielen johtamisen taitoja, jotka sisältävät eri teorioiden mukaan uskomusten, olettamusten, sisäisen dialogin ja mielikuvien hallintaa sekä ajatusten johtamista, minäkäsitystä, it-

setuntemusta, tavoitteellisuutta ja arvoja. On osattava johtaa kokonaista itseä. (Sydänmaalakka, 2021, s. 21.)

Itsensä johtamisen taitoihin sisältyy myös työnhallintaa, jolla viitataan työntekijän kokemukseen siitä, miten hyvin hän hallitsee työnsä. Työnhallinnan edellytyksiä ovat työrooli, työn mielekkyys, työn itsenäisyys, osaamisen käyttö, kehittyminen sekä osallistumismahdollisuudet. Työnhallinta vaikuttaa merkittävästi työntekijän työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös moni muu tekijä, joten työnhallinnan sijasta käytetään usein termiä elämänhallinta, johon sisältyy omien taitojen ja osaamisen tiedostaminen, kehittäminen ja soveltaminen. Hyvä itsensä johtaja osaa vaikuttaa elämäänsä omilla ponnisteluillaan ja selviytyy haasteista, joita ihminen tai ympäristö hänelle asettavat. Elämänhallinta kattaa yksilön fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat, joiden avulla ihminen käsittelee haasteitaan omatoimisesti ja tavoitteellisesti. Yksilön tulee ottaa vastuu itsestään, tiedostettava tilanteensa ja tunnettava itsensä, uskottava muutokseen, kehitettävä osaamistaan sekä osata soveltaa osaamistaan käytännössä. (Sydänmaalakka, 2021, s. 21–23.)

Itsensä johtamista voidaan lähestyä myös voimaantumisen näkökulmasta. Yksilön voimaantumisella viitataan yksilön tietoisuuden kasvuun. Yksilö on tietoinen todellisesta minästään, omista voimavaroistaan ja sen vuoksi pystyy johtamaan itseään paremmin. Voimaantunut ihminen kokee tulleeensa hyväksytyksi, hänellä on hyvä itseluottamus, selkeät päämäärät ja positiivinen asenne. Positiivinen asenne nähdäänkin eräänä osana itsensä johtamisen taitoja, sillä positiivisesti ajatteleva ihminen kunnioittaa omaa ja muiden elämää, hyväksyy erilaisuutta ja löytää voimavaroja itsestään. Positiivisen ajattelun oppiminen ja ylläpitäminen vaatii harjoittelua läpi koko elämän. (Sydänmaalakka, 2021, s. 23–24.)

Itsensä johtamista voidaan myös lähestyä älykkyytustutkimuksen kautta. Ihmisellä on useanlaista älykkyyttä; loogista, kielellistä, musikaalista, liikunnallista tai kehollista, avaruudellista, sosiaalista, naturalistista, henkistä ja itsetuntemuksellista sekä inter- ja intrapersoonallista älykkyyttä, joista osaan yksilöillä on vahvempia valmiuksia ja toisiin heikompia, mutta kaikkia näistä osa-

alueista on mahdollista kehittää ja tulla siten paremmaksi itsensä johtajaksi. Itsensä johtamista voidaan lähestyä lisäksi onnellisuustutkimuksen kautta, jolloin itsensä johtaminen nähdään keinona oppia elämään vallitsevassa hetkessä, maksimoimaan onnellisuus ja saavuttamaan virtauskokemuksia eli flow-tiloja. (Sydänmaalakka, 2021, s. 24–26.)

5.6.2 Itsensä johtamisen kehittäminen

Itsensä johtamisessa on tiedostamista enemmän kyse tekemisestä. Kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja täytyy työstää pitkäjänteisesti ja kärsivällisesti. Itsensä johtaminen vaatii paljon itseuria ja oman tietoisuuden laaja-alaista, syvälistä ja käytännöllistä kehittämistä. (Sydänmaalakka, 2021, s. 169.) Itsensä johtaminen on siis omasta hyvinvoinnista huolehtimista kokonaisvaltaisesti (Työturvallisuuskeskus, 2022.)

Konkreettiset itsensä johtamisen kehittämisen keinot ovat tavoitteellisia ja suunnitelmallisia. Työntekijän kannattaa suunnitella työtänsä lyhyemmällä ja pidemmällä aikajänteellä, opetella priorisoimaan, varautua keskeytyksiin sekä varata aikaa palautumiseen ja jaksamista sekä työhyvinvointia tukevaan tekemiseen. Työntekijän tulee säännöllisesti arvioida edistymistään ja tunnistaa onnistumisiaan sekä kehityskohteitaan ja hänellä tulee olla kykyä motivoitua itseään silloinkin, kun työtehtävä ei ole niin kiinnostava tai mukava. Hyvää itsensä johtamista on myös uskaltaa pyytää apua sekä osata vastaanottaa ja hyödyntää palautetta. On myös opittava tunnistamaan oman jaksamisen rajat ja kunnioittamaan niitä. (Työturvallisuuskeskus, 2022.)

Itsensä johtamista voi kehittää harjoittamalla tietoisuustaitoja (mindfulness). Tietoisuustaidot auttavat ymmärtämään, minkälaista informaatiota otat ympäristöstäsi vastaan, kuinka tulkitset sitä ja miten se sinuun vaikuttaa. Tietoisuustaitojen avulla voit tietoisesti valita, miten vastaanottamaasi informaatioon reagoit. Tietoisessa läsnäolossa on kyse erityisestä tavasta keskittää huomio, pysyä tietoisena ja katsoa omaan sisimpään, jolloin on mahdollista

ymmärtää itseään paremmin ja sitä kautta parantaa itsetuntemustaan. (Salmimies, 2008, s. 29–30.)

Salmimies esittelee itsensä johtamisen työkaluksi strategiamallin, joka helpottaa tavoitteiden saavuttamista ja itsensä johtamista. Mallin mukaan tulisi aluksi miettiä arvojansa, mitkä ovat tärkeitä asioita, jotka ohjaavat elämääsi ja joiden toteuttamiseen elämässäsi pyrit. Arvot ohjaavat käyttäytymistä, valintoja ja päätöksentekoa. Arvojen perusteella luodaan missio eli määritellään, mitä pyrkii saavuttamaan. Sitten luodaan visio, mitä tulevaisuudelta toivotaan, minkälaiselta elämä tulevaisuudessa näyttää tai minkälaiseksi haluaa tulla. Visio tulisi asettaa tietyksi ajanjaksoksi, jotta sen päätyttyä voisi arvioida saavutuksia. Hyvä, realistinen ja ymmärrettävä visio haastaa ja innostaa. Tulisi asettaa päämääriä ja tavoitteita, jotka liittyvät fyysisen ja henkisen kunnon ylläpitoon tai edistämiseen sekä ravintoon ja lepoon. Tulisi miettiä erilaisia keinoja, strategioita, joilla voi saavuttaa vision, päämäärän ja tavoitteet ja luo toimintasuunnitelma, jossa näkyy konkreettisesti se, mitä aikoo tehdä. Toimintasuunnitelman tekemisen jälkeen tulisi jollain tavalla seurata edistymistä. Tulisi asettaa tavoiteajankohta, mihin mennessä pyrkii saavuttamaan ensimmäisen tavoitteen tai välitavoitteen. Edistyksen seuranta auttaa saamaan palautetta, josta näkee, vastaavatko tulokset odotuksia vai ei. Mikäli tulokset eivät vastaa odotuksia, tulisi palata tarkistamaan strategia ja visio. Pitääkö strategiaa muuttaa tai onko visio realistisesti tavoitettavissa. On tärkeää huomioida myös tunteet. Jos toiminta tuntuu pahalta, tulisi pohtia, onko valittu oikeat välineet sen toteuttamiseksi. (Salmimies, 2008, s. 229–232.)

6 ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMINEN

6.1 Edellytykset itseohjautuvuuden johtamiselle

Itseohjautuvuuden johtaminen edellyttää johtajalta hyvin erilaisia taitoja ja asenteita kuin perinteinen johtaminen. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan poista

johtajan töitä, vaan se vaatii jopa enemmän läsnäoloa kuin hierarkkisemman organisaation johtaminen. Johtajan tulee elää mukana työntekijöiden arjessa ja osata ohjailla toimintaa epäsuorasti tai tarpeen tullen myös ihan suorasti. Itseohjautuvuutta tukevassakin organisaatiossa ihmiset tarvitsevat ohjausta ja erilaista tukea työnsä tekemiseksi. (Martela ym., 2017, s. 314–315.)

Martela ja Jarenko esittävät ihmisellä olevan neljä psykologista perustarvetta, joiden kautta löytyy sisäinen motivaatio. Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteorian myös esittämän kyvykkyyden, vapaaehtoisuuden tai omaehtoisuuden ja yhteenkuuluvuuden lisäksi Martela ja Jarenko esittävät hyvän tekemisen perustarpeen, jolloin ihminen tuntee kykenevänsä vaikuttamaan myönteisesti häntä itseään ympäröivien ihmisten elämään ja että hänen työllään on myönteisiä vaikutuksia. (Martela ym., 2015, s. 62–63.)

Heidän sekä kansainvälisten tutkimusten mukaan nuo psykologiset perustarpeet ovat ratkaisevan tärkeitä työssä koetun energisyyden ja elinvoimaisuuden kannalta. Tässä luvussa selvitämme, miten niitä sekä itseohjautuvuutta voi vahvistaa johtajana ja työntekijänä. (Martela ym., 2015, s. 63.)

6.2 Itseohjautuvuuden johtamisen keinot

Jos työ on asiantuntijatyötä, käskyttävä ja perinteinen esihenkilötyö ei sovi johtamismalliksi. Tällöin valmentava johtamismalli on parempi ratkaisu. Etenkin itseohjautuvuuden kannalta valmentamiseen pohjautuvan johtamisroolit ja käytännöt ovat tärkeitä. Itseohjautuvuutta tukevaan johtamiseen voidaan soveltaa Knowlesin, Holtonin ja Swansonin määrittelemiä andragogisen ohjaajan tehtäviä, jolloin valmentava johtaja tarjoaa tietoa ilmiöstä tai oppimistarpeesta, luo oppimiselle tai työskentelylle suotuisan, yhteisöllisen ja turvallisen ilmapiirin, luo puitteet yhteisen suunnittelun mahdollistamiseksi, havaitsee oppimistarpeita yhdessä oppijan kanssa ja muotoilee oppijan kanssa tavoitteet, jotka vastaavat oppijan tarpeita, suunnittelee erilaisia oppimiskokemuksia, valitsee sopivia tekniikoita ja materiaaleja niihin sekä auttaa arvioimaan oppimisen tai työn tuloksia ja määrittelemään uusia oppimistarpeita. Toimin-

nan tulisi olla käskyttämisen sijasta vuorovaikutteista ja ottaa huomioon työntekijän näkemykset ja tarpeet. (Collin & Lemmetty, 2019, s. 258.)

Johtajan tulisi luoda luottamuksellinen ja arvostava ilmapiiri, joka tukee kokeiluja sekä sallii myös virheitä. Kommunikaatio tulisi pitää avoimena, työntekijöille tulisi asettaa selkeät odotukset ja tulokset. Olisi tärkeää, että työntekijöille resursoitaisiin aikaa oppimiselle ja verkostoitumiselle ulkoisten ja sisäisten kontaktien kanssa ja tuettaisiin työntekijöiden itseohjautuvuustaitoja. (Collin & Lemmetty, 2019, s. 258.)

Tuki, jota johtajan tulisi antaa, tulisi kattaa kaikki työvälisestä lähtien ja päättyen kehon ja aivojen hoitoa koskevaan neuvontaan, suoritustavoitteiden asettamiseen sekä palautteen antamiseen työntekijän työstä. Itseohjautuville työntekijöille tulisi näyttää selkeä suunta ja merkitys tekemiselle. (Martela ym., 2017, s. 315.)

Miia Savaspuro esittelee kymmenen peukalosääntöä, joita hyväksikäyttämällä johtajat saavat luotua psykologisesti turvallisen ilmapiirin, joka on itseohjautuvuuden tukemisen kannalta olennaista (Savaspuro, 2020, s. 159).

1. Työntekijän kanssa tulisi selvittää näkemys nykytilasta eli selvittää, missä työntekijä on jo hyvä, missä hän voisi parantaa tai tarvita ohjausta ja minkälaista ohjausta ja tukea hän kaipaa.
2. Työntekijälle tulisi asettaa realistiset tavoitteet, jotta työntekijän on helpompi johtaa työtänsä, kun hän tietää tavoitteen. Tavoitteen tulee olla kuitenkin realistisesti työntekijän saavutettavissa, mutta ei liian helppo.
3. Työntekijää tulisi kannustaa itsenäiseen päätöksentekoon. Johtajan tulisi rakentaa luottamusta siihen, että työntekijän päätöksillä on arvoa, hänen näkemyksiään kuunnellaan ja hän on oman työnsä paras asiantuntija, jotta työntekijä onnistuisi johtamaan omaa työtään.
4. Työntekijälle tulisi tehdä selväksi, että kaikki tekevät virheitä eikä se haittaa. Virheistä ei siis tulisi rangaista, vaan muistuttaa työntekijöitä siitä, että virheiden ansiosta he ovat parempia työntekijöitä.

5. Työntekijät tulisi viedä johdon agendalle. Kulttuuri on yhtä kuin ihmiset ja se muuttuu vasta, kun sen ihmiset muuttuvat.
6. Suurin vastuu on oma vastuu eli viime kädessä jokainen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, asenteestaan, aikatauluistaan, työskentelytavoistaan ja käyttäytymisestään. Kaikkien on tärkeä ymmärtää, että työpaikan ilmapiiri on kaikkien vastuulla.
7. Muutostilanteissa toisto on tärkeää. Muutoksesta kannattaa siis puhua jatkuvasti. Mitä arkisemman asiasta tekee, sitä merkityksettömämmältä sen vastustaminen tuntuu. Jos itseohjautuvuutta halutaan lisätä ja tukea, sen pitää näkyä joka päivä.
8. Tulisi osata lukea rivien välistä ja kysyä suoraan. Ihmiset eivät useinkaan sano suoraan, mitä mieltä ovat ja ongelmien todelliset syyt jäävät tunnistamatta. Kaikista asioista olisi hyvä pystyä puhumaan avoimesti, jotta saataisiin lisättyä luottamusta ja psykologista turvallisuutta.
9. Tulisi konfliktoida omaa ja kollegan ajattelua. Olisi tärkeää tunnistaa vanhentuneita, vääristyneitä tai kehitystä jarruttavia ajattelumalleja sekä itsessään että toisissa ja keskustella niistä rakentavalla tavalla, vaikka se tuntuisi vaikealta.
10. Tulisi unohtaa tittelit, kaavakkeet ja Excelit. Johtajatkin ovat vain ihmisiä. Itseohjautuvuus ei toteudu kaavakkeiden ja Excelien kautta elleivät ne sitten auta itsensä johtamisen keskeisimmässä taidossa: priorisoinnissa ja oman ajankäytön suunnittelussa. (Savaspuro, 2020, s. 160–168).

6.2.1 Vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen johtaminen

Autonomian tai vapaaehtoisuuden johtamisessa on tärkeää saada ihmiset sellaisiin työtehtäviin, jotka heitä kiinnostavat ja joissa heidän osaamisensa pääsee oikeuksiinsa. Rekrytoinnista lähtien tulisi kiinnittää huomiota siihen, että ihmisellä on riittävien taitojen lisäksi vahva kiinnostus siihen työhön, jota hän lähtee tekemään, sillä se on motivaation kannalta keskeistä. (Martela ym., 2015, s. 73, 76–77.) Vapaaehtoisuuden johtamisen näkökulmasta olisi tärkeää antaa työntekijälle mahdollisimman paljon vapautta esimerkiksi an-

tamalla enemmän vastuuta. Vastuun lisäämisen ei tarvitse tarkoittaa uusia tehtäviä, vaan se voi tarkoittaa vaikka jonkin työhön liittyvän kokonaisuuden hoitamista itsenäisemmin. (Vilkman 2023, s. 248–249.)

Lisäksi johtajan tulisi antaa työntekijälle vapauksia muokata työnkuvaansa tai -tapojansa näkemyksensä perusteella. Tämä tapa vahvistaa työntekijän vapaaehtoisuuden kokemusta ja perustuu aina työntekijän omaan motivaatioon ja sen kautta lisää työtyytyväisyyttä, omistautumista, kehittymistä ja innostusta (Martela ym., 2015, s. 81.) Joustavat työajat ja etätömahdollisuudet ovat myös hyviä autonomian johtamisen apuvälineitä, sillä ne lisäävät työntekijän tunnetta siitä, että häneen luotetaan, että hän hoitaa työnsä (Martela ym., 2015, s. 88–89).

Kyvykkyyden tunnetta johdetaan parhaiten valmentavan johtamisen toimintamallilla eli tulisi huolehtia tekemisen mahdollisuuksista, asettaa tavoitteet, pitää huolta osaamisen ylärajalla toimimisesta ja antaa jatkuvaa henkilökohtaista palautetta toiminnasta ja sen kehittymisestä. Erityisesti positiivisen palautteen antamiseen tulisi kiinnittää huomiota, sillä positiivinen palaute vahvistaa työntekijän motivaatiota sekä vahvistaa kyvykkyyden tunnetta ja ammatillista itseluottamusta. Johtajan tulisi osata kannustaa ja innostaa. (Martela ym., 2015, s. 116; Vilkman 2023, s. 252.)

Muutostilanteissa olisi tärkeää pyrkiä säilyttämään työntekijöiden hallinnantunne. Muutosten äärellä johtajan tulisi pitää huolta siitä, että työntekijän työtehtäviin sisältyy myös tuttuja elementtejä, jotta yksilö pääsee tuntemaan osaavansa ja hallitsevansa tilannetta. Tähän hyvänä keinona on viestintä, kun ihmiset tietävät, mikä muuttuu, koska muuttuu ja miksi muuttuu, on muutos helpommin hallittavissa. (Martela ym., 2015, s. 98.)

Johtajan tulisi pyrkiä olemaan sanomatta suoraa vastausta ja sen sijaan hän pyrkiä kysymysten kautta auttamaan työntekijää näkemään itse, miten asian voisi parhaiten tehdä. Tätä kutsutaan sparraukseksi eli henkilön kyvykkyydeksi ratkaista asia itse vuorovaikutustilanteen avulla. Sparraus vahvistaa työntekijän kokemusta siitä, että hän osaa ja voi itse vaikuttaa työhönsä liitty-

viin asioihin ja että hänen mielipiteillään ja osaamisellaan on merkitystä. (Martela ym., 2015, s. 108; Vilkman 2023, s. 249.)

Yhteenkuuluvuuden tunteen johtamisessa olennaisinta on luoda tunne siitä, että kaikki ovat samassa veneessä. Kaikenlaiset railot eri ryhmien välillä vähentävät yhteisöllisyyden kokemusta. Johtajan tulisi osata kohdata jokainen työntekijä vertaisenaan ihmisenä ja johtaa yhteishengen luomista omalla esimerkillään. Johtajan tulisi arvostaa jokaista työntekijää aidosti, olla läsnä, kuunnella ja kannustaa sekä osoittaa työntekijöille, minkälainen käytös toista kohtaan on sallittua ja minkälainen ei ole sallittua. Olisi myös olennaista, että järjestettäisiin yhteistoimintaa sekä tiimien kesken, että siten, että ihmiset tutustuisivat organisaation jäseniin myös tiimensä ulkopuolelta. (Martela ym., 2015, s. 124, 136–137.)

Hyväntekemisen johtaminen on esimerkin kautta johtamista. Hyväntekemistä johdetaan ennen kaikkea olemalla itse hyväntekijä. Johtaja ilmentää omassa toiminnassaan tiettyä missiota tai tiettyjä päämääriä ja arvoja ja alaiset kokevat ne firman todellisiksi arvoiksi. (Martela ym., 2015, s. 153–154.)

Itseohjautuvuuden johtajana ei siis pärjää itseään korostava käskyttäjä, vaan on tärkeämpää olla nöyrä ja antaa tilaa. Itseohjautuvuuden johtajan on osattava kannustaa ja tukea sekä rakentaa välttämättömät rakenteet, jotta kaikilla olisi mahdollisuus tehdä työnsä hyvin. Itseohjautuvuuden johtajan tulee myös osata astua syrjään ja vain luottaa ihmisiin. (Martela ym., 2015, s. 94.)

6.2.2 Kahdenkeskiset keskustelut

Kahdenkeskiset keskustelut sopivat itseohjautuvan työn johtamiseen. Niistä käytetään usein nimiä kuten esihenkilövartti tai valmennuskeskustelu. Kahdenkeskiset keskustelut nostavat merkittävästi työntekijäkokemusta ja työntekijän sitoutuneisuutta sekä auttavat rakentamaan luottamusta ja itseohjautuvuuden vaatimaa psykologista turvallisuutta esihenkilön sekä työntekijän välillä. Keskustelu työhön liittyvistä asioista ja mahdollisuus jakaa ideoita ja

ajatuksia kahden esihenkilön kanssa lisäävät työntekijän kokemusta siitä, että häntä arvostetaan ja hänestä ollaan kiinnostuneita. Nämä seikat taas auttavat työntekijän motivaation ja yhteydentunteen vahvistamisessa. (Vilkman 2023, s. 264–268.)

Kahdenkeskisissä keskusteluissa esihenkilön olisi hyvä tiedustella, millaiset asiat työntekijä kokee työssään haastavana, kokeekohan tulleensa kuulluksi tai kenen kanssa hänen on vaikeinta työskennellä yhdessä. Esihenkilön on hyvä pysyä perillä pienemmistäkin ongelmista, että ne eivät ehdi kasvamaan suuriksi. Esihenkilö voi ongelmista kuullessaan sparrata työntekijää niiden selvittämisessä. Kahdenkeskiset keskustelut ovat myös hyvä tilaisuus antaa positiivista sekä rakentavaa palautetta puolin ja toisin. (Vilkman 2023, s. 268–269.)

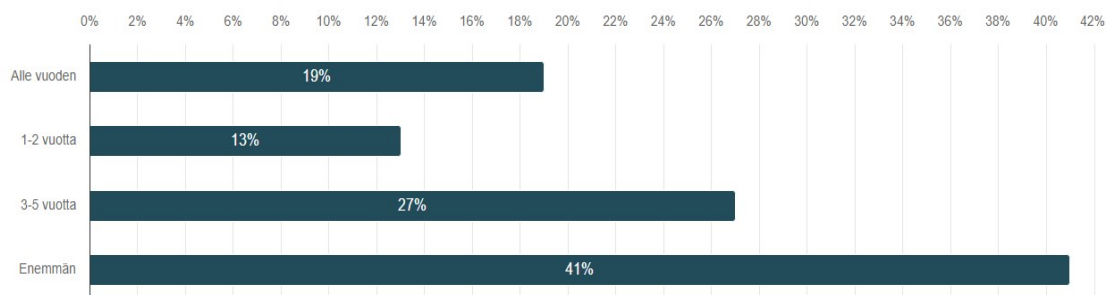
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

7.1 Kyselytutkimus

Kysely toteutettiin Pirkanmaan käräjäoikeudessa joulukuussa 2023. Kysely lähetettiin sähköpostitse ja siihen oli mahdollisuus vastata anonymisti. Kysely lähetettiin kaikille Pirkanmaan käräjäoikeuden 71 kärjäsihteerille ja vastauksiin vastasi 37 kärjäsihteerää. Kyselyyn vastasi siis yli 50 prosenttia niistä kärjäsihteerin tehtävissä toimivista henkilöistä, joille se lähetettiin vastattavaksi. Avoimiin kysymyksiin tuli vastauksia etätyöpäiviä koskevan kysymyksen osalta 29 kappaletta ja toimistotyöpäiviä koskevan kysymyksen osalta 32 kappaletta.

Olen ollut kärjäsihteerinä

Vastaajien määrä: 37



Kuvio 1. Työvuosien määrä

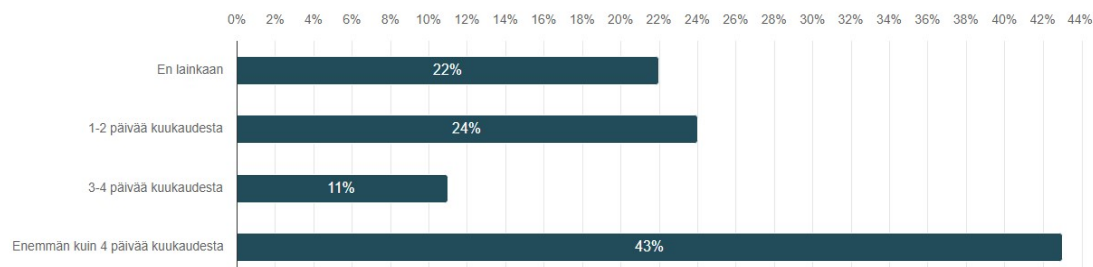
Suurin osa kyselyyn vastanneista kärjäsihteeereistä oli työskennellyt kärjäsihteerinä yli 5 vuotta ja toiseksi suurin osa eli 27 prosenttia 3–5 vuotta. Alle vuoden työskennelleitä oli 18,9 prosenttia ja 1–2-vuotta työskennelleitä 13,5 prosenttia (Kuvio 1). Kysely on nähtävissä työn liitteenä numero 1.

7.2 Kyselyn tulokset

Suurin osa kärjäsihteeereistä teki etätöitä yhtenä päivänä viikosta, toiseksi suurin osa teki kahtena päivänä viikosta. Kun kysyttiin, monenako päivänä viikosta yleensä tekee etätöitä, ei lainkaan -vastauksia oli 24,3 prosenttia, mutta vastaavaan kysymykseen kuukausitasolla ei lainkaan -vastauksia oli enää 21,6 prosenttia. Suurin osa kärjäsihteeereistä siis tekee etätöitä vähintään 1–2 päivää kuukaudesta. 43,3 prosenttia teki etätöitä kuitenkin enemmän kuin 4 päivää kuukaudesta (Kuvio 2).

Kuinka monen päivänä kuukaudesta teet yleensä etätöitä?

Vastaajien määrä: 37

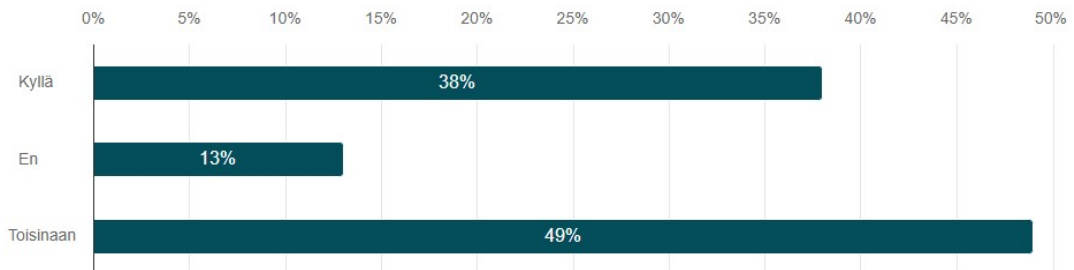


Kuvio 2. Etätöypäivien määrä kuukaudessa

Etätöypäivien sisältöä suunnitteli säännöllisesti etukäteen 56,8 prosenttia vastaajista ja 27 prosenttia suunnitteli etätöypäivien sisältöä etukäteen toisi-

naan. Kärjäsihteereistä 16,2 prosenttia ilmoitti, että ei suunnittele etätöitä lainkaan etukäteen. Toimistossa tehtävän työn sisältöä suunniteltiin etukäteen eniten toisinaan. Toisinaan -vastauksia oli 48,7 prosenttia ja työpäivien sisältöä säännöllisesti etukäteen tekeviä oli 37,8 prosenttia. Ainoastaan 13,5 prosenttia ilmoitti, että ei suunnittele toimistotyöpäivää lainkaan etukäteen. (Kuvio 3.)

Suunnitteletko toimistossa tekemäsi työpäivän sisältöä etukäteen?
Vastaajien määrä: 37



Kuvio 3. Toimistotyöpäivien suunnittelu

Kyselyn avoimessa kysymyksessä kysyttiin, miten vastaajat suunnittelevat etätöypäiväänsä. Vastaajista moni ilmoitti suunnittelevansa etätöypäiviä sen mukaan, millaista työtä on mahdollista tehdä etänä. Myös tehtävien määrän riittävyyteen etätöypäivälle kiinnitettiin huomiota. Kahdessa vastauksessa mainittiin, että etänä on parempi tehdä keskittymistä vaativia tehtäviä. Moni ilmoitti pitävänsä listaa etätöypäivän tehtävistä tai käyttävänsä muita menetelmiä muistinsa tueksi. Osa ilmoitti suunnittelevansa etätöypäiviä, mutta he eivät maininneet pitävänsä listaa tai käyttävänsä muita työkaluja muistinsa tukena. Vastauksissa mainittiin myös tehtävien tekeminen kiireellisyysjärjestyksessä tai työtehtävien määrittely sen mukaan, mitä on tekemättä.

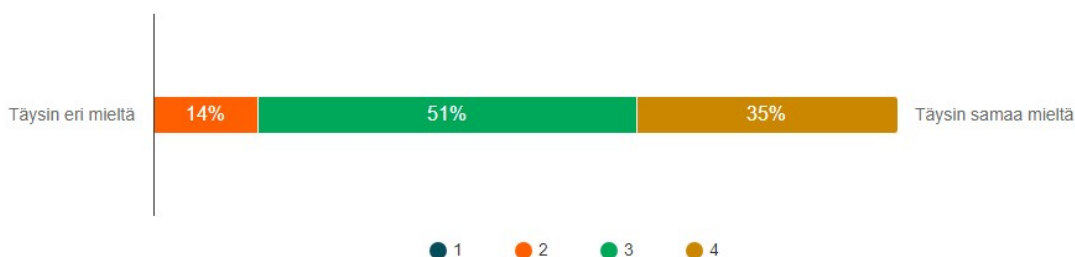
Kyselyn toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, miten vastaajat suunnittelevat toimistotyöpäiväänsä. Toimistotyöpäiviä suunnitellessa moni ilmoitti pitävänsä listaa tehtävistä tai pinoavansa seuraavaksi hoidettavien asioiden papereita pöydälleen kiireellisyysjärjestyksessä. Osan työn suunnittelua ohjasi kalenteri ja määräajat. Osa vastaajista ilmoitti suunnittelevansa työpäivää ainoastaan mielessään eikä kaikkien mielestä suunnittelu ollut tarpeen tai he ilmoittivat sen olevan tarpeen ainoastaan kiireellisissä työtilanteissa. Moni myös mainitsi, että suunnittelusta huolimatta toimistotyöpäivinä usein työti-

lanteet saattavat muuttua, tulee keskeytyksiä ja kiireisempiä asioita, joten suunnitellut työt saattavat siirtyä myöhemmäksi.

Suurin osa oli sitä mieltä, että etätyöpäivän suunnittelu eroaa toimistossa tehtävän työpäivän sisällön suunnittelusta ainakin vähän. Kyllä -vastauksia oli 43,3 prosenttia ja eroaa vain vähän vastauksia 40,5 prosenttia.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työn tavoitteet ovat heille selviä. Myös työhön liittyvät säännöt olivat selviä suurimmalle osalle. Ainoastaan 5,4 prosenttia vastaajista oli väittämästä hieman eri mieltä. Moni vastaaja tunsivat saavansa itse vaikuttaa siihen, miten suorittavat työtehtävänsä. 51,4 prosenttia oli lähes samaa mieltä ja 35,1 prosenttia täysin samaa mieltä väittämästä. Hieman eri mieltä väittämästä oli loput 13,5 prosenttia vastaajista. (Kuvio 4.)

Saan vaikuttaa itse siihen, miten suoritan työtehtäviäni
Vastaajien määrä: 37

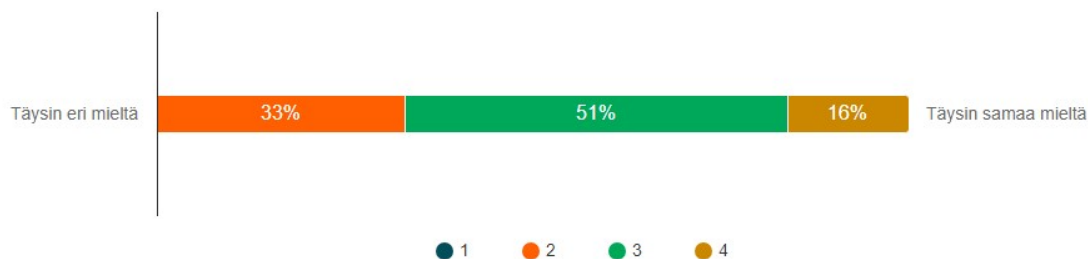


Kuvio 4. Työtehtäviin vaikuttaminen

Hieman eri mieltä väittämään siitä, että saa itse vaikuttaa siihen, missä järjestyksessä työtehtävänsä suorittaa oli ainoastaan 8,1 prosenttia. Loput vastaajista olivat lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämästä. Vastaajista suurin osa koki saavansa muokata työtapojaan haluamallaan tavalla. Suurin osa vastaajista oli vastannut olevansa väittämän kanssa lähes samaa mieltä. 32,4 prosenttia ilmoitti kuitenkin olevansa väittämästä hieman eri mieltä. (Kuvio 5.)

Saan muokata työtapojani haluamalla tavalla

Vastaajien määrä: 37

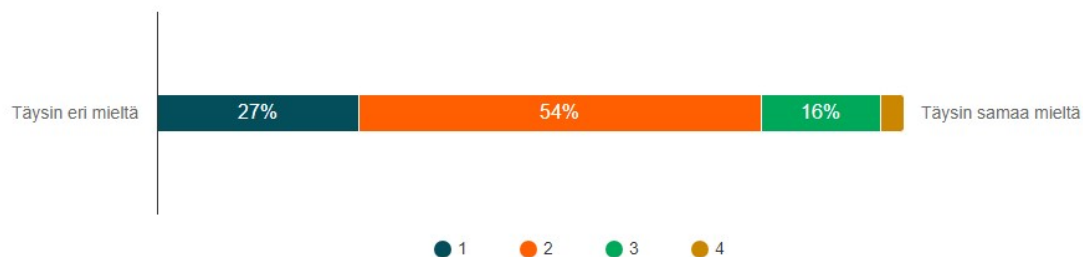


Kuvio 5. Työtapojen muokkaaminen

Vastaajista suurin osa kokivat, että heitä arvostetaan työyhteisössä. Täysin samaa mieltä vastauksia oli 56,8 prosenttia, mutta 5,4 prosenttia ilmoittivat olevansa väittämästä hieman eri mieltä. Lähes identtiset vastaukset tulivat kysymykseen siitä, kokevatko vastaajat heidän työtään arvostettavan työyhteisössä. Täysin samaa mieltä vastauksia oli 59,5 prosenttia ja hieman eri mieltä vastauksia 5,4 prosenttia.

Koen että minulla on liikaa vastuuta

Vastaajien määrä: 37



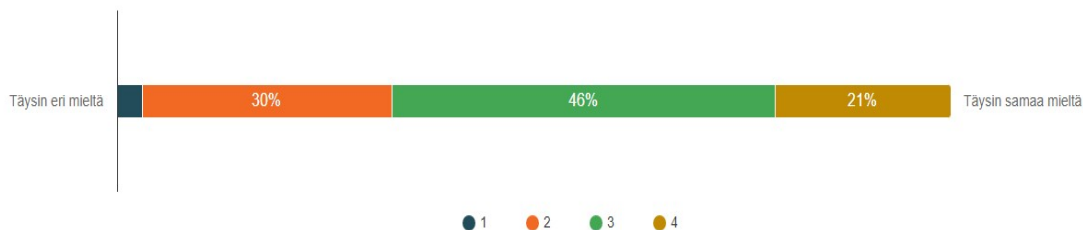
Kuvio 6. Vastuu

Yhteensä 18,2 prosenttia vastaajista olivat täysin samaa mieltä tai lähes samaa mieltä siitä, että heillä on liikaa vastuuta. Hieman eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämästä oli kuitenkin enemmistö. (Kuvio 6.) Enemmistö koki myös saavansa riittävästi tukea työssään. 13,5 prosenttia vastaajista oli kuitenkin hieman eri mieltä väittämästä. Vastaajista suurin osa koki, että heille on kerrottu, mitä heiltä odotetaan. Väittämään vastasi kuitenkin 2,7 prosenttia olevansa täysin eri mieltä ja 13,5 prosenttia olevansa hieman eri mieltä. Palautetta työstään ilmoitti saavansa 67,6 prosenttia. Kuten kuviosta 7 näkee, kuitenkin 29,7 prosenttia oli hieman eri mieltä väittämästä ja 2,7 prosenttia

täysin eri mieltä. Enemmistö oli myös saanut mielestään riittävän perehdytyksen. Hieman eri mieltä siitä olivat 13,5 prosenttia vastaajista. Kaikki vastaajat kokivat omaavansa tarvittavan osaamisen työnsä tekemiseen.

Saan palautetta työstäni

Vastaajien määrä: 37

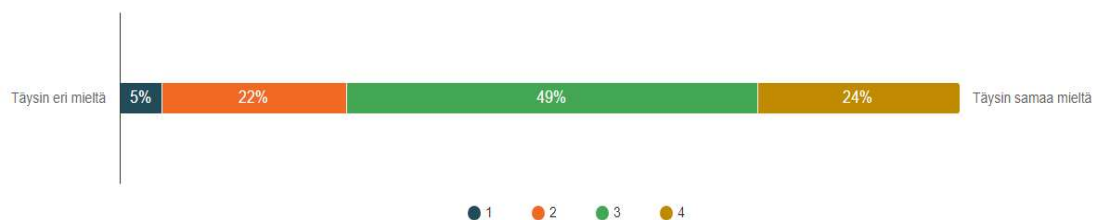


Kuvio 7. Palautteen saaminen työstä

Suurin osa vastaajista koki saavansa päivän tehtäviksi suunnittelemansa työtehtävät tehtyä työajassa. Täysin eri mieltä tai hieman eri mieltä väittämästä oli kuitenkin 27 prosenttia vastaajista (Kuvio 8). Vastaajista lähes kaikki kuitenkin kokivat osaavansa priorisoida eli tietävänsä, mitkä työt tulee hoitaa heti ja mitkä vasta huomenna tai ensi viikolla. Hieman eri mieltä väittämästä oli ainoastaan 5,4 prosenttia. Kaikki vastaajat olivat lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, että he ovat taitavia työssään sekä oma-aloitteisia. Lähes kaikki myös kokivat pystyvänsä tekemään itsenäisiä päätöksiä työhönsä liittyen. Hieman eri mieltä väittämästä oli ainoastaan 2,7 prosenttia.

Saan itselleni päivän tehtäviksi suunnittelemani työtehtävät tehtyä työajassa

Vastaajien määrä: 37

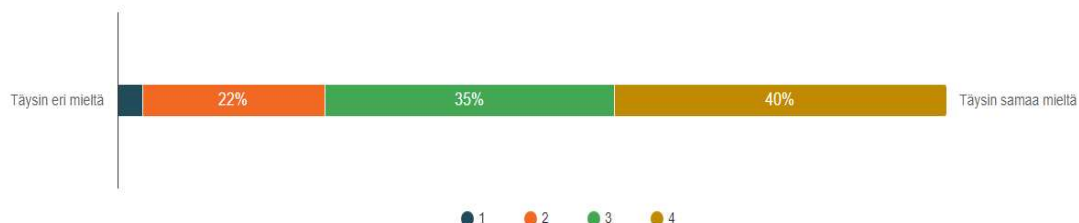


Kuvio 8. Tehtävien tekeminen työajassa

Enemmistö oli lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että heillä on vapaa-ajan harrastuksia, jotka auttavat palautumaan ja jaksamaan ja ylläpi-

tävät hyvinvointia ja/tai fyysistä kuntoa. Hieman tai täysin eri mieltä olivat 24,3 prosenttia (Kuvio 9).

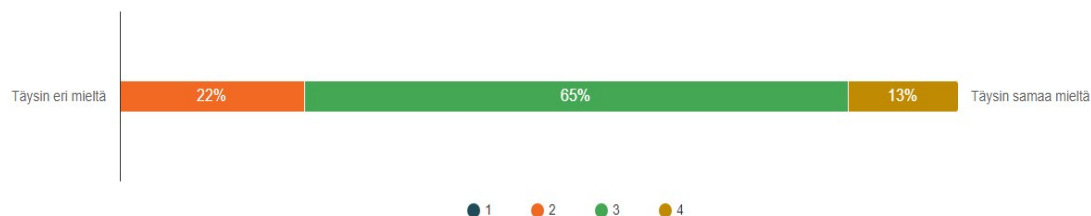
Minulla on vapaa-ajan harrastuksia, jotka auttavat minua palautumaan ja jaksamaan ja ylläpitävät hyvinvointiani ja/tai fyysistä kuntoani
Vastaajien määrä: 37



Kuvio 9. Hyvinvointia ja/tai fyysistä jaksamista tukevat vapaa-ajan harrastukset

Suurin osa vastaajista koki myös olevansa henkisesti hyvinvoivia. Kuitenkin 21,6 prosenttia vastaajista oli hieman eri mieltä väittämästä (Kuvio 10). Myös hyvinvointia tukevia ihmissuhteita löytyi suurimmalta osalta. Hieman eri mieltä asiasta oli 2,7 prosenttia.

Voin hyvin henkisesti
Vastaajien määrä: 37



Kuvio 10. Sihteereiden henkinen hyvinvointi

Kaikki vastaajat kokivat olevansa osa työyhteisöä. Enemmistö eli 61,1 prosenttia oli vielä täysin samaa mieltä väittämästä. Iloa työssä onnistumisista tunsivat lähes kaikki. Hieman tai täysin eri mieltä oli ainoastaan 5,6 prosenttia. Vastaajista enemmistö koki myös pystyvänsä työssään kehittämään osaamistaan. Kuitenkin 16,2 prosenttia olivat tästä hieman tai täysin eri mieltä.

7.3 Havainnointipäiväkirja

Oman työn havainnointipäiväkirjan laatimiseen osallistui kaksi kärjäsihteeriä rikososastolta ja kaksi siviiliosastolta. Kaikki havainnointipäiväkirjan laatineista sihteereistä olivat korkeasti koulutettuja ja kahdella heistä on työssään erityistehtävä. Sihteereille annettiin ohjeeksi laatia vapaamuotoinen päiväkirjatyylinen raportti omasta työskentelystään. Sihteerit havainnoivat omaa työskentelyään ja kirjasivat päiväkirjaan huomioitaan yhden toimistotyöpäivän ja yhden etätyöpäivän ajalta.

Työpäivän seuranta oli määrä aloittaa jo valmistautumisvaiheesta, mahdollisesti siis jo edellisenä päivänä. Sihteerien tehtävänä oli kiinnittää huomiota siihen, miten he valmistautuvat tulevaan toimistotyöpäivään tai etätyöpäivään sekä miten he suunnittelevat niitä. Sihteerien oli myös seurattava suunnitelmiaan ja arvioitava, kuinka hyvin he onnistuivat toteuttamaan suunnitellut tehtävät. Sihteerejä neuvottiin kirjaamaan havainnointipäiväkirjaan myös työpäivään sisältyvät keskeytykset sekä ylimääräiset tehtävät ja suunnitelmien muutokset. Lisäksi sihteereitä neuvottiin kirjaamaan havainnointipäiväkirjaan toimenpiteet, joilla he ylläpitivät työhyvinvointiaan tarkkailtavina ajanjaksoina.

Oman työn havainnointipäiväkirjan tavoitteena oli hankkia kattavaa ja syvällistä ymmärrystä sihteereiden työskentelytavoista sekä toimistotyössä että etätyössä. Tarkoituksena oli saada selville, miten sihteerit organisoivat, priorisoivat ja aikatauluttavat tehtäviään. Lisäksi haluttiin saada tietoa siitä, miten he ylläpitävät työhyvinvointiaan sekä toimistotyössä että etätyössä. Yksityiskohtainen tieto voi auttaa tunnistamaan vahvuuksia ja mahdollisia kehityskohteita sihteereiden työskentelytavoissa. Näiden tietojen avulla voidaan myös tarvittaessa suunnitella tukitoimia sihteerien työskentelytapoihin, tehokkuuteen ja työhyvinvoinnin edistämiseen.

7.4 Havainnointipäiväkirjan tulokset

Kaksi kärjäsihteeriä ilmoitti havainnointipäiväkirjassaan suunnitelleensa etukäteen toimistotyöpäiväänsä ja kaksi ilmoitti, etteivät tarkasti suunnitelleet

etukäteen toimistotyöpäivää. Kuitenkin suunnittelun sijaan he ilmoittivat pitävänsä tekemättömistä tehtävistä listaa tai säilyttävänsä tekemättömien tehtävien papereita työpöydällään. Kolme neljästä ilmoitti käyttävänsä tekemättömien tehtävien seuraamiseen kalenteriaan tai listaa. Toimistotyöpäiviksi suunniteltiin ja niinä tehtiin erityisesti tehtäviä, jotka vaativat toimistolla olemista. Tällaisia tehtäviä oli tyypillisesti kirjepostin hoitaminen, jäljennösten lähettäminen, allekirjoitusten pyytäminen työparilta sekä arkistointiin liittyvät tehtävät. Kaksi sihteereistä ilmoitti saaneensa tehtyä kaiken, mitä olivat sinä päivänä suunnitelleet tai ajatelleet tekevänsä. Kaksi ilmoitti, että keskeytysten ja yllättävien uusien tehtävien vuoksi osa suunnitelmista jäi tekemättä. Keskeytyksiä syntyi muun muassa siitä, että kollegat tulivat pyytämään apua tai juttelemaan muista asioista, Skype-viesteistä, puheluista ja siitä, kun esihenkilö tuli ilmoittamaan tuurausta vaativista tehtävistä. Tuurausta vaativat tehtävät nousivat esiin myös, kun sihteerit kertoivat ylimääräisistä tehtävistä. Eri-tyistehtävien ilmoitettiin myös aiheuttavan ylimääräisiä tehtäviä, jotka usein pitää priorisoida tehtäväksi heti. Keskeytyksiä ilmoitettiin tulevan useammin Skype-viesteillä tai kollegan tullessa keskustelemaan kuin saapuvista puheluista aiheutuvista keskeytyksistä. Keskeytysten määrän sihteerit ilmoittivat olevan keskimäärin hieman alle tai hieman yli kymmenen keskeytystä Toimistopäivän aikana.

Kaksi sihteereistä, jotka eivät saaneet tehtyä suunnittelemaansa asioita, kertoivat kuitenkin siitä, että osa odottavista tehtävistä on sellaisia, jotka voivat hyvin odottaa seuraavaan päivään tai jopa seuraavaan viikkoon. Vaikka sihteerit ilmoittivat keskeytyksiksi kollegoiden kanssa käytyt työhön liittymättömät asiat, sihteerit ilmoittivat kollegoiden kanssa työn ohessa käytyt keskustelut työhyvinvointia tukeviksi seikoiksi. Myös lounaalla ja kahvitauoilla kollegoiden kanssa käytyjen keskustelujen koettiin toimistopäivinä hoitavan työhyvinvointia. Lounaalla käydessä tulee myös hyötyliikuntaa ja raitista ilmaa, kun lounaalle kävelee. Yksi vastaajista ilmoitti käyttävänsä työhyvinvointinsa edistämiseen sovellusta, joka sovellukseen määritellyin väliajoin käynnistää taukoliikuntavideon ja ohjaa taukojumppaa. Sovelluksen tarkoituksena on ehkäistä paikallaanolon haittavaikutuksia. Yksi vastaajista korosti työhyvinvoinnin ylläpidossa myös hyvää työergonomiiaa ja siihen keskittymistä.

Etätyöpäiviä sihteerit ilmoittivat suunnittelewansa tarkasti ja kaikki aloittivat etätyöpäivän suunnittelun viimeistään etätyötä edeltävänä päivänä. Suunnitelmien muistamisen tueksi käytettiin virkapuhelimella otettavia valokuvia tekemättömien asioiden papereista, kalenteria ja listaa. Etätyöpäivinä sihteerit ilmoittivat tekevänsä kaikkia töitä, joita etätyöpäivänä on mahdollista tehdä. Asiat ovat pitkälti sähköisessä muodossa, joten lähes kaikkia työtehtäviä on mahdollista tehdä etätyöpäivinäkin.

Etätyöpäivinäkin syntyi hajontaa sen suhteen, saivatko sihteerit tehtyä suunnittelemansa työtehtävät. Yksi sihteerit ilmoitti saaneensa kaikki tehtyä, yksi ilmoitti saaneensa lähes kaikki tehtyä ja kaksi ilmoittivat, etteivät saaneet kaikkia suunnittelemiaan tehtäviä tehtyä. Yksi sihteerit kertoi sen johtuvan keskeytyksistä ja uusista työtehtävistä ja toinen huomautti, että suunnittelee etätyöpäivälle paljon tekemistä, jotta työtä varmasti riittää koko päiväksi. Keskeytyksiä etätyöpäivien aikana raportoitiin syntyvän Skype-viesteistä sekä puheluista. Keskeytysten määrä oli melko sama kuin toimistotyöpäivinä, vaikka etätyöpäivästä puuttuukin kollegoiden tapaaminen kasvotusten. Ylimääräisiä työtehtäviä syntyi puheluista, jotka eivät liittyneet sihteerien omiin työtehtäviin. Kaksi sihteerit raportoi työparin kanssa keskustellessa esiin nousseista uusista työtehtävistä, jotka piti priorisoida etukäteen suunniteltujen tehtävien edelle.

Työhyvinvointia etätyössä tukeviksi asioiksi sihteerit mainitsivat sen, että yönistä tulee etätyöpäivinä usein pidemmät. Kaksi sihteeristä ilmoittivat myös käyvänsä lounaalla kävely- tai juoksulenkillä. Yksi sihteeristä korosti sitä, että etätyötä varten on kotiin hankittu sähköpöytä sekä satulatuoli, joten myös etätyössä on mahdollista kiinnittää huomiota työergonomiaan. Yksi sihteeristä mainitsi myös lounastauolla soittaneensa ystävälleen ja koki sen tukevan hänen työhyvinvointiansa.

Havainnointipäiväkirjan tulokset tiivistetysti

Toimistotyö

- Kaksi sihteerit suunnitteli etukäteen toimistotyöpäiväänsä, kaksi ei.

- Suunnittelemisen sijaan tekemättömien tehtävien listaa tai tehtäväpaperipinoja.
- Kolme neljästä seurasi tekemättömiä tehtäviä kalenterin tai listan avulla.
- Toimistotyöpäiviksi erityisesti toimistolla läsnäoloa vaativia tehtäviä.
- Keskeytyksiä tuli päivän aikana keskimäärin kymmenen.
- Erityistehtävät ja odottamattomat tehtävät aiheuttivat ylimääräisiä töitä ja priorisoinnin tarvetta.
- Työn lomassa keskustelut kollegoiden kanssa ja yhteiset lounaat koettiin tukevan työhyvinvointia.
- Yksi vastaaja käytti työpäivän aikana taukojumppaa ohjaavaa sovellusta ja kiinnitti huomiota työergonomiaan hyödyntäen asianmukaisia työergonomisia välineitä.

Etätyö

- Etätyöpäivät suunniteltiin tarkasti, ja suunnitelmien tueksi käytettiin valokuvia papereista, kalenteria ja listaa.
- Etätyöpäivinä oli mahdollista tehdä melkein kaikkia työtehtäviä.
- Etätyöpäiviksi suunnitellut tehtävät saatiin pääosin tehtyä, joskin etätyöpäiville saatettiin varata hieman ylimääräisiä tehtäviä, jotta tekeminen ei lopu kesken.
- Keskeytykset etätyöpäivinä olivat määrältään ja laadultaan samanlaisia kuin toimistopäivinä.
- Etätyöpäivinäkin keskeytykset aiheuttivat ylimääräistä työtä ja priorisoinnin tarvetta.
- Etätyön tuovat mahdollisuudet pidempiin yöuniin ja lounaalla ulkoiluun nähtiin vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin.
- Kotiin hankitut työvälineet mahdollistivat hyvän työergonomian myös etätyössä.

7.5 Haastattelut

Haastattelut suoritettiin Pirkanmaan käräjäoikeudessa kahdeksalle kärjäsihteerille, joista kolme toimii esihenkilöasemassa. Haastateltavat esiintyvät työssä anonymisti. Haastatteluja ei nauhoitettu, vaan vastaukset kirjattiin haastattelulomakkeelle. Haastateltavista kolme oli siviiliosastoilta ja loput rikososastoilta. Haastateltavana oli sekä tuoreempia kärjäsihteereitä että kokeneempia. Haastattelujen edellytys oli, että sihteerit työskenteli hybridityössä eli sekä etätyössä että toimistotyössä. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin, paljonko he tekevät etätyötä ja miten he suunnittelevat etä- sekä toimistotyöpäiviä. Heiltä kysyttiin myös, minkälaiset priorisointitaidot he kokevat, että työssä tarvitaan. Haastatteluissa käytiin läpi myös henkilön omaa kokemusta priorisointitaidoistaan ja sitä, mistä henkilö kokee saaneensa taidon priorisoida asioita työssä, koulutuksen vai perehdytyksen vai työn tekemisen kautta. Esihenkilöiltä kysyttiin myös, millä tasolla he kokevat sihteerien priorisointitaitojen olevan ja miten niitä voidaan tukea.

Kärjäsihteereiltä kysyttiin haastatteluissa, mihin asioihin he kokevat työssään voivansa vaikuttaa ja millaisia vaikutusmahdollisuuksia he toivoisivat sekä miten he kokevat saavansa muokata työtapojaan. Sihteereiltä tiedusteltiin, miten he kokevat, että heitä tai heidän työtään arvostetaan työyhteisössä. Esihenkilöiltä tiedusteltiin myös sitä, miten arvostus näkyy esihenkilötoiminnassa. Myös vastuusta esitettiin kysymyksiä, miten vastuulliseksi työmielletään ja miten henkilö kokee vastuun työssään. Esihenkilöille tuotiin myös ilmi, että kyselyissä paljastui osan sihteereistä kokeneen vastuun liialliseksi ja pohdittiin sitä, mistä se voisi johtua.

Haastatteluissa selvitettiin sitä, minkälaista tukea sihteerit saa työssään ja minkälaista tukea toivoisi saavansa. Esihenkilöille esitettiin lisäkysymyksenä se, minkälaista tukea he esihenkilönä antavat ja saavat. Haastateltavien kanssa keskusteltiin palautteen saamisesta, miten saa palautetta työstään ja millaista palautetta toivoisi. Esihenkilöiltä kysyttiin lisäksi, että miten he antavat palautetta sekä tiedusteltiin, miten palautteen antamisessa voitaisiin tehdä parannuksia, sillä kyselytutkimuksessa moni oli ollut sitä mieltä, että pa-

lautetta ei saa. Haastatteluissa selvitettiin haastateltavien kantaa siihen, miten perehdytys toimii ja mitä kehitettävää siinä voisi olla ja miten esihenkilöt tuovat ilmi sihteereille sen, mitä sihteereiltä odotetaan. Haastatteluissa otettiin myös selvää siitä, onko haastateltavien mielestä tehtävien tekeminen työajassa mahdollista vai mahdotonta ja mitkä asiat vaikuttavat siihen sekä miten sihteeri voi kehittää osaamistaan työssään. Työhyvinvoinnista sekä työssä että vapaa-ajalla esitettiin kysymyksiä liittyen siihen, miten eri osapuolet voisivat tukea sihteerien työhyvinvointia tai siihen liittyviä toimia tai harrastuksia. Lisäksi esihenkilöiltä tiedusteltiin, miten työntekijöiden hyvinvointiin voisi panostaa työpaikalla.

7.6 Haastatteluiden tulokset

Haastateltavista kärjäsihteereistä suurin osa pyrki tekemään etätyötä kahdena päivänä viikossa. Siinä ei aina kuitenkaan työtilanteen vuoksi onnistuttu. Esihenkilöt pystyivät tekemään etätyötä muita kärjäsihteereitä huomattavasti vähemmän. Kaikki haastateltavat suunnittelivat etätyöpäivää etukäteen. Monet ilmoittivat tekevänsä listoja etätyönä tehtävistä asioista, osa kertoi seuraavansa edistymistään myös merkitsemällä ylös, mitä päivän aikana on tehnyt tai tulostanut. Etätyöhön ilmoitettiin sopivan lähes kaikki toimistotyösäkin tehtävät työt, mutta etätyöhön saattoi valikoitua esimerkiksi enemmän keskittymistä vaativia tehtäviä. Etätyöpäiville varattiin usein enemmän tekemistä, mitä päivän aikana on mahdollista tehdä, jotta työtä varmasti riittää koko päiväksi.

Toimistotyötä sihteerit ilmoittivat suunnittelevansa vähemmän kuin etätyötä. Sekä etätyössä että toimistotyössä määräpäivät sekä istuntojen ajankohdat määrittivät työjärjestystä. Osa ilmoitti pitävänsä kiireellisimpiä juttuja työpisteensä pöydällä, jotta ne voi ottaa käsittelyyn heti, kun on saanut edellisen työn tehtyä. Osalla sihteereistä oli käytössä suunnittelulistoja päivä- ja viikkotasolle. Toimistotyössä keskeytysten ja yllättävien uusien tehtävien ilmoitettiin tuovan muutoksia suunnitelmiin. Etenkin esihenkilötyössä kiireellisempiä asioita tuli usein ennalta suunniteltujen tehtävien tilalle.

Kaikkien haastateltavien mielestä kärjäsihteerin työssä tarvitaan erittäin hyvät priorisointitaidot ja se koettiin keskeisenä osana sihteerien työtä. Työssä käsitellään suuria määriä asioita ja se edellyttää sihteeireiltä moniosaamista, päivittäinen työ koostuu suuresta määrästä keskeneräisiä asioita ja monet tehtävät ovat lain määrittämistä määräajoista ja tulevista istunnoista johtuen kiireellisiä. Työssä pitää osata valita kiireellisistä asioista kiireellisimmät. Keskeytyksiä tulee paljon ja niiden kohdalla pitää usein miettiä, tuleeko keskeytyksen aiheuttanut asia hoitaa ensin vai jatkaa sitä tehtävää, mitä oli tekemässä ennen keskeytystä. Työn luonne ja vaihtelevuus voivat tehdä priorisoinnista haastavaa, ja tuki on tarpeen erityisesti uusille työntekijöille, jotta he oppivat tunnistamaan kiireelliset asiat ja hallitsemaan työtänsä tehokkaasti.

Kokeneilla sihteeireillä priorisointitaitojen ilmoitettiin olevan todella hyvällä tasolla. Kasvaneen vaihtuvuuden nähtiin vaikuttavan negatiivisesti priorisointitaitojen tasoon, sillä uusilla työntekijöillä taas saattaa mennä kauankin, että he oppivat hahmottamaan, mitkä asiat pitää ehdottomasti hoitaa heti ja mitkä voivat odottaa. Perehdytyksen nähtiin olevan tärkeässä roolissa näiden taitojen tukemisessa, ja sen tulisi esimerkkien kautta tarjota kattava käsitys työn kokonaisuudesta, käsiteltävien asioiden elinkaarista ja priorisointikriteereistä. Sihteerien koulutuksen sekä mahdollisen aikaisemman työkokemuksen nähtiin auttavan priorisointitaidoissa, mutta parhaiten priorisoinnin työssä oppi vastaajien mielestä työtä tekemällä.

Perehdytyksestä ja sen toimivuudesta haastateltavilla oli paljon sanottavaa. Pääosin perehdytys oli vastaajien omalla kohdalla sujunut hyvin, mutta yhden vastaajan mukaan hänen oma perehdytys oli aikanaan ollut melko lyhyt ja vastuu siitä oli jäänyt perehtyjälle itselleen. Myös erityistehtävien kohdalla koettiin perehdytyksen olevan hieman riittämätön. Perehdytyksen nykytilasta kaikki olivat samaa mieltä. Perehdyttäjät ovat taitavia ja perehdytys toimii hyvin, mutta vaihtuvuuden vuoksi perehdytystä on liikaa ja se kuormittaa kokeneempia työntekijöitä, koska sopivia perehdyttäjiä ei ole riittävästi. Tulevaisuuteen kohdistuvana riskinä nähtiin se, että osaamisen taso laskee, koska näitä sopivia perehdyttäjiä ei ole enää riittävästi. Vaihtuvuuden syyksi arvel-

tiin kärjäsihteerien huonoa palkkaa suhteessa muihin tehtäviin, joissa heidän on mahdollisuus työskennellä samalla koulutuksella. Perehdytyksen kohdalla tuotiin myös esiin sitä, että jokainen perehdytettävä on yksilö, kaikkien kohdalla ei voi käyttää samoja tekniikoita eikä perehdytyksen pituutta voi helposti ennustaa etukäteen, vaan se voi haastateltavien kokemusten perusteella kestää kuukausia tai jopa vuoden. Ongelmana nähtiin myös, että perehdytykseen kuluva aika ei seurata työajanseurannassa eikä siitä saa lisäkorvausta. Lisäksi perehdytykseen ei ole ylimääräistä resurssia, joten sitä pitää pitkälti tehdä oman työn ohessa. Kärjäsihteerien priorisointitaidot korostuvat perehdytettäessä. Esihenkilöiden mukaan perehdytystä kuitenkin pyrittiin jakamaan niin tasaisesti kuin mahdollista ja joskus perehdytystä jaettiin yhden perehdyttäjän sijaan jopa kahdelle, jotta yksittäiseen sihteerin kohdistuvaa kuormitusta olisi vähemmän. Esihenkilöt olivat sitä mieltä, että perehdyttäminen esihenkilötyön ohessa on hankalaa tai mahdotonta, joten perehdytystä täytyy delegoida kärjäsihteereille.

Esihenkilöiden mukaan kärjäsihteereille tuodaan ilmi heihin kohdistuvat odotukset pääosin perehdytyksen yhteydessä, jolloin tehtävänkuva käydään läpi perusteellisesti ja sihteereille kerrotaan, mitä työ sisältää ja mitä heiltä odotetaan. Perehdytyksen aikana odotuksia käydään läpi sekä esihenkilön että perehdyttäjän kanssa. Yksi esihenkilöistä korosti, että sihteerien tehtäviin kohdistuvia odotuksia olisi tärkeä myös käydä läpi uuden työparin kanssa työskentelyä aloittaessa, jotta vältetään väärinkäsityksiltä ja varmistetaan, että odotukset ovat selvillä molemmille osapuolille. Muutoin esihenkilöt ilmoittivat käyvänsä läpi sihteereihin kohdistuvia odotuksia lähinnä kehityskeskusteluissa, joissa käydään läpi odotukset sekä mahdolliset tavoitteet, annetaan palautetta ja keskustellaan muutenkin sihteerin työtilanteesta.

Suuri osa haastateltavista oli sitä mieltä, että sihteerien mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä on melko vähäiset. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että vaikutusmahdollisuuksissa on paljon osastokohtaisia eroja. Toisilla osastoilla sihteereillä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa esimerkiksi istuntojen ajankohtiin ja muihin aikatauluihin kuin toisilla. Myös omien työtapojen muokkaamisen mahdollisuudet vaihtelevat osastoittain ja riippuvat myös esimer-

kiksi työparista. Vaikutusmahdollisuuksina nostettiin kuitenkin esiin lomien melko joustavat sopimismahdollisuudet, omat työtavat, mahdollisuus osallistua ylimääräisiin projekteihin, työn rytmitys ja etätyöpäivien aikataulutus. Vaikutusmahdollisuuksia pohdittaessa nousi esiin myös palkkaus, johon toivottiin parempia vaikutusmahdollisuuksia sen kautta, minkälaisen palkan omalla työllään ansaitsisi. Nykyistä palkkamallia ei nähty sellaisena, että siihen pystyisi juuri omalla tekemisellään vaikuttamaan.

Ne haastateltavat jotka ilmoittivat, että omia työtapojaan saa muokata, olivat kokeneet, että kaikilla sihteereillä on hieman oma tyyli tehdä työtä. Toki joihinkin työvaiheisiin oli olemassa sovittuja linjauksia ja osa työvaiheista perustuu lakiin, mutta haastateltavat kokivat, että työtä saa tehdä itselle sopivilla tavoilla ja että uusia toimintamalleja muodostuu jatkuvasti. Uusien toimintamallien myötä sihteerit kokivat pystyvänsä tekemään työtään tehokkaammin ja työtapojen muokkausmahdollisuudet koettiin erittäin positiivisena mahdollisuutena.

Kun sihteereiltä tiedusteltiin, miten he kokevat, että heitä tai heidän työtään arvostetaan työyhteisössä, työyhteisöltä saatu arvostus nousi esiin lähes kaikkien vastauksissa jollain tasolla. Monet nostivat esiin myös sen, että palkassa tai eduissa arvostus ei näy ja osa harmitteli myös menetettyjä etuja ja koki arvostuksen sitä kautta laskeneen. Esihenkilöiden ja työparien koettiin osoittavan myös arvostusta ja yksi esihenkilö vastauksessaan nostikin esiin sen, että yrittää palautteen ja työn reilun jakamisen kautta näyttää arvostustaan sihteereille. Yksi esihenkilö pohti, pitäisikö arvostusta tuoda joillain keinoilla esiin enemmän. Työparien koettiin arvostavan sihteerityötä myös paljon. Yhden haastateltavan esihenkilön mukaan käräjätuomareilta saadun palautteen mukaan sihteereitä pidetään ammattitaitoisina ja he kokevat sihteerien avun etenkin istunnoissa olevan todella tärkeää, jotta käräjätuomari saa keskittyä prosessin johtamiseen sekä asian sisältöön istunnossa.

Haastateltavista kaikki ilmoittivat, että kärjäsihteerin työ on hyvin vastuullista. Vaikka päävastuu monesta asiasta on käräjätuomarilla, käsittelee sihteeri paljon esimerkiksi henkilötietoja sekä salaisia asioita ja käytännön työssä

määräaikojen seuraaminen kuuluu haastateltavien mukaan sihteeille ja heillä tulee olla siihen riittävät taidot. Osalla kärjäsihteereistä on myös valta tehdä määrättyjä ratkaisuja omalla nimellään ja silloin vastuu niistä on heillä itsellään. Työn tekemistä ei monellakaan osastolla seurata tai vahdita, joten vastuu tekemisestä on pääosin sihteerillä itsellään. Etenkin puheluiden aikana sihteerin tulee olla tietoinen niistä asioista, mitä asioista saa kertoa ja mitä ei. Sama vastuu on myös asiakirjojen lähettämässä sähköisesti tai postilla. Lisäksi erityistehtävissä työskentelevät sihteerit nostivat esiin sen, että erityissihteereihin luotetaan paljon, sillä henkilöstöllä ei ole välttämättä osaamista erityissihteerien tehtävistä. Erityissihteerillä tulee olla riittävä osaaminen tehtäviinsä ja vastuu osaamisen hankkimisesta ja ylläpitämisestä on erityissihteerillä itsellään.

Miettiessä sitä, miksi osa sihteereistä kyselytutkimuksessa koki vastuun olevan liian suuri, esihenkilöt nostivat esille sen, että työpari saattaa huomauttaen antaa sihteerille liian vapaat kädet, jolloin etenkin uusi sihteeri saattaa vielä vajanaisen tietotaitonsa vuoksi kokea vastuunsa liian suureksi. Esihenkilöt olivat törmänneet ilmiöön siitä, että osa saattoi kokea vastuun liialliseksi. Vastuun kokemisessa oli myös yksilökohtaisia eroja. Esihenkilöt ehdottivat ratkaisuksi avoimen keskustelukulttuurin luomista tai korostamista. Olisi tärkeää korostaa kaikille, että apua saa ja pitää tulla pyytämään, jos sitä kokee tarvitsevansa.

Kysyttäessä siitä, minkälaista tukea sihteeri saa työssään ja minkälaista tukea toivoisi saavansa, sihteerit toivatkin ilmi, että saavat mielestään riittävästi tukea esihenkilöiltä sekä kollegoilta. Yksi haastateltavista toivoi kiireiden vuoksi saavansa lisää tukea, mutta muiden kanta oli se, että tukea kiireessä ja kuormitustilanteissa on aina saanut. Sihteerien mielestä työpaikalla vallitsi myös sellainen kulttuuri, että apua ja tukea uskaltaa kysyä eikä heillä ollut oloa, että jäisivät yksin. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että kollegoilta saatava tuki on lähinnä henkistä tukea, mutta hän oli tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen, koska sai mielestään työskennellä itsenäisesti ja omaan tahtiinsa eikä kaivannut muunlaista tukea.

Esihenkilöt korostivat avoimen ja avun pyytämisen hyväksyvän kulttuurin lisäksi sitä, että he esihenkilöinä pyrkivät auttamaan parhaansa mukaan, olemaan sihteerien tavoitettavissa sekä jakamaan resursseja mahdollisimman tasaisesti, jotta kuormitusta ei syntyisi. He olivat esihenkilötyössään kiinnittäneet huomiota siihen, että sihteerit jaksaisivat ja voisivat mahdollisimman hyvin. Liian kuormituksen ilmaantuessa, heille oli tärkeää, että toimiin kuormituksen vähentämiseksi ryhdytään heti. Heidän mielestään oli myös sihteerien työn tukemisen kannalta tärkeää, että tietoa ja kokemuksia jaetaan säännöllisesti palaverissa sekä ratkotaan mahdollisia ongelmatilanteita. Esihenkilöt itse eivät kokeneet saavansa kovinkaan paljoa tukea. He ilmoittivat, että apua ja tukea saa kuitenkin jonkin verran työyhteisöstä.

Käräjäsihteerit ilmoittivat saavansa palautetta pääosin kehityskeskusteluissa ja työparilta. Sihteerien saama palaute oli ollut pääosin positiivista, mutta myös erehdyksistä oli tultu huomauttamaan yhdelle haastateltavalle. Tämä haastateltava kertoi kuitenkin, että oli sen yhteydessä saanut myös positiivista palautetta, joten hieman kriittinenkin palaute oli ollut helppo ottaa vastaan. Yksi sihteereistä mietti, että esihenkilövarttien aikana palautetta mahdollisesti voisi saada useammin, mutta ilmoitti, että aikaa esihenkilövarttien pitämiselle ei ollut ollut. Positiivinen palaute tuntui haastateltavista hyvältä ja sitä toivottiinkin tulevan useammin. Esihenkilöt ilmoittivat pyrkivänsä antamaan palautetta ja kiitosta aina, kun siihen on aihetta. Osa tunnisti kuitenkin antavansa palautetta ehkä hieman liian harvoin ja koki palautteen antamisessa olevan parannettavaa. Etenkin kokeneemmille sihteereille tunnistettiin annettavan palautetta harvemmin ja taas uusille useammin, koska uusien kanssa on useammin myös tilanteita, joissa pitää antaa korjaavaakin palautetta. Esihenkilöt toivat myös ilmi, että korjaavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen on helpompaa, jos korjaavan palautteen lisäksi voi antaa positiivista palautetta ja kiitosta. Yksi haastateltavista esihenkilöistä nosti palautteen antamisen haasteeksi myös sen, että sihteereiden kanssa ei etätöiden ja istuntojen vuoksi kohtaa välttämättä kovin usein kasvokkain, jolloin palautteen antaminen olisi helpompaa.

Haastateltavien mielestä tehtävien tekeminen työajassa oli pääosin mahdollista. Yksi haastateltavista ilmoitti, että välillä se kyllä tuntuu mahdottomalta. Muut haastateltavat korostivat sitä, että välillä on kiire ja silloin pitää joustaa vapaa-ajasta, mutta pääosin työstä on mahdollista selviytyä työajassa kunhan omat työtavat ovat riittävän tehokkaat. Työajassa selviytymiseen vaikuttaviksi seikoiksi nostettiin työpäivän aikana tulevat keskeytykset, suunnitelmien muutokset, osaston tilanne esimerkiksi poissaolojen ja vaihtuvuuden kautta sekä työparin työtavat ja käsiteltävien asioiden laatu ja määrä. Esihenkilöt kiittelivät haastatteluissa sihteereitä joustavuudesta ja korostivat, että työajassa tehtävistä selviytymisessä on yksilökohtaisia eroja ja siinä korostuvat etenkin sihteerien priorisointitaidot sekä työtavat.

Osaamisen kehittäminen kärjäsihteerin työssä nähtiin olevan riippuvainen sihteerin omasta aktiivisuudesta, oma-aloitteisuudesta ja kiinnostuksesta. Kehittämismahdollisuuksia haastateltavat toivat esiin melko paljon. Osaamista pystyi kehittämään osaston sisällä osaamista laajentamalla, perehtymällä aikataulujen niin salliessa tarkemmin omiin käsiteltäviin asioihin, ICT-taitoja itsenäisesti kehittämällä, eOppivan kursseja suorittamalla, projekteihin osallistumalla ja erityistehtäviin tai kiertoon hakeutumalla. Osa haastateltavista toi myös ilmi sitä, että työssä tulee vastaan myös kokeneemmille uusia asioita, joista on mahdollista oppia. Koulutuksia kerrottiin olevan melko vähäisesti, mutta esimerkiksi mahdollisuus oli hakea koulutukseen jopa ulkomaille, mutta niiden löytäminen ja niihin osallistuminen vaati sihteeriltä omaa aktiivisuutta.

Esihenkilöiden mukaan esihenkilöille kohdistettua koulutusta oli myös vähäisesti. Esihenkilötehtävissä kehittymisen nähtiin olevan myös sidonnainen esihenkilön omaan aktiivisuuteen. Keinoina kehitykselle nähtiin kuitenkin vuorovaikutustaitojen kehittäminen, webinaareihin ja lähiesihenkilöpäiville osallistuminen.

Haastatteluissa kävi ilmi, että etätyön koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin positiivisesti. Etätyötä toivottiin jopa työtilanteen niin salliessa voivan olla enemmän. Yksi esihenkilöistäkin korosti, että sihteerien vapaampi mahdollisuus päättää etätyöstä lisäisi varmasti työhyvinvointia ja motivaatiota työssä.

Haastateltavat tiedostivat elintapojensa vaikutuksen myös työhyvinvointiin, mutta eivät kuitenkaan ilmoittaneet aktiivisesti vapaa-ajalla ajattelevansa työhyvinvointinsa tukemista. Haastateltavista osa nosti esiin ikävöivänsä aiemmin käytössä ollutta tuntia työaikaa viikossa, jonka sai käyttää liikuntaharrastukseen. Heidän mukaansa sen tuominen takaisin vaikuttaisi työhyvinvointiin positiivisesti, koska he käyttivät mahdollisuutta ja liikkuvat jopa useammin silloin, kun se oli. Haastateltavien mielestä työnantaja voisi myös järjestää työhyvinvointitunteja, koulutuksia tai luentoja, joissa kerrotaan keinoista huolehtia työhyvinvoinnista vapaa-ajalla.

Esihenkilöt nostivat omiksi vaikutusmahdollisuuksiinsa sihteerien työhyvinvoinnin ja henkisen hyvinvoinnin ylläpitämiseksi sen, että he pitäisivät huolen siitä, että vapaa-aikaa jää eikä työ ole liian kuormittavaa. Esihenkilövarteissa on myös mahdollisuus keskustella muusta kuin työstä ja esihenkilö voisi käyttää näitä tilaisuuksia mahdollisuutena saada selville, millaisella tasolla henkilön vointi on ja myös tarvittaessa ohjata henkilöä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Sihteerien henkisen hyvinvoinnin ylläpitämiseksi esihenkilöt korostivat sen tärkeyttä, että toimitaan ennaltaehkäisevästi, jotta kuormitusta ei syntyisi. Pienilläkin toimilla ja asioilla voi olla iso merkitys henkilön hyvinvointiin. Olisi myös tärkeää, että sihteerit kokisivat, että esihenkilöä ja johtoa kiinnostaa yksilön hyvinvointi.

Haastatteluissa esihenkilöiltä selvitettiin myös, miten etätyötä tällä hetkellä johdetaan. Käytössä oli Excel-taulukot, johon sihteerit merkitsevät etätyöpäivänsä ja esihenkilöt tarkistavat, että etätyöpäivät on valittu etätyösopimuksen mukaisesti sekä että toimistossa on riittävästi sihteereitä eivätkä kaikki ole etätöissä yhtä aikaa. Etätyö sopimus uusitaan kerran vuodessa.

Haastatteluista nousi esiin seuraavia keskeisiä seikkoja:

- **Etätyö:** Useimmat haastateltavat pyrkivät tekemään etätyötä kahdesti viikossa. Esihenkilöt tekivät etätyötä vähemmän kuin muut kärjäsihteerit.

- **Työn suunnittelu:** Etätyöpäivät suunniteltiin etukäteen, tekemistä varattiin usein enemmän kuin päivässä ehtii tehdä. Toimistotyötä suunniteltiin etätyötä vähemmän ennalta.
- **Priorisointi:** Priorisointitaidot koettiin keskeisiksi sihteerin työssä.
- **Perehdytys:** Perehdytyksessä oli parannettavaa. Kasvaneen vaihtuvuuden lisäksi perehdytystä oli paljon.
- **Osaamisen kehittäminen:** Osaamisen kehittämiseen oli mahdollisuuksia, mutta sen nähtiin olevan riippuvaista sihteerin omasta aktiivisuudesta ja kiinnostuksesta.
- **Vastuu ja arvostus:** Käräjäsihteerin työ nähtiin vastuullisena. Arvostusta saatiin pääasiassa työyhteisöltä ja työparilta. Työntekijät toivoivat arvostuksen näkyvän paremmin palkassa ja eduissa.
- **Työhyvinvointi:** Etätyö koettiin positiivisena työhyvinvoinnin kannalta. Työnantajalta toivottiin uudenlaisia mahdollisuuksia työhyvinvoinnin ylläpitämiseen.
- **Tuki ja palautteen antaminen:** Sihteerit kokivat saavansa pääosin riittävästi tukea työyhteisöltä. Palautetta saatiin vähän, mutta se oli monen mielestä riittävästi. Esihenkilöt pohtivat tarvetta antaa palautetta säännöllisemmin ja tasapuolisemmin.
- **Työaika ja kuormitus:** Työn tekeminen työajassa oli pääosin mahdollista. Kuormitusta ja kiirettä koettiin vaihtelevasti ja siihen vaikuttivat muun muassa keskeytykset, työpari, työtavat ja osaston yleinen tilanne.
- **Vaikutusmahdollisuudet:** Sihteerit kokivat vaikutusmahdollisuuksiaan työyhteisössä vaihteleviksi, mutta osaamisen ja aktiivisuuden kautta he pystyivät vaikuttamaan työhönsä ja kehittymiseensä.

7.7 Tutkimuksen luotettavuus

Kyselytuloksen arvioinnissa reliabiliteetti arvioi tulosten pysyvyyttä, kun mitausta toistetaan. Tutkimuksen luotettavuuskeskustelussa tarkastellaan erityisesti mittaukseen liittyviä tekijöitä ja tutkimuksen toteutuksen tarkkuutta.

Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi otoksen edustavuus suhteessa perusjoukkoon, vastausprosentti ja mahdolliset mittausvirheet, jotka voivat vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Validiteetti puolestaan arvioi, miten hyvin tutkimus todella mittaa sitä, mitä sen piti mitata. Validiteetin arvioinnissa keskitytään esimerkiksi mittarin kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sisällön ja muotoilun onnistumiseen, valitun asteikon toimivuuteen ja mittarin mahdollisiin epätarkkuuksiin. (Vilkka, 2007, s. 149–150.)

Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli yli 50 prosenttia ja kysely lähetettiin vastattavaksi kaikille käräjäsihteerin työtä tekeville henkilöille. Kaikki kysymykset liittyivät tutkittavaan aiheeseen, mutta kysymykset oli muotoiltu siten, että sihteerien oli opinnäytetyön teoria-aineistoon tutustumatta mahdollisuus ymmärtää ne ja vastata niihin. Avointen kysymysten vastaukset tarkensivat tietoa siitä, miten omaa työtä suunnitellaan, ja valitut kysymykset tukivat tutkittavaa teemaa. Toistettaessa kysely antaisi todennäköisesti saman tuloksen. Kyselytutkimus on mielestäni sekä reliaabeli että validi ja riittävän hyvä tukemaan opinnäytetyön tavoitetta. Kriittikinä kyselytutkimusta kohtaan esittäisin kuitenkin, että etätyön suunnittelua koskevaan kysymyskohtaan olisi tullut lisätä vastausvaihtoehto ”en tee etätyötä”, jotta tulos olisi mahdollisimman luotettava. Sama vaihtoehto olisi pitänyt myös lisätä kysymykseen ”Eroaako etätyöpäivän sisällön suunnittelu mielestäsi toimistossa tehtävän työpäivän sisällön suunnittelusta?”.

Haastattelutuloksen arvioinnissa reliabiliteetti toimii samoin ja arvioi tulosten pysyvyyttä, kun haastattelu toistetaan. Reliabelius voidaan myös ymmärtää siten, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 190.) Kyselytutkimuksen, haastatteluiden ja havainnointipäiväkirjojen tulokset vastasivat tai tukivat pitkälti toisiaan, joten tulosten voisi päätellä olevan luotettavia. Haastateltavien määrä oli opinnäytetyöhön riittävä, sillä haastattelu aineisto toisti itseänsä ja sen perusteella voitiin tehdä yleistyksiä (Sarajärvi & Tuomi, 2017, s. 74).

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

8.1 Johtopäätökset

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää käräjäsihteerien itseohjautuvuustaitojen nykytilaa sekä itseohjautuvuuden ja hybridityön johtamista sekä luoda kehittämissuhteita esihenkilöille. Hybridityöhön, etätyöhön ja itseohjautuvuustaitoihin sekä niiden johtamiseen perehdyttiin ensin teoriassa ja sen jälkeen tutkimusosassa. Tutkimuksessa etätyöpäivien määrä pysyi kaikkien tutkimusten mukaan melko samana. Myös vastaukset liittyen etätyön suunnitteluun pysyivät kaikilla tutkimustavoilla toisiaan vastaavina. Etätyössä pystyttiin tekemään lähes kaikkea toimistotyössäkin tehtävää työtä ja etätyöpäiville varattiin usein jotain enemmän keskittymistä vaativaa tehtävää. Kaikissa tutkimusmenetelmissä ilmaantui myös hajontaa siinä, suunnitellaanko toimistotyöpäiviä etukäteen. Määräajat ja tehtävien tekeminen kiireellisyysjärjestyksessä olivat tuloksissa toistuvia teemoja. Samoin useat keskeytykset ja tilanteiden nopeat muutokset tulivat esiin kaikkien tutkimusten tuloksissa.

Sihteerit tiedostivat ja jopa korostivat priorisointitaitojen tärkeyttä käräjäsihteerin työssä sekä pääosin tunsivat omaavansa hyvät priorisointitaidot. Kyselytutkimuksessa kaikki vastaajat eivät olleet kokeneet omaavansa hyviä priorisointitaitoja. Haastatteluissa kuitenkin selvisi, että priorisointitaidot kehittyvät työtä tehdessä eikä uusilla henkilöillä usein ole alussa riittävää tietotaitoa siitä, mitä pitää tehdä heti ja mikä voi odottaa seuraavaan päivään tai jopa seuraavaan viikkoon. Kyselytutkimuksessa eri mieltä olleet saattavat siis olla uusia käräjäsihteerin työssä. Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että käräjäsihteerin työ vaatii hyviä priorisointitaitoja ja perehdytyksen merkitys priorisointitaitojen kehittymisessä korostuu. Vaihtuvuuden nähtiin haastatteluissa vaikuttavan kuitenkin negatiivisesti priorisointitaitojen tasoon. Vaihtuvuuden lisääntyessä perehdyttäjien riittävyys koettiin ongelmana ja mahdollisena kuormitustekijänä kohdistuen kokeneempiin työntekijöihin.

Pirkanmaan käräjäoikeuden kärjäsihteerien priorisointitaidot olivat tutkimuksen perusteella silti vaihtuvuuden ja perehdytyksen lisääntymisestä huolimatta hyvällä tasolla. Tätä huomiota tukevat myös tarkentavat kysymykset siitä, saadaanko suunnitellut tehtävät tehtyä työajassa, sillä kaikissa tutkimusmuodoissa vastaajat olivat enimmäkseen sitä mieltä, että työt saadaan hoidettua työajassa. Havainnointipäiväkirja ja haastattelut selvensivät kyselytutkimuksen tuloksia ja toivat ilmi esimerkkejä tilanteista, jolloin töitä ei aina saa työajassa tehtyä.

Tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, että sihteeillä on taitoja johtaa itseään. Sihteerit tiedostavat työnsä olevan ajanhallintaa ja priorisointitaitoja vaativaa ja heillä on omia toimintamalleja sekä työkaluja työnsä hallintaan. Savaspuron (2020, s. 168–170) mukaan hyvä itsensä johtaja osaa priorisoida, suunnitella ja hallita ajankäyttöänsä. Etenkin keskeytyksiä sisältävässä työssä, mitä kärjäsihteerin työ tutkimuksen perusteella todella on, priorisoinnin taito on erityisen tärkeää. Hyvä itsensä johtaja haluaa myös kehittää itseään, on utelias ja haluaa oppia uutta. (Savaspuro, 2020, s. 168–170.) Tutkimustulosten perusteella mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen oli, mutta ne vaativat henkilön omaa aktiivisuutta. Tutkimuksessa olisi pitänyt ehkä tutkia tarkemmin sitä, miten haastateltavat kehittävät työssään osaamistaan, jotta olisi saatu selville, kuinka aktiivisesti sihteerit näitä mahdollisuuksia käyttävät hyödykseen.

Itsensä johtamisen taitoja puoltaa myös se, että tutkimuksen perusteella sihteerit uskalsivat pyytää apua ja tukea tarvittaessa. Savaspuron (2020, s. 168–170) mukaan hyvä itsensä johtaja uskaltaa kertoa, jos työtä on liikaa sekä pyytää apua ja tukea. Salmimies (2008, s. 61–62) esittelee myös hyvän itsensä johtamisen perustana hyvän psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin sekä toimintakyvyn, ammatillisen osaamisen ja henkisen hyvinvoinnin. Kyselytutkimuksen tulokset näidenkin ominaisuuksien osalta olivat pääosin hyvät.

Kun selvitetään kärjäsihteerien itseohjautuvuustaitojen nykytilaa, Martelan ym. (2017, s. 319) esittelemät taidot itsensä johtamisessa ja elämänhallin-

nassa näyttävät olevan kunnossa. Tutkimuksen perusteella kärjäsihteerit myös tietävät työhönsä liittyvät säännöt sekä mitä heiltä odotetaan. Itseohjautuvuus vaatii kuitenkin henkilön sisäisten ominaisuuksien ja odotusten tiedostamisen lisäksi Edward Decin ja Richard Ryanin (2017 s. 10–11) itseohjautuvuusteorian mukaan sitä, että työntekijät saavat positiivista vahvistusta omasta kyvykkyydestään, omaehtoisuudestaan ja kuulumisestaan yhteisöön. Tutkimuksessa kävi ilmi, että sihteerit kokevat iloa työssä onnistumisistaan, kokevat olevansa taitavia työssään, kokevat omaavansa hyvät priorisointitaidot ja kokevat selviytyvänsä pääosin aikatauluissa työstään. Tutkimuksen mukaan palautteen antamisessa olisi kuitenkin parannettavaa tai sitä voisi antaa useamminkin, sillä positiivinen palaute vahvistaa työntekijän motivaatiota sekä vahvistaa kyvykkyyden tunnetta ja ammatillista iteluottamusta (Martela ym., 2015, s. 116). Monet sihteerit kuitenkin kokivat myös saavansa palautetta työstään. Tulosten perusteella voidaan siis ajatella, että itseohjautuvuusteorian mukaisen kyvykkyyden perustarpeen täyttymiselle on edellytyksiä, mutta siinä on myös hieman parannettavaa.

Selvitettäessä Edward Decin ja Richard Ryanin (2017 s. 10–11) itseohjautuvuusteorian mukaisen omaehtoisuuden perustarpeen täyttymisen edellyttäviä seikkoja eli henkilön tuntemusta siitä, kuinka hän itsenäisesti saa työskennellä ja minkälaisia vaikutusmahdollisuuksia henkilö kokee työhönsä olevan, kyselytutkimuksessa selvisi, että enemmistö koki voivansa toimia melko itsenäisesti, muokata työtapojaan ja rytmittää työtä oman tahtonsa mukaan. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että varsinaisia vaikutusmahdollisuuksia työhön ei osattu nimetä paljoakaan, mutta sitä korostettiin, että työtapoja ja työn rytmitystä saa muokata melko itsenäisesti. Mahdollisuudet vaikuttaa näihin vaihtelivat kuitenkin osasto-, työpari- ja tehtäväkohtaisesti, joka voi selittää kyselytutkimuksen vastausten pientä hajontaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että yleisesti luotetaan siihen, että sihteeri hoitaa työnsä ja tietää, miten sen parhaiten hoitaa. Toisaalta kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että lähes 20 prosenttia koki vastuun työssään liialliseksi ja tämän haastatteluissa arveltiin johtuvan siitä, että joskus työpari saattaa luottaa etenkin uusien sihteerien tietotaitoon liikaa ja silloin vastuu voidaan kokea liian suureksi. Collin ja Lemmetty (2019, s. 249) esittävätkin tuen puutteen ja liiallisen vastuun tun-

temisen yhdeksi itseohjautuvuuden ongelmista, sillä kaikki eivät ole luonnostaan itseohjautuvia ja kärjäsihteerin työhön tätä peilaten uusilla sihteereillä ei ole vielä riittävää osaamista toimia työssä täysin itseohjautuvasti.

Martela ym. (2015, s. 81) esittävät, että vapaus muokata työnkuvaansa tai -tapojansa näkemyksensä perusteella vahvistaa työntekijän omaehtoisuuden kokemusta ja sen kautta lisää työtyytyväisyyttä, omistautumista, kehittymistä ja innostusta. Tutkimustulosten perusteella vapautta sihteereillä oli siis kohdullisesti. Toki kärjäsihteerin työtä ohjaavat lait, määräajat ja vastuu monista asioista ei tosiasiallisesti kohdistu kärjäsihteeriin, mutta vapautta on tutkimustulosten perusteella mahdollistettu niissä raameissa, missä se on mahdollista. Haastatteluiden perusteella toivottiin kuitenkin lisää vapautta etätyöpäivien itsenäiseen määrittelyyn. Haastatteluiden perusteella vaikutusmahdollisuuksia toivottiin myös palkkaukseen, vaikka se ei suoranaisesti käsiteltävään aiheeseen liittynyt, haastateltavat kokivat sen olennaisena osana kyselyn teemoina oleviin aiheisiin. Palkkaan liittyen vaikutusmahdollisuudet nähtiin hyvin pienenä, joka vaikutti haastateltavien työtyytyväisyyteen, sihteerien sitoutumiseen ja sitä kautta vaihtuvuuteen.

Etätyöpäiviin liittyvän joustavuuden mahdollisuus ei todellisuudessa välttämättä tutkimustulosten perusteella paljoo lisäisi sihteerien etätyön määrää, sillä kaikki sihteerit eivät ehtineet pitää edes sallittua kahta etätyöpäivää viikossa, mutta tunne joustavammista mahdollisuuksista määrittää omaa työtään lisäisivät sihteerien tunnetta autonomiasta. Martela ym. (2015, s. 88–89) esittävätkin joustavat työajat ja etätyömahdollisuudet hyvinä autonomian johtamisen apuvälineitä. Etätyö nähtiin tutkimuksessa myös haasteena esihenkilön ja sihteerin väliselle kommunikoinnille, mutta taas toisaalta sen nähtiin tukevan työhyvinvointia ja teoriamateriaalin perusteella se lisää henkilön tunnetta omaehtoisuudesta. Ehkä esihenkilöt voisivat kehittää työkaluja sihteerien kanssa kommunikoimiseen myös sähköisiä välineitä apuna käyttäen.

Edward Decin ja Richard Ryanin (2017 s. 10–11) itseohjautuvuusteorian mukaisen yhteisöllisyyden tarpeen täyttymistä selvitettäessä tutkimuksessa nousi esiin se, että kärjäsihteerit kokevat, että heitä ja heidän työtään arvos-

tetaan työyhteisössä ja että he ovat osa työyhteisöä. Työyhteisössä vallitsi myös sellainen ilmapiiri, että esihenkilöltä ja kollegoilta saa tukea ja apua uskaltaa kysyä.

Itseohjautuvuuden johtamista selvitettäessä selvitettiin, miten työntekijälle tuodaan ilmi, mitä häneltä odotetaan. Savaspuron (2020, s. 159) mukaan itseohjautuvuutta johdettaessa työntekijälle tulisi asettaa realistisesti tavoitettavissa olevia tavoitteita sekä selvittää, missä työntekijä on jo hyvä, missä hän voisi parantaa tai tarvita ohjausta ja minkälaista tukea hän kaipaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että kerran vuodessa pidettävissä kehityskeskusteluissa asetetaan tavoitteet sihteereille sekä keskustellaan sihteerin työtilanteesta. Käytössä oli myös esihenkilövarit, joiden aikana on mahdollista puhua työtilanteesta, selvittää mahdollisen tuen tarvetta tai puhua henkilökohtaisistakin asioista, jos sihteeri niin haluaa.

Käytössä olevan esihenkilövarit sekä kehityskeskustelut sopivatkin Vilkmannin (2023, s. 264–268) mukaan itseohjautuvan työn johtamiseen. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että kaikkien haastateltavien mukaan niille ei aina ollut riittävästi aikaa. Työn kiireellisyyden lisäksi etätyöskentely mahdollisesti asettaa lisähaasteita tälle, sillä esihenkilöt eivät kohtaa välttämättä kovin usein kasvokkain sihteereiden kanssa. Kahdenkeskiset keskustelut olisivat myös hyvä tilaisuus antaa positiivista sekä rakentavaa palautetta puolin ja toisin, jossa tutkimuksen perusteella oli hieman parannettavaa. Palautteen antaminen olisi henkilön kyvykkyyden johtamisenkin kannalta tärkeää (Martela ym., 2015, s. 116; Vilkmann 2023, s. 252).

Itseohjautuvuuden johtamisen välineenä Savaspuro sekä Collin ja Lemmetty (2020, s. 159, 2019, s. 258) esittävät myös, että tulisi luoda luottamuksellinen, arvostava ja turvallinen ilmapiiri ja tehdä selväksi, että kaikki tekevät virheitä. Avoin kommunikaatio esitettiin myös tärkeänä itseohjautuvuuden johtamisen välineenä. Haastatteluissa kävi ilmi se, että esihenkilöt kannustavat kysymään ja pyytämään apua. Myös sihteerit ilmaisivat, että apua on helppo pyytää. Esihenkilöt korostivat myös pyrkivänsä avoimeen viestintään sekä kokemusten jakamiseen ja ongelmatilanteiden ratkomiseen yhdessä,

joten ilmapiiri avun pyytämiseksi sekä avoimelle kommunikaatiolle vaikutti tulosten perusteella hyvältä. Etenkin kokemusten jakaminen ja yhteiset keskustelut sekä ongelmatilanteiden ratkominen yhdessä vahvistavat henkilöstön kokemusta yhteenkuuluvuudesta, sillä sen johtamisessa Martela ym. (2015, s. 124) esittävät, että olennaisinta on luoda kuva siitä, että kaikki ovat samassa veneessä.

Lisäksi sihteereille oli annettu työtilanteensa mukaan melko vapaat kädet etätyöpäivien määrittämiseen itse etätyösopimuksen sallimissa rajoissa. Martela ym. (2015, s. 81, 88–89) johtajan tulisikin antaa työntekijälle vapauksia muokata työnkuvaansa tai -tapojansa näkemyksensä perusteella, jotta omaehtoisuuden kokemus vahvistuisi, sillä työntekijä tuntee silloin, että häneen luotetaan, että hän hoitaa työnsä. Vaikka Savaspuron (2020, s. 160–168) mukaan itseohjautuvuuden johtamisessa tulisi unohtaa Excelit, joihin haastatteluiden perusteella etätyötä seurataan, käytössä oleva taulukko kuitenkin auttaa etätyön koordinoinnissa. Ellimäki ym. (2018) esittävät, että etätyön johtamisessa tärkeää on suunnan näyttäminen, yhteistyön kehittäminen ja toiminnan koordinointi ja itseohjautuvuuden tukeminen. Tutkimuksessa keskityttiin itseohjautuvuuden johtamiseen, sillä etätyö ei ole tutkimuksen perusteella muutoin kovin tarkoin ohjailtua.

Johtamistoimia työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja henkilön itseohjautuvuus tai elämänhallintaitojen tukemiseksi oli tutkimuksen perusteella melko vähän. Vaikka sihteerit tutkimuksessa pääosin ilmaisivat erilaisten elämänhallinta- tai itsensä johtamistaidoiksi miellettyjen asioiden olevan kunnossa, oli kyselytutkimuksen perusteella kuitenkin yli 20 prosenttia vastaajista ilmaissut, että heillä ei ole vapaa-ajan harrastuksia, jotka auttavat palautumaan ja jaksamaan ja ylläpitävät hyvinvointia ja/tai fyysistä kuntoa. Lähes saman verran vähän eri mieltä -vastauksia tuli kysymykseen siitä, kokeeko vastaaja voivansa hyvin henkisesti. Haastateltavat nostivat esiin, että työnantaja voisi myös järjestää työhyvinvointitunteja, koulutuksia tai luentoja, joissa kerrotaan keinoista huolehtia työhyvinvoinnista vapaa-ajalla.

8.2 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset perustuvat teorian sekä tutkimustulosten perusteella tehtyyn pohdintaan. Vaikka tutkimuksen perusteella kärjäsihteerien itseohjautuvuustaidot olivat pääosin hyvällä tasolla ja johtamisessakin oli havaittavissa teorialaialla esiintyviä keinoja itseohjautuvuuden ja hybridityön johtamiseen, nousi tutkimuksen perusteella esille seuraavia kehityskohteita:

Palautekulttuuri:

- Palautteen antamiseen useammin voisi kiinnittää huomiota. Olisi hyvä luoda avoin ja rakentava palautekulttuuri ja kannustaa myös sihteereitä antamaan palautetta toisilleen ja myös esihenkilöille.

Avoin keskustelukulttuuri:

- Korostetaan entistä enemmän, että apua saa ja pitää tulla pyytämään, jos sitä kokee tarvitsevänsä.

Työhyvinvointiin ja itsensä johtamiseen liittyvät koulutukset:

- Työnantaja voisi tarjota sihteereille työhyvinvointiin ja itsensä johtamiseen liittyviä koulutuksia, jotta henkilöstöllä olisi ainakin työkaluja hyvinvointinsa ylläpitämiseksi.

Esihenkilövarit:

- Esihenkilövaritteja tulisi kiireistä huolimatta pyrkiä järjestämään säännöllisesti.
 - Esihenkilövaritteja voisi harkita pidettävän myös etätyöpäivinä.

Perehdytys:

- Perehdytykseen kuluvaa aikaa voisi seurata, jotta siitä saataisiin parempi käsitys. Seurannan avulla voitaisiin saada selville siihen todellisuudessa kuluvaa aikaa ja sen myötä voitaisiin ehkä jopa pohtia, voisiko perehdyttäjälle maksaa lisäkorvausta.
- Erytistehtäviin voisi luoda jonkinlaisen perehdytysmateriaalin tai lyhyen perehdytysohjelman.

Autonomian ja joustavuuden lisääminen:

- Harkitsemisen arvoista olisi, voisiko sihteereille mahdollistaa useampien etätyöpäivien pitäminen tai ainakin miettiä, voisiko sihteereillä olla

etätyösopimuksen mukaan joustavammat mahdollisuudet pitää etätyöpäiviä (esimerkiksi kaksi päivää peräkkäin).

Palkkaus:

- Vaikka yksittäisen käräjäoikeuden sisäisesti palkkaukseen on mahdollonta vaikuttaa, vähentäisi parempi ja kannustavampi palkkaus vaihtuvuutta ja sitä kautta myös perehdytyksen tarvetta ja sitouttaisi osaavaa henkilöstöä.

9 POHDINTA

Tämän kehittämistyön aihe oli käräjäsihteerien itseohjautuvuus taidot ja niiden johtaminen hybridityössä. Ajatus aiheesta kypsyi tutkijan opintojen aikana, kun tutkija peilasi itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen liittyviä aiheita omaan työhönsä. Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, miten sihteerien itseohjautuvuustaitoja hybridityössä sekä niiden johtamista voitaisiin kehittää. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia teorian, kyselytutkimuksen, havainnointipäiväkirjan sekä haastattelun avulla. Kerätystä aineistosta saatiin hyvin vastauksia tutkimuskysymyksiin, itseohjautuvuustaidot ja niiden johtaminen olivat tutkimuksen perusteella melko hyvällä tasolla, mutta tutkimuksen aikana nousi esiin myös itseohjautuvuustaitoihin tai niiden säilyttämiseen liittyviä ongelmia ja sitä kautta kehitysehdotuksia.

Tutkimus perustui aiheen kirjallisuudesta koottuun teoriaan, jota kerättiin monipuolisista lähteistä. Kehittämistyön luotettavuutta on pyritty varmistamaan sillä, että tutkimuksesta saatua tietoa, johtopäätöksiä sekä syntyneitä kehitysehdotuksia on verrattu teoria-aineistoon. Kyselylomaketta ja haastattelun runkoa suunniteltaessa valittiin nimenomaan teorian näkökulmasta olennaisia aiheita, jotka auttaisivat vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Kehittämistyössä lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta, koska tutkimuksessa haluttiin saada selville yksityiskohtaisesti nykytilanne ja sitä kautta selvittää, voisiko jossain olla kehitettävää. Tapaustutkimuksen valintaa puolsi se, että laadullis-

ten menetelmien lisäksi voidaan käyttää määrällisiä menetelmiä, kuten tässä kehittämistyössä tehtiin ja sen avulla voidaan tuottaa kehittämissuhteita pientenkin ongelmien ratkaisemiseksi (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski, 2015, s. 52–53, 55).

Perehdytyksen seuranta ja erityistehtävien perehdytysmateriaalin luominen valikoituivat kehittämissuhteisiin, vaikka perehdytystä ei teoriamateriaalissa juuri käsitelty, mutta itseohjautuvuuden perusedellytyksenä on se, että henkilö tietää, mitä kohti hän itseohjautuu ja mitä häneltä odotetaan (Haapakoski ym., 2020, s. 101; Savaspuro, 2020, s. 25–26). Perehdytyksellä on iso merkitys näiden päämäärien ja odotusten selvittämisessä työntekijälle. Perehdytyksen seurannalla saataisiin mahdollisesti selville, paljonko perehdytys vie aikaa ja sitä kautta voitaisiin ryhtyä toimiin, jotka vähentäisivät perehdyttäjiin kohdistuvaa kuormitusta sekä mahdollisesti liian vastuun tuntemista, jotka nähdään itseohjautuvuuteen liittyvinä ongelmina (Collin & Lemmetty, 2019, s. 249).

Tutkimuksessa esiin nousseista ongelmista moni oli seurausta palkkauksesta, johon sihteerit olivat tyytymättömiä. Vaikka palkkaus ei suoranaisesti liittynyt kehittämistyön aiheeseen, on sillä vaikutuksia henkilöstön sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen. Vaihtuvuuden lisääntyminen lisää perehdytyksen tarvetta, vähentää osaavaa henkilöstöä ja vaikuttaa negatiivisesti etenkin henkilöstön priorisointitaitoihin, joita tutkimuksen perusteella kärjäsihteerin työssä tarvitaan erityisen paljon. Teoriamateriaalikin esittelee priorisointitaidot ja päämäärän tiedostamisen itseohjautuvuuden lähtökohtana. Uusien työntekijöiden on vaikeampi työskennellä itseohjautuvasti ja he tarvitsevat enemmän tukea työssään. Lisääntynyt vaihtuvuus kuormittaa osaavaa henkilöstöä, jos perehdytettäviä on liikaa. Palkkaukseen ja vaihtuvuuteen on vaikea vaikuttaa yksittäisen kärjäoikeuden näkökulmasta, mutta ongelma haluttiin nostaa työssä esille, koska se nousi esiin haastatteluja tehdessä haastateltavista henkilöistä tärkeänä aiheena. Jatkotutkimusaiheena voisikin olla esimerkiksi palkkauksen vaikutus kärjäsihteerin sitoutuvuuteen.

Kehittämistyö opetti tutkijalle paljon jo pelkästään käsitellyistä aiheista, mutta myös tutkimuksen tekemisestä. Kehittämistyön tekeminen oli ajoittain tauolla etenkin tutkijan työkiireiden ja jaksamisen vuoksi. Kuitenkin ponnistelujen tuloksena saatiin saavutettua haluttu tavoite ja tästä syntyi lopulta opinnäyte-työ sekä kehittämissuhteita. Tutkijan toisaalta yllättikin se, kuinka hyvällä tasolla itseohjautuvuustaidot sekä niiden johtamisen nykytila on, koska itseohjautuvuudesta ei käräjäoikeudessa juurikaan puhuta, vaikka se on läsnä käytännön työssä. Käräjäsihteerit olivat lisäksi hyvin tietoisia näiden taitojen tarpeellisuudesta sekä innokkaita osallistumaan kehittämistyön tutkimukseen. Erityisesti kyselyn avoimiin kysymyksiin oli vastattu ihailtavan yksityiskohtaisesti ja vastausprosenttikin oli hyvä, vaikka kysely lähetettiin sihteereille loppuvuoden erittäin kiireiseen aikaan. Kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaation sisällä ja uskoisin, että esimerkiksi avoimessa keskustelukulttuurissa ja palautteen antamisessa parantamiseen on esihenkilöiden melko helppo tarttua jo pienilläkin teoilla, vaikka työtilanne olisi kiireinen. Keskustelukulttuuri valittiin kehittämissuhteeksi, vaikka se pääosin haastatteluiden perusteella oli kunnossa, mutta kyselytutkimuksen perusteella osa vastaajista kuitenkin koki liikaa vastuuta, joten vielä avoimemman ja avunpyytämiseen kannustavamman ilmapiirin avulla siinä voidaan tulla vielä entistä paremmaksi. Jotkut syntyneet kehittämissuhteet toki ovat sellaisia, että esihenkilö tai edes käräjäoikeuden johto eivät välttämättä voi niihin yksinään vaikuttaa, joten ne eivät ole kehittämissuhteina kovinkaan realistisia.

LÄHTEET

Aho, T., Höykinpuro, T., Kähärä, E., Lehtoranta, T., Sipilä, R. & Rauramo, P. (2017). Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä. <https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/>

Collin, K. & Lemmetty, S. (2019). Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Edita Publishing Oy. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7582-7>

Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. (2023). Hybridijohtaminen. Brik Impact Oy. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-6614-16-8>

Ellimäki, P., Kähärä, E., Lehtoranta, T., Savinko, L. & Rauramo, P. (2018). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä. <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991251806605968?sid=3166025214>

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). Läsnä etänä : seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991405502605968>

Hanni, M. & Kettunen, S., Tähtinen, O. (2022). Työnteon erilaiset muodot käytännönläheisesti. Kauppakamari. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991473006005968?sid=2903512666>

Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu. Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523458123>

Huotilainen, M. & Saarikivi K. (2018). Aivot työssä. Otava. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789511324393>

Kurttila, M. & Aalto, P. (2021). Pomon parhaat ratkaisut. Kauppakamari [2021] 2., uudistettu painos. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991427404005968?sid=3160069965>

Laki valtion henkilöstölle etätyöstä johtuvissa olosuhteissa sattuneiden tapaturmien korvaamisesta 2022/1012. Haettu 30.3.2024 osoitteesta
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2022/20221012>

Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. (2015). Draivi : voiko sisäistä motivaatiota johtaa?. Talentum.
<https://samk.finna.fi/Record/samk.991444196805968?sid=3152104278>

Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. (2017). Itseohjautuvuus : miten organisoida tulevaisuudessa?. Alma Talent.
<https://samk.finna.fi/Record/samk.991445800905968?sid=3108042378>

Oikeuslaitos. Pirkanmaan käräjäoikeus. haettu 10.5.2022 osoitteesta
<https://oikeus.fi/karajaoikeudet/pirkanmaankarajaoikeus/fi/index.html>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5>

Pirkanmaan käräjäoikeus. (2023). Vuosikertomus 2023.

Ryan, R., & Deci, E. (2017). Self-Determination Theory : Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. Guilford Publications.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=4773318#>

Salmimies, R. (2008). Onnistu itsesi johtamisessa. WSOYpro.
<https://samk.finna.fi/Record/samk.99993546605968?sid=3159559413>

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2017). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

Savaspuro, M. (2020). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille : -mutta kukaan ei kehtonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent.
<https://finna.fi/Record/fikka.5443736?sid=2902935403>

Sutela, H. & Pärnänen, A. (2021). Työpaperi 1/2021 Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Tilastokeskus.
https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp1_202100_2021_25870_net.pdf

Sydänmaanlakka, P. (2021). Älykäs itsensä johtaminen - Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Alma Talent.
<https://www.ellibslibrary.com/book/9789521445835>

Talent Vectia Oy. (2020). Työntekijäkokemus 2020 -tutkimus.
https://renewal.talentvectia.com/hubfs/download/TalentVectia_Tyontekijakokemus_2020.pdf

Tampereen yliopiston Tietoarkisto. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Haettu 15.5.2022 osoitteesta

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Työsuojeluhallinto. (2023). Etätö. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>

Työturvallisuuskeskus. (2022). Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Turvatuokio-Kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja.pdf>

Valpola, A. (2021). Toimiva johtoryhmä. Kauppakamari [2021] [2. uudistettu painos] <https://samk.finna.fi/Record/samk.991421997805968?sid=3160069965>

Vilka, H. (2007). Tutki ja mittaa. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen : tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991444196305968?sid=4162198161>

Vilkman, U. (2023). Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Alma Talent. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991500406305968?sid=3160069965>

World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report 2020. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

LIITE 1: KYSELY ETÄTYÖSTÄ JA ITSEOHJAUTUVUUDESTA

Etätyö ja itseohjautuvuus

Kuinka monena päivänä viikosta teet yleensä etätyötä?

En lainkaan

Yhtenä päivänä viikossa

Kahtena päivänä viikosta

Kuinka monen päivänä kuukaudesta teet yleensä etätyötä?

En lainkaan

1-2 päivää kuukaudesta

3-4 päivää kuukaudesta

Enemmän kuin 4 päivää kuukaudesta

Suunnitteletko etätyöpäiväsi sisältöä etukäteen?

Kyllä

En

Toisinaan

Suunnitteletko toimistossa tekemäsi työpäivän sisältöä etukäteen?

Kyllä

En

Toisinaan

Miten suunnittelet etätyöpäiviäsi?

Miten suunnittelet toimistotyöpäiviäsi?

Eroaako etätyöpäivän sisällön suunnittelu mielestäsi toimistossa tehtävän työpäivän sisällön suunnittelusta?

- Kyllä
- Ei
- Eroaa vain vähän

Etätö ja itseohjautuvuus

Työni tavoitteet ovat minulle selviä

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Työhöni liittyvät säännöt ovat minulle selviä

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Saan vaikuttaa itse siihen, miten suoritan työtehtäviäni

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Saan vaikuttaa itse siihen, missä järjestyksessä suoritan työtehtäviäni

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Saan muokata työtapojani haluamallani tavalla

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Etätyö ja itseohjautuvuus

Koen että minua arvostetaan työyhteisössä

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Koen että työtäni arvostetaan työyhteisössä

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Koen että minulla on liikaa vastuuta

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Koen saavani riittävästi tukea työssäni

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Minulle on kerrottu, mitä minulta odotetaan

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Saan palautetta työstäni

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Minulle on annettu riittävä perehdytys tehtävien hoitamiseen

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Etätyö ja itseohjautuvuus

Koen, että minulla on tarvittava osaaminen työni tekemiseen

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Saan itselleni päivän tehtäviksi suunnittelemani työtehtävät tehtyä työajassa

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Osaan priorisoida eli tiedän, mitkä työt tulee hoitaa heti ja mitkä vasta huomenna tai ensi viikolla.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Olen taitava työssäni

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Koen olevani oma-aloitteinen

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Koen, että pystyn tekemään itsenäisiä päätöksiä työhöni liittyen

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Etätyö ja itseohjautuvuus

Minulla on vapaa-ajan harrastuksia, jotka auttavat minua palautumaan ja jaksamaan ja ylläpitävät hyvinvointiani ja/tai fyysistä kuntoani

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Voin hyvin henkisesti

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Minulla on hyvinvointiani tukevia ihmissuhteita

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Koen olevani osa työyhteisöä

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Tunnen iloa työssä onnistumisista

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Pystyn työssäni kehittämään osaamistani

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Etätyö ja itseohjautuvuus

Olen ollut kärkeäsihteerinä

- Alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- Enemmän