



Itseohjautuvuus etätyössä

Tradenomi (ylempi AMK) opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

hyväksymislukukausi 2024

Juha Kuustie

Opinnäytetyössä tutkitaan, millaiset asiat mahdollistavat mutta myös haittaavat yksilön itseohjautuvuuden toteutumista etätyössä sekä itseohjautuvuuden merkitystä työssä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Tutkimukseen kohdeorganisaationa on Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan majoitus- ja ravitsemiskaupan ketjuohjauksen myyntipalvelu. Organisaatiossa työskentelee 160 myynnin ja asiakaspalvelun ammattilaista neljällä eri paikkakunnalla. Työn pääsääntöisenä organisoimismallina on hybridityö. Kohdeorganisaatiolla on mahdollisuus käyttää tutkimuksessa saavutettuja tuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä hyväksi liiketoiminnan kehittämisessä niin työn organisoimisen kuin johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksella vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Millaiset asiat mahdollistavat yksilön itseohjautuvuuden toteutumista etätyössä? Mikä merkitys itseohjautuvuudella on työssä oppimiselle ja osaamisen kehittämiseksi etätyön kontekstissa?

Tutkimuksen teoriapohja rakennettiin tutkimalla itseohjautuvuuden, työssä oppimisen ja osaamisen kehittämisen teorioita ja aiempia tutkimustuloksia, joita peilataan etätyön kontekstiin. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen lähestymistapa sopii tutkimusmetodiksi, sillä tutkimuksen tavoitteena on etsiä vastauksia yksilöiden näkökulmasta ja kokemusten kautta sekä itseohjautuvuusilmiön ymmärtäminen. Aineistonkeruu on toteutettu teemahaastatteluin. Haastattelut toteutettiin alkuvuodesta 2024. Haastatteluita tehtiin kolme kappaletta, jotka toteutettiin ja tallennettiin Microsoft Teams -työkalun avulla. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti. Analysoinnissa käytettiin apuna taulukkoa, mihin määriteltiin ylä- ja alaluokat sekä alaluokkien alle kuuluvat ilmaisut, joiden perusteella tuloksia oli mahdollista analysoida.

Tutkimukseen osallistuneet kokivat etätyömahdollisuuden tärkeäksi nykyisessä työtehtävässään. Itseohjautuvuus nähdään tärkeänä etätyössä, erityisesti työn priorisoinnin ja organisoimisen sekä kyvyn tauottaa työtä ja johtaa itseään erilaisissa tilanteissa ilman esihenkilön läsnäoloa. Tutkimuksen mukaan haastatellut kokivat työn vahvasti ohjatuksi eivätkä nähneet paljon mahdollisuuksia toteuttaa itseohjautuvuutta. Tämä saattaa vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja innovatiivisuuteen. Itseohjautuvuuden merkitys työssä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen korostuu etätyössä. Haastateltavat olivat jatkuvasti oppimisen äärellä ja kokivat sen keskeisenä osana työtään. Työssä oppiminen nähtiin sosiaalisena tapahtumana, ja erilaiset viestintäkanavat ja tapaamiset olivat tärkeitä oppimisen mahdollistajia. Työssä yksilö on aina kuitenkin osa suurempaa kokonaisuutta, eikä oppimista tulisi näin ollen tulkita koskaan täysin yksilön täysin itse hallitsemaksi toiminnaksi. Organisaatioiden olisikin varmistettava, että työntekijöillä on riittävästi aikaa oppimiseen ja kehittämiseen.

The thesis investigates the factors that enable or hinder individual self-determination in remote work, as well as the significance of self-determination for learning and skill development in the context of work. The target organization for the study is the accommodation and catering retail chain management sales service of the Central Union of Finnish Cooperative Societies. The organization employs 160 sales and customer service professionals in four different locations. The primary organizational model for work is hybrid work. The target organization has the opportunity to utilize the findings and conclusions drawn from the research for business development purposes from both the perspective of work organization and management. The research addresses the following research questions: What factors enable or inhibit the realization of individual self-determination? What is the significance of self-determination for learning and skill development in the context of remote work?

The theoretical framework of the research was constructed by examining theories of self-determination, workplace learning, and skill development, as well as previous research findings, which are then reflected upon in the context of remote work.

The research is qualitative research. The qualitative approach is suitable as the goal of the research is to seek answers from the perspective of individuals and through their experiences, aiming for a deeper understanding of the phenomenon. Data collection was conducted through thematic interviews. The interviews were conducted in early 2024. Three interviews were conducted and recorded using the Microsoft Teams tool. The data was analyzed inductively. A table was used in the analysis to define upper and lower categories, as well as expressions falling under lower categories, which enabled the analysis of results.

The participants in the study considered the opportunity for remote work important in their current job tasks. Self-determination is seen as crucial in remote work, especially in terms of task prioritization, organization, and the ability to manage oneself in various situations without the presence of a supervisor. According to the study, the interviewees perceived their work as heavily guided and did not see many opportunities to exercise self-determination. This may negatively impact employee motivation and innovation. The significance of self-determination for learning and skill development is emphasized in remote work. The interviewees were constantly engaged in learning and perceived it as a central part of their work. Workplace learning was seen as a social event, and various communication channels and meetings were important facilitators of learning. In work, however, an individual is always part of a larger entity, and learning should never be interpreted as entirely self-controlled action by the individual. Organizations should ensure that employees have sufficient time for learning and developing themselves.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite	2
1.2	Tutkimuksen tausta ja eteneminen.....	3
2	Itseohjautuvuus etätyössä ja sen vaikutukset työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen	4
2.1	Etätyö	6
2.1.1	Etätyö työntekijän näkökulmasta	8
2.1.2	Etätyössä onnistumisen avaimet	9
2.2	Itseohjautuvuuden käsite	11
2.2.1	Itseohjautuvuusteoria	12
2.2.2	Itseohjautuvuuden edistäminen	14
2.3	Työssä oppiminen ja osaamisen kehittyminen	17
2.3.1	Työssä oppimisen käsite	18
2.3.2	Työssä oppimisen prosessimalli	19
2.3.3	Osaamisen kehittyminen	20
2.3.4	Itseohjautuvuuden merkitys työssä oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä.....	23
2.4	Teorian yhteenveto	24
3	Tutkimuksen toteuttaminen	26
3.1	Tutkimusote ja -tapa	26
3.2	Kohdeorganisaatio	27
3.3	Aineistonkeruumenetelmä.....	30
3.4	Empiirisen aineiston kerääminen	31
3.5	Aineiston analysointi	32
4	Tutkimustulokset.....	34
4.1	Taustakysymykset	34
4.2	Etätyön edellytykset.....	34
4.3	Itseohjautuvuus etätyössä.....	37
4.4	Työssä oppiminen ja osaamisen kehittyminen	44
5	Tulosten tulkinta.....	49
5.1	Itseohjautuvuuden toteutuminen etätyössä	50
5.2	Itseohjautuvuuden merkitys työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen.....	54
6	Kehitysehdotukset.....	57

7	Johtopäätökset ja pohdinta	60
7.1	Tutkimuksen luotettavuus	61
7.2	Jatkotutkimusaiheet	63
	Lähteet	65

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1.	Tutkimusprosessin kulku (Günther & Hasanen, n.d.)	3
Kuva 2.	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	4
Kuva 3.	Missä työntekijät haluavat työskennellä jatkossa? (Hyry, 2022)	7
Kuva 4.	Maslowin tarvehierarkia (Sadri & Bowen, 2011).	10
Kuva 5.	Itseohjautuvuuteen liittyvien oikeuksien kolme tyyppiä (Martela, 2021).	16
Kuva 6.	Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli (Kolb, 1985).	20
Kuva 7.	Työntekijöiden sukupuolijakauma.	28
Kuva 8.	Työntekijöiden työsuhteen kesto.	28
Kuva 9.	Työntekijöiden ikäjakauma prosentteina.	29
Kuva 10.	Aineistolähtöinen luokittelu.....	33
Kuva 11.	Analysoinnin pelkistetyt ilmaukset, etätöön edellytykset	35
Kuva 12.	Analysoinnin pelkistetyt ilmaukset, itseohjautuvuus etätöössä.	38
Kuva 13.	Analysoinnin pelkistetyt ilmaukset, työssä oppiminen ja osaamisen kehittyminen.	44

Liitteet

- Liite 1. Aineistonhallintasuunnitelma
- Liite 2. Saatekirje ja haastattelukysymykset

1 Johdanto

Etätyö ja itseohjautuvuus muodostavat yhdessä merkittävän ilmiön nykyaikaisessa työelämässä. Etätyö tarkoittaa työn tekemistä paikasta riippumatta, usein kodin ulkopuolella tai muussa etätyölle soveltuvassa ympäristössä (Lamponen, 2023, s. 209). Itseohjautuvuus puolestaan liittyy työntekijän kykyyn itsenäisesti ohjata ja hallita omaa työtään. Etätyössä itseohjautuvuus korostuu entisestään, koska etätyöntekijät joutuvat usein tekemään itsenäisiä päätöksiä ja organisoimaan työnsä ilman esimiehen fyysistä läsnäoloa tai tiimin jäsenten välitöntä läheisyyttä. (Martela, 2021, s. 13) Tämä asettaa työntekijöille uusia haasteita mutta samalla myös mahdollisuuksia olla aktiivisia oman työnsä suunnittelussa ja toteuttamisessa. Ilmiönä etätyö itseohjautuvuuden kontekstissa on muuttanut perinteisiä työskentelykäytäntöjä ja korostaa työntekijöiden autonomiaa (Martela, 2014). On tärkeää, että organisaatiot tarjoavat asianmukaiset resurssit ja tuen etätyössä toimimiseen ja samalla rohkaisevat itseohjautuvuutta edistävää työskentelyä. Tämä voi johtaa parempaan työtyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja joustavuuteen työelämässä. (Martela ym., 2021)

Oppiminen on läsnä yhä useammassa tilanteissa työssämme. Se liittyy osaamisen kehittämiseen ja taitojen harjaantumiseen mutta myös motivaation ja sitoutumisenkin vahvistamiseen. (Lemmetty, 2022) Oppiminen on aina sosiaalinen tapahtuma. Vaikka jokaisella on mahdollisuus hankkia tietoa itsenäisesti, tiedon ymmärtämiseen tarvitsemme aina muita. Oppimisen katsotaan olevan tiedon jakamista ja prosessointia muiden kanssa, minkä lopputuloksena ihminen kykenee pohtimaan sen merkitystä työssä. (Ojala & Meklin, 2021, s. 65) Tästä näkökulmasta katsottuna, oppiminen varsinkin etätyössä on haasteellista. Etätyössä tulisikin miettiä kaikkien niiden mahdollisuuksien lisäämistä, joilla voidaan lisätä avointa vuorovaikutusta työyhteisön välillä (Ojala & Meklin, 2021, s. 198).

Itseohjautuvuustaidoilla on suuri merkitys myös oppimisessa. Elinikäisen oppimisen peruskivenä pidetään näkemystä ihmisestä aktiivisena tiedon etsijänä. Itseohjautuvuus nousee pintaan erityisesti oppimiseen liittyvässä perusajatuksessa, näkeekö ja kokeeko ihminen itsensä omaa toimintaansa ohjaavana kohteena vai pitkääkö ihminen itseään ulkopuolisten tekijöiden ohjauksessa olevana kohteena. ”Itseohjautuvuudella tarkoitetaan lähinnä oppijan tietoisuuden tilaa, valmiutta itseohjattuun oppimiseen”. (Ruohotie, 2002, ss. 157–160) Osaaminen on yksi yrityksen menestystekijöistä. Osaamisen merkitys korostuu erityisesti tietotyössä, työssä missä käsitellään tietoa, symboleja ja luodaan lisäarvoa tiedolle. Tietotyön parissa työskentelee tällä hetkellä noin puolet työssä käyvistä ihmisistä. Tietotyötä kutsutaan myös luovaksi työksi. Nykytrendien valossa on arvioitu, että tietotyön

osuus tulee kuitenkin kasvattamaan osuutta 10–15% vuosivauhtia tulevien vuosien aikana. Tietotyötä kuvaa myös nopeus ja ainutkertaisuus sekä asiakkaiden muuttuvat toiveet ja tarpeet. Tämänkaltaista työtä ei kannata enää ohjata erilaisilla manuaaleilla ja prosessikaavioilla, vaan varmistamalla riittävän osaamisen olemassaolo ja hyödyntämällä jo olemassa olevaa osaamista. Tulevaisuudessa kilpailua tullaankin käymään osaamisesta, oppimisen nopeudesta ja tiedon hyödyntämisestä. Lisäksi oivaltavuus ja innovatiivisuus nousevat taitona merkitykselliseen asemaan. (Ojala, 2008, ss. 21–24)

Tämän opinnäytetyössä fokus on itseohjautuvuuden ilmiö etätyön kontekstissa ja sen vaikutus työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen. Tutkimuksessa tarkastellaan sekä organisaation käytäntöjä että yksilön valintoja, jotka voivat joko edistää tai rajoittaa itseohjautuvuuden toteutumista etätyössä. Tutkimuksen päämäärä on tarjota organisaatiolle syvempää ymmärrystä siitä, miten itseohjautuvuutta voidaan vahvistaa ja millainen vaikutus sillä on työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyössä tutkitaan, millaiset asiat mahdollistavat yksilön itseohjautuvuuden toteutumista etätyössä sekä itseohjautuvuuden merkitystä työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen.

Tutkimukseen on valikoitunut kohdeorganisaatio. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia kohdeorganisaation työntekijöiden ajatuksia siitä, millaisena itseohjautuvuus nähdään ja mikä on sen merkitys etänä tehtävässä työssä. Lisäksi tutkitaan mikä merkitys itseohjautumistaidoilla on työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen etätyön kontekstissa. Kohdeorganisaatiolla on mahdollisuus käyttää tutkimuksessa saavutettuja tuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä hyväksi liiketoiminnan kehittämisessä niin työn organisoinnin kuin johtamisen näkökulmasta.

Tälle tutkimukselle asetetaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi seuraavat tutkimuskysymykset:

- 1) Millaiset tekijät edesauttavat tai estävät yksilön itseohjautuvuuden toteutumista etätyössä
- 2) Mikä merkitys itseohjautuvuudella on työssä oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä.

Tutkimuksessa keskitytään kohdeorganisaatiosta valittujen henkilöiden näkemyksiin ja kokemuksiin.

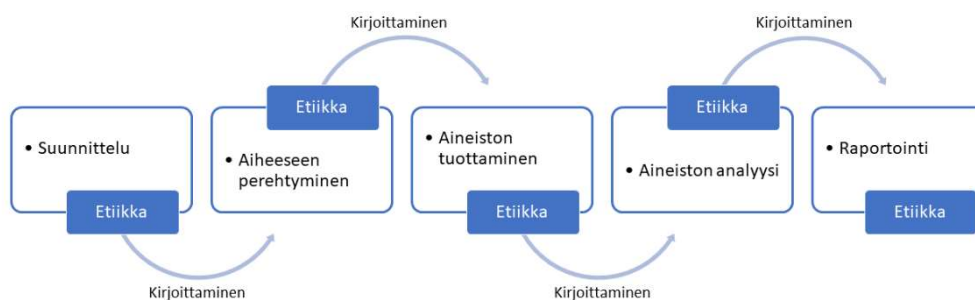
1.2 Tutkimuksen tausta ja eteneminen

Tutkimuksen aihevalintaan vaikutti mielenkiintoni etänä tehtävää työtä ja itseohjautuvuutta kohtaan. Huomattuani kuinka vahvasti itseohjautuvuus liittyy työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen, päätin ottaa ne vielä osaksi opinnäytetyötä.

Työtehtäviini on liittynyt jo useiden vuosien ajan oppiminen, ohjaaminen ja opettaminen, eikä näiden kasvatustieteisiin kuuluvien aiheiden liittäminen osaksi liike-elämän kontekstia ole ollut aina niin yksiselitteistä. Työn kohdeorganisaatioksi valikoitui entinen työnantajani Suomen Osuuskauppojen keskuskunta (SOK), missä olen työskennellyt työurani aikana lähes 20 vuotta. On hieno huomata, kuinka positiivisesti organisaatio suhtautui tutkimusehdotukseeni ja antoi lähes vapaat kädet sen toteuttamiseen, vaikka työsuhteen päättymisestä onkin kulunut jo vuosia.

Tämä tutkimustyö on osa tradenomin ylempää ammattikorkeakoulu -tutkintoa, jonka erikoistumisalue on liiketoiminnan kehittäminen. Tässä työssä opinnäytetyöstä käytetään pääosin sanaa tutkimustyö. Tutkimuksessa noudatetaan perinteistä tutkimustyön etenemisprosessia, mikä esitellään alla olevassa kuvassa (kuva 1). Vaikka kuvassa prosessin eri kohdat onkin esitetty lineaarisesti omina kohtina, todellisuudessa ne ovat olleet vuorovaikutuksessa keskenään lähes työn loppuun saattamiseen asti.

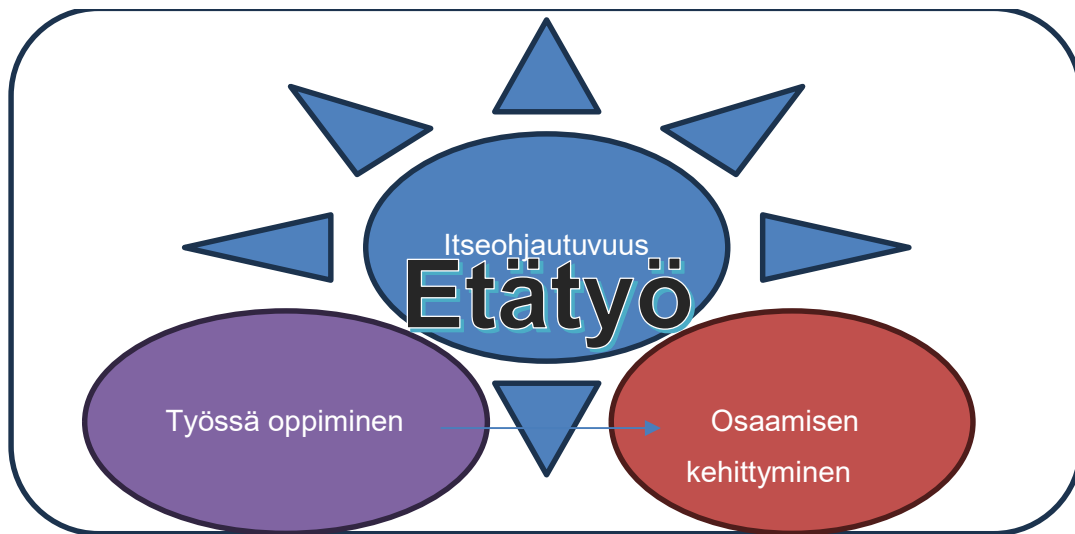
Kuva 1. Tutkimusprosessin kulku (Günther & Hasanen, n.d.).



2 Itseohjautuvuus etätyössä ja sen vaikutukset työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen

Työn keskiössä on itseohjautuvuusilmiö etätyön kontekstissa sekä sen vaikutus työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen. Aiheelle ei ole olemassa yhtä tiettyä teoriaa, joten se rakennetaan tässä työssä itseohjautuvuuden, työssä oppimisen ja osaamisen kehittymisen ympärille etätyöympäristössä. Teoriaosion rakentuminen kuvataan kuvassa 2.

Kuva 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.



Etänä suoritettavan työn osuus on lisääntynyt viime vuosina huomattavasti. Vaikka etätyösuositukset ovat korona-ajan jälkeen muuttuneetkin, etätyö on jäänyt useissa organisaatioissa vallalle olevaksi työn organisoimisen malliksi. Etätyö työn organisoitumismallina haastaa niin työelämän johtamiskäytänteitä kuin työntekijöitä. Etätyö on noussut ilmiöksi, sillä se tarjoaa organisaatioille selvää taloudellista säästöä sekä työntekijöille vapautta suorittaa työtä joustavammin ja aikaa säästään. Samalla organisaatiot joutuvat kuitenkin miettimään omia käytänteitä varmistaakseen työn tuottavuuden, henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen kehittymisen. Työntekijät saattavat puolestaan kokea erilaisia haasteita, jotka on aiemmin selvitetty työpaikoilla kysymällä työkaverilta tai lähellä olevalta esimieheltä.

Vaikka etätyö on teknisesti ollut mahdollista jo vuosikymmenien ajan, ei se yleisesti katsottuna ole ollut suosittu työn organisoimismalli työnantajien puolelta. Etätyön edut ja haitat on nähty eri osapuolen näkökulmasta hyvinkin erilaisina. Vaikka täysin etänä tehtävän

työ onkin vähentynyt koronapandemian jälkeen, etätyöstä on tullut suosittu työn tekemisen malli niillä aloilla, missä sen tekeminen on mahdollista. Suosiota ovatkin kasvattaneet erilaiset hybridimallit, joissa työntekijä työskentelee osan ajasta kotoa ja osan ajasta työpaikalta käsin. (Leskinen, 2023; Rope, 2021)

Ihmisten itseohjautuvuus on käsite, joka on ollut keskustelunaiheena pitkään. Erityisesti viime vuosina aiheesta tehtyjen tutkimusten määrä on lisääntynyt. Itseohjautuvuuden käsittely tässä teoriaosuudessa liitettynä etätyön kontekstiin on merkityksellinen. Haapakosken ym. (2020, s. 101) mukaan itseohjautuvuutta voi luonnehtia ihmisen kyvykkyyttä toimia itsenäisesti ilman johtamista ja kontrollia. Itseohjautuvuuden ajatuksena on luotto ihmisen järkipäiseen ajatteluun ja kykeneväisyyteen sekä siihen että yhdessä olemme vielä järkevämpiä ja kykenevämpiä. Perusajatuksena itseohjautuvuudessa on, ettei esihenkilö ole antamassa käskyjä, vaan asiat nähdään ja ymmärretään itse. On jonkinlainen oletus, että ihmiset ottavat enemmän vastuuta työnsä suorittamisesta, kun työtä tehdään etänä. Etätyössä yhteys esihenkilöihin ja työkavereihin on kuitenkin hyvin erilainen kuin työpaikalla suoritettavassa työssä, jolloin apu tai kollegoiden tuki ei ole aina saatavilla. Työntekijää saattaa rasittaa työn kuormittavuus, epäselvät säännöt, aukot osaamisessa sekä jatkuvasti lisääntyvän tietomäärän hallitseminen. Näillä saattaa olla isoja vaikutuksia työstä suoriutumiseen (Cascio, 1999). Ei voida kuitenkaan olettaa, että itseohjautuvuuden taso olisi kaikilla sama tai että itseohjautuvuuden taso nousisi käskemällä (Savaspuro, 2019, s. 50).

Työssä oppiminen ja osaamisen kehittyminen ovat työelämän nopeatempoisessa kehittämisessä onnistumisen avaintekijöitä. Vaikka työssä oppiminen ja osaamisen kehittyminen ovat yksilöissä tapahtuvia muutoksia, niihin toteutumiseen liittyy vahvasti työyhteisöt ja muut ihmiset. Itseohjautuvuus liitetään vahvasti osaksi työssä oppimista ja osaamisen kehittämistä, ja siksi ne nousevat yhdeksi osuudeksi tässä työssä. Työelämä muuttuu nopeammin kuin koskaan aikaisemmin, mikä asettaa työntekijöiden taidoille jatkuvasti kasvavia tarpeita. Oppimisen näkökulmasta on siirrytty puhumaan elämänlaajuisesta oppimisesta sen sijaan, että keskityttäisiin vain elinikäiseen oppimisen ammattitaitojen ylläpitäjinä. Käytännössä tällä tarkoitetaan jatkuvien ongelmaratkaisutaitojen, luovuuden, innovatiivisuuden, yrittäjyysajattelun, sopeutuvuuden ja avoimuuden kehittämistä. (Kokkinen ym., 2008, s. 9)

Tutkimuksen teoriaosuuden tarkoituksena on luoda lukijalle kokonaiskuva siitä, miksi valittujen aiheiden käsittely ja huomiointi on tärkeää sekä antaa riittävä ymmärryspohja, jotta tutkimustyölle asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa.

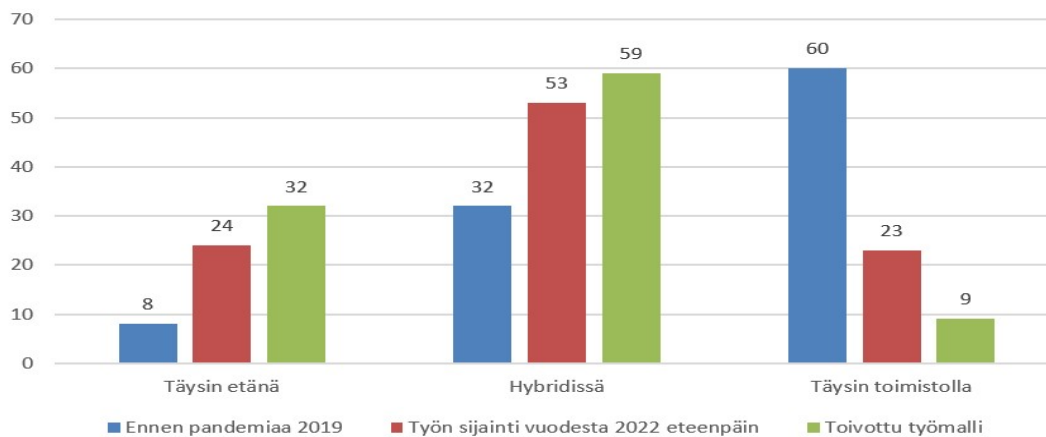
2.1 Etätyö

Kirjallisuudessa etätyötä ei käsitellä niinkään työntekemisen muotona, vaan sen katsotaan olevan yksi organisaatioiden työnorganisointimalli. Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään konkreettisen työpaikan ulkopuolelta käsin. Etätyöksi katsotaan työskentely kotona ja vapaa-ajan asunnolta käsin tai vaikka matkustuksen aikana tapahtuva työskentely. Etätyötä määriteltäessä voidaan ajatella, että se on työtä, jota on mahdollisuus tehdä työpaikalla tai kotona. Yleensä työn tekemiseen etänä liitetään vahvasti myös tietotekniikka. Etätyö voi olla joko jatkuvaa tai ajoittaista. (Tilastokeskus, n.d.) Etätyön voidaan luonnehtia olevan paikkariippumatonta työtä, joka toteutetaan työnantajan varsinaisen työntekopaikan ulkopuolella. Etätyötä on mahdollisuus tehdä työntekijän itsensä valitsemassa paikassa. (Lamponen, 2023, s. 209)

Työterveyslaitos (n.d.) määrittelee etätyön monipaikkaiseksi työksi työn, jota voidaan tarvittaessa tehdä kodin lisäksi organisaation eri toimipisteessä, asiakkaan tai yhteistyökumppanin luona, toimistohotellissa, matkoilla, liikennevälineissä, kirjastossa, kahvilassa tai mökillä. Työt voidaan organisoida myös niin, että työtä suoritetaan tiettyinä aikoina kotoa käsin ja tiettyinä aikoina työpaikalla, tällaisesta työteon organisoimismallista käytetään nimitystä hybridimalli. Työpaikalla suoritettavasta työstä käytetään usein nimitystä läsnätyö. Hybridityön nimitys on vakiintumaton, vaikkakin melko yleisesti jo käytössä oleva työelämän termi. Yleistä hybridityöskentelyssä on, että siinä työntekijä työskentelee usein jonkin tietyn ajan työajasta työpaikalla eli läsnätyössä ja lopun etätyössä. Malleja voi on monia.

Tässä työssä etätyöllä tarkoitetaan työtä, mitä tehdään jostain muualta kuin työpaikalta käsin. Hybridityöstä puhutaan silloin, kun työtä tehdään osittain työpaikan ulkopuolella ja osittain työpaikalta käsin. Yleinen malli on 40–60 tai 60–40, jolloin työtä tehdään joko 40 tai 60% työpaikan ulkopuolella ja 40% tai 60% työpaikalla. (Vilkman, 2023, s. 25.) Vuonna 2022 tehdyn tutkimuksen mukaan (kuva 3) näyttää siltä, että työntekijöiden suosituin työnteon malli on hybridityö.

Kuva 3. Missä työntekijät haluavat työskennellä jatkossa? (Hyry, 2022)



Tulevaisuuden osalta voidaan olettaa, että siirtyminen täysin toimistolta suoritettavaan työhön on lähes mahdoton ajatus. Tutkimuksen mukaan ne yritykset, jotka haluavat poistaa etätömahdollisuuden kokonaan, tulevatkin ottamaan suuren riskin niin rekrytointien, henkilöstön sitoutumisen kuin henkilöstön pysyvyydenkin kannalta (Vilkman, 2023, s. 26). Etätö haastaa työnantajaa aivan uudella tavalla. Vaikka useat organisaatiot haluavatkin luottaa työntekijän kyvykkyyteen hoitaa työtehtävänsä etätöissä, ei tämä syystä tai toisesta ole aina mahdollista. Etätöiden tekeminen haastaa myös yritysten johtamiskäytänteitä sekä -menetelmiä, joista erityisen haasteelliseksi on koettu päivittäisjohtaminen. Isona haasteena pidetään myös työyhteisöiden yhteishengen rakentamista sekä tiimiytymistä. Kyseessä ei ole kuitenkaan pelkät haasteet, vaan etätö tuottaa työnantajalle myös positiivisia vaikutuksia. Positiivisina puolina nähdään pienentyvät toimitilakustannukset, mahdollisuudet rekrytoida henkilöstöä maantieteellisesti laajemmalla alueella ja erityisesti vastuullisten työntekijöiden työnteon määrän kasvu. Positiivisena vaikutuksena pidetään myös sitä, että yhä useampi työntekijä hakee työpaikkaa missä etätöiden tekeminen on mahdollista. (Rope, 2021, ss. 66–71) Näin ollen etätömahdollisuutta tarjoavien yritysten katsotaan olevan vetovoimaisempia kuin vastaavasti etätöihin edelleen kielteisesti suhtautuvat. Bojer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta (2021, s. 34) nostavat etätöiden haasteiksi työnantajien näkökulmasta pelon tehokkuuden ja tuottavuuden laskusta sekä kontrollin vähentymisestä. Lisäksi heikkoutena pidetään nopeita ratkaisuja vaativien asioiden työstäminen, valmennus ja sparrailu, joiden katsotaan olevan tehokkaimpia, kun työtä tehdään kasvotusten.

Vilkmanin (2023, ss. 28–29) mukaan olisi järkevämpää siirtyä keskustelemaan siitä, miten tehdä työtä viisaasti sen sijaan että keskustelu kohdistuu mistä käsin työtä suoritetaan. Viisaalla työn tekemisellä tarkoitetaan yrityskulttuuria, missä luotetaan työntekijöiden omaan

harkintakykyyn. Hän peräänkuuluttaa avointa keskustelua organisaatioissa siitä, mistä hyvinvointi, tuloksellisuus ja tuottavuus rakentuvat sekä millaista tekemistä ne vaativat niin yksilöiltä, tiimeiltä kuin organisaatioltakin.

2.1.1 Etätyö työntekijän näkökulmasta

Etänä työskentely ei ole vain työn tekemistä tai siitä selviämistä, sillä omassa kotiympäristössä – missä etätyötä suurimmaksi osaksi kuitenkin tehdään – on läsnä useita työtä mahdollisesti häiritseviä tekijöitä. Etätyö vaatii omaksumaan uudenlaisia toimintatapoja ja rutiineja. Tärkeintä on tunnistaa ennakkoon sellaisia tekijöitä, jolloin on merkitystä työssä onnistumisen näkökulmasta sekä henkilökohtaisesta hyvinvoinnista. On myös hyvä muistaa, ettei etätyö sovi välttämättä kaikille. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta, 2021, s. 33)

Koronapandemian myötä etätöihin siirtyneitä ohjeistettiin työterveyslaitoksen toimesta huolehtimaan omasta työhyvinvoinnista. Samoissa ohjeissa muistutettiin huolehtimaan työkuormasta, suositeltiin pitämään yhteyttä työtovereihin ja esimiehiin, tukemaan työkavereita sekä seuraamaan työpaikan antamia ohjeita. (Pietarinen & Kattilakoski, 2021, ss. 76–77) Vaikka ohjeet liittyvätkin vahvasti korona-aikana alkaneeseen etätöiden tekemisen aaltoon, voidaan niiden olettaa pitää edelleenkin paikkansa. Hyvin samankaltaisia ohjeita tarjoilevat erilaiset etätöoppaat, joissa ohjeistetaan huolehtimaan omasta motivaatiosta ja teknisestä osaamisesta, rakentamaan oikeanlainen työpiste sekä pitämään työ- ja vapaa-aika erillään (Grace, 2020; Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta, 2021). Näiden voidaan katsoa olevan vahvasti yhteydessä itsensä johtamisen osa-alueeseen.

Eriyisesti etätöissä itseohjautuvuudella onkin suuri merkitys. Etätöissä työntekijä johtaa itse itseään, hän priorisoi, organisoii ja tauottaa omaa tekemistään. Lisäksi tulee ottaa vastuu niin aikatauluista kuin osata tehdä päätös, milloin tarvitsee pyytää apua ja milloin taas pärjätä itse. (Haapakoski ym., 2020, ss. 102) Työntekijän näkökulmasta yhdeksi suurimpana etätöiden haasteena nähdään työyhteisöstä etäänntyminen. Etätöitä tehtäessä ihminen kokee olonsa helposti myös yksinäiseksi ja työpaikasta irrallisen oloiseksi. (Rope, 2021, s. 74; Vilkmann, 2023, s. 29).

Useimmilla työpaikoilla työolosuhteisiin on panostettu, mutta samaa ei voi sanoa kaikkien etätöiden olosuhteista. Tässä yhteydessä työolosuhteisiin vaikuttavat työtilojen lisäksi työvälineet. Myös työrauhan löytäminen etätöissä koetaan haasteelliseksi. Positiivisiksi puoliksi etätöiden tekemisen osalta voidaan puolestaan lukea työn rytmittäminen omaan elämään sopivaksi ja mahdollisuus keskittyä työn tekemiseen. Positiivisena nähdään myös se, ettei työmatkoihin kulu rahaa eikä aikaa, samoin kun se, ettei töihin tarvitse pukeutua

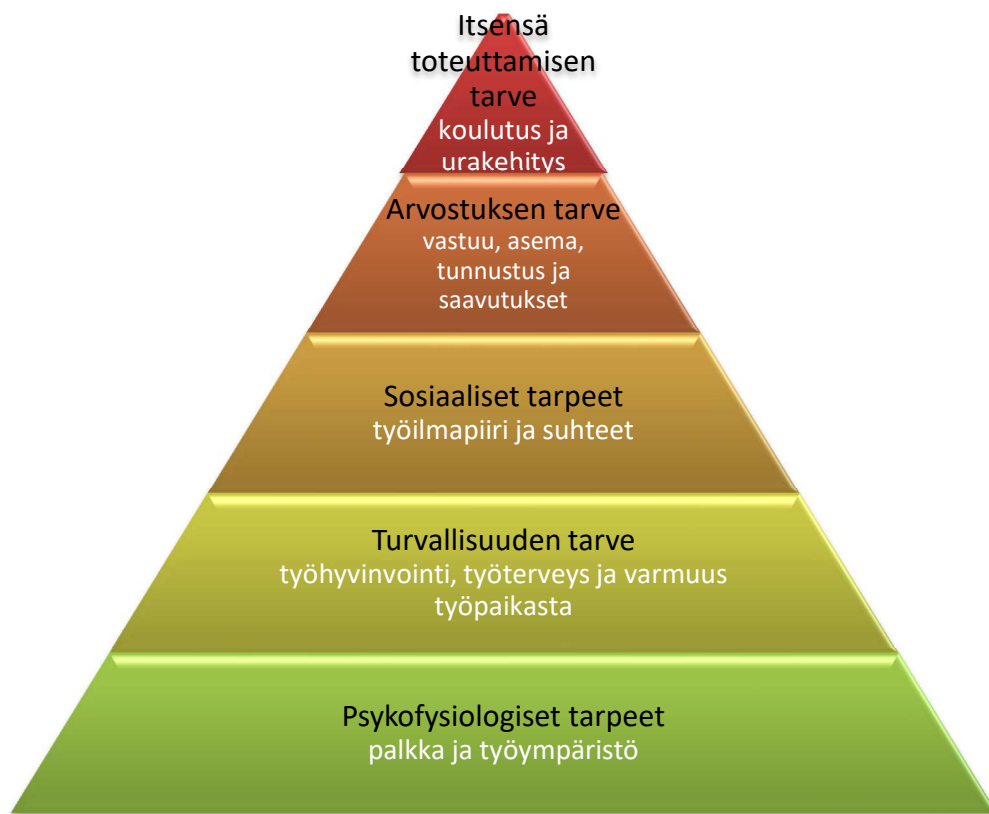
erikseen. (Rope, 2021, ss. 71–76) Bojer-Spoof Heikinheimo ja Ilmavalta (2021, s. 34) listaavat etätöön positiivisiksi puoliksi henkilöstön hyvän viihtyvyyden, keskittymisrauhan ja työskentelyn tehokkuuden. Merkittäviksi haasteiksi nousee puolestaan työn tiivistahtisuus, työn ja vapaa-ajan sekoittuminen ja empatian väheneminen.

2.1.2 Etätöössä onnistumisen avaimet

Kuten edellä on tullut ilmi, useat asiat puoltavat etätöön tekemistä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että etätö on työtä siinä missä työpaikallakin tehty työ. Vaikka työmatkaan aiemmin kulutettu aika onkin mahdollista viettää etätöössä peiton alla tai iltaisin sohvalla nurkassa tai muissa aktiviteeteissa, työlle on hyvä määritellä jonkinlainen aloitus- ja lopetusprosessi. Yksi merkityksellisimmistä asioista etätöössä onnistumisessa on miettiä perusasiat kuntoon. Perusasioilla tässä tapauksessa tarkoitetaan sitä, että työntekijä huolehtii mahdollisuudesta suorittaa työtä rauhassa mutta myös niistä työntekoon liittyviä asioita, joilla on vaikutusta työntekijän hyvinvointiin ja työn sujuvuuteen. Tällaisia asioita ovat työergonomiaan liittyvät asiat, kuten oikeanlainen pöytä, valaistus ja tuoli mutta myös jonkinlainen suunnitelmallisuus, kuten työn tauottaminen, tavoitteiden asetanta, joustavuus ja ymmärtäväisyys sekä irtaantuminen töistä niiden loputtua. (Boider-Spoof Heikinheimo & Ilmavalta, 2022) Työn tekemiseen etänä liittyy useita haasteita, joihin jokainen voi vaikuttaa myös itse. Siksi onkin hyvä miettiä, millaista itseohjautuvuutta minulta etätöntyöntekijänä vaaditaan, miten voin itse parantaa suoriutumistani, millaista tukea tarvitsen ja millaiset asiat ovat työläämpiä etänä suorittaen kuin työpaikalla tehtynä. Lisäksi on tärkeä miettiä, miten minä henkilökohtaisesti voisin edistää erilaisten digitiimien vahvistumista sekä olemalla aktiivinen erilaisissa etätapaamisissa. (Haapakoski ym., 2020)

Rope (2021, s. 60) nostaa esille ihmisten tarveperustojen toteutumisen etätöössä. Näiksi tarpeiksi hän määrittelee psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Liittymisen tarpeeseen sisältyy ihmisen tarve kokea olevansa osa työyhteisöä minkä toteutuminen saattaa olla haasteellista niiden osalta, jotka eivät ole ennen etätööhön siirtymistä sitoutuneet tai ryhmäytyneet osaksi työyhteisöä. Ropen (2021) teoksessaan esittämät tarpeet mukailevat Abraham Maslowin (1987) 1940-luvulla kehittämää ihmisen motivaatio- ja tarvehierarkiateoriaa (kuva 4).

Kuva 4. Maslowin tarvehierarkia (Sadri & Bowen, 2011).



Vaikka mallia ei alun perin ole rakennettukaan työelämän kontekstiin, se on laajalti käytössä tutkijoiden kesken. Mallin avulla on mahdollista luoda peruskäsitys työntekijöiden tarpeiden tyydyttymisestä. Mallin ajatus työelämäkontekstissa on sama kuin tutkiessa yksilöiden motivaation rakentumista. Tarvehierarkian mukaisesti ihminen pystyy siirtymään pyramidin seuraavalle tasolle vasta kun kyseessä olevan tason tarpeet on täyttyneet. Tarpeiden täytyttyä ihminen ei enää motivoitu tason tarpeesta vaan nousee kerros kerrokselta kohti pyramidin huippua. Työelämän kontekstissa psykofysiologisiksi tarpeiksi luetaan kuuluvan palkka ja työympäristö. Turvallisuuden tarpeisiin sisältyy työterveys ja työpaikan varmuustekijät, sosiaalisiin tarpeisiin työilmapiiri ja suhteet ja arvostuksen tarpeisiin työntekijän kokema vastuu, asema, tunnustus ja saavutukset. Ylimmälle tasolle, itsensä toteuttamisen tarvealueelle kuuluu puolestaan koulutus ja urakehitys. (Sadri & Bowen, 2011, s. 45)

Ihmisellä on luontainen tarve tuntea kuuluvansa joukkoon. Yhteisöllisyyden tunnetta voidaan kuvata tunteeksi, mikä rakentuu jäsenten välisestä yhteenkuuluvuuden tunteesta. (Ikonen ym., 2023. s. 158) Yhteenkuuluvuuden tunne rakentuu kuudesta erilaisesta tunne-elementistä, jotka ovat: tunne yhteisöön kuuluvien halusta auttaa toisia ja hyväksyä

erilaisuutta, emotionaalinen turvallisuuden tunne, yhteenkuuluvuuden tunne, psyykkisen yhteyden tunne, avoimen ja rehellisen vuorovaikutuksen tunne sekä tunne siitä, että tiimi on sitoutunut ja työskentelee yhteisten päämäärien eteen. (McMillan & Chavis, 1986)

Kuka sitten on vastuussa, että ihminen kokee yhteisöllisyyden tunnetta? Vastauksena voisi pitää yksinkertaisesti sanaa kaikki, kaikki organisaation jäsenet. Erityisesti etätyössä, oman aktiivisuuden merkitys kasvaa. Organisaatioiden esihenkilöiden ja johdon tehtävä on mahdollistaa ja kannustaa vuorovaikutukseen, ylläpitää luottamusta ja avoimuutta, mutta ilman kommunikoivaa henkilöstöä mitään ei tapahdu (Haapakoski ym., 2020, ss. 110–111). Haapakoski ym. (2020, s. 109) toteavatkin, että jo yhdenkin tiimiin kuuluvan jäsenen passivisuus saattaa vaikuttaa koko tiimin kokemaan yhteen kuuluvuuden tunnetta, samoin kuin kukaan ei voi yksin luoda yhteisöllisyyttä.

Etänä suoritettavassa työssä saattaa unohtua se tosiasia, että teemme töitä edelleenkin yhdessä ja työskentelemme yhteisten päämäärien eteen. Vilkmänin (2023, s. 29) tekemän huomion mukaan usein ne etätyöntekijät jotka työskentelevät etänä pakosta kuten maantieteellisistä syistä, ovat useimmiten myös löytäneet erilaisia ratkaisuja niin johtamiskäytäntöjen kuin yhteistyön käytänteiden kehittämiseen.

2.2 Itseohjautuvuuden käsite

Tutkiessani itseohjautuvuutta käsitteleviä tutkimuksia ja kirjallisuutta tein huomion, minkä mukaan kaikissa niissä oli ensin tarve avata sanan itseohjautuvuus määritelmää.

Itseohjautuvuudella viitataan yleensä sekä organisaatioiden kuin yksittäisten henkilöiden itseohjautuvuuteen, vaikka käytännössä itseohjautuvuus näyttäytyy hyvin erilaisena riippuen siitä, kumpi on sen tarkastelun kohde. Organisaation näkökulmasta itseohjautuvuudella tarkoitetaan yleensä työn organisoimista hierarkioita poistamalla ja jakamalla vastuuta pienemmille tiimeille ja yksittäisille työntekijöille, jotka voivat toimia hyvinkin itseohjautuvasti. Yleensä itseohjautuvuudella tarkoitetaan kuitenkin työntekijöiden kykyä toimia työtehtävissä oma-aloitteisesti ja itsenäisesti, ilman että organisaatioissa tehdään radikaaleja uudistuksia. Tällöin itseohjautuvuudella tarkoitetaan enemmänkin työntekijöiden oma-aloitteisuutta ja kykyä ohjata itseään ja tehdä itsenäisiä päätöksiä omassa työssään. (Martela, 2021, s. 13) Saraspuro (2019, s. 25) sanoittaa itseohjautuvuuden kyvyksi johtaa itseään. Lamponen (2023, s. 215) määrittelee itseohjautuvuuden organisaation tai työyhteisön tasolla päätöksentekovallan hajauttamista ylimmän johdon tasolta koko organisaatiolle.

Suomen kielessä itseohjautuvuudesta käytetään yhtä sanaa, kun vastaavasti englannin kielessä itseohjautuvuudesta käytetään eri sanoja riippuen käsitelläänkö yksilön vai tiimin

itseohjautuvuutta. Englannin kielessä sana self-determination käytetään puhuttaessa yksilötasosta ja self-organization tai self-governance käsiteltäessä tiimien itseohjautuvuutta. (Savaspuro, 2019, s. 27) Marz (1986) määrittelee itsensä johtamisen (self-management) ja itsejohtajuuden (self-leadership) eron siten, että itsejohtajuudessa työntekijä ottaa itse vastuun työn tavoitteiden asettamisesta ja saavuttamisesta, kun taas itsensä johtamisessa työntekijä ottaa vastuun työstään mutta työn suorittamisen tavat, mittarit ja standardit ovat annettuja tekijöitä.

Tässä tutkielmassa itseohjautuvuutta tarkastellaan pääasiassa yksilötasoisena ilmiönä. Ikosen ym. (2023, s. 30) määritelmän mukaan, kyse on omaehtoisesti toimivasta yksilöstä, joka kykenee tekemään työtä itsenäisesti ja käyttämään omaa harkintaansa. Ihmiskäsitys pohjaa ajatukseen yksilöstä aktiivisena toimijana, joka omaa itsenäisen ajattelutaidon sekä kykenee käyttämään omaa harkintakykyään. Hän ei tarvitse esihenkilöä ohjaamaan tai kontrolloimaan työtään. Se mitä itseohjautuvuus-sanalla tarkoitetaan, liittyy suoraan siihen, miten ilmiötä tutkitaan. Vuoren (2021) fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta nostaa esille saman aiheen. Tutkimuksen tuloksena rakentui neljä eri määritelmää siitä mitä itseohjautuvuus on. Näistä kaksi määritelmää liittyi yksilötason itseohjautuvuuteen, joista toisessa korostui vahvasti itseohjautuvan henkilön autonomia ja toisessa puolestaan työntekijän mahdollisuus päättää asioista itsenäisesti ilman esimiestä. Kolmanneksi itseohjautuvuuden kategoriaksi nousi itseohjautuvuus tiimityönä ja neljänneksi kuvaus itseohjautuvuudesta organisaation joukko-ohjautuvuutena.

2.2.1 Itseohjautuvuusteoria

Käsiteltäessä yksilöiden itseohjautuvuutta esille nousee usein Ryanin ja Decin (2017) itseohjautuvuusteoria (self-determination theory). Teorian mukaan ihminen motivoituu, kun hänen perustarpeensa täyttyvät. Nämä kolme perustarvetta ovat; vahvistus omasta **kyvykkyydestä** (competence), **omaehtoisuudesta** (autonomy) ja **yhteisöön kuulumisesta** (belonging). Osa tutkijoista käyttää yhteisöön kuulumisesta -sanojen sijasta yhteisöllisyys-sanaa (relatedness) (Martela, 2014). Teorian ajatuksena on se, että ihmisen perustarpeiden ollessa tyydytettyjä motivaatio alkaa lisääntymään luontaisesti, jolloin ihminen ottaa toiminnastaan vahvemman, määrätietoisemmän vastuun ja toimii työssään innokkaasti. Teoriassa yksilön kyvykkyydellä tarkoitetaan motivoitumista oman työnsä osaamisesta sekä kyvykkyydestä toimia siinä. Tämä tarkoittaa työtehtäviä, joissa on haastetta mutta joiden tekeminen ei ole jatkuvaa kipuilua suoriutumisen suhteen. Parhaillaan työn haasteellisuuden ja siitä suoriutumisen ollessa sopivassa suhteessa ajantaju katoaa ja ihmisen on mahdollista saavuttaa flow-tila. Omaehtoisuudella tarkoitetaan ihmisen motivoitumista kokemastaan

mahdollisuudesta päättää tekemisistään itse. Ihminen arvostaa päämääriä ja omaa panosta niiden saavuttamiseksi. Motivaatio nousee henkilöstä itsestään ei ulkopuolisista tekijöistä. Kolmas motivaation lähde on ihmisen tarve kuulua osaksi yhteisöä tai tarpeesta olla osa isompaa kokonaisuutta. Motivaatio rakentuu välittämisen, turvallisuuden ja kannustamisen tunteesta.

Myös Norrena (2019, ss. 36–37) nostaa autonomian yhdeksi vaikuttavaksi tekijäksi ihmisen itseohjautuvuudessa. Metaforassaan hän kuvaa itseohjautuvuutta aktiivisena inhimillisyytenä, minkä mukaan tavoitteellisuus kumpuaa ihmisen luontaisesta uteliaisuudesta ja halusta oppia. Autonomialla Norrena tarkoittaa puolestaan henkilön tilaa, missä itseohjautuvuus kehittyy ja elää. Autonomiaan kuuluu vapaus ja vastuu, mahdollisuus henkilökohtaisiin valintoihin mutta myös niistä vastaaminen. Martelan (2014) mukaan yhteenkuuluvuuden tarve työpaikoilla viittaa työntekijöiden tarpeeseen tuntea osallisuutta ja yhteyttä työyhteisöönsä. Se on tärkeä tekijä työilmapiirin, työtyytyväisyyden ja työn tehokkuuden kannalta. Kun työntekijät kokevat kuuluvansa osaksi tiimiä tai organisaatiota he ovat yleensä motivoituneempia ja sitoutuneempia työhönsä.

Hyvin samanlaisia ajatuksia esittää Vuoren (2021) tutkimustulokset itseohjautuvuudesta, mihin viitattiin jo edellisessä luvussa. Tutkimuksen tuloksena esitellään neljä kategorialla itseohjautuvuudesta, joista kaksi liittyy useampaan kuin yhteen henkilöön ja kaksi yksilötasoon, joista tässä esitetään yksilötasoon liittyvät kategoriat. Tutkimuksessa tuotetut kategoriat määrittelevät sen, minkälaista työskentelyä ja osaamista itseohjautuvuus vaatii työntekijältä mutta myös, millaisia vaatimuksia se asettaa johtamiselle.

Itseohjautuvuus työn autonomiana

Työntekijällä on valta, vapaus ja vastuu määritellä, miten ja milloin työ suoritetaan. Kyky reagoida toimenkuvaan kuuluviin jokapäiväisiin asioihin ja tilanteisiin. Tieto miten työ tehdään parhaiten, kehittyä itsenäisesti ja oma-aloitteisesti. Priorisoi ja aikatauluttaa tekemistään. Tunnistaa rajat, jolloin on tarve viestiä asioista eteenpäin muille tiimin jäsenille tai esimiehelle. Mahdollistajana toimii lähijohtajan luoma psykologinen turvallisuus ja luottamus työntekijän osaamiseen ja haluun tehdä työ. Tärkeä määritellä autonomian rajat.

Itseohjautuvuus lähijohtajan delegoituna päätöksentekomandaattina

Itseohjautuvuus käsitetään autonomisen työn kategorialla laajempaan. Autonomian vapauksien lisäksi työntekijällä on mahdollisuus päättää siitä mitä hän tekee. Työntekijä ei

tarvitse esihenkilön kontrollia vaan vastaa itsenäisesti siitä, että lopputulokseen päästään. Työntekijä on oikeutettu tekemään myös taloudellisia päätöksiä määriteltyyn rajaan asti. Malli on osittain lähijohtamista korvaava tapa organisoida työt. Johtajan tehtävä tavoitteiden määrittely ja kirkastaminen sekä huolehtia, että työntekijällä on käytettävissä päätöksentekoon tarvittava informaatio. Kategoriaan kuuluvat nauttivat yleensä korkeasta työtyytyväisyydestä.

Vuoren kategoriat käsittelevät hyvin vahvasti Martelan (2021, s. 13) näkemystä itseohjautuvuuteen liittyvistä oikeuksista, mikä on tärkeä näkökulma erityisesti työnantajan ymmärryksen rakentumisen näkökulmasta. Itseohjautuvuuden harjaannuttaminen ei ole kiinni ainoastaan työyhteisöistä ja esihenkilöistä. Jokaisella meistä on mahdollisuus vaikuttaa tekemiseemme. Aika ajoin olisikin hyvä käydä keskustelua itsensä kanssa ja miettiä millaisia voimanlähteitä käytän, miten ylläpidän motivaatiotani ja vireystasoani, mikä aiheuttaa minussa voimattomuutta sekä minkälaiset asiat auttavat minua aikaansaamaan asioita. (Haapakoski ym., 2020, s. 105)

Norrena (2019, ss. 21–30) kuvaa itseohjautuvuutta matkana kohti horisonttia, jonka mukaan yhtenä tarkastelun kohteena ovat yksilön valmiudet itseohjautuvuuteen, taito ohjata itseään, ympäristön ymmärtäminen sekä toiminnan päämäärät ja tarkoitus. Tämän katsomuksen mukaan valmiudet itseohjautuvuuteen pitävät sisällän henkilön itsetunnon ja tarpeet. Itsetunto koostuu joko sitä vahvistavista tai heikentävistä tekijöistä, tarpeet puolestaan rakentuvat kolmesta eri askeleesta. Nämä askeleet (tarpeet) ovat: vietit ja tunteet, hyvinvointiin liittyvät tarpeet ja kolmantena yhteenkuuluvuuden sekä huomion saamisen tarve. Ajatuksen mukaan henkilö, jonka kokemustaustassa on useita häiriötekijöitä voi kokea itseohjautuvuuden jatkuvana kamppailuna selviytyäkseen työssä. Tarpeet puolestaan kertovat niistä henkilökohtaisista tekijöistä, joiden mukaan ihminen joko on tai ei ole valmis motivoitumaan sisäisesti ja olemaan itseohjautuva. Itseohjautuvuuden valmiuksiin luetaan lisäksi sen asian hyväksyminen, ettei yksilön itseohjautuvuutta voi lisätä kukaan muu kuin yksilö itse. Tietyin toimin itseohjautuvuuden lisääntymistä voidaan kuitenkin mahdollistaa ja edistää.

2.2.2 Itseohjautuvuuden edistäminen

Itseohjautuvuus on nykyisin perusoletus työpaikkailmoituksissa mikä kertoo sen merkityksestä. Samaan aikaa suurin osa yrityksistä johtaa kuitenkin organisaatiota hyvinkin vahvalla otteella. Onkin aiheellista miettiä, mitä yrityksissä itseohjautuvuudella haetaan ja mitä se itseasiassa tarkoittaa johtamisen ja työntekijöiden näkökulmasta. (Savaspuro, 2019,

s. 32) Haapakoski ym. (2020, s. 102) toteavat, ettei itseohjautuvuus ole niin yksiselitteinen asia. Itseohjautuvuus ei suinkaan tarkoita sitä, että johtajuudesta ja esimieheydestä luovuttaisiin, päinvastoin. Itseohjautuvat ihmiset tarvitsevat useimmiten paremmin heitä ymmärtävää ja heistä kiinnostunutta johtajuutta. Savaspuro (2019, s. 33) viittaa 2018 tehtyyn kyselytutkimukseen, minkä mukaan itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat yleisestikin enemmän johtamista ei päinvastoin. Tutkimuksessa nousee esille ihmisten tarvitsema yksilöllinen tuki. Johtamisen näkökulmasta muistamisen arvoista on ettei itseohjautuvuuden saavuttelu ole syy vähentää esimiehiä tai johtajia, sillä aina joku tarvitsee enemmän tukea ja apua kuin toinen. Norrena (2019, ss. 23–25) muistuttaakin siitä, kuinka tärkeää on tukea henkilöiden itseohjautuvuuden vahvistumista näiden henkilökohtaisten tarpeiden mukaisesti.

Ennen kun henkilöstöltä voidaan vaatia vahvaa itseohjautuvuutta, on tärkeä miettiä yhdessä, mitä itseohjautuvuus itse asiassa on ja kuinka yrityksen rakenteet sekä toimintakulttuuri tukevat vastuun ottamisen lisäämistä. Yhtä tärkeää on miettiä vastauksia ihan perustavan laatuksiin kysymyksiin, kuten tietääkö henkilöstö mitä heiltä odotetaan ja kuinka turvalliseksi he olonsa tuntevat. Yhtä oikeaa ratkaisua itseohjautuvuuden lisäämiseksi ei ole olemassa, vaan jokaisessa organisaatiossa tulee räätälöidä omanlaiset toimenpiteet, kun asiaa lähdetään kehittämään. Moni itseohjautuvuudesta kiinnostunut yritysjohtaja ei kuitenkaan ole kiinnostunut organisaatorakenteen radikaalista uudistamisesta ja koko keskijohdon irtisanomisesta. Enemminkin tavoitteena on nykyisten rakenteiden puitteissa ja pienin uudistuksin vahvistaa työntekijöiden kykyä suoriutua tehtävistään oma-aloitteisesti ja itsenäisesti. Tässä itseohjautuvuus viittaa enemmän yksittäisen työntekijän aktiivisuuteen, oma-aloitteisuuteen ja kykyyn tehdä itsenäisiä päätöksiä suhteessa omaan työhönsä. Fokus on siis selkeästi yksittäisissä työntekijöissä ja heidän toimintamahdollisuuksissaan. (Savaspuro, 2019, ss. 31–35)

Jokainen ihminen sijoittuu jollekin asteikoille itseohjautuvuuden määrässä. Jokaisessa on jokin prosentti itseohjautuvuutta, kukaan ei ole koskaan täysin itseohjautuvassa asemassa eikä toisaalta koskaan täysin ohjattukaan. Itseohjautuvuuden voidaan katsoa lisääntyvän suhteessa siihen, kuinka paljon ihmiselle annetaan valtaa päättää asioista itsenäisesti. Kun lupaa kysyttävien asioiden määrä vähenee, lisääntyy itseohjautuvuuden määrä. Yksilön osalta kyse on organisaation antamasta tilasta ja vapaudesta tehdä päätöksiä. Itseohjautuvuuden lisäämisen lähtökohtana voidaankin pitää työntekijän ajatuksia siitä, millaisia työntekoon liittyviä oikeuksia hän kokee itsellään olevan (kuva 5). Voidaankin ajatella, että töiden organisoimisen oikeuksia laajentamalla myös itseohjautuvuus kasvaa. (Martela ym., 2021, s. 16)

Kuva 5. Itseohjautuvuuteen liittyvien oikeuksien kolme tyyppiä (Martela, 2021).

Organisaation tarjoamat oikeudet:	<u>Työn tekemisen oikeudet</u>	<u>Työn johtamisen oikeudet</u>	<u>Oikeudet osallistua organisaation kehittämiseen</u>
Työntekijän ottamat vastuut:	Vastuu oman työn organisoinnista	Vastuu oman työn päämäärien asettamisesta	Vastuu koko organisaation kehittämisestä
Sisältö:	Työn tekemisen tavat, priorisointi, aikataulut	Tavoitteiden asettaminen, tehtävien määrittelemine, onnistumisen ja palkitsemisen kriteereiden määrittäminen	Toimintatapojen kehittäminen, uusien strategisten suuntien määrittäminen, yhteisen toiminnan organisointi
Metafora:	Miten työtä tehdään	Mitä tavoitteita edistetään	Missä kontekstissa työtä tehdään

Savaspuron (2019, ss. 50–52) mukaan itseohjautuvuus ei toteudu itsestään. Työntekijöillä on kenties halu ja osaaminen, mutta ne harvemmin ohjaavat ihmisiä tavoittelemaan yhteisiä päämääriä. Hänen mielestään on myös tärkeää ymmärtää, ettei itseohjautuvuus lisäännä käskemällä. Keskeistä on muistaa Ryanin ja Decin (2017) itseohjautuvusteoriassa esille nostetut psykologiset perustarpeet (omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys) ja ratkaista miten yritystoiminnassa niihin vastataan. Tärkeää on vahvistaa luottamusta, sillä se on keskeinen voima, jotta työntekijät kokevat halua ottaa vastuuta enemmän omasta työstään. Luottamus on autonomian edellytys, millä on puolestaan useita hyviä vaikutuksia. Onnistuessaan se kasvattaa motivaatiota, lisää hyvinvointia ja luo turvallisuuden tunnetta. On kuitenkin tärkeä muistaa, että vahvistikin omaehtoisesti toimiva ihminen tarvitsee selkeät pelisäännöt ja toiminnan rajat. Aito ja välittävä keskusteluyhteys erityisesti johdon ja työntekijöiden välillä on avain asioiden onnistumiseen. Erityisesti tulisi kiinnittää huomiota siihen, että ymmärtävä ja motivoiva dialogi pysyy yllä erimielisyyksistäkin huolimatta. Myös Lamponen (2023, s. 217) nostaa vuorovaikutuksen tärkeyden osana itseohjautuvuutta.

Tärkeää on vuorovaikutuksen määrä ja laatu. Johtaminen nousee esille vuorovaikutuksessa tapahtuvana vaikuttamisena. Vuorovaikutuksen ohella tärkeiksi aiheiksi nousee luottamus ja psykologinen turvallisuus.

2.3 Työssä oppiminen ja osaamisen kehittyminen

Oppiminen muodostaa keskeisen ja välttämättömän osan ihmisen elämää. Matkan varrella hankimme laajan kirjon taitoja ja tietoja alkaen yksinkertaisemmista, kuten pyörällä ajamisesta, ja edeten monimutkaisempiin, kuten lukemiseen, monipuoliseen viestintään erilaisten ihmisten kanssa ja erilaisten sovellusten käyttöön. Oppiminen ei rajoitu ainoastaan tietojen ja taitojen omaksumiseen vaan se on jatkuvaa itsensä kehittymistä ja kasvamista. Oppimisen voi nähdä myös henkisen pääoman kertymisenä, ja samalla se tuottaa osaamista, jota voimme hyödyntää erilaisissa työelämän tilanteissa. Työelämässä myymme käytännössä omaa osaamistamme, jonka vastineeksi saamme palkkaa. Jatkuva kouluttautuminen, itsensä kehittäminen ja ammattitaidon vahvistaminen parantavat merkittävästi mahdollisuuksiamme kilpailla työpaikoista nykyisessä kilpailullisessa työympäristössä sekä tulevaisuudessa. (Kokkinen ym., 2008, ss. 6–7) Viitala (2005, ss. 135–136) korostaa että nykypäivän nopeasti muuttuvassa työympäristössä kyky oppia itsenäisesti ja tehokkaasti on elintärkeää.

Oppimista tapahtuu koko ajan, on se sitten suunniteltua tai suunnittelematonta, sattumanvaraista tai tavoitteellista. Oppiminen voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti: se on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan. (Sydänmaalakka, 2012, s. 32) Käsitteenä työssä oppiminen muodostuu kahdesta sanasta. Työssä oppiminen on pääsääntöisesti kasvatustieteellistä tutkimusta, jolloin huomio kohdistuu useimmiten sanaan oppiminen. Työ - sana tuo kasvatustieteelliseen tutkimukseen kontekstin, oppimisympäristön, jossa työssä oppimista tutkitaan työn ja työelämän näkökulmasta korostaen oppimisympäristön (työ) ja oppimista välittävien tekijöiden merkitystä oppimisprosesseissa. (Järvensivu & Koski, 2008, s. 25)

Osaaminen määritellään puolestaan yhdistelmäksi tietoja, taitoja ja asenteita. Osaaminen on se työntekemisen osa mikä näkyy muille taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana. Tarkastelunäkökulmia ovat yksittäiset työntekijät, tiimit ja organisaatio. Yksilön kannalta oleellisinta on kyky yhdistää tiedot ja taidot sellaisella tavalla, että ne auttavat työssä eteenpäin ja kehittävät sitä. Työssä yksilötason osaaminen on paljon muuta kuin vain koulussa opittu osaaminen. Se on tietojen ja taitojen monipuolista käyttämistä, joustavuutta,

erilaisissa tilanteissa toimimista, osaamisen arvioimista sekä oppimaan oppimista.

Osaamisen soveltaminen käytännössä on kaiken ydin. (Kupias ym., 2014, s. 50) Tuomi ja Sumkin (2012, s. 26) mukaan osaaminen on tiedoista, taidoista ja kokemuksesta perustuvaa toimintaa. Heidän mukaansa työ on osaamisen ja toiminnan yhdistelmä.

Työpaikat ovat täynnä erilaisia oppimismahdollisuuksia. Organisaatiot tarjoavat laajan määrän erilaisia tilanteita oppimiselle: tapaamme erilaisia ihmisiä, tutustumme useisiin toimintamalleihin, vastaanotamme informaatiota ja osallistumme erilaisiin tapahtumiin. Työssä ja työstä oppimisella tarkoitetaan oppimista, mikä tapahtuu työtä tehdessä, ja minkä lopputuloksena on muutos. Oppimistulos voi joissakin tapauksissa olla hyvinkin kokonaisvaltainen, minkä myötä ihmisen ajattelu muuttuu kokonaan. (Kupias & Peltola, 2019, s. 11)

2.3.1 Työssä oppimisen käsite

Työssä oppimisen käsite on laaja-alainen, sen merkitys riippuu pitkälti tarkastelunäkökulmasta. Myös työssä oppimisen määritelmä vaihtelee vaikuttavien ajattelumallien mukaan. Samoin työssä oppimisen merkitys on hyvin erilainen, lähestytäänkö asiaa työntäjän, työntekijän tai yhteiskunnan näkökulmasta. Työssä oppimisen kuten oppimisen tutkimuskentässä yleisesti, pääpaino on pitkälti siirtynyt oppijan vastuuseen oppimisesta ja työnantajan (oppimisen ohjaajan) rooli puolestaan oppimisprosessien edistämiseen ja ylläpitämiseen. Nykytiedon mukaan tieto, osaaminen ja taito syntyvät aina jossain ympäristössä. Oppimisen katsotaan syntyvän vuorovaikutuksesta toisten kanssa. Tällöin työssä oppimisen kannalta oleellisin taito on oppia toimimaan ja kommunikoidaan muiden kanssa, mikä mahdollistaa toimivan yhteistyön ja vuorovaikutuksen. (Grönfors, 2010, ss. 18–20) Myös Eteläpelto ja Tynjälä (2005, s. 18) nostavat esiin oppimisteorioissa tapahtuneen muutoksen. Heidänkin mukaansa keskustelu yhteistoiminnallisuudesta on lisääntynyt huomattavasti käsiteltäessä eri oppimisteorioita.

Suurin osa aikuisiän oppimisesta tapahtuu työtä tehdessä. Oppiminen voi olla joko epämuodollista tai muodollista, se tapahtuu havaintojen ja kokemusten kautta. Mitä tietoisempi ihminen on omasta oppimisestaan, sitä tehokkaammaksi oppiminen myös muodostuu. (Viitala, 2005, s. 142) Työelämä muuttuu nopeammin kuin koskaan aikaisemmin, mikä asettaa työntekijöiden taidoille jatkuvasti kasvavia tarpeita. Oppimisen näkökulmasta on siirrytty puhumaan elämänlaajuisesta oppimisesta sen sijaan, että keskityttäisiin vain elinikäiseen oppimisen ammattitaitojen ylläpitäjinä. Käytännössä tällä tarkoitetaan jatkuvien ongelmaratkaisutaitojen, luovuuden, innovatiivisuuden,

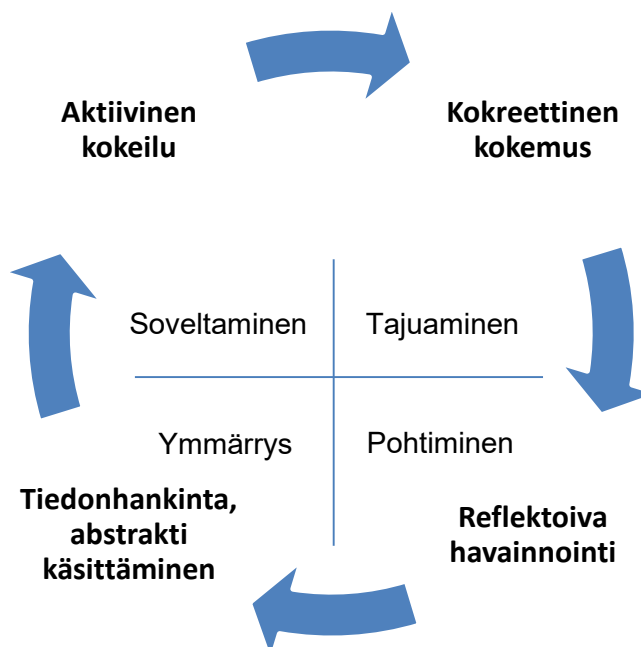
yrittäjyysajattelun, sopeutuvuuden ja avoimuuden kehittämistä. (Kokkinen ym., 2008, s. 9) Työssä oppiminen tulisi nähdä kokonaisvaltaisena prosessina, mikä on osa elinikäisen oppimisen kaarta. Käytännössä tämä tarkoittaa oppimisen tavoitteiden asettamista niin, että ne parannetaan työntekijän, tiimin ja koko organisaation yhteisöllisyyden kehittämistä mutta myös yksilön elämänhallinnan ja kasvun tukemista. Tämä onnistuu vain kiinnittämällä huomio samanaikaisesti yksilön, ryhmän ja organisaation oppimisen prosesseihin. (Järvinen & Poikela, 2000, s. 318) Työn ja ammattitaidon kehittymisen näkökulmasta oppimisessa tärkeimmäksi tekijäksi nousee oppijan kyvykkyys ja halu arvioida suoriutumistaan ja kehittyä sen pohjalta. Arvioinnissa on mahdollista kehittyä, mutta usein se vaatii arviointia ja kehittämistä tukevaa johtamista. Erityisesti uuden oppimisessa, oppijan motivaatio nousee merkitykselliseen asemaan. Motivaatioon vaikuttaa puolestaan kolme tekijää: läheisyyden, kompetenssin ja autonomian tarve. Läheisyyden tarpeella viitataan ihmisen tarpeeseen kokea itsensä hyväksytyksi yhteisössään, kompetenssilla viitataan tarpeeseen kokea itsensä osaavaksi, pärjätä omana itsenään ja tulla arvostetuksi. Autonomian kokemisen tarpeella tarkoitetaan puolestaan ihmisen tarvetta kokea valtaa suhteessa valintoihin päätöksiin, mitä on mahdollista tukea esimerkiksi tarjoamalla erilaisia vaihtoehtoja saavuttaa asioita. Nähdäänkin, että yksilöä tulisi arvioida ja oppimista tukea kunnioittaen edellä mainittua kolmea tarvetta. (Viitala, 2005, ss. 143–144)

2.3.2 Työssä oppimisen prosessimalli

Työssä oppimista voidaan kuvata monella eri tavalla. Käytetyin mutta samalla myös yksi kritisoiduimmista oppimista kuvaavista prosessimalleista on Kolbin (1984) kehittämä syklikuvaus. Mallissa oppimisprosessi lähtee käyntiin kokemuksista. Kokemuksia on vaikea kuitenkin havaita, ellei ole halua oppia. Halu huomioida ja tarkastella onkin yksi oppimisen lähtökohdista, oppimisprosessia vahvistavista tekijöistä. Prosessin toinen kohta on arviointi (reflektio). Arvioinnilla tarkoitetaan havaintojen ja kokemusten pohdiskelua, mitä tapahtui, miksi ja mihin se johti. Kohtaan voi liittyä myös tiedon hankintaa, kokemusten tarkkaperäistä tutkimista, erilaisten ajatusten ja tosiasioiden prosessointia. Prosessin kolmannessa vaiheessa tulee ymmärrys (kognitio). Kohdassa tieto pyritään prosessoimaan ymmärrettäväksi. Oppimisprosessia vahvistavana tekijänä ymmärrys–kohdassa toimii ahaa-elämykset, kokemukset uuden asian ymmärtämisestä. Oppimisprosessin viimeinen vaihe on soveltaminen (toiminta). Soveltaminen kuvaa prosessissa tiedon soveltamista käytäntöön, kokeilemalla sitä eri tilanteissa. Viimeisessä prosessin vaiheessa tieto voi vielä laajentua. (Sydänmaalakka, 2012, ss. 35–36) Järvinen & Poikela (2000, s. 319) mukaan, prosessimallia on kritisoitu lähinnä siitä syystä, että siinä kokemus on asetettu oppimisen ainoaksi lähtökohdaksi. Toinen kritiikki kohdistuu Kolbin esittämään prosessin kohtaan ”arviointi”

(reflektio). Kriitikki ei kohdistu niinkään itse arviointiin vaan siihen, ettei kohtaa selvitetä tarpeeksi syvällisesti. Mallin (kuva 6) kiinnostavuus koskee kuitenkin sitä, että sillä voidaan tutkia ei vain yksilön, vaan myös ryhmien ja organisaatioiden oppimista prosesseina.

Kuva 6. Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli (Kolb, 1985).



Prosessin perusajatus on vuorovaikutus muiden kanssa, se on kokemuksen aikaan saava ja eteenpäin vievä voima. Prosessissa toiset henkilöt toimivat ”peleinä”, jolloin kommunikaation myötä omat ajatukset jäsentyvät, mikä johtaa yleistyksiin ja tätä kautta uusien toimintamallien syntyyn sekä kokeiluun. Oppimisprosessi etenee ja sykli alkaa uudestaan. (Kolb, 1985, ss. 22–34)

2.3.3 Osaamisen kehittyminen

Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään kulloisestakin työtilanteesta ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus. Kokonaisuuden kannalta henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on osaamisen muodostumisessa suuri vaikutus, sillä niiden perusteella teemme päätöksiä, joiden mukaan painotamme oppimisessa erilaisia asioita, keskitymme ja kiinnostumme erilaisissa asioista sen mukaan mitä pidämme kulloinkin tärkeinä. Myös persoonallisuus, asenteet, motiivit, sosiaaliset taidot, kyky luoda ja tuottaa mielikuvia sekä ymmärtää lukeutuvat henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.

Nykyään puhutaan paljon hajaantuneesta osaamisesta ja hajaantuneesta asiantuntijuudesta, millä kaikessa yksinkertaisuudessa tarkoitetaan, ettei asiantuntijuus muodostu enää vain yhden ihmisen tekemisestä vaan se on yhä enemmän tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitumista. Osaamisen yhdeksi merkityksellisimmiksi asioiksi nouseekin yhteydet muihin osajiin ja verkostoihin. Ajatuksena on, ettei kukaan pysty hallitsemaan nykyistä tietomäärää yksin. (Ojala, 2008, ss. 50–52)

Osaamisen kehittyminen työssä on olennainen osa ammatillista kasvua ja työuralla etenemistä. Se käsittää laajan kirjon taitoja, tietoja ja käyttäytymismalleja, jotka parantavat yksilön suorituskykyä ja kykyä vastata työtehtäviin tehokkaasti. Jatkuva kehitysprosessi vaatii yksilöltä sekä organisaatiolta sitoutumista ja resursseja. (Saari, 2013) Osaaminen ei kuitenkaan kehity itsestään. Osaamisen kehittäminen edellyttääkin valmiutta oppia jatkuvasti uutta. Tämä voi tapahtua esimerkiksi osallistumalla koulutuksiin, seminaareihin tai työpajojen kautta. Osallistuminen erilaisiin projekteihin ja monipuolisten tehtävien hoitaminen työssä voi tarjota mahdollisuuden laajentaa osaamistaan eri alueilla. (Lyly-Yrjänäinen ym., 2023) Mentorointi tarjoaa mahdollisuuden oppia kokeneemmilta työtovereilta ja saada arvokasta palautetta omasta suorituksesta. Tämä edistää paitsi ammatillista osaamista myös henkilökohtaista kasvua, mentoroinnista hyötyy sen kumpainenkin osapuoli. (Ristikangas ym., 2019, ss. 20–21)

Kyky itsenäiseen oppimiseen ja oman osaamisen kehittämiseen on keskeinen. Tämä voi sisältää itsenäistä tutkimusta, verkkokursseja tai muuta itsenäistä opiskelua. Säännöllinen palaute työsuorituksesta auttaa tunnistamaan vahvuudet ja kehittämiskohteet. Tämä auttaa suuntaamaan kehittymistä oikeaan suuntaan. Osaamisen jatkuva kehittäminen ei vain edistä yksilön ammatillista kasvua vaan myös organisaation kilpailukykyä. Työntekijät, jotka ovat motivoituneita kehittymään, tuovat mukanaan uusia taitoja ja näkökulmia, mikä voi parantaa organisaation innovatiivisuutta ja tehokkuutta. Organisaation rooli onkin tärkeä osaamisen kehittämisen edistämässä. Työntekijöiden tulisi saada tukea ja kannustusta organisaatioltaan esimerkiksi koulutusmahdollisuuksien, mentoroinnin ja muiden resurssien muodossa. (Alasoini ym., 2023)

Osaaminen kehittyy aina oppimisen avulla ja oppiminen edellyttää muutosta oppijassa. Muutos voi olla muutos tiedoissa, taidoissa tai asenteissa. Jatkovaa oppimista pidetään nykyisin itsestäänselvyytenä. Toisaalta työssä olemme oppimisen äärellä jatkuvasti. Opimme käyttämään uusia järjestelmiä, vaihdamme tiimiä, työtapoja tai -käytänteitä, kohtaamme uusia kollegoita sekä asiakkaita. Kyse ei suinkaan ole aina suuresta muutoksesta, opimme jotain lähes jatkuvasti, joskin vain suuremmat muutostilanteet saavat isomman huomion.

Tietoja ja taitoja ei ole mahdollista siirtää sellaisina, vaan niihin sekoittuu lähes poikkeuksetta jonkinlaisia ajatuksia ja kokemuksia oppijassa. Oppiessa ihminen peilaa tapahtumia aikaisempiin kokemuksiinsa sekä rakentavat oppimaansa omassa mielessä, jolloin oppimisen lopputulos on hyvinkin erilainen eri ihmisten välillä. Laadukas oppiminen vaatii oppijalta aina asioiden aktiivista työstämistä usein myös tiedollisella tasolla. Johtamisen näkökulmasta on tärkeä huomioida, ettei osaaminen kehity itsestään, vaan se vaatii paljon aktiivista oppimistyötä. Kaiken edellytyksenä on oppijan halu oppia. (Kupias ym., 2014, ss. 108–110)

Kupias & Peltola (2019, ss. 23–28) viittaavat teoksessaan osaamisen kehittämisen malliin 70–20–10. Siitäkin huolimatta, ettei malli perustu tieteelliseen tutkimukseen, on sillä omat puolustajansa. Malli on luotu johtajille tehtyyn kyselytutkimuksen (1996) perusteella. Tutkimuksessa kysyttiin, miten vastaajat itse oppivat. Mallin mukaan ihminen oppii 70% työtä tekemällä, 20% vuorovaikutuksesta toisten kanssa ja 10% järjestetyissä koulutuksissa. Alla olevassa tekstissä kuvataan osioita syvällisemmin.

70% työtä tekemällä opimme jatkuvasti. Työ saa meissä aikaa tietynlaisia tunteuksia, joista on mahdollisuus oppia. Erilaiset kokemukset saattavat jäädä hyödyntämättä, ellei niiden äärellä ole toisinaan mahdollista pysähtyä pohtimaan ja refleктоimaan. Erilaiset kokeilut ja projekteihin osallistumiset, uuden asian tekeminen ovat työssä parasta oppimateriaalia. Työ oppimisympäristönä jääkin usein hyödyntämättä. Pienillä oivalluksilla ja huomioinnilla on oppimisen kannalta suuri vaikutus, oppimista olisi hyvä miettiä päivittäin. Kehityskeskustelut tukevat oppimista, mutta niiden päätarkoituksen olisi hyvä olla enemminkin suuntaa antavaa ja oppimiseen innostaa kuin vain kerran vuodessa tapahtuva arviointi- tai asioiden toteamistilaisuus. Systemaattisuus on yleensä avain jatkuvaan työssä oppiseen.

20% vuorovaikutuksessa olo muiden kanssa on vahva osa työelämää. Organisaatioiden oleellinen osa on yleensä erilaiset tiimit, osastot ja työparit, työn tekeminen vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Yleisesti on havaittu, että yhdessä tekemisellä on suuri vaikutus oppimiseen. ”Yhdessä olemme enemmän” –ajatus pätee myös yhdessä tekemiseen ja siinä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksessa jaamme erilaisia tunteuksia, oivalluksia, ongelmia ja ratkaisuja, pohditaan ja joskus jopa väitellään. Vuorovaikutuksessa tapahtuvaa oppimista voidaan tehdä parhaiten näkyväksi siitä keskustelemalla. Voidaan todeta, että mitä enemmän oppimisesta ja osaamisesta puhutaan, sitä enemmän se tulee näkyväksi ja sitä enemmän asiaan kiinnitetään huomiota.

10% järjestetyt koulutukset ovat toisinaan myös tarpeellisia. Muodolliset koulutukset ja kurssit ovat usein hedelmällisiä eritoten, kun ajatteluun on tarve tuoda uusia näkemyksiä tai kun on tarve kurssittaa henkilöstöä, vaikka uuden järjestelmän käyttöön. Tapahtumilla katsotaan olevan merkittävä rooli taitojen ja ammatillisen itsetunnon kannalta. Erilaisten koulutusten ja kurssien osalta on tärkeä huomioida, ettei itse anti jää irralliseksi organisaation kontekstista.

2.3.4 Itseohjautuvuuden merkitys työssä oppimisessa ja osaamisen kehittymisessä

Useiden nykykäsitysten mukaan ihmisen oppimista säätelee ne tekijät, millainen käsitys hänellä on omasta itsestään. Kysymys on siitä yhtälöstä, näkeekö ihminen itsensä omaa toimintaansa ohjaavana yksilönä vai koetaanko ohjauksen tulevan ulkopuoliselta tekijältä. Oppimisen näkökulmasta, itseohjautuvuuteen kuuluu sellaisia oppijan ominaisuuksia kuin kyvykkyys vuorovaikutukseen, sitoutuminen, sopeutuminen sekä omatoimisuus. (Ruohotie, 2000, s. 157)

Otala & Meklin (2021) käsittelevät teoksessaan ketterää työelämän oppijaa. Heidän mukaansa itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen ovat merkityksellisessä asemassa työssä oppimisessa ja oppimisessa yleisesti. Itseohjautuvuuden merkitystä oppimiseen perusteellaan teoksessa ajatuksella, jossa oletuksena on itseohjautuvan ihmisen kyvykkyys ja avoimuus muutokseen. Itseohjautuvuuteen liittyy vahvasti sisäinen motivaatio, jolloin työ itse sekä sen tuoma mahdollisuus oppia motivoivat tekijäänsä. Motivaation katsotaan syntyvän siitä, että ihminen kokee mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä sekä sillä, että työllä on merkitys. Merkitys rakentuu siitä, että työntekijällä on tieto työn tavoitteista ja päämääristä sekä oman toiminnan merkityksestä tavoitteiden saavuttamisessa. Toiminnassa itseohjautuva ketterä oppija osaa asettaa tavoitteita työssä oppimiselle ja osaamisen kehittymiselle, osaa arvioida saavuttamia tavoitteita, hakee aktiivisesti palautetta, priorisoi tekemistään ja keskittyy olennaiseen sekä osaa soveltaa tietoa tekemisessään ja työssä oppimisen tavoissa. (Otala & Meklin, 2021, ss. 59–60) Myös vahvempaan itseohjautuvuuteen oppiminen on oppimista. Taustana oppimisessa on ajatus, että ihminen luottaa itseensä sekä kyvykkyyteensä itsensä kehittämisessä. Yleisesti itseohjautuvuuden oppimiseen pätee samat lainalaisuudet kuin oppimaan oppimiseen yleisestikin. (Kokkinen ym., 2008, s. 90)

Norrenan (2019) mukaan, itseohjautuvan oppimisen kannalta on tärkeä hyväksyä tosiasia, että oppiminen tapahtuu useimmiten vaikeuksien kautta. Hänen näkemyksensä mukaan ongelmat oppimisessa tulevat vastaan itsestämme riippumatta. Yleisimmät esteet ovat

ulkoisia tekijöitä kuten työskentelyolosuhteet, saamamme tuki, vuorovaikutus tai vaikka työvälineet. Vaikka kysymys onkin ulkoisista tekijöistä, ovat ne vahvasti yhteyksissä sisäisiin tekijöihin, joihin jokaisen on puolestaan mahdollista vaikuttaa. Tutkimuksessaan Lemmetty (2020) toteaaakin, ettei itseohjautuvaa oppimista tulisi yksiselitteisesti tulkita yksilön hallitsemaksi toiminnaksi, vaan samalla on huomioitava ne tilanne- ja organisaatiokohtaiset tekijät, jotka mahdollistavat tai rajoittavat itseohjautuvuutta.

2.4 Teorian yhteenveto

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihminen motivoituu, kun hänen perustarpeensa täyttyvät. Nämä kolme perustarvetta ovat; vahvistus omasta kyvykkyydestä (competence), omaehtoisuudesta (autonomy) ja yhteisöön kuulumisesta (belonging) (Ryan & Deci, 2017). Omaehtoisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on valta, vapaus ja vastuu määrittellä, miten ja milloin työ suoritetaan (Vuori, 2021). Tällöin motivaatio kumpuaa yksilöstä itsestään (Martela, 2014). Omaehtoisuustarpeen tyydyttymisen osalta onkin tärkeä miettiä niitä johtamisen käytänteitä, joilla joko rajoitetaan tai mahdollistetaan vapauden ja vaikuttamisen tunnetta. Norrenan (2019, s. 37) mukaan onnistunut autonomia tarkoittaa myös sitä, että toimivassa yhteisössä kaikki sen jäsenet ovat sitoutuneita toimimaan yhteisön hyväksi ja kehittämään sitä. Savaspuro (2019, ss. 46–47) haastaa kuitenkin ajatuksia autonomiasta. Hänen mukaansa monen työ on nykypäivänä itsenäisempää kuin koskaan aikaisemmin, mutta samalla elämme jatkuvasti osana muiden aikatauluja, sosiaalisiin verkostoihin ja muihin organisaatioiden rakenteisiin. Tutkimuksen mukaan, kolmeksi tärkeimmäksi työntekijöiden voimavaratekijäksi nousi monipuoliset, kehittävät ja jatkuvan oppimisen mahdollistavat työtehtävät, välitön palaute ja työskentely voimaannuttavassa tiimissä. Omaehtoisuus eli autonomia oli tutkimuksessa vasta kuudennella sijalla.

Itsensä kokeminen kyvykkääksi (competence) on hyvin pitkälti kiinni siitä, millaisten haasteiden kanssa ihminen toimii. Kyvykkyys heijastaa yksilön näkemyksiä ja kokemuksia omasta osaamisestaan ja kyvystään suoriutua tehtävistään menestyksekkäästi. Työntekijä joka kokee olevansa kyvykäs, uskoo pystyvänsä suoriutumaan annetuista tehtävistä onnistuneesti (Martela, 2014). Erilaiset etätöyöoppaat tarjoavat erilaisia vinkkejä ja ohjeita työstä suoriutumiseen ja hyvinvoinnin ylläpitoon kotioloissa. Kotona meillä on läsnä useita työtä mahdollisesti häiritseviä tekijöitä, kuten kenties perhe tai huoli tekemättömistä kotitöistä. Lisäksi motivaatio, puutteet osaamisessa tai vaikka työn rytmittämisessä saattavat aiheuttaa ongelmia. (Grace, 2020; Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta, 2021) Ihmisen kokemiseen itsensä kyvykkääksi liittyy vahvasti myös itsetunto sekä fyysinen ja henkinen

hyvinvointi (Norrenan, 2019, ss. 24–25).

Erityisen haasteen etätöissä aiheuttaa itseohjautuvuusteoriassa mainittu kolmas perustarve eli yhteisöön kuulumisen tarve (belonging). Tästä syystä työpaikoilla, erityisesti kun työtä tehdään pääsääntöisesti etänä, onkin tärkeä ylläpitää luottamusta ja avoimuutta sekä kiinnittää huomiota yhteenkuuluvuuden tunteeseen. (Haapakoski ym., 2020, ss.102–104) Yhteenkuuluvuuden tunne rakentuu kuudesta erilaisesta tunne-elementistä, jotka ovat: tunne yhteisöön kuuluvien halusta auttaa toisia ja hyväksyä erilaisuutta, emotionaalinen turvallisuuden tunne, yhteenkuuluvuuden tunne, psyykkisen yhteyden tunne, avoimen ja rehellisen vuorovaikutuksen tunne sekä tunne siitä, että tiimi on sitoutunut ja työskentelee yhteisten päämäärien eteen. (McMillan & Chavis, 1986)

Itseohjautuvuustaidoilla on suuri merkitys myös oppimisessa. Elinikäisen oppimisen peruskivenä pidetään näkemystä ihmisestä aktiivisena tiedon etsijänä. Itseohjautuvuus nousee pintaan erityisesti oppimiseen liittyvässä perusajatuksessa, näkeekö ja kokeeko ihminen itsensä omaa toimintaansa ohjaavana kohteena vai pitkääkö ihminen itseään ulkopuolisten tekijöiden ohjattavana. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan lähinnä oppijan tietoisuuden tilaa, valmiutta itseohjattuun oppimiseen. Itseohjautuvalla oppijalla voidaan katsoa löytyvän neljä ominaisuutta: autonomisuus (taipumusta ajatella ja toimia itsenäisesti oppimistilanteissa sekä halua ja kykyä kontrolloida oppimista, myös henkinen riippumattomuus muiden hyväksynnästä ja huomista), yhteisöllisyys (kyky avoimeen dialogiin silloin kun siihen on mahdollisuus), kriittinen tiedostaminen (kyky kyseenalaistaa, arvioida ja kritisoida omaa toimintaansa, sitoutuminen johonkin omaa toimintaa johtavaan näkemykseen, joka perustuu vapauteen ja tietoiseen valintaan) ja integroituminen todellisuuteen (tietoinen päämäärien tavoittelu, realiteettien tunteminen ja niihin mukautuminen). (Ruohotie, 2002, ss. 157–160)

Oppiminen on läsnä yhä useammassa tilanteissa työssämme. Se liittyy osaamisen kehittämiseen ja taitojen harjaantumiseen, mutta myös motivaation ja sitoutumisenkin vahvistumiseen. (Lemmetty, 2022) Oppiminen on aina sosiaalinen tapahtuma. Vaikka jokaisella on mahdollisuus hankkia tietoa itsenäisesti, mutta tiedon ymmärtämiseen tarvitsemme aina muita. Oppimisen katsotaan olevan tiedon jakamista ja prosessointia muiden kanssa, minkä lopputuloksena ihminen kykenee pohtimaan sen merkitystä työssä. (Ojala & Meklin, 2021, s. 65) Tästä näkökulmasta katsottuna, oppiminen varsinkin etätöissä on haasteellista. Etätöissä tulisikin miettiä kaikkien niiden mahdollisuuksien lisäämistä, joilla voidaan lisätä avointa vuorovaikutusta työyhteisön välillä (Ojala & Meklin, 2021, s. 198).

Motivaatiolla tarkoitetaan sitä tilaa minkä motivaatio saa aikaiseksi. Yleensä motivaatio-sanaan liitetään komponentit vireys ja suunta. Vireydellä tarkoitetaan yksilön energiaa, joka ajaa ihmistä tietynlaiseen käyttäytymiseen. Suunta taas viittaa yksilön käyttäytymiseen, joka on suunnattu jotain kohti. Motivaatio jaetaan sekä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Tutkijat eivät ole täysin yksimielisiä siitä, millaiset asiat vaikuttavat sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, mutta niiden kesken on vahvoja samankaltaisuuksia. Erottelusta huolimatta, sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä ei voida pitää täysin erillään. Sisäinen motivaatio välittyy sisäisesti ja se on yhteydessä itsensä toteuttamisen ja kehittymisen tarpeille (ylemmän asteen tarpeet). Ulkoinen motivaatio on sidoksissa ympäristöön, ja palkkion välittää aina joku muu. Ulkoisia palkkioita leimaa lyhytkestoisuus ja ne tyydyttävät yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tarpeita (alemman tason tarpeet). (Ruohotie, 1998, s. 38)

Etätyötä tekevien osalta onkin oleellista huolehtia siitä, että avoimia, epämuodollisia keskustelutilaisuuksiin varataan aikaa ja sellaisten syntymistä edistetään työpaikoilla. Vapaamuotoiset, netin kautta toteutettavat tapaamiset eivät pysty korvaamaan kasvokkain käytyjä keskusteluita, joilla on erityinen tehtävä juuri työyhteisöön kuulumisen tarpeen syystä. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta, 2021, ss. 36, 39–40) Fried & Heinemeier Hansson (2014, s. 105) haastavat perusajatusta siitä, etteikö hyvää tiimihenkeä ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta voisi saada aikaiseksi muuten kuin kasvokkain tapaamisten aikana. He kokevat, että jo pienet muutokset verkkotapaamisissa vahvistaa työyhteisöön kuulumisen tunnetta. Tällainen muutos voisi olla esimerkiksi se, että tapaamisissa kiinnitettäisiin huomiota ei vain itse aiheeseen vaan myös osallistujiin, mahdollistetaan mielipiteiden jakaminen ja vapaata keskustelua.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

3.1 Tutkimusote ja -tapa

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus sopii tutkimustyyppiä erityisesti silloin, kun tutkimuksen tarkoituksena on kuvata todellista elämää. Kvalitatiivisen vastakohta on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote. Kvantitatiivisella tutkimusotteella tuotetaan usein vastauksia kysymyksiin mikä, paljon ja kuinka usein, kun taas kvalitatiivisella tutkimusotteella haetaan vastauksia miksi, miten ja millainen. (Hirsjärvi ym., 2007, ss. 135–136, 156–157) Kvalitatiivinen lähestymistapa sopii tutkimusmetodiksi

työhön, sillä tutkimuksen tavoitteena on etsiä vastauksia yksilöiden näkökulmasta ja kokemusten kautta sekä ilmiön ymmärtäminen.

Tapaustutkimuksessa on mahdollista soveltaa erilaisia tutkimusmenetelmiä ja -aineistoja, ja sen empiirinen aineisto on mahdollista kerätä erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä. Yleisimpiä menetelmiä ovat havaintojen tekeminen ja haastattelut. Tapaustutkimuksessa tutkimuskohteena voi olla esimerkiksi yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tapaustutkimuksessa kohde ymmärretään erilaisella tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tapaustutkimuksen tutkitaan yleensä joko yhtä pientä tai useampaa pientä joukkoa tapauksia.

Tapaustutkimuksen etenemiselle on kaksi eri vaihtoehtoa. Tutkimuksessa voidaan lähteä liikenteeseen mielenkiintoisesta tapauksesta, minkä jälkeen haetaan ja päätetään ne käsitteet, joiden perusteella tapausta on mahdollisuus analysoida ja mistä tapaus kertoo. Toinen tapa on kohdelähtöinen, jolloin tiedossa on jo kohde. Kohdelähtöisessä tapaustutkimuksessa haetaan tapaus, jossa on mahdollista soveltaa ja kehittää tiettyjä käsitteitä. Useimmiten tapaustutkimus on sekoitus kumpaakin etenemismallia. (Laine ym., 2007, ss. 9–11) Tapaustutkimuksessa oleellista on, että käsiteltävästä aineistosta rakentuu tavalla tai toisella kokonaisuus eli tapaus. Tapaustutkimuksia on myös kritisoitu. Osa näkee ne liian puutteellisina edustavuutensa näkökulmasta sekä siksi, ettei niiden aineiston keräys- ja analysointimenetelmät noudata yleisesti tietynlaista, tieteelle ominaista kurinalaisuutta. Toisaalta on tiedostettu, että kritiikkiin vaikuttaa suuresti se, mitä tieteenalaa mikäkin tapaus koskettaa sekä minkälaiset koulukunnat tieteenaloilla on. Tapaustutkimuksessa onkin tärkeää, että siinä tuodaan esille tutkimusprosessi, jolloin lukijan on mahdollista rakentaa selkeä kuva siitä, miten tutkimuksen johtopäätökset pohjautuvat sekä arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Nykyisin onkin yleistä, että tapaustutkimuksiin lisätään metodista pohdiskelua ja valittujen menettelytapojen reflektointia. (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2015, ss. 180–183)

3.2 Kohdeorganisaatio

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) on suomalainen osuuskauppojen keskusliitto, joka toimii useilla eri toimialoilla. Osuuskauppojen omistama SOK tuottaa keskitetysti yhteiset hankinta-, asiantuntija- ja tukipalvelut osuuskaupoille. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja liiketoimintaketjujen kehittämisestä. Liiketoiminta on organisoitu valtakunnallisiin ketjuihin. (S-ryhmä, n.d.)

Tässä tapaustutkimuksen kohdeorganisaationa on SOK:n majoitus- ja ravitsemiskaupan ketjuohjauksen (SOK mara-ketjuohjaus) myyntipalvelu, missä myydään SOK:n omistaman

Sokos Hotels -brändin, Suomen Radisson Hotel Groupin hotellibrändeinä toimivien hotellien sekä S-ryhmän ravintoloiden palveluita. Nämä ovat pääosin hotellihuoneita, tiloja erilaisiin tapahtumiin sekä palveluita. Myyntipalvelun kautta tehdään myös pöytävarauksia S-ryhmän ravintoloihin.

Keskitetty myyntipalvelu toimii kolmessa eri kaupungissa, yhteensä se työllistää noin 160 henkilöä. Henkilöstöstä suurin osa työskentelee Helsingin toimisteessa (noin 120), Turussa ja Tampereella työskentelee kummassakin noin 20 henkilöä. Suurin osa työntekijöistä työskentelee myynti- ja asiakaspalvelutyössä, jota toteutetaan erilaisten kanavien kuten puhelimen ja sähköpostin kautta. Työtä voidaan luonnehtia tietotyöksi, sillä se on luonteeltaan erilaisen tiedon käsittelyä, minkä tuloksena työntekijän on mahdollista myydä tuote, joka vastaa parhaiten asiakkaan tarpeita. Muut työtehtävät koostuvat lähiesihenkilöistä ja erilaisista asiantuntijatehtävistä. Kaikkien kolmen toimipisteen johtajana toimii yksi henkilö, jonka toimipiste sijaitsee Helsingissä.

Alla olevissa taulukoissa on esitelty henkilökunnan sukupuoli- (kuva 7), ikä- (kuva 8) ja työsuhteen kesto -jakauma (kuva 9). Henkilökunnan koulutuksen tasosta ei ole kerätty kaikkia työntekijöitä kattavaa tietoa. (Kohdeorganisaation henkilökohtainen tiedonanto, 18.12.2023)

Kuva 7. Työntekijöiden sukupuolijakauma.

Naisia	Miehiä
92,7%	7,3%

Kuva 8. Työntekijöiden työsuhteen kesto.

Alle 1 v	1–2 v	2–3 v	3–4 v	4–5 v	5–9 v	10–14 v	15–19 v	Yli 20 v
13,9%	12,6%	7,3%	1,3%	11,3%	13,9%	11,9%	11,3%	16,6%

Kuva 9. Työntekijöiden ikäjakauma prosentteina.

20–24 v	25–29 v	30–34 v	35–39 v	40–44 v	45–49 v	50–54 v	55–59 v	60–64 v
4,6%	9,9%	22,5%	9,9%	13,2%	13,2%	9,9%	8,6%	7,9%

Työ myyntipalvelussa on hybridityötä. Etätyömalliin siirryttiin koronapandemian alettua. Työn organisointimalli on 20–80, jolloin työstä 20% suoritetaan työpaikalta käsin ja 80% etänä kahden viikon työjaksossa. Työntekijät saavat pääosin päättää itse, milloin saapuvat työpaikalle. Koronapandemian alussa myös perehdytys suoritettiin etänä, mutta nykyisin se tapahtuu lähityössä toimistolla ja etätyöhön siirrytään vasta kuukauden itsenäisen työskentelyjakson jälkeen. Siirtymistä toimipaikalla tapahtuvaan perehdytykseen sekä siitä jatkuvaan kuukauden työskentelyjaksoa työpaikalla perustellaan työn ja siinä tarvittavan tiedon hallinnan varmistamisella sekä aiemmasta toiminnasta saaduilla kokemuksilla, jotka liittyivät vahvasti edellä mainittuihin tekijöihin.

Hybridityö on suositus mikä on vahvasti käytössä koko SOK majoitus- ja ravitsemiskaupan ketjuohjauksessa kuten myös myyntipalvelussa. Myyntipalvelun Helsingin toimipisteessä työpaikalta käsin työskenteleekin jatkuvasti noin 10 henkilöä. 20–80 –mallista poiketaan ainoastaan niissä tapauksissa, kun on tarve joko esitellä jonkin kohteen palveluita tai jos se katsotaan muuten tarpeelliseksi. Tällainen tapahtuma on esimerkiksi kehityskeskustelu ja osa palavereista. Pääosin tapaamiset järjestetään kuitenkin etänä. (Kohdeorganisaation henkilökohtainen tiedonanto, 18.12.2023)

Etätyömalli on toiminut kohdeorganisaatiossa pääasiassa hyvin. Työn organisointimalli on useimmille mieluinen. Työpaikka myös tukee etätyön tekijöitä tarjoamalla käyttöön useampaa näyttölaitetta sekä muita työntekoa helpottavia toimistotuotteita. Organisaatiossa ei ole erityisemmin pureuduttu itseohjautuvuuteen ilmiönä, eikä asiaa käsitellä sen tarkemmin työntekijöiden kanssa. Keskustelussamme kuitenkin todetaan, että esihenkilötyötä tehdään kovinkin erilaisilla tavoilla, joten itseohjautuvuuden aiheetta on tarve tutkia enemmän, sillä se liittyy niin moniin asioihin etätyön kentässä. Onkin hienoa, että työn tulos voi palvella organisaatiota huomioimaan etätyön itseohjautuvuudelle asettamia haasteita, vahvistaa

itseohjautumistaitoja, joilla voidaan katsoa olevan suora merkitys myös työssä oppimisen ja osaamisen kehittymisen. (Kohdeorganisaation henkilökohtainen tiedonanto, 18.12.2023)

3.3 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkijalla on käytössä useita eri aineistonkeruumenetelmiä, joista toiset ovat yleisempiä laadullisissa eli kvalitatiivisissa ja osan taas määrällisissä eli kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Joissakin tapauksissa käytetään useita menetelmiä, kyse on pitkälti tutkimustyypistä, lähestymistavasta ja tutkimusotteesta. Vaikka itse työn määrä ei saisikaan vaikuttaa valittavaan aineistonkeruumenetelmään, voidaan tämänkin katsoa vaikuttavan valittuun menetelmään ainakin jossakin määrin. Suosituimpia aineistonkeruun menetelmiä ovat erilaiset kyselyt, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö, joista niiden suosittuuden vuoksi voidaan käyttää nimitystä perusmenetelmät. (Hirsjärvi ym., 2007, ss. 186–187)

Teemahaastattelu on saavuttanut suomalaisten tutkijoiden keskuudessa suosituimman paikan laadullisen aineiston keruumenetelmänä. Teemahaastattelu on sopiva menetelmä erityisesti silloin, kun haastateltavalta on tarve kerätä hänen näkemyksiään ja mielipiteitä, ymmärtää jotakin syvemmin. Teemahaastattelua voidaan kuvata vuorovaikutuksellisen keskusteluna, missä tutkija pyrkii saamaan selville haastateltavalta tutkimuksen aihepiiriin kuuluvia asioita. Teemahaastattelun perustana on juuri vuorovaikutteisuus. Siksi haastattelutilanteen olisi hyvä olla mahdollisimman vapaamuotoinen ja haastateltavalle turvallinen. Yleisimmät haastattelumuodot ovat strukturoitu, puolistrukturoitu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja niiden esitysjärjestys kuin myös vastausvaihtoehdot on määritelty etukäteen. Puolistrukturoidussa teemahaastattelu on puolestaan strukturoitua vapaamuotoisempi. Haastattelijä määrittelee ainepiirin sekä mahdollisesti tukikysymykset, mutta itse kysymykset järjestys riippuu haastattelutilanteesta. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijan onkin tärkeä varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt aihepiirit ja mahdolliset, etukäteen määritellyt pääkysymykset käydään haastattelun aikana läpi. Kolmas yksilötason haastattelumuoto avoin haastattelu on kaikkein lähimpänä keskustelevaa haastattelua. Keskusteleavassa haastattelussa läpikäytävät teema-alueet ovat kiinni haastattelutilanteesta, eikä niitä ole tarkoituskaan käydä kaikkien kanssa läpi. Avoimesta haastattelusta käytetään vakiintuneesti nimitystä syvähaastattelu. (Eskola & Vastamäki, 2015, ss. 27–30)

Valitsin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi puolistrukturoidun teemahaastattelun. Uskon, että menetelmä tukee mahdollisuutta kerätä mahdollisimman monipuoli

tutkimusaineisto. Pyrkimyksenä on tuoda esille haastateltavien näkökulmia ja erilaisia tulkintoja, joiden avulla on mahdollista tulkita heidän näkemyksiään tutkittavasta ilmiöstä. On olemassa mahdollisuus, että aineistonkeruumuotona strukturoitu teemakysely tai lomakkeella tehtävä kysely olisivat liikaa ohjanneet vastauksia, vaikka toisaalta muodot olisivat mahdollistaneet isomman otannan.

3.4 Empiirisen aineiston kerääminen

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastatteluja tehtiin kolme. Haastattelut toteutettiin videohaastatteluina Teamsin välityksellä. Videot tallennettiin. Haastateltavien oli tarkoitus edustaa eri ikäryhmiä, koulutustaustoja ja työssäolovuosia. Työvuoroteknisistä syistä jouduttiin kuitenkin luopumaan haastateltavien työssäoluvuosien määreestä. Haastateltavat edustivat ikäryhmiä 30–34, 35–40 ja 45–50 – vuotiaat. Koulutustaustaltaan haastateltavat edustivat toisen asteen, alemman korkeakoulun ja ylempi korkeakoulu suorittaneita. Tehtävä valinnasta annettiin kohdeorganisaation puolesta tutkimustyölle määritellylle yhteyshenkilölle. Yhteyshenkilö teki sovittujen määreiden perusteella henkilövalinnat sekä varmisti jokaisen halukkuuden osallistua haastatteluun. Samalla haettiin suostumus haastatteluiden tallentamiseen. Työvuorosuunnittelun vuoksi haastateltavat olivat esihenkilöiden tiedossa, mutta tutkimuksissa haastateltavien tietoja on pyritty käsittelemään mahdollisimman anonyymina. Tällä on mahdollista vaikuttaa haastateltavien uskallukseen kertoa ajatuksistaan mahdollisimman totuudenmukaisesti.

Kaikille haastateltaville lähetettiin saatekirje sähköpostilla, missä kerrottiin haastattelun aiheesta ja tarkoituksesta sekä siihen varattavasta ajasta (liite 2). Tämän lisäksi haastateltaville lähetettiin teemahaastattelukysymykset (liite 2). Haastattelu testattiin ja siihen kuluva aika arvioitiin harjoitushaastattelussa ennen varsinaisen haastattelun toteuttamista. Haastattelu suoritettiin haastateltavien työaikana ja jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa 60 minuuttia. Haastattelut ylittivät niille varatun ajan keskiarvolla 20 minuuttia. Haastattelut noudattivat pääsääntöisesti haastattelurunkoa (liite 2). Koin selkeän haastattelurungon rakentamisen itselleni tärkeäksi, sillä kyseessä oli ensimmäinen suorittamani teemahaastattelu. Rungon rakentamisessa käytin hyväkseni sekä tutkimukselle asettamiani tutkimuskysymyksiä kuin teorian yhteenvedon osuudessa esille nostettuja huomioita. Haastattelu toteutettiin kolmen päivän aikana. Haastattelut suoritettiin tiistaina, keskiviikkona ja torstaina haastateltavien työajalla kello 15–16.

3.5 Aineiston analysointi

Laadullista tutkimusta kuvaa laaja ja rikas aineistomäärä, ja siitä löytyy usein useita, mielenkiintoisia seikkoja. Usein jopa sellaista tietoa, jota tutkija ei ole osannut odottaa. Laadullisen aineiston analysointimenetelmät vaihtelevat eri tutkimuksissa. Parhaimman tavan löytämiselle ei ole yhtä ainoa sääntöä tai aineiston käsittelytapaa. Laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään useimmiten useissa eri vaiheissa, jolloin myös aineiston analyysiä tapahtuu koko prosessin ajan. Joustoa mahdollisten muutosten varalta saadaan keruu- ja analysointivaiheiden väleissä. (Puusa, 2011, ss. 114–115)

Aineiston analysointi toteutettiin viikko haastatteluiden jälkeen, jolloin haastattelutilanteet olivat vielä tuoreessa muistissa. Analysointi aloitettiin katsomalla Teams-tallenteet läpi ja vertaamalla järjestelmän luomaa automaattista litterointia niin, että litterointi vastaa tallenteiden todellista sisältöä. Teams-järjestelmän automaattisessa litteroinnissa oli jotain vääriä sanoja, mitkä korjattiin vastaamaan haastattelussa tehtyjä ilmaisuja. Myös puheessa ilmeneviä toistoja yksinkertaistettiin tulosten ymmärrettävyyden helpottamiseksi. Analysoinnin tarkoitus on selkeyttää kerättyä aineistoa. Aineistosta nousseet huomiot sidottiin esitettyihin teorioihin siltä osin kuin se oli mahdollista. Analysointimetodiksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on lähestymistapa tutkimuksessa, jossa keskeisenä periaatteena on antaa aineiston itsensä ohjata analyysin kulkua. Tässä metodissa tutkijan tavoitteena on nostaa esiin aineiston keskeisimmät piirteet ja teemat, riippumatta siitä, mitä ne ovat tai miten ne liittyvät aiempiin tutkimuksiin tai teoreettisiin malleihin. Tämä lähestymistapa korostaa aineiston merkitystä ja pyrkii ymmärtämään sitä sen omista lähtökohdista käsin. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin suurimpana haasteena on tutkijan tarve olla avoin ja herkkä aineistolle. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan on kyettävä lähestymään aineistoa ilman ennakko-odotuksia tai ennakkokäsityksiä siitä, mitä aineistosta voidaan löytää. Tavoitteena on olla avoin uusille oivalluksille ja näkökulmille, jotka voivat syntyä aineiston syvällisen tutkimisen kautta. (Puusa, 2011, ss. 116–118)

Analysoinnissa käytettiin apuna taulukkoa, mihin määrittelin yläluokat: etätyön edellytykset, itseohjautuvuus etätyössä sekä työssä oppiminen ja osaamisen kehittyminen. Kuvassa 10 esitellään analysointia varten tehty luokittelu, minkä perusteella haastattelun sisältö oli mahdollista jakaa kuuluvaksi kuhunkin alaluokkaan. Luokittelu mahdollisti sen, että laaja tutkimusaineisto oli ylipäättänsä mahdollista analysoida ja tuottaa opinnäytetyössä esitettävään muotoon.

Kuva 10. Aineistolähtöinen luokittelu.

Konkretia	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Työergonomia, työn organisointi, perehdytys, motivaatio etätöihin tekemiseen ja toimivat työvälineet.	Työhyvinvointi	Etätöihin edellytykset	Itseohjautuvuus etätöissä ja sen vaikutukset työssä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen
Yhteenkuuluvuuden tunne, vapaus valita etätöitä ja luottamus etätöistä suoriutumiseen.	Autonomia		
Työn haasteellisuus, vaatimusten moninaisuus, työn sisältö ja palaute.	Itsensä kehittäminen		
Osaaminen ja kyvykkyys toimia työssä, tavoitteiden asettaminen, työn haasteellisuus ja sisäinen motivaatio.	Kyvykkyys	Itseohjautuvuus etätöissä	
Kokemus mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhön. Luottamus ja kannustaminen.	Omaehtoisuus / autonomia		
Avoimuus ja yhteen kuulumisen tunne.	Yhteisöön kuulumisen tarve		
Rooli oppimisessa, realiteettien tunteminen ja niiden hyväksyminen, motivaatio oppimista ja osaamisen kehittämistä kohtaan.	Rooli ja realiteetit	Työssä oppiminen ja osaamisen kehittyminen	
Luottamus, uskallus ja aktiivisuus.	Oma aktiivisuus		
Tavoitteiden asettaminen, kyky arvioida oppimista, oppimisesta ja osaamisesta saatava palaute. Motivaatio uuden oppimista ja osaamisen kehittämistä kohtaan.	Toiminta		

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa syvennyttään tutkimuksen tuloksiin. Tulokset esitellään aineistolähtöistä luokittelua mukaillen (kuva 10.) niin, että ensin paneudutaan haastateltujen taustaan ja etätyön edellytyksiin. Etätyön edellytysten voidaan katsoa olevan oleellisessa asemassa, sillä ne ovat vahvasti sidoksissa etätyön kontekstiin, ajatukseen niistä tekijöistä, jotka mahdollistavat työn tekemisen. Näiden jälkeen käsitellään itseohjautuvuutta etätyössä sekä työssä oppimisen ja osaamisen kehittymisen osa-alueet.

4.1 Taustakysymykset

Haastattelussa lähdettiin liikenteeseen kartoittamalla haastateltavien perustietoja. Perustiedoksi valikoitui: ikäjakaumaa, työsuhteen kesto, suoritettu korkein tutkinto, haastateltavat työsuhteen kesto sekä ikäjakaumaa. Lisäksi kysyttiin, millaisella etätyömallilla työntekijät suorittivat etätyötä.

Haastateltavat olivat olleet nykyisessä työtehtävässä melko saman ajan. Työsuhteen kesto: 1 vuosi 9 kk, 1 vuosi 7 kk ja 2 vuotta.

Korkeimmat tutkinnon osalta haastateltavat edustivat kolmea eri tasoa. Yksi haastateltavista oli suorittanut alemman korkeakoulututkinnon, yksi ylemmän korkeakoulututkinnon ja yksi toiseen asteen ammatillisen tutkinnon. Myös haastateltavien iät jakautuivat eri ryhmiin. Yksi sijoittui ikäryhmään 30–34, yksi 35–40 ryhmään ja yksi ikäryhmään 45–50 vuotta.

Jokainen haastateltava teki työtä hybridimallilla organisaatio suositusten mukaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työstä 80% suoritettiin etänä ja 20% työpaikalta käsin kahden viikon jaksossa. Näin etänä suoritettavia työpäiviä tuli 8 ja työpaikalta suoritettavia työpäiviä 2 kahdessa viikossa. Pääasiassa työpaikalta käsin (lähityö) suoritettavat työpäivät sijoitettiin peräkkäisiksi päiviksi, minkä koettiin olevan yleisesti toimivin malli.

”Ei tarvitse rampata edes takaisin koneen ja muiden kanssa”. (Haastateltava 1)

4.2 Etätyön edellytykset

Etätyön edellytyksiä analysoitiin haastatteluaineistosta alaluokkien työhyvinvointi, autonomia ja itsensä kehittämisen konkretisoituvien ilmaisujen kautta (kuva 11).

Kuva 11. Analysoinnin pelkistetyt ilmaukset, etätöön edellytykset.

<p>Työergonomia, työn organisointi, perehdytys, motivaatio etätöön tekemiseen ja toimivat työvälineet.</p>	<p>Yhteenkuuluvuuden tunne, vapaus valita etätö ja luottamus etätöissä suoriutumisesta.</p>	<p>Työn haasteellisuus, vaatimusten moninaisuus, työn sisältö ja palaute.</p>
--	---	---

Haastattelutulosten perusteella haastateltavat olivat motivoituneita etätöön tekemiseen. Kahdelle kolmesta haastateltavista kyseessä oli ensimmäinen työtehtävä, missä etätöön tekeminen yleisesti ottaen on edes mahdollista. Kaikki haastateltavat suhtautuivat etätöön tekemiseen positiivisesti.

”Tää oli mulle ensimmäinen tällainen etätö. Tai niinku mahdollisuus missä on, että voi olla etätöissä, niin kyllä se n oli mun mielestä ihan semmoinen plussa-asia. Mä oon tällainen aamu-uninen ihminen, niin tässä helppoa, kun voi herätä silleen 20 minuuttia ennen kun työvuoro alkaa ja näin niin se helpottaa sitten niinku sitä vapaa-ajan tasapainoa paremmin kuin muilla. Ei itsellä nyt pitkä työmatka toimistolle ole mutta kyllä se mua innosti tavallaan tää mahdollisuus etätöskentelyyn.” (Haastateltava 1)

”Se sopii erittäin hyvin mun tämänhetkiseen toimenkuvaan. Itseasiassa kun me hankittiin koira, niin mulla oli toiveena, että mulla olisi ollut tällainen työ, jonka kanssa mä olisin voinut olla kotona just sen koiran takia, ettei sille tulisi niin pitkiä päiviä olla yksin.” (Haastateltava 3)

Etätöön motivaatiotekijöiksi nostettiin mahdollisuus sovittaa työ- ja vapaa-aika paremmin yhteen, kun työmatkoihin ei kulu aikaa. Muina positiivisina puolina etätöissä koettiin, että kotona työtä pystyi suorittamaan paremmin ilman häiriötekijöitä. Haasteiksi etätöympäristö koettiin puolestaan mikrotaukojen vähyyks. Koettiin, että yksi ollessa taukojen ottaminen usein unohtuu. Yksi haastateltavista kertoi puolestaan, että lyhyiden taukojen ottaminen on kotioloissa helpompaa. Lisäksi haastattelussa nousi ylös järjestelmätason haasteita. Tällaisiksi koettiin ongelmat nettiyhteyksissä tai järjestelmän toimimattomuus kesken työpäivää sekä tiedonhaku.

”Pystyn keskittymään paremmin. Toimistolla tulee helpommin keskeytyksiä enemmän ja tulee höpistyä työkavereiden kanssa. Etätyössä motivoi se mahdollisuus olla rauhassa, tehdä töitä kotoa.” (Haastateltava 1)

”Kun on yksin kotona, niin jos on kiire, niin jättää ne kahvitauot välistä, tulee oltua tiiviimmin koneen ääressä. Niin onhan se sellainen haaste nimenomaan näiden mikrotaukojen pitäminen.” (Haastateltava 2)

Haastateltavat kertoivat, että työnantaja tarjoaa kotiin käyttöön näytön ja näppäimistön. Tarjolla on myös alennus kalusteliikkeestä, mikäli työntekijä haluaa hankkia itselleen esimerkiksi sähköpöydän tai työtuolin. Kaksi kolmesta haastateltavasta kuitenkin totesi, ettei ole käyttänyt tarjousta hyväksi, koska erityisesti sähköpöydän koettiin olevan kallis investointi. Kukaan ei kuitenkaan nostanut työergonomian puutteita vahvasti esille, vaikka kaikki nostivat työnantajan tarjoaman tarjousmahdollisuuden esille. Tästä voi päätellä, että kalliimmat hankinnat ja työnantajan tarjoama ostoetu houkutteli, mutta parempaa ergonomiaa tarjoaviin ratkaisuihin oli silti tartuttu huonosti.

”Niin se ergonomia on sellainen haaste, ergonomia voisi aina olla parempi. Sähköpöytä voisi olla hyvä, mutta en ole vielä sellaiseen satsannut.” (Haastateltava 1)

Vaikka ryhmäytyminen työpaikan muiden työntekijöiden kanssa mietityttikin osaa haastatelluista, koettiin toimistolla työsuhteen alussa suoritettu viiden viikon mittainen perehdytysjakso tarpeelliseksi ja hyödylliseksi juuri ryhmäytymisen näkökulmasta.

”Siinä kohtaa pääsin ainakin tosi hyviä tutustumaan ihmisiin, kun toimistolla oli kuitenkin säännöllisin aikaväleihin. Osa porukasta on vakituisesti koko aika toimistolla, mutta niin se sujuu kyllä oikein hyvin.” (Haastateltava 2)

Kun haastateltavilta tiedusteltiin, olisivatko he valmiita siirtymään sellaisen työnantajan palvelukseen, joka ei mahdollistaisi työn suorittamista etänä, vastaukset hieman vaihtelivat. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että uudenkin organisaation tulisi tarjota etätyömahdollisuus. Yksi totesi, ettei tekisi nykyistä työtä, ellei etätyömahdollisuutta olisi. Samoin yksi haastatelluista totesi, että suorittaisi mieluummin lähityötä, mikäli työpaikka olisi lähempänä. Voidaan siis todeta, että etätyömahdollisuus lisää haastateltavien halua ja mahdollisuuksia työskennellä organisaatiossa ja työtehtävässä.

”Jos työpaikka olisi tuossa viiden kilsan päässä, niin kyllä mä kävisin siellä useammin.”

(Haastateltava 2)

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että etätö edellyttää hyviä työvälineitä. Vain yksi vastaajista sanoitti työntekijään kohdistuvia edellytyksiä. Edellytyksiksi nousivat organisointi- ja priorisointikyky, kyky keskittyä kotona työn tekemiseen sen sijaan, että antaisi kotona olevien asioiden häiritä työtä sekä osaamiseksi tauottaa omaa työpäivää. Muuten haastateltavat nostivat esille sellaisia asioita, kuin työnantajan kautta saatavat alennukset työtuoleista ja pöydistä sekä rauhallisen työpisteen. Yksi haastateltavista nosti esille, että työnantaja on tarjonnut apua myös ergonomisen työpisteen suunnittelussa, minkä katsottiin parantaneen työssä jaksamista.

Voidaan todeta, että siitäkin huolimatta vaikka kysymyksessä selkeästi painotettiin työntekijän ominaisuuksia etätöissä, haastateltavat kokivat vahvasti työnantajan olevan vastuussa etätöihin liittyvistä edellytyksistä unohtaen oman vastuun.

Haastateltavat kokivat työn vahvasti ohjatuksi. Työn isoimmaksi haasteeksi koettiin suuri ja jatkuvasti muuttuva tietomäärä. Vaikka osa haastateltavista sanoittikin työtä haastattelun alkuvaiheessa monotoniseksi, totesivat he haastattelun loppupäässä oppivansa työstä. Tästä näkökulmasta voidaan ajatella, että työssä on kehittymismahdollisuuksia koetusta monotonisuudesta huolimatta.

”Mulla on todellinen palo tähän työhön, kun olen vasta äskettäin aloittanut. Tällä hetkellä sellainen fiilis, että viihtyisin tässä työssä vielä viiden vuodenkin päästä suuremmalla tietopankilla. Haluaisin päästä kuuntelemaan pidempään tätä työtä tehneitä, kuunnella miten heillä sujuu.” (Haastateltava 3)

”Etenkin tässä työssä musta tuntuu, kun on järjestelmä ja tietyt tavoitteet, ei tarvitse hirveästi miettiä, että mitä seuraavaksi tekisi, vaan mä teen tavallaan mitä mulle kerrotaan ja sitten se työ tulee sillä lailla tehdyksi.” (Haastateltava 1)

4.3 Itseohjautuvuus etätöissä

Itseohjautuvuutta etätöissä analysoitiin haastatteluaineistosta alaluokkiin työhyvinvointi, autonomia ja itsensä kehittämisen konkretisoituvien ilmaisujen kautta (kuva 12).

Kuva 12. Analysoinnin pelkistetyt ilmaukset, itseohjautuvuus etätyössä.

<p>Osaaminen ja kyvykkyys toimia työssä, tavoitteiden asettaminen, työn haasteellisuus ja sisäinen motivaatio.</p>	<p>Kokemus mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhön. Luottamus ja kannustaminen.</p>	<p>Avoimuus ja yhteen kuulumisen tunne.</p>
--	--	---

Siitäkin huolimatta, että haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua haastattelurunkoon etukäteen, vain yksi haastateltavista osasi sanoittaa itseohjautuvuutta heti haastattelun alussa. Hän sanoitti sitä kyvyksi työskennellä itsenäisesti sekä kyvyksi käyttää maalaisjärjellä. Hän koki vahvasti tarvitsevansa perustiedot suoriutuakseen työstä. Lisäksi hän sanoitti itseohjautuvuuden merkitystä etätyössä niin, että vaikka siinä työtä tehdäänkin pääosin itsenäisesti, apua saa ja sitä pitääkin toisinaan osata pyytää. Toinen haastateltavista löysi sanoituksen lisäkysymysten kautta ja kolmas vasta haastattelun edetessä.

”Pitää vähän miettiä mitä tekee ja missä kohtaa. Niin mä sen jotenkin käsitän (itseohjautuvuuden), että osaa jotenkin järjestellä ja ajoittaa ja tehdä järkevästi päivän työtehtävät, pysyä niin kuin suunnitelmassa”. (Haastateltava 1)

”Pystyt niin kuin työskentelemään itsenäisesti.” (Haastateltava 3)

”Mä käsittänyt sen itseohjautuvan jotenkin sillä tavalla, että osaa jotenkin järjestellä ja ajoittaa ja tehdä järkevästi päivän työtehtävät ja suunnittelee sen jotenkin itse ja niinku pysyy siinä suunnitelmassaan jotenkin, että niin kun saa työnsä tehtyä.” (Haastateltava 1)

”Kyllä se edellyttää organisoimiskykyä ja tämmöistä niin kuin priorisointia, ehkä enemmän tärkeä se organisointi. Pystyy keskittymään työntekoon, eikä eikä niin kun kännykän selaamiseen.” (Haastateltava 1)

Kaksi haastateltavaa koki työn vahvasti ohjatuksi. He kokivat, ettei itseohjautuvuudella ole oikeastaan mitään merkitystä tai sen ei katsottu korostuvan suoritettavassa työssä. Toinen vastaajista oli sitä mieltä, että itseohjautuvuus näyttäytyy enemmän vasta hiljaisemman kysynnän aikana. Haastateltava koki, että hiljaisena aikana on aikaa hakea ja tutustua erilaisiin ohjeisiin ja hakea tietoa omatoimisesti.

”No mä koen, että tässä työssä se on niin strukturoitua, että meillä ei ole niinku paljon vaikutusmahdollisuuksia siihen itseohjautuvuuteen. Meillä on aika tarkat niinku myyntiohjeet. Sitten on paikat mistä varataan ruoka- ja kahvitauot, että siihen ei niinku hirveästi jää sitä peliaikaa sille itseohjautuvuuden.” (Haastateltava 2)

Kun haastateltavilta kysyttiin, mitä itseohjautuvuus edellyttää työntekijältä, päästiin selkeämpiin vastauksiin.

”Itsensä tunteminen, miten tekee töitä. Osaa asettaa itselleen päivätavoitteita.”
(Haastateltava 2)

”Joo siis on mun mielestä ihan semmoinen isokin merkitys kyllä, että tosiaan meillä annetaan tavallaan joku työtehtävä, mutta siinä voi tulla vastaan monia erilaisia asioita, ja just ehkä niinku prioriteetteja. Sitten joku pieni asia saattaakin yhtäkkiä levitä, se saattaakin olla iso asia, minkä käsittely vie tosin pitkän ajan. Sitten jos on laitettu linjavuoro, missä meitä on vaan muutama kerran, niin sitten siihen pitää reagoida. Kertoa että olen pois linjasta ja alkaa selvittelemään asiaa. Se on niinku asioiden priorisointi niin kun itsenäisesti, sulla pitää olla se taito.” (Haastateltava 1)

Itseohjautuvuustaitojen merkitystä etätyössä sanoitettiin kyvyksi osata organisoida omaa työtä. Suurin osa haastateltavista totesi, ettei organisaatiossa ole puhuttu itseohjautuvuudesta ainakaan itseohjautuvuuden nimellä. Yksi haastateltavista empi vastausta, mutta ei silti käyttänyt sanaa itseohjautuvuus. Muistettiin, että aiheetta on sivuttu perehdytyksen aikana, mutta keskustelu yhdistettiin vahvasti työssä suoriutumisen etänä lähinnä kuitenkin työnantajan asettamien mittareiden näkökulmasta.

”No siis oman esihenkilön kanssa en muista, että olisi sillä lailla käynyt läpi. Silloin kun perehdytyksen jälkeen me olimme kuukausi toimistolla niin sen jälkeen katsottiin, että ollaan valmiita siirtymään kotitoimistolle. Silloin oli joku semmoinen lappunen missä oli niin kun etätyön pelisääntöjä ja... Mä en oikein muista oliko siinä edes termiä itseohjautuvuus, siitä on sen verran aikaa. Mutta jotenkin siinä mielestä siinä mainittiin niinku, että työnteon pitää sujua tavallaan tavoitteiden mukaisesti myös kotitoimistolla, ja sitten siinä oli maininta niinku, jos huomataan että kontaktinumerot tai niinku että työpanos heikkenee, niin sitten voidaan niin sanotusti vaatia tulemaan takaisin toimistolle, että asia saadaan kuntoon. Mun mielestä siitä ei ollut sen tarkemmin mainintaa.” (Haastateltava 1)

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön koettiin lähinnä mahdollisuuksina siirtyä työtehtävästä toiseen, kipeänä ollessa mahdollisuuteen tehdä esimerkiksi vain sähköposteja – tehdä asia hieman erilaisella tavalla. Yleisesti mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön koetaan vähäisinä. Yksi haastateltavista koki vaikutusmahdollisuutena mahdollisuuden keskittyä asiakkaaseen ja tehdä työ rauhassa ja tarkasti. Samoin nähtiin, että tietyissä työvuoroissa oli mahdollisuus vaikuttaa ruokataukoihin sekä työvuoroihin toivomalla jotain tiettyä vuoroa esimieheltä.

Viikkopalaverit koettiin hyväksi mahdollisuuksiksi kertoa työn epäkohdista ja haasteista. Suhde esimiehen kanssa koettiin hyväksi. Keskustelumahdollisuuksista huolimatta, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön koettiin kaiken kaikkiaan vähäiseksi.

”Isossa kaavassa meillä ei sillä tavalla ole ihan älyttömiä vaikutusmahdollisuuksia. Joskus meille tiimipalavereissa nousee esille jotain asioita mitä haluaisi tehdä toisin niinku työkäytäntöjä mutta ne ovat sellaisia pieniä asioita.” (Haastateltava 1)

”Koen, että mulla on esimiehen kanssa semmoinen suhde, että mä saan aika rehellisesti sanoa, jos on jotain haasteita. Olen kyllä esimiehelleni sanonutkin ja ehdottanut sellaisia pieniä muutoksia, mutta aika vähän on semmoista vaikuttamisen mahdollisuutta siihen omaan työhön sitten loppujen lopuksi.” (Haastateltava 2)

Organisaation yleisten tavoitteiden koettiin ohjaavan työtä, vaikka ne koettiin ajoittain epäoikeudenmukaisina ja niistä saatava korvaus liian vähäisenä. Yksi haastateltavista käytti rahallisesta korvauksesta sanaa mitätön. Epäoikeudenmukaisuutta aiheutti se, että mahdollinen käsiteltävien asiakaskontaktien määrän koettiin olevan toisinaan riippuvainen tuurista. Haastateltavat kertoivat, että organisaatiossa painotetaan lisämyyntiä, mikä todettiin hyväksi tavoitteeksi, joka haastoi päivittäisessä tekemisessä.

Haastateltavista osa kannusti toisinaan tiimitasolla. Tiimikohtaisesti käytiin tsemppausta käsitellyistä kontaktimääristä sekä valmennustuloksista. Koettiin myös, että organisaatiolla on käytössä useita erilaisia mittaristoja, joilla mitataan työn onnistumista, mutta niiden ymmärrettävyys nähtiin usein vaikeaselkoisena. Jokainen haastateltavista kuitenkin totesi pyrkivänsä saavuttamaan organisaation asettamat tavoitteet. Henkilökohtaisia tavoitteita ei nähty kuitenkaan olevan.

” .välillä taas on sitten että aamupäivän vaan hiljaisesti ottaa itsekin vähän rennommin ja sitten tajuaa jossakin kohtaa, että ei hitsi nyt pitää kiristää tahtia, että saa ne kontaktitavoitteet niin kuin täyteen.” (Haastateltava 1)

Asetettuani seuraavat tarkentavat kysymykset: mikä saisi sinut motivoitumaan vahvemmin ja mikä veisi motivaatiotasi alemmas, nousi esille palkkaus sekä työkaverit. Palkan koettiin olevan alalla yleisesti pieni, mutta samalla tiedostettiin, ettei asia tule varmaan muuttumaan. Suuret muutokset työyhteisössä koettiin puolestaan asiaksi, mikä vaikuttaisi mahdollisesti ryhmähenkeen ja veisi motivaatiota selvästi alaspäin.

”jos esimerkiksi mun työkaverit muuttuisi, niin kyllä se olisi motivaatioon vaikuttava asia.” (Haastateltava 2)

Haastateltavat kokivat vahvaa yhteisöllisyyden tunnetta etätöiden tekemisestä huolimatta. Viiden viikon mittaisen perehdytysjakson sekä tämän jälkeen muutamia viikkoja kestävän lähityöjakson katsottiin vaikuttaneen yhteisöllisyyden tunteen rakentumiseen merkityksellisesti. Haastateltavat nostivat esille ajatuksia siitä, ettei samanlaista yhteisöllisyyden tunnetta olisi kenties syntynyt ilman työsuhteen alussa järjestettyä perehdytystä ja lähityöjaksoa. Työpaikalla työskentelee jatkuvasti läsnä noin 20 henkilöä, joihin oli mahdollisuus tutustua paremminkin mutta sen lisäksi siellä kävi eri tiimien jäsenet suorittamassa lähityöpäiviä. Jaksojen aikana syntyi vahvojakin kollegasuhteita, joilla katsottiin olevan edelleen merkitystä.

”Sitä semmoista samanlaista rentoa, hyvää keskustelua ja auttamiskulttuuria pitäisi pystyä ylläpitämään Teamsissa. Että meillä se yhteisöllisyys on niin kun tosi vahva myös etätöissä, ja että sieltä pystyy tosi helposti kollegalle pistämään viestiä ja kysymään apua. Meillä on semmoinen salainen teams kanava, mihin esihenkilö ei pääse. Siellä sitten urputetaan muut jutut ja näin, se on niinku tosi tärkeä, iso juttu meillä myös etänä tämä yhteisöllisyys.” (Haastateltava 1)

Myös työpaikan tarjoamat säännölliset tapaamiset työkavereiden kanssa palavereissa koettiin tärkeiksi. Todettiin myös, että kasvokkain tapahtuneet tapaamiset ovat vaikuttaneet positiivisesti etätapaamisiin. Kuuluminen useampaan tiimiin koettiin selkeästi haasteelliseksi yhteisöllisyyden tunteen osalta. Yhteisöllisyyden tunteen koettiin olevan vahvempi sellaisissa tiimeissä, joissa tiimiläisten kanssa oli tavattu kasvotusten muualla kuin verkossa. Yhteisöllisyyden tunnetta kuvailtiin haasteelliseksi niiden tiimien osalta, joissa vastaavanlaista tapaamista ei ollut tapahtunut. Osallistuminen sellaisten tiimien tapaamisiin,

missä ei ole ollut läsnä itselleen tuttuja tiimiläisiä tai omaa esimiestä, koettiin turhiksi. Koettiin myös, että erityisesti oman tiimin kanssa järjestettävät tapaamisissa voisi olla jotain yhteisöllisyyttä parantavaa tekemistä kuten ideointipalaveri, missä oppisi tuntemaan työkavereita paremmin. Selvästi kaivattiin vapaamuotoisempia tapaamisia tiimiläisten kesken, joita työnantaja ei haasteltavan mielestä tue. Tiimiläiset pyrkivätkin järjestämään lähipäivänsä niin, että mahdollisimman moni tiimiläinen olisi samanaikaisesti konttorilla.

Lähipäivät koettiin yhteisöllisyyden tunnetta voimistaviksi. Ihmettelyä aiheutti kuitenkin se, miksi työpaikalle on pakko mennä tekemään töitä kaksi kertaa kahdessa viikossa, jos siellä ei ole ketään muita. Koettiin myös, että koko organisaation (ketjuohjaus) samoin kuin yksiköiden (hotellien ja ravintoloiden edustajat) ihmisiä olisi hyvä nähdä. Tällä katsottiin olevan iso merkitys muun muassa myyntityöhön sekä yhdessä tekemisen -hengen vahvistumiseen.

”Kyllä mulla on ollut esimerkiksi iso yllätys, että onkohan meille yhden kerran joku myyntipäällikkö tai joku tämmöinen pitänyt tilaisuuden.” (Haastateltava 2)

”Kuukausittainen palaveri toimistolla, erilaisia vaihtuvia palavereja missä kaikki ovat toimistolla, joka toinen viikko etänä järjestettävä tiimipalaveri, missä kaikkien on pidettävä kamerat päällä.” (Haastateltava 1)

Luottamus sekä esimieheen että tiimiläisiin koettiin äärimmäisen tärkeäksi. Luottamus konkretisoitui siihen, että jokainen hoitaa oman osuutensa niin kuin on sovittu. Koettiin, että esimiehen pitäisi luottaa siihen, että jokainen tekee työnsä.

”Että niinku hänkin (esimies) luottaa selkeästi siihen, että me tehdään työmme.”
(Haastateltava 1)

Haastatteluista nousi esille huomio, minkä mukaan haastateltavat kokivat luottamusta esimiehen puolelta, mutta samalla sanoitettiin, ettei kaivata mikromanagementtia. Toisaalta kaikki haastateltavista kokivat suhteen esimieheen positiiviseksi. Koettiin, että esihenkilölle on helppo antaa palautetta ja kertoa ajatuksista.

Eryteisesti toiselle kollegalle annettava palautteenanto koettiin haasteelliseksi. Organisaation ohjeistetaan raportoimaan havaitut virheet aina suoraan virheen tehneelle, mikä koettiin haasteelliseksi. Haasteelliseksi koettiin erityisesti kirjallinen palaute, sillä jokaisella on oma tapa kirjoittaa ja toisaalta myös tulkita tekstiä. Asia on huomioitu organisaatiossa ja

palautteenantoa alettu työstämään. Vaikeus koettiin taidoissa antaa palautetta toisille. Nyt onkin toivottu, että erityisesti korjaava palaute soitettaisiin videopuhelulla virheen tehneelle henkilölle. Palautteenannossa koettiin haasteelliseksi myös se, ettei kaikilla Teamsia käyttävillä työntekijöillä ole kuvaa järjestelmässä. Myös sitä kyseenalaistettiin, onko järkevä ylläpitää kulttuuria, missä kollega antaa kollegalle palautetta.

Kaikki haastateltavat kokivat osaavansa pyytää apua tarvittaessa sekä saavansa sitä. Toisaalta esille nousi myös se, ettei apu ole aina tavoitettavissa tai joissakin tapauksissa tiedon saantiin kuluu aikaa. Tämän katsottiin turhauttavan ja vaikuttavan työn tehokkuuteen. Haastattelussa nousi esille, että erityisesti apua tarvitaan erilaisten ohjeiden tarkastamiseen sekä epävarmuuden eliminointiin. Etänä tehtävän työn ei katsottu vaikuttavan mitenkään erityisesti avun pyytämiseen tai sen saamiseen. Erilaisten viestintäkanavien kerrottiin auttavan kollegan tavoittamisessa huomattavasti. Toisaalta haastateltavat nostivat haastattelun aikana esille, että lähityössä kollegan lähestyminen on helpompaa.

Avun pyytäminen koettiin toisinaan myös haasteelliseksi erityisesti kiireellisinä aikoina. Kiireessä avunpyyntö jäi helpommin tekemättä, jolloin etätyössä kiire koettiin helpommin yhteiseksi ja sen katsottiin vaikuttavan kommunikointiin negatiivisesti. Tämä on luonnollinen reaktio varsinkin silloin, jos apua kysytään henkilöltä, jonka käytöksessä kiireen tuntu näyttäytyy lyhytsanaisuutena.

"Pitäisi pystyä olemaan tilanneherkkä ja hyväksymään myös se, että joskus toinen saattaa olla kiireen keskellä tai pinna kireällä, jolloin täytyisi aina hieman ymmärtää sitä toistakin osapuolta. Joskus se turhauttaa, ettei tieto olekaan ajantasaista." (Haastateltava 2)

Työstä saatava palaute koettiin vähäiseksi. Omilta kollegoilta palautetta saadaan hieman enemmän, mutta yksiköiden kuten hotellien ja ravintoloiden toimesta vähemmän. Yksi haastateltavista koki, ettei lähiesimiehet ole tietoisia alaistensa työstä. Organisaatiolla on käytössä kiitä ja kehu -taulu, mihin on mahdollista kirjata kiitosta kollegoille hyvin suoritetusta työstä.

Haastateltavat eivät osanneet sanoittaa, millaisin keinoin he voisivat ylläpitää ja kehittää itseohjautuvuutta.

"No. Täytyy sanoa, että ei mulla ole semmoisia ajateltuja keinoja kumpaankaan. Tämä vähän menee päiväkohtaisesti, että miten tänään sujuu, miten saa pidettyä tauot, minkälainen motivaatio tänään on tehdä töitä." (Haastateltava 1)

4.4 Työssä oppiminen ja osaamisen kehittyminen

Työssä oppimista ja osaamisen kehittymistä analysoitiin haastatteluaineistosta alaluokkien roolit ja realiteetti, oma aktiivisuus ja toiminta konkretisoituvien ilmaisujen kautta (kuva 13).

Kuva 13. Analysoinnin pelkistetyt ilmaukset, työssä oppiminen ja osaamisen kehittyminen.

<p>Rooli oppimisessa, realiteettien tunteminen ja niiden hyväksyminen, motivaatio oppimista ja osaamisen kehittämistä kohtaan.</p>	<p>Luottamus, uskallus ja aktiivisuus.</p>	<p>Tavoitteiden asettaminen, kyky arvioida oppimista, oppimisesta ja osaamisesta saatava palaute. Motivaatio uuden oppimista ja osaamisen kehittämistä kohtaan.</p>
--	--	---

Haastateltavat kokivat olevansa pääosin tekemisen kautta oppivia yksilöitä. Työn tekemiseen liittyvä tietomäärä koettiin suurena ja suurin osa haastateltavista mainitsikin asian haastattelun aikana. Tietoa kyllä haetaan itsenäisesti, sen sisäistäminen koettiin konkretisoituvan vasta itse työn tekemisen kautta.

"Kyllä se motivoi, kun sä huomaat saaneesi asiakkaan tyytyväiseksi ja iloiseksi."

(Haastateltava 1)

"Mulla saattaa kestää aika kauan, että mä mutustellen ja pyörittelen sitä asiaa, mutta että, mutta lähtökohtaisesti niinku tarvitsen sitä semmoista uutta ja ihmeellisyyttä, että se pysyisi se mielenkiinto." (Haastateltava 2)

"Hidas oppija, tarvitsee paljon toistoja. Vaadin itseltäni paljon. Kiva itsekritiikki.

Kakkosluureista oli apua aloittaessa." (Haastateltava 3)

Osa haastateltavista koki, että jatkuvat muutokset erilaisiin ohjeisiin vaikuttavat työssä oppimiseen negatiivisesti.

"Ja toki tässä joudut järjestelmien kautta sillain niinku pakosta opettelemaan uusia toimintatapoja ihan jatkuvasti. Nytkin meillä oli se iso hinnoittelumallin muutos, just kun sä niinku opetellut kaikki talot, ja sä tiedät, kun asiakas soittaa, niin sulla ei mene siihen etsimiseen aikaa. Sitten vaihdettiin niinku se hinnoittelumallin ja taas sä jouduit mennä etsimään sieltä mitenkähän tämä tila hinnoitellaan, ja mikä täällä on minimimäärä ja niinku

näin. On tämä vähän tällaista jatkuvaa opettelua, kun ne myyntiohjeet muuttuvat kokoajan.”
(Haastateltava 2)

Jokainen haastateltava koki, että vastuu oppimisesta on heillä itsellään. Jatkuvasti kasvava tietomäärä sekä muuttuvat tieto koettiin ongelmalliseksi. Vaikka haastateltavilla olikin halu muistaa ja omaksua kaikki tieto, sen ei kuitenkaan katsottu olevan käytännössä mahdollista. Yksi haastateltavista koki, että varsinkin uuden oppimisessa helpottaisi, jos olisi mahdollista työskennellä työpaikalta käsin. Koettiin, että tällöin avun pyytäminen olisi helpompaa. Kaksi haastateltavaa liitti itseohjautuvuuden osaksi työssä oppimista ja osaamisen kehittymistä.

”Luen ohjeita ja näin, sitten musta tuntuu, että niistä jää kyllä jotain asioita mieleen, mutta sitten sä sisäistät ne vasta käytännön kautta.” (Haastateltava 1)

”Sillä on iso merkitys meillä, että tavallaan pystyy pysymään jotenkin siinä vauhdissa mukana. Totta kai aina voi sitten kysyä ja pystyy palaamaan ohjeisiin jälkikäteen, mutta se on välillä ärsyttävää, kun asiakas on puhelimessa ja sitten se kysyy jotain, niin joutuu miettimään, että mitenköhän tämä nyt taas menikään. Kyllä meillä on tosi tärkeää, että pysyy siinä mukana ja oppii koko ajan työtä tehdessä. Sitten täytyy pystyä sopeutumaan siihen tietotulvaan jotenkin. Ja sitten myöskin se, että tulee uutta tietoa ja välillä tulee vähän erityisiä työtehtäviä, niin se on iso asia, että sen tietää. Muutoksessa on pakko pysyä mukana, täytyy osata kehittää sitä omaa osaamistaan myös matkan varrella.” (Haastateltava 1)

”Kait se on just sitä itseohjautuvuutta, että otetaan selvää. Kyllähän sä oot vastuussa siitä, että miten sä niinku lähdet mitäkin ongelmaa ratkomaan. Mä oon vähän sellainen, että mä käyn ensin niinku tietopankit läpi, ennen kun olen yhteydessä tukeen. Mä haluaisin ensin selvittää asian itse.” (Haastateltava 3)

Työssä oppiminen ja osaamisen kehittyminen nähtiin haastattelijoiden kesken merkitykselliseksi. Sekä työssä oppimisen että osaamisen kehittymisen katsottiin parantavan omaa työstä suoriutumista. Oman osaamisen kehittymisen koettiin auttavan myös ratkaisemaan paremmin asiakkaiden tarpeita, mutta myös kyvykkyudeksi auttaa kollegoita. Yksi haastateltavista koki, että työssä oppiminen ja osaamisen kehittyminen on pääosin omasta motivaatiosta riippuvaista. Yksi haastateltavista totesi monotonisen työn haittaavan työssä oppimista ja osaamisen kehittymistä. Lisäksi hän koki, ettei siksi koe oppivansa työstään paljon. Toinen haastateltavista puolestaan koki, että erilaiset palvelutilanteet ovat erinomaisia tilanteita oppia.

”Olen hirveän kiinnostunut kaikesta uudesta tiedosta. Huomaan, että se onkin ehkä se ison haaste tässä työssä se monotonisuus ja se ettei mikään niinku muutu. Semmoinen pieni tylsistyminen tulee.” (Haastateltava 2)

Henkilö, joka koki työnsä monotoniseksi, koski myös, että työnantajan olisi hyvä tiedostaa henkilötason osaaminen, mitä olisi mahdollista käyttää hyväksi organisaation sisäisissä rekrytoinneissa.

”Joillekin se semmoinen oppiminen ruokkii sitä työn intoakin, että saa opetella jotakin uusia asioita. Mäkin oon nyt sitten ottanut itselleni jo tuon RFB osaamisalueen, että vähän niinku kaipaa jotakin sellaista niin kun monipuolisuutta siihen työhön.” (Haastateltava 2)

”kun on motivoitunut, niin sitä on koko ajan enemmän hereillä.” (Haastateltava 3)

Etätapaamiset koettiin hyvinä mahdollisuuksina jakaa tietoa ja kysellä. Haastateltavien mielestä asioiden läpikäyntiin vaikuttaa suuresti kuitenkin tapaamiseen osallistuvien sekä käsiteltävien asioiden määrä, joiden katsottiin vähentävän vuorovaikutusta. Yksi haastateltavista koki, ettei palavereissa jää juurikaan aikaa keskustella. Yksi haastateltavista nosti esille, että tapaamisista huolimatta on ikävä kollegoita mutta epäviralliset keskustelufoorumit ovat auttaneet tilanteeseen.

Haastateltavat kokivat olevansa aktiivisia tapaamisissa, mikäli siihen on tarvetta. Ainakin yhtä haastateltavista häiritsi se, ettei kaikki tapaamiseen osallistuvat pidä kameroita päällä. Tämän katsottiin vaikuttavan yhteisöllisyyteen erityisesti silloin, kun palaveri on pienemmälle tiimille. Kaiken kaikkiaan palavereihin kaivattiin kuitenkin aikaa vapaalle keskustelulle.

Itseohjautuvuuden vaikutus työssä oppimiseen koettiin merkityksellisenä. Itseohjautuvuus koettiin priorisointitaitoina pääosin tiedon näkökulmasta. Sen katsottiin vaativan työntekijältä taitoa sisäistää ja soveltaa olemassa olevaa mutta myös jatkuvasti muuttuvaa tietoa, varata aikaa tiedon prosessointiin ja sisäistämiseen. Haastateltavat olivat kehittäneet erilaisia tapoja hallita tietoa. Yksi haastateltavista kertoi keränneensä erityisen etätyömateriaalin omaan käyttöönsä.

”No kyllähän sulla pitää olla jonkin verran sitä itseohjautuvuutta niinku omasta takaa, että se mahdollistuu se oppiminen. Seuraan mitä arjessa ja ympärillä tapahtuu. Oppiminen ja itseohjautuvuus ne kulkee aika käsi kädessä.” (Haastateltava 2)

”Samoin järjestelmä tarjoaa erilaista tietoa, mitä harjoittelen käyttämään paremmin avukseni asiakaspalvelutilanteissa.” (Haastateltava 3)

”Niin sanottuihin pakollisiin koulutuksiin on varattu aikaa. Jos tulee isoja muutoksia, niin esimieheltä voi pyytää aikaa keskittyä käymään asiat läpi.” (Haastateltava 1)

Haastateltavat kokivat työssä oppimisen ja osaamisen kehittymisen vaikuttavan päivittäiseen työntekoon. He sanoittivat osaamisen kehittymistä muun muassa sillä, että mitä paremmin sisäistää kaikki asiat, sitä paremmin niistä osaa kertoa asiakkaille. Osaamisen katsottiin luovan varmuutta ja tuovan onnistumista. Haastateltavat sanoittivat, että työssä oppiminen auttaa sisäistämään paremmin asioita, mikä varmistaa työtötettä sekä uskallusta suositella ja myydä asiakkaalle. Yksi haastatelluista totesi, ettei sillä ole niin merkitystä, että tietää jonkun myyntiohjeen tarkasti vaan tärkeintä on oppia käsittelemään isoja kokonaisuuksia.

”Totta kai kaikkea ei voi mitenkään tietää, mutta kuitenkin tällöinen niinku yleisnäkemyksen pitäisi olla kaikesta, että se on aika hyvä taito sitten kuitenkin siirtyessään muualle.” (Haastateltava 1)

”Helpottaa omaa tekemistä, omaa arkea kun tietää mitä tapahtuu ja on laajempi katsontakanta asioihin. Luen myynnistä jotain ja testailen niitä omassa työssä ihan kokeilumielessä.” (Haastateltava 2)

”Motivaatioon siihen, että oppii uutta, oivaltaa asioita. Hei mähän osaan. Kun viihdyt työssä, niin viihdyt oloissasi ja sä jaksat tehdä paremmin töitä. Pitää olla kivaa.” (Haastateltava 3)

Yksi haastateltavista koki saavansa ammatillisesti paljon nykyisestä työstä. Vaikka hän ei kertomansa mukaan asetakaan oppimiselle ja osaamisen kehittymiselle tavoitteita, hän on oppinut arvioimaan palveluiden toimivuutta ja kannattavuutta aiempaa paremmin. Lisäksi haastateltava sanoitti oppineensa hyväksymään käytössä olevan tietomäärän, mikä on tarpeen tullen saatavilla järjestelmistä. Toinen haastateltavista kertoi puolestaan asettavansa itselleen tavoitteita yksi kerrallaan.

Yksi haastateltavista sanoitti oppimistaan tarpeella oppia ensin asian perusta. Hän kertoi toisinaan pyytävänsä esimieheltä lisää aikaa käsitellä tapahtunutta, ennen kun pystyy siirtymään toiseen tehtävään.

”Nytkin harjoittelen sitä lisäämyyntiä. Olen ottanut itselleni tavoitteen myydä jonkun lisätuotteen per päivä.” (Haastateltava 3)

”Sitten kun sä huomaat onnistuvasi esimerkiksi myymään paremman huoneluokan, niin sulle tulee sellainen voittajafiilis, ja sitten sä yrität sen jälkeen sitä seuraavaankin asiakkaaseen. Sitten niinku sä huomaat, että hei täähän olikin helppoa. Silleen mä tätä itseohjautuvuutta ja mielenkiintoa pidän yllä, että mä niinku asetan tällaisia konkreettisia tavoitteita.”
(Haastateltava 3)

Itseohjautuvuuden katsottiin sitoutuvan vahvasti työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että niin vapaalla kuin työssäkin törmää jatkuvasti asioihin, joista voi oppia, mutta jos on jatkuvasti vain silmät kiinni niin eihän siitä opi mitään.

”Mietin kaikenlaisia asioita aina oman työn näkökulmasta. Seuraan myös uutisia, millaisia hotelleja on tulossa ja niin edelleen.” (Haastateltava 2)

Yksi haastateltavista sanoitti itseohjautuvuuden auttaneen häntä työssä oppimisessa ja osaamisen kasvussa seuraavasti: *”Tulee joku asiakaskysely isommasta kokonaisuudesta, mitä varten tarvitsee hakea tietoa sieltä ja täältä, täytyy oppia sitä tietoa. Tieto on useissa eri paikoissa. Työn priorisointi, jos tulee jotain merkityksellistä. Isompi kysely vielä isomman ajan selvittää. Myös se, että tieto on aina omalla tavalla kirjoitettua, eikä sitä voi sellaisenaan välittää asiakkaalle. Sitten kun sitä käy läpi ja muokkaa asiakkaalle ymmärrettäväksi, niin sekin auttaa oppimaan asioita.”* (Haastateltava 1)

Näkemykset siitä miten organisaatiossa tuetaan tai kehitetään työssä oppimista ja osaamisen kehittymistä vaihtelivat haastateltujen puheessa. Yksi haastateltavista koki tukemisen pienenä palkanlisänä, mikä on mahdollisuus saada, jos opettelee moniosaajaksi. Toinen haastateltavista koki organisaation tarjoavan erilaisia mahdollisuuksia oppia uutta. Haastateltava koki, että mahdollisuus on kiinni omasta tahdosta ja oppimishalusta.

Yksi haastateltavista kertoi kehittävänsä osaamistaan jatkuvasti. Hän sanoitti tämänhetkisiä oppimistarpeitaan seuraavasti: *”Rohkeampaa asiakkaan tarpeiden kartoittamista. Haluan saada lisää rohkeutta lisäämyyntiin.”* (Haastateltava 3)

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, etteivät esihenkilöt tiedosta työntekijöiden osaamista millään tasolla.

”Ei niin kuin lainkaan. Ehkä oma esimies tietää nippanappa jotain, mutta ei sen enempää.”

(Haastateltava 2)

Kaikkien haastateltavien mielestä mieluisin tapa oppia oli oppia toisen kanssa.

”Kun joku näyttää miten asia tehdään.” (Haastateltava 1)

”Ensin pikainen yleiskatsaus ja sitten itse tekemällä.” (Haastateltava 2)

”Haluan päästä kuuntelemaan toisen puhelua.” (Haastateltava 3)

Omaa oppimista pystyttiin arvioimaan seuraavasti:

”Olen rohkeampi kertomaan asioita. Omia puheluita kuuntelemalla huomaa, että hemmetti miksi tein noin tai näin. Jos tulee myös vau-fiilis. Kartoittaminen käy yhä enemmän tärkeäksi, sitten kun onnistut ja saat siitä kiitosta, niin sillä on iso merkitys.” (Haastateltava 3)

Yksi haastateltavista koki, ettei työpäivän aikana jää aikaa miettiä oppimista.

”Ei kauheasti. Meille on tullut kaksi isoa muutosta päällekkäin pahimpaan kiireaikaan. Outoa miksi asioita tehdään silloin kun kaikilla on kiire. Joskus kirjoitan jonkin asian ylös ja käyn katsomassa sen, kun on paremmin aikaa käytettävissä. Työasiat ei pyöri päässä.”

(Haastateltava 2)

5 Tulosten tulkinta

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, millaiset asiat mahdollistavat yksilön itseohjautuvuuden toteutumista etätöissä sekä itseohjautuvuuden merkitystä työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia kohdeorganisaation työntekijöiden ajatuksia siitä, millaisena itseohjautuvuus nähdään ja mikä on sen merkitys etänä tehtävässä työssä. Lisäksi tutkitaan mikä merkitys itseohjautumistaidoilla on työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen etätöiden kontekstissa. Kohdeorganisaatiolla on mahdollisuus käyttää tutkimuksessa saavutettuja tuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä hyväksi liiketoiminnan kehittämisessä niin työn organisoinnin kuin johtamisen näkökulmasta.

Tälle tutkimukselle asetetaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi seuraavat tutkimuskysymykset: Millaiset tekijät edesauttavat tai estävät yksilön itseohjautuvuuden

toteutumista etätyössä ja mikä merkitys itseohjautuvuudella on työssä oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä.

5.1 Itseohjautuvuuden toteutuminen etätyössä

Tutkimuskohteessa etätyön on vakiintunut työn organisoimismalli. Kohdeorganisaatiossa käytössä oleva etätyömalli on hybridi, missä työtä tehdään osa työajasta etänä ja osa työajasta toimistolta käsin. Syyskuussa 2022 tehdyn gallupin mukaan (Hyry, 2022) malli on työntekijöiden näkökulmasta suosituin työn organisoimismalli. Tehdyssä haastattelututkimuksessa etätyömahdollisuus nousi merkitykselliseen asemaan. Vaikka kaikki haastateltavat eivät nostaneetkaan etätyömahdollisuuden vaikuttavan täysin työpaikan valintaan, liitettiin etätyömahdollisuus selkeästi mahdollisuuksiin työskennellä nykyisessä työtehtävässä. Huomioitavaa on kuitenkin se, että osittain tähän vaikutti haastateltavien maantieteellinen sijainti suhteessa lähityöpaikkaan. Haastattelutulosten näkökulmasta voidaankin päätellä, etteivät ainekaan kaikki haastatteluun osallistuneet työskentelisi tehtävässä ilman etätyötyömahdollisuutta. Työntekijälle tämä mahdollistaa monipuolisemmat työmarkkinat, jotka eivät ole täysin enää kiinni työntekijän ja työnantajan fyysisistä toimitiloista. Työnantajalle malli tarjoaa puolestaan mahdollisuuden houkutella työntekijöitä maantieteellisestä sijainnista huolimatta.

Haastateltavista kaikki suorittavat organisaation yleistä hybridityöskentelymallia 20–80. Kohdeorganisaatiossa mallia toteutetaan kahden viikon seurantajaksossa, mikä tarkoittaa käytännössä kahdeksaa päivää etänä suoritettavaa työtä ja kaksi työpaikalta suoritettavaa työpäivää. Lisäksi organisaatio tarjoaa mahdollisuuden tehdä töitä vain työpaikalta käsin. Haastattelun perusteella malli oli mieluinen kaikille haastateltavista. Haastattelussa nousi kuitenkin esille epäkohta, missä haastateltava kyseenalaisti pakolliset lähityöpäivät erityisesti silloin kun työpaikalla ei työskentele muita kuin yksi henkilö. Vilkmanin (2023, ss. 28–29) mukaan organisaatioiden olisi kannattavampi miettiä miten työtä tehdään viisaasi, sen sijaan että mietitään mistä ja minkä verran työtä suoritetaan mistäkin käsin. Työntekijän näkökulmasta tällainen keskustelu voisi lisätä organisaation avointa keskustelukulttuuria sekä syventää työhön vaikuttamisen tunnetta.

Boijer-Spoof Heikinheimon & Ilmivallan (2021, s. 33) mukaan etätyössä tärkeintä on tunnistaa ne tekijät, joilla on merkitystä työssä onnistumisen ja työntekijän hyvinvoinnin näkökulmasta. Asian tärkeydestä kertoo myös useat koronapandemian aikana ja sen jälkeen kirjoitetut etätyöoppaat. Haastateltavat kokivat pääosin tyytyväisyyttä etätyöympäristöönsä kotona, minkä voidaan katsoa olevan yksi etätyöstä suoriutumisen ehto. Haastattelussa

nousi esille kohdeorganisaation tarjoama työkalusteiden hankintatarjous, minkä voidaan haastattelun perusteella katsoa houkuttelevan, mutta mihin kukaan haastateltavista ei ollut kuitenkaan tarttunut. Kaikki haastateltavat olivat kiitollisia työpaikan tarjoamaan näyttöön ja näppäimistöön sekä muihin ilmaisiin työntekoon liittyviin välineisiin. Haastattelun perusteella voidaan päätellä, ettei haastateltavat olleet valmiita käyttämään omaa taloudellista panosta työntekoon pääasiassa hankittavista kalusteista.

Haastattelussa yllätti haastateltavien kokema yhteisöllisuuden tunne suhteessa muihin tiimin jäseniin. Samankaltaista yhteisöllisyyden tunnetta ei koettu suhteessa muihin tiimeihin tai muihin organisaation osastoihin. Rope (2021, s. 74) ja Vilkmán (2023, s. 29) nostavat etätyön yhdeksi merkityksellisimmäksi haasteeksi työyhteisöstä etäännyttämisen.

Tästä näkökulmasta voidaankin olettaa, että kohdeorganisaatiossa lähityössä suoritettava perehdytysjakso on yhteisöllisyyden näkökulmasta merkityksellisessä asemassa. Kaikki haastateltavat huomioivat perehdytysjakson merkityksen niin yhteisöllisyyden kuin etätyössä onnistumisenkin kannalta. Toisaalta haastatteluiden perusteella voidaan tehdä johtopäätös, minkä mukaan jopa vahvaksi koettu yhteisöllisyyden tunne ei ylety koko organisaation (ketjuohjaus) tai edes osaston (myyntipalvelu) tasolle. Huomio on hyvinkin yhteydessä työntekijöiden kokemaan tasapuolisuuteen ja tiedonvälitykseen sekä yhteisten tavoitteiden merkitykseen. Haastatteluissa nousi esille kasvotusten tapaamisen merkitys, mikä liitettiin vahvasti yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Samoin toivottiin eri yhteistyöosastojen ja henkilöiden vahvempaa läsnäoloa, mikä voisi vahvistaa koettua yhteisöllisyyden tunnetta jopa S-ryhmätasolla.

Itseohjautuvuus näyttäytyy etätyössä erityisesti työn priorisoimisena, organisoimisena, kykynä tauottaa työtä sekä johtaa itseä erilaisissa tilanteissa ilman esihenkilön läsnäoloa (Haapakoski ym., 2020, s. 102). Vaikka haastateltavien olikin haastattelun alussa vaikea sanoittaa itseohjautuvuutta ja sen merkitystä etätyössä, haastattelun aikana esille nousi edellä mainitut itseohjautuvuuden määreet. Haastattelussa merkitykselliseksi nousi huomio, minkä mukaan haastateltavat kokivat työn niin vahvasti ohjatuksi, ettei siinä juurikaan koettu olevan mahdollisuuksia toteuttaa itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuuden näkökulmasta eniten huomiota haastattelussa sai työn tekemiseen liittyvä suuri tietomäärä, sen lukemiseen ja sisäistämiseen käytettävä aika sekä turhautuminen tiedon ja erilaisten ohjeiden muuttumista kohtaan. Haastatteluissa tehdyistä huomioista voidaan kuitenkin havaita, että kaikki haastateltavat tiedostivat, että työstä suoriutuminen vaatii suuren tietomäärän hallintaa sekä senkin tosiasian hyväksymistä, että tietoa tulee ja se muuttuu jatkuvasti. Vain yksi haastatelluista kertoi keksineensä itseohjautuvat erilaisia tapoja, joilla hänellä on mahdollista käsitellä työn tekemisensä näkökulmasta tärkeimmäksi kokemaansa tietoa.

Ryanin ja Decin (2017) itseohjautuvuusteorian mukaan, ihminen motivoituu toimimaan työssään määrätietoisesti ja innokkaasti sekä ottaa toiminnastaan vahvemmin vastuuta, kolmen teoriassa esitetyn tarpeen täytyttyä. Nämä kolme tarvetta ovat kokemus omasta kyvykkyydestä, omaehtoisuudesta sekä tarpeesta tuntea kuuluvansa osaksi työyhteisöä. Haastattelutulosten perusteella voidaan vetää johtopäätös, minkä mukaan haastateltavat kokivat selviävänsä työstään hyvin. Etätyössä ei haastattelutulosten perusteella esiintynyt sellaisia merkittäviä tekijöitä, joiden voitaisiin katsoa aiheuttavan työntekijöiden ylikuormittumista. Yleisesti haastateltavat kokivat pystyvänsä vastaamaan työlle asetettuihin osaamisvaatimuksiin. On kuitenkin hyvä huomioida, että haastateltavat kokivat työssä käytettävän tietomäärän ja erilaiset ohjeet työntekoa rasittavana tekijänä, joten on olemassa mahdollisuus, että tämä vaikuttaa joissakin tilanteissa myös työntekijän kokemaan kyvykkyyteen selvitä työstään. Myös se, että työntekijä joutuu mahdollisesti etsimään ja prosessoimaan tietoa useita kertoja päivän aikana, voi vaikuttaa mahdollisesti flow-tilaan pääsemistä. Omaehtoisuustarpeen täyttymistä arvioitiin haastatteluista tehtyjen havaintojen mukaan siten, kuinka paljon haastateltavat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä. Havaintojen perusteella haastateltavat kokivat vain vähäisiä mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä tekemiseen.

Teoksessaan Martela (2021) jakaa organisaatioiden tarjoamat, itseohjautuvuuteen liittyvät oikeudet kolmeen tasoon. Teoksen mukaan työntekijä ottaa vastuuta työstään siinä suhteessa, millaisia oikeuksia hänelle tarjotaan. Tämän ja haastattelujen mukaan, kohdeorganisaation voidaan katsoa tarjoavan työntekijöilleen työn tekemisen oikeudet. Työntekijän näkökulmasta tämä tarkoittaa vastuuta oman työn organisoimisesta, minkä katsotaan pitävän sisällä työn tekemisen tavat, priorisoinnin ja aikataulutuksen eli sen miten itseohjautuvasti työtä tehdään. Oikeudet sitoutuvat teoriassa ajatukseen siitä, kuinka vahvasti työntekijä on itseohjautuva. Vuoren (2021) esittämät tutkimustulokset itseohjautuvuudesta perustuvat puolestaan siihen, millaisia vaatimuksia työ ja sen vaatima osaaminen asettaa henkilön itseohjautuvuudelle. Peilaten haastattelussa saatuja tietoja ja tutkimusta voidaan päätellä, että kohdeorganisaation asettavat vaatimukset itseohjautuvuudelle sijoittuvat joiltain osion kategoriaan itseohjautuvuus työn autonomiana. Itseohjautuvuus työn autonomiana -kategoriassa olisikin tärkeä keskustella avoimesti autonomian rajoista. Työn autonomian rajoilla tarkoitetaan niistä rajoitteita ja reunaehtoja, jotka vaikuttavat työntekijöiden kykyyn tehdä päätöksiä, hallita omaa työtään ja käyttää luovuuttaan työtehtävissään. Vaikka työn autonomia – kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä työhön liittyen ja hallita omaa työntekemistään – on yleisesti tunnustettu keino lisätä työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja tuottavuutta, siihen liittyy usein myös erilaisia rajoituksia. Nämä rajat voivat olla seurausta organisaation rakenteista, prosesseista, työkuultuurista tai

jopa yksilön omista valmiuksista ja resursseista. Haastatteluiden perusteella voidaan päätellä, että haastateltavat tiedostavat itseohjautuvuuden merkityksen, mutta eivät käytännön tasolla tiedä millaista itseohjautuvuutta heiltä etätyössä odotetaan.

Haastateltavien mielessä itseohjautuvuus keskittyy pitkälti sääntöjen noudattamiseen ja työn teon kannalta tärkeän tiedon hakuun siitä näkökulmasta, että työ tehdään sääntöjen mukaan oikein. Vuoren (2021) kategoriat ja Martelan (2021) itseohjautuvuuteen liittyvät työn tekemiset oikeustaso eivät tarkoita sitä, etteivätkö haastateltavat toimisi joissain tilanteissa enemmän tai vähemmän itseohjautuvasti. Haastattelussa nousi esille erilaisia itseohjautuvuuden määreeseen kuuluvia tekoja, joiden perusteella voidaan päätellä niiden olevan lähinnä kertaluonteisia.

Vähäinen työn autonomia voi vaikuttaa työntekijöihin monin eri tavoin ja usein negatiivisesti. Kun työntekijöiltä puuttuu mahdollisuus tehdä päätöksiä ja vaikuttaa omaan työhönsä, he saattavat menettää kiinnostuksensa työhön ja motivaationsa laskee. Jatkuva valvonta ja tarkka ohjaus voivat aiheuttaa stressiä ja turhautumista työntekijöille. He saattavat kokea olevansa jatkuvan tarkkailun alla eivätkä pysty tekemään työtään omalla tyyllillään. Autonomian puute voi tukahduttaa työntekijöiden luovuuden ja innovatiivisuuden. Kun heillä ei ole vapautta kokeilla uusia ideoita tai lähestymistapoja, yritys menettää potentiaalisia innovaatioita ja parannuksia. Työntekijöiden sitoutuminen työhön ja organisaatioon voi heiketä, kun he eivät koe saavansa tarpeeksi vastuuta ja mahdollisuuksia kehittyä. Kokemus siitä, että omaa työtä ei arvosteta tai että siihen ei voi vaikuttaa, voi johtaa työntekijöiden tyytymättömyyteen ja jopa työpaikan vaihtamiseen. Ilman autonomiaa työntekijät saattavat menettää tehokkuuttaan ja suorituskykyään. He eivät välttämättä tunne olevansa vastuussa työnsä laadusta tai tuloksista, mikä voi johtaa huonoon työsuoritukseen. Jatkuva valvonta ja ohjaus voivat johtaa epäluottamuksen ilmapiirin syntymiseen työpaikalla. Työntekijät voivat tuntea, että heitä ei luoteta hoitamaan tehtäviään itsenäisesti, mikä voi heijastua koko organisaation ilmapiiriin. Onkin tärkeää, että työnantajat tunnistavat nämä tekijät ja pyrkivät tarjoamaan työntekijöilleen mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittyä ammatillisesti.

Vähäinen autonomia työssä voi vaikuttaa negatiivisesti myös työntekijän itseohjautuvuuteen. Kun työntekijöillä ei ole mahdollisuutta tehdä omia päätöksiä tai vaikuttaa omaan työhönsä, heidän aloitteellisuutensa saattaa kärsiä. He eivät tunne tarvetta ottaa vastuuta tai ryhtyä itsenäisiin toimiin, koska heillä ei ole tilaa tehdä niin. Ilman autonomiaa työntekijät saattavat tulla passiivisiksi ja odottaviksi. He saattavat odottaa selkeitä ohjeita ja ohjeistusta ennen kuin toimivat, eivätkä he ota itse aloitetta omiin toimiinsa. Itseohjautuvuus perustuu vahvasti itsenäisyyteen ja kykyyn tehdä päätöksiä. Vähäinen autonomia työssä voi vähentää

työntekijän tunnetta omasta itsenäisyydestä ja rajoittaa heidän kykyään toimia omatoimisesti. Työntekijät, joilla on vähän autonomiaa, saattavat tulla riippuvaisiksi jatkuvasta ohjauksesta ja valvonnasta. He saattavat odottaa, että heille kerrotaan tarkasti, mitä tehdä, sen sijaan että tekisivät omia päätöksiään ja toimisivat itsenäisesti. Itseohjautuvuus edistää luovuutta ja innovatiivisuutta, koska se antaa tilaa uusille ideoille ja lähestymistavoille. Vähäinen autonomia voi rajoittaa työntekijän kykyä löytää uusia tapoja tehdä asioita ja kehittää uusia ratkaisuja ongelmiin. Kaiken kaikkiaan vähäinen autonomia työssä voi heikentää työntekijän itseohjautuvuutta ja vähentää heidän kykyään toimia itsenäisesti ja aloitteellisesti. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti niin työntekijän henkilökohtaiseen tehokkuuteen kuin organisaation kilpailukykyynkin.

5.2 Itseohjautuvuuden merkitys työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen

Työssään haastateltavat olivat jatkuvasti oppimisen äärellä. Haastattelun aikana haastateltavat nostivat esille useita asioita, joista oppimalla osaamisen olisi mahdollista kehittyä jatkuvasti. Tällaisia tekijöiksi nousivat asiakkailta ja kollegoilta saatava palaute, työntäjän asettamien tavoitteiden saavuttelu, erilaiset palaverit ja itse tehdyt huomiot työssä onnistumisista. Lisäksi kaikki haastateltavat sanoittivat työssä oppimisen ja osaamisen kehittymisellä olevan keskeinen merkitys erityisesti työstä suoriutumisen kannalta. Siitäkin huolimatta, että haastateltavat kokivat työnsä vahvasti ohjatuksi, he tiedostivat itse olevansa vastuussa työssä oppimisesta. Haastateltavat osasivat myös sanoittaa omaa oppimistyyliä siinä määrin, että työssä oppimisen peruspilareiden voidaan katsoa olevan kunnossa.

Oppiminen on aina sosiaalinen tapahtuma. Sen katsotaan olevan tiedon jakamista ja prosessointia muiden kanssa, minkä lopputuloksena ihminen kykenee pohtimaan sen merkitystä työssään. Vaikka jokaisella onkin mahdollisuus hakea tietoa itsenäisesti, tiedon ymmärtämiseen tarvitaan aina muita. (Ojala & Meklin, 2021) Myös Kolbin (1985) kokemuksellisen oppimisen mallin mukaan, koko oppimisprosessin perusajatuksena on vuorovaikutus muiden kanssa. Silloin kun työtä tehdään etänä, erilaiset verkkotapaamiset ja viestintäkanavat nousevat yhdeksi merkitykselliseksi työssä oppimisen mahdollistajaksi. Tapaamiset ja viestit eivät vielä itse toteuta oppimista, vaan ne edellyttävät osallistujilta aktiivisuutta. Haastateltavat olivat luoneet erilaisia, epävirallisia viestintätapoja tiimiläisten välille. Nämä viestintäkanavat ja niissä käyty keskustelu koettiin positiivisiksi mahdollisuuksiksi käydä keskustelua ja kysyä apua. Organisaation järjestämät tapaamiset koettiin tietopainotteisiksi, ja haastateltavat toivoivatkin, että tapaamiset olisivat enemmän

vuorovaikutteisia. Kaikki kokivat olevansa aktiivisia tapaamisissa, jos siihen koettiin tarvetta. Haastatteluiden perusteella voidaan tulla johtopäätökseen, minkä mukaan kollegoiden vähäiset tiedonjakomahdollisuudet saattaa vaikuttaa työssä oppimiseen ja tätä myöten osaamisen kehittymiseen. Oppimisen näkökulmasta haastatteluista nousi esille tärkeä huomio, minkä mukaan osa haastateltavista kokivat mahdollisuuden antaa kehitysideoita, mutta joiden koettiin usein hukkuvan kohdeorganisaation prosessirattaisiin. Haastattelussa nousi esille myös ehdotuksia, jotka oli otettu organisaatiossa käyttöön.

Haastatellut kokivat itseohjautuvuuden vaikutuksen työssä oppimiseen merkitykselliseksi. Itseohjautuvuuden katsottiin olevan arjessa tapahtuvien asioiden seuraamista, tiedon priorisointia, taitoa sisäistää ja soveltaa olemassa olevaa mutta myös muuttuvaa tietoa sekä osaamista varata aikaa tiedon prosessoinnille ja sisäistämislle. Esille nousseet itseohjautuvuustekojen voidaan katsoa osittain olevan peräisin työntekijöiden motivaatiolla selvittää työstään paremmin. Ruohotien (1998) mukaan motivaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä yksilön energiaa, joka ajaa ihmistä tietynlaiseen käyttäytymiseen, mikä on suunnattu jotain kohti. Haastateltavat olivat asettaneet itselleen erilaisia tavoitteita työssä oppimisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Huomio on merkityksellinen siitä näkökulmasta, että kahden mainitsemat tavoitteet olivat samalla myös kohdeorganisaation asettamia tavoitteita. Tällaisia tavoitteita olivat haastateltavien mukaan moniosaamisen ja myynnin lisääminen. Merkityksellisen asiasta tekee se, ettei haastateltavat kuitenkaan osanneet sanoittaa näitä osaksi suunnitelmallista oppimista ja osaamisen kehittymistä sekä siitä syystä, etteivät he itse nähneet näiden tavoittelun olevan osa organisaation asettamiin tavoitteisiin pääsemistä. Organisaation asettamiksi päämääräksi haastateltavat sanoittivat pääasiassa vain organisaation asettamia numeerisia tavoitteita, kuten sen kuinka monta kontaktia henkilön tulisi pystyä päivän aikana käsittelemään. Ojala ja Meklinin (2021) tekemän huomion mukaan, itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen ovat merkityksellisessä asemassa työssä oppimisessa. Heidän mukaansa itseohjautuvuuteen liittyy vahvasti työntekijän sisäinen motivaatio, jolloin työ itse sekä sen tuoma mahdollisuus oppia motivoivat tekijäänsä. Motivaation katsotaan puolestaan syntyvän siitä, millaisena ihminen kokee mahdollisuutensa vaikuttaa työhön sekä siitä että työllä on merkitys. Työn merkitys rakentuu siitä, että työntekijällä on tieto työn tavoitteita ja päämääristä sekä oman toiminnan merkityksestä tavoitteiden saavuttamisessa.

Haastatteluiden perusteella voidaan tehdä johtopäätös, minkä mukaan haastateltavat oppivat työssään pääosin satunnaisesti ilman oppimiselle asetettuja tavoitteita selvittääkseen työstään paremmin. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että se tekee oppimisen arvioinnin vaikeaksi. Viitalan (2005, ss. 143–144) mukaan työn ja ammattitaidon kehittymisen

näkökulmasta, oppimisessa tärkeimmäksi tekijäksi nousee oppijan kyvykkyys ja halu arvioida suoriutumistaan ja kehittyä sen pohjalta. Erityisesti etänä tehtävässä työssä tulisi huolehtia siitä, että työssä jää aina välillä aikaa miettiä tapahtunutta, ajatusta tukee myös Kolbin (1985) kokemuksellisen oppimisen malli. Haastatteluissa nousi esille myös työn hektinen luonne, minkä voidaan olettaa vaikuttavan havaintojen ja kokemusten pohdiskeluun. Tutkittaessa työssäoppimista, pääpainon on pitkälti siirtynyt työntekijän vastuuseen oppimisesta. Työnantajan rooli nykyisessä tutkimuskentässä nähdään puolestaan oppimisprosessien edistäjä ja ylläpitäjänä. Nykytiedon valossa, osaaminen ja taito syntyvät aina jossain ympäristössä, mikä tässä opinnäytetyössä on työympäristö ja vielä tarkemmin kotona suoritettava työ. Oppimisen katsotaan syntyvän taas vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Grönfors, 2010, ss. 18–20) Vaikka voidaankin olettaa, että itseohjautuva, yksilökeskeinen oppiminen on jonkinlainen ihanne työnantajan näkökulmasta, on se samalla mahdoton harhakuva. Työssä yksilö on aina osa suurempaa kokonaisuutta, eikä oppimista tulisi näin ollen tulkita koskaan täysin yksilön täysin itse hallitsemaksi toiminnaksi. Arjessa työntekijät ottavat vastuuta ja tekevät päätöksiä aktiivisesti, mutta he eivät kuitenkaan toimi suljetussa tilassa muista. Ympäristö asettaa toiminnalle mahdollisuudet ja puitteet. Koska oppiminen ei ole koskaan täysin yksilöllistä, työpaikoilla tarvitaan enemmän kuin pelkästään luovia ja itsensä johtamisen taitoja omaavia yksilöitä. Työntekijöiden on myös ymmärrettävä, mihin suuntaan heidän oma oppimisensa suuntautuu ja mitä mahdollisuuksia heillä on käytettävissään. Organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa, mikä vaikuttaa myös itseohjautuvan oppimisen mahdollisuuksiin. Vaikka muutosta ei voi estää, on tärkeää, että työpaikoilla pidetään huolta siitä, että organisaation rakenteet ja vastuualueet ovat selkeitä. Tällöin työntekijät tietävät, mistä saavat tarvittaessa apua. Sen sijaan että työpaikoilla harjoitettaisiin kontrolloivaa esimiestyötä, valmentava ja työntekijälähtöinen lähijohtaminen on tärkeää itseohjautuvan oppimisen tukemiseksi. Vuorovaikutustilanteiden mahdollistaminen edistää asiantuntijoiden välisen kokemusten jakamista ja oppimista toisiltaan. Jos itseohjautuva oppiminen muuttuu yhä enemmän yksilön yksinäiseksi työskentelyksi tai yksilöiden harteille kasaantuvaksi kuormaksi, tehokkuus ja suorittamisen haasteet voivat kasvaa. On vaikeampaa auttaa toisia ja aikaa voi olla liian vähän. Oppiminen vaatii aikaa, ja tämä tulisi ottaa huomioon työtehtävien aikataulutuksessa ja resurssien suunnittelussa. Organisaatioiden olisikin hyvä varmistaa, että sen työntekijöillä on riittävästi aikaa oppimiseen ja kehittymiseen. (Lemmetty, 2020)

6 Kehitysehdotukset

Yksi tämän opinnäytetyön tarkoituksista on tuottaa kehitysehdotuksia tutkimukseen valitulle kohdeorganisaatiolle. Kohdeorganisaation on mahdollista käyttää kehitysehdotuksia hyväksi osana liiketoiminnan kehittämistä. Tässä esitetyt ehdotukset ovat huomiota, jotka nousivat esille peilattaessa opinnäytetyön teoriaosuutta saatuihin haastattelutuloksiin.

Kehitysehdotuksien osalta on hyvä huomioida, että ne pohjautuvat vain tässä työssä esitettyihin tietoihin, joten ehdotuksissa ei ole huomioitu, miten esille nousseisiin huomioihin on kenties kohdeorganisaatiossa jo reagoitu.

Tutkimus osoittaa, että etätyö työntekijöille mieluisa työnorganisoimismalli. Pääosin etätyötä tehdään mielellään ja siitä suoriudutaan hyvin. Nykykäytännön mukainen lähiperehdytysjakso on merkityksellinen työssä suoriutumisen kannalta, sillä on suora vaikutus yksilön kokemaan kyvykkyyteen selvitä työstä. Lisäksi perehdytysjakso luo oivan alun yhteen kuuluvuuden tunteen rakentumiselle. On hyvä kuitenkin huomioida, ettei tilanne ole välttämättä kaikkien osalta tällainen. Vahvan etätyösuosituksen aikana myös perehdytys suoritettiin etänä, millä saattaa olla vaikutusta henkilöiden kokemaan kyvykkyyteen suoriutua työstä sekä tarpeeseen kuulua osaksi työyhteisöä. Pahimmillaan tämä saattaa vaikuttaa ihmisen motivaatioon, mikä voi negatiivisesti niin yksilön tuottavuuteen kuin työhyvinvointiin. Vaikka työntekijöille etätyöhön tarjottavat välineet ja muu tuki koettiin positiivisena, ne liitettiin vahvasti myös työnantajan vastuulla oleviksi asioiksi. Tämä voi hyvinkin selittää sen, etteivät työntekijät olleet tarttuneet työnantajan tarjoamaan alennukseen esimerkiksi sähköpöydän hankkimiseksi.

Etätyössä motivoi itse etätyö, mikä asettaa riskin työstä suoriutumiseksi siinä mielessä, mikäli työn organisoimismallia ei enää koetakaan motivoivaksi. Yhdessä haastattelussa esille nousi se, että erityisesti kiireaikana tauot saattavat unohtua. Työn aloittamisessa ja sen lopettamisessa ei koettu haasteita ainakaan siinä määrin, että työasiat olisivat haitanneet vapaa-aikaa. Esille nousi myös yleiset kiireajat, joiden katsottiin kuormittavan työtä. Vaikka etätyö onkin organisaatiossa voimassa oleva työnorganisoimismalli, ketään ei kuitenkaan pakoteta etätyöhön. Työnantaja tarjoaa mahdollisuuden työskennellä myös lähityössä.

Pystyäkseen arvioimaan työntekijöiden itseohjautuvuuden toteutumista, olisi tärkeä käydä keskustelua siitä, mitä itseohjautuvuudella oikeastaan tarkoitetaan ja miten sen tulisi etätyössä näyttäytyä. Tästä on myös se etu, että asian avoimella käsittelyllä henkilöstöä sitouttaen on mahdollista vahvistaa työntekoon vaikuttamisen mahdollisuuksia.

Itseohjautuvuus lisääntyy teorian mukaan (Martela, 2021) suhteessa organisaation tarjoamiin oikeuksiin. Mikäli organisaatiolla on tarve vahvasti itseohjautuvaan henkilöstöön, vaatii se usein isoja muutoksia myös johtamiskäytänteisiin. Jos itseohjautuvuudella haetaan alinta toteutumisen tasoa (kuva 5), kuten tässä voidaan olettaa, tarkoittaa se käytännössä työntekijän vastuuta oman työnsä organisoimisesta. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa vastuuta työn priorisoimisesta, aikataulutuksesta ja työtavoista niistä asioista miten työtä tehdään. Tämän mukaisesti haastateltavat etätyössään pääsääntöisesti toimivatkin.

Tutkimustulosten näkökulmasta työntekijät tiedostavat mitä itseohjautuvuus on, mutta koska työ koettiin vahvasti ohjatuksi, itseohjautuvuus keskittyi lähinnä sääntöjen ja erilaisten ohjeiden lukemiseen ja niiden noudattamiseen. Nähtiin jopa, ettei itseohjautuvuudelle ole työssä mahdollisuuksia. Itseohjautuvuuden kannalta onkin tärkeää, että organisaatio tukee kolmen psykologisen perustarpeen täyttymisestä, mitkä ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Ryan & Deci, 2017). Kolmesta tarpeesta erityisesti omaehtoisuuden (autonomia) täyttymisen voidaan katsoa olevan alhaista tasoa. Omaehtoisuus tai autonomia organisaatioissa tarkoittaa työntekijän kokemusta siitä, että hänellä on vapaus päättää omista toimistaan. Tämä edellyttää valinnan- ja toiminnanvapautta, ja vastakohtana on pakotettu ja tiukasti kontrolloitu työskentely. Autonomiassa tekeminen ei tunnu ulkoapäin ohjatuksi sen sijaan motivaatio lähtee työntekijästä itsestään. Tämä voi merkitä sitä, että työntekijä nauttii tehtävistään tai että hän arvostaa niitä päämääriä, joita työskentely edistää. Autonominen toiminta on siis ennen kaikkea omaehtoista, ja työntekijä kokee motivaation olevan lähtöisin sisältään eikä ulkoisista kannusteista. Autonomian tunteen lisääminen työntekijälle voi olla avainasemassa organisaation motivaation ja sitoutumisen parantamisessa. Tästä näkökulmasta olisikin hyvä kiinnittää huomiota selkeisiin työn tavoitteisiin ja tehtävänantoihin, mutta antaa työntekijöille vapaus valita, miten he haluavat saavuttaa nämä tavoitteet. Tämä lisäksi mahdollisuuksia käyttää omaa ajattelua ja ratkaisujen löytämisen taitoja. Rohkaista työntekijöitä ottamaan aloite omiin käsiin ja tekemään päätöksiä itsenäisesti omalla vastuualueellaan. Lisäksi olisi hyvä tarjota mahdollisuuksia joustavaan työaikaan, sillä tämä antaa työntekijöille mahdollisuuden hallita omaa aikaansa ja työskennellä silloin, kun he kokevat olevansa kaikkein tuottavimpia.

Itseohjautuvuus nousee merkittävään asemaan työssä oppimisen ja osaamisen kehittymisen näkökulmasta erityisesti etätyössä. Itseohjautuvuutta voidaan tarkastella oppijan neljän eri ominaisuuden kautta. Nämä ominaisuudet ovat: autonomisuus, yhteisöllisyys, kriittinen tiedostaminen ja integroituminen todellisuuteen. (Ruohotie, 2002, ss. 157–160) Koska työssä oppimista ja osaamisen kehittymistä ei voida kuitenkaan tarkastella vain yksilötason toimintana, koska työssä olemme aina sidoksissa toisiimme (Lemmetty, 2020), kehittämisen

näkökulmasta olisikin tärkeä keskittyä niihin kehityskohtiin, joilla mahdollistetaan edellä mainittujen taitojen vahvistamista yksilötasolla unohtamatta kommunikoinnin merkitystä oppimisessa.

Haastattelijat osasivat sanoittaa itseohjautuvuuden merkitystä työssä oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä, minkä lisäksi he olivat asettaneet itselleen erilaisia oppimisen tavoitteita. Lisäksi haastateltavat kokivat olevansa itse vastuussa oppimisestaan. Tutkimustulosten valossa olisi kuitenkin tärkeä miettiä työnantajan roolia erityisesti työssä oppimisen ja osaamisen kehittymisen mahdollistajana ja tukijana. Muussa tapauksessa oppiminen jää helposti vain selviytymiseksi työstään paremmin. Tästä näkökulmasta olisikin tärkeää kiinnittää huomiota erityisesti siihen, että työntekijöille jää työpäivien aikana aikaa sekä miettiä tapahtuneita asioita, saatua palautetta sekä käytyjä keskusteluita. Käytännössä tämä tarkoittaa aikaresurssin varaamista työssä oppimiselle ja osaamisen kehittämiselle.

Tutkimuksessa nousi esille erilaiset palaverit, mutta koettiin, ettei niissä jää aikaa vapaalle keskustelulle. Yksi vuorovaikuttaisen keskustelun mahdollistava tekijä on työntekijöiden oma aktiivisuus, minkä jokainen haastatteluun osallistuva sanoitti olevan korkealla. Tapaamisten kerrottiin kuitenkin olevan vahvasti informatiivisia. Erityisesti etätyössä olisikin tärkeä mahdollistaa kaikenlainen vuorovaikutus ja keskustelu silloin kun siihen on mahdollisuus. Käytännössä olisikin suositeltavaa, että tapaamisia kehitettäisiin siihen suuntaan, että niissä olisi mahdollisuus tuoda esille erilaisia näkökantoja ja jakaa kokemuksia, joiden voidaan katsoa olevan juuri oppimisen mahdollistamisen kannalta merkityksellisiä tekijöitä.

Luottamus on yksi palautekulttuurin peruspilareista. Korkeasta luottamuksesta huolimatta, haastatteluun osallistuneet kertoivat saavansa palautetta työstään kuitenkin vähän, pääosin kollegoilta. Erityisesti oppimisen ja osaamisen kehittymisen näkökulmasta olisikin hyvä miettiä oppimista ja osaamista tukevan palautekulttuurin vahvistamista. Organisaation oppimista ja osaamista tukevan palautekulttuurin vahvistaminen voi tapahtua monin eri tavoin kuten kannustamalla avoimeen ja rakentavaan palautteeseen. Palauteen olisi hyvä olla ajantasaista ja tarkoituksenmukaista, keskittyen konkreettisiin toimintoihin ja tuloksiin. Myös erilaiset tiimi- ja yksilötason kehityskeskustelut, joissa käydään läpi työsuorituksia, vahvuuksia, kehityskohteita ja tavoitteita voivat toimia hyvinä luottamusta ja avoimuutta tukevinä toimina. Olisi myös hyvä, ettei erillisiä koulutus- ja valmennusohjelmia unohdettaisi, sillä niiden katsotaan tukevat erityisesti jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittymistä.

Organisaatiossa on käytössä sähköinen palauteseinä, minkä voidaan katsoa tukevan palautteenantoa. Palauteseinän osalta olisi tärkeä kiinnittää erityistä huomiota positiivisen

palautteen antamiseen ja sen merkityksen korostamiseen. Positiivinen palaute motivoi ja vahvistaa haluttuja käyttäytymismalleja ja onnistumisia. Lisäksi olisi tärkeää muistaa seurata ja arvioida organisaation palautteenantokäytäntöjä säännöllisesti. Palautetta olisi hyvä kerätä työntekijöiltä siitä, miten he kokevat palautekulttuurin toimivuuden ja kehittää käytäntöjä tarvittaessa. Vahvistamalla palautekulttuuria organisaatiossa voidaan luoda ilmapiiri, joka tukee avointa kommunikointia, oppimista ja osaamisen kehittymistä kaikilla tasoilla.

Osaamisen kehittymisen näkökulmasta, kohdeorganisaatiossa olisi hyvä miettiä 10-20-70 -mallin (Kupias & Peltola, 2019, ss. 23–28) toteutumista - miten osaamisen kehittymistä olisi mahdollisuus tukea. Mallin mukaan 70% opista tulee työn kautta. Työ saa meissä aikaa tietynlaisia tunteita, joista on mahdollisuus oppia. 20% opista tulee olemalla vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja 10% opista saadaan erilaisista koulutuksista. Koulutukset ovat erinomainen tapa oppia erityisesti silloin, kun on tarve oppia jotain uutta. Toteutuakseen mallin eri osat vaativat aikaresursseja, joita haastatteluiden mukaan oli tarjolla rajallisesti. On hyvä huomioida, että myös kehityskeskustelut tukevat oppimista, mutta niiden päätarkoituksen olisi hyvä olla enemmin suuntaa antavaa ja oppimiseen innostaa kuin vain kerran vuodessa tapahtuva arviointi- tai asioiden toteamistilaisuus. Systemaattisuus on yleensä avain jatkuvaan työssä oppimiseen.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Etätöiden tekeminen on lisääntynyt koronapandemian alettua huomasti, ja siitä onkin tullut yksi yleisistä työn organisoinnismalleista. Etätöiden tekemisestä hyötyvät niin työnantajat kuin työntekijätkin. Työnantajille etätö tarjoaa mahdollisuuden tehdä taloudellista säästöä, kun taas työntekijöille etätö on mahdollistanut useita positiivisia asioita. Etätö ei kuitenkaan ole vain mahdollisuus säästää rahaa tai aikaa, vaan se vaatii aivan uudenlaista osaamista niin organisaation johtamiskäytänteiden kuin henkilöstön osaamisen suhteen. Yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi organisaatioiden osalta nousee kysymys, miten se pystyy vastaamaan niihin yksilön itseohjautuvuuteen vaikuttaviin tekijöihin, mitkä liittyvät suoraan työstä suoriutumiseen mutta myös työntekijöiden kokemaan yhteisöllisyyden, kyvykkyyden ja autonomian tunteeseen.

Perinteisissä työympäristöissä itseohjautuvuutta on usein tarkasteltu lähinnä fyysisen läsnäolon ja hierarkioiden kautta. Etätöissä tämä dynamiikka muuttuu, kun työntekijöiden fyysinen erillisyys korostuu ja työskentely tapahtuu hajautetusti eri paikoissa ja usein eri aikoina. Tässä kontekstissa on kiinnostavaa pohtia, miten itseohjautuvuuden periaatteet

soveltuvat etätöihin ja miten ne vaikuttavat työntekijöiden suorituskykyyn ja sitoutumiseen. Tärkeä näkökulma on se, miten organisaatiot voivat tukea ja edistää itseohjautuvuutta etätöissä. Tämä voi liittyä esimerkiksi selkeisiin tavoitteisiin ja odotuksiin, avoimeen viestintään ja palautteen antoon sekä työntekijöiden autonomian tukemiseen. Samalla on kuitenkin huomioitava, että itseohjautuvuuden tukeminen etätöissä vaatii myös uudenlaisia johtamis- ja ohjaukseenkäytäntöjä, jotka huomioivat etätöiden erityispiirteet ja työntekijöiden tarpeet.

Työssä oppiminen ja osaamisen kehittyminen on välttämätön mutta erityisesti myös pakollinen osa nykyihmisen elämää. Vaikka nykypäivän nopeasti muuttuvassa työympäristössä kyky oppia itsenäisesti ja tehokkaasti on elintärkeää, työssä oppimisen ja osaamisen kehittämisen olisi hyvä olla osa yrityksen kestävästä kehityksen toimintaa useista syistä. Jatkuvasti muuttuva liiketoimintaympäristö edellyttää, että yritykset pysyvät kilpailukykyisinä ja mukautuvat muutoksiin nopeasti. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden on jatkuvasti kehitettävä ja päivitettävä osaamistaan vastaamaan uusia vaatimuksia ja teknologian kehitystä. Työssä oppiminen tarjoaa tehokkaan tavan varmistaa, että yrityksellä on tarvittava osaaminen menestyäkseen muuttuvassa toimintaympäristössä. Työntekijöiden osaaminen ja ammattitaito ovat keskeisiä tekijöitä yrityksen innovaatiokyvyn ja kilpailuedun kannalta. Yritykset, jotka panostavat työntekijöidensä jatkuvaan kehittämiseen ja koulutukseen, voivat hyötyä uusista ideoista ja innovaatioista, jotka voivat johtaa uusiin tuotteisiin, palveluihin tai liiketoimintamahdollisuuksiin. Työssä oppiminen ja osaamisen kehittäminen parantaa usein työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Tarjoamalla mahdollisuuksia kehittää ja laajentaa osaamistaan työntekijät voivat tuntea itsensä arvostetuiksi ja motivoituneiksi. Tämä voi johtaa parempaan työsuoritukseen, alhaisempaan vaihtuvuuteen ja vahvempaan yrityskulttuuriin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työssä oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat keskeisiä osia yrityksen kestävästä kehityksen strategiasta. Ne eivät ainoastaan tue yrityksen kilpailukykyä ja innovaatioita, vaan myös edistävät työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista. Yrityksen tulisi siten nähdä investointi työntekijöidensä osaamisen kehittämiseen pitkän aikavälin menestystekijänä.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa käsitellään usein reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden kautta, jotka ovat olennaisia arvioitaessa tutkimuksen tulosten uskottavuutta ja pätevyyttä. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen tulosten luotettavuuteen ja

toistettavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa usein sitä, että samankaltaiset tulokset saadaan, kun samaa tutkimusta toistetaan eri aikoina tai samankaltaisissa olosuhteissa. Luotettavat tulokset voidaan saavuttaa, kun tutkimusmenetelmät ovat selkeitä ja asianmukaisesti dokumentoituja, ja kun tutkimusaineiston analyysi on systemaattista ja toistettavissa olevaa. Validiteetilla viittaa puolestaan siihen, että tutkimus todella mittaa sitä, mitä sen pitäisi mitata. Tutkimustulosten tulee olla uskottavia ja relevantteja tutkittavaan ilmiöön nähden. Sisällöllinen validiteetti varmistetaan yleensä monipuolisella aineistonkeruulla ja monipuolisella analyysillä. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arvioiminen voi olla haastavaa, mutta näitä käsitteitä käyttämällä tutkijat voivat pyrkiä varmistamaan, että heidän tutkimuksensa tulokset ovat luotettavia, päteviä ja merkityksellisiä. (Hirsijärvi & Hurme, 2000, ss. 184–190)

Haastatteluiden kautta kerätty käytännön aineisto tarjosi vastauksia tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin. Haastattelut sujuivat suunnitellusti, ja koen onnistuneeni roolissani haastattelijana, sillä osallistujat ilmaisivat näkemyksiään ja kokemuksiaan avoimesti. Koen, että avoimuutta tuki osaltaan se, että olin helposti lähestyttävä haastattelija sekä haastateltavien kanssa löytynyt yhteinen kieli. On todennäköistä, että tämän tutkimuksen tuloksiin vaikutti valitun kohdeorganisaation erityispiirteet ja toimintaympäristö.

Kohdeorganisaatiossa suoritettavaa asiakaspalvelutyötä, mitä ohjaa vahvasti erilaiset säännöt ja ohjeet. Lisäksi työntekijät toimivat organisaatioissa erilaisissa tiimeissä, mikä on hyvä huomioida tutkimustulosten osalta. Olennaista on kuitenkin se, että tällä työllä kartoitettiin haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä. Etätyön edellytykset, itseohjautuvuus ja työssä oppiminen sekä osaamisen kehittyminen voidaan yleistää ehdottomiksi totuuksiksi. Myös haastateltavien määrän voidaan ajatella olevan vähäinen. Haastatteluiden edetessä mietinkin, kuinka hyvin tutkimuksella saatavia vastauksia voidaan yleistää. Työn tarkoitus oli tutkia kohdeorganisaatiota ja siellä suoritettavaa etätyötä työn kontekstina. Toisaalta haastateltavien vastaukset olivat melko yhteneväisiä, minkä perusteella tutkimuksen voidaan katsoa tuovan luotettavaa tutkimustietoa kohdeorganisaation käyttöön.

Laadukkaan tutkimuksen toteuttaminen edellyttää tutkijalta syvällistä omistautumista ja merkittävää aikapanostusta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 165). Tutkimustyö on ollut laaja ja vaativa prosessi, jonka toteuttamiseen on varattu merkittävä ajanjakso. Olen omistanut tutkimuksen tekemiselle tarvittavan ajan ja käyttänyt kaikki käytettävissä olevat taitoni ja resurssini sen toteuttamiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Olen noudattanut tiukasti hyvää tieteellistä käytäntöä koko prosessin ajan varmistaakseni tutkimuksen luotettavuuden ja

pätevyyden. Eettisen näkökulman huomioiminen on ollut olennainen osa opinnäytetyötäni. Olen pyrkinyt soveltamaan eettisesti kestäviä menetelmiä kaikissa tutkimuksen vaiheissa, erityisesti tiedonkeruussa ja osallistujien kanssa toimiessani. Lisäksi olen huolellisesti viitannut ja kunnioittanut muiden tutkijoiden työtä varmistaen siten tutkimukseni asianmukaisen kontekstin osana laajempaa tieteellistä keskustelua. Kaiken kaikkiaan olen pyrkinyt varmistamaan, että olen ollut opinnäytetyössäni perusteellinen, rehellinen ja ammattimainen, ja että se täyttää opinnäytetyölle asetetut tieteelliset kriteerit.

7.2 Jatkotutkimusaiheet

Itseohjautuvuus ilmiönä on itsestään mielenkiintoinen tutkimusaihe, mutta sen liittäminen etätyön kontekstiin tekee siitä vielä mielenkiintoisemman ja merkityksellisemmän. Kuten tässä työssä käyttämistäni lähteistä voidaan todeta, työtekijöiden itseohjautuvuuden ajatellaan olevan itsestäänselvyys. Etätyön jatkaessaan suosiota työn organisoimismallina, organisaatioiden olisi hyvä miettiä niitä johtamiskäytänteitä, joilla etätyöntekijää on mahdollista tukea ja kannustaa ottamaan työstään enemmän vastuuta. Tämä on haastavaa erityisesti sellaisissa organisaatioissa, joissa toimintaa ohjaa tarkat säännöt ja ohjeet. Tämä johtaa helposti tilanteeseen, missä säännöt ja ohjeet saavat työntekijät kokemaan itsensä niiden noudattajiksi, jolloin itseohjautuvuudelle ei jää edes tilaa. Hyvin samankaltaisia ajatuksia tarjoaa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä Raka-Meholli (2022), missä tutkittiin itseohjautuvuuden kehittämistä Kelan organisaatiossa. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 teoksessa (Aura ym., 2020) nostetaan sama huomio esille. Siinä todetaan, että henkilöstön vastuu päätöksenteossa on itseohjautuvuuden ydin. Vaikka totuttujen sääntöjen ja ohjeiden tiukasta noudattamisesta sekä näihin sidoksissa olevista johtamiskäytänteisiin onkin usein haasteellista lähteä muuttamaan, muutoksen tavoittelulle on kuitenkin olemassa taloudellisiakin perusteita.

Itseohjautuvuus on selkeästi herättänyt tutkijoiden mielenkiinnon. Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi liittyä itseohjautuvuuden lisäämiseen organisaation työntekoon liittyviä oikeuksia laajentamalla. Aiheeseen voisi liittää kokeilukulttuurin, mitä kautta työstä olisi mahdollisuus saada hyvin työelämää konkreettisesti palveleva tutkimuskokonaisuus.

Itseohjautuvuus etätyössä ja sen vaikutus työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen ovat mielenkiintoisia ja monitahoisia tutkimusaiheita, jotka avaavat mahdollisuuksia tuleville tutkimuksille. Tämä aihealue herättää ajatuksia ja pohdintoja siitä, miten nykypäivän työympäristöissä tapahtuvat muutokset vaikuttavat työntekijöiden autonomiaan, oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen. Yksi mielenkiintoinen näkökulma voisi olla selvittää, miten

erilaiset itseohjautuvuuden tasot vaikuttavat työntekijöiden kykyyn oppia ja kehittyä etätyössä. Onko esimerkiksi korkeampi itseohjautuvuus yhteydessä parempaan työssä oppimiseen ja nopeampaan osaamisen kehittymiseen? Toisaalta voisi tutkia vielä vahvemmin myös sitä, miten organisaatioiden tukitoimet ja resurssit vaikuttavat työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja sitä kautta heidän mahdollisuuksiinsa oppia ja kehittyä etätyössä.

Lähteet

- Alasoini, T., Selander, K., Antila, J., Hakonen, N., Lyly-Yrjänäinen, M. & Näätänen, A.-M. (2023). *Osaaminen, yhteistyö ja osallistuminen – innovaatioihin perustuvan tuottavuuskasvun tekijät suomalaisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-103-1>
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2021). Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Ossi Aura Consulting Oy. <https://oma.tsr.fi/api/projects/fcb48aae-d6ce-4d3c-b1d0-abc5274aaab6/attachment/6198dc32-2307-4890-bd4d-6881814d33d0>
- Bojer-Broof Heikinheimo, K & Ilmivalta, R. (2021). *Etätyön hyvinvointiopas*. Bazar Kustannus.
- Cascio, W. F. (1999). Virtual workplaces: Implications for organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, suppl. Trends in Organizational Behavior*, 6 (1999), 1–14.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2015). *Teemahaastattelu*. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1* (ss. 27–30). PS-kustannus.
- Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (2005). *Oppiminen ja asiantuntijuus*. WSOY.
- Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. (2014). *Etänä – toimistoa ei enää tarvita*. Kauppakamari.
- Grace, P. (2020). *Etätyökirja – suunnittele, sovi, tee* (L. Haavisto, käänt.). *The Ultimate Guide to Working from Home*. (Alkuperäisteos julkaistu XX)
- Grönfors, T. (2010). *Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen*. Helsingin Kamari Oy
- Günther, K. & Hasanen, K. (n.d.). Johdanto: tutkimuksen kulku. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-kulku/>
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä, seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämään*. Alma Talent Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy.

Hyry, J. (2022). *Yrittäjägallup syyskuu 2022 etätyö*. Kantar TNS Oy.

https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/10/yrittajagallup_etatyot.pdf

Ikonen, O., Aro, A., Heikkilä, A., Holmberg, E., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S. & Sahimaa, J. (2023). *Inhimillinen tehokkuus – jännitteet hyötykäyttöön*. Alma Talent Oy.

Järvinen, A., & Poikela, E. (2000). Työssä oppiminen – reflektiivistä ja kontekstuaalista. *Aikuiskasvatus, oppiminen ja työ*, 20(4), 316–324. <https://doi.org/10.33336/aik.93315>

Järvensivu, A., & Koski, P. (2008). Työssä oppimista ja oppimistyötä. *Aikuiskasvatus, Kehkeytyvä aikuinen – kehittyvä osaaja*, 28(1), 25–34. <https://doi.org/10.33336/aik.93797>

Kolb, D. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall Prentice-Hall cop.

Kokkinen, A., Rantanen-Väntsi, L. & Tuomola, A. (2008). *Aikuisen oppijan käsikirja*. Kotimaa-Yhtiöt Oy/ Kirjapaja.

Kupias, P. & Peltola R. (2019). *Oppiminen työssä*. Gaudeamus Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Sanoma Pro Oy.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine (toim.) *Tapaustutkimuksen taito* (ss. 9–11). Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Lamponen H. (2023). *Joustavan työn muodot*. Edita Publishing Oy.

Lemmetty, S. (2022). Työssä oppiminen edellyttää luottamusta. *Työelämän tutkimus*, 20(3), 301–304. <https://doi.org/10.37455/tt.125361>

Lemmetty, S. (2020). Itseohjautuvan työssä oppimisen ihanuus ja ongelmallisuus

Kohti sosiokulttuurista näkökulmaa. *Työelämän tutkimus*, 40(4), 328–332.

<https://doi.org/10.33336/aik.100538>

Leskinen, T. (1.4.2022). Etätyö lisääntyi useimmilla toimi-aloilla, maakunnissa palattiin lähi-työhön. *Asiantuntija-artikkelit ja ajankohtaisblogit*.

<https://www2.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2022/etatyto-lisaantyi-useimmilla-toimialoilla-maakunnissa-palattiin-lahityohon/>

Lyly-Yrjänäinen, M., Selander, K. & Alasoini, T. (2023). *Jatkuva oppiminen*

työorganisaatiossa: Mitkä keinot ovat tärkeitä ja miten oppiminen onnistuu.

Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-094-2>

Manz, C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), ss. 585–600.

<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306232>

Martela, F. (4.4.2014). Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä

tekijää. *Frank Martela*. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Martela, F. (2021). Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta –

ja sen lupaus on suuri. Teoksessa M. Laine (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (ss. 11–19). Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu*

Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde?. Aalto

Yliopisto. [https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-](https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf)

[04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf](https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf)

Maslow, A. (1987). *Motivation and personality*. Harper & Row, cop.

McMillan, D. & Chavis, D. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of*

Community Psychology, 14(1), ss. 6–23. [https://doi.org/10.1002/1520-](https://doi.org/10.1002/1520-6629(198601)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I)

[6629\(198601\)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1520-6629(198601)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I)

Norrena, J. (2019). *Oman oppimisen kapteeni*. PS-Kustannus Oy.

- Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetua*. WSOYpro.
- Otala, L. & Meklin, S. (2021). *Ketterä oppiminen. 2. Strategiasta käytäntöön*. Helsingin Kamari Oy.
- Pietarinen, M. & Kattilakoski, A. (2021). *Etätyön keittokirja*. Basam Books.
- Puusa, A. (2011). *Laadullisen aineiston analysointi*. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat* (ss. 114–125). Johtamistaidon opisto.
- Raka-Meholli, M. (2022). *Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa*. [opinnäytetyö, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202204084744>
- Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo M. (2019). *Valmentava mentorointi*. Helsingin seudun kauppakamari.
- Rope, T. (2021). *Kalsariduunit: etätyön ilot ja kirot*. Tammertekniikka, Amk-Kustannus Oy
- Ruohotie, P. (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. (2002). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. WS Bookwell Oy.
- Ryan, R. & Deci, E. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Publications.
- Saari, T. (2013). Työssä kehittyminen tietotyöntekijän oikeutena ja velvollisuutena. *Aikuiskasvatus*, 2(2013), 95–106. <https://doi.org/10.33336/aik.94031>
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2015). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus?. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1* (ss. 180–183). PS-kustannus.
- Sadri, G. & Bowen, R. (2011). Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer*, 43(10), pp.44–48.
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. Alma Talent Oy.

SOK mara-ketjuohjaus, henkilökohtainen tiedonanto, 18.12.2023.

S-ryhmä. (n.d.). *S-ryhmä lyhyesti*. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>

Sydänmaalakka, P. (2012). *Älykäs organisaatio*. Talentum.

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). *Osaaminen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia*. Talentum Media Oy.

Tilastokeskus. (n.d.). Käsitteet. Teoksessa *stat.fi*. <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Työterveyslaitos. (n.d.). *Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ*. Teoksessa *tll.fi*.
<https://www.ttl.fi>

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*.
Inforviestintä Oy.

Vilkman, U. (2023). *Näin menestyt monipaikkaisessa työssä*. Alma Talent Oy.

Vuori, J. (2021). Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta.
Työelämän tutkimus, 19(3), 348–372. <https://doi.org/10.37455/tt.98465>

Liite 1. Aineistohallintasuunnitelma

Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

Opinnäytetyön nimi: Itseohjautuvuus etätyössä

Opinnäytetyön tekijä: Juha Kuustie LIKE 22

Aineistohallintasuunnitelmalla varmistetaan, että opinnäytetyön aikana kerättyä tutkimusaineistoa käsitellään asianmukaisesti ja tietoturvalisesti. Tutkimuksen aineisto kerätään tallenteina Hämeen ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti. Kaikkia tutkimusaineistoja säilytetään tekijän henkilökohtaisella tietokoneella, One-Drivessa, joka on suojattu salasanalla. Aineisto tullaan säilyttämään turvallisesti lukkojen takana, kunnes opinnäytetyö on hyväksymisajankohdasta vähintään vuoden ja tämän jälkeen aineisto tullaan tuhoamaan asianmukaisesti Hämeen ammattikorkeakoulun ohjeita noudattaen.

Tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat anonyymejä koko tutkimuksen ajan, ja työntekijöitä ei voida erotella tai tunnistaa tutkimuksessa kerätyn datan perusteella. Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista ja opinnäytetyössä kerättyä aineistoa käytetään vain tässä opinnäytetyössä ja tutkimuksessa.

Yllä olevat tiedot on toimitettu kirjallisena myös haastatteluun osallistuneille.

Liite 2. Saatekirja ja teemahaastattelurunko

Hei

Kiitos, että osallistut tähän teemahaastatteluun. Haastattelu on osa opintojani Hämeen ammattikorkeakoulussa, missä tutkin itseohjautuvuuden merkitystä etätöissä sekä miten nämä teemat vaikuttavat työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen.

Työnantajasi on aikatauluttanut haastatteluun osallistumisen osaksi työpäivääsi, joten toivottavasti meistä kumpikin hyötyy tästä tapaamisesta. Haastattelu järjestetään Teamsin välityksellä, ja ne tullaan tallentamaan analysoimista varten. Tallenteet tullaan säilyttämään tietoturvallisesti. Tallenteiden säilytysaika on vuosi opinnäytetyö hyväksymisestä, minkä jälkeen aineisto tuhoetaan asianmukaisesti.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat työnantajasi tiedossa, mutta tuloksia käsitellään anonymisti koko tutkimuksen ajan. Työntekijöitä ei voida erotella tai tunnistaa tutkimuksessa kerätyn datan perusteella. Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista ja opinnäytetyössä kerättyä aineistoa käytetään vain tässä opinnäytetyössä ja tutkimuksessa.

Haluan lähettää alla olevat haastattelukysymykset sinulle etukäteen haastattelun sujumuuden varmistamiseksi. Mikäli jokin kysymys vaatii mielestäsi tarkennusta, voimme käsitellä asian haastattelun alussa tai sen edetessä.

Tärkeintä on, että saavut haastatteluun avoin mielin ja halukkaana kertomaan näkemyksistäsi.

Haastattelu-aika on (1) tunti.

Lähetän sinulle vielä erillisen Teams-kutsun sovitulle haastatteluajalle.

Terveisin, Juha Kuustie

Kuittaathan viestin saapuneeksi.

Terveisin, Juha Kuustie

TAUSTAKYSYMYKSET

- Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?
- Mikä on korkein suorittamasi tutkinto: 1. toisen asteen tutkinto (ammattikoulu tai lukio), 2. alempi korkeakoulututkinto (amk tai kandidaatti) tai opistoasteen tutkinto vai 3. ylempi korkeakoulututkinto (yamk tai maisteri)?
- Kuinka suuren ajan työajastasi työskentelet etänä?

AJATUKSET ETÄTYÖSTÄ JA SIINÄ ONNISTUMISESSA

- Mitä ajattelet etätyöstä?
- Millaisia haasteita koet etätyössä?
- Miten etätyö vaikuttaa työmotivaatioosi?

ITSEOHJAUTUVUUS

- Mitä itseohjautuvuus mielestäsi tarkoittaa?
- Millainen merkitys itseohjautuvuustaidoilla mielestäsi on, kun työtä tehdään etänä?
- Miten kanssasi on käyty läpi sitä, mitä itseohjautuvuudella tarkoittaa ja miten sinun odotetaan itseohjautuvan työntekijänä etätyössä?
- Mitä itseohjautuvuus mielestäsi edellyttää työntekijältä?"

Etätyön asettamat haasteet Itseohjautuvuudelle:

- Millaisia haasteita koet etätyössä?
- Miten suoriudut työssäsi etänä?
- Mikä sinua motivoi erityisesti etätyössä?
- Millaisina koet mahdollisuutesi vaikuttaa omaan työhösi?
- Millaiset tavoitteet ohjaavat työtäsi etätyössä (yhteiset vai omat)?
- Mikä motivoi sinua työssä eniten?
- Miten kuvaillet kokemaasi yhteisöllisyyden tunnetta (tunne kuulua osaksi tiimiä / työyhteistöä)?
- Miten kuvaillet sanojen luottamus ja avoimuus merkitystä etätyössä?
- Millainen merkitys luottamuksella ja avoimuudella on etätyössä?
- Millaista apua saat tarvittaessa?
- Millaista palautetta saat työstäsi?

- Mitä keinoja käytät ylläpitääksesi tai kehittääksesi itseohjautuvuuttasi etätyössä?

OPPIMINEN JA OSAAMISEN KEHITTYMINEN ETÄTYÖN KONTEKSTISSA

- Millainen näkemys sinulla on itsestäni oppijana?
- Mikä merkitys työssä oppimisella ja osaamisen kehittämisellä on?
- Miten kuvaillet etätapaamisia työkavereiden ja esihenkilöiden kanssa?
- Miten pystyt itse vaikuttamaan tapaamisiin?
- Miten näet itseohjautuvuuden vaikuttavan työssä oppimiseen etätyössä?
- Millaisiin asioihin työssä oppiminen ja osaamisen kehittäminen mielestäsi vaikuttavat?
- Onko itseohjautuvuudella mielestäsi merkitystä omien taitojesi ja osaamisesi kehittymiselle etätyössä?
- Millaisia käytännön esimerkkejä voit jakaa, joissa itseohjautuvuutesi on tukenut oppimistasi tai osaamisesi kasvua etätyössä?

Onko vielä jotain, mitä haluaisit sanoa etätyöhön, itseohjautuvuuteen, oppimiseen tai osaamisen kehittymiseen liittyen?