

# Autonomian rajat ja mahdollisuudet mikro- ja PK-yrityksissä

---

**AURA-projektin loppuraportti**

Outi Vanharanta  
Kirsi Polvinen  
Matti Vartiainen

# Autonomian rajat ja mahdollisuudet mikro- ja PK-yrityksissä

AURA-projektin loppuraportti

**Outi Vanharanta**  
**Kirsi Polvinen**  
**Matti Vartiainen**

Aalto-yliopiston julkaisusarja  
**TIEDE + TEKNOLOGIA** 1/2021

© 2021 Outi Vanharanta, Kirsi Polvinen  
Matti Vartiainen

ISBN 978-952-64-0237-6 (painettu)  
ISBN 978-952-64-0238-3 (pdf)  
ISSN 1799-487X (painettu)  
ISSN 1799-4888 (pdf)  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0238-3>

Unigrafia Oy  
Helsinki 2021

Työsuojelurahasto



Painotuotteet  
4041-0619

## **Alkusanat**

AURA-hanke toteutettiin Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitoksella Virtual and Mobile Work -tutkimusryhmän toimesta. Haluamme kiittää Työsuojelurahastoa hankkeen rahoituksesta sekä hankkeessa mukana olleita yrityksiä hedelmällisestä yhteistyöstä.

Espoossa 26.12.2020

Tekijät

## SISÄLLYS

<b>1. Johdanto</b>	<b>3</b>
<b>2. Teoreettinen tausta</b>	<b>4</b>
2.1 Tavoitteena sopeutumis- ja muutoskyvykyys	4
2.2 Autonomisen työn muotoilun edellytykset pk-yrityksissä	5
2.3 Autonomisen työn muotoilun tavat	6
<b>3. Tutkimusasetelma ja -menetelmät</b>	<b>9</b>
3.1 Tiedonkeruumenetelmät ja aineistot	10
3.1.1 Johdon haastattelu	11
3.1.2 Ryhmähaastattelu	11
3.1.3 Työpaja 1: Keskustelu työn muotoilun narratiivien pohjalta	11
3.1.4 Työpaja 2: Kehittämiskohteista ja -tavoista sopiminen	12
3.1.5 Työnmuotoilun edellytysten kehittäminen ja integrointi vuosikelloon	13
3.2 Aineiston analysointi	13
<b>4. Tulokset</b>	<b>15</b>
4.1 Johdon ja henkilöstön näkemykset työn muotoilun tilasta ja mahdollisuuksista	15
4.1.1 Henkilökohtaisten voimavarojen lisääminen	15
4.1.2 Sosiaalisten voimavarojen lisääminen	16
4.1.3 Työn vaatimusten vähentäminen	17
4.1.4 Työn vaatimusten lisääminen	17
4.1.5 Työympäristön muotoilu	18
4.1.6 Työajan muotoilu	19
4.1.7 Digitaalisten työskentelytapojen muotoilu	19
4.2 Työn muotoilun edellytysten parantaminen	20
4.2.1 Yhteinen visio ja osaamisen kehittämisen tuki	20
4.2.2 Avoin keskustelukulttuuri ja palautekäytännöt	21
4.2.3 Haasteiden normalisointi ja tuki tehtävien priorisointiin	22
4.2.4 Työnkuvien selkiyttäminen	23
4.2.5 Yhteiset pelisäännöt työajan ja keskeytysten hallintaan	24
4.2.6 Tietojärjestelmien käytön ja työympäristön muotoilun periaatteet	24
4.2.7 Sopimus työn muotoilun edellytysten parantamisesta	27
4.3 Johdon kokemukset Aura-hankkeesta ja jatkotoimenpiteet	27
4.3.1 Johdon kokemukset	28
4.3.2 Jatkotoimenpiteet	29
<b>5. Johtopäätökset</b>	<b>30</b>

## LIITE 1: Kehittämismenetelmän ohjekirja

# 1. Johdanto

Työn muotoilulla tai tutummin “työn tuunauksella” tarkoitetaan yksilön omaehtoista omien työtapojen, työolojen, työn sisällön ja osaamisen kehittämistä (esim. Hakanen ym. 2018). Tarve edistää työn muotoilua syntyy siitä, että organisaatioissa halutaan parantaa toiminnan joustavuutta ja tuloksellisuutta lisäämällä työntekijöiden autonomiaa ylläpitäen samalla työntekijöiden hyvinvointia. Muotoilemalla omaa työtään aloitteelliset työntekijät samalla lisäävät työhön liittyviä voimavarojaan hakemalla esimerkiksi kehittymismahdollisuuksia ja sparrausta työyhteisöltä sekä muokkaamalla työn fyysisiä olosuhteita omaa työskentelyä tukevaksi.

Työn muotoilun myönteisistä vaikutuksista on puhuttu paljon. Vähemmän keskustelua on sen sijaan käyty siitä, miten työntekijöitä voidaan kannustaa tällaiseen toimintaan, mitkä ovat työn muotoilun edellytykset, ja miten näitä edellytyksiä voidaan kehittää organisaatioissa. Työsuojelurahaston rahoittamassa Autonomian rajat ja mahdollisuudet (AURA) -hankkeessa tutkimme ja kehitimme toimintatutkimuksellisella otteella autonomisen työn muotoilun edellytyksiä yhteistyössä viiden suomalaisen pk-yrityksen kanssa. Lähtökohtana oli ajatus, että työn muotoilu tapahtuu johdon ja työntekijöiden sekä työntekijöiden keskinäisten osin tiedostamattomien uskomusten ja odotusten puitteissa eli niin kutsuttujen psykologisten sopimusten (Griep & Cooper 2019) varassa. Yrityksissä, joissa yhteiset toimintakäytännöt ovat vielä kehkeytymässä, voidaan työn muotoilun edellytyksiä kehittämällä luoda perustaa sellaisten psykologisten sopimusten kehittymiselle, jotka edistävät tuloksellisuutta ja hyvinvointia tukevien käytäntöjen omaksumista. Lisäksi nopeasti kasvavissa organisaatioissa, joissa tarvitaan systematiikkaa toimintatapoihin, mutta joissa halutaan samaan aikaan säilyttää joustava ja itseohjautuva toimintakulttuuri, työn muotoilun edellytysten varmistaminen on avainasemassa.

Hankkeen tulokset osoittavat, että autonominen työn muotoilu edellyttää paradoksaalisesti yhteisten rajojen määrittelyä työyhteisössä. Kaiken kaikkiaan mikro- ja pk-yrityksille tyypillinen epämuodollisuus ja selkeiden toimintamallien puuttuminen (Storey ym. 2010) heijastuivat autonomisen toiminnan rajojen epäselvyytenä ja työn muotoilua rajoittavina tekijöinä. Autonomisen työn muotoilun edellytysten kehittämisessä on olennaista tehdä näkyväksi toimintaa ohjaavat kirjoitetut ja kirjoittamattomat säännöt ja periaatteet sekä erilaiset tavat tulkita niitä. Tämän avulla voidaan yhdessä tunnistaa tekijöitä, jotka koetaan työn muotoilun mahdollisuuksia rajoittaviksi ja sopia tavoista, joilla niihin voidaan vaikuttaa. Hankkeen lopputuloksena kehitettiin menetelmä, jonka avulla tehdään näkyväksi ne asiat, joista työn muotoilun edellytyksinä on tärkeää sopia yhdessä ja kehitetään niihin liittyviä käytäntöjä. Näin luodaan mahdollisuuksia omaehtoiseen työn muotoiluun yhteisesti sovittujen pelisääntöjen puitteissa. Kehittämismenetelmä on tarkoitettu kaikille organisaatioille, joissa halutaan yhtenäistää toimintakäytäntöjä ja mahdollistaa omaehtoinen työn muotoilu hyvinvointia ja tuottavuutta tukevalla tavalla. Kehittämismenetelmän ohjekirja on tämän loppuraportin liitteenä

## 2. Teorettinen tausta

### 2.1 Tavoitteena sopeutumis- ja muutoskyvykkyys

Erityisesti pienet yritykset, mutta myös muut organisaatiot tarvitsevat muutosherkkyyttä ja -kyvykkyyttä nopeasti - ja usein arvaamatta - tapahtuvissa toimintaympäristön muutoksissa. Vaikka läheskään kaikki muutostilanteet eivät ole arvaamattomia, on hyödyllistä tarkastella yksilön, tiimin ja organisaation sopeutumis- ja muutosvalmiuksia niiden kannalta. Muutoskyvykkyyttä äkillisissä muutostilanteissa kutsutaan resilienssiksi. Esimerkiksi Giustiniano ym. (2018, s. 3) määrittelevät resilienssin *“kyvyksi kohdata ulkoisia shokkeja ja oppia niistä, samalla valmistautuen ja vastaten ulkoisiin iskuihin organisaatioina, tiimeinä tai yksilöinä. Resilienssin väitetään olevan välttämätöntä suojeltaessa toimijoita shokeilta, kriiseiltä, skandaaleilta ja fiaskoilta liiketoiminnassa, jotka herättävät pelkoa ja luovat ristiriitoja. Resilientit ihmiset ja organisaatiot lyödään kanveesiin ja nousevat taas pystyyn valmiina oppimaan näistä tapahtumista ja ollakseen valmiina tulevaisuuden haasteisiin: tämä on resilienssin perimmäinen merkitys.”* Omaehtoisen työn muotoilun avulla ihmiset, ryhmät ja organisaatiot voivat autonomisesti vaikuttaa ja muuttaa tällaisissa tilanteissa paitsi toimintaympäristöään myös itseään. Resilienssi voi myös olla ryhmän ominaisuus. Westin ym. (2009, s. 253) mukaan resilienssi antaa ryhmälle kyvyn selvittää vahingoittumatta epäonnistumisista, takaiskuista, ristiriidoista tai mistä tahansa muusta uhasta, jonka ryhmä saattaa kohdata.

Psykologiassa resilienssillä tarkoitetaan henkistä kyvykkyyttä, jonka avulla ihminen pystyy, usein tiedostamattomasti, hyödyntämään niitä voimavaroja ja vahvuuksia, jotka ylläpitävät hänen hyvinvointiaan erilaisissa tilanteissa. Coping-teoriaan (Lazarus & Folkman 1984) nojautuen, Fredrickson (2001, s. 222) sanoo myönteisten emootioiden ruokkivan psykologista resilienssiä. Organisaatiokäyttäytymisen tutkijat puolestaan määrittelevät resilienssin *“myönteiseksi psykologiseksi kyvyksi toipua, ‘ponnahtaa takaisin’ vastoinkäymisestä, epävarmuudesta, konfliktista, epäonnistumisesta tai jopa myönteisestä muutoksesta, edistymisestä ja lisääntyneestä vastuusta”* (Luthans 2002, s. 702). Suomalainen ‘sisu’ (Lahti 2019) on lähikäsite viitaten voimavaraan, jonka avulla yksilöt menevät *“vaikka läpi harmaan kiven”*.

Yksilön, tiimin ja organisaation resilienssit kytkeytyvät toisiinsa siten, että yksilötason resilienssi voi levitä organisaatioissa ja sen ulkopuolelle. Kollektiivinen kulttuurinen resilienssi voi puolestaan tehdä yksittäisistä ihmisistä muutosjoustavia. Työntekijät, tiimit, organisaatiot ja yhteiskunta kokonaisuudessaan tarvitsevat kyvykkyyttä vastata toimintaympäristönsä muutoksiin ja häiriöihin. Toimintaympäristön vakauden muuttuessa aiempaa turbulentinpaan, epävarmempaan ja häiriöisempään suuntaan, muutoskyvykkyuden kasvattaminen on olennainen tapa selvittää. Giustinianon ym. (2014) mukaan resilienssi toteutuu kahdella tavalla: sopeutumisena

ja reagoitina. Duchek (2020, s. 2015) puolestaan määrittelee organisaation resilienssin metakävyksi, jossa on kolme vaihetta: ennakointi (anticipation), selviytyminen (coping) ja sopeutuminen (adaptation). Tähän voidaan lisätä vielä neljäs ylittävä, laajeneva vaihe, jolla tarkoitetaan uudistumista ja kehittymistä. Resilienssin tarve tunnustetaan sopeutumisen ja ennakoinnin, jäähmyden ja sopeutumiskyvyn sekä kontrollin ja autonomian välisistä jännitteistä.

## 2.2 Autonomisen työn muotoilun edellytykset pk-yrityksissä

Resilienssin tarve syntyy, kun työn vaatimukset ylittävät käytössä olevat voimavarat. Siksi teoreettisena taustana hyödynnetään resilienssin lisäksi myös pienyrityksiin räätälöityä työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (TV-TV-malli) (Bakker & Demerouti 2007) sekä työn muotoilun tutkimusta (Tims ym. 2013, Wrzesniewski & Dutton 2001, Hakanen ym. 2018). Työn muotoilun avulla voidaan vaikuttaa tähän vaatimusten ja voimavarojen saumakohtaan. Lisäksi keskeisiä käsitteitä ovat 'autonomia' (Rousseau 1989, 1998; Deci & Ryan 2012, Deci ym. 2017) ja 'psykologinen sopimus' (Parzefall & Hakanen 2010; Rousseau 1989, 1998).

Mikro- ja pk-yritykset ovat yhteisöllisiä toimijoita, jotka jatkuvasti määrittelevät suhdettaan toimintaympäristöönsä. Työn vaatimukset mikro- ja pk-yrityksissä syntyvät mm. toimintaympäristön ennakoimattomuudesta, suuresta työkuormasta ja taloudellisista haasteista (Baron 2016, Rowden 2002, Eisenhardt & Brown 1998). Työn vaatimusten ja voimavarojen TV-TV-malli (Tims 2013, Wrzesniewski & Dutton 2001, Demerouti ym. 2001) kuvaa toiminnan sujuvuutta ja aikaansaavuutta hyvän työsuorituksen ominaisuuksina sekä työhyvinvointia työnimuna, joihin vaikutetaan omaehtoisella yksilöllisellä ja yhteisöllisellä työn muotoilulla. Sen edellytyksenä on motivoitunut ja osaamista hyödyntävä työskentely, joka koetaan autonomisena (Deci ym. 2017). Lisäksi yrityksen fyysisten ja teknologisten työolojen, työn organisoinnin ja sosiaalisten tekijöiden, kuten johtamisen ja vuorovaikutuksen muiden kanssa, pitäisi olla kunnossa.

*Autonomia* yhtenä kolmesta perustarpeesta (Deci & Ryan, 2012) näkyy tarpeena muotoilla omaa työtä. Autonomia tarkoittaa itseohjautuvuutta ja yhteisöohjautuvuutta. Martela ja Jarenko (2017, s. 12) tarkoittavat itseohjautuvuudella ”henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta”. Salovaaran (2020, s. 18) mukaan ”Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa ilman johtajia toimivaa yhteisöä, jolla on omanlaisensa periaatteet hedelmällisen ja kaikkia hyödyttävän yhteistyön järjestämiseksi”. Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria (2012) motivaatio- ja tarvekuvauksineen kiteyttää hyvin tulevaisuuden todennäköisiä motivoitumisen perusteita: ihmisillä on tarve autonomiaan sekä kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tuntemuksiin ja kokemuksiin toiminnassaan. Autonomiaa lisäävät omaehtoinen päätöksenteko, vaikuttaminen ja työn tuunaamisen mahdollistaminen työssä. Itseohjautuvat työntekijät ja yhteisöohjautuvat tiimit ja organisaatiot kykenevät omaehtoisesti muotoilemaan eli tuunaamaan työtään. Systeemiteoriaan



ja toiminnan säätelyteoriaan (Weber & Lampert 2010) perustuva havainto on, että ryhmässä tapahtuvan suunnittelun ja päätöksenteon autonomia ovat yhteydessä ryhmän jäsenten sitoutumiseen yhteiseen tavoitteeseen, myönteisiin yhteistyöasenteisiin ja työtapoihin sekä tietovarantojen kehittämiseen ja jakamiseen.

*Psykologinen sopimus* määrittää asenteina ja odotuksina sen, mitä saa ja voi tehdä sekä miten ihmiset toimivat työpaikallaan. Tunnistamalla psykologisen sopimuksen sisältö on mahdollista tunnistaa autonomian rajat ja mahdollisuudet. Jos autonomian taso ei vastaa odotuksia, voidaan epäsuhta korjata työn muotoilun avulla. Käsitukset työn muokkauksen rajoista eivät siis perustu kirjattuihin sääntöihin ja ohjeisiin, vaan työnantajan ja työntekijän väliseen psykologiseen sopimukseen (Rousseau 1989, 1998). Psykologinen sopimus sisältää keskinäisen käsityksen velvoitteista ja oikeuksista työntekijän ja työnantajan välillä (Herriot ym., 1997; Schein, 1980). Nämä kirjaamattomat psykologiset sopimukset määrittelevät työn muokkauksen jatkuvasti muuttuvat rajat työnteon olosuhteiden muuttuessa (Cañibano 2018). Käsitys työn muotoilun mahdollisuuksista ja rajoista perustuvat siis implisiittisiin, hienovaraisiin tulkintoihin työnantajan ja työntekijän välisistä odotuksista. Psykologiset sopimukset määrittelevät, minkälaisissa rajoissa työntekijä arvelee voivansa tehdä itsenäisiä ratkaisuja esimerkiksi työn muotoilun eri tavoista olettaen, että työnantajalla on myös odotuksia näistä rajoista. Eri osapuolilla voi näin ollen olla eriäviä näkemyksiä psykologisen sopimuksen muodostamista työn muotoilun rajoista ja mahdollisuuksista, mikä voi synnyttää jännitteitä. Jännitteitä koetaan tilanteissa, joissa organisaation jäsenet kohtaavat ristiriitoja ja niiden myötä epäoikeudenmukaisuutta, ahdistusta tai epämukavuutta päivittäisessä toiminnassaan ja päätöksentekotilanteissa (Fairhurst & Putnam 2014). Jännitteitä synnyttäviä ristiriitoja voi syntyä organisaation toimijoiden tai toimijaryhmien välille tai yksilötason kokemuksessa. Psykologinen sopimus muovautuu sitä mukaa kun osapuolet tulkitsevat keskinäisen vaihdannan oikeudenmukaisuutta ja tarkistavat tulkintojaan keskinäisistä velvoitteista (Conway & Briner 2005).

## 2.3 Autonomisen työn muotoilun tavat

Erilaiset autonomisen työn muotoilun tavat ovat yksi keino lisätä turbulenssien hallintaa. Omaehtoisessa työn muotoilussa (job crafting) työn vaatimuksia ja voimavaroja tuunataan autonomisesti (Tims ym. 2013) toisin kuin työnantajan suunnittelemassa, muotoilemassa ja määrittelemässä (job design) tehtävänkuvassa on tehty (Morgeson & Humphrey 2006). Omaehtoisessa työn muotoilussa yksilö itse autonomisesti lisää työyhteisöstä saatavaa tukea tai vähentää työnsä vaativuutta. Omaehtoisesta työn muotoilun on havaittu lisäävän työhön sitoutumista sekä hyvinvointia ja parantavan työsuoritusta (Bakker ym. 2012, Hakanen ym. 2017). Työn muotoiluun liittyy kuitenkin jännitteitä, joiden aktivoituessa autonomia voi kääntyä itseään vastaan (Putnam ym. 2014, Cañibano 2018, Engeström 2001). Vastuu oman työn organisoinnista

voi esimerkiksi synnyttää ”hyvinvointijännitteen”, jos työntekijä tai ryhmä muokkaa työnsä ylittämään esimerkiksi työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän rajat. Jännitteitä voi myös syntyä esimerkiksi tilanteissa, joissa yhteisön jäsenet tulkitsevat autonomisen työn muotoilun rajoja ja mahdollisuuksia eri tavoin.

Omaa työtä on mahdollista muotoilla useilla eri tavoilla (Tims ym. 2013). Omaehtoinen työn muotoilu voi kohdistua useisiin eri tekijöihin työssä, kuten työn tavoitteisiin, työskentelyolosuhteisiin ja teknologioiden käyttöön, työn vaativuustekijöihin eli sen haasteisiin ja esteisiin, henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin voimavaroihin sekä työn tuloksen määrään ja laatuun (Hyrkkänen & Vartiainen 2019, Mäkikangas 2020, Tims ym. 2013). Työtä voi muokata Timsin ym. (2012, 177) mukaan rakenteellisia, sosiaalisia ja haastevaatimuksia lisäämällä sekä työn estevaatimuksia vähentämällä. Tässä hankkeessa näiden neljän kehittämisalueen lisäksi työn muotoilun alueeksi lisättiin Hyrkkänen & Vartiainen (2019) mukaisesti työympäristö, työaika ja digitaaliset työskentelytavat. Omaehtoinen työn muotoilu tapahtuu:

- 1) *Lisäämällä henkilökohtaisia voimavaroja* (rakenteelliset voimavarat) esimerkiksi uusia valmiuksia oppimalla, työn tavoitteita muuttamalla ja kehittämällä työtapoja.
- 2) *Lisäämällä työyhteisön tukea* (sosiaaliset voimavarat) esimerkiksi kehittämällä keskinäistä luottamusta työyhteisössä, pyytämällä palautetta työn tuloksista ja työskentelytavoista.
- 3) *Vähentämällä työn vaatimuksia* (estevaatimukset) esimerkiksi varmistamalla, ettei työ ole tiedollisesti liian vaativaa.
- 4) *Lisäämällä työn vaatimuksia* (haastevaatimukset) esimerkiksi tarkastelemalla työtä erilaisista näkökulmista, käynnistämällä uusia hankkeita ja kokeilemalla uutta.
- 5) *Muotoilemalla työympäristöä*, esimerkiksi sopimalla työtilojen käytöstä, valitsemalla työskentelypaikka ja järjestelemällä työskentelyolosuhteita.
- 6) *Muotoilemalla työaika* esimerkiksi aikatauluttamalla työtä ja kehittämällä työajan hallintaa.
- 7) *Muotoilemalla digitaalisia työskentelytapoja* esimerkiksi kokeilemalla uusia digitaalisia työskentelytapoja ja sovelluksia.

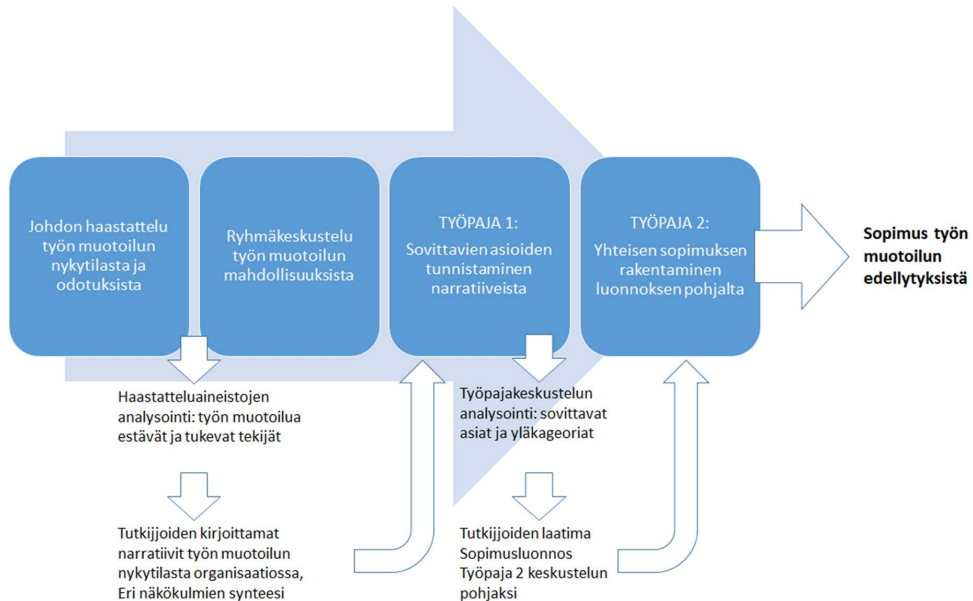
Työn muotoilua ja sen vaikutuksia yksilöön ja työyhteisöön on tutkittu laajasti. Autonomisen työn muotoilun on havaittu lisäävän työhön sitoutumista sekä hyvinvointia ja parantavan työsuoritusta (Bakker ym. 2012, Hakanen ym. 2017). Tutkimuksen mukaan työn muotoilu on yhteydessä työn imuun (Tims ym. 2013), työhyvinvointiin (van Wingerden ym. 2017) sekä työsuoritukseen (Tims ym. 2015) ja sitä myötä myös yrityksen tulokseen. Työn muotoiluun liittyy kuitenkin jännitteitä, joiden aktivoituessa autonomia voi kääntyä itseään vastaan (Cañibano 2018, Putnam ym. 2014). Vastuu oman työn organisoinnista voi esimerkiksi synnyttää niin kutsutun ”hyvinvointijännitteen”, jos työntekijä tai ryhmä muokkaa työnsä ylittämään työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän rajat. Jännitteitä voi myös syntyä esimerkiksi tilanteissa, joissa yhteisön jäsenet tulkitsevat autonomisen työn muotoilun rajoja ja mahdollisuuksia eri tavoin. Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että työn muotoilun aktiivisuuteen ovat yhteydessä tietyt

organisatoriset ja yksilökohtaiset tekijät, kuten työn vaativuus (Berg ym. 2010), mahdollisuus tehdä päätöksiä (Leana et al. 2009), muutoskyvykyys (Lyons 2008) sekä luottamus johtoa kohtaan (Kim & Beehr 2019). Vaikka näitä yhteyksiä työn muotoilun aktiivisuuden ja erilaisten yksilöllisten ja organisatoristen tekijöiden välillä on tunnistettu, vähemmän on keskusteltu siitä, miten näitä työn muotoilun edellytyksiä voidaan kehittää organisaatioissa.

### 3. Tutkimusasetelma ja -menetelmät

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka puitteissa tutkimme ja kehitimme autonomisen työn muotoilun edellytyksiä viidessä suomalaisessa pk-yrityksessä. Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää mukana olevia organisaatioita vaikuttamalla niiden toimintatapoihin, jolloin tutkijan osallistuminen organisaatiossa tapahtuvaan kehittämistoimintaan on keskeistä (Heikkinen ym. 1999). Lisäksi organisaation jäsenet ovat aktiivisesti mukana kehittämistyössä. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että myös tutkimusprosessi kehittyy tutkimuksen aikana (Lüscher & Lewis 2008). Myös tässä hankkeessa prosessi tarkentui tutkimuksen edetessä ja kussakin vaiheessa kerättyä aineistoa hyödynnettiin seuraavan vaiheen suunnittelussa.

Hankkeen viisi yritystä olivat 10-100 hengen organisaatioita eri toimialoilta ml. lääketeollisuus, liikuntapalvelut, vähittäiskauppa, ohjelmistojen suunnittelu ja koulutuspalvelut. Yrityksiä yhdisti halukkuus kehittää toimintatapojaan ja lisätä työntekijöiden autonomiaa parantamalla edellytyksiä työn muotoilulle. Yritykset sitoutuivat osallistumaan aktiivisesti tutkijoiden fasilitoimaan nelivaiheiseen prosessiin, joka vietiin läpi yrityksissä noin vuoden aikana (Kuva 1). Prosessin tavoitteena oli tehdä näkyväksi psykologinen sopimus, jonka puitteissa työtä organisaatiossa muotoillaan, ja muuttaa psykologisen sopimuksen raameja työn muotoilua paremmin tukeviksi. Kaikki keskustelut nauhoitettiin tutkimusta varten.



Kuva 1. Tutkimusprosessi

### 3.1 Tiedonkeruumenetelmät ja aineistot

Tässä alaluvussa kuvataan tutkimusprosessin eri vaiheet ja niissä kerätty aineisto. Kaikki hankkeen aikana tehdyt haastattelut ja työpajat nauhoitettiin ja litteroitiin. Tutkimushankkeen aikana kerätty aineisto on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimusaineisto

Menetelmä	Osallistujat	Lukumäärä ja kesto	Sisältö
Johdon haastattelu	Toimitusjohtaja (3) tai henkilöstöjohtaja (2)	5 (á 30-60 min.)	Johdon näkemys työntekijöiden mahdollisuuksista muotoilla työtään, odotukset suhteessa työn muotoiluun ja näkemyksiä kehityskohteista.
Ryhmähaastattelu	Henkilöstön edustajia (5-8 henkilöä / haastattelu)	5 (á 80-100 min)	Henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia mahdollisuuksista muotoilla työtä työn muotoilun eri ulottuvuuksiin liittyvien väitteiden pohjalta.
Työpaja 1	Henkilöstön ja johdon edustajia (5-8 henkilöä/työpaja)	4 koko osallistujaryhmän keskustelua (á 60 min) sekä 8 pienryhmäkeskustelua (á 60 min)	Johdon ja henkilöstön keskustelua kehittämiskohteista työn muotoilun edellytysten parantamiseksi.
Työpaja 2	Henkilöstön ja johdon edustajia (3-8 henkilöä/työpaja)	4 (á 90 min)	Johdon ja henkilöstön keskustelu sopimusluonnoksen pohjalta kehityskohteiden ajankohtaisuudesta ja prioriteettijärjestyksestä sekä konkreettisista toimenpiteistä, joilla sopimuksen mukaiset tavoitteet saavutetaan.
Loppuhaastattelut	Toimitusjohtaja (2) tai henkilöstöjohtaja (2)	4 (á 30 min)	Johdon kokemuksia yritys-yliopisto yhteistyöstä ja Aura-hankkeen eri vaiheiden hyödyllisyydestä. Lisäksi haastatteluilla kerättiin tietoa toimenpiteistä 2. työpajan jälkeen työn muotoilun edellytysten kehittämiseksi.

### 3.1.1 Johdon haastattelu

Tutkimusprosessi lähti liikkeelle johdon edustajan haastattelulla, jolla kartoitettiin johdon näkemyksiä työntekijöiden mahdollisuuksista muotoilla työtään ja toisaalta odotuksia suhteessa työn muotoiluun. Haastattelun kautta muodostui käsitys johdon näkemyksistä ja odotuksista suhteessa työn muotoiluun, ja minkälaisia kehityskohteita johto tunnisti nykytilanteesta. Haastattelun myötä johto orientoitui tarkastelemaan ja pohtimaan työn muotoilua laajasti erilaisista näkökulmista, ei pelkästään työskentelytapojen tuunaamisena, joksi se arkikielessä usein mielletään. Haastatteluista saatiin tietoa yrityksen nykytilasta sekä johdon näkemyksistä ja odotuksista liittyen työntekijöiden mahdollisuuksiin muotoilla työtään.

### 3.1.2 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelu järjestettiin kussakin yrityksessä johdon haastattelun jälkeen. Ryhmähaastatteluun osallistui 5-8 henkilöstön jäsentä. Ryhmähaastattelun aikana käytiin keskustelua kasvatusten työn muotoilun mahdollisuuksista seitsemän väittämän pohjalta. Väittämät johdettiin työn muotoilun ulottuvuuksista (Tims ym. 2013). Työn muotoilun mahdollisuuksista keskusteltiin esimerkiksi seuraavien väittämien pohjalta: “Voin järjestellä työaikaani joustavasti”, “Minulla on hyvät mahdollisuudet osaamiseni ja työtapojeni kehittämiseen” ja “Pystyn helposti vaikuttamaan työni kuormittavuuteen”. Keskustelun alussa käytiin läpi periaatteet, joita noudattamalla pystyttiin luomaan avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri keskustelulle. Haastattelutilanteessa tutkijat esittivät yhden väittämän kerrallaan ja pyysivät jokaista osallistujaa esittämään oman näkemyksensä asiasta ja tarvittaessa selventämään sitä esimerkkien avulla. Kun kierros kunkin väittämän kohdalla oli käyty, oli mahdollisuus vapaaseen keskusteluun kierroksen herättämistä ajatuksista. Keskustelu nauhoitettiin. Ryhmähaastattelujen myötä saatiin tietoa henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista liittyen mahdollisuuksiin muotoilla työtä.

### 3.1.3 Työpaja 1: Keskustelu työn muotoilun narratiivien pohjalta

Tutkijat muodostivat ryhmähaastattelun ja johdon haastattelun perusteella narratiivin eli hieman vajaan A4-sivun mittaisen kuvauksen kunkin työn muotoilun ulottuvuuden nykytilasta organisaatiossa tuoden esiin mahdollisimman kattavasti haastatteluissa nousseita näkökulmia ja kokemuksia. Lisäksi narratiivit toivat esiin mahdollisia jännitteitä johdon ja työntekijöiden käsitysten välillä työn muotoilun mahdollisuuksista sekä koettuja työn muotoilua tukevia ja estäviä tekijöitä työyhteisössä. Jännitteitä ilmeni esimerkiksi keskustelukulttuurin avoimuudessa, mikä heijastui mahdollisuuksiin muotoilla työtä työyhteisön tukea lisäämällä. Estävien tekijöiden taustalla on usein organisatorisia jännitteitä eli ristiriitoja, jotka voivat ilmetä 1) vastaajien tai vastaajaryhmien (esim. johto vs. työntekijät) näkemysten välisinä eroina tai 2) heijastuvat

ristiriitaisina kokemuksina yksittäisen henkilön vastauksissa. Jännite voi ilmetä vastaajien ristiriitaisista näkemyksistä esimerkiksi siten, että johto kokee organisaation ilmapiirin avoimeksi ja tarjoaa mahdollisuuksia palautteen antamiselle, kun taas henkilöstö kokee, etteivät palautteen antamiselle tarkoitettut foorumit tai johdon toiminta kannusta palautteen antamiseen. Yksittäisessä vastauksessa työyhteisössä vallitseva jännite voi ilmetä esimerkiksi kokemuksena siitä, että organisaatiossa korostetaan avoimuuden merkitystä, mutta samaan aikaan esimerkiksi kuormittumisen esille tuomista ei koeta mahdolliseksi.

Ensimmäisessä työpajassa keskusteltiin tutkijoiden johdolla narratiivien esiin tuomista jännitteistä ja syistä työn muotoilun esteiden taustalla. Läsnä oli sekä johtoa että työntekijöitä. Keskustelun tavoitteena oli tehdä työyhteisön jäsenet tietoisiksi erilaisista kokemuksista, keskustella niiden taustalla olevista syistä ja tunnistaa tarinoista niitä asioita, joista olisi tarpeen keskustella ja sopia, jotta työn muotoilun edellytykset organisaatiossa paransivat. Keskustelua käytiin tutkijoiden johdolla seuraavien kysymysten pohjalta: Mitä ajatuksia tarina herättää? Mitkä ovat tarinan tärkeimmät asiat, jotka edellyttävät yhteistä sopimista? Puuttuuko narratiivista jokin näkökulma, josta olisi syytä keskustella ja sopia yhdessä?

Narratiivien koettiin pääsääntöisesti kuvaavan hyvin kattavasti organisaation todellisuutta. Ne avasivat myös johdolle näkymän työntekijöiden kokemusten moninaisuuteen ja koettuihin autonomisen työn muotoilun esteisiin. Narratiiveissa näkemykset esitettiin nimettöminä, jolloin ne tarjosivat neutraalin tavan tuoda jännitteitä ja koettuja haasteita kaikkien osallistujien tietoisuuteen ja yhteisen keskustelun piiriin. Ensimmäiset työpajat toteutettiin virtuaalisesti Zoomin välityksellä. Työpajoihin osallistui yhteensä 5-8 henkilöä, ja mukana oli sekä johtoa että henkilöstöä.

### 3.1.4 Työpaja 2: Kehittämiskohteista ja -tavoista sopiminen

Ennen toista työpajaa tutkijat analysoivat narratiivien pohjalta käydyn keskustelun tunnistamalla keskustelusta asioita, joiden koettiin haittaavan mahdollisuuksia muotoilla työtä ja joiden suhteen oli tarvetta sopia muutoksista vallitseviin käytäntöihin. Tämän analyysin perusteella laadittiin sopimusluonnos, johon tutkijat ryhmittelivät sovittavat asiat aineistolähtöisesti tunnistettujen yläkategorioiden alle. Toisessa työpajassa sopimusluonnos käytiin tutkijoiden johdolla läpi ja keskusteltiin kunkin sovittavan asian ajankohtaisuudesta ja prioriteettijärjestyksestä. Lisäksi keskusteltiin ja sovittiin konkreettisista toimenpiteistä, joilla sopimuksen mukaiset tavoitteet saavutetaan. Keskustelun aikana toimenpiteille sovittiin vastuuhenkilöt, joiden tehtävänä oli käynnistää tarvittavat toimenpiteet ja seurata niiden toteutumista sekä laadittiin aikataulu ensimmäisille toimenpiteille. Yhdessä tehdyn sopimuksen ja toimenpiteiden suunnittelun myötä varmistettiin, että osallistujat ovat valmiita sitoutumaan sopimuksessa määriteltyihin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Lisäksi sovittiin tavasta, jolla työn muotoilun kehittymistä seurataan ja sopimusta päivitetään jatkossa osana organisaation säännöllistä kehittämissykliä. Myös toiset

työpajat toteutettiin virtuaalisesti Zoomin välityksellä. Näihin työpajoihin osallistui 3-8 henkilöä kussakin yrityksessä, mukaan lukien sekä johdon että henkilöstön edustajia.

### 3.1.5 Työnuotoilun edellytysten kehittäminen ja integrointi vuosikelloon

Toisen työpajan jälkeen yliopiston taholta oltiin yhteydessä yrityksiin ja tarkistettiin, miten toisessa työpajassa sovitut konkreettiset toimenpiteet oli otettu käyttöön ja sopimusluonnosta edelleen päivitetty. Samalla kerättiin tietoa Aura-hankkeen aikaisista kokemuksista ja hankkeen vaikutuksista.

## 3.2 Aineiston analysointi

Johdon alkuhaastattelujen ja ryhmähaastattelujen analysoinnissa hyödynnettiin temaattisen sisällönanalyysin lähestymistapaa (esim. Sarajärvi & Tuomi 2017), jossa analyysiä ohjasi työn nuotoilun ulottuvuuksien muodostama viitekehys. Johdon haastattelusta tunnistettiin kuhunkin työn nuotoilun ulottuvuuteen liittyviä estäviä ja edistäviä tekijöitä sekä johdon odotuksia henkilöstön työn nuotoilun aktiivisuuden osalta. Ryhmähaastattelujen litteroista tunnistettiin niinkään seitsemään väittämään liittyvät sitaatit, jotka kuvaavat aihetta edistäviä ja estäviä tekijöitä. Sen jälkeen edistävät ja estävät tekijät luokiteltiin niiden sisällön mukaan. Esimerkiksi edistävänä tekijänä 'asiakkailta ja kollegoilta oppiminen' ja estävänä tekijänä 'kiire ja resurssipula'. Vertailemalla johdon haastatteluista tunnistettuja estäviä ja edistäviä tekijöitä ryhmähaastattelujen työn nuotoilua estäviin ja edistäviin tekijöihin pystyttiin niistä löytämään ristiriitoja ja jännitteitä johdon näkemysten ja työntekijöiden kokemusten välillä. Lisäksi ryhmähaastatteluista tunnistettiin yksilötason kokemuksessa ilmeneviä ristiriitoja. Yksilötason ristiriidaksi koodattiin esimerkiksi kokemus siitä, että vaikka henkilö koki organisaation ilmapiirin avoimeksi, ei hän samaan aikaan kokenut voivansa tuoda esille kuormittumistaan.

Ensimmäisten työpajojen analysoinnissa keskityttiin tunnistamaan työpajalitteroista aineistolähtöisesti työn nuotoilun mahdollisuuksiin vaikuttavia epäkohtia. Tunnistettujen epäkohtien perusteella luotiin kehityskohdekategorioita. Esimerkiksi seuraavan katkelman perusteella tunnistettiin tarve kehittää perehdytystä ja luotiin kehityskohde "Perehdytyskäytäntöjen kehittäminen tarpeita vastaavaksi":

*"Tiedän etten oo ainoa joka on kokenu, et omiin tehtäviin perehdyttäminen on jääny tosi vajaaks, et sit se on sellast kompastelun kautta, mitä tulee esiin, nii oppinu ja se ottaa osittain kiinni näihin vähän epäselviin vastuisiin ja hyvin moninaiisiin tapoihin hoitaa asioita".*



Tämän lisäksi ensimmäisen työpajan litteroista tunnistettiin julkisesti ilmaistuja kehityskohteita. Seuraavan katkelman perusteella kehityskohteeksi tunnistettiin “Uusien ihmisten sisäänajaminen yrityksen 2 toimintakulttuuriin”:

*“Että siinä mielessä näitten uusien ihmisten sisäänajaminen, se on semmonen jota vois mieltii tossa vielä uusiks, että miten sen sais tavallaan [yritys 2]-draivin tämmösellä henkilökohtaisella tasolla pyörimään myöskin uusien ihmisten osalta.”*

Lopuksi kehitysideat luokiteltiin kunkin yrityksen kohdalla 6-7 yleisen kategorian alle. Tämä kategorisointi muodosti sopimusluonnoksen asioista, joiden relevanssista keskusteltaisiin toisessa työpajassa. Lopulliseen sopimukseen valittiin asioista ne, joista koko työyhteisön näkökulmasta oli tärkeää sopia yhdessä.

Johdon loppuhaastattelujen analysoinnissa litteroidusta haastatteluaineistosta tunnistettiin johdon näkemyksiä tutkimusprosessista ja sen vaikutuksista sekä prosessin viimeisen vaiheen jälkeen toteutettuja konkreettisia jatkotoimenpiteitä yrityksissä.

## 4. Tulokset

Tässä luvussa kuvaamme tutkimusprosessimme eri vaiheiden löydökset. Ensimmäisessä alaluvussa (4.1) keskitytään prosessin kahden ensimmäisen vaiheen havaintoihin työn muotoilun edellytyksistä johdon ja henkilöstön kokemuksina sekä niihin liittyviin jännitteisiin ja ristiriitoihin. Toisessa alaluvussa (4.2) kuvataan tutkimusprosessin kolmannessa ja neljännessä vaiheessa (työpaja 1 ja työpaja 2) tunnistettuihin kehittämiskohteisiin ja konkreettisiin toimenpiteisiin työn muotoilun edellytysten parantamiseksi.

### 4.1 Johdon ja henkilöstön näkemykset työn muotoilun tilasta ja mahdollisuuksista

Tässä alaluvussa kuvaamme, minkälaisia työntekijöihin liittyviä odotuksia tutkimushankkeessa mukana olleiden organisaatioiden johdolla oli, ja miten johto hahmotti työn muotoilun eri ulottuvuuksiin liittyvät mahdollisuudet. Lisäksi kuvaamme työntekijöiden kokemuksia mahdollisuuksista muotoilla työtään ja minkälaisia esteitä he kokivat työn muotoilulle näissä organisaatioissa. Lisäksi käsittelemme haastattelujen perusteella esiin nousseita työn muotoilun jännitteitä.

#### 4.1.1 Henkilökohtaisten voimavarojen lisääminen

Yrityksissä työntekijöitä kannustetaan ottamaan itse asioista selvää ja oletetaan heidän olevan kiinnostuneita pitämään itse ammatillisesta osaamisestaan ennakoivasti huolta. Johto yleisesti odottaa työntekijöiden tuovan itse esille sen, mitä taitoja ja tietoja he haluavat lisää. Yhdessä sitten mietitään, miten niitä pystytään tarjoamaan. Toisaalta haastatteluissa ilmeni, että johdon mukaan työntekijät eivät kuitenkaan kouluttaudu niin paljon kuin olisi mahdollista. Kyse on heidän mukaansa viitseliäisyydestä ja henkilöstä. Osa työntekijöistä haluaa muokata ja muuttaa työtään ja osa ei. Uudet tulokkaat johdon mukaan usein muokkaavat työtään enemmän katsoessaan toimintaa tuorein silmin.

Henkilöstön mukaan suurin henkilökohtaisten voimavarojen käyttöä edistävä tekijä on muilta, kuten kollegoilta ja asiakkailta, oppiminen. Yhtä paljon voimavarojen käyttöä edistää koulutus, organisaation odotukset, työpajat, mentorointi sekä luetut kirjat ja artikkelit. Myös uusia työhaasteita ja tehtäviä pidettiin omia voimavaroja edistävinä, samoin omaehtoista motivaatiota kehittymisen osalta. Selkeästi suurimpana ehkäisevänä tekijänä pidettiin organisaation tuen puutetta ja johdon passiivisuutta. Toisena tuli ajan ja muiden resurssien puute. Jossain määrin tuotiin esille myös tietämättömyyttä tulevaisuuden osaamistarpeista, vääränlaista opetusta ja oman aktiivisuuden puutetta.

Sekä johto että henkilöstö kokivat henkilökohtaisten voimavarojen kehittämisen tärkeäksi ja erityisesti johto koki, että henkilöstöllä on hyvin vapaat kädet kehittää voimavarojaan. Tämä vapaus kuitenkin heijastui henkilöstön kokemuksessa organisaation tuen puutteena ja johdon passiivisuutena. Tämä kuvastaa hyvin jännitettä kontrollin ja autonomian välillä, jossa liiallinen autonomia muodostuu toimintaa haittaavaksi tekijäksi. Ohjaavien rakenteiden puuttuminen ja rajallinen ymmärrys organisaation tavoitteista koettiin siis henkilökohtaisten voimavarojen kehittämistä rajoittavaksi. Lisäksi henkilöstö koki ristiriitaa kehitysodotusten ja -tavoitteiden sekä käytettävissä olevien resurssien välillä. Kehittymistä oli hankala priorisoida jatkuvan kiireen ja resurssipulan vuoksi, eikä tällöin vapautta kehittyä omalta kannalta mielekkääseen suuntaan pystytty hyödyntämään.

#### 4.1.2 Sosiaalisten voimavarojen lisääminen

Johdon haastatteluiden perusteella tilaisuudet ja yhteiset käytännöt palautteen antamiseen ja pyytämiseen puuttuvat osittain. Palautetta annetaan usein vain työntekijän ja lähiesimiehen välillä. Myös avoimessa kommunikoinnissa todettiin olevan kehittämisen varaa. Toisaalta haastatteluista ilmeni, että johto kokee olevansa valmis keskustelemaan myös vaikeista asioista. Henkilöstö voisi johdon mielestä olla aktiivisempi pyytämään palautetta ja antamaan sitä myös johdolle. Ei mielletä riittävästi sitä, että palautteen anto ei ole vain esimiehen tehtävä, vaan kaikkien yhteinen asia.

Henkilöstö pyrki lisäämään sosiaalisia voimavaroja pääasiassa pyytämällä apua, neuvoja ja palautetta muilta eli lähinnä kollegoilta. Myös chattiä ja postilaatikkoa käytettiin tähän, samoin kuin jossain määrin kasvokkaisia tapaamisia esimiehen kanssa. Pienessä määrin myös ilmapiiri ja yhteiset aktiviteetit ryhmissä tulivat vuorovaikutusta. Suurimmiksi esteiksi koettiin palautekulttuurin kehittymättömyys, johdon passiivisuus ja palautteen negatiivisuus. Esteenä olivat myös oma luonne ja vaikeus ottaa sekä antaa palautetta. Lisäksi katkokset tiedonkulussa koettiin esteiksi.

Vaikka keskustelukulttuurin avoimuus koettiin keskeiseksi arvoksi organisaatioissa ja työyhteisön tuen lisäämistä tukevana tekijänä, liittyi siihen myös jännitteitä. Useissa organisaatioissa oltiin epätietoisia sen suhteen, miten paljon tukea oli sopivaa hakea. Tuen hakeminen ja avun pyytäminen kuormittaa kollegoja ja aiheuttaa keskeytyksiä, jolloin selkeiden keskeyttämiskäytäntöjen puuttuminen aiheutti tässä epäselvyyttä. Joissain organisaatioissa oli myös johdon näkemyksen mukaan selkeitä foorumeja palautteen antamiselle ja epäkohtien esille tuomiselle, mutta henkilöstön kokemuksen mukaan nämä eivät välttämättä olleet luonteeltaan sellaisia, joissa palautteen antaminen ja saaminen olisi tuntunut luonteelta. Ristiriitaa koettiin myös siinä, että vaikka foorumeita palautteen antamiselle oli, ei palautteeseen välttämättä reagoitu. Lisäksi rento keskustelukulttuuri, jossa asioita oli helppo nostaa esille, koettiin sellaiseksi, jossa yhteinen ymmärrys tehdyistä päätöksistä jäi helposti epäselväksi.

### 4.1.3 Työn vaatimusten vähentäminen

Työntekijät voivat johdon mukaan vähentää vaatimuksiaan kertomalla avoimesti tilanteestaan, ja yrityksissä ollaan valmiita keskustelemaan siitä. Tarvittaessa työntekijöiden on mahdollista vaikuttaa työaikoihin. Työaika on periaatteessa joustavaa, ja se mahdollistaa lyhyemmän työviikon tekemisen tarvittaessa. Haastatteluista ilmeni, että johto ei ole aina tietoinen, missä määrin työn vaatimuksia on osattu vähentää.

Henkilöstö pyrki vähentämään työtä estäviä ja haittaavia ominaisuuksia (estevaatimukset) parantamalla töiden ja tehtävien määrää ja aikataulutusta sekä priorisointia. Lisäksi käytettiin omakohtaista harkintaa pitämällä kiinni sovituista ja kieltäytymällä liiasta työstä. Asioita koordinoitiin joustavuuden saavuttamiseksi palavereissa. Tiukassa paikassa saatiin tukea myös johdolta. Myös vertaistuki oli tärkeää. Toimintaa säädeltiin myös välttämällä asiakasrajapintaa ja työn sekä vapaa-ajan suhteen avulla. Työn vaatimusten vähentämistä haastoivat puolestaan erityisesti äkilliset tehtävät ja niiden aikataulutaminen sekä suuri työmäärä. Tietämys vastuiden ja toisten tekemisistä sekä asioiden koordinointi koettiin huonoiksi. Myös omat valmiudet ottaa työmääriin ja aikatauluihin liittyvät asiat esille johdon kanssa koettiin heikoiksi.

Työn vaatimusten vähentämiseen liittyvät keskeiset jännitteet koskivat riittävän työmäärän arviointia ja kuormittumisen esille tuomista. Vaikka organisaatioissa koettiin kuormittumisen esille tuominen periaatteessa mahdolliseksi, yksilötasolla koettiin sen ottaminen esiin vaikeaksi. Työn vaativuuden sopivan tason tunnistaminen oli vaikeaa ja synnytti epävarmuutta siitä, milloin kuormittumisen tunne on tasolla, joka edellyttäisi keskustelua esimiehen kanssa.

### 4.1.4 Työn vaatimusten lisääminen

Työntekijöillä on yrityksissä lupa uuden kokeiluun, ja yrityksissä on paljon erilaisia tehtäviä ja mahdollisuuksia hyödynnettäväksi tähän tarkoitukseen. Esimerkiksi toimihenkilöiden osalta johto olettaakin, että uusia asioita kokeillaan ja opetellaan uudella tavalla. Jokaisella työntekijällä on vapautta ja vastuuta tehdä sitä, ja työntekijä voi käyttää sopivaksi katsomansa määrän resursseja oman työnsä kehittämiseen. Toisaalta haastatteluista ilmenee, että ei olla ajateltu, että tietty tuntimäärä pitäisi käyttää tällaiseen toimintaan. Esteenä työn vaatimusten lisäämiselle mainitaan työntekijöiden oma-aloitteisuuden puute kertoa kiinnostuksen kohteistaan johdolle, jolloin heidän olisi mahdollista saada työhönsä lisää vastuuta tai uusia toimintatapoja.

Työn haasteiden lisäämistä edistävät henkilöstön mukaan erityisesti vastuu ja vapaus kehittämiskokeiluihin. Myös kehittämishalukkuuden katsottiin vaikuttavan asiaan, samoin kuin työnkuvan laajentamisen ja rikastamisen. Myös esimiehet voivat vaikuttaa järjestämällä arviointitilaisuuksia. Haasteiden lisäämistä työtä haittaavia tekijöitä ovat etenkin nykytyön ja -muutosten määrä, kiire ja stressaavuus; kaiken kaikkiaan yrityksen nykyhaasteet ja sitä myötä suunnan puute. Yhtä paljon vaikuttavat kehittämisen koettu tarpeettomuus ja haasteellisuus,

epämukavuusalueen välttäminen sekä muutosvastarinta ja epärealistiset odotukset. Myös koulutuksen ja osaamisen puutteiden koettiin vaikuttavan.

Työn vaatimusten lisäämiseen liittyy samankaltaista jännitteisyyttä kuin henkilökohtaisten voimavarojen lisäämiseen. Johto odottaa henkilöstön olevan oma-aloitteista ja aktiivista työn vaatimusten lisäämisen suhteen, mutta henkilöstölle on epäselvää, mihin suuntaan työtä olisi mielekästä kehittää. Tämä johtuu siitä, että yrityksen suuntaa ja tavoitteita ei tunneta. Kehittäminen myös koetaan tarpeettomaksi, koska työ on jo itsessään pienissä organisaatioissa hyvin kuormittavaa, jolloin lisähaasteita ei kaivata. Joissakin organisaatioissa myös palautteenantokulttuurin koettiin vähentävän motivaatiota kehittää omaa työtä. Jos oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta ei noteerata johdon taholta myönteisesti, ei työn vaatimusten lisääminen tunnu palkitsevalta.

#### 4.1.5 Työympäristön muotoilu

Johto kuuntelee työntekijöiden tiloihin kohdistuvia parannusehdotuksia, ja työtilojen käytöstä keskustellaan yhdessä. Etätyön tekeminen tuo johdon mukaan omia mahdollisuuksia työntekijöille. Etätyön tekemiseen liittyviä sääntöjä ei ole useinkaan kirjattu, vaan asiat sovitaan puhumalla. Johto on havainnut, että kaikki eivät aina ymmärrä asioita samalla tavalla.

Henkilöstön kokemuksen mukaan työympäristön kehittämistä mahdollistavat erityisesti seuraaviin asioihin liittyvät kriteerit: työpaikan keskeinen sijainti, häiriöttömät sekä viihtyisät ja yhteisölliset tilat, saatavilla olevat neuvottelutilat, adhoc-tilat, oman työpisteen säädeltävyys ja toimivat työvälineet. Lisäksi tarvitaan joustavat mahdollisuudet etätyöhön esimerkiksi perhesyiden vuoksi. Toimivuutta lisäisivät myös valinnan mahdollisuudet sopivan paikan osalta. Toimivan työympäristön toimivuuden estäviä tekijöitä ovat puolestaan erityisesti työnkuvaan liittyvät seikat: kaikille työnsä puolesta etätyö ei ole mahdollista esimerkiksi työn luonteen tai asiakkaiden tapaamisvaateen takia. Lisäksi olosuhteet sekä kotona että työpaikalla voivat olla ergonomialtaan puutteellisia tietotekniikan toimivuuden tai rauhattomuuden takia. Etätyön säännöt voivat olla niin ikään epäselvät, samoin kuin työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan.

Jännitteitä työympäristön muotoiluun syntyi erityisesti organisaatioissa, joissa etätyökäytännöt olivat epäselviä ja joissa mahdollisuudet tehdä etätyötä koettiin epätasaisiksi. Lisäksi koettiin, että joidenkin esimiesten kanssa oli vaikeaa puhua etätyön mahdollisuudesta. Organisaatioissa, joissa oli määritelty tietty sallittu määrä etätyöpäiviä, suhtauduttiin etätyöhön varauksella ja oltiin mieluummin tekemättä etätyötä. Kotoa käsin työskentely herätti myös syyllisyyden tunnetta ja epävarmuutta oman työpanoksen riittävydestä. Resurssiltaan niukoissa organisaatioissa koettiin myös vaikeaksi ottaa esiin työympäristön parantamiseen liittyviä asioita, koska pelättiin johdon reaktioita mahdollisesti kalliisiin investointiehdotuksiin.

#### 4.1.6 Työajan muotoilu

Työnkuva vaikuttaa yrityksissä siihen, miten paljon työntekijät pystyvät itse vaikuttamaan työaikaansa. Liukumaa työajoissa on kuitenkin yleensä paljon. Joissakin yrityksissä päiviä ja viikkoja pyritään rytmittämään esimerkiksi siten, että aamupäivät ovat vapaita keskittymistä vaativaan työhön, ja vasta iltapäivällä pidetään palavereita. Työn läikkyminen vapaa-ajalle on herättänyt johdon huomion. Eräässä yrityksessä on toimitusjohtajan mukaan muutama työntekijä, joilla työ läikkyy liikaakin vapaa-ajalle, ja siitä on pitänyt huomauttaa. Osalla työntekijöistä voi puolestaan olla motivaatiohaasteita tehdä edes täyttä työaika.

Työajan käytön muotoilua tukee henkilöstön mukaan erityisesti tarpeen mukainen ajankäytön autonomia. Tähän liittyy myös sopiminen etäpäivien määrästä ja saldopäivien käytöstä. Sopimista varten tarvitaan erilaisia säännöllisiä palavereita ja yhteisöllisiä tilaisuuksia. Ajankäytön muotoiluun liittyy myös työn ja vapaa-ajan eron tekeminen. Toisaalta haittaavia tekijöitä ovat erityisesti työmäärä, työn aikasidonnaisuus, kiire ja deadlineet sekä väliin suunnittelemattomuus. Työ myös läikkyy helposti vapaa-ajalle. Tiimeillä on myös erilaiset toimintakäytännöt ja tieto on pirstaloitunutta eri kanaville ja someen.

Työaika ei monitoroida johdosta käsin, joten vastuu työajan käytöstä on jokaisella itsellään. Vaikka mahdollisuus tehdä työtä oman aikataulun mukaisesti tukee työajan muotoilua, asettaa se myös tiettyjä haasteita. Etenkin etätöitä tehdessä on vaikeaa arvioida päivittäisen työpanoksen riittävyttä. Tällöin päivät venyvät helposti toimistolla tehtyä työpäivää pidemmiksi. Kova itsekritiikki ja epävarmuus riittävydestä tuottavat välillä syyllisyyden tuntoa etänä pidettyinä päivinä. Rajoitukset etäpäivien määrässä koetaan tukevan työajan muotoilua, koska läsnäolo toimistolla rajaa työpäivää ja pakottaa priorisoimaan kaikkein tärkeimpiä tehtäviä. Joissain organisaatioissa koetaan, että vaikka työajan hallinta on periaatteessa joustavaa, jotkut esimiehet monitoroivat tiukasti alaistensa työaikoja. Tämä synnyttää tunnetta epäoikeudenmukaisuudesta.

#### 4.1.7 Digitaalisten työskentelytapojen muotoilu

Digitaalisten työskentelytapojen kokeilu ja oppiminen ovat tulossa yhä ajankohtaisemmiksi. Teknologioista keskustellaan yhdessä, kun työntekijä haluaa ottaa niitä käyttöön. Samalla arvioidaan, hyödyttävätkö ne yksittäistä työntekijää vai myös muita.

Henkilöstö koki, että digitaalisten työskentelytapojen kehittymiseen voi vaikuttaa palavereissa, ja hankintoja tehdä pääasiassa pienten hankintojen osalta. Valtaosa henkilöstön kokemista esteistä liittyi epäselvyyteen, kuka tekee lopulta hankintapäätökset. Osallistuminen koettiin vähäiseksi ja jos ehdotuksia tehtiin, ei niitä aina viety eteenpäin tai ne lytättiin, eikä vaihtoehtoja aina ymmärretty. Koettiin, että perustason tarpeita ei tunnettu. Esitettiin myös, että järjestelmät saattoivat olla vanhanaikaisia, joiden käyttö aiheutti ylimääräistä työtä. Oli myös havaintoja siitä, ettei järjestelmiä osattu käyttää.

Digitaalisten työskentelytapojen muotoiluun liittyvät jännitteet kytkeytyvät erityisesti työntekijöiden kokemuksiin mahdollisuuksiin vaikuttaa työkaluihin, resurssien niukkuuteen sekä työkalujen ja tehtävien yhteensopivuusongelmiin. Vaikka johto korosti työntekijöiden aktiivisuutta uusien tarpeiden esille tuonnissa, työntekijöiden keskuudessa koettiin, ettei olemassa oleviin työkaluihin uskallettu esittää parannusehdotuksia, koska pelättiin johdon reaktioita. Monissa organisaatioissa ei yksinkertaisesti ollut resursseja esimerkiksi hankkia maksullisia versioita erilaisista sovelluksista. Koettiin, että maksullisia versioita käyttämällä työ voisi olla tehokkaampaa, mutta tämän taloudellisia hyötyjä oli hankala todentaa.

## 4.2 Työn muotoilun edellytysten parantaminen

Tässä aluvuossa kuvataan tutkimushankkeen ensimmäisen ja toisen työpajan aikana tunnistetut kehittämiskohteet ja konkreettiset toimenpiteet työn muotoilun edellytysten parantamiseksi. Taulukossa 2 on yhteenveto kehittämiskohteista ja toimenpiteistä.

### 4.2.1 Yhteinen visio ja osaamisen kehittämisen tuki

Henkilökohtaisten voimavarojen lisäämisen osalta työpajoissa nousi esiin kolme keskeistä kehittämiskohdetta, joiden koettiin olevan kytköksissä yksilön edellytyksiin kehittää omaa osaamista, työn tavoitteita ja toimintatapoja.

*Yhteinen visio.* Perustavanlaatuisin kaikissa yrityksissä esiin noussut asia oli yhteisen näkemyksen muodostaminen organisaation tavoitteista. Tämän nähtiin olevan ehdoton edellytys sille, että työntekijä ymmärtää oman työnsä tavoitteet osana kokonaisuutta ja kykenee muotoilemaan osaamistaan ja työtapaansa kokonaisuuden kannalta mielekkääseen suuntaan. Kävi ilmi, että työntekijät kokevat pienissä organisaatioissa, joissa tehtävänkuvat ovat moninaiset ja toiminnan tavoitteet hakevat vielä muotoaan, vaihtoehtojen äärettömyyden rajoittavan mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista mielekkäällä tavalla. Työntekijät kokivat, että heille mielekäs tapa kehittää omaa osaamista ja työtapoja oli suoraan kytköksissä organisaation tavoitteisiin. Niiden ollessa epäselviä myös oman kehityssuunnan hahmottaminen koettiin vaikeaksi. Näin ollen hyvin keskeiseen rooliin työn muotoilun edellytysten kehittämisessä nousi yhteisen vision ja kokonaisnäkemyksen muodostaminen organisaation tavoitteista. Säännöllinen/vuotuinen strategiapäivä, jossa koko työyhteisö osallistuu vision ja strategian suunnitteluun, koettiin pienissä organisaatioissa lupaavaksi tavaksi vahvistaa kunkin ymmärrystä omasta roolista osana kokonaisuutta. Vision ja strategian muodostamiseen kytkeytyi myös jaetun ymmärryksen muodostaminen organisaation nykyisestä osaamisesta ja tulevaisuuden osaamistarpeista.

*Selkeät koulutusperiaatteet.* Vaikka voimavarojen lisäämiseen kuuluvat pienet oma-aloitteiset toimenpiteet – ei välttämättä erityiskoulutus - keskusteluissa nousi esille tarve luoda selkeät periaatteet esimerkiksi ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumiselle. Koska oman osaamisen kehittämisen priorisointi koettiin ongelmalliseksi, tällaisen toiminnan legitimitettiin toivottiin

parannettavan. Tähän koettiin vaikuttavan esimerkiksi se, että johto rohkaisee työntekijöitä tuomaan esiin omia kehitystarpeitaan ja että jokaiselle tehdään henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, joiden toteutumista seurataan. Vaikka nämä ovat suurissa organisaatioissa itsestäänselvyyksiä, on tällaisen resurssointi pienissä ja kehittyvissä organisaatioissa haasteellista. Koska koulutuksiin ei välttämättä ole varaa ja henkilöstöresursseja on niukasti, on koulutuksiin irrottautuminen tai ajan raivaaminen itsenäiselle opiskelulle todella hankalaa.

*Perehdytys ja mentorointi.* Kolmanneksi kehittämiskohteeksi muodostui laadukkaana perehdytyksen varmistaminen ja mentorointi tapana tukea niin uutta kuin jo kokenuttakin työntekijää. Perehdytys nousi kaikissa organisaatioissa esiin asiana, johon tulisi panostaa. Sen avulla jokainen ymmärtäisi oman työnkuvansa, ja tehtävään liittyvät vastuut ja tavoitteet muodostaisivat selkeän kokonaisuuden. Tämä edellyttää koko organisaation laajuista ymmärrystä yhteisistä tavoitteista, josta yllä oli puhetta. Koska pienissä yrityksissä ei välttämättä ole HR-roolia, tehtävänkuvan hahmottamiseksi esitettiin muun muassa, että jokaiselle uudelle työntekijälle nimetään organisaatiosta mentori, joka on pääasiallinen uuden aloittajan tukihenkilö ja perehdyttäjä. Lisäksi arveltiin, että mentorointi ja ulkopuolisten asiantuntijoiden vertaistukiverkostot voisivat olla organisaation resursseja vähän kuluttava tapa tukea myös kokeneempien työntekijöiden kehittymistä joustavalla tavalla ja mahdollistaa autonominen itsensä kehittäminen.

#### 4.2.2 Avoin keskustelukulttuuri ja palautekäytännöt

*Palautteenantokulttuuri.* Kaikissa organisaatioissa nousi keskeiseksi kehittämiskohteeksi palautteenannon kulttuuri ja käytännöt. Palautteen antaminen ja pyytäminen oli tyypillisesti hyvin satunnaista ja keskittyi useimmiten kielteisen palautteen antamiseen. Organisaatiosta puuttuivat selkeät palautekäytännöt ja -foorumit. Tämän lisäksi keskustelukulttuurista puuttui palautteenanto, mutta myös sen pyytäminen. Tämän osa-alueen kehittäminen koettiin tärkeäksi, jotta työntekijät kokisivat palautteen antamisen ja pyytämisen luonnolliseksi osaksi organisaation keskustelukulttuuria. Konkreettisten rakenteiden koettiin myös edistävän tällaista kehitystä. Sen vuoksi ehdotettiin, että esimerkiksi 360-palautteenantoa käytettäisiin systemaattisesti kautta organisaation, jotta sen ympärille muodostuisi selkeät vastuut. Myös erilaisten epävirallisten palautteenannon foorumien luomista ehdotettiin. Palautteen antaminen voitaisiin esimerkiksi ottaa osaksi viikoittaista tiimipalaveria. Näin olisi selkeä ajankohta ja paikka palautteen saamiselle, ja toisaalta tämä tukisi palautteenantamisen kehittymistä osaksi päivittäistä keskustelukulttuuria. Lisäksi korostettiin, että epämuodolliset foorumit voisivat tukea palautteenantamisen kehittymistä jaetuksi vastuuksi, eikä vain esimiehen ja alaisen väliseksi toiminnaksi.

*Avoimuus.* Rehellinen ja rakentava palautteenannon kulttuuri ei kuitenkaan synny sopimalla rakenteista, vaan se edellyttää kaikilta ystävällistä ja rakentavaa kommunikointia ja yhteistä sitoutumista luottamuksellisen ilmapiiriin luomiseen. Johdon avoimuuden todettiin olevan keskeisessä roolissa myös vaikeita asioita käsiteltäessä ja työntekijöiden rohkaisemisessa huolien



ja epäkohtien esille tuomiseen. Avoimuutta ja luottamuksellista kulttuuria rakentavana toimintatapana voisi toimia esimerkiksi viikoittainen tiedotus organisaation tilanteesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Lisäksi on tärkeää ylläpitää eri tiimien välistä keskinäistä ymmärrystä ja arvostusta, jotta rakentava keskustelukulttuuri säilyy yhteistyössä läpi organisaation. Tiimien keskinäisen ymmärryksen ja arvostuksen lisäämiseksi ehdotettiin erityisesti perehdytysvaiheessa tutustumista kunkin yksikön toimintaan, jotta ymmärrys kokonaiskuvasta ja oman toiminnan yhteydestä muiden tekemisiin olisi selkeää. Lisäksi korostettiin erilaisia tapoja, joilla erityisesti eri paikkakunnilla työskentelevät saataisiin vahvasti osaksi työyhteisöä. Tarve kehittää yhteisöllisyyttä lisääviä tapoja vahvistui koronapandemian myötä työntekijöiden siirryttyä etätöihin. Lisäksi pohdittiin tapoja, joilla muissa maissa työskentelevät työntekijät voitaisiin vahvemmin integroida työyhteisöön. Tähän liittyi esimerkiksi tiedonkulun parantaminen ulkomailla etänä työskentelevien henkilöiden roolista organisaatiossa sekä epämuodollinen yhteydenpito heihin.

#### 4.2.3 Haasteiden normalisointi ja tuki tehtävien priorisointiin

Työn vaatimusten osalta keskeisiksi aiheiksi nousivat haasteiden normalisointi, ajanhallinnan ja priorisoinnin tukeminen sekä työmäärän ja tehtävänjaon selkeyttäminen.

*Haasteiden normalisointi.* Tapa, jolla kuormittumiseen liittyvistä asioista keskustellaan ja miten niihin suhtaudutaan, otettiin kaikissa organisaatioissa esille työn vaatimusten vähentämisen yhteydessä. Kaikissa organisaatioissa nousi esille, että kuormittumisesta sekä riittämättömyyden ja epävarmuuden tunteista on vaikea puhua. Avun pyytäminen muilta kuormitustilanteessa synnytti häpeän tunnetta ja epäilyksiä siitä, panostaako ja yrittääkö itse tarpeeksi pärjäämistä ja yrittämistä korostavassa kulttuurissa. Aikatauluongelmat koettiin myös helposti itsensä johtamisen ongelmiksi. Sen vuoksi niiden esiin tuominen koettiin kiusalliseksi. Kuormittuneisuuden esiin tuomisen osalta ehdotettiin, että työyhteisössä olisi tärkeää luoda kulttuuria, jossa aikatauluongelmista ja kuormittuneisuudesta voidaan puhua asioina, jotka koskevat varmasti kaikkia jossakin vaiheessa. Tämä kytkeytyy avoimuuden kehittämiseen ja siihen, että myös vaikeista asioista voidaan puhua. Pienissä organisaatioissa resurssoinnin ongelmat ovat tyypillisiä ja taloudelliset paineet kovia, mikä heijastuu koko organisaatioon. Avoin keskustelu näistä aiheista lisäisi myös henkilöstön kokemusta avoimuudesta ja rohkaisisi heitä tuomaan esiin omia huoliaan. Tähän ehdotettiin myös konkreettista toimintatavan kehittämistä, johon liittyy matalan kynnyksen tapa viestittää kuormittuneisuudesta ja jonka mukaisesti johto reagoi, mikäli joku työntekijöistä tuo esiin kuormittuneisuutensa. Tällaisen prosessin olemassaolo ja tietoiseksi tekeminen olisi jo askel siihen, että kuormittuneisuus nähdään organisaatiossa asiana, jota on tärkeää käsitellä ja joka myös kannustaa pitämään asian keskustelussa.

*Riittävä työmäärä ja priorisointi.* Keskeinen haaste on tehtävien priorisointi tilanteessa, jossa työkuorma on suuri ja tilanteet muuttuvat nopealla aikataululla. Työmäärän hahmottamiseen ja tehtävien priorisointiin kaivattiin kaikissa organisaatioissa tukea. Työtehtävien listaaminen ja

viikoittainen keskustelu siitä, mikä on kaikkein tärkein tehtävä tukisi työkuorman hallintaa. Lisäksi kaivattiin keskustelua siitä, mikä ylipäätään on riittävä työmäärä. Monet kokivat epävarmuutta siitä, mikä määrä ponnistelua työssä on tarpeeksi etenkin, jos esimiehet tuntuivat työskentelevän kellon ympäri. Miten lyödään rajoja työlle ja vapaa-ajalle tilanteessa, jossa kaikki työskentelevät kotoa käsin? Tähän liittyen peräänkuulutettiin myös good enough -ajattelua ja ymmärrystä tehtävistä, joiden hoitamiseen riittää kevyempi panos ja mitkä tehtävät edellyttävät parempaa laatua. Lisäksi kiirehuippujen ennakointi ja selkeä vastuunjako koettiin työkuorman hallinnan edellytyksiksi.

*Delegointi.* Lisäksi keskusteltiin siitä, että tehtävien delegointi voi olla paikallaan, jos työkuorma jakautuu epätasaisesti. Tämä edellyttää avointa keskustelua työkuormasta tiimien välillä sekä tiedon jakamista ja rohkeutta delegoida tehtäviä muille. *Tehtävänjaon selkeyttäminen* koettiin myös monessa yrityksessä itsenäisen toiminnan edellytykseksi. Tehtävänjaon selkeyttäminen edellyttää keskinäisen ymmärryksen lisäämistä työnkuvista ja tehtävistä niin henkilöiden osalta kuin yksiköiden välillä. Ymmärrys oman tehtävän ja yksikön toimintojen linkittymisestä kokonaisuuteen mahdollistaa itsenäisen toiminnan.

#### 4.2.4 Työnkuvien selkiyttäminen

Työn vaatimusten lisäämisen suhteen monissa organisaatioissa koettiin, että työ oli jo hyvin vaativaa ja työkuorma oli sen verran suuri, että tarvetta muotoilla työtä vaativammaksi ei työmotivaation kannalta ollut. Tämän työn muotoilun ulottuvuuden osalta keskusteluun nousi hyvin samankaltaisia asioita kuin henkilökohtaisten voimavarojen kehittämisen osalta. Työn vaatimusten lisäämisen näkökulmasta jaettu ymmärrys yritystason kehitystavoitteista, mahdollisuus priorisoida oman työn kehittämistä esimerkiksi laajentamalla työnkuvaa sekä yleinen ilmapiiri, joka kannustaa kehittymään, koettiin tärkeiksi. Oman työnkuvan kehittämiseen kaivattiin myös rakenteita, kuten road map -keskusteluja esimiehen kanssa tulevaisuuden kehityspolkujen hahmottamiseksi sekä tietoa käytössä olevista resursseista uusien asioiden opetteluun ja kokeilemiseen. Useissa pienissä organisaatioissa oma työnkuva oli osittain epäselvä. Tämän hahmottaminen koettiin edellytykseksi alkaa miettiä tapoja kehittää työnkuvaa. Konkreettisenä matalan kynnyksen tapana lisätä mahdollisuuksia oman työn kehittämiseksi ehdotettiin itsensä kehittämisen kerhoja, joissa esimerkiksi joku työyhteisön jäsen opettaisi muille esimerkiksi koodausta ja näin lisäisi muiden mahdollisuuksia laajentaa omaa työnkuvaansa. Mentorointi nähtiin myös mahdollisuutena löytää tapoja oman työn rikastamiseksi.

Organisaatioissa, joissa oli käynnissä muutoshanke, kuten uudenlaisten tietojärjestelmien käyttöönotto, koettiin työntekijöiden osallistaminen tärkeäksi. Tämänkaltaisten muutosten suunnittelu ja keskustelu muutoksen tavoitteista ja vaikutuksista motivoi työntekijöitä uuden opetteluun ja sitä kautta myös oman työn rikastamiseen.

## 4.2.5 Yhteiset pelisäännöt työajan ja keskeytysten hallintaan

*Työajan hallinnan periaatteet ja tukimekanismit.* Miltei kaikissa organisaatioissa oli hyvin joustavat työajan hallinnan periaatteet. Tiimien välillä oli kuitenkin eroja sen suhteen, miten työajan joustavuus käytännössä toteutui. Tämän vuoksi pidettiin tärkeänä käydä yhteisesti läpi työajan joustavoittamiseen liittyvät käytännöt ja säännöt tekemällä ne selviksi ja näkyviksi kaikille organisaation jäsenille. Sääntöjen selkeä kommunikointi perehdytysvaiheessa koettiin olennaiseksi. Tässä oli tärkeää, että työaikojen sopimisessa toimittaisiin tasapuolisesti ja että esimerkiksi etätyöpäivien määrän suhteen huomioitaisiin yhdenvertaisesti organisaation tehtävänkuvat. Kaikilla tulisi olla mahdollisuus sopia esimiehen kanssa työajoista. Toivottiin, että esimiehillä olisi tässä yhtenäinen linja. Lisäksi toivottiin selkeitä ylityökäytäntöjä ja tukimekanismeja oman työajan hallintaan. Vaikka joustavuutta työajan hallinnassa arvostettiin, monet kokivat sen erittäin haasteelliseksi tilanteessa, jossa työajan hallinta on oman harkinnan varassa. Tähän kaivattiin yhteisiä tukimekanismeja. Joissakin organisaatioissa jopa pohdittiin työajanseurantajärjestelmän käyttöönottoa työntekijöiden ajanhallinnan tukemiseksi. Ajanhallinnan tukemiseksi korostettiin myös erityisesti asiakkaiden odotusten hallintaa. Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen koettiin ensiarvoisen tärkeäksi. Esimerkiksi asiakkaan toiveiden muuttuessa paineet vastata niihin tuottivat ajanhallinnan ongelmia. Tässä korostettiin myös rohkeutta vetää selvät rajat asiakkaiden suuntaan ja pitäytyä ainoastaan siinä työssä, mikä asiakkaalle on luvattu.

*Keskeytysten hallinta.* Jatkuvat keskeytykset oli toinen keskeinen työajan muotoilun edellytyksiin vaikuttava asia. Kaikissa organisaatioissa peräänkuulutettiin mahdollisuutta hallita keskeytyksiä paremmin. Parannuksena esitettiin, että sähköposti- ja slack-käytäntöjä tulisi yhtenäistää ja luoda selkeät pelisäännöt sille, millä jakelulla esimerkiksi sähköposteja on mielekästä lähettää ja millä aikataululla slack-viesteihin ja sähköposteihin reagoidaan. Keskusteluissa nousi esiin tarve varata kalentereihin keskittymisjaksoja, joiden aikana reagointia esimerkiksi slack-viesteihin ei odoteta.

Lisäksi todettiin, että työyhteisön jäsenet voisivat jakaa keskenään toimivia ajanhallinnan käytäntöjä ja yhteisesti myös pohtia tapoja, joilla työpäivän aikaista liikkumista voitaisiin tukea. Tämä nousi erityisesti koronatilanteen tuoman etätyöhön siirtymisen myötä keskeiseksi kysymykseksi.

## 4.2.6 Tietojärjestelmien käytön ja työympäristön muotoilun periaatteet

Digitaalisten työskentelytapojen muotoilun osalta järjestelmien käytön yhteisistä pelisäännöistä sopiminen ja hankintoihin liittyvien periaatteiden selkeyttäminen koettiin tärkeiksi kehityskohteiksi.

*Järjestelmien käytön pelisäännöt ja hankintaperiaatteet.* Erilaisten järjestelmien epäyhtenäinen käyttö aiheutti kuormitusta ja ylimääräistä työtä, minkä vuoksi toivottiin, että periaatteet kunkin

järjestelmän käytön osalta sovittaisiin yhteisesti. Yleiseksi periaatteeksi esitettiin, että työntekijät voisivat ehdottaa uusia sovelluksia tai työkaluja otettavaksi käyttöön ja näistä käytäisiin avointa keskustelua. Lisäksi toivottiin selkeitä käytäntöjä ja yhteistä ymmärrystä sen suhteen, miten päätöksenteko hankintojen osalta tapahtuu. Työntekijät kokivat, että osallistaminen digitaalisten työkalujen hankintaan ja erilaisten tarpeiden huomioiminen laitteiden hankinnoissa ja järjestelmäkoulutustarpeiden kartoittaminen tukisivat mahdollisuuksia muotoilla digitaalisia työskentelytapoja. Konkreettisenä keinona parantaa digitaalisten työskentelytapojen muotoilun edellytyksiä koettiin tämänhetkisten työkalujen ja teknologioiden listaus ja arviointi sekä turhista työkaluista luopuminen. Tämän jälkeen olisi luontevaa pohtia, minkälaisia tarpeita eri tiimeillä on työkalujen suhteen ja arvioida niiden hankinnan mielekkyyttä.

*Etätöiden periaatteet koronan jälkeen.* Mitä työympäristön muotoiluun tulee, hankkeen aikana siirryttiin etätöihin, jolloin työympäristön muotoilun kysymykset eivät vaikuttaneet keskeisiltä. Etätöiden tekemiseen ja työnteon paikan valintaan liittyvien pelisääntöjen läpikäyminen koronan jälkeisessä ajassa nostettiin kuitenkin kysymykseksi, johon olisi hyvä alkaa kehittää ratkaisuja.

Taulukko 2. Yhteenveto kehityskohteista ja toimenpiteistä

<b>Työn muotoilun ulottuvuus</b>	<b>Kehityskohteet</b>	<b>Toimenpide-ehdotukset</b>
Henkilökohtaisten voimavarojen lisääminen	Yhteisen vision muodostaminen Koulutusperiaatteiden selkeyttäminen Perehdytys ja mentorointi	Vuotuinen strategiapäivä jossa jokaiselle muodostuu ymmärrys organisaation tavoitteista Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatiminen Perehdytysprosessin systematisointi ja mentorin nimeäminen uusille työntekijöille
Työyhteisön tuen lisääminen	Palautteenantokulttuuri Avoinuus	Palautteenanto osaksi viikoittaista palaveria 360-palautteenantoprosessin vakiinnuttaminen
Työn vaatimusten vähentäminen	Haasteiden normalisointi Riittävä työmäärä ja priorisointi Työnjaon käytännöt	Organisaation tilanteen läpinäkyvä viestiminen ja avun pyytämiseen rohkaiseminen Selkeä tukiprosessi kuormitustilanteisiin Viikoittainen tuki tehtävien priorisointiin
Työn vaatimusten lisääminen	Työnkuvan hahmottaminen	Road map -keskustelut esimiehen kanssa
Työajan muotoilu	Työajan hallinnan periaatteet ja tukimekanismit Keskeytysten hallinta	Työajan joustokäytäntöjen selkeyttäminen kaikille Viestintäkäytännöistä sopiminen Keskittymisjaksojen varaaminen kalenteriin
Digitaalisten työskentelytapojen muotoilu	Järjestelmien käytön pelisäännöt Järjestelmien hankintaperiaatteet	Eri järjestelmien käyttöperiaatteista sopiminen Tarpeiden kartoitus Hankintaperiaatteiden läpinäkyväksi tekeminen
Työympäristön muotoilu	Etätöy periaatteet koronan jälkeen	Yhteisistä etätöy käytännöistä sopiminen koronan jälkeiseen aikaan

## 4.2.7 Sopimus työn muotoilun edellytysten parantamisesta

Kussakin yrityksessä laadittiin yhteinen sopimus sovittavista asioista työn tuloksellisuutta ja henkilöstön hyvinvointia tukevan työn muotoilu mahdollistamiseksi. Näin kullekin yritykselle rakentui yhteisesti neuvoteltu sopimus tavoitteista, joita pidettiin ensisijaisina työn muotoilun mahdollisuuksien kehittämisen näkökulmasta ja joihin työyhteisön jäsenet olivat valmiita sitoutumaan. Näihin liittyvistä konkreettisista toimenpiteistä sovittiin hankkeen viimeisessä työpajassa.

Monet kehitystavoitteista eivät kytkeytyneet suoraan tiettyyn työn muotoilun ulottuvuuteen, vaan koskivat yleisempiä toimintakulttuuriin liittyviä kysymyksiä, kuten keskustelun avoimuutta, toimintaperiaatteiden selkeyttämistä ja jaetun ymmärryksen luomista organisaation tavoitteista. Keskustelukulttuuria haluttiin myös kehittää sallivammaksi esimerkiksi kuormituksen esille tuomisen osalta. Jotta yksilö kokisi turvalliseksi muotoilla työtään lisäämällä tukea työyhteisöstä, edellyttää se kokemusta siitä, että vaikeistakin asioista on turvallista puhua. Kuvassa 2 on esimerkki, josta ilmenee sopimuksen teemat ja tavoitteet.



Kuva 2. Kehitystarpeet sopimusluonnoksessa

## 4.3 Johdon kokemukset Aura-hankkeesta ja jatkotoimenpiteet

Johdon edustajien loppuhaastatteluilla (4 kpl) kerättiin toisen työpajan jälkeen tietoa sekä yrityksissä tehdyistä toimenpiteistä työn muotoilun edellytysten kehittämiseksi että kokemuksista yritys-yliopisto yhteistyöstä Aura-hankkeen aikana ja sen eri vaiheiden hyödyllisyydestä.

### 4.3.1 Johdon kokemukset

Yhteistyötä Aalto-yliopiston ja yritysten kesken AURA-hankkeessa pidettiin yleisesti hyvänä, toimivana ja joustavana. Yrityksen johto kuvasi sitä avoimeksi, lämminhenkiseksi ja käytännönläheiseksi. Erityisesti joustavuutta pidettiin yhteistyötä edistävänä tekijänä.

*“Huolimatta korona-ajasta saatiin etäyhteyksien välityksellä edistettyä hanketta. Jäi hyvä kuva yhteistyöstä.”*

Vaikka hanke vaati yrityksiltä resursseja, nähtiin osallistuminen tarkoituksenmukaisena ja hyödyllisenä. Haastatteluissa mainittiin, että osallistuminen oli tasapainossa tavoitteen näkökulmasta ja että suhteessa osallistumiseen yritykset saivat hyviä vaikutuksia.

AURA-hankkeen koettiin välillisesti tukeneen yrityksen kyvykkyyttä vastata koronan aiheuttamiin haasteisiin mm. siten, että oltiin herätty ajattelemaan työn muotoiluun liittyviä asioita aiempaa enemmän ja keskusteltu etänä työtavoista ja niiden tekemisestä. Aura-hanke on pitänyt yllä näistä tärkeistä asioista keskusteltua.

*“AURA auttoi tässä, niin siellä voi olla taustalla sellanen aktivoitunut ymmärrys ikään kuin siit työn muotoilun mahdollisuuksista, ja ihmiset kenties olivat vähän peilanneet siihen omaan aikaisempaan työn tekemisen malliin nyt sitten tätä muutosta.”*

Johdon alkuhaastatteluja pidettiin hyvänä pohjana projektille. Niiden avulla kerättiin tietoa yrityksen nykytilasta ja johdon työn muotoilun mahdollisuuksiin kohdistuvista odotuksista. Suurimman hyödyn alkuhaastatteluista koettiin kuitenkin jäävän yliopistolle.

Ryhmähaastatteluissa henkilöstö keskusteli keskenään ilman johdon edustajaa mahdollisuuksista omaehtoiseen työn muotoiluun tutkijoiden laatimien väittämien pohjalta. Johto kommentoi näiden tilaisuuksien olleen hyödyllisiä erityisesti siksi, että niiden aikana työntekijät pääsivät yksi kerrallaan kommentoimaan itselleen tärkeitä asioita, ja keskustelu eteni neutraalisti ilman suurempia tunteita.

Ensimmäisessä työpajassa tunnistettiin työyhteisössä narratiivien pohjalta asioita, joista on syytä sopia yhdessä. Toisessa työpajassa puolestaan sopimusluonnos käytiin läpi työyhteisössä, priorisoitiin asiat ja sovittiin konkreettisista kehitystoimenpiteistä. Johdon haastattelujen perusteella työpajat koettiin yritysten kannalta erityisen hyödyllisiksi ja käytännönläheisiksi. Niiden aikana luotiin yhteistä ymmärrystä ja läpinäkyvyyttä lisääntyi. Sopimusluonnosta kuvattiin mallina hyödylliseksi, koska siinä tärkeät asiat ovat auki kirjoitettuina.

*“Kaikki tietävät, miten asiat menevät eteenpäin ja mitä on saatu aikaiseksi ja mitä ei.”*

*“Ryhmäkeskustelut olivat tosi tykättyjä. Palveli sisäisiä intressejä. Ihmiset pääsivät jakamaan ajatuksiaan ja keskustelemaan asioista.”*

*“Kun mietitään, miten tilaisuudet oli rakennettu, niin ollaan saatu inspiraatiota myös sisäisiin prosesseihin ja näiden tilaisuuksien organisointiin.”*

### 4.3.2 Jatkotoimenpiteet

Toisessa työpajassa läpikäytyä sopimusta hyödynnettiin yrityksissä eri tavoin työpajan jälkeen. Eräässä yrityksessä kaikkia työpajassa esille nousseita asioita alettiin edistää ja yhdistää osaksi yrityksen kehitystoimintaa. Toiminta mielletään siellä jatkuvaksi kehittämisen prosessiksi. Eräässä toisessa yrityksessä henkilöstön kehittämiseen liittyviä asioita aletaan työstää yhdessä pari kertaa vuodessa samassa tilaisuudessa, jossa yleensä on käyty läpi vain tuotteeseen liittyviä asioita. Yhdessä yrityksessä puolestaan toisen työpajan jälkeen rakennettiin kuukausittainen tilaisuus, jossa käydään yhdessä läpi kehityslistalla olevia kohteita. Ne ovat samoja kuin toisen työpajan sopimuksessa, mutta listalle lisätään myös uusia asioita. Yhdessä keskustellaan siitä, miten asiat ovat edistyneet ja mitä uutta otetaan työn alle seuraavan neljän viikon aikajänteellä. Tässä yrityksessä kuukauden tarkasteluväli koetaan mielekkääksi, ja se mahdollistaa nopeasti etenevässä yrityksessä fokusoinnin kulloinkin tärkeimpiin asioihin.

*“Isoin asia on systemaattisuuden luominen erilaisten työnmuotoilun kohteena olevien asioiden hahmottamiseen.”*

Erään yrityksen johto kertoi loppuhaastattelussa, että tietyt toimenpiteet olivat hienosti käynnistyneet ja lähteneet liikkeelle Aura-hankkeen toisen työpajan jälkeen. Siellä oltiin mm. kiinnitetty huomiota tiimien välisiin rajapintoihin, joissa tieto uhkaa katketa ja perustettu minityöryhmiä. Yrityksessä hyödynnetään jatkossa myös henkilöstökyselyiden tuloksia kehityskohteiden tunnistamisessa.



## 5. Johtopäätökset

Vaikka työn muotoilua on tutkittu runsaasti, tämä toimintatutkimus tarjoaa uuden näkökulman olemassa olevaan tutkimukseen tarkastelemalla laadullisesti johdon ja henkilöstön kokemusta työn muotoilun mahdollisuuksista ja edellytyksistä pk-yritysten kontekstissa sekä kehittämällä näitä edellytyksiä yhteistyössä organisaatioiden jäsenten kanssa. Pienet yritykset kuvataan usein ketterinä, toimintaympäristön muutoksiin nopeasti mukautuvina organisaatioina kankean byrokratian ja formaalien rakenteiden puuttuessa (Chan ym. 2019). Työn muotoilua rajoittaviin tekijöihin ja sen edellytyksiin keskittynyt tutkimuksemme osoittaa kuitenkin mielenkiintoisesti, miten mikro- ja pk-yrityksille tyypillinen epämuodollisuus ja selkeiden toimintamallien puuttuminen (Storey ym. 2010) heijastuivat autonomisen toiminnan rajojen epäselvyytenä ja täten työn muotoilua rajoittavina tekijöinä.

Hankkeessa mukana olleissa pk-yrityksissä autonomiselle työn muotoilulle oli paljon mahdollisuuksia, mutta myös sitä estäviä tekijöitä. Tyypillisesti koetut rajoitteet työn muotoilulle juonsivat juurensa rajojen epäselvyydestä ja yhtenäisten periaatteiden puuttumisesta. Lisäksi organisaatioissa johdon käsitys työn muotoilun mahdollisuuksista ja odotukset työntekijöiden aktiivisuudesta olivat jossain määrin ristiriidassa työntekijöiden kokemusten kanssa. Johto esimerkiksi odotti asiantuntijoilta ennakoivaa otetta oman työn ja toimintatapojen kehittämisessä ja luotti tässä työntekijöiden asiantuntemukseen. Toisaalta työntekijät esimerkiksi kokivat, että heillä oli riittämätön käsitys organisaation kehitystavoitteista voidakseen mielekkäällä tavalla kehittää omaa osaamistaan. Lisäksi yhtenäisten periaatteiden puuttumisen työajan järjestelyistä tai työkuorman jakautumisesta koettiin rajoittavan mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn kuormittavuuteen. Johto myös piti usein itsestään selvänä, että organisaatiossa voi tuoda esille kehitysehdotuksia ja että se on toivottavaa. Työntekijöiden näkemys saattoi toisaalta olla, että kehitysehdotukset otetaan helposti vastaan kritiikkinä, eivätkä ehdotukset usein johtaneet konkreettisiin toimenpiteisiin. Näin ollen motivaatio kehittää toimintatapoja ja tuoda esiin ehdotuksia oli joissakin organisaatioissa alhainen. Myös yleinen keskustelu- ja palautteenantokulttuuri nousi esiin monessa organisaatiossa työn muotoilua ja erityisesti työyhteisön tuen lisäämistä rajoittavana tekijänä. Kuormittumista ja avuntarvetta ei esimerkiksi välttämättä koettu asiaksi, jonka voi nostaa esiin itsenäistä pärjäämistä korostavassa työskentelykulttuurissa. Erilaisten periaatteiden epäselvyys myös rajoitti henkilöstön halukkuutta ja mahdollisuuksia muotoilla esimerkiksi työaika tai työkäytäntöjä. Jos mahdollisuuksiin järjestellä työaikaan liittyi epäselvyyksiä, jäi työajan muotoilu varmuuden vuoksi tekemättä.

Kussakin AURA-hankkeeseen osallistuneessa organisaatiossa tehtiin monivaiheisen toimintatutkimuksen avulla näkyväksi edellä mainittuja ristiriitoja ja jännitteitä työyhteisön jäsenten välillä ja nostettiin keskusteluun niitä oletuksia, jotka vaikuttavat työntekijöiden työn muotoilun aktiivisuuteen. Näin pystyttiin tunnistamaan koettuja työn muotoilun mahdollisuuksia

rajoittavia tekijöitä sekä pohtimaan ja priorisoimaan tapoja, joilla näihin voidaan vaikuttaa ja näin parantaa edellytyksiä autonomiselle työn muotoilulle. Lisäksi kussakin organisaatiossa sovittiin konkreettisista toimenpiteistä, joilla työn muotoilun edellytysten parantaminen käynnistetään ja miten sitä ylläpidetään jatkossa.

Tämän raportin liitteenä on hankkeen aikana kehitetyn menetelmän ohjekirja, jonka avulla työn muotoilun edellytyksiä voi lähteä kehittämään ja ylläpitämään organisaatioissa. Menetelmän menestyksellinen hyödyntäminen edellyttää kaikilta osallistujilta luottamuksellista ja avointa keskustelua kokemuksista ja sitoutumista yhteisiin kehitystoimenpiteisiin. Autonomisen työn muotoilun edellytysten varmistaminen ei kuitenkaan ole kertaluonteinen asia, vaan se vaatii näiden edellytysten säännöllistä tarkastelua osana organisaation jatkuvaa kehittämistyötä.

## Lähteet

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demand-resource model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309 – 328.

Bakker, A. B., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.

Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437.

Baron, R. A., Franklin, R. J. & Hmieleski, K. M. (2016). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of Management*, 42(3), 742-768.

Beigi, M., Shirmohammadi, M. & Stewart, J. (2018). Flexible work arrangements and work-family conflict: A metasynthesis of qualitative studies among academics. *Human Resource Development Review*, 17(3), 314-336.

Cañibano, A. (2018). Workplace flexibility as a paradoxical phenomenon: Exploring employee experiences. *Human Relations*, 72(2), 444-470.

Chan, C. M., Teoh, S. Y., Yeow, A., & Pan, G. (2019). Agility in responding to disruptive digital innovation: Case study of an SME. *Information Systems Journal*, 29(2), 436-455.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. Teoksessa P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (toim.), *Handbook of theories of social psychology: Vol. 1* (ss. 416–437). Thousand Oaks, CA: Sage Development, and Health.

- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization, *Business Research*, 13(1), 215–246.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nackreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Eisenhardt, K. & Brown, S. L. (1998). Time pacing: competing in markets that won't stand still. *Harvard Business Review*, 76(2), 59–69.
- Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization, *Journal of Education and Work*, 14(1), 133-156.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Giustiniano, L., Clegg, S.R., Cunha, M.P. & Rego, A. (2018). *Theories of organizational resilience*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224 – 241.
- Hakanen, J. (2009). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - Kohti laadukasta työelämää. *Työsuojelurahasto - Tätä on tutkittu*. Helsinki.
- Hakanen, J. J., Seppälä, P. & Peeters, M. C. W. (2017). High job demands, still engaged and not burned out? The role of job crafting. *International Journal of Behavioral Medicine*, 24(6), 619–627.
- Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) (1999). *Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Jyväskylä: Atena Kustannus.
- Hubner, S. V. & Baum, M. (2018). Entrepreneurs' human resources development. *Human Resource Development Quarterly*, 29(4), 357–381.
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: introducing focus groups. *British Medical Journal*, 311(7000), 299-302.
- Lahti, E. (2019). Embodied fortitude: An introduction to the Finnish construct of *sisu*. *International Journal of Wellbeing*, 9(1), 61-82.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress appraisal and coping*. New York: Springer.

- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
- Martela, F. & Jarenko, K. (Eds.). (2017). *Itseohjautuvuus - miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321.
- Mäkikangas, A. (2020). Työn tuunauksen kyselymenetelmien validiteettitarkastelu ja yhteydet työhyvinvointiin. *Psykologia*, 55(2-3), 111-118.
- Salovaara, P. (2020). Oikea sana, väärä ilmiö - miksi yhteisöohjautuvuuden ymmärtäminen on tärkeämpää kuin itseohjautuvuuden. *Työn tuuli*, 29(2), 14-20.
- Parzefall, M. & Hakanen, J. J. (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 4-21.
- Putnam, L. L., Myers, K. K. & Gailliard, B. M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, 67(4), 413-440.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the Psychological Contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 665-671.
- Rowden, R. W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in U.S. small to midsize businesses. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 407-425.
- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos*. Tammi.
- Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K., & Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 49(2), 305-329.
- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.

Tims, M., Bakker, A., Derks, D. & van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454.

Weber, W. G. & Lampert, B. (2010). Analysis of collective action regulation and cooperation-relevant attitudes in industrial group work. *Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, 3(1), 19-38.

West, B.J., Patera, J.L. & Carsten, M.K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 249–267.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.



# **Ohjekirja autonomisen työn muotoilun edellytysten kehittämiseen**

# Sisällys

<b>1. TAUSTAA</b>	3
1.1 Miksi autonomista työn muotoilua on tärkeää kehittää?	3
1.2 Miten työtä muotoillaan?	4
<b>2. KEHITTÄMISMENETELMÄN KUVAUS</b>	6
2.1 Menetelmän käytön tavoitteet	7
2.3 Menetelmässä hyödynnettävät välineet	7
2.4 Kokoonpano ja roolit	7
<b>3. KEHITTÄMISMENETELMÄN VAIHEET</b>	8
3.1 Kehittämisen käynnistäminen	8
3.2 Nykytilan kartoitus	8
3.3 Valmistautuminen ryhmäkeskusteluun: jännitteiden tunnistaminen	10
3.4 Ryhmäkeskustelu 1: nykytilan tarkastelu	11
3.5 Sopimusluonnoksen tekeminen	12
3.6 Ryhmäkeskustelu 2: sopimuksen tekeminen	12
3.7 Toteutus	13
3.8 Katselmointi	14
<b>LÄHTEET</b>	14

## **LIITTEET:**

**Liite 1.** Kysely nykytilan kartoittamiseen

**Liite 2.** Pohja ryhmäkeskustelun 1 dokumentointiin

**Liite 3.** Esimerkki kehitystarpeiden ryhmittelystä sopimusluonnokseksi

**Liite 4.** Taulukko toimenpiteiden konkretisoimiseksi

**Liite 5.** Työn muotoilun vuosikello



# 1. TAUSTAA

## 1.1 Miksi autonomista työn muotoilua on tärkeää kehittää?

Suomalaisessa työelämässä on havahduttu autonomian lisäämisen ja omaehtoisen työn muotoilun merkitykseen. Autonomia ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen tekemiseen lisäävät tutkimusten mukaan motivaatiota, työhön sitoutumista ja työsuoritusta (Bakker, Tims & Derks 2012). Autonomia tarkoittaa itseohjautuvuutta ja yhteisöohjautuvuutta. Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria (2012) motivaatio- ja tarvekuvauksineen kiteyttää hyvin tulevaisuuden todennäköisiä motivoitumisen perusteita: ihmisillä on tarve autonomiaan sekä kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tuntemuksiin ja kokemuksiin toiminnassaan. Autonomiaa lisäävät omaehtoinen päätöksenteko, vaikuttaminen ja työn tuunaamisen mahdollistaminen työssä. Martela ja Jarenko (2017, s. 12) tarkoittavat itseohjautuvuudella ”henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta”. Salovaaran (2020, s. 18) mukaan ”Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa ilman johtajia toimivaa yhteisöä, jolla on omanlaisensa periaatteet hedelmällisen ja kaikkia hyödyttävän yhteistyön järjestämiseksi”. Itseohjautuvat työntekijät ja yhteisöohjautuvat tiimit ja organisaatiot kykenevät muotoilemaan eli tuunaamaan (engl. job crafting) työtään.

Omaehtoisella eli autonomisella työn muotoilulla tarkoitetaan työskentelyn tavoitteisiin, toimintaedellytyksiin, toteutukseen ja lopputulokseen vaikuttamista henkilön tai ryhmän toimesta. Toisaalta myös autonomian lisäämisen tuottama tiedollinen, taidollinen ja emotionaalinen kuormitus on tiedostettu kasvaneen autonomian oheisvaikutuksena organisaatioiden muuttuessa ja kasvaessa. Autonomia eli mahdollisuus vaikuttaa ja päättää omasta toiminnasta ja sen rajoista koetaan yleensä myönteisenä, mutta siihen voi liittyä myös lieveilmiöitä, kuten ylikuormittumista. Esimerkiksi etätyöntekijät voivat venyttää päivänsä hyvinvointinsa kannalta tarpeettoman pitkiksi unohtaen palautumisen merkityksen ajan kuluessa. Ilman selkeitä yhteisiä sopimuksia esimerkiksi työn ja vapaa-ajan ero voi siis helposti hämärtyä ja työntekijä ylikuormittua.

Työskentely työpaikoilla tapahtuu johdon ja työntekijöiden sekä työntekijöiden keskinäisten osin tiedostamattomien uskomusten ja odotusten puitteissa eli psykologisten sopimusten varassa. Ymmärrys työn muotoilun rajoista ei useinkaan perustu kirjattuihin sääntöihin ja ohjeisiin, vaan työnantajan ja työntekijän väliseen kirjaamattomaan psykologiseen sopimukseen (Parzefall & Hakanen 2010). Nämä kirjaamattomat psykologiset sopimukset määrittelevät jatkuvasti muuttuvat toiminnan rajat olosuhteiden muuttuessa. Omaehtoinen työn muotoilu edellyttää organisaation jäsenten vallitsevien uskomusten ja odotusten sisällön ja rajojen tiedostamista ja tunnistamista. Niiden erilaisuus näkyy autonomian ja työn muotoilun rajoja ja mahdollisuuksia koskevana yksilö- ja ryhmätason jännitteinä.

Toiminnan kehittämisen tarve syntyy joko ulkoisen toimintaympäristön muutoksesta tai sitä virittää jokin sisäinen tekijä. Työn muotoilu mahdollistuu, kun organisaatiossa halutaan edistää toiminnan joustavuutta, tuloksellisuutta ja työntekijöiden hyvinvointia lisäämällä

työntekijöiden ja ryhmien autonomiaa. Tarve kehittää työn muotoilua korostuu kasvavissa yrityksissä, joissa yhteiset toimintakäytännöt ovat vielä kehkeytymässä ja joissa kehitysvoimavarat ovat rajalliset. Lisäksi nopeasti kasvaneissa organisaatioissa, joissa toimintatapoihin tarvitaan systematiikkaa, mutta joissa halutaan samaan aikaan säilyttää joustava ja itseohjautuva toimintakulttuuri, työn muotoilun edellytysten varmistaminen on tärkeää.

AURA-hankkeessa tutkittiin jännitteitä ja yrityksissä käytettyjä työn muotoilun yksilöllisiä ja yhteisöllisiä tapoja. Mikro- ja PK-yrityksissä tehtyjen kehittämiskokeilujen avulla laadittiin tässä oppaassa kuvattu yksilöllisiä ja yhteisöllisiä voimavaroja lisäävä kehittämismenetelmä, jota voidaan hyödyntää laajemmin suomalaisessa työelämässä. Yritykset ovat erilaisia sen suhteen, miten autonomian rajat ja mahdollisuudet määräytyvät.

## 1.2 Miten työtä muotoillaan?

Omaa työtä on mahdollista muotoilla useilla eri tavoilla (Tims, Bakker, Derks & van Rhenen, 2013). Omaehtoinen työn muotoilu voi kohdistua useisiin eri tekijöihin työssä, kuten työn tavoitteisiin, työskentelyolosuhteisiin ja teknologioiden käyttöön sekä niihin liittyviin haasteisiin ja esteisiin, henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin voimavaroihin sekä työn tuloksen määrään ja laatuun (Mäkikangas, 2020). Tims ym. (2012, 177) mukaan työtä muotoillaan rakenteellisia, sosiaalisia ja haastevaatimuksia lisäämällä sekä työn estevaatimuksia vähentämällä. Tässä menetelmässä näiden neljän kehittämisalueen lisäksi työn muotoilun alueiksi lisättiin työympäristö, työaika ja digitaaliset työskentelytavat (vrt. Hyrkkänen & Vartiainen, 2019). Omaehtoinen työn muotoilu tapahtuu:

- 1) Lisäämällä henkilökohtaisia voimavaroja (rakenteelliset voimavarat) (esim. uusien valmiuksien oppiminen, työn tavoitteiden muotoilu, työtapojen kehittäminen)
- 2) Lisäämällä työyhteisön tukea (sosiaaliset voimavarat) (esim. keskinäisen luottamuksen kehittäminen työyhteisössä, palautteen pyytäminen työn tuloksista ja työskentelytavoista)
- 3) Vähentämällä työn vaatimuksia (estevaatimukset) (esim. varmistamalla, ettei työ ole henkisesti liian vaativaa)
- 4) Lisäämällä työn vaatimuksia (haastevaatimukset) (esim. työn tarkastelu erilaisista näkökulmista, uuden kokeilu ja opettelu)
- 5) Muotoilemalla työympäristöä (esim. sopiminen työtilojen käytöstä, työskentelypaikan valinta ja työskentelyolosuhteiden järjestely)
- 6) Muotoilemalla työaikaa (esim. työn aikatauluttaminen, työajan hallinnan kehittäminen)
- 7) Muotoilemalla digitaalisia työskentelytapoja (esim. uusien digitaalisten työskentelytapojen kokeilu ja oppiminen).



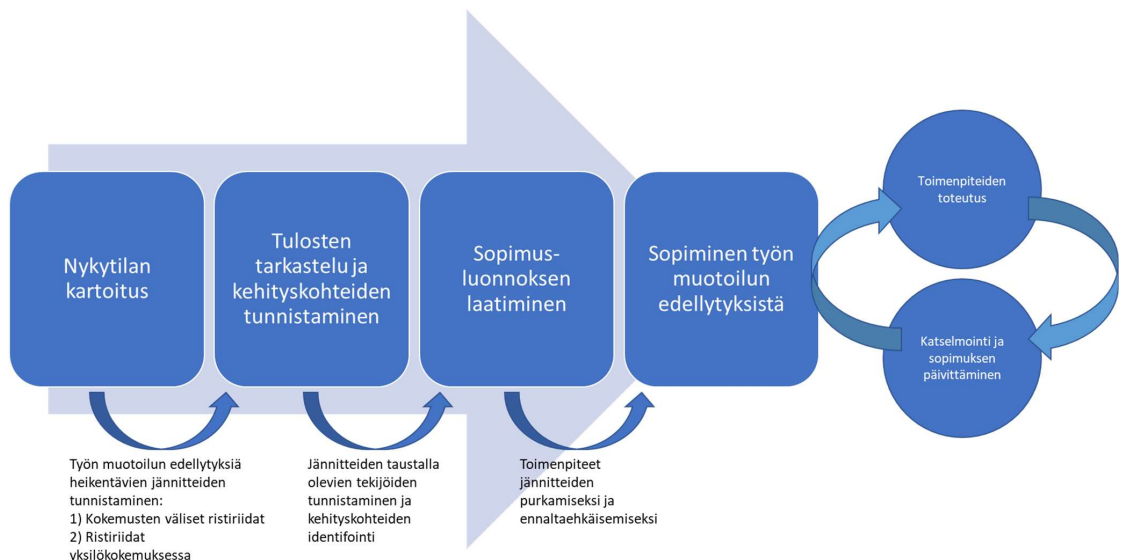
Kuva 1. Omaehtoisen työn muotoilun alueet (Hyrkkänen & Vartiainen, 2019; Tims et al. 2012).

Omaehtoinen työn muotoilu on määritelmällisesti yksilölähtöistä toimintaa. Tämän kehittämismenetelmän lähtökohtana kuitenkin on, että yhteiset pelisäännöt työn muotoilulle kannustavat ja tukevat yksilöä muotoilemaan omaa työtään ja samaan aikaan varmistavat, että se tapahtuu koko työyhteisön kannalta kestäväällä tavalla. Jotta työntekijöiden olisi mahdollista muotoilla työtään, edellyttää se organisaation tavoitteiden ymmärtämistä, oman roolin ymmärtämistä osana kokonaisuutta sekä avointa vuorovaikutuskulttuuria. Jotta työntekijä pystyy esimerkiksi kehittämään henkilökohtaisia voimavarojaan opettelemalla uusia valmiuksia tai kehittämällä oman työnsä tavoitteita mielekkäällä tavalla, on hänellä oltava tietoa ja ymmärrystä sekä omasta että työyhteisön tavoitteista. Näitä autonomisen työn muotoilun edellytyksiä voidaan kehittää työyhteisössä menetelmällä, jonka avulla tunnistetaan nykyhetkestä autonomista työn muotoilua rajoittavia tekijöitä ja sovitaan toimenpiteistä niiden poistamiseksi. Seuraavassa kuvataan tämän menetelmän käyttö.

## 2. KEHITTÄMISMENETELMÄN KUVAUS

Kehittämismenetelmä perustuu osallistujien keskusteluun, yhteiseen kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja koko työyhteisön kannalta mielekkäiden toimintaperiaatteiden pohtimiseen ja niistä sopimiseen. Menetelmän avulla tunnistetaan ne asiat ja kehittämiseen liittyvät käytännöt, joista työn muotoilussa on tärkeää sopia yhdessä. Näin luodaan mahdollisuuksia yksilöiden omaehtoiseen työn muotoiluun yhteisesti sovittujen pelisääntöjen puitteissa. Kehittämismenetelmä on tarkoitettu kaikille organisaatioille, joissa halutaan yhtenäistää toimintakäytäntöjä ja mahdollistaa omaehtoinen työn muotoilu hyvinvointia ja tuottavuutta tukevalla tavalla. Prosessi sopii erinomaisesti myös kehittyvälle yritykselle, jossa yhteisiä toimintaperiaatteita vasta kehitetään. Menetelmä on suunniteltu siten, että se voidaan toteuttaa kokonaan virtuaalisesti, mutta menetelmän kaikki vaiheet voidaan myös toteuttaa kasvotusten.

Kehittämismenetelmä etenee kehittämiskohteiden yhteisestä tunnistamisesta kohti osallistujien yhdessä laatimaa sopimusta työn muotoilun edellytyksistä ja edelleen sopimuksen mukaisten toimenpiteiden toteutukseen (Kuva 1). Koko prosessi on tarkoitus käydä läpi usean viikon aikana, ja sopimuksen tarkistaminen osana organisaation vuotuista kehittämissyklillä on suositeltavaa. Kunkin vaiheen arvioitu kesto ja tarkempi sisältö kuvataan yksityiskohtaisesti luvussa 3.



Kuva 2. Kehittämismenetelmän toteuttamisen vaiheet

## 2.1 Menetelmän käytön tavoitteet

- Työn muotoilun haasteiden tunnistaminen
- Käytäntöjen yhtenäistäminen
- Yhteisten pelisääntöjen kehittäminen toiminnalle
- Työn muotoilun edellytysten kehittäminen

## 2.3 Menetelmässä hyödynnettävät välineet

Menetelmä voidaan toteuttaa kokonaan virtuaalisesti, jolloin edellytyksenä on, että osallistujilla on käytössään sopiva työskentelyalusta esimerkiksi videoneuvotteluohjelmisto. Muita työkaluja ei välttämättä tarvita. Fasilitaattorin työn tueksi on valmiita työskentelypohjia (ks. liitteet) menetelmän eri vaiheisiin, joita voi hyödyntää ja soveltaa vastaamaan kehittämisen aikaisia tarpeita.

Keskustelun dokumentoinnissa voidaan myös hyödyntää esimerkiksi ilmaisia selainpohjaisia ryhmätösovelluksia (esim. Flinga tai Googlen Jamboard), jolloin jokainen osallistuja voi kirjata ylös huomioitaan ja ehdotuksiaan keskustelun kuluessa. Fasilitaattori voi halutessaan hyödyntää myös muita sovelluksia, mutta näiden käyttäminen ei ole välttämätöntä.

Menetelmän voi myös käydä läpi kokonaan kasvotusten, jolloin yhteisessä keskustelussa voi käyttää apuna esimerkiksi valkotauluja ja post-it -lappuja tai edellä mainittuja ryhmätösovelluksia.

## 2.4 Kokoonpano ja roolit

Fasilitaattori vastaa menetelmän läpiviennistä. Fasilitaattorina voi toimia esimerkiksi organisaation sisäinen kehittäjä, kouluttaja, konsultti tai tiimivalmentaja. Fasilitaattorin vastuulla on käynnistää menetelmän läpivienti tekemällä alkukartoitus kohdeorganisaation kehittämishankkeeseen osallistujille, tehdä kooste kartoituksen tuloksista ja fasilitoida ryhmäkeskustelut. Osallistujia ovat organisaation henkilöstö kokonaisuudessaan tai siitä valikoitunut joukko halukkaita henkilöitä. Osallistujien määrään vaikuttaa organisaation koko; mikro- ja pienessä organisaatiossa kaikki voivat osallistua, suuremmissa organisaatioissa voidaan toimia edustuksellisesti tai osallistumishalukkuuden mukaan. Toivottavaa on, että erilaiset toiminnot, organisaation eri tasot sekä eri asiantuntijuusalueet ovat edustettuina.

Alkukartoituksen tulokset voidaan lähettää joko koko organisaation henkilöstölle tai pelkästään kehittämisprosessiin osallistuville henkilöille. Fasilitaattorin ohjaamiin ryhmäkeskusteluihin osallistuminen edellyttää aktiivista keskustelua ja omien näkemysten ja kokemusten esiintuomista. Optimaalinen osallistujajoukko ryhmäkeskusteluun on n. 6-10 henkeä kerrallaan, jotta jokaisen osallistujan ääni pääsee kuuluviin. On tärkeää, että osallistujien joukossa on mukana työntekijöiden lisäksi johdon edustajia, jotta erilaiset näkökulmat kohtaavat keskustelussa. Osallistujajoukko voi muodostua organisaation eri funktioiden edustajista tai esimerkiksi suuremmissa organisaatioissa voi olla mielekästä kohdistaa kehittäminen tiettyyn tiimiin.

### **3. KEHITTÄMISMENETELMÄN VAIHEET**

Kehittämismenetelmän tarkoituksena on kehittää työn muotoilun edellytyksiä organisaatioissa sopimalla autonomisen päätöksenteon rajoista, sisällöistä ja valtuuksista. Kehittämisprosessin lopputulemana syntyy sopimus työn muotoilun edellytysten (sisällöt, menettelytavat) kehittämiseksi ja aikataulusta, jonka mukaisesti sitoudutaan tekemään konkreettisia muutoksia. Menetelmän toteutusvaihe sisältää toimenpiteiden konkreettisen toteuttamisen sopimuksen mukaisesti. Viimeisessä katselmointivaiheessa arvioidaan tavoitteiden saavuttamista ja tarvittaessa päivitetään sopimusta. Vaiheita on yhteensä kahdeksan:

- Kehittämisen käynnistäminen
- Nykytilan kartoitus: jännitteiden tunnistaminen
- Valmistautuminen ryhmäkeskusteluun ja tulosten yhteiseen tarkasteluun
- Ryhmäkeskustelu 1
- Sopimusluonnoksen tekeminen
- Ryhmäkeskustelu 2: sopimuksen tekeminen
- Toteutus
- Katselmointi

Tässä luvussa kuvaamme jokaisen vaiheen kulun, tavoitteet ja tulokset. Lisäksi olemme laatineet dokumenttipohjia vaiheiden läpikäynnin tueksi. Pohjat löytyvät tämän oppaan liitteistä.

#### **3.1 Kehittämisen käynnistäminen**

Fasilitaattorin tehtävä prosessin alussa on valita organisaation kannalta edustava ryhmä henkilöitä osallistumaan kehittämiseen ja sitouttaa heidät kehittämishankkeeseen. Edustava ryhmä voi tarkoittaa esimerkiksi kunkin toiminnon ja organisaatiotason edustajista muodostuvaa ryhmää tai esimerkiksi tietyn tiimin kaikkia jäseniä. Kun kokoonpano on sovittu, fasilitaattori kertoo osallistujille etukäteen tulevasta kyselystä ja sen tarkoituksesta. Lisäksi fasilitaattori kuvaa kehittämishankkeen etenemisen ja tavoitteet osallistujille kokonaisuudessaan ja täten motivoi ja sitouttaa heidät prosessiin. Näin taataan kehittämishankkeen onnistunut käynnistyminen.

#### **3.2 Nykytilan kartoitus**

Nykytilan kartoituksen tavoitteena on selvittää, miten organisaation jäsenet kokevat mahdollisuutensa muotoilla työtään työn muotoilun eri osa-alueilla. Kartoitus toteutetaan kyselyn avulla, jonka fasilitaattori lähettää valituille osallistujille. Osallistujat vastaavat kyselyyn itselleen sopivana aikana annettuun määräaikaan mennessä. Kyselyyn vastaamiseen menee n. 15 minuuttia. Kysely voi toteuttaa kyselyohjelmalla (esim. Webropol, Google Forms) tai muulla sopivaksi koetulla tavalla.

Kyselyn toteuttamisen tueksi olemme laatineet pohjan kyselystä (Liite 1), jossa on eri työn muotoilun ulottuvuuksiin liittyviä väittämiä (Taulukko 1).

Taulukko 1. Nykytilakartoituksen väittämät

Työn muotoilun ulottuvuus	Väittäjä
Henkilökohtaisten voimavarojen lisääminen	<i>“Pystyn kehittämään omaa osaamistani”</i>
Työyhteisön tuen lisääminen	<i>“Minun on helppoa pyytää tukea, neuvoja ja palautetta”</i>
Työn vaatimusten vähentäminen	<i>“Pystyn helposti vaikuttamaan työn kuormittavuuteen”</i>
Työn vaatimusten lisääminen	<i>“Minun on mahdollista lisätä työni haasteellisuutta”</i>
Työympäristön muotoilu	<i>“Voin tehdä työtä voi tehdä siihen parhaiten sopivassa paikassa ja olosuhteissa (toimistossa, etätöissä)”</i>
Työajan muotoilu	<i>“Pystyn vaikuttamaan ajankäyttöön työssäni”</i>
Digitaalisten työskentelytapojen muotoilu	<i>“Voin hyödyntää digitaalisia työkaluja itselleni parhaalla mahdollisella tavalla.”</i>

Vastaajat arvioivat väittämän paikkaansa pitävyyden omalla kohdallaan asteikolla 1-5, jossa 1= Täysin eri mieltä ... 5 = Täysin samaa mieltä. Väittämiä voi käyttää sellaisenaan tai tarkentaa oman organisaation tarpeisiin sopiviksi. Vastaus kuhunkin väittämään perustellaan lyhyesti numeerisen asteikon alla olevassa avoimessa vastauskentässä (Esimerkki 1). Perusteluja voi olla yksi tai useampi.

Pystyn helposti vaikuttamaan työn kuormittavuuteen

1. Täysin eri mieltä

2. Jokseenkin eri mieltä

3. En samaa enkä eri mieltä

4. Jokseenkin samaa mieltä

5. Täysin samaa mieltä

Esimerkkejä perusteluista numeerisille vastauksille:

- Voin vaikuttaa hyvin vähän. Kun deadline painaa päälle, niin on paljon enemmän töitä ja silloin pitää tehdä.
- Voin vaikuttaa rajallisesti, koska tulee paljon odottamattomia asioita sekä yrityksen sisältä että partnereilta. Ne pirstovat päivää tehokkaasti.
- Kuormittavuus riippuu paljon persoonallisuudesta. Minulla on taipumus tavallaan ottaa vastuuta asioista, ja teen sen joskus omalla kustannuksellani.
- Kuormittavuus tulee osittain odotusajoista ja siitä, että muita pitää muistuttaa ja asioita tarkistaa. Jos sen saisi pois, niin se kuormakin olisi helpompi vetää.
- Meitä on tällä hetkellä kolme, jotka tehdään samaa työtä. Meillä on sillä tavalla hyvä tilanne, että voimme jakaa tehtäviä keskenämme.

Esimerkki 1. Kyselyn väittäjä ja perusteluja numeerisille vastauksille

### 3.3 Valmistautuminen ryhmäkeskusteluun

Fasilitaattori kerää kyselyn vastaukset, tarkastelee tuloksia ja valmistautuu esittämään ne osallistujille. Hän muodostaa kyselyn tuloksista koosteen, josta ilmenevät vastausten keskiarvo ja keskihajonta sekä annetut sanalliset perustelut kunkin väittämän osalta. Numeerisia arvoja tarkastellessa fasilitaattorin on hyvä pohtia sitä, mikä työyhteisössä toimii ja mikä ei, ja priorisoida asiat sen mukaan ryhmäkeskustelua varten. Apuna hän voi käyttää esimerkiksi Exceliä. Lisäksi fasilitaattori ryhmittelee perustelut työn muotoilun ulottuvuuksien mukaisesti ja tekee jokaisesta temasta yhteenvedon.

Alla olevassa esimerkissä (Esimerkki 2) on visualisoitu kolmen vastaajan numeeriset vastaukset. Visualisoinnin avulla on helppo havaita, minkä työn muotoilun osa-alueiden suhteen vastaajat ovat erimielisiä ja minkä suhteen samanmielisiä. Tässä esimerkissä erimielisyyttä on erityisesti työajan muotoilun mahdollisuuksien, työyhteisön tuen lisäämisen, henkilökohtaisten voimavarojen lisäämisen sekä työn vaatimusten lisäämisen suhteen. Hajontaa vastauksissa voi selittää erilaiset työkuvat, mutta ne voivat johtua myös tiimien välisistä eroista toimintakäytännöissä ja organisaation periaatteiden tulkinnasta tai yksilötason eroista kokemuksissa. Esimerkissä mahdollisuus muotoilla työympäristöä koetaan yksimielisesti melko hyväksi, kun taas työn vaatimusten vähentäminen ja digitaalisten työskentelytapojen muotoilu ovat saaneet verraten alhaiset arviot.

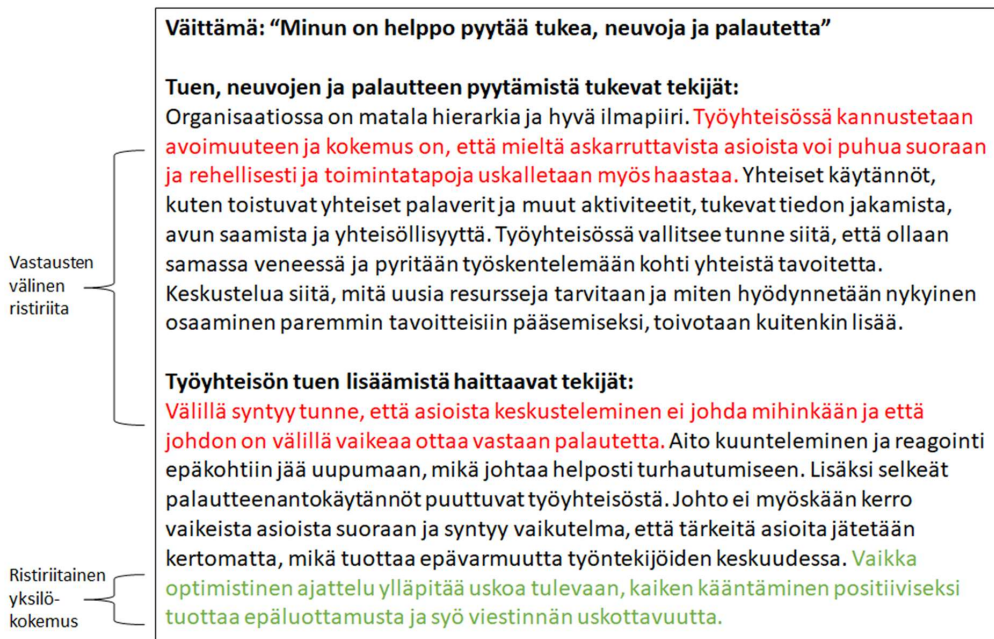


*Esimerkki 2. Kolmen vastaajan numeeristen vastausten visualisointi (1 = 'täysin eri mieltä', 2 = 'jokseenkin eri mieltä', 3 = 'en samaa enkä eri mieltä', 4 = 'jokseenkin samaa mieltä', 5 = 'täysin samaa mieltä').*

Fasilitaattorin tehtävänä on tunnistaa, minkä työn muotoilun osa-alueiden suhteen vastauksissa on erityisen paljon hajontaa tai erityisen paljon numeeriselta arvoltaan alhaisia vastauksia. Lisäksi fasilitaattori tunnistaa avoimista vastauksista työn muotoilua estäviksi ja tukeviksi koettuja tekijöitä ja työnmuotoilun osa-alueisiin liittyviä jännitteitä eli ristiriitoja.



Jännitteet voivat 1) ilmetä vastaajien tai vastaajaryhmien (esim. johto vs. työntekijät) näkemysten välisinä eroina tai 2) heijastua ristiriitaisina kokemuksina yksittäisen henkilön vastauksissa. Jännite voi ilmetä vastaajien ristiriitaisista näkemyksistä esimerkiksi siten, että johto kokee organisaation ilmapiirin avoimeksi ja tarjoaa mahdollisuuksia palautteen antamiselle, kun taas henkilöstö kokee, etteivät palautteen antamiselle tarkoitetut foorumit tai johdon toiminta kannusta palautteen antamiseen. Yksittäisessä vastauksessa työyhteisössä vallitseva jännite voi ilmetä esimerkiksi kokemuksena siitä, että organisaatiossa korostetaan avoimuuden merkitystä, mutta samaan aikaan esimerkiksi kuormittumisen esille tuomista ei koeta mahdolliseksi. Alla on alkukartoituksen perusteella eräässä organisaatiossa koostettu kuvaus henkilöstön ja johdon kokemuksista koskien mahdollisuuksia lisätä työyhteisön tukea. Kuvaus havainnollistaa jännitteiden ilmenemistä organisaation jäsenten kokemuksissa.



*Esimerkki 3. Jännitteiden ilmeneminen alkukartoituksen vastauksissa*

Ennen ryhmäkeskustelua fasilitaattori lähettää yhteenvedon kyselystä osallistujille ja kutsun ryhmäkeskusteluun esimerkiksi viikkoa ennen tilaisuutta. Siten kaikki osallistujat voivat valmistautua ryhmäkeskusteluun.

### 3.4 Ryhmäkeskustelu 1: nykytilan tarkastelu

Ryhmäkeskusteluun 1 osallistuvat fasilitaattorin lisäksi kyselyyn osallistuneet. Sen kesto on n. 2-3 tuntia. Ryhmäkeskustelun 1 tavoitteena on tarkastella yhdessä kyselyn tuloksia, tunnistaa jännitteiden taustalla olevia tekijöitä sekä pohtia tapoja purkaa jännitteitä ja muita työn muotoilua haittaavia tekijöitä. Nämä kehityskohteet kirjataan ylös. Ryhmäkeskustelun voi toteuttaa joko kasvokkain tai virtuaalisesti.

Tilaisuudessa fasilitaattori esittelee tulokset työn ulottuvuus/väittämä kerrallaan ja fasilitoi keskustelua siitä, mistä mahdollisesti erilaiset näkemykset ja organisatoriset jännitteet kumpuavat ja minkälaisille muutoksille organisaatiossa olisi tarvetta, jotta työn muotoilun edellytykset paranisivat. Tässä vaiheessa jokaisella osallistujalla on mahdollisuus kommentoida kartoituksen tuloksia ja osallistua pohdintaan tulosten taustalla vaikuttavista tekijöistä. Kuten edellisessä vaiheessa kuvattiin, organisaation jännitteet ilmenevät esimerkiksi niin, että vastaajat ovat antaneet keskenään ristiriitaisia arvioita mahdollisuuksista muotoilla työtä. Jos vastaukset esimerkiksi mahdollisuuksista muotoilla työaikaa ovat ristiriitaisia, keskustelussa pureudutaan tämän taustalla oleviin syihin. Voidaan esimerkiksi pohtia, noudatetaanko organisaatiossa samoja periaatteita työajan järjestelyn ja joustojen suhteen, ovatko periaatteet kaikkien tiedossa ja voisiko työajan järjestelyyn liittyviä käytäntöjä yhtenäistää.

Tässä vaiheessa on tärkeää, että tilaisuudessa on läsnä sekä johdon että henkilöstön edustajia. Voi olla, että johdon odotukset henkilöstön työn muotoilun osalta poikkeavat henkilöstön kokemuksesta. Esimerkiksi tällaiset eroavaisuudet saattavat luoda työyhteisöissä jännitteitä, jotka nousevat tässä vaiheessa esille. Fasilitaattorin tehtävänä on varmistaa, että jokaisella osallistujalla on mahdollisuus tuoda esiin näkemyksiään ja kerätä keskustelun aikana nousevat huomiot ylös. Kehityskohteen dokumentoinnissa voi käyttää apuna liitteessä 2 olevaa pohjaa.

### **3.5 Sopimusluonnoksen tekeminen**

Tämän vaiheen tavoitteena on kehittämistarpeiden ryhmittely sopimusluonnokseksi, ja tuloksena syntyy sopimusluonnos. Sen tekeminen edellyttää fasilitaattorilta itsenäistä työskentelyä.

Fasilitaattori käy läpi kartoituksen tulokset tuomalla esiin yhteisessä keskustelussa esiin nostetut ajatukset ja keskeiset kehittämiskohteet. Fasilitaattorin tehtävänä on ryhmitellä kehittämistarpeet ja tehdä niiden pohjalta luonnos sovittavien asioiden kokonaisuudesta. Tässä vaiheessa ei välttämättä ole mielekästä pitäytyä työn muotoilun ulottuvuuksien muodostamissa kategorioissa, koska sovittavat asiat ovat tyypillisesti työn muotoilun edellytyksiä, jotka koskevat useampaa työn muotoilun ulottuvuutta. Sopimusluonnoksesta ilmenee, mistä konkreettisista asioista on syytä sopia yhdessä ja minkä työn muotoilun ulottuvuuksien tai teemojen alle ne voidaan kirjata sekä miten asioista sovitaan. Esimerkiksi teemana voi olla “kuormituksen vähentäminen” ja sen alla sovittavana asiana “tavat ennakoita kiirehuippuja ja jakaa vastuita”. Liitteessä 3 on kuvattuna ryhmittely, jota fasilitaattori voi käyttää suuntaa antavana apuvälineenä kartoituksessa. Fasilitaattorin tehtävänä on jakaa sopimusluonnos osallistujille ennen ryhmäkeskustelua 2. ja kutsua osallistujat tilaisuuteen.

### **3.6 Ryhmäkeskustelu 2: sopimuksen tekeminen**

Ryhmäkeskusteluun 2 osallistuvat fasilitaattorin lisäksi prosessin aikaisempiin vaiheisiin osallistuneet henkilöt. Ryhmäkeskustelulle on hyvä varata aikaa n. 2-3 tuntia riippuen

osallistujien määrästä. Tämän vaiheen tavoitteena on sopimusluonnoksen läpikäynti ja kehittäminen, toimenpiteiden priorisointi ja konkreettisista kehitystoimenpiteistä sopiminen. Ryhmäkeskustelun voi toteuttaa joko kasvokkain tai virtuaalisesti.

Tilaisuudessa käydään sopimusluonnos fasilitaattorin johdolla kohta kohdalta läpi ja varmistetaan sen tarkoituksenmukaisuus. Sopimusluonnokseen on ryhmitelty niitä työyhteisössä tunnistettuja asioita, joista sopiminen on edellytys itseohjautuvan työn muotoilun toteutumiselle tavalla, joka ylläpitää työn tuloksellisuutta ja hyvinvointia työssä. Sopimusluonnosta läpikäydessä keskustellaan seuraavista kysymyksistä:

- Ovatko sopimuksen eri osa-alueet edelleen ajankohtaisia?
- Pitääkö jotain kohtaa muuttaa tai jopa jättää “turhana” pois?
- Minkä kehittämiseen halutaan erityisesti sitoutua eli mikä on tärkein asia?

Sopimusluonnosta muokataan tarvittaessa vastaamaan nykyhetken tarpeita niin, että tunnistetaan kaikkein keskeisimmät sovittavat asiat. Sovittavat asiat ovat usein kytköksissä ja hierarkkisessa suhteessa toisiinsa, jolloin tietyt toimenpiteet ovat edellytyksenä seuraavien toimenpiteiden toteuttamiselle. Jotta mahdollisuuksia muotoilla esimerkiksi henkilökohtaisia voimavaroja voidaan kehittää mielekkääseen suuntaan, on usein tärkeää ensin käydä koko organisaatiotason keskustelua toiminnan tavoitteista ja tulevaisuuden osaamistarpeista. Tällöin olisi siis sovittava siitä, miten yhteinen ymmärrys edellä mainituista organisaation tarpeista luodaan, ja toteuttaa tarvittavat toimenpiteet, jotta saadaan luotua tietyt raamit yksilötason osaamisen kehittämiseksi ja sovittua sitä tukevista toimenpiteistä.

Sopimuksen mukaisten käytäntöjen toteuttaminen edellyttää päätöksiä konkreettisista toimenpiteistä. Niiden suhteen on välttämätöntä myös sopia vastuutahosta sekä toteutuksen aikataulusta. Osa sovittavista asioista edellyttää jatkuvaa seurantaa ja yhteistä vastuuta, kuten esimerkiksi “kannustavan ja ystävällisen vuorovaikutuksen varmistaminen”, jolloin niiden toteutuminen ei ole kenenkään yksittäisen henkilön varassa. Näissä tapauksissa voidaan kuitenkin nimetä joitakin henkilöitä seuraamaan tavoitteen toteutumista. Kehittämisessä edetään vaiheittain, eikä kaikkia sovittavia asioita lähdetä konkretisoimaan heti, vaan kehittämiskohteiden priorisoinnista sovitaan yhdessä.

Kunkin priorisoitavan asian kohdalla konkretisoidaan vaadittavat toimenpiteet vastaamalla kysymyksiin: Mitä tehdään? Kuka tekee? Millä aikataululla toimenpiteet toteutetaan? Toimenpiteiden konkretisoinnissa voi käyttää apuna tämän dokumentin liitteenä olevaa taulukkoa (Liite 4). Tässä vaiheessa sovitaan myös jatkotoimenpiteistä ja seuraavista päivämääristä, jolloin yhteistä sopimusta päivitetään. Apuna voi käyttää vuosikelloa (Liite 5), johon aikataulutetaan toimenpiteiden toteutuksen katselmointi sekä sopimuksen päivittäminen.

### **3.7 Toteutus**

Toteutusvaiheen tavoitteena on sopimuksen mukaisten toimenpiteiden toteuttaminen niistä vastuussa olevien toimesta sovitussa aikataulussa. Tuloksena työn muotoilun edellytysten odotetaan paranevan. Kuten edellisessä vaiheessa todettiin, kaikkia sovittavia asioita ei

lähdetä toteuttamaan heti, vaan toimenpiteissä edetään edellisessä vaiheessa määritellyn tärkeysjärjestyksen mukaisesti ja tahdilla, joka on työyhteisön kannalta mielekäs ja realistinen.

### 3.8 Katselmointi

Toimenpiteiden toteutumisen seuranta ja sopimuksen päivittäminen muodostavat kehittämismenetelmän viimeisen vaiheen. Tästä on vastuussa fasilitaattori tai joku muu tähän nimetty henkilö. Tarkoituksena on varmistaa yhteistyössä konkreettisista toimenpiteistä vastuussa olleiden henkilöiden kanssa, että sovitut toimenpiteet on toteutettu ja tarvittaessa päivittää liitteessä 5. esitettyä vuosikelloa. Kun ensimmäiset toimenpiteet on toteutettu, tarkistetaan, onko sopimuksen sisältö ajankohtainen, vai onko jotakin kohtaa tarpeen päivittää. Tällöin myös sovitaan seuraavista toimenpiteistä ja päivitetään vuosikelloa tarpeiden mukaiseksi. Lisäksi työyhteisön jäsenet voidaan kutsua koolle keskustelemaan siitä, miten työn muokkauksen edellytykset ovat kehittyneet ja onko sopimusta tarvetta päivittää.

### LÄHTEET

Bakker, A. B., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations* 65(10), 1359-1378.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. Teoksessa P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (toim.), *Handbook of theories of social psychology: Vol. 1* (ss. 416-437). Thousand Oaks, CA: Sage Development, and Health.

Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. 2019. Mobiiliin ja monipaikkaisen työn muotoilu. Teoksessa M. Roininen. (toim.) *Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä*. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, ss. 11 - 18.

Martela, F. & Jarenko, K. (Eds.). (2017). *Itseohjautuvuus - miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

Mäkikangas, A. (2020). Työn tuunauksen kyselymenetelmien validiteettitarkastelu ja yhteydet työhyvinvointiin. *Psykologia* 55(2-3), 111-118.

Parzefall, M. & Hakanen, J. J. (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 4-21.

Salovaara, P. (2020). Oikea sana, väärä ilmiö - miksi yhteisöohjautuvuuden ymmärtäminen on tärkeämpää kuin itseohjautuvuuden. *Työn tuuli* 29(2), 14-20.

Tims, M., Bakker, A.B. & Daantje Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior* 80, 173-186.

Tims, M., Bakker, A., Derks, D. & van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454.

## **LIITTEET:**

**Liite 1.** Kysely nykytilan kartoittamiseen

**Liite 2.** Pohja ryhmäkeskustelun 1 dokumentointiin

**Liite 3.** Esimerkki kehitystarpeiden ryhmittelystä sopimusluonnokseksi

**Liite 4.** Taulukko toimenpiteiden konkretisoimiseksi

**Liite 5.** Työn muotoilun vuosikello



## **Liite 1. Kysely nykytilan kartoittamiseen**

Arvioi seuraavien väittämien paikkaansa pitävyys asteikolla 1-5, jossa 1= Täysin eri mieltä ... 5 = Täysin samaa mieltä. Perustele kukin vastaus lyhyesti numeerisen asteikon alla olevassa avoimessa vastauskentässä.

### **1. Pystyn kehittämään omaa osaamistani**

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En samaa enkä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Perustelu:

### **2. Minun on helppoa pyytää tukea, neuvoja ja palautetta**

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En samaa enkä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Perustelu:

### **3. Pystyn helposti vaikuttamaan työn kuormittavuuteen**

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En samaa enkä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Perustelu:

### **4. Minun on mahdollista lisätä työni haasteellisuutta**

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En samaa enkä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Perustelu:

**5. Voin tehdä työtä voi tehdä siihen parhaiten sopivassa paikassa ja olosuhteissa (toimistossa, etätöissä)**

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En samaa enkä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Perustelu:

**6. Pystyn vaikuttamaan ajankäyttöön työssäni**

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En samaa enkä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Perustelu:

**7. Voin hyödyntää digitaalisia työkaluja itselleni parhaalla mahdollisella tavalla**

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. En samaa enkä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Perustelu:





## Liite 2. Pohja ryhmäkeskustelun 1. dokumentointiin

Väittäjä	Mikä edistää?	Mikä estää?	Mistä asioista on syytä sopia yhdessä?
<i>Pystyn kehittämään omaa osaamistani</i>			
<i>Minun on helppoa pyytää tukea, neuvoja ja palautetta</i>			
<i>Pystyn helposti vaikuttamaan työn kuormittavuuteen</i>			
<i>Minun on mahdollista lisätä työni haasteellisuutta</i>			
<i>Voin tehdä työtä voi tehdä siihen parhaiten sopivassa paikassa ja olosuhteissa (toimistossa, etätöissä)</i>			
<i>Pystyn vaikuttamaan ajankäyttöön työssäni</i>			
<i>Voin hyödyntää digitaalisia työkaluja itselleni parhaalla mahdollisella tavalla</i>			



### Liite 3. Esimerkki kehitystarpeiden ryhmittelystä sopimusluonnokseksi

## Sovitaan siitä, miten...

### KEHITYSTAVOITTEIDEN HAAMOTTAMINEN

- Organisaation visiota ja arvoja pohditaan yhdessä
- Luodaan yhteinen käsitys organisaation tulevaisuuden kehitystavoitteista
- Määritellään tulevaisuuden osaamistarpeet

### YHTEISTEN KÄYTÄNTÖJEN KEHITTÄMINEN

- Varmistetaan eri tapaamisten tarkoituksenmukaisuus sisällön ja rakenteen osalta
- Selkiytetään kehitysehdotusten käsittelyprosessi

### PEREHDYTYS JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- Varmistetaan riittävät resurssit uusien asioiden opetteluun
- Toteutetaan henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat
- Varmistetaan tarkoituksenmukainen perehdytys

### KUORMITUKSEN VÄHENTÄMINEN JA TYÖAJAN HALLINTA

- Tehdään työkuorma näkyväksi
- Tuetaan työn tauotusta ja vireystilan ylläpitoa etätöissä
- Edistetään kulttuuria, jossa ajanhallinnan haasteista voidaan puhua avoimesti

### YHTEISÖLLISYYDEN YLLÄPITO JA KEHITTÄMINEN

- Lisätään tiedon jakamista tiimien ja osastojen välillä
- Annetaan työstä ja onnistumisista tunnustusta
- Etätöissä kohdataan ja kommunikoidaan

### TEKNOLOGIAN KÄYTÖN KEHITTÄMINEN

- Selkeytetään hankintoihin liittyvät periaatteet
- Sovitaan järjestelmien käytön yhtenäisistä pelisäännöistä
- Kannetaan yhteisesti vastuuta työkalujen tarkoituksenmukaisuudesta



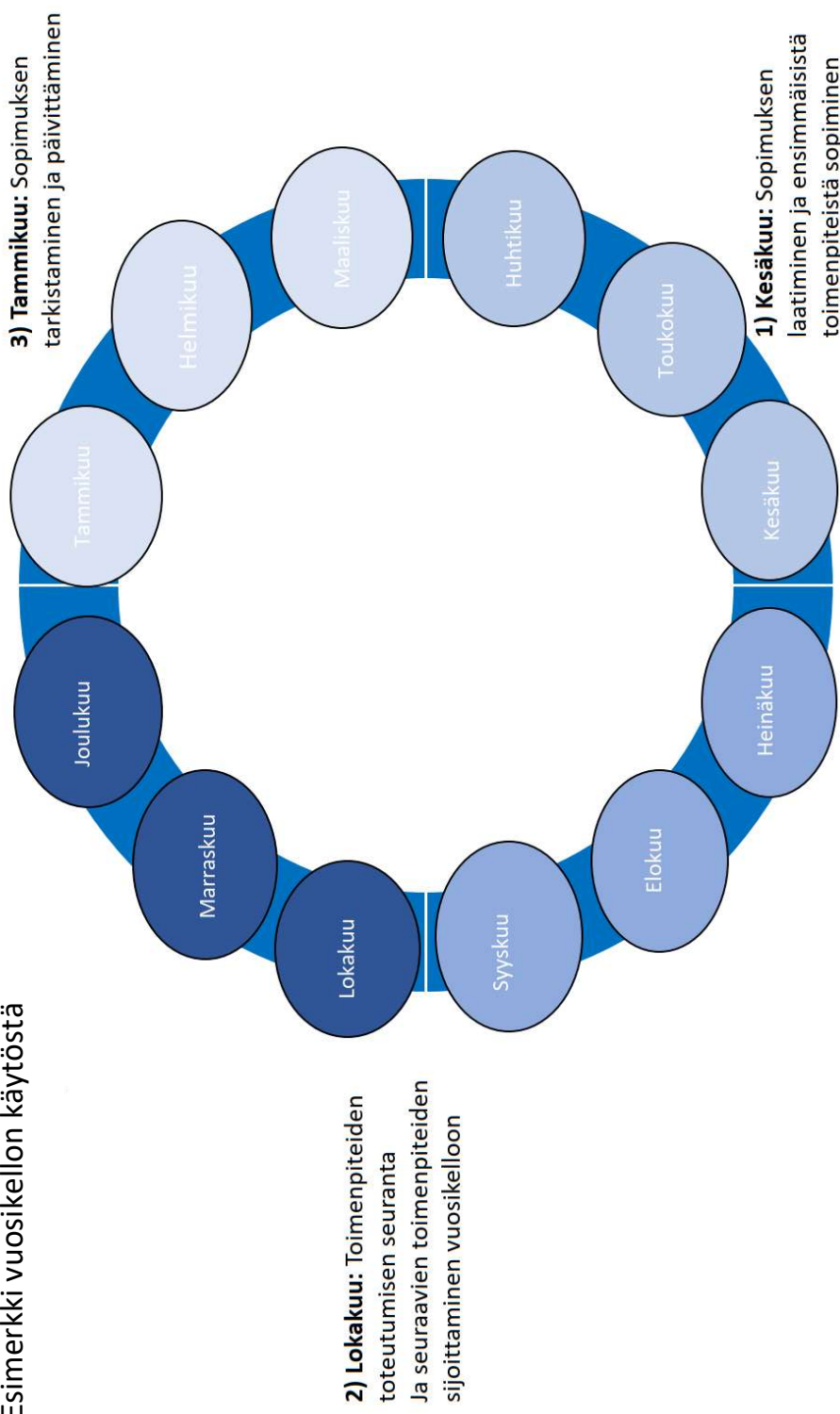
#### Liite 4. Taulukko toimenpiteiden konkretisoimiseksi

<b>Sovittava asia</b> Minkä asian suhteen tehdään toimenpiteitä	<b>Toimenpiteet - Mitä tehdään?</b> Konkreettiset toimenpiteet	<b>Vastuutaho - Kuka tekee?</b> Toiminnan toteutumisesta ja seurannasta vastaava tahon	<b>Ajankohta</b> Toimenpiteiden aikataulutus	<b>Muut huomiot</b>

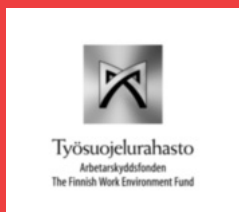


## Liite 5. Työn tuotoilun vuosikello

Esimerkki vuosikellon käytöstä







ISBN 978-952-64-0237-6 (painettu)  
ISBN 978-952-64-0238-3 (pdf)  
ISSN 1799-487X (painettu)  
ISSN 1799-4888 (pdf)

Aalto-yliopisto  
Perustieteiden korkeakoulu  
Department of Industrial Engineering and Management  
[www.aalto.fi](http://www.aalto.fi)

**KAUPPA +  
TALOUS**

**TAIDE +  
MUOTOILU +  
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +  
TEKNOLOGIA**

**CROSSOVER**

**DOCTORAL  
DISSERTATIONS**