

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Juha-Pekka Mannila

**TYÖNTEKIJÖIDEN JA ESIMIESTEN NÄKEMYKSIÄ DIGITALISAATIESTA
JA SUORITUSKYVYSTÄ – TAPAUSTUTKIMUKSENA ALUEHALLINTOVIRASTOT**

Johtaminen ja organisaatiot
Pro gradu

Henkilöstöjohtamisen
maisteriohjelma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO.....	5
TAULUKKOLUETTELO.....	5
1. JOHDANTO.....	9
1.1. Tutkimuksen tausta	9
1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	14
1.3. Tutkimuksen rajaus	14
1.4. Keskeiset käsitteet.....	15
1.4.1. Digitalisaatio	15
1.4.2. Suorituskyky	16
1.4.3. Työvälineet	18
1.4.4. Tietotyö.....	19
1.5. Tutkimuksen rakenne	20
2. TYÖELÄMÄN MUUTTUMINEN JA DIGITALISAATIOKEHITYS.....	22
2.1. Työ muuttuu – pysykö ihminen perässä?	22
2.2. Digitaidot osana tietotyötaitoja	24
2.3. Tietotyön tuloksellisuuden edistäminen ja työ 2.0.....	26
3. YKSILÖN SUORITUSKYKYÄ OHJAAVAT TEKIJÄT.....	29
3.1. Mitkä tekijät edistävät työtehtävässä suoriutumista	29
3.2. Yksilön suorituskykyä selittävä AMO-malli	30
3.2.1. Kyvykkyys (A).....	32
3.2.2 Motivaatio (M).....	33
3.2.3. Mahdollisuudet (O)	33
3.3. Yksilön suorituskyvyn vaikuttimet muussa tutkimuskirjallisuudessa	34
3.4. Suorituskyvyn mittaaminen ja arviointi	37
3.5. Työroolin sisäinen suorituskyky (task performance)	38
4. TUTKIMUSMENETELMÄT JA EMPIIRINEN AINEISTO.....	39
4.1. Tutkimuskohteen kuvailu	39
4.2. Kvantitatiivinen tutkimus	41
4.3. Tutkimusaineisto ja menetit.....	42
4.5. Tutkimuksen reliabiliteetti.....	44
4.6. Tutkimuksen validiteetti	45
5. TUTKIMUSTULOKSET	46

5.1. Mobiilit työvälineet ja niiden määrä	46
5.2. Työntekijöiden tiedot ja taidot työvälineitä koskien	47
5.3. Yksilön motivaatio hyödyntää työssä sähköisiä työvälineitä	50
5.4. Mahdollisuudet hyödyntää sähköisiä työvälineitä työtehtävässä	52
5.5. Avointen vastauksien tarkastelu.....	54
5.6. Tutkimustulosten yhteenveto	55
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	59
6.1. Tutkimuksen keskeiset tulokset	61
6.1.1. Työvälineiden ja suorituskyvyn välinen yhteys	61
6.1.2. Esimiesten ja muun henkilöstön väliset erot	62
6.1.3. Johtamiskulttuuri digitalisaation edistäjänä	64
6.2. Tiivistelmä johtopäätöksistä	65
6.3 Ratkaisuehdotukset	68
LÄHDELUETTELO.....	75
LIITTEET	83

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVALUETTELO

Kuva 1 Suorituskykyä selittävä AMO-malli	31
Kuva 2 Campbellin malli yksilön suorituskyvyn vaikuttimista	36
Kuva 3 Aluehallintovirastot, niiden ohjaus ja organisointi	40

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Mobiilien työvälineiden määrä kyselyyn vastanneilla henkilöillä	46
Taulukko 2 Viestintää ja verkostomaista työtä tukevien työvälineiden osaaminen	47
Taulukko 3 Kokemukset kannettavaa työasemaa koskevasta osaamisesta	48
Taulukko 4 Kokemukset Office-ohjelmistoja koskevasta osaamisesta	49
Taulukko 5 Kokemukset työvälineitä koskevasta motivaatiosta	50
Taulukko 6. Kokemukset työvälineitä ja niiden hyödyntämistä koskevista mahdollisuuksista	52

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Juha-Pekka Mannila
Tutkielman nimi:	Työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä digitalisaatiosta ja suorituskyvystä – Tapaustutkimuksena aluehallintovirastot
Ohjaaja:	Maria Järnlström
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Yksikkö:	Johtamisen yksikkö
Koulutusohjelma:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Aloitusvuosi:	2013
Valmistumisvuosi:	2017

Sivumäärä: 90

TIIVISTELMÄ

Yhteiskuntamme digitalisoituu vauhdilla. Tämä kehitys koskettaa meitä kaikkia. Palveluiden digitalisoitumisen lisäksi työelämän prosesseja ja työvälineitä sähköistetään kasvavassa määrin. Kehitys tuo sekä haasteita että mahdollisuuksia työn tekemisen tapoihin ja käytäntöihin. Kun huomiota samaan aikaan kiinnitetään henkilöstön yhä suurempaan tuottavuuteen, tulee myös työntekijöiden osaamiseen ja työvälineiden hallintaan kiinnittää huomiota.

Käsillä oleva tutkimus on kvantitatiivinen tapaustutkimus, jossa on tarkasteltu esimiesten ja työntekijöiden näkemyksiä digitalisaatiosta tietotyötä tekevässä organisaatiossa. Tietotyö on valittu kohteeksi siksi, koska tietotyötä tehdään yhä enemmän ja siinä sähköiset työvälineet ovat työn tekemisen keskeinen edellytys. Tietotyöläiset tekevät paljon verkostomaista, ajasta ja paikasta riippumatonta työtä, mikä edellyttää itseohjautuvuutta sekä mobiilin teknologian entistä suurempaa hyödyntämistä ja hallintaa. Muutos tietotyön digitaalisissa työympäristöissä on lisäksi nopeaa.

Koska tietotyössä sähköisten työvälineiden rooli on merkittävä, on tutkimusraportin empiirisessä osiossa selvitetty tietotyötä tekevän henkilöstön kokemuksia omasta suorituskyvystään suhteessa niihin. Tarkempana selvityksen kohteena on se, eroavatko kokemukset esimiesten ja muun henkilöstön välillä ja miten johtamiskulttuuri tukee työpaikkojen digitalisaatiokehitystä. Tällöin tullaan mm. kysymyksiin, miten henkilöstökäytännöt tukevat digitalisaation edistämistä ja työntekijöiden suorituskykyä työpaikoilla.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys keskittyy yksilön suorituskyvyn taustalla oleviin tekijöihin, keskeisenä henkilöstökäytäntöjen ja suorituskyvyn välittäjätekijöitä selittävä AMO-malli. Tutkimuksen aineisto koostuu sähköisesti tietotyötä tekeviltä kerätystä sekundääriaineistosta (N=542). Aineiston analyysissä käytettiin t-testiä. Tutkimus on luonteeltaan positivistinen ja faktanäkökulmaa hyödyntävä. Tutkimuksen tavoitteena on ollut löytää ratkaisuehdotuksia, miten työvälineiden kautta voidaan parhaiten tukea yksilön suorituskykyä omassa työroolissaan. Tutkimustulosten mukaan esimiehet ja muu henkilöstö kokevat sähköiset työvälineet kohtuullisen toimivina. Työvälineitä koskevassa johtamisessa sen sijaan olisi hieman parantamisen varaa. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää strategisessa henkilöstötyössä.

AVAINSANAT: digitalisaatio, suorituskyky, työvälineet, tietotyö

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Digitalisaatio on tänä päivänä läsnä kaikkialla, sen vaikuttaessa yhteiskuntaamme monin eri tavoin. Digitalisaatioon liitetään usein sanat palvelumuotoilu, asiakasnäkökulma ja uudenlaiset liiketoimintamallit. Yritykset pyrkivät luomaan digitalisaation kautta kilpailuetua ja julkinen hallinto taas parempaa tuottavuutta ja vaikuttavuutta.

Erityisen laajasti digitalisaatiokehitys on koskettanut työelämää, sen ollessa suurimpia sitä muuttavia megatrendejä yhdessä globalisaation kanssa. Vaikka automatisointi ja teknologian hyödyntäminen työelämän toiminnoissa ja prosesseissa on alkanut jo useita vuosikymmeniä sitten, voidaan digitalisaatiota pitää suhteellisen uutena ilmiönä, jota on vauhdittanut teknologisen kehityksen huima edistyminen (Kauhanen ym. 2015: 77).

Työelämää ovat leimanneet lisäksi tiukentuneet tuottavuus- ja tehokkuustavoitteet, joihin digitalisaatiolla pyritään vastaamaan. Arkipäivää ovat lisäksi muutokset työssä ja työympäristöissä. Työ on muuttumassa ajasta ja paikasta riippumattommaksi, jolloin sitä tehdään ajoittain esimerkiksi junissa, asiakkaiden tiloissa tai kotona (Kauhanen 2010: 55). Tämän tyyppinen työ edellyttää työntekijän tavoitettavuutta ja perinteisten työvälineiden ohella uudenlaisten työvälineiden ja sovellusten hyödyntämistä. Kehitystrendinä on lisäksi työympäristöjen muuttuminen monitiloiksi ja pyrkimys siirtyä paperittomiin toimistoihin.

Teknologisen kehityksen myötä työyhteisöt ovat muuttumassa yhä enemmän virtuaalisiksi ja hajautetuiksi (Humala 2007:8-10). Verkostoituneissa ja virtuaalisissa työyhteisöissä sähköiset työympäristöt ja työvälineet ovat avainasemassa, niiden edistäessä työnteon yhteisöllisyyttä, viestintää ja tiedon jakamista (Grönroos 2006:2-3; Digia 2016). Digitaalisilla työvälineillä pyritään helpottamaan asiakastyötä tai tiimeissä tapahtuvaa suunnittelutyötä, joita hoidetaan entistä enemmän verkon välityksellä (Taloussanomat.fi 12.12.2016, Vilkmán 2016:12-14).

Lukuisten mahdollisuuksien lisäksi digitalisaatiossa on nähty erilaisia uhkakuvia ja haasteita. Uhkakuviksi on nähty esimerkiksi perinteisten ammattien häviäminen sekä työnkuvien radikaali muuttuminen. Tilanne ei ole helppo, sillä uudenlaisia, korvaavia työpaikkoja tulee vasta vähitellen. Uhkakuvia voidaan nähdä myös henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, sillä digitalisaation

edetessä henkilöstön suorituskykyyn kohdentuu yhä suurempia paineita. Uudet työvälineet ja niiden kanssa selviytyminen aiheuttavat stressiä, kun samaan aikaan on hoidettavana myös substanssitehtävät (Burke 2002:94). Muita uhkakuvia ovat tietoturvaan liittyvät kysymykset lisääntyneen etätöön sekä mobiilitöön myötä. Haasteena voidaan pitää lisäksi tekniikan nopeaa kehitystä, jolloin kaikilla ei voi olla aivan uusimpia työvälineitä, olipa kysymys kannettavista tietokoneista tai matkapuhelimista (Kauhanen, 2010: 55, AL 29.3.2017).

Tässä tutkimuksessa digitaalisuus näyttäytyy tietotyön suorituskyvyn kautta ja miten uudet digitaaliset työvälineet vaikuttavat yksilön käsityksiin omasta suorituskyvystään. Työvälineet nähdään tutkimuksessa osana työnantajan henkilöstöpolitiikkaa ja sitä koskevia käytäntöjä. Aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan henkilöstöpoliittiset käytännöt ja valinnat vaikuttavat yksilön suorituskykyyn työntekijöiden niitä koskevien kokemusten välittämällä. (Jiang ym. 2013:1454.)

Digitalisaation ja työvälineiden ohella tärkeiksi tutkimuksen käsitteiksi muodostuvat tietotyö sekä suorituskyky. Eräiden määritelmien mukaan tietotyötä tekevät henkilöt muodostavat Suomessa jo lähes kolmasosan työväestöstä. Länsimaissa tietotyöläisten määrä on arveltu vielä Suomeakin suuremmaksi. (HS 2.4.2017; Martela & Jarenko 2015:120). Tietotyö on yksilöllistä ja siksi toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää kerätä tietoa siitä, miltä työyhteisö ja sen toimivuus näyttävät yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta.

Tietotyölle on ominaista sähköisten teknologioiden ja työympäristöjen voimakas hyödyntäminen ja uuden tiedon tuottaminen (Hovila ym. 2005:39). Kun aiemmin keskeisimpiä työvälineitä olivat kiinteä työasema, sähköposti sekä taulukkolaskentaohjelma Excel sekä tekstinkäsittelyohjelma Word, on niiden rinnalle tullut lukuisia erilaisia ICT-ratkaisuja tukemaan hajautettujen organisaatioiden henkilöstön vuorovaikutteisuutta ja viestintää. Painotus on siirtynyt kiinteistä työvälineistä mobiiliin teknologiaan ja sen eri sovelluksiin.

Koska tietotyön merkitys on noussut, tulee organisaatioiden tarkastella suorituskykyään uudella tavalla. Uudenlaiset työympäristöt ja työvälineet edellyttävät uudistumista sekä johtamiskulttuurilta että siihen liittyviltä työnantajan henkilöstökäytännöiltä ja prosesseilta. Konkreettisesti tämä tarkoittaa esimerkiksi huomion kiinnittämistä kokeilukulttuuriin, koulutukseen, perehdyttämiseen sekä siihen, että henkilöillä on tehtävänsä mukaiset työvälineet.

Aihetta voidaan pitää mielenkiintoisena siihen kohdistuvan yleisen ajankohtaisuuden vuoksi. Julkisessa hallinnossa digitalisaatio on konkretisoitunut esimerkiksi johtamisen parantamisena ja kokeilukulttuurin käyttöönottona. Valtionhallinnossa digitalisaatiota on edistetty erilaisten tietotyön tehokkuutta koskevien tutkimushankkeiden kuten Työ 2.0-yhteistyöhankkeen kautta. Aluehallintovirastoissa sitä on konkretisoitu etupäässä ATOMI-hankkeen kautta. (Valtiovarainministeriö 2016a; Aluehallintovirastot 2016.)

Tutkimusraporttia voidaan pitää merkittävänä myös tieteenalan kannalta, sillä suorituskykyä ei liiketaloustieteessä ole digitaalisuuden näkökulmasta tutkittu kovin laajamittaisesti. Koska sekä tietotyö, digitaalisuus että joustavat työnteon muodot lisääntyvät jatkuvasti, on tutkimuksen avulla mahdollista saada yhteiskuntaan ja tietotyötä tekeviin organisaatioihin uutta tietoa siitä, vaikuttavatko sähköiset työvälineet työsuoritukseen ja mihin tekijöihin esimerkiksi niitä koskevassa johtamisessa tulee kiinnittää huomiota.

Tutkimuksen teoreettinen tarkastelu nojautuu suorituskyvyn teoriapohjaan ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Keskeisin teoreettinen malli on yksilön suorituskykyä selittävä AMO-malli, joka pyrkii selittämään henkilöstökäytäntöjen ja suorituskyvyn välisiä yhteyksiä yksilön kyvykkyydellä, motivaatiolla ja työn tekemistä koskevilla mahdollisuuksilla (Bos-Nehles ym. 2013:862). Sähköiset työvälineet ja niitä koskevat käytänteet liittyvät tässä tutkimuksessa kaikkiin mallin tarkastelemiin ulottuvuuksiin. Kaikkein vahvimmin työnantajan toimet ja johtaminen heijastuvat kuitenkin työn tekemisen mahdollisuuksiin ja miten niitä on työvälineiden näkökulmasta tuettu.

Organisaatioiden ja yritysten menestys edellyttää pitkäjänteistä hyvää suoritustasoa niin organisaation, työyhteisön kuin yksilöidenkin tasolla. AMO-mallin tarkastellessa suorituskykyä lähinnä yksilön tasolla, Jiang ym. (2013) ovat laajentaneet tarkastelua myös tiimi- ja organisaatiotasolle, niiden kaikkien vaikuttaessa toisiinsa. Heidän havainnoissaan henkilöstökäytännöt vaikuttavat suorituskykyyn kaikilla kolmella tasolla henkisen pääoman, motivaation sekä työn tekemisen mahdollisuuksien kautta.

Tutkimuksissa on havaittu suorituskykyä tukevien henkilöstöjärjestelmien ja niitä koskevien käytäntöjen edistävän koko yrityksen menestystä kilpailuedun kautta. Tällöin puhutaan ns. korkean suorituskyvyn henkilöstöjärjestelmistä (HPWS) ja organisaatioista (HPWO), joita leimaavat panostukset työntekijöiden osallistamiseen ja osaamisen kehittämiseen (Appelbaum ym.2000: 72-75, 80).

Vaikka suorituskyky organisaatioissa jakaantuu organisaatio- tiimi- ja yksilötasolle ja nämä kaikki vaikuttavat toisiinsa, tehdään suorituskyvyn tarkastelua tässä tutkimuksessa yksilön suorituskyvyn näkökulmasta (Jiang ym.2013: 1452).

Kaikissa työtehtävissä hyvän työsuorituksen edellytyksenä ovat asianmukaiset työvälineet ja niiden hallinta (Kauhanen 2010: 55). Mikäli työntekijällä kuluu ylimääräistä ponnisteluita ja aikaa laitteiden ja ohjelmistojen ominaisuuksien opetteluun, on sillä vääjäämättä negatiivinen vaikutus työsuorituksen laatuun. Laitteiden, ohjelmistojen ja verkkoyhteyksien tulee niin ikään toimia moitteetta.

Yksintyöskentelyä lisäävien virtuaali- ja mobiilitöiden yleistyessä haasteena on avun löytyminen työvälineitä koskevissa ongelmissa. Kun avun sai aiemmin esimerkiksi naapurihuoneen kollegalta, joutuu yksintyöskentelevä henkilö etsimään vastauksen ongelmiinsa esimerkiksi sähköisistä lähteistä tai tietovarannoista. Sujuvan ja keskeytymättömän työskentelyn mahdollistamiseksi näiden tulee olla helposti saatavilla. Myös tästä näkökulmasta johtamiskulttuurin tulee olla uusia teknologioita suosiva.

Johtamiskulttuurin osalta tullaan esimerkiksi kysymyksiin, miten strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstökäytännöt tukevat digitaalisuutta. Konkreettisesti tämä tarkoittaa sitä, onko työprosesseja digitalisoitu riittävän laajasti, miten työntekijöiden toivomuksiin uusien työvälineiden hankintaan suhtaudutaan ja tukevatko prosessit sekä työvälineet hajautuneena toimivia tiimejä. Peruskysymyksenä voidaan pitää myös sitä, onko työvälineitä koskeva perehdytys ollut tarpeeksi laadukasta ja systemaattista. (Kauhanen 2010: 55.)

Tutkimuksen empiirinen otos koostuu tietotyötä tekevistä henkilöstöstä ja heidän kokemuksistaan sähköisten työvälineiden käytöstä. Laajempaan perusjoukkona on suomalainen tietotyötä tekevä henkilöstö, johon tutkimustulokset pyritään yleistämään. Tutkimusaineistona on toiminut valmis poikkileikkausaineisto, joka on saatu Senaatti-Kiinteistöjen aluehallintovirastojen henkilöstölle keväällä 2016 kohdistamasta tietotyön suorituskyvyn mittauskyselystä (N=542).

Vastausaineiston analyysiä on tehty tilastollisin menetelmin, keskeisimpänä keskiarvoja tarkasteleva t-testi. Kyselyaineiston tilastoaineisto on käsitelty ja raportoitu SPSS-for Statistic-ohjelmalla (versio 24), tehden sen pohjalta tarkempaa analysointia. Tulokset testataan tilastollisen merkitsevyyden

avulla, mikä kohottaa tulosten arvoa ja luotettavuutta. Tulosten pohjalta on mielenkiintoista selvittää, johtuvatko esimiesten ja muun henkilöstön mahdolliset erot vastauksissa sattumasta vai muusta tekijästä.

Tutkimuksessa tehdään työntekijäryhmittäin vertailua esimiesten ja muun henkilöstön välillä. Mielenkiinnon kohteena on selvittää, löytyykö näiden kahden ryhmän välillä mahdollisia eroja työvälineitä koskevassa suorituskäytössä ja minkälaisia tukitoimenpiteitä mahdollisesti tarvitaan. Mielenkiinnon kohteeksi nousee näin myös se, tarvitaanko jommallekummalle ryhmälle suunnata erityistoimenpiteitä.

Esimiesten tarkastelu työvälineiden käyttäjinä on tärkeää, sillä heidän toiminnallaan ja kyvyllään suoriutua on heijastusvaikutuksia organisaation toimintaan. Esimiehet toimivat organisaatioidensa tärkeimpinä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen täytäntöönpanijoina ja heidän vastuunsa organisaation tuotoksista on suuri. Esimiesten on etunenässä osattava, ymmärrettävä ja uskallettava käyttää teknologiaa hyväkseen työssään. Esimiehillä on tärkeä rooli myös muutosten läpiviemisessä, mikä tarkoittaa tässä kontekstissa tietojärjestelmien ja työvälineiden haltuunottoa jo muuta henkilöstöä ennen (Ulrich 1997:236; Saano 2016:12).

Mikäli esimiehellä itsellään on vaikeuksia hyödyntää työvälineitä työvälineiden hallinnan tai motivaatio-ongelmien vuoksi, heijastuu tämä myös muuhun työyhteisöön ja heidän suoritukseensa. Toisaalta sama tilanne koskee myös muuta henkilöstöä; jos yhden tiimin jäsenen suoritus ei työvälineiden käytön johdosta ole riittävä, on sillä vaikutusta koko tiimin työhön, suoritukseen ja menestykseen.

Yksilön ja työyhteisön suoritustaso vaikuttaa viime kädessä koko organisaation suorituskäytöön ja menestykseen (Jiang ym.2013: 1461). Esimiehillä työvälineiden osaaminen korostuu lisäksi esimiestyön ja siinä tapahtuneiden muutosten osalta. Muutosta on tapahtunut etäjohtamisen lisääntymisessä sekä eräiden henkilöstöhallinnon tehtävien siirtyminen henkilöstöammattilaisilta keskijohdolle. Eräiden näkemysten mukaan tulevaisuuden johtajan yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on osata käyttää teknologiaa luontevasti ja joustavasti (Hännikäinen 2014; AL 10.11.2016; Vilkmann 2016: 15).

1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimusraportin tutkimuskysymykset muodostuvat digitalisaation ja siihen liittyvien tuottavuusodotusten pohjalta. Tutkimuksessa halutaan selvittää, miten tietotyötä tekevissä organisaatioissa on hyödynnetty sähköisiä työvälineitä ja järjestelmiä ja tukevatko ne yksilön tuottavuutta ja suorituskyyä.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää ratkaisuehdotuksia siihen, miten työvälineiden kautta voidaan parhaiten tukea yksilön suorituskyyä omassa työroolissaan. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää strategisessa henkilöstötyössä tietotyötä tekevissä organisaatioissa ja mahdollisesti myös laajemmalti.

Tutkimuksessa on hyödynnetty pääasiassa määrällistä aineistoa ja laadullista aineistoa sen tukena.

Tutkimuksen pääongelmana on:

- Voidaanko sähköisillä työvälineillä ja tietojärjestelmillä edistää yksilön suoriutumista työtehtävässä?

Tutkimusta ohjaavina alaongelmina ovat lisäksi:

- Eroavatko kokemukset esimiesten ja muun henkilöstön välillä?
- Voidaanko johtamiskulttuurilla edistää sähköisten työvälineiden ja järjestelmien hyödyntämistä?

1.3. Tutkimuksen rajaus

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sähköisten työvälineiden vaikutusta yksilön suorituskyyyn. Tarkastelu rajataan työroolin sisäiseen suorituskyyyn, jolloin työroolin ulkopuolista suorituskyyä ei käsitellä.

Digitalisaation vaikuttaessa yhteiskuntaan ja yksilöihin monin tavoin, on sen tarkastelu rajattu tietotyössä tapahtuvaan sähköisten työvälineiden hyödyntämiseen. Käsitteen laajempi tarkastelu esimerkiksi palveluprosessien sähköistämisen tai asiakaspalvelun tehostamisen näkökulmasta on rajattu tutkimuksesta pois.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa tarkastelluissa aluehallintovirastoissa on käytössä lukuisia sähköisiä järjestelmiä, työvälineitä ja sovelluksia. Koska kaikkien erityisjärjestelmien tarkempi tarkastelu olisi tutkimuksen puitteissa mahdotonta, on siinä keskitytty ainoastaan niihin järjestelmiin ja työvälineisiin, joiden käyttöä tutkimusaineistossa on kysytty. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu myös henkilöstö- ja taloushallinnon tietojärjestelmät, joita hyödynnetään henkilöstöammattilaisten toimesta henkilöstötyössä ja taloushallinnon ammattilaisten toimesta taloushallinnon tehtävissä.

Käsitellyn aiheen liittyessä osaltaan myös työhyvinvointiin, työympäristöjen kehittämiseen sekä osaamisen johtamiseen, jätetään niiden syvempi tarkastelu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Myöskään muita työympäristötekijöitä kuin itse työvälineitä ei tarkastella tutkimuksessa.

1.4. Keskeiset käsitteet

1.4.1. Digitalisaatio

Yksi tärkeimpiä käsitteitä käsillä olevan tutkimuksen kannalta on digitalisaatio. Se vaikuttaa tällä hetkellä laajasti koko yhteiskuntaamme ja on esillä jatkuvasti julkisessa keskustelussa. Henkilöstöjohtamisen osalta digitalisaatio voidaan helposti liittää niin tietojohdamiseen, työympäristöjohtamiseen, osaamisen johtamiseen kuin suorituskyvyn johtamiseen. Tässä tutkimuksessa digitalisaatiota tarkastellaan jälkimmäisestä näkökulmasta.

Digitalisaation juurien ollessa jo 1970-luvulla, voidaan sitä pitää suhteellisen uutena ilmiönä. Esimerkiksi Kauhasen mukaan digitalisaatio perustuu tämän vuosikymmenen tieto- ja viestintätekniikan tehokkaaseen hyödyntämiseen (2015:77). Tällä hetkellä digitalisaatiota voidaan hyvällä syyllä sanoa tärkeimmäksi työelämää eteenpäin vieväksi voimaksi ja megatrendiksi. Eräiden määritelmien mukaan digitalisaatiota voidaan pitää pelkkänä toimintojen ja palveluiden sähköistämisenä. Siihen liittyy monilta osin palvelujen uudistamista, uusien liiketoimintamallien luomista sekä tuottavuuden lisäämistä prosesseja keventämällä.

Digitalisaatiota on käsitetty myös toimintojen automatisoinniksi ja prosessien kehittämiseksi, jonka avulla pyritään säästämään aikaa, alentamaan kustannuksia ja lisäämään tuottavuutta. Parhaimmillaan digitalisaatio edistää toimintatapojen ja palveluiden ennakkoluulotonta, kansalaisten hyvinvointia parantavaa ja tulevaisuussuuntautunutta kehittämistä (Valtiovarainministeriö 2017).

Palvelujen lisäksi sillä voidaan tehostaa työelämän käytäntöjä ja prosesseja. Laajemmassa merkityksessä digitalisaatio tarkoittaa näin toimintaprosessien kokonaisvaltaista kehittämistä ja uusien toimintatapojen etsimistä.

Vaikka yksityisen ja julkisen sektorin päämäärät digitalisaation osalta hieman vaihtelevat, tavoittelevat molemmat sen kautta tehokkuutta, tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Liike-elämän näkökulmasta digitalisaatio on nähty mahdollisuutena kasvattaa liikevaihtoa ja asiakaslisäarvoa uusien sähköisten teknologioiden ja liiketoimintamallien kautta.

Mikäli digitalisaatiolle asetetut päämäärät halutaan saavuttaa, edellyttää se huomattavaa panostusta johtamiseen, ihmisiin ja toimintakulttuuriin. Käytännössä tämä tarkoittaa muutokselle ja uusille toimintatavoille avoimen toimintakulttuurin rakentamista, kokeilukulttuuria sekä vahvaa panostusta uuden teknologian hyödyntämiseen ja uusiin toimintatapoihin (Palkeet 2016).

Suomea pidetään yleisesti digitalisaation edistämisen kärkimaana. Esimerkkinä vahvasta digitalisaation edistämisestä on nykyisen hallituksen digiloikka-hanke, joka kuuluu hallituksen kärkihankkeisiin. Digitalisaatiota on viety voimakkaasti eteenpäin valtionhallinnon eri hallinnonaloilla sekä esimerkiksi kuntasektorilla opetuksen kehittämisessä (Hintikka ym. 2016:26). Konkreettisesti tämä on tarkoittanut palvelujen voimakasta sähköistämistä, työprosessien sähköistämistä ja sähköisten työvälineiden käyttöönottoa.

Valtiovarainministeriö on kuvannut digitalisaatiota seuraavasti: ”Suomalaista yhteiskuntaa muotoillaan parhaillaan uudelleen. Isot rakenteelliset muutokset ovat käynnissä”. Seuraava voimakas kehitysoikka on robotisaatio ja automatisoinnin lisääminen, joka on kirjattu myös hallitusohjelman toteutukseen (Valtiovarainministeriö 2016b; Valtioneuvosto 2016).

Eräiden määritelmien mukaan työelämän digitalisaatiossa eletään jo toista vaihetta. Tämä tarkoittaa sitä, että työpaikoilla aletaan hyödyntää teknistymistä niin, että voidaan puhua aidosti älykkäästä ja asiakaskeskeisestä digitaalisesta työstä. Tällöin työvälineiden perushallinta ei enää riitä ja työntekijöiltä vaaditaan joustavuutta käyttää uusia sovelluksia ja menetelmiä (HS 26.2.2017)

1.4.2. Suorituskyky

Toinen keskeinen käsite tässä tutkimuksessa on suorituskyky, jonka pohjalle myös tutkimuksen teoreettinen pohja ja kirjallisuuskatsaus on rakennettu. Suorituskyvyn tarkastelu on tärkeää, sillä se vaikuttaa suoraan organisaation tuottavuuteen ja menestykseen.

Suorituskyvylle ei ole olemassa yhtä yksittäistä määritelmää. Pääsääntöisesti suorituskykyä on tarkasteltu kahden tason kautta, organisaatiotason ja yksilöiden suorituskyvyn. (Vattulainen 2014:12). Organisaatiotasolla suorituskyky tarkoittaa sitä, että organisaatioiden on toimittava tehokkaasti ja tuloksellisesti. Tämä edellyttää organisaatioiden tulosten paranemisen ohella organisaation ja henkilöstön suoritusten samanaikaista parantamista. Suoritukset puolestaan linkittyvät organisaatioissa, tiimeissä ja yksilöissä olevaan osaamiseen. (Sydänmaanlakka 2012: 15-16.)

Työntekijätasolla suorituskykyä on kirjallisuudessa määritelty työntekijän työhön liittyviksi toiminnoiksi ja niiden toimeenpanoksi. Suorituskykyä arvioidaan useimmissa organisaatioissa joko vuosittain tai tätä useammin, tarkoituksena löytää arvioitavia koskevia kehityskohteita. Suorituskyvyn käsite tuleekin laajemmassa kontekstissa liittämään suorituksen johtamiseen, jolla organisaation johto linkittää organisaation tavoitteet yksilön suorituksiin (Van Tiem ym. 2012: 347).

Yksilön suorituskyky voidaan jakaa sekä työrooliin liittyvä suorituskykyyn (task performance) että sen ylittävään suorituskykyyn (extra role performance), sillä niiden on todettu olevan itsenäisiä suorituskyvyn selittäjiä (Vattulainen 2014: 20). Tässä tutkimuksessa tarkastelu on työroolin sisäisessä suorituskyvyssä.

Suorituskyvyn käsitettä on kirjallisuudessa jaettu lisäksi ulkoiseen ja sisäiseen suorituskykyyn. Tämän lisäksi suorituskyvyn käsitettä on jaettu organisaation, työyhteisön ja yhteisön suorituskykyyn. Suorituskyky on keskeisesti käyttäytymistä, jonka kautta muodostuu suoritteita. Suorituskykyä ja sen osa-alueita on usein tarkasteltu taloudellisten mittareiden ja näkökulmien kautta. Suorituskyky voidaan jakaa myös fyysiseen sekä psyykkiseen suorituskykyyn (Rantanen 2005: 2-3).

Järvinen on jakanut suorituskyvyn neljään toisistaan riippuvaiseen elementtiin. Näitä ovat omistautuminen, tekeminen, osaaminen sekä kehityskyky. Paras vaikutus suorituskykyyn saadaan huomioimalla kaikki neljä elementtiä ja tuomalla sen pohjalta kulloiseenkin tilanteeseen tarvittava lisäys. Erityisen tärkeänä suorituskyvyn kannalta on työlle omistautuminen, joka luo pohjaa kestäväälle suorituskyvylle. (Järvinen ym. 2014: 67.)

1.4.3. Työvälineet

Henkilöstön tuottavuuden kannalta on tärkeää, että työympäristön eri resurssit (psykososiaaliset, digitaaliset, fyysiset) ovat kunnossa. Tämä ei kuitenkaan yksinomaan riitä, vaan huomiota tulee kuitenkin kiinnittää myös siihen, miten työtä tehdään ja miten eri alustoja hyödynnetään (Rakennusliitto 2016).

Modernissa tietotyössä keskeisiä työvälineitä ovat mobiilit laitteet kuten kannettavat työasemat, älypuhelimet, työasemat, tabletit sekä niissä olevat ohjelmistot, järjestelmät ja sovellukset. Nämä ovat osa digitaalista työympäristöä. Tämä pätee myös aluehallintovirastoihin, jotka ovat linjanneet mobiilien työvälineiden nykyistä suuremman hyödyntämisen tulevaisuuden keskeiseksi agendaksi. Tätä voidaan pitää hyvänä, sillä työn tekemisen muuttuminen ajasta ja paikasta riippumattomaksi edellyttää siihen sopivia työvälineitä ja niiden haltuunottoa. (Mattila 2016:16).

Työvälineet kuuluvat työn tekemisen fyysisiin resursseihin ja mahdollisuuksiin. Muita tekijöitä ovat esimerkiksi tila, lämpötila ja valaistus. Mikäli työvälineet muun työympäristön sekä johtamisen ohella eivät ole riittävällä tasolla, vaikuttavat ne työntekijän suoritukseen ja tuottavuuteen. Ilman oikeanlaisia työvälineitä ei ole mahdollista saavuttaa haluttua työsuoritusta. Työvälineet ovat osa työntekijän fyysistä työympäristöä (Moisalo 2011: 167; Rakennusliitto 2016).

Työelämän muuttuessa ja digitaalisen kehityksen edetessä perinteisten työvälineiden rinnalle on viime vuosina tullut erilaisia yhteisöllisiä viestintävälineitä, joilla on pyritty tehostamaan organisaatioiden sisäistä ja ulkoista viestintää sekä yhteistyötä. Järjestelmien sisällä on käytössä lukuisia erilaisia ominaisuuksia, hyvänä esimerkkinä ryhmätyötilat sekä Skypen videoneuvotteluominaisuudet, joilla voidaan vähentää liikkumista ja sähköpostin käyttöä. Useat organisaatiot ovat ottaneet mm. erilaisia chat-toimintoja ja sähköisiä alustoja nopeuttamaan palveluja niin sisäisten kuin ulkoistenkin asiakkaiden osalta.

Sähköisistä viestintävälineistä on nähty etua erityisesti monipaikkakuntaisissa organisaatioissa mm. fyysisten kokousten ja matkustustarpeen vähentymisen kautta. Niiden avulla säästyy työaika, millä on yhteys tuottavuuden lisääntymiseen. Kääntöpuolena on myös kuormittavuus, miten esimiehet kykenevät ottamaan virtuaalisen esimiehen roolin (HS 26.2.2017; Vilkmán 2016: 161).

Kehitys työvälineiden osalta on ollut nopeaa. Kun vielä muutama vuosi sitten suosittuja olivat videoneuvottelulaitteet, on niiden tilalle tullut työntekijöiden päätelaitteisiin asennettu Skype, joka toimii myös mobiilisti. Aluehallintovirastoissa virtuaalityötä tukevaksi työvälineeksi on muodostunut lisäksi muodostunut yhteisöpalvelu Yammer, jossa työntekijät voivat tehdä yhteistyötä sekä pysyä ajan tasalla organisaation asioista. Yammerin kautta henkilöstö voi olla esimerkiksi yhteydessä organisaation muihin jäseniin. Lisäksi sen kautta voi etsiä ja jakaa työryhmien ja projektien tietoja.

Työvälineiden riittävyyden ja hallinnan merkitystä työn tekemiselle ei voi pitää merkityksettömänä. Esimerkiksi Kauhasen mielestä työn sisältöön vaikuttaa oleellisesti se, millaiset työvälineet työnantaja henkilölle tarjoaa ja mahdollistavatko ne turvallisen ja tehokkaan työskentelyn. Toisaalta myös vanhanaikaiset ja epätarkoituksenmukaiset työvälineet vähentävät nopeasti työmotivaatiota. Nykyaikaiset ja tehokkaat työvälineet sen sijaan voivat lisätä sitä oleellisesti, jolloin myös työn määrä ja laatu kasvavat. (Kauhanen 2010: 55.)

1.4.4. Tietotyö

Tietotyölle on olemassa useita, varsin vakiintumattomiakin määrittelyitä. Sitä tehdään nykyään hyvin erilaisissa ammateissa, jolloin sen rajaus ainoastaan ICT-alan ja viestintäteknologian työtehtäviin ja ammatteihin on selkeästi vanhentunut. Lukumääräisesti tietotyöläisiä arvellaan olevan tällä hetkellä noin kolmasosa työväestöstä. Tämä on kuitenkin vain arvio, sillä mitään virallista tapaa tilastoida tietotyötä ei ole. (HS 2.4.2017)

Sitran määritelmän mukaan tietointensiiviselle työlle tunnusomaista ovat tiedon vastaanottamiseen, käsittelyyn ja uuden tiedon tuottamiseen liittyvät työn vaatimukset. Tietotyötä tekevä voidaan erottaa muista koulutetuista työntekijöistä sillä, että tietotyötä tekevä etsii jatkuvasti uusia ratkaisuja tiettyihin ongelmiin. Koulutettujen työläisten ei odoteta kehittävän uusia menetelmiä. (Hovila ym. 2005: 15.)

Eräiden näkemysten mukaan tietotyöhön kuuluu olennaisesti luovuus, oppiminen, asiantuntijuus sekä verkostoituminen. Tietointensiivistä työtä tehdään usein tieto- ja viestintäteknologian avulla ja sille on ominaista osaamisen suuri merkitys niin yksittäisten työntekijöiden, työryhmien kuin organisaatioidenkin tasolla (HS 2.4.2017; Lindholm 2017).

Tietointensiivisessä työssä työntekijöiden keskittyminen kulloinkin työn alla olevaan tehtävään on olennaisen tärkeää. Vaikka tietointensiivinen työ on yksilöllistä, siihen liittyy usein vuorovaikutusta ja tiimityötä, mikä korostaa etenkin sähköisten työvälineiden ja viestintäkanavien merkitystä ja tarvetta. Tietotyöhön liitetään usein mielikuva joustavasta elämäntyylistä, johon ei liity pysyviä työaikoja tai – paikkoja. (Tiirikka 2016: 11).

Tietotyötä on tarkasteltu myös eri tasojen kautta. Esimerkiksi Antola ja Pohjola ovat havainneet, että tietotyötä tapahtuu organisaation sisällä tapahtuvassa yksilö- ja yhteistyössä sekä ulkopuolisten yhteistyöverkoston ja sidosryhmien kanssa tehtävässä työssä. Tietotyölle ominaista on tuotantovälineiden siirtyminen helposti eri paikkoihin. Tuotantovälineistä niistä tärkein eli aivot pitävät työn tulokset, toimintamallit ja käytännön kokemukset mukana, vaikka henkilö vaihtaisikin työpaikkaa (Antola ym. 2006: 101; Tiirikka 2016: 11-12).

Rakennusliiton vuonna 2016 teettämän tutkimuksen mukaan nykymuotoisessa tietotyössä keskeisiä hallittavia taitoja ovat kognitiiviset taidot, mielen taidot ja kyvyt (mm. vuorovaikutus, keskittyminen, muistaminen, luovuus, päätöksenteko, motivointi, aistiminen, rentoutuminen) sekä itsensä johtaminen ja kehittäminen. Nämä tulee huomioida erityisesti johtamisessa, jotta yhteisön hyvinvointiin ja toimintakykyyn voidaan vaikuttaa. (Rakennusliitto 2016).

Tietotyöhön voidaan liittää myös tiedon johtaminen. Sydänmaanlakan mukaan tiedon johtamisen tavoitteena on jatkuva uuden tiedon nopea soveltaminen. Tiedon määrän ja merkityksen lisääntyessä tiedon johtamisesta tulee yksi merkittävä menestymisen edellytys. Tiedon johtaminen tarkoittaa, että osaamme systemaattisesti luoda, ottaa vastaan, varastoida, jakaa ja soveltaa tietoa. Tiedon johtamisessa on tietotekniikan hyödyntämisen lisäksi keskeistä ihmisten ja muutoksen johtaminen. (Sydänmaanlakka 2012: 78.)

1.5. Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa eli johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tausta ja lähtökohdat, kuten tavoitteet, rajaukset ja keskeiset käsitteet. Luvussa käydään läpi tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen rakenne.

Toisessa luvussa käydään läpi työelämän muuttumista ja luodaan katsausta työelämän tulevaisuuden näkyisiin erityisesti tietotyön näkökulmasta. Tutkimuksen kolmannessa luvussa esitellään varsinainen kirjallisuuskatsaus ja tutkimuksen teoreettinen tausta. Luvussa pureudutaan suorituskyvyn taustalla oleviin mekanismeihin ja teorioihin historiallisen tutkimuskatsauksen myötä.

Tutkimuksen neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologia sekä tutkimuksen tulokset. Empiirisessä osiossa tarkastellaan aluehallintovirastojen henkilöstön kokemuksia omasta suorituskyvystään. Havaintoeroja vastauskäyttäytymisessä pyritään tekemään esimiesten ja muun henkilöstön välillä.

Tutkimuksen viidennessä luvussa käydään läpi tutkimustulosten raportointia ja analyysiä. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätöksiä ja tehdään yhteenvetoa.

2. TYÖELÄMÄN MUUTTUMINEN JA DIGITALISAATIOKEHITYS

2.1. Työ muuttuu – pysyykö ihminen perässä?

Työelämä on jo pitkään ollut muutosten keskellä, viimeisimpänä kehitystrendinä työn digitalisoituminen sekä automaation voimakas lisääntyminen. Työn peruslogiikkaa on muuttanut merkittävästi vuosikymmenten varrella tapahtunut voimakas teknologinen kehitys ja tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen. Muutosta kuvaa hyvin se, että aiemmin teknologia oli ylivertainen verrattuna fyysiseen suorituskykyyn, nykyään sen ollessa ylivertainen verrattuna psyykkiseen suorituskykyyn. Myös globalisaatio on muuttanut voimakkaasti työelämää ja maailmaa (Sydänmaanlakka 2007:16).

Työn ja työelämän muutosta kuvaa kiteytetysti Aalto-teoria, jonka mukaan teknistaloudellinen muutos tapahtuu 50–60 vuoden tyrskyinä. Muutosvoimina ovat teknologiset innovaatiot, jotka murentavat hitaan vääjäämättä edeltävän työelämän talouden, tuotteet, palvelut ja organisaatorakenteet sekä johtamiskäytännöt. Edellinen viides aalto käynnistyi tietotekniikan ja mikroprosessorin myötä. Tulevaisuudentutkija Wileniuksen mukaan kuudennen aallon käynnistäjänä on nyt älykäs tietoteknologia, jonka ympärille rakentuu uudentyyppistä liike- ja muuta toimintaa, mikä puolestaan vaikuttaa työkäytäntöjen lisäksi toimintojen organisoitumiseen ja johtamistapoihin. Organisaatiot ja toimintatavat muuttuvat yhä joustavamiksi toimintaympäristön turbulenssin takia. Tarvitaan joustavia rakenteita ja ketteriä toimintatapoja. (Vartiainen 2016: 4.)

Viitalan ja Järnlströmin mukaan teknologia tulee muuttamaan kommunikaatiota ja saavutettavuutta. Teknologia heijastuu mm. työskentelypaikkoihin ja -tapoihin. Teknologia mahdollistaa jatkuvan 24/7 valmiustilan ja saavutettavuuden ympäri maailman. Teknologian myötä virtuaalisuus lisääntyy. Organisaatiot ja siten työntekijät muuttuvat jatkuvassa valmiustilassa oleviksi organisaatioiksi ja henkilöiksi tehokkuuden varmistamiseksi. Työn ja elämän yhteensovittaminen voi heijastua työhyvinvointiin. Lisäksi sosiaalisen median (SOME) käytön laajentuminen työpaikoilla muuttaa henkilöstötyötä tavalla, jota ei vielä kovin hyvin tunneta. (Viitala & Järnlström 2014: 1,5.)

Yhteenvedon voidaan todeta se tosiseikka, että työelämässä pysyvää on ainoastaan muutos. Kun edellisen sadan vuoden ajan muutokseen vaikuttivat työajan lyheneminen sekä työn ja muun elämän jyrkkä erottaminen, nykyisen työelämän piirteitä ovat vahvistaneet ICT-teknologian luomat

mahdollisuudet, mikä näkyy eriytyisesti asiantuntija- ja tietotyössä. Tietotyössä töissä korostuu työn itsenäisyys, henkisen kuormituksen hallinta sekä esimiestyön merkitys. (Lindholm 2017.)

Työtä ja työprosesseja on viime vuosien aikana pyritty tehostamaan esimerkiksi Lean-ajattelun kautta, jossa kulmakivenä on työprosessien jatkuva parantaminen ja tehostaminen kiinnittämällä huomioon asiakasarvoon ja tehokkuuteen. Lean-ajattelun kautta prosesseihin pyritään saamaan aikaan virtaustehokkuutta, huomion kohdentuessa organisaatiossa jalostettavaan yksikköön. Palvelualoilla sekä tietotyössä yksikkönä on useimmiten asiakas, jonka tarpeita täytetään erilaisin toiminnoin. Henkilöstön näkökulmasta leanissa on keskeistä osallistaminen, oppiminen ja ongelmanratkaisu. (Modig & Ålhström 2013: 15-17).

Tärkeään rooliin ovat nousseet myös joustavat työn tekemisen muodot, sillä työn ja yksityiselämän tasapaino on noussut entistä merkityksellisemmäksi. Työntekijöiltä edellytetään toisaalta aiempaa enemmän henkistä joustavuutta ja epävarmuuden sietokykyä. Erityisesti uuden oppimisesta on tullut työn keskeinen sisältö (Tiirikka 2016: 15).

Koska uuden oppiminen tulee entistä tärkeämmäksi, tulee huomiota kiinnittää yksilöiden erilaisiin oppimisvalmiuksiin ja -tapoihin. Koska yksilöt poikkeavat valmiuksissa oppia työvälineiden käyttöä, tulee työnantajien huomioida yksilöllisyys ja antaa henkilöstölle aikaa työvälineisiin sopeutumiseen. Henkilöstö sopeutuu työelämän muutoksiin paremmin, kun työnantaja suhtautuu myönteisesti kokeilukulttuuriin ja yksilöiden perehdyttämiseen uusien teknologioiden ja -välineiden osalta. Harppaus uusiin teknologisiin työympäristöihin ja välineisiin edellyttää aivan uudenlaista johtamiskulttuuria (Taloussanomat 2016).

Uudet työnteon tavat ovat taitoja johtaa itseään, tottumusta valita työn tekemisen paikka sen luonteen mukaan ja hyödyntää informaatioteknologian tukea ”tilanteen tasalla” pysymisessä. Monipaikkaiset työyhteisöt eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla, ellei niissä hyödynnetä nykyaikaisia sähköisiä työvälineitä ja järjestelmiä. Uusiin työnteon tapoihin kuuluu taito poistaa kuormittavaa hukkaa tietotyön tekemisessä ja hallita omia resurssejaan, joita ovat aika, tarkkaavaisuus, yhteydet. (Tiirikka 2016: 11.)

Eräät tutkijat ovat katsoneet, että työelämän digitalisaatiokehityksen seuraava vaihe on robotiikan tehokas hyödyntäminen. Tutkijoiden mielestä kehitys etenee lopulta siihen, että robotiikka ja älykkäät algoritmit korvaavat aiemmin ihmisten tekemiä työvaiheita ja -tehtäviä. Suuri osa työstä tehdään jo nyt tieto- ja viestintätekniikan avulla, ja lähes kaikki käyttävät sitä työvälineenä

vähintäänkin jossakin työtehtävässä. Tuotteiden, palvelujen ja niiden tuottamisen digitalisoituminen synnyttää digitaalisen työn ja ”pilvityövoiman”, joka työskentelee ja tuottaa palvelunsa täysin verkossa. (Vartiainen 2016: 4-5.)

Uuden digitaalisen teknologian käyttöönotossa todellinen haaste piilee esimiesten, työntekijöiden sekä organisaatiokulttuurin ja prosessien sisällä. Koska kehitys on nopeaa, on tärkeää, että henkilöt, jotka vastaavat uuteen järjestelmään siirtymisestä viestivät muutoksesta aktiivisesti ja varmistavat, että johto ja työntekijät omaksuvat uuden järjestelmän. Jotta henkilöstö pysyy muutoksessa mukana, on henkilöstöjohdolla tärkeä rooli edistää positiivista ilmapiiriä muutoksen osalta. (Platanou & Mäkelä 2016: 26.)

2.2. Digitaidot osana tietotyötaitoja

Puoli vuosisataa sitten lähes kaikki suomalaiset osasivat kirjoittaa käsin ja laskea päässä. Vaikka tutkimusten mukaan nämä taidot ovat heikentyneet, niiden tilalle on tullut digitaidot ja tietoteknisten laitteiden käsittelytaidot. Tällä hetkellä yhä useampi osaa käsitellä tietotekniikkaa ainakin kohtuullisella tasolla, sillä älypuhelimia ja tabletteja käytetään vapaa-ajalla runsaasti (AL 19.2.2017).

Kuten tässä tutkimuksessa on jo aiemmin viitattu, digitaidot ovat nykyään olennainen osa nykyisessä työelämässä vaadittavia taitoja. Ilman riittäviä digitaaitoja työsuoritus jää tietotyössä helposti heikoksi. Digitalisaatiota ei tule katsoa ainoastaan teknisestä näkökulmasta, siinä tulee ottaa huomioon yksilöiden kokemukset ja työvälineiden omaksuminen. Suhtautuminen digitalisaatioon vaihtelee yksilöstä riippuen innokkaasta omaksumisesta välttämättömään tai pakonomaiseen. Omaksumiskynnystä voidaan madaltaa esimerkiksi tarjoamalla monimuotoisesti yksilöllistä ja henkilökohtaista opastusta ja koulutusta, kuten vertaisoppimista. (Hintikka ym. 2016: 1)

Tietotekninen osaaminen ja taitojen omaksuminen nousevat tärkeiksi erityisesti tietotyössä, joka on usein joustavaa ja paikkariippumatonta. Tietotyötä tekevät ovat monilta osin koulutettuja ja oletusarvoisesti käyttävät ja hallitsevat tekniikkaa ja sovelluksia monipuolisesti niin työssä kuin vapaa-ajallaankin. Myös sosiaalinen media (SOME) on useimpien käytössä ja sitä käytetään monenlaiseen yhteydenpitoon.

Erilaiset viestinnälliset ratkaisut ja sosiaalinen media ovat tulleet viime vuosina voimakkaasti perinteisten työvälineiden rinnalle. Ne mahdollistavat tehokkaan työskentelyn, kun aikaa ei kulu enää paikasta toiseen liikkumiseen. Työkäytössä tyypillisiä viestintään ja verkostomaiseen työhön

liittyviä välineitä ovat esimerkiksi Skype ja Yammer. Sovellukset ovat rantautuneet myös mobiileihin työkaluihin, kuten kannettaviin tietokoneisiin, tabletteihin ja älypuhelimiin ja niiden ominaisuudet ovat nykyään moninaisia. Jo näiden ominaisuuksien haltuunotolla voidaan päästä sujuvampaan työskentelyyn.

Keskeisiä tämän hetken tietotyössä hyödynnettäviä järjestelmiä ovat lisäksi intranet ja sähköiset työtilat, jota voidaan hyödyntää tiedon jakamiseen, viestintään sekä verkostomaiseen työskentelyyn. Monipuoliset ja tehokkaat viestintävälineet ovat tärkeitä sekä työnantajalle että työntekijöille. Ne tarjoavat niin johdolle kuin työntekijöillekin hyvän alustan keskustella, hakea apua, tuoda omia ideoita esiin ja pitää kaikki ajan tasalla. (Martela & Jarenko 2015:173-175.)

Organisaatioiden tehostaessa hallinnollisia toimintojaan mm. prosessien sähköistämisen kautta esimiesten vastuulle on siirtynyt sähköisiä prosesseja, kuten matkasuunnitelmien ja -laskujen käsittely, joita teknisesti aiemmin ovat hoitaneet mm. henkilöstöhallinnon henkilöt. Tavanomaista on, että esimiehet hyväksyvät sähköisesti vuosilomien ja virkavapauksien hyväksymiset järjestelmien kautta, henkilöstön ensin tehdessä samassa järjestelmässä asiaa koskevat esitykset. Lisäksi esimiehillä saattaa olla käytössään omia substanssityöhön liittyviä sovelluksia ja järjestelmiä, joiden käyttö heidän tulee hallita.

Aiheen kannalta merkityksellisenä voidaan pitää sekä työympäristöjohtamista että osaamisen johtamista. Vaikka tutkimus tarkastelee työvälineitä suorituskyvyn ja suorituskyvyn johtamisen kannalta, ovat työvälineet kiinteä osa digitaalisia työympäristöjä, jolloin niihin voidaan vaikuttaa myös työympäristöjohtamisen keinoin. Muita strategisia keinoja ovat osaamisen johtaminen ja esimerkiksi tietojohtaminen.

Työympäristöjohtaminen vaatii koko organisaatiolta uutta strategista kokonaisajattelua ja yhteistyötä sen sijaan, että tukitoiminnot kilpailisivat keskenään resursseista. Toimintojen integrointi mahdollistaa työ- ja toimintatapojen, työkalujen ja tilojen kehittymisen yhtenäiseksi palvelualustaksi, jolla voidaan paremmin tukea ihmisten hyvinvointia ja ydintoiminnan suorituskykyä. Vaikka työympäristön eri resurssit (psykososiaaliset, digitaaliset, fyysiset) tulee olla kunnossa, on tärkeintä se, miten työtä tehdään ja miten eri alustoja hyödynnetään. (Rakennusliitto 2016.)

Osaamisen johtaminen linkittyy aiheeseen työvälineiden hallinnan ja niitä koskevan koulutuksen ja perehdytyksen kautta. On tärkeää, että työnantaja panostaa työvälineitä koskevaan koulutukseen ja että johtamiskulttuuri tukee kokonaisvaltaisesti niiden käyttöönottoa ja käytettävyyttä. Pelkkä uusien työvälineiden olemassaolo riittää tehostamaan työskentelyä, vaan maksimaalisen lopputuloksen

saavuttamiseksi henkilöstön tulisi hallita niiden käyttö ja omata motivaatiota hyödyntää monipuolisesti niiden eri ominaisuuksia.

Vaikka tietotyössä keskiössä on yksilö, menestys tulee työyhteisön kautta ja toisaalta myös heijastuu siihen. Tietotyön lisääntyessä työyhteisöiden yhteistoiminnallisuus tulee entistä tärkeämmäksi. Asiantuntijatyön merkitys kasvaa ja perinteisen työn kiinteät ja selkeät rajapinnat muuttuvat joustavimmiksi yhteistyöpinnoiksi, joissa työstä ja sen tavoitteista on sovittava yhä uudestaan. (Järvinen ym. 2014: 50.)

2.3. Tietotyön tuloksellisuuden edistäminen ja työ 2.0

Vaikka sähköisiä työvälineitä on hyödynnetty työelämässä jo kauan, on vasta viime vuosien teknologinen kehitys synnyttänyt nykymuotoisen digitalisaation. Joidenkin näkemysten mukaan digitalisaatiossa ollaan tällä hetkellä toisen aallon äärellä, jolloin käyttöön otetaan entistä asiakaslähtöisempiä digitaalisia ratkaisuja. Tämä puolestaan vaatii työntekijöiltä aiempaa suurempaa joustavuutta (HS 26.2.2017).

Eräiden näkemysten mukaan nykymuotoinen digitalisaatio sisältöineen ja palveluineen on työelämän osalta vasta alussa. Digitalisaation seuraavana kehitysloikka on ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen työprosessien automatisoinnissa sekä erilaisten digitaalisten alustojen käyttöönotto. (Valtiovarainministeriö 2016b.) Nopeasta kehityksestä kertoo myös virtuaalitelollisuuden ja kolmiulotteisten simulaatioiden tuleminen työelämään. (Hintikka ym. 2016: 28.)

Valtionhallinto, jossa suuri osa henkilöstöstä tekee tietotyötä, on ollut edelläkävijä työelämää koskevien uusien tietoteknisiä ratkaisujen ja ohjelmistojen käyttöönotossa. Kehitys on konkretisoitunut erilaisina hankkeina, joista merkittävämpänä voidaan pitää Valtiokonttorin, Valtiovarainministeriön, Valtorin sekä Senaatti-Kiinteistön yhteistä Työ 2.0 hanketta. Hankkeen kautta pyritään antamaan työkaluja, käytännön malleja ja vinkkejä valtionhallinnon työn tekemisen tapojen uudistamiseen. (Valtiovarainministeriö 2016a.)

Valtionhallinnon positiivinen kehitys tietotyön tuloksellisuuden edistämässä on näkynyt myös tutkimuskohteena olevissa aluehallintovirastoissa. Hyvä esimerkki tästä on virastoissa parhaillaan käynnissä oleva ATOMI-hanke (vuodet 2016-2019), jolla pyritään konkretisoimaan Työ 2.0 hankkeen uusia työ- ja toimintatapoja toimintojen sähköistämisen kautta. ATOMI hanke jakautuu neljään eri alahankkeeseen, joista digitaalisen työn kannalta keskeisin on ATOMI D, jossa pyritään

digiosaamisen vahvistamiseen ja kehittämiseen. ATOMI-hankkeeseen liittyy lisäksi yhteistyö muiden viraston hankkeiden kanssa, joita ovat mm. kokeilukulttuurin lisäämiseen tähtäävä Lupa Muuttua-hanke. (Aluehallintovirastot 2016.)

Digitaalisten työvälineiden voimakasta esiinmarssia on vauhdittanut tieto- ja asiantuntijatyön muuttuminen entistä yhteisöllisemmäksi, virtuaalisemmaksi ja paikkakunnasta riippumattommaksi. Tietotekniikan kehitys on mahdollistanut työn digitalisoimista ja automatisointia mitä moninaisimmissa työtehtävissä. Tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa monipuolisen yhteydenpidon, tiedon jakamisen ja hyödyntämisen (Vilkman 2016: 23,161).

Uusien sähköisten järjestelmien ja työvälineiden laajamittaisessa käyttöönotossa on vaarana, ettei niitä osata täysimääräisesti hyödyntää. Tällä taas on vaikutusta työn tavoitteiden saavuttamiseen ja tuottavuuteen. Jatkuva kiire ja tulospainet voivat vaikuttaa tyytymättömyyteen työvälineiden hallintaan ja osaamiseen, jolloin digivaatimuksista saattaa aiheuttaa myös ahdistusta. Tutkimuskysymyksillä pyritään pureutumaan juuri näihin asioihin.

On oletettavaa, että työvälineiden riittävällä määrällä ja hallinnalla on positiivinen vaikutus yksilön suorituskykyyn. Hallinnan tunteen lisäksi suorituskykyyn vaikuttaa organisaatiokulttuuri ja työnantajan toimet digitaalisten työvälineiden hyödyntämisessä (Vattulainen 2014: 23,25).

Mikäli toimintojen sähköistämisestä halutaan saada irti paras mahdollinen hyöty, edellyttää se organisaatiolta uusien toimintatapojen ja prosessien omaksumista. On tärkeää ymmärtää, etteivät toimintatavat automaattisesti muutu työympäristöjen uudistamisen tai työvälineiden sähköistämisen seurauksena. Toimintatapojen muuttaminen sähköistämisen yhteydessä tulee olla johdon strategisella agendalla ja sen tulee näkyä myös johtamiskulttuurissa. (Einola-Pekkinen 2016: 54.)

Monissa tapauksissa työn tekeminen useimmiten enää edellyttää fyysistä työpaikkaa tai -aikaa, kun yhä useammat rutiinitehtävät voidaan automatisoida. (Koskinen 2016: 23.) Muutokset työympäristöissä tuovat paineita prosessien sähköistämiseen ja toimintatapojen uudelleen arvioimiseen. Sähköiset työnteon tavat voivat lisäksi innovoida henkilöstöä tekemään asiat uudella tavalla (Tiirikka 2016: 12).

Tietotyössä, samoin kuin muussakin työssä, tavoite on parhaan mahdollisen suorituskyvyn ja tuloksellisuuden saavuttaminen. Tällöin on tärkeää selvittää sitä, mitkä tulokselliseen työskentelyyn vaikuttavat. Tutkimusten mukaan tietotyön tuloksellisuus perustuu siihen, kuinka hyvin työntekijä pystyy ja kykenee hyödyntämään ajatteluaan. Ajatustyötä hankaloittavat kuitenkin mm. rasittavat keskeytykset, informaatiotulva, stressi, useat samanaikaiset työtehtävät, tekemättömät työt, aikapaine sekä unen ja levon puute. Ajattelun tehokkuuteen vaikuttavat työtavat ja ajattelun tavat. Näin ollen

voidaan yleistäen tiivistää, että tietotyöläisen tehokkuuden ja laadullaan ajattelun mahdollistavat tulokselliset ajattelutavat sekä toiminta- ja elintavat. (Weaducate 2016.)

Tuloksellisissa organisaatioissa työntekijältä odotetaan vahvaa kykyä itseorganisoitua, nähdä monimutkaisia kokonaisuuksia, luoda uusia sosiaalisia kontakteja ja hallita tietoteknologiaa laajasti. Työn tuloksellisuus tulee yhä enemmän olemaan riippuvainen työntekijän motivaatiosta ja sitoutumisesta. (Klemetti & Lyly 2016: 9.)

Tietojärjestelmien ja sähköisten järjestelmien kehittämisestä ja käyttöönotosta vastaa valtionhallinnossa Valtionhallinnon tietotekniikkakeskus Valtori, jonka vastuulla on järjestelmien keskitetty koulutus ja opastus. Työprosessien sähköistämällä pyritään kasvattamaan toisaalta työn tuottavuutta mutta myös helpottamaan työn tekemistä, millä on vaikutusta myös henkilöstön jaksamiseen ja motivaatioon. Kun työvälineet ovat kunnossa ja ne hallitaan, on sillä vaikutus työn sujuvuuteen ja kokemukseen työssä suoriutumisesta.

Senaatti-Kiinteistön mukaan tietotyön suorituskykyä kehittämällä on mahdollista tehostaa organisaation toimintaa ja saavuttaa merkittäviä hyötyjä pienentyvistä resursseista huolimatta. Tietotyön suorituskykymittauksessa tarkastellaan monipuolisesti tietotyön suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden tilaa ja tietotyön tuottavuuden kehitystä. Mittauksen aineistona ovat henkilöstölle suunnattu kysely älykkäistä työnteon tavoista sekä organisaation työn tekemisen panoksia ja tuotoksia monipuolisesti kuvaavat operatiiviset mittarit. (Senaatti-Kiinteistöt 2016)

3. YKSILÖN SUORITUSKYKYÄ OHJAAVAT TEKIJÄT

3.1. Mitkä tekijät edistävät työtehtävässä suoriutumista

Tässä tutkimuksen kolmannessa pääluvussa pyritään valottamaan yksilön suorituskykyyn vaikuttavia keskeisiä tekijöitä. Luvussa tarkastellaan suorituskykyyn liittyvää aiempaa kirjallisuutta ja keskeisimpiä teorioita. Tutkimuksen keskeisenä teoriana toimii yksilön suorituskykyä määrittelevä AMO-malli, johon myös empiiristä aineistoa peilataan. AMO-mallin tarkempaa sisältöä ja osaluueita tarkastellaan luvussa tarkemmin.

Yksilöiden suorituskyky on yksi tärkeistä organisaation tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä. (Alluisi ym. 1982:5.) Koska yksilöiden työssä suoriutuminen on organisaatiolle tärkeää, tulisi sen johdon olla tietoinen suorituskyvyn taustalla vaikuttavista tekijöistä. Suorituskykyä tuetaan suorituksen johtamisella, jonka lähtökohtana ovat työ ja tehtävät, päähuomion ollessa lähinnä yksilöissä. Suorituksen johtamista tulee pitää henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä prosessina, joka luo edellytykset henkilöstöjohtamisen muille prosesseille (Sydänmaanlakka 2007:24, 81-82)

Sydänmaanlakan mukaan suorituksen johtamisessa on neljä elementtiä, joita ovat tavoitteiden asettaminen, seuranta ja valmennus, palaute sekä kehittäminen. (Sydänmaanlakka 2007:83.)

Perusolettamukset siitä, mikä määrää ihmisten suorituskykyä, ovat aikojen saatossa muuttuneet suuresti. Kun ennen ihmisten oletettiin motivoituvan ainoastaan rahasta, ovat olettamukset myöhemmin alkaneet sisältää ympäristötekijöitä kuten työolosuhteet, organisaation rakenne, yrityskulttuuri, ihmissuhteet sekä kommunikointi. Grönfors (1996:81) on jaotellut yksilön suorituskykyyn vaikuttavat tekijät ja prosessit seuraavasti:

- johdon hallinnan ulkopuolella olevat ympäristötekijät;
- ulkoiset tekijät ja prosessit, jotka ovat johdon hallittavissa ja vaikutuspiirissä;
- sisäiset (yksilölliset) tekijät;
- sisäiset prosessit.

Myös Kauhanen (2015:68) on nähnyt yksilön suoriutumisen taustalla samankaltaisia tekijöitä. Hänen mukaansa keskeistä työntekijän suoriutumisessa ovat:

- henkilökohtaiset tekijät
- johtajuustekijät, kannustus, ohjaus, tuki esimieheltä ja tiiminvetäjältä

- tiimitekiäjät: tiimin jäsenten osaaminen, kannustus ja tuki
- töiden organisointi, töiden muotoilu, prosessit
- tilannetekijät; sisäiset ja ulkoiset tekijät ja muutokset

Tutkijoiden mukaan yksilöllä on tarve suoriutua, mikä ohjaa häntä saavuttamaan tavoitteitaan ja parantamaan suoritustasoa. Yksilön suoriutumistarpeen ollessa vahva, etsii hän työssään jatkuvasti uusia haasteita, asettaa haastavia tavoitteita, haluaa parantaa tuloksia sekä kantaa vastuun tavoitteiden saavuttamisesta. Tarve liittyä ohjaa henkilöä vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön muiden kanssa. Korkea liittymismotiivin omaavaa henkilöä innostavat lämpimät ja ystävälliset suhteet muihin sekä yhteistyön tekeminen. Henkilöä jolla on korkea vaikuttamismotiivi kannustaa ja motivoi se, että saa haluamansa vaikutuksen aikaan muissa ihmisissä. (Sistonen 2008: 68–69.)

Eräiden tutkijoiden mukaan myös organisaatiokulttuurilla ja johtamisella on merkittävä vaikutus yksilön suorituskyykyyn. Henkilöt motivoituvat vahvasti saatuaan käsityksen aikaansaannoksistaan ja että esimies havaitsee nuo saavutukset ja tekee niistä johtopäätöksiä. Mikäli esimies voi kasvattaa alaisensa motivoitumista antamalla tälle palautetta esimerkiksi suoritusarvioinnin perusteella, voi alainen olla vakuuttunut hyvistä ja onnistuneista suorituksista. (Helsilä 2006: 61-64.)

3.2. Yksilön suorituskyykyä selittävä AMO-malli

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii yksilön suorituksen AMO-malli. AMO-malli (Appelbaum et al. 2003) kehitettiin alun perin selittämään henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikutusta yksilön suorituskyykyyn (Jiang ym. 1471). Mallin taustalla ovat mm. Vroomin aikaisemmat tutkimukset yksilön suorituskyyvyn vaikuttimista sekä motivaatiotekijöistä (Vroom 1964:209).

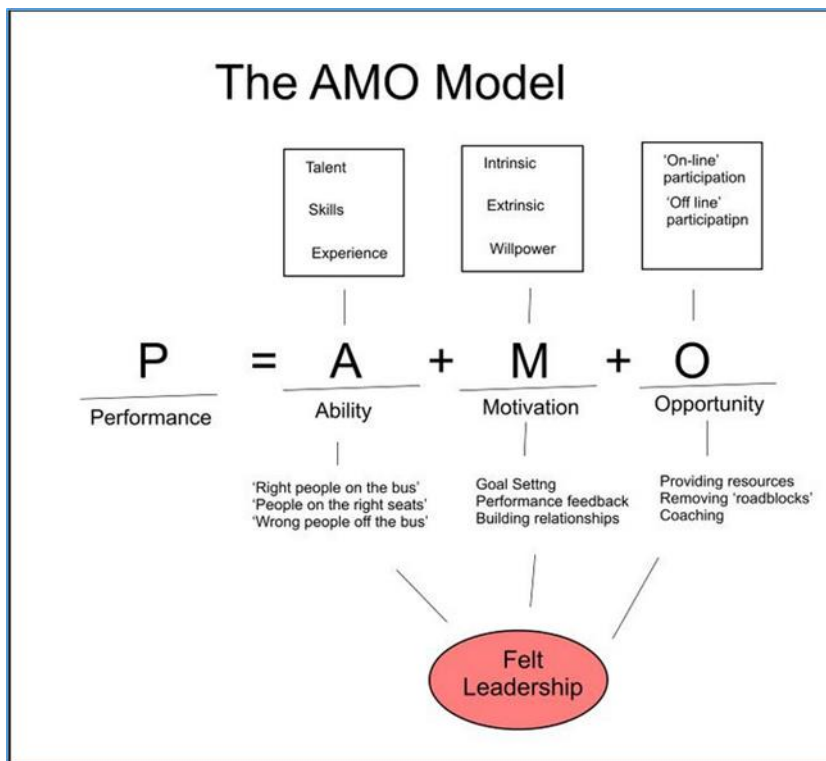
AMO-mallissa suorituskyykyä tarkastellaan inhimillisen pääoman näkökulmasta. Sen mukaan menestyvissä organisaatioissa on käytössä sellaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt, joilla inhimillistä pääomaa kasvatetaan mm. työntekijöiden kyyvykyyttä ja työnteon mahdollisuuksia parantamalla. Niiden kautta yksilöiden suoritustasot tehostuvat ja organisaatiot voivat saavuttaa parempaa tuottavuutta, pienempää hävikkiä, korkeampaa laatua sekä suurempia voittoja. (Appelbaum ym. 2000: 203-210.)

AMO-mallin mukaan yksilön suoritusta voidaan ennustaa kolme erillisen komponentin kautta. Mallin mukaan henkilöllä tulee olla riittävät kyyvyt, tiedot ja taidot suoriutua tehtävästään (A), riittävä

motivaatio (M) sekä riittävät mahdollisuudet työtehtäviensä suorittamiseen (O). Teorian mukaan organisaatio menestyy parhaiten, mikäli se ottaa nämä kaikki kolme tekijää johtamisessaan huomioon. Paras lopputulos saavutetaan, kun henkilön osaamista tehostetaan, motivaatiota kasvatetaan ja työn tekemisen mahdollisuuksia parannetaan (Bos-Nehles ym. 2013: 862).

AMO-teoriassa keskeistä ovat siis henkilöstöjohtamisen toimet kyvykkyyden varmistamisessa. Organisaatioissa voidaan päästä tähän rekrytoimalla ja kouluttamalla työntekijöitä sekä pitämällä yllä työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista esimerkiksi tehokkaan suorituksen johtamisen ja palkitsemisen kautta. Lisäksi työnantajan tulee mahdollistaa laajasti henkilöstön osallistaminen omaan työhönsä (Appelbaum ym. 2000: 203-210).

Boxall ja Purcell ovat kehittäneet AMO-mallin pohjalta funktion, jossa $P=f(A,M,O)$ (Boxall&Purcell 2008:172-173)



Kuva 1 Suorituskykyä selittävä AMO-malli

Funktion mukaisesti suorituskyky muodostuu osatekijöiden A, M ja O summasta, jolloin ne yhdessä muodostavat yksilön suorituskyvyn perustan. Mikäli johonkin näistä osatekijöistä ei riittävästi kiinnitetä huomiota tai osatekijä puuttuu kokonaan, on sillä negatiivinen vaikutus yksilön suorituskykyyn. Kirjallisuudessa AMO-mallia on kritisoitu additiivisuudesta. Mikäli esimerkiksi

ulottuvuus A saisi arvon 0, ei muilla ulottuvuuksilla (M,O) olisi mitään vaikutusta yksilön suorituskyykyyn (Bos-Nehles ym. 2013: 863).

Mallia voidaan pitää käsillä olevan tutkimuksen kannalta relevanttina, sillä se ottaa huomioon yksilön suorituskyykyssä sekä työnantajan että työntekijöiden toimet. Mallin esittämät kolme ulottuvuutta linkittyvät tutkimuskysymyksiin erittäin hyvin ja niitä voidaan hyödyntää sähköisten työvälineiden ja yksilön suorituskyykyyn tarkastelussa. Yhtäältä työntekijä tarvitsee tietoja ja taitoja hyödyntää välineitä, mutta myös motivaatiota ja mahdollisuuksia hyödyntää niitä.

Työnantajan tarjoamat työvälineet ja niitä koskevat käytännöt näyttävät teorian näkökulmasta mahdollisuuksina. Esimerkiksi työvälineet voivat joko edistää tai vastaavasti haitata työntekoa, mikäli niitä ei ole riittävällä tavalla tarjolla tai ne eivät ole toimivia. Tämä nostaa esiin työnantajan vastuun tarjota riittävä määrä oikeanlaisia ja toimivia työvälineitä kuhunkin työrooliin liittyen.

Tutkimuksen seuraavissa kappaleissa tarkastellaan AMO-mallin kolmea osatekijää tarkemmin.

3.2.1. Kyvykkyys (A)

Mallin ensimmäisenä ulottuvuutena oleva kyvykkyys (A), sisältää työssä vaadittavat tiedot ja taidot sekä kokemuksen. Tämä tarkoittaa sitä, että työtä tekevät ovat oikeilla paikoilla kykyihin, osaamiseensa ja kokemukseensa nähden. AMO-mallissa kyvykkyyttä tehostavia toimenpiteitä ovat työnantajan valinnat esimerkiksi koulutuksen, perehdyttämiseen ja rekrytointikäytäntöjen osalta (Bos-Nehles ym. 2013: 862). Tärkeään rooliin nousee näin ollen osaamisen johtaminen ja hallinta, jossa yksilöllä on tiedossaan tehtävän tarkoitus, tavoitteet ja osaaminen (Sydänmaanlakka 2007:132).

Kyvykkyyttä on pidetty jo varhaisemmassa kirjallisuudessa keskeisenä suorituskyykyyn vaikuttavana tekijänä. Sen on maininnut keskeiseksi suorituskyykyyn taustatekijäksi mm. Vroom, jonka mukaan kyvykkyys ei kuitenkaan vaikuta suorituskyykyyn yksin, vaan yhdessä motivaation kanssa (Vroom 1964: 200, 203).

Kyvykkyyttä tulee pitää suorituskyykyyn kannalta tärkeänä osa-alueena, sillä henkilöstön ponnistelut tuottavat tuloksia vasta sitten kun heillä on työhön tarvittavat tiedot ja taidot. Korkean suoritustason organisaatioissa henkilöstöllä tulee olla laajat tiedot työtehtävistä ja siihen liittyvästä tekniikasta sekä tämän lisäksi myös sosiaalisia taitoja ja taitoa johtaa työtään. (Appelbaum ym. 2000:41.)

3.2.2 Motivaatio (M)

Mallin toisella ulottuvuudella, motivaatiolla, tarkoitetaan yksilön asenteita, motivaatiota ja ponnisteluja työtänsä kohtaan (Jiang ym 2013: 1462). Tässä tutkimuksessa motivaatiolla tarkoitetaan työntekijöiden halua ja tahtoa käyttää sähköisiä työvälineitä ja järjestelmiä omassa työtehtävässään.

Vaikka tutkimuskirjallisuudessa työmotivaatiota on selitetty usealla eri tavalla, voidaan se käsitteenä kiteyttää työntekijän halukkuudeksi suorittaa toimia työtehtäviensä eteen (Jiang ym. 2013: 1462). Kirjallisuudessa työmotivaation on katsottu olevan tärkeä organisaatioiden menestykseen vaikuttava tekijä, johon vaikuttavat sekä yksilölliset tarpeet, kannusteet ja tavoitteet että myös ympäristötekijät. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen motivaatioon ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio ajaa yksilön tekemään asioita ilman mitään ilmeistä palkkioita vain asioiden itsensä vuoksi. Ulkoinen motivaatio taas ajaa tyydyttämään tarpeita epäsuoran välineen kautta (Steers & Porter 1983, 3-4: 22; Hovila ym. 2005: 6)

AMO-mallin tarkoittamiksi motivaatiotekijöiksi on liitetty esimerkiksi suoritusperusteinen palkka, suoritusarvioinnit sekä työn muotoilu (Bos-Nehles ym 2013: 862; Jiang ym. 2013:1469). Motivaatiota tuetaan parhaiten, kun yksilöllä on selkeät tavoitteet ja hän saa suorituksestaan palautetta.

Motivaation merkityksen suorituskyvyn tärkeänä vaikuttimena on nähnyt myös alan tutkimuspioneeri Viktor Vroom. Hänen mukaansa henkilöstö suoriutuu tehokkaimmin, kun sillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, saavat työstään palautetta, heidän taitojaan arvostetaan ja työssä on tarpeeksi haastetta (Vroom 1964:267).

Vroomin kanssa samoilla linjoilla ovat Steers ja Porter, joiden mukaan organisaatiot tarvitsevat henkilöstöltään kolmenlaista käyttäytymistä. Henkilöstöä ei voi houkutella ainoastaan liittymään organisaatioihin vaan myös pysymään niissä. Toiseksi henkilöstön tulee luotettavalla tavalla suorittaa niitä tehtäviä, joita varten heidät on palkattu. Kolmantena muttei vähäisempänä henkilöstön tulee ylittää heiltä omassa roolissaan odotetun suorituskyvyn ja olla työssään luovia ja spontaaneja. (Steers & Porter 1979: 3.)

3.2.3. Mahdollisuudet (O)

AMO-mallin kolmas keskeinen ulottuvuus liittyy työntekijän mahdollisuuksiin tehdä ja osallistua työrooliinsa kuuluviin tehtäviin. Mahdollisuuksiin kuuluvat työn tekemisen kannalta riittävien

työntekoon liittyvien resurssien tarjonta, työnteon esteiden poistaminen sekä riittävä valmennus ja opastus. Jiang ym (2013) näkevät O-ulottuvuuden heijastavan välineitä, joiden kautta työntekijöiden kyvyt (A) ja ponnistelut (M) kanavoituvat suorituksiksi. Yksilötasolla mahdollisuuksia on tarkasteltu myös työn muotoilun näkökulmasta ja katsottu kuuluvan myös siihen.

Appelbaum ja Berg (2000) ovat liittäneet mahdollisuuksiin henkilöstön osallistamisen edistämisen sekä tiimityön. Näiden havaintojen perusteella työprosessien suoritus ja laatu paranee, kun tiimeillä ja niiden jäsenillä on aito mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työssä tehtäviin päätöksiin. Menestyksessä organisaatioissa tiimien jäsenet jakavat keskenään tehtäviä ja ratkaisevat yhdessä niitä koskevia ongelmia. (Appelbaum ym. 2000:75).

Osallistamisen ja tiimityön lisäksi mallissa tarkoitettuihin työn tekemisen mahdollisuuksiin voidaan katsoa kuuluvan myös muita tekijöitä. Tällaisiksi on kuvattu kirjallisuudessa esimerkiksi yksilön työympäristö ja siihen liittyvät johtamistoimenpiteet sekä työn muotoilu (Bos-Nehles ym 2013: 865).

Kirjallisuuden valossa mahdollisuuksiksi voidaan niin ikään katsoa työnantajan tarjoamien sähköisten työvälineiden tarjonta, niitä edistävät henkilöstökäytännöt sekä laajemmalti johtamiskulttuuri.

3.3. Yksilön suorituskyvyn vaikuttimet muussa tutkimuskirjallisuudessa

AMO-mallissa esitettyjä yksilön suorituskyvyn selittäjiä on tuotu esiin tutkimuskirjallisuudessa myös aiemmin. Yksilöiden kyvykkyyteen ja motivaatioon suorituskyvyn määrittäjinä huomiota on kiinnitetty esimerkiksi Steersin ja Porterin tutkimuksessa (Steers & Porter 1979: 4.), jonka mukaan uuden teknologian käyttöönotto ei organisaation kannalta ole itsessään riittävää, vaan sillä tulee olla käytössään henkilöstöä, joilla on sekä osaamista että halua käyttää kehittyntä teknologiaa organisaation päämäärien saavuttamiseksi.

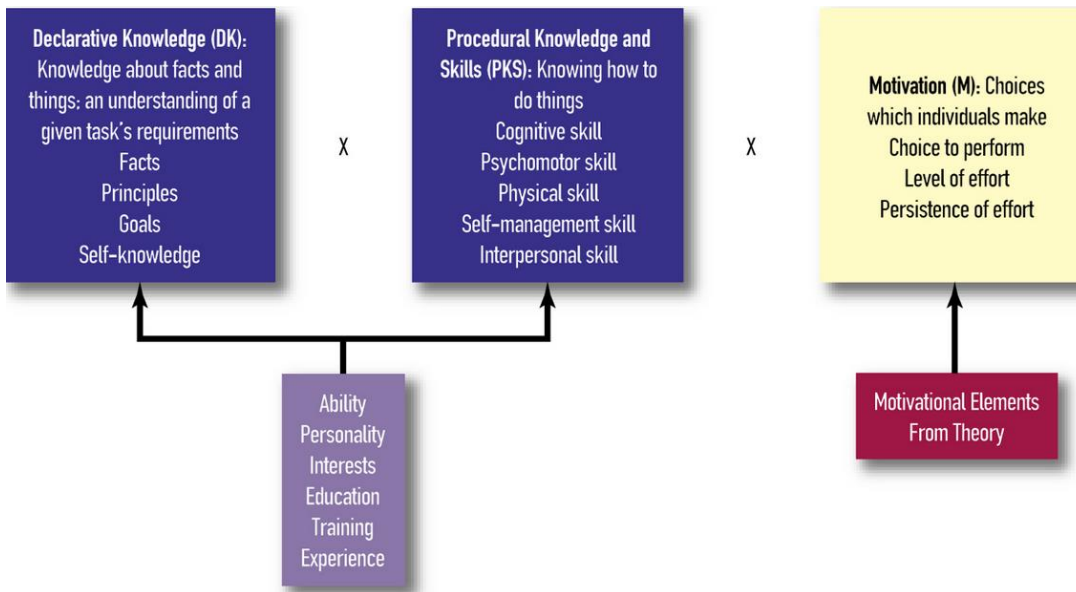
AMO-mallia ovat omassa mallissaan tarkastelleet myös Jiang ym. (2013). Heidän strategista henkilöstöjohtamista koskevassa tasomallissaan suorituskyky organisaatioissa muodostuu yksilöiden, tiimien ja organisaation tasoilla. Mallin pyrkimyksenä on selventää niitä suorituskykyyn liittyviä prosesseja ja vaikuttimia, jotka vaikuttavat organisaatiotason tuloksiin. Keskeisiä suorituskyvyn välittäjiä mallissa ovat AMO-mallia mukaillen kyvyt, tiedot ja taidot, motivaatio sekä työn suorittamista koskevat mahdollisuudet (Jiang ym. 2013:1461).

Jiangin tarkastelu laajentaa alkuperäistä AMO-kehikkoa koskemaan yksilötason lisäksi myös organisaatiotasoa sekä niiden välillä olevaa tiimitasoa. Jiangin mukaan kyvykkyydet, motivaatio ja työn tekemisen mahdollisuudet toimivat henkilöstökäytäntöjen ja suorituskyvyn välittäjinä kaikilla kolmella tasolla, suorituskykyyn tapahtuvan vaikutuksen ollessa sekä ylhäältä-alas (top down) että alhaalta ylös (bottom up). Alatason suoritukset vaikuttavat ylätasolle, mutta niihin vaikuttavat aina ylätasolla tehdyt henkilöstöpoliittiset valinnat (Jiang ym. 2013: 1460.)

Appelbaum tutkimusryhmineen on tutkinut lisäksi korkean suoritustason järjestelmien (HPWS) ja yksilön suorituskyvyn välistä suhdetta. Mallin mukaan korkean suoritustason järjestelmissä (HPWS) otetaan huomioon työntekijöiden mahdollisuus osallistua työtänsä koskeviin päätöksiin, heidän taitonsa sekä motivaationsa. Kun tähän lisätään luottamus sekä sisäsyntyiset palkkiot, lisääntyy työntekijän tyytyväisyys ja tätä kautta tuottavuus (Appelbaum ym. 2000:167).

Myös Campbellin mukaan tiedot ja taidot sekä motivaation ovat tärkeitä yksilön suorituskykyä määrittäviä taustatekijöitä. Campbell on määritellyt suorituskyvyille neljä suoraa vaikutinta. Nämä ovat selittävä tieto (DK), proseduraalinen tieto ja taidot (PKS) sekä motivaatio (M). Selittävään tietoon liittyy ymmärtäminen tehtävän suorittamisen vaatimuksista sekä tietotaidot itse työtä koskien. Proseduraaliseen eli menettelytapoja koskevaan tietoon ja taitoihin liittyy työprosessin hallitseminen, joka yleensä kehittyy käytännön tekemisen kautta. Motivaatio liittyy mallissa tekijöihin, jotka vaikuttavat laatuun, intensiteettiin sekä niiden vaihteluun sekä käyttäytymisen ohjaamisesta haluttuun suuntaan. (Rodney ym. 1994: 493-505.)

Vaikka Campbell näkee AMO-mallin tapaan motivaation, tiedot sekä kyvyt tärkeinä yksilön suorituskyvyn määrittäjinä, hän ei kiinnitä huomiota työn tekemisen mahdollisuuksiin, kuten AMO-mallissa tehdään. Tässä mielessä AMO-teoria sopii tutkimusaiheeseen Campbellin teoriaa paremmin.



Kuva 2 Campbellin malli yksilön suorituskyvyn vaikuttimista

Campbellin mukaan yksilölliset erot suorituksessa muodostuvat selittävästä tiedosta, menettelytapoja koskevasta tiedosta ja taidoista sekä motivaatiosta. Mallia on tarkasteltu yllä kuviossa 2.

Selittävä tieto viittaa yksilön tietoon faktoista, periaatteista ja tavoitteista. Yksinkertaistaen se tarkoittaa tietoja kyseisen tehtävän vaatimuksista. Kun selittävä tieto on sitä, mitä yksilön tulee tehdä, menettelytapoja koskeva tieto ja taito ovat sitä, miten työ tulee suorittaa. Menettelytapoja koskeva tieto sisältää kognitiiviset taidot, aistitiedot sekä ihmissuhdetaidot. (Rodney ym. 1994: 493-505.)

Kolmantena suorituskykyä selittävä tekijänä Campbell pitää motivaatiota, joka viittaa kolmen valinnaisen käyttäytymisen yhteisvaikutuksiin. Nämä kolme käyttäytymismallia kuvaavat yksilön valintaa ponnistella, ponnistelun tasoa sekä valintaa pysyä kyseisessä ponnistelun tasossa. (Rodney ym. 1994:493-505.)

Tutkimusten mukaan yksilön suoritukseen vaikuttaa myös organisaation oikeudenmukaisuus. Epäoikeudenmukaisuutta kokevat ihmiset pyrkivät korjaamaan tilanteensa jälleen oikeudenmukaiseksi. Tyypillinen keino tähän on se, että työntekijät pyrkivät nostamaan suorituksensa tasoa. Menettelytapoja koskeva oikeudenmukaisuus vaikuttaa henkilöstön suorituskykyyn heidän asenteidensa kautta. Kun organisaatiossa kiinnitetään huomiota oikeudenmukaisuuden kokemuksiin, on sillä vaikutusta parantuneeseen tuottavuuteen ja suorituskykyyn. (Rodney ym. 1994: 493-505).

3.4. Suorituskyvyn mittaaminen ja arviointi

Suorituskyvyn teoreettisen tarkastelun täydennykseksi on tärkeää luoda lyhyt katsaus myös suorituskyvyn mittaukseen ja arviointiin liittyen. Suorituskykyä pyritään parantamaan organisaatioissa säännöllisen mittaamisen kautta, jolla on useimmiten kiinteä yhteys palkitsemiseen.

Yksilön suoritusta tarkastellaan organisaatioissa usein vuosittaisten tulos- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä. Siihen liittyvää mittaamista on määritelty kirjallisuudessa toiminnaksi, jolla hankitaan informaatiota kiinnostuksen kohteena olevasta liiketoiminnan tekijästä. Mittaamisen rooli on kuitenkin laajempi kuin vain informaation tuottamisen välineenä toimiminen: se on keskeinen johtamisen apuväline. Jonkin asian mittaaminen lisää sen merkitystä jo sinänsä ja asettaa sen valokeilaan suhteessa muihin asioihin. (Lönnqvist ym. 2010: 117.)

Suorituksen mittaamisen rinnalla on käytetty myös käsitettä arviointi. Näin tehdään, kun halutaan eritellä kova, tunnuslukutyypinen mittaaminen pehmeämmästä arvioinnista, joka pohjautuu subjektiivisiin kyselyihin tai arviointikäytäntöihin. Tämä voi toisinaan olla perusteltua, mutta on toisinaan aivan tarpeetonta ja jopa haitallista. Esimerkiksi kyselyperusteiset mittarit ovat tiettyjen ilmiöiden, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyden, kohdalla toimivia työkaluja. Näiden sulkeminen pois varsinaisten kovien mittarien joukosta ja niputtaminen vähäpätöisempien arviointityökalujen joukkoon voi laskea niiden painoarvoa päätöksenteossa. (Lönnqvist ym. 2010: 118.)

Organisaatioissa on erilaisia suorituksen mittaamiseen tarkoitettuja järjestelmiä. Suoritusarviointijärjestelmiin on nähty keskeisemmin kuuluvan seuraavat viisi ydinkomponenttia:

1. Työn suorittamispaikka (paikka missä suorite tapahtuu)
2. Suorittaja (työntekijä)
3. Itse toiminta (työ tai päätös joka tehdään)
4. Seuraus (palkkio, rangaistus, näkymättömät seuraukset)
5. Palaute (tieto siitä, oliko työn tekeminen riittävää tai riittämätöntä)

(Van Tiem ym. 2012: 15).

3.5. Työroolin sisäinen suorituskky (task performance)

Tutkittaessa yksilön suorituskkyä on huomattu tärkeäksi erottaa toisistaan työrooliin liittyvä suorituskky (task performance) ja työroolin ylittävä suorituskky (extra-role performance), niiden ollessa itsenäisiä yksilön suorituskkyä selittäviä tekijöitä. Vattulainen on nostanut tämän lisäksi esiin kolmannen suorituskvyn ulottuvuuden, jota kutsutaan adaptiiviseksi suorituskvyksi. Tässä tutkimuksessa suorituskvyn tarkastelu on työrooliin liittyvässä suorituskvyssä. (Vattulainen 2014: 20.)

Vattulaisen mukaan työtehtävään liittyvä suorituskky voidaan määritellä suorituskvyksi, joka liittyy keskeisesti johonkin tiettyyn työnkuvaan sekä siihen kuuluvaan työntekijän vastuuseen, asemaan työyhteisössä, työrooliin sekä työohjeisiin liittyviin tapoihin. (Vattulainen 2014: 25.)

Työtehtävään liittyvä suorituskky käsittää siis ne työntekijältä vaadittavat työn tulokset ja käyttäytymiset, jotka on kirjattu viralliseen ja muodolliseen työn kuvaukseen tai organisaation sääntöihin. Näin olleen työtehtävään liittyvä suorituskky ei käsitteenä keskity niihin olennaisiin aktiivisiin prosesseihin, jotka johtavat lopulta työntekijän työtuloksiin ja suoritteisiin, kuten osaamiseen ja taitoihin. (Vattulainen 2014: 25.)

4. TUTKIMUSMENETELMÄT JA EMPIIRINEN AINEISTO

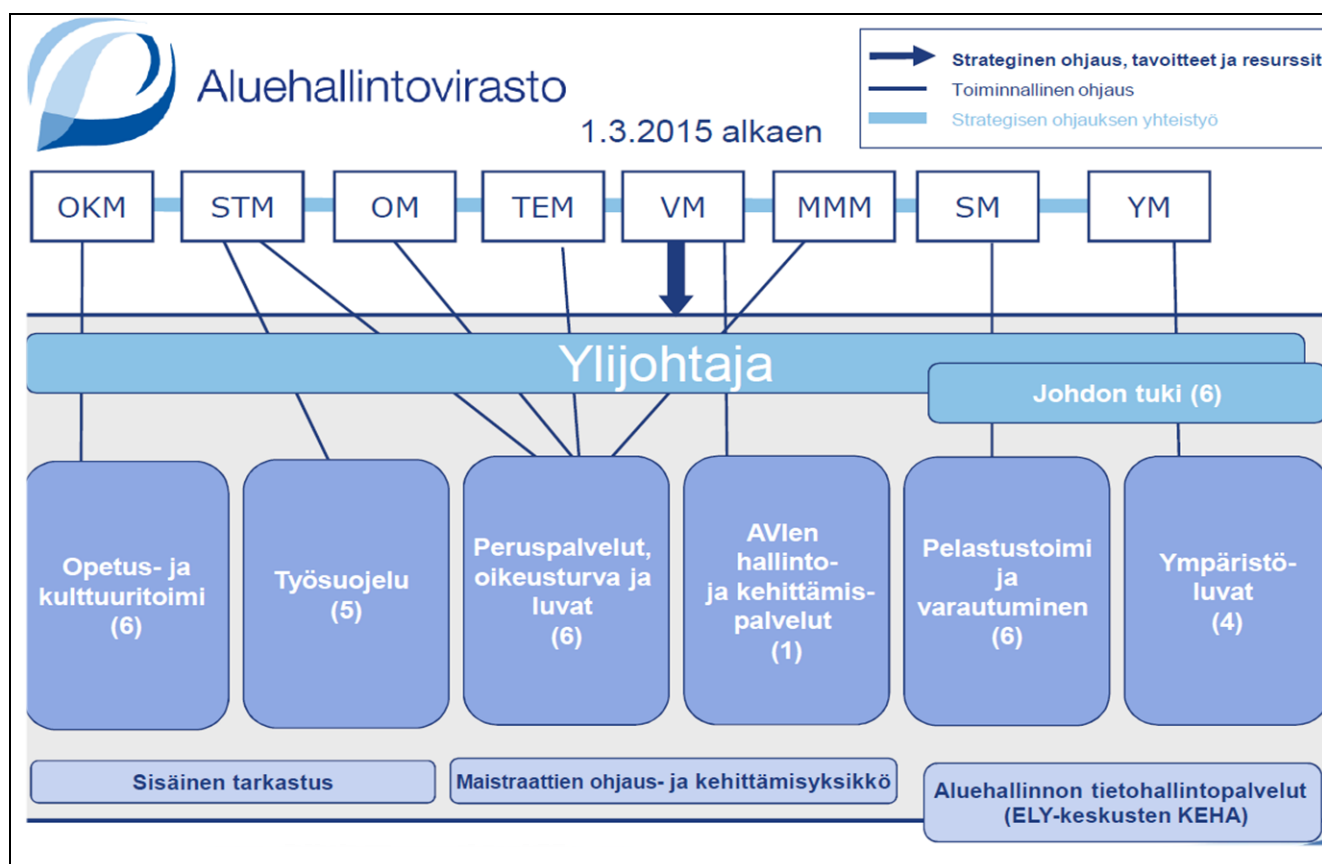
Tässä tutkimuksen neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä sekä käytettyä tutkimusaineistoa. Luvussa on kuvattu tämän lisäksi analyyseissä käytettyä mittareita ja selvitetty lukijalle tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla.

4.1. Tutkimuskohteen kuvailu

Tämän tutkimuksen empiirisenä havaintokohteenä ovat valtion aluehallintovirastot, joita on valtakunnallisesti kuusi. Virastot perustettiin 1.1.2010 entisten lääninhallitusten, ympäristökeskusten sekä työsuojelupiirien pohjalta.

Yksittäinen aluehallintovirasto toteuttaa alueellista yhdenvertaisuutta edistämällä oikeusturvaa, hyvinvointia ja turvallisuutta yhteistyössä muiden tahojen kanssa. Meneillään olevasta maakuntauudistuksesta johtuen aluehallintovirastot lakkautuvat nykymuodossaan 1.1.2019 ja niiden tilalle on muodostumassa uusi, valtakunnallinen lupa- ja valvontavirasto. Viraston ollessa valtakunnallinen, se tulee olemaan hajautuneena eri toimipaikkoihin, mikä lisää sähköisten työvälineiden hyödyntämistä ja uudenlaisten työtapojen käyttöönottoa entisestään.

Aluehallintovirastot myöntävät erilaisia lupia, valvovat yksityisiä ja julkisia toimijoita sekä käsittelevät kanteluita. Aluehallintovirastot ovat valtion tulosohtauksessa ja ne noudattavat valtion yhteisiä linjauksia henkilöstö-, toimitila-, ICT- ja talousasioiden osalta. Virastoja ohjaavat eri ministeriöt, joista strateginen ohjaus on Valtiovarainministeriöllä.



Kuva 3 Aluehallintovirastot, niiden ohjaus ja organisointi

Aluehallintovirastoissa työskenteli 1.5.2016 yhteensä 1240 henkilöä 18 eri paikkakunnalla. Virastojen henkilöstö tekee pääosin tieto- ja asiantuntijatyötä, jossa korostuu verkostomainen työskentelytapa ja hajautetun organisoitumisen myötä digitaalisten työ- ja viestintävälineiden monipuolinen käyttö.

Virastojen hallintopalveluista vastaa Etelä-Suomen aluehallintoviraston alaisuudessa toimiva Hallinto- ja kehittämisspalvelut-vastuualue HAKE, joka vastaa keskitetysti ja valtakunnallisesti aluehallintovirastojen henkilöstö-, talous-, toimitila-, tietohallinto-, yleishallinto- sekä viestintäasioista. Virastojen keskitetyistä, toimialariippumattomista ICT-palveluista vastaa valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori.

Toimialariippumattomilla ICT-palveluilla tarkoitetaan palveluita, joiden tuottaminen tai järjestäminen ei vaadi merkittävää toimialakohtaista osaamista ja jotka perustuvat yleisesti käytettyihin laite- ja ohjelmistoratkaisuihin ja teknologioihin. Vaikka koulutusvastuu on Valtorilla,

on aluehallintovirastojen HAKE-vastuualueella vastuu sähköisten työvälineiden hankinnasta sekä niitä koskevasta sisäisestä perehdytyksestä ja koulutuksesta.

Aluehallintovirastojen arjen työssä erilaisten virtuaalikokousten määrä on lisääntynyt voimakkaasti, jolloin keskeisemmäksi työvälineeksi on muodostunut Skype. Monia muita uusia sähköisiä työvälineitä ja ohjelmistoja on hyödynnetty monipuolisesti perinteisten rinnalla. Sähköiset työvälineet ovat käytössä suurimmalla osalla henkilöstöä. Osa aluehallintovirastojen esimiehistä tekevät johtamistyönsä rinnalla substanssityötä, joutuen käyttämään myös siihen liittyviä sähköisiä työvälineitä.

Aluehallintovirastojen suurin lähiajan haaste on muutos ja miten henkilöstöä siinä tuetaan. Vuoden 2019 alusta toteutettava alue- ja maakuntauudistus alusta tuovat muutoksia sekä työtehtäviin, työympäristöihin sekä työvälineisiin. Muutoksen myötä työtä tullaan tekemään entistä enemmän avokonttorityyppisissä monitiloissa sekä etätöissä kotona, jolloin työntekijältä edellytetään entistä enemmän itseohjautuvuutta ja valmiuksia selvittää yksin työvälineiden kanssa.

Uuden viraston kulmakiviksi on tavoitteena muodostaa asiakaslähtöisyyden, tietoon perustuvan johtaminen sekä kumppanuuden toimintakulttuuri. Tätä kautta myös digitalisaation hyödyntäminen tulee tulevaisuudessa virastoissa entistä tärkeämmäksi. Digitalisaation edistäminen on kirjattu myös AVI:n ja ELYjen yhteiseen strategia-asiakirjaan vuosille 2016-2019. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.)

4.2. Kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimusstrategiana tässä tutkimuksessa hyödynnetään kvantitatiivista tapaustutkimusta. Valintaan on päädytty siksi, koska strategia tukee parhaiten tutkimusraportin ongelmanasettelua ja tutkimuskysymyksiin vastaamista.

Filosofisesti tarkasteltuna määrällinen tutkimus nojautuu keskeisesti loogiseen positivismiin. Loogisen positivismin ajatuksena on kaiken tiedon pohjautuminen aistihavaintoihin ja loogiseen päättelyyn, jota tehdään kyseisten aistihavaintojen pohjalta. Loogisen positivismin ajatusta jatkaa realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todennettavista tosiasioista. (Hirsjärvi ym. 2013: 139-141.)

Määrällinen tutkimus pyrkii vahvistamaan teoriaa toisin kuin laadullinen tutkimus, jossa keskeistä on uuden teorian luominen (Tanskanen 2016). Tilastollisen tutkimuksen lähtökohtana on aineiston muodostuminen riittävän suuresta ja edustavasta otoksesta, jolloin pystytään selvittämään prosenttiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Aineiston keruussa hyödynnetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita, joihin vastataan valmiiden vastausvaihtoehtojen pohjalta. Saatuja tuloksia kerätään informaation esittämisen selkeyttämiseksi yhteen ja niitä voidaan havainnollistaa kuvioiden ja taulukoiden avulla. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään myös selvittämään tutkimuskysymysten kohteena olevien ilmiöiden välisiä yhteyksiä ja mahdollisia riippuvuuksia. Tavoitteena on saatujen tulosten yleistäminen tilastollisen päättelyn keinoilla. (Heikkilä 2008: 16–17.)

Kvantitatiivinen tutkimus on empiiristä, jolloin päätelmät tutkimusaineistosta tehdään tilastollisia analyysimenetelmiä käyttäen. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu tutkimusasetelmaan, jossa ennen aineiston keräämistä kehitetään hypoteesit, joita aineistolla testataan. (Tanskanen 2016.)

4.3. Tutkimusaineisto ja metodit

Tutkimusaineisto on kerätty aluehallintovirastojen henkilöstöltä sähköisellä kyselytutkimuksella touko-kesäkuun 2016 aikana. Kyselyn avulla on arvioitu työympäristön ja työskentelytapojen tilaa sekä niiden vaikutuksia tietotyön tuottavuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin. Kyselyssä tiedusteltiin yhtenä osiona henkilöstön itse arvioimia kokemuksia digitaalisten työvälineiden käyttötaidoista. Tietotyö on yksilöllistä, jolloin toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää kerätä tietoa siitä, miltä työyhteisö ja sen toimivuus näyttävät yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta.

Kyselylomakkeen suunnittelusta ja käytännön toteutuksesta on vastannut Senaatti-kiinteistön tutkimushenkilöstö, kyselyn pohjautuessa Tampereen teknillisen yliopiston (TTY) kehittämään Smart Ways of Working kyselymenetelmään. Tutkimusaineistona on siis hyödynnetty jo olemassa olevaa aineistoa, jota kutsutaan myös sekundaariaineistoksi (Parviainen 2015: 49).

Käsillä oleva tutkimus on poikittaistutkimus, jossa aineisto on kerätty usealta vastaajalta tietyllä hetkellä. Se soveltuu metodina hyvin myös tämän tutkimuksen pohjalla olevien ilmiöiden välisten yhteyksien tarkasteluun. Käytössä olevan aineiston ollessa kohtalaisen suuri ja vastausten edustaessa eri ammattiryhmien mielipidettä, palvelee se yleisestikin suomalaista tietotyötä ja tutkimustulokset voidaan laajentaa koskemaan tietotyötä laajemminkin.

Sähköisesti toteutettuun kyselyyn vastasi yhteensä 542 henkilöä, joista miehiä oli 161 (30 %) ja naisia 372 (70 %). Esimiesasemassa toimivia vastaajista oli 56 (10 %), muiden 488:n (90 %) toimiessa asiantuntija- tai toimeenpanotehtävissä. Kyselyn vastausprosentti oli 44 %, mitä voidaan pitää suhteellisen korkeana. Korkeasta vastausaktiivisuudesta ja monipuolisesta vastaajien ammatillisesta profiilista johtuen myös edellytyksiä johtopäätösten tekemiselle sekä tulosten yleistämiselle voidaan pitää hyvinä.

Tutkimusaineiston analyysissä on hyödynnetty SPSS Statistics-tilasto-ohjelmaa (versio 24). Tutkimustuloksia on analysoitu jatkuvan ja luokitellun muuttujan riippuvuutta tarkastelevan keskiarvojen vertailun avulla. Tuloksissa on hyödynnetty faktanäkökulmaa sekä monivalintakysymysten että avointen vastausten analysoinnin osalta. Tilastollisten kysymysten vahvistamisessa menetelmänä on käytetty t-testiä. Sitä on käytetty vertailemaan kahden toisistaan riippumattoman ryhmän keskiarvoja. (Karjaluo 2007:27-30.) Mikäli kahden muuttujan keskiarvot eroavat tilastollisesti merkitsevästi luokittelevan muuttujan eri luokissa, niin muuttujat riippuvat toisistaan. T-testi soveltuu kyseessä olevaan tarkasteluun hyvin, sillä luokittelevassa muuttujassa on vain kaksi tasoa (esimiesasema, ei-esimies).

4.4. Mittarit ja muuttujat

Suorituskyvyn mittauskysely jakaantui neljään osioon seuraavasti:

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

Yhteensä kysely sisälsi 60 kysymystä. Monivalintakysymysten lisäksi kysely sisälsi kuusi avointa kysymystä. Jokaisen osa-alueen lopussa on lisäksi ollut avoin kenttä, johon on voinut antaa vapaamuotoisia kommentteja. Kyselyyn on voinut vastata anonyymisti ja tuloksia on tarkasteltu kokonaisuutena.

Lomakkeella kartoitettiin taustakysymysten kautta lisäksi vastaajien taustatekijöitä, kuten sukupuolta, ikää, millaisessa tilassa työskentelee ja minkälaisia työvälineitä käyttää. Lisäksi taustakysymyksissä kysyttiin työskentelyvirastoa, vastuualuetta sekä työroolia (esimies – ei esimies).

Taustamuuttujien lisäksi tässä tutkimuksessa on tarkasteltu vastauksia osioiden 2 (työympäristö), 3 (työskentelytavat) sekä 5 (tuottavuus) osalta. Tämän lisäksi tutkimuksessa on tarkasteltu avoimia vastauksia.

Jatkuvia muuttujia on mitattu Likert-asteikolla 1 (täysin eri mieltä) - 5 (täysin samaa mieltä). Tutkimuskysymysten pohjalta aineistosta on pyritty muodostamaan sellaiset mittaristot, jotka vastaavat henkilöstön suorituskyvyn ja työvälineiden välistä yhteyttä ja miten organisaation johtamiskulttuuri ja henkilöstöjohtamisen käytännöt tukevat tätä. Tutkimuksen pääteorianana on ollut yksilön suorituskykyä tarkasteleva AMO-malli, jolloin myös mittarit on valittu sen osatekijöiden perusteella. Tilasto-aineistoa sähköisten työvälineiden käyttöä koskien on näin analysoitu henkilöstön kyvykkyyden (A), motivaation (M) sekä mahdollisuuksien (O) kautta.

4.4.1. Työvälineitä koskevien tietojen ja taitojen mittaaminen

Käytössä olevien työvälineiden ja niitä koskevien tietojen ja taitojen mittaamista varten oli pyrittävä muodostamaan mittaristo, jolla voidaan selvittää yksilöiden kykyä selviytyä ja käyttää työvälineitä arjen työssään. Appelbaumin ja Bergin (2000) tutkimuksen pohjalta valikoitui tätä varten 11 väittämää. Yhtenä esimerkkinä väittämistä on ” Osaan käyttää Lynciä kokouksiin osallistumiin”.

4.4.2. Työvälineiden käyttöä koskevan motivaation mittaaminen

Käytössä olevien työvälineiden ja niiden käyttöä koskevan motivaation mittaamista varten oli pyrittävä muodostamaan mittaristo, jolla voidaan selvittää yksilöiden halua ja motivaatiota hyödyntää työvälineitä arjen työssään. Appelbaumin ja Bergin (2000) tutkimuksen pohjalta valikoitui tätä varten neljä väittämää. Yhtenä esimerkkinä väittämistä on ” Käytän mielelläni AVIen sähköisiä järjestelmiä omassa työssäni”

4.4.3. Työvälineitä koskevien mahdollisuuksien mittaaminen

Käytössä olevien työvälineiden ja niitä koskevien mahdollisuuksien mittaamista varten oli pyrittävä muodostamaan mittaristo, jolla voidaan selvittää yksilöiden kokemuksia johtamiskulttuurista ja työnantajan toimista edistää digitaalisten työvälineiden käyttöä. Appelbaumin ja Bergin (2000) tutkimuksen pohjalta valikoitui tätä varten kuusi väittämää. Yhtenä esimerkkinä väittämistä on ” Työpaikallani etsitään ja kokeillaan aktiivisesti uudenlaisia työtapoja ja -välineitä”.

4.5. Tutkimuksen reliabiliteetti

Reliabiliteetin käsite liitetään yleensä määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Reliabiliteetilla eli mittarin tai menetelmän luotettavuudella viitataan perinteisesti käytetyn tutkimusmenetelmän kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, toisin sanoen käsitteellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. Tutkimuksen tavoitteena on luonnollisesti saavuttaa korkea reliabiliteetti. (Heikkilä 2008:30)

Mittauksen reliabiliteetissa keskeistä ovat mittaustulosten tarkkuus ja luotettavuus. Tutkimuksen tulokset eivät myöskään saa olla sattumanvaraisia. Reliaabeli mittaustulos saavutetaan esimerkiksi silloin, kun mitataan työhuoneen ilman kosteutta kutakuinkin samanlaisissa olosuhteissa kalibroiduin mittarein ja todetaan, että tulos on jokaisen päivän osalta lähestulkoon sama. Jos taas mittauksen tulos olisi jokaisen päivän osalta erilainen, mittaus olisi likimain satunnaista. (Heikkilä 2008: 30.)

Yleisin reliabiliteettia mittaava kerroin on Cronbachin alfa. Reliabiliteettia koskevan kerroin liikkuu välillä [0,1]. Mitä korkeammaksi kertoimen arvo muodostuu, sitä suurempi osion reliabiliteetti on. Kertoimen tulisi olla kuitenkin välillä 0,5 - 0,7, jotta reliabiliteetti olisi hyväksyttävä. (Tanskanen 2016; Heikkilä 2008: 29-30, 187).

4.6. Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validiteetilla viitataan valitun mittarin kykyyn mitata sitä, mitä sen halutaan mittaavaan. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Validiteetti pohjautuu aina käytetyn sovellusalueen teoriaan ja sen sisältämiin käsitteisiin. Sisäinen validiteetti mittaa sitä, miten suoritettavat mittaukset ja tutkimuksen teoriaosan käsitteet vastaavat toisiaan. Sisäinen validiteetti tarkoittaa myös sitä, että tutkimuksen tuloksiin eivät ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Ulkoinen validiteetti puolestaan viittaa siihen, että tutkijayhteisö tulkitsee saadut tutkimustulokset samalla tavoin. Se siis liittyy olennaisesti saatujen tulosten yleistettävyyteen. (Heikkilä 2008: 186–187.)

Tutkimuksen validiutta on haastava tarkastella jälkikäteen, joten se on otettava tarkasti huomioon jo tutkimusasetelmaa suunniteltaessa. Käsillä olevassa tutkimuksessa validiteetti on pyritty varmistamaan laadukkaasti rakennetulla standardoidulla kyselylomakkeella. Mitattavat käsitteet on määritelty tutkimuskirjallisuuden teorioiden kautta ja kulloinkin mitattavaa asiaa kysytään usealla toisistaan eroavalla kysymyksellä, jolloin tulkinnanvaraisuus pyritään minimoimaan. Validiutta edesauttavat myös edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2008: 29–30, 186–187.)

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä tutkimuksen viidennessä luvussa on esitelty tutkimustuloksia. Mittarit on pyritty valitsemaan niin, että ne AMO-mallin mukaisesti kuvaisivat henkilöstön osaamista (A), motivaatiota (M) sekä mahdollisuuksia (O) suorittaa työtään työnantajan tarjoamia digitaalisia työvälineitä hyödyntäen.

5.1. Mobiilit työvälineet ja niiden määrä

Oheisessa taulukossa on selvitetty tyypillisten mobiilien työvälineiden määrää (kannettava työasema, älypuhelin, tabletti) vastaajien keskuudessa. Tarkastelua on tehty esimiesten ja muun henkilöstön välillä.

Taulukko 1 Mobiilien työvälineiden määrä kyselyyn vastanneilla henkilöillä

Mobiilit työvälineet	Esimies	Muu henkilöstö	Kaikki
Kannettava työasema	96 %	89 %	90 %
Älypuhelin	95 %	77 %	79 %
Tabletti	3 %	0,6 %	0,9 %
	n=56	n=488	n=542

Esimiehistä kannettava työasema oli käytössä lähestulkoon kaikilla (96 %), kun muulla henkilöstöllä luku oli hieman pienempi (89 %). Yhteensä kannettava tietokone oli 90 %:lla vastaajista, mitä voidaan pitää kohtuullisen korkeana lukuna. Myös älypuhelin oli erittäin monella vastaajalla (79 %), tässäkin esimiesten osuuden ollessa hieman muuta henkilöstöä suurempi. Tabletit ovat käytössä vain pienellä määrällä henkilöstöä, niiden painottuessa lähinnä esimiehiin. Yhteensä tabletteja oli käytössä vajaalla prosentilla (0,9 %) kaikista vastanneista.

Tilanteesta voidaan vetää johtopäätös, että työnantaja on huolehtinut varsin hyvin sähköisten työvälineiden hankinnasta henkilöstölleen. Vaikka mobiileja työvälineitä on käytössä esimiehillä hieman muuta henkilöstöä enemmän, ei eroa voida pitää merkittävänä. Tilanne vastaa myös aluehallintovirastojen strategiaa, jossa kannettava työasema ja älypuhelin ovat keskeisiä työvälineitä tablettien roolin ollessa selkeästi pienempi.

5.2. Työntekijöiden tiedot ja taidot työvälineitä koskien

Ensimmäisenä ulottuvuutena on tarkasteltu henkilöstön kokemuksia työvälineiden hallinnasta, tiedoista ja taidoista. Mittarit pohjautuvat tutkimuksessa aiemmin esitettyyn AMO-malliin, jonka mukaan tiedot, kyvyt ja taidot (A) ovat yksi keskeinen yksilön suorituskykyä määrittävä tekijä.

Osio on jaettu kolmeen erilliseen osioon ja taulukkoon. Ensimmäisessä osiossa on tarkasteltu henkilöstön kokemuksia viestintään ja verkostomaiseen työhön liittyvien keskeisten järjestelmien hallinnasta (taulukko 5.). Seuraavassa osiossa on tarkasteltu kannettavan tietokoneen ja älypuhelinta koskevaa osaamista (taulukko 6.). Viimeisessä osiossa on tarkasteltu Office-ohjelmistoja (Word, Excel, PowerPoint) koskevaa osaamista (taulukko 2.)

Taulukko 2 Viestintää ja verkostomaista työtä tukevien työvälineiden osaaminen

Muuttujat	Esimiehet		Muu henkilöstö		Levenen testi		Eroavaisuudet	
	Ka	Kh	Ka	Kh	F-arvo	Sig.	t	Sig.
SKYPE								
Kokouksiin osallistuminen	4,07	0,78	3,73	1,06	8,23	0,004	2,989	0,004
Kokouksien pitäminen (näytön jakaminen jne)	3,55	1,14	3,15	1,31	4,06	0,045	2,441	0,017
OUTLOOK								
Kokouskutsun tekeminen, päivittäminen jne	4,44	0,63	4,05	1,02	3,33	0,069	3,965	0,000
INTRA								
Tiedon hakeminen	3,77	0,93	3,70	0,95	0,08	0,778	0,472	0,819

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin sitä, kuinka hyvin henkilöstö hallitsee Skypeä kokouksiin osallistumisten osalta. Vastausten keskiarvot erosivat esimiesten (n=56, keskiarvo=4,07) ja muun henkilöstön (n=488, keskiarvo=3,73) välillä tilastollisesti merkitsevästi (p=.004).

Mittariston toisena tarkastelukohteena selvitettiin Lyncin käyttöä kokouksien pitämisessä. Vastausten keskiarvot erosivat esimiesten ja muun henkilöstön osalta hieman toisistaan, ja esimiesten kokemukset (n=56, keskiarvo=3,55) erosivat muun henkilöstön kokemuksista (n=488, keskiarvo=3,15) tilastollisesti melkein merkitsevästi (p=.017).

Mittariston kolmantena tarkastelukohteena selvitettiin Outlookin hyödyntämistä esimerkiksi kokouskutsujen laatimiseen ja päivittämiseen. Vastausten keskiarvot erosivat esimiesten (n=56, keskiarvo=4,44) ja muun henkilöstön (n=488, keskiarvo=4,05) välillä tilastollisesti erittäin merkitsevästi (p=.000).

Mittariston neljäntenä tarkastelukohteena selvitettiin intran käyttöä tiedon hakemisen osalta. Tältä osin esimiesten (n=56, keskiarvo=3,77) ja muun henkilöstön (n=488, keskiarvo=3,70) vastauskeskiarvot eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi (p=.819).

Työvälineiden osaamista ja hallintaa selvitettiin seuraavaksi kannettavan työaseman ja älypuhelimien osalta (taulukko 3).

Taulukko 3 Kokemukset kannettavaa työasemaa koskevasta osaamisesta

Muuttujat	Esimiehet		Muu henkilöstö		Levenen testi		Eroavaisuudet	
	Ka	Kh	Ka	Kh	F-arvo	Sig.	t	Sig.
KANNETTAVA TYÖASEMA								
Peruskäyttö	4,58	0,66	4,29	0,98	5,98	0,015	2,88	0,005
Etäkäyttö	4,42	0,74	3,96	1,25	6,73	0,010	3,67	0,000
ÄLYPUHELIN								
Perusominaisuudet	4,62	0,77	4,39	0,93	3,60	0,058	2,01	0,048
Etäkäyttö	3,56	1,31	3,47	1,36	0,97	0,755	0,44	0,657

Mittariston ensimmäisessä kysymyksessä tarkasteltiin henkilöstön osaamista kannettavan työaseman peruskäytön osalta. Vastausten keskiarvot erosivat esimiesten (n=56, keskiarvo=4,58) ja muun henkilöstön (n=488, keskiarvo=4,29) välillä tilastollisesti merkitsevästi (p=.005)

Mittariston toisessa kysymyksessä selvitettiin työaseman etäkäyttöä koskevaa osaamista. Vastausten keskiarvot erosivat esimiesten (n=56, keskiarvo=4,42) ja muun henkilöstön (n=488, keskiarvo=3,96) välillä tilastollisesti erittäin merkitsevästi (p=.000).

Mittariston kolmannessa kysymyksessä selvitettiin osaamista älypuhelimien peruskäytön osalta. Vastausten keskiarvot erosivat esimiesten ja muun henkilöstön osalta hieman toisistaan, ja esimiesten kokemukset (n=56, keskiarvo=4,62) erosivat muun henkilöstön kokemuksista (n=488, keskiarvo=4,39) tilastollisesti melkein merkitsevästi (p=.048)

Mittariston neljännessä kysymyksessä selvitettiin älypuhelimien etäkäyttöä koskevaa osaamista. Vastausten keskiarvot eivät eronneet esimiesten (n=56, keskiarvo=3,56) ja muun henkilöstön (n=488, keskiarvo=3,47) välillä tilastollisesti merkitsevästi (p=.657).

Viimeisenä osaamista koskevassa tarkastelussa selvitettiin henkilöstön kokemuksia keskeisimpien Office-ohjelmistojen (Word, Excel, PowerPoint) näkökulmasta. Asiaa on tarkasteltu alla olevassa taulukossa 4.

Taulukko 4 Kokemukset Office-ohjelmistoja koskevasta osaamisesta

Muuttujat	Esimiehet		Muu henkilöstö		Levenen testi		Eroavaisuudet	
	Ka	Kh	Ka	Kh	F-arvo	Sig.	t	Sig.
Word	4,27	0,73	4,33	0,72	0,13	0,908	-0,36	0,720
Excel	3,77	1,03	3,78	1,07	0,22	0,636	-0,65	0,949
Power Point	3,92	0,85	3,83	1,03	4,50	0,034	0,71	0,480

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin sitä, kuinka hyvin henkilöstö osaa käyttää tekstinkäsittelyohjelma Wordia. Vastausten keskiarvot olivat sekä esimiesten että muun henkilöstön osalta lähellä toisiaan, eivätkä esimiesten kokemukset (n=56, keskiarvo=4,27) eronneet muun henkilöstön kokemuksista (n=488, keskiarvo=4,33) tilastollisesti merkitsevästi (p=.720)

Mittariston toisena tarkastelukohteena selvitettiin Excelin käyttöä omassa työssä. Vastausten keskiarvot olivat sekä esimiesten että muun henkilöstön osalta lähellä toisiaan, eivätkä esimiesten kokemukset (n=56, keskiarvo=3,77) eronneet muun henkilöstön kokemuksista (n=488, keskiarvo=3,78) tilastollisesti merkitsevästi (p=.949)

Myös Power Pointia koskeva osaaminen koettiin kohtuullisen hyvänä. Vastausten keskiarvot olivat sekä esimiesten että muun henkilöstön osalta lähellä toisiaan, eivätkä esimiesten kokemukset (n=56, keskiarvo=3,92) tässäkään eronneet muun henkilöstön kokemuksista (n=488, keskiarvo=3,83) tilastollisesti merkitsevästi (p=.480)

5.3. Yksilön motivaatio hyödyntää työssä sähköisiä työvälineitä

Toisena ulottuvuutena tarkastelussa on ollut työvälineiden käyttöä koskeva motivaatio. Mittarit on pyritty valitsemaan niin, että ne kuvaisivat AMO-mallin mukaisesti henkilön halua, motivaatiota ja innostusta (M) käyttää työvälineitä omassa työroolissaan sekä löytää niihin liittyviä uusia työtapoja. Muuttujia ja tutkimustuloksia on esitelty alla olevassa taulukossa 5.

Taulukko 5 Kokemukset työvälineitä koskevasta motivaatiosta

Muuttujat	Esimiehet		Muu henkilöstö		Levenen testi		Eroavaisuudet	
	Ka	Kh	Ka	Kh	F-arvo	Sig.	t	Sig.
Käytän mielelläni AVIen sähköisiä järjestelmiä omassa työssäni	3,48	1,04	3,36	0,98	0,535	0,465	0,869	0,385
Käytän tekniikkaa (esim. videoneuvottelut ja pikaviestintä) vähentämään liikkumisen tarvetta	4,46	0,85	4,06	1,1	3,513	0,061	3,22	0,002

Hyödynnän mobiililaitteita työntekoon tilanteissa, joissa joudun odottamaan (esim. työskentely tietokoneella tai puhelimella junassa)	4,59	0,83	3,51	1,4	33,617	0,000	8,488	0,000
Etsin ja kokeilen itse aktiivisesti toimivampia työskentelytapoja ja - välineitä	3,84	0,8	3,53	0,99	4,821	0,029	2,693	0,009

Ensimmäisenä motivaatio-mittaristoa koskevana kysymyksenä selvitettiin sitä, kuinka mielellään henkilöstö hyödyntää työnantajan tarjoamia sähköisiä järjestelmiä työroolissaan. Vastausten keskiarvot olivat sekä esimiesten että muun henkilöstön osalta lähellä toisiaan, eivätkä esimiesten kokemukset (n=56, keskiarvo=3,48) eronneet muusta henkilöstöstä (n=488, keskiarvo=3,36). Tilastollisesti merkitsevää eroa kahden ryhmän vastauksissa ei ollut (p=.385).

Mittariston toisessa kysymyksessä selvitettiin sitä, missä määrin henkilöstö hyödyntää tekniikkaa (esimerkiksi videoneuvottelut ja pikaviestintä) vähentämään liikkumisen tarvetta. Esimiesten ja muun henkilöstön keskiarvoja tarkasteltaessa voidaan todeta, että esimiehet (n=56, keskiarvo= 4,46) hyödyntävät tekniikkaa liikkumisen vähentämisessä hieman muuta henkilöstöä (n=488, keskiarvo= 4,06) enemmän. Ero näiden kahden ryhmän välillä on tilastollisesti merkitsevä (p=.002).

Kolmantena motivaatiota koskevana kysymyksenä tarkasteltiin sitä, missä määrin henkilöstö käyttää mobiililaitteita työntekoon odottelutilanteissa (esimerkiksi junassa työskentely tietokoneella tai puhelimella).

Esimiesten ja muun henkilöstön keskiarvoja tarkasteltaessa voidaan havaita, että esimiehet (n=56, keskiarvo=4,59) hyödyntävät mobiililaitetekniikkaa työntekoon odotustilanteissa muuta henkilöstöä (n=488, keskiarvo 3,51) enemmän. Ero näiden kahden ryhmän välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä (p=.000).

Neljäntenä motivaatiota koskevana kysymyksenä tarkasteltiin henkilöstön halua etsiä ja kokeilla aktiivisesti toimivampia työskentelytapoja ja -välineitä.

Esimiesten ja muun henkilöstön keskiarvoja tarkasteltaessa voidaan todeta, että esimiehet (n=56, keskiarvo=3,84) pyrkivät etsimään ja kokeilemaan toimivampia työskentelytapoja ja -välineitä hieman muuta henkilöstöä enemmän (n=488, keskiarvo=3,54). Ero esimiesten ja muun henkilöstön välillä on tilastollisesti merkitsevää (p=.009).

5.4. Mahdollisuudet hyödyntää sähköisiä työvälineitä työtehtävässä

Kolmantena ulottuvuutena tarkastelussa ovat olleet sähköisiä työvälineitä koskevat mahdollisuudet. Mittarit on pyritty valitsemaan niin, että ne kuvaisivat henkilöstön mahdollisuuksia (O) hyödyntää työvälineitä omassa työroolissaan. Mahdollisuuksina voidaan pitää työvälineiden tarjontaa sekä työvälineitä koskevia henkilöstökäytäntöjä. Muuttujia ja tutkimustuloksia on esitelty alla olevassa taulukossa 6.

Taulukko 6. Kokemukset työvälineitä ja niiden hyödyntämistä koskevista mahdollisuuksista

Muuttujat	Esimiehet		Muu henkilöstö		Levenen testi		Eroavaisuudet	
	Ka	Kh	Ka	Kh	F-arvo	Sig.	t	Sig.
Työni tekemisen kannalta keskeisten ohjelmistojen käytettävyys on hyvä	3,13	1,1	3,49	1,2	1,168	0,28	-2,328	0,023
AVIn sähköiset järjestelmät tukevat mielestäni hyvin työni tekemistä	3,11	1,11	3,17	1,03	0,904	0,342	-0,433	0,655
Työpaikallani on selkeät ohjeet ja toimintatavat tieto- ja viestintätyökalujen käyttämisestä	3,25	1,08	3,12	1,06	0,060	0,807	0,846	0,398
Työpaikallani on käytössä sähköisiä ryhmätyötiloja	3,76	1,10	3,66	1,17	0,382	0,537	0,606	0,545
Työpaikallani etsitään ja kokeillaan aktiivisesti uusia työtapoja ja -välineitä	3,73	1,02	3,21	1,13	2,252	0,134	3,589	0,001

Ensimmäisenä kysymyksenä työvälineitä koskevien mahdollisuuksien osalta tarkasteltiin työn tekemisen kannalta tärkeiden ohjelmistojen käytettävyyttä. Tulosten perusteella esimiehet ($n=56$, keskiarvo=3,13) näkivät niiden käytettävyyden hieman muuta henkilöstöä ($n=488$, keskiarvo=3,49) huonompana. Ero näiden kahden vastaajaryhmän välillä on tilastollisesti lähellä merkitsevää tasoa ($p=.023$)

Toisena kysymyksenä tarkasteltiin sitä, tukevatko työnantajan tarjoamat sähköiset järjestelmät työn suorittamista. Tehdyn analyysin perusteella tilastollista merkitsevyyttä ei voitu havaita ryhmien välillä. Esimiesten ($n=56$, keskiarvo=3,11) ja muun henkilöstön ($n=488$, keskiarvo=3,17) kokemukset sähköisten työvälineiden tuesta työn tekemiseen eivät eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi ($p=.655$)

Kolmantena mahdollisuuksia koskevana kysymyksenä tarkasteltiin sitä, onko työpaikalleni luotu selkeät ohjeet ja toimintatavat tieto- ja viestintätyökalujen käyttämisestä. Keskiarvotarkasteluiden perusteella esimiesten ($n=56$ keskiarvo=3,25) ja muun henkilöstön ($n=488$, keskiarvo=3,12) kokemukset asiassa eivät eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi ($p=.398$).

Neljäntenä kysymyksenä mittaristossa tarkasteltiin sitä, onko työpaikallani käytettävissä sähköisiä ryhmätyötiloja Keskiarvoja tarkasteltaessa esimiesten ($n=56$, keskiarvo=3,76) ja muun henkilöstön ($n=488$, keskiarvo=3,66) kokemukset mobiilien työvälineiden riittävydestä eivät eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi ($p=.545$)

Viidentenä ja viimeisenä kysymyksenä mahdollisuuksia koskevassa mittaristossa selvitettiin sitä, kuinka aktiivisesti työpaikallani etsitään ja kokeillaan uusia työtapoja ja -välineitä.

Tulosten mukaan esimiehet ($n=56$, keskiarvo=3,73) kokivat työnantajan toimet uusien työtapojen ja välineiden kokeilemisessa hieman muuta henkilöstöä ($n=488$, keskiarvo=3,21) paremmaksi. Vastaukset näiden kahden ryhmän välillä erosivat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p=.001$)

Työvälineitä koskevien mahdollisuuksien osalta voidaan todeta, että ne on koettu kohtuullisen hyväksi keskiarvojen ollessa kaikissa tarkastelluissa kysymyksissä yli kolmen. Esimiehet muu henkilöstö erosivat tilastollisesti merkitsevästi ainoastaan ohjelmistojen käytettävyykokemusten osalta (muu henkilöstö koki paremmaksi) sekä työnantajan kokeilukulttuuria koskevissa kokemuksissa (esimiehet kokivat paremmaksi).

5.5. Avointen vastauksien tarkastelu

Tutkimuksessa hyödynnetty aineisto sisälsi tilastollisten kysymysten lisäksi kuusi avointa kysymystä. Olen tässä tutkimusraportissa käsitellyt niistä kolmea, jotka ovat olleet tutkimusaiheen ja kysymysten kannalta relevantteja. Avointen vastausten tarkastelulla on pyritty saamaan tukea tilastollisesta aineistosta saatuihin havaintoihin.

Ensimmäisessä tarkastellussa avoimessa kysymyksessä henkilöstöltä tiedusteltiin: ”Mihin muihin työvälineisiin koet tarvitsevasi lisäohjeita?”

Kysymykseen saatiin yhteensä 98 vastausta. Useimmat kysymykseen vastanneet kokivat tarvitsevansa lisää opastusta Skypeen, videotilojen ja muiden alustojen käyttöön, joiden kautta voi osallistua virtuaalisesti kokouksiin tai seuraamaan seminaaria internetin kautta. Lisäohjeistusta toivottiin esimerkiksi OneNoteen, joilla tiimit voivat muokata tekstiä yhtä aikaa. Ohjelmistot koettiin hyväksi, mutta niitä koskeva perehdytys ei ole ollut riittävää.

Mobiilien työvälineiden osalta vastauksissa korostuivat hankaluudet älypuhelimien, tablettien kannettavien tietokoneiden sekä niihin liittyviin etäyhteyksien kanssa. Avun saaminen esimerkiksi tietohallinnosta nähtiin etäyhteyksien osalta hankalaksi.

Perinteisistä työvälineistä kuten Wordista, Excelistä ja Power Pointista haluttiin lisäksi lyhyitä kertauskoulutuksia ja niiden ominaisuuksia haluttiin hyödyntää tehokkaammin. Lisäksi useat kysymykseen vastanneista halusivat lisäopastusta yhteisöpalvelu Yammeriin, jolla voi jakaa projektien tietoja ja olla yhteydessä tiimien muihin jäseniin. Sovellusten ja työvälineiden määrä koettiin riittäväksi, mutta vastauksista heijastui niitä koskeva puutteellinen viestintä, perehdytys ja koulutus.

Toisena avoimena kysymyksenä henkilöstöltä tiedusteltiin: ”Miten koet selviytyvästi ongelmatilanteista työvälineiden kanssa?”

Kysymykseen ongelmatilanteista selviytymisestä saatiin vastauksia yhteensä 216 kappaletta. Vastausten perusteella suurin osa koki selviytymisensä työvälineisiin liittyvien ongelmien kanssa hyväksi tai vähintäänkin kohtuulliseksi. Henkilöstö on kokenut saaneensa apua hyvin, kun tarvetta on ollut. Eniten tietoteknistä tukea on saatu työtovereilta ja virastomestareilta. Moitteita saivat

lähinnä ICT-tuen hitaus (Valtori) sekä katkeilevat yhteydet. Vain muutama vastaaja koki selviytymisensä huonoksi työvälineisiin liittyvissä ongelmatilanteissa.

Kolmantena tarkasteltuna avoimena kysymyksenä henkilöstöltä tiedusteltiin: ”Mikä on suurin tuottavuuttasi laskeva tekijä tällä hetkellä?”

Kysymyksen kautta pyrittiin havainnoimaan sitä, miten henkilöstö on kokenut oman tuottavuutensa ja löytyikö sähköisistä työvälineistä suorituskykyä haittaavia tekijöitä. Suurimmassa osassa vastauksissa (yhteensä 302 kappaletta) sähköisiä työvälineitä ei nähty suorituskykyä heikentävinä tekijöinä, vaan sitä heikensivät työn yleinen organisointi, keskeytykset, kiire sekä työtaakka.

Sähköiset työvälineet nähtiin työtehoa alentaviksi ainoastaan kymmenessä (10) vastauksessa. Tällöin esille nousivat seuraavat tekijät:

- tiedon löytäminen
- katkokset tietojärjestelmien toiminnassa
- tietojärjestelmien ja ohjelmistojen hallinta
- sähköisten työvälineiden kattavan käytön hallinta
- sähköinen työtila ulkopuolisten kanssa
- Excel -taitojen jatkokehittäminen ja Yammerin tehokas hyötykäyttö

Eräässä vastauksessa digitalisaatiota pidettiin hyvänä asiana, sillä vastaajan suorituskykyä vaikeutti tällä hetkellä liian manuaalinen työ. Tuottavuutta laski useassa vastauksessa myös puutteet perehdytyksessä.

5.6. Tutkimustulosten yhteenveto

Tässä alaluvussa on vedetty yhteen aiemmissa taulukoissa esitettyjä tutkimustuloksia. Tutkimusaineistossa tarkasteltiin mitkä asiat vaikuttavat koettuun tuottavuuteen joko laskevasti tai sitä nostaen. Tulosten perusteella työvälineitä on ollut henkilöstön käytössä riittävä määrä ja niihin on oltu pääsääntöisesti tyytyväisiä. Seuraavassa yhteenvetoa on tehty tarkastelujen ulottuvuuksien (A, M, O) osalta tarkemmin.

Tarkasteltujen tulosten perusteella työvälineitä koskeva osaaminen koettiin kohtuullisen hyväksi. Esimiesten osalta ei mittaristossa ollut lainkaan alle 3,5:n keskiarvoja ja muunkin henkilöstön osalta mittariston keskiarvot olivat selvästi yli kolmen. Vaikka vastausten keskiarvot olivat osiassa

molempien ryhmien osalta hyvällä tasolla, löytyi tilastollisia eroja esimiesten hyväksi runsaasti Office-ohjelmistoja lukuun ottamatta. Ensimmäisessä osiossa, jossa tarkasteltiin viestintää ja verkostomaista työtä tukevia työvälineitä, tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi ($p < 0,01$) Skype ja Outlookin hallinnan osalta. Parhaimmaksi kumpikin vastaajaryhmä näki taitonsa Outlookin osalta. Heikoimmaksi molemmissa ryhmissä koettiin kokousten pitäminen Skypellä.

Myös kannettavaa työasemaa ja älypuhelinta koskeva osaaminen koettiin hyväksi, keskiarvojen ollessa molemmissa ryhmissä lähellä neljää tai hieman sen yli. Tilastollisesti merkitsevää eroa ($p < 0,01$) löytyi kuitenkin kannettavan työaseman perus- ja etäkäytön osalta, jotka esimiehet kokivat hallitsevan muuta henkilöstöä paremmin. Älypuhelimien peruskäytön osalta havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevä ero ($p < 0,05$), esimiesten kokiessa peruskäytön muuta henkilöstöä hieman helpommaksi. Hankalimpana molemmat ryhmät kokivat älypuhelimien etäkäytön.

Office-ohjelmistojen osaaminen koettiin molemmissa vastaajaryhmissä hyväksi, eikä tilastollisesti merkitseviä eroja löytynyt. Parhaiten ohjelmistoista koettiin hallitsevan tekstinkäsittelyohjelma Word. Toiseksi parhaaksi koettiin Power Pointin osaaminen ja viimeiseksi Excelin osaaminen. Tilannetta Office-ohjelmistojen osalta ei voida pitää yllättävänä, sillä ohjelmistot ovat olleet jo pitkään käytössä ja niitä ovat tottuneet käyttämään niin esimiehet kuin muukin henkilöstö.

Toisena ulottuvuutena tutkimustulosten tarkastelussa oli työvälineitä koskeva motivaatio. Koska motivaatiota koskevassa mittaristossa kaikkien vastausten keskiarvot olivat yli kolmen, voidaan työvälineitä koskevaa motivaatiota pitää yleisesti ottaen hyvänä. Molemmat ryhmät kokivat käyttävänsä sähköisiä järjestelmiä mielellään, eikä tämän tarkastelun osalta löytynyt tilastollista eroa.

Motivaatio-ulottuvuudessa tilastollisesti melkein merkitsevää eroa ($p < 0,05$) löytyi kuitenkin videoneuvottelulaitteiden ja mobiilien työvälineiden hyödyntämisessä. Esimiehet näyttävät tarkastelun perusteella hyödyntävän niihin liittyviä työvälineitä muuta henkilöstöä enemmän mikä johtunee esimiesrooliin liittyvästä runsaasta liikkumisesta ja kokoustarpeesta. Lisäksi tilastollisesti merkittävää eroa ($p < 0,01$) löytyi uusien työtapojen ja välineiden etsimisessä ja kokeilemisessä. Esimiehet näyttivät olevan tässäkin suhteessa muuta henkilöstöä aktiivisempia.

Kolmantena AMO-malliin liittyvänä ulottuvuutena tarkasteltiin työvälineitä koskevia mahdollisuuksia, joissa korostuvat työnantajan toimet ja johtamiskulttuuri. Vaikka mahdollisuuksia koskevat keskiarvot olivat kaikilta osin yli kolmen, jäivät ne selvästi muita ulottuvuuksia heikommiksi. Tilastollisesti merkittävää eroa ($p < 0,01$) esimiesten ja muun henkilöstön välillä

löydettiin suhtautumisessa työnantajan kokeilukulttuuriin uusien työtapojen ja työvälineiden etsimisessä. Esimiehet kokivat tämän hieman muuta henkilöstöä paremmaksi.

Kriittisiä oltiin myös tieto- ja viestintätyökaluihin liittyviä ohjeita ja toimintatapoja kohtaan. Sekä esimiesten (keskiarvo=3,25) ja muun henkilöstön (keskiarvo=3,12) viittaavat, että työnantajan tulisi jatkossa kiinnittää niihin erityistä huomiota. Vastauksissa ei ollut kuitenkaan tältä osin tilastollista eroa esimiesten ja muun henkilöstön välillä.

Tärkeää tietoa tutkimukselle antoivat lisäksi avoimet vastaukset, niiden tukiessa tilastollista vastausaineistoa varsin hyvin. Vaikka työvälineitä ei nähty tuottavuutta merkittävästi heikentävinä tekijöinä, nähtiin niiden osalta kriittisinä osa-alueina viestintään ja vuorovaikutteiseen työhön liittyvien välineiden osaaminen (mm. Skype ja videoneuvottelut), perehdyttäminen sekä tiedon löytäminen. Avoimissa vastauksissa perättiin myös toimivampia tietoliikenneyhteyksiä.

Tutkimustulosten valossa huomiota tulisi siis kiinnittää työvälineiden käytettävyyteen, mikä näkyi sekä mahdollisuuksia että motivaatiota koskevissa vastauksissa. Kriittisyyttä nähtiin etenkin järjestelmien käytettävyydessä, jolloin keskeiseksi nousee se, miten aineistot ja dokumentit löytyvät järjestelmistä ja minne aineistot yhteiskäyttöisissä järjestelmissä tallennetaan. Esimiehet näkivät niitä koskevan käytettävyyden muuta henkilöstöä huonompana, mitä tulee pitää kriittisenä.

Kriittisyyttä nähtiin myös sähköisten ryhmätyötilojen käytettävyydessä. Sähköisten ryhmätyötilojen osalta korostui se, onko niitä riittävästi käytössä, kuinka helposti ne löytyvät ja osataanko niitä käyttää. Tärkeäksi tutkimustulosten valossa nousi myös omassa työssä käytettävien ohjelmien käytettävyys, eritoten ajasta ja paikasta riippumattoman työn osalta.

Positiivisena tutkimustulosten osalta voidaan nähdä henkilöstön kokemukset työvälineitä koskevasta osaamisesta. Henkilöstö koki tietoteknisen osaamisensa kohtuullisen hyvänä peruskäytön osalta. Työkaluista Skypeä käytetään tällä hetkellä paljon, mikä näkyi myös tutkimustuloksissa. Skype on auttanut tuottavuudessa, tehokkuudessa sen vähentäessä fyysistä matkustamista. Vastausten perusteella työvälineiden kokonaisvaltainen osaaminen kaipaisi kuitenkin parannusta. Tämä tarkoittaa lukuisten lisäominaisuuksien hallintaa. Vastausten myötä korostui myös yksilön ja työnantajan vastuu uudistumisesta ja kokeilukulttuurista. Työntekijä voisi rohkeasti miettiä, voisiko työn tehdä toisellakin tavalla.

Tutkimustulosten perusteella aluehallintovirastojen tietotyön suorituskyvyn tilanne on tarjolla olevien työvälineiden ja järjestelmien osalta ollut hyvä. Likertin asteikolla 1-5 toteutetun kyselyn kaikki vastaukset olivat keskiarvoltaan yli kolmen, jolloin tyytyväisyys työvälineisiin on ollut hyvää.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että esimiehet kokivat tilanteen lähes kaikissa tarkastelluissa kysymyksissä muuta henkilöstöä paremmaksi. Tilastollisesti merkitsevää eroa oli yhdeksän kysymyksen osalta. Ainoa kysymys, jonka henkilöstö näki tilastollisesti merkitsevällä tavalla ($p < 0,01$) esimiehiä parempana, oli tyytyväisyys työssä tarvittavien ohjelmistojen käytettävyyteen.

Vaikka esimiesten ja muun henkilöstön välillä oli useita tilastollisesti merkitseviä eroja, näyttää tulosten perusteella siltä, etteivät kokemukset riipu niinkään asemasta, vaan mahdolliset erot ovat yksilöllisiä. Toisaalta esimiesten rooli ja työtehtävät ovat useimmiten sellaiset, minkä vuoksi esimerkiksi mobiilit työvälineet ja kokoustekniikka hallitaan muuta henkilöstöä paremmin.

Tutkimuksen pääongelmana on ollut, voidaanko sähköisillä työvälineillä edistää työntekijöiden suoritusta. Saatujen tulosten pohjalta näin voidaan todeta. Tämä vahvistaa myös AMO-mallissa esiin nostetun oletuksen siitä, että suoritus tarvitsee riittävän määrän osaamista, motivaatiota ja resursseja. Sähköisillä työvälineillä voidaan edistää suoritusta, kunhan työnantaja ottaa AMO-mallin osiot A, M ja O työvälineitä koskevassa strategisessa johtamisessaan huomioon.

Teoreettisessa tarkastelussa työvälineet ovat yksi osa tehokasta suoritusta, mitä myös tutkimustulokset tukevat. Tarkastellusta kirjallisuudesta esimerkiksi Kauhanen on todennut työvälineiden olevan tärkeässä roolissa tehokkaan työskentelyn kannalta (Kauhanen 2010:55).

On selvää, että henkilöstön kannattaa suhtautua omiin työskentelytapoihinsa kriittisyydellä ja muotoilla niitä tarvittaessa itse tehokkaammiksi. Tekniikan monipuolinen hyödyntäminen edesauttaisi myös yhteisöllisyyttä, kun työtä tehdään muutoin yksin esimerkiksi kotona. Yhteisöllisyyttä edistäisivät hyvin esimerkiksi kollegoiden kanssa käytävät virtuaaliset aamukahvit Skypen kautta, jolloin keskustelussa voisivat olla myös työn ulkopuoliset asiat.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksen viimeisessä, johtopäätöksiä käsittelevässä luvussa käydään läpi työtä ohjanneet tavoitteet ja vastataan sekä asetettuun pääongelmaan että alaongelmiin. Johtopäätöksissä tuloksia reflektoidaan samalla teoriaan.

Tässä tutkimuksessa on pyritty valottamaan digitalisaation vaikutuksia tietotyötä tekevien suorituskykyyn itsearvoitujen tuottavuus- ja suorituskykykokemusten kautta. Tutkimuksen mielenkiintona on ollut selvittää sitä, miten tietotyötä tekevät työntekijät ja esimiehet ovat kokeneet sähköiset työvälineet oman tuottavuutensa ja suorituskykynsä kannalta. Kyselyaineisto kerättiin aluehallintovirastojen henkilöstöltä sähköisellä kyselyllä touko-kesäkuussa 2016.

Tutkimuksen tarkastelu on ollut nykyhetkessä. Tietotyön suorituskyvyn mittaamista koskeneen kyselyn avulla arvioitiin työympäristön ja työskentelytapojen tilaa sekä niiden vaikutuksia tietotyön tuottavuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin. Tietotyö on yksilöllistä ja siksi toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää kerätä tietoa siitä, miltä työyhteisö ja sen toimivuus näyttävät yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta.

Teoriaosuudessa on tarkasteltu yksilön suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä kirjallisuuden ja aihetta koskeva aiemman tutkimuksen pohjalta. Keskeisimpänä teoriana on tarkasteltu AMO –teoriaa, jonka mukaan yksilön suorituskykyyn vaikuttavat työntekijän kyvykkyys (tiedot ja taidot), motivaatio ja mahdollisuudet tehdä työtään (Appelbaum & Berg, 2000; Boxall & Purcell 2003). AMO-mallin voidaan katsoa pohjautuvan suorituskykyä koskevaan tutkimuskirjallisuuteen (mm. Vroom 1964: 209).

AMO-malli nähtiin tutkimuksen kannalta sopivaksi, sillä se ottaa huomioon kaikki työvälineiden ja niiden käyttöön liittyvät ulottuvuudet työvälineiden riittävästä määrästä henkilön motivaatioon, osaamiseen sekä mahdollisuuksiin. AMO-malli sekä suorituskykyä tarkasteleva muu tutkimuskirjallisuus painottaa etupäässä työnantajan strategisen henkilöstöjohtamisen merkitystä, mutta myös yksilön omia kykyjä, osaamista ja motivaatiota suorittaa kyseistä työtehtävää.

Myös tutkimuksessa käytetyt mittarit on rakennettu AMO-mallin ja sen osatekijöiden pohjalle. Mittarit rakennettiin työntekijöiden osaaminen kykyihin (A) ja motivaatio kohtaan (M) motivaatio ja mahdollisuuksiin (O) pohjalle. Sähköisten työvälineiden hallinta, motivaatio ja niiden työnantajan toimesta huolehdittu riittävyys liittyvät selkeästi kaikkiin kolmeen komponenttiin.

Tutkimuksen varsinaiseksi kysymyksiksi muodostui: *Vaikuttavatko digitaaliset työvälineet yksilön suorituskykyyn?*

Tutkimuksessa on tarkasteltu suorituskykyyn liittyvää aiempaa teoriaa ja tutkimusta, minkä jälkeen empiiristä aineistoa on analysoitu määrällisen tutkimuksen eri metodein. Tutkimus on määrällinen tutkimus, jonka tuloksia on analysoitu tilastotieteen keinoin.

Tutkimuksen alaongelmiksi muodostuivat:

1. *Eroavatko kokemukset esimiesten ja muun henkilöstön välillä?*
2. *Voidaanko johtamiskulttuurilla edistää sähköisten työvälineiden ja järjestelmien hyödyntämistä?*

Aihe ja tutkimusongelmat ovat ajankohtaisia, sillä tietotyössä digitaaliset työvälineet ovat välttämättömyys ja niiden merkitys tulee entisestään kasvamaan. Toisaalta myös tietotyö itsessään on kasvussa, eikä kehitykselle näy loppua. Koska työvälineet ovat välttämättömyys minkä tahansa työn suorittamisessa, on työvälineillä myös suora vaikutus yksilön suorituskykyyn. Näin ollen sekä työnantajan että työntekijän omat panostukset niiden täysimääräiseen hyödyntämiseen ovat tärkeitä.

Tutkimustulosten pohjalta pääongelma voidaan vahvistaa. Työn tekemisen kannalta riittävät ja oikeanlaiset työvälineet vaikuttavat työntekijän kokemaan suorituskykyyn ja tyytyväisyyteen positiivisesti. Tutkimusaineiston perusteella suorituskykyyn vaikuttavat osaaminen, motivaatio ja mahdollisuudet on nähty työvälineiden osalta korkeiksi, jolloin voidaan vetää johtopäätös työntekijöiden melko korkeasta suorituskyvyn kokemuksesta. Mikäli työvälineitä koskeva tyytyväisyys olisi ollut tutkittavassa kohteessa heikompi, olisi sillä henkilöstön kokema suorituskyky ja tuottavuus merkittävästi tutkimustuloksia heikompi.

Tutkimusaineiston tarkastelun perusteella voidaan todeta, että aluehallintovirastoissa henkilöstön kokema osaaminen ja motivaatio ovat korkealla tasolla. Tarkastelun mukaan ICT-osaaminen ja tähän sisältyvä sähköisten työvälineiden hyödyntäminen (Outlook, Word, Excel, PowerPoint, Skype, intranet ja sähköisten työtilojen käyttö) on aluehallintovirastojen henkilöstöllä kohtuullisen hyvin hallussa.

Työvälineitä on myös riittävä määrä henkilöstön käytössä. Sen sijaan työvälineitä koskeviin mahdollisuuksiin tulisi työnantajan osalta kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Vaikka tähänkin ulottuvuuteen oltiin suhteellisen tyytyväisiä, tulisi työnantajan sen osalta panostaa tiettyihin osaluueisiin erityisen paljon.

Tällaisia panostuksia tulisi tehdä etenkin työvälineiden työlle tarjoamaan tukeen ja käytettävyyteen. Työvälineiden työnteolle tarjoama tuki nähtiin tarkastelluista mittareista kaikkein heikompana, jolloin tukitoimenpiteet esimerkiksi niitä koskevan perehdytyksen osalta olisivat tärkeitä.

Toimenpiteitä tulisi kohdistaa niin ikään järjestelmien käytettävyyteen, jolloin keskeistä olisi se, miten aineistot ja dokumentit niistä löytyvät ja minne aineistot yhteiskäyttöisissä järjestelmissä tallennetaan.

6.1. Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkimuksen pääongelmana on ollut selvittää, edistävätkö sähköiset työvälineet yksilön työssä suoriutumista. Tutkimustulosten tarkastelussa hyödynnettyjen mittaristojen perusteella tämä näyttää pitävän melko hyvin paikkansa. Tarkastelluissa vastauksissa henkilöstö on kokenut työvälineet sekä oman tuottavuutensa hyväksi. Likertin asteikolla 1-5 annetuissa vastauksissa kaikki keskiarvot olivat yli kolmen, mitä voidaan pitää hyvänä.

6.1.1. Työvälineiden ja suorituskyvyn välinen yhteys

Tutkimuskirjallisuudesta löydettiin työvälineiden ja suorituskyvyn välisille kolme keskeistä ulottuvuutta, johtaminen, motivaatio ja kyvyt. Suorituskykyä tarkastelevien teorioiden kuten AMO-mallin tukevat käsitystä siitä, että suorituskyvyn vaikuttavat yksilöiden kyvyt omaksua asioita, motivaatio sekä mahdollisuudet tehdä työtä.

Teoriasta ja tutkimustuloksista on pyritty löytämään asioita, jotka helpottavat tietotyötä tekeviä organisaatioita kehittämään sähköisten työvälineiden hyödyntämistä sellaisiksi, että niillä edistetään sujuvaa työtä ja henkilöstön suorituskkyä.

Sähköisillä työvälineillä ja tietojärjestelmillä voidaan edistää yksilön suoriutumista työtehtävässä silloin kun työvälineitä on riittävästi ja ne palvelevat kulloistakin työtehtävää ja roolia. Lisäksi on

tärkeää, että henkilöstöpolitiikka ottaa huomioon työvälineiden osalta kaikki AMO-mallin ulottuvuudet.

Tutkimustulosten perusteella eniten tulisi panostaa työvälineitä koskeviin mahdollisuuksiin, joka liittyy vahvasti sellaisen johtamiskulttuurin edistämiseen, jossa työvälineiden käytettävyyteen, joustavuuteen sekä henkilöstön osallistamiseen panostetaan. Tämä tarkoittaa mahdollisuuksien luomista sille, että henkilöstö voi vaikuttaa omaan omiin työvälineisiinsä ja niitä koskeviin työskentelytapoihin. Hyvänä esimerkkinä toimivat esimerkiksi erilaiset valmistelevat työryhmät, kun työvälineitä ja niitä koskevia käytäntöjä luodaan.

Jatkossa sähköisten työvälineiden merkitys nousee entistä tärkeämmäksi. Taustalla on työn ja työympäristöjen radikaali muuttuminen, mikä on nostanut tarvetta uudellisille, viestintään ja kommunikaatioon liittyviin työvälineisiin. Henkilöstön tulee esimerkiksi monitiloihin ja etätööhön siirryttäessä hallita työvälineet aivan uudella tavalla ja ottaa itse vastuuta niihin perehtymisestä. Toisaalta työnantajalla on vastuu tarjota henkilölle oikeanlaiset työvälineet ja vastata niihin perehdyttämisestä.

6.1.2. Esimiesten ja muun henkilöstön väliset erot

Tutkimuksen ensimmäisenä alaongelmana on selvitetty mahdollisia tilastollisia eroja esimiesten ja muun henkilöstön välillä. Näitä tarkasteltiin teoriasta nousseiden elementtien kautta, joita olivat työvälineitä koskeva osaaminen, motivaatio sekä mahdollisuudet hyödyntää niitä. Erityishuomiota on kiinnitetty esimiesten kykyyn käyttää sähköisiä työvälineitä muuta henkilöstöä unohtamatta. Esimiehillä on erityisrooli esimerkin näyttäjänä, jolloin heidän taitonsa ja motivaationsa työvälineiden hyödyntämiseen heijastuu nopeasti myös muuhun henkilöstöön.

Tutkimustulosten perusteella asemalla oli tilastollisesti merkittävää eroa kaikissa tarkastelluissa elementeissä (osaaminen, motivaatio sekä mahdollisuudet). Koko tarkastellussa vastausaineistossa tilastollisesti merkittävää ($p < 0,01$) eroa aseman osalta löytyi yhdeksästä kysymyksestä.

Osaamista koskevan tarkastelun kohdalla tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi Lyncin, Outlookin sekä kannettavan työaseman hallinnan osalta, jotka muu henkilöstö koki esimiehiä huonommiksi. Motivaatio-ulottuvuuden osalta tilastollisia eroja löytyi mobiililaitteiden sekä videoneuvottelulaitteiden käytöstä. Muu henkilöstö koki motivaationsa näiden osalta esimiehiä huonommaksi. Kaikki edellä mainitut erot selittynee esimiesten muita runsaammalla liikkuvuudella

sekä kokouksiin osallistumisella, jotka ovat harjaannuttaneet heidät käyttämään kyseisiä työvälineitä. Parempi osaaminen on näin vaikuttanut myös esimiesten parempaan kokemukseen motivaatiosta.

Mahdollisuuksia koskevan ulottuvuuden osalta kriittisiksi nousivat ohjelmistojen ja työvälineiden käytettävyys. Niitä koskevien vastausten keskiarvot olivat huonoimmat koko vastausaineistossa molempien ryhmien osalta. Huolestuttavaa oli se, että esimiehet näkivät työtehtävien kannalta tärkeiden ohjelmistojen käytettävyyden vielä muuta henkilöstöä huonompana. Ero oli lisäksi tilastollisesti melkein merkitsevä ($p < 0,05$), jolloin myös siihen tulisi kiinnittää huomiota.

Mahdollisuuksien osalta tilastollisesti merkittävä ero ($p < 0,01$) havaittiin lisäksi suhtautumisessa työnantajan toimiin kokeilukulttuurin ja innovatiivisuuden parissa. Esimiehet kokivat työnantajan uudistusmielisemmäksi, mitä muu henkilöstö.

Tulosten perusteella tietotyötä tekevässä organisaatiossa esimiehet ovat olleet digitalisaation suhteen edelläkävijöitä ja omaksuneet etenkin mobiilit työvälineet hieman muuta henkilöstöä paremmin. Tulokset eivät liene sattumaa, vaan taustalla lienee esimiesten työroolista johtuva tottuneisuus työvälineiden käyttöön ja ehkä muuta henkilöstöä pidempi työhistoria ja koulutustaso. Esimiesasema kun yleisesti ansaitaan hieman pidemmän työkokemuksen kautta, sen edellyttäessä myös korkeaa yleistä osaamista ja motivaatiotasoa omaa alaa kohtaan.

Vaikka kaikki mitatut tulokset myös muun henkilöstön osalta olivat sinällään hyviä, esimiesten vastauskeskiarvot olivat hieman muuta henkilöstöä korkeammat. Molempien ryhmien osalta etenkin käytettävyyteen tulisi kriittisenä asiana kohdentaa toimenpiteitä.

Heikoiten esimiehet kokivat työvälineitä koskevat mahdollisuudet (O) ja tältä osin erityisesti käytettävyyden ja järjestelmien tuen omalle työlle. Näissä kahdessa mittarissa (järjestelmien käytettävyys ja tuki omalle työlle) henkilöstö koki tilanteen esimiehiä paremmaksi.

Koska esimiesten etäjohtamistaidot nousevat jatkossa aiempaa suurempaan rooliin, edellyttää se panostuksia virtuaalisten työvälineiden korkeatasoiseen osaamiseen. Pelkkä johtamisosaaminen ei riitä, vaan esimiehen on kehitettävä puuttuvaa osaamistaan uuden digitaalisen ympäristön mukaan. (Vilkman 2016: 21.)

Enemmän kuin pelkkään asemaan, huomiota tulee kiinnittää työntekijöiden yksilölliseen omaksumiseen työvälineiden osalta. Yksilöt oppivat ja omaksuvat asioita eri lailla ja käsittelevät myös työympäristössä tapahtuvat muutokset eri lailla. Tämän vuoksi työvälineiden sisärajassa ja koulutuksessa tulee ottaa yksilölliset tarpeet huomioon.

6.1.3. Johtamiskulttuuri digitalisaation edistäjänä

Tutkimuksen toisena alaongelmana on ollut se, miten johtamiskulttuuri on edesauttanut organisaation digitalisaatiokehitystä. Kysymys liittyy kokonaisvaltaisesti tarkasteltuun suorituskyvyn AMO-teoriaan, joka painottaa työnantajan henkilöstöpoliittisten toimenpiteiden merkitystä yksilön suorituskyvylle ja millaiseksi työvälineitä koskeva johtamiskulttuuri niiden kautta muodostuu.

Parhaimmillaan kyse on korkean suoritustason henkilöstöjärjestelmien (HPWS) rakentamisesta ja hyödyntämisestä. Tällaisia järjestelmiä hyödyntävissä organisaatioissa henkilöstökäytännöt edistävät mm. työntekijöiden osallistamista ja osaamisen parantamista (Appelbaum ym. 2000:9).

Kuten yllä on viitattu, johtamiskulttuuri liittyy työvälineitä koskevan suorituskyvyn tarkasteluun AMO-mallin kaikkien kolmen osa-alueen kautta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, miten henkilöstön digi-osaamiseen, motivaatioon sekä mahdollisuuksiin on työnantajan osalta panostettu ja miten työntekijät ovat asian kokeneet. Eritoten johtamiskulttuuri heijastuu digitaalisiin työvälineisiin mahdollisuuksien (O) kautta, mikä tarkoittaa työvälineiden riittävää määrää, niiden käytettävyyttä sekä työnantajan suhtautumista innovatiivisuuteen ja uusien työtapojen- ja välineiden etsintään. Johtamiskulttuuri, jossa työvälineiden sujuvaa käyttöä ja niitä koskevaa osaamista edistetään, on organisaation menestyksen kannalta parempi, kuin sellainen, jossa näin ei tehdä.

Tutkimustulosten perusteella johtamiskulttuuri tukee melko hyvin työvälineiden käyttöä, sillä Likertin asteikolla 1-5 vastausten keskiarvot ylittävät kaikissa ulottuvuuksissa (A, M, O) yli kolmen. Positiivinen tulos ei yllätä, sillä aluehallintovirastoissa digitaalisuuteen ja digiosaamiseen on panostettu jo pitkän aikaa. Hyvänä askeleena voidaan pitää ATOMI-D-hankkeen digiosaamishanketta, jolla pyritään toimintatapojen uudistamiseen ja digiosaamisen kehittämiseen. Hankkeen yksi kokeilu on Sujuvan Työn työkalupakki, jonka ideana on se, että työskentelyä helpottavia ohjeita, vinkkejä ja linkkejä löytyy yhdestä paikasta.

Vaikka tilanne johtamiskulttuurin osalta on hyvä, tärkeätä on panostaa lisäksi työvälineitä koskevaan sisäiseen koulutukseen. Perehdytystilaisuuksissa, koulutuksiin tulee sisällyttää tietoisuutta sähköisten työvälineiden käyttöön. Henkilöstön työkuvat tulevat muuttumaan entisestään ja tietotekniset taidot nousevat entistä tärkeämmäksi.

Digitaalisuuden hyödyntämisessä on tärkeää, miten työnantaja on järjestänyt tukea uuden teknologian käyttöön. Tällöin keskeistä ovat työnantajan panostukset henkilöstöjohtamisen osalta ja miten ne

johtamiskulttuurin kanssa tukevat ja innostavat työvälineiden käyttöön ja niitä koskeviin innovatiivisiin kokeiluihin. Pelkkä sähköisten työvälineiden hankinta ei siis riitä, vaan niitä koskevat käytännöt tulee olla kunnossa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että henkilöstöllä on saatavissa tukea työvälineiden sujuvaan käyttöön. Tuki voi olla esimerkiksi perehdytystä, tutor-henkilön nimeäminen työyksikköön tai sähköinen perehdytysaineisto esimerkiksi videotallenteiden muodossa.

Tietotyön suorituskykyyn ja eri työvälineiden hallintaan on tarkastelluissa virastoissa kohdennettu ilahduttavasti toimenpiteitä. Aluehallintovirastojen ICT-politiikka, jossa henkilöstölle varmistetaan tarkoituksenmukaiset ja tehtävälähtöiset työvälineet, on tulosten perusteella toteutunut kohtalaisen hyvin. Toiminta on ollut myös innovatiivista ja kokeiluja suosivaa. Uudenlaista ajattelua on pyritty viemään esimerkiksi ATOMI-hankkeen kautta sekä Lean-ajattelun esiin nostamisella (Aluehallintovirastot 2016).

6.2. Tiivistelmä johtopäätöksistä

Kuten jo aiemmin tässä tutkimuksessa on noussut esiin, digitaalisen toimintaympäristön johtaminen on mitä suuremmissa määrin strategista. Voimakkaasta digitalisaatiokehityksestä johtuen on olennaista, että tietotyötä tekevissä organisaatioissa sähköisten työvälineiden ja niitä koskevien uusien työtapojen hyödyntäminen otettaisiin strategiseksi tulostavoitteeksi, johtaen niistä tiimi- ja yksilötason tavoitteita. Yksilötason tavoitteena voi olla esimerkiksi omaan työhön liittyvän järjestelmän käytön opettelu.

Koska teoreettisen tarkastelun perusteella yksilön suorituskykyyn vaikuttaa osaaminen, motivaatio, sekä työskentelyä koskevat mahdollisuudet, tulisi tämä heijastua myös työvälineitä koskeviin valintoihin. Työnantajan tehtävänä on poistaa esteitä hyvän suorituksen tieltä, jolloin edellä mainittuihin osa-alueisiin huomion kiinnittäminen on olennaisen tärkeää. AMO-mallin mukaisesti nämä osa-alueet tulisi näkyä myös digitaalisia työvälineitä koskevissa valinnoissa sekä johtamisessa.

Taitojen ja kykyjen edistämisen kannalta tärkeäksi nousevat perehdys ja koulutus, mutta myös rekrytointikäytännöt, joilla varmistetaan työhön otettavan henkilöstön riittävät digitaidot jo rekrytointivaiheessa.

Mahdollisuuksien kannalta huomiota tulisi kiinnittää joustavuuteen ja kokeilukulttuuriin. Työterveyslaitoksen pääjohtaja Antti Koivulan mukaan digitaalisten työvälineiden hyöty jää pieneksi, ellei työntekijöitä kouluteta niiden käyttöön ja annettava aikaa omaksua ne kunnolla.

Koivulan mukaan työnantajien tulisi antaa työntekijöille aikaa leikkiä teknologialla. (Taloussanomat 12.12.2016).

Tärkeää, on että omassa työssä tarvittavat työvälineet osataan hallita ja miten yhteiset asiakirjat osataan löytää yhteisistä järjestelmistä. Tutkimustulosten perusteella eritoten näissä on parantamisen varaa, vastuun ollessa työnantajalla. On oltava yhteiset pelisäännöt dokumenttien nimeämiseen, metatietojen antamiseen ja tallentamiseen aluehallintovirastojen yhteiskäyttöisten järjestelmien osalta. Tärkeätä on lisäksi parantaa myös itse työvälineitä koskevien tietojen ja ohjeistusten löydettävyyttä. Ohjelmistojen ja työvälineiden käyttöä koskevien tietojen etsiminen asiantuntijatyössä kuluttaa arvokasta työaikaa, mikä on pois tuottavuudesta.

Hyvänä esimerkkinä järjestelmien monipuolisista ominaisuuksista voidaan pitää Skypen videotallenneominaisuuksia, sovelluksia ja alustoja. Skypeen on rakennettu esimerkiksi annotaatio- eli merkitsemistyökalut, joilla henkilöstö voi tehdä merkintöjä esityksen aikana. Jotta näistä saataisiin paras mahdollinen hyöty, niiden käyttöä varten tulee olla ohjeistukset.

Miten työvälineitä koskevia mahdollisuuksia ja sen myötä yksilön suorituskykyä voitaisiin parantaa? Tärkeätä on, että henkilöstöllä olisi mahdollisuus osallistua työprosessiansa kehittämiseen ja puuttua mahdollisiin ongelmakohtiin. Henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus antaa palautetta työvälineidensä ja niitä koskevien prosessien toimivuudesta. Työnantajan tulee kuunnella tällaista palautetta tarkasti ja saattaa mahdolliset ongelmakohdat kuntoon nopeasti.

Asian konkretisoimiseksi myös johtamiskulttuurissa pyrkiä uudenlaisen ajattelutavan edistämiseen. Vaikka tulosten perusteella aluehallintovirastot ovat edistäneet uudenlaisia työtapoja- ja välineitä kohtuullisen hyvin, tulee kehittämistyötä jatkaa. Hyvänä ajattelutapana työntekijöiden mahdollisuuksia koskien voidaan pitää Leania, jossa henkilöstölle annetaan vastuuta kehittää työprosessejaan jatkuvan parantamisen näkökulmasta. Leanin kautta voidaan parantaa henkilöstön motivaatiota (Vroom 1964:267). Tästä näkökulmasta Lean olisi hyvä askel kohti digitaalisten työvälineiden parempaa käytettävyyttä sekä kohonneen motivaation kautta syntyvää parempaa tuottavuutta ja laatua.

Työvälineiden käytettävyyttä ja työntekijöiden mahdollisuuksia niitä koskien on mahdollista edistää myös vertaisoppimisen eli benchmarkingin kautta. Esimerkiksi valtion eri virastoissa digitaalisuutta on edistetty monin eri tavoin ja käytännöin, joita niiden olisi hyvä oppia toisiltaan. Hyvänä esimerkkinä asiasta käy esimerkiksi Tilastokeskuksen digirempa-hanke, jonka myötä on otettu käyttöön viikoittaiset digiklinikat, joista tehdään aineistoa valmiiksi esimerkiksi Moodleen.

Valtionhallinnossa on tällä hetkellä meneillään voimakas kehitys työympäristöjen muutoksia koskien. Muutokset monitiloihin edellyttää sekä työnantajalta että työntekijöiltä panostuksia uusiin työvälineisiin ja niiden omaksumiseen. Työn tekemiseen tulee uusia välineitä eikä työn tekeminen ole enää välttämättä riippuvaista kellonajasta- tai paikasta. Tämä kaikki edellyttää uudenlaisia toimintatapoja, asennoitumista ja osaamista. Erityisesti digiosaamista tulee kehittää, sen korostuessa entisestään etätyön ja erilaisten uusien työskentelymuotojen yleistyessä. Toimintatapojen uudistaminen ja digiosaamisen kehittäminen ovat keskeisiä tavoitteita ATOMI-hankkeen D-osakokonaisuudessa, jonka yksi kokeilu Sujuvan Työn työkalupakki.

Valtionhallinnossa on tehty jo nyt erilaisia tietojärjestelmien ja välineiden käytettävyyttä parantavia ratkaisuja. Hyvänä esimerkkinä ja edistysaskeleena voidaan pitää Valtorin Valtti-työasemaratkaisua, joka järkevöittää etätyössä käytettäviä työkaluja ja poistaa järjestelmissä olleita päällekkäisyyksiä. Sen myötä esimerkiksi salasanojen ja tunnuslukujen määrä vähenee. Valtti työasemaratkaisu sisältää tavallisen toimistokäyttäjän koneet, asennukset, ohjelmistot sekä tuen ja sillä pyritään yhtenäistämään tavallisten käyttäjien ohjelmistot ja palvelut. Uusilla teknisillä välineillä ja etätyön mahdollisuuksilla pyritään lisäämään henkilöstön tyytyväisyyttä. (Tekniikka ja talous 2015.)

Sähköisten järjestelmien ja työvälineiden kattavuus on ollut aluehallintovirastoissa hyvällä tasolla. Tässä tutkimuksessa on keskitytty niistä keskeisimpiin, joita ovat kannettavat työasemat, älypuhelimet sekä tabletit. Järjestelmien ja ohjelmistojen osalta tutkimuksessa on tarkasteltu Microsoft Officea (Word, Excel, PowerPoint) sekä uudempia, viestintään ja mobiiliin verkostomaiseen työskentelyyn painottuvia järjestelmiä kuten Skypeä, Yammeria ja OneNotea. Tulevaisuuden kannalta ratkaisevan tärkeiksi muodostuu eritoten Skype ja sen lukuisat ominaisuudet. Perusominaisuuksiensa lisäksi Skype sisältää mm. äänestystyökalun sekä mahdollisuuden ottaa videotallenteita.

Vaikka useimmat ohjelmistoista ovat olleet käytössä jo pitkään, ovat niiden ominaisuudet työn uuden aallon ja työympäristöjen muuttumisen vuoksi nousseet erittäin tärkeiksi (Tiirikka 2016:12). Kuten tuloksissakin on tullut ilmi, esimerkiksi Office-ohjelmistojen peruskäyttö hallittiin hyvin. Tästä huolimatta niiden syvällisempi hyödyntäminen jää helposti taka-alalle. Office ohjelmat tarjoavat monipuolisia ominaisuuksia (mm. Excelin Pivot), joiden hyödyntämisellä prosesseja pystytään nopeuttamaan ja tehostamaan.

Vaikka organisaatiot eivät pääsääntöisesti voi vaikuttaa työvälineiden ja järjestelmien sisäänrakennettuihin ominaisuuksiin, ne voivat vaikuttaa siihen, miten henkilöstö hallitsee näitä ominaisuuksia. Olennaista on, että henkilö osaa hakea apua sähköisten työvälineiden käyttöön ja saa

sitä tarvittaessa nopeasti. Erilaiset ohjeet tulee olla helposti löydettävissä, jolloin tärkeiksi asioiksi muodostuu tiedon löytäminen, tavoitettavuus sekä hallinta.

6.3 Ratkaisuehdotukset

Digitaalisuuden huomioiminen strategia-asiakirjoissa

Edellä viitattuihin tutkimustuloksiin viitaten sähköisiä työvälineitä koskevat asiat tulisi kirjata toimintaa ohjaaviin strategioihin. Organisaation päästrategian ohella tällaisia ovat mm. henkilöstö-, viestintä-, tietojohdantamis- sekä toimitilastrategiat.

Nopean digitaalisuuskehityksen vuoksi työnantajan on oltava ketterä ja proaktiivinen, jotta muutokset ovat hallittavissa. Strategioiden kautta asiat tulee johtaa henkilöstöä koskeviin toimintapolitiikkoihin sekä toimintaohjeisiin, siten, että työvälineiden käyttöönottamisessa ja niiden käytössä edistettäisiin yksilön suorituskykyä AMO-mallin osa-alueiden mukaisesti. Parhaimmillaan tämä näkyisi rekrytointikäytännöissä, osaamisen kehittämisessä sekä työhyvinvoinnin ja työympäristöjen kehittämisessä. Kaikkiin näihin osa-alueisiin liittyvän johtamisen tulisi edistää suorituskykyä organisaation eri tasoilla. (Jiang ym. 2013: 1452.)

Digitaalista työympäristöä ja työvälineitä koskeva strateginen johtaminen tarvitsee rinnalleen myös tietotyön suorituskyvyn mittariston luomista. Mittariston avulla esimerkiksi työympäristöjohtamisen vaikutukset voitaisiin osoittaa ydintoiminnan tuloksiin. Mittaustieto luo pohjan johtamiselle ja työn tekemisen tapojen syvälliselle ymmärtämiselle ja kehittämiselle. Suorituskyvyn mittariston avulla johdetaan työympäristöä luomaan lisäarvoa ydintoiminnalle. (Rakennusliitto 2016.)

Panostukset tieto- ja viestintäteknologian parempaan käytettävyyteen

On selvää, että tietotyössä tarvitaan yhä enemmän videovälitteistä tekniikkaa, sen mahdollistaessa reaaliajassa tapahtuvan monipuolisen yhteydenpidon sekä tiedon jakamisen ja hyödyntämisen. Tukea ja kehittämisen tarvetta kaivataan järjestelmien niiden tekniseen toimivuuteen ja käytettävyyteen.

Viestintään liittyvien teknologioiden hyödyntämisessä on tärkeää ymmärtää, hajautettujen organisaatioiden erityispiirteet. Aiemmat, yhdessä työyhteisössä toimineet käytännöt eivät useinkaan toimi työntekijöiden toimiessa hajautetusti. Asia koskee erityisesti aluehallintovirastoja, jotka ovat

maantieteellisesti hajautettu organisaatio. Hajautumisen ja virtuaalisen työn ollessa myös yleinen kehitystrendi, tulee asiaa pitää merkityksellisenä myös muiden tietotyötä tekevien organisaatioiden kannalta. Virtuaalisen työn ja suorituskyvyn tarkastelu olisi mielestäni hyvä aihe jatkotutkimukselle.

Aluehallintovirastoissa tärkeiksi verkostomaisen työn apuvälineiksi ovat muodostuneet sähköiset työtilat, sekä Skype lukuisine ominaisuuksineen. Näiden lisäksi on tullut erilaisia työpaikkojen Some-sovelluksia, kuten aluehallintovirastoissakin käytössä oleva Yammer. Myös sähköposti ja videotilat ovat edelleen keskeisiä viestinnällisiä työvälineitä. Sujuvan työn kannalta panostuksia tulisi tehdä myös kannettavan työaseman käyttöön. Konkreettisesti niiden osalta voisi hyödyntää esimerkiksi irtinäyttöjä ja erilaisia näyttötapoja.

Kuten tutkimustulokset nostivat esiin, olisi tärkeää kiinnittää huomiota järjestelmien yhteiskäyttöön. Tämä tapahtuu kannustamalla työntekijöitä oppimaan käyttämään välineitä yhdessä. Nämä ovat tarpeellisia yleispäteviä työelämätaitoja, jotka jokaisen tietotyötä tekevän tulisi hallita.

Käytettävyyden osalta on tärkeää, että henkilöstön ääni kuuluu esimerkiksi työvälineitä koskevissa hankinnoissa ja niitä koskevien prosessien ja työtapojen kehittämisessä. Myös yksittäisen työntekijän tulee kiinnittää huomiota työtapoihinsa ja ajankäytön tottumuksiinsa. Konkreettisesti tämä tarkoittaa oman keskittymisen vaalimista, sähköpostin käytön uudelleen tarkastelua sekä ohjelmistojen käyttötapojen miettimistä.

Panostukset henkilöstön motivaatioon ja muutoskykyyn

Tietotekninen kehitys ja uusien työvälineiden käyttöönotto on ollut työpaikoilla melko nopeaa. Muutos on luonnollisesti aiheuttanut henkilöstössä myös kielteisiä reaktioita. Osa kielteisyydestä johtunee muutosvastarinnasta, jota aina ilmenee uusien toimintatapojen käyttöönoton myötä. Muutosvastarintaan liittyy kiinteästi poisoppiminen, joka hidastaa uusien ajattelutapojen käyttöönottoa. Muutoksen vastaanottaminen ja oppiminen ovat yksilöllistä, joka tulee myös ottaa huomioon (Sydänmaanlakka 2007: 41-44).

Uusien järjestelmien ottaminen haltuun edellyttää uudenlaista osaamista ja kykyä oppia jatkuvasti uutta. Muutoksessa ei onnistuta tekemällä vain asioita entistä tehokkaammin vaan keskittämällä voimavarat ja energia oikeiden, lisäarvoa tuottavien asioiden tekemiseen. Henkilöstöä tulee kannustaa ja motivoida uudistumiseen, jolloin myös johtamisen tulee tukea tätä. Motivaatiota ja orientoitumista sähköisten työvälineiden käyttöön olisi hyvä selvittää jo rekrytointivaiheessa sekä myöhemmin henkilötä perehdytettäessä.

Mikäli työntekijöiden digitaalisiin taitoihin ja muutosvalmiuksiin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota, vaarana on, että osa henkilöstöstä jää kehityksen ulkopuolelle, jolloin työsuoritus ja tuottavuus heidän osaltaan jää vajavaiseksi. Ratkaisuna tähän voisivat olla esimerkiksi työtapojen kehittämissryhmät, jossa henkilöstöä kannustettaisiin löytämään uusia menetelmiä ja ratkaisuja työhönsä liittyen. Tähän on viitattu esimerkiksi Vroomin motivaatiota koskevissa tutkimuksissa (Vroom 1964:267). Työympäristömuutosten myötä tärkeiksi muodostuvat dokumenttien hallinta sekä mobiili- ja etätyökäytäntöjen kirkastaminen.

Panostuksia tulee tehdä myös tiedonkulun varmistamiseen. Onnistunut suoritus nykyajan verkostomaisessa tietotyössä edellyttää sujuvaa tiedonkulkua, joten siihen liittyvät prosessit ja työvälineet tulee olla kunnossa (Sydänmaanlakka 2007:200). Kuten tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa ja teoriaosuudessa on todettu, vastuu suorituskyvyn parantamisessa ei ole ainoastaan työnantajalle kuuluva asia. Henkilöstön tulee itse olla aktiivisia hyödyntää työvälineiden moninaisia työtä helpottavia ominaisuuksia. Työntekijöiden tulee tässä mielessä olla itseorganisoituneita ja innostuneita uusia työvälineitä ja menetelmiä kohtaan. Työnantajalla on tässä kannustava ja koordinoiva rooli.

Panostukset työntekijöiden osaamiseen ja perehdytykseen

Tutkimustulosten perusteella kriittisiä oliin työvälineisiin perehdyttämiseen, tämän noustessa esiin erityisesti avoimissa vastauksissa. Tältä pohjalta keskeistä on kiinnittää huomiota työntekijöiden perehdyttämiseen ja kouluttamiseen työvälineiden ja järjestelmien käyttötaitojen osalta. Työvälineet sisältävät perusominaisuuksien ohella lukuisia käyttöä helpottavia ominaisuuksia, joita ei välttämättä ole helppo löytää omatoimisesti. Näiden haltuunotolla voidaan helpottaa sekä omaa työtä että tehostaa työsuoritusta.

Perehdytyksessä apuna voivat toimia esimerkiksi lyhyet videotallenteet, joissa on kerrottu tärkeimpien toimintojen keskeiset asiat. Osaamisessa ei ole kysymys pelkästään tiedoista ja taidoista, vaan siihen tulee lukea yhtenä osa-alueena myös kokemus. Pelkistetysti voidaan sanoa, että kokemus on koettujen asioiden käyttämistä uudessa tilanteessa, jos se siihen sopii. Kauhanen nostaa osaamisen rinnalle myös motivaation ja energian. Ilman niitä tiedoista ja taidoista ei juuri ole hyötyä (Kauhanen 2015: 34).

Tärkeäksi muodostuu myös työvälineitä koskevan tiedon ja perehdytysmateriaalin saavutettavuus. Työvälineitä koskeva tieto ja ohjemateriaali olisi tärkeää keskittää yhteen, helposti löydettävään paikkaan esimerkiksi intranettiin tai työtilaan.

Osaamisessa etenkin muun henkilöstön osalta oli puutteita etäkäyttöön ja mobiiliin työhön liittyvissä toiminnoissa. Esimerkiksi kannettavan työaseman ja älypuhelimien etäkäyttö koettiin molemmissa ryhmissä peruskäyttöä heikommaksi. Työvälineitä koskevaa osaamista tulisi kehittää esimerkiksi keskeisiä ohjelmistoja koskevien tasotestien avulla. Tasotestien avulla voidaan helposti selvittää henkilöstön lähtötaso tietyn ohjelmiston osalta. Tasotestiin osallistuvan henkilön on pakko päästä testistä läpi tietyllä pistemäärällä. Mikäli näin ei käy, hänelle annetaan lisätukea seuraavaa yritystä varten.

Konkreettinen kehittämissuositus henkilöstön perehdyttämisen näkökulmasta voisi olla myös tutorhenkilöiden hyödyntäminen, jossa jokaiseen yksikköön nimettäisiin henkilö opastamaan tietoteknisissä ongelmissa.

Henkilöstötoimintojen roolin korostaminen

Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöhallinnon rooli työnantajan tavoitteiden edistäjänä on tärkeä. Työvälineiden osalta tämä tarkoittaa niitä koskevien toimintapolitiikkojen valmistelua ja voimaan saattamista, koulutusten suunnittelua ja järjestämistä sekä perehdytyksen kehittämistä. Henkilöstöjohtamisen rooli on viedä eteenpäin digitaalisuutta koskevia toimenpiteitä johdon ja muiden toimintayksiköiden tietoon, joita ovat esimerkiksi toimitiloista, tietohallinnosta sekä viestinnästä vastaavat yksiköt. Vaikka henkilöstötoiminnoilla on digitaalisuuden edistämisessä keskeinen koordinoituvastuu, tulee siihen liittyviä konkreettisia toimenpiteitä viedä eteenpäin yhteisesti ja myös henkilöstöä osallistamalla.

Valtionhallinnossa on viety voimakkaasti eteenpäin työn uudistamista ja työprosessien digitalisaatiota. Valtiokonttorin Henkilöstöjohtamisen tuki-yksikkö sekä Työ 2.0-hanke ovat olleet edelläkävijöitä tässä kehityksessä. Aluehallintovirastojen osalta näitä on viety konkreettisesti eteenpäin esimerkiksi ATOMI-hankkeen myötä. (Aluehallintovirastot 2016.)

Työpaikkoja ja tehtäviä katoaa myös valtionhallinnosta. Samalla syntyy tilaa aivan uudelle työlle. Uudenlaiset järjestelmät, kuten puheentunnistus voivat tuoda mahdollisuuksia tietotyöhön. Puheentunnistus nopeuttaa pitkien raporttien tekemistä ja parantaa tuottavuutta.

Viimeisenä ja keskeisimpänä kehitysehdotuksena esitän, että aluehallintovirastoissa laadittaisiin selkeät kehittämissuunnitelmat kyselyaineiston pohjalta esille tulleisiin kriittisiin kohtiin. Tällaisia ovat mm.

- työvälineiden käytettävyyden varmistaminen
- selkeä visio toimintaa ohjaamaan
- johdon vahva sitoutuminen
- tehdä kehittämistä pitkäjänteisesti ja systemaattisesti
- jatketaan asioiden mittaamista
- mahdollisen pilottiprojektin käynnistäminen

Loppusanat

On selvää, että digitaalisuus on tullut työpaikoille jäädäkseen, eikä kehitystä tältä osin ole mahdollista pysäyttää. Lienee tarpeen kysyä, onko tarpeenkaan, sillä digitaaliset työvälineet ovat tärkeässä roolissa tuottavuuden kasvun ja ympäristönäkökohtien kannalta. Viestinnälliset työvälineet ja ratkaisut ovat vähentäneet huomattavasti henkilöstön liikkumista paikasta toiseen, jolloin on pystytty säästämään niin aikaa, rahaa kun ympäristöäkin. Työelämän digitalisoituminen tuo paljon uusia mahdollisuuksia ja olennaista on, miten niitä hyödynnetään.

Tarkastellun tutkimuskirjallisuuden kautta selvää on myös se, että työvälineillä, olivatpa ne perinteisiä tai uuteen teknologiaan perustuvia, on yhteys henkilöstön suorituskykyyn sekä organisaatioiden menestykseen. Tätä tukevat myös tutkimusaineisto ja sen tulokset. Tutkimuksen vastaajajoukko (n=542) on laaja, jolloin vastausaineistosta saadut havainnot modernin tietotekniikan ja sähköisten työvälineiden käyttökokemuksista voidaan yleistää myös muihin tietotyötä tekeviin organisaatioihin.

Tarkastelukohteena olleissa aluehallintovirastoissa on tehty tähän mennessä paljon työtä digitalisaation edistämiseksi, mikä näkyy myös tutkimustuloksissa positiivisina asioina. Suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden selvittäminen etenkin työympäristötekijöiden osalta on ollut aluehallintovirastojen henkilöstön kehittämisessä yksi keskeinen avainalue.

Hyvin aloitettua kehittämistyötä tulee kuitenkin jatkaa, sillä digitalisaatiokehitys etenee nopealla tahdilla myös jatkossa. Tietotyössä verkostomainen työ, etätyö sekä virtuaaliset työyhteisöt lisääntyvät edelleen, mikä asettaa työvälineille ja niiden hallinnalle uusia haasteita. Jotta muutokset

saadaan hallitusti vietyä eteenpäin, digitalisaatiokehityksessä tulee kuulua työntekijän ääni. Konkreettisesti tämä tarkoittaa henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa työvälineiden hankintaan ja niitä koskeviin työtapoihin. Tärkeintä on, että ne ovat sopivia, käytettävyydeltään hyviä ja niitä on riittävästi kaikille tarjolla. Liikaa ei voi korostaa myöskään työntekijöiden omaa vastuuta oppia ja ottaa haltuun uusia työvälineitä ja toimintatapoja.

Haasteita aiheuttavat myös työympäristöjen muuttuminen enenevässä määrin monitiloiksi, joissa henkilöstöllä ei ole nimettyjä työpisteitä. Myös johtamiskulttuurin ja toimintaprosessien tulee vastata uutta tilannetta, mikäli työvälineistä halutaan saada irti paras hyöty. Uudessa tilanteessa työvälineitä koskevia toimintaprosesseja on muutettava ja vanhoista käytännöistä tulee päästää irti.

Mikäli valtionhallinto tietotyötä tekevänä konsernina haluaa edistää tuottavuutta, sähköiset työvälineet ja niitä koskevat toimintatavat ovat tärkeässä roolissa myös jatkossa. Niiden avulla voidaan saavuttaa menestystä vain siten, että niitä koskeva osaaminen, motivaatio ja mahdollisuudet otetaan johtamiskulttuurissa kokonaisvaltaisesti huomioon.

Hyvin alkanutta työtä on tärkeää edistää Työ 2.0-hankkeen ja aluehallintovirastojen Atomi-hankkeen kautta. Strategisesta näkökulmasta työnantajan tulee ymmärtää ja ennakoida toimintaympäristön muutoksia ja niiden edellyttämät muutostarpeita. Toiminnan pienentyminen etenkin julkisella puolella luo painetta sitouttaa henkilöstö organisaation tavoitteisiin. Erityisen tärkeää on ottaa käyttöön erilaisia suoritus- ja työhyvinvointia koskevia mittareita.

Pelkkä määrällinen panostaminen työvälineisiin ei siis riitä, vaan työnantajan tulee huolehtia työvälineisiin liittyvästä perehdytyksestä ja koulutuksesta koko henkilöstönsä osalta, jotta työvälineet tulevat riittävällä tavalla hyödynnetyksi työssä. Vain tätä kautta organisaatioiden on mahdollista saavuttaa korkea suorituskyky ja tuottavuutta.

Jatkotoimenpiteiden kannalta on tärkeää, että tutkimusaineistona ollut tietotyön suorituskyky-kysely uusitaan syksyllä 2017. Jatkokysely mahdollistaa tilanteen kehittymisen seuraamisen ja sen avulla voidaan tarkastella tilanteen kehittymistä. tulisi mielestäni uusia säännöllisin väliajoin, jolloin saataisiin pitkittäisanalyysiä tarkasteltavaksi. Kyselystä on saatu virastoille arvokasta tietoa kehittämistä varten, joten sen tulisi olla säännöllinen, jotta tuloksia päästäisiin vertailemaan eri vuosien välillä. Tärkeätä on, että kyselyn pohjalta myös toimitaan ja tehdään parannuksia. Tietotekniikkaan ja sähköisiin työvälineisiin liittyviä ongelmakysymyksiä tulisi ottaa esille etenkin vuosittaisissa tulos- ja kehityskeskusteluissa, mutta myös muussa arjen työssä.

Tässä tutkimuksessa esille nousseet asiat tulisi nähdä henkilöstötyössä strategisena tekijänä. Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen keinovalikoimaa, joilla organisaatio varmistaa tarvitsemansa henkilöstörakenteen ja osaamisen sekä kannustaa henkilöstöä saavuttamaan tarvittavan suoritustason. Esille nousseita asioita olisi tärkeä kirjata vuoden 2019 alusta aluehallintovirastojen tilalle perustettavan Luova-viraston henkilöstöstrategiaan.

LÄHDELUETTELO

Aamulehti (2003). Enää emme osaa. Uutiset 19.2.2017, B13-B14

Aamulehti (2017). Liika digitalisoituminen syö tehokkuutta. Mielipidekirjoitus 29.3.2017.

Aamulehti [online] (2016). Näitä seitsemää asiaa tulevaisuuden johtajalta vaaditaan – ei käskyä vaan osallistaa. 10.11.2016 [siteerattu 13.12.2016]. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:<http://www.aamulehti.fi/i ihmiset/naita-seitsemaa-asiaa-tulevaisuuden-johtajalta-vaaditaan-ei-kaskyta-vaan-osallistaa-24053770/>>

Alluisi, E.A., Fleishman E.A. (1982). Human Performance and Productivity. Stress and Performance Effectiveness. 3. painos. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. ISBN 0-89859-091-4

Aluehallintovirastot (2016). Atomi-asiakaslähtöisen toiminnan kehittäminen 2016-2019 [online]. Helsinki: Aluehallintovirastot. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:<https://www.avi.fi/web/avi/atomi#.WQwfmcuwc5s>>

Antola, T., Pohjola, J. (2006). Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Sitra ja Edita Publishing Oy.

Appelbaum E, Bailey T, Berg. P., Kalleberg A.L. (2000). Manufacturing Advantage. Why High Performance Work Systems Pay Off. London: Cornell University Press. ISBN 0-8014-3765-2.

Bos-Nehles, A.C., Van Riemsdijk M.J., Looise, J.K. [online] (2013). Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. Human Resource Management Journal, Vol.52, No. 6. November-December I2013. Wiley Periodicals, Inc. [cited 11.3.2017]. Available from Internet:
<URL:<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.v52.6/issuetoc>>

Boxall, P. & Purcell, J. (2008). Strategy and Human Resource Management. 2. painos. New York: Palgrave Macmillan.

- Burke, W. (2002). *Organizational Change – Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Digia Oy [online](2017). Digitaaliset työympäristöt – tehokasta tietotyötä, tiedon jakoa ja yhteistyötä. [siteerattu 12.1.2017]. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:<http://digia.fi/palvelumme/tietotyön-tuottavuus/>>
- Einola-Pekkinen, V. (2016). Työ 2.0 on jo täällä – Digiajan hallinto. *Työn tuuli* 1/2016, 53-56.
- Grönfors T. (1996) *Suorituskyvyn johtaminen. Miten paradigmat, vallitsevat teoriat ja sisäiset ajatusprosessimme vaikuttavat*. 1. painos. Espoo: Facile Publishing. ISBN 951-97398-1-5
- Grönroos, M. (2006). *Mahdollisuuksien aika. Kohti virtuaalista organisaatiota*. 3. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy. ISBN 952-92-0238-5.
- Heikkilä, T. (2008). *Tilastollinen tutkimus*. 7. painos. Helsinki: Edita. ISBN 978-951-37-4812-8.
- Helsilä M. (2006). *Suoritusarviointi*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Helsingin sanomat (2017a). Digihyppy muutti työtä. Ura ja työ 26.2.2017, B18.
- Helsingin sanomat (2017b). Työtä missä vain, milloin vain. 2.4.2017, B18.
- Hintikka, K., Kekkonen T., Partanen V. [online] (2016). *Oppimisympäristöjen digitalisaation nykytilanne ja opettajien valmiudet hyödyntää digitaalisia oppimisympäristöjä – haastatteluraportti. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja* 18/2016, 1-38. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:http://tietokayttoon.fi/documents/10616/2009122/18_Opeka_Liite+1.pdf/d63cb7fa-6a43-4f57-933b-8e8cc5d31b7a?version=1.0>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi. 464 s. ISBN 978-951-31-4836-2.
- Hovila, H., Okkonen J. (2005). *Asiantuntijatyön suorituskyky*. Tampere: e-Business Research center. ISBN 1459-0158.
- Humala, I. (2007). *Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. 1. painos. Juva: WS Bookwell Oy. ISBN 978-952-5123-74-6.

- Hännikäinen, E. (2014). Henkilöstöjohtamisen hajauttaminen keskijohdolle: näkemyksiä työn haasteista ja organisaation tuesta. Pro gradut työ [online]. Tampere: Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu [siteerattu 11.9.2016], 6. Saatavana World Wide Webistä: <URL:https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94888/GRADU-1390984635.pdf?sequence=1>
- Itä-Suomen yliopisto, koulutus- ja kehittämispalvelu Aducate. [online] (2017). Tietotyö ja työelämä. [siteerattu 12.1.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.uef.fi/web/aducate/tietotyö>
- Jiang,K., Takeuchi, R., Lepak D. (2013) Where do We Go From Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research. Journal of Management Studies 50:8 December 2013. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Ltd and Society for the Advancement of Management studies. 1448-1480.
- Järvinen, P.,Rantala, J., Ruotsalainen, P. (2014). Johda suoritusta. Viro: Print Best Oy. ISBN 978-952-14-2319-2
- Keskisuomalainen (2017). Tutoropettaja sparraa digiloikassa. 30.3.2017, 6.
- Karjaluoto, Heikki (2007). SPSS opas markkinatutkijoille. Working paper N:o 344 / 2007. University of Jyväskylä. 55s. Saatavana World Wide Webistä: <URL:https://www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/julkaisut/workingpaper/wp344>
- Kauhanen, A., Maliranta, M., Rouvinen, P. & Vihriälä, V. (2015) Työn murros - riittääkö dynamiikka? 1. Painos. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Kauhanen, J. (2010). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. Painos. Helsinki:,WSOY Pro Oy.
- Kauhanen, J. (2015). Esimies palkitsijana- aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin seudun kauppakamari 1. painos. Vaasa: Waasa Graphics Oy.
- Kaydos W. (1999). Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity. Florida: St Lucie Press.
- Klemetti, M, Lyly, P. (2016). Työelämän murros mullistaa johtamisen ja HR-työn. Työn Tuuli

1/2016, 7-13.

Koskinen, M. (2016). Työelämän muutos haastaa vanhoja rakenteita. URA 2/2016, 23-27.

Lindholm, T. [online] (2017). Asiantuntijan työhyvinvointi on monen palasen summa. Sitra, uusi työelämä ja kestävä talous 17.1.2017. [siteerattu 25.1.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://www.sitra.fi/blogit/asiantuntijan-tyohyvinvointi-monen-palasen-summa/>>

Lönnqvist, A., Jääskeläinen A., Kujansivu P., Käpylä J., Laihonen H., Sillanpää V., Vuolle M. (2010). Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. 1. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Martela, F. & Jarenko, K. (2015). Draivi - voiko sisäistä motivaatiota johtaa? 1. painos. 227 s. Helsinki: Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-2418-2

Mattila, V. (2016). Tietotyön suorituskyky mittausten mukaan. Senaatti-Kiinteistöjen sidosryhmälehti Kontrahti. 1/2016, 16.

McCloud, R.A., Campbell, J.A., Cudeck, R. (1994). A Confirmatory Test of a Model of Performance Determinants. Journal of Applied Psychology 1994, Vol. 79, No 4.

Modig, N. & Åhlström P. (2013). Tätä on lean -Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing. 2. painos. ISBN, 978-91-980393-3-7.

Moisalo, V-P. (2011). Uusi HR - Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Suomen graafiset palvelut Oy.

Manka, M-L. (2010). Tiikerinloikka työniloon. 3. painos, Helsinki: Hansaprint Oy.

Palkeet [online] (2016). Automatisaatiolla tehokkaampia palveluja. [siteerattu 12.12.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.palkeet.fi/yhdessa-kehittaen/digitalisaatio.html>>

Parviainen, J. (2015). Yksilön ja työympäristön yhteensopivuus työ- ja yksityiselämän

tasapainottajana Pro Gradu työ. Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö, Kauppamatkustajien tiedekunta. Vaasa 2015, 49.

Platanaou, K., Mäkelä, K. (2016). HR Function at the Crossroads of Digital Disruption. Työn Tuuli 1/2016, 19-26.

Rakennusliitto [online] 2016: Miten työ- ja toimintatavat, työvälineet ja tilat palvelevat ydintoiminnan tuottavuutta ja ihmisten hyvinvointia? Tietotyön suorituskyky ja strateginen työympäristöjohtaminen -klinikka. Tulosraportti, 1-36. [siteerattu 2.9.2016]. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:<http://docplayer.fi/23402583-Miten-tyo-ja-toimintatavat-tyovalineet-ja-tilat-palvelevat-ydintoiminnan-tuottavuutta-ja-ihmisten-hyvinvointia.html>>

Rantanen, H. [online]. (2005) Tuottavuus suorituskyvyn analysoinnin kentässä. Lappeenrannan teknillisen yliopiston tutkimusraportteja 2005. [siteerattu 9.8.2016], 5-34. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:<https://www.lut.fi/documents/10633/30059/Tuottavuus+suorituskyvyn+kent%c3%a4ss%c3%a4.pdf/a5bee733-5987-4749-9cd0-16f1af1299a2>>

Saano, M. (2016). Rohkeasti uutta kokeilemaan. Senaatti-Kiinteistöjen sidosryhmälehti Kontrahti. 3/2016, 13-16.

Schwab, D., Cummins, L (1970). Theories of Performance and Satisfaction: A Review. Industrial relations. Volume 9, Issue 4, October 1970. [online] [cited 9.10.2016]. 408–430. Available from Internet: <URL:<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-232X.1970.tb00524.x/abstract>>

Senaatti Kiinteistöt [online] (2016). Yhteiskuntavastuuraportti 2015. [siteerattu 5.11.2016]. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:<https://yhteiskuntavastuuraportti2015.senaatti.fi/kestava-toiminta/tyoymparistot/tyoymparistojen-kehittaminen/tietotyön-suorituskyky>>

Sink, D. (1983). Much A do About Productivity: Where Do We Go from Here? Industrial Engineering. Vol 15. No. 10, s. 36-48

- Sistonen S. (2008). Paranna tuloksia ja palkitse. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Steers, R., Porter, L. (1979). Motivation and Work Behavior. 2. painos. Tokyo: McGraw –Hill Series in Management.
- Sydänmaanlakka, P. (2012). Älykäs organisaatio. 4. painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Sydänmaanlakka, P. (2007). Älykäs organisaatio. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy. ISBN 978-952-14-1213-4.
- Taloussanomat [online] (2016). Tämä on Venäjääkin suurempi uhka Suomelle. 12.12.2016 [siteerattu 13.12.2016]. Saatavana World Wide Webistä:
<URL: <http://www.is.fi/taloussanomat/art-2000005004270.html>>
- Tanskanen, J. [online]. (2016): Määrällinen tutkimus 2016-2017, johdantoa ja teoriaa luentomoniste. Vaasan yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta 2016.
- Tekniikka ja talous [online] (2015). 60.000 valtion työasemaa uusiksi – Loppu järjestelmäsekamelskalle. 16.10.2015. [siteerattu 13.12.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.tekniikkatalous.fi/tekniikka/ict/60-000-valtionhallinnon-tyoasemaa-uusiksi-loppu-jarjestelmasekamelskalle-6058280>>
- Tiirikka, M. (2016). Paperista digi-maailmaan. Senaatti-Kiinteistöjen sidosryhmälehti Kontrahti. 1/2016, 10-15.
- Truss C., Mankin D., Kelliher C. (2012). Strategic Resource Management. London: Oxford University Press.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2015). Aluehallintovirastojen ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten strategia-asiakirja 2016 – 2019 - Alueiden vahvuuksilla kestävä kasvua ja hyvinvointia. [online]. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:http://tem.fi/documents/1410877/2845886/AVI-ELY_Strategia_2016-2019_FINAL.pdf/6d207d72-a2ba-4afe-bb9b-49c479451a40>
- Ulrich; D. (1997). Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering

Results. 1. painos. Boston: Harvard Business School Press.

Vartiainen, M. (2016). Ketterä HR digitalisoituvassa maailmassa. Työn Tuuli. 1/2016, 4-6.

Vattulainen, S. (2014). Työntekijän suorituskykyyn vaikuttavat tekijät. Pro gradu-tutkielma. Johtamisen yksikkö Vaasan yliopisto.

Viitala, R. & Järnlström M. (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostavat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. 2014.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen – tulosta joustavalla työllä. Liettua: Balto print Oy.

Valtioneuvosto (2016). Hallitusohjelman toteuttamistoimenpiteet [online]. Helsinki 2016. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/digitalisaatio/karkihanke2#toimenpide4>>

Valtiovarainministeriö (2016a). Työ 2.0. Lupa tehdä fiksummin [online]. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://vm.fi/tyo-2.0>>

Valtiovarainministeriö (2016b). Digitalisaatio [online]. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Saatavana World Wide Webistä: < <http://vm.fi/digitalisaatio>>

Valtiovarainministeriö (2017). Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030. Parlamentaarisen työryhmän raportti Tulevaisuuden kunnasta. Valtiovarainministeriön julkaisu 9/2017 [online] 9. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://vm.fi/documents/10623/2287526/Tulevaisuuden+kunnan+skenaariot+ja+visiot+2030/5aa03723-ae3-42fc-868f-3dea3b53c8a9?version=1.0>>

Van Tiem, D., Moseley, J. L., Dessinger, J.C. (2012). Fundamentals of Performance Improvement: A Guide to Improving People, Process, and Performance. 3. painos. San Francisco: Pfeiffer Publishing.

Vroom, V.H. (1964). Work and Motivation. 1. painos. New York: John Wiley & Sons Inc. ISBN

0 471 91205 0

Weaducate [online] (2015). Tulokselliset työtavat vai neljä kättä? 23.1.2015 [siteerattu 17.11.2016].

Saatavana World Wide Webistä:

<URL:<https://weaducate.wordpress.com/2015/01/23/tuloksellinen-tietotyö/>>

LIITTEET

Liite 1. AVIen tietotyön suorituskykykyselyn kysymyspatteristo

Sennaatti
Teemme tilaa onnistumiselle

SmartWoW-kysely älykkäämpien työskentelytapojen kehittämiseen

Arvoisa vastaaja,

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

Kysely koostuu neljästä osa-alueesta:

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

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

Tulosten avulla pyritään tunnistamaan työskentelyn sujuvuutta edistäviä ja haittaavia tekijöitä sekä työyhteisönne kehityskohteita. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 25-30 minuuttia.

Seuraava -->

Taustakysymykset

Sukupuoli

- Nainen
 Mies

Ikä

- alle 35
 35-44
 45-54
 yli 54

Millaisessa tilassa työskentelet nyt?

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

Mitkä seuraavista työvälineistä sinulla on käytössä?

Voit valita useita.

- Pöytäkone
 Kannettava tietokone
 Tablet
 Lankapuhelin
 Perinteinen kännykkä
 Älypuhelin

Missä aluehallintovirastossa työskentelet?

Valitse

Millä vastualueella työskentelet?

Valitse

Toimitko esimiehenä?

- Kyllä
 En

Senna'tti

Teemme tilaa onnistumiselle

SmartWoW-kysely älykkäämpien työskentelytapojen kehittämiseen

Työympäristö - työvälineet

Valitse sopivin vaihtoehto

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

[<-- Edellinen](#)

[Seuraava -->](#)

Työympäristö - työvälineiden käyttö

Kuinka hyvin koet tällä hetkellä hallitsevasi seuraavat työvälineet/sovellukset?

	Huonosti	Välttävästi	Tyydyttävästi	Hyvin	Erinomaisesti	En osaa sanoa
Lync / Skype for Business						
Kokouksiin osallistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokouksen pitäminen (näytön jakaminen jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outlook						
Kokouskutsun tekeminen, päivittäminen jne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaiden kokoushuoneiden etsiminen ja varaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intra						
Tiedon hakeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtilojen käyttö (tiedostojen muokkaus, tallennus jne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannettava tietokone						
Peruskäyttö (irrottaminen telakasta, äänen voimakkuuden säätäminen yms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäkäyttö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedostojen etsiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulostimen asennus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näytön jakaminen ja usean näytön käyttö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Älypuhelin						
Perusominaisuudet (soittaminen, puhelinluettelon käyttö)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kameran hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäkäyttö (internet-yhteyden jakaminen yms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Office ohjelmat						
Word	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Power point	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut ohjelmat						
Adobe Acrobat (dokumentin muuttaminen pdf-muotoon, pdf-dokumenttien muokkaus ja jakaminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OneNote -ohjelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköiset muistilaput	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yammer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut laitteet						
Videokokoustekniikan käyttö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokoustilojen tekniikan käyttö (tykin käyttö ja oman koneen kautta esityksen näyttäminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skannaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mihin muihin työvälineisiin / sovelluksiin koet tarvitsevasi lisäohjeistusta / koulutusta?

Miten koet selviytyväsi ongelmatilanteista eri työkalujen kanssa?

SmartWoW-kysely älykkäämpien työskentelytapojen kehittämiseen

Työympäristö - johtamiskäytännöt

Valitse sopivin vaihtoehto

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

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

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

SmartWoW-kysely älykkäämpien työskentelytapojen kehittämiseen

Yksilölliset työskentelytavat

Valitse sopivin vaihtoehto

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

Kerro omat parhaat vinkkisi fiksumpaan työskentelyyn

<-- Edellinen

Seuraava -->

Reagoi seuraaviin väittämiin

Valitse sopivin vaihtoehto

	eri mieltä	enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä	samaa mieltä
Tiedän miten voin hyödyntää AVIen tietojärjestelmiä omassa työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mitä viestintäkanavaa on hyvä käyttää erityyppisissä vuorovaikutustilanteissa (Lync, puhelin, sähköposti, työtila,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen hyvin dokumenttien nimeämisen, metatietojen antamisen ja tallentamisen periaatteet AVIen yhteiskäyttöisissä tietojärjestelmissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hyödyntää AVIen tietojärjestelmiä hyvin omassa työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytän mielelläni AVIen tietojärjestelmiä omassa työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AVIen sähköiset järjestelmät tukevat mielestäni hyvin työni tekemistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat työtäsi? (Asiakkaalla tarkoitetaan tässä työsi tärkeimpiä ulkoisia tai sisäisiä asiakkaita)

Valitse sopivin vaihtoehto

	eri mieltä	enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä	samaa mieltä
Joudun siirtämään ja uudelleenkirjaamaan manuaalisesti asiakkaan tietoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joudun kokoamaan asiakasta koskevia tietoja useasta järjestelmästä tehdessäni asiakkaan asiaa koskevaa päätöstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Löydän työssä tarvitsemäni tiedot ja dokumentit AVI:n järjestelmistä helposti ja nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tallennan asiakkaan dokumentteja sähköpostiin ja/tai verkkolevylle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoidan asioita muiden viranomaisten kanssa pääsääntöisesti sähköisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonvaihto ja vuorovaikutus muiden viranomaisten kanssa on nopeaa ja vaivatonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoidan vuorovaikutuksen ja viestinnän asiakkaan kanssa pääsääntöisesti sähköisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköiset järjestelmät tukevat työtehtävien tasaista jakautumista tiimissäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaan tiedusteluihin vastaaminen on nopeaa ja vaivatonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaan on helppo itse seurata asiansa käsittelyn edistymistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun pitää siirtyä useasti järjestelmästä toiseen palvellessani asiakasta puhelimesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

SmartWoW-kysely älykkäämpien työskentelytapojen kehittämiseen

Tuottavuus

Valitse sopivin vaihtoehto

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

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

Mikä on suurin tuottavuuttasi laskeva tekijä tällä hetkellä?

<-- Edellinen

Lähetä