



YKSILÖN AINEETON PÄÄOMA ETÄTYÖN KONTEKSTISSA

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden koulutusohjelma, Pro gradu -tutkielma

2022

Sari Järvinen

Tarkastajat: Professori Aino Kianto

Tutkijaopettaja Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Sari Järvinen

Yksilön aineeton pääoma etätyön kontekstissa

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2022

109 sivua, 5 kuvaa, 4 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastajat: Professori Aino Kianto ja Tutkijaopettaja Mika Vanhala

Avainsanat: Yksilön aineeton pääoma, inhimillinen pääoma, suhdepääoma, rakennepääoma, etätyö

Työntekijöillä täytyy olla tänä päivänä kykyä sopeutua jatkuviin työssä ja työympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yksilön aineettoman pääoman ylläpitämistä etätyössä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena organisaatiossa, jonka työntekijät siirtyivät etätyöhön ilman etukäteisvalmistelua tai aikaisempaa etätyökokemusta covid-19-pandemian aikana.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, minkälaista aineetonta pääomaa yksilö tarvitsee etätyössä työsuoritustaan varten sekä miten hän hankkii tarvitsemaansa aineetonta pääomaa etätyössä. Tarkoituksena oli myös saada tietoa siitä, minkälaista aineetonta pääomaa tarvitaan tulevaisuudessa, kun työntekijät siirtyvät hybridityöhön. Aineetonta pääomaa tarkasteltiin yksilön inhimillisen pääoman, suhdepääoman ja rakennepääoman näkökulmasta. Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla tutkimuksen kohteena olevan organisaation ydintyötä tekeviltä työntekijöiltä.

Tutkimus osoittaa, että yksilö tarvitsee kaikkien aineettoman pääoman osa-alueiden keskinäistä vuorovaikutusta etätyössä. Sopeutuminen etätyöhön edellyttää asennetta ja sopeutumiskykyä. Työsuoritusta varten tarvitaan tietoa, osaamista, omatoimisuutta sekä työhön ja organisaatioon sitoutumista. Tiedon hankkiminen sosiaalisista verkostoista vaatii ymmärrettävää vuorovaikutusta. Toimivat työskentelytavat ja työprosessit sekä ohjeet varmistavat sujuvan työskentelyn.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Sari Järvinen

Individual intellectual capital in the context of telework

Master's thesis

2022

109 pages, 5 figures, 4 tables and 1 appendix

Examiners: Professor Aino Kianto and Associate professor Mika Vanhala

Keywords: Individual intellectual capital, human capital, relational capital, structural capital, telework

Today, employees need to have the ability to adapt to constant changes in their work and work environment. The aim of this study was to examine the maintenance of an individual's intellectual capital in telework. The study was conducted as a qualitative case study in an organization, whose employees switched to telecommuting during the covid-19 pandemic without prior preparation or previous telework experience.

The purpose aim of the study was to clarify what kind of intellectual capital the individual needs in telework for work performance and how intellectual capital is acquired in telework. It was also intended to provide information on what kind of intellectual capital will be needed in the future when employees switch to hybrid work. Intellectual capital was examined of an individual's human capital, relational capital and structural capital perspective. Empirical data was collected from the core-employees of the organization through semi-structured thematic interviews.

Based on the results, the individual needs the interaction of all aspects of intellectual capital in telework. Adapting to telework requires attitude and adaptability. Knowledge, skills, self-imposed and commitment to work and the organization are needed for work performance. Gaining information from social networks requires active and understandable interaction. Well-functioning working methods and work processes as well as instructions ensure smooth work.

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimusongelma ja tavoite.....	8
1.2	Tutkimuksen rajaukset.....	10
1.3	Keskeiset käsitteet.....	11
1.4	Tutkimusmenetelmät.....	12
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	13
2	Aineeton pääoma käsitteenä.....	15
2.1	Aineettoman pääoman taustaa.....	15
2.2	Aineettoman pääoman määrittelyä.....	17
2.3	Aineettoman pääoman rakenne.....	18
2.4	Aineettoman pääoman staattisuus ja dynaamisuus.....	19
2.5	Inhimillinen pääoma.....	20
2.6	Suhdepääoma.....	22
2.7	Rakennepääoma.....	22
3	Yksilön aineeton pääoma.....	24
3.1	Yksilön aineettoman pääoman tutkimuksia.....	24
3.2	Yksilön inhimillinen pääoma.....	27
3.2.1	Tieto.....	29
3.2.2	Hiljainen tieto.....	31
3.2.3	Osaaminen.....	33
3.2.4	Asenne.....	36
3.2.5	Sopeutumiskyky.....	37
3.3	Yksilön suhdepääoma.....	39
3.3.1	Sosiaaliset verkostot ja keskinäinen vuorovaikutus.....	40
3.4	Yksilön rakennepääoma.....	42
3.5	Etätyö käsitteenä ja etätyöhön siirtyminen.....	43
3.6	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	45
4	Tutkimusmenetelmät.....	49
4.1	Tutkimusprosessin kuvaus.....	49

4.2	Kohdeorganisaation kuvaus	50
4.3	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusstrategia	51
4.4	Aineiston kerääminen.....	54
4.5	Aineiston analysointimenetelmä	58
4.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	60
5	Tutkimustulokset	64
5.1	Inhimillinen pääoma.....	64
5.2	Suhdepääoma	71
5.3	Rakennepääoma	75
5.4	Aineettoman pääoman tarpeet tulevaisuuden hybridityössä	79
6	Johtopäätökset	81
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	81
6.2	Etätyössä tarvittava aineeton pääoma	82
6.2.1	Inhimillinen pääoma	82
6.2.2	Suhdepääoma	84
6.2.3	Rakennepääoma	85
6.3	Aineettoman pääoman hankkiminen etätyössä	89
6.3.1	Inhimillinen pääoma	89
6.3.2	Suhdepääoma	93
6.3.3	Rakennepääoma	94
6.4	Tarvittava aineeton pääoma tulevaisuudessa	95
6.5	Yksilön aineeton pääoma etätyössä	96
6.6	Pohdinta.....	100
6.7	Tutkimuksen rajoitteet ja ehdotukset jatkotutkimukselle	101
	Lähteet	102

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Kuvaluettelo

Kuva 1: Tutkimuksen rakenne

Kuva 2: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuva 3: Tutkimusprosessin kuvaus

Kuva 4: Yksilön aineeton pääoma muutoksessa

Kuva 5: Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Taulukkuuettelo

Taulukko 1: Esimerkki aineettoman pääoman luokittelusta

Taulukko 2: Yhteenveto tarvittavasta aineettomasta pääomasta

Taulukko 3: Yhteenveto tarvittavan aineettoman pääoman hankkimisesta

1 Johdanto

Maailmalle levisi alkuvuodesta 2020 uusi koronaviruksen aiheuttama covid-19-tartuntatauti-epidemia. Viruksen nopea leviäminen edellytti organisaatioilta nopeita toimia vähentääkseen työntekijöidensä altistumista virukselle. Suomen hallitus antoi 12.3.2020 vahvan etätyösuosituksen, jonka johdosta monissa organisaatioissa siirryttiin kokoaikaiseen etätyöhön. Suomessa etätyöhön siirtyi lähes 60 prosenttia palkansaajista (Eurofound 2020). Ennen epidemiaa oli 21 prosenttia palkansaajista tehnyt työ- ja elinkeinoministeriön 2020 työolobarometrin mukaan etätyötä säännöllisesti ja 11 prosenttia epäsäännöllisesti ennen koronavirusepidemian alkua. Mutta valtaosa (68 prosenttia) palkansaajista ei ollut tehnyt etätyötä lainkaan ennen epidemian alkua. Etätyöhön siirtyminen oli siis uusi tilanne niille työntekijöille, jotka eivät olleet tehneet etätyötä aikaisemmin.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yksilön aineetonta pääomaa etätyön kontekstissa. Tavoitteena on selvittää, miten aineetonta pääomaa ylläpidetään etätyössä yksilötasolla. Aineeton pääoma tarkoittaa organisaation näkymättömiä asioita, kuten esimerkiksi tietoa ja henkilöstön osaamista. Näitä aineettomaan pääomaan kuuluvia yksittäisiä tekijöitä kutsutaan aineettomiksi resursseiksi. Aineettoman pääoman merkitys on suuri aloilla, joissa organisaation resurssit perustuvat pääasiassa aineettomaan pääomaan. (Lönqvist, Kujansivu & Antola 2005, 18, 31, 55)

Aineettomalla pääomalla on tutkimusten perusteella myönteinen vaikutus organisaation suorituskykyyn (mm. Bontis 1998, 71; Edvinsson & Malone 1997; Inkinen 2015, 532; Kianto, Ritala, Spender ja Vanhala 2014, 363; Sveiby 1997; Youndt, Subramaniam ja Snell 2004, 357) sekä yksilön työsuoritukseen (Mura & Longo 2013, 445). Aineetonta pääomaa on tutkittu laajalti organisaatiotasolla. Sen sijaan aineettoman pääoman tutkimuksia on yksilön näkökulmasta tarkasteltuna hyvin vähän (Mura & Longo 2013, 436; Tomé, Naidenova & Oskolkova 2014, 189), vaikka yksilön henkilökohtaiset aineettomat resurssit ovat yleensä

perustana muun aineettoman pääoman rakentumiselle organisaatiossa ja ovat näin ollen osa organisaation aineetonta pääomaa (Lönnqvist ym. 2005, 49).

1.1 Tutkimusongelma ja tavoite

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia yksilön aineettoman pääoman ylläpitämistä etätyössä. Tutkimuksen kohteena ovat yleishyödyllisen yhteisön eli voittoa tavoittelemattoman organisaation työntekijät. Aineettoman pääoman tarkastelu yksilön näkökulmasta soveltuu tutkimuksen lähestymistavaksi, sillä tutkimuksen kohteena olevan organisaation eli kohdeorganisaation toiminnan ydin perustuu tietyn työntekijäryhmän työsuoritukseen. Tutkimuksen lähtökohta on mielenkiintoinen, sillä tutkimuksen kohteena olevilla työntekijöillä ei ollut aikaisempaa kokemusta etätyöstä. Kohdeorganisaation toiminnan kannalta on siis oleellista tietää, miten yksilö eli työntekijä ylläpitää työsuoritustaan varten tarvitsemaansa aineetonta pääomaa etätyössä. Tutkimus on myös ajankohtainen, sillä tavoitteena on myös saada tietoa työntekijöiden tulevaisuuden aineettoman pääoman tarpeista. Tutkimuksella pyritään myös täydentämään aikaisempaa, vähäiselle huomiolle jäänyttä tieteellistä keskustelua aineettomasta pääomasta yksilötasolla. Tavoitteena on lisäksi tuoda mielenkiintoinen lisä aiempiin tutkimuksiin, kun aihetta tutkitaan etätyön kontekstissa.

Tutkimuksen pääkysymys on seuraava:

Miten aineetonta pääomaa ylläpidetään etätyössä yksilötasolla?

Alakysymykset ovat seuraavat:

1. *Minkälaista aineetonta pääomaa tarvitaan etätyössä?*
2. *Miten aineetonta pääomaa hankitaan etätyössä?*
3. *Minkälaista aineetonta pääomaa tarvitaan tulevaisuudessa?*

Päätutkimuskysymystä tukevat kolme alatutkimuskysymystä. Kysymysten perusteella on tarkoitus selvittää, mitkä yksilön aineettomaan pääomaan kuuluvat aineettomat resurssit ovat

avainroolissa, jotta yksilö suoriutuu työstään etätyössä ja organisaatio pysyy tätä kautta toimintakykyisenä.

Ensimmäisen alakysymyksen avulla on tarkoitus selvittää, minkälaisia aineettomia resursseja yksilö tarvitsee etätyöhön siirtyessään ja etätyössä työskennellessään. Ymmärtämällä paremmin, mitkä yksilön aineettomat resurssit painottuvat etätyössä, näiden ylläpitämiseen voidaan pyrkiä vaikuttamaan kohdeorganisaatiossa. Toinen alakysymys käsittelee aineettoman pääoman hankkimista etätyössä. Kysymyksen avulla on tarkoitus selvittää, miten yksilö hankkii tarvitsemiaan aineettomia resursseja etätyössä.

Kolmannen alakysymyksen tarkoituksena on selvittää, minkälaista aineetonta pääomaa yksilö tarvitsee tulevaisuudessa. Kohdeorganisaatiossa on tarvetta ratkaista, minkälaisilla pelisäännöillä sekä minkälaisilla painotuksilla etätyötä ja lähityötä tehdään tulevaisuudessa ns. hybridityössä. Lähityössä työskennellään monitoimitilassa, johon kohdeorganisaatio muutti pandemian aikana. Uusissa tiloissa ei ole etätyön aikana käytännössä vielä työskennelty. Uudessa toimitilassa ei ole omia työhuoneita, joten myös tämä on uusi tilanne työntekijöille. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin ratkaisun tueksi tarvittavaa tietoa.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa pyritään muodostamaan mahdollisimman selkeä ja kokonaisvaltainen käsitys tutkimusaiheesta aiemman kirjallisuuden pohjalta. Tämä tapahtuu perehtymällä aineetonta pääomaa käsittelevään kirjallisuuteen ja tarkastelemalla aiemmin käytyä tieteellistä keskustelua aineettoman pääoman osa-alueisiin kuuluvien aineettomien resurssien vaikutuksesta yksilön, mutta myös organisaation toimintaan. Myös etätyön kontekstissa työskentelyä käsittelevään aiempaan kirjallisuuteen perehdytään. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tarkastellaan, mitkä aineettomat resurssit vaikuttavat kohdeorganisaation työntekijöiden työsuorituksiin etätyössä. Aihetta tutkitaan työntekijöiden näkökulmasta, sillä tutkimuksella pyritään saamaan heidän kokemustensa ja näkemystensä kautta selvyys heidän aineettomien resurssiensa tarpeista ja tarvittavien resurssien hankkimisesta, jotta he suoriutuvat työtehtävistään etätyössä ja vaikuttavat siten myös organisaation toimintakykyyn. Empiirisellä tutkimuksella pyritään vastaamaan aiemmin esitettyihin

tutkimuskysymyksiin ja täydentämään aikaisempaa kirjallisuutta aiheesta sekä mahdollisesti luomaan pohjan tutkimusaiheen laajemmalle tutkimukselle.

Tutkimuksessa ei ole tarkoitus kuvata kohdeorganisaation aineetonta pääomaa sitä varten tarkoitettujen mallien avulla eikä ole näin ollen myöskään tarkoitus kartoittaa kohdeorganisaation suorituskyvyn kannalta oleellisia avainresursseja ja niiden painotuksia, vaan tutkimuksen näkökulmana ovat organisaation työntekijät ja heidän aineeton pääomansa. Tarkoituksena on siis selvittää, minkälaista aineetonta pääomaa työntekijä tarvitsee työsuoritustaan varten etätöissä ja miten hän hankkii sitä etätöissä sekä minkälaista aineetonta pääomaa hän tarvitsee tulevaisuudessa. Tutkimukseen on rakennettu teoreettinen viitekehys yksilön aineettomasta pääomasta, johon empiirisestä tutkimuksesta saatavia tuloksia verrataan.

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Tässä tutkimuksessa käsitellään työntekijöiden aineetonta pääomaa yksilötasolla eikä organisaatiotasolla. Perusteluna valinnalle on se, että kohdeorganisaation toimintakyky säilyi ennallaan etätöiden aikana. Tutkimuksen tarkoituksena ei siis ole tarkoitus tarkastella, miten aineettomalla pääomalla voitaisiin tehostaa organisaation toimintaa. Kohdeorganisaation toimintakyky perustui kuitenkin merkittävältä osin työntekijöiden työsuorituksiin. Tästä syystä tutkimuksessa keskitytään yksilön aineettomaan pääomaan ja niihin resursseihin, jotka edistävät työntekijää suoriutumaan työstään etätöiden aikana. Tutkimusraportin alussa käsitellään kuitenkin aineetonta pääomaa ja sen kolmijakoa inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakenpääomaan organisaation näkökulmasta yleisellä tasolla, jotta lukijalle syntyy ymmärrys aineettomasta pääomasta käsitteenä.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on voittoa tavoittelematon yleishyödyllinen yhteisö, joten tutkimuksessa ei tarkastella aineettoman pääoman vaikutusta kilpailuetuun. Kohdeorganisaatiolla on asiakkaita, mutta myös asiakassuhteet rajataan tutkimuksesta, koska ne eivät vaikuta kohdeorganisaation työntekijöiden työsuorituksiin. Tästä syystä suhdepääomassa käsitellään vain sisäisiä suhteita.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä alaluvussa määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet avaamaan tutkimuksessa valittuja näkökulmia. Näitä ovat yksilön aineeton pääoma, yksilön inhimillinen pääoma, yksilön suhdepääoma ja yksilön rakennepääoma sekä etätyö. Käsitteiden teoreettista taustaa on avattu perusteellisemmin luvussa kolme. Käsitteiden määrittelystä ei myöskään vallitse yhteisymmärrystä, joten ne määritellään tässä tutkimuksessa kirjallisuudesta valikoiduna ja tutkimuksen kannalta parhaiten soveltuvasti.

Yksilön aineeton pääoma on käsite, jolle ei löydy yhteneväistä määritelmää. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa kaikkea sellaista yksilön omaavaa tai hallitsemaa dynaamista tietoa, joka vaikuttaa hänen työsuoritukseensa. Yksilön aineeton pääoma edistää yksilöä ajattelemaan joustavasti ja huomioimaan asiat laajemmasta näkökulmasta sekä edistää luovaa ongelmanratkaisukykyä. (Wang, Bu, Cai 2021, 1204) Yksilö puolestaan tarkoittaa tässä tutkimuksessa työntekijää, joten näitä termejä käytetään tutkimuksessa rinnakkain alkuperäisen teoria mukaan. Yksilön aineeton pääomaa on jaettu aiemmissa yksilön aineettoman pääoman tutkimuksissa inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. Myös tässä tutkimuksessa yksilön aineeton pääoma jaetaan tämän kolmijaon mukaan.

Yksilön inhimillinen pääoma koostuu yksilön oppimisen kautta hankitusta tiedosta, osaamisesta ja työhön liittyvästä asenteesta sekä muutokseen ja työhön liittyvästä sopeutumiskyvystä (Wang, Cai, Liu, Iiu & Meng 2020; Arenas, Griffiths & Freraut 2013).

Yksilön suhdepääoma muodostuu yksilön työsuorituksen kannalta tärkeistä sosiaalisista verkostoista. Lisäksi yksilön suhdepääomaan kuuluu keskinäinen vuorovaikutus, joka mahdollistaa tiedon liikkumisen yksilöiden välillä. (Wang ym. 2020)

Rakennepääoma tarkoittaa tässä tutkimuksessa yksilön omaksumia periaatteita, käytäntöjä ja menetelmiä, toisin sanoen yksilön työskentelytapoja ja työprosesseja. Rakennepääomaan kuuluu myös dokumentoitu tieto (kirjalliset ohjeet), vaikka se on organisaation omistamaa,

niin yksilöt kuitenkin luovat sitä. (Wang ym. 2020; Mura & Longo 2013; Lönnqvist ym. 2005)

Etätyö nähdään tässä tutkimuksessa työskentelymuotona, jolloin työntekijät voivat työskennellä maantieteellisesti erillään tai he voivat työskennellä samassa työskentelytilassa, mutta eri aikoina. Yhteydenpito tapahtuu elektronisilla kommunikointivälineillä, kuten esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse. (Zaccaro & Bader 2003, 377)

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle on tunnusomaista, että aihetta tarkastellaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161) sekä tutkimuksen kohteena oleva joukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotannalla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98; Hirsjärvi ym. 2009, 164). Tutkimuksessa keskitytään myös yleensä pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta 2008, 18). Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että tapauksia käsitellään ja tulkitaan ainutlaatuisina tapauksina (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98; Hirsjärvi ym. 2009, 164). Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi soveltuu laadullinen tutkimus, koska tarkoituksena on saada mahdollisimman kattavasti tietoa työntekijöiltä heidän aineettomasta pääomastaan ja tätä kautta selvyyttä siihen, miten he ylläpitävät aineetonta pääomaa etätyössä.

Tiedonhankinnan strategiana on tapaustutkimus eli casetutkimus. Tapaustutkimus soveltuu tutkimusmenetelmäksi, jos pyrkimyksenä on syventää tietoutta ja löytää yksittäisestä tai muutamasta tarkoituksellisesti valituista tapauksista uusia näkökulmia entuudestaan vähemmän tutkitusta aiheesta (Hirsjärvi ym. 2009, 134, 138). Tapaustutkimus soveltuu tässä tutkimuksessa käsiteltävän aiheen tarkasteluun, koska aineisto kerätään yhdestä organisaatiosta, jonka johto teki 13.3.2020 päätöksen etätyöhön siirtymisestä välittömästi Suomen hallituksen antaman suosituksen saattamana. Valtaosa kohdeorganisaation työntekijöistä ei ollut

tehnyt etätöitä aikaisemmin, joten uuden työskentelymuodon haltuunotto edellytti siirtymistä virtuaaliseen työympäristöön eli etätöihin ilman minkäänlaisia etukäteisvalmisteluja.

Koronaepidemia vaikutti työntekijöiden työhön myös työmäärän lisääntymisen muodossa ja lisäksi työntekijöiden työn sisältöön tuli useita muutoksia nopealla aikataululla. Tarkasteltava aineisto kerätään teemahaastattelumenetelmän avulla haastatteleamalla kuutta kohdeorganisaation työntekijää. Haastattelujen teemat rakentuvat tutkimuskysymysten ympärille. Tutkimuksen empiirisen osuuden aineiston analysoinnissa käytetään sisällönanalyysin menetelmää, sillä sen avulla voidaan analysoida tutkimusaineistoa järjestelmällisesti ja luoda tiivistetysti sanallinen ja selkeä kuvaus johtopäätöksiä varten (Tuomi & Sarajarvi 2018, 122).

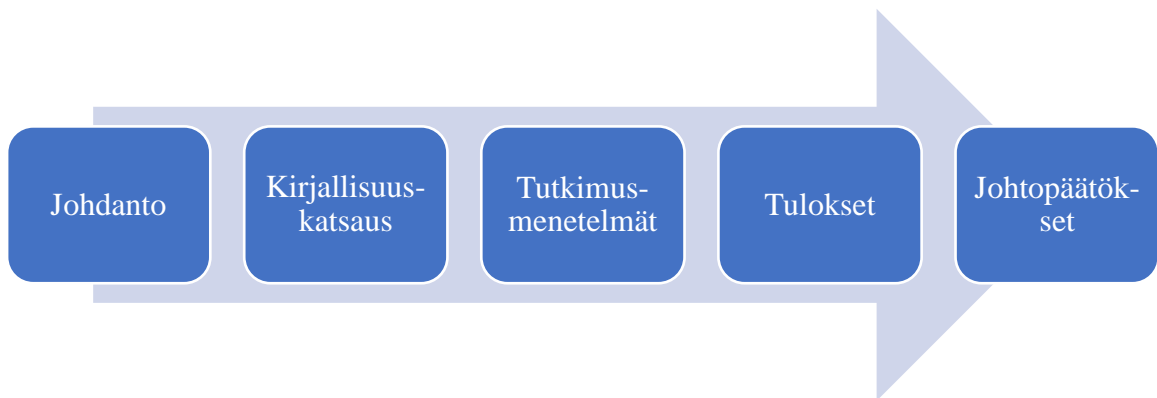
1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tausta, tutkimusongelma, tavoitteet, rajoitukset, keskeiset käsitteet, tutkimusmenetelmät lyhyesti sekä tutkimuksen rakenne. Johdannon jälkeen on tutkimuksen teoreettinen osuus, jossa tarkastellaan tutkimusaiheen teoreettista taustaa syvällisemmin. Teoriaosuutta käsitellään toisessa ja kolmannessa pääluvussa. Toisessa pääluvussa käsitellään aineettoman pääoman taustaa, määrittelyä ja rakennetta sekä aineettoman pääoman staattisuutta ja dynaamisuutta. Tässä tutkimuksessa aineeton pääoma jaetaan kolmeen osa-alueeseen: inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. Näitä käsitellään myös toisessa luvussa.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan yksilön aineetonta pääomaa perehtymällä ensin yksilön aineettoman pääoman aiempiin tutkimuksiin ja tarkastellaan yksilön aineettomaan pääomaan kuuluvia resursseja aineettoman pääoman kolmijaon mukaan. Luvussa käsitellään lisäksi etätöitä käsitteenä. Luvun lopussa esitellään tutkimuskirjallisuuden perusteella luotu tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen neljäs luku käsittelee tutkimusmenetelmiä. Luvussa kuvataan tutkimusprosessin kulku, empiirisen osuuden metodologiset valinnat, aineiston keruu ja aineiston analysoinnin menetelmät sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen viidennessä luvussa esitellään empiiriset tutkimustulokset.

Kuudennessa luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin analysoimalla tutkimustuloksia suhteessa aiempaan tieteelliseen tutkimukseen sekä esitetään tutkijan pohdinta. Luvun lopussa esitetään tutkimuksen rajoitukset sekä esitetään tutkimuksen perusteella esiin nousseet aiheet mahdolliselle jatkotutkimukselle. Tutkimuksen rakenne on kuvattu kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkimuksen rakenne

2 Aineeton pääoma käsitteenä

Tässä luvussa käsitellään aineetonta pääomaa yleisesti organisaatiotasolla. Ensin perehdytään aineettoman pääoman taustaan ja täsmennetään aineetonta pääomaa käsitteenä. Tarkoituksena on saada ymmärrys siitä, miten aineettoman pääoman tutkimus on saanut alkunsa, miten aineetonta pääomaa on määritelty ja luvussa käsitellään myös aineettoman pääoman rakennetta. Lisäksi tarkastellaan aineettoman pääoman staattisuutta ja dynaamisuutta. Tämän jälkeen käsitellään aineettoman pääoman osa-alueita eli inhimillistä pääomaa, suhdettä pääomaa ja rakennepääomaa organisaation näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan aineetonta pääomaa yksilön näkökulmasta edellä mainitun kolmijaon mukaan, mutta on tarkoituksenmukaista selventää ensin, miten näitä osa-alueita on kirjallisuudessa määritelty myös organisaation näkökulmasta, sillä yksilön aineetonta pääomaa on määritelty kirjallisuudessa pitkälti organisaation määritelmien mukaan. Tästä syystä lukijan on hyvä saada käsitys yksilön aineettomaan pääomaan vaikuttavasta taustakirjallisuudesta ymmärtääkseen aineetonta pääomaa kokonaisuutena.

2.1 Aineettoman pääoman taustaa

Organisaatioiden toimintaan vaikuttaa pääoma, joka voidaan jakaa aineelliseen (tai fyysiseen) ja aineettomaan pääomaan. Aineellinen pääoma käsittää organisaation kaikki selkeästi määriteltävät asiat, muiden muassa koneet ja laitteet, valmistusmateriaalit sekä kassavarat. Aineetonta pääomaa on sen sijaan haastavampi määrittellä, sillä se on näkymätöntä ja hankala konkretisoida. (Andriessen 2004, 58; Lönnqvist ym. 2005, 19) Aineetonta pääomaa ovat esimerkiksi henkilöstön osaaminen, tieto ja prosessit (Lönnqvist ym. 2005, 31).

Aineettoman pääoman tutkimus alkoi saada kirjallisuudessa jalansijaa 1980-luvulla. Tutkimusaiheena se kasvoi voimakkaasti 1990-luvun lopulla (Inkinen 2015, 518; Lönnqvist ym. 2005, 14–16) ja on sittemmin noussut suosituksi tutkimusaiheeksi (Kianto 2007, 343). Leif Edvinsson julkaisi aineettoman pääoman raportin vuonna 1994 toimiessaan johtajana ruotsalaisessa vakuutusalan yrityksessä Skandiassa (Lönnqvist ym. 2005, 14). Vuonna 1997

julkaistiin useita aineettoman pääoman kannalta merkittäviä teoksia. Leif Edvinsson ja Michael Malone julkaisivat teoksen ”Intellectual Capital: realizing your company’s true value by finding its hidden brainpower”. He vertaavat yritystä puuhun, jonka näkymätön osa eli juuret muodostavat yrityksen aineettoman pääoman perustan. He käyttävät myös jäävuorta aineettoman pääoman metaforana kuvaamalla valtaosan jäävuoresta olevan pinnan alla. (Edvinsson & Malone 1997, 10–11, 13)

Karl Erik Sveiby julkaisi samana vuonna teoksen ”The New Organizational Wealth”, jossa hän käsittelee aineetonta pääomaa tiedon näkökulmasta (Sveiby 1997, x). Hänen mukaansa aineeton pääoma voidaan luokitella kolmeen eri kategoriaan eli ulkoisiin rakenteisiin, kuten brändi sekä asiakas- ja toimittajasuhteet, sisäisiin rakenteisiin, joita ovat muiden muassa johtaminen, asenne ja ohjelmistot sekä yksilön osaamiseen, kuten koulutus ja kokemus (Sveiby 1997, 12). Thomas Stewart puolestaan pitää organisaatiossa olemassa olevan tiedon tunnistamista ja sen keskeisyyden ymmärtämistä vaurauden luomisen ja kilpailuedun lähteenä teoksessaan ”Intellectual Capital”. Hän kiteyttää aineettoman pääoman tarkoittavan ”aineetonta materiaalia – tietoa, informaatiota, aineetonta omaisuutta, kokemusta – joita voidaan käyttää vaurauden luomiseen”. (Stewart 1997, x) Nämä edellä mainitut teokset on luokiteltu aineetonta pääomaa käsittelevien klassikkojen joukkoon (Lönnqvist ym. 2005, 14).

Suomalaisia väitöskirjoja aineettomasta pääomasta on kirjoitettu 2000-luvulta lähtien. Antti Lönnqvistin väitöskirja vuodelta 2004 käsittelee suorituskyvyn mittaamista aineettoman pääoman johtamisen välineenä (Measurement of Intangible Success Factors: Case Studies on the Design, Implementation and Use of Measures). Samana vuonna väitelleen Aino Pöyhösen väitöskirja käsittelee organisaation uudistumiskyvyn mallinnusta ja mittaamista (Modeling and measuring organizational renewal capability). Sari Salojärvi puolestaan käsittelee väitöskirjassaan (vuodelta 2005) aineetonta pääomaa tutkimalla tietojohdamisen roolia pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (Increasing Knowledge Focus – a Means for Entrepreneurs to Remain on a Growth Path: Essays on the Role and Nature of Knowledge Management in Finnish SMEs). Paula Kujansivun väitöskirjassa vuodelta 2008 tutkitaan aineettoman pääoman johtamista (Intellectual Capital Management: Understanding Why Finnish Companies Do Not Apply Intellectual Capital Management Models).

2.2 Aineettoman pääoman määrittelyä

Aineeton pääoma on käsitteenä moniulotteinen. Sille on useita määritelmiä tarkastelunäkökulmasta riippuen, joten hyvälle tai riittävälle määritelmälle ei ole yhteistä näkemystä. (Marr & Moustaghfir 2005, 1115, 117) Edvinsson ja Malone (1997, 44) määrittelevät aineettoman pääoman (intellectual capital) tarkoittavan ”tiedon, soveltavan kokemuksen, organisaatioteknologian, asiakassuhteiden ja ammattitaidon hallintaa, jotka tarjoavat kilpailuetua markkinoilla”. Sveiby (1997) puolestaan kuvaa aineettoman pääoman (intangible assets) käsittävän organisaation henkilöstön, joka toiminnallaan luo organisaation omaisuuden ja rakenteet. Erityisesti työntekijöiden osaaminen luo perustan organisaation sisäisille ja ulkoisille rakenteille. Sisäiset rakenteet tarkoittavat työntekijöiden luomia, mutta organisaation omistamia asioita, kuten erilaisia järjestelmiä patenteja tai konsepteja. Myös organisaatiokulttuuri ja henki kuuluvat organisaation sisäisiin rakenteisiin. Organisaation ulkoisilla rakenteilla tarkoitetaan esimerkiksi asiakas- ja toimitussuhteita, brändiä tai mainetta. (Sveiby 1997, 8, 10–12, 29)

Roos ja Roos (1997, 415) kuvaavat aineettoman pääoman koostuvan organisaatiossa piilevistä resursseista, joilla he tarkoittavat sellaisia työntekijöiden omaavia resursseja, joita ei ole saatettu näkyviksi sekä organisaatioon jääviä resursseja työntekijöiden sieltä lähdettyään. Stähle ja Grönroos (1999, 45, 50) puolestaan käyttävät termiä tietopääoma. He kiteyttävät sen tarkoittavan yrityksen aineettomia omaisuuseriä sekä kykyä hyödyntää yrityksessä vallitsevia resursseja, kuten yksilöiden henkilökohtaisia taitoja ja osaamista sekä käytettävissä olevaa informaatiota parantaakseen kilpailuetua. Sullivanin (1998, 4) mukaan aineeton pääoma puolestaan tarkoittaa ”tietoa, joka voidaan muuntaa voitoksi.” Bontis, Dragonetti, Jacobsen ja Roos (1999, 397) kiteyttävät aineettoman pääoman tarkoittavan aineettomien resurssien virtaamista.

Stewartin (1997, x) määritelmän mukaan aineeton pääoma (intellectual capital) on aineetonta materiaalia, kuten tietoa, informaatiota, varallisuutta ja kokemusta, joiden avulla luodaan vaurautta. Dumayn (2016, 169) määritelmä mukaillee Stewartia, mutta hän korvaa taloudellisiin arvoihin viittaavan vaurauden luomisen arvon luomisella. Hänen mukaansa

vaurauden luominen ei aina sovellu aineettoman pääoman mittariksi, koska taloudellinen arvonnousu ei ole kaikissa organisaatioissa päätavoitteena. Hän näin ollen määrittelee arvon käsittävän taloudellisen arvon lisäksi myös hyödyllisyyden, sosiaalisen ja ekologisuuden arvon. Hyödyllisyydellä hän tarkoittaa organisaation tuottamien tuotteiden ja palveluiden hyödyllisyyttä kuluttajille. Sosiaalisella arvolla hän tarkoittaa hyötyjä, jotka organisaatio tarjoaa yhteiskunnalle. Ekologisuudella hän tarkoittaa organisaation ottavan huomioon toiminnassaan hiilijalanjäljen ja kestävän kehityksen näkökulman. (Dumay 2016, 169–170)

Yundt, Subramaniam ja Snell (2004, 337) lähestyvät aineetonta pääomaa puolestaan tiedon näkökulmasta. Heidän mukaansa aineeton pääoma on yksilöillä, organisaation tietokannoissa, toimintaprosesseissa, järjestelmissä ja verkostoissa olevaa tietoa, jota hyödyntämällä organisaatio saa kilpailuetua. (Yundt ym. 2004, 337) Lönnqvistin (2004, 40) mukaan aineeton pääoma muodostuu kiteytettynä ”ei-fyysisistä arvonalähteistä, jotka liittyvät työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin, toimintatapoihin ja sidosryhmäsuhteisiin”.

2.3 Aineettoman pääoman rakenne

Aineettoman pääoman rakenteesta ei ole yksimielisyyttä, vaan sitä määritellään eri tavoin tutkimuksen näkökulmasta tai tieteenalasta riippuen (Marr & Moustaghfir 2005, 1115). Aineettoman pääoman rakennetta voidaan mallintaa jakamalla se pienempiin osa-alueisiin, joihin organisaation aineettomat resurssit luokitellaan. Mallit helpottavat ymmärtämään paremmin organisaatiossa olemassa olevan aineettoman pääoman merkitystä sen toiminnalle sekä kuvaamaan organisaation kannalta tärkeimmät aineettomat resurssit. Osa-alueista ei ole yhteneväistä terminologiaa, vaan niiden nimeäminen vaihtelee kirjallisuudessa mallintamisen lähtökohdista ja aineettomien resurssien luokitteluperusteluista riippuen. (Lönnqvist ym. 2005, 24) Edvinsson ja Malone (1997) rakensivat Skandia-mallin, jossa aineeton pääoma jaetaan inhimilliseen pääomaan ja rakennepääomaan. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan organisaation työntekijöiden ja johtajien tietoja, koulutusta, taitoja, kykyjä ja henkilöominaisuuksia. Rakenteellinen pääoma jaotellaan asiakaspääomaan (kestävät asiakassuhteet ja avainasiakkaat) ja organisaationaaliseen pääomaan, joka jakautuu edelleen

innovaatiopääomaan (esimerkiksi immateriaalioikeudet) ja prosessipääomaan (työprosessit ja tekniikat). (Edvinsson & Malone 1997, 11)

Petty ja Guthrie (2000) pitävät toimivana OECD:n (Organisation for Economic Co-operation and Development) vuonna 1999 kuvaamaa määritelmää, jonka mukaan aineeton pääoma käsittää yrityksen inhimillisen pääoman ja rakennepääoman taloudellisen arvon. Inhimillinen pääoma tarkoittaa organisaation sisäisiä ja ulkoisia resursseja eli henkilöstöresursseja, asiakkaita ja toimittajia. Rakennepääoma sisältää puolestaan organisaation jakeluverkot, toimitukset ja omat ohjelmistojärjestelmät. (Petty & Guthrie 2000, 158) Bontis (1999, 440) taas käyttää aineettoman pääoman kolmijakoa inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan ja suhdempääomaan. Kolmijako käsittää ihmisiin, organisatorisiin rutiineihin ja suhteisiin sisältyvän älykkyyden. Ja organisaation tieto nähdään varastoituna organisaation voimavarana. Näistä kolmesta pääomasta inhimillistä pääomaa on hankalinta koontaa. (Bontis 1999, 447)

2.4 Aineettoman pääoman staattisuus ja dynaamisuus

Aineetonta pääomaa voidaan ajatella staattisena ilmiönä, jolloin aineettomia resursseja on varastoituna organisaatioon (Bontis 1999, 440). Tästä näkökulmasta tarkasteltuna aineettomat resurssit voidaan nähdä ”pakettina”, joka on helposti tunnistettavissa ja liikuteltavissa (Pöyhönen 2004, 106). Staattiseen ilmiöön sisältyy myös määrä ja laatu. Organisaatiossa voi esimerkiksi olla tietynlaista osaamista tietynlainen määrä ja resurssit ovat organisaatiossa jonain tietynä hetkenä. (Lönnqvist ym. 2005, 49)

Aineeton pääoma voidaan ajatella myös dynaamisena ilmiönä, mikä tarkoittaa aineettomien resurssien jatkuvaa kehittymistä ja muuntumista organisaatiossa. Esimerkiksi henkilöstön osaaminen kehittyy jatkuvasti uusia asioita oppimalla. (Lönnqvist ym. 2005, 50) Myös tiedonluomisprosessi on dynaamista luonteeltaan, sillä organisaatio luo, ylläpitää ja hyödyntää tietoa (Nonaka, Toyama & Konno 2000, 8). Dynaamisuutta lisäävät tietyt aineettomaan pääomaan liittyvät toiminnot, muiden muassa uusien aineettomien voimavarojen kehittäminen ja hankkiminen, nykyisten aineettomien voimavarojen arvon lisääminen sekä kaikkien

edellisten arviointi ja seuranta. Esimerkiksi koulutus tai muunlainen konkreettinen toiminta on aineettoman pääoman kehittämistoimintaa. (Lönnqvist ym. 2005, 50)

Teece, Pisano ja Shuen (1997, 510) puhuvat dynaamisesta kyvykkyydestä tarkoittaen tällä yrityksen olemassa olevien taitojen ja resurssien hyödyntämistä ja kehittämistä muuttuvassa ympäristössä. Dynaaminen kyvykkyys sisältää johtamisvalmiuksien kehittämisen ja organisaation toiminnalliset taidot, joten tutkimusalana siihen liittyy muiden muassa inhimilliset resurssit. He näkevät dynaamisen kyvykkyyden edistävän näkemyksiä uusille, kilpailuetua tuottaville mahdollisuuksille. (Teece ym. 1997, 510) He viittaavat dynaamisuudella kykyyn uudistaa osaamista vastaamaan muuttuvaan liiketoimintaympäristöön ja kyvykkyydellä strategisen johtamisen roolia toimia sisäisten ja ulkoisten organisaatiotaitojen, resurssien sekä toimintaan liittyvän osaamisen mukauttamisessa vastaamaan toimintaympäristön muuttumisen edellyttämiä uusia vaatimuksia (Teece ym. 1997, 515).

On siis tärkeä ymmärtää aineettoman pääoman dynaaminen näkökulma, jotta aineettoman pääoman kehittämistoimet voidaan suunnata oikein. Aineettoman pääoman dynaamiseen luonteeseen kuuluu myös se, että aineettomia resursseja pitää hyödyntää organisaatiossa tulosten saamiseksi. (Lönnqvist ym. 2005, 51–52) Aineeton resurssi ei nimittäin tuota arvoa staattisessa tilassa, vaan sitä syntyy resurssien välisen vuorovaikutuksen seurauksena (Roos ym. 2006, 71).

2.5 Inhimillinen pääoma

Inhimillinen pääoma kuvaa organisaation inhimillisiä tekijöitä (Bontis 1999, 443). Se käsittää organisaation työntekijöiden omistamia aineettomia resursseja, kuten tietoa, taitoja ja asiantuntemusta (Youndt & Snell 2004, 338). Lönnqvist ym. (2005, 31) lisäävät inhimillisen pääoman käsittävän tietojen ja osaamisen lisäksi työntekijöiden henkilöominaisuudet, asenteen ja koulutuksen. Nordhaug (1994, 17) korostaa erityisesti työntekijöiden osaamisen olevan yksi inhimilliseen pääomaan kuuluvista keskeistä tekijöistä organisaatiolle. Roos ja Roos (1997, 416) tarkentavat osaamisen olevan tehtäväsidonnaista, mutta heidän mielestään

inhimilliseen pääomaan kuuluu työntekijöiden tietojen ja taitojen lisäksi motivaatio. Bontis (1999, 447) puolestaan toteaa, että ihmisen älykkyys on inhimillisessä pääomassa keskeinen. Se on myös organisaatioiden suurin aineeton resurssi (Sullivan 1998, 43). Bontis (1999, 443) kuvaakin inhimillisen pääoman koostuvan erilaisista inhimillisistä tekijöistä, kuten älykkyydestä, taidoista ja asiantuntijuudesta, joilla organisaatio erottuu muista. Inhimillinen pääoma on organisaatiolle tärkeä myös siitä syystä, että se on innovaation ja uudistumisen lähde (Stewart 1997, 76; Bontis 1999, 447).

Wang, Yen ja Liu (2015, 931) puhuvat älyllisestä ketteryudesta inhimillistä pääomaa kuvaessaan, mutta he näkevät myös, että inhimilliseen pääomaan kuuluu ihmisten osaaminen, kokemus, taidot, hiljainen tieto, uudistuminen ja uudistumiskyky. Myös Stewart (1997, 76) tuo esiin uudistumisen inhimillisessä pääomassa asiakasnäkökulman lisäksi, sillä hänen mukaansa inhimillinen pääoma tarkoittaa organisaatiossa olevien yksilöiden osaamista toimia asiakkaiden hyväksi kehittämällä tuotteita ja palveluja. Snell ja Dean (1992, 468) taas korostavat talousnäkökulmaa, sillä heidän näkemyksensä mukaan inhimillinen pääoma tarkoittaa sellaisia ihmisten tietoja, taitoja ja kokemusta, joilla on yritykselle taloudellista arvoa. Schultz (1960, 571) vertaa ihmisten koulutusta pääomaan, sillä hän näkee koulutuksen sijoituksena, jonka seurauksena yritys tuottaa taloudellista arvoa. Hän viittaa pääomalla inhimilliseen pääomaan, koska pääoma on osa henkilöä eikä näin ole ostettavissa tai myytävissä eikä myöskään yrityksen omaisuutta. (Schultz 1960, 571) Sullivan (1998, 22) puolestaan määrittelee inhimillisen pääoman koostuvan organisaatiolle arvoa tuottavista resursseista, joilla hän tarkoittaa yksittäisten työntekijöiden tietoja, taitoja ja kykyjä sekä kollektiivisia kokemuksia. Aineettomien resurssien luominen edellyttää inhimillisen pääoman johtamista tavalla, joka rohkaisee työntekijöitä kodifioimaan tietoaan. Johto ei nimittäin aina tiedä, mikälaista erityistä tietämystä kullakin työntekijällä on ja miten nopeasti se olisi saatavilla. (Sullivan 1998, 22)

Inhimillinen pääoma on siis työntekijän asiantuntemuksen ja taitojen summa, jota organisaatio ei voi omistaa (Joia 2000, 71; Snell & Dean 1992, 475). Tästä syystä organisaation on etsittävä keinoja varmistua siitä, että työntekijät toimivat organisaation hyväksi myös silloin, kun heihin panostetaan (Snell & Dean 1992, 475). Inhimillistä pääomaa kehittyä, kun yritys

investoi tietynlaiseen henkilöstöön palkkaamalla heitä avoimilta markkinoilta tai kouluttamalla yrityksen sisällä. Inhimillisen pääoman arvo nousee suorituskyvyn nousun myötä, jolloin työntekijä, joka hyödyntää saamaansa koulutustaan enemmän kuin toinen vastaavan koulutuksen saanut, on arvokkaampi. Inhimillisen pääoman arvo riippuu myös siitä, minkälaisia vaatimuksia työntekijöille on asetettu. (Snell & Dean 1992, 469–470)

2.6 Suhdepääoma

Suhdepääoma koostuu organisaation sisäisiin ja ulkopuolisiin sidosryhmiin liittyvistä tekijöistä, joita ovat esimerkiksi suhteet asiakkaisiin, työntekijöihin, viranomaisiin ja muihin sidosryhmiin. Suhteet voivat olla muodollisia, kuten sopimusveloitteet asiakkaisiin tai epämuodollisia, joilla on tänä päivänä yhä suurempi merkitys organisaatioiden toimintaan. Asiakkaisiin liittyviin suhteisiin kuuluu tärkeänä tekijänä asiakastyytyväisyys. Hyvä ja laadukas palvelu puolestaan edistää asiakastyytyväisyyttä. Palvelun laadulla vaikutetaan myös suhdepääomaan kuuluvaan maineeseen. Maine on tulosta organisaation toimintaan vaikuttavista asioista, kuten sisäisistä käytännöistä, ihmisistä ja kulttuurista. Hyvä maine on organisaation voimavara ja vetää puoleensa hyviä työnhakijoita sekä toisaalta vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Hyvä maine myös lisää luottamusta organisaatioon, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Hyvämaineinen organisaatio saa myös paremmin anteeksi mahdolliset pienet virheet asiakaspalvelussa. (Lönnqvist ym. 2005, 38–39; Marr 2008, 6) Suhdepääomaa on haasteellista kehittää inhimilliseen ja rakennepääomaan verrattuna, koska siihen kuuluvat elementit eivät ole organisaation keskiössä (Bontis 1999, 448). Organisaatiossa on kuitenkin oleellista tunnistaa sen toiminnan kannalta oleelliset sidosryhmät, sillä sidosryhmien tärkeys vaihtelee organisaation toimialan mukaan (Lönnqvist ym. 2005, 39).

2.7 Rakennepääoma

Rakennepääoma koostuu organisaation toiminnan kannalta ja organisaation omistuksessa olevista oleellisista komponenteista. Näitä ovat muiden muassa organisaation arvot ja kulttuuri, työilmapiiri, toimintaprosessit, järjestelmät ja eksplisiittinen eli dokumentoitu tieto

sekä johtamistapa. Nämä mahdollistavat organisaation toiminnan ja ovat jokaisessa organisaatiossa omanlaisensa. Rakennepääoma muodostuu ajan kanssa, ja joidenkin komponenttien muuttamisprosessi voi kestää vuosia. (Marr 2008, 6; Lönnqvist ym. 2005, 31; Bontis 1999, 448)

Rakennepääomaan sisältyvät siis erilaiset aineettoman pääoman hankkimista, hallintaa, kehittämistä, hyödyntämistä ja jakamista tarvittavat ja tukevat järjestelmät (Ojala 2008, 60). Rakennepääomaan kuuluvia tietojärjestelmiä tarvitaan esimerkiksi tiedon levittämiseen, jolloin yksilön tietotaito muuntuu organisaation omaisuudeksi (Stewart 1997, 76). Rakennepääoma toimii myös työntekijöiden tukena parhaan mahdollisen työsuorituksen tavoittelussa ja vaikuttaa siten myös koko organisaation toimintaan. Yksilöllä voi olla paljon aineetonta pääomaa, mutta sitä ei kokonaisuutena saada hyödynnettyä täysin, jos organisaatiossa on heikot järjestelmät ja toimintatavat yksilön toiminnan seuraamiseen. Vahvan rakennepääoman omaavassa organisaatiossa on myös kulttuuri, joka sallii työntekijän oppivan yrityksen ja erehdyksen kautta. (Bontis 1999, 447)

Organisaation rutiineihin juurtunut tieto on rakennepääoman keskeinen ainesosa. Rakennepääoma voidaan myös jakaa teknisiin komponentteihin ja arkkitehtoniseen osaamiseen. Tekninen komponentti voi olla esimerkiksi taito ratkaista arjen teknisiä ongelmia, kun taas arkkitehtoninen osaaminen tarkoittaa organisaation kykyä lisätä tarvittavaa osaamista yhdistämällä eri komponentteja uudellaisilla tavoilla. (Bontis 1999, 448) Rakennepääomaan investoimalla voidaan edistää aineettomasta pääomasta saatavaa hyötyä ja tuottavuutta (Ojala 2008, 62).

3 Yksilön aineeton pääoma

Tässä luvussa käsitellään ensin yksilön aineettoman pääoman aikaisempia tutkimuksia. Tämä jälkeen perehdytään yksilön inhimillisen pääoman, suhdet pääoman ja rakenne pääoman aikaisempaan kirjallisuuteen sekä resursseihin, joista edellä mainitut osa-alueet muodostuvat tässä tutkimuksessa. Luvussa käsitellään tämän jälkeen etätyötä käsitteenä. Luvun lopuksi esitellään tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

3.1 Yksilön aineettoman pääoman tutkimuksia

Aineettoman pääoman tutkimuksia on yksilötasolla verrattain vähän (Arenas ym. 2013, 46; Tomé ym. 2014, 189), vaikka aineettomalla pääomalla on merkittävä vaikutus yksilön henkilökohtaiseen suoritukseen. Yksilöt ovat myös organisaation aineettoman pääoman toiminnan keskiössä ja vaikuttavat näin ollen myös organisaation aineettomaan pääomaan. (Naidekova, Parshakov, Zavertiaeva & Tomé 2015, 58). Mura ja Longo (2013) keräsivät tutkimuksessaan dataa italialaisen maatalouselintarvikealan yrityksen yksittäisiltä työntekijöiltä kehittäessään mallin organisaation aineettoman pääoman ja työntekijöiden työsuoritukseen vaikuttavan aineettoman pääoman arviointiin. He näkivät, että aineetonta pääomaa ja sen osa-alueiden välisiä suhteita voidaan arvioida luotettavammin, kun tarkastelu tapahtui yksilötasolla.

Arenas ym. (2013) tutkivat, miten yksilö voisi tunnistaa oman aineettoman pääomansa. Lisäksi he pyrkivät selvittämään, että mikäli yksilö tunnistaa oman aineettoman pääomansa ja hallitsee sitä tehokkaasti, voisiko hän hyötyä tästä henkilökohtaisesti. Tutkimuksen tarkoituksena oli esittää yksilön aineettoman pääoman malli organisaatiotason aineettoman pääoman pohjalta. He poimivat aikaisemmista aineettoman pääoman tutkimuksista avainsanoja ja loivat tutkimusta varten määritelmän, jonka mukaan aineeton pääoma on avain yksilön henkilökohtaiseen menestymiseen liiketoiminnassa. Yksilö voisi saada pysyvää etua, kun hän hyödyntää tietojaan, taitojaan, verkostojaan ja uudistumiskykyään. Tutkimus toteutettiin chileläisissä, pääasiassa tietoliikennealan yrityksissä. Tutkimuksen perusteella saatiin

mallinnettua aineetonta pääomaa yksilötasolla. Työntekijän osaaminen, asenteet ja älyllinen ketteryys kuuluivat inhimilliseen pääomaan. Rakennepääoma jakautui uudistumis- ja kehityspääomaan. Ihmisten välinen viestintä liittyi suhdepääomaan. Merkille laitettavaa tutkimuksessa oli se, että tutkimuksen kohteena olevat työntekijät eivät hyödyntäneet henkilökohtaisia verkostojaan parantaakseen työsuorituksiaan. (Arenas ym. 2013, 46–47, 50, 52)

Tomé ym. (2014) tutkivat jalkapallovalmentajien henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja heidän henkilökohtaisen aineettoman pääomansa suhdetta. Tutkimustulosten mukaan jalkapallovalmentajien henkilökohtaisella aineettomalla pääomalla on positiivinen vaikutus heidän henkilökohtaiseen hyvinvointiinsa ja menestymiseensä. (Tomé ym. 2014, 189, 198–199) Naidekova ym. (2015) puolestaan tutkivat sijoitusrahaston rahastonhoitajan yksilön aineettoman pääoman vaikutusta rahaston tuottoon. He havaitsivat tutkimuksessaan rahastonhoitajien aineettoman pääoman vaikuttavan rahaston suoritukseen, sillä heidän tietonsa ja taitonsa edesauttavat oikeanlaisten ja oikea-aikaisten osakkeiden valintaan. Pätevimmat rahastonhoitajat valitsevat paremman strategian ja saavat parempia tuloksia aikaisiksi myös muuttuneissa olosuhteissa. Myös koulutus vaikuttaa rahastonhoitajan suoritukseen myönteisesti. (Naidekova ym. 2015, 57–58)

Vale, Branco ja Ribeiro (2016) tutkivat aineettoman pääoman syntymistä ja heikentymistä metaorganisaatiossa vertaamalla metaorganisaation kollektiivisen aineettoman pääoman ja metaorganisaatioon kuuluvien yksilöiden aineettoman pääoman keskinäistä riippuvuussuhdetta. He havaitsivat tutkimuksessaan tiedonsiirron tapahtuvan yhteistyöllä ja viestinnällä ja keskinäisen kytköksen vallitsevan metaorganisaation ja yksilöiden välillä. Ja suhde on dynaamista. Yksilön aineettoman pääoman kehittymisen seurauksena ei kuitenkaan ole välttämättä kollektiivisen aineettoman pääoman kehittyminen, joten nämä voivat poiketa toisistaan. (Vale ym. 2016, 292, 294–295) Wang ym. (2020) tutkivat itsereflektion vaikutusta yksilön aineettomaan pääoman kehittämiseen. Yksilön aineettomalla pääomalla he tarkoittavat tutkimuksessaan yksilön omistamien ja hallinnoimien tietojen ja taitojen summaa. Yksilön aineettoman pääoman kehittämisen he puolestaan näkevät oppimisprosessina, jolloin yksilöt hankkivat työnsä kannalta tärkeitä tietoja ja taitoja ja jotka ovat myös edellytyksenä organisaation menestymiselle. He kritisoivat aikaisempia yksilön aineettoman pääoman

tutkimusten keskittyneen tiedon lähteisiin, vaikka oppimisprosessi edellyttää sitä, että tietoa on tarjolla ja yksilöillä on kykyä hyödyntää sitä tehokkaasti. (Wang ym. 2020, 1107–1109)

Wang, Bu ja Cai (2021) tutkivat itsearviointin vaikutusta työntekijän luovuuteen. He ehdottavat, että itsearviointi vaikuttaa yksilön aineettoman pääoman kaikkiin osa-alueisiin eli inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. Ja nämä vaikuttavat yksilön luovuuteen. He määrittelevät tutkimuksessaan yksilön aineettoman pääoman muodostuvan hänen älyllisen toimintansa kautta kertyneestä dynaamisesta tiedosta, joka muodostaa kilpailuetua organisaatiossa yksilölle itselleen sekä itse organisaatiolle. Tieto vaikuttaa myös positiivisesti yksilön työsuoritukseen. Yksilön aineeton pääoma vaikuttaa myönteisesti myös hänen kykyynsä ajatella joustavasti ja huomioida asiat laajemmasta näkökulmasta sekä edistää luovaa ongelmanratkaisukykyä. Myönteinen persoonallisuus puolestaan parantaa yksilön aineetonta pääomaa. Wang ym. toteavat myös, että johtajat voivat edistää työntekijöiden aineettoman pääoman kehittymistä ja kasvattamista erilaisten tiedonhallinnan menetelmien, koulutuksen ja tiedon jakamisen kautta. (Wang ym. 2021, 1203–1204, 1206, 1214)

Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimuksissa yleistynyttä aineettoman pääoman kolmijakoa inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan (Inkinen 2015, 519). Aineettoman pääoman jakamista edellä mainitulla tavalla on kritisoitu, sillä aineeton pääoma kuvataan kolmijaossa staattisena ilmiönä. Toisin sanoen aineettoman pääoman resurssit ovat olemassa tietyinä hetkenä organisaatiossa ja niitä arvioidaan vain määrällisesti ja laadullisesti. Sen sijaan resursseissa tapahtuvia muutoksia tai kehittymistä eli aineettoman pääoman dynaamisuutta ei huomioida kolmijaon mukaan tarkasteltuna. Kolmijako kuitenkin soveltuu, jos on tarpeen selvittää aineettoman pääoman nykytila kehitystoimia varten. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 30–31.) Perusteluna tässä tutkimuksessa käytettävälle kolmijaolle on se, että tutkimuksen lähtötilanne on kohdeorganisaation yksilöiden aineettoman pääoman nykytila. Lisäksi yksilön aineetonta pääomaa on aiemmissa tutkimuksissa tutkittu pääasiassa edellä mainitun kolmijaon mukaan (mm. Mura & Longo 2013; Naidkova ym. 2015; Tomé ym. 2014; Wang ym. 2020, Wang ym. 2021), joten on tarkoituksenmukaista käyttää samaa kolmijakoa myös tämän tutkimuksen teoreettisessa osuudessa

mahdollisimman selkeän kuvan muodostamiseksi aiheen aiemman tieteellisen keskustelun pohjalta.

3.2 Yksilön inhimillinen pääoma

Arenas ym. (2013, 48, 50–51) kuvaavat yksilön aineettoman pääoman mallissaan inhimillisen pääoman tarkoittavan yksilön pätevyyttä, asennetta sekä älyllistä ketteryyttä eli kykyä toimia erilaisissa tilanteissa. He lisäävät, että inhimillinen pääoma liittyy heidän tutkimuksessaan vahvasti myös yksilön sopeutumiskykyyn muutoksia ja työtä kohtaan työasenteiden ja kykyjen lisäksi. Wang ym. (2021, 1206) määrittelee yksilön inhimillinen pääoma tarkoittavaa yksilön oppimisen ja työskentelyn kautta kertynyttä objektiivista tietoa, mukaan lukien hänen kokemuksensa, taitonsa, asenteensa, lahjakkuutensa ja älyllinen ketteryytensä. Yksilön inhimillinen pääoma on tärkein yksilön aineettoman pääoman osa-alueista, sillä se pohjustaa myös yksilöllistä rakennepääomaa ja suhdepääomaa. Tämä ilmenee siten, että mikäli yksilö pyrkii opiskelemaan ja oppimaan, hänen ammattitaitonsa ja pätevyytensä kasvavat ja johtavat myös parempaan rakennepääomaan ja suhdepääomaan. (Wang ym. 2021, 1206)

Wang ym. (2020, 1109) käsittävät yksilön inhimillisen pääoman tarkoittavan työntekijän yksilöllisen oppimisen ja työn kautta hankittua tietoa, kuten älyä, teknologiaa ja kokemusta. Tomé ym. (2014, 190) puolestaan toteavat, että yksilön menestyminen työmarkkinoilla pohjautuu pitkälti hänen osaamiseensa eli inhimilliseen pääomaan. Naidekova ym. (2015, 59) ovat samoilla linjoilla, sillä heidän tekemässään tutkimuksessa sijoitusrahastojen tuotot riippuivat täysin rahastonhoitajien osaamisesta. Sen sijaan pitkä kokemus ei heidän tutkimuksensa mukaan edesauttanut suoritusta, koska kokemuksen myötä yksilön toiminta muuttuu konservatiivisempaan suuntaan ja toimintaa jatketaan edelleen vanhan strategian mukaan, vaikka se ei olisi enää toimiva (Naidekova ym. 2015, 69).

Mura ja Longo (2013) määrittelevät inhimillisen pääoman rakentuvan ensinnäkin innovoinnista, jolla he tarkoittavat työntekijöiden kykyä pohtia omaa työtään ja kykyä esittää siihen luovia ja uudenlaisia työskentelytapoja. Sisäisen työn reflektoinnilla he puolestaan

tarkoittavat yksilön kykyä ymmärtää, mikä merkitys omalla työllä on kokonaisuuteen sekä kykyä erottaa työssään tärkeät tehtävät vähemmän tärkeistä tehtävistä. Käytännön soveltaminen kuuluu myös Muran ja Longon mukaan inhimilliseen pääomaan. Tällä he tarkoittavat työntekijöiden halukkuutta ratkaista työssään ilmenevät ongelmat itse ja hankkia tietoa kaikista erityisistä työtilanteista, joissa he työskentelevät. (Mura & Longo 2013, 437)

Yhteenveto

Yhteenvetona voi todeta, että inhimillistä pääomaa määritellään useilla eri tavoilla tutkimusaiheesta riippuen. Yhteistä kaikille määritelmille on kuitenkin se, että yksilön tieto ja osaaminen kuuluvat inhimilliseen pääomaan, vaikkakin tarkemmat määritelmät ja termit vaihtelevat tutkimuksittain. Tässä tutkimuksessa käytetään termejä tieto ja osaaminen ja nämä sisältyvät inhimilliseen pääomaan. Tietoa ja osaamista määritellään tässä tutkimuksessa erikseen, vaikka tieto määritellään yleensä osaksi osaamista. Perusteluna tiedon ja osaamisen sisällyttämisestä inhimilliseen pääomaan on se, että nämä ovat työntekijän omistamia (Youndt & Snell 2004, 338) ja hän tarvitsee näitä resursseja työssään (Nordhaug 1994, 71).

Inhimilliseen pääomaan kuuluu tässä tutkimuksessa myös asenne, sillä tämä on nostettu esiin yksilön aineettoman pääoman mallintamista koskevassa tutkimuksessa, jossa on myös tutkittu yksilön aineettoman pääoman yhteyttä työsuoritukseen (Arenas 2013, 46). Arenas ym. (2013, 51) viittaavat tutkimuksessaan myös yksilön sopeutumiskyvyn liittyvän inhimilliseen pääomaan, mutta aihetta ei ole varsinaisesti käsitelty aiemmissa yksilön aineettoman pääoman tutkimuksissa. Sopeutumiskyky on kuitenkin oleellinen, yksilön muutoksiin sopeutumista edistävä tekijä (Griffin, Neal & Parker 2007, 331). Ja koska tässä tutkimuksessa tutkitaan yksilön aineetonta pääomaa työntekijöiden muuttuneessa tilanteessa eli etätöyön kontekstissa, tutkija on katsonut sopeutumiskyvyn soveltuvan sisällytettäväksi tutkimukseen ja osaksi inhimillistä pääomaa Arenas ym. (2013, 51) mukailten.

Yksilön työsuoritukseen vaikuttava inhimillinen pääoma muodostuu tässä tutkimuksessa näin ollen *tiedosta, osaamisesta, asenteesta ja sopeutumiskyvystä*. Koska inhimilliseen pääomaan kuuluvat resurssit ovat organisaatiossa työntekijöiden omistamia (Lönngqvist ym.

2005, 31), tieto, osaaminen ja asenne ovat samoja organisaation ja yksilön näkökulmasta tarkasteltuna. Sopeutumiskyky on puolestaan yksilön henkilöomaisuus, joten tämä kuuluu tutkijan näkemyksen mukaan inhimilliseen pääomaan. Seuraavaksi tässä tutkimuksessa käytettävää inhimillistä pääomaa tarkastellaan tarkemmin. Vaikka tieto, hiljainen tieto ja osaaminen nivoutuvat toisiinsa, näitä käsitellään erikseen, jotta lukija saa käsityksen siitä, mitä eroa näillä käsitteillä on.

3.2.1 Tieto

Tieto on organisaatiolle strategisesti tärkeä resurssi (Grant 1996, 110), sillä se on myös osaamisen perusta (Lönnqvist ym. 2005, 36). Tietoteoria eli epistemologia juontaa sanana Kreikan kielestä ”episteme” eli ”ehdoton varma totuus”. Tiedolle ei ole yhteneväistä määritelmää. Se voi tarkoittaa asiayhteydestä riippuen muiden muassa informaatiota, taitoja, pätevyyttä, kokemusta, kyvykkyyttä ja oppimista. (Sveiby 1997, 29) Sveiby (1997, 37) esimerkiksi määrittelee tiedon tarkoittavan Michael Polanyita ja Ludwig Wittgensteinia mukaillen ”kykyä toimia”. Nonaka ja Takeuchi (1995, 58) määrittelevät tiedon olevan ”dynaaminen inhimillinen prosessi, jolla perustellaan totuutta henkilökohtaisilla uskomuksilla”.

Nonaka (1994, 15) puolestaan nojautuu perinteiseen tiedon käsitykseen ”tieto on hyvin perusteltu tosi uskomus” (”justified true belief”). Nonaka ym. (2000, 7) taas käsittävät tiedon samoin kuin Nonaka, mutta heidän mukaansa painotus tulisi olla sanassa ”perusteltu”. Länsimainen painotus ”totuudenmukaisuuteen” ei anna oikeaa kuvaa tiedosta, sillä tämä viittaa tiedon staattisuuteen eikä siten ota huomioon tiedon dynaamista ja humanistista ulottuvuutta. Tiedon luomisprosessi on nimittäin dynaamista, sillä luominen tapahtuu yksilöiden ja organisaatioiden välisenä vuorovaikutuksena. Tieto on myös tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottu eli kontekstisidonnainen. (Nonaka ym. 2000, 7)

Tiedon yhteydessä puhutaan datasta. Data voidaan käsittää organisaatioissa varastoiduksi tiedoksi, jolla ei yksistään ole arvoa, mutta se on olennainen osa informaation muodostumiselle (Davenport & Prusak 1998, 2–3). Informaatio on taas dataa ja käytännössä merkkijono,

jolle on luotu merkitys ja informaatioarvo (Davenport & Prusak 1998, 4; Ståhle & Grönroos 1999, 49). Ilman kontekstisidonnaisuutta tieto on siis vain informaatiota (Nonaka ym. 2000, 7), ja se muuttuu tiedoksi vasta sen jälkeen, kun vastaanottaja on käsitellyt informaation (Davenport & Prusak 1998, 6). Sanasta tieto saatetaan siis käyttää myös synonyymina sanaa informaatio, mutta erona näiden kahden termin välillä on se, että tiedon sisältämä informaatio edellyttää aktiivisuutta edellä kuvatulla tavalla muuttuakseen tiedoksi (Ståhle & Grönroos 1999, 49).

Tieto (knowledge) on siis kokemusten, arvojen ja asiantuntijuuden yhdistelmää, joka luo puitteet uuden tiedon ja kokemuksen arvioimiselle ja omaksumiselle. Tietoa on organisaatiossa arkistojen ja dokumenttien lisäksi myös prosesseihin, rutiineihin ja käytänteisiin juurtuneina. (Davenport & Prusak 1998, 5) Tietoa välittyy dokumenttien lisäksi henkilöiden välisissä keskusteluissa (Davenport & Prusak 1998, 6), ja sitä kertyy hiljalleen erilaisten reflektoitujen kokemusten kautta (Davenport & Prusak 1998, 7; McDermott 1999, 110) sekä ajattelun tuloksena (McDermott 1999, 106).

Grant (1996, 109) painottaa, että tieto on yksilöillä organisaation sijaan ja he myös luovat sitä (Grant 1996, 109, 112). Lam (2000, 491) määrittelee yksilön tiedon käsittävän valikoiman yksilön omistamaa älyllistä tietoa ja fyysisiä taitoja, joille on keskeisenä ominaisuutena se, että niitä voidaan soveltaa itsenäisesti erityisten tehtävien ja ongelmien ratkaisutilanteissa. Tieto on yksilöillä myös erilaisiin faktoihin, menettelytapoihin ja tulkintoihin perustuvaa henkilökohtaista informaatiota, joka ei ole välttämättä uutta tai edes tarpeellista (Alavi & Leidner 2001, 109). Sveibyn (1997, 35) mukaan yksilön tieto on taas hiljaista ja henkilökohtaista, sääntöihin ja toimintaan perustuvaa sekä jatkuvasti muuttuvaa.

Yksilöiden omaava tieto on organisaatiolle tärkeä (Henttonen, Kianto & Ritala 2016, 752), sillä sen merkitys yhtenä kilpailuvalttina yrityksen menestymiselle on tunnustettu (Roos ja Roos 1997, 413). Organisaation tehtävänä onkin tukea luovia yksilöitä (Nonaka 1994, 17). Organisaatiossa voidaan myös luoda erilaisia foorumeja, joissa on mahdollista ideoida ja jakaa omia näkemyksiä sekä tietoa vapaamuotoisesti (Alavi & Leidner 2001, 121). Yksilö nimittäin tukeutuu tiedon etsimisessä yleensä lähimpään kollegaansa, jonka kanssa hän

kommunikoi säännöllisesti (Alavi & Leidner 2001, 121) ja toivoo saavansa riittävästi informaatiota sen sijaan, että pyrkisi etsimään organisaatiosta asian parhaiten tuntevan henkilön (Davenport & Prusak 1998, 88). Tietotekniikasta on apua tiedon hyödyntämiseen, sillä se voidaan sisällyttää organisaation rutiineihin teknologian avulla sekä parantaa tiedon saavutettavuutta ja nopeuttaa integrointia (Alavi & Leidner 2001, 122). Tietoa myös lisääntyy käytön myötä, mutta se tuottaa organisaatiolle arvoa vain, jos sitä hyödynnetään oikein (Oliveira, Curado, Balle & Kianto 2020, 894). Tiedon ensisijaisuus on siis organisaatiossa sen hyödyntämisellä luomisen sijaan (Grant 1996, 109), mutta organisaation mahdollisuuteen hyödyntää tietoa vaikuttavat ihmiset, jotka jakavat, luovat ja käyttävät tietoa (Henttonen ym. 2016, 750). Tieto voidaan jakaa eksplisiittiseen tietoon, jolla tarkoitetaan kaikkea näkyvää, siirrettävissä ja jaettavissa olevaa tietoa sekä hiljaiseen tietoon (Lönqvist ym. 2005, 36).

3.2.2 Hiljainen tieto

”Tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan”, on hiljaisen tiedon käsitteen (”tacit knowledge”) keksijänä pidetty Michael Polanyi (1966, 4) kiteyttänyt hiljaisen tiedon käsitteen. Polanyi (1966) kuvaa hiljaista tietoa esimerkillään kasvojen tunnistamisesta. Henkilö pystyy tunnistamaan toisen henkilön kasvoista, mutta kasvot tunnistanut henkilö ei pysty kertomaan, miten tunnistaminen onnistuu. (Polanyi 1966, 4) Hiljainen tieto on siten omaehtoista ja kokemusperäistä tietoa, jota on yleensä vaikea sanoittaa ja siten jakaa muiden kanssa. Hiljainen tieto voi ilmetä yksilön oivalluksina, näkemyksinä ja aavistuksina. Se on myös yksilön toiminnassa vaikuttavia arvoja, ihanteita ja tunteita sekä uskomuksia, käsityksiä ja ajatusmalleja. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8) Hiljaista tietoa karttuu pääasiassa kokemuksen kautta (Nonaka & Takeuchi 1995, 63) ja jakamista tapahtuu kasvokkain (Nonaka & Takeuchi 1995, 85; Grant 1996, 118) esimerkiksi havainnoimalla ja matkimalla (Nonaka & Takeuchi 1995, 64). Hiljainen tieto liittyy inhimilliseen pääomaan, sillä se on yksittäisen henkilön aineeton resurssi (Lönqvist ym. 2005, 36, 49).

Yksilön osaaminen perustuu pitkälti hiljaiseen tietoon ja tämä näkyy hänen toimintansa kautta, koska hän ei osaa pukea sanoiksi kuin pienen osan ammattitaitonsa pohjana olevasta osaamisestaan (Stähle & Grönroos 1999, 90). On siis todennäköistä, että jokaisella yksilöllä

organisaatiossa on jotain sellaista tärkeää tietoa, jota ei ole muilla (Henttonen ym. 2016, 752). Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa voi valtaosa hyödynnettävästä tiedosta olla hiljaista tietoa (Holste & Fields 2010, 128).

Hiljainen tieto voidaan jakaa tekniseen ja kognitiiviseen ulottuvuuteen. Tekninen ulottuvuuteen kuuluvat sellaiset epäviralliset taidot, joiden taustalla on tietotaito (know-how). Esimerkiksi käsityöläinen ei useinkaan kykene kertomaan vuosien käytännön kokemuksella hankkimaansa osaamistaan tieteellisestä tai teknisestä näkökulmasta. Kognitiiviseen ulottuvuuteen sisältyvät syvälle juurtuneet mentaaliset mallit, uskomukset ja havainnot, joita pidetään itsestäänselvyyksinä. Kognitiivinen ulottuvuus kuvastaa, mitä on ja mitä pitäisi olla. Nämä mallit hahmottavat tapaa havainnoida ympäristöä, vaikka mallien tietoja ei ole helppo ilmaista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8)

Davenport & Prusak (1998, 95) toteavat, että näkyvä tieto on mahdollista dokumentoida tietokantoihin ja siirtää suhteellisen tarkasti organisaatiossa, kun taas hiljaisen tiedon siirtäminen edellyttää ihmistä tiedon välittäjänä (Davenport & Prusak 1998, 95). Myös Nonaka ja Takeuchi (1995, 8) korostavat näkyvän tiedon olevan helposti ilmaistavissa sanoina ja numeroina sekä helposti välitettävissä ja jaettavissa. Sen sijaan hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää sitä, että se saadaan ensin näkyväksi ja ymmärrettävään muotoon. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8) Stewartin (1997, 88) mukaan työntekijöiden henkilökohtaista tietoa välittyy muille ja hiljaista tietoa muuttuu näkyväksi järjestämällä organisaatiossa olosuhteet vapaamuotoiselle ajatusten vaihtamiselle ja kanssakäymiselle (Stewart 1997, 88). Haasteena tässä on se, että yksilö ei välttämättä tiedosta omistamaansa hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon näkyväksi tuominen edellyttääkin, että yksilö tunnistaa omaavansa hiljaista tietoa ja hänellä on kommunikointiin tarvittavat valmiudet tiedon jakamiseen organisaatiossa muiden kanssa. (Lönngqvist ym. 2005, 37) Ja koska hiljainen tieto on yksilöillä, organisaatio ei voi myöskään luoda tietoa itse, vaan tiedon luominen edellyttää yksilöiden välistä vuorovaikutusta (Nonaka & Takeuchi 1995, 13, 85; Grant 1996, 121; Polanyi 1966, 4–5). Tästä syystä yksilöiden luoma ja keräämä hiljainen tieto on saatava organisaatioissa leviämään (Nonaka & Takeuchi 1995, 72).

Hiljaisen tiedon siirtäminen on virtuaaliympäristössä haasteellista, koska viestintä ei tapahdu kasvokkain ja yksilöllä ei ole riittäviä viestintätaitoja (Wang & Haggerty 2009, 576). Viestin vastaanottaja voi ymmärtää sähköpostitse tai videoyhteyden välityksellä saadun viestin väärin, koska näiden viestintäkanavien kautta ei välity sanatonta viestintää yhtä hyvin kuin kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä, esimerkiksi tunteita. Hiljaista tietoa ei siten todennäköisesti välity sähköisten viestintäkanavien välityksellä parhaiten, sillä tietoa välittyy ja ilmenee yksilöiden itselleen määrittelemättömissään toiminnoissa ja tavoissa. (Pyöriä 2003, 174)

Panahi, Watson ja Partridge (2013, 382) toteavat taas, että tieteellisessä keskustelussa on kahdenlaista näkemystä siitä, voiko hiljaista tietoa jakaa tietotekniikkaa hyödyntämällä. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että hiljaisen tiedon jakaminen tietotekniikan avulla on hyvin rajoitettua tai jopa mahdotonta sen luonteen vuoksi. Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista ja vaikeasti ilmaistavissa. Tällaista tietoa voidaan hankkia vain työpaikalla henkilökohtaisten kokemusten kautta ja jakaa vain hiljaisena tietona esimerkiksi tarkkailemalla tai mentoimintina. Mutta osa tutkijoista puolestaan katsoo hiljaisen tiedon jakamisen olevan mahdollista myös tietotekniikan avulla (mm. McDermott 1999), vaikka se ei yllä samaan kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen kanssa (Panahi ym. 2013, 382).

3.2.3 Osaaminen

Työntekijöiden osaaminen on organisaatioiden toiminnan ydin (Sandberg 2000, 9; Viitala 2013, 170), sillä organisaatiossa ei voi syntyä osaamista ilman ihmistä (Viitala 2013, 170). Hyvin koulutettu henkilöstö pystyy myös omaksumaan muutokset sekä sopeutumaan työympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Ruohotie 1998b, 120) Osaaminen on myös monissa organisaatioissa ainoa arvoa luova pääomaerä, joten se on organisaatiossa keskeinen (Viitala 2013, 172; Nordhaug 1994, 17). Itse osaaminen on kuitenkin käsitteenä moniulotteinen, eikä sille ei löydy kirjallisuudessa yhtenäistä määritelmää.

Osaamisen määritelmiä

Osaaminen -termin kanssa käytetään suomenkielessä rinnakkain muiden muassa termiä kompetenssi, pätevyys, kyvykkyys ja taidot. Nämä voivat tarkoittaa eri asioita kontekstista riippuen. Englanninkielinen termi 'competence' juontaa juurensa latinalaisesta verbistä 'competere', joka tarkoittaa sopia johonkin (Nordhaug 1994, 49). Kompetenssi (lat. competentia) voi tarkoittaa työsuorituksen käytettäviä tietoja ja taitoja (Sandberg 2000, 9). Taidot (engl. skills) puolestaan omana terminään viittaa esimerkiksi erityisosaamiseen, jota voidaan opettaa operatiivista työsuoritusta varten (Viitala 2005, 437). Tässä tutkimuksessa käytetään selkeyden vuoksi termiä osaaminen, joka kattaa kaikki rinnakkaiset termit.

Sveiby (1997, 35) käsittää osaamisen ('competence') laajasti, sillä hänen mukaansa osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, arvoista ja sosiaalisesta verkostosta. Tietoa hankitaan pääasiassa muodollisella koulutuksella ja taitoja käytännön harjoituksilla. Koke-
musta kertyy refleктоimalla menneisyydessä tapahtuneita virheitä ja onnistumisia. Arvot toimivat tietoprosessien taustalla ohjaavana elementtinä yksilöä toimimaan arvojensa mukaan. Sosiaalinen verkosto muodostuu muiden yksilöiden kanssa luoduista suhteista. (Sveiby 1997, 35) Osaaminen ('competence') voi merkitä myös yksilön tai organisaation riittävyyttä, jolloin osaaminen vastaa jonkin tietyn tehtävän hoitamiseksi tarvittavia vaatimuksia tai kyvykkyyttä. Yksilöllä tai organisaatiolla on tällöin tietoa tai taitoa johonkin tiettyyn toimintaan, eli on hyvä jossain erityisesti. (Baker, Mapes, New & Szwejczewski 1997, 266)

Henkilökohtainen osaaminen

Henkilöstöhallinnossa puhutaan työntekijän henkilökohtaisesta osaamisesta, mutta myöskään tästä ei ole käsitteenä täysin yhdenmukaista näkemystä. Henkilökohtaisen osaamisen käsitetään yleisesti tarkoittavan niitä taitoja, jotka työntekijän täytyy hallita kyetäkseen suoriutumaan tietyssä työtehtävässä tyydyttävään lopputulokseen. Toisaalta jos henkilö määrittellään osaavaksi, se voi tarkoittaa sitä, että työntekijä kykenee suoriutumaan työtehtävistään juuri ja juuri. Mutta osaaminen käsitetään myös vaihtelevissa tilanteissa hyödynnettäviksi tiedoiksi ja taidoiksi. (Baker, Mapes, New & Szwejczewski 1997, 265–266)

Ydinosaaminen

Hamel ja Prahalad (1994, 202–203) määrittelevät osaamisen (‘competence’) olevan yksittäisen taidon tai teknologioiden sijaan näiden yhdistelmä. He myös kehittivät käsitteen ydinosaaminen, joka tarkoittaa erityisosaamisen luomista organisaatiossa erilaisten yksittäisten taitojen yhdistämisellä sekä organisaation oppimisella tuottaakseen asiakkaalle arvoa. Ydinosaaminen ei ole vain yksilössä, vaan se on kokonaisuus, joka käsittää työntekijöiden työskentelyyn liittyvää viestintää, osallistumista ja sitoutumista organisaatorajojen yli. (Hamel ja Prahalad 1994, 202–203) Ja mitä enemmän ydinosaamista hyödynnetään ja jaetaan, sitä enemmän osaaminen lisääntyy organisaatiossa (Prahalad & Hamel 1990, 82). Työntekijöiden osaamista on myös taito toimia erilaisissa tilanteissa ja luoda toimiessaan aineetonta ja aineellista pääomaa (Sveiby 1997, 10).

Yksilön osaaminen

Nordhaug (1994, 19) tarkoittaa työntekijän osaamisella (‘competence’) työsuorituksen kannalta olennaisia tietoja, taitoja ja kyvykkyyttä. Tiedoilla hän tarkoittaa jotain tiettyä aihepiiriä koskevaa tietoa. Taidoilla taas erityisiä taitoja työstä suoriutumiseen. Kyvykkyys käsittää työssä sovellettavia luontaisia kykyjä, jotka ovat myös pohjana tietojen ja taitojen kehittymiselle. (Nordhaug 1994, 19, 51)

Yksilön osaaminen muodostaa siis perustan hänen työtehtävässään ja työyhteisössään onnistumiselleen ja kehittymiselleen. Mitä paremmin hän osaa, sitä sujuvammin suoriudutaan työtehtävistä. Osaaminen luo myös statusta ja arvostusta työyhteisössä. Jatkuvat muutokset työssä edellyttävät kuitenkin jatkuvasti uusien asioiden omaksumista työn ohella. Tämä aiheuttaa haasteita osaamisen ylläpitämisessä jopa kokeneille työntekijöille ja työssä tapahtuvien virheiden mahdollisuus kasvaa myös heillä jatkuvien muutosten vuoksi. (Viitala 2013, 179) Osaamisen puute voi taas aiheuttaa yksilöllä väsymistä ja turhautumisen tunnetta. Asioiden ja toimintatapojen nopea muuttuminen voi aiheuttaa sitä, että uusia asioita ei kyetä oppimaan työn ohessa riittävän nopeasti ja riittävällä tasolla. Tämän seurauksena työ ei suju toivotulla tavalla ja yksilö kokee myös epävarmuutta työssään. Nämä heijastuvat yksilöllä väsymyksenä, motivaation heikentymisenä ja työn ilon vähentymisenä. (Viitala 2013, 230) Osaaminen edellyttää näin ollen kykyä hyödyntää tietoa ongelman ratkaisussa tai

toiminnassa (Stähle & Grönroos 1999, 49) sekä kykyä myös soveltaa tietoa yltääkseen hyvään työsuoritukseen (Lönnqvist ym. 2005, 36).

Virtuaalinen osaaminen

Wang ja Haggerty (2009, 578) kuvaavat virtuaalisen osaamisen tarkoittavan sitä yksilön tietojen, taitojen ja kykyjen määrää, jota työskentely ja viestiminen virtuaalisessa ympäristössä edellyttävät työn loppuun saattamiseksi. Virtuaalisen osaamisen taso puolestaan kuvaa yksilön kykyä toimia ja siirtää tietoa, sillä mitä korkeampi on virtuaalinen osaaminen, sitä paremmin yksilö suoriutuu työstään sekä tiedon siirtämisestä virtuaalisessa ympäristössä. Virtuaalinen osaaminen voi myös edesauttaa toimimaan tehokkaasti vieraissa ja uudentlaisissa tilanteissa, joihin ei ole ennalta varauduttu. Virtuaalisen organisaation toiminta perustuu tietotekniikkaan, joten yksilöllä täytyy olla myös tarvittavat perustaidot kyetäkseen työskentelemään tietoteknisessä ympäristössä. (Wang & Haggerty 2009, 571, 578–579)

3.2.4 Asenne

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset koetaan usein uhaksi, koska sen myötä asioita voidaan joutua tekemään eri tavalla kuin mihin on totuttu. Muutoksiin sisältyy myös riskejä esimerkiksi silloin, jos työntekijä ei hallitse uusia toimintatapoja, ne eivät toimi tai niiden hallintayritykset kasvavat kohtuuttomiksi. Muutokset voivat tuoda myös kyynisyyttä työntekijöiden keskuuteen. (Ruohotie 2000, 293) Näiden syiden vuoksi on tärkeätä, että organisaatiossa tapahtuvassa muutostilanteessa työntekijöillä on oikeanlainen asenne muutosta kohtaan. Tämä ilmenee suhtautumalla myönteisesti muutokseen sekä olemalla optimistisia muutostilanteessa. Heidän tulisi myös omaksua uudenlaiset työskentelytavat sekä osallistua muutosprosessiin. (Chaudhry 2018, 60)

Asenteella tarkoitetaan sitä, miten esimerkiksi ympäristön tapahtumia käsitetään ja niihin reagoidaan, toisin sanoen se kuvastaa yksilön tapaa tuntea, ajatella ja toimia. Asenteet ilmenevät yksilön reaktioina johonkin objektiin, henkilöön tai tilanteeseen. Reaktiot voivat olla myönteisiä tai kielteisiä arviointikohdetta kohtaan. Yksilön asenteet arviointikohdetta

kohtaan riippuvat siitä, miten asia on sisäistetty sekä minkälaisia aiempia kokemuksia asiasta on sekä minkälaisia taipumuksia hänellä on toimia tietyllä tavalla. Asenteet voivat myös muuttua aiemmasta toisenlaisiksi, jos arviointikohteesta saadaan uutta tietoa. Asenteiden muuttuminen tapahtuu kuitenkin hitaasti. Mutta esimerkiksi onnistumisen tunteet suorituksessa lisäävät positiivisuutta ja näin ollen lisäävät myönteistä asennetta sekä halua kehittää itseään toimimaan vielä paremmin. Asenteilla on myös vaikutusta siihen, miten esimerkiksi vuorovaikutus toimii organisaatiossa. Jos yksilö suhtautuu positiivisella asenteella johonkin asiaan, hän myös pyrkii toimimaan kohteena olevan asian edun mukaisesti. (Lönnqvist ym. 2005, 36; Ruohotie 1998a, 35, 41–42) Huono asenne ilmenee puolestaan tyytymättömyytenä ja voi aiheuttaa konflikteja työntekijöiden välillä. Lisäksi se vaikuttaa negatiivisesti ryhmän toimintaan. (Chaudhry 2018, 77) Tarkastelemalla työntekijöiden asenteita ja tekoja tiedon näkökulmasta, voi myös saada käsityksen siitä, mitkä tekijät vaikuttavat organisaation menestykseen ja miten tietynlaiset tiedonsiirtomallit syntyvät (Lucas 2005, 97).

3.2.5 Sopeutumiskyky

Työympäristössä tapahtuvat odottamattomat muutokset heijastuvat myös työhön liittyvinä uusina vaatimuksina. Selviytyminen työtehtävissä tapahtuvista muutoksista vaatii työntekijältä sopeutumista muuttuneeseen tilanteeseen. Yksilön sopeutumiskyky kuvaa hänen kykyään selviytyä ja käsitellä itseensä yksilönä vaikuttavista muutoksista sekä millä tasolla yksilö sopeutuu työssä tapahtuviin muutoksiin. Yksilön sopeutumiskyky on oleellinen tekijä silloin, kun yksilöltä edellytetään työpaikalla sopeutumista uudenlaiseen toimintatapaan. Muutos voi syntyä esimerkiksi uuden teknologian käyttöönotosta, työn uudelleen suunnittelun seurauksena tai strategiamuutoksesta. (Griffin ym. 2007, 329, 331)

Van den Heuvel, Demerouti, Bakker ja Schaufeli (2013, 12) toteavat, että kyky sopeutua muutoksiin on keskeinen ominaisuus työntekijälle, sillä sopeutumiskyky edesauttaa työntekijän motivaation ja myös työkyvyn säilymistä sekä organisaatiota menestymään (van den Heuvel ym. 2013, 12). On siten oleellista ymmärtää, mitkä seikat vaikuttavat työntekijöiden sopeutumista edistäviin asenteisiin ja sopeutumiskäyttäytymiseen (van den Heuvel ym. 2013, 12). Sana sopeutuminen (adapt) juontaa juurensa latinasta ja ranskasta (ad aptare)

tarkoittaen sopia. Sopeutuminen kuvaa nopeaa oppimista ja ymmärtämistä, ja päätöksenteko on myös osa sopeutumista. (Savickas 1997, 253)

Van den Heuvel ym. (2013, 13–14) kuvaavat sopeutumiskyvyn tarkoittavat resursseja, jotka voivat edistää työntekijää ymmärtämään muutoksen tarkoitus ja sopeutumaan siihen. Resursseilla he tarkoittavat ensinnäkin muutokseen liittyvää tiedottamista ja merkitysten luomista. Muutokseen liittyvät tieto tarkoittaa työntekijöiden esihenkilöiltä tai johdolta eri kanavien kautta saatavan tiedon tasoon ja riittävyteen. Muutokseen liittyvä tieto edistää muutoshalukkuutta ja sopeutumiskäyttäytymistä eli muutokseen liittyvää käyttäytymistä. Paikataksaan muutokseen liittyvää mahdollista tietovajetta erityisesti epävarmoissa ja jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa, työntekijän täytyy tukeutua toiseen sopeutumiskykyyn sisältyvään resurssiin eli merkityksen luomiseen. (van den Heuvel ym. 2013, 13–14)

Merkityksen luominen tarkoittaa van den Heuvel ym. (2013, 13–14) mukaan yksilön toimintaa, jolla hän luo muutokselle merkitystä ja tätä kautta edistää halukkuuttaan ja sopeutumistaan muutokseen. Merkityksen luominen voi auttaa työntekijöitä ymmärtämään muutokseen liittyvää tietoa niin kuin johto on halunnut tiedon ymmärrettävän. Merkityksen luominen voi myös auttaa hälventämään muutokseen liittyvää epävarmuutta, jos saatavilla oleva tieto muutoksesta on vajavaista. Näillä tavoin merkityksen luominen ylläpitää työntekijän muita resursseja, kuten esimerkiksi itsetuntoa ja motivaatiota. Merkityksen luomisen prosessia käyttämällä työntekijä voi myös reflektoida muutosta koskevan tiedon vaikutusta itseensä ja omaan työhönsä (van den Heuvel 2013, 20).

Van den Heuvel ym. (2013, 13) korostavat tiedon tärkeyttä muutoksessa, sillä muutoksesta tiedottaminen voi hälventää epävarmuutta ja edistää myönteistä asennoitumista muutosta kohtaan ja siten sopeutumaan muutokseen. Etenkin muutoksen aikana tieto on kiinteä osa muutosprosessia ja työntekijöiden täytyy olla motivoituneita muuttamaan asenteitaan ja käyttäytymistään sopeutuakseen muuttuneeseen toimintaympäristöön. Sopeutusprosessi kuitenkin jatkuu myös muutoksen jälkeen onnistuakseen pidemmällä aikatahtimella. (van den Heuvel 2013, 14)

3.3 Yksilön suhdepääoma

Työntekijä voi verkostoitua organisaation sisällä sekä sen ulkopuolelle, sillä nämä luodut suhteet ovat tärkeitä työntekijän työsuorituksen kannalta, ja näistä muodostuu myös tärkeä osa työntekijän henkilökohtaista aineetonta pääomaa eli suhdepääomaa. Yksilön suhdepääoma onkin yksi työntekijän kriittisimmistä henkilökohtaisista pääomista. Suhdepääoma koostuu yksilön keskinäisestä vuorovaikutuksesta, verkostojen muodostamisesta ja resursseiden jakamisesta, ja näitä muodostuu yksilöiden välisensä kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen seurauksena. (Wang ym. 2020, 1109) Tomé ym. (2014, 190–191) puolestaan nostavat imagon ja verkostot tärkeiksi liiketoiminnassa. Liikemaailmassa kaikki tuntevat kaikki ja valikoituun sisäpiiriin kuulumisen tarjoaa mahdollisuuden vaurastumiselle. Mura ja Longo (2013, 438) taas käsittävät suhdepääoman koostuvan resursseista, joita organisaatiolle kertyy yksilöiden verkostoitumissuhteiden kehittymisen seurauksena syntyvistä resursseista.

Arenas ym. (2013, 49) näkevät, että yksilön suhdepääoma voidaan määritellä suhteiksi, joita yksilö ylläpitää ulkomaailmaan. Nämä ovat tarkemmin kuvattuna sellaisia suhteita, joiden kanssa yksilö voi harjoittaa liiketoimintaa ja luoda kontakteja vaurauden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Nämä suhteet voivat tarkoittaa esimerkiksi ystäviä, perhettä, tuttuja ja työkaivereita. Lisäksi näiden suhteiden laadun ja pysyvyyden johdosta on mahdollista luoda myös uusia kontakteja yksilöiden välisellä, sosiaalisella tai työpaikalla tapahtuvalla kommunikoinnilla.

Wang ym. (2021, 1206) toteavat yksilön suhdepääoman edustavan yksilön kykyä hankkia tietoa eri sidosryhmiltä, esimerkiksi muilta työntekijöiltä, asiakkailta, toimittajilta tai strategisilta kumppaneilta. Yksilön suhdepääoma koostuukin potentiaalisista resursseista, jotka ovat juurtuneet yksilöiden tai sosiaalisten yksiköiden omistamien suhteiden verkostoon. Yksilön sosiaaliset verkostot ja mahdollisuus tiedon saamiseen verkostojen kautta ovat yksilön suhdepääoman avaintekijöitä. Nämä edistävät työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä, jonka seurauksena yksilö ja myös ryhmä yltävät parempaan suoritukseen. (Wang ym. 2021, 1206)

Yhteenvedona voi todeta, että yksilö tarvitsee vuorovaikutusta ja verkostoja saadakseen tietoa työsuoritustaan varten. Tässä tutkimuksessa työntekijöiden tiedontarve työsuoritusta varten korostui siitä syystä, että heidän työhönsä kohdistui paljon muutoksia. Yksilön suhdepääoma muodostuu tässä tutkimuksessa näin ollen *yksilön sosiaalisista verkostoista ja keskinäisestä vuorovaikutuksesta*. Sosiaaliset verkostot tarkoittavat organisaation sisäisiä suhteita. Suhdepääoma poikkeaa jonkin verran yksilön näkökulmasta tarkasteltuna organisaation näkökulmasta tarkasteluun verrattuna. Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna asiakassuhteet ovat yksi suhdepääoman tärkeimmistä tekijöistä (mm. Lönnqvist 2005; Marr 2008), kun taas yksilön näkökulmasta tarkasteltuna suhdepääoman tekijät liittyvät yksilön tiedon saamista tukeviin tekijöihin ja vaikuttavat tätä kautta myönteisesti työsuoritukseen. Sveiby (1997, 35) sisällyttää sosiaaliset verkostot osaamiseen eli inhimilliseen pääomaan. Tässä tutkimuksessa sosiaalisten verkostojen sisällyttäminen suhdepääomaan mukailee aiempia yksilön aineettoman pääoman tutkimuksia, joten tämä oli tutkijan mielestä luontevin ratkaisu. Sosiaalisia verkostoja ja keskinäistä vuorovaikutusta tarkastellaan seuraavaksi etätyön kontekstissa. Sosiaalisia verkostoja rakentuu tutkijan käsityksen mukaan keskinäisen vuorovaikutuksen seurauksena, joten tästä syystä näitä käsitellään yhdessä.

3.3.1 Sosiaaliset verkostot ja keskinäinen vuorovaikutus

Informaatio- ja viestintäteknologia mahdollistavat etätyöskentelyn missä ja milloin hyvänsä. Tämä voi alkuun parantaa etätyöntekijän suorituskykyä, mutta voi toisaalta myös pidemmän päälle heikentää sitä ja tämän lisäksi organisaation tietopohja ja yhteistyö voivat heikentyä. (van der Meulen, van Baalen, van Heck & Mulder 2019, 243–244) Tämä johtuu siitä, että työntekijät pyrkivät ensisijaisesti hankkimaan tietoa fyysisesti lähinnä työskenteleviltä kollegoiltaan. Etätyössä tämä ei ole mahdollista fyysisen etäisyyden vuoksi, joten vuorovaikutus jää etätyössä vähemmälle (van der Meulen ym. 2019, 255). Tämän seurauksena tiedon jakaminen ja innovointi voivat heikentyä sekä työsuoritus huonontua (van der Meulen ym. 2019, 257). Onkin tärkeätä huomioida työntekijöiden vaikuttamistavat toisiinsa sekä miten työkavereiden tietoja taitoja hyödynnetään, koska näillä on vaikutusta työsuoritukseen. Koska digitaalinen läsnäolo ei korvaa fyysistä läsnäoloa yhteistyön kannalta, fyysinen etäisyys edellyttääkin enemmän vaivaa, jotta olisi mahdollista hyödyntää työkavereiden taitoja ja tietämystä. (van der Lippe & Lippényi 2019, 73)

Virtuaaliympäristössä toimiminen edellyttääkin erilaisia tietoja ja taitoja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen verrattuna. Virtuaaliympäristössä toimimisen yhteydessä puhutaan virtuaalisista sosiaalisista taidoista, joilla tarkoitetaan yksilön tietoja, taitoja ja kykyä toimia ja luoda sosiaalisia suhteita muiden kanssa virtuaalisessa ympäristössä. Toimiminen virtuaalisessa ympäristössä edellyttää uudenlaista ymmärrystä sosiaalisten tilanteiden tulkintaan esimerkiksi tekstin kautta, koska toisen tunteiden tulkitseminen kehon kielen kautta ei ole mahdollista. (Wang & Haggerty 2011, 305)

Collins, Hislop ja Cartwright (2016, 171–172) ovat saaneet selville tutkimuksessaan, että täysiaikainen etätyö heikentää suhteita toimistossa työskenteleviin kollegoihin vuorovaikutuksen vähäisyyden vuoksi. Etätyö mahdollistaa yhteydenpidon vähentämisen sellaisiin kollegoihin, jotka etätyöntekijät kokevat itselleen vähemmän tärkeiksi tai negatiivisiksi. Lisäksi etätyö antaa mahdollisuuden välttää toimistoympäristössä kielteiseksi koettuja asioita, kuten toimistoon kuuluvaa sosiaalista ympäristöä ja kontakteja. Toisaalta tutkimuksesta ilmenee myös, että etätyössä vahvistetaan suhteita itselleen tärkeiksi koettuihin kollegoihin. Nämä valikoituvat tutkimuksen mukaan toisista etätyöntekijöistä, kun taas toimistossa työskenteleviin kollegoihin kokoaikaisesti etätyössä olevilla työntekijöillä tapahtuu vieraantumista vuorovaikutuksen vähentymisen seurauksena. Ja mitä pidempään etätyöskentely jatkuu, vähäinen vuorovaikutus toimistossa työskentelevien kollegojen kanssa aiheuttaa työntekijöiden kahtiajakoa etätyöntekijöihin ja toimistossa työskenteleviin. Collins ym. (2016) arvioivat myös, että täysiaikainen etätyö voi pidemmän ajan kuluessa aiheuttaa sosiaalista eristäytymistä, koska yhteydenpito kohdistuu kollegoihin, jotka tunnetaan entuudestaan ennen etätyöhön siirtymistä. Uusien suhteiden rakentamiseen ei vaikuta olevan halukkuutta. (Collins ym. 2016, 173) Sen sijaan osittaisessa etätyössä olevien työntekijöiden kohdalla suhteet toimistolla työskenteleviin kollegoihin säilyivät ennallaan säännöllisten toimistopäivien vuoksi (Collins ym. 2016, 172).

Sosiaalisen vuorovaikutuksen tärkeys korostuuakin etätyössä, sillä vuorovaikutus vähenee väistämättä, ellei järjestetä säännöllisesti yhteisiä tapaamisia (Pyöriä 2011, 391). Kommunoinnin määrällä ja kommunikointitavoilla voidaankin edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta

ja keskinäistä luottamusta etenkin, kun kommunikointi tapahtuu ilman sosiaalisia ja sanattomia vihjeitä (Nydegger & Nydegger 2010, 72). Bailey ja Kurland (2002, 391) ovat taas sitä mieltä, että etätyö ei sinänsä vaikuta työntekijöiden kommunikoinnin määrään tai kuinka usein he käyttävät eri viestintäkanavia, mutta viestintätapoihin ja viestintäongelmiin kiinnitetään huomiota. Esimerkiksi toiselle kotiin soittaminen voi tuntua epämukavalta. (Bailey & Kurland 2002, 391) On kuitenkin helpompaa ideoida ja konsultoida kollegaa ongelmatilanteissa sekä vaihtaa ajatuksia, kun ollaan fyysisesti samassa tilassa. Lisäksi fyysinen läheisyys lisää vuorovaikutusta luoden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisää sitoutumista työhön. (Pyöriä 2011, 392)

Etätyö tarjoaa toisaalta mahdollisuuden keskittyä työtehtäviin ja olla vähemmän yhteydessä työkavereihin, jolloin tämä voi vähentää verkostoitumista muiden ihmisten kanssa sekä vähentää työhön liittyvien taitojen epämuodollista oppimista työkavereilta tai esihenkilöltä (van der Lippe & Lippényi 2019, 62–63). Collins ym. (2016, 171–172) kuitenkin havaitsivat tutkimuksessaan, että etätyössä olevat työntekijät vahvistivat henkilökohtaisia suhteitaan tiettyihin etätyöntekijöihin, joiden puoleen he kääntyivät tarvitessaan henkistä tukea. Lisäksi he tukeutuivat näihin luottamiinsa kollegoihin myös työhön liittyvissä asioissa, vaikka näissä tilanteissa tulisi organisaation toimintatapojen mukaan kääntyä ensisijaisesti esihenkilön tai tiiminvetäjän puoleen. (Collins ym. 2016, 171–172) Toisaalta osalla etätyöntekijöistä oli henkilökohtaisempi suhde sellaiseen esihenkilöön, jolta sai henkistä tukea. Tulosten perusteella etätyöntekijöiden johtaminen voi siten edellyttää esihenkilöltä myös emotionaalista puolta. (Collins ym. 2016, 173)

3.4 Yksilön rakenepääoma

Wang ym. (2020, 1109) toteavat työtehtävien tehokkaan hoitamisen edellyttävän sitä, että työntekijä ymmärtää organisaation käytänteet liiketoiminnassa. Tästä muodostuu osa työntekijän henkilökohtaista pääomaa. Rakenepääoman he näin ollen kiteyttävät koostuvan yksilön liiketoiminnan käytänteitä koskevasta tiedosta. Näitä ovat esimerkiksi organisaation periaatteet, käytännöt ja menetelmät, joita yksilö omaksuu havainnoimalla ja ajattelulla. (Wang ym. 2020, 1109) Mura ja Longo (2013, 438) tarkoittavat rakenepääomalla

organisaatiossa dokumentoitua tietoa sekä työntekijöiden välisiin sosiaalisiin vuorovaikutuksiin juurtunutta hiljaista tietoa, joka muuttuu näkyväksi työntekijöiden yhteisten koodien, kielen ja narratiivien avulla.

Wang ym. (2021, 1206–1207) kuvaavat yksilön rakennepääoman tarkoittavan yksilön sosiaalisiin käytänteisiin juurtunutta subjektiivista tietoa. Tietoa muodostuu kognitiivisen prosessin ja ajatusprosessin aikana. Tiedolla he tarkoittavat yksilön periaatteita, standardeja ja menetelmiä. Tällainen rakennepääoma mahdollistaa yksilöä järjestelmällisesti saamaan tietoa ja hyödyntämään hänen henkilökohtaisia kokemuksiaan sekä parantamaan loogista ajattelukykyään ja suodattamaan tietoa. Näillä keinoilla työntekijä pystyy työskentelemään tehokkaammin ja mukautumaan paremmin uusiin tilanteisiin. (Wang ym. 2021, 1206–1207)

Yksilön rakennepääoma koostuu aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella organisaation periaatteista, käytänteistä ja menetelmistä, jotka yksilö on omaksunut, ja hän pystyy näiden avulla työskentelemään tehokkaammin. Yksilön työhön vaikuttava rakennepääoma tarkoittaa tässä tutkimuksessa näin ollen yksilön *työskentelytapoja* ja *työprosesseja* sekä *dokumentoitua tietoa*. Rakennepääoma on organisaation omistamaa, mutta jotkut resurssit voivat olla työntekijöiden luomia (Lönnqvist 2005, 31). Tästä syystä rakennepääoman koostumuksessa on samoja piirteitä riippumatta siitä, tarkastellaanko sitä organisaation tai yksilön näkökulmasta. Rakennepääomaan kuuluvia tekijöitä ei tarkastella tässä erikseen aiemman kirjallisuuden kautta, sillä työskentelytavat, työprosessit ja dokumentoitu tieto ovat jokaisessa organisaatiossa omanlaisensa. Sen sijaan käsitellään yksilön työhön liittyviä tekijöitä ja näiden vaikutusta etätyössä työskentelyyn

3.5 Etätyö käsitteenä ja etätyöhön siirtyminen

Tietoyhteiskunta asettaa yksilölle vaatimuksia olla itsenäinen ja hallita uutta teknologiaa ja viestintävälineitä sekä toisaalta kyetä tiimityöhön ja kehittää sosiaalista vuorovaikutusta. Osittainen etätyö voi näistä syistä soveltua useimmille organisaatioille vastatakseen näihin tarpeisiin. (Pyöriä 2011, 392) Etätyöstä puhutaan englanninkielisessä kirjallisuudessa useilla

eri termeillä, kuten ”telecommuting”, ”virtual office” ja ”remote work”. Etätyö tarkoittaa työskentelyä muualla kuin toimistolla hyödyntämällä tietotekniikkaa työssään ja kommunikoinnissaan (Bailey & Kurland 2002, 384). Etätyöllä on ainutlaatuisia ominaisuuksia perinteiseen työskentelymalliin verrattuna. Inhimillistä pääomaa on helpompi hankkia etätyöhön, koska työskentely ei ole paikkasidonnainen. Tämä luo organisaatiolle myös kilpailuetua, kun monimutkaisiin projekteihin on paremmat mahdollisuudet hankkia erityisiä tietoja, taitoja ja kykyjä. (Zaccaro & Bader 2003, 380) Toisaalta on myös tavallista, että etätyössä ei ole sovittu toimintatavoista eikä työntekijöillä ole aina yhtenäistä käsitystä heidän tiimillensä kuuluvista tehtävistä, jolloin nämä heijastuvat työn tehokkuuteen (Zaccaro & Bader 2003, 379). Etätyöhön siirtymisen motiivina ei ole ensisijaisesti vähentää työmatkoihin kuluva aikaa, vaan pyrkiä tasapainottamaan työ ja perhe etenkin perheissä, joissa on pieniä lapsia. Työnantajan motiivina on säästää kiinteistökustannuksissa. (Bailey & Kurland 2002, 387–388.)

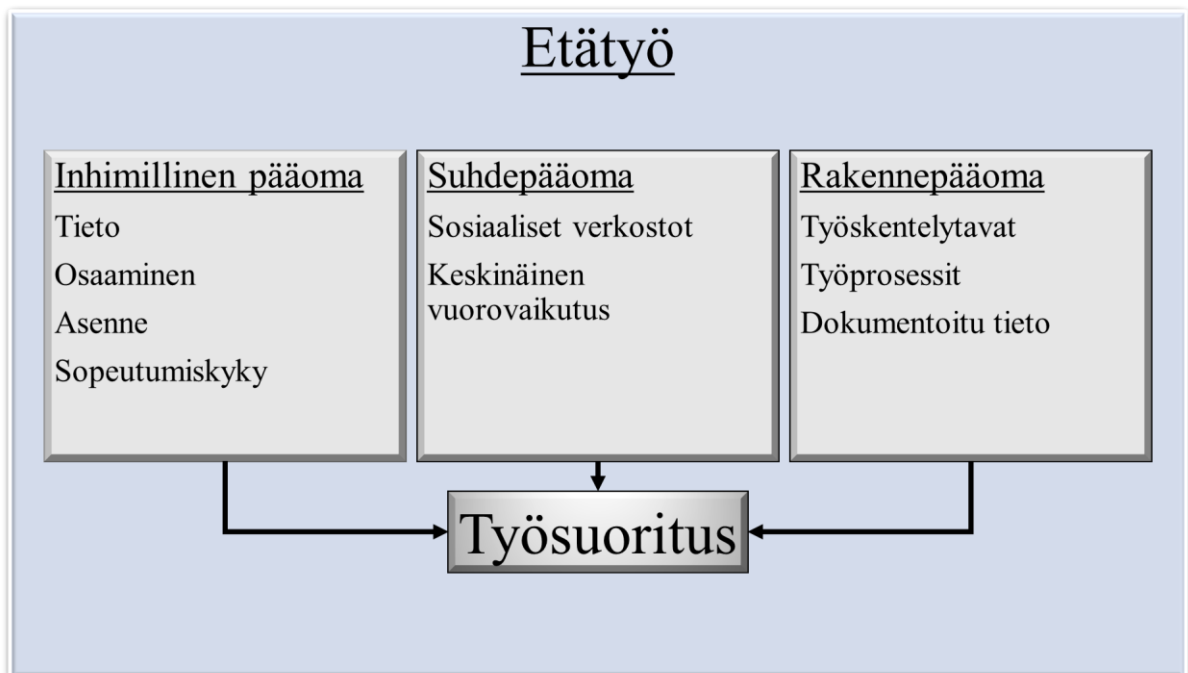
Ipsen, Veldhoven, Kirchner ja Hansen (2021) tutkivat pandemian alkuvaiheessa tietotyöntekijöiden kokemuksia etätyössä 29 Euroopan maasta keräämänsä aineiston perusteella. Tutkimuksesta ilmeni yhtenä etätyön haittapuolena riittämättömät työvälineet etätyöpisteessä. (Ipsen ym. 2021) Toisaalta etätyö vaikuttaa positiivisesti organisaation suoritukseen (Martínez-Sánchez, Pérez, Carnicer & Jiménez 2007, 59) ja työn itsenäisyys, työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen vaikuttavat positiivisesti työntekijän työsuoritukseen (van der Lippe & Lippényi 2019, 72). Luottamus on kuitenkin keskeisessä roolissa työntekijöiden sopeutumisessa etätyöhön (Nydegger & Nydegger 2010, 72; Pyöriä 2011, 391), sillä työntekijöiden maantieteellinen hajaantuminen voi heikentää työntekijöillä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä puolestaan voi heikentää työntekijöiden keskinäistä luottamusta. (Nydegger & Nydegger 2010, 72; Zaccaro & Bader 2003, 379). Etätyöjärjestelyn menestyminen edellyttää myös työnantajan ja työntekijän keskinäistä luottamusta ja kunnioitusta toisiinsa (Pyöriä 2011, 391).

Työntekijöiden kouluttaminen on tärkeätä, mutta erityisesti organisaatioissa tulee panostaa työntekijöiden kouluttamiseen ennen kuin siirrytään virtuaaliseen ympäristöön. Uudenlainen työskentely-ympäristö edellyttää työntekijöiltä halukkuutta uudentyyppisiin

yhteistyömuotoihin, joita ei ole aiemmin käytetty. Hyvä pohjustustyö myös edesauttaa työntekijöitä sopeutumaan uuteen ympäristöön nopeammin. On myös tärkeää muovata organisaation toimintakulttuuria vastaamaan uudenlaista toimintatapaa. (Nydegger & Nydegger 2010, 78) On siis tärkeää tehdä huolelliset valmistelut ennen etätyöhön siirtymistä ja laatia työntekijää ja työnantajaa sitovat sopimukset etätyöstä (Pyöriä 2011, 390). Etätyössä työskentelyn ideaalitilanne olisi myös järjestellä se yksilölliset tarpeet huomioiden, ja etätyössä työskentelyn tulisi perustua vapaaehtoisuuteen (Pyöriä 2011, 391).

3.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu tutkimuksen kannalta keskeisistä käsitteistä ja käsitteiden välisistä suhteista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 24). Tässä tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä ovat yksilön aineeton pääoma, joka muodostuu inhimillisestä pääomasta, suhdepääomasta ja rakennepääomasta sekä etätyö. Kuvassa 2 esitetty teoreettinen viitekehys muodostuu teoriasta, joka käsittelee yksilön aineetonta pääomaa sekä sen hankkimista työsuoritusta varten. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on yksilön aineeton pääoma etätyössä.



Kuva 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Yksilön aineeton pääoma on käsite, jolle ei löydy yhteneväistä määritelmää. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa kaikkea sellaista yksilön omaavaa tai hallitsemaa dynaamista tietoa, joka vaikuttaa hänen työsuoritukseensa. Yksilön aineeton pääoma edistää yksilöä ajattelemaan joustavasti ja huomioimaan asiat laajemmasta näkökulmasta sekä edistää luovaa ongelmanratkaisukykyä. (Wang, Bu, Cai 2021, 1204) Yksilö puolestaan tarkoittaa tässä tutkimuksessa työntekijää, joten näitä termejä käytetään tutkimuksessa rinnakkain alkuperäisen teoria mukaan. Yksilön aineeton pääomaa on jaettu aiemmissa yksilön aineettoman pääoman tutkimuksissa inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan, joten tässä tutkimuksessa käytetään samaa kolmijakoa.

Yksilön inhimillinen pääoma koostuu yksilön oppimisen kautta hankitusta tiedosta, osaamisesta ja työhön liittyvästä asenteesta sekä muutokseen ja työhön liittyvästä sopeutumiskyvystä (Wang, Cai, Liu, Iiu & Meng 2020; Arenas, Griffiths & Freraut 2013).

Yksilön suhdepääoma muodostuu yksilön työsuorituksen kannalta tärkeistä sosiaalisista verkostoista. Lisäksi yksilön suhdepääomaan kuuluu keskinäinen vuorovaikutus, joka mahdollistaa tiedon liikkumisen yksilöiden välillä. (Wang ym. 2020)

Yksilön rakennepääoma tarkoittaa tässä tutkimuksessa yksilön omaksumia periaatteita, käytäntöjä ja menetelmiä, toisin sanoen yksilön työskentelytapoja ja työprosesseja. Rakennepääomaan kuuluu myös dokumentoitu tieto (kirjalliset ohjeet), vaikka se on organisaation omistamaa, niin yksilöt kuitenkin luovat sitä. (Wang ym. 2020; Mura & Longo 2013; Lönnqvist ym. 2005)

Etätyö nähdään tässä tutkimuksessa työskentelymuotona, jolloin työntekijät voivat työskennellä maantieteellisesti erillään tai he voivat työskennellä samassa työskentelytilassa, mutta eri aikoina. Yhteydenpito tapahtuu elektronisilla kommunikointivälineillä, kuten esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse. (Zaccaro & Bader 2003, 377)

Keskeisten käsitteiden väliset suhteet

Tutkimuskirjallisuuden perusteella voidaan osoittaa, että työssä tai työympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät yksilöltä sopeutumiskykyä eli kykyä käsitellä ja omaksua muutokset (Griffin ym. 2007, 331). Tässä tutkimuksessa muutos tarkoittaa etätööhön siirtymistä. Oikeanlaisella asenteella taas muutokseen sopeudutaan paremmin (Chaudhry 2018, 60).

Yksilön suoritukseen vaikuttavat aineettomaan pääomaan kuuluva tieto (Roos & Roos 1997; Wang ym. 2021) ja osaaminen (mm. Arenas ym. 2013; Hamel & Prahalad 1994; Lönnqvist ym. 2005; Naidenova ym. 2015; Nordhaug 1994; Ojala 2008; Sveiby 1997; Teece ym. 1997), sillä tieto on osaamisen perusta (Lönnqvist ym. 2005, 36). Tietoa pitäisi näin ollen saada organisaatiossa leviämään (Nonaka & Takeuchi 1995, 72). Tiedon tehokas hyödyntäminen organisaatiossa edellyttää siis sen jakamista (Bontis 1998, 71). Tiedon jakaminen on kaksisuuntaista, sillä yksilöt jakavat tietoa toistensa kanssa vastaanottamalla tietoa muilta ja tarjoamalla omistamaansa tietoa muille (Oliveira ym. 2020, 894).

Työntekijän luomat sosiaaliset verkostot (Wang 2020, 1109) mahdollistavat tiedon jakamisen ja hankkimisen verkostojen kautta (Wang 2021, 1206). Tämä riippuu kuitenkin siitä, miten yksilöiden välinen yhteys toimii (McDermott 1999, 104). Etenkin hiljaisen tiedon jakaminen on virtuaaliympäristössä haasteellista fyysisesti tapahtuvan vuorovaikutuksen puuttuessa (Wang & Haggerty 2009, 576), sillä työntekijät pyrkivät ensisijaisesti hankkimaan tietoa fyysisesti lähinnä työskenteleviltä kollegoiltaan. Vuorovaikutusta on tällöin vähemmän eri paikassa työskentelevien kollegojen kanssa. (Meulen ym. 2019, 255)

Tietoa välittyy henkilöiden välisten keskustelujen lisäksi dokumentoiduista tiedoista (Davenport & Prusak 1998, 6). Työtehtävien tehokas hoitaminen edellyttää myös sitä, että työntekijä ymmärtää organisaation käytänteet liiketoiminnassa (Wang ym. 2020, 1109), kuten työskentelytavat ja työprosessit. Yksilöllä täytyy olla myös tarvittavat tietotekniset perustaidot kyetäkseen työskentelemään virtuaalisessa ympäristössä (Wang & Haggerty 2009, 578–579) sekä tarvittavat työvälineet (Ipsen ym. 2021).

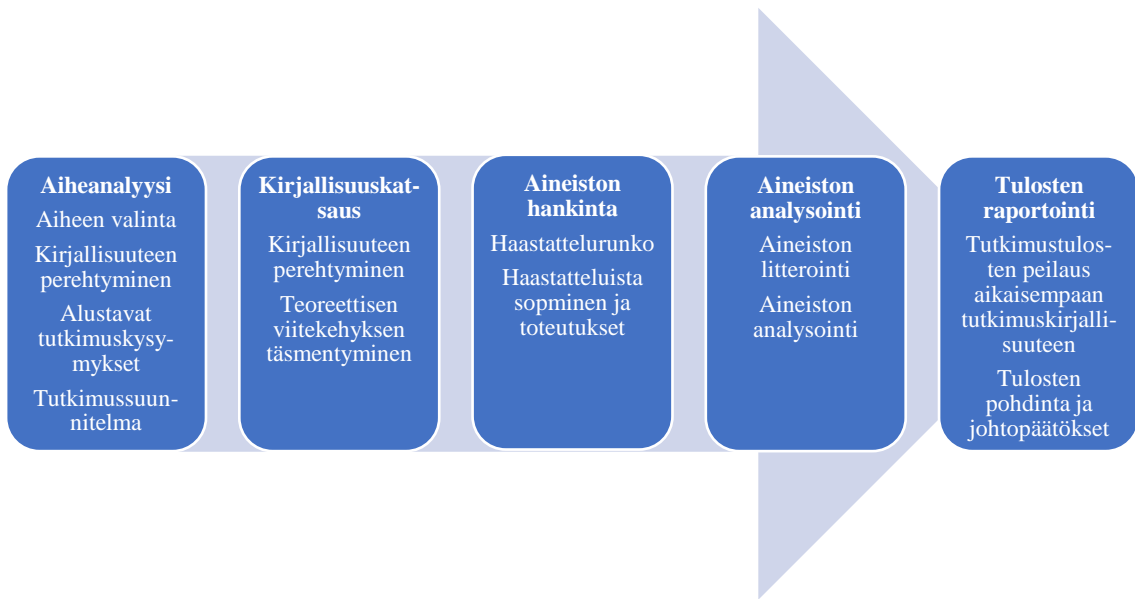
Kirjallisuuden perusteella on todettavissa, että sopeutuminen etätyössä työskentelyyn edellyttää yksilöltä asennetta ja sopeutumiskykyä. Yksilön osaamisen perustana on puolestaan käytettävissä oleva tieto, jota saa dokumentoiduista tiedoista. Tietoa jaetaan ja hankitaan myös työntekijöiden välisenä vuorovaikutuksena sosiaalisissa verkostoissa. Työtehtävien hoitaminen taas edellyttää työskentelytapojen ja työprosessien hallintaa sekä työvälineitä. Tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa pyritään selvittämään, minkälaista aineetonta pääomaa yksilö tarvitsee etätyössä työsuoritustaan varten ja miten tarvittavaa aineetonta pääomaa hankitaan sekä minkälaista aineetonta pääomaa yksilö tarvitsee tulevaisuuden hybridityössä.

4 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen empiiristä osuutta. Tarkoituksena on kuvata tutkimusprosessia ja valittuja menetelmiä mahdollisimman perusteellisesti. Aluksi kuvataan tutkimusprosessin kulku tutkimuksen kohteena oleva organisaatio. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimusstrategiaa, aineiston keräämistä ja analysointimenetelmää. Lopuksi kuvataan koko tutkimusprosessin kulku sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusprosessi lähti käyntiin joulukuussa 2019 aiheen valinnalla. Tutkimuskohde oli alun alkaen selvä, sillä tutkija halusi toteuttaa tutkimuksen organisaatiossa, jossa hän oli työssä. Alustavan aiheen hahmottaminen alkoi kirjallisuuteen perehtymisellä ja tutkimusprosessi eteni tutkimussuunnitelman esittelyyn helmikuussa 2020, mutta teoreettinen viitekehys ei ollut silloin vielä selvä. Tutkija joutui lähes heti tutkimussuunnitelman esittelyn jälkeen ottamaan aikalisän tutkimusprosessista, sillä koronaepidemiasta syntynyt haastava työtilanne ja tutkimuksen samanaikainen työstäminen olivat mahdoton yhtälö. Tutkimusprosessi viireytyi uudelleen keväällä 2021. Teoreettinen viitekehys alkoi hiljalleen muodostua, kun kirjallisuuteen perehtyminen jatkui. Tutkija kirjoitti samalla jo alustavasti kirjallisuuskatsausta. Tutkimuksen aiheen ja teoreettisen viitekehysten täsmennyttyä syyskuussa 2021, tutkimusprosessi jatkui edelleen tutkimusaihetta koskevaan kirjallisuuteen perehtymisellä ja tutkimuksen teoriaosuuden kirjoittamisella. Samalla tutkimuksen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset ja aineiston keruun menetelmät täsmentyivät. Ohjaaja kommentoi teoriaosuutta ja haastattelurunkoa marraskuussa 2021. Näitä molempia täsmennettiin edelleen. Haastattelurunko oli valmis tammikuun alussa 2022, jonka jälkeen alkoi empiirisen aineiston kerääminen. Haastattelut toteutettiin tammikuussa 2022 ja aineisto käsiteltiin ja analysoitiin tammi-maaliskuun aikana. Tutkimuksen teoreettista osuutta täydennettiin empiirisen aineiston pohjalta, jonka jälkeen tutkimus sai lopullisen muotonsa huhtikuussa 2022. Kuvassa 3 on kuvattu tutkimusprosessi kokonaisuudessaan. Tutkimuksen eri vaiheissa on osittain päällekkäisyyksiä, sillä teoreettista osuutta esimerkiksi täydennettiin empiirisen aineiston pohjalta.



Kuva 3. Tutkimusprosessin kuvaus

4.2 Kohdeorganisaation kuvaus

Kohdeorganisaatio ei ole voittoa tavoitteleva yritys, vaan keskinäisen vastuun perusteella toimiva yleishyödyllinen yhteisö. Tässä tutkimuksessa ei yksilöidä organisaatiota tarkemmin, koska tutkimus kohdistuu sen työntekijöihin. Lisäksi tutkimukseen osallistuvien työntekijöiden anonymiteetti halutaan turvata kohdeorganisaation kapea-alaisen toimialan vuoksi. Seuraavaksi kuitenkin lyhyt kuvaus kohdeorganisaatiosta, jotta saadaan käsitys tutkimuksen kohteena olevista työntekijöistä ja heidän työskentely-ympäristöstään. Tutkimuksen kannalta on myös oleellista ymmärtää asetelma, josta tutkimus lähtee liikkeelle.

Kohdeorganisaation toimintaa säätelee lainsäädäntö ja sen ydintehtävä perustuu lainsäädännön soveltamiseen. Kohdeorganisaatio ei saa harjoittaa muuta toimintaa kuin sitä, mitä laissa on säädetty. Ydintehtävällä tarkoitetaan siis tehtävää, joka on kohdeorganisaation toimintaa säätelevässä laissa säädetty. Kohdeorganisaation 35 työntekijästä 20 työntekijää hoitaa ydintehtävää. Organisaatorakenne on tiimiorganisaatio, mutta tämä rakenne on olemassa lähinnä henkilöstön hallinnan vuoksi. Itse työtä ei tehdä tiimiorganisaatiolle tyypillisellä tavalla tiiminä, vaan työ on yksilötyötä. Ydintehtävään kuuluu asiakaspalvelu, joka tarkoittaa taloudellisen etuuden myöntämistä, mikäli asiakas täyttää lain edellyttämät vaatimukset sekä

asiakasneuvonta. Ydintehtävää tekevillä työntekijöillä on erilliset ohjeet lain soveltamisesta, mutta työn haasteellisuutta lisäävät jatkuvat lakimuutokset. Näiden omaksuminen ja samalla vanhasta lain soveltamisesta pois oppiminen edellyttävät työntekijöiltä jatkuvasti uuden tiedon tarvetta ja osaamista eli tiedon soveltamista. Oman haasteensa ydintehtävän hoitamiseen tuo työmäärän vaihtelevuus hyvinkin lyhyellä varoitusaajalla.

Kohdeorganisaatiossa käynnistettiin etätyökokeilu vuoden 2019 puolella. Kokeiluun kuului 10 työntekijää, joista neljä oli ydintehtävää hoitavia työntekijöitä. Etätyöpäiviä oli yksi per viikko. Mahdollisuus etätyöhön yhtenä päivänä viikossa laajeni vuoden 2020 alusta kaikille työntekijöille, mutta tilaisuuteen eivät käytännössä tarttuneet muut kuin pilottiryhmään kuuluneet työntekijät ennen ilmoitusta täysiaikaiseen etätyöhön siirtymistä. Samalla, kun työntekijät siirtyivät täysin valmistamattomina kokoaikaiseen etätyöhön, ydintyöhön vaikuttavaan lainsäädäntöön tehtiin lyhyellä aikajänteellä 25 muutosta, osa niistä takautuvasti sovellettavaksi. Samalla ydintyötä tekevien työntekijöiden työmäärä kasvoi moninkertaiseksi ilman, että siihen olisi voitu ennalta varautua. Ydintyötä tekevien oli näin ollen sopeuduttava työskentelemään virtuaalisessa työympäristössä. Lisäksi heidän oli saatava tietoa lakimuutoksista ja osattava soveltaa muutoksia työssään sekä kyetä selviytymään kasvaneesta työmäärästä.

4.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusstrategia

Tämän työn tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle on tunnusomaista, että aihetta tarkastellaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 161) ja pyritään ymmärtämään tutkimuskohteena olevaa ilmiötä tai tapahtumaa tutkittavien näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on myös se, että tutkimuksen kohteena oleva joukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotannalla, tutkimusaineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa sekä tiedon hankinnassa suositaan ihmistä, jolla on kohteesta mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta (Hirsjärvi ym. 2009, 164; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tutkimuksessa keskitytään myös yleensä pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysimaan mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta 2008, 18). Aineiston keruussa

puolestaan suositaan erilaisten mittausvälineiden sijaa tutkijan ja tutkittavan välisiä keskusteluja (Hirsjärvi ym. 2009, 164), jolloin ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Hirsjärvi & Hurme 2010, 23). Lisäksi käytetään myös menetelmiä, joissa tutkittavat kertovat omin sanoin näkemyksistään ja tapauksia käsitellään ja tulkitaan ainutlaatuisina tapauksina (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Lisäksi tutkijalla on vähäinen mahdollisuus vaikuttaa aineistoon (Koskinen, Ala-suutari & Peltonen 2005, 32) ja tutkittavien oma näkökulma pyritään tuomaan tutkimuksessa esiin ilman pyrkimyksiä manipuloida esimerkiksi tutkimustilannetta (Eskola & Suoranta 2008, 16). Tutkijalla on myös mahdollisuus aineistojen perusteella löytää uusia näkökulmia eikä vain vahvistaa aikaisempia olettamuksiaan (Eskola & Suoranta 2008, 20).

Tämän tutkimuksen metodologiaksi soveltui laadullinen tutkimus. Menetelmävalinta oli perusteltua, koska tavoitteena oli saada mahdollisimman kattavasti tietoa tutkimuksen kohteena olevan organisaation ydintehtävää hoitavien työntekijöiden aineettomasta pääomasta etätyössä. Kohdeorganisaation työntekijöiden siirtyminen etätyöhön oli ennalta arvaamaton ja siten ainutlaatuinen, koska tätä ei ollut suunniteltu etukäteen organisaatiossa tai sen puolesta. Ydintehtävää hoitavien työntekijöiden valinta tutkimuskohteeksi oli loogista, sillä etätyöhön siirtyminen vaikutti eniten heidän työskentelynsä. Heidän oli nimittäin samanaikaisesti käsiteltävä työympäristön muutoksen lisäksi myös työhön vaikuttavia muutoksia. Heillä oli näin ollen eniten tietoa ja kokemusta tutkimusaiheesta. Laadullisen tutkimusmenetelmän käyttäminen sopi myös siitä syystä, että tutkimuksen kohteena oleva joukko oli suhteellisen pieni ja lisäksi se valittiin tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotannalla. Tutkimusaineisto kerättiin luonnollisissa olosuhteissa ja tutkittavilla oli mahdollisuus kertoa vapaamuotoisesti omin sanoin, jolloin tämä mahdollisti heidän ajatuksensa ja näkökulmansa esille tulon.

Tässä tutkimuksessa empiirisen osuuden tutkimusote oli tapaustutkimus eli case-tutkimus. Tapaustutkimus soveltuu tutkimusmenetelmäksi, jos pyrkimyksenä on syventää tietoutta ja löytää uusia näkökulmia entuudestaan vähemmän tutkitusta aiheesta (Hirsjärvi ym. 2009, 138). Tapaustutkimuksessa valitaan tiettyä tarkoitusta varten yksi tai enintään muutama tapaus perusteelliseen analyysiin (Flyvbjerg 2006, 220). Tutkimuksen kohde on usein yrityksen osa tai prosessi, jota tutkitaan tosielämän kontekstissa (Koskinen ym. 2005, 154, 157;

Yin 2014, 4). Lisäksi tutkimusongelmaan pyritään saamaan vastauksia miten-, mitä- tai miksi -kysymyksillä (Hirsjärvi ym. 2009, 138; Yin 2014, 4). Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu myös, että tutkija ei voi juuri vaikuttaa tapahtumiin (Yin 2014, 12). Tapaustutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä useilla eri menetelmillä, kunhan menetelmän valinta on tarkoituksenmukainen. Aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, havainnointi ja erilaiset kirjalliset dokumentit. (Koskinen ym. 2005, 157; Yin 2014, 12) Tutkimuksen kohdejoukon valinnassa tulisi ottaa huomioon, että kohdejoukolta saadaan mahdollisimman paljon informaatiota tutkimusongelmaan (Koskinen ym. 2005, 273). Tapaustutkimuksessa kohdejoukkoa ei tästä syystä kannata valita satunnaisesti, vaan valitaan strategisesti muutama tutkimuksen kannalta informatiivisesti arvokas tapaus. Tapaustutkimuksessa on myös oppimisenäkökulma, sillä kiinnostuksen kohteena olevasta tapauksesta huolella valituista tapauksista voidaan oppia. (Flyvbjerg 2006, 222, 229)

Staken (1995, 3–4) mukaan kyseessä on luontainen tapaustutkimus, jos kiinnostuksen kohteena on tietty, ainutlaatuinen tapaus, jota halutaan tutkia ja ymmärtää ja josta halutaan oppia mahdollisimman paljon. Tapaustutkimuksen yleistettävyyttä voidaan lisätä valitsemalla kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti siten, että kohdejoukolta saadaan tutkimusongelmaan mahdollisimman paljon informaatiota. Satunnaisotannalla saatavan informaation sisältö ei ole keskimäärin yhtä informatiivista. (Flyvbjerg 2006, 229)

Tiedonhankinnan strategiaksi soveltui tapaustutkimus, koska haluttiin syvällistä tietoa yhden organisaation ydintehtävää hoitavien työntekijöiden aineettomasta pääomasta etätyössä. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut yleistää tuloksia, vaan tutkia tutkimuksen kohdejoukkoa mahdollisimman perusteellisesti. Tämän tutkimuksen tapaus oli kohdeorganisaation ydintyötä tekevät työntekijät. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, minkälaista aineetonta pääomaa ydintyötä tekevät työntekijät tarvitsevat etätyössä, miten he hankkivat tarvitsemaansa aineetonta pääomaa ja minkälaista aineetonta pääomaa he tulevat tarvitsemaan hybridityössä. Tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena oli heidän toimintansa etätyössä. Tutkimuksessa oli tarkoituksenmukaista valita tutkimuksen kohteeksi ydintyötä tekeviä työntekijöitä, sillä koko organisaation toimintakyky perustuu heidän toimintaansa ja etätyöhön siirtyminen vaikutti

heidän työhönsä eniten. Tarkoituksena oli saada heidän ajatuksiaan siitä, miten ja millä edellytyksillä he suoriutuivat työstään.

4.4 Aineiston kerääminen

Aineiston keräämiseen tapaustutkimuksessa soveltuu tietokeskeinen otanta, kun tarkoituksena on kerätä mahdollisimman paljon tietoa suhteellisen pieneltä tutkimusjoukolta (Flyvbjerg 2006, 230). Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistonhankinnan menetelmänä teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelun teema-alueet tiedetään, mutta kysymysten asettelu tai muoto eivät ole täsmällisiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 208; Hirsjärvi & Hurme 2010, 48)

Tutkimusta varten tarvittava aineisto tulisi valita siten, että siitä saatava tieto olisi mahdollisimman kattava tutkimusongelman näkökulmasta (Koskinen ym. 2005, 273). On perusteltua valita tiedonantajat tarkoituksenmukaisesti, sillä aineiston keruussa tulisi tietoa saada niiltä, joilla on tutkimusaiheesta mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Laadullisessa tapaustutkimuksessa haastattelu on tavallinen tapa kerätä tutkimusta varten tarvittava aineisto. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä joustava verrattuna muihin tiedonkeruumenetelmiin, sillä aineistonkeruuta voidaan mukauttaa tilanteen mukaan muuttamalla haastattelukysymysten järjestystä, ja vastauksissa on enemmän tulkintamahdollisuuksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 205; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85) Haastattelutilanne on myös vuorovaikutteinen, kun haastattelija voi tehdä jatkokysymyksiä tai tarkentavia kysymyksiä, ja myös haastateltava saattaa haluta tarkentaa kysymyksiä (Hirsjärvi ym. 2009, 205; Koskinen ym. 2005, 108; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85).

Tutkimusjoukkoon oli tarkoituksenmukaista valita vain niitä työntekijöitä, joilla ei ollut aikaisempaa kokemusta etätyöstä. Perusteluna tähän on se, että tutkimuksessa haluttiin selvittää mahdollisimman perusteellisesti aineettoman pääoman ylläpitämistä etätyössä. Aiempaa kokemusta omaavalle työntekijälle olisi voinut jo muovautua menettelytavat kokemuksen kautta, jolloin tutkimuksesta ei olisi mahdollista saada kattavasti tietoa tutkimusongelmaan.

Tästä syystä etätyökokeiluun kuuluneita työntekijöitä ei ollut tutkimusjoukossa. Tutkimuksen ulkopuolelle jäivät myös esihenkilöt, koska tutkimuksessa oli tarkoitus saada nimenomaan työntekijöiden omia ajatuksia ja kokemuksia työstä suoriutumiseen tarvittavasta aineettomasta pääomasta.

Teemahaastattelussa vastaaja voi puhua aiheesta suhteellisen vapaamuotoisesti, ja haastatteluun valittujen teemojen avulla on mahdollisuus varmistaa, että vastaajien kanssa käydään läpi kaikki haastatteluun kuuluvat asiat. Lisäksi litteroitua haastatteluaineistoa on helpompi jäsentellä teemojen perusteella. (Eskola & Suoranta 2008, 87) Teemahaastattelu myös antaa haastateltavalle mahdollisuuden tuoda laajemmin esiin hänen omia tulkintojaan strukturoituun haastatteluun verrattuna (Eskola & Suoranta 2008, 88). Haastattelurunko on olennainen työväline tutkijalle, sillä sen avulla voidaan varmistaa, että kaikki kysymykset on esitetty suunnitellusti, ja se toimii myös tukena haastattelun sujuvalle etenemiselle (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 108). Haastattelun tarkoituksena on pyrkiä saamaan mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta, joten on tarkoituksenmukaista antaa haastateltaville kysymykset etukäteen haastattelun aihepiiriin tutustumista varten (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86). On todennäköisempää, että henkilöt suostuvat haastatteluun, jos heillä on etukäteen tietoa haastattelun aiheesta ja tarkoituksesta. Tämä on myös eettisesti perusteltua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86)

Aineiston riittävä määrä on laadullisessa tutkimuksessa tapauskohtaista ja tapauksia tarvitaan sen verran, kun se on tutkimusaiheen kannalta tarpeellista (Eskola & Suoranta 2008, 62). Aineistoa voidaan yhden mittapuun mukaan pitää riittävänä, jos uudet tapaukset eivät tuota enää mitään sellaista uutta tietoa, joka olisi tutkimusongelman kannalta oleellista. Tällöin puhutaan aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta. (Eskola & Suoranta 2008, 62) Tähän tutkimukseen valikoituneisiin työntekijöihin otettiin ensin puhelimitse yhteyttä ja kysyttiin halukkuutta haastatteluun. Työntekijöille kerrottiin tutkimuksen taustaa ja perustelut sille, miksi kyseinen työntekijä oli valikoitunut haastateltavaksi. Samalla kerrottiin, että haastattelurunko lähetetään etukäteen tutustumista varten. Tutkija pyysi myös lähettämään sähköpostia tai soittamaan, jos haastattelukysymyksiä on tarvetta täsmentää. Työntekijät suostuivat jo puhelimesta haastateltavaksi. Kirjallisen suostumuksensa haastatteluun he

antoivat tutkijalle vastaamalla sähköpostiin ja ilmoittamalla suostuvansa haastatteluun sekä haastattelun tallentamiseen. Haastatteluun suostuneille kuudelle työntekijälle lähetettiin kutsut haastatteluun viikon 3 alussa tammikuussa 2022. Haastateltavien lukumäärää pidettiin sopivana organisaation kokoon nähden. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko on tapauskohtaista ja tapauksia tarvitaan sen verran kuin se on tutkimusaiheen kannalta tarpeellista (Eskola & Suoranta 2008, 62–63). Oleellista on, että tiedonantajina ovat tutkittavasta ilmiöstä oletettavasti parhaiten tietävät henkilöt (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99).

Haastatteluun suostuneille lähetetyssä sähköpostissa kerrattiin, mistä tutkimushaastattelussa on kysymys sekä miten haastattelut toteutetaan. Itse haastattelu-aika oli sovittu puhelimitse. Lisäksi kirjeessä selvennettiin tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Näin pyrittiin varmistamaan, että kaikilla haastateltavilla on samanlainen ymmärrys tutkimuksesta. Kirjeessä varmistettiin lupa haastattelun tallentamiseen ja kerrottiin kirjeen mukana olleen tietosuojailmoituksen tarkoituksesta sekä haastattelujen luottamuksellisuudesta ja haastateltavien anonymiteetista. Tutkimuksessa ei kuitenkaan kerätty henkilötietoja eikä mitään muitakaan taustatietoja, kuten ikää tai työsuhteen kestoa, joten henkilötietorekisteriä ei syntynyt. Kirjeen mukana oli myös haastattelurunko, jotta haastateltava voisi etukäteen valmistautua kysymyksiin ja täsmentää niitä tarvittaessa. Tämä voisi rikastaa myös haastattelujen perusteella kerättävää aineistoa, kun haastateltavalla on ollut aikaa perehtyä kysymyksiin ja on mahdollisesti pohtinut jo vastauksia ennakkoon. Teemahaastattelun runko rakennetaan tutkittavaa ilmiötä koskevan aiemman tiedon perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Haastattelurunko suunniteltiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten perusteella. Tutkimuksen teoriaosuus oli melkein valmis ennen empiiriseen vaiheeseen siirtymistä, joten haastattelukysymykset ohjautuivat teoriasta.

Haastattelut suoritettiin tammikuussa 2022 viikon 3 lopulla ja viikon 4 alussa. Kaikki haastattelut suoritettiin Microsoft Teams -sovelluksen kautta, koska kohdeorganisaatiossa oli vahva etätyösuositus voimassa. Ennen kunkin haastattelun alkamista varmistettiin ensin, että haastattelijalla ja haastateltavalla on sellainen haastattelu-ympäristö, mikä mahdollistaa häiriöttömän ja luottamuksellisen keskustelun. Tämän jälkeen kerrattiin vielä haastattelun tarkoitus ja korostettiin haastattelun luottamuksellisuutta. Haastattelun alkaessa haastatteli-

kertoi tallenteen tallentuvan automaattisesti Teams -sovellukseen haastateltavan ja haastattelijan henkilökohtaisiin tiedostoihin, joihin ei ole muilla pääsyä. Haastattelusta ei ollut mahdollista tehdä varatallennetta esimerkiksi haastattelijan puhelimella siltä varalta, että haastattelun aikana ilmenisi teknisiä ongelmia ja haastattelun tallentaminen Teams -sovelluksella epäonnistuisi. Tämä johtui siitä, että haastateltava ja haastattelija käyttivät kuulokkeita varmistaakseen hyvän kuuluvuuden. Haastatteluissa käytiin haastattelurungon mukaiset teemat läpi, mutta esitysjärjestys saattoi vaihdella. Haastattelutilaisuus pyrittiin pitämään mahdollisimman leppoisana ja haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa aiheesta vapaamuotoisesti. Tarkentavia kysymyksiä esitettiin eri kysymysten yhteydessä ja niiden esitysmuoto vaihteli hieman. Haastattelija työskentelee kohdeorganisaatiossa, mutta pyrki olemaan neutraali ja välttämään johdattelua eikä siten vaikuttaa haastateltavien ajatuksiin ja mielipiteisiin. Myös kiirehtimistä pyrittiin välttämään. Eri teemoihin käytetty aika vaihteli haastateltavien mukaan, kuten myös koko haastatteluun kulunut aika vaihteli noin 30 minuutista noin 54 minuuttiin.

Tallennetut haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuotoon eli litteroitiin. Haastattelu-dialogi kirjoitettiin tekstimuotoon kokonaisuudessaan eikä ainoastaan esimerkiksi haastateltavan osuus (Hirsjärvi & Hurme 2010, 138). Litteroinnit tehtiin heti haastattelujen jälkeen. Litteroitua aineistoa on helpompi selata ja analysoida kuin tallennetta. Litteroinnin suoritti tutkija itse, joten aineistoa pystyi jo alustavasti analysoimaan litterointivaiheessa. Suorien lainauksien sijoittaminen tekstiin on myös helpompaa tekstimuotoisesta aineistosta. (Koskinen ym. 2005, 317–318) Litterointi suoritettiin sanatarkasti puhekielellä (Koskinen ym. 2005, 320), mutta täytesanat jätettiin litteroinnista pois, sillä näillä ei tutkijan mielestä ollut vaikutusta, vaan itse haastattelun sisällöllä. Myös haastattelijan myötäilyt ja aiheeseen liittymätön keskustelu jätettiin litteroimatta. Litteroitua aineistoa kertyi haastatteluista yhteensä 58 sivua. Haastateltavien määrä tulkittiin riittäväksi vastaamaan tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin, sillä haastattelujen edetessä ei tullut esiin mitään uutta tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa.

4.5 Aineiston analysointimenetelmä

Aineiston analyysi alkoi litteroinnin jälkeen tammikuun lopussa 2022. Tässä tutkimuksessa käytettiin aineiston analysoinnissa sisällönanalyysin menetelmää. Tämän menetelmän avulla voidaan luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä kuvaamalla tutkimuksen aineisto tiivistetyssä ja selkeässä muodossa säilyttäen kuitenkin sen sisältämän informaation. Aineiston selkeyttämisen johdosta voidaan myös tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117, 122) Tutkimusaineistoa voidaan analysoida teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, jossa analyysin pohjana ei ole pelkästään teoria, mutta se toimii apuna. Analyysistä on siten mahdollista nähdä aikaisemman tiedon vaikutus, mutta tarkoitus ei ole tietyn teorian testaaminen, vaan saada uusia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109) Teoriaohjaava analyysi perustuu siis aineistolähtöiseen eli induktiiviseen päättelyyn, joka tarkoittaa analyysin aloittamista aineistolähtöisesti. Analyysin loppuvaiheessa tuodaankin aiempi teoria ohjaamaan lopputulosta, jolloin on kyse abduktiivisesta päättelyn logiikasta. Ajankohta, jolloin teoria otetaan mukaan, on tutkijakohtaista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113)

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä teoriaohjaavasti. Tutkimuksen tavoitteena oli saada mahdollisimman syvällistä tietoa työntekijöiden aineettomasta pääomasta ja sen hankinnasta mahdollisimman perusteellisesti. Tästä syystä oli perusteltua olla rajaamatta analyysia tiukasti teoreettiseen viitekehykseen, mutta se toimi kuitenkin analysoinnin tukena. Analyysi aloitettiin aineistolähtöisesti, mutta teorian osuutta tuotiin mukaan analyysien edetessä. Teoriaosuutta myös täydennettiin aineistosta esiin nousseiden ilmiöiden perusteella. Aineiston analyysissä edettiin Tuomen ja Sarajärven (2018, 122–127) esittämän prosessin mukaan kolmessa vaiheessa. Tämä tarkoittaa aineiston pelkistämistä, aineiston ryhmittelyä eli klusterointia sekä aineiston abstrahointia. Aineiston analyysi aloitettiin tässä tutkimuksessa lukemalla litteroitu aineisto huolellisesti ja perehtymällä sen sisältöön. Aineiston pelkistämävaiheessa aineisto pilkottiin pienempiin osiin ja etsittiin tutkimuskysymysten kannalta oleellisia ilmaisuja. Samaa teemaa kuvaavat ilmaisut yliviivattiin aineistosta samanvärisellä korostuskynällä. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset kirjattiin erikseen luetteloksi. Tästä seurasi samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien etsiminen ja poimiminen pelkistetyistä ilmauksista. Samaa ilmiötä käsittävät pelkistetyt ilmaukset

ryhmiteltiin eli klusteroitiin samaan alaluokkaan ja nimettiin luokan sisältöä kuvaavalla tavalla. Luokittelu jatkui muodostamalla samanlaisista alaluokista yläluokkia ja yläluokkia yhdistelemällä puolestaan pääluokkia. Klusteroinnin yhteydessä tehtiin jo abstrahointia eli käsitteellistämistä. Tämä tarkoittaa teoreettisten käsitteiden muodostamista tutkimuksen kannalta olennaisesta tiedosta, ja tutkimuskohde kuvataan näin ollen muodostettujen käsitteiden kautta. Abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Alla olevassa taulukossa 1 on havainnollistettu luokittelua.

Taulukko 1. Esimerkki aineettoman pääoman luokittelusta

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	Yläluokat	Pääluokka	
Tiedon etsiminen Tiedonhankinta Tiedon leviäminen	Tieto	Inhimillinen pääoma	Yksilön aineeton pääoma	
Viestintätapojen opettelua Itsenäistä perehtymistä Työkavereilta oppimista Sisäisten ohjeiden opiskelua Virheistä oppimista	Osaaminen			
Suhtaudutaan myönteisesti Ei stressata Oman työn hallinta ja riittävyys Tykätään omasta työstä Muiden ihmisten huomioiminen	Asenne			
Työhön keskittyminen Tiedon saaminen Ymmärretään oman työn merkitys	Sopeutumiskyky			
WhatsApp-ryhmä Oma tiimi Pari työkaveria Oman tiimin ulkopuolisia työkavereita	Sosiaaliset verkostot			Suhdepääoma
Yhteiset kahvihetket Puhutaan samaa kieltä Yhteistyö Teams	Vuorovaikutus			
Ei tulostusmahdollisuutta Työskentelytapa itsenäisempää Työajan käyttö ja hallinta Oman työpäivän suunnittelu Luottamusloikan tekeminen	Työskentelytavat	Rakennepääoma		
Sisäiset ohjeet ja ohjeet työpöydällä Tiedon etsiminen ohjeista Ohjeita muutoksista	Dokumentoitu tieto			

4.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli mittauksen tai tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Kerätty aineisto on reliaabelia, jos se ei sisällä ristiriitaisuuksia (Grönfors 1982, 175). Reliabiliteetti voidaan todentaa useilla eri tavoilla (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tavoitteena on virheiden ja ennakkoluulojen minimointi tutkimuksessa (Yin 2014, 49). Validiteetilla eli pätevyydellä taas tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Grönfors (1982, 174) jakaa validiteetin sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen johdonmukaisuutta, toisin sanoen tutkimuksen teoreettisten johtopäätösten ja käsitteiden välillä ei ole ristiriitaisuuksia. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan teoreettisten johtopäätösten ja empiirisen aineiston välistä suhdetta, toisin sanoen haastateltava on esimerkiksi puhunut totuudenmukaisesti käsiteltävästä asiasta. Grönforsin (1982, 175) kiteyttämänä validiteettiin nivoutuu reliabiliteetin osoittaminen, sillä tutkimusaineisto ei voi olla validi ilman reliabiliteettia, mutta se voi olla reliaabelia, vaikka sillä ei olisi validiteettia.

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet ovat alkujaan syntyneet määrällistä tutkimusta varten, joten ne soveltuvat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin joiltain osin huonosti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160; Koskinen ym. 2005, 255). Grönfors (1982, 173) nostaakin validiteetin toteen näyttämisen laadullisen tutkimuksen yhdeksi ongelmakohtaksi (Grönfors 1982, 173). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulisi kuitenkin jollain tavalla pyrkiä arvioimaan. Yleisesti hyväksytyjen käsitteiden puuttuessa tutkimuksen laatua varmistavat osaltaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteisiin liittyvän ajattelutavan sisällyttäminen tutkimuskäytäntöön. (Koskinen ym. 2005, 257)

Tämän tutkimuksen sisäistä validiteettia pyrittiin parantamaan perehtymällä ensin kirjallisuudessa esitettyihin näkökulmiin aineettomasta pääomasta. Lisäksi perehdyttiin etätyötä käsittelevään aikaisempaan kirjallisuuteen. Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa tutkimuskirjallisuudessa yleisesti käytettyä aineettoman

pääoman kolmijakoa inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan sekä yksilön aineettomasta pääomasta edellä mainittuun kolmijakoon kuuluvia yksilön aineettoman pääoman aiemmissä tutkimuksissa käytettyjä määritelmiä ja käsitteitä. Nämä määritelmät ja käsitteet tuotiin esille myös tutkimuksen teoreettisessa osuudessa ja tutkimuskysymykset pyrittiin rakentamaan valittujen käsitteiden näkökulmasta. Tutkimuksen ulkoista validiteettia pyrittiin puolestaan tuomaan esille johtopäätöksissä, jossa vastataan tutkimuskysymyksiin peilaten teoriaa empiirisestä osuudesta saatuihin tuloksiin. Ulkoista validiteettia pyrittiin parantamaan myös luomalla haastattelutilanteeseen sellainen ilmapiiri, jotta haastateltava tietää voivansa kertoa vapaasti ja luottamuksella ajatuksistaan ja kokemuksistaan. Kameraa ei pidetty päällä, sillä näin pyrittiin pitämään haastattelutilanne mahdollisimman neutraalina ja esimerkiksi tutkijan mahdollisilla mikroilmeillä tai elehdinnällä ei vaikutettu haastateltavaan.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta edistää koko tutkimusprosessin kuvaaminen mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Myös aineiston hankintaan liittyvät olosuhteet kuvataan selkeästi ja totuudenmukaisesti tutkimusraportissa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi haastattelututkimuksessa sitä, että raportissa kerrotaan, minkälaisissa olosuhteissa ja missä haastattelut on tehty. Lisäksi kerrotaan haastatteluihin kulunut aika, esiintyikö haastattelutilanteissa mahdollisia häiriötekijöitä ja ilmenikö virheellisiä tulkintoja sekä tuodaan esiin tutkijan oma arviointi haastattelutilanteista. Aineiston analysoinnin osalta tutkimusraportissa tulisi ilmetä lukijalle aineiston luokitteluperusteet ja miten niihin on päädytty. Myös tulosten tulkinnan osalta on yhtä tärkeää perustella tutkimusraportissa, miten tiettyihin päätelmiin on päädytty ja millä perusteella. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233)

Grönforsin mukaan (1982, 178) tutkimusprosessin yksityiskohtainen kuvaaminen on ainut keino osoittaa laadullisen tutkimuksen validiteettiä. Tutkimusraportissa tulee näin ollen kuvata mahdollisimman yksityiskohtaisesti kaikki tutkimuksen itsenäistä arviointia oletettavasti edesauttavat seikat. (Grönfors 1982, 178) Esimerkiksi tutkittavien suorien siteerausten lisääminen tutkimusraporttiin monipuolistavat tekstiä, jolloin nämä esimerkit voivat antaa lukijalle paremman käsityksen johtopäätösten taustalla olleista perusteista (Grönfors 1982, 183). Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan kuvaamalla koko

tutkimusprosessi vaihe vaiheelta mahdollisimman seikkaperäisesti ja läpinäkyvästi. Tutkimusraportissa on myös pyritty selkeyteen ja raportissa olevien kuvioiden ja taulukoiden avulla on pyritty edistämään raportin helppolukuisuutta. Tämän luvun alussa on kuvattu koko tutkimusprosessin kulku ja aikataulu sekä tutkimusmenetelmät perusteluineen mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tämän jälkeen aineisto ja sen hankinta sekä olosuhteet on kerrottu raportissa selkeästi. Myös aineiston analysoinnissa käytetty menetelmä ja sen luokittelu kuvattiin seikkaperäisesti.

Haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa sen laatu, joten laaduntarkkailu tulisi sisällyttää aineiston keruu- ja käsittelyvaiheisiin. Tutkimuksen laatua voi parantaa laatimalla hyvä haastattelurunko ja valmistella tarkentavia kysymyksiä sekä varmistamalla haastattelutilanteessa, että tekniikka toimii. Haastattelun lopussa voidaan vielä tarkistaa, onko haastattelurunkoon sisältyneet kysymykset käyty läpi. Lisäksi ensimmäisiä haastatteluja on hyvä kuunnella läpi, jotta voidaan arvioida, millä tavoin haastattelut ovat mahdollisesti muuttuneet. Haastatteluaineiston laatua voidaan lisäksi parantaa litteroimalla saatu aineisto mahdollisimman pian kunkin haastattelun jälkeen ja litteroimalla kaikki haastattelut samalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184–185)

Haastattelurunko pyrittiin laatimaan mahdollisimman selkeään muotoon luomalla yksinkertaiset ja ymmärrettävät kysymykset, jotta niihin ei sisältyisi haastateltaville mahdollisesti vieraita termejä tai käsitteitä. Haastattelukysymysten etenemisjärjestys pyrittiin tekemään tutkimuskysymyksiä mukaillen. Kysymysten lukumäärä pyrittiin pitämään maltillisena, jotta haastateltavan mielenkiinto haastatteluun säilyy loppuun asti ja jotta haastattelukysymykset eivät rajoittaisi liikaa haastattelun fokusta, vaan teemoista olisi mahdollista kertoa vapaamuotoisesti. Haastattelurungon laatua, riittävyttä ja loogisuutta varmistettiin käymällä runko läpi yhdessä ohjaajan kanssa ennen varsinaisia haastatteluja. Haastattelujen laatu pyrittiin varmistamaan järjestämällä haastattelut ajankohtana, jolloin haastateltavilla on rauhallisempi työtilanne. Näin pyrittiin varmistamaan, että haastateltava voi rauhassa keskittyä haastatteluun. Haastattelutilanteessa puolestaan varmistettiin, että yhteys Teams -sovelluksella toimi molemmilla osapuolilla. Lisäksi haastattelun alussa kerrattiin vielä tutkimuksen tarkoitus ja aineeton pääoma käsitteenä. Haastattelut tallennettiin Teams -

sovelluksella. Haastatteluaineisto litteroitiin heti haastattelun jälkeen itse ja analysoitiin litteroinnin perään. Samalla arvioitiin kunkin haastattelun jälkeen myös saatuja vastauksia ja mietittiin, olisiko jäljellä olevien haastattelujen toteutuksiin parannettavaa. Näillä toimenpiteillä parannetaan tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluaineistosta poimittujen suorien lainausten avulla pyrittiin puolestaan edistämään aineiston analyysin luotettavuutta, sillä nämä poiminnat edesauttavat lukijaa ymmärtämään paremmin valintojen taustalla olleet perusteet. Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston luotettavuus varmistettiin haastattelemalla kaikki haastatteluihin valikoituneet, tallenteissa ei ollut teknistä vikaa kuuluvuudessa, litteroinnit tehtiin saman kaavan mukaan ja aineiston luokittelu oli johdonmukainen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 185)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on keskeisessä roolissa, joten luotettavuuden arvioinnissa on tarpeen tarkastella tutkijan suhdetta tutkimuskohteeseen (Eskola & Suoranta 2008, 208, 210). Tutkija on työssä kohdeorganisaatiossa, joten haastateltavat ja organisaatio olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja. Tutkija ei kuitenkaan tee samoja työtehtäviä eikä ole samassa tiimissä haastateltavien kanssa. Haastateltavat valittiin tietoisesti, mutta tutkijalla ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa heidän valintaansa. Haastatteluun valitsemisen kriteerinä oli nimittäin se, että haastateltava ei ollut ollut mukana etätyökokeilussa eikä ollut ehtinyt tehdä etätyötä ennen täysiaikaiseen etätyöhön siirtymistään. Haastateltavaksi suostumiseen saattoi toisaalta myötävaikuttaa se, että tutkija oli tuttu. Mutta toisaalta ei myöskään ei ilmennyt sellaisia seikkoja, joiden perusteella olisi ollut tarvetta pohtia sitä, kertovatko haastateltavat totuudenmukaisesti ja avoimesti ajatuksistaan ja kokemuksistaan. Aineiston harmonisuudesta päätellen heidän on uskottu toimineen totuudenmukaisesti ja avoimesti haastattelutilanteessa, joten tämä ei ole heikentänyt tutkimuksen luotettavuutta. Tutkija tuntee tutkimuksen kohteena olevien työntekijöiden työtehtävät yleisellä tasolla. Tämä ei kuitenkaan heikennä tutkimuksen luotettavuutta, vaan on auttanut tutkijaa ymmärtämään haastateltavien ajatuksia ja kokemuksia paremmin. Haastattelut suoritettiin huomattavasti muutoksen jälkeen, joten tämä on voinut vaikuttaa luotettavuuteen. Haastateltavien vastaukset olivat kuitenkin hyvin samanlaisia, joten ei voida todentaa tämän heikentäneen luotettavuutta.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen empiirisen osuuden tuloksia. Tutkimustuloksia käsitellään tutkimuskysymyksistä kootun haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Ensin tarkastellaan, mitä aineetonta pääomaa tarvitaan ja miten sitä hankitaan etätyössä. Tulokset on jaoteltu inhimillisen pääoman, suhdepääoman ja rakennepääoman mukaisiin teemoihin. Tämän jälkeen tarkastellaan, minkälaista aineetonta pääomaa tarvitaan tulevaisuudessa. Tulosten esittelyyn on lisätty haastatteluaineistosta poimittuja suoria lainauksia havainnollistamaan tuloksia. Hakasulkeet pisteillä [...] tarkoittaa, että lainauksista on jätetty pois kohta, jolla ei ole merkitystä sisällön kannalta. Kaarisulkeisiin (...) on taas lisätty sana tai asia, johon keskustelussa viitataan, mutta se ei ilmene lainauksesta.

5.1 Inhimillinen pääoma

Ensimmäiseksi tarkastellaan tuloksia inhimillisen pääoman näkökulmasta. Esitysjärjestys ei kuvaa asioita tärkeysjärjestyksessä, vaan haastattelujen etenemisjärjestyttä. Inhimilliseen pääomaan kuuluu tässä tutkimuksessa sopeutumiskyky, asenne, tieto, osaaminen. Tulokset esitellään tämän jaottelun mukaan.

Sopeutumiskyky

Tutkimustulosten perusteella haastateltavien sopeutumiskyky etätyöhön vaihteli jonkin verran. Osalla haastateltavista sopeutui etätyöhön heti. He eivät kokeneet tilannetta mitenkään hankalaksi, vaan jatkoivat työskentelyään etätyössä. Haastateltaville ei jäänyt epäselväksi, miksi etätyöhön piti siirtyä, joten tältä osin ei ilmennyt vajetta tiedottamisen osalta.

”Sitten kun se kiire iski päälle, niin eipä siinä ollut aikaa miettiä, eli siinä vaan rupesi [...] toimimaan.”

Osa haastateltavista kuitenkin koki aluksi epävarmuutta, pelkoa ja hienoista paniikkia, kun kehoitus etätyöhön siirtymisestä annettiin. Lisäksi huolena oli se, toimiiko internet-yhteys kotona ja onko puhelimen kautta toimiva yhteys riittävä pyörittämään tarvittavia ohjelmia. Alussa koettiin myös pientä stressiä tilanteesta, kun työmäärä kasvoi ja samaan aikaan tuli paljon lakimuutoksia.

”Aluksi se oli semmoista tunteiden sekamelskaa, kun se tuli kun salama kirkaalta taivaalta.”

Toisaalta sopeutumiskykyyn vaikutti myönteisesti se, että tietoa oli saatavilla ja kaikki olivat samassa tilanteessa. Työkaverille voi aina soittaa, jos tarvitsee tietoa jonkin ongelman ratkaisemista varten.

”Ohjeet tulee ja tehdään vaan niin paljon ku jaksetaan. [...] Otettiin vaan tietoo vastaan ja tehtiin.”

”Se oli vaan silleen, että okei, ei tässä mitään hätää, että samalla kun teet (työtä) ja sitten etsit (tietoa), jos et pääse eteenpäin, etsit sieltä ohjeista tietoa. Ja sitten jos ei löydy sieltäkään niin sitten soittaa just kaverille, että mitäs sä olet tästä mieltä [...] ja silleen niitä ratkottiin ja tapaus kerrallaan.”

Sopeutumiskyky etätyötä ja lakimuutosten vaikutuksista oman työnsä hallintaa kohtaan ilmeni haastateltavien osalta myös siten, että he loivat työlleen merkitystä ymmärtämällä sen tärkeän vaikutuksen toisiin tahoihin. Haastateltavat kokivat, että he pyrkivät omalta osaltaan olla mukana helpottamassa koronapandemian vuoksi hankalaan tilanteeseen ajautuneita ihmisiä.

”Kyllä siinä tuli vähän niinku semmonen et kyllä näitä (töitä) nyt pitäis tehdä kun ajattelee niitä ihmisiä.”

Vaikka tieto vaikuttaa sopeutumiskykyyn myönteisesti, niin etätyöhön sopeutumiseen vaikutti toisaalta myös tiedon puute, koska ei tiedetty etätyön todellista kestoja. Ensinnä annettiin tieto etätyön jatkumisesta pääsiäiseen, ja siitä eteenpäin etätyötä jatkettiin aina muutaman kuukauden jaksoina.

Asenne

Haastatteluista ilmeni, että etätyöhön oli aikaisemmin suhtauduttu jopa torjuvasti, sillä oli ajateltu, että kotiin ei haluta kantaa töitä, vaan halutaan pitää koti ja työpaikka erillään. Tämä asenne muuttui etätyöhön sopeutumisen jälkeen ja ajatusmalli kääntyi päinvastaiseksi, eli mieluiten haluttaisiin jatkaa työskentelyä etätyöpainotuksella ja toimistolla käyntejä olisi vähemmän. Asioista voi siis olla vääränlaisia mielikuvia ja muutos voikin muuttua positiiviseksi, kuten etätyö muuttui positiiviseksi ennakoasenteista huolimatta.

”Eka mä mietin, et ei voi olla totta, että tänne näin (kotiin) sit istumaan, mutta toisaalta sitten kun se alkoi, niin mietin sen jälkeen, että olisihan tätä voinu tehdä aikasemmin, et se oli oikeesti aika kivakin.”

”Se avas niinku ihan uuden maailman, että näinkin voi toimia.”

”Jäi se aamutälläytyminen, pukeminen ja työmatkat”.

Haastateltavilla oli myönteinen asenne etätyötä kohtaan ja lakimuutosten vaikutuksesta omaan työhön ei myöskään suhtauduttu negatiivisesti. Haastateltavien mielestä näitä on turha murehtia, koska asioille ei voi itse mitään. Lisäksi on turha stressata asioista, joihin ei voi itse vaikuttaa. Haastateltavilla oli myös aikaisempaa kokemusta isoista lakimuutoksista, joten tämä vaikutti siihen, että stressiä tai paniikkia ei koettu. Lakimuutoksiin asennoiduttiin siis niin, että työstä pyritään suoriutumaan tapaus kerrallaan. Positiivista asennoitumista etätyöhön edisti myös se, että haastateltavat tiesivät sen, ettei tilanne jatku loputtomiin. Itse oman työn hallintaan asennoiduttiin siten, että tekee parhaansa ja sen täytyy riittää.

”Sen tiesi kuitenkin et tää ei jatku loputtomiin, et tää loppuu jossain vaiheessa, loppu häämöttää.”

”Mä tykkään tästä työstä ja must tää on niin mielenkiintoista ja mä en osaa stressata. [...] Mä pyrin siihen, että mä teen yhden työn kerralla ja teen sen niin hyvin ja semmoisella vauhdilla millä mä osaan tehdä, [...] että mä yritän olla sillee, että en lähde kiirehtimään niitten kanssa.”

Tieto

Tietoa tarvittiin etätyössä tavallista enemmän lakimuutosten vuoksi. Tietoa oli saatavilla koulutusmateriaaleista ja organisaation sisäisistä ohjeista. Työntekijöiden keskinäistä tiedon jakamista organisaatiossa pidettiin tärkeänä osaamisen kannalta ja koettiin, että ei tulisi poh-
tia, onko jokin asia liian mitätön koko organisaatiolle kerrottavaksi.

*”Periaatteessa ei pitäisi olla sellaisia asioita, joita pidetään liian pieninä ker-
toa kaikille.”*

Yhteisten päivittäisten kahvihetkien pois jääminen vaikutti siihen, että ei ollut mahdollista tehdä nopeaa varmistusta työkaverilta. Aikaisemmin kahvitauolle mennessä voitiin tarkistaa, onko jokin työhön liittyvä tieto ymmärretty samalla tavalla, mutta tämä jäi etätyössä pois.

*”Oli helpompi sillee tarkistaa, vaikka kahville mennessä tai jotenki et tajusit-
tekste näin tai teettekste näin jonkin asian.”*

Yhteisten kahvihetkien poisjäänti vaikutti myös hiljaisen tiedon leviämiseen. Tutkimustu-
lostien perusteella kahvi- ja lounastauoilla oltiin ennen etätyötä sekalaisilla kokoonpanoilla,
eli työntekijöitä oli eri tiimeistä. Tällöin keskustelu saattoi ohjautua työasioihin, jolloin syn-
tyi oivalluksia esimerkiksi työskentelytavoista. Ongelmaksi koettiin etätyössä, miten

saisi itse levitettyä sellaista tietoa, josta myös muut voisivat hyötyä. Eräs haastateltava kuvasi kahvitaupoilla jaettua tietoa näin:

”Siellähän se tuli niinku annettuna pöytään, kun sä istuit vaan pöytään”.

Työkaverit koettiin erittäin tärkeiksi tiedon saannissa. Kun tietoa vaihdettiin tiiviisti omassa tiimissä, se tuli tutummaksi. Eräs haastattelija kertoi, että hänen tiiminsä piti vapaa-muotoisia kahvihetkiä kerran viikossa. Tarkoituksena oli puhua muista kuin työhön liittyvistä asioista, mutta usein keskustelu luisui johonkin työhön liittyvään ongelmatilanteeseen, johon toivottiin muilta tietoa asian ratkaisemiseksi.

Tutkimustuloksista oli nähtävissä myös sellainen mielenkiintoinen seikka, että siitäkin huolimatta, että puhelinkeskustelu työkaverin kanssa koettiin paremmaksi vaihtoehdoksi kuin sähköpostin lähettäminen, puhelimitse asiointiin liittyi epävarmuutta työkaverin antamaan tietoon liittyen. Koettiin, että työkaveri saattoi vain mukailla kysyjää pohtimatta itse tietoon liittyvää kysymystä sen enempää. Tämä ilmiö huomattiin myös toisinpäin. Jos työkaveri soitti, asiasta saatettiin olla samaa mieltä. Mutta mielipide olisi voinut muuttua, jos asiaan olisi voinut keskittyä rauhassa.

”Kun joku soittaa, niin siihen ei pysty jotenkin niin keskittymään. [...] Sitä lähtee helposti mukaan siihen, mitä se toinen syöttää.”

Osaaminen

Etätyöhön siirtyminen edellytti uutta osaamista viestintätapojen osalta. Haastateltavat eivät olleet käyttäneet Teams -sovellusta aikaisemmin, joten tämän käyttäminen oli opetettava ensimmäiseksi. Lisäksi tietoteknisen osaamisen tarve oli suurempi kuin aikaisemmin, sillä työntekijät olivat täysin tietotekniikan varassa ja näihin liittyviin ongelmiin ei ollut saatavilla samalla tavalla tukea kuin toimistolla.

Uutta osaamista tarvittiin myös lakimuutoksista. Etätyössä näistä muutoksista saatiin tietoa Teamsin kautta pidetyissä koulutuksissa. Haastateltavat kokivat hyvänä asiana sen, että Teamsin kautta pidetyt koulutukset tallennettiin, sillä tämä mahdollisti koulutuksen kuuntelelun jälkikäteen, jos ei ollut mahdollisuutta osallistua koulutukseen sinä ajankohtana, kun se pidettiin. Lisäksi oli mahdollista valita sellainen ajankohta tallenteiden kuuntelemiselle, kun tunti itsensä virkeäksi. Teamsin kautta pidetyt koulutukset helpottivat myös koulutuksen seuraamista, kun materiaali oli mahdollista nähdä. Fyysisesti läsnäolokoulutuksissa oli toisinaan koettu vaikeuksia nähdä dioja, jos joutui istumaan kokoushuoneen takana. Koulutuksiin kuitenkin haluttiin osallistua mieluiten silloin, kun ne järjestettiin, tallenteen jälkikäteen katsomisen sijaan. Tallenteiden jälkikäteen katsomisesta oli myös eriävää näkemystä, vaikka koulutusten tallentamista pidettiin hyvänä asiana. Koettiin myös, että tallenteen katsomiseen täytyi varata aikaa. Tämä aiheutti asioiden priorisointia työtilanteen ollessa pahimmillaan, toisin sanoen jätettiin mieluummin tallenne katsomatta ja keskityttiin työhön. Tämän menetelyn huono puoli kuitenkin tiedostettiin, eli jäädä jokin työn tekemisen kannalta olennainen asia saattoi jäädä oppimatta.

Teamsin kautta järjestetyt koulutukset olivat haastateltavien mielestä kuitenkin yleisluontoisia, joten varsinaista osaamista hankittiin kirjallisista ohjeista saadun tiedon perusteella ja käytännön työn kautta. Koulutuksista jäi kuitenkin muistijälki, jolloin havahduttiin siihen, että koulutuksessa oli puhuttu jostain lakimuutoksesta. Itse lakimuutosta ei välttämättä muistettu, mutta asiasta oli syntynyt muistikuva ja tämän perusteella osattiin ryhtyä etsimään muutokseen liittyntä tietoa.

”Sä tiesit, että aa, tästä puhuttiin, ei välttämättä muistanut mitä. Mutta sitten osasi etsiä sen tiedon, että tähän liittyy tällöinen ja tällöinen muutos.”

Lakimuutosten soveltamiseen tarvittavaa osaamista hankittiin perehtymällä lakimuutoksia koskevaan tietoon itsenäisesti sitä mukaa, kun sitä tarvittiin kulloiseenkin työssä esiintyneeseen tilanteeseen. Haastattelussa tuli esiin myös virheistä oppiminen.

”Kyllähän se sitä vaatii et luet ja niinku perehdyt ja niinku mielessäs käyt niit läpi. Ja sitten jos tuli joku virhe niin niistähän aina sitten oppi tietysti että jos on ollu joku ajatusvirhe ja sit se on käyty läpi niin sit on oppinu sen kautta.”

Jos omassa osaamisessa koettiin epävarmuutta, niin asiassa käännyttiin työkaverin puoleen ja kysyttiin, osaisiko hän neuvoa asiassa. Työkaverin tuki olikin merkittävä osaamisen edistämässä ja tämä koettiin tärkeäksi. Työn sisältöön liittyvän tiedon ymmärtämistä pohdittiin ensin yhden työkaverin kanssa. Mikäli asian ymmärtämisessä koettiin edelleen epävarmuutta, otettiin pohdintaan kolmas työkaveri. Jos asia ei ratkennut tälläkään kokoonpanolla, konsultoititiin esihenkilöä. Kun työkaveri pohti, keneltä voisi saada tukea osaamiseensa, hän tukeutui ensisijaisesti sellaiseen työkaveriin, jonka kanssa hän oli aikaisemminkin keskustellut tukea vaativasta asiasta. Työkavereilta oppiminen ei ollut kuitenkaan vain sitä, että otti itse yhteyttä työkaveriin ja kysyi neuvoa. Oppimista tapahtui myös niin päin, että työkaveri soitti ja kysyi neuvoa. Jos asiassa ei ollut antaa suoraa vastausta, vaan se vaati yhdessä pohdimista, tämä oli oppimisprosessi molemmille.

Tutkimustuloksista oli myös nähtävissä, että sellaisia työhön liittyviä tietoja oli vaikeampi omaksua, jos ne olivat oman loogisen ajattelukyvyn vastaisia. Ne eivät myöskään tarttuneet muistiin samalla tavalla kuin jokin muu asia siitä syystä, että ne eivät olleet järkeenkäypiä. Aika ei myöskään riittänyt asioiden huolelliseen perehtymiseen työmäärän ollessa pahimmillaan, vaan muutoksia koskevaan tietoon perehdyttiin vain siltä osin, kun se oli oman työn kannalta välttämättömiä.

”Jos tarvitsi jonkun tiedon, niin sitten sä etsit sen tiedon mutta sä et tavallaan ehtinyt sitä koko dokumenttia lukea, et sieltä olisi voinut tulla muitakin sellaisia ahaa elämyksiä.”

Myös vanhasta työskentelytavasta pois oppiminen koettiin haasteellisena. Kun uutta tietoa tuli paljon ja osin jälkikäteen sovellettavaksi, oli hankala muistaa, mikä tieto oli kulloinkin voimassa. Eräs haastateltava kuvaili tiedon paljoutta näin:

”Ne (tiedot) ei oo sillai niinku päässä hyvässä järjestyksessä. Alussa se oli ehkä vähän helpompaa, ihan alussa. Ne pysy jotenkin järjestyksessä, mutta sitten kun niitä alkoi tulla useampi ja sitten kun aikaa kulu niin ne sekaantu.”

5.2 Suhdepääoma

Suhdepääomaan kuuluu tässä tutkimuksessa keskinäinen vuorovaikutus ja sosiaaliset verkostot, joten tulokset esitellään tämän jaottelun mukaisesti.

Keskinäinen vuorovaikutus

Haastatteluiden perusteella keskinäiseen vuorovaikutukseen sekä olennaiseksi osaamisen ylläpitämistä ja hankkimista varten tarvittavaksi viestintävälineeksi nousi Teams -sovellus, jota käytettiin soittamiseen ja palavereiden pitämiseen. Kohdeorganisaatiossa ei ollut aiemmin hyödynnetty Teamsia lainkaan, vaan kommunikointi oli tapahtunut toimistolla työskennellessä kasvotusten, puhelimitse tai sähköpostitse. Sovellus otettiin koko organisaatiotalla käyttöön. Teamsista tulikin nopeasti osa haastateltavien normaalia työskentelytapaa. Teams koettiin myös positiiviseksi viestintävälineeksi, sillä oli mahdollista nähdä työkaverin kasvot, jos kamera oli päällä. Se toi tunteen, ettei ole yksin. Etenkin yhteisissä tiimipalaverissa kameran käyttö koettiin hyvänä, vaikka se ensin saattoi tuntua vieraalta. Se paikkasi myös osittain fyysisen läsnäolon puutetta. Haastattelussa eräs haastateltava kiteytti asian näin:

”Teams on pelastanut. Siis tämä olisi muuten ollut ihan järkyttävää ilman Teamsia, tämä [...] etäily.”

Keskinäinen vuorovaikutus oli aikaisemmin toiminut niin, että haastateltavat olivat aiemmin kävelleet työkaverin huoneeseen ja kysyneet tarkennusta tai tulkintaa johonkin tietoon. Kun tätä mahdollisuutta ei ollut muutoksen aikana, keskinäinen vuorovaikutus tapahtui joko sähköpostitse tai soittamalla Teams-puhelun. Tavallisen puhelimen käyttö väheni selvästi siihen

nähdän, miten oli toimittu aikaisemmin. Sähköposti koettiin ongelmalliseksi vuorovaikutuksen kannalta, sillä selvitettävän asian auki kirjoittaminen koettiin haasteelliseksi ja koettiin väärinymmärryksen riskin kasvavan. Lisäksi sähköpostin käyttö saattoi johtaa siihen, että sen vastaanottaja saattoi esittää asiaan vastakysymyksen, jonka jälkeen tapausta palloitettiin edes takaisin useampaan otteeseen ennen kuin asiaan saatiin selvyys. Sen sijaan Teams nähtiin hyvänä keskinäiseen vuorovaikutukseen. Tämä perustui siihen, että Teams mahdollisti näytön jakamisen, joten vireillä oleva tapaus oli helpompi näyttää työkaverille jaetun näytön kautta. Näytön jakaminen mahdollisti siten myös hiljaisen tiedon jakamista. Lisäksi kollegan ei tarvinnut keskeyttää omaa työtään siksi ajaksi, kun hän kävi tapausta läpi työkaverinsa kanssa.

Spontaani ja vapaamuotoinen vuorovaikutus työkavereiden kanssa vähentyi etätyössä. Haastateltavat ottivat yhteyttä työkavereihinsa vain siinä tapauksessa, että oli jokin työhön liittyvä asia, johon tarvittiin tietoa. Työasian selvittämisen lomassa saatettiin kuitenkin vaihtaa myös kuulumisia. Sen sijaan yhteydenpito ja yhteistyö työkavereihin tiivistyi etätyön aikana työhön tarvittavan tiedon saannin merkeissä aikaisempaa enemmän, koska etenkin työhön liittyneisiin lakimuutoksiin sekä tätä koskevaan tietoon ja sen soveltamiseen tarvittiin työkaverin osaamista avuksi. Aikaisemmin saatettiin spontaanisti pysähtyä työkaverin työhuoneen ovelle ohi kävellessä ja varmistaa jokin työhön liittyvä tieto, mikä oli askarruttanut tai poikettiin muuten vaan juttelemaan muista kuin työasioista. Useimmiten työkaveri oli kuitenkin näissä tilanteissa se lähellä istuva työkaveri, jonka luokse menttiin.

Yhteisiä kahvihetkiä pidettiin etätyön aikana tärkeänä vuorovaikutuksen osalta ja kahvihetkien merkityksellisyyttä kuvattiin esimerkiksi näin:

”Toisille se on [...] päivän suola mut riippuu taas siitä ihmisen tilanteesta niin se voi olla niinku hyvinkin tarpeellinen tapahtuma päivässä et pääsee vähän höpiseämään.”

”Ettei nyt sitte ihan joku tunne itteensä ihan hylätyksi.”

Tutkimustulosten perusteella vuorovaikutus oli säilynyt ennallaan yhteisissä tiimipalaverissa fyysisen läsnäolon puuttumisesta huolimatta. Toisinaan tiimipalaverissa haluttiin esittää omia mielipiteitä jostakin työhön liittyvästä asiasta niin innokkaasti, että palaveri luisui toistensa päälle huutamiseksi. Kameran päällä pitämisen avulla saatiin hieman samaa tunnelmaa kuin toimistolla pidetyissä tiimipalaverissa. Eräs haastateltava totesi nimittäin, että ilman kameraa tapahtuvaa vuorovaikutustilanteen kasvottomuutta kasvoilla käytettäviin maskeihin. Mikroilmeitä ei ole mahdollista nähdä kummassakaan tilanteessa.

Organisaation yhteisissä, Teamsin kautta pidetyissä tiedotustilaisuuksissa, koettiin vuorovaikutuksen muuttuneen. Tilaisuuksissa ei edellytetty kameran auki pitämistä, joten tämän todettiin lisänneen rohkeutta tilaisuuksissa käsiteltyjen asioiden kommentointiin etenkin sellaisten työntekijöiden toimesta, jotka eivät olleet aiemmin kasvokkain pidetyissä tiedotustilaisuuksissa esittäneet kommentteja. Tutkimuksesta toisaalta ilmeni myös, että alkuun arasteltiin työkaverille soittamista, koska pelkona oli se, että häiritään toisen työskentelyä.

”Jotenkin tuntui alkuun varsinkin, jos soittaa (työkaverille), niin se on semmoista häiritsevää, että häiritsee toisen työtä.”

Työkavereiden kanssa luodut verkostot olivat tärkeitä tiedonsaannin kannalta. Lakimuutoksia koskevan uuden tiedon soveltamista työhön opeteltiin yhdessä työkavereiden kanssa. Asioita ”pyöriteltiin” yhdessä. Tärkeänä seikkana vuorovaikutustilanteessa pidettiin sitä, että työkaveri on samalla aaltopituudella. Eräs haastateltava totesi asia näin:

”On pari semmoista ihmistä kenen kanssa pystyy pyörittää asioita ja sitten tavallaan, kun puhuu samaa kieltä. Niin kun meilläkin on eri tavalla, miten ihmiset tekee töitä ja ajattelee asioita. Niin sitten on semmoisia, että puhuu samaa kieltä, niin sitten kun itse ei ymmärrä tai toinen ei ymmärrä, niin on puolin ja toisin, pystyy olemaan toisen tukena ja itse samalla tavalla tukee.”

Haastatteluista tuli esille myös sellainen huomio, että vältettiin soittamasta sellaiselle työkaaverille, josta ei tiennyt, miten hän suhtautuu siihen, jos hänelle soitetaan. Mieluummin soitettiin niille, jotka tunnetaan.

”Ei viitti ihan umpimähkää soittaa, kun ei tiedä, onks se sellainen ihminen, joka ei pidä siitä, että hänelle soitellaan ja kysellään. [...] En mä halua kauheesti kokeilla sitä, että minkälainen henkilö tämä olis sitte. Jotkut on sellasia että just häiriintyy siitä, jos soitetaan [...] niin en mä sellasille sitte halua soittaa tietenkään.”

Sosiaaliset verkostot

Työntekijät perustivat WhatsApp-ryhmän vapaamuotoisia keskusteluja varten. Ryhmään kuului työntekijöitä yli tiimirajojen. Ryhmän kautta viestitettiin myös työasioita. Esimerkiksi jos jollakin työntekijällä ei toiminut jokin työhön tarvittava ohjelma, tästä laitettiin ryhmälle viestiä ja kysyttiin samalla, onko muilla ryhmän jäsenillä samanlaisia ongelmia. Muuten verkostojen muodostuminen työasioissa rajoittui pääasiassa omaan tiimiin. Etätyön aikana luotiin uusia verkostoja samassa tiimissä työskentelevien työkaavereiden kanssa. Toiseen tiimiin kuuluvien työkaavereiden kanssa luotiin verkostoja vain satunnaisesti. Verkosto myös supistui joiltakin haastateltavilta etätyön aikana, kun spontaanit tapaamiset jäivät pois. Jos toisen tiimin työntekijä otti yhteyttä etätyössä, se koettiin piristäväksi, sillä verkosto muodostui pääasiassa vain oman tiimin sisällä luoduista kontakteista.

Uusia verkostoja saattoi muodostua puolivahingossa siten, että ensin oli esimerkiksi ”pakko” tarkentaa jotain työhön liittyvää tietoa sellaiselta työkaaverilta, jonka tuns vain pintapuolisesti. Kun asioinnin aikana huomattiin, että puhutaan samaa kieltä, luotiin verkosto.

”Siinä niin kun oppii sen, että millä lailla se toinen selittää asian, että puhuu samaa kieltä. [...] Hän ymmärtää heti, mitä mä tarkoitan ja osaa selittää mulle.”

Sosiaalisia verkostoja oli muodostettu ainoastaan organisaation sisällä ja tarkoitti pääasiassa omaa tiimiä. Mutta joitakin hajanaisia verkostoja oli muodostettu myös oman tiimin ulkopuolisten työntekijöiden kanssa.

5.3 Rakennepääoma

Rakennepääomaan kuuluu tässä tutkimuksessa työskentelytapa, työprosessi ja dokumentoitu tieto. Tulokset esitellään tämän jaon mukaan.

Työskentelytapa

Työskentelytapa muuttui etätyöhön siirryttäessä niin, että haastateltavilla ei ollut paperisia dokumentteja käytettävissään, vaan kaikki tiedot ja muut dokumentit olivat sähköisessä muodossa. Tämä ei ollut tarkoituksellista, sillä haastateltavat jättivät tulostamansa dokumentit toimistolle siinä uskossa, että toimistolle palataan pian takaisin. Heillä ei ollut myöskään mahdollisuutta saada koteihinsa tulostimia. Tämä työskentelytapa kuitenkin omaksuttiin.

”Nyt huomaa täällä näin et se on ihan turhaa (tulostaminen), et enhän mä tulosta täällä yhtään et tähän on niinku paperiton toimisto. Ei mulla oo tulostinta täällä.”

”Se paperiton toimisto on paljon lähempänä nyt mullakin, kun oli ennen, että tosiaan kun ei sitä paperia enää silleen ole.”

Haastateltavat kokivat, että etätyössä oli työrauha toimistoon verrattuna, koska fyysinen spontaani kanssakäyminen jäi pois. Lisäksi puhelimeen ei ollut samanlaista painetta vastata sen soidessa toimistolla työskentelyyn verrattuna. Työskentelytapa muuttui etätyön aikana myös aikaisempaa itsenäisemmäksi. Tämän varjopuolena oli toisaalta yksinäisyyden tunne.

”Jotenkin tuntui, että työhän on muutenkin semmoista itsenäistä. [...] Mutta tuntui, että se tuli vielä itsenäisemmäksi ja ehkä sitten yksinäisemmäksi, kun kukaan ei olekaan siellä seinän takana, vaan puhelimen päässä.

Työskentelytavat muuttuivat myös siten, että työtahtia pyrittiin mahdollisuuksien mukaan kiristää. Asiakkailta tullessiin kyselyihin pyrittiin puolestaan vastaamaan tiivistetysti poimimalla kysymyksistä ydinasiat ja antamaan vastaukset niihin. Aiemmin oli saatettu vastata hyvinkin laveasti, mutta nyt pyrittiin vastaamaan kyselyihin nopeasti ja tehokkaasti. Haastatteluissa tuli esiin myös se, että koettiin itse ohjautumisen lisääntymisen ja itsensä johtamisen lisääntyneen etätyön aikana. Tämä ilmeni muiden muassa siten, että suunniteltiin oman työpäivän kulkua aiempaa enemmän. Samoin oma aktiivisuus lisääntyi siten, että valmistauduttiin etukäteen tiimipalaveriin kirjaamalla itselleen ylös asioita, joita haluaa ottaa palaverissa esiin. Työpäivät pysyivät kohtuuden rajoissa työnantajan asettamien työaikarajoitusten vuoksi. Tätä pidettiin hyvänä asiana.

”Meillähän oli hyvin selkeet rajat siinä et miten niitä ylitöitä tehdään, niin ei siinä päässy ne päivät niinku valumaan sillee et jos on taipumusta niinku et tekee tekee ja ei huomaa et kello juoksee kohti keskiyötä. Niin ei semmostakaan siinä päässy syntymään.”

Eräs haastateltava kertoi ottaneensa uudenlaisen työskentelytavan yhteydenottojen osalta. Ennen kuin hän soitti työkaverilleen, hän tarkisti ensin hänen kalenteristaan, onko hänen tavoittelemansa työkaveri vapaana. Näin haastateltava välttyi turhilta yhteydenottoyhteyksiltä. Ja jos haastateltavan tavoittelema työkaveri ei ollut sillä hetkellä tavoitettavissa, haastateltava laittoi omaan kalenteriinsa ajankohdan, jolloin hän ottaisi uudelleen yhteyttä sinä ajankohtana, jolloin työkaveri oli tavoitettavissa.

Haastateltavat kokivat, että oman työn hallintaan etätyössä ja myönteisen asenteeseen vaikutti se, kun työmatkaan kuluneen ajan pystyi käyttämään vapaan viettoon. Työaikoihin tui myös joustoa, koska työn aloittaminen ei ollut sidottu julkisen liikenteen toimivuuteen.

Toimistolle meneminen oli aikaisemmin rajoittanut työn alkamis- ja päättymisaikoja, jos oli halunnut välttyä liikkumasta pahimpaan ruuhka-aikaan. Vaikka kotona työskentely oli muutos aikaisempaan, se toisaalta antoi nyt väljyyttä työaikoihin, mikä puolestaan edisti työssä jaksamista ja vaikutti tätä kautta myönteisesti uusien asioiden omaksumiseen. Haastateltavat kokivat myös, että kasvaneesta työmäärästä ei olisi selvitty ilman etätyötä. Etänä työskentelyyn auttoi myös se, että päivärytmi pidettiin suunnilleen samana kuin mitä se oli ollut aikaisemminkin tuoden tietynlaista rakennetta työpäivälle. Käytännössä rakenteen pitäminen tarkoitti sitä, että työpäivä aloitettiin suunnilleen samaan aikaan, kuten aikaisemminkin. Myös taukoja yritettiin pitää vastaavalla tavalla kuin toimistolla, tosin kahvitauko saattoi jäädä väliin. Etätyössä jaksamista edisti myös se, että ymmärrettiin kuunnella omaa jaksamista ja levätä, jos siltä tuntui.

”Sitte pyyteli niitä semmosia lepopäiviä, tiedätsä et kun tuntu et nyt kaipaa ihan niinku vaan pyjamapäivää, et saa vaan olla, niin kun pyys sellasii, niin jaksoi taas.”

Työprosessit

Kohdeorganisaation johto päätti tehdä muutoksia työntekijöiden työprosessiin työmäärän kasvun seurauksena. Uusi ohje tarkoitti käytännössä sitä, että vähennettiin erilaisia tarkistettavia seikkoja ja luotettiin niihin asiakirjoihin, jotka olivat käytettävissä. Tämä ns. luottamusloikan tekeminen tuotti haastateltaville vaikeuksia omaksua, sillä heidän työtapansa on perustunut pikkutarkkaan työskentelytapaan. Lisäksi kaikki heidän työssään tarvitsemansa dokumentit ovat kirjallisina ja puutteellisiin dokumentteihin pyydetään ja täydennetään. Muutos ylimalkaisempaan työskentelytapaan vaati haastateltavilta oppimista käytännön työn kautta siihen, että näin tehdään.

”Se että kun meille tuli näitä joitain asioita, että nyt ei katota niin tarkkaan tätä tai tota tai muuta, että tavallaan pikkuasioihin ei takerruta, niin siinä kun on sitä työmäärää niin paljon, joutui sitten niin kun vähän opettelee, että okei, mä en rupea mitään enempää vatvomaan ja miettimään”.

Dokumentoitu tieto

Tutkimustulosten perusteella etätöön aikana laaditut dokumentit eli ohjeet olivat ensisijaisen tärkeitä työskentelyn kannalta, koska työntekijät tarvitsivat uutta tietoa lakimuutosten myötä. Joitakin dokumentteja kopioitiin verkosta omalle työpöydälle, jotta ne olisivat helpommin käytettävissä. Tutkimustulosten perusteella koettiin positiivisena asiana se, että ohjeita saatiin ja niitä päivitettiin. Ohjeita oli paljon, mutta tämä koettiin hyvänä asiana.

”Joskus on sellainen, että apua, mistä mä lähden etsimään, meillä on niin paljon (ohjeita), [...] mutta mieluummin niitä on, kun kyllä se sitten sieltä aina löytyy.”

Dokumentoidun tiedon etsimisessä oli alkuunsa haasteita, sillä aikaisemmin oli tukeuduttu tulostettuun materiaaliin. Kun kaikki tarvittava tieto oli sähköisessä muodossa organisaation verkossa, koettiin tämä ensin sekavaksi. Etätöön aikana ei ollut aikaa perehtyä tarkemmin verkossa olevien ohjeiden rakenteisiin, joten tiedon löytäminen oli joskus vaikeaa.

”Vaikka oon mä löytänyt ne kaikki sisäisistä ohjeista, mutta siellä sisäisissä ohjeissa on jotenkin vaan niin paljon kaikenlaista, että se vaatisi opiskelua vähän enemmän. Tai kyllähän se sieltä aina pikkuhiljaa (löytyy), mutta kun (ohjeet) muuttuukin, niin sitten pitää aina miettiä, että missä ne olikaan. Se on vähän niin kuin aarrearkku, mistä pitää kaivaa.”

”Tiedonhankinta, niin se oli mulle ehkä kaikista kauhein shokki, koska mulla oli hirveästi noita ohjeita tulostettuna ja mä tiesin silleen, että missä paperissa mikäkin asia on. Sitten yhtäkkiä (siirtyminen etätööhön), niin mä en tiedä sitten, että en ottanut mukaan tai heitin muutossa (uuteen toimistoon) pois niitä ohjeita, niin siinä on vaan täytynyt oppia, että mistä mikäkin löytyy.”

5.4 Aineettoman pääoman tarpeet tulevaisuuden hybridityössä

Haastateltavat suhtautuivat positiivisesti tulevaan hybridityöhön ja olivat odottavalla kannalla sen osalta. Etenkin toimistolle pääsyä odotettiin. Eräät haastateltavat kuvailivat pitkitynyttä etätyöskentelyä näin:

”Tulee sellainen vähän epäsosiaalinen hylkiö täällä (kotona). [...] Odotan toimistolle pääsyä, mulle se ei ole mikään mörökölli se meidän avokonttori.”

”Olis kiva käydäki siellä (toimistolla) et en mä ihan kokonaan haluais olla kotona, et siinä kuitenkin pysyis [...] vähän semmonen tietsä, et sulla on joku yhteisö kuitenkin et niinku kuulut sinne, näet niitä kun se, et sä olet vaan täällä (kotona).”

Toisaalta tutkimustuloksista nousi myös esiin yksilön huomioiminen hybridityön suunnittelussa. Joillekin voi riittää vähempikin työpaikalla käynti, kun taas joku toinen saattaa haluta lähityöpäiviä enemmän.

Työssä tarvittava tieto pysyy ennallaan, joten tämä ei vaadi mitään uutta. Sen sijaan tiedonhankintatapa koettiin ongelmalliseksi niinä päivinä, kun ollaan toimistolla. Tutkimustulosten perusteella oli selkeästi havaittavissa, että halutaan olla hienotunteisia ja pyrkiä ottamaan huomioon myös ne, jotka häiriintyvät pienestäkin äänenkäytöstä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että sopeutuminen uuteen työympäristöön vaatii aikaa ja toimintatavat muokautuvat siellä vasta sen jälkeen, kun hybridityötä on kokeiltu jonkin aikaa.

”Täytyy oikeasti oppia ottamaan huomioon, että se on avokonttori ja siellä on muitakin, että ei mitään kovaäänistä keskustelua ainakaan. [...] Täytyy oppia tosiaan ottamaan sitten huomioon, että me ollaan erilaisia, että joku semmoinen työskentelytapa [...] että kaikki saa työrauhan.”

Tiedon hankkimisen osalta ei pidetty järkevänä, että tilanteessa, jolloin tarvitaan työkaverin tukea, tulisi asioida esimerkiksi vain sähköpostitse. Sitäkään vaihtoehtoa ei nähty järkevänä, että tilasta tulisi poistua joka kerta ns. hiljaisiin koppeihin, jos haluaa keskustella työkaverinsa kanssa jostakin asiasta. Työn luonteeseen kuuluu tarve olla yhteydessä ulkopuolisiin tahoihin puhelimitse. Näiden osalta ei katsottu myöskään työn kannalta tarkoituksenmukaisena, että puhelut soitettaisiin edellä mainituista kopeista. Tämän koettiin lisäävän trafiikkia työtilassa, mikä voidaan myös kokea häiritsevänä. Työtilassa pitäisi voida puhua, mutta huolta kannettiin niistä työntekijöistä, joiden keskittyminen herpaantuu pienestäkin äänenkäytöstä. Eräs haastateltava totesikin, että ihmisten erilaisuuden huomaa, kun työskennellään samassa työtilassa. Toivottiin, että jokainen huomioi omalla käytöksellään muuta sekä järkevöittää omaa tekemistään.

Työtilassa työskentelyyn edellytettiin pelisääntöjä, mutta niiden laatiminen koettiin etukäteen haasteelliseksi. Sääntöjen uskottiin muovautuvan kokemuksen jälkeen. Työtilassa työskentely koettiin etukäteen stressaavaksi siltä osin, että pelättiin oman toiminnan häiritsevän muita. Haastatteluissa nousi esiin esimerkiksi pelko oman äänen käytöstä, erityisesti pelättiin, että oma ääni on liian kuuluva ja siten pohdittiin, miten voisi harjoitella puhumaan hiljempaa. Vastamelukuulokkeiden käyttäminen koettiin järkevänä toimintatapana, jos työstää keskittymistä vaativaa työtä.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa on tarkoituksena vastata tutkimuksessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaamalla aiempaa tutkimuskirjallisuutta empiirisestä tutkimuksesta saatuihin tuloksiin ja muodostaa vertailun perusteella johtopäätökset. Luvussa tarkastellaan myös tutkimukseen liittyviä rajoitteita sekä esitetään lopuksi jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yksilön aineettoman pääoman ylläpitämistä etätyössä. Aineettoman pääoman tutkimuksia yksilön näkökulmasta tarkasteltuna on hyvin vähän, joten tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä tietoa vähemmän tunnetusta aiheesta. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa perehdyttiin ensin aineettoman pääoman taustaan ja käsitteeseen tarkastelemalla aihetta koskevaa aikaisempaa kirjallisuutta. Tämän jälkeen perehdyttiin yksilön aineettoman pääoman aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen ja nostettiin yksilön etätyössä työskentelyyn vaikuttavia elementtejä kirjallisuuden pohjalta syvällisempään tarkasteluun. Etätyöhön perehdyttiin työmuotona.

Empiirinen osuus perustui tutkimuskirjallisuudesta tehtyjen havaintojen perustella muodostettuun teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimusaineisto kerättiin kohdeorganisaation ydintyötä tekeviltä työntekijöiltä puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysin menetelmää. Tutkimuksessa haluttiin tarkemmin selvittää, minkälaista aineetonta pääomaa työntekijät tarvitsevat työsuoritustaan varten etätyössä, miten etätyössä tarvittavaa aineetonta pääomaa hankitaan sekä minkälaista aineetonta pääomaa tarvitaan tulevaisuudessa, kun siirrytään hybridityöhön. Aiemman tutkimuskirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen tulosten havainnointien perusteella vastataan tutkimuskysymyksiin vastaamalla ensin alatutkimuskysymyksiin ja lopuksi päätutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymyksiä käsitellään omissa alaluvuissaan.

6.2 Etätyössä tarvittava aineeton pääoma

Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys on: *Minkälaista aineetonta pääomaa tarvitaan etätyössä?*

Ensimmäistä alakysymystä tarkasteltiin inhimillisen pääoman, suhdepääoman ja rakennepääoman näkökulmasta.

6.2.1 Inhimillinen pääoma

Inhimillinen pääoma on jaoteltu empiirisistä tuloksista esiin nousseiden resurssien mukaan. Näitä ovat asenne ja sopeutumiskyky, tieto ja osaaminen sekä työhön sitoutuminen.

Asenne ja sopeutumiskyky

Aiemman teoria mukaan etätyöhön siirtyminen tulisi valmistella ja toteuttaa huolellisesti (mm. Pyöriä 2003, 390; de Vries ym. 2019, 587; Nydegger & Nydegger 2010, 78). Työntekijöiden kouluttaminen olisi tärkeätä ennen virtuaaliseen ympäristöön siirtymistä (Nydegger & Nydegger 2010, 78), sillä oikeanlaista asennoitumista muutokseen edistää se, että omakсутaan uudenlaiset työskentelytavat (Chaudhry 2018, 60). Empiirisestä tutkimuksesta voidaan havainnoida, että ensireaktiot etätyöhön siirtymisestä aiheuttivat ristiriitaisia tunteita. Tämän voi tulkita johtuneen työhön valmistautumattomuuden puuttumisesta, sillä asenteet muuttuivat positiivisiksi sen jälkeen, kun havaittiin töiden sujuvan myös kotona. Tämä edellytti kuitenkin ensin sitä, että työvälineet saatiin kotiin ja saatiin opastukset työvälineiden ja ohjelmien käyttöönottoon sekä riittävät tiedot lakimuutoksista.

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on havaittu, että työssä tai työympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät yksilöltä sopeutumiskykyä eli kykyä käsitellä ja omaksua muutokset (Griffin ym. 2007, 331). Työntekijän aiemmat kokemukset muutoksista edistävät sopeutumiskykyä. Muutoksia ei vastusteta, vaan niihin totutaan eikä niitä koeta enää uhkaavana. Lisäksi muutoksia ja niiden vaikutuksia on helpompi käsitellä ja ymmärtää sekä sopeutua niihin. Ja jos muutokseen vaikuttamismahdollisuudet ovat vähäiset, työntekijät keskittyvät

siihen, joka on heidän hallinnassaan ja vaikutuksensa ulottuvilla eli omaan työhönsä. (Stensaker & Meyer 2012, 115) Empiirinen tutkimus tukee aiempaa teoriaa. Vaikka aikaisempaa kokemusta ei ollut etätyöstä, kokemusta oli kertynyt vaihtuvissa työolosuhteissa työskentelestystä. Työntekijöiden työnkuva käsittää tiheästi muuttuvan lainsäädännön uutta soveltamista sekä työmäärän toisinaan suurtakin vaihtelua, joten aiemmat kokemukset olivat harjaannuttaneet vastaanottamaan myös työskentely-ympäristöön liittyvän muutoksen. Aineistosta ilmeni myös se, että ymmärrettiin etätyöhön siirtymisen johtuvan ulkoisista tekijöistä, joihin ei ole ollut vaikutusmahdollisuutta. Tästä oli osoituksena, että työskentely jatkui etätyössä ilman notkahduksia.

Tieto ja osaaminen

Aiemmin on tutkimuksessa havaittu yksilöiden omaavan tiedon olevan organisaatiolle tärkeä (Henttonen ym. 2016, 752), sillä se on osaamisen perusta (Stähle & Grönroos 1999, 49). Yksilöiden täytyy kuitenkin kyetä soveltamaan tietoa yltääkseen hyvään työsuoritukseen (Lönqvist ym. 2005, 36). Empiirisestä tutkimuksesta tehtyjen havaintojen perusteella tärkeintä oli saada tietoa lakimuutoksista, jonka jälkeen tietoa oli opeteltava soveltamaan omaan työhön. Kohdeorganisaation johdon päättämistä muutoksista työprosessiin edellytti tiedon lisäksi osaamista.

Aiemman tutkimuksen mukaan virtuaalisen organisaation toiminta perustuu tietotekniikkaan, joten yksilöllä täytyy olla myös tarvittavat perustaidot kyetäkseen työskentelemään tietoteknisessä ympäristössä. (Wang & Haggerty 2009, 579) Empiirisen tutkimuksen mukaan riittävää tietoteknistä osaamista oli etätyössä sen jälkeen, kun Teams -sovelluksen käyttämisestä oli saatu koulutusta ja ohjeet.

Työhön sitoutuminen

Aiemman tutkimuksen mukaan työhön sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti työsuoritukseen (van der Lippe & Lippényi 2019, 72). Aikaisemmassa tutkimuksessa on myös havaittu, että etätyö ei toisaalta lisäisi työhön sitoutumista (de Vries, Tummers & Bekkers 2019, 585). Mutta jos työntekijä hallitsee työnsä etätyössä, hän on myös omistautuneempi ja siten

sitoutuneempi työhönsä (Sardeshmukh ym. 2012, 197). Yhtenä työntekijän sitoutumista kuvaava tunnusmerkki on halu toimia organisaation hyväksi. Lisäksi mahdollisuus oppia työssä ja työn monipuolisuus lisäävät työhön sitoutumista. (Curtis & Wright 2001, 62–63.) Empiirisestä tutkimuksesta voi havaita työhön sitoutumista. Tämä ilmeni haluna vaikuttaa omalla työllään positiivisesti koronapandemian vuoksi pulaan joutuneita henkilöitä. Lisäksi pyrittiin oppimaan lakimuutokset mahdollisimman nopeasti ja sietämään työn paljoutta. Toisaalta tutkimuksesta ei ilmennyt kasvua työhön sitoutumisessa, joten empiirinen tutkimus myötäilee De Vriesin ym. (2019) tutkimuksessaan esittämäänsä näkemystä.

6.2.2 Suhdepääoma

Suhdepääomaan kuuluu empiirisen tutkimuksen perusteella sosiaaliset verkostot ja vuorovaikutus.

Sosiaaliset verkostot ja vuorovaikutus

Aiemman kirjallisuuden perusteella osaamisen yhtenä elementtinä ovat muiden yksilöiden kanssa luodut sosiaaliset verkostot (Sveiby 1997, 35). Empiirinen tutkimus vahvistaa tätä käsitystä, sillä työntekijöiden väliset sosiaaliset verkostot olivat isossa roolissa osaamisen edistämisessä.

Empiirisen tutkimuksen tulokset osoittavat, että työntekijöiden sosiaaliset verkostot olivat työsuorituksen kannalta olennaisia. Tulokset eivät tältä osin tue Arenas ym. (2013) tutkimusta, sillä heidän tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella oli todettavissa, että tutkimuksen kohteena olevat työntekijät eivät hyödyntäneet henkilökohtaisia verkostojaan parantaakseen työsuorituksiaan (Arenas ym. 2013, 52).

Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu sosiaalisen eristäytymisen olevan yksi etätyön negatiivisista puolista. Etätyössä koetaan yksinäisyyden tunnetta, sillä vapaamuotoinen keskustelu työkavereiden kanssa jää pois. Vuorovaikutuksen vähentyminen työkavereiden kanssa voi myös aiheuttaa esimerkiksi epävarmuuden tunnetta omiin kykyihin, koska ei ole

vertailupohjaa siihen, minkälaiset ne ovat suhteessa muihin. (mm. Mann ym. 2000, 678–679) Toisaalta vuorovaikutuksen vähentymisen ei ole koronapandemian aikana tehdyn tutkimuksen mukaan todettu heikentäneen työsuoritusta, mutta voi aiheuttaa negatiivisia asenteita ja työhyvinvoinnin heikentymistä (Nemteanu, Dabija & Stanca 2021, 607, 613). Lisäksi etätöissä työhön sitoutumiseen vaikuttavat esimerkiksi tuen saaminen ja työn itseenäisyys (Sardeshmukh ym. 2012, 202).

Empiirinen tutkimus vahvistaa aiemmissä tutkimuksissa tehdyt havainnot osittain, sillä etätöissä koetaan yksinäisyyden tunnetta. Yhteydenpito puhelimitse tai Teamsin kautta ei täysin riitä paikkaamaan kasvokkain toimistolla tapahtuvaa vuorovaikutusta, koska spontaanit vuorovaikutustilanteet, esimerkiksi toisen työhuoneessa piipahtamiset, jäävät pois. Empiirinen tutkimus ei toisaalta tue näkemystä epävarmuudesta, sillä työasioihin liittyvän vuorovaikutuksen lisäämisellä pyrittiin ehkäisemään epävarmuuden tunnetta osaamisessa. Empiirinen tutkimus ei myöskään vahvista sitä käsitystä, että vuorovaikutus olisi vähentynyt, vaan tapahtui päinvastoin. Tähän on tutkimuksen mukaan vaikuttanut työhön liittyvät lakimuutokset, jotka ovat vaatineet tiiviimpää yhteydenpitoa ja tiedon vaihtamista toisilta työntekijöiltä oman osaamisen lisäämistä varten. Tukea osaamiseen haettiin omasta tiimistä, ja yhdessä tiimin kanssa asioiden pohtiminen osoittautui toimivaksi ratkaisuksi. Lisäksi työntekijät pitivät yhteyttä toisiinsa epävirallisten viestintäkanavien kautta virallisten tiimitapaamisten lisäksi. Empiirisen tutkimuksen perusteella tiedonsaannin tuen ei koettu vähentyneen, vaan sitä oli aina saatavilla. Työskentelytapa oli myös aiempaa itsenäisempää.

6.2.3 Rakennepääoma

Empiirisestä tutkimuksesta nousi esiin rakennepääoman osalta työvälineet, työprosessi ja työskentelytapa, dokumentoitu tieto sekä organisaatioon sitoutuminen.

Työvälineet sekä työprosessi ja työskentelytapa

Työprosessiin vaikuttaa, minkälaiset työvälineet ovat käytettävissä. Empiirisen tutkimuksen mukaan työvälineet olivat riittävät ja ne toimivat alussa saatujen ohjeiden ja koulutuksen

jälkeen. Tältä osin empiirinen tutkimus ei tue aiempaa teoriaa siltä osin, että etätyön haitta-
puolena olisivat riittämättömät työvälineet (Ipsen ym. 2021). Empiirisestä tutkimuksesta
tehtyjen havaintojen perusteella tulostimen puuttumisen ei myöskään havaittu vaikuttaneen
oleellisesti työskentelytapaan. Tämä edellytti kuitenkin uudenlaisen työskentelytavan oppi-
mista, jos työskentelytapaan oli aikaisemmin kuulunut dokumenttien tulostaminen.

Aiemmassa teoriassa on havaittu, että etätyössä työskentelyn tulisi perustua vapaaehtoisuu-
teen (Pyöriä 2011, 391), ja työmatkojen pois jääminen ei ole pääasiallinen vaikutin tehdä
etätyötä (Baliley & Kurland 2002, 387). Toisaalta niiden pois jääminen on yksi stressiä vä-
hentävä tekijä (Mann & Holdsworth 2003, 202). Etätyössä työmatkojen pois jääminen ei
suoraan vähennä työpainetta, (Sardeshmukh, Sharma & Golden 2012, 202), mutta etätyö
mahdollistaa joustavan työajan käytön (Pyöriä 2003, 178). Kohdeorganisaatiossa ei ollut
mahdollisuutta valita, halutaanko tehdä etätyötä, joten empiirisestä tutkimuksesta ei voida
havainnoida, mikä vaikutus valintamahdollisuudella olisi ollut etätyössä työskentelyyn. Toi-
saalta tutkimuksesta ilmeni, että työmatkojen pois jääminen edesauttoi työstä suoriutumisi-
stä. Koettiin, että olisi ollut haastavaa selviytyä kasvaneesta työmäärästä, jos toimistolle
menemistä olisi edellytetty. Tämä olisi luonut lisäpainetta omaan työhön. Mahdollisuus
joustaa työajoissa vaikutti oman työn hallintaan osittain, ja tätä työajan joustamismahdolti-
suutta hyödynnettiin osittain. Mutta tutkimuksesta ilmeni myös, että etätyössä työsken-
telyn koettiin onnistuvan parhaiten pitämällä työpäivän rutiinit suunnilleen samana kuin mitä
ne olivat olleet ennen etätyötä.

Aiemman tutkimuksen mukaan työskentely on tehokkaampaa etätyössä toimistoon verrat-
tuna, koska häiriötekijöitä on vähemmän (mm. Baruch 2000, 40). Työ myös keskeytyy mui-
den työntekijöiden toimesta aiemman tutkimuksen mukaan etätyössä vähemmän kuin toi-
mistolla (van der Lippe & Lippényi 2019, 63). Tähän vaikuttaa osaltaan se, että toimistolla
jutellaan ja kysellään mielipiteitä herkemmin, kun ollaan fyysisesti samassa tilassa. Etä-
työssä saa näin ollen enemmän aikaiseksi kuin toimistolla, joen tämä luo myös onnistumisen
tunteita ja työtyytyväisyyttä. Etätyö mahdollistaa myös joustavan työajan käytön, mutta tällä
on myös käänköpuolensa. Työpäivät voivat venyä, ellei sovitusta työajoista pidetä kiinni.
Lisäksi työ- ja vapaa-ajan mahdollinen sekoittuminen voivat heikentää työtyytyväisyyttä.

(mm. Mann, Varey & Button 2000, 676–680) Empiirisestä tutkimuksesta ilmeni, että työn koettiin keskeytyneen etätyössä vähemmän kuin toimistolla. Työn keskeytysten vähentymisen perusteella ei voi kuitenkaan vetää johtopäätöksiä siitä, että etätyössä työ olisi ollut tehokkaampaa kuin toimistolla, sillä näkemykselle ei ole vertailukelpoisia tilastoja. Etätyön aikana myös työn sisältö muuttui olennaisesti, joten lakimuutokset ovat voineet omalta osaltaan vaikuttaa työn tehokkuuteen. Etätyö toi kuitenkin onnistumisen tunnetta, sillä koettiin, että kasvaneesta työmäärästä ei olisi selviydytty yhtä onnistuneesti toimistolla. Tämä kokemus perustuu kuitenkin ennemminkin työtyytyväisyyteen, koska aineistosta ilmeni mm. työmatkojen ja aamutoimien pois jäämisen edistäneen työssä jaksamista. Etätyö mahdollisti joustavuuden työajoissa, joten tutkimus vahvisti aiempaa teoriaa tältä osin. Työpäivien venyminen olisi voinut olla riski, sillä ylitöitä olisi haluttu tehdä enemmänkin, mutta tätä rajoitettiin työnantajan toimesta. Empiirinen tutkimus tukee aiempaa teoriaa myös tältä osin.

Etätyön hyvänä puolena on sen joustavuus ja itsenäisyys. Etätyössä yksilön tehokas ja tuottava työskentelytapa vaikuttaa myös organisaation tuottavuuteen myönteisesti. (Pyöriä 2011, 394; Martínez-Sánchez ym. 2007, 59) Empiirisen tutkimuksen perusteella etätyö vaikutti positiivisesti siihen, että työtehtävistä suoriuduttiin etätyössä työmäärän merkittävästä kasvusta huolimatta ja siten vaikutettiin myös organisaation tuottavuuteen.

Vaikka etätyö aiemman tutkimuksen mukaan keskeytyy harvemmin sairauden vuoksi, on kuitenkin tarpeellista pitää välillä taukoja välttyäkseen mahdollisilta terveysongelmilta pidemmällä aikajänteellä (Baruch, 2000, 36). Empiirisestä tutkimuksesta ilmeni, että omaa jaksamista etätyössä pidettiin yllä pitämällä vapaapäiviä tarpeen ilmaantuessa. Aiemmassa teoriassa on havaittu etätyöskentelyn edellyttävän työntekijältä omatoimisuutta työssään (Baruch 2000, 37). Omatoimisuus toisaalta mahdollistaa työntekijää suorittamaan työtehtävänsä parhaaksi katsomallaan tavalla, mikä voi puolestaan vähentää työstä koituvaa räsytystä (Sardeshmukh ym. 2012, 197). Empiirisestä tutkimuksesta voi havainnoida, että työskentelytavan muokkaaminen etätyössä edellytti omatoimisuutta.

Dokumentoitu tieto

Dokumentoidun tiedon on aiemmassa kirjallisuudessa kuvattu olevan organisaatiossa sijaitsevaa eksplisiittistä eli näkyvää tietoa, joka on helposti sanoina ja numeroina ilmaistavaa sekä välitettävissä ja jaettavissa olevaa tietoa (Nonaka & Takeuchi 1995, 8) Vaikka aiemmassa teoriassa on asiantuntijaorganisaatiossa hyödynnettävän tiedon olevan valtaosin hiltaijaista tietoa (Holste & Fields 2010, 128), eksplisiittinen eli dokumentoitu tieto osoittautui empiirisestä tutkimuksesta tehdyn havainnon perusteella tärkeäksi. Tämä johtui siitä, että dokumentoitu tieto tarkoitti lakimuutoksia koskevaa tietoa, joten tämä tieto oli kirjallisena.

Organisaatioon sitoutuminen

Organisaatioon sitoutuminen vaikuttaa tiedon jakamiseen. Tämä ilmenee siten, että mitä enemmän organisaatioon on sitoutunut, sitä enemmän tietoa jaetaan (Golden & Raghuram 2010, 1078). Sitoutuminen kuvaa sitä, miten yksilö kokee työyhteisön ja itsensä osana työyhteisöä (Lönnqvist ym. 2005, 43). Empiirisen tutkimuksen tuloksista ilmeni, että tiedon jakaminen työntekijöiden kesken lisääntyi etätyössä. Etätyön aikana oltiin aiempaa enemmän tekemisissä oman tiimin jäsenten kanssa ja tietoa jaettiin ongelmien selvittelytilanteissa. Lisäksi luotiin uusia suhteita oman tiimin ulkopuolella oleviin työkavereihin. Nämä havainnot tukevat sitä käsitystä, että työntekijät olivat sitoutuneita organisaatioon. Aiemmassa tutkimuksessa on toisaalta osoitettu organisaatioon sitoutumisen heikentyneen etätyössä (de Vries ym. 2019, 585). Empiirinen tutkimus ei tue tätä näkemystä. Organisaatioon sitoutuminen ilmeni empiirisestä tutkimuksesta siten, että haluttiin toimia asiakkaiden hyväksi tekemällä parhaansa ja venyttämällä työpäivää työnantajan asettamissa raameissa.

Alla olevassa taulukossa on yhteenveto tutkimustulosten perusteella tarvittavasta aineettomasta pääomasta.

Taulukko 2. Yhteenveto tarvittavasta aineettomasta pääomasta

TARVITTAVA AINEETON PÄÄOMA		
Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
Asenne Sopeutumiskyky Tieto Osaaminen Omatoimisuus Työhön sitoutuminen	Sosiaaliset verkostot Vuorovaikutus	Toimivat työvälineet Työskentelytapa Työprosessi Dokumentoitu tieto Organisaatioon sitoutuminen

6.3 Aineettoman pääoman hankkiminen etätyössä

Tutkimuksen toinen alakysymys on: *Miten aineetonta pääomaa hankitaan etätyössä?* Toista alakysymystä tarkasteltiin samoista näkökulmista kuin ensimmäistä alakysymystä.

6.3.1 Inhimillinen pääoma

Tieto ja osaaminen nousivat empiirisessä tutkimuksessa esille inhimillisen pääoman osalta.

Tieto

Hiljaisen tiedon jakaminen on etätyössä haasteellista, koska sitä välittyy parhaiten kasvokkain ja yksilöiden itselleen tiedostamattomien toimintojen ja tapojen kautta. (Grant 1996, 118; Nonaka & Takeuchi 1995, 64, 85; Pyöriä 2003, 174.) Esimerkiksi toimistolla työntekijät vaihtavat jatkuvasti virallista ja epävirallista tietoa työn merkeissä, tauoilla tai

kokouksissa (Nemteanu ym. 2021, 603). Lisäksi aiemmassa teoriassa on ristiriitaisia näkemyksiä siitä, voiko hiljaista tietoa jakaa tietotekniikkaa hyödyntämällä. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että tiedon jakaminen on haastavaa tai jopa mahdotonta tietotekniikan avulla (Panahi ym. 2013, 382). Mutta osa tutkijoista puolestaan katsoo hiljaisen tiedon jakamisen olevan mahdollista myös tietotekniikan avulla (mm. McDermott 1999), vaikka se ei yllä samaan kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen kanssa (Panahi ym. 2013, 382).

Empiirinen tutkimus myötäilee aikaisempia tutkimuksia, sillä oli havaittavissa hiljaisen tiedon jakamisen vähentyneen muihin tiimeihin kuuluville työkavereille muiden muassa päivittäisten kasvokkain tapahtuvien kahvitaukojen jäätyä pois. Teamsina pidettyjen vapaa-muotoisten kahvitaukojen ei aineiston perusteella havaittu korvanneen toimistolla pidettyjä kahvitaukoja. Empiirinen tutkimus vahvistaa osittain McDermottin (1999) näkemyksen, sillä Teams -sovellusta hyödynnettiin jonkin verran hiljaisen tiedon jakamisessa. Sovelluksen avulla oli mahdollista havainnollistaa tapauksen käsittelyä jaetulla näytöllä, mikä korvasi osittain fyysisesti tapahtuvaa tiedon jakamista. Mutta tietoa jaettiin vain Teamsiin osallistuneille eli tavallisesti kahden työntekijän kesken.

Aiemmin yksilön aineetonta pääomaa käsittävässä kirjallisuudessa on havaittu, että yksilön inhimillistä pääomaa kuuluu työntekijöiden halu ratkaista työssään esiin tulevat ongelmat itse sekä hankkia omaa työtään koskevia tietoja (Mura & Longo 2013, 437). Empiirinen tutkimus vahvistaa näitä havaintoja, sillä ensisijaisesti pyrittiin ratkaisemaan työssä ilmenneitä ongelmatilanteita itse ja pyrittiin saamaan tietoa organisaation sisäisistä kirjallisista ohjeista ennen kuin tukea osaamiseen tai tietoa pyydettiin työkaverilta.

Tietoa voi välittyä organisaatiossa paljon etätyön aikana, mutta kehonkielen ja tunteiden puuttuessa viestintä on vaillinaista (Baruch 2000, 45). Empiirisen tutkimuksen perusteella viestinnän ei koettu olleen vaillinaista siitä syystä, että kehonkieli tai tunteet puuttuisivat viestinnässä. Näitä oli mahdollista välittää viestinnässä Teams -sovellusta käyttämällä, sillä kameran sai päälle halutessaan, jolloin myös kasvojen ilmeet välittyivät. Organisaation yhteisissä kokouksissa kameran kiinni pitäminen ennemminkin kannusti sellaisia työntekijöitä

esittämään argumentteja puheena olevaan työasiaan, jotka olivat olleet toimistolle pidetyissä kokouksissa hiljaa.

Aiemmassa tutkimuksessa tuodaan myös esille viestin väärinymmärryksen riski muissa kuin kasvokkain tapahtuvissa viestintätavoissa, koska sanaton viestintä puuttuu. Esimerkiksi sähköpostitse lähetetty viesti voidaan tulkita väärin. (Pyöriä 2003, 174) Empiirisessä tutkimuksessa ei havaittu sähköpostitse vastaanotettujen viestien väärinymmärrysten johtuvan sanattomasta viestinnästä. Sähköposti koettiin kuitenkin epävarmana tiedonhankkimiskanavana, koska työn alla olevan ongelmien kuvaus koettiin haasteellisena kuvata sanallisesti ilman riskiä viestin sisällön väärinymmärtämiseltä.

Osaaminen

Aiemmassa kirjallisuudessa on tuotu esiin, että tietoa hankitaan pääasiassa muodollisella koulutuksella ja taitoja käytännön harjoituksilla (Sveiby 1997, 35). Empiirinen tutkimus vahvistaa tätä käsitettä, sillä työntekijät kokivat yhteisten koulutusten antaneen yleisluonteista tietoa lakimuutoksista, mutta varsinainen oppiminen tapahtui käytännön työn kautta. Tietoa välittyy aiemman teorian perusteella erilaisten dokumenttien lisäksi myös henkilöiden välisissä keskusteluissa (Davenport & Prusak 1998, 6). Empiirinen tutkimus tukee aikaisempaa kirjallisuutta, sillä tiedonvälitystä tapahtui merkittävästi työntekijöiden välisissä vuorovaikutustilanteissa.

Aikaisemman tutkimuksen mukaan etätyö mahdollistaa eristäytymisen muista työntekijöistä, jolloin työhön liittyvien taitojen epämuodollista oppimista ei tapahdu työkavereilta tai esihenkilöltä (van der Lippe & Lippényi 2019, 63). Työntekijän eristäytymisuhkaa voi ehkäistä käyttämällä sellaisia viestintävälineitä, joiden kautta vuorovaikutus on mahdollisimman rikasta (Sardeshmukh ym. 2012, 202). Empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella ei ollut havaittavissa aiemmassa tutkimuksessa esiintynyttä ilmiötä eristäytymisestä. Työkaverit oppivat toisiltaan havainnollistamalla ongelman kohteena olevan tapauksen siten, että he jakoivat näytön Teams -sovelluksen välityksellä. Näin tapausta voitiin käsitellä vastavalla tavalla kuin sitä olisi käsitelty fyysisesti toimistolla toisen työhuoneessa.

Tutkimuksesta ilmeni myös, että Teams -sovellus viestintävälineenä paikkasi osittain yksinäisyyden tuntua. Kamerat pidettiin auki tiimitapaamisissa, sillä haluttiin saada mahdollisimman samankaltainen tunnelma kuin toimistolla fyysisesti järjestetyissä tiimitapaamisissa. Myös kahdenkeskisissä keskusteluissa pidettiin kamera päällä tilanteen mukaan.

Aiemman tutkimuksen mukaan verkostot perustuvat yksilön itselleen luomista suhteista (Mura & Longo 2013, 438), mutta etätyössä on mahdollista eristäytyä, joka voi puolestaan estää työntekijöiden välistä verkostoitumista (van der Lippe & Lippényi 2019, 63). Empiirisen tutkimuksen perusteella eristäytymistä ei havaittu. Työkavereiden tuki koettiin niin tärkeäksi etätyössä, että luotiin myös uusia verkostoja sellaisten työkavereiden kanssa, joiden kanssa ei ollut aiemmin ollut keskusteluyhteyttä. Aiemmassa tutkimuksessa on toisaalta havaittu, että etätyössä saadaan työhön vähemmän tukea, koska ollaan työkavereista erillään ja viestintävälineet ovat puutteelliset (Sardeshmukh ym. 2012, 202). Empiirinen tutkimus ei tue tätä käsitystä, koska osaamiseen saatiin tukea tarvittaessa ja erityisesti Teams -sovellus osoittautui toimivaksi viestintäkanavaksi. Aiemmassa teoriassa esitetty näkemys on ajalta ennen Teams -sovellusta, joten tämä on voinut vaikuttaa aiemmissä tutkimuksissa esitettyihin havaintoihin.

Aiemman teorian mukaan työntekijän on helpompi kysyä neuvoa kollegaltaan etenkin hankalissa, työhön liittyvissä ongelmatilanteissa, jos tiimi työskentelee samassa tilassa (Pyöriä 2011, 392). Etätyössä taas toiselle kotiin soittaminen voi tuntua epämukavalta (Bailey & Kurland 2002, 391). Empiirinen tutkimus myötäilee osittain aikaisempaa teoriaa. Etätyön alussa koettiin ongelmatilanteiden selvittämisen olleen aikaisempaa haastavampaa, koska ei haluttu häiritä työkaveria soittamalla hänelle. Tutkimuksesta toisaalta ilmeni, että tilanne muuttui hyvin nopeasti, ja neuvoa kysyttiin omasta tiimistä sekä toisiin tiimeihin luoduista verkostoista. Mielenkiintoista oli se, että aineistossa ei ollut havaittavissa organisaation ulkopuolisia sidosryhmiä, joiden kanssa olisi muodostettu verkosto. Tältä osin empiirinen tutkimus myös myötäilee aikaisempaa teoriaa.

Aiemman kirjallisuuden perusteella osaamisen yhtenä elementtinä ovat muiden yksilöiden kanssa luodut sosiaaliset verkostot (Sveiby 1997, 35). Empiirinen tutkimus vahvistaa tätä

käsitystä, sillä työntekijöiden väliset sosiaaliset verkostot olivat isossa roolissa osaamisen edistämisessä.

Aiemmassa osaamista käsittelevässä kirjallisuudessa on tuotu esiin osaamisen ylläpitämisen haasteellisuus jatkuvassa muutoksessa myös kokeneellekin työntekijälle, jos asioita ei opita riittävän nopeasti. Tällöin myös epävarmuus lisääntyy työssä ja virheiden mahdollisuus kasvaa. (Viitala 2013, 179, 230) Toisaalta aiemmassa kirjallisuudessa on myös todettu, että kokemusta kertyy reflektoimalla menneisyydessä tapahtuneita virheitä ja onnistumisia. (Sveiby 1997, 35). Empiirisen tutkimuksen perusteella oli nähtävissä epävarmuutta omassa työssä, sillä lakimuutoksiin täytyi perehtyä nopeasti. Empiirisestä tutkimuksesta ilmeni myös, että vanhasta toimintatavasta pois oppiminen oli haasteellista. Näiden minimoimiseksi tukea haettiin työkaverista ja yhdessä asian pohtiminen oli myös oppimisprosessi molemmille. Sen sijaan tutkimuksesta ei ole nähtävissä, että virheiden määrä olisi kasvanut etätyössä. Mutta tapahtuneet virheetkin otettiin kuitenkin oppimiskokemuksena.

6.3.2 Suhdepääoma

Empiiristen tulosten perusteella sosiaaliset verkostot ja vuorovaikutus nousivat esille suhdepääoman osalta.

Sosiaaliset verkostot ja keskinäinen vuorovaikutus

Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että täysiaikaisen etätyön pitkittyminen vaikuttaa negatiivisesti halukkuuteen muodostaa uusia suhteita. Tähän vaikuttaa mahdollinen sosiaalinen eristäytyminen, jolloin yhteydenpito rajoittuu vain niihin työkavereihin, jotka tunnetaan entuudestaan ennen etätyötä. (Collins ym. 2016, 173.) Empiirinen tutkimus vahvistaa aikaisempaa tutkimusta osittain, sillä yhteydenpito rajoittui pääasiassa niihin työntekijöihin, joiden kanssa oli verkosto muodostettu jo aikaisemmin. Toisaalta empiirisestä tutkimuksesta voi havainnoida myös, että uusia verkostoja muodostettiin jonkin verran myös etätyön aikana. Toisaalta aineistosta on myös havaittavissa verkostojen jonkin verran supistumista spontaanin kanssakäymisen jäätyä pois.

Aikaisemmassa tutkimuksessa tehdyn havainnon mukaan etätyössä olevat työntekijät vahvistavat henkilökohtaisia suhteitaan tiettyihin etätyöntekijöihin, joiden puoleen he kääntyvät tarvitessaan henkistä tukea. Lisäksi he tukeutuvat näihin luottamiinsa kollegoihin myös työhön liittyvissä asioissa, vaikka näissä tilanteissa tulisi organisaation toimintatapojen mukaan kääntyä ensisijaisesti esihenkilön tai tiiminvetäjän puoleen. (Collins ym. 2016, 171–172) Henkisen tuen hakemisesta työkavereilta ei ole empiirisen tutkimuksen perusteella näyttöä. Mutta aineistosta ilmeni, että verkostoja luotiin niihin työntekijöihin, joiden kanssa ”puhuttiin samaa kieltä”, toisin sanoen koettiin kommunikoinnin olleen puolin ja toisin ymmärrettävää ja joihin he näin ollen tukeuduttiin ensisijaisesti esihenkilön sijaan. Tutkijan käsityksen mukaan tämän tyyppistä edellytystä vuorovaikutustilanteisiin liittyen ei ole esitetty aikaisemmassa yksilön aineettoman pääoman tutkimuskirjallisuudessa. Tutkimuksen tulokset laajentavat näin ollen aiempaa tutkimuskirjallisuutta.

6.3.3 Rakennepääoma

Empiiristen tulosten perusteella työvälineet ja työskentelytavat nousivat esille rakennepääoman osalta.

Työvälineet ja työskentelytapa ja työprosessi

Teknisen tuen saaminen etätyössä on tutkimuksen mukaan olennaista, sillä sen puuttuminen voi aiheuttaa työntekijässä paniikinomaisia tunteita ja jopa pelkoa (mm. Mann, Varey & Button 2000, 680). Empiirinen tutkimus tukee aiempaa teoriaa, sillä aineiston perusteella ensisijainen huoli ja jopa pelko oli siitä, miten työvälineet saadaan toimimaan. Mutta huoli hävisi sen jälkeen, kun työvälineet toimivat niistä saatujen tietojen ja koulutuksen jälkeen.

Etätyöskentely edellyttää työntekijältä omatoimisuutta työssään (Baruch 2000, 37). Empiirinen tutkimus vahvistaa aikaisempaa tutkimusta, sillä etätyössä tehtiin muutoksia omiin työskentelytapoihin. Tämä edellytti omatoimisuutta, sillä työskentelytapoja muutettiin itselle parhaiten soveltuviksi. Työprosessiin tehtyjen muutosten soveltaminen edellytti osaamista, jota hankittiin työssä oppimalla.

Taulukko 3. Yhteenveto tarvittavan aineettoman pääoman hankkimisesta

TARVITTAVAN AINEETTOMAN PÄÄOMAN HANKKIMINEN		
	Mitä tarvitaan	Miten hankitaan
Suhdepääoma	Sosiaaliset verkostot Vuorovaikutus	Verkostoituminen Keskinäinen ymmärrys
Inhimillinen pääoma	Asenne Sopeutumiskyky Tieto Osaaminen Omatoimisuus Työhön sitoutuminen	Kokemus Kokemus Sosiaaliset verkostot Dokumentoitu tieto Tieto Koulutus Sosiaaliset verkostot Omatoimisuus Dokumentoitu tieto Vuorovaikutus Virheistä oppiminen Työssä oppiminen Asenne Osaaminen
Rakennepääoma	Työskentelytapa Toimivat työvälineet Työprosessi Dokumentoitu tieto Organisaatioon sitoutuminen	Omatoimisuus Tieto Koulutus Tieto

6.4 Tarvittava aineeton pääoma tulevaisuudessa

Tutkimuksen kolmas alakysymys on: *Minkälaista aineetonta pääomaa tarvitaan tulevaisuudessa?*

Empiirisellä tutkimuksella pyrittiin saamaan vastaus siihen, minkälaista aineetonta pääomaa tarvitaan, kun työntekijät siirtyvät tulevaisuudessa hybridityöhön. Empiirisen tutkimuksen tulokset antoivat niukalti tietoa vastaamaan kysymykseen. Empiirisestä tutkimuksesta ilmeni kuitenkin joitakin asioita, joiden nähtiin olevan hybridityöhön sopeutumisen

edellytyksenä. Tulevaan hybridityöhön sinänsä suhtauduttiin positiivisesti ja oltiin odottavalla kannalla, milloin uuden työmallin kokeilu alkaa. Täysiaikaiseen etätyöhön oli havaittavissa kyllästymistä. Etätyöpäivien ja lähipäivien lukumäärää ja keskinäiseen suhteeseen suhtauduttiin kuitenkin vaihtelevasti. Aineistosta ilmeni toisaalta, että lähityöpäiviin tulisi yhdistää jotain muutakin ohjelmaa, kuten esimerkiksi koulutusta tai tiimitapaaminen. Ilman erillistä ohjelmaa lähipäivät koettiin tarpeettomiksi. Toisaalta koettiin myös, että lähipäiviä voisi tehdä enemmänkin.

Tutkimusaineistosta kävi myös ilmi, että koettiin tärkeäksi räätälöidä hybridityö jokaisen työntekijän tarpeet huomioon ottaen. Koettiin, että kaikkia ei voi laittaa samaan muottiin, vaan toivottiin joustavuutta työn suunnitteluun. Toisten huomioon ottamista toimistolla ja erilaisuuden hyväksymistä pidettiin tärkeinä sekä hienotunteisuuden osoittaminen toisiaan kohtaan nousi aineistosta esiin. Aineistosta kävi vahvasti ilmi, että pelisäännöt täytyy olla lähipäivinä työskentelyä varten. Toisaalta myös koettiin, että niiden luominen etukäteen on hankalaa. Hybridinä työskentely tulisi ensin aloittaa ja kerätä kokemuksia, joiden perusteella voisi pelisäännöt luoda. Aineistosta ilmeni myös, että toisten kanssa kommunikointi ja tiedonhankinta koettiin haasteelliseksi lähipäivinä, joten nämä seikat nousivat myös tärkeiksi asioiksi ratkaista. Tutkimusaineistosta kävi kuitenkin ilmi, etteikö hybridityöhön sopeuduttaisi, mutta se tulee vaatimaan aikaa.

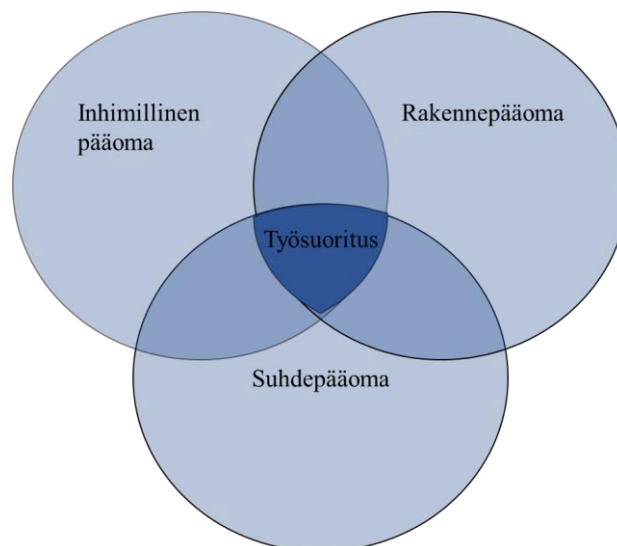
6.5 Yksilön aineeton pääoma etätyössä

Tutkimuksen pääkysymys on: *Miten aineetonta pääomaa ylläpidetään etätyössä yksilötasolla?*

Tutkimuksen pääkysymyksellä selvitettiin sitä, miten aineetonta pääomaa ylläpidetään etätyössä yksilön näkökulmasta tarkasteluna. Vastausta pääkysymykseen haettiin alatutkimuskysymyksillä.

Inhimillisen pääoman, rakennepääoman ja suhdempääoman tulee olla yhteen nivoutuneita täydentääkseen toisiaan ja luodakseen organisaatiolle arvoa, kuten suorituskykyä, sillä tätä ei

synny pelkästään yhden aineettoman pääoman osa-alueen kautta, vaan kaikkien osa-alueiden vuorovaikutuksesta (Edvinsson & Malone 1997, 145; Bontis 1998, 71). Myös Inkinen (2015, 530) havaitsi tutkiessaan aineetonta pääomaa ja yrityksen suoritusta koskevia aiempia tutkimuksia, että yrityksen suorituskyky kehittyy pitkälti aineettoman pääoman eri osa-alueiden vuorovaikutuksesta. Tutkimukset enemmälti osoittavat, että tehokkain yhdistelmä organisaation menestymiselle on yhdistää työntekijöiden tieto toimiviin ulkoisiin verkostoihin. Aiemmissä tutkimuksissa on myös havaittu, että rakennepääoman avulla puolestaan voidaan hyödyntää inhimillistä pääomaa ja suhdepääomaa. Yhteistä kaikissa tutkimuksissa havaituissa löydöksissä on se, että yrityksen suorituskykyä edistetään vahvasti työntekijöiden, organisaation tukirakenteiden ja vakiintuneilla suhteiden yhdistelmänä. (Inkinen 2015, 530) Aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella on siis havaittu, että yritys voi hyötyä itselleen sopivista aineettoman pääoman osa-alueiden painotuksista suorituskyvyn kannalta (Inkinen 2015, 532). Tämä tutkimus myötäilee aikaisemmissä tutkimuksissa tehtyjä havaintoja, vaikka aiemmat tutkimukset on tehty organisaatiotasolla. Inhimillisen pääoman, suhdepääoman ja rakennepääoman yhteen nivoutuminen ja niiden keskinäinen vuorovaikutus ovat edellytyksenä myös yksilön työsuoritukselle etätyössä.



Kuva 4. Yksilön aineeton pääoma etätyössä (mukaillen Hubert Saint-Onge, Charles Armstrong, Gordon Petrash & Leif Edvinsson teoksessa Edvinsson & Malone 1997, 146)

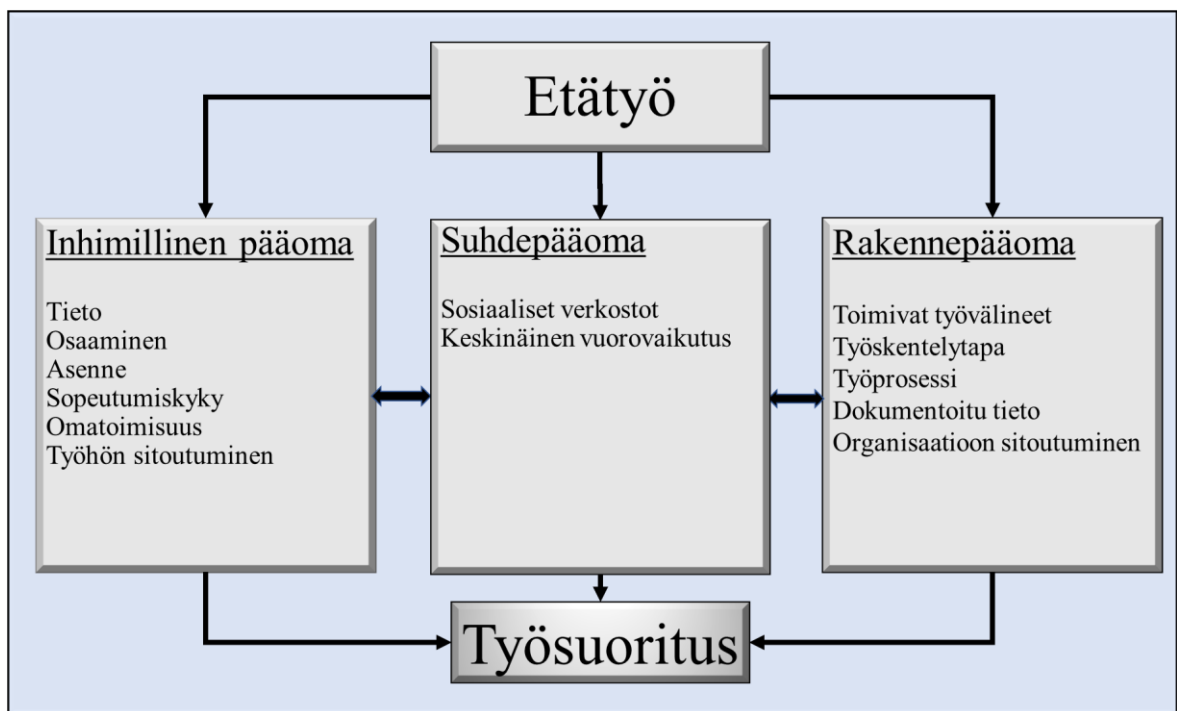
Yksilö tarvitsee etätyössä inhimillisen pääoman osalta asennetta, sopeutumiskykyä, tietoa, osaamista, omatoimisuutta ja työhön sitoutumista etätyössä. Asennetta ja sopeutumiskykyä tarvitaan etätyöhön siirryttäessä. Sopeutumiskykyyn vaikuttaa inhimillinen pääoma eli kokemukset ja tieto. Kokemukset vaikuttavat myös asenteisiin. Tiedon tarve ja osaaminen korostuvat puolestaan työsuorituksessa. Rakennepääomalla hyödynnetään inhimillistä pääomaa, koska työsuoritusta varten tarvittavaa tietoa hankitaan rakennepääomaan kuuluvista dokumentoiduista tiedoista. Lisäksi rakennepääomaan kuuluva organisaatioon sitoutuminen myötävaikuttaa siihen, että pyritään vaikuttamaan myönteisesti etätyössä työskentelyyn jakamalla tietoa. Rakennepääoma vaikuttaa myös suhdepääomaan, sillä vuorovaikutukseen tarkoitetut työvälineet ovat oleellisia myös keskinäiselle vuorovaikutukselle eli sosiaalisten verkostojen ylläpitämisessä sekä tiedon hankkimisessa ja jakamisessa.

Inhimilliseen pääomaan kuuluvaa osaamista tarvitaan, kun tietoa sovelletaan työsuoritukseen. Suhdepääoma puolestaan vaikuttaa inhimilliseen pääomaan, koska tietoa välittyy keskinäisenä vuorovaikutuksena ja sosiaalisissa verkostoissa. Sidosryhmien muodostaminen ja sosiaalisten verkostojen hyödyntäminen edellyttää vuorovaikutusta ymmärrettävällä tavalla. Inhimillinen pääoma ja suhdepääoma vaikuttavat taas rakennepääomaan kuuluviin työskentelytapoihin ja työprosesseihin. Työskentelytapojen muovautumiseen vaikuttaa inhimillinen pääoma eli omatoimisuus. Työprosessissa tapahtuvien muutosten omaksumiseen etätyössä vaikuttaa osaaminen, jota hankitaan työssä oppimisella. Inhimilliseen pääomaan kuuluvaan työhön sitoutumiseen vaikuttaa osaaminen. Inhimillinen pääoma vaikuttaa myös työprosessiin siten, että tietoa kyetään soveltamaan työprosessissa. Rakennepääoma taas tukee yksilöä parempaan työsuoritukseen siten, että mitä paremmin työvälineet, työskentelytavat ja työprosessit ovat yksilön hallinnassa, sitä parempaan työsuoritukseen hän yltää.

Tuleva hybridityö voi tuoda omat haasteensa, sillä työntekijöillä on uusi sopeutuminen edessä, kun uudessa toimistossa ei ole omia työhuoneita. Muutos voi olla suuri, jos etätyötä on tehty rauhallisessa ympäristössä. Lisäksi etätyön aikana muodostunut tiivis vuorovaikutus voi jopa vähentyä hybridityössä, jos toimistolla ei uskalleta kommunikoida muiden häiritsemisen pelossa. Hybridityö kuitenkin muotoutuu lopulliseen muotoonsa vasta kokemusten myötä.

Inhimillisestä pääomasta tieto ja osaaminen vaikuttavat tämän tutkimuksen perusteella oleellisesti siihen, että yksilö suoriutuu työtehtävistään etätyössä. Dokumentoidun tiedon merkitys taas korostuu, mikäli yksilön työn sisältöön kohdistuu ulkopuolisen toimijan taholta tehtyjä muutoksia. Etätyössä työskentely voi edellyttää uudenlaisia työskentelytapoja, joten rakennepääoma vaikuttaa myös tätä kautta yksilön työsuoritukseen. Suhdepääoma on myös tärkeässä roolissa, sillä työsuoritusta varten tarvittavaa tietoa liikkuu ja osaamista voidaan hankkia keskinäisenä vuorovaikutuksena sosiaalisissa verkostoissa. Yksilön aineettoman pääoman kaikki osa-alueet vaikuttavat siten yksilön työsuorituksessa myös etätyössä.

Kuvassa 5 esitetään luvussa 4 esitetty aiempaan tutkimuskirjallisuuteen perustuva teoreettinen viitekehys empiirisillä tuloksilla täydennettynä.



Kuva 5. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

6.6 Pohdinta

Maailmalla tapahtuvat äkilliset muutokset voivat tänä päivänä heijastua organisaatioiden toimintaan hyvinkin yllättävällä tavalla, kuten covid-19-pandemia on osoittanut. Organisaatioissa edellytetäänkin nopeaa reagointikykyä, jotta sen toiminta jatkuisi mahdollisimman häiriöttömästi muutoksista huolimatta. Työntekijöiden työsuorituksilla on merkittävä vaikutus organisaation toimintaan, joten työntekijät ovat avainasemassa muutostilanteissa ja heidän on näin ollen kyettävä jatkamaan työskentelyään muuttuneesta tilanteesta huolimatta. Työntekijän aineeton pääoma vaikuttaa myönteisesti hänen työsuoritukseensa, mutta myös sopeutumaan muutokseen. Tästä on osoituksena tämän tutkimuksen kohteena olevien työntekijöiden nopea sopeutuminen työskentelemään etätyössä ilman aikaisempaa kokemusta etänä työskentelystä.

Työntekijöiden aineettomaan pääomaan kuuluvat henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten asenne ja sopeutumiskyky, edesauttavat etätyöhön siirtymistä ja etätyöhön sopeutumista. Tieto eri muodoissa on työntekijöille oleellinen työsuoritukseen vaikuttava aineettoman pääoman resurssi, jonka tarve korostuu etenkin muutostilanteessa, kuten etätyöhön siirryttäessä. Sosiaaliset verkostot ovat puolestaan tärkeitä tiedon hankinnassa työskentely-ympäristöstä riippumatta. Mutta niiden merkitys kasvaa etätyössä, kun fyysinen vuorovaikutus ei ole mahdollista. Sosiaaliset verkostot ovat etätyössä tärkeitä myös osaamisen edistämiseksi, sillä työntekijät saavat sosiaalisten verkostojen kautta tukea osaamiseensa. Vuorovaikutustavalla on merkitystä fyysisen läsnäolon puuttuessa, joten viestintävälineiden ja viestintätapojen huolellisilla valinnoilla varmistetaan tiedon välittyminen ja vuorovaikuttaminen etätyössä. Kiinnittämällä huomiota kommunikointitapaan edistetään puolestaan viestin ymmärrettävyyttä. Aktiivisella vuorovaikutuksella varmistetaan myös, ettei yksikään työntekijä koe olevansa etätyössä yksin.

Tämän tutkimuksen kohteena olevat työntekijät siirtyivät etätyöhön ilman etukäteisvalmisteluja ja aikaisempaa kokemusta etätyöstä. He kohtasivat samaan aikaan myös muita haasteita, sillä heidän oli opeteltava nopealla aikataululla soveltamaan työssään paljon uutta tietoa sekä suoriutumaan työmäärän kasvusta. Tämänkaltaista tilannetta he eivät olleet

kokeneet aikaisemmin. Työskentely jatkui kuitenkin etätyössä normaalisti haasteista huolimatta. Työntekijöiden aineettoman pääoman tuella tämä oli mahdollista. Suunnitelmissa olevaan hybridityöhön siirtyminen kohdeorganisaatiossa odottaa parempaa ajankohtaa.

6.7 Tutkimuksen rajoitteet ja ehdotukset jatkotutkimukselle

Tutkimuksessa vastattiin esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja saatiin näin ollen selvitettyä työsuorituksen tarvittava aineeton pääoma yksilötasolla ja etätyön kontekstissa. Tutkimuksen löydöksissä on paljon yhtymäkohtia aikaisempaan kirjallisuuteen, mutta tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä sen ainutlaatuisuuden vuoksi. Tutkimusaineisto kerättiin ajallisesti huomattavasti sen jälkeen, kun etätyöhön siirtyminen oli tapahtunut. Tutkija ei kuitenkaan usko tämän vaikuttaneen tuloksiin verrattuna siihen, että aineisto olisi kerätty heti etätyöhön siirtymisen jälkeen. Tätä näkemystä puoltaa se, että haastateltavien antamat vastaukset olivat hyvin yhdenmukaisia. Etätyöhön siirtymistilanne oli myös hyvin ainutlaatuinen, joten tutkija uskoo asioiden jääneen tästä syystä mieleen ja on siten mahdollistanut näiden seikkaperäisen muistamisen. Lisäksi työsuoritukset etätyön aikana puoltavat tätä näkemystä, koska niissä ei tapahtunut notkahdusta negatiiviseen suuntaan. Tutkimuksen otos oli pieni, joten tämä on voinut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Toisaalta otos edusti niitä työntekijöitä, joihin etätyössä työskentely vaikutti eniten.

Tutkimuksen perusteella nousi aiheita jatkotutkimukselle. Tulevaisuudessa voisi tarkastella, minkälaisia vaikutuksia etätyön pitkittymisellä on yksilön aineettomaan pääomaan ja erityisesti, minkälaisia riskejä tähän sisältyy esimerkiksi osaamisen ylläpitämisen näkökulmasta. Yksilön aineetonta pääomaa etätyössä voisi tarkastella myös johtamisen näkökulmasta, eli miten yksilön aineetonta pääomaa johdetaan etätyössä tai minkälaista johtamista edellytetään, jotta se edistäisi yksilön aineettoman pääoman kehittymistä. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa vuorovaikutus oli tiivistä etätyön aikana, mutta olisi mielenkiintoista myös tutkia, onko keskinäiseen vuorovaikutukseen tullut muutoksia pitkittyneen etätyön aikana. Hybridityötä voisi myös tarkastella johtamisen näkökulmasta, eli miten esihenkilö voi edistää työntekijän aineettoman pääoman ylläpitämistä ja kehittymistä hybridityössä sekä miten yksilön aineetonta pääomaa johdetaan hybridityössä.

Lähteet

- Alavi, M. & Leidner, D. 2001. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, vol. 25, no. 1, pp. 107–136.
- Andriessen, D. 2004. *Making Sense of Intellectual Capital*. USA: Elsevier Butterworth–Heinemann.
- Arenas, T., Griffiths, P. & Freraut, A. 2013. An individual-centred model of intellectual capital, *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital. Knowledge Management and Organizational Learning*, vol. 8 no. 7, pp. 46–53.
- Bailey, D.E. & Kurland, N.B. 2002. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23 (4) 383–400.
- Baker, J.C., Mapes, J., New, C.C., & Szwejczewski, M. 1997. A hierarchical model of business competence. *Integrated Manufacturing Systems*, vol. 8 (5), pp. 265–272.
- Baruch, Y. 2000. Teleworking benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, vol. 15 (1), 34–49.
- Bontis, N. 1998. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, vol. 36, no. 2, pp. 63–76.
- Bontis, N. 1999. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, vol. 18 no. 5-8, pp. 433–462.
- Bontis, N., Dragonetti N., Jacobsen K. & Roos, G. 1999. The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal*, vol. 17, no. 4, pp. 391–402.
- Chaudhry, S. 2018. Managing Employee Attitude for a Successful Information System Implementation: A Change Management Perspective. *Journal of International Technology and Information Management*, vol. 27, no. 1, pp. 58–90.

- Collins, A. M., Hislop, D. & Cartwright, S. 2016. Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161–175.
- Curtis, S. & Wright, D. 2001. Retaining employees – the fast track to commitment. *Management Research News*, vol. 24, 8, pp. 59–64.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. 1998. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dumay, J. 2016. A critical reflection on the future on intellectual capital: from reporting to disclosure. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 17 no. 1, pp. 168–184.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. 1997. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19. First findings – April 2020*. Luettu 17.10.2021. Saatavissa: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf
- Flyvbjerg, B., 2006. Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, vol. 12 no. 2. pp. 219–245.
- Golden, T. M. & Raghuram, S. 2010. Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31 (8), pp. 1061–1085.
- Grant, R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 17, no. 1, pp. 109–122.
- Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S. K. 2007. The new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327–347.
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Juva: WSOY.

- Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Henttonen, K., Kianto, A. & Ritala, P. 2016. Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, vol. 20, no. 4, pp. 749–768.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 18. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Holste, J. S. & Fields, D. 2010. Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, vol. 14, no. 1, pp. 128–140.
- Inkinen, H. 2015. Review of empirical research on intellectual capital and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 16, no. 3, pp. 518–565.
- Ipsen, C., Veldhoven, M. v., Kirchner, K. & Hansen, J. P. 2021. Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 1826–.
- Joia, L.A. 2000. Measuring intangible corporate assets. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, no. 1, pp. 68–84.
- Kianto, A. 2007. What do we really mean by the dynamic dimension of intellectual capital? *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, vol. 4, no. 4, pp. 342–356.
- Kianto, A., Ritala, P., Spender, J-C. & Vanhala, M. 2014. The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 15, no. 3, pp. 362–375.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kujansivu, P., Lönnqvist A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa Kehitä ja johda*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Lam, A. 2000. Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*, vol. 21, no. 3, pp. 487–513.
- Lucas, L. M. 2005. The impact of trust and reputation on the transfer of best practices. *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, no. 4, pp. 87–101.
- Lönnqvist, A. 2004. Measurement of Intangible Success Factors: Case Studies on the Design, Implementation and Use of Measures. Väitöskirja. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, julkaisu 475.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: JTO-Palvelut Oy.
- Mann, S. & Holdsworth, L. 2003. The Psychological Impact of Teleworking: Stress, Emotions and Health. *New Technology, Work and Employment*, 18 (3), 196–211.
- Mann, S., Varey, R., & Button, W. 2000. An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 15, no. 7, pp. 668–690.
- Marr, B. & Moustaghfir, K. 2005. Intellectual capital: a three-dimensional approach. *Management Decision*, vol. 43, no. 9, pp. 1114–1128.
- Marr, B. 2008. Management accounting guideline. Impacting future value: How to manage your intellectual capital. CMA Canada. AICPA and CIMA.
- Martínez-Sánchez, A., Pérez, M., de Luis Carnicer, P. & Jiménez, M.J.V. 2007. Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance, *Personnel Review*, vol. 36, no. 1, pp. 42–64.
- McDermott, R. 1999. Why information technology inspired but cannot deliver: knowledge management. *Sloan Management Review*, vol. 41, no. 4, pp. 103–117.
- Mura, M. & Longo, M. 2013. Developing a tool for intellectual capital assessment: An individual-level perspective. *Expert Systems*, vol. 30, no. 5, pp. 436–450.
- Naidekova, I., Parshakov, P., Zavertiaeva, M. & Tomé, E. 2015. Look for people, not alpha: mutual funds success and managers intellectual capital. *Measuring business excellence*, vol. 19, no. 4, pp. 57–71.

- Nemteanu, M. S., Dabija, D. C. & Stanca, L. 2021. The Influence of Teleworking on Performance and Employees' Counterproductive Behavior. *Amfiteatru Economic*, 23(58), pp. 601–619.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, vol. 5, no.1, pp. 14–37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation.* New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, vol. 33, no.1, pp. 5–34.
- Nordhaug, O. 1994. *Human Capital in Organizations: Competence, Training, and Learning.* New York: Oxford University Press.
- Nydegger, R. & Nydegger, L. 2010. Challenges In Managing Virtual Teams. *Journal of Business & Economics Research*, 8(3), pp. 69–82.
- Oliveira, M., Curado, C., Balle, A. & Kianto, A. 2020. Knowledge sharing, intellectual capital and organizational results in SMES: are they related? *Journal of Intellectual Capital*, vol. 21, no. 6, pp. 893–911.
- Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu.* Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Panahi, S., Watson, J. & Partridge, H. 2013. Towards tacit knowledge sharing over social web tools. *Journal of Knowledge Management*, vol. 17, no. 3, pp. 379–397.
- Petty, R. & Guthrie, J. 2000. Intellectual capital literature review Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, no. 2, pp. 155–176.
- Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension.* London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, (May-June), 79–91.
- Pyöriä, P. 2003. Knowledge work in distributed environments: issues and illusions, *New Technology, Work and Employment*, vol. 18, no. 3, pp. 166–180.
- Pyöriä, P. 2011. Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, vol 34, no. 4, pp. 386–399.

- Pöyhönen A. 2004. Modeling and Measuring Organizational Renewal Capability. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 200. Lappeenrantaan teknillinen yliopisto, Lappeenranta.
- Roos, G. & Roos, J. 1997). Measuring your company's intellectual performance. Long Range Planning, vol. 30, no. 3, pp. 413–426.
- Ruohotie, P. 1998a. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. 1998b. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.
- Sandberg, J. 2000. Understanding human competence at work: An interpretative approach. Academy of Management Journal, vol. 43, no. 1, pp. 9–25.
- Sardeshmukh, S.R., Sharma, D. & Golden, T.D., 2012. Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. New Technology, Work and Employment, 27(3), pp.193–207.
- Savickas, M. L. 1997. Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. The Career Development Quarterly, vol. 45, pp. 247–259.
- Schultz, T. W. 1960. The formation of human capital by education. Journal of Political Economy, 68, 571–583.
- Snell, S. A. & Dean, J. W. 1992. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. Academy of Management Journal, vol. 35, no. 3, pp. 467–504.
- Stake, R. E. 1995. The art of case study research. Perspectives on practice. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. 2012. Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. Personnel review, vol 41, no. 1, pp. 106–124.
- Stewart, T., A. 1997. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.
- Sullivan, P. 1998. Profiting from Intellectual Capital: Extracting value from innovation. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Sveiby, K. E. 1997. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Barret-Koehler Publishers.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, M. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 18 (7), pp. 509–533.
- Tomé, E., Naidenova, I. & Oskolkova, M. 2014. Personal welfare and intellectual capital: the case of football coaches. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 15 no. 1, pp. 189–202.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos, Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM (2020). *Työolobarometri 2020*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:18, Helsinki. Luettu 11.10.2021. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-753-3>
- Vale, J., Branco, M. C., & Ribeiro, J. 2016. Individual intellectual capital versus collective intellectual capital in a meta-organization. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 17, no. 2, pp. 279–297.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. 2013. Adapting to change: The value of change information and meaning making. *Journal of Vocational Behavior*, 83 (1), pp. 11–21.
- van der Lippe, T. & Lippényi, Z. 2019. Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60–79.
- van der Meulen, N., van Baalen, P., van Heck, E. & Mülder, S. 2019. No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks. *Journal of Information Technology*, vol. 34(3), 243–262.
- Viitala, R. 2005. Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning*, 17, 7/8, pp. 436–451.
- Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen*. Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.
- Wang, C., Yen, C. & Liu G. 2015. How intellectual capital influences individual performance: A multi-level perspective. *Computers in Human Behavior*, vol. 51, pp. 930–937.

- Wang, Y., & Haggerty, N. 2009. Knowledge transfer in virtual settings: the role of individual virtual competency. *Information Systems journal*, vol. 19, no. 6, pp. 571–593.
- Wang, Y., & Haggerty, N. 2011. Individual virtual competence and its influence on work outcomes. *Journal of Management Information Systems*, vol. 27, no. 4, pp. 299–333.
- Wang, Z., Cai, S., Liu, M., Liu, D. & Meng, L. 2020. The effects of self-reflection on individual intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 21, no. 6, pp. 1107–1124.
- Wang, Z., Bu, X. & Cai, S. 2021. Core self-evaluation, individual intellectual capital and employee creativity. *Current psychology (New Brunswick, N. J.)*, vol. 40, no 3, pp. 1203–1217.
- Yin, R. K. 2014. *Case Study Research, Design and Methods*. 5th edition. Los Angeles: SAGE Publications.
- Youndt, M. & Snell, S. 2004. Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, vol. 16, no. 3, pp. 337–360.
- Youndt, M., Subramaniam, M. & Snell, S. 2004. Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41, 2, 335–361.
- Zaccaro, S.J., Bader, P. 2003. E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational dynamics*, vol. 31, no. 4, pp. 377–387.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Yksilön aineeton pääoma muutoksessa

Minkälaista aineetonta pääomaa tarvitaan muutoksen aikana ja miten sitä hankitaan?

Inhimillinen pääoma (tieto, osaaminen, asenne, motivaatio, sopeutumiskyky)

- ✓ Mitä ajatuksia sinulla heräsi ja miten sopeuduit uuteen tilanteeseen, kun kohtasit työssäsi useita muutoksia samaan aikaan?
- ✓ Mitä asioita muutoksen keskellä nousi työskentelysi kannalta tärkeiksi? Mitä muuttui?
 - Tarvitsitko työssäsi uutta tietoa muutoksessa? Miten hankit sitä?
 - Tarvitsitko uutta osaamista muutoksessa? Miten hankit sitä?
- ✓ Miten tiedon jakaminen toimi työkavereiden kanssa?
 - Muuttuiko se muutoksen aikana?
- ✓ Miten asennoiduit työskentelemään etänä sekä samanaikaisesti perehtymään muutokseen ja selviämään kasvaneesta työmäärästä?

Rakennepääoma (työskentelytavat, työprosessit, dokumentoitu tieto)

- ✓ Minkälaisia työskentelytavat olivat muutoksen aikana?
 - Edellyttikö muutoksessa työskentely työskentelytapoihin muutoksia? Jos edellytti, mitä muuttui, mistä sait ajatuksen muuttaa työskentelytapaa tai sait muualta tiedon tai vinkin?
- ✓ Minkälaisia työprosessit olivat muutoksen aikana?
 - Edellyttikö muutoksessa työskentely näihin muutoksia? Jos edellytti, mitä muuttui, mistä sait ajatuksen muuttaa työprosessia tai sait muualta tiedon tai vinkin?
- ✓ Mitä kirjallisia tietolähteitä käytit?

Suhdepääoma (keskinäinen vuorovaikutus, verkostojen muodostaminen, tiedon hankkiminen eri sidosryhmiltä)

- ✓ Miten vuorovaikutus toimi muiden organisaation jäsenten kanssa muutoksessa?
 - Edellyttikö vuorovaikutus uusia toimintatapoja?
- ✓ Rakensitko uusia suhteita tai verkostoja? Miten rakensit näitä?
- ✓ Miten hankit työtäsi varten tarvitsemaa tietoa työkavereilta tai muiden organisaatioiden työntekijöiltä?
 - Edellyttikö tiedonhankinta uusia toimintatapoja?

Minkälaisista aineetonta pääomaa tarvitaan tulevaisuudessa, kun siirrytään hybridi-työhön?

- ✓ Mitä ajatuksia tuleva hybridityö herättää sinussa?
- ✓ Mitä uuteen työympäristöön sopeutuminen edellyttää?
 - Minkälaisista tiedoista ja osaamisista tarvitaan tulevaisuudessa?
 - Miten tieto jaetaan ja hankitaan?
 - Minkälaisista vuorovaikutuksista tulee olla?
 - Minkälaisia periaatteita, käytäntöjä ja menetelmiä tulee olla?
 - Minkälaisista dokumentoiduista tiedoista tarvitaan?