

## **Pitkäaikaisen etätyön vaikutukset työhyvinvointiin ja tuottavuuteen asiantuntijatyössä**

Johanna Malmivaara

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Tekijä(t)</b><br>Johanna Malmivaara                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                  |
| <b>Suuntautuminen</b><br>YAMK, Myynnin ja asiakaspolun johtaminen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                  |
| <b>Opinnäytetyön nimi</b><br><br>Pitkäaikaisen etätyön vaikutukset työhyvinvointiin ja tuottavuuteen asiantuntijatyössä                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Sivumäärä + liitesivumäärä</b><br><br>104 + 4 |
| <p>Maailmanlaajuinen koronapandemia pakotti v. 2020 maaliskuusta suuren osan tietotyötä tekevästä etätyöhön. Tämän opinnäytetyön tavoite oli tutkia, miten pitkäaikainen etätyö vaikuttaa työhyvinvointiin ja tuottavuuteen asiantuntijatyössä. Mitkä ovat yleisellä tasolla ne työhyvinvointia lisäävät osatekijät, joihin työntekijä voi itse vaikuttaa ja mitkä asiat pitää ottaa etätyön johtamisessa huomioon? Kehityskohtena oli löytää keinoja, joilla voidaan tukea henkilöstön työhyvinvointia ja parantaa työkykyä ja työn imua etätyössä. Teoriaosassa tutkittiin myös henkilöstöjohtamisen kannalta niitä asioita, joiden avulla yrityksen tulos paranee.</p> <p>Empiirinen tutkimus rajattiin sellaisiin esimiehiin ja asiantuntijatyötä tekeviin, jotka ovat tehneet koronaepidemian aikana pääsääntöisesti etätyötä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisin menetelmin kyselylomakkeella joulukuussa 2020. Kyselyyn vastasi 419 henkilöä, josta 13 % oli esimiesasemassa ja loput vastaajat tekivät asiantuntijatyötä. Kyselylomake perustui tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen.</p> <p>Puolet vastaajista koki terveytensä parantuneen etätyöajalla ja yli puolet koki työssään aikaisempaa vähemmän stressiä. Nämä ovat merkittäviä asioita työhyvinvoinnin, työn kuormittavuuden ja työkyvyn kannalta. Yli puolet kertoi kuitenkin puutteellisesta työergonomiasta etätyössä. Työmatkustuksen puuttuminen oli lisännyt työtehoa lähes 70 %:lla vastaajista ja osa vastaajista oli käyttänyt tämän ajan liikunnan lisäämiseen. Vastaajien itseohjautuvuus oli hyvällä tasolla. Pitkäaikaiseen etätyöhön oltiin pääosin hyvin tyytyväisiä, mutta osalla vastaajista satunnainen toimistopäivä voisi parantaa työhyvinvointia merkittävästi. Elämänhallintaan liittyvien kysymysten osalta huolta herätti ainoastaan puutteellinen työn tauottaminen ja osalla vastaajista arkiliikunnan vähäisyys. Sosiaalisten suhteiden vähäisyydestä kärsivät erityisesti yksin asuvat. Etätyön eduksi mainittiin mm. avoimissa kommentteissa, että etätyössä on vähemmän keskeytyksiä, jolloin työ sujuu tehokkaammin. Virtuaalipalaverit moni koki raskaiksi, ja osalla etätyö oli entisestään lisännyt palaverien määrää. Tehokkaiden palaverien rinnalle kaivattiin epämuodollisempia keskusteluita ja hyviä johtamiskäytäntöjä.</p> <p>Etätyö oli keskimäärin lisännyt työhyvinvointia, joten hyväksi havaittuja etätyökäytäntöjä kannattaisi jatkaa sittenkin, kun lähityö jossain vaiheessa taas lisääntyy. Tutkimuksen perusteella työtehon lasku on todellinen uhka toimistolle palattaessa. Merkittävä tutkimustulos oli, että vain 10 % vastaajista haluaa palata pandemian jälkeen toimistolle, noin 45 % vastaajista haluaa tehdä jatkossa etätyötä yli 60 % työajasta ja 45 % vastaajista yli 80 % työajasta. Etätyön koettiin merkittävästi lisänneen työn joustavuutta sekä työn- ja vapaa-ajan mielekästä yhdistämistä. Vaikuttaa vahvasti siltä, että "uusi normaali" eli etätyö haastaa jo nyt kaupungistumisen megatrendiä ja muuttaa työelämää pysyvämmiin. Tulevaisuudessa hybridimalli eli etä- ja lähityön joustavampi yhdistäminen tulee olemaan arkipäivää.</p> <p>Työyhteisön yhteishengestä tulisi huolehtia laadukkailla kohtaamisilla virtuaalisesti ja fyysisesti. Ergonomiaa parantamalla kotona ja riittävällä tauotuksella, saataisiin sairauspoissaolopäiviä edelleen vähennettyä. Muita tutkimuksessa nousseita kehityskohteita olivat mm. tiedonkulun parantamisen, tuen ja palautteen lisäämisen, tarve hyvälle lähijohtamiselle sekä oikeudenmukaisten palkitsemisjärjestelmien tarve.</p> |                                                  |
| <b>Asiasanat</b><br>Työhyvinvointi, työkyky, tuottavuus, pitkäaikainen etätyö, etätyön johtaminen, koronapandemia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                  |

## Sisällysluettelo

|      |                                                          |    |
|------|----------------------------------------------------------|----|
| 1    | Johdanto .....                                           | 1  |
| 1.1  | Tutkimusongelma ja työn tavoitteet .....                 | 2  |
| 1.2  | Rajaukset.....                                           | 3  |
| 1.3  | Käsitteet.....                                           | 3  |
| 2    | Teoriaosa .....                                          | 5  |
| 2.1  | Taustaa työhyvinvoinnista .....                          | 5  |
| 2.2  | Työkyky.....                                             | 6  |
| 2.3  | Kuormitustekijät ja stressi .....                        | 7  |
| 2.4  | Työstä palautuminen.....                                 | 9  |
| 2.5  | Työpaikkakiusaaminen.....                                | 9  |
| 2.6  | Tyytyväisyys omiin työtehtäviin .....                    | 10 |
| 2.7  | Itseohjautuvuus.....                                     | 10 |
| 2.8  | Itsearvostus .....                                       | 11 |
| 2.9  | Itsensä johtaminen .....                                 | 13 |
| 2.10 | Osaaminen .....                                          | 13 |
| 2.11 | Osaamisen kehittäminen.....                              | 14 |
| 2.12 | Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö.....              | 14 |
| 2.13 | Johtaminen ja esimiestyö .....                           | 14 |
| 2.14 | Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen .....         | 18 |
| 2.15 | Työhyvinvoinnin mittarit.....                            | 20 |
| 2.16 | Palkitseminen .....                                      | 21 |
| 2.17 | Kiitokset ja muut tunnustukset.....                      | 23 |
| 2.18 | Vaihtuvuuden haitat ja ehkäisevät toimenpiteet.....      | 23 |
| 2.19 | Henkilöstötuottavuus.....                                | 24 |
| 2.20 | Etätyöhön ja joustotyöhön liittyvä lainsäädäntö .....    | 24 |
| 2.21 | Työhyvinvointi ja etätyö.....                            | 25 |
| 2.22 | Etätyö ja johtaminen .....                               | 29 |
| 3    | Tutkimuksen toteutus .....                               | 31 |
| 3.1  | Tutkimusaineisto ja vastaajien demografinen tausta ..... | 35 |
| 4    | Tulokset .....                                           | 39 |
| 4.1  | Etätyön määrä koronapandemian aikana.....                | 39 |
| 4.2  | Etätyön määrä ennen koronapandemiaa.....                 | 40 |
| 4.3  | Työkykyyn liittyvät kysymykset (etätyöjaksolla) .....    | 42 |
| 4.4  | Johtamiseen ja organisaatioon liittyvät kysymykset.....  | 47 |

|      |                                                                          |     |
|------|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.5  | Työtyytyväisyys yleisesti .....                                          | 54  |
| 4.6  | Työn tehokkuus etätyössä .....                                           | 59  |
| 4.7  | Toiveet työntekotavasta koronapandemian jälkeen .....                    | 63  |
| 4.8  | Työhyvinvointi ennen pandemia-aikaa .....                                | 66  |
| 4.9  | Työhyvinvointisi pitkäkestoisessa etätyössä.....                         | 67  |
| 4.10 | Miten työyhteisön hyvinvoinnista on pidetty huolta etätyöaikana? .....   | 68  |
| 4.11 | Avoimet kommentit etätyöstä .....                                        | 74  |
| 4.12 | Yhteenveto tuloksista .....                                              | 84  |
| 5    | Tulosten tarkastelu .....                                                | 90  |
| 5.1  | Pitkäaikaisen etätyön vaikutus työhyvinvointiin ja tuottavuuteen .....   | 90  |
| 5.2  | Miten työntekijä itse voi vaikuttaa työhyvinvointiin etätyössä? .....    | 91  |
| 5.3  | Mitkä asiat pitää huomioida etätyön johtamisessa? .....                  | 93  |
| 5.4  | Mitä keinoja yrityksellä on panostaa henkilöstön työhyvinvointiin? ..... | 95  |
| 5.5  | Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.....          | 96  |
| 5.6  | Tutkimuksen luotettavuus .....                                           | 97  |
| 5.7  | Eettiset näkökohdat .....                                                | 99  |
| 5.8  | Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi .....                          | 99  |
|      | Lähteet .....                                                            | 101 |
|      | Liitteet.....                                                            | 1   |

# 1 Johdanto

Nykyään tiimit ovat hyvin itseohjautuvia ja etätöitä tehdään paljon, joten johtamistavat ja johtamistarve on muuttunut asajohtamisesta enemmänkin tavoitteiden asettamisen, mentoroinnin ja motivoinnin suuntaan. Koska maailmanlaajuinen koronapandemia vuoden 2020 maaliskuusta asti on pakottanut suuren osan tietotyötä tekevistä etätöihin, on tämän tutkimuksen tavoitteena auttaa työntekijöitä ja yrityksiä saamaan tietoa niistä mahdollisuuksista, joilla työhyvinvoinnin kokemuksia voidaan edistää etätöissä. Samalla tutkitaan, että lisääntykö tuottavuus etätöissä ja tuovatko koronapandemian aiheuttamat muutokset työelämään pitkäaikaisempia toimintatavan muutoksia työelämään mm. onko yrityksillä ja työntekijöillä halukkuutta jatkaa etätöitä nykyisessä laajuudessa sittenkin, kun koronapandemia on ohi.

Toistaiseksi ihmisen perustarpeet ovat pysyneet melko samoina. Tärkeää on saada ainakin seuraavat perustarpeet: ravintoa, kuulumista johonkin ryhmään, rakkautta ja arvontoa. Viimeisen 40 vuoden aikana on työelämässä silti tapahtunut paljon muutoksia, jotka vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin mm. informaatioteknologian kasvu, globalisaatio, muutokset työ sopimuksissa, uudelleen organisoinnit ja entistä vanhemmat työntekijät ja monikulttuurisemmat työyhteisöt. Monilla toimialoilla on lisäksi lisääntynyt tuottavuusvaatimus, joka lisää työntekijöiden kiirettä ja aikapainetta. Työelämän laadulla voidaan lisäksi vaikuttaa siihen, miten hyvin olemassa olevat voimavarat saadaan hyödynnettyä mm. miten saadaan sekä työttömät mukaan työelämään ja nuoret siirtymään koulutuksesta työelämään. Lisäksi on tärkeää saada työuria pidemmiksi, sillä vuoteen 2030 mennessä vanhushuoltosuhde kaksinkertaistuu ja jää korkealle tasolle. Nuorempien sukupolvien suhtautuminen työhön on lisäksi erilainen eli työhyvinvoinnista tulee tulevaisuudessa entistä tärkeämpi menestystekijä yrityksille. (Suonsivu 2014, s. 182-186.)

Henkilöstövoimavarojen johtamista ja yrityksen tuloksen välistä yhteyttä on yritetty tutkia jo vuosikymmeniä, sillä laskennallisen aineiston saaminen on vaikeaa. On kuitenkin pystytty osoittamaan, että hyvästä työmotivaatiosta, henkilöstön sitoutumisesta ja hyvästä työhyvinvoinnista seuraa parempia tuloksia verrattuna tilanteeseen, jossa nämä aiemmin mainitut seikat ovat heikolla tasolla. Tämän lisäksi on tutkittu, että korkea osaaminen ja hyvä työilmapiiri edistävät innovatiivisuutta ja johtavat tehokkaampaan työskentelyyn. Hyvän esimiestyön merkitys näihin edellä mainittuihin seikkoihin on tutkimusten mukaan keskeinen; esimerkiksi työpaikkaansa pettynyt työntekijä hakee herkästi uutta työtä, eikä silloin sitoudu kehittämään nykyistä työtä. (Viitala 2013, 8-10.)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi organisaatiot madaltuvat ja eläkeikää on nopeassa tahdissa nostettu, joten pitkiin työuriin, ikäjohtamiseen, itseohjautuvuuteen, osaamisen kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen pitää jatkossa kiinnittää yrityksissä yhä enemmän huomiota. Kun tietotyö on nopeasti muuttunut etätyöksi, on mielenkiintoista tutkia, millaisia vaikutuksia sillä on työhyvinvointiin ja sen kautta millaista tulevaisuudenkuvaa jatkossakin mahdollisesti lisääntyvä etätyö luo. Lisäksi monella alalla organisaatioiden vähenevät resurssit johtavat siihen, että esimerkiksi myynnin johtamisessa tulee tarkastella yhä useammin niitä keinoja, joilla saadaan lisää tehokkuutta entistä pienemmällä henkilöstöllä.

### 1.1 Tutkimusongelma ja työn tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus vastata teoreettisesti tutkimuskysymykseen, **mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiin sekä tuottavuuteen, kun tehdään pitkäaikaisesti etätöitä ja ollaan sosiaalisesti ja fyysisesti etäämmällä omasta työyhteisöstä?** Mitkä ovat ne osatekijät, joihin työntekijä voi itse vaikuttaa ja mitkä asiat pitää ottaa etätyön johtamisessa huomioon? Onko työn tuottavuudessa huomattu muutosta, kun on tehty jatkuvaa etätöitä? Ja mitä keinoja yrityksellä on panostaa henkilöstön työhyvinvointiin, kun työyhteisö on fyysisesti hajallaan?

Opinnäytetyön tarkoitus tuottaa tietoa työhyvinvoinnin näkökulmasta esimiehelle, HR-osastoille ja ylimmälle johdolle sekä työntekijän kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta työntekijälle itselleen. Tarkoitus on laajentaa näkemystä siitä, miksi työhyvinvointia tukeva johtamistapa johtaa samalla myös tehokkuuden lisääntymiseen.

Työn tavoite on aluksi tutkia kirjallisuuteen ja muihin tutkimuksiin pohjautuvaa tietoa siitä, mitkä asiat yleisesti vaikuttavat työhyvinvointiin, tehokkuuteen, motivaatioon, stressiin ja työn kuormittavuuteen. Lisäksi on tavoitteena tutkia kirjallisuudesta ihmisen niitä henkilökohtaisen elämän hyvinvoinnin tekijöitä, jotka heijastuvat myös työelämään ja erityisesti työhyvinvoinnin osa-alueille. Näihin teemoihin perehtyminen on tärkeää, jotta osataan kyselytutkimuksessa kysyä oikeita asioita.

Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa liiketoimintaan mm. myyntiorganisaatioiden johtamiseen laajemmin kyselytutkimuksella, joten siksi tutkimusmenetelmäksi valikoituu kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ja avoimissa kysymyksissä kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Viitekehys (teoriaosa) on tässä työssä tärkein kivijalka, joka kokoaa yhteen teorian, mallit ja tutkimustulokset.

## **1.2 Rajaukset**

Henkilöstöjohtamiseen liittyvää materiaalia on tarjolla valtavasti eli tarkoitus on löytää ne osa-alueet, jotka keskeisesti vaikuttavat työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Tarkoitus on löytää yrityksen henkilöstöjohtamisessa sellainen strategisesti merkittävä viitekehys, jonka avulla yrityksen tulos paranee.

Henkilökohtaisen hyvinvoinnin saralla on tarkoitus löytää ne keskeiset teemat, joilla on merkitystä henkilön työhyvinvoinnille, työkyvylle ja työn imun parantamiselle.

Tutkimus rajataan sellaisiin esimiehiin ja asiantuntijatyötä tekeviin toimistotyöläisiin, jotka ovat tehneet koronaepidemian aikana jatkuvaa etätyötä tai ainakin pääsääntöisesti ovat olleet etätyössä.

Työn ulkopuolelle pyritään rajaamaan myös vastaajan yleinen asennoituminen rajoitustoimenpiteisiin, mutta rajoitustoimenpiteiden vaikutus kokonaishyvinvointiin tulee todennäköisesti näkymään tämänkin tutkimuksen vastauksissa. Tässä opinnäytetyössä pyritään kuitenkin keskittymään vain niihin hyvinvoinnin osatekijöihin, jotka teorian pohjalta vaikuttavat työsuoritteisiin etätyössä.

Työn tarkoitus ei varsinaisesti ole tehdä minkään yrityksen henkilöstö- tai työtyytyväisyystutkimusta, vaan tarkoitus on kerätä laaja-alaisesti tietoa siitä, mitkä osatekijät vaikuttavat ja parantavat työntekijän työhyvinvointia ja tuottavuutta etätyössä.

## **1.3 Käsitteet**

Työn keskeiset käsitteet ovat työhyvinvointi, tuottavuus ja etätyö.

Työhyvinvoinnin tutkimusta on tehty jo yli sata vuotta ja aluksi tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle lääketieteellisestä näkökulmasta ja fysiologisesta stressitutkimuksesta. Myöhemmin mukaan liitettiin myös psykologisen ja käytökseen vaikuttavat reaktiot ja työsuojelunäkökulma. 90-luvulla Suomessa otettiin käyttöön malli, jossa puhuttiin työkykyä ylläpitävästä toiminnasta. Tämä tarkoitti, että samanaikaisesti kehitettiin työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisöä. Silloin tyky-toiminta miellettiin virkistys- ja liikuntapainotteiseksi toiminnaksi. (Manka 2016, 64-66.)

Työhyvinvointi voidaan nähdä ihmisen omana kokemuksena ja tulkintana omasta tilastaan, vaikka siihen vaikuttavat myös mitattavat asiat, kuten työpoissaolo ja työtapaturmat. Työhyvinvoinnin kokemukseen voidaan vaikuttaa niiltä osin, kun tiedetään,

mistä kaikista osatekijöistä tämä kokemus muodostuu. Työhyvinvointiin vaikuttavia osatekijöitä ovat mm. työkyky ja työn kuormittavuus. (Viitala 2013, 213.)

Kuntatyönantajat-liiton (Kuntatyönantajat, 2020) määritelmän mukaan työhyvinvointi koostuu mm. työntekijän osaamisesta ja motivaatiosta, työkyvystä, työyhteisön toimivuudesta, työoloista ja työn sujuvuudesta. Strategisessa työhyvinvoinnin johtamisessa työhyvinvointia tukevat toimet linkittyvät koko organisaation tavoitteisiin. Työhyvinvoinnin tukeminen pitäisikin olla normaalia johtamistyötä siten, että kaikki ylimmästä johdosta lähtien ovat sitoutuneita siihen. Työhyvinvoinnille kannattaa asettaa selkeät tavoitteet ja määritellä sellaiset toimenpiteet ja resurssit, joilla nämä tavoitteet voidaan saavuttaa. On tärkeää valita sellaiset mittarit, joilla voidaan arvioida näiden toimenpiteiden ja tavoitteiden toteutumista.

Työterveyslaitos määrittelee, että etätyö on ansiotyötä, joka on työnantajan kanssa sovittu tehtäväksi varsinaisen päätyöpaikan ulkopuolella ajasta ja paikasta riippumattomin työjärjestelyin. Parhaiten on tunnettu kotona tehtävä etätyö, mutta paikkaa ei kuitenkaan ole määriteltä, joten sitä voidaan tehdä myös muussa etätyöpisteessä tai työnantajan toisissa tiloissa. Tietotekniikan hyödyntäminen on työskentelyssä keskeisessä asemassa. (Tuomivaara & Ruohomäki, 2020.)

## 2 Teoriaosa

### 2.1 Taustaa työhyvinvoinnista

Työelämä on ollut jo parikymmentä vuotta voimakkaan muutoksen tarpeessa, sillä vuonna 2002 oli vielä 84 % työntekijöistä vakinaisissa työsuhteissa, kun taas nykyään yhä useammat työt ovat määräaikaista tai projektiluonteisia. Tämä aiheuttaa epävarmuutta työsuhteen jatkumisesta, vaikeuksia kiinnittyä työyhteisöön sekä heikompia mahdollisuuksia työn ohjaukseen tai kouluttautumiseen. Samalla työnkuvat ovat laajentuneet ja työntekijöiden määrä on vähentynyt. Myös kansainvälistyminen ja muutenkin kiristynyt kilpailu haastavat madaltamaan organisaatioita vähentämällä johtamistasoja, lisäämällä tiimityöskentelyä ja päätöksenteon läpinäkyvyyttä. Henkilöstöltä odotetaan itseohjautuvuutta, joustavuutta ja oman osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Johtamiselta odotetaan tulosvastuullisuutta, päätöksentekoa, innovatiivisuutta ja taitoja johtaa muutosta. Kun organisaatioissa keskustellaan työhyvinvoinnista, tarkoitetaan todennäköisesti työpahoinvoinnin eri ilmenemismuotoja, kuten esimerkiksi sairauslomien määrää tai toimintamalleja, joiden avulla puututaan ongelmiin. Työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulma jää kuitenkin puuttumaan. (Suonsivu 2019, 10-13.)

Kun henkilöstö voi hyvin, pystyy se työskentelemään tehokkaasti, kehittymään, oppimaan ja tuottamaan uusia innovaatioita. On tutkittu, että väsynyt ihminen toimii tehottomasti ja oppii heikosti uusia asioita. Jos ei luota omaan taitoihinsa tai ammattitaito on heikolla tasolla, työntekijä toimii tehottomasti ja väsyy helposti. Tämän seurauksena tuottavuus alenee, luovuus katoaa ja sairastumisen ja tapaturmien riski kasvaa. Työkykyyn taas vaikuttavat pääasiassa työntekijän terveys ja työpaikan fyysinen turvallisuus. Menestyvien yritysten tarinoissa korostuu henkilöstön innostus ja sitoutuminen työhön. Puhutaan työn imusta, joka parantaa työn tuottavuutta ja vähentää sairastelua ja poissaoloja. On järkevää edistää henkilöstön hyvinvointia, jonka seurauksena yrityskin kukoistaa. (Viitala 2013, 212-213.)

Vuonna 2020 oli Y-sukupolvi (eli noin 20-40 -vuotiaat) jo suurin työelämässä oleva sukupolvi. Nyt työelämässä työskentelevät rinnakkain ”digiaikaan syntyneet ja sähköpostien printtaajat”. Y-sukupolvelle arvot ja työn sisältö ovat erittäin tärkeitä, mutta aikaa pitää jäädä perheelle, ystäville ja harrastuksille. Lisäksi työstä saavan palkan toivotaan kattavan myös vapaa-ajan aktiviteetit ja muutenkin huoletonta elämää. Parhaimmillaan tämä voi tarkoittaa työn uudelleen rakentumista vastaamaan paremmin työntekijän ja työnantajan tarpeita. (Manka 2016, 13-17.)

Tässä osiossa tarkastellaan niitä osa-alueita, jotka vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. Empiirisessä osassa tarkastellaan, miten pitkäkestoinen etätyö on vaikuttanut työhyvinvointiin ja miten henkilöstön työhyvinvointia tulisi tukea pitkäkestoisessa etätyössä.

## 2.2 Työkyky

Työkyvyn menetys tuo eniten kustannuksia yritykselle mm. sairauspoissaolojen kautta ja kuormittaa myös muuta organisaatio työpoissaolon kautta. Siksi työkyky on yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista osatekijöistä. Suomen työterveyslaitoksen tekemä malli työkykyyn vaikuttavista tekijöistä on nimetty työkykytaloksi. Tärkeää mallissa on tunnistaa erityisesti henkilöstön työhyvinvointia uhkaavia ja heikentäviä tekijöitä. (Viitala 2013, 214.)



**Kuva 1.** Mukailten Viitalan työterveystaloa (Viitala 2013, 214.)

Työkyvyn tärkein mittari on sairauspoissaolojen määrä. Työyhteisön sairauspoissaoloja tulisi mitata kuukausittain. Lisäksi on olemassa ilmiö, että ollaan sairaana töissä, vuosilomalla, lomarahavapaalla tai ylityövapaalla. Tällöin kyseessä on sellainen sairastaminen tai sairauspoissaolo, joka ei näy tilastoissa. Jos sairauspoissaoloja ei systemaattisesti seurata, niin syihinkin on haastavaa puuttua. (Liukkonen 2006, 192-199.)

Yritykset ovat tottuneempia arvioimaan liiketoimintariskejä ja markkinariskejä kuin ihmisiin liittyviä riskejä. Työhyvinvoinnin puute voi kuitenkin tuoda tullessaan merkittävä liiketoimintariskejä, sillä puutteellinen osaaminen tai uupunut henkilöstö voi aiheuttaa paljon kustannuksia. Menestys synnyttää helposti menestystä ja toisaalta huono työvire tarttuu ihmisestä ja yksiköstä toiseen, laskien toiminnan laatua ja heikentäen asiakastytytyväisyyttä. Näin se vähentää myös yrityksen varallisuutta. Lisäksi ihmisten vaihtaminen on usein todella paljon vaikeampaa kuin koneiden uusiminen. (Ojala & Ahonen 2005, 92.)

## 2.3 Kuormitustekijät ja stressi

Terveystalo tutki vuonna 2018 yleisimpiä lääkäriin hakeutumisen syitä. Työn ja perheen yhdistämisen haasteet vaikuttavat erityisesti naisten terveyteen ja hyvinvointiin.

Terveystalon potilastietorekisterin mukaan stressiin liittyvät oireet, masennus sekä ahdistuneisuus ovat syitä lääkärikäynneille alle 40-vuotiailla suomalaisnaisilla kaikissa ikäluokissa. (Terveystalo, 2018.)

Helsingin yliopiston aivotutkija Katri Saarikivi (2018) kertoo, että pieni stressi parantaa ongelmanratkaisutaitojamme, luovuutta ja keskittymiskykyä sekä vastustuskykyä, sillä se saa kehomme tuottamaan tärkeitä välittäjäaineita kuten dopamiinia ja adrenaliinia. Jos stressitila pitkittyy, niin suunnitelmallinen toiminta ja monimutkainen ajattelu vaikeutuu ja tämän myötä muistimme heikkenee ja tarkkaavaisuus heikkenee. Samalla tulehdustekijät veressämme lisääntyvät, joka johtaa riskiin sairastua sydän- ja verisuonitauteihin, diabetekseen, osteoporoosiin ja joihinkin syöpiin. Myös usein sairastetut flunssat saattavat kertoa liiallisen kuormituksen kierteestä. Stressi näkyy myös aivokuvassa etuotsalohkon pienenemisenä. Työpaikoilla voimissaan olevat uhrautumisen ja jatkuvan kiireen kulttuuri johtavat työntekijät huonoon kierteeseen. Lepo, nukkuminen, uuden oppiminen ja rentoutuminen näkyvät aivoissa myönteisinä muutoksina. Pitkäkestoinen stressitila lievittyy vasta noin kahdeksan viikon rentoutumis- ja palautusjaksolla. (Tikkanen, 2019.)

Suomalaisten joukossa on tunnetusti enemmän introvertteja ja on tutkittu, että introvertti kokee työuupumusta helpommin sellaisissa työyhteisöissä, joissa työviihtyvyys on heikkoa. Tämän lisäksi näyttää siltä, että introvertti tarvitsee enemmän työtovereidensa tukea, jotta loppuun palaminen voidaan välttää. (Keltikangas-Järvinen 2019, 274-275.)

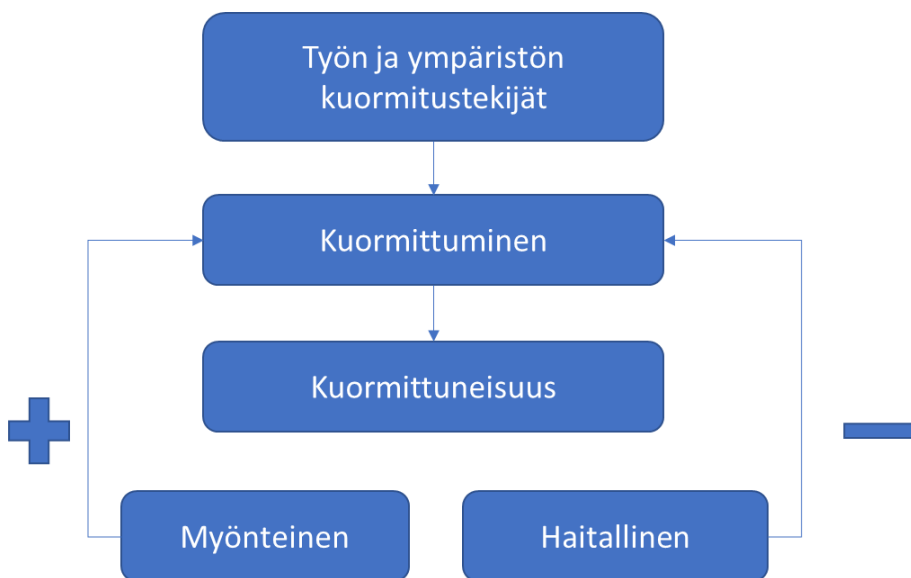
Tärkeää onkin tunnistaa erityisesti ne kuormitustekijät, jotka uhkaavat heikentää henkilöstön työkykyä. Kuormitustekijät ovat sekä työhön että työympäristöön liittyviä tekijöitä. Työntekijä kuormittuu sekä positiivisesti että negatiivisesti näistä tekijöistä. Ihminen tarvitsee sopivaa positiivista kuormitusta pystyäkseen kokemaan kehittymisen ja aikaansaamisen tunnetta ja voidakseen hyvin. Kielteinen kuormittuminen kuitenkin vaikeuttaa työntekijän kykyyn hallita työtään ja työn kuormittavuutta. Kun työ on psyykkisesti kuormittavaa, niin työntekijän voimavarojen ja työn antamien mahdollisuuksien ja tavoitteiden välillä on ristiriita. Pitkäkestoinen psyykkinen kuormitus voi kertoa koko organisaation ongelmista. (Viitala 2013, 214-215.)

Suonsivun mainitsee (2014, 82), että työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää pyrkiä hallitsemaan henkilöstön psyykkistä ja fyysistä kuormitusta. Yksilön kokemuksiin työn

kuormituksesta vaikuttavat mm. kiireen kokemus, yrityksen muutostahti ja lisääntyvät vaatimukset.

Niin fyysinen kuin henkinen ylikuormitus johtavat tilanteeseen, jolloin työntekijän suoritukset heikkenevät ja oppimiskyky sekä luovuus heikkenevät. Rasittunut ihminen ahdistuu, josta seuraa usein unettomuutta ja tunneperäisiä häiriöitä. Työntekijän energia alkaa suuntautua tilanteen käsittelyyn ja hallintaan, jolloin työtehtävistä suoriutuminen heikkenee. Usein psyykkisestä kuormituksesta käytetään sanaa stressi, sillä kun tilanne jatkuu pitkään, syntyy stressitila. Stressi on terveyttä uhkaava kuormittuneisuustila, josta pahimmillaan voi seurata pitkäkestoinen uupumus, joka voi johtaa loppuunpalamiseen. Tällaisesta tilasta palautuminen voi kestää vuosia. Työn kuormitustekijöitä voivat olla mm. vaikeat työtehtävät, työn määrä, matkustaminen, fyysinen työympäristö, työilmapiiiri, työn epävarmuus, organisaatiomuutokset ja epäselvät roolit. (Viitala 2013, 216-218.)

Asiantuntijatyössä työn hallinta on monesti aiempaa vaikeampaa. Vastuuta voi olla paljon suhteessa liikkumavapauteen eli toimintavapaus ja päätösvalta pitäisi lisääntyä samassa suhteessa vastuuseen nähden. Tulostavoitteet ja tulosseuranta mahdollistaa vain vähäistä joustoa työhön. Stressin kierre alkaa monesti siitä, kun työ ei suju. (Viitala 2013, 216.)



**Kuva 2.** Kuormittumiskaavio mukaillen Viitalaa (2013, 215.)

Alikuormituksesta sen sijaan aiheutuu usein voimakasta turhautumista, sillä tällöin työ ei tarjoa henkistä eikä fyysistä haastetta, jolloin kiinnostus työtä kohtaan helposti laskee. Tästä on tuloksena alisuoriutuminen. Tämän vuoksi sopiva kuormitus on myönteistä ja antaa merkityksellisyyden tunteen työntekijälle. Lisäksi projektiluonteisessa työssä

tilapäinen kuormitus voi olla haitallista, mutta se on kuitenkin ohimenevää, jolloin väsymys menee ohi muutamassa päivässä esimerkiksi viikonlopun aikana. (Viitala 2013, 216.)

## **2.4 Työstä palautuminen**

Työ ei voi täyttää koko elämää. Tutkimusten mukaan luonto, liikunta ja ulkoilu ja päämäärätön oleilu sekä kulttuuri ovat tärkeimpiä palautumiskeinoja vapaa-ajalla. Erityisesti runsas liikunta ja ulkoilu sekä ystävien ja sukulaisten tapailu ovat tehokkaita tapoja vähentää palautumisen vaikeuksia. Tilastokeskuksen tutkimuksissa on selvinnyt, että eniten arvostetaan kyläilyä ja vieraiden vastaanottamista ja seuraavaksi suosituimpia rentoutumiskeinoja ovat nukkuminen, saunominen ja television katsominen. Liikuntamuodoista suosituimmaksi mainittiin kävely. Liikkumattomuus on kuitenkin suurin terveysuhka, sillä suomalaisista vain neljännes täyttää päivittäiset liikuntasuositukset. Lisäksi pitkäkestoinen istuminen on erityisen haitallista ja liikkumattomuus onkin neljänneksi suurin ennenaikaisen kuoleman aiheuttaja. Liikunta kohottaa itseluottamusta ja energiaa sekä vähentää stressaavia työajatuksia ja työuupumusta. (Manka 2015, 198-199.)

Työpäivään pitää yrittää saada palauttavia hetkiä, jolloin työntekijät ovat tietoisia itsestään, hengittävät syvään ja rentoutuvat. Tällainen hetki syntyy, kun laittaa silmät kiinni muutamaksi hetkeksi omassa työtuolissaan. Lisäksi hyvinvointia edistävät selkeät työajat, vapaapäivät ja loma-ajat, joista pidetään kiinni. Työn ja vapaa-ajan erottamiseksi kannattaa asettaa (erityisesti etätyössä) fyysiset, ajalliset ja henkiset rajat. Fyysiset rajat voivat tarkoittaa esimerkiksi, että töitä tehdään kotona vain työhuoneessa, ajallinen raja voi tarkoittaa aikaa, jolloin sähköpostia luetaan ja henkinen raja on itselle asetettu sopimus siitä, että työasioiden pohtiminen pitää lopettaa. Erityisen tärkeää on uni (7-9 h) vuorokaudessa ja unen laatu eli se, että syvää unta on riittävän paljon. Säännöllistä unirytmää edesauttaa säännölliset nukkuma-ajat, työnteon lopettaminen ajoissa ja sopiva fyysinen rasitus. (Manka 2015, 196-197.)

## **2.5 Työpaikkakiusaaminen**

Työpaikkakiusaaminen on valitettavasti Suomessa yleistä, mahdollisesti siksi, että ongelmista puhuminen on haastavaa, ja ne voivat jäädä painamaan mieltä vuosikymmeniksi. Selitys voi olla myös kiire, työpaineet ja stressi muutostilanteissa. Jos myönteisiä tapoja vaikuttaa työyhteisön toimintaan ei ole, saatetaan yrittää vaikuttaa negatiivisin keinoin. Työpaikkakiusaaminen on toimintaa, johon sisältyy henkistä väkivaltaa mm. eristämistä, työn mitätöintiä, uhkailua ja selän takana puhumista. Yleensä kohtelu on pitkäaikaista, jatkuvaa syrjintää ja epäoikeudenmukaista kohtelua. Myös

esimies voi syllistyä henkiseen väkivaltaan, mutta työnjohtoon liittyvät toimenpiteet eivät ole kiusaamista. Kiusaaminen voi olla avointa esim. moittimista ja tiedonkulun ulkopuolelle jättämistä tai humoristisia heittoja tai epäsuoraa, jolloin se ilmenee puhumattomuutena tai työsuorituksen aliarviointina. Kiusaaminen voi verhoitua myös näennäiseen ystävällisyyteen, jolloin kiusaaja ei itsekään välttämättä tunnista käyttäytymistään henkiseksi väkivallaksi. Kiusaamisen lopettaminen on työsuojelulain mukaan työnantajan ja lähimmän esimiehen vastuulla. Yhteyttä voi ottaa myös työterveyshuoltoon, henkilöstöosastolle tai luottamushenkilöihin. Näillä tahoilla on velvollisuus auttaa kiusattua luottamuksellisesti. Tärkeintä on selvittää tapahtumien kulku yhteisten keskustelujen kautta ja sopia, miten tulevaisuudessa käyttäydytään. Esimiehen pitää tarvittaessa harkita myös uusia järjestelyjä työssä tai työympäristössä. (Manka 2016, 153.)

## **2.6 Tyytyväisyys omiin työtehtäviin**

Tutkimusten mukaan työntekijä on tyytyväinen samoihin työtehtäviin keskimäärin neljän vuoden ajan. Hyvin koulutetut henkilöt ehkä noin kolmen vuoden ajan. Siksi olisi tärkeää vaihtaa työtehtäviä tai osaa työtehtävistä keksimäärin neljän vuoden välein. On varmaan edelleenkin harvinaisempaa suomalaisissa organisaatioissa kierrättää työtehtävistä toiseen neljän vuoden välein, sillä Suomessa on totuttu siihen, että tehtävät voi hallita hyvin vasta pitkän opiskelun ja työkokemuksen jälkeen. Työntekijöiden kierrättäminen saattaisi kuitenkin tuoda yritykselle merkittävää etua ja silloin työn kehittäminen tapahtuisi ilman ulkopuolisen rekrytoinnin tarvetta. (Kauhanen 2010, 139.)

Hyvä työmotivaatio ja halu suoriutua hyvin omista työtehtävistä omista ja muiden silmissä on jo puolet työsuorituksesta ja loppu koostuu omasta osaamisesta ja muista mahdollisista resursseista. Haastava tavoite ja mielikuva onnistuneesta lopputuloksesta motivoi työntekijää hyvällä tavalla. Motivaatio saa voimaa arvostuksesta ja esimiehen tai johtajan tehtävä on osoittaa arvostusta, kun organisaation tavoitteisiin päästään. Jokainen työntekijä suhtautuu kuitenkin haasteisiin ja ongelmiin eri tavoin ja siten inspiroiminen ja oikean työtehtävän tai haasteen osoittaminen oikealle työntekijälle on johtajaa haastava tehtävä. (Suonsivu 2019, 158-159.)

## **2.7 Itseohjautuvuus**

Nykyisin organisaatioissa pyritään kohti itseohjautuvia tiimejä, mikä sopiikin hyvin asiantuntijatyöhön. Tällainen tiimi voi olla operatiivisesti tehokas, mutta heikko esimiestyö voi johtaa tällaisen ryhmän muutostilanteessa erilaisiin ristiriitoihin ja konflikteihin. Jos työtiimissä esiintyy työpahoinvointia, johtaa se nopeasti huonompaan

asiakastyytyväisyyteen ja reklamaatioiden lisääntymiseen. Menestyvät organisaatiot keskittyvät olennaisiin asioihin, joilla kehitetään sellaisia kyvykkyyksiä, jotka tuottavat ylivertaista asiakastyytyväisyyttä. Menestyvissä organisaatioissa eivät riitele ihmiset, vaan asiat. Tietty määrä sähläystä on tällaiselle organisaatiolle vain luonnollinen osa organisaation kehittämistä. (Kesti 2014, 89-91.)

Tietotyössä oikeaan työvireeseen tai flow'hon pääseminen edellyttää, että ihminen voi tehdä tärkeänä pitämäänsä työtä. Kun ihmiset voivat tehdä töitä omasta halustaan, niin työstä koetaan helpommin mielihyvää. Kun taas työtehtävät on käskytetty tai pakotettu, ei samanlaista mielihyvätunnetta synny. Hyvää virettä edistää myös selkeä tavoite ja siihen liittyvä ongelma, johon voi löytää konkreettisen ratkaisun. Lisäksi työtehtäviin pitää saada keskittyä rauhassa, sillä jatkuvat ulkopuolelta tulevat häiriöt estävät tehokkaasti hyvän työvireen syntymistä. (Ojala & Ahonen 2005, 134.)

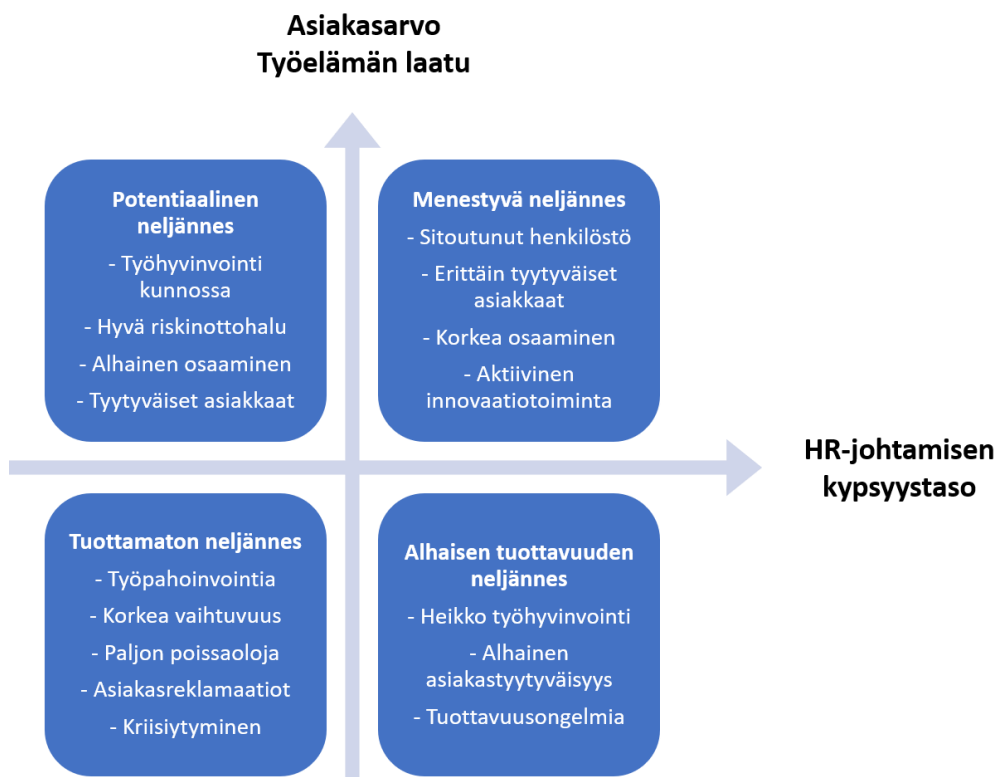
## **2.8 Itsearvostus**

Työntekijän itsearvostus koostuu seuraavista tekijöistä: yhteenkuuluvuus ja identiteetti, päämäärät ja luovuus sekä fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus. Nämä itsearvostuksen tekijät tulevat Maslowin tarvehierarkiasta (Maslow 1943) ja vaikka tarvehierarkiasta onkin paljon kiistelty, niin sillä on edelleen tärkeä rooli motivaation ja oppimisen tutkimuksessa. Kun organisaatiossa toteutuvat tekijät, jotka tukevat työntekijöiden itsearvostusta, niin nopeutuu myös innovatiivisuus, oppiminen, työhyvinvointi ja tuottavuus. Jos turvallisuustekijät eivät toteudu, on työhyvinvointi ja tuottavuus menetetty. Esimerkiksi YT-menettely, joka tähtää lomautuksiin ja irtisanomisiin aiheuttaa ahdistusta organisaatiossa, ja siten koko organisaation tuottavuus laskee ja kilpailukyky heikkenee. Kun organisaation perusasiat ovat kunnossa, niin on hyvät edellytykset saada aikaan sellainen ryhmätyökulttuuri, jossa jokainen työntekijä voi kokea olevansa tärkeä osa ryhmää. Yhteenkuuluvaisuuden tunne ja identiteetti ovat sellaisia motivaatiotekijöitä, jotka tuovat työntekijöille lisäarvoa. (Kesti 2014, 86-87.)

Kun työntekijä kokee tekemänsä työn merkitykselliseksi, on hän myös motivoitunut. Jokaisella työntekijällä ja tehdyllä asialla pitää siis olla tarkoitus ja työntekijän pitää kokea, että häntä ja hänen tekemää työtä arvostetaan. Työntekijän arvoja ja mielipiteitä ei saa ohittaa mitättöminä, vaan niitä pitää työyhteisössä kunnioittaa. Tällöin sitoutuminen työyhteisöön mahdollistuu ja työhyvinvoinnin kokemukset lisääntyvät. Työhyvinvointi syntyy, toteutuu ja kehittyy työn arjessa, jolloin ulkopuolelta voidaan antaa ainoastaan tukea ja mahdollistaa kehittyminen. Kun työyhteisössä on hyvä olla, on työntekijän helpompi nähdä työnsä tulokset ja kokea mielihyvää ja iloa. Kun tavoitteena on turvallisen ja avoimen ilmapiirin luominen, on hyvä antaa työntekijöiden luoda itseohjautuvasti

sellaista työkulttuuria, jossa ei pohdita asioita ongelmalähtöisesti, vaan mahdollisuuslähtöisesti. Silloin muiden arvostaminen korostuu ja työntekijän itseluottamus kohoaa. Tämä synnyttää myönteistä yhtenäisyyttä, joka vahvistaa työntekijöiden keskinäistä riippuvuutta, huumorintajua, tarmokkuutta ja sinnikkyyttä. (Suonsivu 2014, 111-114.)

Kestin (2014, 89) mukaan itsearvostuksen merkitys tuottavuudelle, innovatiivisuudelle ja työhyvinvoinnille on merkittävä. Alla olevan kaavion tuottamattomassa neljänneksessä ongelmat johtavat helposti ristiriitoihin ja tiimin välisiin konflikteihin. Tällöin työhyvinvointi pettää ja siirrytään erilaisiin puolustusmekanismeihin, joilla pyritään suojaamaan omaa itsearvostusta. Huono työhyvinvointi johtaa myös asiakastyytymättömyyteen ja reklamaatioiden lisääntymiseen. Kun johtamisessa päätetään panostaa työelämän laadun kehittämiseen, luodaan mahdollisuus edetä ylöspäin sekä itsearvostuksessa että asiakkaan arvon muodostuksessa. Tärkeää on pitää yllä hyvää ilmapiiriä ja suunnata voimavarat ja luovuus ongelmien ratkaisemiseen – tällöin nousee myös takaisin menestyksen alueelle. Korkea motivaatio ja innovatiivisuus sekä asiakastyytyväisyys korreloivat keskenään. Ylimmällä itsearvostuksen tasolla ymmärretään sellaiset prosessit ja liiketoiminta, joilla pystytään ylittämään asiakkaan odotukset. (Kesti 2014, 89-91.)



**Kuva 3.** Asiakasarvo (mukaillen Kesti 2014, 90.)

## **2.9 Itsensä johtaminen**

Hyvä ja älykäs johtaminen alkaa oman itsensä johtamisesta. Vasta tämän jälkeen kannattaa alkaa esimieheksi muille. Keskeisin tavoite on voida ensin itse hyvin töissä, sillä vain hyvinvoiva työntekijä onnistuu työssä ja pystyy vastaamaan nykyajan haasteisiin. Työhyvinvointi ja ylipäättänsä hyvä elämä muodostuu tunteista, teoista ja ajatuksista. Näitä ovat esimerkiksi positiivinen suhtautuminen asioihin (tunne), erilaiset tavat (teot) ja luottavainen asenne tulevaisuuteen (ajatus). Oman hyvinvoinnin kokonaisvaltainen toteutuminen lähtee liikkeelle fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta, ammatillisesta sekä henkisestä kunnosta. Esimerkiksi tavatessa asiakkaita, otamme käyttöön kaikki ominaisuutemme, voimavaramme, osaamisemme ja tunteemme. Näiden vahvuuksien tunnistaminen auttaa työn ja elämän hallintaa. Kun nykyään vaaditaan ja toivotaan työntekijöiltä entistä enemmän itsensä johtamista ja itseohjautuvuutta, niin se antaa entistä paremmat mahdollisuudet itsensä johtamisen harjoitteluun. Tämä yleensä lisää motivaatiota ja positiivista työasennetta. Itsensä johtamiseen kuuluu mm. omien rajojen tunnistaminen, työn- ja vapaa-ajan tasapainottaminen ja tehokas ajankäyttö. Muita asioita, joihin kannattaa keskittyä ovat mm. vastuullisuus, hyvä yhteistyö, voimantunne, tiimiosaaminen ja empatian ja tunneälyn kehittäminen. (Suonsivu 2019, 46-48.)

## **2.10 Osaaminen**

Yrityksen kilpailukyky koostuu siitä, mitä organisaatiossa osataan ja kuinka nopeasti opitaan uutta (Viitala 2013, 170). On myös tärkeää erottaa sellainen osaaminen, joka on olennaista yrityksen menestyksen kannalta, ja jonka vaaliminen on tärkeää tulevaisuudessakin. Sillä asiakkaan kokema arvo perustuu tähän ja siten yrityksen koko arvo on tämän osaamisen varassa. (Viitala 2013, 173.)

Työntekijän osaaminen käsittää sekä ammattitaidon että henkilön sosiaaliset taidot. Ammattitaitoon kuuluu tietoteknisten taitojen ja kielitaidon lisäksi myös sosiaalinen joustavuus ja yhteistyötaidot. Elämänkokemus ja työkokemus auttaa ymmärtämään uutta tietoa nopeammin ja muodostaa viitekehyksen, johon opittu uusi asia on helpompi ymmärtää. Nykyään on tärkeää, miten nopeasti henkilö saa käyttöönsä tarvittavaa uutta tietoa. Kyky solmia ja ylläpitää ihmissuhteita on tässä olennaisessa roolissa. Näiden taitojen merkitys on kasvanut, sillä nykyään työskennellään yhä useammin vaihtuvissa tiimeissä ja toimenkuva liukuu yli sovittujen rajojen helposti. Rekrytoinnissa painotetaan nykyään enemmän asennetta kuin osaamista, sillä osaamista voi täydentää, mutta asenteen muuttaminen on hyvin hankalaa. Huolella suoritettu perehdyttäminen on tärkeä asia, jolla autetaan uutta työntekijää luomaan oikea kuva organisaatiosta ja saamaan positiivisia kokemuksia työtehtävästään. Näin luodaan mahdollisuus tottua organisaation

tapoihin ja sopeutua työyhteisöön. Vastuu perehdyttämisestä on yksiselitteisesti esimiehellä. (Kauhanen 2010, 148-151.)

### **2.11 Osaamisen kehittäminen**

Usein henkilöstön tärkeimmäksi kehittämismenetelmäksi mielletään opiskelu oppilaitoksissa ja erilaiset täydennyskoulutukset. Työpaikallakin voi kuitenkin luoda tilanteita, joissa toteutuu mahdollisuus oppia uutta esimerkiksi työnkierto, sijaisuudet, projektityöskentely, työn laajentaminen, vastuulliset erityistehtävät, toimiminen perehdyttäjänä/kouluttajana, mentorointi, johtaminen (mm. kehityskeskusteluiden pitäminen). On tärkeää havaita nämä kaikki mahdollisuudet ja oppimistilaisuudet. Työpaikan ulkopuolisia menetelmiä ovat mm. ammattikirjallisuuden lukeminen, itseopiskelu, koulutusorganisaatioiden lyhytkurssit, verkko-opinnot. On tärkeää myös kannustaa henkilöstöä kokeilemaan sallien samalla virheitä sekä epäonnistumisia. (Kauhanen 2010, 155-158.)

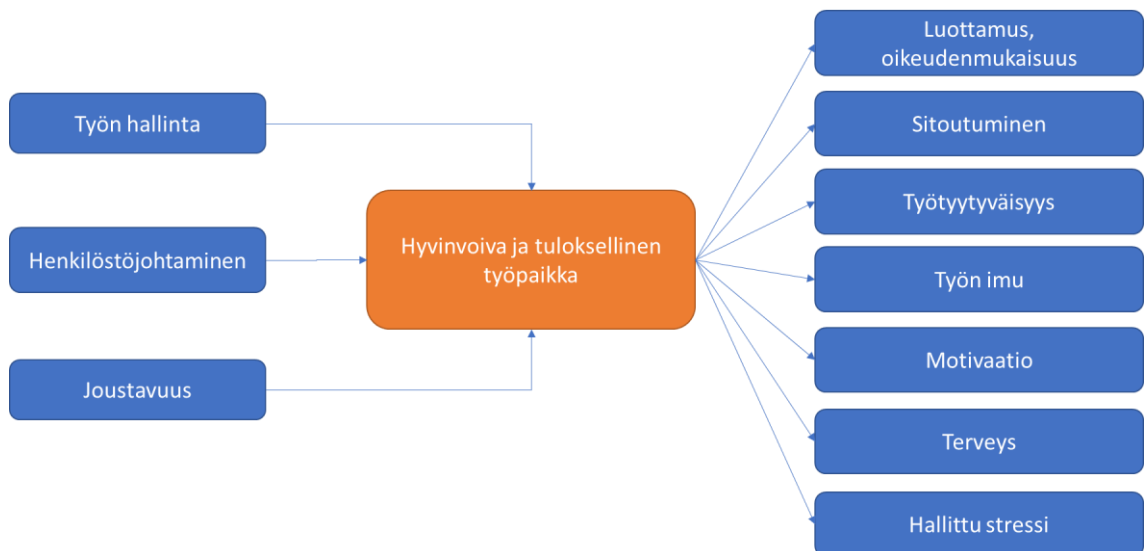
### **2.12 Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö**

Jos työpaikalla työskentelee yli 20 henkilöä, niin työpaikalle on valittava työsuojelutoimikunta. Työnantaja nimeää työsuojelupäällikön ja omat edustajat toimikuntaan työ ja työntekijäpuoli työsuojeluvaltuutetun ja osan työsuojelutoimikunnan jäsenistä. Tämän lisäksi työnantajalla tulee olla työsuojelun toimintaohjelma, jossa listataan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Keskeisiä teemoja ovat esimerkiksi työn turvallisuuteen liittyvät asiat. (Manka 2016, 91.)

Työterveyslaki edellyttää myös työterveyshuollon järjestämisen, jos yrityksessä on yksikin työntekijä (Manka 2016, 93).

### **2.13 Johtaminen ja esimiestyö**

Hyvä henkilöstöjohtaminen on luottamusta herättävää, joustavaa ja oikeudenmukaista. Monet henkilöstöjohtamisen toiminnot ovat olennaisia henkilöstön jaksamisen kannalta. Keskeistä on inhimillisten voimavarojen johtaminen mm. henkilöstön mitoitus, kohdentaminen, kannustamismuodot ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Tärkeää on myös, että työn vaativuus ja työntekijän osaaminen ovat tasapainossa. (Suonsivu 2014, 136).



**Kuva 4.** Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi, (mukaillen Guest 2006, Suonsivu 2014, s. 136)

Suomessa ei johtajalta toivota valtasuhteeseen perustuvaa käskevää johtamista, vaan mieluummin valmentavaa otetta. Ihmisten korkean yleissivistyksen ja koulutuksen myötä johtajalta toivotaan muita ominaisuuksia kuin auktoriteettia. Johtajan asema onkin ansaittava viisaudella ja diplomatialla. Johdon tehtävänä on motivoida asiantuntijoita, jotta he haluavat jakaa tietoa ja kokemuksia muiden kanssa, sillä johdon tehtävä on ajoissa tunnistaa sisäisiä ja ulkoisia uhkia. Jos tiedonkulku ei toimi, voidaan tehdä vääriä oletuksia ja virhearviointeja tilanteista. Liiketoimintastrategian tavoitteet määrittävät vaatimukset organisaatiolle ja jos nämä tavoitteet jaetaan osatavoitteiksi, niin esimiesten on helpompi sopia niiden toteuttamiseksi tiiminsä kanssa. Kehityskielteinen organisaatio aiheuttaa henkilöstössä turhautumista, sillä se kertoo työntekijöiden aliarvostamisesta. Tämä johtaa siihen, että yrityksen lahjakkaimmat ja muutoshalukkaat työntekijät hakeutuvat muualle. Viisaiden johtajien organisaatiossa viihtyvät viisaat esimiehet ja asiantuntijat. (Kesti 2014, 137-138.)

Rehn kertoo kirjassaan Johtajuuden ristiriidat (2018, 17), että kannattaa olla kiinnostunut johtamisesta, motivoinnista, innostavan työilmapiirin luomisesta ja erityisesti siitä, miksi näissä edelleen yrityksissä niin usein epäonnistutaan.

Viitala tuo esiin (luento 2012), että esimiesten kehityskeskusteluissa pitäisi nykyistä enemmän keskittyä esimiestyöhön. Nykyään esimiestyötä sivutaan vain vähäisesti esimiesten kehityskeskusteluissa, vaikka tähän mielellään tulisi keskittyä jopa 30%:sti. Useissa tapauksissa oli järkevää poistaa esimiesten tulostavoitteet, jotta heille jäisi mahdollisuus tehdä tukevaa ja valmentavaa esimiestyötä. Näin saataisiin organisaatioihin paljon enemmän ryhtiä. Hän jatkaa lisäksi, että kun johtoryhmä kokoontuu, pitäisi

lähijohtajuuden olla yksi yhteinen aihepiiri. On kuitenkin hyvin yleistä, että suomalaisissa yrityksissä keskitytään ainoastaan substanssiosaamiseen ja tuloksiin.

Jos koetaan, että johtaminen on huonoa, niin siitä aiheutuu stressiä. Siten hyvä johtaminen on tärkeä voimavara ja stressiä vähentävä tekijä. Hyvä johtaminen on työntekijöitä osallistavaa ja kannustavaa. Unelmajohtajan koetaan olevan innostava, läsnäoleva, ottavan vastuuta muun muassa toiminnan suunnittelusta, työntekijöiden jaksamisesta, päätöksistä ja oikeudenmukaisesta kohtelusta, ja edistävän tiimin vuorovaikutusta. (Manka 2015, 124-125.)

| Toimiva lähiesimiestyö                | Keskeiset sisällöt                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Johtaminen vastuunottamisena          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Oikeudenmukainen ja tasapuolinen toiminta</li> <li>Työntekijöiden jaksamisesta välittäminen</li> <li>Jämäkkyys ja päätöksistä kiinni pitäminen, näkemysten puolustaminen</li> <li>Toiminnan suunnitelmallisuus</li> </ul> |
| Johtaminen läsnäolona                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tuen saaminen työn tekemiseen</li> <li>Esimiehen osallistuminen työn tekemiseen</li> <li>Työkäytäntöjen ja työn arjen tuntemus</li> </ul>                                                                                 |
| Johtaminen avoimena vuorovaikutuksena | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteiset keskustelut työn tekemisen tavoista ja tilanteista</li> <li>Työntekijöiden kuuntelu</li> <li>Yhteinen neuvottelu tulossa olevista uudistuksista ja koko työyhteisöä koskevista asioista</li> </ul>               |
| Johtaminen innostamisena              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kannustaminen ja itseohjautuvuuden tukeminen</li> <li>Toiminta ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen</li> <li>Palautteen antaminen</li> <li>Optimismien johtaminen</li> <li>Luottamus</li> </ul>                          |

**Kuva 5.** Työntekijöiden kokemukset toimivasta esimiestyöstä, (mukaillen Manka 2015, 125)

On tutkittu tieteellisesti, että johtajien huonoimpia ominaisuuksia ovat passiivis-aggressiivinen tai mikrojohtava esimies, narsistinen esimies, vallanhimoinen esimies ja psykopaattinen esimies. Passiivis-aggressiiviset esimiehet usein ylittävät kiusaamisen rajan, syyllistyvät mikrojohtamiseen ja panttaavat tietoa. Tutkimuksessa 39 % vastasi, että mikrojohtaminen on esimiehen huonoin ominaisuus. Narsistisen esimiehen alaisuudessa ilmenee helposti sitoutuneisuuden ja motivaation puutetta. Vallanhimoinen esimies voi ottaa kunnian toisten työstä ja keksiä valheita sabotoidakseen muita. Tällainen esimies ei välitä moraalista ja etikasta, ja hän nauttii työntekijöiden kärsimyksestä. Psykopaattinen esimies on kaikista hankalin työntekijöille, sillä heiltä puuttuu myötätuntoa, jolloin he ovat

ylikriittisiä muita kohtaan ja saattavat käyttäytyä aggressiivisesti työpaikalla. Psykopaattiset esimiehet ovat usein työpaikkakiusaajia. (Boitnott, 2018.)

Ristikangas & Ristikangas (2013, 25) puhuvat kasvatusvastuusta liittyen johtamiseen. Johtamisessa pitää olla mukana sekä pehmeää että kovaa otetta, mukaan lukien lujuutta ja lempeyttä. Johdettaviin täytyy panostaa ja johtajan pitää ottaa vastuuta työntekijän kehittämisestä asiantuntijana sekä kasvusta ihmisenä. Tätä ei voi tehdä vasemmalla kädellä, vaan johdettaviin täytyy panostaa.

Tunneäly on johtajan tärkeä ominaisuus. Silti monilla työpaikoilla psykologinen ja emotionaalinen tuki ja optimismin johtaminen ovat edelleen täysin uusia asioita. Nykyään työelämässä erityisesti tunteiden huomaaminen ja toiveikkuuden edistäminen ovat tärkeitä esimiestäitoja. Sellaisten tunteiden, kuten pelko, masennus, merkityksellisyys ja oikeudenmukaisuuden sekä luottamuksen tunne ovat tärkeitä niin työntekijöiden terveydelle, yrityksen tuottavuudelle kuin työilmapiirille. (Manka 2015, 131.)

Kesti (2014, 144-150) on käsitellyt organisaation/systeemiälykkyyden positiivisesta ja negatiivisesta kierteestä. **Positiivinen kierre** edellyttää, että johdon ja esimiesten välillä on hyvä luottamus ja avoin vuorovaikutus. Tavoitteet sovitaan yhdessä ja kaikki voivat vaikuttaa niihin. Esimiehet saavat myös riittävästi valtaa ja vastuuta oman tiiminsä kehittämiseen. Näin esimiehet ovat oman tiiminsä valmentajia ja rakentavat hyvää mehenkeä. Osaamista kehitetään ja osaamisen jakaminen jalostaa koko tiimin tietotaitoa, joka näkyy tehokkuudessa ja suorituskyvyssä. Organisaatio halua viedä hyvät käytännöt toimintamalleiksi (prosesseiksi), jolloin hyvät ratkaisut mahdollistavat jatkuvan parantamisen. Korkea osaaminen ja sen myötä syntyvät innovaatiot (tuotteet ja työmenetelmät) mahdollistavat uusia mahdollisuuksia kehittää liiketoimintaa ja yrityksen strategioita.

**Negatiivisessa kierteessä** epäjohtonmukaisen tai epäoikeudenmukaiset johdon päätökset heikentävät yhteishenkeä. Tämän lisäksi heikko viestintä aiheuttaa henkilöstön keskuudessa omia tulkintoja. Työmääräykset saattavat mennä organisaatiossa ohi jonkun tason, jolloin osa henkilöstöstä ei tunne saavansa arvostusta. Huone me-henki työyhteisössä aiheuttaa sisäistä kilpailua ja käynnistää erilaisia puolustusmekanismeja. Silloin saatetaan esimerkiksi vedota kiireeseen, vaikka todellinen syy tekemättömille töille on alhainen motivaatio. Kun esimiehet ovat kiireisiä, johtaa se tilanteeseen, jolloin ei ole aikaa käydä kunnollisia kehityskeskusteluja tai kehittää henkilöstön osaamista. Näissä tilanteissa aletaan kuormittamaan myös organisaation parhaita ongelmanratkaisijoita, jotka puolestaan kokevat stressiä tilanteesta. Osaamisongelmat heikentävät tuottavuutta ja organisaation kilpailukyky heikkenee samaan tahtiin innovatiivisen toiminnan

heikentyessä. Tekeminen suuntautuu asioihin, joilla on organisaation kannalta heikompi tuotto. Fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden tunteet ovat keskeisessä roolissa etenkin muutos- ja kriisitilanteissa, sillä negatiivisen tai positiivisen kierteen syntyminen on pienestä kiinni. Esimiestoimintaa voidaan arvioida esimerkiksi seuraavasti:

- a) onko esimies läsnä ja tukena
- b) millaiset ovat esimiehen vuorovaikutustaidot
- c) miten sisäiset prosessit etenevät
- d) miten selkeästi sovitaan vastuista ja velvoitteista
- e) miten esimiehet jakavat tietoa
- f) miten tavoitteet on asetettu
- g) palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- h) me-hengen luominen tiimiin (Kesti 2014, 144-150.)

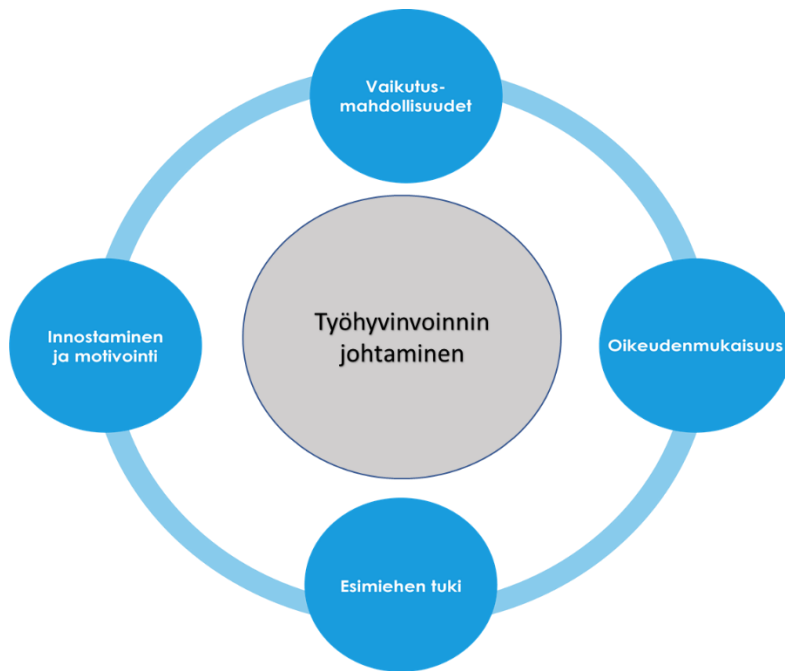
## **2.14 Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen**

Työhyvinvoinnin pitää sisältyä olennaisena osana yrityksen strategiaan, jotta työhyvinvointia tarkastellaan suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti. Tähän voi sisältyä mm. resurssit, osaaminen, henkilöstön jaksaminen, johtaminen ja työolo- sekä ympäristöasiat. Tätä työtä voidaan tehdä yhteistyössä työterveyden kanssa. Tärkeää on kytkeä yllä mainitut asiat osaksi toiminnan laatua ja tuloksellisuutta. Kokemus siitä, että työpaikalla voidaan hyvin vaikuttavat sitoutumiseen, luottamuksen syntymiseen, terveyteen, sitoutumiseen ja parempaan työn imuun sekä stressin hallintaan. Kaikki nämä johtavat parempiin työsuorituksiin, sitoutumiseen ja mahdollisuuteen jatkaa työuraa pidempään. Työelämän laatuseikoilla ja tuloksellisuudella on todettu olevan selvä yhteys. On suositeltavaa rakentaa yrityksen työhyvinvointisuunnitelma useammaksi vuodeksi ja seurata ja päivittää sitä vuosittain. Perustana voi olla yrityksen strategia, jossa on esitetty arvot, menestystekijät, painopistealueet ja visio. (Suonsivu 2014, 68.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa keskeisintä on, että johdolla on aito kiinnostus työhyvinvoinnin edistämiseen. Tähän sisältyy mm. johtajan oma arvomaailma, ihmiskäsitys, luottamus omaan itseensä sekä alaisiinsa, muiden kunnioittaminen, viisaus, tunneäly, kyky johtaa itseään ja sen asian sisäistäminen, että myös ylin johto tarvitsee apua toiminnan ohjaukseen ja itsensä kehittämiseen. Vaikka jokaisen työntekijän kokemus omasta työhyvinvoinnista on erilainen ja subjektiivinen, niin kaikki yksilökokemukset heijastuvat silti koko työyhteisöön. (Suonsivu 2019, 167.)

Työhyvinvointiin liittyvissä asioissa kannattaa olla proaktiivinen eli ei vain korjata jo syntyneitä ongelmia, vaan luoda sellaiset työolot, joissa työntekeminen on helppoa.

Tällöin myös kustannuksia säästävät vaikutukset ovat suurempia, kun esimerkiksi työyhteisön ristiriidat, sairastavuus, vaihtuvuus, ennenaikainen eläkkeelle jääminen jne. vähenevät. Ennakoivia toimenpiteitä ovat mm. työntekijöiden voimavaroista huolehtiminen mm. kehityskeskustelujen, työyhteisökyselyiden ja itsearviointien kautta. Korjaavia toimenpiteitä ovat mm. oikea-aikainen kuntoutus, varhaisen puuttumisen mallit, huolenpitokeskustelut, sovittelu sekä työhön paluun tukeminen. (Manka 2016, 92-93.)



**Kuva 6.** Hyvinvoiva työntekijä ja toimiva työyhteisö (mukaillen Elinkeino, liikenne- ja ympäristökeskus)

Työhyvinvoinnin kehittäminen ei voi olla erillään muusta organisaation toiminnasta, vaan sitä pitää kehittää organisaation tavoitteista käsin. Tutkijat puhuvatkin mieluummin hyvinvoinnin kuin työhyvinvoinnin kehittämisestä. Tällä alleviivataan sitä, että henkilöstön hyvinvointi näkyy suoraan yrityksen tuloksessa. Strategisessa hyvinvoinnin johtamisessa on tiedossa tavoitteet sekä resurssit, ja hyvinvoinnin toteutumista arvioidaan säännöllisesti. Hyvinvointiin vaikuttavia asioita ovat työterveyshuolto, työsuojeluasiat, työpaikkaliikunta ja henkilöstön ruokailun järjestäminen. Tutkimuksissa on huomattu, että esimiesten panos työhyvinvoinnin lisäyksen suhteen on kohentunut, mutta moni yritys tähtää työhyvinvointiin liittyvillä panostuksilla edelleen kustannussäästöihin eikä tuottavuuden lisääntymiseen. Lisäksi työhyvinvoinnin kehittäville toimille ei ole riittävästi asetettu tavoitteita, etenkin euromääräisesti. Lisäksi edelleen voitaisiin panostaa

enemmän ennaltaehkäiseviin toimiin, eikä pelkkään terveydenhuoltoon. (Manka 2016, 81-83.)

Ikäjohtamisessa korostuu nykyään työnantajien kiinnostus rekrytoida nuoria työntekijöitä. Tämä onkin hyvä, mutta toisaalta ikääntyvistä työntekijöistä huolehtiminen on unohdettu noin 60 %:ssa tutkituista yrityksistä – myös yrityksissä, joiden keski-ikä oli yli 45 vuotta. Ikääntyvien hyvinvointia voitaisiin tukea muokkaamalla työtehtäviä, työaikajoustoilla ja osa-aikatyön tai osa-aikaeläkkeen mahdollistamisella. (Manka 2016, 85.)

Hyvä työhyvinvointi ei todennäköisesti johdu henkilöstöhallinnon käytänteistä, vaan se voidaan liittää useimmissa tapauksissa liittää johdon johtamiskäytäntöihin ja organisaation henkilösuhteisiin. Johtajan tai esimiehen tuen ja työntekijöiden luottamuksen havaittiin ennustavan parempaa työhyvinvointia. Kun johto päättää ottaa työntekijöiden työhyvinvoinnin osaksi liiketoimintatapoja, saavutetaan tällä hyviä tuloksia työntekijöiden asenteiden ja tuottavuuden parantamiseksi, mikä puolestaan voi parantaa organisaation tehokkuutta ja päätöksentekoa. (Baptiste, 2008.)

## **2.15 Työhyvinvoinnin mittarit**

Henkilöstöjohtamisen mittaamisessa kannattaa ottaa huomioon seuraavat osa-alueet: suoritustaso, sitoutuminen ja sitouttaminen, resurssit, osaaminen, suoritustaso ja esimiestyö. Näiden mittareiden osalta kannattaa asettaa tavoitetaso, jotta yritys pärjää ja voi toteuttaa strategiaansa. (Inervon, 2010.) Työkyky voidaan kuitenkin käsittää monin eri tavoin, jolloin työkyvyn arviointi ja mittaaminen on myös haastavaa (Suonsivu 2019, 17).

Widenius (Widenius 2011, 53) on tutkinut HR-mittareita johtamisen tukena. Tärkeimmiksi HR-mittareiksi todettiin tutkimuksessa sairauspoissaolojen ja työhyvinvoinnin seuranta ja jatkotutkimusaiheeksi hän ehdottaa rajatumpaa tutkimusta osaamisen, suorituksen ja työhyvinvoinnin seuraamisesta. Hän mainitsee myös tutkimustuloksissaan, että kerran vuodessa tehtävien henkilöstökyselyiden rinnalle olisi hyvä saada sellainen mittari, jolla esimies voisi tiheämmin seurata omaa johtamistaan.

Nykyaikaiset organisaatiot haluavat yhä useammin mitata onnistumista henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtamisen mittaaminen ei ole helppoa, mutta se on mahdollista. Mitattavia asioita ovat mm. sitoutuminen, pätevyys, kustannustehokkuus, sopeutuminen, suoriutuminen, työtyytyväisyys ja motivaatio. (Kauhanen 2010, 220-221.)

Seurattavien HR-mittareiden on tärkeää olla mietitty yrityksen strategian pohjalta ja niiden tärkein tehtävä on ohjata sekä kehittää toimintaa. Ylipäänsä HR-mittareiden linkittyminen yrityksen strategiaan on monessa yrityksessä jo hyvin sisäistetty. Mittareiden

seuraamishalukkuus liittyy usein esimiesten tulosvastuullisuuteen. Tärkeimpiä seurattavia mittareita ovat sairauspoissaolot ja työtyytyväisyys. Osaamisen seuranta esimiehet toivovat myös mittareita. Suurin haaste liittyy siihen, että valitaan yrityksen strategian kannalta oikeat seurattavat mittarit. Mittareilta toivotaan lisäksi, että ne ovat yksinkertaisia ja ymmärrettäviä. Esimiestyössä sairauspoissaolokulut ovat tärkeä mittari, jolla voidaan puuttua suuriin kulueriin. Pohtimalla sairauspoissaolojen syitä, voidaan miettiä korjaavia toimenpiteitä parantamaan työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. (Widenius 2011, 27-44.)

Joskus organisaatio joutuu mittaushysterian valtaan eli kun työhyvinvointimittauksen tuloksia ei haluta uskota ja lähdetään teettämään useita mittauksia. Mittaustulos saattaa tuoda esiin aiheita, joihin ei haluta tai uskalleta puuttua. Jos asioita lykätään, niin tulee tarpeetonta vaihtuvuutta ja toimenpiteiden kustannukset ovat lopulta korkeammat. Mittaushysteria syö myös motivaatiota, jos ongelmiin ei haluta puuttua. Voidaan myös ajatella, että aika hoitaa ongelman itsestään pois. Kun asioihin ei puututa, niin syynä on usein joku seuraavista: rahan, osaamisen tai ajan puute. (Liukkonen 2006, 269-270.)

Työhyvinvoinnin mittareita hyödynnetään toiminnan ohjauksen ja arvioinnin apuna. Mittauksella saadaan selville kriittiset parantamista ja huomiota vaativat asiat. Mittauksen avulla pitäisi erityisesti ennaltaehkäistä ja parantaa asioita, ennen kuin ne muodostuvat ongelmiksi. Kun tarkastellaan hyvinvointia ja mitattaessa tuloksia, tulee tulosten vaikuttaa suoraan operatiiviseen toimintaan. Tässä eivät riitä vain johdon ja esimiesten arviot, vaan kehittämisen tueksi on saatava reaaliaikaista faktatietoa esimerkiksi ilmapiiristä ja työoloista. Sovittujen mittareiden pitäisi mitata laaja-alaisesti työhyvinvointia ja pohjautua yrityksen strategiaan. On myös tärkeää mitata käytössä olevien kannusteiden ja palkitsemisen tuloksia ja seurata henkilöstön hyvinvointia, kuormittumista ja motivaatiota. Esimerkkejä käytössä olevista työhyvin mittareista ovat: tuotantohäiriöt ja materiaalivahingot, reklamaatiot, viranomaisten huomautukset, henkilöstön määrä (ikä, sukupuoli ja työsuuhdejakauma), henkilöstövaihtuvuus, henkilöstön osaaminen (osaamiskartoitus ja palveluksen kesto), sairauspoissaolot (mukaan lukien pitkät poissaolot), ylityöiden määrä, esimiesten toimenpiteet liittyen kuormitukseen ja poissaoloihin, terveyteen liittyvät mittarit mukaan lukien kokemukset ilmapiiristä ja työhyvinvoinnista, tapaturmat ja ammattitaudit, eläkkeelle jäänti, esimiestoiminta ja tiedonkulku (esimieskoulutukset, kehityskeskustelut ja sovittujen asioiden toteutuminen). (Suonsivu 2014, 97-100.)

## **2.16 Palkitseminen**

Palkitsemisen ja suoritusten seurannan pitäisi palvella yrityksen kokonaistuottavuuden kehittymistä. Tämä edellyttää oikeudenmukaiseksi koettua palkitsemisjärjestelmää, joka

yhdistyy tavoitteiden asettamiseen ja niiden toteutumisen seurantaan. Aina yrityksen kulttuuri ei kuitenkaan tue tällaisia toimintatapoja, eikä esimiehillä ole valtuuksia päättää alaisten palkoista tai palkitsemisjärjestelmästä. Palkka on ensisijaisesti henkilöstön tekemän työn hinta, eikä varsinaisesti palkitsemista tai motivointikeino. Yksi yritysten tärkeimmistä haasteista olisi siis luoda sellainen palkitsemisjärjestelmä, että työntekijät kokevat, että oma työpanos ja yrityksen tuottama vastike on tasapainossa keskenään. Ihminen odottaa työltään myös muita ulottuvuuksia – esimerkiksi kehittymismahdollisuuksia ja mahdollisuuksia toteuttaa itseään. Joillekin myös työsuhteen pysyvyys on tärkeämpi arvo kuin rahapalkan suuruus. Yrityksen palkitsemisstrategian on tarkoitus vahvistaa liiketoimintastrategian toteutumisen edellytyksiä. Palkitsemispolitiikka sisältää taas ne toimintatavat, joiden avulla palkitseminen toteutetaan. Kun palkitsemispolitiikka on kunnossa, mahdollistaa se hyvien työntekijöiden pysyvyyden yrityksessä. Erityisesti aloilla, joilla hyvistä työntekijöistä on pulaa, joudutaan nostamaan palkat korkeammalle tasolle kuin mitä työehtosopimuksen vähimmäisehdot määrittelevät. (Viitala 2013, 137-140.)



**Kuva 7.** Palkitsemisen kokonaisuus mukaillen Hakonen 2006 (Viitala 2013, s. 139.)

Palkitsemista käytetään välineenä, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Se on yksi tärkeimpiä osa-alueita, kun puhutaan henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Henkilön työtehtävä ja siitä suoriutuminen ovat asioita, joiden pitäisi vaikuttaa hänen palkitsemiseensa. Palkitseminen käsittää taloudellisen palkitsemisen (palkka ja edut) lisäksi myös aineettomat seikat (sosiaaliset ja

urapalkkiot). Palkitsemisen tulee ohjata ja kannustaa henkilöstöä toimivaan yritysten arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Taloudellisella palkitsemisella voidaan mm. houkutella potentiaalisia asiakkaita, pitää hyvät työntekijät yrityksessä, lisätä tuottavuutta ja tukea strategisia tavoitteita. Taloudellisella palkitsemisella ei tyydytetä vain työntekijän perustarpeita, vaan myös vallan ja arvostuksen tarpeita. Aineettomat palkkiot mm. työura, etenemismahdollisuudet ja itsensä kehittäminen nousevat tärkeämmiksi sen jälkeen, kun taloudellinen palkitseminen perusta on kunnossa. Esimerkiksi henkilöstöedut ovat asia, jota osa henkilöstö arvostaa ja osa ei. (Kauhanen 2010, 109-117.)

## **2.17 Kiitokset ja muut tunnustukset**

Julkinen tunnustus tai kiitos on usein pienen palkankorotuksen ilmainen vastine. Silti suomalaisissa työyhteisöissä jaetaan edelleen tällaisia tunnustuksia liian harvoin. Esimerkkejä tästä ovat mm. erilaiset arvonimet ja ulkoiset merkit esimerkiksi armeijassa tai hotelli- ja ravintola-alalla kuukauden työntekijän tunnustus, jolloin henkilön kuva julkaistaan henkilöstölehdessä ja on esillä yrityksen aulassa. Hyvin tiedämme, että suomalaisetkin arvostavat suuresti saamaansa julkista kiitosta, joten miksi ei tunnustuksia voisi jakaa nykyistä enemmän? Työntekijälle voi tarjota myös arvostusta sosiaalisten suhteiden kautta mm. antamalla heidän toimia organisaation edustajina keskeisten sidosryhmien tapaamisissa mm. kunnan ylin johto, kauppakamarit, ulkomaiset asiakkaat jne. tai erilaiset lehtihaastattelut lehdissä. (Kauhanen 2010, 138-139.)

## **2.18 Vaihtuvuuden haitat ja ehkäisevät toimenpiteet**

Riippuen organisaatiosta ja tehtävästä, vaihtelevat myös työsuhteen aloittamisesta ja lopettamisesta johtuvat kulut. Näitä ovat mm. rekrytointiin ja työhönottoon liittyvät kulut mm. ilmoitukset, haastattelut, testit, lääkärintarkastukset, hallinnolliset työt), koulutus- ja opastuskulut sekä työsuhteen lopettaminen (lähtöhaastattelu, hallinnolliset työt ja tuottavuuden lasku irtisanomisaikana). (Liukkonen 2006, 233-235.)

Koska vaihtuvuudesta aiheutuu paitsi kuluja, myös hiljaisen tiedon menetystä, kannattaa tarkastella myös yleisimpiä irtisanoutumisen syitä. Näitä ovat mm. tyytymättömyys työn haasteisiin, huono fyysinen tai psykososiaalinen työympäristö, stressi, epäoikeudenmukaiseksi koettu palkka, huonot etenemis- ja vaikuttamismahdollisuudet, heikko tai puuttuva palaute työstä, epävarmuus työn jatkumisesta, liikaa tai liian vähän vastuuta, pelko organisaatiomuutoksista tai jo tehdyt muutokset, epäsojivat työajat, epäoikeudenmukainen kohtelu ja tyytymättömyys työnjohtoon tai työtovereihin. (Liukkonen 2006, 230.)

## 2.19 Henkilöstötuottavuus

Kesti toteaa (2014, 158-161), että henkilöstötuottavuuden luotettava ennustaminen on vaikeaa, sillä jokainen vuosi tuo uudet haasteet tullessaan, jolloin vuodet eivät ole vertailukelpoisia. Mikäli toimiala kohtaa odottamattomia haasteita, voi prosessien ja osaamisen kehittämisestä aiheutuvat hyödyt jäädä pienemmiksi. Olennaista on kuitenkin se, että kehittämällä henkilöstövoimavaroja, on sillä kilpailukykyä parantava vaikutus suhdanteista huolimatta. Johto ja esimiehet voivat yhdessä tuoda organisaatioon sellaisen ratkaisukeskeisen ilmapiirin, jotka tukevat luovuutta ja parantavat henkilöstön itsearvostusta. Hiljaisen tiedon merkitys pitää tiedostaa ja hyödyntää prosesseja, tuotteita ja palveluita kehitettäessä. Hyvät HR-käytännöt pitävät yllä hyvää työilmapiiriä ja samalla on tärkeää antaa riittävästi vastuuta ja valtaa esimiehille ja työyhteisöille. Kehittämisote, joka painottuu ratkaisukeskeisyydelle ja systemaattiselle toimintatavalle, parantaa henkilöstötuottavuutta ja mahdollistaa liikevaihdon kasvattamisen parantaen myös tuottavuutta. Yksinkertaistetusti Kesti laskee, että EBITDA eli käyttökatte paranee, kun saadaan lisättyä työyhteisön tehokasta työaika. Tehoton työaika johtuu monesti inhimillisistä seikoista: lomat, poissaolot, työhönopastus, perhevapaat, tauot, koulutus, keskittymisvaikeudet, osaamisvajeesta johtuva hitaus. Jos tehollinen/tuottava työaika lisääntyy jokaisen työntekijän kohdalla esimerkiksi 3 %, voi tämä kasvattaa käyttökatetta jopa tuhansilla euroilla jokaista työntekijää kohden. Parhaiten tehollinen työaika lisääntyy parantamalla työelämän laadullisia seikkoja.

Työn tuottavuutta voidaan parantaa esimerkiksi parantamalla työolosuhteita ja tehostamalla palaverien ajankäyttöä agendan avulla, sillä laadullisesti huonot palaverit vievät myös työntekijöiden aikaa. Lisäksi olisi tärkeää tunnistaa organisaation kyvykkyyksiä, jotka voivat parantaa sekä työhyvinvointia ja tuottavuutta. Muun muassa seuraavat kyvykkyydet ovat organisaation kannalta merkittäviä a) esimerkillisyys b) tiedottaminen ja tiedon jakaminen c) ongelmien ratkaiseminen d) vuorovaikutustaidot ja yksilöiden huomioiminen d) tavoitteiden selkeyttäminen e) vastuiden ja velvoitteiden sopiminen. (Kesti 2014, 109-110.)

## 2.20 Etätyöhön ja joustotyöhön liittyvä lainsäädäntö

Suomessa etätyön tekeminen on työnantajan ja työntekijän välinen sopimusasia. Uusi työaikalaki, joka tuli voimaan vuoden 2020 alussa, määrittelee nyt etätyön samanlaiseksi työksi kuin muukin työ. Tällöin etätyö ei vaikuta esimerkiksi työaikaan tai vakuutuksiin. Ainoa velvoite työnantajan suuntaan on se, että työntekijän työergonomiasta tulee huolehtia myös etätyössä. Lisäksi työnantajan kannattaa huolehtia yrityksen tietoturva-asioista. (Paul 2020, 75.)

## 2.21 Työhyvinvointi ja etätyö

Monessa työyhteisössä etätyö on ollut joustava tapa tehdä töitä jo vuosikymmeniä. Kuitenkin koronapandemia pakotti maaliskuussa 2020 työyhteisöt siirtymään mahdollisuuksien mukaan nopeassa tahdissa etätyöhön jopa kokoaikaisesti. Nyt siirtyi etätyöhön laajamittaisesti myös sellaisia työntekijöitä, jotka normaalisti eivät olleet työskennelleet etänä mm. koko julkisen sektorin ja yksityisten yritysten toimihenkilöt.

Katariina Jokinen (2019, 61-62) on tutkinut ennen koronapandemiaa sihteerien käsityksiä etätyöstä Puolustusministeriössä, jossa sihteerit työskentelivät noin yhden päivän viikossa etänä. Tutkimuksessa nousi esiin etätyön suotuisat vaikutukset etätyötä tekevien työntekijöiden jaksamiseen sekä hyvinvointiin. Haastateltujen mukaan etätyö mahdollisti mm. talvella ulkoilun valoisan aikaan. Lisäksi aamujen kuvailtiin olevan rauhallisempia, kun etätöiden teon voi aloittaa omassa tahdissa. Kaikkiaan positiivisia asioita tuotiin esiin enemmän kuin negatiivisia. Etätyöhön liittyvistä negatiivisista seikoista useampi tutkimukseen osallistunut nosti esille heikomman työergonomian sekä sosiaalisten suhteiden puutteen. Osa kaipasi vinkkejä työergonomian parantamiseen etätyöpäivän aikana, mutta tulivat kuitenkin siihen tulokseen, että ergonomiasta huolehtiminen on kuitenkin työntekijän itsensä vastuulla. Eniten kannettiin huolta sosiaalisten suhteiden, tasa-arvon, hyötyliikunnan puuttumisesta ja mahdollisista luottamusongelmista etäjohtamisessa. Osa oli havainnut etätyön huonon organisoinnin johtavan työpaikalla olevien henkilöiden kuormittumiseen. Esimiehen rooli koettiin tärkeäksi myös etätyössä. Luottamuksen tärkeyttä korostettiin tutkimustuloksissa monesti etäjohtamisen näkökulmasta. Lisäksi osa koki, että epäselvät ohjeistukset etätyön tekemisestä aiheuttivat tunteen, että etätyö ei ole sallittua tai siihen ei kannusteta.

Aino Siitonen (2018, 35-37) on tutkinut opinnäytetyössään etätyön vaikutuksia työhyvinvointiin. Tutkittavat henkilöt kokivat etätyöllä olevan merkittävää vaikutusta työhyvinvointiin; esimerkiksi arki ja työ olivat helpommin yhdistettävissä ja samalla työteho kasvoi. Tämän lisäksi työrauha koettiin paremmaksi, jolloin keskittyminen parani ja työssä sai enemmän aikaiseksi. Samalla aikaa vapautui enemmän esimerkiksi perheelle, harrastuksille ja pidemmille yöunille. Tässäkin tutkimuksessa tuli esiin työntekijöiden puutteet ergonomiassa ja työn tauottamisessa. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että jos etätyö oli kokoaikaista, niin yhteisöllisyyteen ja tiimien sisäiseen toimintaan tulisi erityisesti panostaa. Osa-aikaisessa etätyössä vastaavia asioita ei koettu ongelmana. Esimiehen rooli yhteisten tavoitteiden asettamisessa ja tiimihengen nostattajana nähtiin tärkeänä. Kaikista tärkeimpänä koettiin kuitenkin, että luottamus esimiehen ja alaisen välillä on kunnossa.

Ilmarinen (Halonen, 2020) tutki etätyötä tekeviä kesällä 2020 Työvire-kyselyllä nimenomaan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Jo ennen koronapandemiaa, on etätyön ja liukuvan työajan todettu tuottavan hyvinvointia ja lisäävän tuottavuutta. Nytkin yrityksissä on saatu odottamattoman paljon hyviä kokemuksia etätyöstä mm. työtä on pystytty tehostamaan ja tämän lisäksi työnantajien asennoituminen etätyöskentelyyn kehittynyt myönteisesti.

Halosen mukaan (Halonen, 2020) ”suurella osalla etätyö onnistui hyvin, osa taas koki tämän kotiin jäämisen ahdistavana. Vaikka etäpalaverisovellusten myötä on ollut mahdollisuus järjestää erilaisia virtuaalitapaamisia työyhteisöissä, kaipaa moni silti työkavereitaan”.

Työvire-kyselyyn vastanneista 57 % koki, että työnantaja oli aidosti kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista. Näin koki ennen korona-ajan pandemiaa 52 % vastaajista. Kyselytulokset olivat ilahduttavia, mutta inhimillisyys- ja tuottavuusnäkökulmasta henkilöstön hyvinvoinnista pitäisi kiinnostusta löytyä jokaiselta työnantajalta. Tutkimuksessa oma etätyöympäristö koettiin keskimäärin hyvin turvalliseksi ja työhön liittyvien riskien osalta lähinnä työergonomiaan liittyvät kysymykset nousivat esiin. Lisäksi todettiin, että etätyö vaatii hyvää itseohjautuvuutta ja onnistunutta työn rytmittämistä. (Halonen, 2020.)

Grace Paul toteaa Etätyökirjassaan (2020, 80-81), että etätyö on hyödyllistä työntekijän kaikilla elämän osa-alueilla, mutta se on hyödyllistä myös yrityksen tai työnantajan näkökulmasta. Lisäksi työelämä on myös pitkällä aikavälillä muuttumassa etätyöpainotteiseksi ja etätyöstä tulee normi, joten tämä muutos on eduksi heille, jotka haluavat työskennellä kotona. Yritykset ovat myös ymmärtäneet etätyön hyödyt, kun on nähty, että tuottavuus paranee, tehoton työaika vähenee ja yleiskustannukset ovat laskeneet. Lisäksi uudet sukupolvet ovat entistä enemmän diginomadeja, jotka haluavat työskennellä paikasta riippumattomina. Etätyöllä on myös suotuisia vaikutuksia ympäristöön. Moni on tämän myötä huomannut, että etätyö tukee omaa arvomaailmaa ja samalla työ ja vapaa-aika on yhdistettävissä entistä paremmin. Samalla tarve lastenhoidolle voi vähentyä, kun yhä useampi vanhempi tekee töitä kotona.

Lähitapiolan elokuussa 2020 toteuttamassa Arjen katsaus -kyselytutkimuksessa 89 % vastaajista arvioi, että etätöiden tekeminen yleistyy jatkossa ja 35 % uskoi itse tekevänsä etätöitä myös jatkossa enemmän. Pääkaupunkiseudulla asuvista jopa 58 % vastaajista uskoi tähän ja heistä 75 % oli esimiesasemassa. Tutkimuksessa todetaan, että etätöiden yleistyminen pitkäaikaisesti johtaa pysyviin muutoksiin työelämässä. Etätyö haastaa myös johtamista. Vaikka kasvokkain tehtävän työn merkitys vähenee, niin laadukkaan

kohtaamisen tarve tulee edelleen säilymään. (Lähitapiola, 2020.) Moni kyselyyn vastannut esimies katsoi, että etätyö haastaa johtajuutta ja johtaa siihen, että toimistotilojen määrää pitää sopeuttaa vastaamaan tarvetta. Lisäksi ilmeni, etteivät etätyön monet positiiviset puolet ole olleet kovin tuttuja aiemmin osalle johtotason henkilöistä. (Vehkasalo 2020.)

Piritta Mattila (2020, 36-37) on tutkinut Lähitapiolan henkilöstön siirtymistä etätyöhön koronapandemian aikana. Noin 70 % tutkimukseen vastanneista työntekijöistä oli siirtynyt etätyöhön 4-5 päivää viikossa koronaepidemian vuoksi ja vastaajat olivat sitä mieltä, että noin 80 % heidän päivittäisistä työtehtävistä oli sellaisia, että ne voidaan tehdä etänä. Etätyöskentely koettiin nykyaikaseksi työskentelytavaksi, ja siinä koettiin olevan positiivisia vaikutuksia henkilöstökokemukseen ja hyvinvointiin. Yritys oli ehtinyt panostaa työntekijöiden itsensä johtamisen taitoihin jo ennen koronavirusepidemiaa, ja noin 91 % työntekijöistä koki etäjohtamisena olemisen hyvänä asiana. Suurin osa työntekijöistä koki, että etätyöpaikassa oli vähemmän melua ja muita häiritseviä tekijöitä kuin omalla työpisteellään toimistossa. Noin 75 % vastaajista pystyi keskittymään työhönsä samalla tavalla tai paremmin kuin ennen koronakriisiä ja he kokivat, että työn keskeytymisten määrä väheni etätyön myötä. Saman verran vastaajia (72 %) kaipasi kuitenkin enemmän ihmisiä ja tukea ympärilleen. Etätyön keskeisimmiksi eduiksi mainittiin työmatkasäästöt, työajan tehostuminen, työrauha, vapaus sekä henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja vapaa-ajan lisääntyminen. Keskeisimmiksi haasteiksi taas mainittiin työergonomia, työn ja perheen yhdistäminen (epidemian aikana) sekä työn tauottaminen. Etätyömahdollisuuden jatkumista toivottiin yleisesti. Kokemukset etätyöstä olivat kaiken kaikkiaan positiivisia ja kuormitus sekä tuotteliaisuus eivät aiheuttaneet huolta vastaajien keskuudessa. Tutkimuksessa todettiin myös, että etätyöhön siirtyminen tukee ilmastomuutoksen hidastamistavoitteita sekä kiertotalouden ja digitaalisuuden lisäämistä.

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen puhuu ”etätyöapatiasta”, vaikkakin etätyö on tutkitusti lisännyt keskittymiskykyä ja työn flow’ta. Etätyössä koetaan vähemmän työn keskeytymistä, mutta samalla normaaliin työhön liittyvä vaihtelu ja työn moninaisuus puuttuu. Vaikka aiheet vaihtuvat etäkokouksissa, niin kanava ja ympäristö pysyy muuttumattomana.

”Veikkaukseni on, että kuljemme syksyä kohden yhä syvempää tylsistymistä. Tutkimuksemmekin mukaan uusien työtapojen opettelu ja yhteydenpito työtovereihin ovat tärkeitä keinoja ylläpitää työn mielekkyyttä”, huomauttaa Hakanen. (Ranta, Taloussanomat, 27.10.2020.)

Työterveyslaitoksen *Miten Suomi voi* -tutkimuksessa (Työterveyslaitos, 08/2020) selvisi, että työn imu on koronapandemian aikana etätyötätekevillä parantunut erityisesti niillä,

joilla on kotona asuvia lapsia. 42 % kyselyyn vastanneista oli tehnyt normaalia enemmän etätöitä ja 36 % vastanneista oli tehnyt etätöitä yli 75 % työajasta. Suuri osa etätöiden tekijöistä koki lisääntyneen etätöiden positiivisena, mutta osalla tylsistymisen kokemukset ja yleinen tyytymättömyys työhön oli lisääntynyt. Tutkimuksessa havaittiin myös kroonisen työväsymyksen vähentyminen. Tämä ja toisaalta työssä tylsistymisen kasvu ovat voineet molemmat johtua työn kuormittavien tekijöiden vähentymisestä. Vähäisempi työyhteisöltä saatu tuki näkyi myös vähäisempinä yhteisöllisyyden ja reilun kohtelun kokemuksina. Toisaalta jopa kolmannes (34 %) etätöihin siirtyneistä koki työtovereilta ja neljännes (24 %) esimieheltä saadun tuen vähentyneen. Tutkimuksessa selvisi, että etätö on haastanut johtajia asettaen uudenlaisia vaatimuksia töiden järjestämiseen ja tiedonkulkuun sekä yhteydenpitoon liittyviä rutiineja on pitänyt luoda uudelleen. Esimiesten vastuulla on ollut se, että kaikkien työ säilyy mielekkäänä ja prosessit sujuvat. Tutkimuksen mukaan lähijohdon ja johtajien työuupumus lisääntyi jonkin verran keväällä 2020. Lapsiperheelliset etätötekijät näyttävät palautuneen jo hyvin kuormittavasta kevästä, jolloin monissa perheissä piti yhdistää työn tekeminen ja lasten hoitaminen tai opettaminen kotona.

YLE:n tekemän kyselyn mukaan yli miljoona suomalaista siirtyi etätöihin koronakriisin aikana ja heistä noin puolet haluaisi jatkaa etätöiden tekemistä vastaisuudessaakin. Kyselyn perusteella etätöbuumi voi vaikuttaa asuntomarkkinoihin ja yleisemminkin Suomen väestökehitykseen, sillä se saattaa hidastaa kaupungistumista. UKK-instituutin johtajan mukaan olisi tärkeää, että kun etätöissä jää monelta hyötyliikunta vähäisemmäksi työmatkan jäädessä pois, olisi tärkeää kompensoida hyötyliikuntaa muilla liikuntaharrastuksilla, ettei edessä ole kansanterveydellinen katastrofi, joka ilmenee vasta vuosien kuluttua. (Ranta, Iltasanomat, 10/2020.)

Arvion mukaan valtiolla lähes 70 prosenttia ja työmarkkinoilla yleisesti 59 prosenttia teki keväällä etätöitä. Valtiovarainministeriön ja Sosiaali- ja terveysministeriön etätösuosituksen vaikutusarvioista ilmenee, että sairauspoissaolot ovat vähentyneet yleisesti ainakin 30 % ja valtiolla lähes 50 % verrattuna vuoteen 2019. Ministeriöiden mukaan tällä on taloudellisesti merkittävä positiivinen vaikutus. Samalla matkustamisen väheneminen on tuonut valtiolle noin 100 miljoonan euron säästöt. Työmatkojen väheneminen on tuonut merkittäviä säästöjä työnantajille, mutta samalla se on ajanut ahtaalle liikenteenharjoittajia, konferenssi- ja kokousjärjestäjiä ja majoitusliikkeitä. Samalla mm. työpaikkaruokailut vähenivät radikaalisti. (Salminen, STT, 24.10.2020.)

Työterveyspsykologi Antti Aron mukaan vastaavanlaista siirtymistä etätöihin ei ole koskaan aiemmin koettu, ja ihmisen pitää olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa voidakseen hyvin, joten jatkuva etätö ei ole hyväksi. Aiemmin etätöitä on tehty,

mutta se on ollut hybridiä eli vaihtelevasti etä- ja lähityötä. Virtuaalitiimejä on sen vuoksi ehditty tutkimaan jo parikymmentä vuotta. (Ranta, Taloussanomat, 27.10.2020.)

”Teknologiavälitteinen vuorovaikutus, jossa eri apparaattien välityksellä keskustellaan, kadottaa aika ison osan informaatiosta. Aivot joutuvat aukkoja paikkaamaan ja tämä lisää niiden kuormitusta”, kertoo Aro. (Ranta, Taloussanomat, 27.10.2020.)

Baronan joulukuussa 2020 teettämän tutkimuksen (Barona, 2021) mukaan työtyytyväisyys koronaepidemian aikana on kasvanut selvästi, vaikka työmäärä onkin lisääntynyt. Tutkimuksessa verrattiin etätyötä ja lähityötä tekeviä ja todettiin, että työrauha oli parantunut etätyötä tehneistä 64 %:lla ja läsnätyössä olleista 31 %:lla. Uni oli parantunut etätyötä tehneistä 40 %:lla ja läsnätyössä olleista 24 %:lla ja työtehokkuus oli parantunut etätyötä tehneistä 45 %:lla ja läsnätyössä olleista 21 %:lla. Kun tarkasteltiin työn mielekkyyttä, niin se oli parantunut etätyötä tehneistä 41 %:lla ja läsnätyössä olleista 28 %:lla. Tutkimuksen positiivisesta tuloksesta voi päätellä, miten tärkeää paikasta riippumaton työ on ja kuinka se linkittyy läsnätyötä paremmin työntekijän muuhun arkeen. Samalla pitää muistaa, etätyöntekijät edustavat edelleen vähemmistöä. Kielteisimmiksi koronapandemian aikaiset poikkeusjärjestelyt liittyen etätyöhön on koettu majoitus- ja ravintola-alalla, sosiaali- ja terveysalalla, logistiikassa sekä myynnin ja kaupan alalla. Baronan toimitusjohtaja Minna Vanhala-Harmasen mukaan on selvää, että koronapandemian jälkeen yhä useampi asiantuntija-aloilla työskentelevä tulee vaatimaan työantajalta joustavia etätyömahdollisuuksia.

## **2.22 Etätyö ja johtaminen**

Pia Lappalainen, Maanpuolustuskorkeakoulun suorituksen johtamisen ja työyhteisön konfliktinhallinnan dosentti, kertoo, että miljoonan suomalaisen siirtyminen äkillisesti etätyöhön on suuri haaste johtamiselle. Etätyö saattaa sopia useimmille suomalaiselle hyvin, mutta esimiehet ovat nyt uusien haasteiden edessä – he joutuvat tasapainoilemaan huolenpidon ja mikromanageroinnin välillä. Lisäksi tutkijat uskovat jo, ettei työelämä palaa koskaan enää täysin samaan kuin se oli ennen koronaepidemiaa ja monet pienet yritykset uskovat jo, ettei toimistoja tarvita enää kuin perehdytyksen hoitamiseen ja toisiinsa tutustuttamiseen. Lappalaisen mukaan suomalaisia johtajia on juuri ehditty kouluttaa valmentamaan otteeseen ja suurten linjojen johtamiseen, mutta koronan myötä työn tekemiseen tulikin suuri muutos. Nyt moni näkee alaiset osin tai ainoastaan videokuvana. Tässä tilanteessa luottamuksen rooli korostuu ja esimiehiltä vaaditaan huolenpidon, kiinnostuksen ja arvostuksen osoittamista ilman, että se alkaa ahdistamaan joitakin työntekijöitä. Lisäksi joku kokee esimerkiksi viikottaiset kahvihetket Teamsissä

yhteishenkeä nostattavina, mutta toisen mielestä se onkin esimiehen tapa kontrolloida ja ”kytätä”. Monet epäkohdat työpaikoilla liittyvät juuri tunteeseen, että esimies mikromanageerii liikaa. Erilaiset kirjalliset viestintäkanavat lisäävät myös mahdollisuutta kirjoitettujen viestien väärinymmärrykseen, joka saattaa lisätä työpaikan konflikteja. Toisaalta, jos työntekijä kokee esimiehen luottamuksen ja arvostuksen, niin se on omiaan lisäämään tehokasta työaikaa. Työntekijöillä on tapana vastata positiivisiin odotuksiin positiivisesti, eli luottamus yleensä lisää tehollista työaikaa ja osalla kiitollisuus etätyömahdollisuudesta johtaa helposti myös ylitöihin. (Ziemann, YLE 2020.)

”Esimiesten olisi hyvä käydä keskustelua tiimiensä kanssa siitä, mikä riittää, mikä kelpaa, ja todeta selkeästi, mitä odottavat ja mitä eivät odota”, kertoo Lappalainen.

Joka tapauksessa etätyötä ja samalla ajatustyötä tekevien etätyöläisten työhyvinvointia on vaikea seurata. Jos esimiehen johtamistyyli on vetäytyvä, vastuuta väistelevä ja hän jättää asioita hoitamatta, niin vaikeuksia on ennen pitkää tiedossa. Etätyössäkin ongelmia ei voi jättää käsittelemättä. (Ziemann, YLE 2020.)

Ihmisten ja yritysten arvomaailma ovat jo muuttuneet nyt, kun työntekijät ovat saaneet harjoitella itseohjautuvuutta, itsensä johtamista ja suunnitella itse joustavat aikataulu työnteolle. Osalle tällainen tapa tehdä töitä sopii paremmin kuin toisille. Nyt arvioidaan työn ja yksityiselämän sekä lähi- ja etätyön yhdistämistä ja sopivaa suhdetta niille. Näin toivotaan omaan elämään parempaa hyvinvointia, tehokkuutta työhön ja elämän mielekkyyttä itselle ja perheelle. Koronaepidemiasta aiheutuva etätyösuositus tulee vielä kestämaan pitkään, joten nyt johtoryhmissä ja hallituksissa pohditaan sitä, miten nämä muutokset vaikuttavat asiakkaiden käytökseen ja oman yrityksen liiketoimintaan ja strategiaan. Koronakriisin ansiosta työelämässä ja oppilaitoksissa on jo toteutunut merkittävä digiloikka, jonka ansiosta etätyö ei enää koskaan tule olemaan vain sopivaa vaihtelua työviikkoon, vaan tärkeä osa merkityksellistä ja tehokasta työelämää. Kyse on oikeastaan enää siitä, missä suhteessa etätyö jatkossa toteutuu eri yrityksissä koronaepidemian jälkeen: 50/50, 60/40 vai 20/80 suhteessa. (Kurtén 2020.)

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen kohteena ovat etätyötä koronapandemian aikana pitkäkestoisesti tehneet asiantuntijat ja esimiehet. Vastaajat eritellään ikänsä perusteella seuraavasti: 20-40 -vuotiaiden ryhmä (Generation Y), 40-55 -vuotiaiden ryhmä (Generation X) sekä sitä vanhempien ikäryhmä (Generation Baby Boomers). (Nikitas, 2014.)

Tutkimuksen tavoitteena on saada esimiesten ja työntekijöiden näkökulmia jatkuvan etätyön vaikutuksista työhyvinvointiin, johtamiseen ja tuottavuuteen. Lisäksi tarkastellaan, onko etätyöstä ollut erityistä haittaa projektien etenemiselle.

Tavoitteena on saada 50-200 vastausta sellaisilta henkilöiltä, jotka ovat mielellään tehneet ainakin 80 % työajastaan etätöitä keväästä 2020 saakka. Tavoitteena on tutkia monivalintakysymyksiä ja sekä laadullisesti avoimin kysymyksiä niitä teemoja, jotka tämän tutkimuksen teoriaosan perusteella liittyvät keskeisesti työntekijän kokemukseen omasta työhyvinvoinnista ja niistä menetelmistä, millä työhyvinvointia voidaan etätyössä edistää. Lisäksi samalla on tarkoitus tutkia, miten jatkuvan etätyön tekeminen on vaikuttanut yrityksen tuottavuuteen.

Teoriaosassa tuli jo esiin aiemmista tutkimuksista tiettyjä työhyvinvointiin vaikuttavia epäkohtia, kuten ergonomiaan, työn- ja vapaa-ajan rajaamisen ongelmat, hyötyliikunnan puute ja työyhteisön sosiaalisten suhteiden puute. Koska osa työhyvinvointiin vaikuttavista ongelmista on jo tiedossa, voidaan kyselyssä pyrkiä hakemaan ratkaisuja näihin kysymyksiin tai mennä näihin teemoihin syvemmälle.

Jyväskylän yliopisto määrittelee **määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen** olevan tieteellistä tutkimusta, joka perustuu tutkimusongelman kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla (Jyväskylä yliopisto, 2015).

”Otos on edustava pienoiskuva perusjoukosta. Otantatutkimuksen tavoitteena on saada samat tulokset kuin saataisiin tutkimalla koko perusjoukko (Heikkilä 2014, 8-25).”

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä ja tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Aineisto kerätään usein tutkimuslomakkeella, jossa on valmiita vastausvaihtoehtoja. Asioita esitetään numeerisesti ja usein analysoidaan myös eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiöissä tapahtuneita muutoksia. (Heikkilä 2014, 8-25.)

Luonnollisesti oli mahdotonta ottaa tutkimuskohteeksi tässä tutkimuksessa koko perusjoukko eli kaikki pitkäaikaista etätyötä tekevät Suomessa. Siksi oli tarpeen saada riittävän kattava otanta perusjoukosta, jotta tutkimustuloksiin saadaan luotettavuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa eli **kvalitatiivisessa tutkimuksessa** aineiston laatu on tärkeämpää kuin vastausten määrä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan etsiä vastauksia kysymyksiin miksi ja miten. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistot ovat laajempia ja perustuvat numeroihin (esimerkiksi tilastot). Tutkimustulosta käsitellään numeraalisessa muodossa tai erilaisin kaavioin. Yleensä tutkimuskysymykset määräävät sen, kumpaa menetelmää kannattaa käyttää ja usein tutkimuksissa sovelletaan sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. (Turun yliopisto, 2015.) Avoimia kysymyksiä on käsitelty sekä laadullisen tutkimuksen keinoin, että suuresta määrästä johtuen osin määrällisen tutkimuksen keinoin.

| Kvantitatiivinen tutkimus                       | Kvalitatiivinen tutkimus                     |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Laajat määrälliset aineistot, esim. tilastot    | Pienempi aineisto, aineiston laadun merkitys |
| Mittaaminen ja testaaminen                      | Havainnointi ja tulkitseminen                |
| Tutkija ainoastaan ulkopuolinen                 | Tutkija aineiston tulkitsijana               |
| Vastaa kysymykseen ”kuinka suuri” tai ”montako” | Vastaa kysymykseen ”miksi”, ”millainen”      |
| Yleistettävyyys                                 | Joustavuus                                   |

**Kuva 8.** Kvalitatiivinen vs. kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, mukaillen Turun yliopisto (2015)

Kysely on toteutettu lomakehaastattelulla, joka on kaikista formaalisin haastattelumuoto (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Lomakehaastattelu tutkimuksiin, joissa on tarkoitus käsitellä aineistoa kvantitatiivisen tutkimusmenetelmin eli tilastollisen analyysin keinoin. Tutkimuslomake sisältää myös avoimia kysymyksiä, jotka voidaan käsitellä laadullisesti tai määrällisesti luokittelemalla vastaukset jälkikäteen. Avoimien kysymysten määrä ja vastausten laajuus määrittelevät, voiko aineiston avoimia kommentteja soveltaa laadullisen analyysin tarpeisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 44-45, 64-65.)

Kaavio 1. Tutkimusprosessin havainnollistaminen kaaviona omin sanoin



Kyselylomaketta jaoin omalle verkostolleni WhatsUp-viesten, sähköpostilla, LinkedInissä yksityisviestien ja muita kontakteja tavoittelin muissa sosiaalisissa medioissa esim. Facebookiin suljetuissa keskusteluryhmissä ja omassa verkostossa, jotta pystyin tavoittamaan mahdollisimman laaja otannan pitkäkestoisesti etätyötä tekeviä.

Kyselyn toteutustapana oli kyselylomake, johon hain vastaajat omasta LinkedIn-verkostosta ja osallistujien verkostoista sekä suljetuista Facebook-ryhmistä. Kannustimeksi vastaamiselle käytin kylpylälahjakortin arvontaa. Oli hyvin tärkeää saada kuitenkin saada vastauksia nimenomaan heiltä, jotka oikeasti ovat tehneet jatkuvaa, pitkäkestoista etätyötä, sillä tutkimustulokset voisivat olla hyvin erilaiset, jos kysely lähetettäisiin vain satunnaista etätyötä tekeville. Pieni riski sille, että vastaaja lähtisi vastaamaan kyselyyn vain arvontalahja mielessä, oli olemassa. Koin kuitenkin tärkeäksi, että vastaajille oli olemassa kannuste etenkin, kun kyselylomakkeesta tuli melko pitkä.

Kyselyn runko mukaili teoriassa nousseita osa-alueita, jotka on ryhmitelty seuraavasti:

1. **Peruskysymyksiin:** ikä, tehtävä, perhetilanne, etätöön määrä prosentuaalisesti työajasta ennen ja jälkeen koronapandemian.
2. **Työkykyä mittaaviin kysymyksiin:** työn kuormittavuus, koettu työstressi, säännölliset elintavat, liikunta, alkoholinkäyttö, sosiaaliset suhteet ja lemmikit.
- 
3. **Johtamiseen ja työyhteisöön liittyviin kysymyksiin** mm. tiedonkulku, palautteen ja tuen määrä, projektien sujuminen, työilmapiiri, perehdytys ja palkitsemisjärjestelmät.
4. **Yleistä työtyytyväisyyttä kuvaaviin kysymyksiin** mm. tyytyväisyys työtehtäviin ja palkkakehitykseen, itseohjautuvuus, työpaikan vaihtuvuus, epävarmuus työn jatkumisesta ja kokeeko vastaaja tylsistymistä etätöyssä.
- 
5. **Työn tehokkuuteen liittyvät kysymykset etätöyssä** eli keskittymiskyky, keskeytykset, projektien eteneminen, etäpalaverien sujuvuus, tekniset haasteet, työmatkustus ja mahdolliset perhetilanteesta aiheutuvat häiriöt.
6. **Kysymykset toiveista etätöystä liittyen koronapandemian jälkeiseen aikaan**
- 
7. **Oma työhyvinvointi** eli arvio omasta työhyvinvoinnista ennen koronapandemiaa ja pitkäkestoisessa etätöyssä.
8. **Avoimet kysymykset** liittyen etätööhön ja millaisin toimenpitein työnantaja on tukenut työhyvinvointia etätöyssä

Kyselylomake on tämän tutkimuksen liitteenä. Kysymysten arvosteluskaala oli **1** (täysin eri mieltä), **2** (eri mieltä), **3** (en tiedä), **4** (samaa mieltä) ja **5** (täysin samaa mieltä). Lisäksi omaa työhyvinvointia arvioitiin asteikolla 1-10. Avoimin kysymyksin halusin varmistaa, että vastaaja voi vapaasti kertoa ajatuksensa etätöystä. Näiden kysymysten analysoinnin osalta käytettiin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteita. Testasin ennakkoon kyselylomakkeen muutamalla vastaajalla.

Kysely toteutettiin 7.-21.12.2020 välisenä aikana Webropol-lomakkeella ja vastauksia sain yhteensä 419 kpl. Tavoitteena oli löytää mahdollisimman paljon vastaajia, jotka työskentelevät esimiesasemassa tai asiantuntijoina pitkäkestoisessa etätöyssä. Aluksi jaoin kyselyn omalle lähipiirille ja verkostolle, eli henkilöille, joiden tiesin tekevän varmuudella lähes 100 % etätöitä. Lisäksi pyysin heitä jakamaan kyselyä edelleen etätöitä tekeville verkostolleen. Edelleen kaipasin lisää vastauksia, jolloin jaoin tutkimuslomakkeen Facebookin Vauras nainen -keskusteluryhmässä ja miehisemmässä Sports Academy -verkostossa. Valitsin nämä verkostot, koska uskoin löytäväni niistä vastaajia oikealla profiililla eli asiantuntijoita ja esimiehiä. Avoimiin nettiympäristöihin linkkiä tutkimuslomakkeeseen en jakanut, sillä epäilin, että hyvä arvontapalkinto olisi saattanut houkutella sellaisia vastaajia, jotka eivät oikeasti olisi vastanneet toivottua vastaajaprofiilia.

Kaikkiaan kyselyyn vastanneiden määrä ylitti ennakko-odotukset ja tutkimustuloksilla on siten valtakunnallistakin merkittävyyttä.

### 3.1 Tutkimusaineisto ja vastaajien demografinen tausta

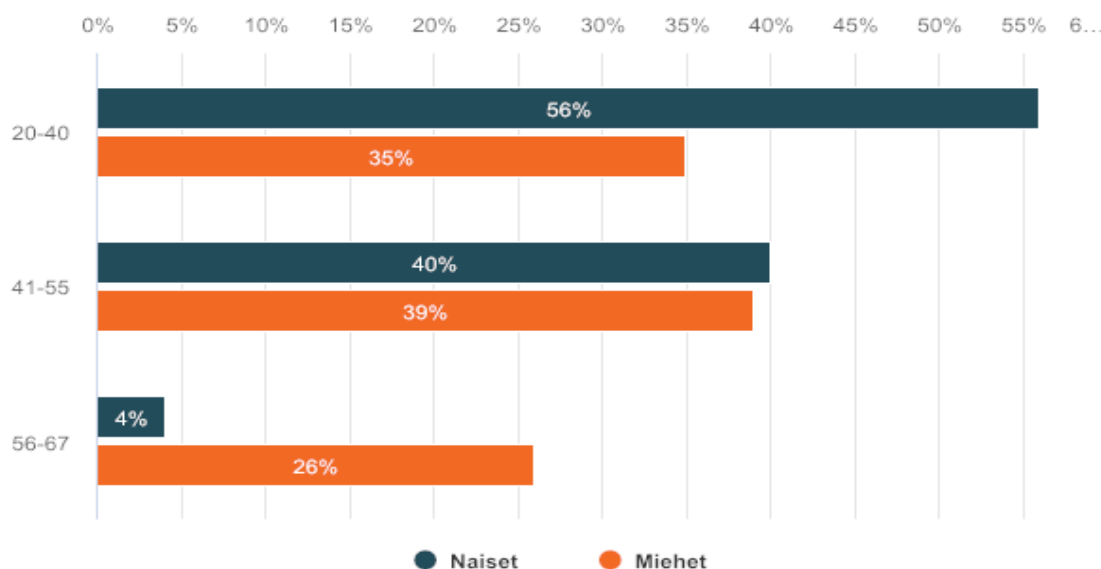
Sain tutkimukseen yhteensä 419 vastausta, joista enemmistö eli 228 vastaajaa oli 20-40 -vuotiaita (millenniaaleja), 168 vastaajaa oli 41-55 -vuotiaita ja 23 vastaajaa sijoittui ikäryhmään 56-67 -vuotias.

Taulukko 1. Vastaajien ikäjakauma, N = 419

| Ikä   | Naiset |           | Miehet |           | Yhteensä |
|-------|--------|-----------|--------|-----------|----------|
|       | n      | Prosentti | N      | Prosentti |          |
| 20-40 | 220    | 55,56%    | 8      | 34,78%    | 228      |
| 41-55 | 159    | 40,15%    | 9      | 39,13%    | 168      |
| 56-67 | 17     | 4,29%     | 6      | 26,09%    | 23       |

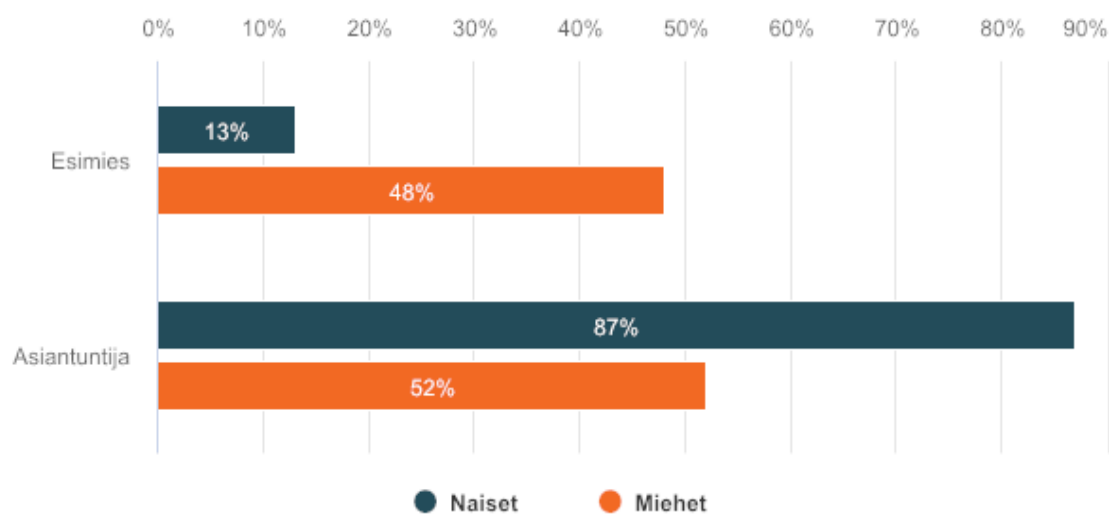
Miehiä vastaajista oli vain lukumäärällisesti 23, joten vastaajien runsas enemmistö oli naisia ja enemmistö vastaajista oli alle 55-vuotias. 23 vastausta miehiltä riittää kuitenkin siihen, että miesten vastausten aineistoa voidaan pitää kvantitatiivisesti riittävän kattavana ja sukupuolien välistä vertailua on mahdollista tehdä. Keskimäärin naispuoleiset vastaajat olivat hieman useammin millenniaaleja (20-40 -vuotiaita).

Taulukko 2. Vastaajien sukupuoli ikäryhmittäin, N = 419



Miehet olivat myös todennäköisemmin esimiesasemassa (48 % vastanneista miehistä), kun naisista esimiesasemassa oli 13 % vastaajista.

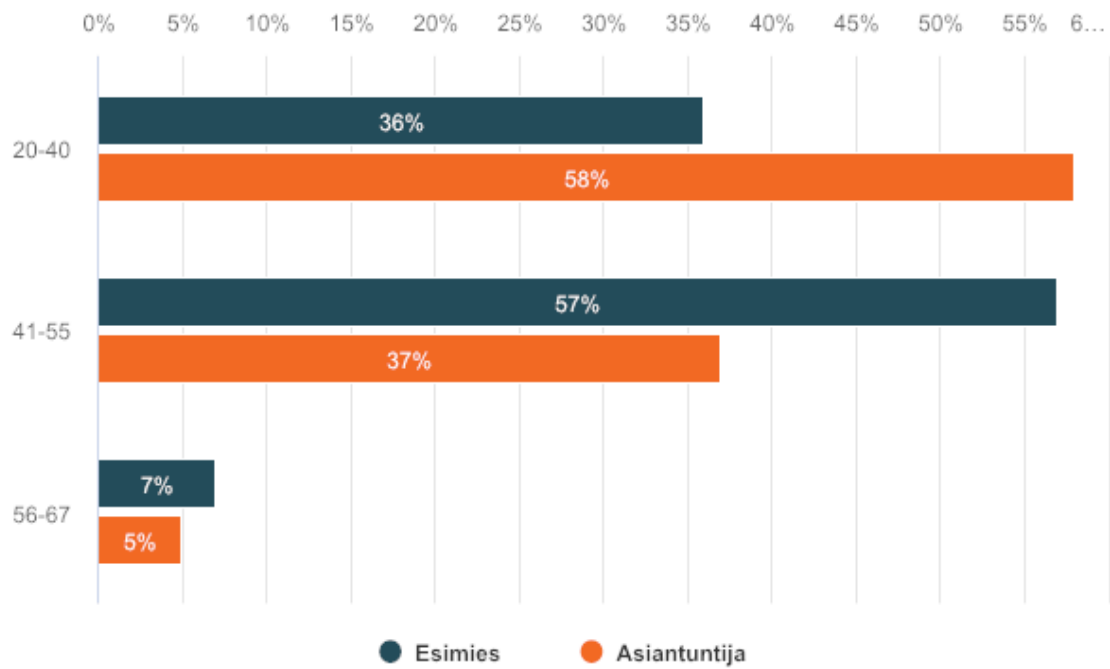
Taulukko 3. Vastaajien esimiesasema sukupuolittain, N = 419



Tutkimuksessa on kuitenkin muita mielenkiintoisia muuttujia vastaajien kesken, kuten esimiesasema, perhetilanne, ikä ja etätöön määrä ennen koronapandemiaa sekä pandemian aikana.

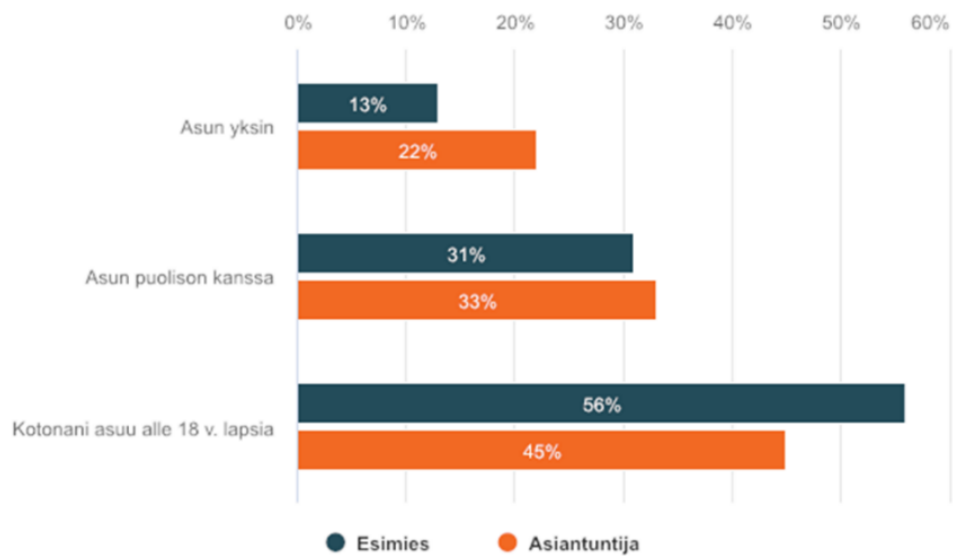
20-40 -vuotiaiden vastaajien keskuudessa oli noin 10 % vähemmän esimiesasemassa olevia kuin muissa ikäryhmissä. Kuitenkin jakauma vastaajien kesken tässäkin oli yllättävän tasainen eri ikäryhmien kesken. Vastaajien koulutustaustaa tai työkokemuksen määrää ei kysytty.

Taulukko 4. Vastaajien esimiesasema ikäryhmittäin, N = 419

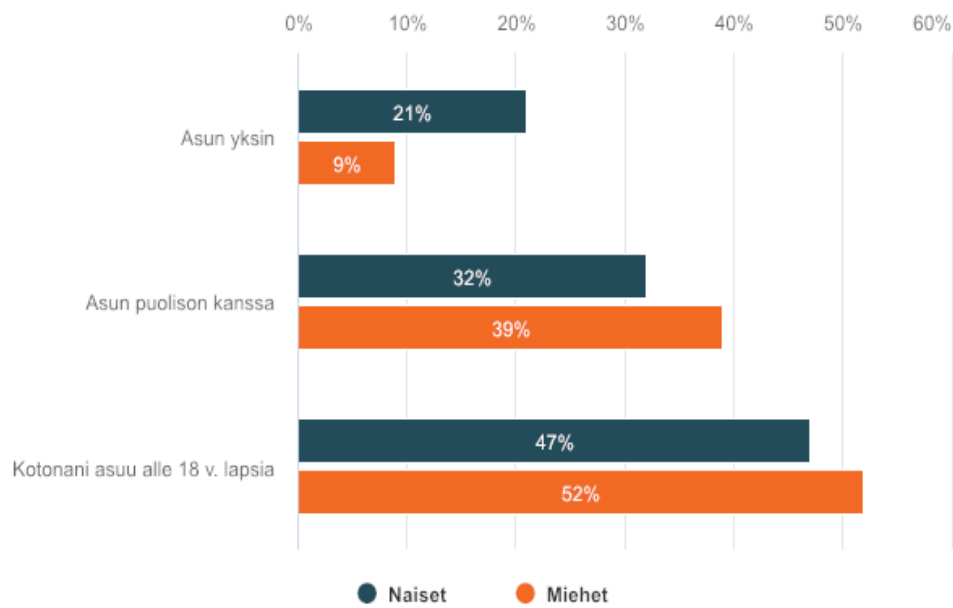


Vastanneista naisista 21 % asui yksin, kun taas kyselyyn vastanneista miehistä vain 9 % asui yksin. Vastanneista noin puolella oli kotona alle 18-vuotiaita lapsia ja noin 30 % vastanneista asui parisuhteessa.

Taulukko 5. Asiantuntijoiden ja esimiesten asumismuoto, N = 419



Taulukko 6. Asumismuoto sukupuolittain, N = 419

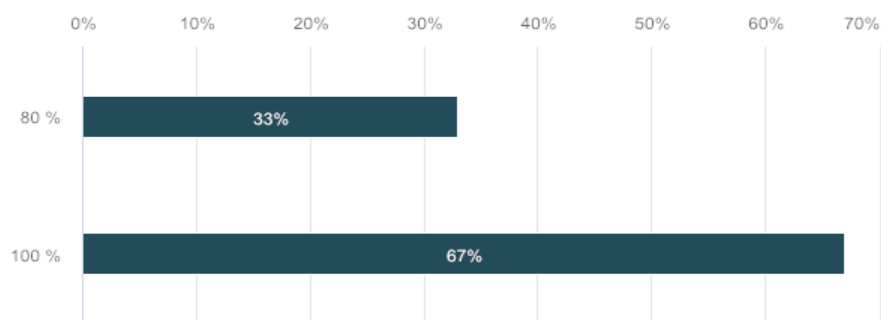


## 4 Tulokset

### 4.1 Etätyön määrä koronapandemian aikana

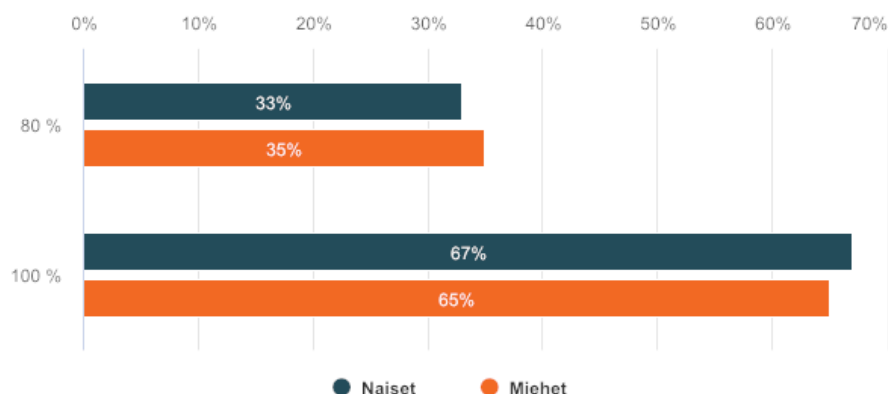
67 % vastaajista oli tehnyt etätöitä kokoaikaisesti koko koronapandemia-ajan, kun 33 % oli tehnyt etätöitä 80 % työajasta. Tutkimuksessa tutkittiin pitkäaikaisen etätyön vaikutuksia työhyvinvointiin ja tuottavuuteen, joten vastaajat, jotka tekivät etätöitä vähemmän kuin 80 %, rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tästä voi todeta, että vastaajien otos on ollut onnistunut, ja että kyselylomakkeella on tavoitettu juuri oikeanlaiset vastaajat.

Taulukko 7. Kaikkien vastaajien etätyön osuus työajasta, N = 419



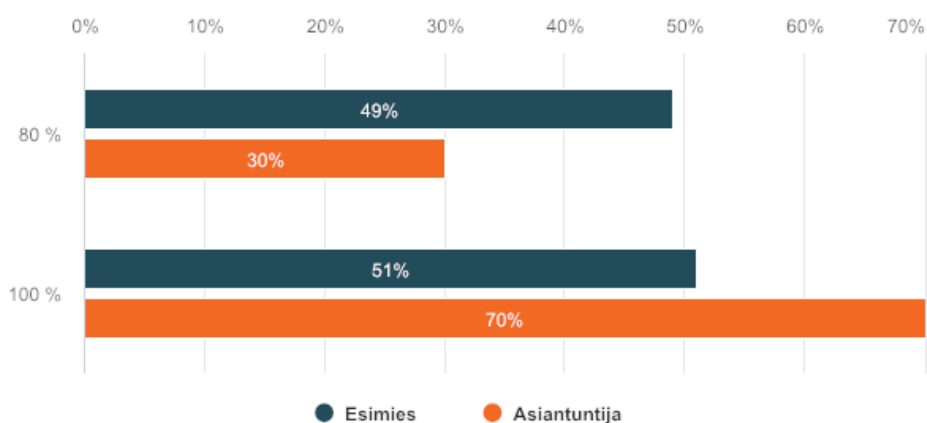
Etätyön määrä kokonaistyöajasta koronapandemian aikana ei juurikaan poikennut kyselyyn vastanneiden naisten ja miesten välillä, mutta vastauksissa näkyi kuitenkin kahden prosenttiyksikön ero eli miehet tekivät vain hieman harvemmin kokoaikaisesti etätöitä.

Taulukko 8. Etätyön osuus työajasta sukupuolittain, N = 419



Sen sijaan esimiehet tekivät 19 % harvemmin kokoaikaisesti etätöitä eli vain 51 % esimiehistä teki kokoaikaisesti etätöitä, kun taas jopa asiantuntijoista 70 % ilmoitti tekevänsä kokoaikaisesti etätöitä.

Taulukko 9. Etätyön osuus työajasta aseman mukaisesti, N = 419



Yksin asuvat kävivät prosentuaalisesti hieman useammin 80 %:sti etätyötä, kun taas puolison ja/tai alle 18 v. lasten kanssa asuvat tekivät useammin kokoaikaisesti etätyötä.

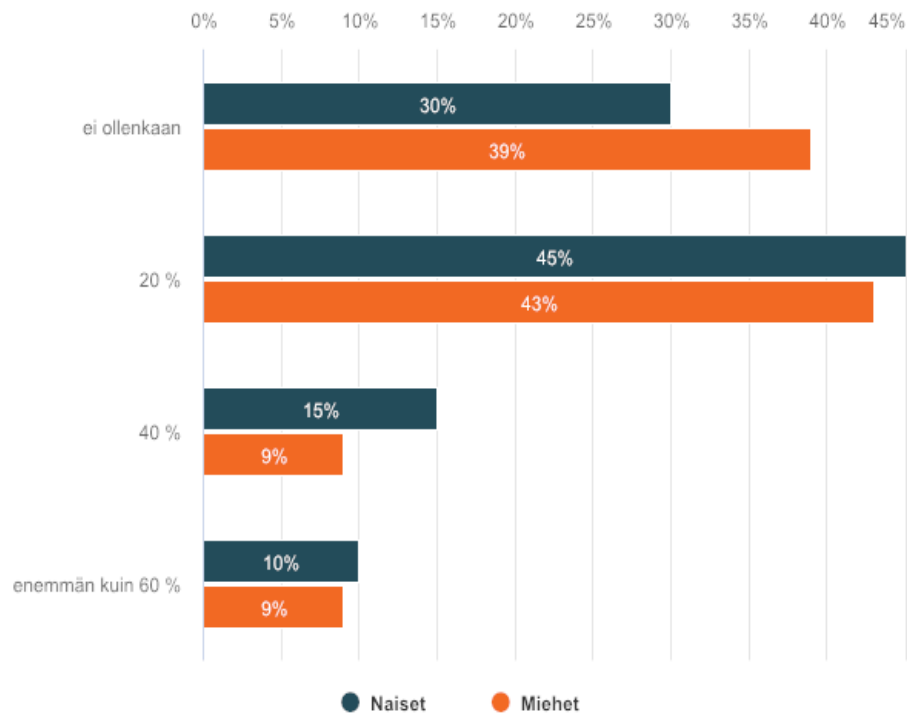
Taulukko 10. Etätyön määrä asumismuodon mukaan, N = 419

|                                    | Tehnyt etätyötä 80%<br>työajasta |           | Tehnyt etätyötä<br>100% |           | Yhteensä |
|------------------------------------|----------------------------------|-----------|-------------------------|-----------|----------|
|                                    | n                                | Prosentti | n                       | Prosentti |          |
| Asun yksin                         | 37                               | 26,81%    | 49                      | 17,44%    | 86       |
| Asun puolison kanssa               | 41                               | 29,71%    | 96                      | 34,16%    | 137      |
| Kotonani asuu alle 18<br>v. lapsia | 60                               | 43,48%    | 136                     | 48,4%     | 196      |

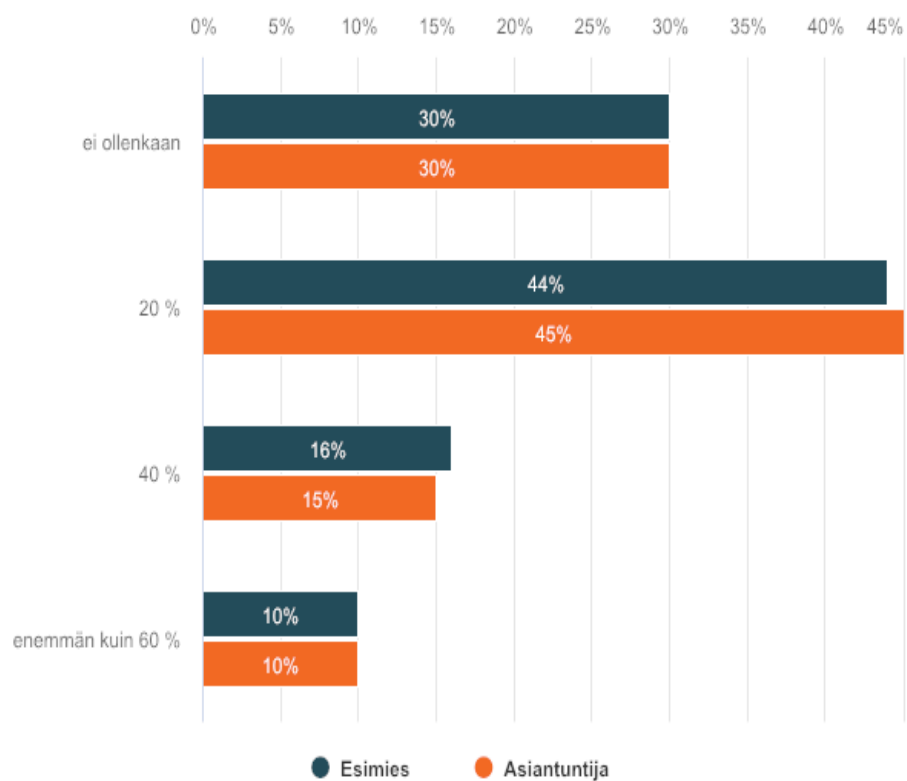
## 4.2 Etätyön määrä ennen koronapandemiaa

Ennen koronapandemiaa naiset olivat miehiä useammin tehneet etätyötä. Miehistä 39 % ei ollut aiemmin tehnyt ollenkaan etätyötä. Tämä johtuu mahdollisesti siitä, että lähes puolet vastanneista miehistä oli esimiesasemassa. Kuitenkaan isossa kuvassa esimiesten ja asiantuntijoiden vastaukset eivät tässä juuri poikenneet toisistaan eli ero tasoittuu sillä, että naisten vastauksia oli niin paljon ja vastanneiden naisten keskuudessa oli myös paljon esimiesasemassa työskenteleviä. Pohdin, että naiset kaipaavat mahdollisesti omissa tehtävissään miehiä useammin keskeytyksetöntä työaikaa tai kokevat, että työ- ja vapaa-aika on helpompi yhdistää etätyössä.

Taulukko 11. Etätyön määrä sukupuolittain, N = 419



Taulukko 12. Etätyön määrä aseman mukaan, N = 419



Kaikista vastaajista yht. 30 % vastaajista kertoi, ettei ole tehnyt ollenkaan etätöitä ennen koronapandemiaa ja noin puolet oli tehnyt etätöitä ainakin 20 % työajasta. Eri ikäryhmien välillä ei ollut merkittävää eroa.

#### 4.3 Työkykyyn liittyvät kysymykset (etätöjaksolla)

Suurin osa, lähes 67% vastaajista kertoo, että **työtehtäviä on ollut etätöissä sopivasti**, kun 3,34 % vastaajista on tässä asiassa täysin eri mieltä ja 22,7% eri mieltä. Työn kuormitukseen liittyvät asiat ovat siis pääsääntöisesti hyvin.

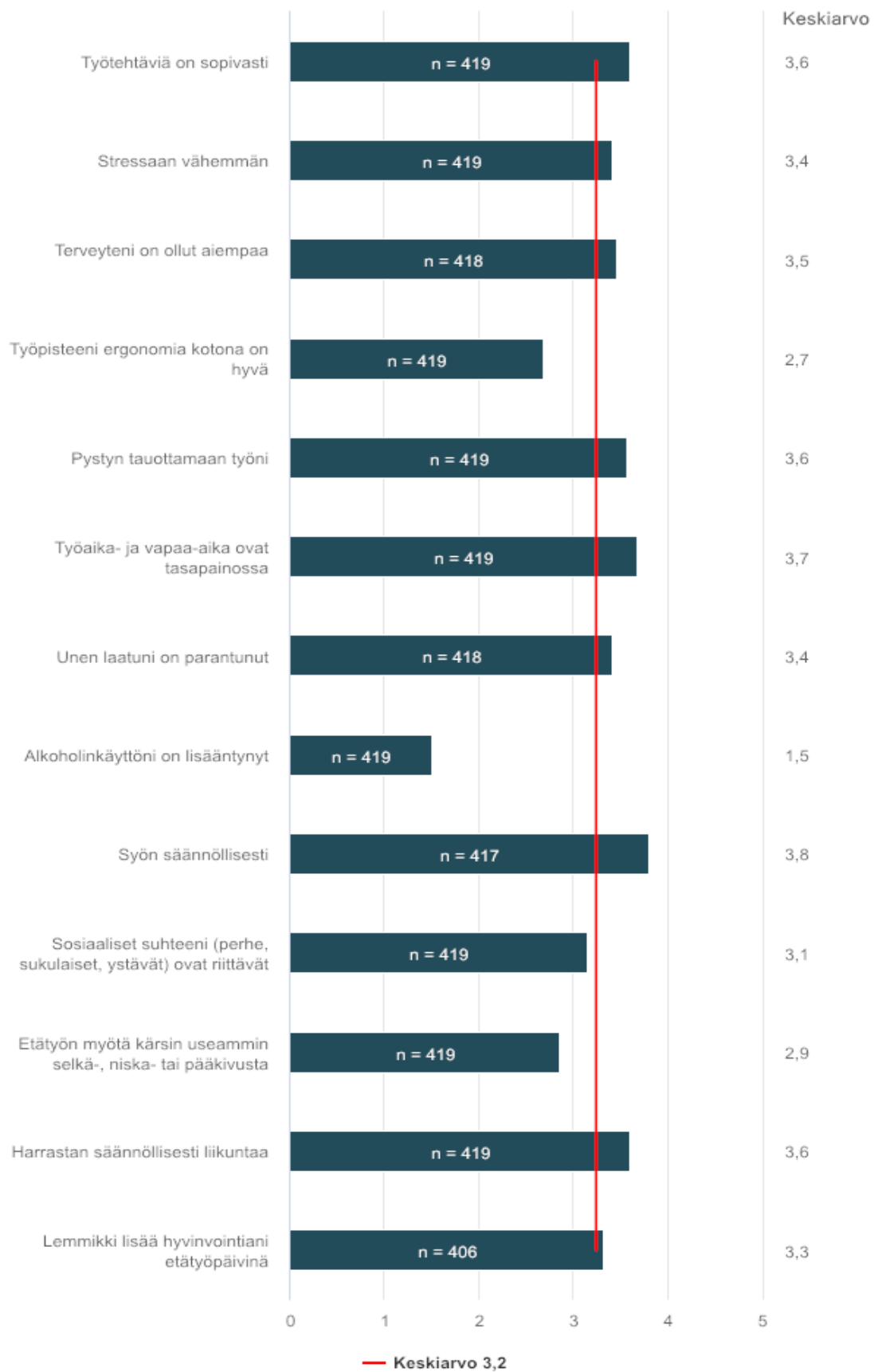
Noin puolet vastaajista kertoo **terveytensä olevan aiempaa parempi**, 21 % ei osaa sanoa, kun 19,4 % on ollut eri mieltä ja 6,5 % täysin eri mieltä. Työhyvinvoinnin ja erityisesti työkyvyn kannalta on merkittävä asia, että näin moni kokee terveytensä olevan aikaisempaa parempi. Tämä merkitsee työnantajan kannalta myös väheneviä sairauspoissaolopäiviä.

Kaikista heikoimmat vastaukset tässä kyselyosiossa on saanut työergonomiaa käsittelevä kysymys eli vain 34 % vastaajista samaa mieltä siitä, että **työpisteen ergonomia kotona** on hyvä. 21,5 % on ollut ergonomia-asiassa täysin eri mieltä ja 34,6 % on ollut eri mieltä. Kotityöpisteiden ergonomian parantamiseen kannattaisi selkeästi panostaa ja kun etätöitä pitkäkestoisesti on tehty jo kuukausia ja etätöntekeminen edelleen tulee jatkumaan, niin toimenpiteillä alkaa nyt olla jo kiire.

Myös yli puolet vastaajista (55 %) **stressaa aiempaa vähemmän**, kun taas 7 % on täysin eri mieltä ja 21 % eri mieltä vastauksessaan. Tätäkin tutkimustulosta voi pitää erinomaisena työhyvinvoinnin kannalta.

Noin 30 % vastaajista pystyy **tauottamaan työtään** heikommin, kun taas enemmistö eli 64 % pystyy tauottamaan työtään. Lähes 70 % vastaajista on sitä mieltä, että **työ- ja vapaa-aika on hyvin tasapainossa**, mutta eri mieltäkin väitteen kanssa on 25 %. 20-40 -vuotiailla oli hieman muita useammin haasteita työn tauottamisesta ja sen sijaan yli 55-vuotiaat kokivat onnistuvansa siinä hyvin. Yli 55-vuotiaat kärsivät myös harvemmin tukieliinsairauksista. Saattaakin olla, että esimerkiksi perheellisillä on kiire suoriutua työtehtävistä nopeammin virka-ajan puitteissa, kun vanhemmilla työntekijöillä on mahdollisuus jakaa työnteko pidemmälle ajalle ja pitää pidempiä taukoja. Yksin asuvilla ei taas todennäköisesti tule yhtä paljon luonnollisia keskeytyksiä työntekoon, jolloin työnteko voi muodostua jo kuormittavaksi.

Taulukko 13. Kaikkien vastaajien työkykyyn liittyvät vastaukset, N = 419



47,5 % vastaajista oli sitä mieltä, että **unen laatu oli parantunut** ja 29 % ei osannut sanoa vastausta. Noin 23 % vastaajista oli eri mieltä. Uni on tärkeä elämän tukipilari jaksamisen kannalta ja unen laadun paraneminen kertoo mm. stressin vähenemisestä.

**Alkoholin käytön lisääntymisessä** ei tämän kyselyn mukaan tarvitse työnantajan huolehtia, sillä noin 88 % vastaajista oli tämän väitteen osalta erimielisiä ja vain 7,3 % vastaajista kertoi, että alkoholinkäyttö on lisääntynyt.

Yli 73 % vastaajista kertoi **syövänsä säännöllisesti**, kun noin 20 % vastaajista oli asiasta eri mieltä. Osalla syöminen on todennäköisesti ollut heikompaa verrattuna lounasruokailun tarjoamiin salaattipöytiin, mutta toisaalta säännöllisesti syöminen kertoo hyvästä elämänhallinnasta etätöissä.

**Sosiaalisten suhteet (perhe, sukulaiset ja ystävät) kokivat riittäviksi** 48 % vastaajista, kun lähes yhtä moni eli 41 % koki olevansa eri mieltä. Parhaan arvosanan sosiaalisista suhteista antoi vain 15,5 % vastaajista. Tässä kysymyksessä pandemian tuomat rajoitukset asettavat omat haasteensa eli kyse ei ole yksinomaan etätöystä. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan suoranaisesti tutkittu pandemian ja siitä aiheutuvien toimenpiteiden vaikutuksia hyvinvointiin.

**Selkä-, niska- ja pääkivusta kärsii aiempaa useammin** 40,5 % ja eri mieltä on 47 %, 12,4 % ei osaa sanoa. Tämä kysymys linkittyy työergonomiaa käsittelevään kysymykseen ja osoittaa, että hyvinvointi on osalla aiempaa parempaa ja osalla aiempaa huonompaa.

63 % vastaajista kertoo, että **harrastaa säännöllisesti liikuntaa**, noin 9 % ei osaa sanoa ja noin 27 % vastaajista on väitteen kanssa eri mieltä. Myös liikunnan puute linkittyy aiemmin mainittuihin kiputiloihin. Harrastamalla liikuntaa säännöllisesti voidaan ehkäistä kehon kiputiloja ja vähentää tukielinsairauksia.

**Lemmikki on lisännyt hyvinvointia etätöypäivinä** 42 %:lla vastaajista. 9,3 % ei osannut sanoa ja noin 28 % on eri mieltä. Kaikilla vastaajilla ei tietenkään ole lemmikkiä, mutta prosentuaalisesti hyvin monella vastaajalla lemmikki oli lisännyt hyvinvointia.

Erityisesti seuraavia kysymyksiä on mielenkiintoista tarkastella myös perhetilanteen pohjalta. Työ- ja vapaa-ajan koetaan olevan tasapainossa kaikissa eri perhetilanteissa, mutta tyytyväisimpiä prosentuaalisesti ovat he, jotka eivät asu yksin ja toisaalta todella tyytymättömiä on eniten yksin asuvissa. Avoimissa kysymyksissä korostui se, että osa ei pysty lopettamaan töitä työajan päätyttyä, vaan työ liukuu myös vapaa-ajalle. Osalla uupumusta aiheuttaa se, että etätöypäivään mahtuu aiempaa enemmän töitä, jopa 30 % enemmän, jolloin riittävä tauotus unohtuu.

Taulukko 14. Työn ja vapaa-ajan tasapaino asumismuodon mukaan, N = 419

| Työaika- ja vapaa-aika ovat tasapainossa | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | Keskiarvo | Mediaani |
|------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|----------|
| Asuu yksin                               | 12,79% | 17,44% | 5,81%  | 39,54% | 24,42% | 3,45      | 4        |
| Asuu puolison kanssa                     | 2,19%  | 21,9%  | 9,49%  | 30,66% | 35,76% | 3,76      | 4        |
| Kotona asuu alle 18 v. lapsia            | 3,06%  | 20,92% | 10,72% | 31,63% | 33,67% | 3,72      | 4        |

Yksinasuvat ovat useammin erimielisiä siitä, että unenlaatu olisi parantunut pandemia-aikaisen etätyöjakson aikana, mutta näin ajattelee lähes 50 % puolison tai/ja alle 18-vuotiaiden lasten kanssa asuvista. Näyttääkin siltä, että unen laatu on pandemia-aikana parantunut eniten lapsiperheissä.

Taulukko 15. Unen laatu asumismuodon mukaan, N = 419

| Unen laatuni on parantunut    | 1     | 2      | 3      | 4      | 5      | Keskiarvo | Mediaani |
|-------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|-----------|----------|
| Asuu yksin                    | 8,14% | 23,26% | 29,07% | 17,44% | 22,09% | 3,22      | 3        |
| Asuu puolison kanssa          | 5,88% | 14,71% | 30,15% | 23,53% | 25,73% | 3,49      | 3        |
| Kotona asuu alle 18 v. lapsia | 4,59% | 17,35% | 28,06% | 27,55% | 22,45% | 3,46      | 3,5      |

Todella harvalla vastaajalla on alkoholinkäyttö lisääntynyt pitkän etätyöjakson ajalla, ja 86 % lasten kanssa asuvista ja n. 90 % puolison kanssa asuvista onkin ovat väitteen kanssa erimielisiä. Tätä mieltä on myös 86 % yksin asuvista. Perheellistä hieman alle 10 % ja yksin asuvista 7 % raportoi lisääntyneestä alkoholinkäytöstä. Alkoholinkäytön lisääntyminen oli harvinaisinta (noin 4,5 %) puolison kanssa asuvilla.

Taulukko 16. Alkoholinkäytön lisääntyminen asumismuodon mukaan, N = 419

| Alkoholinkäyttöni on lisääntynyt | 1      | 2      | 3     | 4     | 5     | Keskiarvo | Mediaani |
|----------------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|-----------|----------|
| Asuu yksin                       | 63,95% | 23,26% | 5,81% | 4,65% | 2,33% | 1,58      | 1        |
| Asuu puolison kanssa             | 69,34% | 18,98% | 7,3%  | 3,65% | 0,73% | 1,47      | 1        |
| Kotona asuu alle 18 v. lapsia    | 76,02% | 11,23% | 3,06% | 6,63% | 3,06% | 1,49      | 1        |

Pieni ero löytyi, kun vertasi alkoholinkäyttöä naisten ja miesten kesken. Miehistä yht. 13 % oli lisännyt alkoholinkäyttöään pandemia-aikana, kun naisista vastaava luku oli 7 %.

Naiset olivat kaikista useimmin täysin eri mieltä siitä, että alkoholinkäyttö oli lisääntynyt (72,5 %) pitkäaikaisessa etätyössä. Miehistäkin yli puolet vastasi näin.

Kokonaisuudessaan niin moni oli tämän kysymyksen kanssa eri mieltä, että alkoholin käyttö ei selvästikään ole ongelma pitkäaikaisessa etätyössä.

Taulukko 17. Alkoholin käyttö sukupuolittain, N = 419

| Alkoholinkäyttöni on lisääntynyt | 1      | 2      | 3     | 4     | 5     | Keskiarvo | Mediaani |
|----------------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|-----------|----------|
| Naiset                           | 72,48% | 15,4%  | 5,05% | 5,3%  | 1,77% | 1,48      | 1        |
| Miehet                           | 52,17% | 30,43% | 4,35% | 4,35% | 8,7%  | 1,87      | 1        |

Säännöllinen syöminen on tärkeä elämänhallintaan liittyvä kysymys ja suurin osa eli n. 75 % vastaajista kertoi syövänsä säännöllisesti, eikä perhetilanne ei suuresti vaikuttanut vastauksiin. Vastausten mediaani oli 4 eli samaa mieltä. Yksinasuvissa kuitenkin 22 % ilmoittaa, että ei syö säännöllisesti ja perheellisistäkin lähes 20 % eli tämä olisi yksi asia, johon kannattaisi kiinnittää huomiota työhyvinvoinninkin näkökulmasta. Kysymys linkittyy myös työn tauottamiseen. Avoimissa kysymyksissä moni viittasi siihen, että ennen koronapandemiaa oli mukavaa verkostoitua etätyöpäivänä lounasajalla muiden etätyötä tekevien kanssa. Koronapandemian aikana sitä ei enää samalla tavalla pidetty mahdollisena.

Taulukko 18. Säännöllinen ruokarytmi asumismuodon mukaan, N = 419

| Syön säännöllisesti           | 1     | 2      | 3     | 4      | 5      | Keskiarvo | Mediaani |
|-------------------------------|-------|--------|-------|--------|--------|-----------|----------|
| Asuu yksin                    | 4,65% | 17,44% | 8,14% | 45,35% | 24,42% | 3,67      | 4        |
| Asuu puolison kanssa          | 3,65% | 15,33% | 5,11% | 40,87% | 35,04% | 3,88      | 4        |
| Kotona asuu alle 18 v. lapsia | 3,61% | 16,49% | 6,19% | 43,3%  | 30,41% | 3,8       | 4        |

Kysyttäessä sosiaalisten suhteiden riittävyydestä, on vastaus aika odotettu eli yksin jopa asuvat kärsivät useimmin siitä, että sosiaaliset suhteet eivät ole riittävät. Näin vastasi 55

% yksinasuvista. Puolison kanssa asuvat ovat useimmiten olleet samaa mieltä (mediaani 4). Tämän kysymyksen osalta vastauksiin vaikuttavat todennäköisesti erittäin paljon etätyön lisäksi myös koronarajoitukset ja -suositukset, jotka rajoittavat elämää pitkälti kotiin. Yksinäisyyden kokemus on siis osin korona-ajan ilmiö.

Taulukko 19. Sosiaalisten suhteiden riittävyys asumismuodon mukaan, N = 419

| Sosiaaliset suhteeni<br>(perhe, sukulaiset, ystävät)<br>ovat riittävät | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | Keskiarvo | Mediaani |
|------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|----------|
| Asuu yksin                                                             | 12,79% | 43,02% | 3,49%  | 31,4%  | 9,3%   | 2,81      | 2        |
| Asuu puolison kanssa                                                   | 6,57%  | 29,2%  | 12,41% | 34,3%  | 17,52% | 3,27      | 4        |
| Kotona asuu alle 18 v. lapsia                                          | 6,63%  | 31,63% | 13,27% | 31,63% | 16,84% | 3,2       | 3        |

Lemmikki oli tuonut eniten iloa etätyössä parisuhteessa asuvien elämään. Kolmosvastaus eli ”En tiedä” on todennäköisesti yleisin heillä, joilla ei ole lemmikkejä. Yli 30 % yksinasuvista, 49 % puolison kanssa asuvista ja 40 % perheellisesti kertoo, että lemmikki on lisännyt hyvinvointia etätyöpäivänä.

Taulukko 20. Lemmikin tuoma hyvinvointi asumismuodon mukaan, N = 419

| Lemmikki lisää<br>hyvinvointiani etätyöpäivinä | 1      | 2     | 3      | 4      | 5      | Keskiarvo | Mediaani |
|------------------------------------------------|--------|-------|--------|--------|--------|-----------|----------|
| Asuu yksin                                     | 23,17% | 1,22% | 43,9%  | 12,2%  | 19,51% | 3,04      | 3        |
| Asuu puolison kanssa                           | 11,94% | 2,24% | 33,58% | 17,16% | 35,08% | 3,61      | 4        |
| Kotona asuu alle 18 v. lapsia                  | 16,84% | 5,79% | 37,37% | 15,79% | 24,21% | 3,25      | 3        |

#### 4.4 Johtamiseen ja organisaatioon liittyvät kysymykset

**Työhyvinvoinnin mittareita, kuten poissaoloja** oli seurattu 69 % vastaajien työyhteisöissä ja vain 10 % vastaajista on tästä väittämästä eri mieltä. Esimiehet olivat väittämän kanssa asiantuntijoita useammin samaa mieltä eli todennäköisesti seurantaa kuitenkin on.

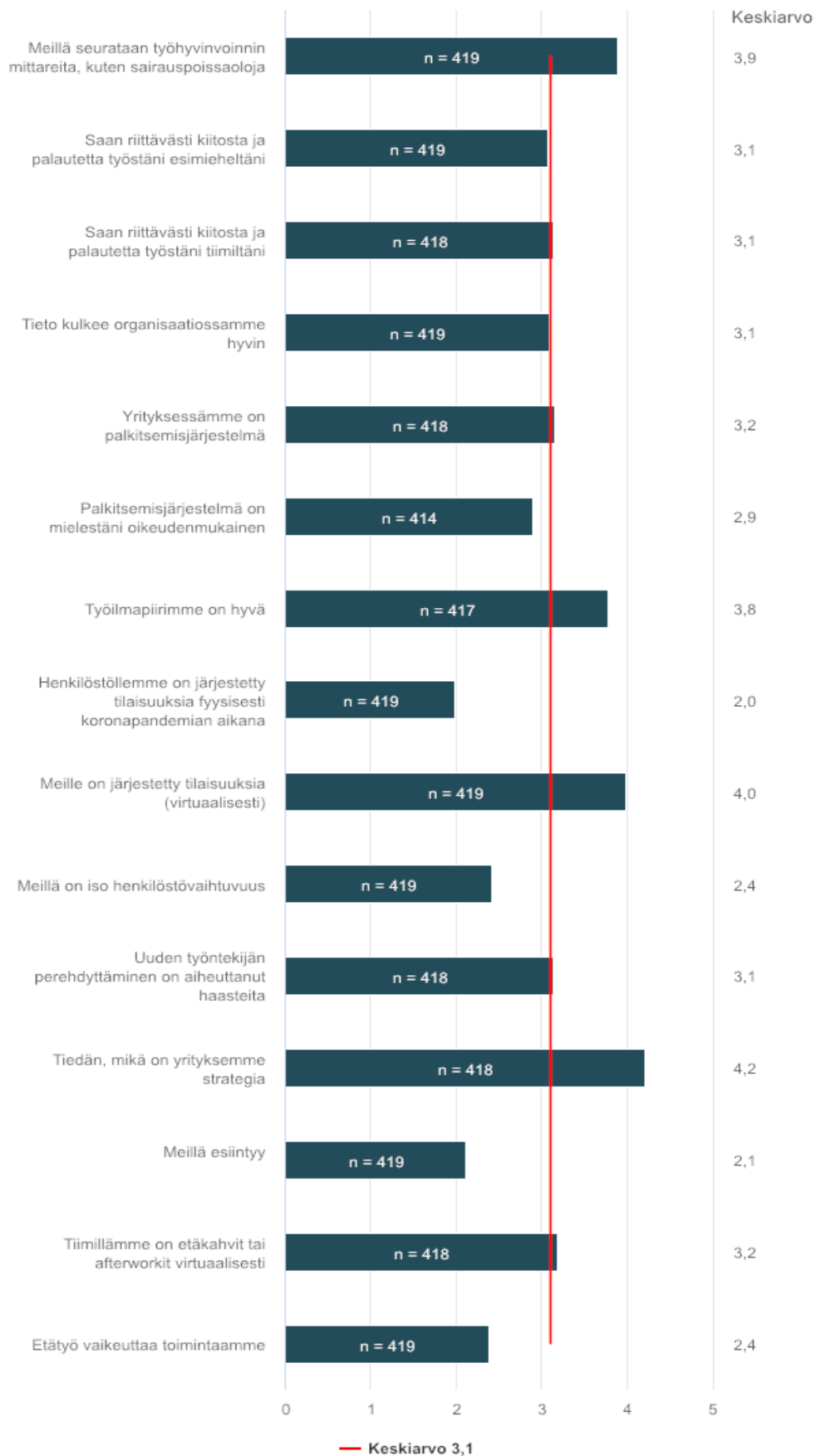
**Esimieheltä saa riittävästi kiitosta ja palautetta** yhteensä noin 47 % vastaajista, mutta toisaalta vain 15 % vastaajista antoi tässä parhaan arvosanan. Lähes 40 % vastaa, että ei saa riittävästi tukea ja palautetta. **Tiimiltä riittävästi kiitosta ja palautetta** saa noin 50 % vastaajista, mutta tässäkin vain 12 % vastaajista antaa parhaan arvosanan. Hieman alle 40 % vastaa tähänkin kysymykseen, että ei saa tiimiltään riittävästi tukea ja palautetta. Kiitoksen ja palautteen määrän lisääminen olisi selkeästi yksi suurin osa-alue, jolla työhyvinvointia saataisiin merkittävästi parannettua työyhteisöissä. Moni kamppailee ”näkymättömyyden” tunteiden kanssa eli ei koe saavansa riittävästi arvostusta työyhteisössään.

Vain noin 9 % on täysin samaa mieltä siitä, että heidän **organisaatiossa tieto kulkee hyvin**. Kuitenkin yhteensä 47 % on sitä mieltä, että tieto kulkee hyvin. 39 % vastaajista on kuitenkin sitä mieltä, että tieto ei kulje hyvin ja 8,6 % on väittämän kanssa täysin eri mieltä. Epäjohdonmukainen päätöksenteko ja tiedonkulun vähyys johtavat organisaatiossa negatiivisuuden kierteseen, joka laskee työtehoo, joten olisi erittäin tärkeää panostaa riittävään tiedonkulkuun.

52 % vastaajista kertoo, että **heidän organisaatiossaan on käytössä palkitsemisjärjestelmä**. 10,5 % vastaajista ei osaa sanoa ja loput 37,5 % vastaajista on väitteen kanssa eri mieltä. Vain noin 29 % vastaajista on sitä mieltä, että **palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen** ja näistä 10,5 % on asiasta täysin samaa mieltä. Muiden vastauksista ei voi suoraan päätellä, johtuuko tyytymättömyys siitä, että palkitsemisjärjestelmä on epäoikeudenmukainen vai siitä, että palkitsemisjärjestelmä puuttuu. Yli 55-vuotiaat olivat selkeästi tyytyväisimpiä organisaationsa palkitsemisjärjestelmään. He saattavat olla useammin esimiesasemassa tai sitten he ovat vaan ehtineet työurallaan neuvottelemaan itselleen paremmat edut. Oikeudenmukaisuuden näkökulmasta olisi tärkeää, että palkitsemisjärjestelmä ulotettaisiin koskemaan myös nuorempia sukupolvia.

Vastaajista 76 % kertoi, että heidän työpaikallaan **työilmapiiri on hyvä**. Täysin eri mieltä on vain 2,2 % ja 11 % vastaajista on eri mieltä. 41-55 -vuotiaat havaitsivat hieman muita useammin huonoa työilmapiiriä.

Taulukko 21. Kaikkien johtamiseen ja organisaation liittyvät vastaukset, N = 419



21 % vastaajista kertoi, että **henkilöstölle on järjestetty koronapandemian aikana tilaisuuksia fyysisesti kohtaamalla**, kun taas 75 % vastaajista kertoi, että tällaisia tilaisuuksia ei ole järjestetty. 80 % kertoo, että **tilaisuuksia on järjestetty virtuaalisesti**, mutta 16 % kertoo, että virtuaalisia tilaisuuksia ei ole järjestetty. Yli 55-vuotiaat kertoivat useammin, että virtuaalisia tilaisuuksia ei ole järjestetty.

26,7 % oli samaa mieltä siitä, että **heidän organisaatiossaan on iso henkilöstövaihtuvuus**. 17,4 %:lla ei ollut asiasta mielipidettä ja noin 60 % oli asiasta eri mieltä. **Uuden työntekijän perehdytyksessä korona-aikana on koettu haasteita** 41 %:n mielestä. Enemmistö ei osaa sanoa ja 27 % on väittämän kanssa eri mieltä. Tässä korostune se, että henkilöstön vaihtuvuus ylipäättänsä on ollut korona-aikana melko pientä, joten kaikissa organisaatioissa ei ole asia tullut vastaan.

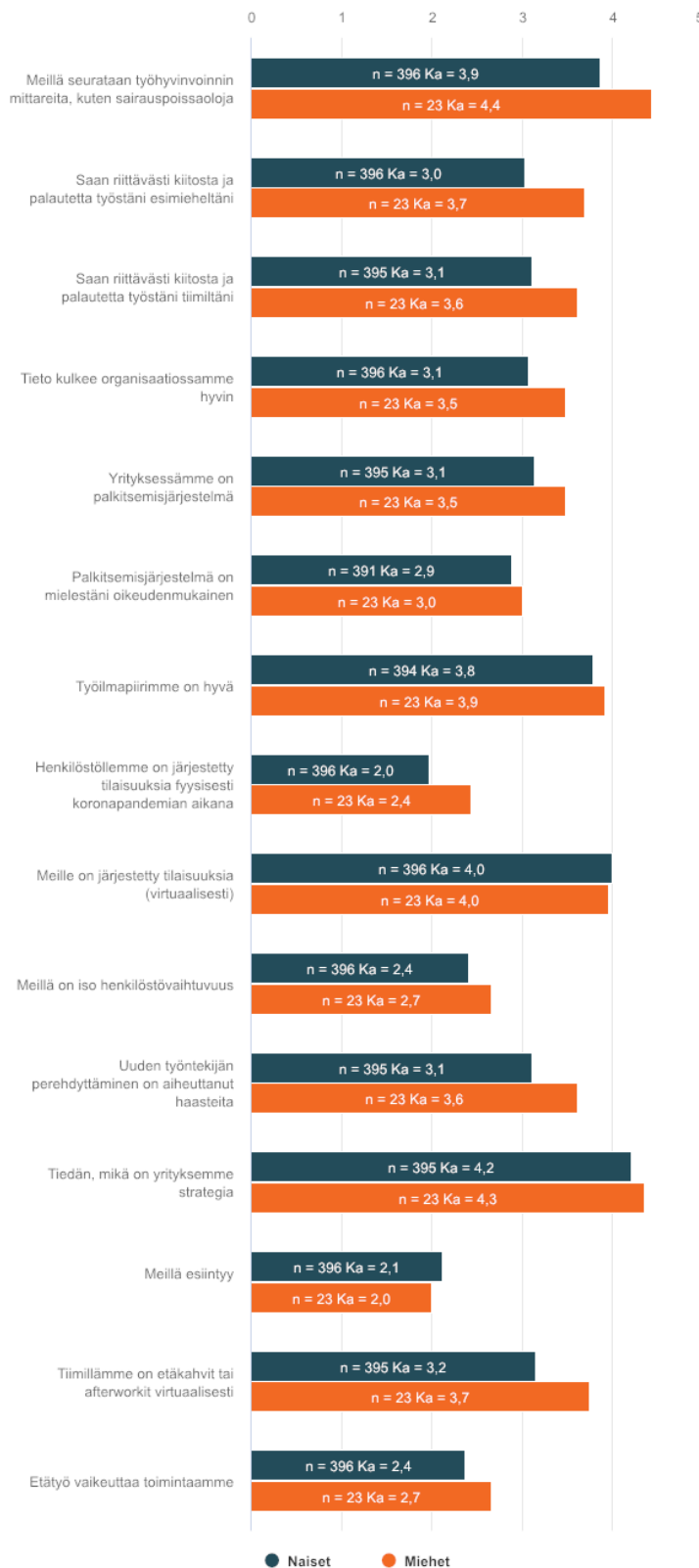
**Yrityksen strategia** on noin 86 %:lla vastaajista hyvin tiedossa, kun alle 8 % vastaajista on väittämän kanssa eri mieltä. Esimiehet ovat hieman muita useammin antaneet hyvät arvosanat strategiaa koskevaan kysymykseen. Tämä johtune siitä, että heillä on enemmän tietoa asiasta ja osallistuvat yrityksen strategiakeskusteluun. Strategian ja tavoitteiden jalkauttaminen eteenpäin organisaatiossa olisi hyvin tärkeää.

Vain 2,4 % oli täysin samaa mieltä siitä, että **työpaikkakiusaamista esiintyy omalla työpaikalla**. 11,2 % vastaajista on kuitenkin väittämän kanssa samaa mieltä. Noin 20 % ei osaa sanoa ja noin 67 % on sitä mieltä, että kiusaamista ei esiinny.

**Virtuaalisia etäkahveja ja afterworkeja** on pitänyt 58 % vastanneiden tiimeistä, kun taas noin 40 % tiimeistä ei ole pitänyt virtuaalisia etäkahveja. Epävirallisten tapaamisten lisääminen lisäisi yhteisöllisyyden kokemuksia sekä edesauttaisi yrityskulttuurin ylläpitämistä ja hiljaisen tiedon siirtymistä.

**Etätyö oli vaikeuttanut toimintaa** 25 %:n mielestä, kun taas yli 64 % kertoo, ettei etätyö ole vaikeuttanut toimintaa. 10 % ei osannut sanoa, onko etätyö vaikeuttanut toimintaa. Avoimissa kommentteissa tuli esiin yksi vastaus, jossa kerrottiin, että etätyö oli laskenut yrityksen laadullista tasoa. Muuten lähinnä kiiteltiin sitä, että etätyö oli mahdollistanut työpöydän ottamista haltuun uudella, tehokkaammalla otteella.

Taulukko 22. Johtamiseen ja organisaatioon liittyvät vastaukset sukupuolittain, N = 419

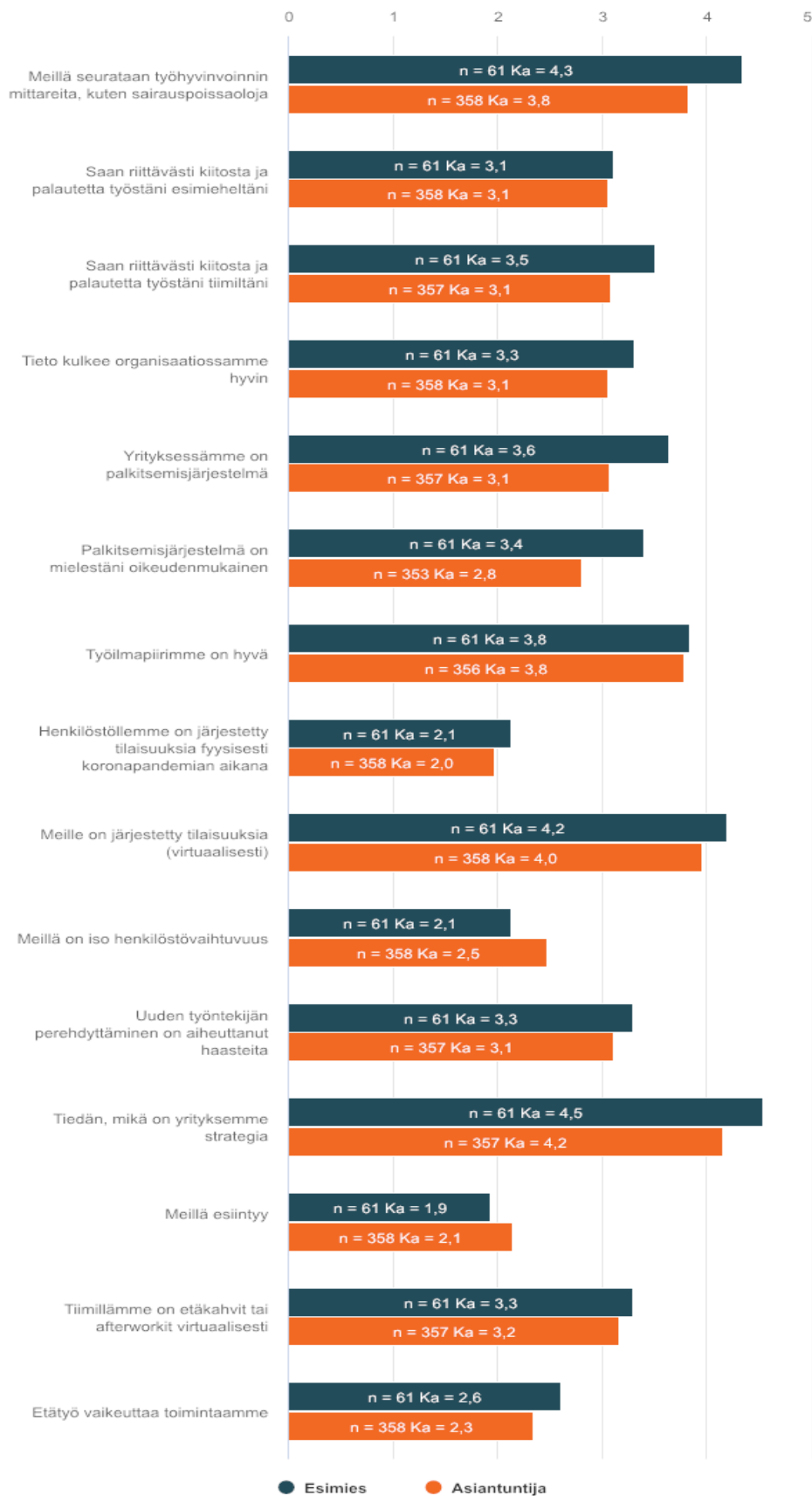


Olen liittänyt taulukkoon 22 vielä naisten ja miesten vastaukset ja vertailun vuoksi vielä esimiesten ja asiantuntijoiden vastaukset, joissa näkyy hienoista hajontaa mm. siinä, että

esimiehillä on yrityksen strategia paremmin tiedossa. Lisäksi näkyy, että miehet ovat hieman useammin sitä mieltä, että etätyö on vaikeuttanut toimintaa ja toisaalta he ovat tyytyväisempiä saamaansa palautteen määrään esimieheltä ja tiimiltä. Miehet ovat myös hieman tyytyväisempiä yrityksensä palkitsemisjärjestelmään. Miesten vastauksiin vaikuttaa se, että lähes 50 % vastanneista miehistä oli esimiesasemassa. Miehet ovat myös järjestäneet aktiivisemmin virtuaalisesti etäkahveja ja afterworkeja ja he ovat harvemmin havainneet kiusaamista organisaatiossaan.

Taulukossa 23 vertaillaan esimiesten ja asioiden mielipiteitä johtamisesta ja organisaation tuesta. Esimiehet ovat useammin sitä mieltä, että työhyvinvoinnin mittareita seurataan ja heillä on asiantuntijoita paremmin tiedossa yrityksen strategia. Esimiehet ovat samalla viivalla kuin asiantuntijat omalta esimieheltä saadussa palautteen määrässä, ja kokevat saavansa paremmin palautetta tiimiltään. Esimiehet ovat hieman useammin sitä mieltä, että tieto kulkee organisaatiossa hyvin ja antavat huomattavasti asiantuntijoita parempia arvosanoja työyhteisönsä palkitsemisjärjestelmästä. Esimiehet ovat hieman asiantuntijoita useammin sitä mieltä, että etätyö on vaikeuttanut työyhteisön toimintaa. Tämä lienee luonnollista, että esimiehet kokevat, että johtaminen ja esimiestyö on helpompaa kasvokkain.

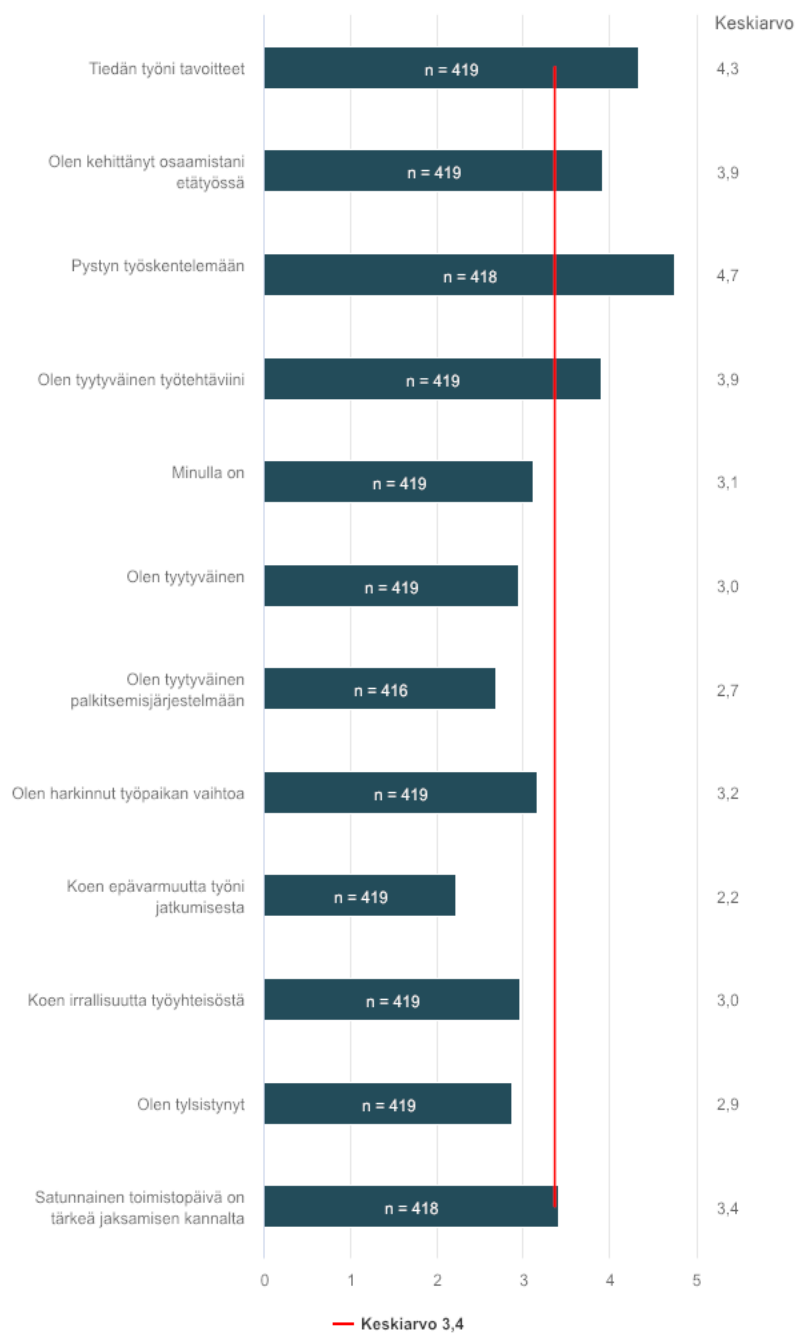
Taulukko 23. Johtamiseen ja organisaatioon liittyvät vastaukset aseman mukaan, N = 419



## 4.5 Työtyytyväisyys yleisesti

90 % vastaajista kertoo **tietävänsä työnsä tavoitteet** ja vain alle 6 % on eri mieltä. Suurin osa vastaajista eli 86 % vastaajista **on kehittänyt osaamistaan etätöissä** ja yli 98 % vastaajista **pystyy työskentelemään itsenäisesti**. **Työtehtäviinsä on tyytyväinen** noin 75 % vastaajista. Tämä kertoo erittäin hyvin sen, että suomalaiset asiantuntijat ja esimiehet ovat hyvin itseohjautuvia ja osaavat kehittyä ja kehittää asioita itsenäisellä otteella.

Taulukko 24. Kaikkien vastaajien työtyytyväisyyteen liittyvät vastaukset, N = 419

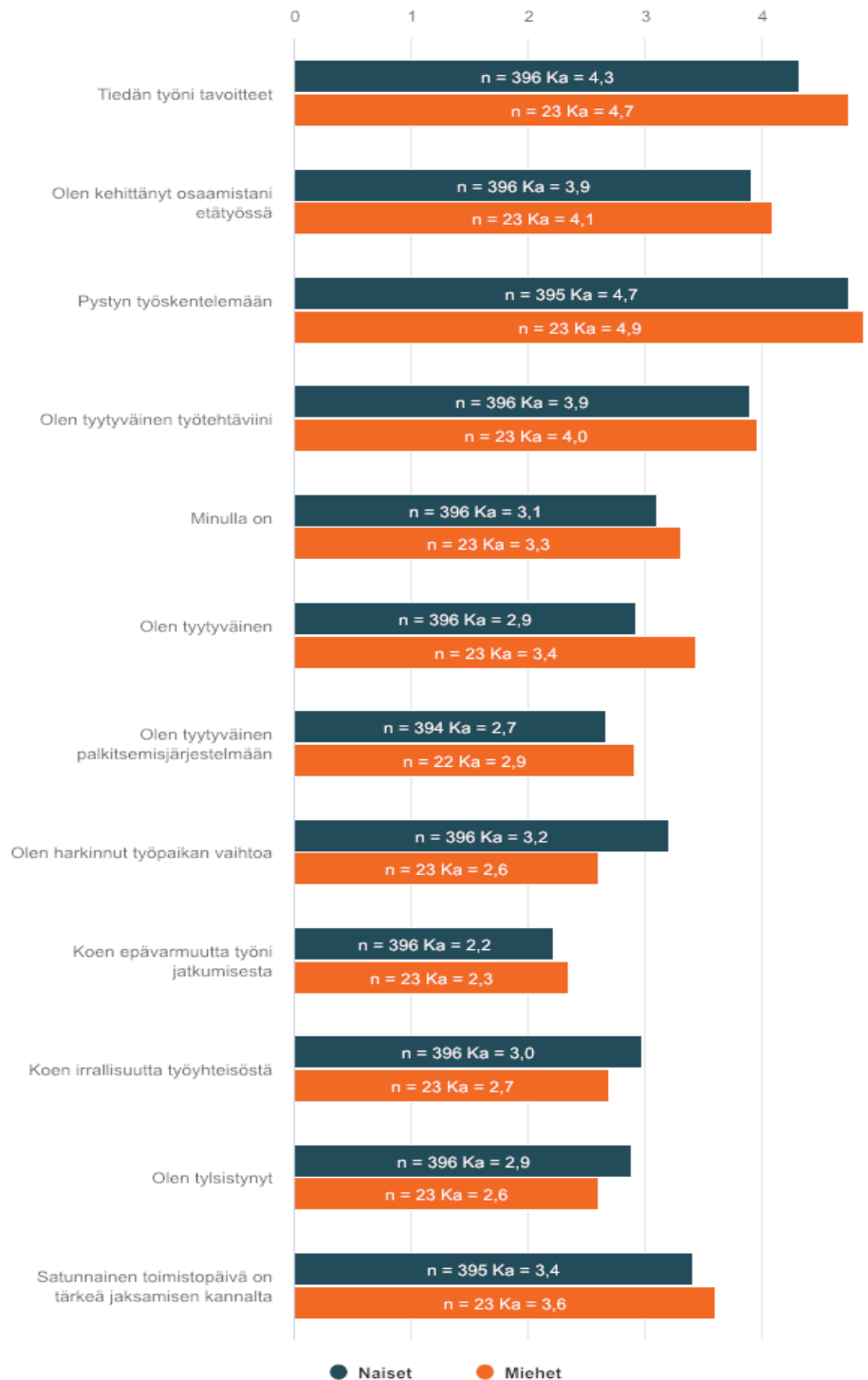


45 % vastaajista kokee, että heillä **on työssään etenemismahdollisuuksia** ja noin 43 % **on tyytyväinen omaan palkkakehitykseensä**, joskin vain 12 % antaa parhaan arvosanan ja 16,5 % kaikista huonoimman arvosanan. Vain noin 20 % **on tyytyväinen yrityksensä palkitsemisjärjestelmään**. Palkitseminen on tärkeä johtamisen työkalu ja organisaatioiden palkitsemisjärjestelmissä ja palkitsemiskulttuurissa on selkeästi parannettavaa. Oikeudenmukaisesti ja tavoitteisiin perustuen luotu palkitsemisjärjestelmä sitouttaa myös työntekijöitä ja ehkäisee vaihtuvuutta.

**Työpaikanvaihtoa on harkinnut** vastaajista lähes 50 %, ja 40 % vastaajista kertoo, että ei ole harkinnut työpaikanvaihtoa. Vastaajista 23 % **kokee epävarmuutta työnsä jatkumisesta** ja 43 % on kokenut koronaepidemian aikana **irrallisuutta työyhteisöstä** ja lähes yhtä moni kokee tylsistymistä. Irrallisuuden ja tylsistymisen kokemuksiin kannattaisi hakea ratkaisua paremmalla tiedonkululla ja hakemalla virtuaalista yhteyttä työtovereihin ja esimieheen entistä useammin.

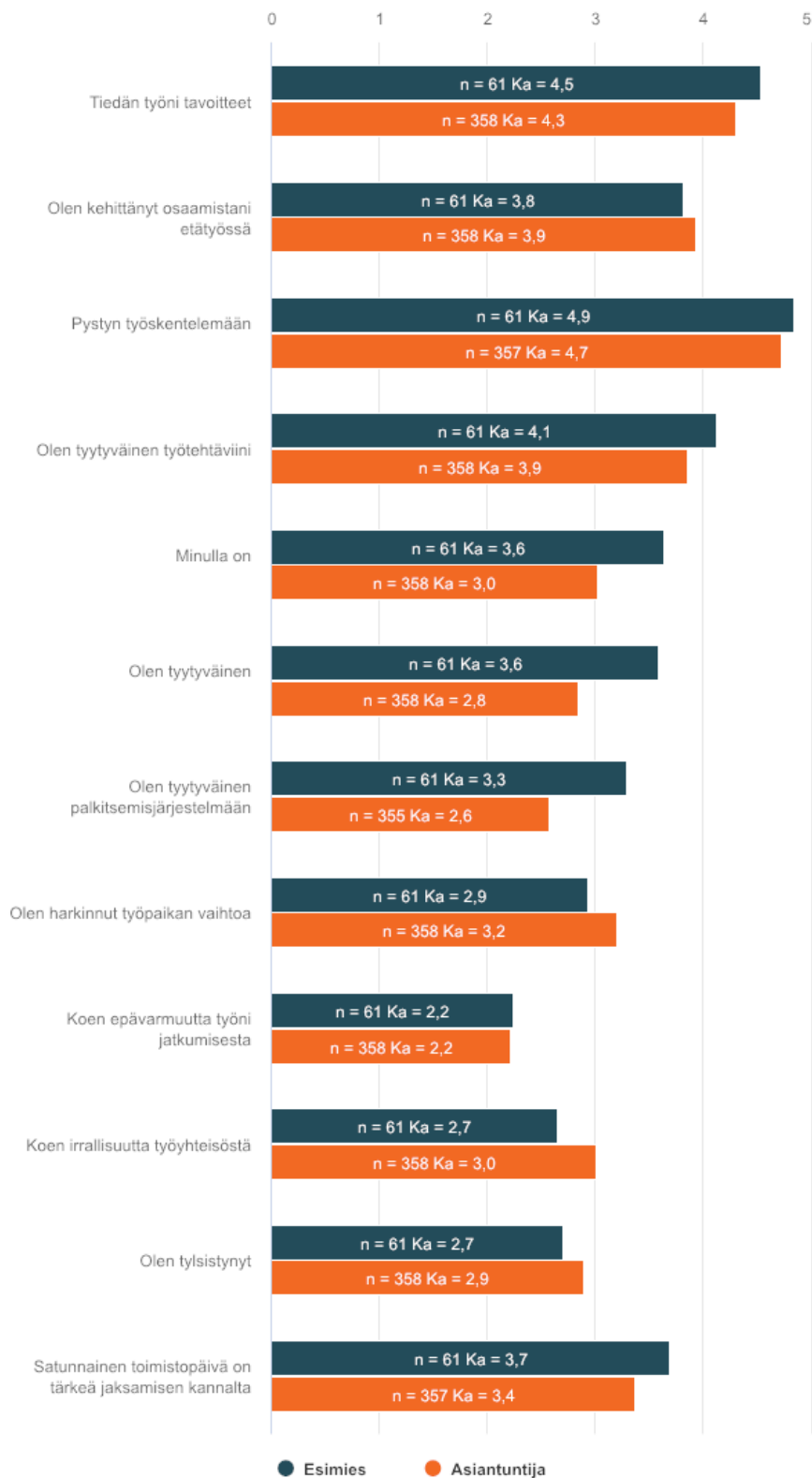
Peräti 59 % vastanneista kertoo, että **satunnainen toimistopäivä on tärkeä jaksamisen kannalta**. Satunnaista toimistopäivää kaipaavat useimmiten 20-40 -vuotiaat työntekijät. Mahdollisesti siksi, että tässä ikäryhmässä oli eniten yksin asuvia.

Taulukko 25. Työtyytyväisyyteen liittyvät vastaukset sukupuolittain, N = 419



Miehet antoivat lähes kaikissa tämän osin kysymyksiä korkeammat pisteet ja kokevat hieman naisia vähemmän irrallisuutta työyhteisöstä tai tylsistymistä. Vastausten perusteella vaikuttaisi siltä, että miehet käyvät toimistolla naisia useammin. Miehet ovat myös harvemmin harkinneet työpaikan vaihtoa ja he ovat keskimäärin tyytyväisempiä työtehtäviinsä ja työyhteisön palkitsemisjärjestelmään.

Taulukko 26. Työtyytyväisyyteen liittyvät vastaukset aseman mukaan, N = 419



Esimiesten vastauksissa korostui se, että he kokevat asiantuntijoita useammin, että heillä on etenemismahdollisuuksia. Lisäksi he ovat asiantuntijoita tyytyväisempiä työyhteisönsä palkitsemisjärjestelmään ja omaan palkkakehitykseensä. Esimiehet ovat myös harkinneet

asiantuntijoita harvemmin työpaikanvaihtoa ja kokevat harvemmin irrallisuutta työyhteisöstä etätyöajalla. Vastauksista päätelleen esimiehet tarvitsevat tai kaipaavat asiantuntijoita useammin toimistopäiviä.

Muutaman kysymyksen osalta on myös mielenkiintoista tarkastella, että miten perhetilanne vaikuttaa vastauksiin. Yksin asuvista lähes 55 % vastaa kokevansa irrallisuutta työyhteisöstä, kun puolison tai perheen kanssa asuvista noin 40 % kokee irrallisuutta työyhteisöstä etätyöajalla. Noin 34 % yksinasuvista ei koe irrallisuutta työyhteisöstä, kun taas muista vastaajista noin 50 % ei koe irrallisuutta työyhteisöstä.

Taulukko 27. Irrallisuuden kokemukset työyhteisöstä asumismuodon mukaan, N = 419

| Koen irrallisuutta työyhteisöstä | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | Keskiarvo | Mediaani |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|----------|
| Asuu yksin                       | 12,79% | 20,93% | 11,63% | 34,88% | 19,77% | 3,28      | 4        |
| Asuu puolison kanssa             | 18,98% | 26,28% | 13,14% | 32,11% | 9,49%  | 2,87      | 3        |
| Kotona asuu alle 18 v. lapsia    | 16,84% | 32,14% | 10,2%  | 27,04% | 13,78% | 2,89      | 3        |

Vastauksista päätellen työyhteisön sosiaalinen merkitys yksinasuville on merkittävä. Samoin satunnainen toimistopäivä näyttäisi olevan tärkein yksinasuville, kun puolison tai perheen kanssa asuvista yli 30 % on sitä mieltä, että se ei ole tärkeä. Yksinasuvista kuitenkin 23 % on sitä mieltä, että toimistopäivä ei ole tärkeä jaksamisen kannalta.

Taulukko 28. Toimistopäivän vaikuttaminen jaksamiseen asumismuodon mukaan, N = 419

| Satunnainen toimistopäivä on tärkeä jaksamisen kannalta | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | Keskiarvo | Mediaani |
|---------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|----------|
| Asuu yksin                                              | 9,3%   | 13,95% | 11,63% | 29,07% | 36,05% | 3,69      | 4        |
| Asuu puolison kanssa                                    | 21,9%  | 13,14% | 8,76%  | 26,28% | 29,92% | 3,29      | 4        |
| Kotona asuu alle 18 v. lapsia                           | 17,95% | 15,9%  | 7,69%  | 26,67% | 31,79% | 3,38      | 4        |

Yli 52 % yksinasuvista kertoo myös olevansa tylsistyneitä (mediaania 4 = samaa mieltä) ja 35 % heistä kertoo, että eivät ole tylsistyneitä. Puolison kanssa asuvat ovat kaikista vähiten (35 %) tylsistyneitä etätyössä (mediaani 2 = eri mieltä). Yli 53 % puolison kanssa asuvista kertoo, että ei ole tylsistynyt. Perheellisistä 47 % kertoo, että ei ole tylsistynyt,

kun taas lähes 40 % kertoo olevansa tylsistynyt (mediaani 3 = en osaa sanoa).

Tyytyväisimpiä etätyön tuomaan tilanteeseen vaikuttavat olevan puolison kanssa asuvat.

Taulukko 29. Tylsistymisen tuntemukset asumismuodon mukaan , N = 419

| Olen tylsistynyt              | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | Keskiarvo | Mediaani |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|----------|
| Asuu yksin                    | 15,11% | 19,77% | 12,79% | 32,56% | 19,77% | 3,22      | 4        |
| Asuu puolison kanssa          | 22,63% | 30,65% | 11,68% | 27,74% | 7,3%   | 2,66      | 2        |
| Kotona asuu alle 18 v. lapsia | 20,41% | 26,53% | 13,27% | 27,04% | 12,75% | 2,85      | 3        |

#### 4.6 Työn tehokkuus etätyössä

Työn tehokkuuteen liittyvissä kysymyksissä 74 % vastaajista on sitä mieltä, että **keskittyminen työhön on kotona helpompaa**. Vain noin 16 % vastaajista on eri mieltä väitteestä ja heistä 3,6 % on väitteen kanssa täysin eri mieltä. 41-55 -vuotiaat olivat muita useammin sitä mieltä, että selviytyvät työstä aikaisempaa tehokkaammin ja keskittyminen kotona on helpompaa.

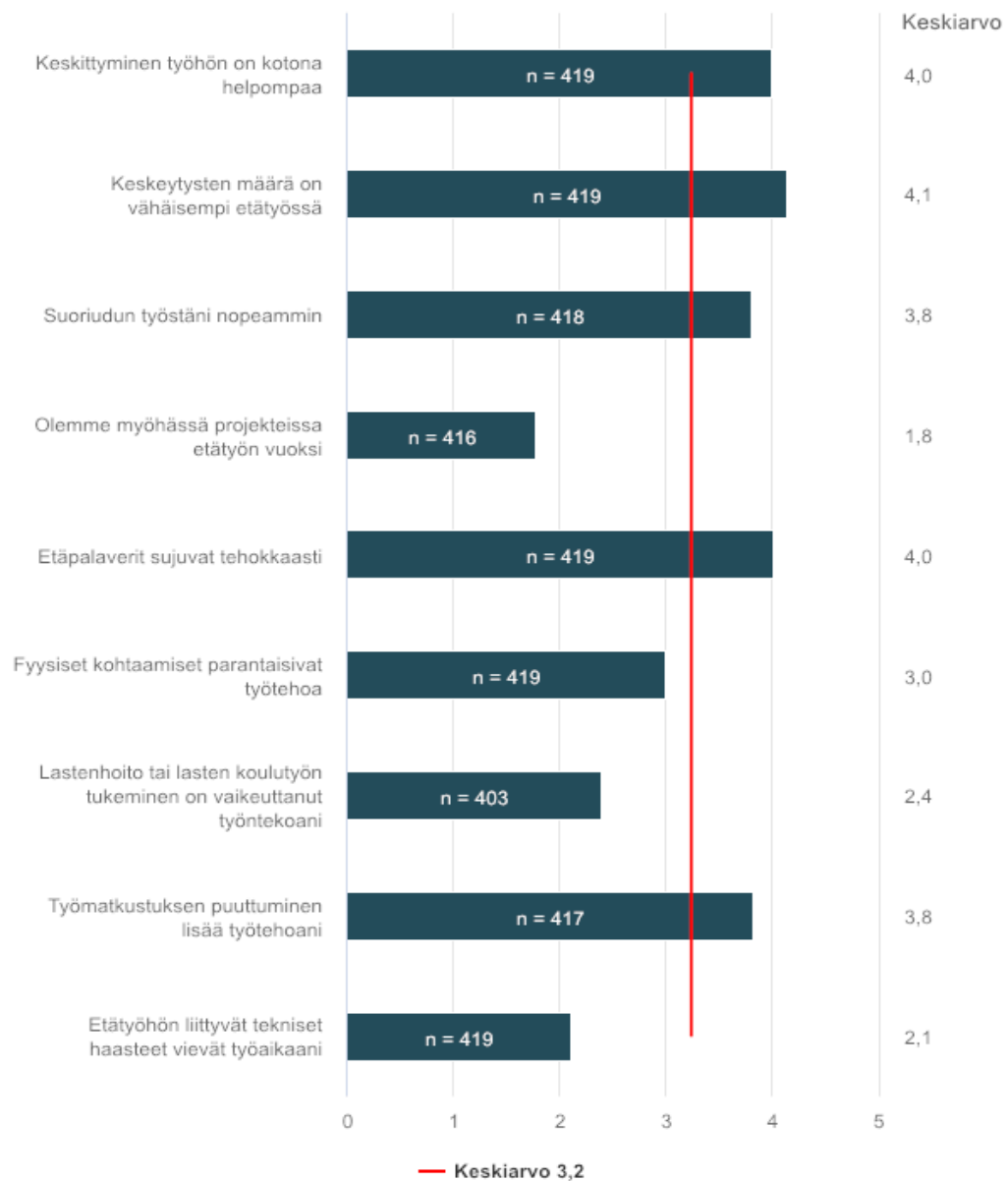
Lähes 82 % vastaajista on myös sitä mieltä, että **keskeytysten määrä on vähäisempi etätyössä**. Eri mieltä on vain 14 % vastaajista. Lähes 69 % vastaajista kertoo **suoriutuvansa työstä etätyössä nopeammin**.

**Etätyön vuoksi työyhteisön projekteissa on oltu myöhässä** harvoin. Vain 1 % vastaajista on täysin samaa mieltä väitteen kanssa ja kaikkiaan 8 % on samaa mieltä. Sen sijaan 81 % vastaajista kertoo, että projektit eivät ole olleet myöhässä ja 11 % vastaajista ei osaa sanoa.

Yli 80 % vastaajista kertoo, että **etätyöpalaverit sujuvat tehokkaasti** ja eri mieltä on noin 11 %. Hieman yli 30 % on kuitenkin sitä mieltä, että **fyysiset kohtaamiset parantaisivat työtehoa**. Kuitenkin jopa 40 % on tämän väitteen kanssa eri mieltä.

**Lastenhoito tai lasten koulutyön tukeminen on vaikeuttanut työntekoa** vain harvoilla eli yhteensä noin 18 % vastaajista oli tätä mieltä. Yli 30 % ei osaa sanoa yli 40 % vastaajista on eri mieltä. Kaikista vastaajista 47 % ilmoitti kyselyn alussa asuvansa alle 18 v. lasten kanssa.

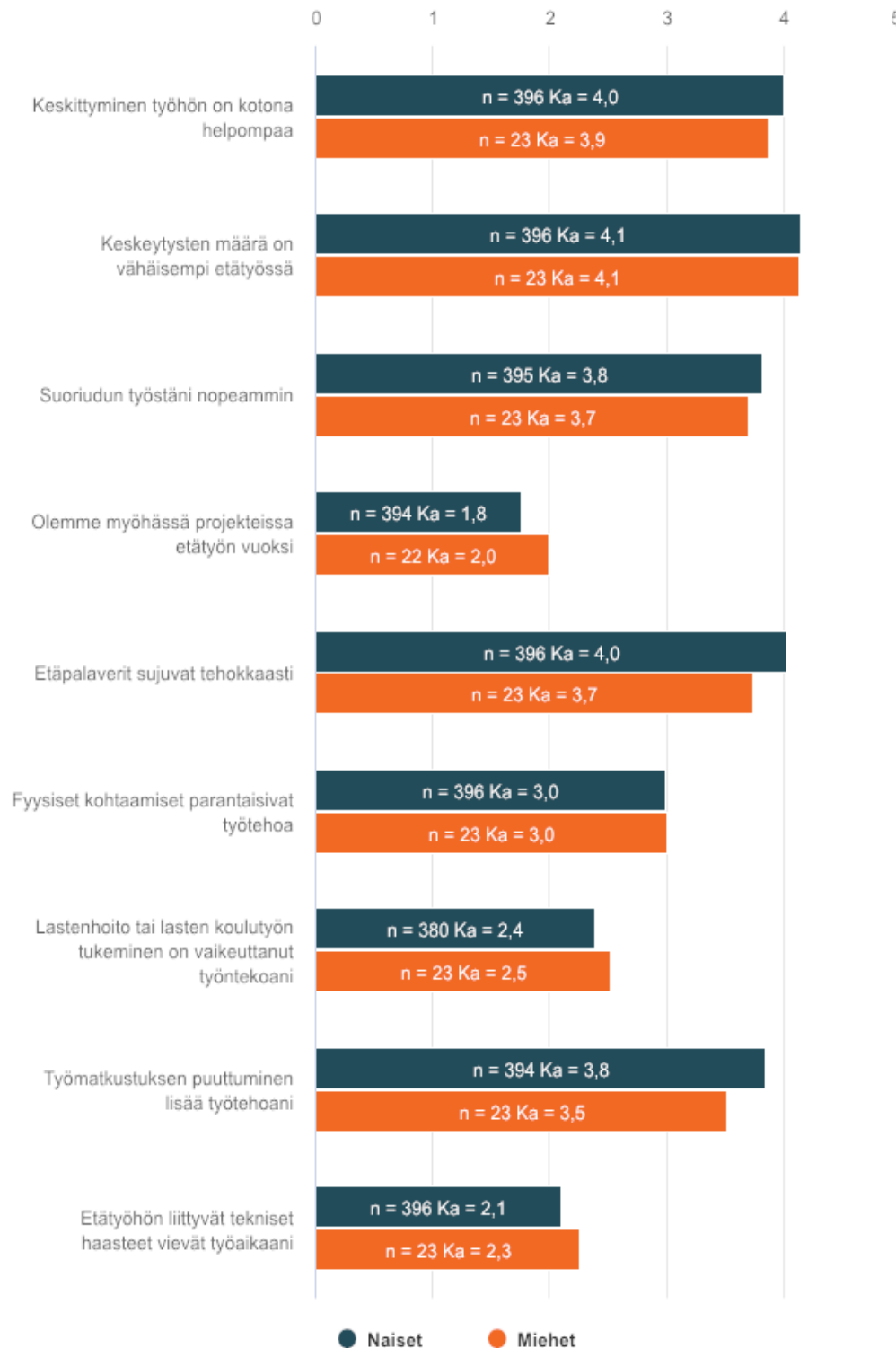
Taulukko 30. Kaikkien vastaajien vastaukset liittyen työn tehokkuuteen etätyössä, N = 419



**Työmatkustuksen puuttuminen on lisännyt työtehoa** lähes 70 %:lla vastaajista. Vain 19 % vastaajista on tässä eri mieltä. Kysymys saatettiin ymmärtää joka päivittäisin työmatkan puuttumisena tai työhön liittyvien työmatkojen puuttumisena.

**Etätyössä työaika vieviä teknisiä haasteita** on kohdannut alle 20 % vastaajista. Yli 78 % vastaajista ei ole kohdannut teknisiä haasteita. Eniten haasteita olivat kohdanneet yli 55-vuotiaat.

Taulukko 31. Vastaukset liittyen työn tehokkuuteen etätyössä sukupuolen mukaan, N = 419

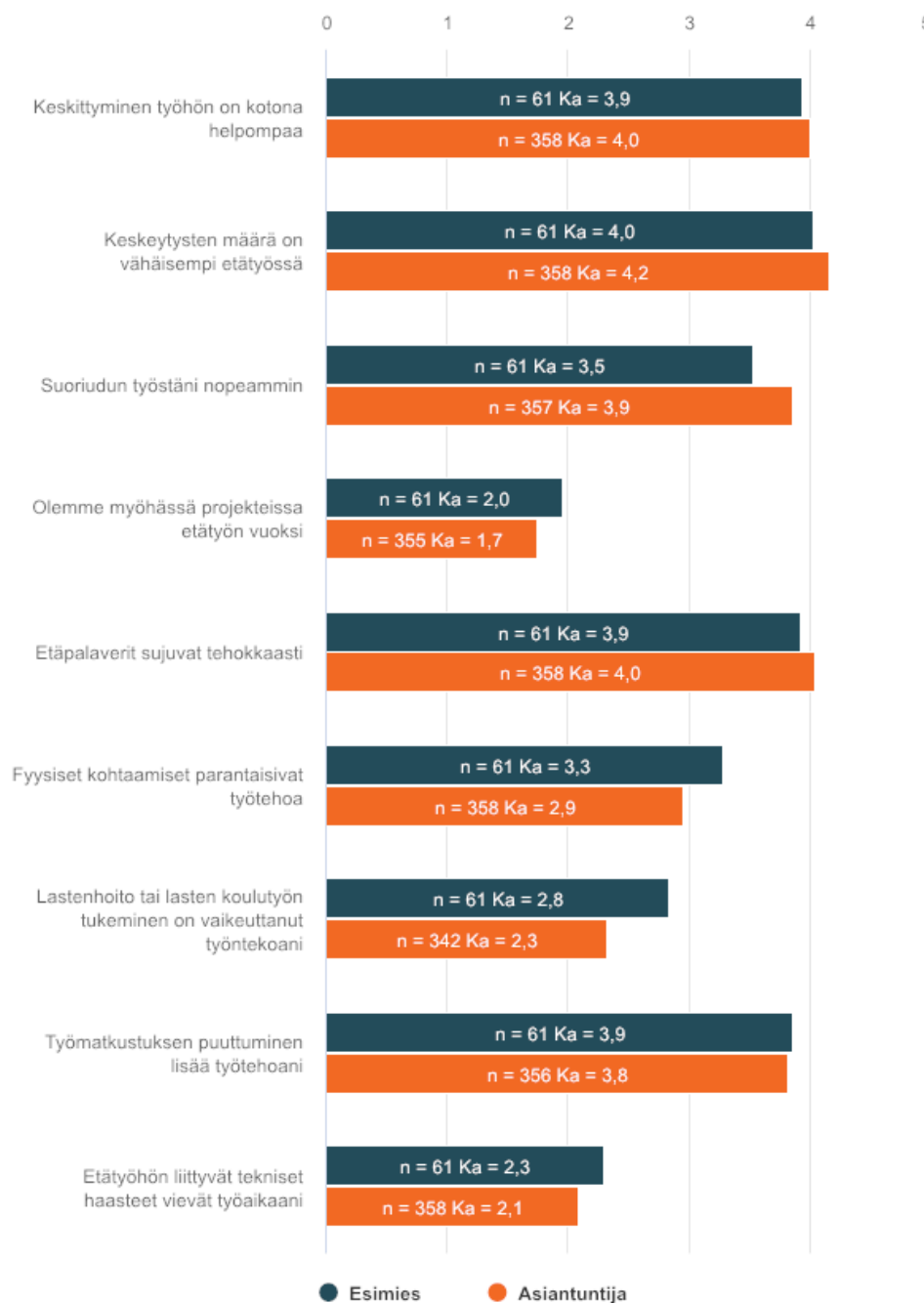


Naisten ja miesten välisissä vastauksissa ei juurikaan ollut isoja poikkeamia, mutta miehet olivat hieman useammin sitä mieltä, että projektit ovat olleet myöhässä. Naiset taas olevat

tyytyväisempiä etätyöpalavereihin ja hieman usein sitä mieltä, että työmatkustamisen puuttuminen lisää työtehoa.

Verratessa esimiesten ja asiantuntijoiden vastauksia tulee ilmi, että asiantuntijat kokevat esimiehiä useammin suoriutuvansa nopeammin työstä etätyössä. Mahdollisesti esimiestyö vie enemmän työaika etätyössä tai esimiehillä on enemmän virtuaalipalavereja.

Taulukko 32. Vastaukset liittyen työn tehokkuuteen etätyössä aseman mukaan, N = 419

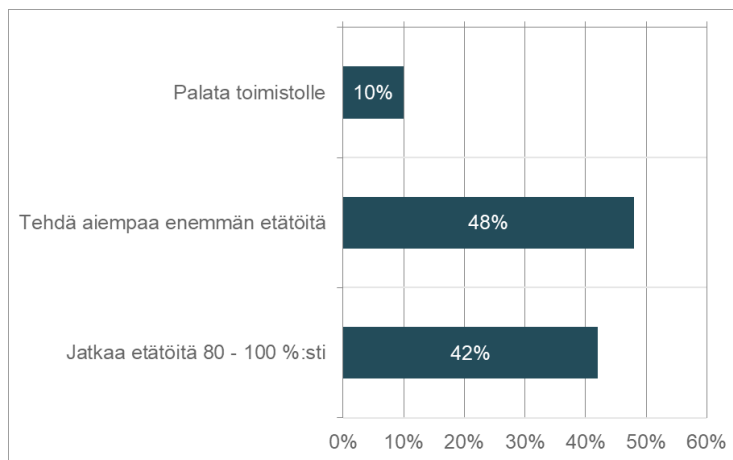


Tämän lisäksi esimiehet kaipasivat asiantuntijoita useammin fyysistä kohtaamista ja he kokivat asiantuntijoita enemmän haasteita lastenhoidon ja lasten koulutyön vuoksi.

#### 4.7 Toiveet työntekotavasta koronapandemian jälkeen

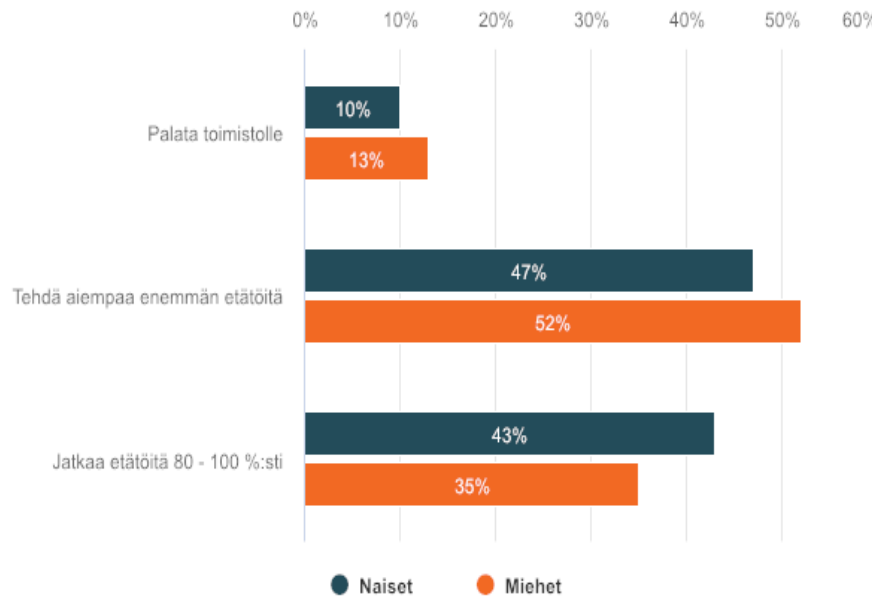
Vain 10 % kaikista tutkimukseen osallistuneista halusi palata toimistolle koronapandemian jälkeen. 48 % haluaisi tehdä aiempaa enemmän etätöitä ja 42 % kaikista vastaajista ilmoittaa, että haluaisi jatkaa 80 % - 100 % työajasta etätöitä.

Taulukko 33. Kaikkien vastaajien toiveet etätyön jatkumisesta koronapandemian jälkeen, N = 419

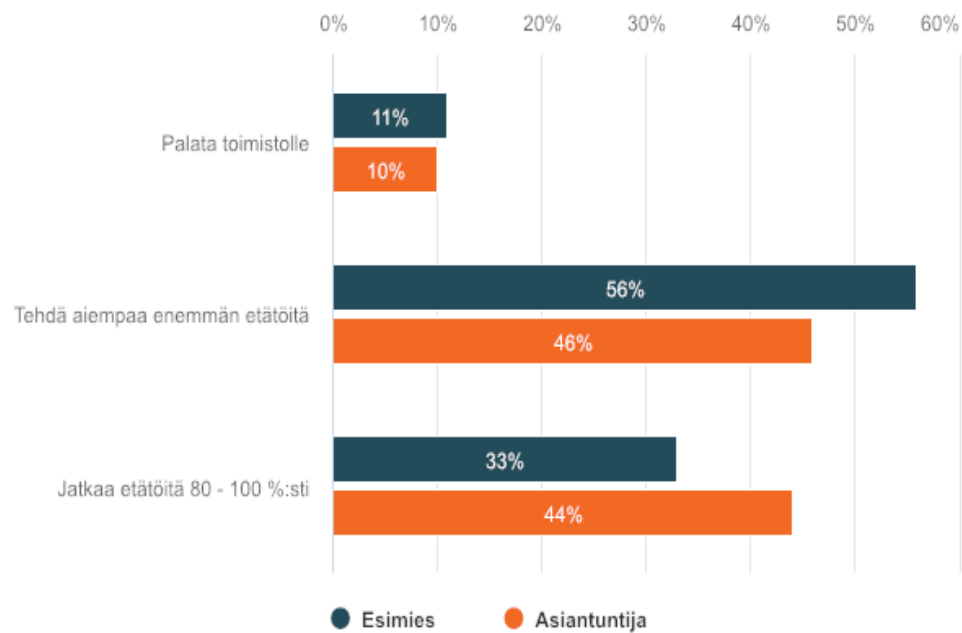


Alla olevasta kaaviosta huomaa, että naisista 90 % haluaa jatkossakin tehdä aiempaa enemmän tai jopa lähes kokoaikaisesti etätöitä, kun vastaava luku miesten kohdalla on 87 %. Vielä suuremmat erot näkyvät esimiesten ja asiantuntijoiden välillä, kun asiantuntijoista 44 % haluaisi jatkossa tehdä 80 – 100 % etätöitä, niin esimiehistä tätä mieltä on 33 %.

Taulukko 34. Toiveet etätyön jatkumisesta sukupuolen mukaan, N = 419



Taulukko 35. Toiveet etätyön jatkumisesta aseman mukaan, N = 419



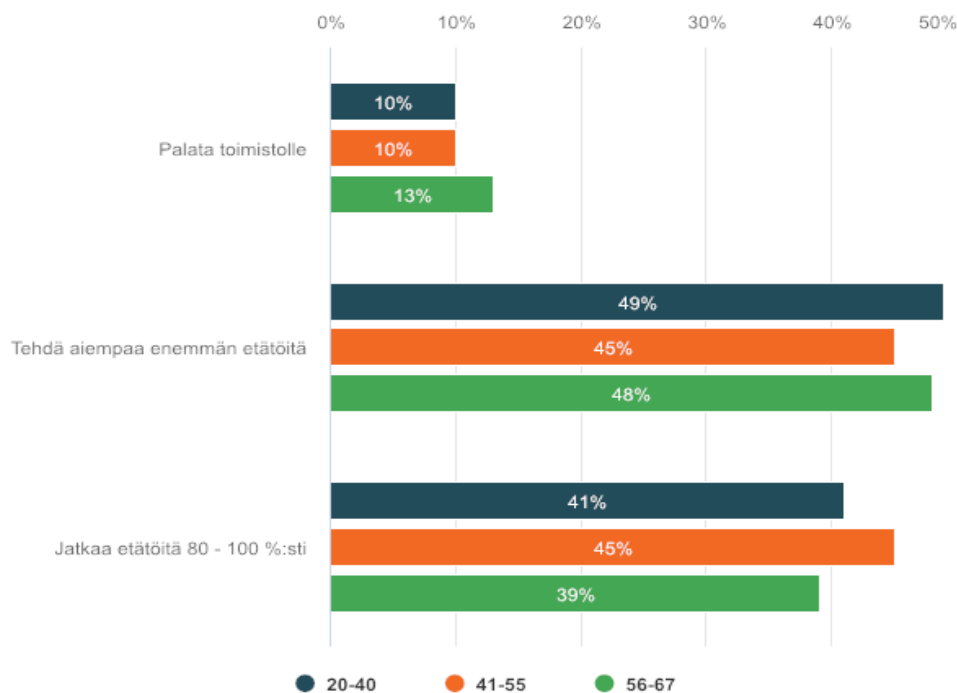
Kun vastauksia tarkistellaan sitä taustaa vasten, että kuinka paljon vastaaja on aiemmin tehnyt etätöitä, yli 85 % heistä, jotka ovat jo aiemmin tehneet etätöitä yli 60 % työajasta, ovat valmiit jatkossa tekemään työajasta 80 – 100 % etätöitä. Merkittävää on, että myös heistä, jotka eivät aiemmin ole tehneet ollenkaan etätöitä, on jopa 53,5 % valmis tekemään aiempaa enemmän etätöitä ja 34,7 % heistä haluaisi 80 – 100 % työajasta etätöitä.

Taulukko 36. Toiveet etätyön jatkosta verrattuna aikaisempaan etätyön määrään, N = 418

|                                | Ei ole aiemmin tehnyt etätöitä |           | Tehnyt aik. 20% etätöitä |           | Tehnyt aik. 40% etätöitä |           | Tehnyt etätöitä aik. enemmän kuin 60% |           |          |
|--------------------------------|--------------------------------|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|---------------------------------------|-----------|----------|
|                                | n                              | Prosentti | n                        | Prosentti | n                        | Prosentti | n                                     | Prosentti | Yhteensä |
| Palata toimistolle             | 15                             | 11,81%    | 22                       | 11,76%    | 4                        | 6,35%     | 2                                     | 4,88%     | 43       |
| Tehdä aiempaa enemmän etätöitä | 68                             | 53,54%    | 96                       | 51,34%    | 30                       | 47,62%    | 4                                     | 9,76%     | 198      |
| Jatkaa etätöitä 80 - 100 %:sti | 44                             | 34,65%    | 69                       | 36,9%     | 29                       | 46,03%    | 35                                    | 85,36%    | 177      |
| Yhteensä                       | 127                            |           | 187                      |           | 63                       |           | 41                                    |           | 418      |

Ehkä hieman yllättäen eri ikäryhmien vastaukset eivät poikennet juuri lainkaan toisistaan. 56-67 -vuotiaista 13 % haluaisi palata täysin toimistolle pandemian jälkeen, kun muissa ikärymissä näin toivoo vain 10 % vastaajista. Tämä ennustaa isompaakin muutosta työelämään eli koronapandemian jälkeen tuskin enää palataan samanlaiseen ”normaaliin” kuin ennen pandemiaa.

Taulukko 37. Toiveet etätyön jatkumisesta ikäjakauman mukaisesti, N = 419



#### 4.8 Työhyvinvointi ennen pandemia-aikaa

Kysyttäessä vastaajien kokemusta omasta työhyvinvoinnista ennen pandemia-aikaa, on kaikkien vastaajien keskiarvo asteikolla 0-10 yhteensä 7,3. Parhaan arvosanan 10 pistettä antoi 3,85 % vastaajista ja arvosanan 9 antoi 21,64 % vastaajista. Arvosanan 0-5 antoi 58 vastaajaa 416 vastaajan joukosta.

Alta näkee, että miehet ovat antaneet omasta työhyvinvoinnistaan ennen koronapandemiaa 0,5 pistettä paremmat arviot kuin naiset. Samanlainen ero näyttää tulevan, kun vertaa esimiehiä ja asiantuntijoita eli esimiehet antavat 0,5 pistettä paremmat arviot omasta työhyvinvoinnistaan. Tämä saattaa johtua siitä, että vastanneista miehistä puolet oli esimiesasemasta ja esimiehillä on omaan työhönsä kaikin puolin enemmän itsemääräämisoikeutta.

Kun perhetilanne huomioidaan, niin yksinasuvat ovat antaneet hieman keskimääräistä matalamman arvion omasta työhyvinvoinnistaan ennen korona-aikaa keskiarvolla 7,05. Tähän on vaikea keksiä mitään yhtä yksittäistä syytä.

Taulukko 38. Työhyvinvointi ennen koronapandemiaa sukupuolittain, N = 416

|        | n   | Minimiarvo | Maksimiarvo | Keskiarvo | Mediaani | Summa | Keskihajonta |
|--------|-----|------------|-------------|-----------|----------|-------|--------------|
| Naiset | 393 | 0          | 10          | 7,27      | 8        | 2859  | 1,84         |
| Miehet | 23  | 1          | 10          | 7,74      | 8        | 178   | 2,24         |

Taulukko 39. Työhyvinvointi ennen koronapandemiaa asumismuodon mukaan, N = 416

|                               | N   | Minimiarvo | Maksimiarvo | Keskiarvo | Mediaani | Summa | Keskihajonta |
|-------------------------------|-----|------------|-------------|-----------|----------|-------|--------------|
| Asuu yksin                    | 86  | 0          | 10          | 7,05      | 8        | 606   | 2,11         |
| Asuu puolison kanssa          | 137 | 1          | 10          | 7,39      | 8        | 1012  | 1,8          |
| Kotona asuu alle 18 v. lapsia | 193 | 1          | 10          | 7,35      | 8        | 1419  | 1,79         |

Taulukko 40. Työhyvinvointi ennen koronapandemiaa aseman mukaan, N = 416

|              | N   | Minimiarvo | Maksimiarvo | Keskiarvo | Mediaani | Summa | Keskihajonta |
|--------------|-----|------------|-------------|-----------|----------|-------|--------------|
| Esimies      | 60  | 1          | 10          | 7,62      | 8        | 457   | 1,63         |
| Asiantuntija | 356 | 0          | 10          | 7,25      | 8        | 2580  | 1,9          |

#### 4.9 Työhyvinvointisi pitkäkestoisessa etätyössä

Pitkäkestoisessa etätyössä kokemus työhyvinvoinnissa oli kaikkien vastaajien kesken noussut 7,3:sta 7,63:een eli yhteensä nousua tapahtui 0,33 pistettä. Parhaan arvosanan 10 antoi 9,18 % vastaajista ja 9 arvosanan antoi 27,29 % vastaajista. Etätyössä koettu työhyvinvointi hajosi vastaajien keskuudessa hieman enemmän ja vain 4-5 pistettä antaneiden määrä lisääntyi myös hieman. Kaikkiaan entistä suurempi joukko on omaan työhyvinvointiinsa erittäin tyytyväinen, mutta joukosta löytyy myös heitä, jotka eivät voi etätyössä kovinkaan hyvin. Arvosanan 1-5 pitkäkestoisessa etätyössä omasta työhyvinvoinnistaan antoi 55 vastaajaa 414 vastaajan joukosta.

Esimiesten ja asiantuntijoiden kokemus omasta työhyvinvoinnista pitkäkestoisessa etätyössä oli samalla tasolla, 7,62-7,63. Naisten ja miesten välillä oli taas melko selkeä ero eli miehet olivat 0,4 pistettä naisia tyytyväisempiä. On erikoista, että nimenomaan miesten työhyvinvointi etätyössä on parantunut naisia enemmän. Johtuisiko tämä siitä, että miehet tekivät aiemmin naisia harvemmin etätöitä, jolloin etätyö on nostanut kokemusta omasta työhyvinvoinnista. Toisaalta miesten verrokkiryhmä oli paljon pienempi kuin naisten, joten yksittäiset tyytyväiset kommentit nostavat enemmän kokonaisarvosanaa.

Yksinasuvien kokemus omasta työhyvinvoinnista nousi vähiten, mutta kuitenkin 0,2 pistettä, kun se muilla nousi keskimäärin 0,4 pistettä.

Merkittävää kuitenkin on, että työhyvinvoinnissa tapahtui nousua melko tasaisesti pitkäkestoisessa etätyössä keskimäärin kaikilla vastaajilla.

Taulukko 41. Työhyvinvointi pitkäkestoisessa etätyössä aseman mukaan, N = 414

|              | n   | Minimiarvo | Maksimiarvo | Keskiarvo | Mediaani | Summa | Keskihajonta |
|--------------|-----|------------|-------------|-----------|----------|-------|--------------|
| Esimies      | 60  | 2          | 10          | 7,62      | 8        | 457   | 1,8          |
| Asiantuntija | 354 | 1          | 10          | 7,63      | 8        | 2702  | 1,78         |

Taulukko 42. Työhyvinvointi pitkäkestoisessa etätyössä sukupuolittain, N = 414

|        | n   | Minimiarvo | Maksimiarvo | Keskiarvo | Mediaani | Summa | Keskihajonta |
|--------|-----|------------|-------------|-----------|----------|-------|--------------|
| Naiset | 391 | 1          | 10          | 7,61      | 8        | 2974  | 1,81         |
| Miehet | 23  | 5          | 10          | 8,04      | 8        | 185   | 1,19         |

Taulukko 43. Työhyvinvointi pitkäkestoisessa etätyössä asumismuodon mukaan, N = 414

|                               | n   | Minimiarvo | Maksimiarvo | Keskiarvo | Mediaani | Summa | Keskihajonta |
|-------------------------------|-----|------------|-------------|-----------|----------|-------|--------------|
| Asuu yksin                    | 86  | 1          | 10          | 7,21      | 8        | 620   | 2,04         |
| Asuu puolison kanssa          | 137 | 1          | 10          | 7,75      | 8        | 1062  | 1,76         |
| Kotona asuu alle 18 v. lapsia | 191 | 2          | 10          | 7,73      | 8        | 1477  | 1,64         |

#### 4.10 Miten työyhteisön hyvinvoinnista on pidetty huolta etätyöaikana?

**Esimiesten vastauksia** oli 36 kpl ja niistä nousi esiin, että etätyön aikana hyvinvointiin liittyviä haasteita oli ajateltu ja tiettyjä toimenpiteitä oli jo ehditty tekemään mm. muistutettu taukojen tärkeydestä, kannustettu taukojumppaan, pidetty työhyvinvointiluentoja ja etäkahveja. Moni esimies oli tiedostanut, että yhteisöllisyydestä tulisi pitää entistä paremmin huolta. Kuitenkin 11 vastaajaa eli 30,5 % vastaajista kertoi, ettei työhyvinvointia ollut erityisemmin huomioitu. Seuraavat kommentit ovat suoria lainauksia esimiesten vastauksista:

*”Etäkahvit, johdon infot ym. yhteiset Teamsit tuovat kivaa vuorovaikutusta. Lisäksi meillä on ollut mahdollisuus käydä työpaikalla tarvittaessa ja tavata ”livenä”, vaikka ensisijainen suositus on ollut työskennellä etänä. Myös työterveys on korostanut matalaa kynnyistä yhteydenottojen suhteen, jos*

*etätyö alkaa ahdistamaan tms. Omalta työpisteeltä on voinut viedä myös kotiin näytön, työtuolin ym. välineet lainaan.”*

*”Tarjoamalla halukkaille mahdollisuutta työskennellä turvallisesti toimistolla, yhteisössä on vapaamuotoiset päiväkahvit, jotka ovat mielestäni jopa parantaneet eri paikkakunnilla työskentelevien yhteishenkeä.”*

*”Huonosti, alalla tehdään tyypillisesti muutenkin paljon etätöitä. Itse olen yrittänyt jutella enemmän muistakin asioista kuin työasioista 1-to-1 -keskusteluissa.”*

*”Virtuaalinen taukojumppa organisaatiossa, mutta työtä on niin paljon, että sitä ei ehdi tehdä.”*

*”Meillä on vasta nyt alkanut tämän syksyn myötä kunnolla tehostettu etätyön tekeminen. Esimiehenä itse soittelen työntekijöitä läpi ja kyselen kuulumisia sekä tarkistelen, miten jokainen voi ja kuinka aikataulut pitävät. Samalla tulee juteltua kaikkia muitakin asioita kuin vaan työhön liittyvää. Olen kokenut, että työntekijämme pitävät siitä, että heitä huomioidaan.”*

*”Meille on järjestetty virtuaalisia meditaatiosessioita ja kuminauhajumppavideoita.”*

*”Etäkahvit, paketteja ja lahjakortteja koteihin, kyselyitä. On saanut hakea töistä välineitä kotiin.”*

*”Työyhteisössä on tehty kovasti töitä sen eteen, että ihmisillä on mahdollisuus kommunikoida ja saada parannusta kokemiinsa etätyön haasteisiin. Toimitusjohtaja on panostanut paljon yksilökohtaiseen yhteydenpitoon ja ratkonut kunkin haasteita henkilökohtaisesti.”*

Tilaisuuksia, virtuaalisia tai ihan fyysisiä kohtaamisia oli ollut aika monessa työyhteisössä ja nämä tapaamiset ja henkilökohtaiset huomioimiset koettiin hyvin tärkeiksi.

*”Yhteiset ulkoliikunnat.”*

*”Järjestetty yksi elokuva ja yksi stand up -show, jonka jokainen voi itsenäisesti katsoa.”*

*”Virtuaalikaljat ja muut tapaamiset säännöllisesti.”*

*”Tiimipalaverit, yrityksen yhteiset infot etänä, hyvinvointi on automaattisesti niin paljon parempaa, että en koe, että siitä huolehtimista tarvitsisi etätyössä korostaa.”*

*”Yhteisiä etähetkiä, esimerkiksi ulkoilua. Valmennuksia mm. ergonomiaan ja aivotyöhön etätyössä. Käyty vapaamuotoisia ”mitä kuuluu”-keskusteluja. Yhteisiä jumppia.”*

*”Järjestetty etäluentoja työhyvinvointiin liittyen.” ”Henkilöstökyselyillä, valmennuksella.”*

*”On otettu käyttöön erilaisia virtuaalipalveluja, kuten mielen hyvinvointipalveluja. Tyhy-tapahtuma on järjestetty virtuaalisesti ja liikuntailtapäivänä on saanut käydä liikkumassa omaehtoisesti. Työnantaja seuraa ihmisten jaksamista ja kannustaa esimiehiä kysymään ja kuuntelemaan ihmisten vointia.”*

**Asiantuntijoiden kommentteja** oli erittäin paljon, yhteensä 227 kpl. Heistä 64 vastaajaa eli 28 % kysymykseen vastanneista asiantuntijoista kertoi, että työhyvinvointia etätyössä

ei ole huomioitu mitenkään, mutta 163 kommentissa tuli esiin, että työyhteisöissä oli innovatiivisesti pyritty lisäämään yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. Virtuaalisia, säännöllisiä kahveja oli monessa työyhteisössä, jopa fyysisiä tapaamisia ja koulutusta liittyen hyvinvointiteemoihin. Esimiehen ja ylimmän johdon henkilökohtaista yhteydenpitoa arvostettiin kovasti. Muuttuvat kokoontumisrajoitukset olivat myös peruneet jo aiottuja tilaisuuksia tai tehneet tyhjiksi toiveet tapaamisista. Kaikkiaan tilaisuudet koettiin virkistäväksi vaihteluksi ja tiimihenkeä nostattaviksi. Seuraavat lainaukset ovat suoria lainauksia asiantuntijoiden kommentteista:

*"On ollut koulutusta etätyöajan työhyvinvoinnista."*

*"Tiimin kanssa e-skumppa perjantaisin on hauska piriste!" "Etäkahvit ja etäpubivisa." "Päivittäinen taukojumppa." Henkilöstöpalavereja ja ergonomialuento."*

*"Etäkahvit, työnohjaus, välillä tapaamiset liveinä, kuten kesällä."*

*"Virtuaalikalat kerran viikossa. Hyvinvointiviikko järjestettiin virtuaalisesti. Ohjattuja tunteja, askelhaaste yms. tsemppausta hyvinvoinnin ylläpitoon."*

*"Etäkahvit, mittarit, kuuntelu." "Etäpalaverit, omat epäviralliset lounasetätreffit."*

*"Keskustelut esimiehen ja työkavereiden kanssa säännöllisesti."*

*"Dailyt, etäkahvit, kävelykalaverit, taukojen suosittelu. En kaipaa työnantajalta, riittää kun on joustavaa ja vapaata. Luottamus = paras hyvinvointi. En kaipaa kliseisiä juhlia jne."*

*"Etäjummat, esimiesten yhteydenpito, myös ylin johto pitää yhteyttä."*

*"Työterveys on olemassa, laitteita saa viedä kotiin ja yhteyttä pidetään palaverein viikoittain. Saan esimieheni ja tiimiläiseni kiinni helposti ja puhumme lähes päivittäin."*

*"Virtuaalikalat, virtuaali tyhy-toiminta, toimistopäivä alkusyksystä, HR:n kysely etätyön sujumisesta."*

*"Meilläkin useampi tiimi palaveri joka päivä, joissa on esim. joogaa, visailua, kilpailuja jne."*

*"Työnantaja on järjestänyt hyvinvointiin liittyviä webinaareja."*

*Yhdistettyjä henkilöstöpäiviä ja pikkujouluja ei järjestetty fyysisesti, vaan henkilöstöpäivien luennot järjestettiin Teamsin kautta. Yksiköittäin oli määrä mennä syömään ja harrastamaan jotain aktiviteettia. Se kuitenkin siirtyi hamaan tulevaisuuteen ensi vuoden puolelle kokoontumisrajoitusten tiukennuttua."*

*"Olen ollut täydessä etätyössä maaliskuulta saakka. Esimies ja organisaation johtaja ovat lähettäneet viestejä ja on etäkahveja ja palavereita yms. Meillä on myös porukan kanssa yhteinen Whatsupp. Ongelma on se, että monet toteuttamiskelpoiset ideat syntyvät usein adhoc-vuorovaikutuksessa - jota ei ole. Osa työyhteisön jäsenistä on täysin vetäytyneitä, en ole juuri kuullut maaliskuun jälkeen. Olen*

*ekstrovertti ja minulla on ikävä työkavereitani ja yhdessä tekemistä, vaikkakin työnimu auttaa selviytymään etätyöstä. Nyt saatiin organisaatiotasolla kiitoslahjaksi venymisestä lahjakortit.”*

*”Virtuaalijoogaa, patikointia Nuuksiossa.”*

*”Meille lahjoitettiin älyrannekkeet ja sovelluksen kautta kuntokuuri/ hyvinvointitsemppi.”*

*”Rahallista tukea ergonomisen työpisteen hankkimiseen, jaettu tietoa ja apua etätyönjärjestämiseen (henkinen hyvinvointi, ajanhallinta jne.).”*

*”Virtuaalipikkujoulut, luentoja ja mahdollisuus työpsykologikeskusteluihin.”*

*”Pari kertaa viikossa olevalla taukojumpalla sekä liikuntaseteleiden määrää lisättiin.”*

*”Säännölliset aamupalaverit. Luottamus ja lupa hoitaa työhyvinvointia esim. kävelyllä päiväsaikaan.”*

*”Liikunnan merkityksen korostaminen (liikuntaetu), hieronnan merkitys (hierontaetu).”*

*”Työhyvinvointi-iltapäivä, joululahja, virtuaaliset pikkujoulut, kahvit tiimin kesken Skypen välityksellä. Keskustelu esimiehen kanssa silloin tällöin.”*

*”Olemme pitäneet enemmän ja vähemmän töihin liittyviä etäpalavereita. Meille on toimitettu lounaita ja yllätyspaketteja kotiin. Meille on myös jatkuvasti painotettu, että pitää sanoa, jos jokin häiritsee. Työpaikka on auttanut ergonomisen työpisteen rakentamisessa ja antanut tuoda välineitä sitä varten toimistolta kotiin. Perustimme WhatsApp-ryhmän kaikille firman ihmisille korona-ajan aluksi ja mielestäni on ollut kivaa, että pyrimme pitämään yhteyttä myös muissa kuin työasioissa nyt kun melkein kaikki ovat etätöissä. Toimistovastaava on pitänyt erittäin hyvää huolta tiedottamisesta uusien määräysten suhteen.”*

*”Virtuaalikahvit, tiedotus ja Pulssi-kyselyt.” ”Tiimin Teams palaverit, tapahtuma kesällä, kehittämispalaverit.” ”Etäkahvit, etäpikkujoulut ja satunnaiset tapaamiset toimistolla.”*

*”Työyhteisöllämme on yksi viikoittainen yhteinen palaveri. Virkistys ja muut turinatuokiot puuttuvat. Korona-aika on ollut työssämme hyvin kiireistä ja siksi kuormittavaa. Kaikki mukava ja piristävä puuttuu.”*

*”Kaikki kiva yhteisöllisyyttä edistävä tekeminen on peruttu (sellainen, jossa normaalisti oltaisiin läsnä).”*

*”Pari työhyvinvointikyselyä koko organisaatiolle, keväällä haettiin tukihenkilöitä yksinäisille (organisaatiossamme on 65% ei-suomalaisia, osa heistä täällä ilman perhettä), työnantajan puolesta kerran vuodessa lääkärintarkastus, jossa työterveyslääkäri kyselee jaksamisesta.”*

*”Kehotettu käyttämään sellaisia palavereita, joissa ei tarvitse välttämättä istua ruudun ääressä, esim. kävellen. Työterveys on pitänyt etäluennon ergonomiasta ja hyvinvoinnista. Käytössä on myös sovellus taukoliikuntaa varten.”*

*”Henkilöstökokous on kerran viikossa. Samoin tiimikokous. Lisäksi saamme työnohjausta ja psykologin tapaamisia. Työpaikkakiusaaja (kiusasi kolmea tiimin jäsentä etänä, terrorisoi puhelimitse ja*

*sähköpostitse) siirrettiin onneksi toisiin tehtäviin. Se oli jo liikaa ja kohtuutonta. Kiusasi muita kateuden ja oman pahan olon vuoksi.”*

Liikunta- ja muita hyvinvointietuja sekä lahjoja oli tarjottu normaalia enemmän. Aika pienetkin lahjat on mainittu avoimissa kommentteissa eli ne ovat todella jääneet mieleen ja koettu positiivisena huomioimisena.

*”Lisärahaa liikunta- ja hyvinvointietuun, mahdollisuus ottaa lähes kaikki tarvittavat välineet kotiin toimistolta.”*

*”Kehotettu ottamaan esim työterveyteen yhteyttä, jos jaksamisen kanssa on ongelmia.”*

*”Säännöllisillä virtuaalikokouksilla ja keskusteluilla, Wolt-lahjakortilla, kommunikoinnilla.”*

*”Muistamalla henkilöstöä lahjalla.” Intraan laitettu etätyöohjeita, suklaalahetys kotiin.”*

*”Olemme saaneet tilata ruokaa Foodoralta firman piikkiin, lisäksi meillä on ollut jokusia tapahtumia livenä ja etänä.”*

*”Säännöllisillä tiimipalavereilla, koko organisaation Hyvinvointiviikot.”*

*”Saimme lisää rahaa epassille.”*

Joissakin työyhteisössä ei ollut tehty toimenpiteitä laisinkaan työhyvinvoinnin suhteen ja tämä näkyi kitkerissä vastauksissa. Yksi ilmoittaa myös vaihtavansa työpaikkaa siksi, että hyvinvointiin ei ole panostettu. Palkitsemisjärjestelmän puutteesta on myös mainintoja.

*”Ei mitenkään. Kolmen kuukauden välein pidetään palaveri, jossa käydään läpi taloudellinen tilanne, mutta pomo ei tunnu tyytyväiseltä, vaikka ollaan tehty huipputulosta. Hänen mielestään kaikkien tulisi olla toimistolla vahdittavana.”*

*”Asiaan ei ole juurikaan panostettu. Aika pienelläkin huomioimisella olisi ollut kohentava vaikutus. Taitaa esihenkilö itse voida niin huonosti, ettei osaa antaa huomiota. Pari kertaa kysytty miten voi ja seuraavassa lauseessa annettu lisää tehtäviä. Olemme ryhmänä pitäneet tsemppiä yllä.”*

*”Töitä painetaan ihan kuin ennenkin tai ehkä jopa enemmän, koska kaikki sosiaalinen normaali vireyttä ylläpitävä kohtaaminen on pois. Aina ei ehdi edes syömään, kahvitaukoja ei käytännössä usein ole. Palkitsemisjärjestelmää ei ole.”*

*”Tiimin kesken olemme pitäneet epävirallisia teams-kokouksia, kuten aftereita ja päiväkahveja ylläpitääksemme työn sosiaalista puolta. Organisaation johdon tasolta tukea ei juuri tule, muuta kuin satunaisen ”kyllä se siitä” muodossa; tavoitteita ei ole muokattu sopimaan pitkittyneeseen kriisiin eikä yksin asuvien etätyöläisten uupumuksen lisääntymiseen ei ole puututtu. Tiedän, että uupumuksen takia sairauslomalle jääneitä on jo nyt niin paljon, ettei työterveydestä enää anneta sairauslomaa uupuneille. Kollegani oli täydellisessä burnoutissa ja sai viisi päivää sairauslomaa.”*

*”Ei juuri mitenkään. Hyvinvointi on oma kokonaisuus, johon ei osata kiinnittää huomiota.”*

*"Ei juuri mitenkään. Tarvikkeita on saanut tuoda toimistolta kotiin, mutta ketään ei kiinnosta miten voin tai mitä minulle kuuluu. Kaipaisin keskusteluhetkiä esimerkiksi virtuaalisesti."*

*"Työhyvinvointikyselyissä yksin asuvilla on korostunut yksinäisyys ja olen tuonut tämän myös esihenkilölle omalta osaltani julki. Toivoisin joskus muistamista myös yksinäisempien suuntaan, jolloin töitä tulee tehtyä liikaa, kun ei yksin kotona ole muutakaan tekemistä."*

*"Ei mitenkään, ja siksi vaihda työpaikkaa joulukuussa."*

*"Olen pettynyt työterveyden ja HR osaston toimintaan (tai toimimattomuuteen) koska mitään vinkkiä jaksamiseen ei ole tullut sieltä. Esim. hyvinvointikysely olisi nyt tärkeämpi kuin koskaan ja tietysti tuloksista sitten tarvittavat toimenpiteet."*

*"Olen kaivannut enemmän tiimin yhteisiä tiedotteita, parempia muistioita."*

*"Ai mikä hyvinvointi? Siitä ei ole pidetty huolta ennenkään, niin miksi nyt sitten."*

*"Pitää olla itse aktiivinen, hyvinvointi ei ole oikein mitenkään keskusteluissa johdon kanssa."*

Työergonomiaan ja tauotukseen oli kiinnitetty ainakin osassa organisaatioista huomiota asiantuntijoiden kommenttien mukaan. Lisäksi palaute, aito välittäminen, avoin keskustelu, kiitos hyvästä työstä sekä henkilökohtaiset puhelinkeskustelut kohensivat monella työfiilistä.

*"Työnantaja on antanut kaikkien käyttöön sähköpöydät, satulatuolit ja kaiken muun työergonomiaan liittyvän, mitä on halunnut."*

*"Laittamalla intraan muistutuksia, että muistakaa pitää taukoja."*

*"Sain myös kotikonttorille läppärin kaveriksi irrallisen näytön, mutta en ole käyttänyt sitä, koska työskentelyasentoni sohvalle istuen läppäri sylissä on ollut itselleni ergonomisesti parempi ratkaisu."*

*"Ergonomiatyövälineet (tuoli, pöytä, näppäimistö, hiiri yms.) on saanut viedä kotiin. Työterveyteen on lisätty työpsykologiaikoja matalan kynnyksen avuksi."*

*"Tukemalla ergonomiaa tarjoamalla erilaisia pöytiä, tuoleja ym. välineitä. Lisäksi työviikon aikana saa käyttää tunnin työajasta liikuntaan, mikä on mahtavaa! Meillä on myös lisätty tiimin sisäistä rehellistä ja avointa keskustelua."*

*"Uskon, että puhelimessa tulee helpommin ja avoimemmin jaettua kunkin hetken todellisia fiiliksiä, kun sähköposteissa asiat olisi helpompi sivuuttaa, niissä kun on muutenkin tietty virallinen ja asiapainotteinen sävy. Lisäksi esimiehen tavanomainen "Kiitos hyvästä työstä!" -kuittaus aina valmista projektia palautettaessa on ollut kaikessa yksinkertaisuudessaan todella mieltä ja työitsetuntoa kohottava juttu!"*

*"Tällä hetkellä hyvin koska esimies vaihtui ja on välittävä."*

#### 4.11 Avoimet kommentit etätyöstä

Vastauksia annettiin 185 kappaletta, joten hyvin moni halusi kertoa etätyöstä vielä omin sanoin. Kysymyksellä pyrin saamaan lisätietoa, sillä monivalintakysymykset eivät aina mahdollista todellisten ajatusten kertomista. Tulosten käsittelyssä olen erotellut esimies- ja asiantuntijatyötä tekevien kommentit, mutta muita muuttujia ei ole tuloksia purkaessa huomioitu.

**Esimiesten kommentteja** tuli yhteensä 30 ja ne toivat etätyöstä esiin hyvin moninaisia mielipiteitä ja kehitysehdotuksia. Näistä 12 vastaajaa eli 40 % olivat erittäin positiivisia ja esimiehet kokivat, että työn ja vapaa-ajan yhdistäminen oli aikaisempaa helpompaa, työlle jäi enemmän aikaa ja siihen oli aikaisempaa helpompi keskittyä.

*"Olen tehnyt aika ajoin etätyötä jo n. 10 vuotta hyvin tehokkaasti. Edelleen etätyötä vanhoillisin ajatuksin vieroksutaan, jota suuresti ihmettelen."*

*"Helpompi sovittaa työ ja vapaa-aika. Lisää motivaatiota."*

*"Mielestäni etätyö on monen muun asian mahdollistaja. En ole aikoihin ollut yhtä energinen kuin 100 % etätyön aikana ja tämä näkyy myös työssäni. En kaipaa työpaikaltani sosiaalisia kontakteja, sillä koen saavani niitä yksityiselämässä riittävästi. Lisäksi suhteita tulee hoidettua myös puhelimesta/chatissa/videopalavereissa. Toivoisin jatkossa avoimuutta ja luottamusta tätä työskentelytapaa kohtaan, jotta jokainen voisi valita itseään miellyttävän tavan toteuttaa työtä. Tulevaisuudessa aion panostaa kotini etätyötilaan, jotta olosuhteet olisivat optimaaliset."*

*"Toivon saavani tehdä jatkossakin. Olen muuttanut kaupungista asumaan vapaa-ajan asunnolle ja olen viihtynyt todella hyvin. Ilman etätöitä tämä ei olisi mahdollista."*

*"Joustavuus työssä ja työtekopaikassa sitouttaa ja motivoi. Työskentely on niin paljon tehokkaampaa ja luovempaa, että aikaa jää muullekin. Lisäksi työmatkan poisjäänti on erittäin positiivista monessa mielessä"*

*"Olen voinut tehdä sitä vapaa-ajan asunnolta ja se on tuonut uuden ulottuvuuden elämään."*

*"On positiivisia asioita kuten nukkuma-aikaa lisää, kun aamulla ei tarvitse lähteä mihinkään. Saa olla kotona, kun lapsi tulee koulusta kotiin. Päivällä ehtii laittamaan pyykkikoneen tai tiskikoneen päälle."*

*"Työskentely on tehokkaampaa."*

*"Itse olen tykännyt etätyöstä. Paljon stressiä vapaampi ja säästää aikaa."*

*"Monet asiat sujuvat joustavammin, koska matkustaminen ja siirtyminen paikasta toiseen on jäänyt pois. Nykyiset välineet toimivat hienosti mm. Zoom."*

*"Etätyö n. 2-3 päivää viikossa olisi ideaali. 100%:nen etätyö tylsistää ja väsyttää ja työergonomia on huono."*

Esimiehet mainitsivat, että työmatkoihin ei enää kulu aikaa ja asumispaikan voi valita aiempaa vapaammin. Moni oli tehnyt myös töitä vapaa-ajanasunnolla, eikä toivo enää paluuta entiseen aikaan.

*"Hyvin toimii, en halua palata enää entiseen eikä meillä onneksi ole pakkokaan (korona-ajan jälkeisestä etätyön jatkamismahdollisuudesta tiedotettu jo nyt)."*

*"Mahdollistaa asumisen toivotulla alueella ja toivotunlaisessa asunnossa."*

Yhdeksän esimiesten kommenteista eli alle kolmannes oli kuitenkin negatiivissävytteisiä tai sisälsivät osittain negatiivisia mainintoja. Osa heistä kantoi kuitenkin huolta tiiminsä jaksamisesta ja koki, että tieto kulki aiempaa huonommin ja vaikeista asioista, kuten YT-neuvotteluista, lomautuksista tai irtisanomisista oli vaikeampaa viestiä. Osa esimiehistä tiedosti oman työntekonsa tehostuneen jo liikaakin.

*"Korona ei ole sinänsä vaikuttanut työntekoon juurikaan, mutta koska sosiaaliset kontaktit on koronan myötä minimissään, tuntuu työtkin raskaalle. Korona itsessään teettää paljon lisä hommaa hallinnossa ja joutuu venymään."*

*"Negatiivisina puolina riittämättömyyden tunne. Jatkuva Teams-kokousten rumba, jossa edellisestä kokouksesta hypätään seuraavaan ilman taukoja. Fyysisten kontaktien puute rasittaa, uuden luominen Teams-kokouksissa on haasteellista. Työergonomia on täysin puutteellinen."*

*"Asioiden viestiminen hankalampaa. Erityisesti vaikeiden asioiden, kuten lomautukset ja irtisanomiset."*

*"Hiljaisen tiedon siirtyminen jää pois. Teams-palavereissa vain tehokkaasti asia, ei muuta, kaikki eivät saa ääntään kuuluviin."*

*"Itselleni se ei sovi 100 % työstä. Olen nyt huomannut, miten fyysiset ihmiskontaktit työssä ovat välttämättömiä mielialan kannalta."*

*"Esimiestyön välitöntä kuormitusta on vähentänyt etätyö, mutta pitkässä juoksussa toki lisääntynyt, sillä tuonut mukanaan uusia haasteita siitä, miten huolehtia henkilöstöstä."*

*"Minä itse kaipaen erillistä paikkaa, jossa tehdä töitä. Nyt työt ovat koko ajan kotona läsnä."*

*"Olen huolissani siitä, että teen nyt liian paljon töitä ja että osaanko lopettaa sen, kun tilanne normalisoituu."*

*"Varsinkin jos on paljon Teams-palavereja päivässä, niin on todella raskasta."*

Joissakin esimiesten vastauksissa korostuivat lastenhoidolliset haasteet.

*"Etätyö ei ole sama asia kuin lasten hoitaminen/etäkoulun avustaminen samaan aikaan. Aiemmissa kysymyksissä yksi viittasi tähän ja minusta on vaarallista, jos näitä sekoitetaan toisiinsa."*

*"Kotona ei ole ergonomisesti suunniteltua työpistettä. Eikä paikkaa sille. Kotona opiskelevat lapset häiritsevät työrauhaa ja se on isoin ongelma."*

**Asiantuntijoiden kommentteja** etätyöstä tuli yhteensä 189 henkilöltä. 60 % vastaajista eli 113 vastaajista oli todella myönteisiä suhtautumisessaan etätyöhön. 14 % vastaajista eli 27 asiantuntijaa toi esiin negatiivisia asioita etätyöstä, yksinäisyydestä tai siitä, että yhteisöllisyys helpottaisi työntekoa. Esiin nostettiin myös erinäiset työyhteisön ongelmat tai muuten haastavia tilanteita etätyön johtamisesta. 22 vastausta oli melko neutraalia eli toi esiin huomioita tai kehitysehdotuksia.

Asiantuntija-asemassa olevat kokivat siis pääsääntöisesti työhyvinvointinsa parantuneen ja erittäin monet olivat käyttäneet säästyneen työmatka-ajan ulkoiluun, virkistytymiseen, aikaan perheen kanssa sekä kotitöihin. Osa oli huomannut myös merkittävää kohenemista omassa terveydessä.

*"Ihan mahtava breikki, sain etätyön ansiosta päiväni hallintaan!"*

*"Elämä on rennompaa yleisesti."*

*"Etätöissä säästän työmatkoihin ja valmistautumiseen menevää aikaa noin 4 h päivässä, lisäksi toki säästyy polttoainekulut."*

*"Ihan luksusta!!!" "Sujuu hyvin." "Etätyö on ollut oikein mukavaa." "Jatkan tätä mielelläni niin pitkään kuin vain mahdollista!" "Työelämäni parasta aikaa."*

*"Voin paljon paremmin nyt, kuin toimistolla olleessa. Varsinkin flunssakierteet kadonneet (eli ei sairaspöissaoloja!), kun porukka ei ole kipeänä töissä tartuttamassa muita. Ihanaa, kerrankin saan olla terveenä, kun nämä vain itseään ajattelevat idiootit eivät tartuta muita!"*

*"Sopii minulle enkä voisi kuvitella, että istuisin toimistolla usein. Itsestä kiinni, että osaa tauottaa työpäivän ja huolehtia jaksamisesta."*

*"Pidän etätöistä ja osaan rytmittää päiväni. Minulla on pitkä työmatka, joten etätyössä minulle jää kaksi tuntia päivässä enemmän omaa aikaa. Omaa aikaa arvostaa tässä iässä, ja mikä parasta, kaksi uskollista työkaveria tykkää (kissat)."*

Työn tehostuminen on vahvasti läsnä etenkin avoimissa kommentteissa, vaikka osalla oli paljon ongelmia työn tauottamisessa, ruokailun ajoittamisessa sekä rajan vetämisessä työn ja vapaa-ajan välillä. Teams-palaverien suuri määrä tuntui monesta hengästyttävältä ja vähensi pidettyjen taukojen mahdollisuutta. Palaverien väliin kaivattiin pidempiä välejä ja toisaalta etätyöaika oli tuonut mukanaan lisääntyneen palaverikulttuurin.

*"Etätyö on vähentänyt runsaasta työmatkustuksesta aiheutuvaa kuormitusta. Nukkuminen ja palautuminen parempaa. Vastakohtana etävuorovaikutus vie enemmän energiaa. Palaveri maraton Teams ähkyt saattavat heikentää taukojen pitämistä. Energiaa tuovat, innostavat lähikohtaamiset*

*puuttuvat. Pitää olla tarkkana kognitiivisen kuormittumisen osalta ja työmäärän balanssin suhteen. Etätyö voi yllättää intohimoisenkin työntekijän. Hyvä puoli oman työajan ketterä muokkaus, liikunta tauot esim. salilla käynti kesken päivän.”*

*Olen tehokkaampi etätyössä, mutta jatkuvien palaverien vuoksi en voi aina pitää ruokataukoa.”*

*”Isoin ongelma etätyössä on se, että päivillä ei tahdo olla selkeää alkua eikä loppua.”*

*”Etätyö luo omalla tavalla enemmän stressiä, koska tuntuu ajoittain, että kotona ei välttämättä aina raaski lopettaa työpäivää siihen 8 h, vaan saattaa jatkua myös illalla sekä pitäisi opetella tauottamaan paremmin ja pitämään enemmän taukoja. Syödä lounas rauhassa koneesta kaukana eikä sivusilmällä konetta lounaan yhteydessä!”*

*”Toisaalta on kiva, kun pystyy itse jaksottamaan päivänsä ja työmatkoihin käytetty aika jää pois. Toisaalta pientenkin asioiden hoitamiseen on varattava kalenterista palaveriaika, kun ei voi kokouksen jälkeen naista kollegaa muutamaksi minuutiksi sivuun. Tämä täyttää kalenterit. Ja tietenkin kaipaen työkaverien tapaamista ihan oikeasti, ei vain videon kautta.”*

*”Etäpalaverit ovat raskaampia vetää kuin livet, mutta palaverien määrä on kasvanut, kun ei ohimennen kahvitauolla selviä mikään. Tiedon jakaminen jää ja selkävaivat kasvavat. Alkaa olla henkinen jaksaminen aika tapissa, kun on niin yksinäistä ja rankkaa.”*

Monissa vastauksissa tuotiin esiin, että elämänhallinta on parantunut ja koetun stressin määrä oli aikaisempaa vähäisempi, vaikkakin työtä tehtiin paljonkin suuremmalla teholla töitä kuin aiemmin. Työn tehostumisesta kertoivat erityisesti he, jotka normaalisti työskentelevät avotoimistossa ja jotkut vastauksista kertoivat myös työn liiallisesta tehostumisesta hyvinvoinnin kustannuksella.

*”Parasta, mitä minulle on työelämäni aikana tapahtunut!!! Säästää voimia, auttaa keskittymää - jättää aikaa myös perheelle.”*

*”Etätyön myötä ehdin mm. laittaa terveellistä ruokaa. Olen saanut ylipainon pois. Perhe voi paremmin, kun olen enemmän kotona. Oma stressi ja tunne siitä että ”nyt pitäisi olla jo kotona/töissä on helpottanut. Nukun paremmin.”*

*”Se on ihan hirveää, työpäivät käytännössä tauottomia. Ennen sentään kävelin kokouspaikasta toiseen ja sain tuuletettua ajatuksia.”*

*”Etätyössä parasta oli käyttämisen väheneminen ja siten stressittömämpi olo. Olen tykännyt myös joustavuudesta ja mahdollisuuksista esim. käydä kesken päivän lenkillä.”*

*”Koska olen vähemmän väsynyt ja stressaantunut pystyn ottamaan vastaan 30 % lisää työtehtäviä ilman, että jaksaminen vaarantuu liiaksi. Liikuntaa tulisi varmasti lisää, jos kuntoilupaikat olisivat auki. Uskon että myös perheeni hyötyy tästä tilanteesta.”*

*"Saan tehtyä kotona huomattavasti tehokkaammin töitä. Etätyö sopii itselle hyvin. Toimistolla satunnaisesti käydessäni yritän enimmäkseen jutella ihmisten kanssa, jotta pysyy kosketus siihen mitä mieltä kukin on jostain asiasta. Eli työt kotona, sosialisointi töissä."*

*"Olen toivonut työnantajan lisäävän etätyöpäiviä, kun palataan ns. normaaliin toimistoarkeen. Uskoisin tämän toteutuvan. Olen ollut erittäin tyytyväinen työn ja perhe-elämän yhdistämiseen. Turha työmatkaan käytetty aika on mahdollistanut mm. säännöllisemmän liikunnan."*

*"Etätyö tehostaa työntekoa, kun aikaa ei kulu siirtymisiin ja keskeytyksiin. On mukavaa, kun voi olla lapsille enemmän läsnä."*

*"Koronakriisin mukanaan tuoma 100 % etätyö on parasta mitä työurallani on tähän mennessä tapahtunut. Introvertin unelma. Esimieheni on tähän asti suhtautunut nuivasti etätyöpyyntöihini, mutta on nyt vihdoinkin ymmärtänyt, että tämä toimii."*

*"Työmatkassa ja töihin laittautumisessa säästämäni aika antaa mahdollisuuden nukkua pidempään aamulla. Jää myös aika ja vireyttä työn jälkeen liikunnalle ja muulle tekemiselle."*

*"Kun ulkomaanmatkat loppuivat, on entisen matkustusajan voinut käyttää työntekoon eli töitä on ehtinyt tekemään enemmän."*

*"Pidän etätyöstä, koska säästyy paljon aikaa, kun ei tarvitse kulkea työmatkoja ja kiirehtiä töiden jälkeen kotiin laittamaan ruokaa ja viemään lapsia harrastuksiin."*

*"Vain pieni osa työstä olisi helpompaa fyysisten kohtaamisten avulla, sillä kansainvälisessä organisaatiossa on ihan sama, ollaanko etänä vai toimistolla. Osa porukasta on joka tapauksessa muualla."*

*"Työorientoituneena ihmisenä teen liikaa töitä ja vapaa-ajan ja liikunnan osuus on normaalia vähäisempi. Koronan takia mieleinen sisäliikuntaryhmä ei toimi. Sosiaaliset kontaktit ovat minimissä. Kaikki vaikuttaa toisiinsa ja hyvinvointiin kokonaisuutena. En koe teknistä säätämistä hankalana, mutta väistämättä siihen menee enemmän aikaa kuin työpaikalla."*

*"Sopii erittäin huonosti opetustyöhön jatkuvana työnä."*

*"Kodin ja työn yhteensovittaminen on niin paljon helpompaa etätyössä, tämä vähentää stressiä ja huonoa omaatuntoa, kun ehtii olla enemmän kotona. Rahaa ja aikaa säästyy ihan älyttömän paljon, kun jää työmatkat ja työlounaat pois!"*

*"Lapsiperheessä etätyön tekeminen helpottaa arkea suunnattoman paljon, työpäivän taukojen aikana voi tehdä esim. ruoan valmiiksi, imuroida ja pestä pyykkiä. Lapsen voi hakea aiemmin päivähoidosta pois, kun työmatkoihin ei kulu niin paljon aikaa. Illasta jää enemmän aikaa harrastaa ja olla yhdessä. Ainaisen kiireentuntu ja suorittaminen on vähentynyt etätyön myötä."*

*"Rauhallinen työympäristö yksin omassa työhuoneessa auttaa keskittymään paremmin ja työnteko on tehokkaampaa."*

*"Päivässä n. 3 tuntia enemmän omaa aikaa, kun työmatkat jää pois."*

*"Taukojen pitoa ei ole aikataulutettu, joten tauot voi pitää itselleen sopivassa välissä."*

*"Työhön valmistautumisen ja työmatkojen pois jäänti on mahdollistanut pidemmät yöunet ja enemmän vapaa-aikaa iltaisin. Enemmän energiaa käyttää urheiluun ja itsestään huolenpitämiseen."*

*"Helpottaa elämää todella paljon ja elämänlaatu on huikeasti parantunut."*

*"Suurin muutos on se, että oma ajankäyttö tehostuu, kun voi mm. pestä pyykkiä työaikana jne. Mutta taas kolikon toinen puoli, että työstä ei ihan täysin irtaudu illallakaan."*

Osa vastaajista kaipasi käytäväkeskusteluja ja työlounaita, mutta vastauksista korostui, että on hyvä, etteivät "toimistoturistit" vie enää tehokasta työaikaa. Lisäksi koettiin, että tuntui vapauttavalta työskennellä ilman ainaista valvontaa.

*"Työpäivän aikana ei tule keskeytyksiä niin paljon kuin toimistolla. Työpäivän aikana saa paljon enemmän aikaan."*

*"On hyvä tavata kollegoita vaikka lounaalla, jos asuu suht lähellä."*

*"Etätyö ennen pandemiaa on ollut erilaista, mitä pandemian aikana. Etätyöpäivät olivat ennen ihanan hiljaisia, rauhallisia ja tehokkaita. Pandemia "pilasi" etätyön, kun mies tuli kotiin etätöihin ja varsinkin keväällä joutui tasapainottelemaan tauot alakoululaisen kanssa, kun ennen tauot olivat itseä varten. Etätyön piristävät, erilaiset lounaat ystävien (joiden kanssa ei työskentele) kanssa ovat myös poissa."*

*"Mielestäni satunnaiset fyysiset kohtaamiset auttaisivat hyvinvointia. Olen kokenut luovuuteni vähentyneen ratkaisevasti, ideoita on vähemmän."*

*"Olen ehdottomasti sitä mieltä, että etätyö on hyvä juttu - se parantaa tehokkuutta ja lisää hyvinvointia. Toki se vaatii selkeää kommunikointia tavoitteista ja työtehtävistä. Minusta on vanhanaikaista ajatella, että töitä voi tehdä tehokkaasti vain valvonnan alla työpaikalla."*

*"Työpäivissä keskitytään olennaiseen, turhat häiriöt ja keskeytykset työkavereilta on jääneet, koska voi olla tavoittamattomissa tai tavoitettavissa vain silloin kun sallii esim. viestien tulevan läpi. Saa keskittyä työtehtäviin eikä tarvitse osallistua käytäväkeskusteluihin eikä tarvitse viihdyttää "toimistoturisteja" jotka tulevat keskeyttämään ja vievät aikaa."*

*"Etätyö sopii monenlaiseen työskentelyyn, kuten itsenäiseen analyysiin tai taustatyöhön todella hyvin, koska häiriötekijöitä ei juuri ole. Kuitenkin työssäni on äärimmäisen tärkeää tavata kollegoja, jotta hiljainen tieto muista tiimeistä ja heimoista pääsisi leviämään. Nyt tiimit kelluvat yksin avaruudessa sokeana sille, mitä naapuritiimi puuhaa ja sidosryhmien väliset riippuvuudet on äärimmäisen hankala tunnistaa."*

*"Kamalan yksinäistä ja näin pidemmän päälle tylsää. Kaipaamme meidän yhteisiä hetkiä työkavereiden kanssa ja sitä, että esimies olisi paremmin saatavilla."*

*"Motivaatio on kateissa ja sosiaalisten kontaktien puute ahdistaa."*

*"Työmatkastani säästyy päivittäin 2 tuntia. Koen, että vaikka etätöissä päivät venyisivät normaalista, on kuitenkin tehokkaampaa työskennellä kotoa käsin kuin avokonttorissa."*

*Tämä parantaa hyvinvointiani eniten. En myöskään viihdy toimistolla maisemakonttorin hälyssä. Kotona pystyn keskittymään paremmin."*

*"Olen nauttinut suunnattomasti, kun aikaa ei mene jonninjoutavaan small talkiin tai muihin asioihin, jotka eivät liity millään tavalla työhöni."*

*"Sopii minulle täydellisesti, hyvinvointini on parantunut paljon. Aivosumu on loppunut, kun kaikki turha keskeytys ja liika tietotulva on poissa."*

*"Työpaikallani työympäristö on iso avokonttori, joten metelin taso voi työpäivän aikana nousta korkealle. Tämän takia etätyö kotona on parantanut huomasti omaa keskittymistä itse, ja sitä myötä tehokkuus työtehtävissä on noussut."*

*"Etätyö minun kohdallani säästää aikaa ja rahaa merkittävästi. Harmillista kyllä, ammatissani ei tällä hetkellä voi tehdä kaikkea työtä etänä, mikä on turhauttavaa ja syö tehokkuutta. Työt voisi tehdä etänä, jos vaan työnantajan puolelta varmistettaisiin riittävä tietoturva ja luotettaisiin työntekijöihin enemmän."*

Yksinäisyyttä ja irrallisuutta koki muutama, mutta tämä ei selvästikään ollut enemmistön mielipide. Etenkin he, jotka olivat vaihtaneet työpaikkaa pandemia-aikana, kokivat jääneensä ulkopuolisiksi yrityksensä työkuulttuurista ja myös paitsi hiljaisesta tiedosta.

*"Olen tehnyt 100 % etätyötä nyt 17 vuotta. Ensimmäiset 12 vuotta olin tosi tyytyväinen. Sitten irrallisuus alkoi ahdistaa. Mutta tilanne on muutenkin eri kuin tämmöisessä tosi lyhyessä alle vuoden etätyörupeamassa, ei näitä oikein voi verrata."*

*"Aloitin uudessa työssä maaliskuussa. Etätyön aikana en ole päässyt sisään työkuultuuriin tai oppinut tuntemaan ihmisiä ja toimenkuvia. Työ on paljon tehokkaampaa mutta koti on eri kuin työ. Työn ja arjen yhdistäminen on paljon helpompaa, tasapainoilu niiden välillä. Töitä tulee hamstrattua ehkä liikaa, koska jos konttorille palataan, en ehdikään ehkä tehdä kaikkea mikä etätyössä käy käden käänteessä."*

*"Palaverit eivät ole tehokkaita meidän organisaatiossa. Yksinäisyys ja irrallisuuden tunne, vaikka olisikin paljon päivän aikana yhteydessä kollegoihin. Etätyössä tehdään intensiivisemmin ja enemmän töitä kun "turhat" tauot jäävät pois -> työpäivät ovat raskaampia henkisesti kuin aiemmin."*

*"Osittaisen organisaatio muutoksen keskellä etätyö vaikeuttaa muutoksen läpivientiä ja heikentää keskusteluyhteyksiä."*

*"Perehdytys hankalaa."*

Ergonomiaakin käsiteltiin monessa vastauksessa, mutta toisaalta moni mainitsi, että etenkin talviaikaan päivän valoisia tunteja voi paremmin hyödyntää liikuntaan, ja tämä on huomattavasti lisännyt energiatasoa. Paras työrauha oli yksinasuvilla ja selvästi asunnon koolla on vaikutusta siihen, millainen työrauha on etenkin, jos samassa asunnossa useampi tekee etätöitä samanaikaisesti.

*"Työteho tuplaantui, kun hankin sähköpöydän, eikä enää tarvitse kykkiä ruokapöydän ääressä tai sohvalla. Päivät kuluvat hurjan paljon nopeammin kotona kuin töissä ja on ihanaa, ettei lemmikkien tarvitse olla niin paljoa yksin. Olisi tärkeää lähteä työpäivän jälkeen käymään ihmisten ilmoilla tai nähdä kavereita, mutta korona rajoittaa pahasti halua lähteä minnekään."*

*"Olin jo valmistautunut aiemmin satunnaisiin etätyöpäiviin siten, että meillä on erillinen työhuone, joten etätyömäärän kasvu ei ole pakottanut etätyöpisteen improvisoimiseen."*

*"Työergonomiani on tosi huono ja on aiheuttanut niska-hartiavaivoja. Käytäväkeskustelujen puuttuminen ja se, että ei tapaa ihmisiä fyysisesti aiheuttavat sen, että kaikista asioista ei ole aina perillä. Palkankorotukset ja palkitsemiset sekä palkkaluokan korotukset jäissä, joten tällä hetkellä tuntuu, että en saa työstäni riittävää korvausta, vaikka olen kehittynyt työssäni. Pääsääntöisesti olen kuitenkin pitänyt etätöistä ja tulen jatkossa työskentelemään jonkinlaisella hybridimallilla."*

*"Meitä on ollut kaksi kotona etätöissä ja ergonomisia työpisteitä on vain yksi."*

*"Kunnollinen työpiste on hankittava, sillä vaikuttaa esimerkiksi niskan jumiutumiseen, kun työasento ei ole hyvä."*

Muutama vastaaja oli huolissaan myös siitä, että palatessaan takaisin toimistolle ei voi enää olla yhtä tehokas. Muutama vastaaja oli tehnyt etätöitä siitä huolimatta, että oli itse ollut sairaana tai hoitanut sairasta lasta. Lisäksi muutama vastaus käsitteli sitä, että viime kevään tilanteen oli kuormittava, kun lastenhoidosta tai kouluikäisten lasten etäkoulusta piti huolehtia samanaikaisesti tehden omaa työtä.

*"Etätyö menee todella hyvin silloin kun saa keskittyä vain töihin eikä tarvitse samalla hoitaa päiväkodista kotona olevia lapsia. Rankaksi käy, kun yhdistää molemmat. Omatunto ei anna periksi olla tekemättä ollenkaan töitä, kun lapset ovat kotona sairaana tai vähäoireisina, vaikka se periaatteessa olisikin ollut mahdollista."*

*"Minulle etätyö on toiminut kohtuullisen hyvin ja on ollut mukava rytmittää keskelle työpäivää liikuntaa. Haasteena keväällä oli lastenhoito ja oma työnteke samanaikaisesti."*

*"Etätyö ei ole hyvää omalta kannalta, paitsi jos on vähän kipeä olo, niin voi tehdä töitä kotoa käsin ym."*

Yksinomaan positiivisten kommenttien määrä tässäkin ryhmässä oli kuitenkin erityisen suuri. Muutaman vastauksen perusteella työyhteisöjen konfliktitilanteet olivat helpottuneet, kun asioita käsiteltiin vain sähköisten työvälineiden kautta.

*"Helpotus, pelastus tulehtuneesta tilanteesta työyhteisössä ja ahdistavasta avokonttorista."*

*"Etätyö kohdallani toimii hyvin. Koen irtaantuneeni työyhteisöstä, mutta se on kohdallani vain hyvä asia, eli työilmapiiiri oli heikko jo ennen etätyötä - nyt ainakin saan tehdä työni rauhassa."*

*"Arvostan myös suunnattomasti mahdollisuutta työskennellä mistä vain, se tuo paljon vapauden tunnetta ja helpottaa arkea."*

*"Saun nyt itse määrittää työskentelyn ajankohdan ja pitää taukoja, esim keskellä päivää lenkkeily, mitä ei toimistolla ollessa mahdollista. Voin valoisana aikana käydä ulkoilemassa ja hakemassa energiaa auringosta tai yleensä nauttimaan valoisasta ajasta. Näin pimeään aikaan hetken valoisuus menisi toimistolla ikkunasta katsellessa. Nyt ei pimeys ole samalla tavoin vetänyt meiltä matalaksi kuten normaalisti."*

Osa vastauksista liittyi haaveisiin tehdä tulevaisuudessa vapaasti töissä oikeastaan missä vaan ja joku kertoi kaamosmasennukseen liittyvien oireiden helpottumisesta.

*"Tykkään ja viihdyn etänä, haaveissa tehdä vähintäänkin talvet kokonaan etänä jostain lämpimämmässä ilmastossa."*

*"Mikäli etätyöhön liittyy joustava työaikataulu, tarjoaa se loistavia mahdollisuuksia huolehtia omasta hyvinvoinnista: esimerkiksi talvikaudella on mahdollisuus ulkoilla valoisana aikaan, tauottaa työtä liikunnalla sekä mahdollinen työmatkaan kuluva aika säästyy mielekkäämpiin asioihin."*

*"Etätyö sopii omaan elämäntilanteeseen paremmin kuin toimistolla työskentely. On myös mahdollista saada enemmän omaa vapaa-aikaa."*

Etätyömahdollisuutta tulevaisuudessakin toivoi erittäin moni, mutta joukosta löytyi myös vastauksia, jotka viittasivat siihen, että etätyö tuo haasteita elämänhallintaan ja toimistolle pääsyä odotetaan kovasti.

*"Toivottavasti etätöitä saa jatkossa tehdä enemmän. Lopetin herätyskellon käytön maaliskuussa ja se on ollut aivan mahtavaa!"*

*"Pidän etätyöstä n.3 krt viikossa, mutta en haluisi tehdä jatkuvasti etätyötä. Koen, että tarvitsen kohtaamisia kollegoiden kanssa. Lisäksi etätyöympäristö on hankala pienessä asunnossa, kun molemmat olemme etätyössä."*

*"50 % etätyö olisi jatkossa mieleinen vaihtoehto esim. Viikko toimistolla ja viikko etänä. Näkisi kuitenkin ihmisiä, mutta pystyisi työskentelemään tehokkaasti."*

*"Tämä sopii minulle todella hyvin. Tiimissä on ongelmia, kun kohdataan toimistolla. Etätyössä keskitytään vain töihin, joten se on helpompaa. Kun konttorille täytyy palata ja jos muutoksia firman etätyöpolitiikkaan ei tule, niin uskoisin että alan etsiä toista työpaikkaa."*

*"Etätyö on ihanteellinen tapa tehdä työtä, työmatkan ja siihen valmistautuminen ovat vieneet 3 h/pvä nyt se on omalle itselleni jäävää aikaa. Nyt ehtii käydä lenkilläkin."*

*"Teen etätöitä erittäin mielelläni, keskittyminen parempaa. En ole kohdannut juurikaan haasteita työn suorittamiselle. Työyhteisön läsnäoloa kaipaen lähinnä vapaampien keskustelujen osalta. Jotkut ongelmat selviävät toimistossa nopeammin, mutta muuten tuottavuus on etänä parempi. Toimistolla käynnit tuovat vaihtelua ja pääsee valmiiseen lounaspöytään. Jatkan etäilyä myös tulevaisuudessa."*

*"Itsensä johtaminen on haastavaa. Aikataulut ja tauottamiset leviää käsiin, joten työteho laskee. Kaipaen toimiston dynaamista säpinää ja palaan riemumielin toimistolle, kun se aika tulee. Ehkä voisin*

*tehdä etänä hommia pari päivää viikosta, mutta arvostan kyllä tosi korkealle sitä, että työ ja vapaa-aika ei sekoittuisi enää niin paljoa.”*

*”Muuten pidän etätyöstä ja sen suomasta joustavuudesta paljon, mutta syömisestä, työn tauottamisesta ja liikkumisesta huolehtiminen aiheuttaa suuria haasteita. Voi kulua päiviä, etten käy edes ulkona ja istun lähinnä sohvalla.”*

*”Optimaalista olisi 1-2 päivää viikossa etänä, muutoin toimistolla.”*

*”Koen etätyön vaikuttaneen merkittävästi tehokkuuteen asiantuntijatyössäni. Olen oppinut itsestäni uutta työn teon suhteen. Pysyn paremmin päivän suunnitelmassa, pienet keskeytykset eivät niin häiritse, stressitaso ei nouse yhtä korkealle, vaikka vuosi onkin ollut hektisempi. Työ pysyy mielekkäämpänä ja on tunne siitä, että on tilanteen tasalla. Työn ja vapaa-ajan rytmittäminen on ollut mielekästä niin, että ne tukevat toisiaan. Työajan joustoa toivoisin enemmänkin.”*

Opetusalalla työskentelevät eivät kokeneet jatkuvaa etätyötä hyvänä asiana.

*”Olen sopeutunut paremmin, mitä luulin. Mutta etätyö ei sovi opetusalaan kovin hyvin.”*

*”Teen opetustyötä AMK:ssa. Ihan kaikkea ei voi opettaa etänä, mutta suurimman osan kyllä. Vaikka oma hyvinvointi sekä työn- että arjenhallinta ovat lisääntyneet, tunnen huolta opiskelijoiden hyvinvoinnista. Iso osa heistä tarvitsisi enemmän lähiopetusta.”*

Hyviä kehitysehdotuksia annettiin myös mm. kameran käytön lisäämistä etäpalavereissa toivottiin. Tämä voisi auttaa myös opettajien ja oppilaiden jaksamista etäopinnoissa.

*”Etätyö vaatisi enemmän avointa keskustelua myös palaverin agendan ulkopuolelta. Etätöissä kameran käyttämistä tulisi lisätä, jotta edes joskus näkisi toisten kasvoja, ilmeitä ja eleitä. Etätyö on niin intensiivistä, että yhteisiä kahvihetkiä tulisi järjestää useammin tiimeissä, esim. päivittäin mahdollisuus kokoontua.”*

Lisäksi tuotiin esiin kehityskohteita etätyössä. Näistä voi ottaa vinkkejä esimerkiksi työyhteisön tuleviin koulutuksiin.

*”Esimiehet ovat ihmeissään, kun ei ole ehkä työkaluja etäjohtamiseen ja aktiivisemman johtamisotteen haltuun ottamiseen. Työntekijöiden työtehtävissä suoriutumisen arviointi on johtajien suunnasta haasteellista. Harmittaa se, että kaikki kiva yhteinen perutaan suoraan eikä edes jakseta työpaikan johdon suunnasta pohtia, olisiko jotain, millä työntekijöiden jaksamista voitaisiin tässä vaikeassa tilanteessa tukea.”*

*”Itsensä johtaminen on vaikeaa, koska sitä ei ole samassa määrin tarvinnut tehdä aiemmin.”*

*”Vaatii esimieheltä erityistä osaamista huolehtia, ettei kukaan jää yksin. Esim . virtuaalikahtelut olisivat tosi tärkeitä.”*

*"Moni töissä työpaikalla käyvä tuttava ihanoi etätöitä. Tämä ei kuitenkaan ole niin mukavaa kuin voisi luulla. Toki pitää olla kiitollinen siitä, että työnantaja suojelee - joskus tuntuu, että jopa liiallisuuksiin. Huomaan, että muutaman yksinasuvan kollegan psyyke on alkanut rakoilla."*

*"Kyselyssä puhuttiin työtehosta. Olen alalla, jossa myös työn laadulla on iso merkitys (myös asiakkaille). Se on etätöaikana/koronasulun aikana mielestäni selvästi laskenut."*

*Työnantajan pitäisi kustantaa hyvät ergonomiset työolot kotiin. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on ollut helppoa. Jotkut työtehtävät sujuisivat helpommin toimistolla."*

*"Työehtoihin pitäisi saada etätööhön liittyvää tekstiä. Työpaikoilla tulisi olla etätöopelissäännöt."*

Suoranaisia ongelmia etätöön pitkittymisestä johtuvia ongelmia oli muutamalla vastaajalla. Muutenkin vastauksista voi pitkälti päätellä, että tietynlainen hybridimalli eli pääosin etätöössä, mutta myös toimistopäiviä välillä, olisi hyvinvoinnin kannalta monille se paras vaihtoehto.

*"Pirun tylsää." "Etätö on paskaa."*

*"Varsinkin nyt syksyllä etätö on alkanut tuntumaan puuduttavalta. Useaan kysymyksen vastaus riippuu siitä, kuinka kauan etätö vielä jatkuu."*

#### **4.12 Yhteenveto tuloksista**

Kysely toteutettiin 7.-21.12.2020 välisenä aikana ja vastauksia anonyymilla kyselylomakkeella saatiin yhteensä 419 kpl. Vastaajista 13 % oli esimiesasemassa ja muut työskentelivät asiantuntija-asemassa.

Monivalintakysymykset työkykyyn liittyvässä osiossa 55 % vastaajista kertoi puutteista työergonomiassa. Tätä tukee myös se, että selkä-, niska- ja pääkivusta kärsi aiempaa lähityötä useammin 40,5 %. Silti noin 50 % vastaajista koki terveytensä parantuneen etätöajalla ja koko stressiä 55 % aiempaa vähemmän. Kuormitus on valtaosalla hyvällä tasolla, sillä 67 % vastaajista kertoi, että työtehtäviä oli sopivasti. Työkyvyn kannalta onkin tärkeä asia, että näin moni kokee terveytensä olevan aikaisempaa parempi. Heikoimmat vastaukset koko tässä kyselyosiossa sai työergonomiaa käsittelevä kysymys eli se olisi työyhteisöissä suurin kehityskohde. Työpisteiden ergonomian parantamiseen kotona kannattaisi työnantajien panostaa entistä enemmän, kun etätö edelleen pitkittyy. Lisäksi työnantajan taholta kannustaminen riittävään tauotukseen, liikuntaan jopa kesken työpäivän ja fysioterapian tai hierontapalveluiden tarjoaminen, parantaisi edelleen etätöntekijöiden terveyttä.

64 % vastaajista pystyy tauottamaan työtään riittävästi ja 70 % vastaajista oli sitä mieltä, että työ- ja vapaa-aika on hyvin tasapainossa. Unen laatu oli parantunut 47 % prosentilla

vastaajista. Alkoholin käyttö ei ole merkittävästi lisääntynyt etätyöajalla, sillä 88 % vastaajista oli tämän väitteen osalta erimielisiä ja vain 7,3 % vastaajista kertoi, että alkoholinkäyttö oli lisääntynyt. Myös yli 73 % vastaajista kertoi syövänsä säännöllisesti. Vaikuttaa siltä, että terveelliseen elämään ja elämänhallintaan liittyvät asiat ovat etätyöntekijöillä pääsääntöisesti hyvällä tolalla.

Sosiaalisten suhteet (perhe, sukulaiset ja ystävät) kokivat riittäviksi 48 %. Parhaan arvosanan sosiaalisista suhteista antoi vain 15,5 % vastaajista. Tässä kysymyksessä pandemian tuomat rajoitukset asettavat omat haasteensa eli kyse ei ole yksinomaan etätyöstä, vaan siitä, että sosiaalisia kontakteja on jouduttu rajoittamaan myös työajan ulkopuolella.

63 % vastaajista kertoi harrastavansa liikuntaa säännöllisesti liikuntaa, kun taas 27 % ei harrasta säännöllistä liikuntaa. Myös liikunnan puute linkittyy aiemmin mainittuihin kiputiloihin. Harrastamalla liikuntaa säännöllisesti voitaisiin paremmin ennaltaehkäistä kehon kiputiloja.

Monivalintavastauksissa johtamiseen ja organisaatioon liittyvissä kysymyksissä korostui erityisesti se, että etenkin tiedonkulkuun ja strategian jalkauttamiseen pitää käyttää enemmän aikaa. Nämä mainittiin monessa avoimessa kommentissa kehityskohteiksi.

Työhyvinvoinnin mittareita, kuten poissaoloja seurattiin 69 % vastaajien työyhteisöissä. Esimieheltä sai riittävästi kiitosta ja palautetta yhteensä noin 47 % vastaajista, mutta toisaalta vain 15 % vastaajista antoi tässä parhaan arvosanan. Lähes 40 % vastasi, että ei saa riittävästi tukea ja palautetta esimieheltään. Tiimiltä riittävästi kiitosta ja palautetta sai noin 50 % vastaajista, mutta tässäkin vain 12 % vastaajista antoi parhaan arvosanan. Hieman alle 40 % vastasi tähänkin kysymykseen, että ei saa tiimiltään riittävästi tukea ja palautetta. Lisäämällä palautteen ja tuen määrää koko organisaatiossa, saataisiin huomattavasti korkeampi tuloksia työhyvinvoinnin mittauksessa.

Vain noin 9 % oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän organisaatiossaan tieto kulkee hyvin. Kuitenkin yhteensä 47 % oli sitä mieltä, että tieto kulkee hyvin. Yrityksen strategia oli noin 86 %:lla vastaajista hyvin tiedossa ja esimiehillä on strategiasta enemmän tietoa kuin asiantuntijoilla.

52 % vastaajista kertoi, että heidän organisaatiossaan oli käytössä palkitsemisjärjestelmä. Vain noin 29 % vastaajista oli sitä mieltä, että palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen ja näistä 10,5 % oli asiasta täysin samaa mieltä. Muiden vastauksista ei voi suoraan päätellä, johtuiko tyytymättömyys siitä, että palkitsemisjärjestelmä on epäoikeudenmukainen vai siitä, että palkitsemisjärjestelmä puuttuu täysin.

21 % vastaajista kertoi, että henkilöstölle oli järjestetty koronapandemian aikana tilaisuuksia fyysisesti kohtaamalla ja 80 % kertoo, että tilaisuuksia oli järjestetty virtuaalisesti. Virtuaalisia etäkahveja tai vastaavia oli pitänyt 58 % vastanneista.

Vastaajista 76 % kertoi, että heidän työpaikallaan oli hyvä työilmapiiri ja vain 26,7 % oli sitä mieltä, että heidän organisaatiossaan on iso henkilöstövaihtuvuus. Uuden työntekijän perehdytyksessä korona-aikana oli koettu haasteita 41 %:n mielestä. Tässä korostunee se, että henkilöstön vaihtuvuus ylipäättänsä on ollut korona-aikana melko pientä, joten kaikissa organisaatioissa ei perehdytystä oltu vielä jouduttu miettimään. Vain 2,4 % oli täysin samaa mieltä siitä, että työpaikkakiusaamista esiintyy omalla työpaikalla. 11,2 % vastaajista oli kuitenkin väittämän kanssa samaa mieltä. Noin 67 % oli sitä mieltä, että kiusaamista ei esiinny omassa organisaatiossa.

Etätyö on vaikeuttanut toimintaa 25 %:n mielestä, kun taas yli 64 % kertoi, ettei etätyö ollut vaikeuttanut toimintaa. Miehet olivat hieman useammin sitä mieltä, että etätyö on vaikeuttanut toimintaa ja toisaalta he ovat tyytyväisempiä saamaansa palautteen määrään esimieheltä ja tiimiltä. Miehet ovat myös hieman tyytyväisempiä yrityksensä palkitsemisjärjestelmään. Miesten vastauksiin vaikuttaa se, että lähes 50 % vastanneista miehistä oli esimiesasemassa. Miehet ovat myös järjestäneet aktiivisemmin virtuaalisesti etäkahveja sekä harvemmin havainneet kiusaamista organisaatiossaan.

90 % vastaajista kertoo tietävänsä työnsä tavoitteet ja 86 % vastaajista on kehittänyt osaamistaan etätyössä. Itseohjautuvuus on korkealla tasolla eli 98 % vastaajista pystyy työskentelemään itsenäisesti. Työtehtäviinsä on tyytyväinen noin 75 % vastaajista.

45 % vastaajista kokee, että heillä on työssään etenemismahdollisuuksia ja noin 43 % oli palkkakehitykseensä. Kuitenkin vain noin 20 % oli tyytyväinen yrityksensä palkitsemisjärjestelmään. Työpaikanvaihtoa oli harkinnut vastaajista lähes 50 %. Miehet olivat naisia harvemmin harkinneet työpaikan vaihtoa ja he ovat keskimäärin tyytyväisempiä työtehtäviinsä ja työyhteisön palkitsemisjärjestelmään.

Vastaajista 23 % koki epävarmuutta työnsä jatkumisesta. 43 % vastaajista oli kokenut koronaepidemian aikana irrallisuutta työyhteisöstä ja lähes yhtä moni kokee tylsistymistä. Peräti 59 % vastanneista kertoi, että satunnainen toimistopäivä on tärkeä jaksamisen kannalta.

Työn tehokkuuteen liittyvissä kysymyksissä 74 % vastaajista oli sitä mieltä, että keskittyminen työhön on kotona helpompaa. Lähes 82 % vastaajista oli myös sitä mieltä, että keskeytysten määrä on vähäisempi etätyössä. Lähes 69 % vastaajista kertoo

suoriutuvansa työstä etätyössä nopeammin. Kaikki nämä viittaavat siihen, että etätyöskentely on ollut enemmistöllä huomattavasti tehokkaampaa kuin lähityö.

Etätyön vuoksi työyhteisön projekteissa on oltu myöhässä harvoin, sillä 81 % vastaajista on väitteen kanssa erimieltä. Vain 1 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa.

Yli 80 % vastaajista kertoo, että etätyöpalaverit sujuvat tehokkaasti, mutta hieman yli 30 % on sitä mieltä, että fyysiset kohtaamiset parantaisivat työtehoa.

Lastenhoito tai lasten koulutyön tukeminen on vaikeuttanut työntekoa vain harvoilla eli yhteensä noin 18 % vastaajista oli tätä mieltä. Yli 30 % ei osaa sanoa yli 40 % vastaajista on eri mieltä. Tämän kysymyksen osalta on tärkeää muistaa, että kaikista vastaajista 47 % ilmoitti kyselyn alussa asuvansa alle 18 v. lasten kanssa. Tästä päätellen vähän yli kolmasosa perheellisistä oli kokenut tässä haasteita jossain vaiheessa etätyöaikaa. Mahdollisesti haastavin vaihe oli keväällä 2020 koulujen ollessa etäopetuksessa yli kaksi kuukautta.

Työmatkustuksen puuttuminen oli lisännyt työtehoa lähes 70 %:lla vastaajista. Tämän saattoi ymmärtää kahdella tavalla eli, että se koskee työmatkustusta tai työmatkoja kodin ja työpaikan välillä. Vain 19 % vastaajista on tässä eri mieltä.

Etätyössä työaikaa vieviä teknisiä haasteita oli kohdannut alle 20 % vastaajista. Yli 78 % vastaajista ei ole kohdannut teknisiä haasteita. Tämä johtuneee siitä, että vain 30 % vastaajista ei ollut koskaan ennen koronaepidemiaa tehnyt etätöitä eli etätyön tekemiseen oleva tekninen valmius ja osaaminen on jo ollut olemassa.

Pitkäaikaisen etätyön aikana työhyvinvointi on yksiselitteisesti noussut. Kokemus omasta työhyvinvoinnissa oli kaikkien vastaajien kesken noussut 7,3:sta 7,63:een eli yhteensä nousua tapahtui 0,33 pistettä. Parhaan arvosanan pitkäkestoisessa etätyössä antoi lähes 10 % vastaajista ja toiseksi parhaan noin 28 % vastaajista, kun pisteasteikko oli 0-10. Tässä on merkittävää, että erittäin tyytyväisten osuus kasvoi etätyössä, mutta samalla syntyi uusi ryhmä erittäin tyytymättömiä.

Vain yhteensä 10 % kaikista tutkimukseen osallistuneista halusi palata toimistolle koronapandemian jälkeen. 48 % haluaisi tehdä aiempaa enemmän etätöitä ja 42 % kaikista vastaajista ilmoittaa, että haluaisi jatkaa 80 % - 100 % työajasta etätöitä. Demografiset erot tai ikä eivät juurikaan vaikuttaneet vastauksiin, vaan toiveet olivat hyvin samansuuntaiset. Merkittävää on, että myös heistä, jotka eivät aiemmin olleet tehneet etätöitä, yli puolet haluaisi tehdä aikaisempaa enemmän etätöitä 35 % haluaisi tehdä 80 – 100 % työajasta etätöitä. Tämä kertoo jo merkittävästä murroksesta työnteon kulttuurissa

ainakin sen saralla, mitä tulee odotuksiin mielekkäästä tavasta tehdä töitä. Etätyö tulee yleistymään ja normalisoitumaan, ja etätyön mahdollistaminen tulee todennäköisesti nousemaan jopa merkittäväksi valiksi rekrytoinnissa. Jos etätyö ei ole mahdollista, saattaa se antaa aika vanhanaikaisen kuvan yrityksestä.

Avointen kysymysten osalta esimiesasemassa olevista 40 % olivat pääsääntöisesti todella tyytyväisiä. Esimiehet kokivat, että työn ja vapaa-ajan yhdistäminen oli aikaisempaa helpompaa, työlle jäi enemmän aikaa ja siihen oli helpompi keskittyä. Moni mainitsi, että työmatkoihin ei enää kulu aikaa ja asumispaikan voi valita aiempaa vapaammin. Moni oli tehnyt myös töitä vapaa-ajanasunnolla. Osa kantoi kuitenkin huolta tiimensä jaksamisesta ja koki, että tieto kulki aiempaa huonommin ja vaikeista asioista, kuten YT-neuvotteluista, lomautuksista tai irtisanomisista oli vaikeampaa viestiä. Esimiehet olivat hyvin tiedostaneet, että etätyössä yhteisöllisyyden ylläpitäminen vaatii isompaa panostusta henkilökohtaiseen yhteydenpitoon eri menetelmin.

60 % asiantuntija-asemassa olevista kertoi avoimissa kommenteissa, että kokivat pääsääntöisesti työhyvinvointinsa parantuneen ja erittäin monet olivat käyttäneet säästyneen työmatka-ajan ulkoiluun, virkistytymiseen, aikaan perheen kanssa sekä kotitöihin. Työn tehostuminen on vahvasti läsnä etenkin avoimissa kommenteissa, vaikka osalla oli paljon ongelmia työn tauottamisessa, ruokailun ajoittamisessa sekä rajan vetämisessä työn ja vapaa-ajan välillä. Monissa vastauksissa toistui, että elämänhallinta on parantunut ja koetun stressin määrä vähäisempi, vaikkakin työtä tehtiin suuremmalla teholla töitä kuin aiemmin. Työn tehostumisesta kertoivat erityisesti he, jotka normaalisti työskentelevät avotoimistossa. Osa kaipasi käytäväkeskusteluita ja työlounaita, mutta osan mielestä oli hyvä, etteivät ”toimistoturistit” vie enää tehokasta työaika. Yksinäisyyttä ja irrallisuutta työyhteisöstä koettiin, mutta toisaalta nämä vastaukset pääsivät esiin vasta avoimessa kommentoinnissa eli tämä ei ollut enemmistön mielipide. Etenkin he, jotka olivat vaihtaneet työpaikkaa pandemia-aikaan, kokivat jäävänsä yrityksensä työkuultuurista ja hiljaisesta tiedosta paitsi. Ergonomian kanssa monella oli haasteita, mutta toisaalta moni mainitsi, että etenkin talviaikaan päivän valoisia tunteja voi paremmin hyödyntää liikuntaan, ja tämä on huomattavasti lisännyt energiatasoa. Paras työrauha oli yksinasuvilla ja selvästi asunnon koko vaikuttaa siihen, millainen työrauha on etenkin, jos samassa asunnossa useampi tekee etätöitä samanaikaisesti. Hyvin kuvaava oli erään asiantuntijan kommentti, jossa sanottiin: ”useaan kysymyksen vastaus riippuu siitä, kuinka kauan etätyö vielä jatkuu.” Pitkäkestoinen, jatkuva etätyö on monelle todellinen kestävyyslaji. Moni ei ole tavannut fyysisesti omaa työtiimiään sitten vuoden 2020 maaliskuun.

Teams-palaverien suuri määrä tuntui monesta hengästyttävältä ja vähensi pidettyjen taukojen mahdollisuutta. Palaverien väliin kaivattiin pidempiä välejä ja toisaalta etätyöaika oli tuonut mukanaan lisääntyneen palaverikulttuurin. Moni oli huolissaan myös siitä, että palatessaan takaisin toimistolle ei voi enää olla yhtä tehokas. Muutama vastaaja oli tehnyt etätöitä siitä huolimatta, että oli itse ollut sairaana tai hoitanut sairasta lasta. Lisäksi muutama vastaus käsitteli sitä, että viime kevään tilanteen oli kuormittava, kun kouluikäisten lasten etäkoulusta piti huolehtia samanaikaisesti tehden omaa työtä. Yksinomaan positiivisten kommenttien määrä tässäkin ryhmässä oli kuitenkin erityisen suuri. Muutaman vastauksen perusteella työyhteisöjen konfliktitilanteet olivat helpottuneet, kun asioita käsiteltiin vain sähköisten työvälineiden kautta.

Noin 30 % esimiehistä ja asiantuntijoista kertoi, että työnantaja ei ollut panostanut työhyvinvointiin mitenkään etätyössä, näkyi se erittäin negatiivisena suhtautumisena. Kaikenlaiset hyvinvointia nostattavat pienetkin teot muistettiin mainita pienistä lahjoista lähtien aina virtuaalipikkujouluihin tai ulkotilaisuuksiin. 70 % vastaajista kertoi avoimissa kommentteissa, että työhyvinvointiin oli panostettu ja henkilöstöä huomioitu.

## 5 Tulosten tarkastelu

Valtioneuvosto on antanut 23.10.2020 toistaiseksi voimassa olevan valtakunnallisen etätyösuosituksen. Seuraavan kerran perusteita voimassaolon jatkamiseksi tarkastellaan 30.6.2021. (STM, 2021.) Koska etätyö tulee jatkumaan vielä pitkään ja tutkimustuloksen perusteella etätyön määrää halutaan tuntuvasti lisätä, niin ei kannata suhtautua etätyöhön siten, että kyseessä on nopeasti ohimenevä vaihe. Tässä opinnäytteessä havaittuihin kehityskohteisiin kannattaa tarttua ja kehittää työolosuhteita ja yrityskulttuuria edelleen etätyölle suotuisaan suuntaan.

Etätyöllä on kuitenkin selkeästi tehty nopeassa tahdissa tehokkuus- ja työhyvinvointiloikka ja esimerkiksi Kela raportoi, että vuonna 2020 sairauspäivärahopäiviä korvattiin 5 % vähemmän kuin edellisenä vuonna (Kela, 2021). Kun ottaa vielä huomioon koronavuotena vähentyneen työllisyyden, niin sairastaminen on vähentynyt merkittävästi. Tämä näkyy todennäköisesti positiivisesti monen yrityksen tuloksessa.

Etätyön lisääntyminen oli yksiselitteisesti lisännyt työhyvinvoinnin kokemusta jokaisessa tämän tutkimuksen ikäryhmässä, joten hyväksi havaittuja etätyökäytäntöjä kannattaisi jatkaa sittenkin, kun lähityö jossain vaiheessa taas lisääntyy. Kokemus omasta työhyvinvoinnista lisääntyi keskimäärin kaikkien vastaajaryhmien kesken ja paluuta takaisin jatkuvaan lähityöhön odottaa vain 10 %.

### 5.1 Pitkäaikaisen etätyön vaikutus työhyvinvointiin ja tuottavuuteen

Mitkä asiat sitten vaikuttavat työhyvinvointiin sekä tuottavuuteen, kun tehdään pitkäaikaisesti etätöitä? Tämän kyselyn vastaajista puolet koki terveytensä parantuneen etätyöajalla ja yli puolet vastaajista koki aiempaa vähemmän stressiä. Nämä ovat merkittäviä asioita työhyvinvoinnin, työn kuormittavuuden ja työkyvyn kannalta. Aiempaa parempi terveydentila vaikuttaa myös työn tuottavuuteen vähäisempien sairauspäivien kautta. Parantunut terveys johtuu todennäköisesti myös siitä, että enää ei liikuta toimistolla flunssaisena, jolloin ei myöskään tartuteta muita työntekijöitä.

Hyvin harva raportoi, että etätyö olisi aiheuttanut haasteita työn sujumuudelle tai lisännyt vaihtuvuutta. Tarkasteltaessa vastauksia, niin etätyön aikana mm. itseohjautuvuus, osaamisen kehittäminen ja hyvä työilmapiiri saivat hyvät arvosanat vastaajilta. Tuottavuus on noussut mm. siksi, että keskittyminen on ollut aiempaa parempaa ja keskeytysten määrä aiempaa pienempi. Nämä saavat aikaan positiivisuuden kierteen, jolloin flow-tilaan on helpompi päästä. Vastavuoroisesti tämä on aiheuttanut sellaisen haasteen, että osalla on vaikeuksia tauottaa työtä tai tehdä eroa työn- ja vapaa-ajan välille. Pitkäaikaisesti

”liiallinen” tehokkuus johtaa ylikuormittumiseen ja stressin tunteeseen. Jotta työteho ei radikaalisti laske palatessa lähityöhön, pitäisi työrauhasta pystyä pitämään edelleen kiinni, mahdollisesti juuri säännöllisin etätyöpäivin.

Etätyön negatiivisin puoli oli sosiaalisten kontaktien puute ja irrallisuuden tunne työyhteisöstä. Näyttääkin siltä, että jonkinlainen hybridimalli etätyön ja lähityön välillä olisi jatkossa työtehon ja työhyvinvoinnin kannalta paras vaihtoehto painottuen siten, että etätyön osuus on työajasta kuitenkin yli 60 %.

Jos suurin osa vastaajista oli hyvin tyytyväisiä etätyöhön tämän etenkin korostuen avoimissa kommentteissa, niin miksi työhyvinvointi etätyössä ei sitten noussut kyselyn mukaan vieläkin korkeammalle? Mahdollisesti siksi, että koettiin kuitenkin yksinäisyyttä ja irrallisuutta työyhteisöstä, ja tieto ei kulkenut tarpeeksi. Lisäksi voi olla, että edes etätyön tuomat edut eivät riitä peittoamaan organisaatiossa tai omassa toimintaympäristössä olevia muita epäkohtia mm. huonoa johtamista, epäselviä vastuita, huonoa tiedonkulkua, epäjohtonmukaista päätöksentekoa, olematonta palkitsemisjärjestelmää, heikkoja kehittymismahdollisuuksia tai riittämätöntä palautekulttuuria. Työhyvinvointiin vaikuttavat kuitenkin lopulta hyvin monet asiat.

## **5.2 Miten työntekijä itse voi vaikuttaa työhyvinvointiin etätyössä?**

Mitkä sitten ovat ne osatekijät, joihin työntekijä voi itse vaikuttaa pitkäkestoisessa etätyössä? Suurin esiin noussut epäkohta oli huono työergonomia. Etätyöntekijöiden kannattaa aktiivisesti edistää sitä, että työergonomia kotona paranisi. Kannattaa muistaa, että vaikka työnantaja on vastuussa työergonomiasta myös kotiloissa, etätyöntekijälle jää silti suuri vastuu omasta hyvinvoinnista. Siksi kannattaa kiinnittää huomiota myös riittävään tauotukseen, venyttelyyn, liikuntaan ja säännölliseen ruokailurytmiin.

Jokainen voi omalta osaltaan vaikuttaa myös siihen, että työyhteisön läheisyys ja hyvä tiedonkulku säilyvät myös virtuaalisin keinoin. Työpäivän aikatauluttaminen hyviksi havaituin rutiinein on tärkeää, kuten myös se, että siirtyminen työstä vapaa-aikaan tapahtuu selkeästi työpäivän päätyttyä. Kuormitustilanteissa ja muutenkin kannattaa kääntyä herkästi oman esimiehen puoleen ja edistää avointa keskustelukulttuuria. Vaikka etäpalaverikulttuuri oli tehostanut työtä, kaivattiin vapaata keskustelua nykyistä enemmän.

Tutkimuksessa tuli ilmi etätyöntekijöiden ylitunnollisuus tai ylitehokkuus eli työtä tehdään mahdollisestikin liiankin vähällä tauottamisella, kun työssä ei ole luonnollisia keskeytyksiä. Moni vastanneista toi kuitenkin esiin positiivisena seikkana työsuhde-edut liittyen liikuntapalveluihin mm. työnantajan tarjoamat virtuaaliset taukojumput ja -joogat.

Uudeksi trendiksi on median mukaan noussut omakotitalojen ja vapaa-ajanasuntojen hankkiminen pidemmältä pääkaupunkiseudusta. Moni hakee nyt erityisesti tilaa työhuoneelle tai useammalla työhuoneelle. Todennäköisesti kaikki ratkaisut, joilla asumisväljyyttä voidaan lisätä ja työympäristön laatua etätyössä nostaa, ovat omiaan lisäämään työhyvinvointia.

Alla pieni muistilista etätyöntekijälle, jonka avulla voi parantaa omaa hyvinvointia:

1. **Ergonominen ja rauhallinen paikka työn tekemiselle** vähentää kehon kiputiloja. Hyvä työtuoli ja iso näyttö tekee työpäivän paremmaksi. Jos useampi tekee töitä kotona, niin sopikaa työtilojen paikat. Käytä tarvittaessa kuulokkeita Teams-kokouksissa.
2. **Listaa päivittäiset tavoitteet** esimerkiksi kalenterin Tehtävät-toiminnolla. Tämä auttaa priorisoimaan tärkeät työtehtävät ja voit konkreettisesti seurata työn etenemistä. Muista kiittää itseäsi!
3. **Luo itsellesi säännöllinen työrytmi.** Aloita ja lopeta työpäivä aina samaan aikaan ja hyödynnä päivän tauot syömiseen, venyttelyyn ja ulkoiluun.
4. **Kommunikoi.** Esimies tai tiimi ei pysty lukemaan ajatuksiasi. Nosta esiin kohtaamasi haasteet. Raportoi myös säännöllisesti työn etenemisestä, onnistumisista jne.
5. **Rauhoita työaika.** Aina ei tarvitse olla tavoitettavissa, vastata puhelimeen ja lukea s-postia. Nämä aiheuttavat tarpeettomia keskeytyksiä, jos tarvitset keskeytyksetöntä työaikaa.
6. **Sosiaaliset kontaktit** ovat tärkeitä myös etätyössä. Ole itse aktiivinen esimiehen ja työtiimisi suuntaan ja muistaa antaa itsekkin kiitosta ja palautetta. Pidä kamera auki palaverissa mahdollisimman usein ja pyri varaamaan aikaa myös epäviralliselle keskustelulle. Myös virtuaalikalvit tai etätyölounas tai lenkki ystävän kanssa piristää! Hyödynnä myös mahdolliset muut kontaktit: perheenjäsenet, ystävät, lemmikit jne.
7. **Aloita selkeästi vapaa-aika.** Laita koneen kansi kiinni ja siivoa työpaperit pois silmistä.
8. **Pidä kiinni liikuntaharrastuksesta.** Työmatkan hyötyliikunta pitää korvata jollakin ja muutenkin kannattaa olla aktiivinen liikkumaan. Ulkoilu, lenkkeily ja kotijumppa ovat suositeltavia keinoja pysyä aktiivisena. Myös kotityöstä tulee askelia päivään.
9. **Nuku riittävästi.** Aikuinen kaipaa 7-9 h unta yössä ollakseen tehokas. Myös pienet päiväunet voivat piristää kesken työpäivän.
10. **Vaihtelu virkistää.** Hae välillä vaihtoehtoisia paikkoja työnteolle. Hotelli, vapaa-ajanasunto tai satunnainen toimistopäivä tuo lisää puhtia.

Jos kuitenkin huomaat merkittävää laskua omassa tuottavuudessa tai kärsit masentuneisuudesta tai muusta korona-ahdistuksesta, niin kannattaa olla matalalla

kynnyksellä yhteydessä omaan työterveyshuoltoon. Oman esimiehen kanssa voi myös neuvotella tarvittaessa satunnaisista lähityöpäivistä tai miettiä parityöskentelyn mahdollisuutta.

### **5.3 Mitkä asiat pitää huomioida etätöön johtamisessa?**

Vaikka työn tekeminen on siirtynyt etätöksi, niin kannattaa silti muistaa, että työntekijöiden odotukset organisaation toimintakulttuurissa ja johtamisessa ovat edelleen hyvin samanlaisia kuin lähityössä. Mm. sisäisen viestinnän parantaminen ja palautekulttuurin positiivinen kehittäminen johtaisivat vielä nykyistäkin parempiin tuloksiin. Avoimissa vastauksissa korostui luottamuksen tärkeys ja toive, ettei esimies ”kyttää” tai mikromanageroi etätöitä. Esimiehen kannattaakin viestiä tavoitteista selkeästi ja pyrkiä sellaisiin luottamuksellisiin väleihin, että esimiehen yhteydenotto koetaan positiiviseksi. Koska moni koki jääneensä aika yksin, niin tuen tarvettakin on olemassa.

Koska riittävä tauotus näyttää selkeästi puuttuvan monen etätyöntekijän työpäivästä, niin esimiehen kannattaa kannustaa pitämään säännöllisesti taukoja työpäivän aikana esimerkiksi ruokailuun, venyttelyyn ja jopa ulkoiluun. Avoimien kommenttien mukaan toivottaisiin, että ulkoilu esimerkiksi talvella valoisan aikaan kesken työpäivän olisi sallittua, sillä se tuo energiaa työpäiviin. Kannattaa myös kiinnittää huomiota riittävään tauottamiseen virtuaalipalaverien välillä, sillä ne koettiin huomattavasti kuormittavammiksi kuin tavalliset kokoukset.

Etätöajalla tapahtuvaan perehdyttämiseen kannattaa kiinnittää huomiota, jotta uusi työntekijä pääsee nopeammin osalliseksi tiimi- ja yrityskulttuurista. Tässä tutkimuksessa asia ei tullut erityisesti esiin monivalintakysymyksissä, mutta muutamissa avoimissa kommentteissa asia mainittiin, ja etätöajan pitkeytyessä yhä useampi yritys joutuu pohtimaan perehdyttämiseen liittyviä haasteita.

Vastaajat erityisesti asiantuntijatasolla eivät olleet kovinkaan tyytyväisiä palkitsemiseen, joten esimiehen kannattaa tarkistaa, että palkkataso on oikea ja tavoitteisiin sidottua palkitsemista tapahtuisi myös asiantuntijatasolla, eikä vain esimiesten kesken. Vain noin 43 % vastaajista oli tyytyväinen palkkakehitykseensä ja vain noin 20 % oli tyytyväinen yrityksensä palkitsemisjärjestelmään. Työpaikanvaihtoa oli harkinnut vastaajista lähes puolet. Suomalaisissa organisaatioissa vallitsee tutkimuksen perusteella sellainen ajatusmalli, että tulospalkkiot ovat vain ylimmän johdon etu ja vaikuttaa siltä, että palkitsemisen lisäksi perusasiat kaipaavat tarkastelemista eli palkkakehitys ei ollut odotusten mukainen. Monessa organisaatiossa tuntuu unohtuneen, että palkitseminen on yksi tärkeimpiä osa-alueita, kun puhutaan henkilöstövoimavarojen johtamisesta.

Palkitsemisella on tarkoitus tukea organisaation tavoitteisiin pääsemistä ja kannustaa henkilöstöä. Kyselyn perusteella on riski, että työsuhdanteiden parantuessa moni alkaa etsimään uutta työpaikkaa, ja työnantajan kannalta suuri vaihtuvuus näkyy aina toiminnassa kannattavuuden laskuna. Palkitseminen tuleekin nähdä johtamisen työkaluna. Palkitsemista on myös urakehityksen tukeminen, koulutukset, tunnustukset jne. mutta kyselyn tuloksissa palkitseminen on todennäköisesti ymmärretty rahalla palkitsemisena.

Lyhyesti kiteytettynä vastausten perusteella hyvinvointia ja tuottavuutta saadaan edelleen lisätty etätyössäkin hyvällä lähiesimiestyöllä, jota käsiteltiin jo teoriaosassa:

| Toimiva lähiesimiestyö                | Keskeiset sisällöt                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Johtaminen vastuunottamisena          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Oikeudenmukainen ja tasapuolinen toiminta</li> <li>Työntekijöiden jaksamisesta välittäminen</li> <li>Jämäkkyys ja päätöksistä kiinni pitäminen, näkemysten puolustaminen</li> <li>Toiminnan suunnitelmallisuus</li> </ul> |
| Johtaminen läsnäolona                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tuen saaminen työn tekemiseen</li> <li>Esimiehen osallistuminen työn tekemiseen</li> <li>Työkäytäntöjen ja työn arjen tuntemus</li> </ul>                                                                                 |
| Johtaminen avoimena vuorovaikutuksena | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteiset keskustelut työn tekemisen tavoista ja tilanteista</li> <li>Työntekijöiden kuuntelu</li> <li>Yhteinen neuvottelu tulossa olevista uudistuksista ja koko työyhteisöä koskevista asioista</li> </ul>               |
| Johtaminen innostamisena              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kannustaminen ja itseohjautuvuuden tukeminen</li> <li>Toiminta ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen</li> <li>Palautteen antaminen</li> <li>Optimismen johtaminen</li> <li>Luottamus</li> </ul>                           |

**Kuva 9.** Työntekijöiden kokemukset toimivasta esimiestyöstä, (mukaillen Manka 2015, 125)

Etätyön tekemiseen kaivattiin jatkossa selkeitä **pelisääntöjä**, joten asia kannattaa ottaa käsittelyyn riittävän ajoissa ennen valtakunnallisen etätyösuosituksen päättymistä. Jos työ on sujunut hyvin, niin etätyökäytännöistä kannattaa sopia hyvin vapaasti, joka lisää työn joustavuutta. Tämän tutkimuksen mukaan pari toimistopäivää viikossa voisi olla sopiva malli, mutta voi olla hyvä sopia vielä tästäkin joustavammasta etätyömallista. Lisäksi johdon kannattaa luoda toivoa ja valaa uskoa paremmasta tulevaisuudesta.

## 5.4 Mitä keinoja yrityksellä on panostaa henkilöstön työhyvinvointiin?

Etätyön pitkittyessä osa vastanneista on kärsinyt sosiaalisten suhteiden vähäisyydestä, joten kesän kynnyksellä ja epidemiatilanteen hellittäessä kannattaisi miettiä turvallisia tapoja fyysisille kohtaamisille esimerkiksi virkistyspäivät tai kävelykokoukset ulkona esimerkiksi pienemmissä tiimeissä. Jos tämä ei ole mahdollista, niin yksittäisten työntekijöiden virkistysmahdollisuutta voi tukea yrityksen taholta esimerkiksi hieronnalla, virtuaalijumpalla tai urheilu- ja hyvinvointipäivillä esimerkiksi kylpylässä. Pääsääntöisesti virtuaalisesti järjestettäviä tapahtumia oli myös arvostettu vastausten perusteella erittäin paljon.

Läheisyyden tunteesta työyhteisössä kannattaa muutenkin pitää huolta etätyössä myös lisäämällä epävirallisen keskustelun määrää hyvän palaverikulttuurin ohella. Näitä olisivat esimerkiksi puhelinkeskustelut ja epävirallisemmat virtuaalipalaverit, jossa pidetään kamerat päällä. Viestintä koetaan vaikuttavammaksi, kun nähdään ihmisen ilmeet ja eleet, joten siksi on suositeltavaa käyttää viestinnässä myös kuvaa.

Vielä joulukuussa 2020 eli yli 8 kk pitkäkestoisen etätyön alkamisen jälkeen, yli puolet vastanneista kertoi puutteellisesta työergonomiasta etätyössä. Tähän seikkaan yritysten kannattaa kiireellisesti tarttua, jotta sairauspoissaolopäiviä saataisiin edelleen vähennettyä. Ergonomiset työpöydät ja -tuolit sekä suuremmat näytöt voisi tarjota toimistolta kotikäyttöön ja tämän lisäksi antaa vinkkejä vaihteleviin työasentoihin kotioloissa.

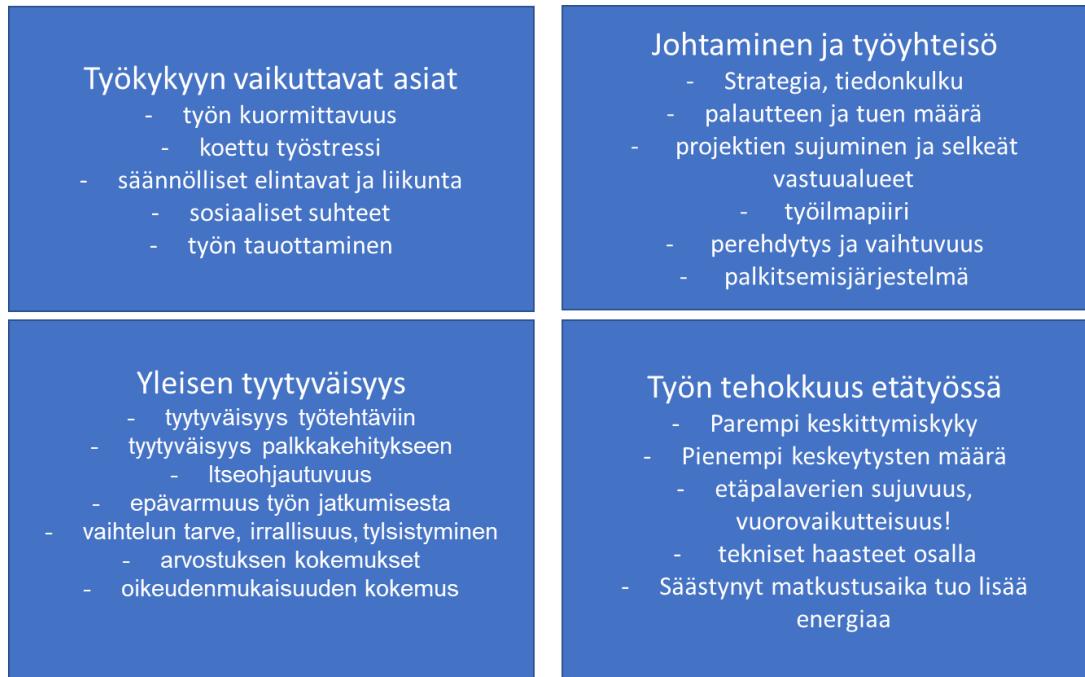
Vaikka tämän tutkimuksen pohjalta tutkimustulos liittyen työhyvinvointiin ja tuottavuuteen vaikutti hyvin positiiviselta, niin kannattaa muistaa myös, että hyvinvointi ei jakautunut vastaajien keskuudessa tasaisesti eli kaikki eivät voi hyvin etätyössä. Olisiko mahdollista tunnistaa nämä työntekijät ja antaa heille mahdollisuus käydä muita useammin joitakin päiviä lähityössä?

Kannattaa myös miettiä hieman pidemmälle. Kuinka kauan etätyössä vielä ollaan ja millaisin ehdoin etätyötä voi halutessaan jatkaa, kun koronapandemia päättyy? Kuten aiemmin on jo mainittu, niin selkeä etätyöohjeistus olisi jatkossakin tarpeellinen monessa yrityksessä. Moni kaipasi myös työhyvinvointikyselyä, kun etätyötä on tehty jo hyvin pitkään. Kyselyn pohjalta sopivia toimenpiteitä on helpompi tehdä. Monissa vastauksissa korostui myös välittäminen. Välittämistä ja huomioimista kaivattiin työtovereilta, lähiesimieheltä ja ylimmältä johdolta.

## 5.5 Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Tavoitetaso työhyvinvoinnille voisi olla missä tahansa organisaatiossa ainakin 8,5 pistettä kymmenestä ja tähän on vielä tämän tutkimuksen perusteella matkaa. Tutkimuksesta nousi sekä teoriaosassa että haastattelun perusteella esiin monia kehityskohteita, joilla työhyvinvointia saataisiin vielä yleisellä tasolla entisestään parannettua.

Kaavio 2. Teorian pohjata löydettyjä keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia teemoja



Näitä keskeiset teemat eivät muutu, vaikka työntekijä tekee etätöitä eli samat työyhteisön haasteet ja voimavarat kannattelevat tai kuormittavat etätyöntekijää kotonakin.

Kehitettävää olisi mm. tiedonkulun parantamisessa organisaatiotasolla, tiimeissä ja tiimien välillä. Avoimissa palautteissa korostettiin myös luottamuksen tärkeyttä etätyössä. Lisäksi tulisi lisätä tukea, kiittämistä ja palautteen määrää niin organisaatiossa alaspäin kuten myös tiimitasolla kollegoiden kesken, sillä vain puolet vastaajista koki saavansa riittävästi tukea ja palautetta.

Koska lähes 75 % vastanneista koki, että kotona on helpompaa keskittyä työhön, on uhkakuvana työyhteisöjen kannalta se, että toimistolle palaaminen pitkäaikaisen etätyön jälkeen johtaa suurempiin sairauspoissaoloihin ja tuottavuuden laskuun. Näin hyviä etätyönaikana opittuja tehokkaita työtapoja kannattaa edelleen jatkaa. Näitä ovat mm. tehokkaampi palaverikäytäntö virtuaalisia kokoustyökaluja hyödyntämällä, työmatkustamiseen käytetyn ajan vähentäminen, etätyön mahdollistamat joustot työ- ja vapaa-ajan tasapainottamiseksi sekä lisääntynyt ajankäyttö liikuntaan ja ulkoiluun.

Erityisesti myyntityössä, esiintyessä ja johtamisessa kannattaisi käyttää aina kameraa virtuaalisesti. Virtuaalipalavereissa pre- ja after-keskusteluihin kannattaa varata aikaa, jotta vapaalle keskustelulle jää mahdollisuus.

Lähityöhön palatessa keskeytyksetön työrauha pitäisi voida taata myös toimistolla ja etenkin avotoimistoissa. Koska etätyö on lisännyt työhyvinvointia, niin kannattaisi lisätä mm. rekrytointitilanteissa työn houkuttelevuutta tarjoamalla etätyömahdollisuutta työsuhte-etuna. Myös tulevilta työntekijöiltä (eli nykyisiltä opiskelijoilta) toivotaan tulevaisuudessa hyviä itseohjautumis- ja etätyötaitoja. Jotta sairauspoissaolot eivät lähde nousuun, kannattaisi jatkossakin vaatia, että toimistolle tullaan vaan täysin terveenä.

Jatkotutkimusta suosittelisin ainakin siitä, miten työntekijöiden toiveet lisääntyvästä etätyöstä muuttavat koronapandemian jälkeen työelämää, rekrytointia ja kaupungistumisen megatrendiä. Lisäksi tuli esiin, että monessa yrityksessä tiedonkulku on ollut etätyössä puutteellista, joten tähän voisi kehittää erilaisia malleja, menetelmiä ja työkaluja.

Lisäksi olisi selkeästi tarpeellista tehdä jatkotutkimus yritysten palkitsemisjärjestelmistä, palkkaneuvotteluista ja oikean palkkatason korreloimisesta työtyytyväisyyteen. Samoin voisi tutkia perehdytystä etätyössä.

Olisi myös mielenkiintoista tutkia, miten etätyö on vaikuttanut sellaisten yritysten tuottavuuteen ja taloudellisiin tunnuslukuihin, jotka muuten eivät ole koronapandemian aikana muuten kärsineet pandemian aiheuttamasta taantumasta. Koska työntekijöiden kokemus omasta työhyvinvoinnista sekä omasta tehokkuudesta on noussut ja työn keskeytys on ollut vähäisempää, niin yrityksen taloudellisissa tunnusluvuissa pitäisi näkyä tämä positiivinen kehityssuunta.

## 5.6 Tutkimuksen luotettavuus

**Reabiliteetti** eli tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, miten johdonmukaisesti tutkimus mittaa tutkittavaa aihetta. Jos sama tulos voidaan johdonmukaisesti saavuttaa käyttämällä samoja menetelmiä samoissa olosuhteissa, mittauksista voidaan pitää luotettavana. Korkea luotettavuus on yksi indikaattori siitä, että mittaus on validi. Jos menetelmä ei ole luotettava, se ei todennäköisesti ole validi. **Validiteetti** viittaa siihen, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Jos tutkimuksella on suuri validiteetti, se tarkoittaa, että se tuottaa tuloksia, jotka vastaavat tutkittavan ilmiön todellisia ominaisuuksia ja vaihteluita. (Middleton, 2019.)

Tämä tutkimus suoritettiin anonyyminä kvantitatiivisena ja muutaman kysymyksen osalta kvalitatiivisena tutkimuksena. Osa tutkittavista oli omaa verkostoa, joiden varmuudella tiesin tekevän 80-100 % etätöitä. Tutkimuksessa oli arvonta, mutta en halunnut, että ihmiset lähtevät vastaamaan tutkimuskysymyksiin täyttämättä tärkeintä kriteeriä siitä, että he oikeasti ovat tehneet kokoaikaisesti tai lähes kokoaikaisesti etätöitä. Jakamalla kyselyn Vauraat naiset -keskusteluryhmään, sain satoja vastauksia kyselyyn sellaisesta ryhmästä, joka hyvin todennäköisesti tekee asiantuntija tai esimiestyötä.

Tutkimustulokseen on jonkin verran voinut vaikuttaa vastaajien todennäköisesti korkeahko koulutustaso, joka voi mahdollistaa myös väljempää asumista ja etätöihin sopivia työtiloja. Korkeampi koulutustaso tuo mukanaan myös paremmat itseohjautumistaidot ja itsenäisemmät työtehtävät. Tutkimustulosten luotettavuuden näkökulmasta oli tärkeää saada myös miehet vastaamaan kyselyyn ja tässäkin onnistuin kohtuullisesti, vaikka olisi ollut hyvä saada enemmän miesten mielipiteitä mukaan. Naisten ja miesten vastaukset eivät kuitenkaan tässä tutkimuksessa merkittävästi poikenneet toisistaan, joten tämänkin osalta voi todeta, että tutkimuksen tulos on luotettava. Miesten hyvinvointi oli kuitenkin naisia korkeammalla tasolla, jolloin miesten numeraalisen määrän lisääminen voisi antaa vielä positiivisempia tuloksia työhyvinvoinnista. Paras vaihtoehto olisi ollut se, että vastauslinkit olisi voitu lähettää tutkimusryhmää hyvin edustaville osallistujille henkilökohtaisesti, jolloin olisi saatu vielä tarkempi otanta halutusta tutkimusryhmästä. Tällaisia tutkimuksia voi kuitenkin suorittaa vain sellainen viranomainen, jolla on pääsy Tilastokeskuksen henkilötietojärjestelmään.

Tutkimus pohjautui pääosin väittämiin, joiden kanssa vastaajat voivat olla samaa tai eri mieltä. Tutkijana olisin voinut ehkä ohjata omilla asenteillani tai mielipiteilläni tutkittavia kvalitatiivisessa tutkimuksessa, mutta tällä toteutustavalla merkitystä oli vain kysymyksenasettelulla tai väittämillä. Kysymykset perustuvat kuitenkin suoraan teoriaosan tuloksiin eli tutkimusta voidaan pitää validina, koska siinä on kysytty monipuolisesti oikeita asioita liittyen työhyvinvoinnin muutokseen ja tuottavuuteen vaikuttavia asioita.

Koska kaikki tutkittavat saivat vastata kysymyksiin anonyymisti, niin oman mielipiteen on voinut kertoa suoraan ja tiedossa on, että anonyymi vastaus voi olla useammin kärkeämpi tai kriittisempi kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa.

Työhyvinvointi perustuu teoriaosan tutkimuksessa työntekijän omaan kokemukseen, joten sitä voitiin kysyä suoraan. Se, että työhyvinvointi on parantunut etätöiden aikana satojen vastaajien mielestä, on siten luotettava tutkimustulos. Lisäksi tutkimus suoritettiin talven lähes pimeimmällä hetkellä ja tilanteessa, jolloin etätöitä on tehty jo pitkään, jolloin kaikki uutuudenviehätys etätöiden tekemisestä on jo poistunut. Jos tutkimus olisi tehty kevät- tai

kesäaikaan valon ja lämmön lisääntyessä, olisivat tulokset todennäköisesti olleet vieläkin positiivisempia.

Pitkäaikaisesta etätyötä oli jo ehditty tekemään muitakin tutkimuksia, joista osan tulokset on tuotu esiin tämän tutkimuksen teoriaosassa. Tämän tutkimuksen vastaukset myötäilevät aiempia tutkimuksia, joten tutkimustuloksia voi pitää luotettavina. Tässä työssä saatiin lisäksi aiempaa syvällisempää näkemystä siitä, miten työntekijän hyvinvointia etätyössä voitaisiin tukea ja tämän tutkimuksen avulla voidaan puuttua myös niihin epäkohtiin, jotka ovat omiaan aiheuttamaan erityistä työpahoinvointia.

Mielestäni olen pystynyt olemaan tutkijana objektiivinen ja pystynyt löytämään hyviä kehityskohteita liittyen työhyvinvointiin ja tuottavuuteen etätyössä.

## **5.7 Eettiset näkökohdat**

Tämän opinnäytetyön suunnittelussa korostuvat tutkimuseettiset asiat siten, että vastaajien yksityisyys, anonymiteetti on turvattu ja suojattu. Vastaukset kysymyksiin ja vapaaehtoisesti arvontaan luovutetut henkilötiedot on käsitelty tutkimuseettisesti korkeatasoisesti Webropol-kyselyohjelmalla Haaga-Helian omistamalla lisenssillä ja anonymiilla vastauslinkillä. Tutkimuslomakkeen esitietosivulla on osallistujille kerrottu, mihin tarkoitukseen tietoja on kerätty. Mahdollisesti luovutettuja henkilötietoja on käsitelty luottamuksellisesti, eikä niitä ole luovutettu kolmansille osapuolille. Arvonnan jälkeen kerättyjä henkilötietoja ei säilytetä, eikä vastaajien organisaatioita ole tutkimuksessa mainittu.

## **5.8 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi**

Lähdin tekemään opinnäytetyötä luottavaisena siitä, että työn vaativuus ja siihen käytettävä aika oli ennakkoon jo hyvin tiedossa, sillä olin tehnyt jo vuonna 1997 Helian tradenomiopintojen yhteydessä 20 opintoviikon laajuisen lopputyön. Tämän lisäksi YAMK-opintojen aluksia suoritettu Tutkimustyön kurssi alkoi erittäin hyvät pohjatiedot opinnäytetyön tekemiseen. Sen sijaan kesti melko pitkään, ennen kuin tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset hahmottuivat ja pääsin työssä alkuun.

Myynnin ja asiakaspolun johtamisen -suuntautumisen opinnoissa pääsin käyttämään markkinointipäällikön työstä saatua kokemusta laajasti, mutta toiveeni oli tehdä opinnäytetyö sellaisesta aiheesta, jossa voisin itsekin oppia uutta. Keväällä 2020 henkilöstöjohtamisen kurssilla kiinnostuin siitä, miten työyhteisön tehokkuus on pitkälti riippuvainen työhyvinvoinnista. Aluksi ajattelin tehdä mobiilisovelluksen, jonka avulla tiimien esimiehet olisivat saaneet useammin ja parempaa informaatiota tiimin

työhyvinvoinnista. Oli kuitenkin mielekkäämpää lähteä tutkimaan ajankohtaista aihetta koronapandemian muuttaessa nopeasti työelämää; työhyvinvointia ja tuottavuutta pitkäaikaisessa etätyössä. Tämä siksi, että hyvin nopeassa tahdissa yritykset muuttivat toimintaansa etätyösuosituksen mukaisesti ja tämä asetti uudet haasteet niin johtamiselle kuin työntekijän työhyvinvoinnille. Yhteisöllisyyden kokemuksia on nyt pitänyt luoda uusin toimintatavoin. Toisaalta työhyvinvointi heijastuu suoraan asiakaspolkuun, joten työhyvinvoinnin kehittäminen tulee nähdä myös asiakaspalvelun parantamisena.

Nautin erityisesti teoriaosan kirjoittamisesta, sillä löytämäni teokset olivat erittäin mielenkiintoisia ja tarjosivat paljon tietoa. Empiiristä tutkimusta purettaessa huomasin, että opinnäytetyön ohjaajani, oli oikeassa siinä, että ei kannata tehdä liian laajaa kyselyä, sillä purku ja tulosten analysointi on näin laajan aineiston osalta haastavaa. Pääosin purku sujui kuitenkin hyvin, mutta joidenkin kysymysten syvällisempi pohdinta pohjautuen vastaajien demografisiin muuttujiin olisi ollut mielenkiintoista. Tutkimustulosten kiteyttäminen tiivistelmään osoittautui kyllä erittäin haasteelliseksi.

Kaikkiaan tutkimus toi erittäin hyvää uutta tietoa siitä, mitkä ovat etätyön parhaat ja huonot puolet, ja miten työnantaja voisi parhaiten tukea työntekijöiden hyvinvointia. Tämä tutkimus on myös hyvä muistutus siitä, miten erilaisia ja erilaisissa elämäntilanteissa ihmiset ovat. Yksi kokee elävänsä elämänsä parasta aikaa etätyössä, kun joku muu kokee ahdistusta yksinäisyydestä ja kokee erillisyyttä omasta työyhteisöstä. Opin paljon myös etäjohtamisesta ja esimiestyön merkityksestä etätyössä. Omiin työtehtäviini liittyen myynnin ja markkinoinnin johtamisen ei pitäisi aina olla pelkkää excel-johtamista, vaan panostukset henkilöstön hyvinvointiin lisäävät merkittävästi työtehoa.

Ennen kaikkea tämä oli hyvä harjoitus projektityöskentelystä. Aikatauluttamisella ja määrätietoisella asenteella pääsee pitkälle! Nyt oman haasteensa toi se, että tein tämän opinnäytetyön kokoaikaisen työn rinnalla. Haluan erityisesti kiittää opinnäytetyön ohjaajaani, joka antoi hyviä vinkkejä läpi prosessin. Kiitos myös perheelle ja ystäville tuesta ja sekä suuri kiitos heille, jotka käyttivät aikaa vastaamalla kyselyyni.

## Lähteet

Baptiste, Renee. 2008. "Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM", Management Decision, Vol. 46 No. 2, pp. 284-309. <https://doi.org/10.1108/00251740810854168> Luettu 25.10.2020

Barona. 4.2.2021. Suuri työelämä tutkimus. <https://tiedotteet.barona.fi/suuri-tyoelamatutkimus-koronapandemia-polarisoinut-tyovaestoa> Luettu 8.2.2021

Boitnott, John. Inc. 25.5.2018. Science Says These are 4 of the Worst Kind of Bosses you can have. Article: <https://www.inc.com/john-boitnott/science-says-these-are-4-of-worst-kinds-of-bosses-you-can-have.html>. Luettu 27.8.2020

Elinkeino, liikenne- ja ympäristökeskus. Hyvinvoiva työntekijä ja toimiva työyhteisö. <https://sotenavigaattori.fi/hyvinvoiva-tyontekija-ja-toimiva-tyoyhteiso/> Luettu 24.10.2020

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Halonen, Kristiina. Ilmarinen. 24.6.2020. Työvire on parantunut -artikkeli. <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2020/tyovire-on-parantunut/> Luettu 25.9.2020.

Heikkilä, Tarja. Tilastollinen tutkimus. 9.uud.p. Edita Publishing Oy, Helsinki 2014, kalvosarja: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf> Luettu 1.11.2020

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Inervon, Pauliina. 2010. Henkilöstöjohtaminen ja mittaaminen. HR 4 Newsletter 2/2010. Luettavissa: [https://www.hr44.fi/fi/uutiskirjeet/uutiskirje-1-2010/henkilostijohtaminen\\_ja\\_mittaaminen/](https://www.hr44.fi/fi/uutiskirjeet/uutiskirje-1-2010/henkilostijohtaminen_ja_mittaaminen/). Luettu 11.9.2020

Jokinen, Kristiina. Haaga-Helia, opinnäytetyö 24.10.2019. Hyvä, paha Etätyö. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/261426/JOKINENOpinn%c3%a4ytety%c3%b6.pdf?sequence=2&isAllowed=y> Luettu 3.10.2020.

Jyväskylän yliopisto. 2015. Määrällinen tutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/määrällinen-tutkimus> Luettu 25.10.2020.

Kauhanen, Juhani. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy, 10. painos. Helsinki.

Kela. 13.1.2021. Sairauspoissaolot kääntyivät laskuun koronavuonna 2020.  
[https://www.kela.fi/ajankohtaista-henkiloasiakkaat/-/asset\\_publisher/kg5xtogDw6Wf/content/sairauspoissaolot-kaantyivat-laskuun-koronavuonna-2020](https://www.kela.fi/ajankohtaista-henkiloasiakkaat/-/asset_publisher/kg5xtogDw6Wf/content/sairauspoissaolot-kaantyivat-laskuun-koronavuonna-2020) Luettu 28.1.2020.

Keltikangas-Järvinen, Liisa. 2019. Ujot ja introvertit. Werner Söderströmin osakeyhtiö. 1. painos. Helsinki.

Kesti, Marko. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Kirjapaino Jaarli Oy. Turenki.

Kuntatyönantajat 2020. Luettavissa:  
<https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>

Kurtén, Staffan. 11.5.2020. Minkä koronavirus maailmassa muuttaa?  
<https://www.hrmpartners.fi/2020/05/minka-koronavirus-maailmassa-muuttaa/> Luettu 24.10.2020.

Liukkonen, Paula. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Talentum Media Oy. Helsinki.

Lähitapiola. 16.10.2020. Suomalaiset uskovat työelämän muuttuvan etätyöpainotteisemmaksi. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1509566606043> Luettu 31.10.2020

Manka, Marja-Liisa. 2015. Stressikirja – Mistä virtaa? 2. painos. Balto print. Liettua.

Manka, Marjaliisa. 2016. Työhyvinvointi. Balto print. Liettua.

Mattila, Piritta. 2020. Tutkimus Lähitapiolan Pohjoisen Keskinäisen Vakuutusyhtiön henkilöstön kokemuksista etätyöhön siirtymisestä koronaepidemian aikana.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/344273/Mattila\\_Piritta.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/344273/Mattila_Piritta.pdf?sequence=2)  
Luettu 19.10.2020.

Middleton, Fiona. 2019. Reliability vs validity: what's the difference?  
<https://www.scribbr.com/methodology/reliability-vs-validity/> Luettu 20.2.2021.

Nikitas, Stephen. June 18, 2014. "Generation Y: Why They're Worth a Second Look."  
ConsumerBankers.com. <https://www.kasasa.com/articles/generations/gen-x-gen-y-gen-z>  
Luettu 25.10.2020.

Otala, L. & Ahonen G. 2005, Työhyvinvointi tuloksentekijänä. WSOYpro. Helsinki.

Paul, Grace. 2020. Etätyökirja. Alkuperäisteos The Ultimate Guide to Working from Home. Kustannusosakeyhtiö Aula & Co. Helsinki.

Ranta, Elina. Taloussanomat. 27.10.2020. Artikkel: Asiantuntija huolestui kavalasta koronailmiöstä, joka uhkaa erityisesti suomalaisia työntekijöitä  
<https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000006700264.html> Luettu 31.10.2020

Ranta, Mika. Iltasanomat. 21.10.2020. Pääkirjoitus: Masentaako etätyö, korona ja pimeys? <https://www.is.fi/paakirjoitus/art-2000006676824.html> Luettu: 24.10.2020

Rehn, Alf. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Docendo. Suomi.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Talentum Media. Helsinki.

Salminen, Viivi. STT. 24.10.2020. Valtiolla sairauspoissaolot vähentyneet melkein 50 prosentilla <https://www.uusimaa.fi/uutissuomalainen/3143083> Luettu 24.10.2020.

Siitonen, Aino. 01/2018. Metropolia. Opinnäytetyö:  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/140682/Siitonen\\_Aino.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/140682/Siitonen_Aino.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Luettu 3.10.2020.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 8.1.2021. Etätyöt koronavirustilanteessa.  
<https://stm.fi/etatyot-koronavirustilanteessa> Luettu 28.1.2021

Suonsivu, Kaija. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Unipress. EU.

Suonsivu, Kaija. 2019. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 3. painos. United press. EU.

Terveystalo. 6.3.2018. Mielenterveysongelmat ovat nuorten naisten yleisimpiä syitä hakeutua lääkäriin.  
<https://www.terveystalo.com/fi/Ajankohtaista/Uutiset/Mielenterveysongelmat-ovat-nuorten-naisten-yleisimpia-syita-hakeutua-laakariin/>. Luettu 27.9.2020.

Työterveyslaitos. 2020. Miten Suomi voi? <https://www.ttl.fi/koronakevaan-aikana-suomalaisten-tyohyvinvointi-jopa-parani/> Luettu 24.10.2020.

Tikkanen, Taru. 7.6.2019. YLE. Pitkittynyt stressi tuhoaa aivoja. Artikkel: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2018/11/04/pitkittynyt-stressi-tuhoaa-aivoja-tutkija-katri-saarikivi-kertoo-miten-erotat>. Luettu 27.9.2020.

Tuomivaara, Seppo & Ruohomäki, Virpi. Työterveyslaitos. Mitä tarkoitamme, kun puhumme etätyöstä? Artikkel: <http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/64> Luettu 3.10.2020.

Turun yliopisto. 2015. Tutkijan ABC. <https://rajatontatiedekasvatusta.wordpress.com/tutkijan-abc/> Luettu. 16.2.2021

Viitala, Riitta. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, Riitta. 2012. Luento: Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Julkaistu 5.11.2012. <https://learn.xamk.fi/mod/page/view.php?id=71129>, katsottu 21.5.2020.

Vehkasalo, Jussi. 19.10.2020. Uusimaa. Suomalaisista etenkin pk-seudun väki uskoo etätöiden lisääntyvän – kasvokkain kohtaamiset kortilla tulevaisuudessa? <https://www.uusimaa.fi/paikalliset/3138292> Luettu 19.10.2020.

Widenius, Marianne. 2011. Opinnäytetyö. HR-mittarit johtamisen tukena. Haaga-Helia. Helsinki. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/33062>

Ziemann, Marcus. YLE uutiset. 21.4.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11305257> Luettu 24.10.2020

## Liitteet

### Haastattelulomake

#### Työhyvinvointi ja työn tuottavuus etätyössä

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (\*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

Hei,

Olen Johanna Malmivaara ja opiskelen Haaga-Heliassa Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen Master-tutkintoa. Opinnäytetyössäni tutkin työhyvinvointia ja tuottavuutta pitkäaikaisessa etätyössä.

Oletko tehnyt etätyötä koronapandemian aikana 80-100% työajastasi? Miten olet kokenut pitkäaikaisen etätyön ja miten se on vaikuttanut hyvinvointiisi? ↵

Vastaaminen vie aikaasi vain viisi minuuttia.

Kyselyyn voit vastata nimettömänä, ja halutessasi voit jättää s-postitietosi Haikon kylpylälahjakortin arvontaa varten. Käsittelem mahdollisia henkilötietoja GDPR-asetuksen mukaisesti ja yhteystietoa käytetään vain arvontaa varten.

Kyselylinkki sulkeutuu 20.12. klo 22. Kiitos jo ennakoon osallistumisestasi!

 Jos vastaat kyselyyn mobiililaitteella, niin kysymysnäkyvä näkyy paremmin vaakatasossa.

#### 1. Ikä \*

- ☐ 20-40
- ☐ 41-55
- ☐ 56-67

#### 2. Sukupuoli \*

- ☐ Nainen
- ☐ Mies.....Osan vaihto (seuraava sivu).....

### 3. Työtehtävä \*

- ☐ Esimies  
☐ Asiantuntija

### 4. Etätöön määrä kokonaistyöajasta koronapandemian aikana \*

- ☐ 80 %  
☐ 100 %

### 5. Etätöön määrä kokonaistyöajasta aikaisemmin \*

- ☐ ei ollenkaan  
☐ 20 %  
☐ 40 %  
☐ enemmän kuin 60 %

### 6. Perhetilanne \*

- ☐ Asun yksin  
☐ Asun puolison kanssa  
☐ Kotonani asuu alle 18 v. lapsia.....Osan vaihto (seuraava sivu).....

### 7. Työkykyyn liittyvät kysymykset etätöjaksolla

1 (täysin eri mieltä) 2 (eri mieltä) 3 (en tiedä) 4 (samaa mieltä) 5 (täysin samaa mieltä)

|                                                                  | 1                     | 2                     | → | 3                     | → | 4                     | → | 5.....                |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|
| Työtehtäviä on sopivasti                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Stressaan vähemmän                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Terveyteni on ollut aiempaa parempi                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Työpisteeni ergonomia kotona on hyvä                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Pystyn tauottamaan työni                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Työaika- ja vapaa-aika ovat tasapainossa                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Unen laatuni on parantunut                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Alkoholinkäyttöni on lisääntynyt                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Syön säännöllisesti                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Sosiaaliset suhteeni (perhe, sukulaiset, ystävät) ovat riittävät | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Etätö on lisännyt lihaskipuja                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Harrastan säännöllisesti liikuntaa                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Minulla on lemmikki<br>..... Palstanvaihto .....                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |

## 8. Organisaation tuki ja johtaminen

1 (täysin eri mieltä) 2 (eri mieltä) 3 (en tiedä) 4 (samaa mieltä) 5 (täysin samaa mieltä)

|                                                                                                          | 1                     | → | 2                     | → | 3                     | → | 4                     | → | 5                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|
| Meillä seurataan työhyvinvoinnin <sup>←</sup> mittareita, kuten sairauspoissaoloja                       | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Saan riittävästi kiitosta ja palautetta <sup>←</sup> työstäni esimieheltäni                              | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Saan riittävästi kiitosta ja palautetta <sup>←</sup> työstäni tiimiltäni                                 | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Tieto kulkee organisaatiossamme hyvin                                                                    | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Yrityksessämme on <sup>←</sup> palkitsemisjärjestelmä                                                    | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Palkitsemisjärjestelmä on mielestäni <sup>←</sup> oikeudenmukainen                                       | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Työilmapiirimme on hyvä                                                                                  | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Henkilöstöllemme on järjestetty <sup>←</sup> tilaisuuksia fyysisesti koronapandemian <sup>←</sup> aikana | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Meille on järjestetty tilaisuuksia <sup>←</sup> (virtuaalisesti)                                         | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Meillä on iso henkilöstövaihtuvuus                                                                       | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Uuden työntekijän perehdyttäminen on <sup>←</sup> aiheuttanut haasteita                                  | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Tiedän, mikä on yrityksemme strategia                                                                    | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Meillä esiintyy työpaikkakiusaamista                                                                     | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Tiimillämme on etäkahvit tai afterworkit <sup>←</sup> virtuaalisesti                                     | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Etätyö vaikeuttaa toimintaamme.....                                                                      | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |

Osan vaihto (seuraava sivu)

## 9. Työtyytyväisyyteni yleisesti

1 (täysin eri mieltä) 2 (eri mieltä) 3 (en tiedä) 4 (samaa mieltä) 5 (täysin samaa mieltä)

|                                                                           | 1                     | → | 2                     | → | 3                     | → | 4                     | → | 5                     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|
| Tiedän työni tavoitteet                                                   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Olen kehittänyt osaamistani etätyössä                                     | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Pystyn työskentelemään itsenäisesti                                       | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Olen tyytyväinen työtehtäviini                                            | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Minulla on etenemismahdollisuuksia                                        | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Olen tyytyväinen palkkakehitykseeni                                       | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Olen tyytyväinen <sup>←</sup> palkitsemisjärjestelmään                    | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Olen harkinnut työpaikan vaihtoa                                          | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Koen epävarmuutta työni jatkumisesta                                      | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Koen irrallisuutta työyhteisöstä                                          | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Olen tylsistynyt                                                          | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Satunnainen toimistopäivä on tärkeä <sup>←</sup> jaksamisen kannalta..... | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |

Osan vaihto (seuraava sivu)

### 10. Työn tehokkuus etätyössä

1 (täysin eri mieltä) 2 (eri mieltä) 3 (en tiedä) 4 (samaa mieltä) 5 (täysin samaa mieltä)

|                                                                      | 1                     | → | 2                     | → | 3                     | → | 4                     | → | 5                     |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|
| Keskittyminen työhön on kotona helpompaa                             | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Keskeytysten määrä on vähäisempi etätyössä                           | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Suoriudun työstäni nopeammin                                         | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Olemme myöhässä projekteissa etätyön vuoksi                          | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Etäpalaverit sujuvat tehokkaasti                                     | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Fyysiset kohtaamiset parantaisivat työtehoa                          | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Lastenhoito tai lasten koulutyön tukeminen on vaikeuttanut työntekoa | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Työmatkustuksen puuttuminen lisää työtehoa                           | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |
| Etätyöhön liittyvät tekniset haasteet vievät työaikaani              | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |   | <input type="radio"/> |

### 11. Koronapandemian jälkeen haluan

- ☐ Palata toimistolle
- ☐ Tehdä aiempaa enemmän etätöitä
- ☐ Jatkaa etätöitä 80 - 100 %:sti

### 12. Työhyvinvointisi ennen pandemia-aikaa



### 13. Työhyvinvointisi pitkäkestoisessa etätyössä



### 14. Miten työyhteisönne hyvinvoinnista on pidetty huolta etätyöaikana?

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

### 15. Sähköposti, jos haluat osallistua Haikon kylpylälahjakortin arvontaan.

Sähköposti

Paina vielä Lähetä-painiketta tallentaaksesi vastauksesi, kiitos.