

Terhi Luukkonen

Etätyössä työhyvinvoinnin ehdoilla Verohallinnossa

Opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen ja

johtaminen, YAMK

Kevät 2021

Tiivistelmä

Tekijä: Luukkonen Terhi

Työn nimi: Etätyössä työhyvinvoinnin ehdoilla Verohallinnossa

Tutkintonimike: Tradenomi (Ylempi AMK), Liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen koulutus

Asiasanat: etätyö, työhyvinvointi, vuorovaikutus, johtaminen

Hallituksen keväällä 2020 tekemän linjauksen mukaisesti julkisen sektorin työntekijät siirtyivät etätöihin työtehtävien niin salliessa. Etätyöhön siirryttiin laajasti kaikilla sektoreilla. Etätyössä opittiin työskentelemään uudella tavalla. Vuorovaikutukseen, etätyötapoihin ja työhyvinvointiin on panostettu kuluneen vuoden aikana.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää etätyöhön ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä Verohallinnossa. Tutkimuksessa selvitettiin, miten poikkeusoloissa tapahtuva etätyöskentely vaikutti vuorovaikutukseen, etätyötapoihin sekä työhyvinvointiin.

Kehittämistyön tutkimusotteena oli konstruktivinen tutkimusote. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa malli, jota toimeksiantaja voi käyttää etätyön työhyvinvointikysymyksissä. Työn teoreettinen viitekehys koostui: etätyötavoista, vuorovaikutuksesta, johtamisesta ja työhyvinvoinnista. Tutkimuksen taustana käytettiin Verohallinnossa keväällä 2020 koko henkilöstölle tehtyä kyselyä. Tutkimus rajattiin työntekijöihin, jotka eivät olleet aikaisemmin työskennelleet etänä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää. Aineisto analysoitiin ristintaulukoimalla ja teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Lisäksi järjestettiin työpajoja, joissa syvennettiin aineistosta esille nousseisiin teemoihin ja haettiin ratkaisumalleja etätyöhön liittyviin haasteisiin.

Tutkimuksesta ilmeni, että työntekijät haluavat tehdä työtään pääosin etänä ja tulla toimistolle tarpeen mukaan. Etätyössä koettiin hyväksi työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ja työskentelytavat. Työntekijät näkivät negatiivisina asioina mm. työvälineiden sekä työyhteisön tuen puutteen. Työntekijät kokivat, että vuorovaikutuksen lisäämiseksi olisi hyvä mm. tavata myös kasvotusten sekä tehdä ryhmätöitä virtuaalisesti. Esimiesten puolelta hyväksi etätyöskentelijäksi todettiin henkilö, joka on aktiivinen, osallistuva ja itseohjautuva.

Tutkimuksen johtopäätöksenä on, että etätyöllä on positiivinen vaikutus työntekijöiden elämän laatuun. Seuraava askel on panostaa vuorovaikutukseen ja itsensä johtamisen taitoihin Verohallinnossa strategian mukaisesti.

Abstract

Author: Luukkonen Terhi

Title of the Publication: Teleworking on terms of well-being at work in the Tax Administration

Degree Title: Master's Degree in Business Development and Management

Keywords: telework, well-being at work, interaction, leadership

In accordance with the policy made by the government in the spring of 2020, public sector employees switched to teleworking when the duties allowed. There was a widespread shift to teleworking in all sectors. In teleworking, we learned to work in a new way. Investments have been made during the past year in interaction, teleworking and well-being at work.

The aim of this thesis was to find out the factors influencing teleworking and well - being at work in the Tax Administration. The study examined how teleworking in exceptional circumstances affected interaction, teleworking methods and well-being at work.

The research approach to the development work was a constructive research approach. The purpose of the study was to produce a model that the client can use in teleworking well-being at work issues. The theoretical framework of the work consisted of: teleworking methods, interaction, management and well-being at work. The study was based on a survey conducted in the spring of 2020 by the Tax Administration for all personnel. The study was limited to employees who had not previously worked remotely. Both quantitative and qualitative methods were used as research methods. The material was analyzed by cross-tabulation and theory-based content analysis. In addition, workshops were organized to delve into the themes that emerged from the material and to seek solutions to challenges related to teleworking.

The survey showed that employees want to do their work mostly remotely and come to the office as needed. In teleworking, the coordination of work and leisure and working methods were felt to be good. Employees saw as negative things e.g. lack of tools and support from the work community. The employees felt that in order to increase interaction, it would be good to e.g. also meet face-to-face as well as do group work virtually. On the supervisors' side, a person who is active, participatory and self-directed was found to be a good teleworker.

The study concludes that telework has a positive effect on the quality of life of employees. The next step is to invest in interaction and self-management skills at Tax Administration in line with the strategy.

Alkusanat

Aloittaessani opiskelua syksyllä 2019 ei ollut tietoa siitä, miten maailman arki tulee vaihtumaan toisenlaiseksi. Muutamassa kuukaudessa etätyöstä tuli normaali arki. Juuri tästä syystä etätyö opinnäytetyön aiheena tuntui omalta heti.

Haluan kiittää opinnäytetyöhöni osallistuneita suuresta avustanne toteuttaessani suurta haavettani. Iso kiitos myös ohjaavalle opettajalleni Eija Heikkiselle. Hänen positiivisen otteensa avulla, sain kirjoitettua tämän opinnäytetyön. Olen äärimmäisen kiitollinen kaikista neuvoista ja kommentteista opinnäytetyöni kaikissa vaiheissa. Suuret kiitokset haluan myös antaa taustajoukoilleni Päivi Voutilainen ja Veijo Muranen. Erityisesti haluan kiittää omaa perhettäni kaikesta tuesta ja ymmärryksestä opinnäytetyöprosessin aikana.

Yhdyn Mankan (2016, 250-251) työnilon julistukseen:

”Tekee työtä sitten etänä, tai toimistolla, työnilo on paras ilo.”

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Etätyö.....	3
2.1	Etätyön määrittely.....	3
2.2	Etätyöhön liittyvät haasteet ja mahdollisuudet.....	4
2.3	Etätyön kehitys Suomessa ja muualla	6
2.4	Etätyön johtaminen.....	8
2.4.1	Työhyvinvointi	12
2.4.2	Ergonomia	15
2.4.3	Vuorovaikutus	17
2.4.4	Itsensä johtaminen.....	19
2.5	Etätyö Verohallinnossa.....	21
3	Kehittämistyön toteuttaminen.....	23
3.1	Tutkimusmenetelmät.....	24
3.2	Kvantitatiivisen menetelmän olennaiset piirteet.....	26
3.3	Sisällönanalyysi ryhmittelyllä	28
3.4	Ryhmäytyminen työpajoihin	29
3.5	Ratkaisumallin kehittäminen.....	30
3.6	Tutkimuksen luotettavuus	31
4	Poikkeusolokyselytutkimuksen tulosten raportointi.....	33
4.1	Etätyön haasteet ja onnistumiset	39
4.2	Avoimista vastauksista miellekartaksi.....	39
4.3	Avoimista vastauksista tulkitut haasteet ja onnistumiset	42
4.4	Työpajasta miellekartaksi.....	42
4.5	Puumallin rakentaminen	46
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	47
	Lähteet	50
	Liitteet	

1 Johdanto

Useat suomalaiset tekevät työtehtävänsä etätöinä eli jossain muualla kuin työnantajan järjestämissä tiloissa. Etätöistä on puhuttu jo 1970 – luvulta alkaen, mutta vasta viime vuosina teknologinen kehitys ja yhteiskunnalliset muutokset ovat vaikuttaneet etätöskentelyyn radikaalisti.

Keväällä 2020 koronaviruksen seurauksena sulkeutuivat monen työpaikan ovet ja työntekijät siirtyivät etätöihin. Eurofoundin (2020) kyselystä ilmeni, että Suomessa liki 60 % työntekijöistä siirtyi pandemian vuoksi työskentelemään etänä. Monet työntekijät siirtyivät kylmiltään etätöskentelyyn riippumatta siitä, oliko heillä tarvittavaa teknistä osaamista, tai miten heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa soveltuvat etätöiden tekemiseen. Välttämättä työpaikoilla ei ollut osattu varautua tai antaa ohjeistusta, miten etätöskentely organisoidaan ja kuinka siinä huomioidaan työntekijän työhyvinvointia.

Tulevaisuusvaliokunnan (2020, 25) julkaisussa todettiin, että hyvä asia pandemian aikana on se, että yhteiskunta voi monelta osin siirtyä etäläsnäolon moodiin. Ne työt, jotka eivät ole paikkaan sidottuja, voidaan tehdä etänä. Monella ei ollut aikaisempaa kokemusta etätöiden käytännöistä eikä joustavaa rytmittämistä työn ja kodin askareiden välillä. Etätö voi aiheuttaa syrjäytymisen tunnetta käytäväkeskustelujen jäätyä pois. Etätöissä voi tulla työskenneltävä enemmän kuin varsinaisella työpaikalla, mikä saattaa nakertaa hyvinvointia uupumuksena tai stressinä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa (2020, 39) on otettu kantaa 0-2 etätövuoden vaikutuksista esimerkiksi näin; etätöskentelystä tulee uusi normaali ja koronan tuoma digiloikka tuo mukanaan uudenlaisia mahdollisuuksia ja uhkia. Digitaalisten työkalujen käytön yleistyminen vähentää paikkariippuvuutta. Tämä voi tuoda maaseudulle mahdollisuuksia rauhallisena ja puhtaana etätöskentely-ympäristönä. Haittapuolina 0-2 vuoden etätöiden lisääntyessä on tuotu esimerkiksi kasvavat niska-hartiaseudun ongelmat, koska kotityöpisteitä ei ole suunniteltu ergonomisesti. Yli viiden vuoden vaikutuksina on lueteltu mm. vähentynyt toimistoilajien tarve, sillä etätöskentelystä on tullut vakiintunut tapa. Tutkimuksessa on kerrottu mahdollisesta etätöopatiasta; ihmisen ikävästä toisen luo, joka korostuu etäyhteiskunnassa ja työelämässä. (Tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 2020, 41-51.)

Uudenlaista osaamista tarvitaan työelämän muutoksessa. Kun organisaatioista tulee verkostoituneita ja virtuaalisia sekä vähemmän hierarkkisia, työyhteisötaidot korostuvat. Tulevaisuudessa jokaisen työntekijän tulisi osata johtaa ja motivoida itse itseään. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää. Työntekijöillä tulisi olla digitaalista lukutaitoa; on osattava hankkia tietoa, valikoida siitä olennainen ja käyttää sitä hyödyksi. (Manka & Manka 2016, 24-25.)

Tutkimus tehtiin Verohallinnon toimeksiannosta. Verohallinnossa panostetaan henkilöstön osaamiseen ja työyhteisön hyvinvointiin. Verohallintolaisten käytössä ovat mahdollisuudet kehittää, kehittyä ja kasvaa osaajaksi. Johtaminen perustuu yhteisiin tavoitteisiin ja tiedolla johtamiseen. Verohallinnossa on nostettu

kehittämiskohteeksi työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Työn ja vapaa-ajan yhdistämisestä on tehty entistäkin helpompaa. (Verohallinnon strategia 2019.)

Kevään 2020 poikkeusolojen vuoksi tuli hallitukselta vahva suositus etätyöskentelyyn, minkä vuoksi verohallintolaiset siirtyivät työtehtäviensä salliessa työskentelemään etänä. Tutkimuksessa on hyödynnetty konstruktivistista tutkimusotetta, jolla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia. Tavoitteena on, että kohteena olevaan ongelmaan voidaan tutkimusprosessin aikana luoda ratkaisuehdotuksia (Bister 2019, 47.) Tutkimusmenetelminä on käytetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää. Molempien menetelmien aineistona käytettiin Verohallinnossa keväällä 2020 toteutettua kyselyä etätyöskentelystä poikkeusoloissa. Kyselyn määrällinen osio analysoitiin ristiintaulukoinnin ja suorien jakautumien kautta. Kyselyn sanalliset vastaukset analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Lisäksi järjestettiin kaksi eri työpajaa, joissa syvennyttiin aineistosta esille nousseisiin teemoihin ja haettiin ratkaisumalleja etätööhön liittyviin haasteisiin. Työpajojen aineistot analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksessa selvitettiin, miten poikkeusoloissa tapahtuva etätyöskentely vaikuttaa vuorovaikutukseen, etätöytäpöihin sekä työhyvinvointiin. Tutkimustyön alun haasteena oli koronapandemiasta johtuvan poikkeusoloissa työskentelyyn liittyvien tutkimusten vähäisyys, jolloin tulosten vertailua vastaaviin tutkimuksiin ei voitu tehdä kovin laajasti. Tutkimuksen edetessä poikkeusolotyöskentelyyn liittyviä tutkimuksia olisi ollut laajemmin käytettävissä. Ensisijainen tavoite oli kuitenkin tuottaa konstruktivisen tutkimusotteen mukaisesti ratkaisuehdotuksia Verohallinnolle.

2 Etätyö

Tässä teorialuvussa paneudutaan etätyön määritelmään, etätyöhön liittyviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin sekä etätyön kehitykseen Suomessa ja muualla. Luvun lopussa käsitellään etätyön johtamista viidellä alaluvulla. Vaikka tutkimus käsittelee etätyötä työhyvinvoinnin näkökulmasta työntekijän näkemyksenä, on etätyön johtaminen mielestäni yksi tärkeä osa tutkimusta.

2.1 Etätyön määrittely

Etätyölle on olemassa monia määritelmiä. Valtionvarainministeriön ohje (2020, 1) etätyön periaatteista määrittelee etätyön tavaksi organisoida töitä; etätyö on muualla kuin työnantajan tiloissa tietotekniikkaa apuna käyttäen tehty työ. Työsuhteessa tai julkisoikeudellisessa palvelusuhteessa tehtävän etätyön virallisena määritelmänä voidaan pitää etätyön määritelmää eurooppalaisen puitesopimuksen 2 artiklan mukaisesti. Se määrittelee etätyön työksi, jota tehdään säännöllisesti työnantajan tilojen ulkopuolella, vaikka sitä voitaisiin tehdä työnantajan tiloissa. (VM 2020, 2.) Etätyöllä tarkoitetaan työolobarometrissa ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa (Työ – ja elinkeinoministeriön julkaisu 2020:29, 58).

Etätyö voidaan määritellä joko työoikeudellisena tai organisatorisena käsitteenä. Yleisimmin etätyöstä puhuttaessa tarkoitetaan sitä, että työntekijä työskentelee kotonaan tai muussa itse valitsemassaan paikassa joko kokonaan tai osittain. Etätyöpaikkana voi olla esimerkiksi työntekijän koti tai vaikkapa kesämökki. Tunnusomaisena etätyölle pidetään ajasta ja paikasta riippumattomia työjärjestelyjä ja tietotekniikan hyväksikäyttöä. Etätyöntekijä tekee lähes aina ns. tietotyötä, johon myös englanninkielinen termi telework viittaa. (Helle 2004, 13-42.) Käsitteitä etätyö, telework, virtuaalityö ja eWork käsitellään tässä tutkimuksessa yhtenä kokonaisuutena, josta käytetään suomenkielistä käsitettä etätyö.

Etätyössä käytetään yleensä hyväksi tietoliikenneyhteyksiä ja useimmissa tapauksissa juuri ne mahdollistavat ajasta ja paikasta riippumattoman työnteon. Myös työn alkamis- ja päättymisajat ovat tavallisesti työntekijöiden itsensä päätettävissä. (Helle 2004, 13.) Etätyö voi olla kotona työskentelyä tai säännöllisesti esim. kerran viikossa tapahtuvaa tai sitten satunnaista. (Vilkman 2016, 13).

Etätyö lisää työntekijän autonomiaa sekä työn että työajan järjestämisen suhteen. Tähän liittyy suuria mahdollisuuksia, mutta toisaalta melkoisia haasteita. Etätyö ei ole riskitön vaihtoehto: työntekijän kannalta riskit liittyvät etupäässä työn ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtymiseen ja sosiaaliseen eristäytymiseen, työnantajan kannalta taas tietoturvallisuuteen ja työjärjestelyjen hallintaan. Riskejä voidaan kuitenkin vähentää hyvällä ennakkosuunnittelulla ja sopimalla asioista etukäteen. (Helle 2004, 14.) Ruohomäki & Koivisto (2007, 50-51) toteavat, että etätyössä tulisi kiinnittää huomiota siihen, kuinka sovitella yhteen eriaikaista

kommunikointia, yhteisiä tapaamisia sekä työntekijöiden venyvää työaikaa ja kutistuvaa vapaa-aikaa. Tässä tutkimuksessa havaitaan, että työn ja perheen tasapainoiseen yhteensovittamiseen tarvittaisiin linjauksia myös yritysten henkilöstöjohdolta. Yhteisten käytäntöjen puuttuessa ryhmien ja yksilöiden itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen korostuivat: yksilöt olivat itse vastuussa työajastaan, työnsä johtamisesta ja jaksamisestaan. Etätyössä tarvitaan muuttuvaan toimintaympäristöön ja uusiin työmuotoihin sopivia ja yhteisesti sovittavia käytäntöjä.



Kuvio 1. Etätyön edellytykset (Työturvallisuuskeskus 2017, 2)

Etätyöntekijältä (kuvio 1) edellytetään itsensä johtamista; vastuullisuutta sekä työvälineiden ja tietotekniikan hallintaa. Etätyön edellytykset ovat toimiva työympäristö ja välineet; toimiva teknologia, tietoturvan turvaaminen, työrauha ja ergonomisesti sopiva etätyöympäristö. Kun kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista etäjohtajan kanssa tapahtuu harvoin, muuttuvat mm. tehtävänannot ja työajanseuranta virtuaalisiksi. Etätyöyhteisössä on sovittu yhteydenpito-, tavoitettavuus- ja kokouskäytännöt. (Helle 2004, 94-95, Työturvallisuuskeskus 2017, 2.)

Etätyöhön aikovan on tehtävä työnantajan kanssa etätyösopimus. Sopimuksessa on sovittava yksilökohtaisesti etätyön säännöistä, määrästä, aikataulusta, kustannuksista, sopimuksen kestosta sekä muista tarpeellisista seikoista. Sopimus on hyvä tehdä kirjallisesti. (VM 2020, 2.)

2.2 Etätyöhön liittyvät haasteet ja mahdollisuudet

Etätyössä on tunnistettu seuraavat terveysongelmat: tuki- ja liikuntaelimistön ongelmat, eristäytyminen ja masennus, stressi ja ylityö. Työskentelyajat tietokoneella ovat pitkiä ja tauottomia. Tämä vaikuttaa lihaksistoon niskan, hartioiden, ranteen, käden ja lannerangan alueella. Etätyö pitkään jatkuneena voi aiheuttaa

yksinäisyyttä ja eristäytymistä. Tavares (2017, 33) mainitsee lisäksi, että etätyöntekijöiden tulisi työskennellä 20 % työajastaan toimistolla tällaisten tunteiden ehkäisemiseksi. Nykypäivän stressi korreloi voimakkaasti myös sydän – ja verisuonitautiin, kakkostyyppin diabetekseen ja masennukseen. Lisäksi Baert, Lippens, Moens, Sterkens & Weytjens (2020, 15) tutkimuksessa todettiin, ettei työuupumusta ole tutkittu aiemmin etätyökirjallisuudessa.

Etätyö tuo mukanaan myös useita terveyshyötyjä, minkä vuoksi ihmiset valitsevat mahdollisuuden työskennellä etänä. Työskentely kotona tarjoaa keskittymiselle suotuisan ympäristön: on vähemmän melua, on työrauha, enemmän yksityisyyttä, parempi ilmanlaatu, eivätkä päivittäiset työmatkat ole rasitteena. (Tavares 2017, 34.)

Etätyössä vaarana saattaakin olla työmäärän lisääntyminen ja työajan kasvaminen (Helle 2004, 19). Havaitut vaikutukset lisääntyneestä etätyöstä (Baert ym. 2020, 3-15) ovat kuitenkin myönteisiä; tehokkuus on lisääntynyt sekä paremman työelämän tasapainon on katsottu johtuvan etätyöstä. Mahdollisia kielteisiä vaikutuksia on ylenemismahdollisuuksien huonontuminen sekä yhteydenpidon heikkeneminen kollegoihin ja työnantajaan.

Tavares (2017, 30) selvittää empiiristen todisteiden osoittavan sen, että etätyön ja työntekijöiden terveyden välillä on positiivinen yhteys. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että etätyö tuottaa enemmän hyvää kuin haittaa työntekijän terveydelle. Tavares (2017, 32) on luettellonut etätyön edut ja haitat seuraavasti:

Edut:

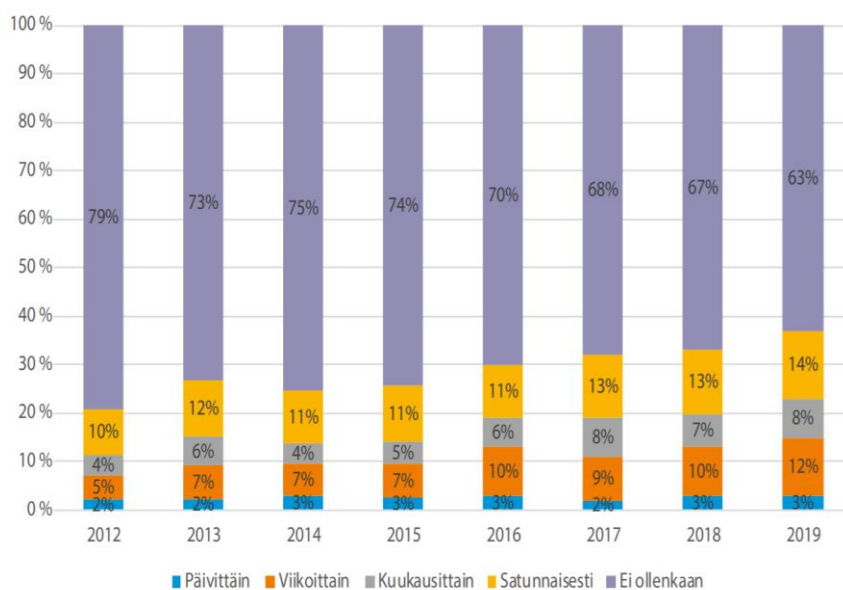
- Parempi tasapaino kodin ja työn välillä
- Lisääntynyt joustavuus ja itsenäisyys
- Työmatka-ajan lyheneminen
- Lisääntynyt tuottavuus
- Korkeampi moraalit ja työtyytyväisyys
- Toimistopolitiikan välttäminen

Haitat:

- Rajojen hämärtyminen työn- ja vapaa-ajan välillä sekä ylityöt
- Jatkuva työskentely
- Eristäytyminen
- Tuen puute, riittämättömät välineet
- Uralla eteneminen tai ylennykset
- Ristiriita työkavereiden kanssa

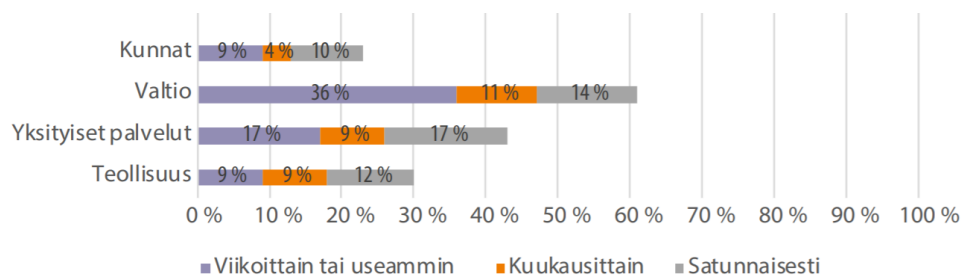
Baert ym. (2020, 3) mukaan työntekijät uskovat etätöiden ja digitaalisten neuvottelujen jäävän pysyviksi. Etätö tulee lisääntymään, mutta se, miten paljon, tulee riippumaan moraalista. Korona synnyttää uuden etätöiden mallin, ellei etätö paljastu niin tehottomaksi, että työnantajat alkavat sitä rajoittaa. (Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2020, 79.)

2.3 Etätöiden kehitys Suomessa ja muualla



Kuvio 2. Etätöiden kehitys vuodesta 2012 alkaen vuoteen 2019 (Työ – ja elinkeinoministeriön julkaisu 2020:29, 61)

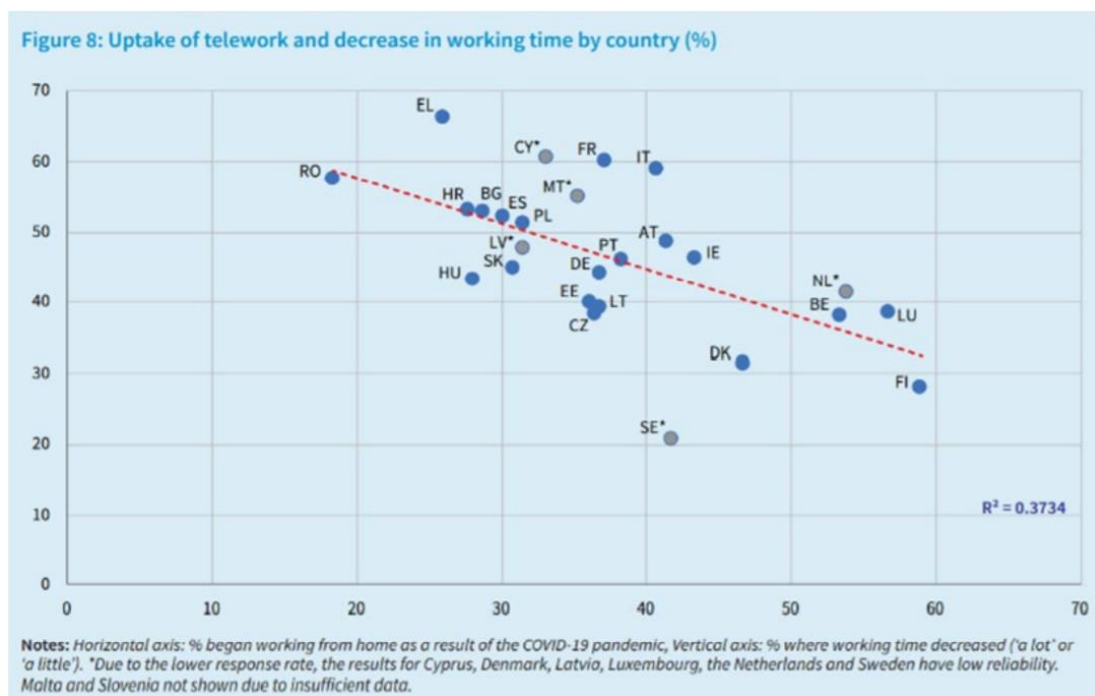
Etätöiden tekeminen on yleistynyt vuodesta 2012 alkaen. Vuoden 2019 tilastojen (kuvio 2) mukaan 63 % palkansaajista ei ole tehnyt lainkaan etätöitä, satunnaisesti etätöitä teki 14 % ja viikoittain 12 %.



Kuvio 3. Etätöiden tekeminen työnantajasektorissa 2019 % (Työ – ja elinkeinoministeriön julkaisu 2020:29, 60)

Etätö (kuvio 3) on yleisempää valtiolla kuin muilla sektoreilla. Vuoden 2019 tilastoon nojaten 39 % palkansaajista on tehnyt etätöitä, kun taas yksityisellä puolella vastaava luku 17 % ja kunnan puolella vain 9 %.

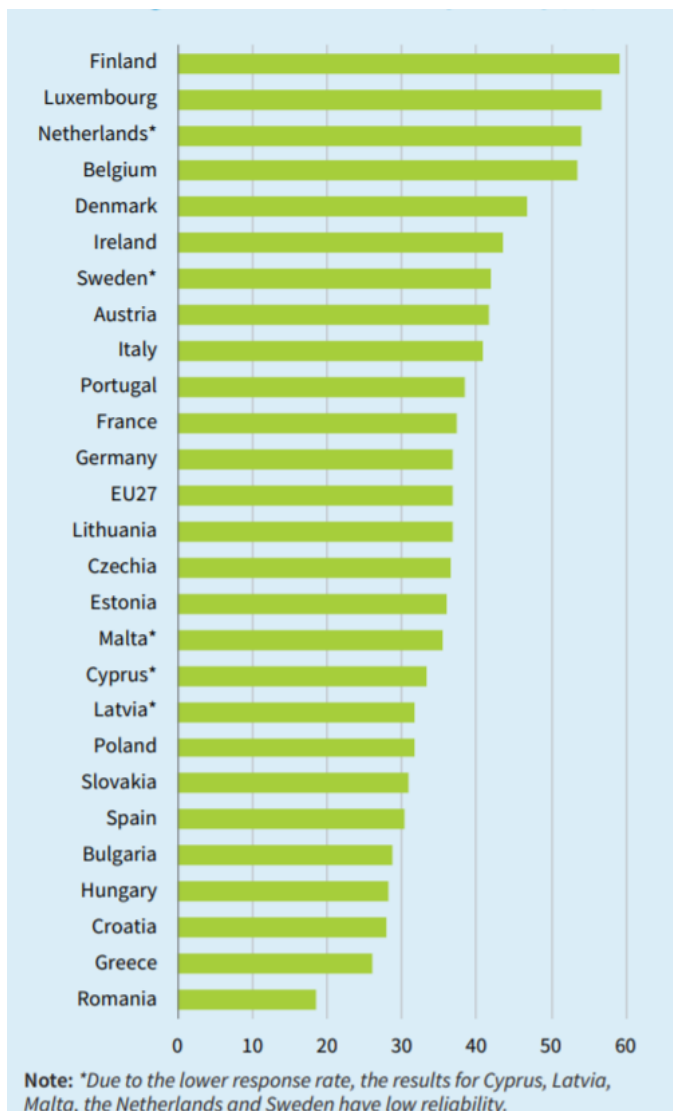
Erityisesti valtiolla ja yksityisissä palveluissa kehitys on ollut todella nopeaa. Esimerkiksi vielä vuonna 2012 valtiolla etätöitä teki viikoittain tai useammin vain kuusi prosenttia palkansaajista. (Työ – ja elinkeinoministeriön julkaisu 2020:29, 62.)



Kuvio 4. Etätöiden lisääntyminen ja työajan muutos (Eurofound 2020)

Eurofoundin (2020) kyselyn perustuen vaikuttaa siltä, että koronan aikana Suomessa etätöitä on lisääntynyt paljon ja työtunnit vähentyneet vähän (kuvio 4). Eurofoundin (2020) kyselyn mukaan liki 60 % suomalaisista on tehnyt etätöitä kriisin aikana ja etätöitä on kaksinkertaistunut vuoteen 2019 nähden.

Eurofoundin (2020) huhtikuussa ja heinäkuussa tekemässä kyselyssä ilmeni COVID-19 -kriisi on aiheuttanut kauaskantoisia muutoksia työelämään. He, jotka ovat tehneet etätöitä, ovat kokeneet sen myönteisenä. Kyselyn perusteella etätöitä - ainakin osan ajasta – olisi pikemminkin sääntö kuin poikkeus, mitä se on ollut ennen kevättä 2020.



Kuvio 5. Koronaviruksen vuoksi etätyön lisääntyminen (Eurofound – tutkimus 2020)

Yllä olevassa kuviossa (5) näkyy, miten pandemian aikana etätyö lisääntyi muualla Euroopassa Suomeen verrattuna. Yli kolmannes (37 %) EU:ssa työskentelevistä siirtyi etätyöskentelyyn. Korkeimmat prosenttiosuudet (yli 50 %) löytyvät Suomesta, Luxemburgista, Alankomaista ja Belgiasta.

2.4 Etätyön johtaminen

Työnteon arjeksi on tullut etätyö ja sen johtaminen etänä. Etätyön johtaminen vaikuttaa oleellisesti siihen, miten työntekijät voivat onnistua etätyössään. Etäjohtaja ei näe työntekijöitä päivittäin tai edes viikoittain toimistossa. Kasvotusten nähdään vain kerran pari vuodessa. Etäjohtaminen edellyttää hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita monipuolisesti. (Vilkman 2016, 11-15.) Tulevaisuuden esimiehellä on oltava etäjohtamistaito ydiosaamisena, sillä organisaation menestyksen

määrittää esimiesten kyky johtaa virtuaalista työtä. (Vilkman 2016, 21.) Etäjohtaminen vaatii enemmän aikaa esimieheltä, koska johtaminen ei enää onnistu muun työn ohessa tai taukotilassa, vaan vaatii erityistä huomiota. (Vilkman 2016, 23.)

Esimiestyötä voidaan verrata tiimalasiin. Yläosassa tekemistä hallitsee asiantuntijuus: tietoja, taitoja ja asiantuntijaosaamisen arvostaminen. Alaosassa painopiste siirtyy johtajuuteen ja huomio johdettaviin sekä yhdessä tekemiseen. Jatkuva oppiminen ja kehittyminen tarjoavat elämyksen, jossa saa kuulua joukkoon ja vaikuttaa. Esimies luottaa, että muillakin on viisautta ja hyviä ajatuksia. Johtamistyössä ei koskaan tulla valmiiksi. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 17.)

Onnistunut etätöiden tekeminen perustuu työntekijän, esimiehen ja työnantajan väliseen luottamukseen, yhteiseen suunnitteluun ja sopimiseen sekä itseohjautuvuuteen (Työterveyslaitos 2020, 1). Luottamuksen osoittaminen ja vastuun antaminen henkilöstölle luovat hyvän pohjan positiivisen ilmapiirin rakentamiselle. Johdon ja henkilöstön välien lähentymiseksi johtajilta vaaditaan vierailuja etäpisteissä sekä säännöllistä yhteydenpitoa henkilöstön kanssa. Jos yhteydenpitoa oman lähiyhteisön johdon kanssa ei ole, on riski, että johto jää etäiseksi ja vieraaksi henkilöstölle. (Virolainen 2010, 268.) Snellmanin (2014, 1258) mukaan etäjohtajat, jotka omalla käyttäytymisellään ja toimillaan edistävät luottamusta keskinäisiä odotuksia asettamalla, johdonmukaisuutta parantamalla ja ryhmän jäseniään inspiroimalla, parantavat näin ryhmänsä menestystä ja arvoa.



Kuvio 6. Etäjohtamisen keskeiset asiat (Vilkman 2016, 26)

Hyvään etäjohtamiseen kuuluvat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Nämä linkittyvät vahvasti toisiinsa ja ilman toista voi olla hankala toteuttaa toista. Kuviossa (6) on havainnollistettu keskeiset asiat liittyen etäjohtamiseen.

Luottamuksen rakentaminen työntekijöiden ja esimiehen välille on äärimmäisen tärkeää. Avoin ja runsas kommunikointi ryhmän kanssa auttaa luottamuksen rakentamisessa. Täysin virtuaalisesti toimivassa ryhmässä luottamuksen rakentamiseen menee neljä kertaa enemmän aikaa kuin perinteisessä ympäristössä. Luottamuksen ilmapiiri synnytetään osoittamalla luottamusta työntekijälle. (Vilkman 2016, 27.) Saarinen (2016, 171) toteaa, että luottamusta ja sitoutumista ei voida rakentaa systemaattisesti tai suoraviivaisella tavalla, vaikka ne ovat kyllä tiiviisti sidoksissa toisiinsa. Johtajien on uskottava työntekijöidensä kykyyn ja sitoutumiseen toimintaan ja luotettava siihen, mikä on elintärkeää ryhmälle. Tämä tarvitsee aikaa, mikä etätyössä on rajallisempaa kuin yhdessä työskennellessä. Etätyössä henkilökohtaiset siteet ja suhteet voivat olla hauraita, mutta ilman sitoutumista virtuaalinen ryhmä tulee olemaan pirstoutunut, eikä täytä tavoitteitaan. Saarinen (2016, 171) toteaa, että luottamus on keskeinen asia. Johtajien näkökulmasta työntekijöiden sitouttaminen on tärkeää tavoitteiden saavuttamiseksi.

Arvostus on yksi etäjohtamisen perusasioita, koska ilman sitä yhteistyö ei suju. Arvostamista voi tehdä monella eri tapaa:

- tervehtimällä työkavereita, kysymällä kuulumisia
- olemalla läsnä, kun keskustelee ihmisten kanssa
- antamalla mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa asioihin
- antamalla rehellistä palautetta toisen työstä jne. (Vilkman 2016, 32-33.)

Etäjohtamisessa avoimuus on tärkeää, koska se liittyy vahvasti vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Jos avoimuutta ei ole, kärsii yhteisöllisyys ja organisaatioon sitoutuminen vähenee. Avoimuus tarkoittaa läpinäkyvyyttä kaikessa toiminnassa: avointa kommunikointia, yhteistyötä ja päätöksentekoa; tiedon kulkemista mahdollisimman muuttumattomana organisaatiossa joka suuntaan, ihmisten mukaan ottamista työn suunnitteluun ja mahdollisuuden antamista vaikuttaa työtä koskeviin päätöksiin. (Vilkman 2016, 33-34.)

Esimiestyössä on huomioitava etätyöskentelyn aikana työhyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen johtaminen sekä itsensä johtamisen tukeminen. Esimiehen tehtävänä on seurata työn tuloksia, työaika ja työntekijän kuormittumista sekä mahdollistaa organisaation osaamisen kehittymistä. Esimiestyössä on tärkeää luottamuksen rakentaminen, mikä tapahtuu vuorovaikutuksen ja alaisten tuntemisen kautta. (Työturvallisuuskeskus 2017, 3.) Kun yhdessä on sovittu pelisäännöistä ja toimintatavoista, syntyy jokaiselle tunne, että on voinut olla vaikuttamassa niihin. Keskustelun kautta on syntynyt yhteinen tulkinta, mitä säännöillä tarkoitetaan. (Vilkman 2016, 37.)

Jatkuva vuorovaikutus sitoo kaikki tukijat yhteen. Vain pelkästään tiedottaminen ja viestintä eivät ole vuorovaikutusta. Siihen kuuluu paljon muutakin. Vuorovaikutuksessa jaetaan ajatuksia, kokemuksia, tunteita ja rakennetaan niistä yhteisiä merkityksiä eli siinä on kyse ihmisten välisistä suhteista ja toiminnasta.

(Vilkman 2016, 40.) Etätyön johtamisessa onnistuneet johtajat reagoivat nopeasti ryhmänsä tarpeisiin soveltamalla monipuolisesti erilaisia tieto- ja viestintätekniikoita. Samalla he pyrkivät vähentämään tiukoista aikatauluista ja määräajoista johtuvaa stressiä. He osaavat hyödyntää tehokkaasti ryhmän jäsenten asiantuntemusta, kykyä ja osaamista. (Snellman 2014, 1258.)

Etäjohtajan tulee olla neuvonantaja, jolle on ominaista olla huolehtivainen, ymmärtäväinen ja empaattinen alaisiaan kohtaan. Tehokkaat johtajat osoittavat olevansa itsevarmoja ja arvovaltaisia, mutta silti heillä on kyky olla ymmärtäväisiä ja empaattisia alaisiaan kohtaan. (Kayworthin ja Leidnerin 2002, 30.) Toisaalta Karjalainen ja Jyrkinen (2020, 1) toteavat, että johtajuutta tulee kehittää. Johtajuuden tulee tukea työntekijän keinoja keskittyä työhönsä ja voida työssään hyvin.

Valmentava johtajuus on tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on yhteistoimintaa, joka on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista. Tässä yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille. Valmentava johtaja tekee työtään koko persoonallaan. Esimiesten tehtävänä on hyödyntää ryhmässä olevaa erilaisuutta ja rakentaa yhteistyötä systemaattisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ristikangas ym. 2019, 12.)

Etäjohtamisessa on osattava toimia yhteistyössä ihmisten kanssa. Yhteydenpitoon ja sopivien yhteistyömuotojen löytämiseen tarvitaan enemmän huomiota etätyössä ollessa. Joustavassa työssä esimiestyötä ei voi tehdä huolimattomasti muiden hommien ohessa, vaan ihmisten johtamiselle on löydettävä aikaa. (Vilkman 2016, 139.)

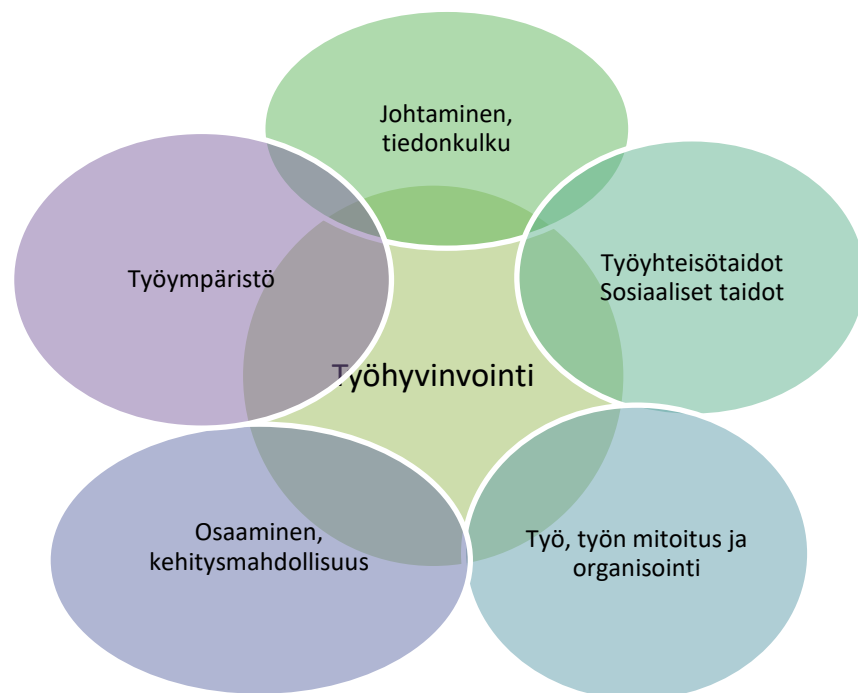


Kuvio 7. Etäjohtajalta vaadittavat ominaisuudet (Vilkman 2016, 139)

Etäjohtajuuden osaamisalueet on esitetty kootusti seuraavassa kuviossa (7). Sosiaalinen taitavuus etäjohtamisessa tarkoittaa sitä, että osaa kuunnella ja olla läsnä tilanteissa. Etäjohtajan tulee osata muokata omaa viestintäänsä alaisen tyyliin sopivaksi. Avoin vuorovaikutus mahdollistaa erilaisten mielipiteiden kuuntelemisen ja kunnioittamisen sekä sen, että kaikki uskaltavat keskustella esimiehen kanssa avoimesti kaikkeen työhön liittyvistä asioista. Luottamus ja ryhmän yhteishenki rakentuu avoimuuden kautta. Delegointitaidot omaava etäjohtaja jakaa tehtäviä tiimin kesken. Kyky innostaa ja motivoida tavoitteisiin ohjaa tekemistä. Hyvällä etäjohtajalla on luonteenpiirteinä avoin, positiivinen ja ratkaisukeskeinen asenne. Jämäkällä asenteella ja määrätietoisuudella etäjohtaja pärjää pitkälle. Selkeällä johtamistyyllillä luodaan hyötyä suunnittelu – ja organisointikykyyn omien tehtävien hoitamisessa sekä toiminnan koordinoinnissa ja tehtävien jakamisessa. Joustavuuden avulla esimies pystyy tasapainottelemaan jatkuvassa muutoksessa sekä ymmärtämään ja sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin. Etätyössä tavoitteet työlle on asetettava selkeästi ja löydettävä sopivat keinot, joilla mitata työssä edistymistä ja onnistumista. (Vilkman 2016, 139-145.)

2.4.1 Työhyvinvointi

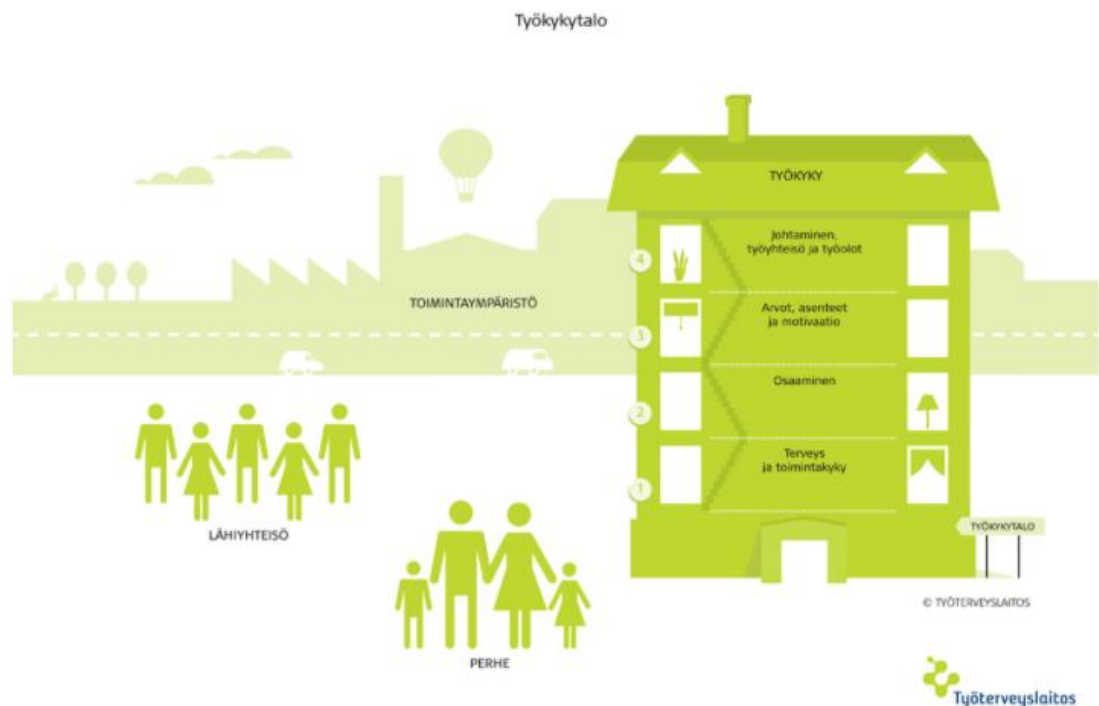
Työhyvinvointi on varsin laaja aihealue, mutta samalla yhä tärkeämpi, kun puhutaan hyvästä työpaikasta (Kauhanen 2016, 21). Työterveyslaitos (2016, 6) määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. Pelkän fyysisesti turvallisen ympäristön rinnalla huomiota kiinnitetään entistä enemmän psyykkisiin ja sosiaalisiin tekijöihin.



Kuvio 8. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016, 28)

Työhyvinvointi (kuvio 8) jakautuu useampaan osa-alueeseen, joilla kaikilla on vaikutusta työhyvinvoinnin tasoon. Työhyvinvointiin vaikuttaa toimiva työympäristö. Osallistava ja kannustava johtaminen on yksi osa työhyvinvointia. Työyhteisössä tulisi olla avoin vuorovaikutus ja työntekijöillä työyhteisötaitoja. Työn hallinta vaikuttamismahdollisuksineen vaikuttavat työhyvinvointiin. Työn hallintaan kuuluu myös osaamisen kartuttaminen sekä mahdollisuus kehittyä. (Kauhanen 2016, 28.)

Etätyöskentelyssä on kiinnitetty huomiota erityisesti työn tehokkuuteen sekä etätyöskentelyn mahdollistaviin teknologisiin ratkaisuihin. Sen sijaan esimerkiksi yhteisöllisyyden rakentamiseen, työviihtyvyyteen ja me-hengen luomiseen on kiinnitetty vähän huomiota. Etätyöskentelyn ratkaisumalleissa tulisi käyttää entistä enemmän mielikuvitusta ja kokeilla uusia toimintamalleja. (Virolainen 2010, 279.) Koronapandemian aiheuttamassa poikkeustilanteessa etätyöskentelyyn on syntynyt erilaisia uusia toimintatapoja, joilla haetaan ratkaisuja työhyvinvoinnin tukemiseen.



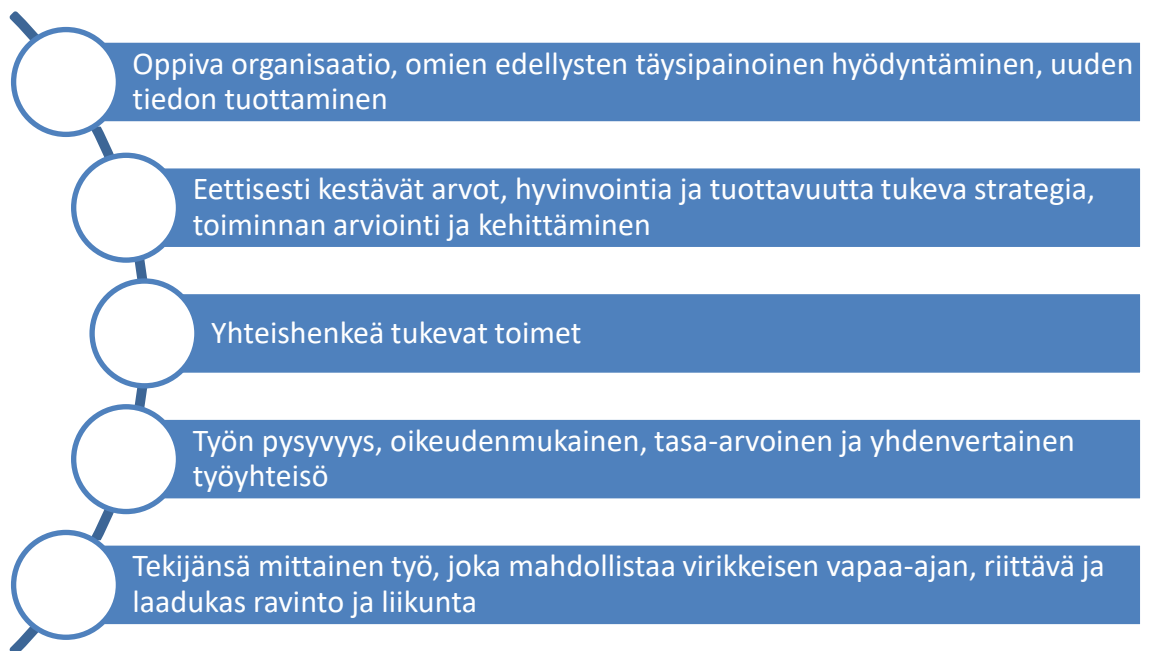
Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2010 kuva pohjautuu professori Juhani Ilmarisen 2006 kehittämään työkykytalo- malliin)

Työkykyä (kuva 1) voidaan kuvata talon muodossa. Talossa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä ja työoloja sekä johtamista. Työkykytalo pysyy pystyssä, kun kaikkia kerroksia kehitetään jatkuvasti koko työelämän ajan. Työkykytalon

perustana on terveys, toisessa kerroksessa on oppiminen, kolmannessa kerroksessa on työn mielekkäisyys ja viimeisessä kerroksessa on johtamista, esimiesten vastuuta. (Työterveyslaitos 2020.)

Työntekijän tulee tietää yrityksen perustehtävä ja hänen tulee ymmärtää oman työnsä merkitys siinä. Toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa, kun noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä sekä koetaan johtaminen oikeudenmukaiseksi ja työntekoa palvelevaksi. (Österberg 2014, 173-175.)

Työhyvinvoinnin portaavat – malli (kuvio 9) on väline työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen, kestävään kehittämiseen. Perustana on työntekijän terveelliset elintavat sekä työnantajan tarjoamat työterveyshuolto ja sopeva työnkuormittavuus. Toisella portaalla, että työntekijällä on ergonomiset ja sujuvat työ – ja toimintatavat sekä työnantajan puolelta turvalliset työolot ja pysyvyys työsuhteessa. Kolmanteen portaaseen kuuluu työntekijän kehitysmuotoisuus sekä organisaation tukema johtaminen ja verkostot. Toiseksi ylimmäisellä portaalla on työntekijällä aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä ja työyhteisö tarjoaa arvot, palautteen ja kehittämisen. Ylemmällä portaalla työntekijä hallitsee oman työnsä ja ylläpitää osaamistaan. Hyvinvoinnin edellytyksenä on, että tarpeet tyydyttävät niin työssä kuin elämässä. Työhyvinvoinnin ydin on työssä. Työpaikan työhyvinvointijärjestelmän muodostaa työorganisaatio eli johto ja esimiehet yhdessä työntekijöiden kanssa. (Rauramo 2009, 3-6.)



Kuvio 9. Työhyvinvoinnin portaavat (mukautettu Rauramo 2009, 3)

Työkyvyhallinnalla tarkoitetaan aktiivista otetta työkyvyn ylläpitoon. Ensisijainen vastuu on siinä työntekijällä itsellään. Työhyvinvointi pitää nähdä yhtenä normaalina osana organisaation johtamista ja yhdistää se organisaation strategiaan ja sen toteuttamiseen. (Kauhanen 2016, 26-28.) Yksi strateginen menestymis-

tekijä on henkilöstön hyvinvointi, sitä on johdettava suunnitelmallisesti. Sille on luotava tavoitteet, suunniteltava toimenpiteet niiden saavuttamiseksi ja otettava käyttöön mittareita, joiden perusteella voidaan arvioida tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuus. (Manka ym. 2016, 10.)

Ryhmän esimiehellä ja organisaation johdolla on oma vaikutuksensa ryhmän ilmapiiriin. Vastuu ei kuitenkaan ole yksin hänellä, vaan vastuu kuuluu myös henkilöstölle. Työhyvinvointia tulee kehittää jatkuvasti ja koko henkilöstön tulisi osallistua siihen prosessinomaisesti. (Virolainen 2010, 276.)

Virtuaalisuuden mukanaan tuoma eripaikkaisuus vaikuttaa motivaatioon positiivisesti siten, että henkilöstöllä on mahdollisuus työskennellä haluamallaan paikkakunnalla, mikä koetaan hyvin merkittävänä tekijänä sitoutumisen ja työmotivaation kannalta. (Virolainen 2010, 276.) Sjöblomin mukaan (2020, 40-46) fyysinen työympäristö on työn tuottavuuden, motivaation ja hyvinvoinnin kannalta keskeinen. Työyhteisön toimintakulttuurilla on vaikutusta työntekijöiden toimintaan. Esimerkiksi työpaikalla olisi hyvä olla käytettävissä tila hiljaiseen työskentelyyn tai lyhyeen levähdykseen. Työyhteisössä tulisi tutkia uusia tapoja työskennellä ja viedä niitä käytäntöön sekä kommunikoida selkeämmin, avoimemmin ja aktiivisesti. Yksilötasolla tulisi pystyä:

- priorisoimaan omaa työtä
- selkeyttämään rajaa työn ja vapaa-ajan välille
- aloittamaan työpäivä häiriöttä
- tukemaan ja valmentamaan työkavereita
- käyttämään aktiivisesti uusia digitaalisia sovelluksia (Sjöblom 2020, 40-46.)

2.4.2 Ergonomia

Ergonomia on ihmisen ja toimintajärjestelmän vuorovaikutuksen tutkimista ja kehittämistä ihmisen hyvinvoinnin ja järjestelmän suorituskyvyn parantamiseksi. Ergonomian avulla työ, työvälineet, työympäristö ja muu toimintajärjestelmä sopeutetaan vastaamaan ihmisen ominaisuuksia ja tarpeita. Ergonomian avulla parannetaan ihmisen turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia sekä järjestelmän häiriötöntä ja tehokasta toimintaa. (Launis & Lehtelä 2011, 19.)

Ihmiselle sopimaton tekniikka ja toiminta aiheuttavat monenlaisia ongelmia: epäviihtyvyyttä, tehottomuutta, virheitä, toimintahäiriöitä, terveyshaittoja, tapaturmia ja onnettomuuksia. Ihmiselle sopivassa toimintaympäristössä työ on sujuvaa ja työntekijä voi käyttää taitojaan parhaimmalla tavalla hyvän tuloksen aikaan saamiseksi. Hyvä toimintaympäristö ei kuitenkaan synny itsestään. Siihen tarvitaan tietoa ihmisestä ja keinoja, joilla ihmisen vaatimukset otetaan huomioon suunnittelun ja kehittämisen eri vaiheissa. Tätä tietoa ja osaamista kutsutaan ergonomiaksi. (Launis ym. 2011, 17-18.)

Ergonomia ei ole pelkästään vain fyysistä, se voi olla kognitiivista tai organisatorista. Kognitiivisessa ergonomiassa on kyse siitä, miten työ kuormittaa ihmisten aivotoimintaa. Tätä sovelletaan tietotyöhön. Välttämättä tietotyön asettamia vaatimuksia ja niiden suhdetta ihmisen perusominaisuuksiin ei vielä ole hahmotettu. Organisatorinen ergonomia tarkoittaa henkilöstön, työprosessien, työkokonaisuuksien ja työaika-järjestelyjen suunnittelun kehittämistä. (Aro 2018, 94-96.)

Hyvän työpisteen edellytyksiin kuuluu mm. seuraavat asiat (Launis ym. 2011, 25):

- työasento on tasapainoinen tai hyvin tuettu
- työpisteessä voi liikkua vapaasti ja perusasentoa voi vaihdella
- työntekijöiden mitat on huomioitu
- ympäristötekijät esim. valaistus, ääniympäristö sopivat työntekijälle ja ovat työtehtävän vaatimusten mukaiset

Etätyöpaikalla tulee huolehtia ergonomiasta. Usein työntekijä vastaa itse kodin tai muun etätyön tekemiseen käytettävän paikan työvälineistä, kuten työpöydästä ja -tuolista sekä valaistuksesta. (Vilkman 2016, 182.) Yksi etätyön haittapuolista on ergonomiset puutteet. Etätyössä työpisteen kalusteet ovat yleensä työntekijän omat. Kotona ei välttämättä ole käytettävissä esimerkiksi erillistä näyttöä, näppäimistöä, sähköisesti säädettävää työpöytää tai työtuolia. Ergonomian kannalta työvälineitä tärkeämpää on, ettei työtä tehdä liian pitkään staattisissa eli muuttumattomissa asennoissa. (Vilkman 2016, 182.)

Työnantaja ja työntekijä voivat sopia myös siitä, että työnantaja hankkii työpisteen kalusteet. Mikäli työntekijä käyttää omia kalusteitaan, on työnantajan ja etätyöntekijän syytä tarkistaa ergonomisten periaatteiden vaatimukset ja niiden täyttyminen ennen etätyön aloittamista. Tämä on tarpeen tehdä, sillä työnantaja on joka tapauksessa vastuussa Työturvallisuuslain 2:8 §:n huolehtimisperiaatteen mukaisesti vastuussa työntekijän työsuojelusta myös kotona tehtävän työn osalta. (Helle 2004, 224.)

Työnantaja voi neuvoa ja tukea työntekijöitä kalustehankinnoissa ja muissa työntekoon liittyvissä kysymyksissä. Ohjeita saa tarvittaessa työterveyshuollosta. Etätyöhön siirryttäessä työterveys kannattaakin ottaa huomioon heti alusta alkaen. Olisi syytä käydä yhteinen keskustelu työterveyden, työsuojelun ja työnantajan välillä, jotta voidaan tarttua mahdollisiin haasteisiin ja ennaltaehkäistä niitä. (Vilkman 2016, 182-183.)

Tärkeä osa onnistuneelle etätyölle on toimiva työympäristö. Työympäristöön kuuluu niin fyysinen tila, huonekalut, ergonomiaan vaikuttavat välineet sekä kaikki sellaiset tekniset laitteet, joilla työtä tehdään. Tärkein työväline on kannettava tietokone sekä yksi tai useampi hyvä näyttö. Hyväksi havaituilla laitteilla on etätyönteko sujuvaa ja mukavaa. (Roine & Anttila 2016, 55-64.) Valtioneuvoston päätös (1405/1993) koskee näyttöpäätetyötä. Päätöstä sovelletaan työhön ja työpisteisiin, joissa merkittävä osa työstä tehdään

näyttöpäätettä käyttäen. Päätöksen kohdassa 4: ”Näyttöpäätetyön aiheuttaman haitallisen fyysisen ja henkisen kuormituksen vähentämiseksi työnantajan on järjestettävä työnteko siten, että tauot tai toiminnan muutokset keskeyttävät säännöllisesti päivittäisen näyttöpäätetyön.” Valtioneuvoston päätöksen (1405/1993) liitteessä on kerrottu vähimmäisvaatimukset laitteille, työympäristöön ja tietokoneen käyttäjäliittymiin.

Teknisinä laitteina on kannettava tietokone. Tietokoneeseen olisi hyvä liittää isompi näyttö joko erillisen telakan avulla tai suoraan liitettynä. Näytön koon olisi hyvä olla vähintään 24” oman näytön rinnalle tai sen tilalle. Moni palaveri järjestetään usein ääni – tai videoneuvotteluna, jolloin kuulokkeet ja mikrofoni ovat äärimmäisen tärkeitä. (Roine ym. 2016, 55-64.)

Työtilana voi olla erillinen työhuone, mikäli mahdollista. Se on usein paras ratkaisu, koska työnteko rajoittuu silloin paremmin yhteen tilaan. Näin siirtyminen työtilasta muualle auttaa lisäksi henkisessä siirtymisessä pois työmoodista vapaa-ajan viettoon. Tilana voi olla edelleen makuuhuoneen tai jonkin toisen tilan nurkka. Tässä vaihtoehdossa korostuu työtilan laitteiden minimaalisuus ja säilyttäminen muualla kuin ta-soilla. Työtila tulisi saada riittävän suureksi, jotta työasento, laitteet ja muu ergonomia saadaan järjestettyä riittävän hyväksi. (Roine ym. 2016, 55-64.)

Ergonomiassa tulee huomioida muutama seikka; työtuolin hankkimisessa tulisi kiinnittää huomiota erinomaiseen laatuun sekä näppäimistön ja hiiren säätöön sopivalle etäisyydelle ja korkeudelle. Jaloittelutauko olisi hyvä olla vähintään kerran tunnissa, kuin myös työskentelyä tunti tai kaksi päivästä seisaltaan (Roine ym. 2016, 55-64.)

2.4.3 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on sanallista ja sanatonta viestintää, joka tulee näkyväksi ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Vuorovaikutuksessa on aina mukana jonkinlainen viesti eli sanoma. Vuorovaikutus on sanallista ja sanatonta viestintää ihmisten välillä. Vuorovaikutuksessa luodaan ja tulkitaan viestejä ja niihin myös reagoidaan. (Isotalus & Rajalahti 2017, 15-16.) Vuorovaikutustaitoja tarvitaan alalla kuin alalla, koska työtä tehdään melkein aina yhdessä toisten ihmisten kanssa. (Talvio & Klemola 2017, 10.)

Vuorovaikutuksen tulee näin ollen olla tiivistä ja tehokasta. Tiedonkulun varmistamiseen, vuorovaikutukseen ja ryhmädynamiikan edistämiseen tarvitaan aktiivisuutta sekä esimieheltä että työntekijöiltä. Esimies-työssä on syytä arvioida tiedonkulun aktiivisuutta säännöllisesti. (Työturvallisuuskeskus 2017, 3.)

Tieto – ja viestintäteknologia mahdollistaa monipuolisen yhteydenpidon, tiedon jakamisen ja hyödyntämisen, mutta lisäksi tarvitaan keskustelua ja yhteisiä sopimuksia esimerkiksi siitä, miten eri teknologioita hyödynnetään tai mikä on kunkin välineen rooli yhteistyön mahdollistamisessa tai miten yhteistyötä tehdään.

(Vilkman 2016, 23.) Tutkimuksessa (Snellman 2014, 1257) etäjohtajat, jotka mukauttavat käyttäytymisensä ja viestinnän ryhmän asettamiin vaatimuksiin, motivoivat ja innostavat etätyössä olevat aktiiviseen, keskinäiseen ja jatkuvaan kommunikointiin. Tämä lisää ryhmän yhteenkuuluvuutta ja yhteenkuuluvuuden tunteita, mitkä parantaa ryhmän menestystä ja tuloksellisuutta. Greenberg, Antonucci & Greenberg (2007, 326) toteavat, että viestinnän on tapahduttava tarkoituksen mukaisesti.

Virolainen (2010, 277) toteaa, että nykyteknologia mahdollistaa yhteydenpidon jäsenten välillä ajasta ja paikasta riippumatta. Läsnaolon tunteen luomiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota, kun viestitään etäyhteyksien avulla: millä keinoin varmistetaan läsnäolon tunteminen, ei-sanallisen viestien havaitsemisen. Jos kuvayhteyttä ei jaeta, virtuaaliryhmän viestinnän tulisi oltava selkeämpään, koska jäsenet eivät näe ilmeitä ja eleitä, kuten esimerkiksi silmien pyörytystä tai suostumuksen nyökkäyksiä. (Greenberg ym. 2007, 327.) Tutkimuksessa (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen & Hakonen 2014, 1313) on todettu teknologian kehityksen muuttaneen tapaa, jolla jäsenet ovat vuorovaikutuksessa ja jolla mahdollistetaan työskenteleminen ryhmänä. Kayworthin ja Leidnerin (2000, 191) mukaan etäryhmän jäsenten tulisi tavata säännöllisesti kasvokkain tai soittaa videokeskusteluja. Virolainen (2010, 277) toteaa, että kasvokkaisia ryhmäpalavereita tulisi järjestää säännöllisesti eri toimipaikoissa, jotta henkilöstö pääsisi tutustumaan toisiinsa ja ryhmän jäsenten toimipaikkoihin. Kokonaan etätyöskentelevässä työryhmässä on mahdollista synnyttää ja ylläpitää hyvää ryhmähenkeä. Se kuitenkin edellyttää sekä esimieheltä että ryhmän jäseniltä hyvää työvälineiden hallintaa, halua ja kykyä hyvään vuorovaikutukseen sekä taitoa rakentaa ryhmähenki virtuaalisten työvälineiden avulla. (Vilkman 2016, 43-44.)

Esimiehen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota henkilökohtaiseen kanssakäymiseen ryhmän jäsenten välillä. Viikoittaiset yhteydenotot kuhunkin ryhmän jäseneseen mahdollistavat valmentajamaisen johtamistyylin. Jatkuva yhteydenpito henkilöstön kanssa viestii ryhmän jäsenille, että heistä välitetään ja heidän edesottamuksistaan ollaan kiinnostuneita. Säännöllinen vuorovaikutus vaikuttaa henkilöstön rohkaisuun sekä haastamiseen. Avoin viestintäkulttuuri vähentää huhuja ja ihmiset osaavat varautua paremmin tulevaisuuteen, kun he tietävät, mitä on odotettavissa. Selkeät viestintäsäännöt sekä aktiivinen viestintä ja nopea viesteihin vastaaminen edistävät turvallisuuden tunnetta. (Virolainen 2010, 278.)

Organisaatioilmapiirin osa-alueista erityisesti viestintään tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota virtuaalisissa tiimeissä. Myös palaute on yksi keino viestiä siitä, että henkilöstön edesottamuksista ollaan kiinnostuneita. Palaute toisaalta mahdollistaa toiminnan kehittämisen. Palautekulttuurin kehittämiseksi tulisi organisaatioiden viestintäilmapiiriä muuttaa laajemminkin palauteystävälliseen suuntaan. Toki kyse ei ole pelkästään virtuaaliseen työskentelyyn liittyvästä ilmiöstä, vaan taustalla on viestintäilmapiiri ja koko organisaatiokulttuuri. (Virolainen 2010, 279.) Greenberg ym. (2007, 329) toteavat, että ryhmän jäsenet tulisi kouluttaa tehokkaaseen ja taitavaan viestintäohjelmien käyttöön.

Tärkeää on ymmärtää, miksi työpaikalla viestitään. Organisaatiosta löytyy viisi funktiota:

1. Perustoimintojen tuki, viestintää tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille.
2. Työyhteisön pitkäjänteinen profilointi, viestintää tarvitaan, jotta voidaan pitkäjänteisesti rakentaa työyhteisön, sen ihmisten ja tuotteiden tai palvelujen tuotekuvaa.
3. Informointi, viestintää tarvitaan kertomaan työyhteisön tapahtumista sekä omalle että ulkopuolisille.
4. Kiinnittäminen, viestintää tarvitaan työyhteisön palveluksessa olevien perehdyttämiseksi työhönsä ja työyhteisöön.
5. Sosiaalinen vuorovaikutus, viestintää tarvitaan sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. Tätä voidaan kutsua mm. puskaradio, viidakkorumpu – nimilläkin. (Åberg 2000, 99-100.)

2.4.4 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamista on lähestytty monen eri tieteenalan näkökulmasta, ja termille ei ole vakiintunutta yksiselitteistä määritelmää. Itsensä johtamisella tarkoitetaan yleensä kykyä ohjata omaa toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka 2006, 17.) Usein itsensä johtamista tarkastellaan erilaisten taitojen tai kyvykkyyksien kautta, jolloin itsensä johtamisen katsotaan muodostuvan esimerkiksi seuraavista:

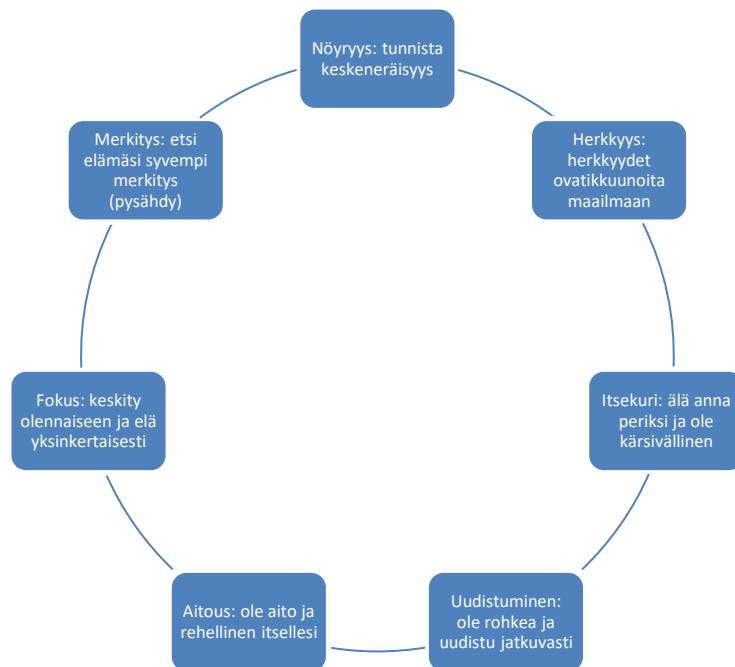
- Sisäinen motivaatio omaan työhön ja kehittymiseen
- Kyky priorisoida ja suunnitella omaa työtä sekä ohjata tietoisesti omaa tekemistään ja ajankäyttöään (itseohjautuvuus)
- Kyky tehdä työnsä tehokkaasti, mutta myös levätä ja palautua työstä sekä pitää huolta omasta työhyvinvoinnistaan
- Kyky suhtautua joustavasti erilaisiin ja yllättäviinkin tilanteisiin.

Etätyössä työntekijän itsenäisyys lisääntyy ja vastuu oman työn suunnittelusta ja organisoinnista kasvaa. Työntekijöillä on hyvin vaihtelevat taidot itsensä johtamiseen ja vastuu voi kuormittaa, mikäli organisaation kulttuuri ei esimerkiksi tue ajatusta, että työpäivässä on sallittua ja hyväksyttävää olla hetkiä tekemättä työtä. Itsensä johtamisessa edellytetään, että työntekijöiden tehtäväkuvat ovat ryhmässä riittävän selkeät ja jokainen tietää, mitä heidän tulee tehdä. (Vilkman 2016, 122-124.)

Itsensä johtamisessa osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän lopputuloksen kussakin tilanteessa. Osaaminen on paljon muutakin kuin tietoa

ja taitoa. Tärkeä osa oppimista on asenne, siihen kuuluu motivaatiota käyttää omia taitojaan. Itsensä motivointi ja positiivinen asenne ovat tärkeitä asioita oman jaksamisen kannalta. (Sydänmaanlakka 2006, 86-87.)

Pyrkimysten ja tavoitteiden ilmaisemisen ja asettamisen lisäksi itsensä johtamista on niiden ilmaisuun kannustaminen. Työpaikoilla olisi hyvä välillä antaa jokaiselle mahdollisuus kertoa, mitä kuuluu ja millaisia ajatuksia, toiveita, tunteita ja pyrkimyksiä on ollut. Kuulumiskierrokset voivat olla lyhyitä, mutta niiden teho on usein voimakas. Ne antavat tärkeää tietoa toisille siitä, missä mennään ja minkälaista yhteistyötä on odotettavissa. (Talvio ym. 2017, 44.)



Kuvio 10. Itsensä johtamisen seitsemän periaatetta (mukautettu Sydänmaanlakka 2006, 287)

Hyvä elämä on tavoitteena itsensä johtamiselle. Hyvä elämä on kokonaisuus, ja sen arviointi on mahdollisuus vasta, kun elämä on kokonaisuudessaan eletty. Kuviossa (10) on esitetty itsensä johtamisen seitsemän periaatetta.

2.5 Etätyö Verohallinnossa

Ennen poikkeusoloihin siirtymistä Verohallinnolla oli käytäntö, että etäpäiviä sai olla viikosta 1-3 työpäivää viikossa tai satunnaisesti, mikäli työn luonne ja tehtävien sisältö sen mahdollistivat. Etätyön tekeminen on rajoitettu Suomen rajojen sisäpuolelle. Työaika on pääsääntöisesti kokonaisia päiviä, vaikka esimiehen kanssa on voinut sopia satunnaisesti etätyön tekemisestä osan päivää liukuvan työajan puitteissa. Rajoituksina on, että matka-aikaa ei katsota etätyöksi, eikä lisä- tai ylityötä tehdä pääsääntöisesti etätyössä. Nykyään etätyötä voidaan tehdä liukuvan työajan mukaan. Etätyö on perustunut vapaaehtoisuuteen ja esimiehen harkintaan. (VM 2020, 2-3 sekä Verohallinnon täydentävä ohjeistus.)

Työntekijän velvollisuus on huolehtia nettiyhteyden hankkimisesta, työtilan ja -kalusteiden järjestämisestä sekä tietoturvallisuudesta. Etätyöntekijän on huolehdittava itse riittävästä lepotausta. Hänellä on lisäksi velvollisuus olla tavoitettavissa Teamsillä, sähköpostitse ja puhelimitse. Työaika tulee sijoittaa virka-aikaan, vaikka työtehtävät ja yhteydenpitotarpeet eivät sitä edellyttäisikään. (VM 2020, 4 sekä Verohallinnon täydentävä ohjeistus.)

Ennen kuin ryhdytään tekemään etätyötä, tulisi ryhmän kanssa sopia ns. säännöt, joissa oli maininta seuraavista asioista:

- ketkä ryhmän jäsenistä voivat tehdä etätöitä
- kuinka paljon ja minä päivinä viikosta
- tavoitteellisuus ja kokouksiin osallistuminen
- satunnaisesta etätyöstä sopimisen käytännöt
- työnantajan oikeus määrätä työskentelemään toimistolle



Kuvio 11. Verohallinnon kyvykkyydet (mukautettu Verohallinnon strategia 2019)

Verohallinnon valmentavan johtamisen malli tukee hyvin etäjohtamisen periaatteita. Verohallinnossa strategian toteuttamisen välineitä ovat kyvykkyydet. Verohallinnossa on määritelty kuusi kyvykkyyttä (kuvio 11), joita jokainen tarvitsee pystyäköseen hoitamaan työnsä ja toteuttamaan Verohallinnon strategiaa edelleen tulevaisuudessa. Verohallinnossa työskentely ja työskentelytavat kehittyvät kiihtyvässä tahdissa. Itsensä johtaminen on yksi väline Verohallinnon strategian toteuttamiseksi. Verohallinnossa itseohjautuvuudella tarkoitetaan sitä, että toimitaan aktiivisesti osana työyhteisöä sekä pyydetään tarvittaessa tukea työhön. Verohallinnossa työntekijä pystyy organisoimaan ja priorisoimaan työtehtäviä, mikä vaikuttaa innostumiseen ja motivoitumiseen työtehtävissä. Verohallintolaisena on mahdollisuus oppia uutta sekä tiedetään asetetut tavoitteet. Tehtäväroolit pyritään luomaan selkeäksi, millä on vaikutusta siihen, että työssä voi kokea onnistumisen tunnetta. (Verohallinnon strategia 2019.)

3 Kehittämistyön toteuttaminen

Tutkimuksen tavoitteena selvitettiin Verohallinnon työntekijöiden kokemuksia etätyöstä ja erityisesti, kuinka etätyö koettiin koronakriisin aikana, mitkä asiat koettiin positiivisina ja mitä haasteita etätyöhön liittyi. Aihetta lähestyttiin lähtökohtaisesti työntekijän näkökulmasta, mutta otettiin huomioon myös johdon näkökulma. Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään Verohallinnossa niin, että voidaan arvioida nykyisiä etätyönkäytäntöjä ja kehittää ja luoda etätyöskentelyn malli toimivaan etätyöskentelyyn.

Teoreettisessa viitekehysessä (kuvio 12) tarkasteltiin etätyöskentelyä työhyvinvoinnin, vuorovaikutuksen, johtamisen ja etätyöskentelytapojen näkökulmista.



Kuvio 12. Teoreettinen viitekehys

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten etätyö koettiin työntekijöiden näkökulmasta ja miten sen kokivat erityisesti ne, jotka eivät ole aikaisemmin etätyötä tehneet?
- Millaisia hyviä käytänteitä voidaan tunnistaa ja millä keinoin luodaan toimivampaa/parempaa etätyöskentelyn mallia Verohallintoon - mitä se tarkoittaa työntekijän ja johtamisen näkökulmasta?
- Miten etätyötä kehitetään Verohallinnossa työhyvinvoinnin ehdoilla ja miten kehitetään vuorovaikutuksen tapoja etätyössä – mitä se tarkoittaa työntekijän ja johtamisen näkökulmasta?

Työn empiirinen osio keskittyy Verohallinnon nykyiseen etätyökäytäntöön ja sen kehittämiseen. Verohallinto on julkinen organisaatio, jolla on noin 5 100 työntekijää, joiden tehtävänä on kerätä veroja. Työn tar-

koituksena ei ole kritisoida hallinnon toimintaa ja nykyisiä etätyökäytäntöjä, vaan osoittaa teoriaan, tutkimustietoon ja tehtyyn kyselyyn perustuen näkökulmia ja perusteluja, joiden avulla etätyöskentelyn mallia voidaan mahdollisesti kehittää henkilöstölle sujuvammaksi.

Tutkimuksen taustana käytettiin Verohallinnon koko henkilöstölle keväällä 2020 tehtyä kyselyä. Kyselyyn vastasi yhteensä 2999 työntekijää, joista 817 työntekijää ei ollut aikaisemmin työskennellyt etänä. Tutkimuksessa on huomioitu mukaan henkilöt (633), jotka olivat vastanneet: ”Ei, en ole työskennellyt ennen poikkeusoloja etänä”, ja jotka olivat nyt aloittaneet poikkeustilanteessa etätyöskentelyn.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen kulku on esitetty taulukossa 1 vaiheineen.

Vaihe	Tutkimustehtävä	Aineistot/Aineiston keruun ajankohta	Lähestymistapa/ Analyysimenetelmä
Vaihe 1	Etätyöskentelyn käsitteen määrittäminen työhyvinvoinnin, vuorovaikutuksen ja etätyöskentelytapojen avulla	Aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus etätyöstä, työhyvinvoinnista ja vuorovaikutuksesta, 2000-2020	Etätyön kuvaaminen käsitteenä ja eri tutkimusten näkökulmista
Vaihe 2	Miten etätyö on koettu	Poikkeusolokysely, numeeriset vastaukset	Ristiintaulukointi ja suorat jakautumat
Vaihe 3	Millaisia haasteita/positiivisia asioita nousee esille aineiston perusteella ja miten sen kokivat erityisesti ne, jotka eivät ole aikaisemmin etätyötä tehneet?	Poikkeusolokysely, sanalliset vastaukset	Sisällönanalyysi
Vaihe 4	Millaisia hyviä käytänteitä voidaan tunnistaa ja millä keinoin luodaan toimivampaa etätyötä	Kaksi eri työpajaa; henkilöstön edustajat ja esimiehet, ryhmäkeskustelun muodossa	Sisällönanalyysi
Vaihe 5	Miten etätyötä kehitetään Verohallinnossa työhyvinvoinnin ehdoilla?	Vaiheiden 1-4 aineistot 2020	Sisällönanalyysi sekä yhteenveto edellisistä vaiheista

Taulukko 1. Tutkimuksen kulku: tutkimustehtävät, aineistot, lähestymistavat ja analyysimenetelmät.

Tässä tutkimuksessa on konstruktivisia tutkimuksen piirteitä. Konstruktivinen tutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun tehtävänä on luoda konkreettinen tuotos esim. malli. Tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan aito käytännön ongelma. Kyse on lähestymistavasta, jossa toimintatutkimuksen tavoin pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. Konstruktivisen tutkimuksen tavoitteena on saada

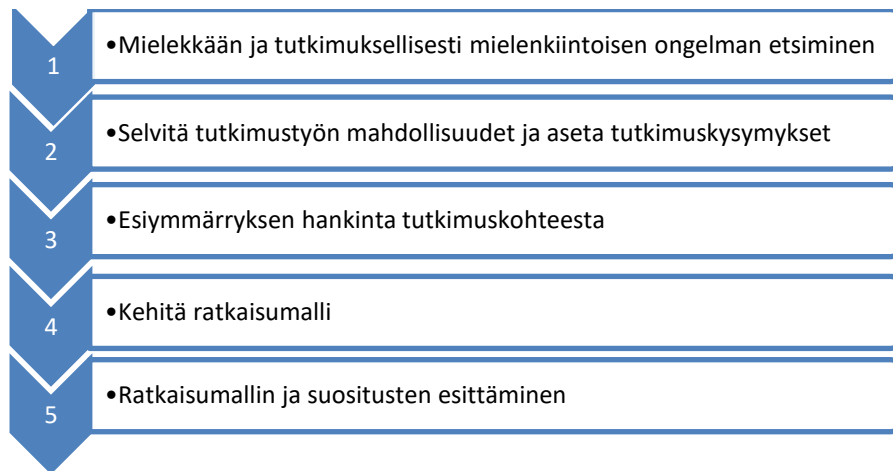
käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo liiketoimintaan ja tiedeyhteisöön uutta tietoa. Konstruktivisessa tutkimuksessa on oleellista sitoa käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. Lisäksi on tärkeää, että ratkaisu osoittautuu toimivaksi, parhaimmillaan myös muualla kuin vain kohdeorganisaatiossa. Konstruktivinen tutkimus on siis suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista sekä mallien toteutusta ja testaamista. Käytännön toimijat ovat aktiivisesti mukana ratkaisun laati- misessa. Konstruktivinen lähestymistapa korostaa tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välistä vuoro- vaikutusta ja kommunikaatiota. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65-66).



Kuvio 13. Konstruktivisen tutkimusotteen keskeiset elementit (Lukka 2001, 2)

Konstruktivisen tutkimuksen ydinpiirteet edellyttävät (kuvio 13), että tutkimus

- keskittyy tosielämän ongelmiin, jotka koetaan käytännössä tarpeellisiksi ratkaista,
- tuottaa innovatiivisen konstruktion, joka on tarkoitettu ratkaisemaan alkuperäinen tosielämän ongelma,
- sisältää kehitetyn konstruktion toteuttamisyrityksen, jolla testataan sen käytäntöön soveltuvuutta,
- edellyttää tutkijan ja käytännön edustajien hyvin läheistä tiimimäistä yhteistyötä, jossa odotetaan tapahtuvan kokemuksellista oppimista,
- on huolellisesti kytketty olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen, ja
- kiinnittää erityistä huomiota empiiristen löydösten reflektointiin takaisin teoriaan (Lukka 2000, 2.)



Kuvio 14. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 67)

Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi on havainnollistettu kuviossa 14. Prosessissa erityisesti ratkaisun laadittaminen vaatii siis teoreettisia perusteluita. Konstruktiivinen tutkimus perustuu uusiin ideoihin ja innovointiin. Uutta ideaa kannattaa testata mahdollisin esikokein ennen varsinaista testaamista. Näin ollen konstruktiivinen tutkimus voi kestää pitkään, jolloin se vaatii kohdeorganisaatiolta ja kehittäjältä sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä. Eri vaiheiden dokumentointi on konstruktiivisessa tutkimuksessa tärkeää. Lisäksi käytettävät metodit tulee aina perustella. Kehittäjän on kirjoitettava kehittämishaaste selkeästi näkyviin ja perustella työn tavoitteet selkeästi. Konstruktiivisen tutkimuksen loppuvaiheessa eri ratkaisuvaihtoehdot on esiteltävä ja arvioitava ja valittu vaihtoehto on perusteltava ymmärrettävästi. (Ojasalo ym. 2015, 67.)

Omassa tutkimuksessani olen keskittynyt konstruktiivisen tutkimusprosessin neljään ensimmäiseen vaiheeseen. Olen lisäksi ottanut kantaa myös vaiheisiin viisi. Ensimmäisessä vaiheessa etsin ja selvitin mielekkään aiheen. Toisessa vaiheessa asetin kolme tutkimuskysymystä, tutkimuksen tavoitteen ja tutkimusongelman sekä selvitin mahdollisuuden toimeksiantosopimukselle. Kolmannessa vaiheessa hain lisäymmärrystä teorian kautta, analysointien ja työpajojen kautta. Neljännessä vaiheessa kehitin ratkaisumallin. Vaiheessa viisi esittelin ratkaisumallin esimiehille työpajassa. Esittelytilanteessa sain lisäsyvyyttä ratkaisumallin luontiin. Viidennessä vaiheessa esittelin myös suositukset liittäen Verohallinnon kyvykkyyksiin toimeksiantajalleni.

3.2 Kvantitatiivisen menetelmän olennaiset piirteet

Kehittämistyön määrällisen tutkimuksen tavoitteena oli saada lisää tietoa etätöyöhön liittyen. Määrällinen tutkimus palveli opinnäytetyön tutkimusvaiheen ensimmäistä tavoitetta, sillä lähtökohtana oli selvittää poikkeusolokyselystä saatuja numerollisia vastauksia ristiintaulukoinnin ja suorien jakautumien kautta. Tuloksista saatiin selville etätöyössä koetut haasteet ja positiiviset asiat.

Määrällinen tutkimus antaa yleisen kuvan muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Tutkimus vastaa kysymyksiin: kuinka moni, kuinka paljon tai miten usein. Tutkimuksessa esitetään tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti kuvaillen numeroiden avulla. Tutkija saa tutkimustiedon numeroina, tai hän ryhmittelee laadullisen aineiston numeeriseen muotoon. Tulokset esitetään numeroina, tunnusluvuiksi muutettuna. (Vilka 2007, 13-26.)

Määrällisen tutkimuksen tarkoitus on joko selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmistä koskevia asioita ja ominaisuuksia tai luontoa koskevia ilmiöitä. Tiettyyn tutkimukseen voi sisältyä useampia kuin yksi tarkoitus ja tarkoitus voi edelleen muuttua tutkimuksen yhteydessä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesin esittäminen, käsitteiden määrittäminen, aineiston keruun suunnitelmat, tutkittavien henkilöiden valinta, aineiston saattaminen käsiteltävään muotoon sekä päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analyysin perustuen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 129-131.)

Tutkimuksen muotona kvantitatiivinen tutkimus on yksinkertainen, jos noudattaa tieteellisen tutkimuksen sääntöjä ongelman määrittelyssä, kysymysten laadinnassa sekä aineiston keruussa ja analysoinnissa. Aineiston käsittely tapahtuu tilastotieteen analyysimenetelmien avulla mekaanisesti, ja tulokset tehdään tiukkojen tilastotieteen tulkintasääntöjen mukaan. Kirjoittajan oman tulkinnan varaan ei jätetä mitään, koska määrällisen aineiston käsittelyssä on olemassa tarkat tulkinnan ohjeet ja säännöt. (Kananen 2015, 203.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalla on lähes aina tutkittua tietoa ilmiöistä, ilmiötä selittäviä malleja ja teorioita (Kananen 2015, 221). Määrällisessä tutkimuksessa teoreettisilla käsitteillä on keskeinen rooli. Teoreettiset käsitteet ovat käsitteitä, jotka ovat muodostuneet järjestelmällisen tutkimustyön tuloksena. Teoreettiset käsitteet eivät ole paikka- tai aikasidonnaisia vaan yleisiä. Ne ovat laaja-alaisempia ja toimivat siten uusien teorioiden ja käsitteiden muodostuksessa. Konkreettiset käsitteet ovat arkikielen käsitteitä. Ne ovat usein epätäsmällisiä ja muodostuneet ihmisten kokemuksista, kuvauksista ja havainnoista. (Vilka 2007, 26.)

Määrällisessä tutkimuksessa valitaan aina sellainen analyysimenetelmä, joka antaa tietoa siitä, mitä ollaan tutkimassa. Tutkimusongelmaan ja – kysymyksiin sopiva analyysimenetelmä pyritään aina ennakoimaan, kun suunnitellaan tutkimusta. Käytännössä kuitenkin sopiva analyysimenetelmä löytyy vain siten, että tutkija kokeilee kyseiselle muuttujalle soveltuvia menetelmiä. (Heikkilä 2004, 183.)

Tutkimustulokset on analysoitu sekä suorien jakautumien että ristiintaulukoinnin kautta. Suora jakautuma tarkoittaa yksiulotteista frekvenssijakautumaa, joka on yksinkertaisin yhden muuttujan ominaisuuksien kuvaamisessa käytetty havainnollistamis- ja tiedon tiivistämiskeino. Jakautuma kertoo, kuinka monta kappaletta kutakin muuttujan ominaisuutta tai arvoa aineistossa esiintyy. (Kananen 2008, 41.) Suorien jakautumien kautta saatiin selvitettyä, paljonko havaintojen lukumäärä jakaantui eri osiin.

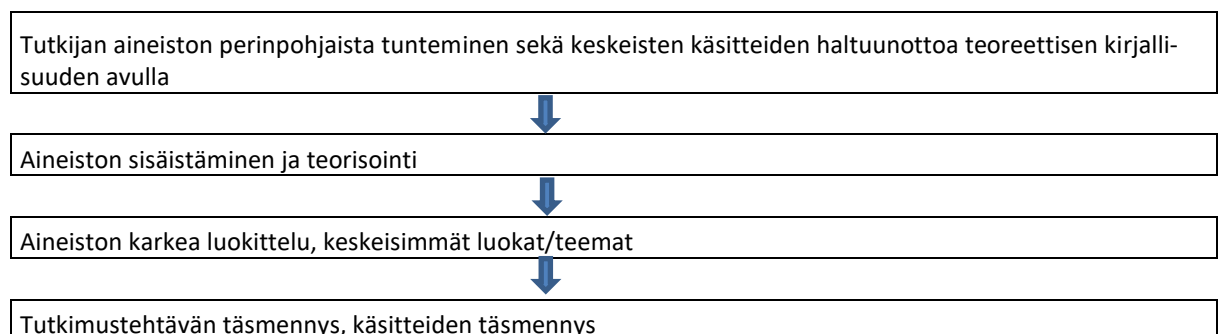
Ristiintaulukoinnin avulla voidaan selittää riippuvien muuttujien erot tai riippuvuudet. Riippuvuus tarkoittaa, että jokin muuttuja vaikuttaa toiseen muuttujaan. Ristiintaulukointi tekee mahdolliseksi tarkastella havaintojen sijaintia samanaikaisesti kahdella taulukoitavalla muuttujalla. Näin voidaan löytää muuttujia, jotka näyttävät selittävän toista muuttujaa. Ristiintaulukoinnin perusteella ei kuitenkaan pidä tehdä päätelyä syy-seuraus-suhteesta. (Vilka 2007, 129.) Ristiintaulukointia hyödynnettiin tutkimuksessa selvittäessä eroja etätyöskentelijöiden välillä.

3.3 Sisällönanalyysi ryhmittelyllä

Tutkimuksen neljännessä vaiheessa käytettiin laadullisen tutkimuksen periaatteita poikkeusolokyselyn vapaamuotoisten vastausten kohdalla. Opinnäytetyön tutkimusvaiheen toista tavoitetta palveli laadullinen tutkimus erinomaisesti, sillä lähtökohtana oli selvittää poikkeusolokyselystä saatuja sanallisia vastauksia sisällönanalyysin avulla. Tuloksista saatiin selvitettyä etätyössä käytettyjä hyviä käytänteitä sekä malleja toimivampaan etätyöskentelyyn.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä seuraavat asiat: osallistuvuus, harkinnanvarainen otanta eli tutkijan kyky rakentaa tutkimukseen vahvat teoreettiset perusteet, aineistolähtöinen analyysi eli teoria rakennetaan empiirisestä aineistosta lähtien, hypoteesittomuus eli tutkijalla ei ole ennako-olettamuksia, tutkijan asema eli tutkijalla on tietynlaista vapautta ja varsin paljon tutkimuksellista mielikuvitusta, narratiivisuus eli sukeltamista kertomusten ja kertomakirjallisuuden monikerroksisiin ja – ulotteisiin maailmoihin. (Eskola & Suoranta 1998, 15-24.)

Laadullinen analyysi toteutettiin sisällön analyysin avulla. Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja ongelman ratkaisemisesta. Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta ”olennaista”, vaikka samassakin tutkimuksessa aineistoa voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Pelkistämisen toisen vaiheen ideana on karsia havaintomäärää havaintoja yhdistämällä. Lähtökohtana havaintojen yhdistämisessä on ajatus siitä, että aineistossa on esimerkkejä tai näytteitä samasta ilmiöstä. Laadullisessa analyysissä on tärkeää pyrkiä pelkistämään raakahavainnot mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi. (Alasuutari 2018, 39-41.) Seuraavassa kuviossa (15) on kuvattu sisällön analyysin kulku.





Kuvio 15. Mukautettu sisällön analyysin vaiheet Syrjäläisen mukaan (1994) (Metsämuuronen 2006, 124)

Sisällön analyysiin ei käytetty mitään erillistä ohjelmaa. Aineisto oli muutettu toimeksiantajan toimesta Excel - taulukon muotoiseksi. Aineistosta kerättiin tulokset ala – ja yläteemaksi taulukkolaskentaohjelman avulla. Aineiston suuren määrän vuoksi valittiin tietyt osa-alueet kyselystä, joita käytiin tarkemmalla tasolla läpi. Kysymysten perusteella taulukoita oli yhteensä 18 kpl. Aineiston laajuuden vuoksi helpotettiin aineiston käsittelyä siten, että taulukoista valittiin osa-alueet teoriaviitekehysten mukaisesti. Tämän jälkeen yhdistettiin taulukot kahteen eri taulukkoon työhyvinvointi ja etätyötavat. Vastaukset luettiin läpi muutaman kerran, jonka jälkeen vastaukset ryhmiteltiin värikoodauksen avulla ja toisena tapana käytettiin myös yksinkertaisempia ilmaisuja. Ryhmittelyyn otettiin avuksi myös tukisanat alateemoiksi esim. työpöytä, työtuoli, yhteydenpito, työrauha. Yläteemojen tukisanoiksi esim. kalusteet ja viestintä. Aineistosta käytiin läpi myös muut vastaukset, mutta niitä ei ryhmitelty mihinkään luokkaan. Ryhmittelyn jälkeen aineistosta saadut aiheet analysoitiin viitekehysten mukaiseksi. Aineistosta saadut teemat olivat lisäksi pohjana työpajoissa esitettyihin kysymyksiin.

3.4 Ryhmäytyminen työpajoihin

Tutkimuksen neljännessä vaiheessa pidettiin työpajoja virtuaalisesti hallinnon etätyösuositusten mukaisesti. Käytän terminä tässä yhteydessä itsestäni fasilitaattori. Fasilitointi on ryhmän työskentelyn tavoitteellista ohjaamista erilaisissa ryhmätilaisuuksissa kuten työpajoissa niin, että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat aktiivisesti ja tasapuolisesti työskentelyyn. Tämä tapahtuu huolellisen suunnittelun ja erilaisten ryhmätyöskentelyn menetelmien avulla, sekä turvallisen ja osallistuvan ilmapiirin muodostumiseen ja ylläpitoon eri tavoin vaikuttamalla. (Sipponen-Damonte 2020, 14.)

Ennen työpajatilaisuuksia tein tarkat työsuunnitelmat itselleni, jotta saan varmistettua tehokkaan ajankäytön työpajojen pitämiseksi, että päästään eri vaiheiden kautta tavoitteisiin. Työsuunnitelmaa en jakanut osallistujille, vaan ainoastaan kerroin tavoitteiden kuvauksen sekä miksi työpajat on järjestetty.

Työpajatilaisuudet pidettiin ryhmässä keskustellen. Tilaisuuteen kutsuttiin joukko vapaaehtoisia ihmisiä keskustelemaan tietystä aiheesta fokusoidusti. Ryhmäkeskustelun keskeinen ominaispiirre on osallistujien välinen vuorovaikutus, joka muistuttaa tavallista vilkasta arkipäiväistä kahvipöytäkeskustelua. Ryhmäkeskustelun etuna voidaan pitää ruohonjuuritasoista lähtökohtaa; antaa äänen ryhmälle ihmisille. Ryhmäkeskustelussa osallistujilla on enemmän valtaa ja mahdollisuutta tuoda esille tärkeiksi näkemiään asioita, sekä

luoda luovia, uusia asiakaslähtöisiä ideoita. (Puusa & Juuti 2020, 118-130). Ryhmätyöskentelyssä käytettiin monta samanaikaista kokousta (Teams-linkkiä). Tämä on ajallisesti tehokkaampaa ja piti ryhmän energiatason korkeammalla, kuin jos nämä kysymykset olisi käsitelty ryhmähaastattelun muodossa.

Ensimmäinen työpaja pidettiin oman työskentelyryhmäni sisällä. Omassa työskentelyryhmässäni oli jäseniä yhteensä 26 henkilöä. Ryhmästä pääsi tilaisuuteen 11 henkilöä. Jaoin heidät neljään eri ryhmään eli kolmessa ryhmässä oli kolme ja yhdessä oli kaksi henkilöä. Koin, että keskustelu ryhmän sisällä oli luontevampaa pienemmällä ryhmäkoolla. Ryhmät käsitelivät annettuja kysymyksiä omassa Teams-linkissään. Ryhmän keskuudesta valittiin sekä vetäjä (huolehti aikataulussa pysymisestä) että kirjuri, joka kirjasi ryhmäläisten ajatukset ylös annettuun kysymykseen. Aikaa kysymysten käsittelyyn annettiin vain 25 minuuttia. Tämän osion jälkeen palattiin takaisin yhteiseen Teams-linkkiin, jossa käytiin kysymykset läpi yhdessä ja ryhmien kirjurit kertoivat ryhmiensä ajatukset omista muistiinpanoistaan. Aineistot sain itselleni sähköpostitse tilaisuuden päätyttyä. Työpajoissa käsiteltiin seuraavanlaisia kysymyksiä:

1. Millainen johtaminen tukee hyvää etätyöskentelyä?
2. Millä keinoilla voidaan edistää ryhmän sisäistä vuorovaikutusta?
3. Miten voin edistää omaa työhyvinvointiani etätyöskentelyssä?

Toinen työpaja pidettiin hallintoyksikön johtoryhmän kanssa. Tässä työpajassa oli aineistona lisäksi vastaukset aikaisemmasta työpajasta, josta saatujen vastausten perusteella aikaisempia työpajakysymyksiä jatkajalostettiin. Hallintoyksikön johtoryhmän kysymykset olivat seuraavanlaiset:

1. Miten johto voi tukea työntekijöiden näkemyksiä etätyöhyvinvoinnista?
2. Miten johto voi edellä mainittujen asioiden lisäksi tukea hyvää etätyöskentelyä?
3. Mitä johto odottaa etätyöskentelijältä?

3.5 Ratkaisumallin kehittäminen

Ratkaisumallin kehittämiseen käytettiin aineistoa kirjallisuuskatsauksen, aikaisemmista tutkimustuloksista, kvantitatiivisen, kvalitatiivisen osuuden sekä työpajoista saatuja tuloksia. Tutkimuksen neljännessä vaiheessa olleesta työpajasta saatiin ratkaisumallin kehittämiseen materiaalia. Mallin kehittämisen analyysimenetelminä käytettiin sisällönanalyysia. Mallin nimenä voitiin käyttää etätyöhyvinvointipuu.

Puumalliin päädyttiin sen yksinkertaisuuden vuoksi. Malli on havainnollisempi kuvana sekä työntekijöille että esimiehille. Informaation esittäminen selkeästi yhdelle arkille aseteltuna, tuottaa näin katsojilleen tiedon yhdellä silmäyksellä katsottuna. Etätyöhyvinvointipuu -mallikuva löytyy kappaleesta 4.5.

3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteelliseltä työltä vaaditaan tutkimustulosten oikeellisuutta eli sitä, että saadut tulokset ovat oikeita ja niihin voidaan luottaa. Myös opinnäytetyöltä edellytetään tieteellisyyttä. Tutkimusasetelma on laadittava siten, että tutkitaan juuri oikeita asioita sekä käytetään oikeita tutkimusmenetelmiä ja mittareita tutkimusta tehdessä. (Kananen 2014, 126.)

Tutkimuksen laadun varmistamiseen tulee varautua jo työn alkuvaiheessa eli tutkimussuunnitelmassa. Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kertoo tutkimuksen luotettavuudesta. Hän on valinnut ja käyttänyt perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman ja toteuttaakseen tutkimuksen. (Kananen 2015, 338.)

Tämä tutkimus toteutettiin sekä kvantitatiivisella että kvalitatiivisella tutkimuksella sekä työpajoja toteuttaen. Tärkeimpänä syynä tutkimuksen aloittamiseen määrällisellä sekä laadullisella tutkimuksella oli se, että sain käyttööni valmiit kyselyn tulokset toimeksiantajaltani. Kysymyksiä aseteltiin tai sanamuotoihin en voinut vaikuttaa.

Tutkimuksen määrällisen osuuden luotettavuuden osalta on käytetty oikeita ja tarkkoja käsitelmäärittelyjä. Kysely toteutettiin Verohallinnon sisäisessä Intranetissä, vastaajia oli yhteensä 2999. Korkea vastausprosentin ollessa korkea 58,9 % vahvistaa otoksen olleen riittävän kattava ja se tukee tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että toistattaessa uudelleen sama kysely, vastaukset tulisivat olemaan erilaiset. Kyselyn tekohetkellä poikkeusolojen etätyöskentely oli vielä uutta, että vastaukset olivat siihen tilanteeseen oikeat. Koska tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita tulosten vertaamisesta ja luokittelusta, oli määrällinen tutkimusote siihen käyttöön oivallinen. Tutkimuksen pätevyys voidaan todentaa siltä osin, että tutkimuksessa mitattiin juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Kyselyssä selvitettiin poikkeusolojen työskentelyä. Ainut pätevyyttä heikentävä asia tässä tutkimuksessa on se, että kysely oli tehty ennen tutkimuksen alkua. Tutkija ei ole pystynyt vaikuttamaan kyselylomakkeeseen ja siihen asetettuihin kysymyksiin.

Tutkimuksen laadullisen osuuden luotettavuus pystytään toteamaan sillä, että tutkimus kaikkine vaiheineen on dokumentoitu riittävän tarkasti. Myös toisten tutkijoiden käyttäessä samaa aineistoa saadaan sama lopputulos. Tutkimus pystytään vahvistamaan uudestaan, koska toimeksiantajani edustajat ovat lukeeet ja hyväksyneet tuloksin. Poikkeusolokyselystä saatujen tulosten perusteella sekä myöhemmin järjestetyssä VmBaro - kyselyssä saatiin samankaltaisia tuloksia. Tutkimuksen tuloksin tehtiin rajatusta aineistosta ja mitään ei jätetty pois. Tutkimuksessa tutkittiin juuri sitä, mitä tutkimuskysymyksissä asetettiin tutkittavaksi. Tämä tutkimus on mielestäni tärkeä tutkittaessa poikkeusoloissa työskentelyä. Tutkimusta aloittaessa oletuksena oli, että työntekijöiden ongelmat ovat enemmän teknillisiä esim. ohjelmien käyttöön

liittyviä. Mutta tutkimuksen edetessä tutkijan mielipide muuttui ymmärryksen lisääntyessä. Vapamuotoisista vastauksista (1609 kpl) lainattiin myös suoria lainauksia, jotta tutkimukseen saatiin kyselyyn vastaajien ajatuksia.

Työpajoihin osallistui suhteellisen pieni määrä henkilöitä koko Verohallinnon henkilöstöön nähden. Osallistujat valikoituivat ensimmäiseen työpajaan tutkijan työskentelyryhmän jäsenistä, koska työtilanteen vuoksi osallistujia ei pystytty osallistuttamaan muista työskentelyryhmistä. Toisen työpajan osallistujat valikoituivat hallintoyksikön esimiehistä, jotta saatiin johdon näkemys mukaan tutkimuksen edistämiseksi. Toimeksiantajan edustaja on lukenut työn tutkimusprosessin aikana työn viiteen kertaan, joten luotettavuus tulee todennettua.

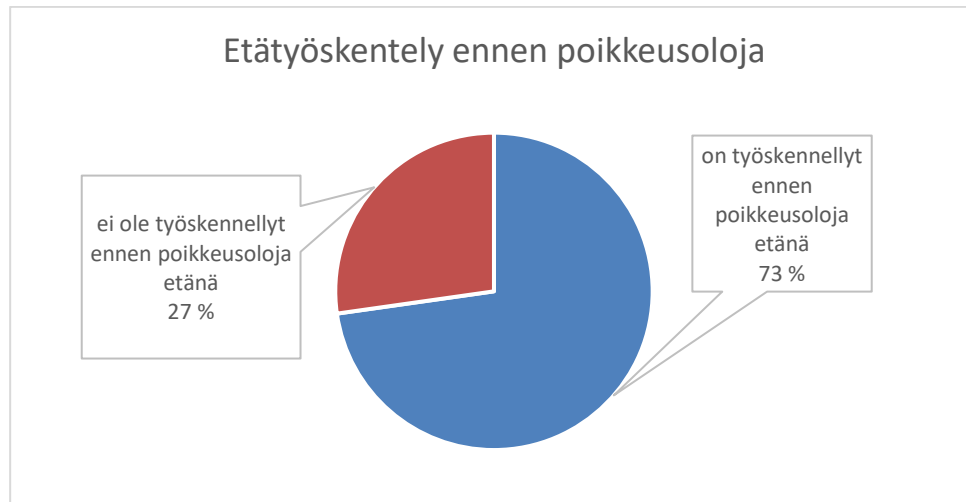
Tutkimustyö alkoi jo syksyllä 2019. Tutkimuksen aihe oli jo siinä vaiheessa selvillä, mutta tutkimusaiheen rajaus oli vielä tuossa vaiheessa hiukan epäselvää. Tutkimusprosessi alkoi vasta keväällä 2020, kun kursiohjelmaan kuului laadullisen tutkimuksen kurssi. Tutkimuskysymykset ovat selkiytyneet tutkimusta tehdessä.

Syksyllä 2020 tutkimusta aloitettaessa käytettävissä olevia aikaisempia tutkimuksia oli vähäisesti käytössä. Tutkimuksessa on käytetty riittävästi erilaisia aikaisempia tutkimuksia sekä analysoitu monipuolisesti aineistoa. Tutkimuksen laadullisen osioon soveltui hyvin sisällön analyysi menetelmä. Sisällönanalyysimenetelmä avulla poikkeusolokyselyn aineistosta saatiin selvitettyä teoriaviitekehityksessä asetetut teemat. Työpajoista saatiin vahvistettua teoriaviitekehystä ja näin ollen syvennettyä tutkittavaa ilmiötä.

Tämä tutkimus on tehty tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaisesti. Empiirinen aineisto saatiin Verohallinnolta erillisellä luvalla, kyselyn vastaukset on arkistoitu Verohallinnon omien säännösten mukaisesti. Aineistosta ei saa selville vastaajien henkilöllisyyttä. Kirjallisuusaineistojen ja tutkimusten tarkastelussa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen voi vaikuttaa mahdolliset käännös- ja tulkintavirheet varsinkin englanninkielisten tutkimusmateriaalien osalta. Tutkimusraportin kirjoittamisen aikana käytettiin laajasti aikaisempia tutkimuksia sekä kirjallisuutta. Tutkimuksen aikana tutkimukset etätyöskentelystä lisääntyivät, mutta kaikkia aiheeseen liittyviä tutkimuksia ei ole käytetty tämän tutkimuksen tukena. Näin ollen lisäymmärryksen saaminen saattoi jäädä osin vähäisemmäksi näiltä osin. Työpaja-aineistot tallennettiin TEAMSin työkalun kautta pelkästään tutkijan omaan käyttöön.

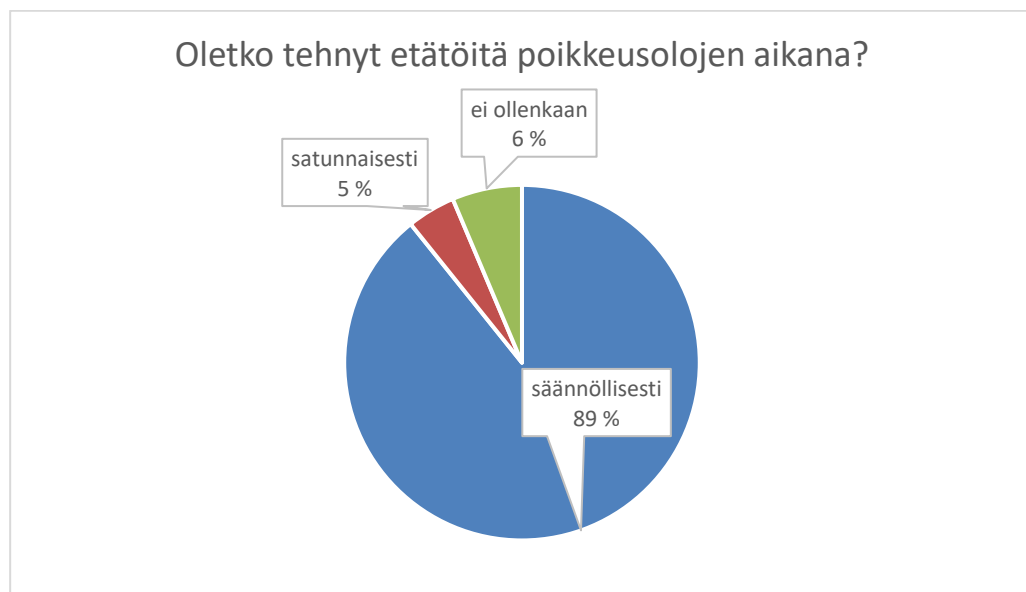
4 Poikkeusolokyselytutkimuksen tulosten raportointi

Keväällä 2020 Verohallinnossa järjestettiin koko henkilöstölle poikkeusolokysely etätyöskentelystä. Kyselyn perusteella pyrittiin selvittämään, miten työskentely on koettu poikkeusolosuhteissa. Kysely toteutettiin Webropol -kyselyn kautta. Vastaajia oli yhteensä 2999.



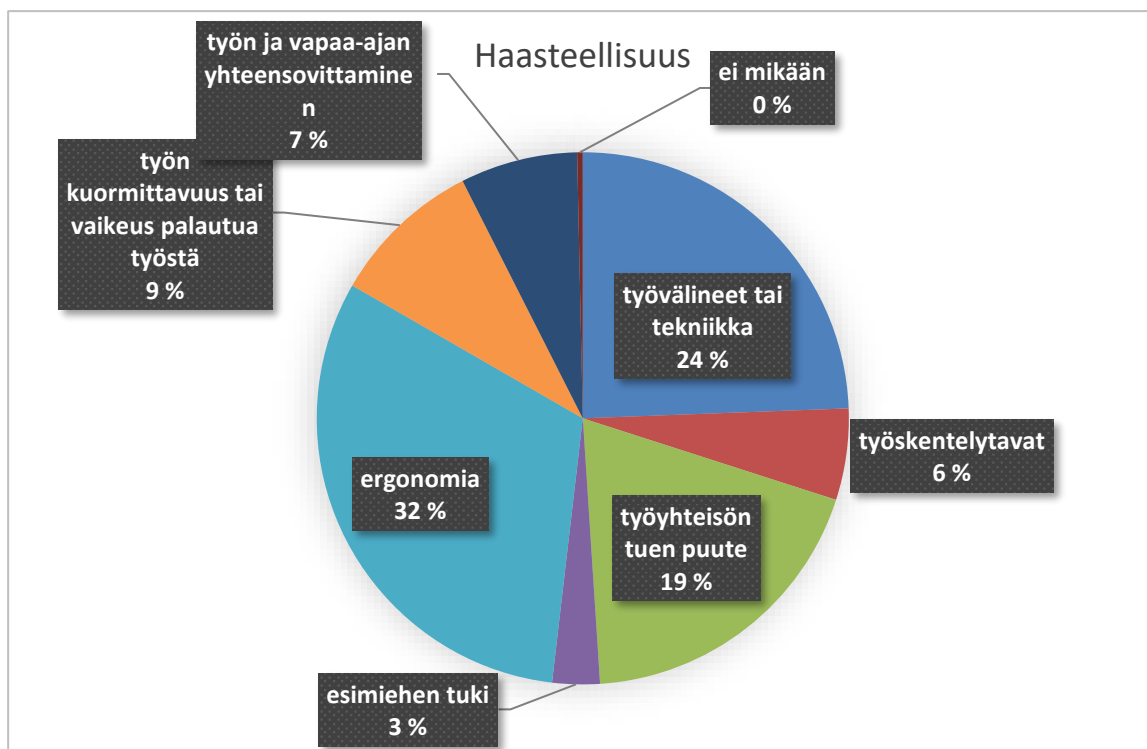
Kuvio 16. Etätyöskentely ennen poikkeusoloja

Ensimmäinen kysymys koski sitä (kuvio 16), että onko henkilö työskennellyt ennen poikkeusoloja etänä. Vastaajista 27 % (817 henkilöä) ei ollut työskennellyt ennen poikkeusoloja etänä ollenkaan ja 73 % vastaajaa (2182 henkilöä) oli työskennellyt ennen poikkeusoloja etänä.



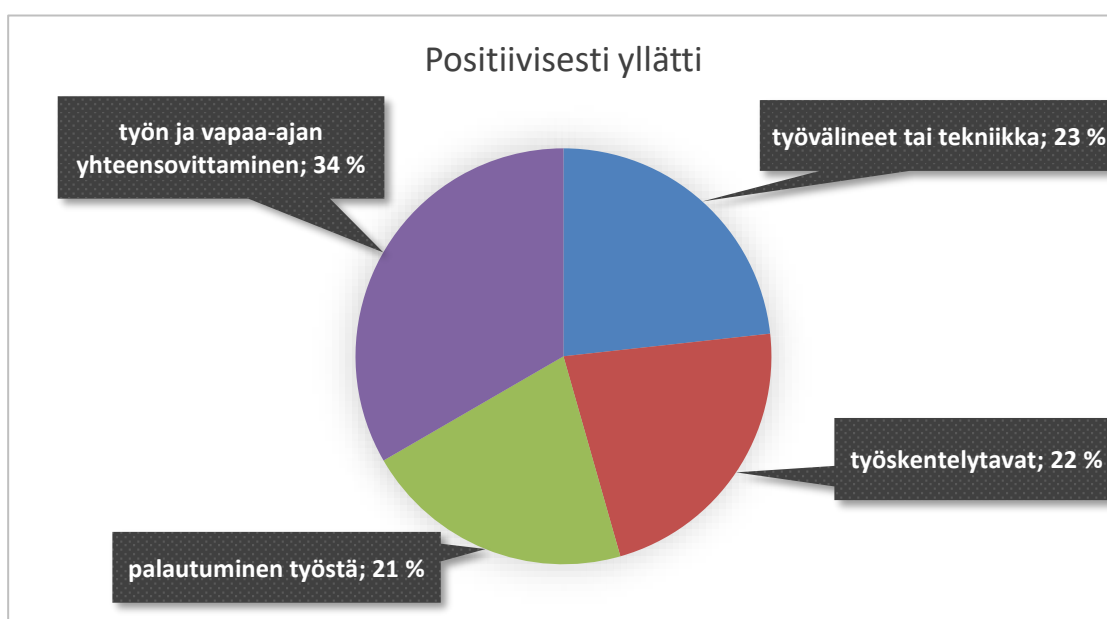
Kuvio 17. Kaikkien vastaajien osalta etätöiden tekeminen poikkeusolojen aikana

Seuraavana kysymyksenä oli, onko henkilö tehnyt etätöitä poikkeusolojen aikana (kuvio 17). Säännöllisesti työskenteli 89 % (2676 henkilöä) ja satunnaisesti eli 5 % (132 henkilöä) ja ei ollenkaan 6 % (191 henkilöä).



Kuvio 18. Kaikkien vastaajien osalta haasteet etätyöskentelyn aikana

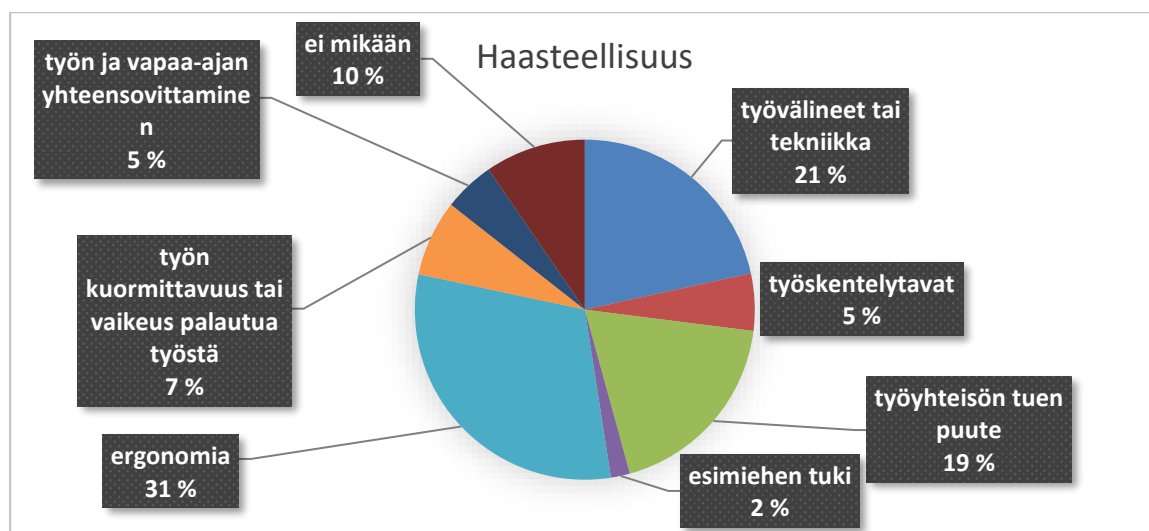
Yhdeksän kysymystä koski sitä, mitä haasteita työntekijät ovat kokeneet etätöössään. Suurimmaksi haasteeksi (kuvio 18) koettiin ergonomia 32 % (1202), työvälineet tai tekniikka 24 % (932) ja työyhteisön tuen puute 19 % (726).



Kuvio 19. Kaikkien vastaajien positiivisesti yllättäneet asiat

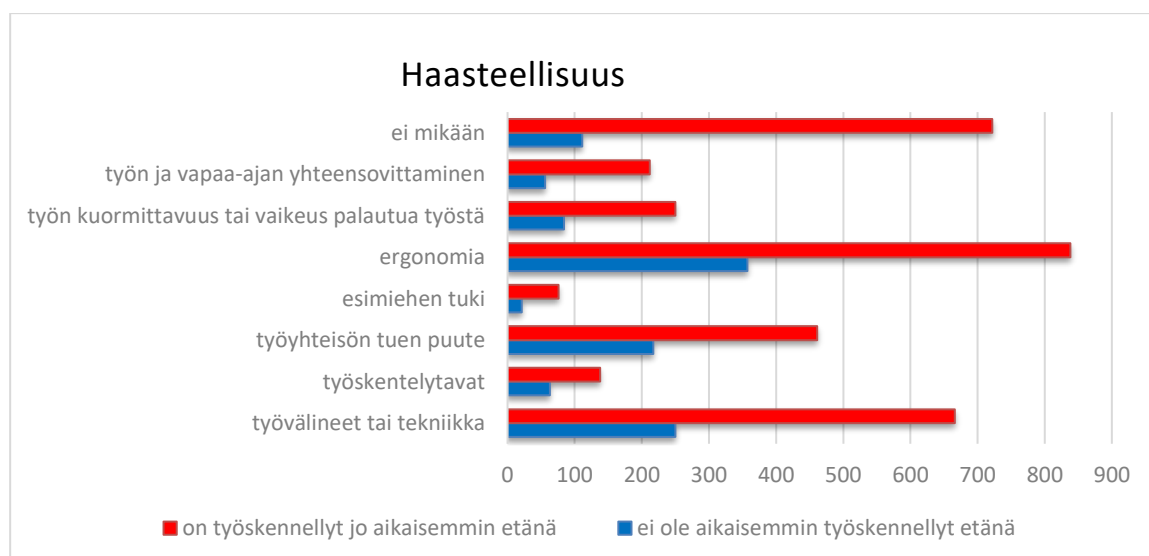
Seuraava kysymyskokonaisuus (9 kpl) koski sitä, mikä oli yllättänyt positiivisesti. Positiivisesti yllätti (kuvio 19) seuraavat asiat: työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen 34 % (1920), työvälineet tai tekniikka 23 % (1339), työskentelytavat 22 % (1285) ja palautuminen työstä 21 % (1212).

Kolme kysymystä kohdistui lisäksi viestintään ja vuorovaikutukseen, vastausvaihtoehdot 0-5, 0 = tyhjä, 1= huonosti ja 5 = erittäin hyvin. Vastaajista 79 % (2226) koki, että työyhteisön kesken viestintä ja vuorovaikutus sujui hyvin tai erittäin hyvin. 80 % (2251) vastaajista koki, että lähiesimiehen kanssa sujui hyvin tai erittäin hyvin. Sekä Verohallinnon johdon viestintä ja vuorovaikutus sujui 52 % (1470) hyvin tai erittäin hyvin.



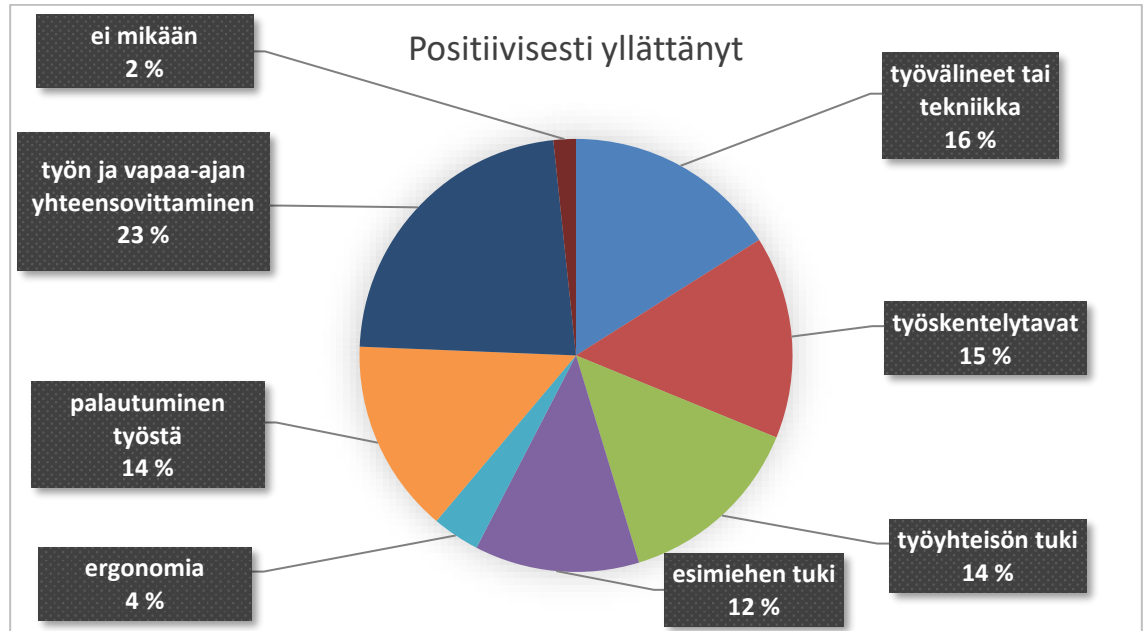
Kuvio 20. Haasteeksi on koettu (633 vastaajaa)

Tutkimus rajattiin heihin, jotka eivät olleet aiemmin työskennelleet etänä. Kuviossa (20) kuvattiin vastaajat (633), jotka eivät olleet aikaisemmin työskennelleet etänä. Suurimmat haasteet koettiin ergonomian 31 % (357), työvälineiden ja tekniikan 21 % (250) osalta ja työyhteisön tuen puutteen 19 % (217).



Kuvio 21. Haasteeksi on koettu

Kuviossa (kuvio 21) verrattiin haasteita niihin henkilöihin, jotka olivat jo työskennelleet etänä ennen poikkeusoloja. Kummassakin ryhmässä koettiin samanlaiset asiat haasteeksi; ergonomia, työvälineet ja tekniikka ja työyhteisön tuen puute.



Kuvio 22. Positiivisesti yllättänyt (633)

Kuviossa (22) oli vastaajina (633), jotka eivät olleet aikaisemmin työskennelleet etänä. Kyselyssä kysyttiin, mikä oli poikkeusolojen työskentelyssä yllättänyt positiivisesti. Suurimmat yllättäjät olivat työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen 23 % (352), työvälineet ja tekniikka 16 % (249) ja työskentelytavat 15 % (235).

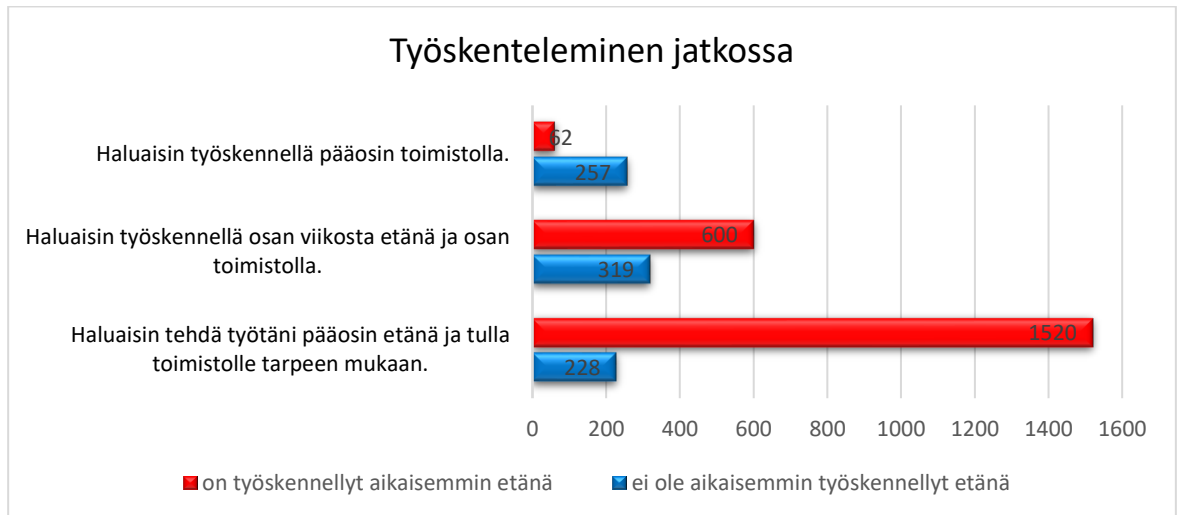


Kuvio 23. Positiivisesti yllättänyt (2999)

Kuviossa (23) verrattiin vastauksia niihin henkilöihin, jotka olivat jo ennen poikkeusoloja jo työskennelleet etänä. Vastausten vertailun perusteella saatiin samansuuntaisia vastauksia kummankin ryhmän osalta. Positiivisin asia oli työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, työvälineet ja tekniikka sekä työskentelytavat.

Vastaajat, jotka eivät olleet ennen työskennelleet etänä, toivoivat työskentelyn jatkuvan poikkeusolojen jälkeen:

- haluaisin tehdä työtäni pääosin etänä ja tulla toimistolle tarpeen mukaan 29 % (228 vastaajaa)
- haluaisin työskennellä osan viikosta etänä ja osan toimistolla 39 % (319 vastaajaa)
- haluaisin työskennellä pääosin toimistolla 32 % (257 vastaajaa)
- kolme vastaajista ei vastannut kysymykseen



Kuvio 24. Työskenteleminen jatkossa poikkeusolojen jälkeen

Yllä olevassa kuviossa (24) verrattiin keskenään sitä, miten halutaan tulevaisuudessa työskennellä. Kaikkien vastanneiden osalta 59 % (1758) haluaisi työskennellä pääosin etänä ja tulla toimistolle tarpeen mukaan, 31 % (919) haluaisi työskennellä osan viikosta etänä ja osan toimistolla sekä 11 % (319) haluaisi työskennellä pääosin toimistolla.

4.1 Etätöön haasteet ja onnistumiset

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia keväällä 2020 toteutetulla toimeksiantajan järjestämällä kyselyllä. Kysely järjestettiin Webropol-kyselyn avulla. Opinnäytetyössä rajattiin tutkimus koskemaan heitä, jotka eivät olleet työskennelleet ennen poikkeusoloja etänä ja miten he ovat kokeneet etätöskentelyn.

Suurimpina haasteina tutkimusryhmä oli kokenut työvälineiden, kalusteiden, ergonomian sekä työyhteisön tuen puutteen. Kun vastauksia verrattiin niihin henkilöihin, jotka olivat jo aikaisemminkin työskennelleet etätöissä, ei eroja ole haasteiden osalta. Tutkimusjoukko oli positiivisesti yllättynyt työn ja vapaa-ajan yhdistämisen onnistumisesta, työvälineiden ja tekniikan toimivuudesta ja työskentelytapojen onnistumisesta. Vastausten perusteella eroa tuli heihin, jotka olivat jo aikaisemmin työskennelleet etänä, tuli siinä, että työyhteisön tuki yllätti positiivisesti.

Vastausten perusteella eroa oli työskentelyssä toimistolla verrattuna heihin, jotka olivat jo aikaisemmin työskennelleet etänä. He, jotka eivät olleet vielä aikaisemmin työskennelleet etänä, halusivat työskennellä osan viikosta etänä ja osan toimistolla. Kun taas he, jotka olivat jo aikaisemmin työskennelleet aikaisemmin etänä, halusivat tehdä pääosin etänä ja tulla toimistolle tarpeen mukaan.

4.2 Avoimista vastauksista miellekartaksi

Kaikkiaan sanallisia vastauksia oli yhteensä 1609 kappaletta. Sisällön analyysin kautta on analysoitu vastaukset niiden henkilöiden osalta, jotka eivät olleet ennen poikkeusoloja työskennelleet etänä. Tulokset laadullisesta osiosta eli vastaukset avoimista kysymyksistä tarkasteltiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysin aloitettiin tiivistämällä tutkimuksesta epäolennaisen pois Excel taulukko – ohjelman avulla. Kyselyn tulokset oli tuotettu taulukkolaskennan muotoiseksi, jonka takia sisällönanalyysi tehtiin Excelin avulla. Taulukkolaskentaohjelman avulla vastausten käsittely oli helppoa ja sopivaa aineiston käsittelytavaksi. Kyselyn vastauksiin perehdyttiin huolellisesti ja vastauksia luettiin useaan kertaan läpi. Tekstit olivat verrattain lyhyitä ja kirjoitettu vastauksiksi tiettyyn kysymykseen. Tiivistäminen onnistui pääsääntöisesti suoraviivaisesti samoina tai samankaltaisina toistuvien ilmaisujen myötä. Klusterointi eli alateemoihin luokittelu tapahtui yhden sanan- tekniikalla, koska ryhmittelyä oli mahdollista tehdä tekstin pintatason perusteella joutumatta juurikaan tulkitsemaan tekstejä.

Vastauksista koottiin alkuperäiset ilmaisut Excel -taulukkoon ja niille luotiin pelkistetyt ilmaisut. Pelkistämisen jälkeen aineistosta muodostui 62 eri alaluokkaa. Aineiston klusterointi helpottui, kun aineistoa pelkistettiin yksinkertaisemmiksi ilmaisuiksi. Alaluokat nousivat kyselyaineistosta tunnistettavien yhtäläisyyksien ja poikkeavuuksien perusteella esiin. Alaluokkiin vietiin tiedot aineiston sisällön mukaan. Alaluokista luokiteltiin aineisto 43 eri yläluokaksi. Yläteemojen soveltuvuus kyselystä saadusta aineistosta varmistettiin vielä

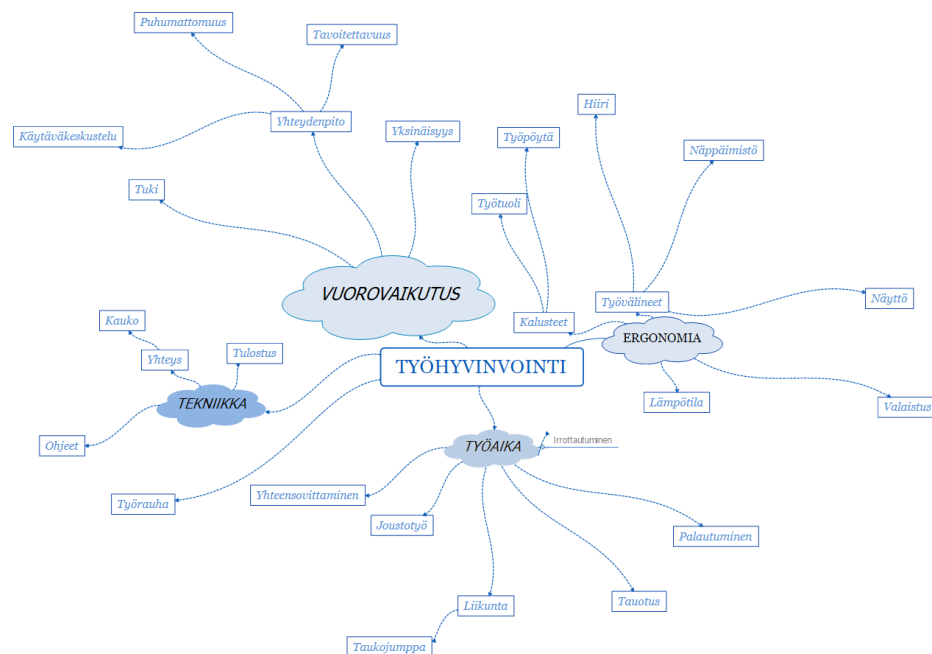
useasti alateemojen muodostamisen jälkeen, vaikka todennäköisyys kyselyn teemoista poikkeamiselle olikin pieni. Taulukon tekeminen pelkistetyistä ilmaisuista ala- ja yläluokkaan todettiin järkeväksi ratkaisuksi analysoinnin ja tulkinnan sujuvuuden vuoksi. Yläluokkien jälkeen pääluokittelu tehtiin teorian mukaisesti. Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) esitetään esimerkin avulla, miten luokittelu on tehty. Analyysin perusteella muodostettiin (kuvio 26) oleva miellekartta. Sisällön analyysi tehtiin deduktiivisesti, aineistolähtöisesti.

Vastaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Piti hankkia säädettävä työtuoli, koska käsi ja olkapää kipeytyi muuten.	Työtuolin ostaminen	Kaluste (226)	Ergonomia (231)
Aina ei ole tiennyt keneltä kysyä apua, jos tarvitsee. Toiset kollegat saattavat laittaa itsensä varattu - tilaan vaikka eivät sitä varsinaisesti ole.	avun pyytäminen	Tuki (87)	Vuorovaikutus (98)
Otin aloittaessa mukaani näppiksen, rullahiiren ja kyynärtuen. Tämän jälkeen vasta tiedotettiin, ettei näppistä saisi ottaa etätööhön mukaan. En aio hankkia vastaavia omalla kustannuksella!	Näppäimistö Rullahiiri Kyynärtuki	Työväline(113)	Ergonomia
Laajat liukumat ja muksumien kanssa soviteltavuus loistavasti onnistunut. Voi jatkaa päivää myöhemmin, työpäivän päättyminen	työajan jaksottaminen	Joustotyö (40)	Työhyvinvointi (97)

Taulukko 2. Esimerkki poikkeusolokyselyaineiston klusterointi

Otteita muutamista sanallisista vastauksista:

- ”ison näytön puuttuminen, kannettavan näyttö liian pieni pidempiaikaiseen työskente-lyyn (silmien rasittuminen)”
- ” näyttö, näppäimistö, työtuoli pitäisi saada ottaa töistä mukaan. Ei ole oikein, että ne joutuu itse kustantamaan, kun on vahva suositus etätöihin. Ei ole sähköpöytää, eikä sa- tultuolia. Hartiat ovat kipeät ja selkään sattuu tämän vuoksi”
- ” valtiolla useimmassa virastossa sai viedä välineitä mm näytön kotiin, Verolla ei”
- ”Etäyhteyden ja sähköisen työnteon sujumiselle iso peukku”
- ”On alettu enemmän hyödyntämään Teamsia, sekä ”virallisissa” työasioissa että virtuaa- likahvien muodossa. Teamsissa on kiva, kun on oman ryhmän kanssa keskustelualue, py- syy hyvin kartalla, mitä tapahtuu ja tieto myös liikkuu. Ja myös viihdytetään toisiamme, se on tärkeää!”
- ”Organisaation valmius siirtyä esimerkiksi etäpalavereihin oli selkeästi hyvällä tasolla jo ennen koronaa, mikä helpotti siirtymistä erilaiseen tapaan tehdä töitä. Tästä isot pisteet organisaatiolle.”



Kuvio 25. Sanallisista vastauksista koottu Miellekartta sisällönanalyysin avulla

Olen koonnut vastauksista yhteenvedon, **Miellekartan** (kuvio 25), helpottamaan vastausten lukemista. Tutkimuksessa selvitettiin kysymysten avulla haastavat ja positiiviset asiat poikkeusolojen etätyöskentelyssä. Miellekarttaan viitekehyksen mukaisesti työhyvinvoinnin yhteyteen löysin neljä eri päätasoa. Ensimmäisenä vuorovaikutus- teema, johon kuuluu yksinäisyys, yhteydenpito ja tuki. Yhteydenpidon alatasoksi lajitelin vielä puhumattomuus, tavoitettavuus ja käytäväkeskustelu. Ergonomian alatasoiksi lajitelin kalusteet, työvälineet, lämpötila ja valaistus. Työajan alatasoiksi lajitelin irrottautuminen, palautuminen, tauotus, liikunta taukojumppineen, joustotyö ja yhteensovittaminen. Tekniikan alatasoiksi löysin tulostus, yhteys ja ohjeet.

4.3 Avoimista vastauksista tulkitut haasteet ja onnistumiset

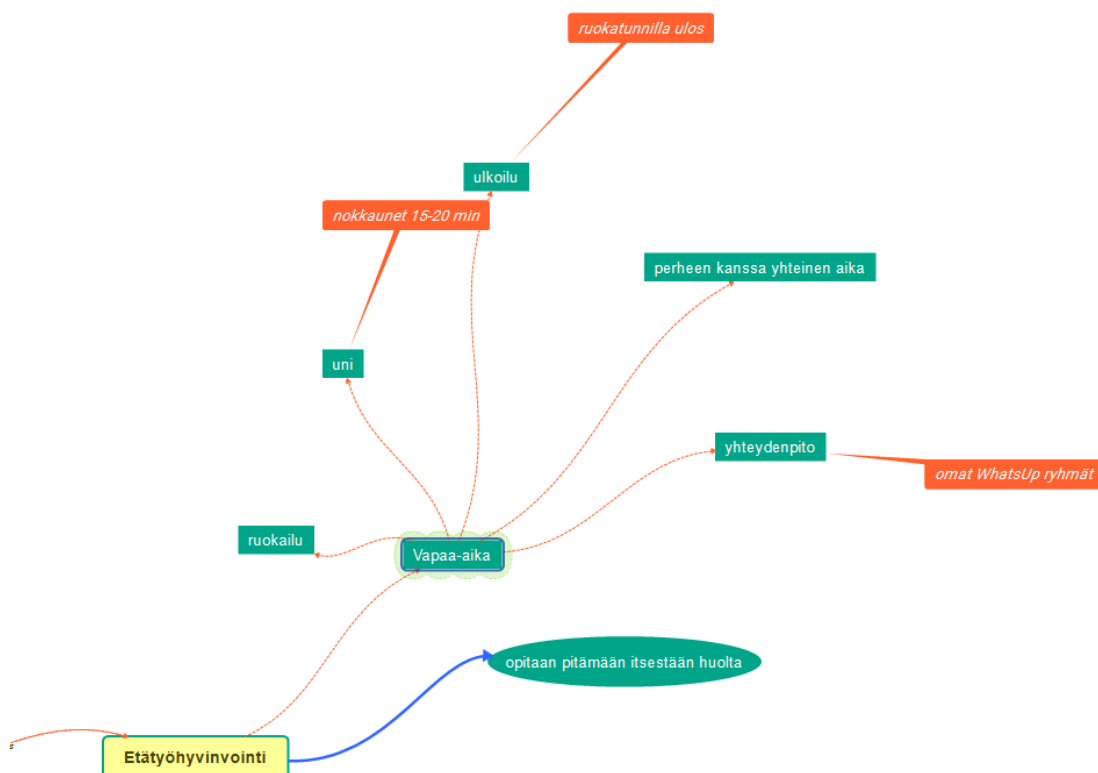
Avoimista vastauksista voi päätellä sen, että haasteellisimmaksi koettiin työvälineiden puuttuminen kotioiloista (iso näyttö, näppäimistö, hiiri). Useissa vastauksissa kerrottiin, ettei ole käytettävissä kuin vain kannettavan näyttö. Muutamissa vastauksissa ihmeteltiin, että miksi työnantaja ei voinut lainata työvälineitä kotiin poikkeusolojen ajaksi. Vastauksista oli luettavissa jo huolta mahdollisista tules-vaivoista sekä silmäongelmista. Kotiergonomia ei ole samalla tasolla kuin toimistolla. Positiivisemmiksi asioiksi koettiin se, että työskentelyrauha on kotona parempi kuin toimistolla työskennellessä. Työntekijöihin luotetaan työyhteisössä. Joustotyöajan toivottiin jatkuvan tulevaisuudessakin. Useassa vastauksessa oli myös mainittu työmatkojen poisjäämisestä, jolloin on jäänyt enemmän vapaa-aikaa.

4.4 Työpajasta miellekartaksi

Työpajojen vastaukset analysointiin sisällönanalyysin mukaisesti Excel - taulukoinnin avulla. Sisällön analyysissa käytettiin samaa tekniikkaa kuin kyselyn sanallisten vastausten käsittelyssä. Ensimmäisessä työpajassa saaduista vastauksista nousi usein ylätasolle vietyä vuorovaikutus; esimiehen kiinnostuneisuus ja aktiivisuus alaisiaan kohtaan, esimies osoittaa luottamusta työntekijän itseohjautumiseen ja työstä suoriutumiseen. Virtuaalikalorien pitäminen tuli myös esille työpajan keskusteluissa hyvänä asiana. Oman työhyvinvoinnin lisääminen työpajojen tulosten mukaan tapahtuu esimerkiksi ulkoilun, tauotusten, kollegoiden keskinäisen vuorovaikutuksen ja mahdollisten päiväunien kautta.

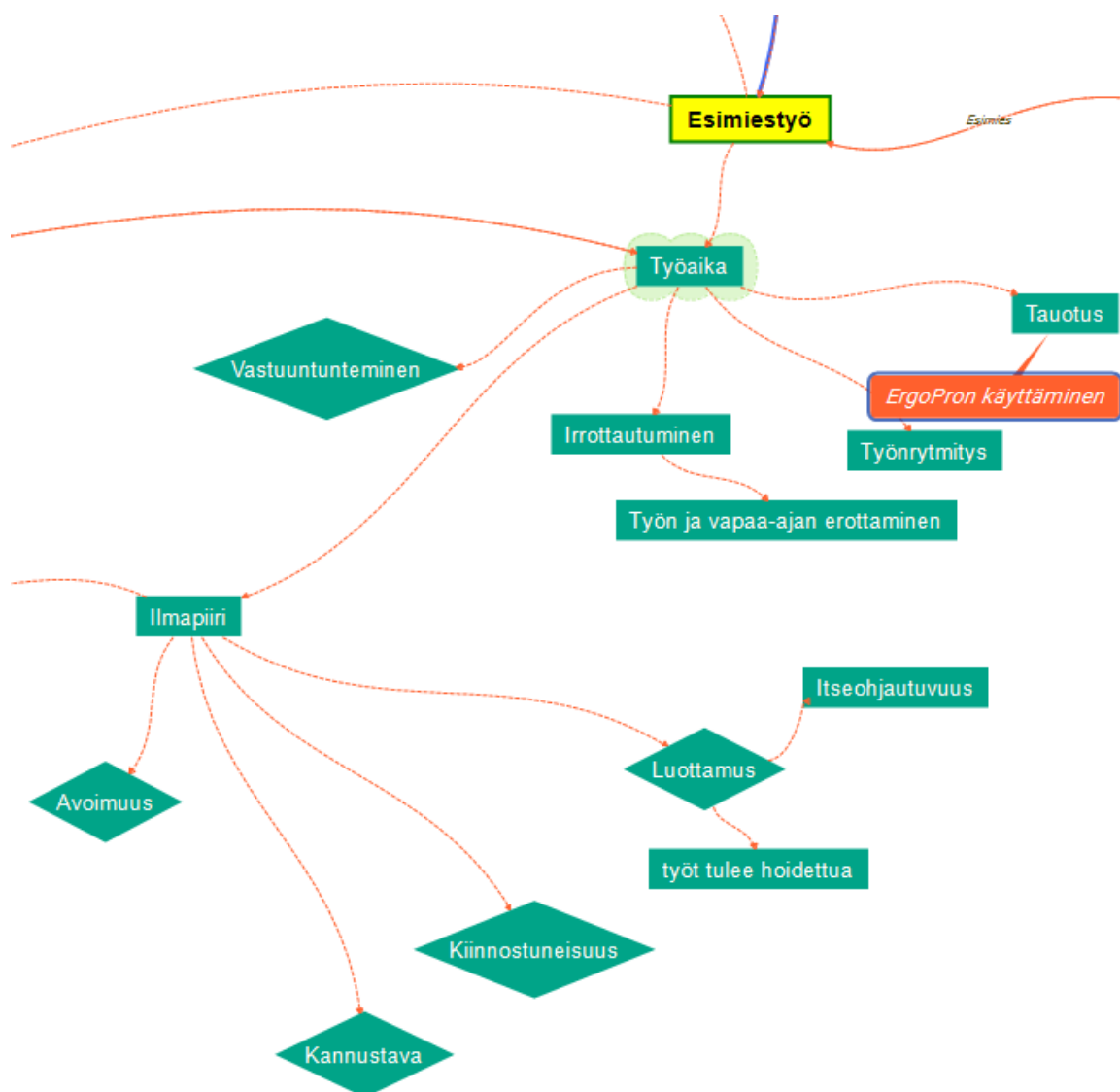
Toisen työpajan tuloksista esimiesten keskuudesta tulee esille vuorovaikutus; esimiehiä tulisi kannustaa vuorovaikutukseen. Tästä esimerkkinä voisi olla se, että ryhmän keskuudessa tai yksilökeskustelussa tulisi keskustella avoimesti mm. tuntemuksista siitä, mitä etätyö herättää alaisessa. Vuorovaikutuksen synnyttämiseen ryhmä voisi keskuudessaan luoda ohjeet, miten yhteydenotto esimiehen ja alaisen kanssa tapahtuu. Esimies odottaa etätyöskentelijältä samanlaista työskentelytapaa kuin toimistollakin. Luottamus alaisia

kohtaan täytyy olla. Esimies toivoo alaiseltaan aktiivisuutta, koska esimies ei voi kaikkia tilanteita havainnoida etätyöskentelijän arjesta. Samoin kuin ensimmäisessäkin työpajassa tuli esille, että alaisilta odotetaan itsensä johtamista sekä kykyä oman työn suunnitteluun.



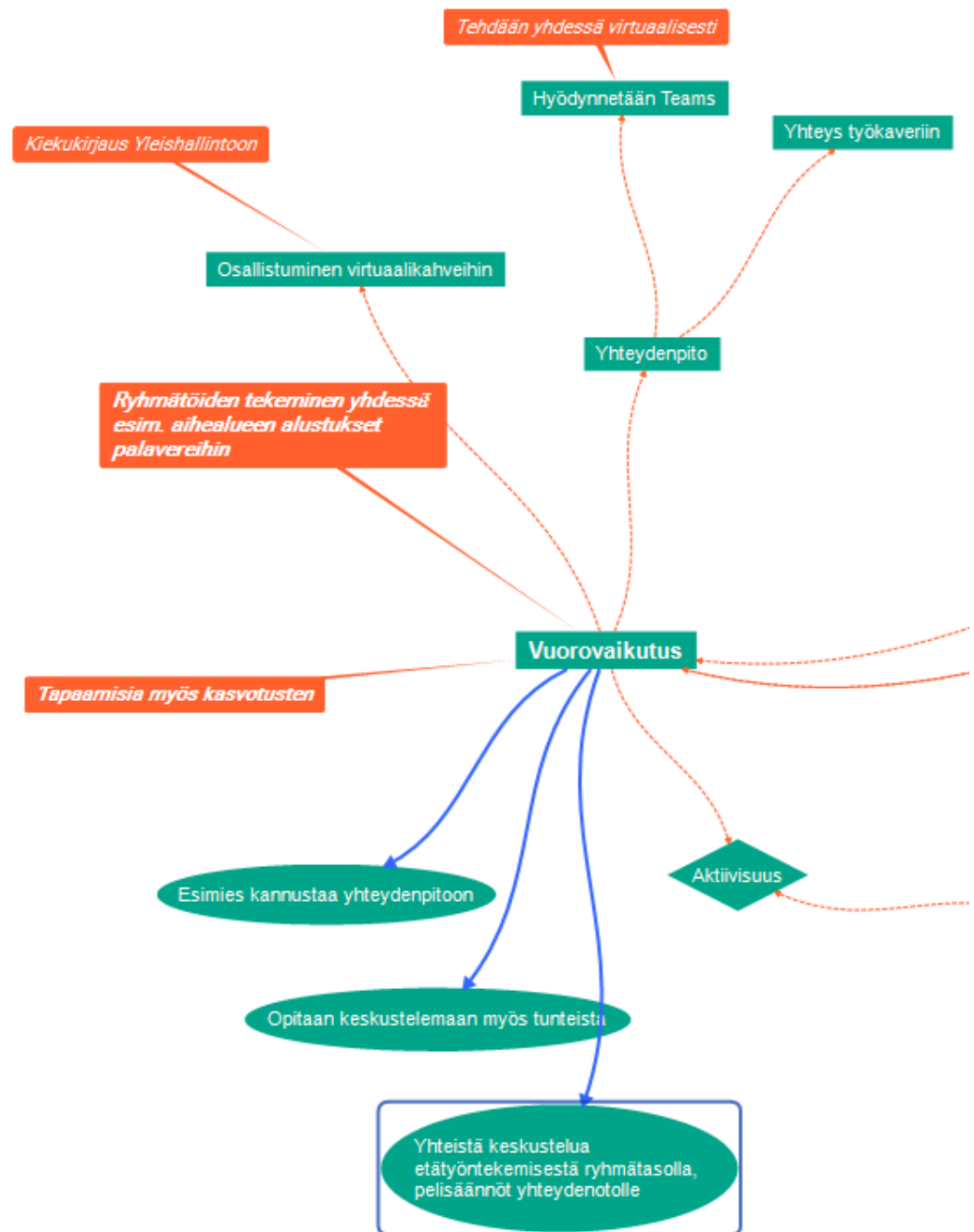
Kuvio 26. Osa 1 miellekartasta

Etätyöhyvinvointiin (kuvio 26) vaikuttaa vapaa-ajan toiminta sekä työajalla tapahtuva esimiestyö. Vapaa-aikaan kuuluu ruokailu, uni, ulkoilu, yhteydenpito ja yhteinen aika perheen/ystävien kanssa. Etätyöhyvinvoinnissa katsottiin tärkeäksi myös oppia pitämään itsestään huolta.



Kuvio 27. Osa 2 mellekartasta

Esimiestyöhön kuuluu työaikaan liittyvät kysymykset, itsensä johtamisen taito ja vuorovaikutus. Tärkeänä asiana esitettiin myös työpajassa, että yhdeksi työelämätaidoksi nostettaisiin taito osata huolehtia itses-tään.



Kuvio 28. Osa 3 miellekartta

Ensimmäisen ja toisen työpajan vastaukset on koottu miellekartasta otettuihin osakuvioihin (kuviot 26-28) mukaisesti. Työpajoissa käsiteltiin etätyöhyvinvointiin ja esimiestyöhön liittyviä asioita. Vuorovaikutukseen katsottiin kuuluvan: aktiivisuus, kannustaminen yhteydenpitoon, teknisten ohjelmien käyttäminen (esim. TEAMSin videopuhelu) sovitusti palavereissa, asioiden valmistelu ja esittäminen ryhmäpalavereissa alaisen avulla. Kuviossa esitettiin salmiakkikuviolla se, mitä esimies odottaa alaiseltaan. Mutta esimerkiksi luottamusta esiintyi kummassakin työpajassa. Puhekuplilla esitettiin konkreettisia ratkaisuehdotuksia, kuten

nokkaunet, ruokatunnilla ulos, omat WhatsUp-ryhmät, ErgoPron käyttäminen, tapaamisia myös kasvotusten, yhdessä tekeminen virtuaalisesti ja ryhmätöiden tekeminen. Miellekartta on liitteessä (3) kuvattu kokonaisena kuviona.

4.5 Puumallin rakentaminen

Tutkimuksessa viidentenä vaiheena kehitettiin malli etätyöhyvinvointipuusta käyttäen teoriaa, aikaisempia tutkimuksia sekä poikkeusolokyselystä ja työpajoista saatuja vastauksia. Etätyöhyvinvointipuomallissa on tutkimuksessa esille tulleet asiat puun muotoon muotoiltuna.



Kuva 2. Etätyöhyvinvointipuomalli

Kuvassa (2) on kuvattu etätyöhyvinvointipuun. Puun juuret muodostavat työntekijän omat henkilökohtaiset asiat. Puun rungon muodostavat päivittäiset rutiinit. Puun lehdistö koostuu työhön liittyvästä työhyvinvoinnista. Työntekijöille annetaan yksi valmis malli, minkä lisäksi he saavat yhden tyhjän puun, johon he saavat lisätä omat etätyöhyvinvointiin liittyvät asiat.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui jo heti ensimmäisten koulupäivien aikaan etätyö ja siihen liittyvät kysymykset. Prosessina kirjoittaminen on ollut mielenkiintoista. Alun haparoinnin jälkeen opinnäytetyöni luomisprosessi lähti liikkeelle aiheeseen perehtymällä ja teoriaa kirjoittamalla opinnäytetyön ohjaajan erinomaisilla neuvoilla. Tutkimussuunnitelmaa ja opinnäytetyötä kirjoittaessani selkiytyivät tutkimuskysymykset ja edelleen tutkimusstrategiat kuin myös tutkimusmenetelmät.

Tavoitteenani oli selvittää, miten etätyö on koettu etenkin niiden henkilöiden osalta, jotka eivät olleet sitä aikaisemmin tehneet sekä miten etätyötä voitaisiin kehittää Verohallinnossa työhyvinvoinnin ehdoilla. Tavoitteena oli lisäksi selvittää hyviä käytänteitä etätyöskentelyssä. Sain tutkimuksessani käytetyt kyselyn tulokset valmiina, joten kysymysten asetteluun en pystynyt vaikuttamaan. Seuraavana työvaiheena järjestettiin kaksi työpajaa, joiden avulla saatiin syvennettyä aihetta. Lopputuloksena laadittiin Etätyöhuoneenpuu - malli, joka löytyy kohdasta 4.5.

Etätyötä on tehty jo vuosia. Ennen koronaa joissakin organisaatioissa osa työajasta on käytetty työskentelyyn kotona, niin myös Verohallinnossa. Kevään 2020 koronaepidemian vuoksi siirryttiin etätyöskentelyyn nopealla aikavälillä. Kotitoimistoiksi muuttuivat työntekijöiden kodit; joku teki töitä keittiössä, joku jopa ulkona. Siirryttäessä kotitoimistotyöntekijäksi iloitsimme, että työmatkat jäivät pois, jolloin sai nukkua aiempaa pidempään aamulla. Mutta toisaalta huomattiin, että etätyökäytännöt olivat vielä puutteelliset.

Etätyöstä on tulossa normaali tapa tehdä töitä. Tarvitsemme hyvät ja toimivat etätyökäytännöt kehittyvässä työmaailmassa, mutta myös siksi, että pystymme kilpailemaan erinomaisista työntekijöistä. Yksi valttikortti työhyvinvoinnissa on se, että työntekijänä voit usein itsekin vaikuttaa siihen, milloin ja miten työskentelet. On lisäksi huomattava, että kunnolliset työvälineet voisi tulla työnantajan puolesta. Tämä kertoisi sen, että työnantaja panostaa työntekijöidensä työhyvinvointiin.

Jokaisella meistä on työtehtäviä, joissa olisi hyvä saada rauhoitettua työaikaa. Etätyössä olisi syytä oppia tekemään itselleen sopivat käytännöt, jotta etätyöntekijänä saisit työpäiväsi rauhoitettua. Työpaikoilla voisi sopia etätyön käytännöistä esimerkiksi siitä, milloin voi ja pitää olla tavoitettavissa, ja milloin on mahdollisuus käyttää rauhoitettua työaikaa. Etätyöntekijän tulisi oppia pitämään taukoja, esimerkiksi juuri silloin, kun ajatus alkaa harhailemaan. Tulevaisuudessa tulee mietittäväksi edelleen se, että tarvitaanko niin isoja toimitiloja, tarvitaanko tehdä työmatkoja esim. Helsinkiin, vai voidaanko kaikki tapaamiset hoitaa kuitenkin virtuaalisesti. Toisaalta monien tutkimusten kautta on tullut esille, että olisi hyvä tavata edes pari kertaa vuodessa ihan kasvotusten. Suosittelen samoin sitä vaihtoehtoa, että työntekijä itse saisi päättää siitä, miten paljon tekee etänä töitä.

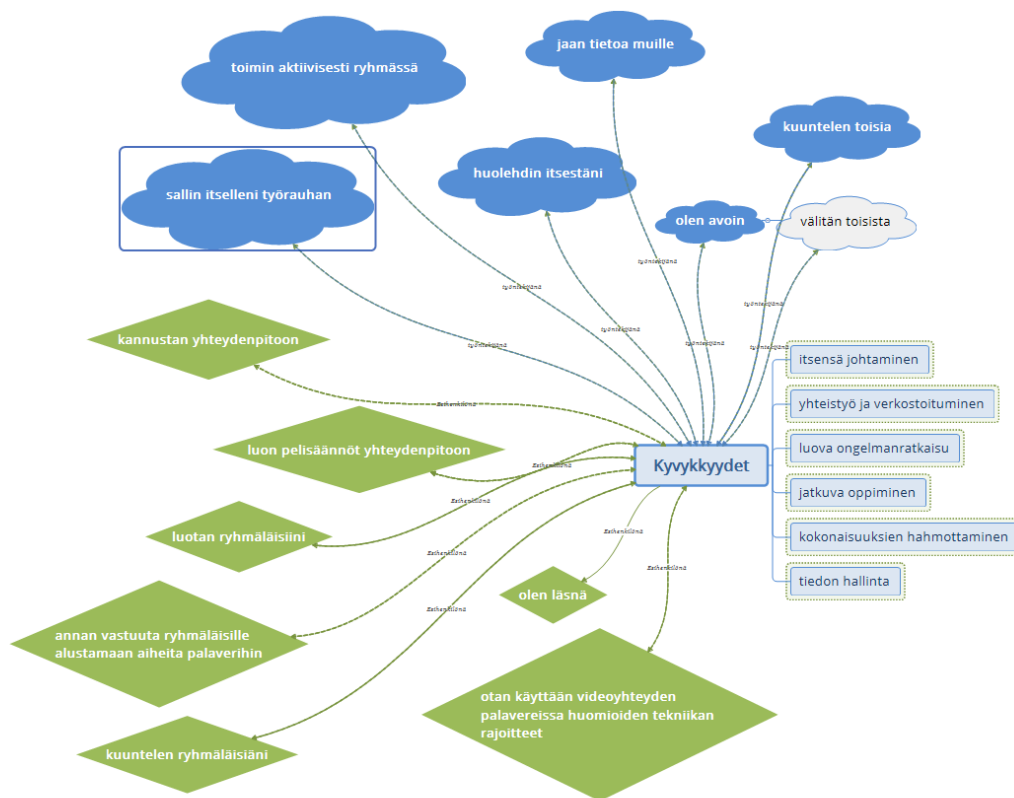
Etätyöjohtamisen ja sitä kautta vuorovaikutuksen lisäämiseen olisi apua, jos ryhmän jäsenet otetaan mukaan valmistelemaan ryhmäpalaverissa käsiteltäviä asioita. Ryhmän sisällä tulisi keskustella ja luoda malleja

siitä, miten yhteydenotto esimiehen ja alaisen kanssa tulisi tehdä. Etätyönjohtamisessa tulisi myös muistaa kannustaa alaisia vuorovaikutukseen eri tilanteissa. Varteenotettava keino lisätä yhteenkuuluvuutta olisi ryhmäpalaverissa kertoa kuulumiset, jakaa onnistumiset ja epäonnistumiset, kertoa hyvistä etätyökäytännöistä ja käyttää sovitusti videotoimintoa Teamsissa

Tutkimuksesta voidaan tulkita, mitä toiveita ja odotuksia niin henkilöstöllä kuin operatiivisella johdolla on etätyöstä. Yksi huomioon otettava ja edistettävä asia on vuorovaikutus ja keinot sen lisäämiseksi. Myös työhyvinvointia – mukaan lukien työergonomia - tulisi henkilöstön ja johdon edistää yhdessä. Näitä asioita olisi syytä pohtia koko organisaatiossa, mutta lisäksi ryhmätasolla, jotta kaikki voisivat tuoda esille omia ideoitaan asioiden edistämiseksi.

Tutkimuksen tuloksissa yksinäisyys ja avoimuus nousivat esille sekä henkilöstön että johdon vastauksissa. Aihepiireinä nämä asiat ovat myös sellaisia, joita voisi tutkia vielä syvemmin sekä selvittää sen, että miten nämä vaikuttavat etätyöskentelijän työhyvinvointiin. Olisi mielenkiintoista tutkia jatkotutkimusaiheina muutaman vuoden kuluttua:

- miten sairauspoissaolot ovat muuttuneet etätyöskentelyn aikana
- miten työntekijät ovat kokeneet itsensä johtamisen etätyössä
- miten vuorovaikutus on lisääntynyt etätyössä



Kuvio 29. Toimintatapamallit yhdistettynä kyvykkyyksiin

Koostin suositeltavat työhyvinvointia tukevat toimintatapamallit yllä olevaan kuvioon (27) huomioiden myös Verohallinnon strategiassa mainitut kyvykkyydet. Suositeltavat toimintatapamallit työntekijälle ja esihenkilölle pohjautuvat tähän tutkimukseen. Työhyvinvointi etätyössä on tärkeä asia ja ilokseni Verohallinnossa siihen paneudutaan myös tulevaisuudessa.

Olen rajannut opinnäytetyöni käsittelemään etätyötä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Uskon, että olen tehnyt oikeat ratkaisut rajausten suhteen kirjoittaessani tätä opinnäytetyötä. Opinnäytetyöni tavoitteena oli ymmärtää etätyötä työhyvinvoinnin kautta sekä selvittää, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja miten työntekijät johdon avulla oppisivat toimimaan erilaisissa tilanteissa. Voin sanoa, että opinnäytetyötä tehdessä olen oppinut etätyöstä paljon uutta, paljon myös sellaista, joka piti rajata pois tästä työstä. Uskon, että tulevaisuudessa Verohallinto voi hyödyntää opinnäytetyöni antia kehittäessään etätyöskentelyn ohjeistusta sekä johdolle että etätyöntekijöille.

Lähteet

Alasuutari, P. (2018). Laadullinen tutkimus 2.0. Turenki. Hansaprint Oy.

Aro, A. (2018). Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent. Haettu 4.9.2020. <https://kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent Verkkokirjahylly.

Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., Weytjens, J. (2020). The COVID-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes. Haettu 4.9.2020. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3596696

Bister, T. (2019). Tietojenkäsittelyn opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja.

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu, 1/2020. Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Haettu 27.9.2020. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf

Ergonomiayhdistys. Mitä on ergonomia? Haettu 2.10.2020. <https://www.ergonomiayhdistys.fi/ergonomia/mita-ergonomia-on/>

Eskola, J. Suoranta, J., Johdatus laadulliseen tutkimukseen. (1998). Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy .

Gilson, L. M., Maynard, M., T., Young, J., Vartiainen, M., Hakonen, M. (2014). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. Vol.41 No. 5. July Journal of Management

Grace, P., Haavisto, L. Etätyökirja- suunnittele. sovi. tee. (2020). Kustannusosakeyhtiö Aula.

Greenberg, P.S., Greenberg, R.H., Antonucci, Y. L. Creating and sustaining trust in virtual teams. Business Horizons 2007;50(7):325-333. Haettu 20.8.2020. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.02.005>

Haapakoski, K., Niemelä, A., Yrjölä, E. (2020). Iäsnä etänä. Liettua. BALTO print.

Heikkilä, T. (2004). Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita.

Helle, M. (2004). Etätyö. Helsinki. Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Isotalus, P & Rajalahti, H. (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Liettua. BALTO print.

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja.

- Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja.
- Kantojärvi, P. (2017). Fasilitointi luo uutta Menesty ryhmän vetäjänä. Liettua. BALTO print.
- Karjalainen, M. ja Jyrkinen, M. (2020). Eriarvoistava etätö. Haettu 4.10.2020. <http://weallfinland.fi/eriarvoistava-etatyo/>
- Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Viro. Kauppakamari.
- Kayworth, T., Leidner, D. (2000). The Global Virtual Manager: A Prescription for Success. European Management Journal Vol.18. No2.pp.183-194
- Kayworth, T.R., AND Leidner,D.E. (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. Journal of Management Information System. Winter 2001-2002. Vol. 18. No.3. 7-40.
- Launis, M. & Lehtelä, J. (2011). Ergonomia. Työterveyslaitos. Haettu 20.9.2020. <http://urn.fi/URN:9789522610591>
- Living, working and COVID-19 First findings – April 2020. Eurofound. Haettu 19.8.2020. <https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19> ja https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf
- Lukka, K. (2001). Haettu 14.11.2020. Konstruktiivinen tutkimusote. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Manka, M-L., Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Liettua. BALTO print.
- Metsämuuronen, J. (2006). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti,J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Puttonen, S., Hasu, M., Pahkin, K. (2016). Työhyvinvointi paremmaksi. Tampere. Juvenes Print. Haettu 11.10.2020. [http://urn.fi/URN:ISBN 978-952-261-652-4\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN 978-952-261-652-4(PDF))
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim). (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna. Printon Trükikoda.
- Rauramo, P. (2009). Työhyvinvoinnin portaat. Haettu 13.12.2020. https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf
- Rauramo, P. (2012). Työhyvinvoinnin portaat- viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo. Edita Publishing Oy.

- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2019). Valmentava johtajuus. Liettua. BALTO print.
- Roine, J. & Anttila, J. (2016). Työ ei ole paikka: kokemuksia tuottavasta etätyöstä. Sharepoint & Office 365 Hyvät, pahat ja rumat.
- Ruohomäki, V. & Koivisto, S. (2007). Hajautettu ja mobiili työ henkilöstön arjessa: tapaustutkimus kolmessa yrityksessä. Työelämän tutkimus, 1, 40-51. Haettu 20.9.2020. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87608/46803>
- Saarinen, J. (2016). Managing global virtual teams. Aalto University. Haettu 27.9.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7013-1>
- Sipponen-Damonte, M. (2020). Varmuutta fasilitointiin. Liettua. BALTO print.
- Sjöblom, K. (2020). Flourishing in 21st century workplaces: How to support knowledge workers' productivity and well-being in modern environments. Haettu 27.9.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-6116-1>
- Snellman, C. L. (2014). Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 110, 1251-1261.
- Sydänmaanlakka, P. (2006). Älykäs itsensä johtaminen. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Talvio, M., Klemola, U. (2017). Toimiva vuorovaikutus. Juva. Bookwell Digital.
- Tavares, A.I. (2017). Telework and health effects review. International Journal of Healthcare Volv 3. No. 2. Haettu 27.9.2020. <http://www.sciencedirect.com/journal/index.php/ijh/article/view/11308>.
- Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. (2020:29). Työolobarometri 2019 – ennakkotiedot. Haettu 17.10.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-538-6>
- Työterveyslaitos. Toimisto – ja tietotyö. Haettu 2.10.2020. <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/ergonomian-tietopankki/toimisto-ja-tietotyö/>
- Työsuojeluhallinto. (2014). Haettu 13.12.2020. Näyttöpäätetyö. https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Nayttopaatetyo_tso1_netti.pdf/a0d60ce5-b73f-4150-8505-28fe31a488a9
- Työterveyslaitos. (2020). Haettu 13.12.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/eta-tyon-johtaminen/>
- Työterveyslaitos. (2020). Työkykytalo. Haettu 13.12.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Työturvallisuuskeskus. (2017). Digijulkaisut: Etätyössä turvallisesti. Haettu 3.11.2020. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti

Työturvallisuuskeskus. (2011). Mobilityö- työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Tampere.

Työturvallisuuskeskus TTK. (2017). Etätyössä turvallisesti. Haettu 13.12.2020. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti

Valtiovarainministeriö. (2020). Etätyön periaatteet ja palvelussuhteen ehdot. Haettu 12.12.2020. <https://valtioneuvosto.fi/documents/10623/1115054/Et%C3%A4ty%C3%B6n+periaatteet+ja+palvelussuhteen+ehdot.pdf/a2e27e41-6e09-4f1d-bcc6-007cf127cb22/Et%C3%A4ty%C3%B6n+periaatteet+ja+palvelussuhteen+ehdot.pdf.pdf>

Verohallinto. 2019. Verohallinnon strategia. Haettu 20.8.2020. https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinnon_strategia/

Vilka, H. (2007). Tutki ja mittaa- määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino OY.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen, Tulosta joustavalla työllä. Helsinki. Balto Print.

Virolainen, H. (2010). ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin.” – Virtuaalisen tiimin

ilmapiiri. Väitöskirja, Turun kauppakorkeakoulu. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu. Haettu 20.8.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-953-249-113-8>.

Åberg, L. (2000). Viestinnän johtaminen. Helsinki. Infoviestintä Oy.

Österberg, M. (2014). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki. Kauppakamari.

Liitteet

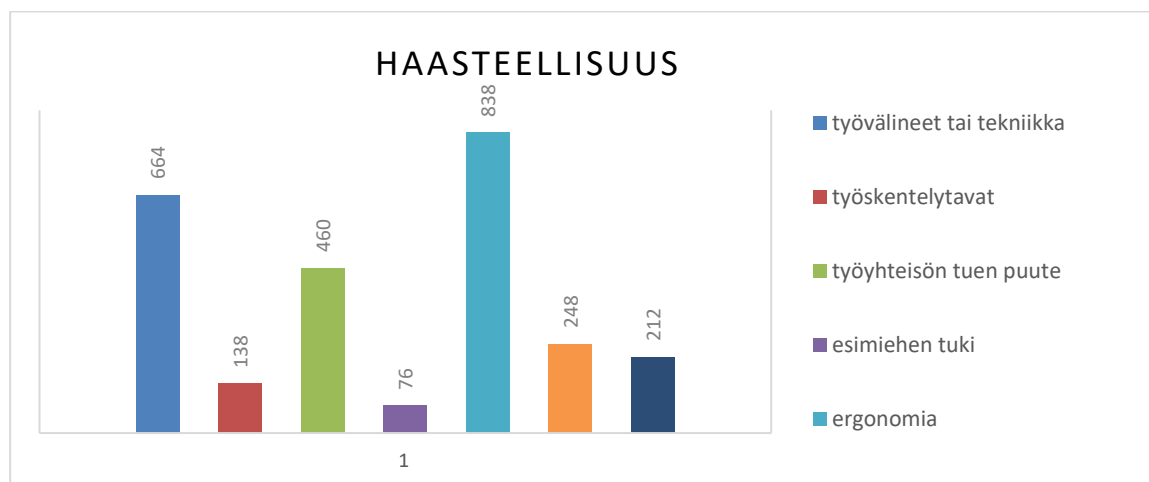
1. Otteita sanallisista vastauksista Verohallinnon poikkeusolojen kyselystä

- "Epäilin aluksi, ettei saisi tarpeeksi tukea. Olin aina sitä mieltä, että helpompi kysyä joltain, joka fyysisesti paikalla."
- "Työskentelyyn sopivaa pöytää, tuolia ja lisänäyttöä ei ole käytettävissä. Kalusteiden puute aiheuttaa olkapää-, hartia- ja rannevaivoja."
- "Työpiste olohuoneen pöydällä: kahdella tyynyllä saa jotenkin tuolista toimivamman. Pienen näytön takia työasento valuu huonoksi -> niska/hartiat puuttuvat ja silmät väsyvät."
- "Silmät väsyvät, kun joutuu katsomaan pientä kannettavan näyttöä useiden kuukausien ajan. Jalat puuttuvat, kun joutuu työskentelemään seisten koko ajan."
- "Oli hankittava toinen isompi näyttö ja kokeiltava eri pöytävaihtoehtoja, kun ei säädettävää pöytää. Rullahiiri jäi työpaikalle, tavallisen hiiren käyttäminen rankkaa, lisäksi läppärin numeronäppäimet eivät ole sujuvia, koska aakkosten yläpuolella. Pitäisi olla kunnan numeronäppäimet, joita voisi käyttää yhdellä kädellä kuten olen tallennuksessa ollessani oppinut käyttämään."
- "Kotona ei ole säädettävää työpöytää tai työtuolia. On jo aiheuttanut haittoja eli esim. niska- hartia- ja selkäkipuja sekä ongelmia hiirikäteen."
- "Kehtaa paremmin pitää taukojumppaa yksin kotona, kuin keskellä toimistoa."
- "Kotona etäillessä on paljon helpompi pitää huolta ergonomiasta, varsinkin ns. kognitiivinen ergonomia on todella paljon parempaa kotona. Avokonttorissa kuormitun todella paljon sekä henkisesti että fyysisesti, mutta kotona töihin on helpompi keskittyä, on rauhallisempaa ja kotona minulla on itselleni paljon sopivampi työtuoli ja työpöytä."
- "Läppäriä ei viitsi joka ilta pakata hyvin piiloon pois silmistä, niinpä on vapaallakin työasiat helposti mielessä."
- "Koti on koti ja työpaikka on se, jossa tehdään varsinainen palkkatyö"
- "tauvoja ei tule pidettyä niin paljoa, eikä tule sitä sosiaalista kanssa käymistä ihmisten kanssa"
- "Enemmän vapaa-aikaa."

- "Yöunet ovat pitemmät, kun työmatkaa ei ole."
- "Kun oma-asunto on yhtä kuin työpaikka. Irtautuminen on vaikeaa."
- "Työhön tulleet lisäjoukot"
- "Työpäivä lyheni huomattavasti, koska työmatka lyheni vajaasta kahdesta tunnista muutamaan askeleeseen."
- "Kokonaisuudessaan minulle sopii hyvin etätyöskentely, koska esim. työmatkat vievät paljon aikaa ja energiaa. Välillä myös avokonttorissa on keskittymisvaikeuksia, jota ei kotona työskennellessä ole."
- "näytti ja kuulostikin siltä, että etätyöhön siirryttävä, vaikka valmiudet ovat heikot. Työpaikalle ei saa tulla, ota lomaa tai ... Tällainen tilanne pääsiäisviikolla ja kaikki varotoimenpiteenä. Oheistus heikkoa välineitten osalta eka kertaa etätyöhön ryhtyvälle. ei pidä olettaa liikaa."
- "Stressaavaa kun pitää vain puurtaa eikä ole mitään yhteisiä kokoontumisia esim. mitalijuhlia, läksiäisiä, työyhteisöpäivää tai virkistysiltapäivää."
- "Aikaisempaa kokemusta ei etätyöstä ole, mutta huomasin, että paljon parempi tehdä töitä kotona. Mitään lisäarvoa ei tule, jos menee toimistolle töihin tai matkustaa johonkin palaveriin"
- "ihanaa, kun ei ole tarvinnut matkustaa Helsinkiin (herätä klo 4 ja olla kotona ilta-myöhään)"
- "iso positiivinen asia on se, että on työtä ja sitä on mahdollista tehdä etänä"

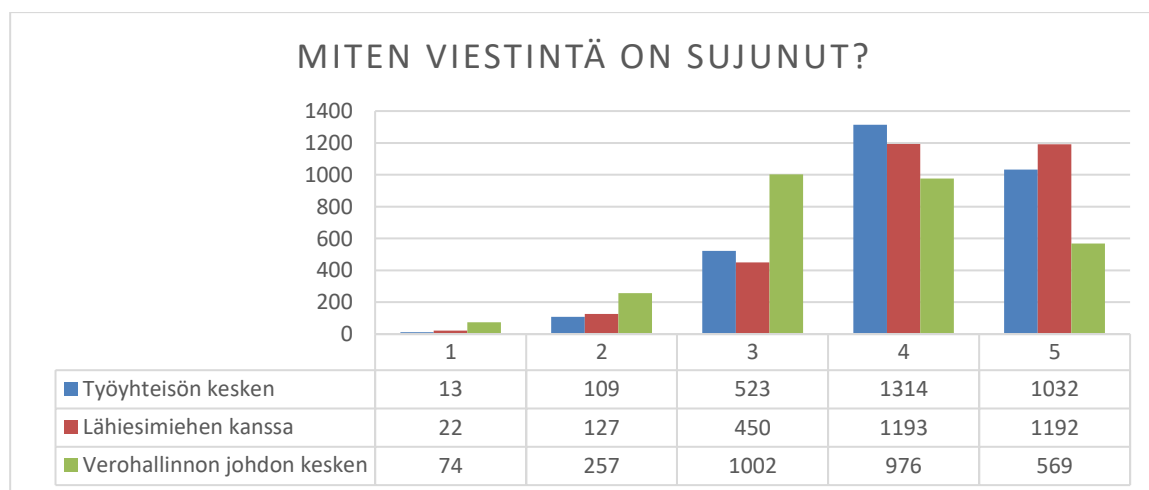
2. Poikkeusolokyselyn tuloksia

Vastaajista (2175), jotka olivat työskennelleet ennen poikkeusoloja etänä ja työskentelivät poikkeusolojen aikana etänä. Tämän ryhmän suurimmat haasteet olivat ergonomia, työvälineet tai tekniikka ja työyhteisön tuen puute.



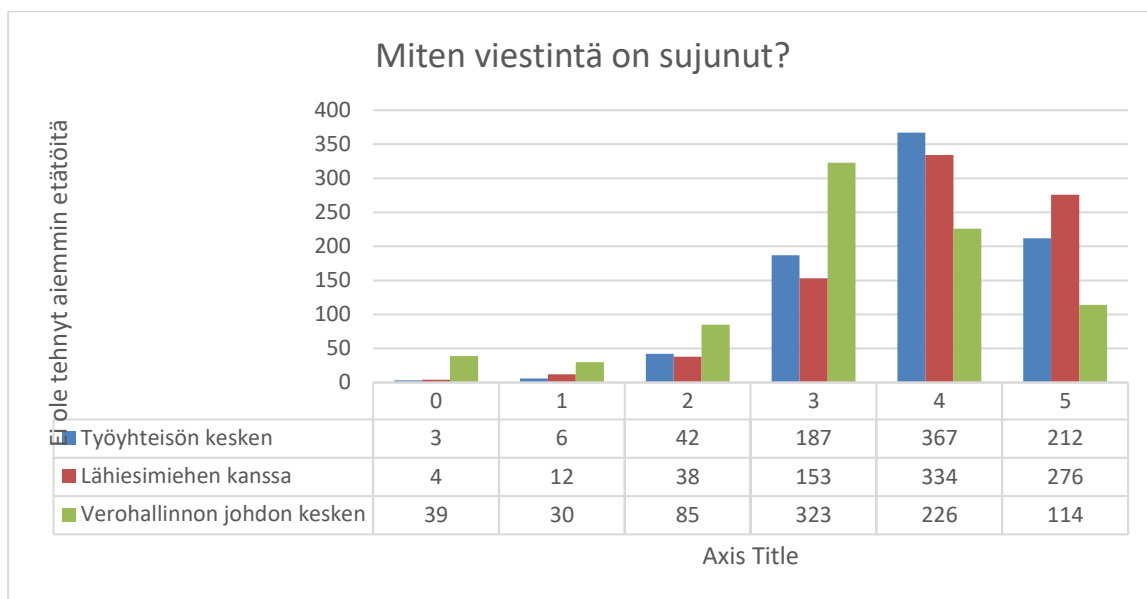
Kuvio 1. Haasteellisuus

Kyselyssä selvitettiin, miten työskentely on sujunut poikkeusolojen takia, vastausvaihtoehdot 1-5, josta 1=huonosti ja 5= erittäin hyvin. Vastaajista 82 % (2294) koki, että työskentely on sujunut hyvin tai erittäin hyvin. Kaikista vastaajista 30 % (830) koki, että työskentelystä etänä ei ole ollut haasteita. Viestinnän sujuminen kaikkien vastaajien osalta esitetään kuviossa 2.



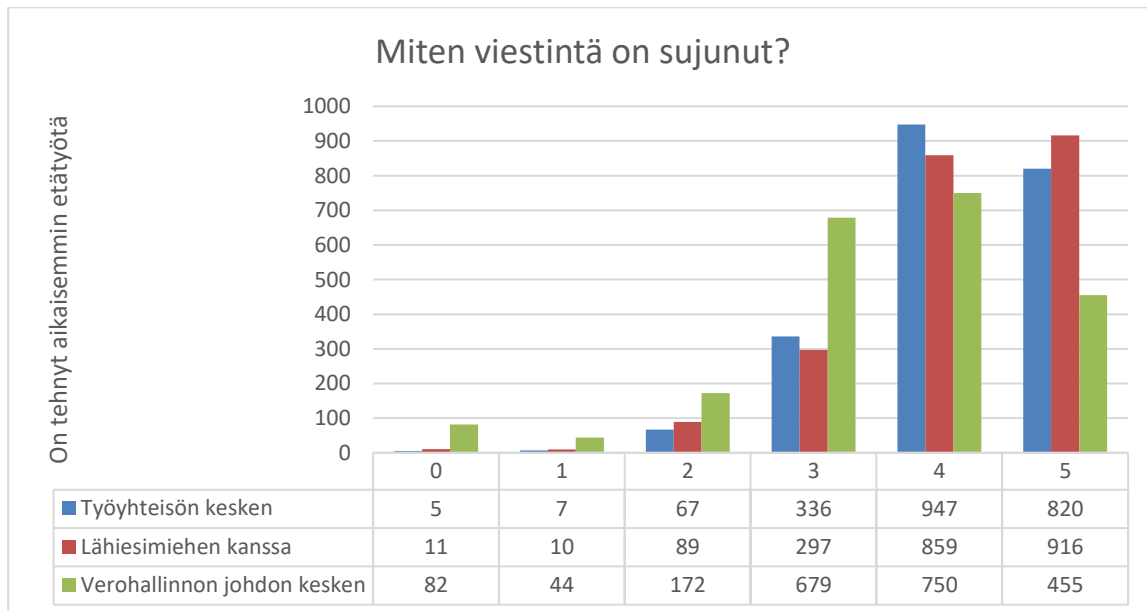
Kuvio 2. Miten viestintä on sujunut?

Seuraavassa kuviossa (3) on kuvattu viestinnän sujuminen heidän osaltaan, jotka eivät ole aikaisemmin työskennelleet etänä.



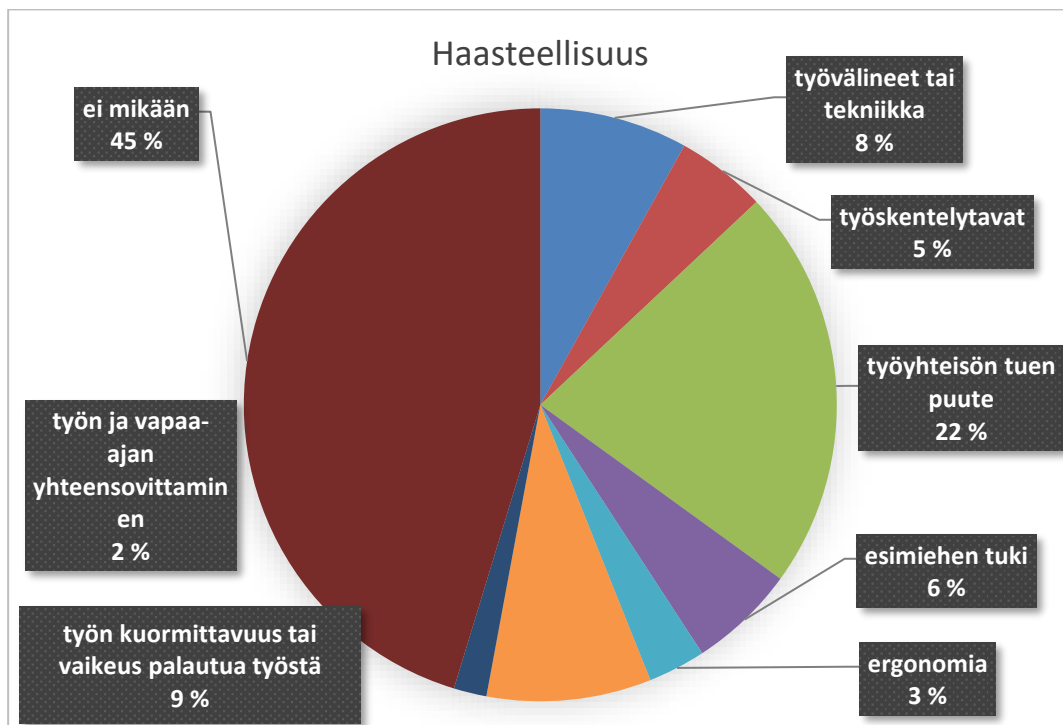
Kuvio 3. Miten viestintä on koettu, ei ole työskennellyt ennen etänä

Kuviossa 4 on kuvattu viestinnän sujuvuutta heidän keskuudessaan, jotka ovat jo aikaisemmin työskennelleet etänä.



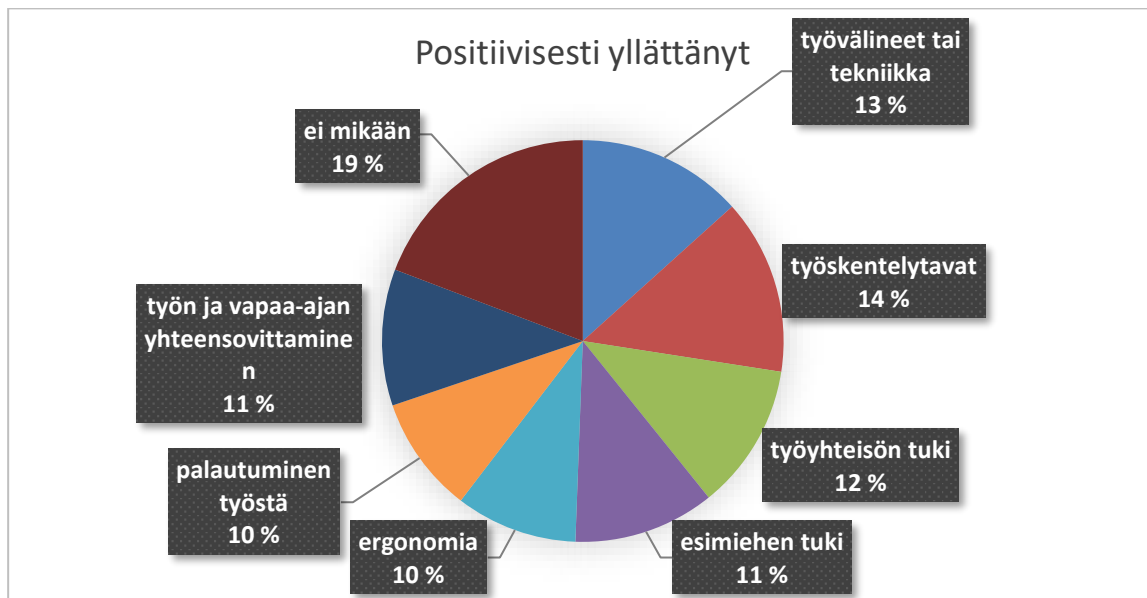
Kuvio 4. Viestintä, on tehnyt ennen poikkeusoloja etätöitä

Seuraavassa kuviossa (5) on kuvattu haasteellisuus heidän osaltaan, jotka eivät olleet työskennelleet etänä ollenkaan (191 vastaajaa). Suurimpina haasteina he kokivat työyhteisön tuen puutteen ja työn kuormittavuuden tai vaikeuden palautua työstä. Vastaajista 45 % ei ollut mitään haasteita työskentelyn suhteen.



Kuvio 5. Haasteellisuus, eivät olleet työskennelleet etänä

Seuraavassa kuviossa (6) saman vastaajaryhmän (191) positiivisesti yllättäneet asiat poikkeusoloissa työskentelystä. Vastaukset olivat jakautuneet tasaisesti.



Kuvio 6. Positiivisesti yllättänyt poikkeusoloissa työskentelyn aikana

3. Miellekartta kokonaisuutena

