



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

MIKAEL RUOHO

# **Etätyöympäristön vaikutus työhyvinvointiin**

Esimiehen näkökulma

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2021

Tekijä Ruoho, Mikael	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2021
	Sivumäärä 53	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>Etätyöympäristön vaikutus työhyvinvointiin, esimiehen näkökulma</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
<p>Opinnäytetyössä tutkittiin minkälaisia vaikutuksia etätyöympäristöllä on työhyvinvointiin esimiehen näkökulmasta. Vaikutuksia tarkasteltiin kolmesta eri näkökulmasta: etätyöympäristön myönteiset vaikutukset työhyvinvointiin, etätyöympäristön haasteet työhyvinvointiin sekä työhyvinvoinnin kehittäminen etätyöympäristössä. Näitä vaikutuksia tutkimalla oli tarkoitus antaa toimitusasuoksia esimiehille oman sekä johtamansa tiimin työhyvinvoinnin parantamiseksi.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin etätyöympäristön tuomia myönteisiä vaikutuksia, haasteita sekä kehittämiskohtia työhyvinvoinnin kannalta. Teoriaosuus kirjoitettiin hyödyntämällä tuoreita ammattikirjallisuuden lähteitä sekä tuoreita tutkimustuloksia käyttämällä.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tiedonkeruu suoritettiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Haastatteluita tehtiin yhteensä neljä. Haastattelukysymykset laadittiin etukäteen. Kysymysten avulla selvitettiin esimiesten kokemuksia etätyöympäristön vaikutuksista työhyvinvointiin.</p> <p>Tutkimustuloksista havaittiin, että etätyöympäristön vaikutukset työhyvinvointiin koettiin hyvin samalla tavalla. Positiivisimmat puolet etätyöympäristöllä työhyvinvoinnin kannalta koettiin olevan työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, parempi työrauha sekä työmatkan pois jääminen. Suurimmat haasteet koettiin fyysisen kanssakäymisen loppumisen ja työn tauottamisen suhteen. Työhyvinvoinnin kehittäminen koettiin tulosten perusteella paljolti yksilön vastuuksi. Kuitenkin voitiin todeta, että muun muassa spontaanimpi yhteydenpito parantaa työhyvinvointia.</p>		
<a href="#">Asiasanat</a> Esimiehet, työhyvinvointi, etätyö		

Author Ruoho, Mikael	Type of Publication Bachelor's thesis	Date May 2021
	Number of pages 53	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Effects of remote work environment to occupational wellbeing, a managerial perspective</b>		
Degree program Business		
<p>This thesis examines the effects of remote work environment to occupational wellbeing from a managerial perspective. These effects were studied from three different perspectives. First, the study concentrates on the positive effects of remote work environment to occupational wellbeing. In addition, the study examines the challenges that remote work environment creates for occupational wellbeing. Finally, the study concentrates on examining the development possibilities of occupational wellbeing in a remote work environment. By examining these effects, the study aims to give suggestions for managerial implications to improve the managers' and their employees' occupational wellbeing.</p> <p>The theoretical framework presents various positive effects, challenges and improvement possibilities to occupational wellbeing in the context of a remote work environment. The theoretical framework of this thesis has been created utilizing academic literature and contemporary professional publications and research results related to the field.</p> <p>This study has been conducted empirically using a qualitative research method. The data was collected utilizing semi-structured thematic interviews. The empirical data consists of four interviews in total. The interview questions were formulated in advance and used as guidance when conducting the interviews. The questions were formulated to study managers' experiences of the effects of remote work environment to occupational wellbeing.</p> <p>The results of the study show that the effects of remote work environment to occupational wellbeing were experienced rather similarly between the interviewees. The study indicates that most positive effects seem to be related to possibilities of combining work and leisure, peacefulness of the work environment and the absence of commuting. Moreover, the results indicate that the most significant challenges are related to the absence of physical interaction and social life and difficulties in taking regular breaks during the workday. Finally, the study's results show that the improvement of occupational wellbeing is often seen as an individual's own responsibility. However, the results additionally show that a more spontaneous communication might improve occupational wellbeing in a remote work environment.</p>		
<u>Key words</u> Managers, wellbeing, remote work		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 ONGELMAN ASETTELU JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS .....	7
2.1 Tutkimusongelma.....	7
2.2 Opinnäytetyön rajaukset.....	7
2.3 Avainkäsitteiden määritelmät tutkimuksen kontekstissa .....	8
2.3.1 Etätyö ja etätyöympäristö .....	8
2.3.2 Työhyvinvointi .....	9
2.3.3 Etäjohtaminen .....	11
2.4 Käsitteellinen viitekehys .....	12
3 ETÄTYÖYMPÄRISTÖN MYÖNTEISET VAIKUTUKSET TYÖHYVINVOINTIIN .....	13
3.1 Työn joustavuus .....	13
3.2 Työn tuottavuus.....	14
3.3 Itsensä kehittäminen.....	15
3.4 Työhön kulkeminen .....	16
4 ETÄTYÖYMPÄRISTÖN HAASTEET TYÖHYVINVOINTIIN.....	16
4.1 Vuorovaikutus .....	16
4.2 Etäjohtamisen haasteet esimiehelle.....	18
4.2.1 Luottamus .....	18
4.2.2 Työn tukeminen .....	20
4.3 Työaika.....	21
4.4 Ergonomia ja työvälineet .....	22
5 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN ETÄTYÖYMPÄRISTÖSSÄ.....	23
5.1 Ihmissuhdetaidot .....	23
5.1.1 Empatia .....	23
5.1.2 Luottamus .....	24
5.1.3 Yksilön tarpeet.....	25
5.2 Virtuaalityökalut .....	25
5.3 Johtamiskäytännöt etätyössä .....	26
5.3.1 Tulosten seuranta .....	26
5.3.2 Hyvinvoinnin seuranta.....	27
5.3.3 Organisointi .....	28
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	28
6.1 Tutkimusote.....	28
6.2 Aineiston keruumenetelmät .....	29

6.3 Haastattelurunko .....	32
6.4 Haastattelut.....	33
6.4.1 Haastateltavien valinta.....	33
6.4.2 Haastateltujen kuvaukset .....	34
6.5 Aineiston analysointi.....	35
6.6 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	37
7 TUTKIMUSTULOKSET .....	39
7.1 Työhyvinvointia parantavat vaikutukset .....	39
7.2 Etätyöympäristön haasteet työhyvinvointiin.....	41
7.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen .....	43
8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	44
8.1 Yhteenveto .....	44
9 TOIMINTASUOSITUKSET .....	46
10 LOPPUSANAT.....	47
LÄHTEET	
LIITE 1: Haastattelukysymykset	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihetta miettiessäni halusin sen olevan itseäni kiinnostava ja sellainen, josta myös itselläni on kokemusta ja sitä kautta näkemystä. Itselleni oli myös tärkeää, että aihe on hyödyllinen ja koskettaa mahdollisimman paljon nykyhetkeä. Pidin myös tärkeänä, että opinnäytetyöprosessi olisi mahdollisimman helppo toteuttaa työni ympärillä. Aiheen valintaa olen tehnyt lähes koko opiskelujeni ajan ja muun muassa koulun eri kurssit ovat vaikuttaneet paljon aiheen suuntaan ja aihe on muuttunut matkan varrella hieman. Lopullinen päätös aiheelle tuli, kun korona -pandemian seurauksena myös omalla kohdallani alkoivat etätyöt. Ennen etätöitä olin henkilökohtaisesti pitkään halunnut tehdä etätöitä, mutta siihen ei ollut mahdollisuutta. Tätä kirjoittaessani olen tehnyt etätöitä noin neljä kuukautta. Koen, että olen saanut jo käsitystä etätyön hyvistä ja myös huonoista puolista.

En lähtökohtaisesti halunnut tehdä opinnäytetyötäni toimeksiantona yritykselle, mutta halusin kuitenkin, että opinnäytetyöstäni on hyötyä esimerkiksi kollegoilleni. Uskon, että kollegani sekä esimieheni ovat kokeneet etätöitä tehdessä samoja ajatuksia ja kokemuksia kuin minä. Opinnäytetyöni avulla uskon, että kollegani ja erityisesti esimieheni voivat ottaa huomioon asioita, joilla voidaan tehdä parannuksia nykyiseen tilanteeseen.

Opinnäytetyöni toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Haastateltavat opinnäytetyötäni varten tavoitin hyvin läheltä itseäni. Haastateltavat koostuvat nykyisen työpaikkani lähiesimiehistä. Aihe selvästi herätti kiinnostusta esimiesten keskuudessa, joten haastateltavien tavoittaminen oli varsin mutkatonta.

## 2 ONGELMAN ASETTELU JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten etätyöympäristö vaikuttaa esimiehen kokemaan työhyvinvointiin. Tutkimuksen pääongelma on: *Minkälaisia vaikutuksia etätyöympäristöllä on esimiehen työhyvinvointiin?* Tutkimusongelma voidaan jakaa kahteen alaongelmaan: *Minkälaisia haasteita ja hyviä puolia esimies kokee etätyössä?* ja *Miten esimies voi parantaa työhyvinvointiaan etätyössä?* Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa lisääntyvän etätyön tekijöiden, erityisesti esimiesten keskuudessa.

### 2.2 Opinnäytetyön rajaukset

Opinnäytetyöni aiheen rajaaminen oli melko haastavaa. Työhyvinvointi aiheena on melko laaja, sillä yksilön kokemaan työhyvinvointiin vaikuttaa moni eri asia. Opinnäytetyöni rajaus syntyi lopulta hyvin pitkälti oman kokemukseni mukaan. Opinnäytetyö rajattiin työn tyyppin mukaan, toimialallisesti, maantieteellisesti sekä haastateltavien kautta. Työ koski ainoastaan etätyötä, eikä esimerkiksi toimistolla tehtävää työtä käsitelty tässä tutkimuksessa, vaikka haastateltavien kokemusten kautta tässä tutkimuksessa vertailtiin nimenomaan etätyön ja toimistotyön eroja työhyvinvoinnin kannalta. Haastateltavien kautta työ rajautui ainoastaan esimiesten kokemuksiin etätyön vaikutuksesta työhyvinvointiin. Tämä rajaus oli tärkeä tehdä, jotta työn laajuus sekä työmäärä eivät kasvaisi liikaa. Jos tutkimukseen oltaisiin haastateltu myös työn tekijöitä (esimiesten alaisia), olisi haastatteluja tullut liikaa. Sen lisäksi työn tavoite esimiehille suunnatusta informaatiosta työhyvinvointinsa parantamisesta ei olisi toteutunut.

Opinnäytetyön kohderyhmä muodostui turkulaisista pankkialan esimiehistä. Kyseisen kohderyhmän valitseminen teki työn toteuttamisesta yksinkertaisempaa, koska matkustusta, eikä itselleni uuteen toimialaan tutustumista tarvittu. Vaikka opinnäytetyötä ei toteutettu toimeksiantona nykyiselle työnantajalleni, halusin kuitenkin, että työstäni

ja sen tuloksista olisi hyötyä lähiesimiehilleni. Myös tämä vaikutti suuresti työlleni valittuun kohderyhmään.

Työstä jätettiin pois kokonaisuudessaan muun muassa unen ja ruokailun vaikutus työhyvinvointiin sekä liikunnan vaikutus työhyvinvointiin. Pois jätetyillä asioilla ei ole suoraa vaikutusta tutkittaessa nimenomaan etätyön vaikutuksista työhyvinvointiin.

## 2.3 Avainkäsitteiden määritelmät tutkimuksen kontekstissa

### 2.3.1 Etätyö ja etätyöympäristö

Etätyö on ansiotyötä, jota työntekijä tekee varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Työntekijä voi tehdä etätyötä pysyvästi, eli työskentelee jatkuvasti etäällä esimerkiksi omassa kotonaan. Etätyö voi olla myös säännöllistä, eli työntekijä työskentelee esimerkiksi yhden päivän viikosta etänä. Etätyötä on myös satunnainen etänä työskenteleminen. Yleisesti ottaen etätyö on työtä, jota voidaan tehdä paikasta riippumatta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekoon käytetään tietotekniikkaa. Etätyöhön tavallisesti liittyy myös mahdollisuus tehdä työtä ajasta ja paikasta riippumatta. Kuitenkin etätyötä tekevän oletetaan olevan tavoitettavissa normaalien toimistoaikojen puitteissa. (Vilkman 2016, luku 1, kohta ”Etätyö”.)

Työaika lainsäädäntö ei suoraan tunne etätyö -termiä. Etätyöskentelyn perustana on kuitenkin työsopimuslaki, työaikalaki ja työturvallisuuslaki. Etätyön tekeminen on lisääntynyt valtavasti viime vuosina. Etätyön tekemisen lisääntyminen on muodostanut hyvän joukon erilaisia, toimiviksi todettuja käytäntöjä. Nämä käytännöt helpottavat ja sujuvoittavat arkea sekä vähentävät mahdollisten ristiriitojen syntymistä. Useimmiten nämä säännöt kattavat seuraavat asiat: etätyön tekemisen mahdollisuus, työaika, tulosten seuranta, poissaolokäytännöt, tietoturva-asiat sekä mahdolliset kustannukset ja niiden jakautumien. (Työsuojeluhallinto 2021.)

Etätyötä tehdessä työn tekemisen ja myös tauottamisen vastuu on työntekijällä itsellään. Etätyö lisää yleisesti työntekijän vastuuta työstään ja hyvinvoinnistaan.



Työntekijän vastuulla ovat myös tietoturvaan sekä salassapitoon liittyvät asiat. (Työsuojeluhallinto 2021.)

Työsuojeluhallinnon verkkosivujen (2021) mukaan työympäristön tulee olla turvallinen ja terveellinen. Työnantaja on työturvallisuuslain mukaan velvollinen huolehtimaan, että työtä on mahdollista tehdä turvallisissa ja terveellisissä olosuhteissa, oli kyse etätöystä tai työpaikalla tapahtuvasta työstä. Työympäristö on suunniteltava ja rakennettava huolellisesti. Sen lisäksi tilaa sekä sen laitteistoa on huollettava säännöllisesti. Turvalliset ja tarkoitukseen oikeanlaiset työtilat edistävät työn sujuvaa tekemistä sekä ehkäisevät tapaturmia ja sairastumisia.

### 2.3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ammattitaitoisten työntekijöiden ja hyvin johdetun työyhteisön terveellistä, tuottavaa ja ennen kaikkea turvallista työtä. Työhyvinvointi on työntekijän kokemus mielekkästä ja palkitsevasta työstä, mikä tukee työntekijän elämänhallintaa. Työhyvinvointi koostuu monesta eri osa-alueesta. Pääasiassa työhyvinvointi syntyy työn arjessa. Työhyvinvoinnin kehittämistä ei saavuteta satunnaisilla ”tempauksilla”, eikä yksin irrallisena työyhteisöstä. Työhyvinvointi ja sen edistäminen on pitkäjänteistä ja laajasti skaalautuvaa toimintaa. Työhyvinvointia edistävä toiminta kohdistuu muun muassa työympäristöön, työyhteisöön sekä työprosesseihin ja johtamiseen. Työhyvinvoinnin edistäminen on sekä työntekijän että työnantajan vastuulla (Hakanen 2016.)

Työhyvinvointi voidaan nähdä kannattavana investointina, mikä maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut työssään ja kantaa vastuun siitä. Työntekijä tietää asetetut tavoitteet ja ne ohjaavat työntekijän toimintaa saaden aikaan onnistumisia yksilötasolla sekä kokonaisuutena koko työyhteisössä. Hyvinvoivalla työntekijällä ja työyhteisöllä on merkittävä myönteinen vaikutus työn tulospäätteisiin. Hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö ovat tuottavampia, luovat

työllään voittoa yrityksille, kasvattavat asiakastyytyväisyyttä ja ovat sitoutuneempia yritykseen. (Hakanen 2016.)

Hyvinvoiva työntekijä kokee usein työn imua. Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työntekijä, joka kokee työn imua, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii työstään. Työn imu voidaan jakaa kolmeen eri hyvinvoinnin ulottuvuuteen. Nämä ovat omistautuminen, tarmokkuus ja uppoutuminen. Omistautumisella tarkoitetaan kokemusta merkityksellisyydestä, innokkuudesta ja haasteellisuudesta työssä. Tarmokkuus on työntekijä kokemus energisyydestä, halusta panostaa työhönsä sekä halusta ponnistella vastoinkäymisten yli. Uppoutumisella tarkoitetaan työntekijän syvää keskittymistä työhönsä. Kun työntekijä uppoutuu työhönsä, unohtuu ajantaju ja työntekijä kokee nautintoa työstään. (Hakanen, Seppälä & Kaltiainen 2020.)

Hyvää työhyvinvointia ja työn imua kokeva työntekijä on motivoituneempi työssään ja tämä näkyy muun muassa kohentuneena kilpailukyknä, työntekijän sitoutuneisuudella sekä työntekijän onnistumisina. Työn imua kokevat työntekijät ovat työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä. Työn imua kokevat työntekijät tartuttavat työn imua työyhteisöönsä ja auttavat kollegoitaan. (Hakanen, Seppälä & Kaltiainen 2020.)

Motivaatio yhdistetään vahvasti työhyvinvointiin. Kun työntekijä kokee hyvää työhyvinvointia, on hän myös motivoituneempi työntekijä. Motivaation perustana ovat motiivit. Motiiveilla tarkoitetaan muun muassa tarpeita, haluja sekä palkkioita ja rangais-  
tuksia. Motiivit voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motivaatio itsessään on motiivien yksilössä aikaansaama tila, joka määrää minkälaisella vireellä ihminen toimii ja suuntaa mielenkiintonsa. (Terveysverkko n.d.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa motivaation lähde on ihmisessä itsessään. Käytännössä tämä näkyy siten, että ihminen toimii omasta tahdostaan ilman ulkopuolista kannustinta tai palkkiota ja kokee siitä iloa ja tyydytystä. Sisäinen motivaatio luokitellaan yleensä pitkäkestoiseksi motivaatioksi ja siitä voi rakentua pysyvä motivaation lähde. Ulkoisessa motivaatiossa motivaation lähde tulee ihmisen ulkopuolelta. Motivaation lähteenä voi olla esimerkiksi palkkio. Tällöin ihminen ei koe iloa itse toiminnasta, eikä toiminta perustu hänen

omaan motivaatioonsa. Sisäiseen motivaation verrattuna ulkoinen motivaatio on yleensä lyhytkestoista. (Terveysverkko n.d.)

Työntekijöiden motivaatio on ensiarvoisen tärkeää. Motivoituneet työntekijät todennäköisesti lisäävät tuottavuutta ja mahdollistavat organisaation saavuttamaan paremman tuotoksen. (Heryati 2020.)

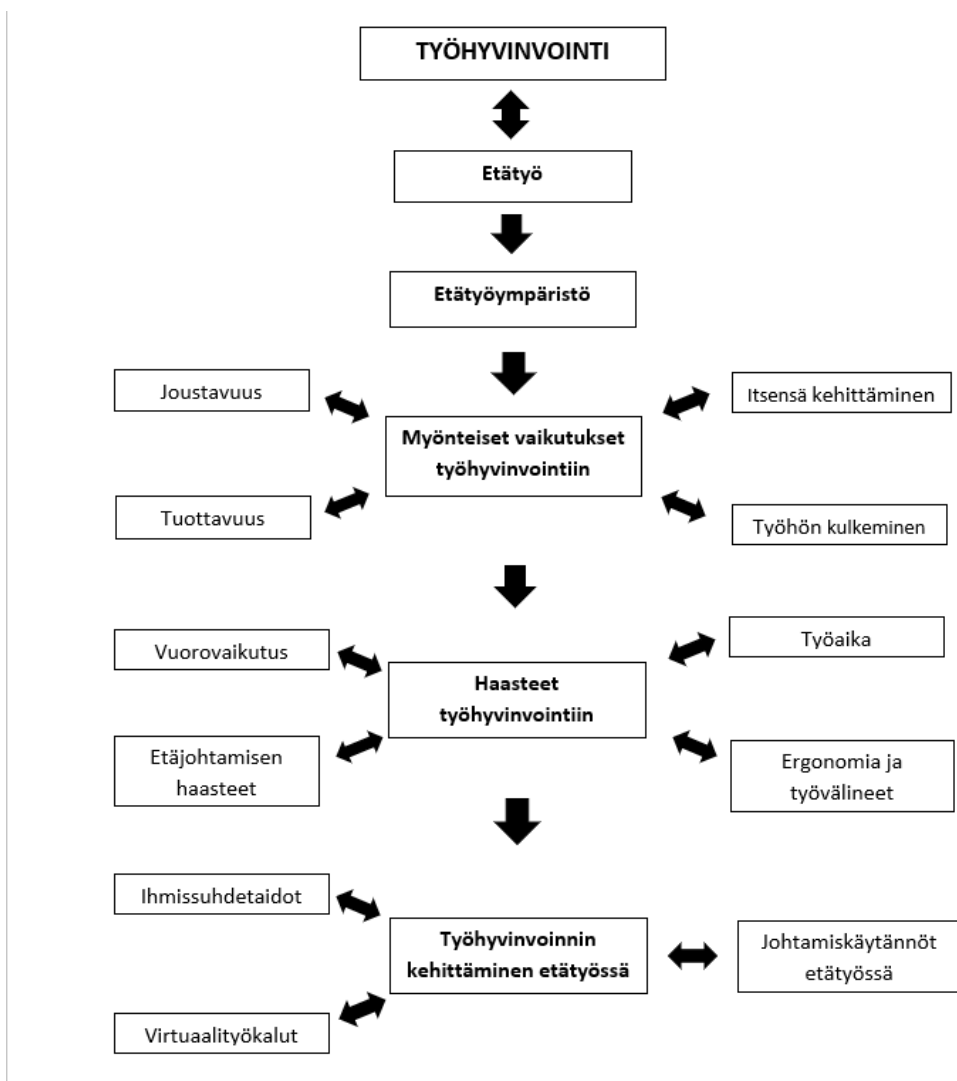
### 2.3.3 Etäjohtaminen

Etäjohtamisella tarkoitetaan sitä, kun esimies ja alainen eivät tapaa toisiaan päivittäin tai kovinkaan usein. Usein on jopa niin, että esimies ja alainen näkevät vain muutaman kerran vuodessa tai ei ollenkaan. Etäjohtaminen on globaalisti kasvava trendi ja nykyään päivittäinen osa niin isoissa kuin pienemmissäkin yrityksissä. (Rauramo 2018.)

Lokakuussa vuonna 2020 valtioneuvosto antoi valtakunnallisen etätyösuosituksen Suomessa johtuen koronavirusepidemiasta. Etätyösuositus on voimassa varsin pitkään, 30.6.2021 asti. Etätyösuosituksesta johtuen myös sellaiset yritykset, joissa ei aiemmin ole tehty etätöitä, siirtyivät kokonaan tai osittain etätyön piiriin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.)

Työyhteisön toimiessa hajautetusti etänä, liittyy esimiestyöhön erityisvaatimuksia. Etäjohtaminen vaatii esimieheltä muuntautumiskykyä aiemmasta. Etäjohtajan tehtävät voidaan jakaa kolmeen eri rooliin: suunnan näyttämiseen, yhteistyön kehittämiseen sekä toiminnan koordinointiin. Etäjohtajan on varmistettava, että hän pystyy tukemaan alaistensa itseohjautuvuutta riittävästi. Etäjohtajan tulee mahdollistaa yhteistyö etäympäristöstä huolimatta sekä luotettava alaisiinsa. Etäjohtajan tärkeimpiin tehtäviin työhyvinvoinnin kannalta kuuluu työprosessin sujuvuuden varmistaminen, työolojen terveellisyyden ja turvallisuuden seuranta sekä työn kuormittavuuden ja työajan seuranta. (Rauramo 2018.)

## 2.4 Käsitteellinen viitekehys



Kuvio 1. Käsitteellinen viitekehys: etätöön vaikutukset työhyvinvointiin (Opinnäytetyön tekijä 2021).

## 3 ETÄTYÖYMPÄRISTÖN MYÖNTEISET VAIKUTUKSET TYÖHYVINVOINTIIN

### 3.1 Työn joustavuus

Nykyään ja tulevaisuudessa työnantajan mahdollistama etätyö työntekijöille voi olla merkittävä tekijä työnantajamielikuvan rakentamisessa. Etätyön mahdollisuus yrityksessä kiinnostaa työnhakijoita ja antaa mahdollisuuden palkata helpommin ammattitaitoisia osaajia organisaatioon. (Vilkman 2016, luku 1, kohta ”Virtuaalisen työskentelyn etuja”.)

Teknologian kehittymisen ansiosta etätyöjärjestelyt ovat tulleet mahdollisiksi yhä useammilla eri toimialoilla. Etätyötä tekevät erityisesti tieto- ja asiantuntija-aloilla työskentelevät työntekijät. Nykyään etätyötä voidaan kuitenkin mahdollistaa myös yhä enemmän esimerkiksi puhelinmyyntialalle ja jopa joitain tuotteita voidaan valmistaa etänä. (Työsuojeluhallinto 2020.)

Amerikassa aiemmin tehdyssä tutkimuksessa 72 prosenttia vastaajista kertoi valinneensa kahdesta mielenkiintoisesta työpaikasta sen, jossa etätyöskentely oli mahdollista. Myös Suomessa etätyön ”mainostaminen” työpaikkailmoituksissa on jatkuvasti kasvava trendi. Aiemmin mainitun tutkimuksen mukaan etätyön mahdollisuutta pidettiin niin merkittävänä työssä, että työntekijöiden halu vaihtaa työnantajaa oli huomattavasti pienempi, kuin työssä, jossa etätyötä ei ole mahdollista tehdä. Työntekijät, joille yritys mahdollistaa etätyön tekemisen, pysyvät 60 prosenttia todennäköisemmin yrityksessä, kuin työntekijät joille yritys ei mahdollista etätyötä. Voidaan siis todeta, että työntekijän mahdollisuus työskennellä kokonaan tai osittain etänä houkuttelee yhä enemmän. (Vilkman 2016, luku 1, kohta ”Virtuaalisen työskentelyn etuja”.)

Etätyön tekeminen kiinnostaa työmarkkinoilla, koska se mahdollistaa muun elämän ja työn sovittamisen yhteen paremmin. Kun muu elämä ja työ ovat tasapainossa, on työntekijän hyvinvointi myös parempaa. Etätyön tekeminen kasvattaa työntekijän itsenäisyyttä. Työntekijällä on itsellä vastuu ja samalla myös vapaus kontrolloida omaa työtään. Työntekijälle etätyön myötä annettu vastuu ja vapaus luo luottamusta työntekijän

ja työnantajan välillä. (Vilkman 2016, luku 1, kohta ”Virtuaalisen työskentelyn etuja”.)

Etätyötä tehtäessä korostuu työn tekemisen lisäksi myös työntekijän oma vastuu työhyvinvoinnistaan. Etätyötä tehtäessä työntekijän on otettava johtajuutta itsestään ja tarkasteltava omaa työhyvinvointiaan ja siihen liittyviä tekijöitä kriittisesti. Työntekijällä on vapaus itse vaikuttaa etätyöympäristöön, kuten työvälineisiin sekä erityisesti työrauhaan. (Työsuojeluhallinto 2021.)

Etätyön koetaan ennen kaikkea tuovan työhön joustavuutta. Joustavuus muodostuu usein hyvin arkisista, mutta yksilön hyvinvoinnin kannalta varsin merkittävistä asioista. Etätyötä voi tehdä melkein missä vain. On yksilöllistä, haluaako työntekijä työskennellä kotinsa työhuoneessa vai valitsee ko hän esimerkiksi terassin tai viettääkö työpäivän esimerkiksi kollegansa luona. Etätyön aikana käytävät palaverit voi kuunnella myös esimerkiksi kävelylenkillä tai ruokaa laittaessa. Etätyössä työntekijän kulut voivat myös laskea melko paljonkin. Ravintolassa tapahtuvan lounasruokailun ja työvaateostosten pois jääminen tuo vuodessa merkittävästi säästöjä työntekijälle. (Talousinsinööri 2021.)

### 3.2 Työn tuottavuus

Etätyön koetaan olevan paljon tehokkaampaa, kuin työpaikalla tehtävän työn. Työntekijän oma kokemus työnsä tehokkuudesta ja aikaansaamisen tunne koetaan palkitsevana. Kun työntekijä kokee työnsä tehokkaaksi ja kokee aikaansaamisen tunnetta, on sillä tutkittu olevan positiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen sekä kasvaneeseen motivaatioon. (Vilkman 2016, luku 1, kohta ”Virtuaalisen työskentelyn etuja”.)

Työtyytyväisyyden kasvu vaikuttaa positiivisesti työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on avainasemassa työssä jaksamisen kannalta. Hyvinvoinnin kasvaessa työntekijän tekemän työn tuottavuus kasvaa ja työntekijä on sitoutuneempi työhönsä. Työhyvinvointi ja sitoutuneisuus ovat yhteydessä sairauspoissaolojen määrään. Kun työntekijä kokee työhyvinvointia ja on sitoutunut työhönsä, laskee sairauspoissaolojen määrä. Hieman kipeänä työntekijä jää mieluummin kotiin, mutta etätyön

mahdollisuuden vuoksi hän pystyy silti työskentelemään. Perheellisen työntekijän on mahdollista sovittaa perhe-elämä paremmin työn kanssa yhteen esimerkiksi tilanteessa, jossa tulee jäädä sairaan lapsen kanssa kotiin. Ilman etätöiden mahdollisuutta tämä edellyttäisi työntekijän kotiin jäämisen ja aiheuttaisi töiden seisomisen hänen osaltaan. (Kantolahti 2021.)

Työntekijän päätökseen työpaikan vaihtamisesta vaikuttaa yleensä työntekijän stressi ja uupumus nykyisessä työssään. Vilkasen (2016) mukaan vielä ei ole varsinaista tutkimustietoa etätöiden vaikutuksesta työuupumustapausten määrään. Vilkanen (2016) kuitenkin kertoo, että useissa organisaatioissa on huomattu, että työuupumustapausten määrä ei ole kasvanut etätöitä tehtäessä. Aiempien tutkimusten mukaan etätöitä tekevät työntekijät kokevat työn huomattavasti vähemmän kuormittavammaksi, kuin työskenneltäessä toimistolla.

Työn tuottavuuden kannalta on äärimmäisen tärkeää, että työntekijä kokee työhyvinvointia. Hyvinvointia kokeva työntekijä on tehokas, motivoitunut ja pysyy yrityksessä töissä. Yrityksen henkilöstön vaihtuvuus on suora lasku työn tuottavuuteen ja erityisesti taloudellisia mittareita tulkittaessa työntekijän irtisanoutuminen ja uuden rekrytointi luo paljon välillisiä ja välittömiä kustannuksia. (Vilkman, 2016, luku 1, kohta ”Virtuaalisen työskentelyn etuja”.)

### 3.3 Itsensä kehittäminen

Voidaan sanoa, että etätöskentely lähes vaatii itsensä kehittämistä ja uusien asioiden oppimista. Etätöitä tehdessä moni on ollut uuden edessä ja pakotettuna ottamaan käyttöön uusia työvälineitä sekä työskentelytapoja. Uusien työvälineiden ja työskentelytapojen käyttöönotto on onnistuneesti käännetty mahdollisuudeksi kehittää itseään ja oppia uutta. Etätöskentely luo varmasti lisävalmiuksia toimia erilaisissa ympäristöissä sekä muuttuvissa tilanteissa. Suomea on kuvailtu teknologisesti edistyneeksi maaksi, mutta teknologian soveltaminen on takkuillut. Etätö on pakottanut työntekijöitä ja organisaatioita käyttämään ja soveltamaan teknologiaa työnteossaan. Teknologian tehokas hyödyntäminen nähdään yhtenä suurimpana positiivisena asiana alati kasvavassa etätöissä. (Mäkelä 2020.)

### 3.4 Työhön kulkeminen

Työpaikalle kulkeminen on iso ja aikaa vievä osa päivästä. Aiemmin on tutkittu, että työmatkat voivat lisätä työntekijän stressiä merkittävästi, vaikka itse työ ei olisikaan kovin kuormittavaa ja stressaavaa. Työntekijöitä kuormittaa erityisesti, kun heillä itsellä ei ole mahdollisuus kontrolloida matkan kulkua. Kyseinen tilanne esiintyy usein julkisia kulkuneuvoja käytettäessä. Lisäkuormitusta työntekijälle tuo tilanne, jossa työpäivän pituus poikkeaa (venyy) suunnitellusta tai julkinen liikenne on myöhässä. Työmatkaliikenne on myös erittäin suuri osa päivittäisestä liikenteestä niin globaalisti kuin Suomessakin. Työmatkaliikenne rasittaa merkittävästi ilmastoa erityisesti Suomessa, kun välimatkat ovat usein pitkiä. Etätyön mahdollistama työmatkaliikenteen osittainen poisjäänti tuo myös yritykselle huomattavat säästöt esimerkiksi kalustuskustannuksista. (Vilkman 2016, luku 1, kohta ”Virtuaalisen työskentelyn etuja”.)

Työterveyslaitoksen verkkosivujen (2021) mukaan etätyön myötä pois jäänyt työmatka tuo myös työntekijälle säästöjä kuluissa, kun töihin ei tarvitse kulkea. Kotiin jää myös enemmän aikaa työmatkojen jäädessä pois. Yksinä suurimpina hyötyinä etätyön mahdollistamasta työmatkan poisjäämisestä työterveyslaitos listaa mahdollisuuden työskennellä poikkeustilanteissa, mahdollisuuden valita oma asuinpaikka muun kuin työpaikan sijainnin mukaan sekä mahdollisuuden vajaakuntoisena osallistua työelämään. Edellä mainitut työterveyslaitoksen listaamat osa-alueet vaikuttavat positiivisesti työntekijän työhyvinvointiin.

## 4 ETÄTYÖYMPÄRISTÖN HAASTEET TYÖHYVINVOINTIIN

### 4.1 Vuorovaikutus

Kantolahden (2021) mukaan työnantajan velvollisuus on huolehtia turvallisesta työympäristöstä, hyvästä johtamisesta sekä työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työyhteisössä jokaisella jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön myönteiseen ilmapiiriin. Etätyöympäristö tuo suuren haasteen näiden velvollisuuksien



täyttämiseksi. Erityisesti vuorovaikutus ja kanssakäyminen muuttuu merkittävästi työskenneltäessä etänä.

Erityisesti pidempiaikaisesti etätöitä tehdessä, voi työntekijä tuntea yksinäisyyttä ja eristäytyneisyyttä työyhteisöstä. Etätöitä tehtäessä vuorovaikutus työyhteisön kesken muuttuu ja voi jäädä vähälle. Pitkittynyt etätöity voi myös luoda työntekijälle huolen ja tietämättömyyden tunteen omasta asemastaan työyhteisössä. On myös tavallista, että työntekijä on huolissaan omasta urakehityksestään, jos hän on epävarma omasta asemastaan työyhteisössä. (Rauramo 2021.)

Ihmisillä on luonnostaan tarve kokea yhteenkuuluvuutta niin vapaa-ajalla kuin työelämässä ja olla osa yhteisöä. Yhteenkuuluvuuden kannalta on paljon tärkeämpää kokea psyykkistä, kuin fyysistä läheisyyden tunnetta. Jos työyhteisössä tiimin työntekijät eivät tunne kuuluvansa joukkoon, on yhteistä sekä yksilöiden välistä viestintää vähemmän. Tällöin työntekijöistä ei muodostu kunnollista tiimiä. Tämä vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden moraaliiin sekä sitoutuneisuuteen organisaatiota kohtaan (Vilkman 2016, luku 1, kohta ”Virtuaalisen työskentelyn haasteita”).

Koko tiimin tehdessä jatkuvasti etätöitä, tarvitaan hyvän yhteishengen rakentamiseen tiimin kesken huomattavasti enemmän työtä, kuin työpaikalla tapahtuvaan työhön verrattuna. Tiimi koostuu useista eri yksilöistä, jotka ajattelevat virtuaalisista työskentely- ja ryhmäytymisvälineistä eri tavoin. Vuorovaikutus on saatava toimimaan työyhteisön välillä myös työskenneltäessä etänä. Tämän vuorovaikutuksen rakentamiseen on nykyteknologian ansiosta useista eri vaihtoehtoja. (Vilkman 2016, luku 1, kohta ”Virtuaalisen työskentelyn haasteita”).

Etänä työskentelevät kokevat usein, että työyhteisön tuki puuttuu työstä. Työyhteisön tuki työntekijälle on sosiaalista tukea. Työyhteisön ja esimiehen kautta työntekijät työyhteisössä kaipaavat sosiaalista, eli henkistä tukea. Sosiaalinen tuki on työntekijälle työyhteisössä merkittävä voimavara. Sosiaalisen tuki ehkäisee stressin ja työuupumuksen kokemista sekä vähentää tyytymättömyyden tunnetta epävarmoissa tilanteissa. Sosiaalisesti tueksi voidaan luokitella muun muassa välittäminen, luottamus, arvostus, kuuntelu, palautteen ja neuvojen antaminen sekä henkinen tuki. Näiden saumaton toimiminen etätöitä tekevien työntekijöiden ja esimiehen välillä vaatii paljon työtä.

Esimiehellä itsessään on iso rooli tiimin yhteisöllisyyden rakentamisessa, mutta jokaisella tiimin jäsenellä on myös vastuu ja mahdollisuus vaikuttaa. (Vilkman 2016, luku 1, kohta ”Virtuaalisen työskentelyn haasteita”.)

## 4.2 Etäjohtamisen haasteet esimiehelle

Tutkimusten mukaan etäjohtaminen ei ole sen haastavampaa, kuin saman paikkaisen tiimin johtaminen. Tutkimukset osoittavat, että johtaminen on kuitenkin erilaista ja esimiehet usein kokevat etäjohtamisen haasteellisemmaksi. Suurimman haasteen tuo johtamistyyli. Esimiehet pyrkivät usein johtamaan ja toimimaan samoilla tavoilla, kuin tyypillisesti aiemmin. Esimiehiltä vaaditaan kykyä reflektoida ja muokata omaa toimintaansa, kun johtaminen tapahtuu etänä. (Vilkman 2016, luku 1, kohta ”Etäjohtaminen on tulevaisuuden esimiehen ydinosaa”.)

### 4.2.1 Luottamus

Mietittäessä toimivan etätyöyhteisön menestystekijöitä, on luottamus niistä ehdottomasti tärkein sekä myös haasteellisin saavuttaa. Työyhteisön laadun, tehokkuuden, kommunikaation sekä kehittymisen kannalta luottamus on avainasemassa. Kriittisessä asemassa ovat luottamus esimiehen ja alaisen välillä sekä työyhteisön keskinäinen luottamus. Esimiehelle haasteen tuo yksilön ja ryhmän tarpeen arviointi valvonnan tasolle sekä, kuinka usein on riittävästi seurata työn tuloksia. (Rauramo 2021.)

Etätyötä tehtäessä virtuaalinen toimintaympäristö tarjoaa etäisemmät suhteet, eikä esimerkiksi toiminta ole yhtä ennakoitavaa, kuin fyysisessä toimintaympäristössä. Luottamuksen rakentaminen on virtuaalisessa toimintaympäristössä erittäin tärkeää aloittaa heti toiminnan käynnistyessä. Usein tutkijat korostavat fyysistä kanssakäymistä luottamuksen rakentamisen pohjana. On kuitenkin saatu näyttöä siitä, että luottamus voi syntyä henkilöiden välille myös virtuaalisesti. Virtuaalisesti tapahtuvassa luottamuksen syntymisessä erityisesti avainasemassa ovat yhteisesti sovitut viestintätavat, nopea reagointi sekä esimiehen rooli johtajana. Luottamus rakentuu yhteisesti sovittujen viestintätapojen kautta ja jatkuva yhteydenpito vahvistaa luottamusta. Luottamuksen syntyä edistävät muun muassa vapaamuotoinen kommunikointi, aloitteellisuus,

viestintäteknologian hallinta, ennustettavuus, viestinnän sisältö ja oikea-aikaisuus sekä positiivinen ja rauhallinen johtamismalli. (Rauramo 2021.)

Viime vuonna kevään ja syksyn aikana toteutetussa suomalaisessa tutkimuksessa todettiin pitkittyneen etätyön heikentäneen työntekijöiden luottamusta esimiehiä kohtaan. Suurin syy luottamuksen heikentymiselle koettiin olevan vapaamuotoisen keskustelun puuttuminen. Fyysisen näkemisen poistuminen koettiin myös luottamusta heikentäväksi, koska oheisviestinnän puuttuminen etätyötä tehdessä antaa tilaa mielikuville ja oletuksille. (Virtanen 2021)



Kuva 1 Luottamus lisää (Kaikkonen 2021.)

Luottamuksen puutteen, tarkemmin pelon vuoksi, yhä edelleen osa esimiehestä suhtautuu etätyötä kohtaan nihkeästi. Esimies kokee epäluottamusta eli pelkoa työntekijöitä kohtaan siitä, tekevätkö he työnsä, kun esimies ei ole fyysisesti paikan päällä työntekoa valvomassa. Esimies pelkää kontrollin menettämistä. Tätä asiaa/ilmiötä

pidetään mielenkiintoisena, koska esimerkiksi asiantuntijatyössä on haastavaa todeta tekeekö henkilö juuri sillä hetkellä töitä, kun esimies häntä valvoo. Luottamus on sekä toimintatapa että tunnetila. Toimintatapana luottamus näyttäytyy joko siten, että automaattisesti luottaa tai ei luota. Tunnetilana luottamuksen joko tuntee/aistii tai tuntee epäluottamuksena. Molempiin tapoihin voi vaikuttaa, jos esimies päättää luottaa työntekijöihin. Esimiehen roolissa on äärimmäisen tärkeää toimia siten, että antaa luottamuksen ja lähtee sitä kautta rakentamaan yhteistyötä. Jos luottamusta käytetään väärin, on syytä tarkastella luottamustaan uudelleen ja tarvittaessa tehdä muutoksia. (Vilkman 2016, luku 1, kohta ”Hyvän etäjohtamisen kulmakivet”.)

#### 4.2.2 Työn tukeminen

Etätyöympäristö luo haasteen myös esimiehen antamalle tuelle fyysisen läheisyyden puuttuessa. Alaisten riittävä ja oikeanlainen työn tukeminen vaatii esimiehiltä enemmän työtä, kuin niin sanottu perinteisesti tapahtuva johtaminen. Aiempi perinteinen kontrolloiva johtaminen ei sovi etätyöympäristöön. Esimiehen tulee luottaa alaisiinsa ja perustaa johtaminen keskinäiseen luottamukseen. Esimiehen tulee johtaa työyhteisöään tehtävillä ja tavoitteilla. Yksilötasolla hyvä esimies tunnistaa yksilön vahvuudet ja tarpeet sekä osaa hyödyntää näitä johtamistyylyssään. Työyhteisön sisällä esimiehen tulee korostaa yhteistä päämäärää. Hyvän esimiehen tulee olla etätyöyhteisössä yhteisöllisyyden, osaamisen sekä työssä suoriutumisen tuki. Edellä mainittu tuki voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, joita noudattamalla esimiehen voidaan olettaa onnistuvansa yleisesti riittävän tuen antamisessa. Työyhteisössä tulisi olla säännöllisesti kokouksia ja kehittämispäiviä, nämä voidaan toteuttaa myös etänä. Arjessa niin sanottu epämuodollinen viestintä ja esimerkiksi etäpalaverit kahvin äärellä, luovat hetken hengähdyksen ja tuovat työyhteisöä yhteen. Tiedottaminen tärkeistä ajankohtaisista asioista viikoittain esimerkiksi sähköposti- tai muulla virtuaalialustalla pitää työyhteisön ajan tasalla ja tukee työyhteisöä. Yksilön kannalta tärkeintä tukemista on yksilöllinen yhteydenpito, palaute sekä aktivointi. Etätyöympäristössä yhteydenpito tapahtuu esimerkiksi puhelimella sekä Skypellä. Etäjohtajana onnistuminen vaatii esimieheltä oman ajankäytön suunnitelmaa. Esimiehen tulee varmistaa, että hänellä jää riittävästi aikaa itse johtamiseen. (Rauramo 2018.)

Rauramon (2018) mukaan esimiehen tulisi panostaa seuraaviin asioihin, jotta hän onnistuu etäjohtajana: tavoitettavuus, arviointi, sitouttaminen, tavoitteiden selventäminen, työkuormituksen seuranta, ongelmien havaitseminen, yhteisöllisyyden rakentaminen ja tukeminen, yhteisten sääntöjen laatiminen, riittävä yksilöllinen johtaminen sekä erityisesti luottamuksen rakentaminen heti alusta asti. Luottamuksen rakentaminen heti alusta alkaen niin yksilön kuin työyhteisön välillä luo pohjan koko toimivalle ja tuottavalle työyhteisölle.

### 4.3 Työaika

Lainsäädännön näkökulmasta etätyö ei poikkea työpaikalla tehtävästä työstä mitenkään. Työaikaa koskevaa sääntelyä sovelletaan samoin tavoin etätyössä, kuin työpaikalla tehtävässä työssä. Työnantajan ja työntekijä välinen työsopimus määrittää myös etätyössä tehtävän työajan ja sitä sovelletaan etätyössä esimerkiksi liukuvan työajan osalta samalla tavalla, kuin työpaikalla tapahtuvassa työskentelyssä. Työntekijän voidaan olettaa olevan tavoitettavissa työsopimuksessa sovittuna aikana myös etätöissä. Etätyöt eivät vaikuta työntekijän lepoaikoihin tai vuosilomien kertymiseen. Työaikaa seurataan ennalta määritetyllä tavalla myös etätöitä tehdessä. Vastuu työajan noudattamisesta ja riittävästä lepoajasta painottuu suureksi osaksi työntekijälle itselleen. (Douglas 2020.)

Yksi suurimmista etätyöhön liittyvistä huolenaiheista liittyy työaikaan. Vastuu lepoaikojen pitämisestä sekä työn ja muun elämän sovittamisesta yhteen on hyvin pitkälti työntekijällä itsellään. Työntekijän tulee huolehtia riittävästä työn tauottamisesta työpäivän aikana sekä luoda mahdollisimman selkeä raja työn ja vapaa-ajan välille. (Douglas 2020.)

Kotona etätyötä tehtäessä työntekijä helposti uppoutuu työhönsä ja työn tauotus unohdetaan. Usein moni työntekijä tekee työpäivän kotona ilman taukoja. Suomalaiset usein ajattelevat, että taukojen pitäminen olisi työntöön välttämistä. Nykyään olisi kuitenkin jo hyvä tiedostaa, että tauoton työskentely syö työtehoja ja ajatus alkaa sakkaamaan helposti. Työn tauotuksen tulisi sisältää työpisteeltä poistumisen, mielellään myös pientä liikuntaa. (Gustafsson 2020.)

Etätyön tekeminen rajoittaa työnantajan mahdollisuuksia seurata työntekijöiden todellista työaika. Rauramon (2018) mukaan yhteiset pelisäännöt työajan seurantaan on syytä kehittää ja tuoda esille työyhteisössä.

#### 4.4 Ergonomia ja työvälineet

Etätyötä tehdään lähes aina kotona tai muuten sellaisissa olosuhteissa, joiden turvallisuuden arviointi on työnantajalle haastavaa. Työnantajan velvollisuutena on työturvallisuuslain nojalla huolehtia, että työtä tehdään turvallisissa olosuhteissa myös etänä työskenneltäessä. Etätyötä tehtäessä on ensiarvoisen tärkeää selvittää työntekijän kanssa, että työskentely voi jatkua etänä turvallisesti, ergonomisesti ja työntekijä saa oman rauhan työskentelylle. Etätyöympäristön asianmukaisuuden selvittäminen etukäteen lisää työntekijöiden hyvinvointia sekä vähentää liiallisen fyysisen tai psyykkisen kuormituksen aiheuttamia poissaoloja. (Työsuojeluhallinto 2020.)

Kotona mahdollisesti huonoissa ja työntekeksen kannalta epäotollisissa olosuhteissa työskentelyllä on suuri vaikutus työntekijän hyvinvointiin. Kun epäotolliset olosuhteet yhdistetään työyhteisön normaalin päivittäisen kohtaamisen poisjäämisen kanssa, vaikutus työhyvinvointiin ja jaksamiseen on ilmeinen. (Laakso 2021.)

Etätyössä ergonomia ja työvälineet ovat usein huonompia, kuin työpaikalla. Suurimmat haasteet ja kiputilat etätyöläisille tulevat huonosta pitkittyneestä työskentelyasennosta. Työntekijöillä esiintyy pääsääntöisesti muun muassa niska-hartiaseudun sekä alaselän jäykkyyttä ja jumiutumista. (Gustafsson 2020.)

Ei ole yhtä oikeaa työskentelyasentoa, mikä sopisi kaikille. Nykyään suositellaan miettimään mitä eri mahdollisuuksia työntekoon on kotona ja mikä niistä tuntuu itsestä mielekkäimmältä. Työskentelyasennon tulee olla rento ja mukava, eikä raajoja tarvitse kannatella jatkuvasti. Työskentelyasentoa tulee myös vaihtaa vähintään tunnin välein, jolloin ergonomiset hyödyt maksimoidaan. (Gustafsson 2020.)

Työnantajalta saadaan usein työnteon kannalta välttämättömät työvälineet lainaksi. Näillä tarkoitetaan usein tietotekniikkaan liittyviä välineitä, kuten tietokoneita ja muita oheistarvikkeita. Suomessa verottaja tukee osaltaan työntekijöitä työntekijöiden itse hankkimista välineistä sekä kotona tehtävästä työstä. Etätyötä tekevä saa etätyönmäärästä riippuen työhuone vähennyksen, mikä huomioidaan hänen henkilökohtaisessa tuloverotuksessaan. Etätyötä tekevä voi myös vähentää verotuksessaan itse hankkimiaan työvälineitä. (Verottaja 2021.)

## 5 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN ETÄTYÖYMPÄRISTÖSSÄ

### 5.1 Ihmissuhdetaidot

#### 5.1.1 Empatia

Sosiaaliset taidot ja empatia nousevat etäjohtajan tärkeimmiksi taidoiksi. Etätyö tuo haastetta ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Verkon tai puhelimen välityksellä tapahtuva kommunikointi laimentaa vuorovaikutusta. Tästä syystä empatiaa tulee osoittaa voimakkaammin ja laadukkaammin. Empatiaa voi osoittaa monin keinoin ja erityisesti ”face-to-face” tapaamisissa empatia huokuu ihmisestä. Etänä verkon välityksellä empatian osoittaminen vaatii enemmän ja myös tietoista työtä. Empatian ydintä on toisen tunteminen. Esimiehen tulee ymmärtää millaista työtä työntekijät tekevät ja minkälaisia haasteita työssä on. Mitä työssä tavoitellaan ja mistä yksilö saa onnistumisen tunteita ja iloa. Työntekijän ja hänen työnsä tunteminen ovat keskeisessä roolissa, jotta esimies voi valita keinot osoittaa empatiaa. Empatian osoittamisen keinot etänä voivat vaikuttaa pieniltä muutoksilta, mutta todellisuudessa ne omaavat suuren vaikutuksen. Sanavalinnat, esimerkiksi sähköposti tai pikaviesti -keskusteluissa ovat suuressa roolissa. Siinä käyttääkö esimies sanaa ”ok” tai esimerkiksi ”kiitos, tällä pääsen etenemään”, on valtavan suuri merkitys. Jälkimmäisestä huokuu välittäminen ja arvostus. Sanavalintoja tai esimerkiksi videoyhteyksiä tärkeämpää on aito läsnäolo. Läsnäoloa voi osoittaa esimerkiksi osallistumalla keskusteluun, olemalla mukana myös videon välityksellä (liikkeet ja eleet) sekä kuuntelemalla. Esimiehen tulee

osoittaa työntekijöilleen, että hän on aidosti läsnä ja välittää sekä ymmärtää työn ja sen haasteet. (Puskala 2021.)

### 5.1.2 Luottamus

Luottamus on yksi eniten keskusteltu aihe etäjohtamisessa. Yhä edelleen yrityksissä koetaan, että etätyöpäiviä käytetään väärin ja työtä ei näinä päivinä tehdä. Ilman luottamussuhdetta työntekijän ja esimiehen välillä on etätyöskentely ja työarki varsin hankalaa. Koettu luottamuspula ei välttämättä johdu epäluottamuksesta työntekijän ja esimiehen välillä. Luottamuspula on usein enemmänkin esimiehen pelkoa kontrollin menettämisestä. (Vilkman 2017.)

Luottamus kasvattaa luottamusta ja luottamus parantaa työmotivaatiota. Kun työntekijä kokee, että häneen luotetaan, haluaa työntekijä olla myös luottamuksen arvoinen. Luottamuspulaa voi esiintyä molempiin suuntiin eli esimieheltä työntekijälle ja toisinpäin. Spontaanin vuorovaikutuksen ollessa vähäistä etänä työskenneltäessä ja kommunikoinnin ollessa satunnaista, voi työntekijän ja esimiehen välillä esiintyä puolin ja toisin epäluottamusta siitä, tekeekö kumpikaan töitä tai kokeeko työntekijä olevansa työpanoksensa arvoinen. (Vilkman 2017.)

Luottamusta voidaan parantaa monin eri keinoin. Avainasemassa on esimiehen luoma avoin keskustelukulttuuri niin yksilön kanssa kuin työyhteisössäkin. Esimiehelle on ensiarvoisen tärkeää olla kiinnostunut omista työntekijöistään niin ihmisenä kuin työntekijänäkin. Yhteiset avoimen keskustelun alustat, kuten Whatsapp, luovat virtuaalisen kohtauspaikan työyhteisön sisällä. Yhteiset tiimipalaverit ja niiden vapaamuotoinen keskustelu sekä onnistumisista puhuminen rakentavat pohjaa työyhteisön luottamukselle. Viestinnän ja erityisesti avoimen viestinnän tärkeys on merkittävässä asemassa luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Viestinnän sisältöön ja määrään tulee panostaa ja pyrkiä kehittämään sitä jatkuvasti. (Vilkman 2017.)



### 5.1.3 Yksilön tarpeet

Esimiehen rooli on nykyään yhä enemmän olla valmentaja ja kehittäjä. Valmentava johtaminen on kasvava trendi. Valmentava johtaja auttaa työntekijöitään kehittymään ammatillisesti sekä valmentaa työntekijää nykypäivän organisaation ja työelämän vaatimissa taidoissa. Valmentava esimies pohtii ja suunnittelee työntekijän kanssa työntekijän uraa ja auttaa luomaan urasuunnitelmaa. Työntekijän kannalta uran suunnittelu yhdessä esimiehen kanssa sekä esimiehen tuki työntekijän kehittämisessä on vahvasti sidoksissa työntekijän motivaatioon. Työntekijän kehittämisen avustamisen taustalla on yksilön tarpeiden tunnistaminen ja niiden jalostaminen. Esimies voi omaa kokemusta hyödyntämällä antaa vinkkejä kehittämisestä ja tuoda mahdollisesti uusia näkökulmia työntekijän ajatuksiin. (Vilkman 2017.)

Yksilön tarpeiden tunnistamisen pohjana on työntekijän tunteminen. Jokainen työntekijä on erilainen ja työntekijöiden osaamistaso sekä asenteet ja piirteet ovat kaikilla erilaiset. Kukaan työntekijä ei ole täydellinen ja valmis kaikilta osin. Etäjohtajan tulee ottaa tavoitteeksi itselleen auttaa saamaan kehitettyä työntekijästä paras versio itsestään. Työntekijöiden tuen ja johtamisen välillä on myös valtavasti eroja. Työntekijöillä, joilla itsensä johtamisen taito on heikompaa, vaativat enemmän esimiehen lähijohtamista. Palautteen antaminen työntekijöille korostuu etätyötä tehdessä. Etätyö koetaan helposti yksinäiseksi työksi. Kunnianhimoiselle työntekijälle on erittäin tärkeää antaa palautetta onnistuneesta työstä, jotta hän ei koe yksinjäämistä ja sitä kautta liikakuormitusta. Palautteenanto yleisesti kehittää ja motivoi työntekijöitä sekä lisää arvostuksen tunnetta heidän työtä kohtaa. (Laine 2021.)

### 5.2 Virtuaalityökalut

Etätyön onnistumisen kannalta luottamuksen lisäksi yksi tärkeimmistä asioista on toimivat yhteydenpitovälineet. Kun kasvokkainen kohtaaminen jää pois, toimivat yhteydenpitovälineet mahdollistavat työntekijöiden keskinäisen sekä työntekijän ja esimiehen kommunikoinnin. Yhteydenpitovälineitä voi olla monia. Yleisimpiä ovat puhelin, Microsoft lync, sähköposti ja Skype. Lähes kaikkien yleisimpien yhteydenpitovälineiden avulla voidaan ottaa videopuhelu, johon voi osallistua useampi osallistuja samaan aikaan. Kun esimies tuntee työntekijänsä, on viestintä puhelimen tai pikaviestin kautta

nopeaa ja helppoa. On kuitenkin tiedostettava, että videoyhteyden poisjääminen jättää myös tulkinnalle enemmän varaa, koska kommunikoijat eivät näe toistensa kehonkieltä. Nykyaikaiset ja kattavat yhteydenpitovälineet eivät kuitenkaan korvaa fyysistä tapaamista. Ihmistä ei voi täysin tuntea etäyhteyden takaa. (Puura & El-Krekshi 2021.)

Esimiehen rooli on virtuaalityökalujen käyttämisessä merkittävä. Esimiehen tulee näyttää omalla esimerkillään, kuinka hyödyntää erilaisia työkaluja etätyössä. Esimiehen tulee käyttää eri virtuaalityökaluja ketterästi, mikä toimii työntekijöille esimerkkinä ja rohkaisevana tekijänä. Esimiehen rooliin kuuluu vahvasti myös virtuaaliseen läsnäoloon panostaminen. Työntekijät huomaavat nopeasti, jos esimies tai kollegat eivät ole aidosti läsnä, vaikka etänä toimitaankin. (Kaasalainen 2020.)

### 5.3 Johtamiskäytännöt etätyössä

#### 5.3.1 Tulosten seuranta

Esimiehille tehdyistä haastatteluista ja keskusteluista selviää, että tulosten ja suoritus-ten mittaaminen on noussut etätyömaailmassa yhdeksi merkittävämmäksi haasteeksi. Aiemmin on varmasti mitattu työn tuloksia, mutta pääpaino on usein ollut kuitenkin työajan mittaamisessa. Nykyaikaisessa etätyökulttuurissa tulisi siirtyä työajan mittaamisesta tulosten mittaamiseen. On huomattavasti oleellisempaa seurata työn tuloksia, kuin sitä, että onko työntekijä jatkuvasti tavoitettavissa. Haastavaksi työn tulosten seuranta ei varsinaisesti tee tulosten seuranta, vaan esimiehen tietynlainen kokemus kontrollin puutteesta, kun työntekijää ei näe liveinä. Haastavuuden tunteen takana tosiasiaa usein on epäselvästi määritetyt tavoitteet ja työtehtävät. (Vilkman 2016.)

Tulosten seuranta onnistuu silloin parhaiten, kun työlle on asetettu selkeät tavoitteet ja aikataulut. Tämä mahdollistaa sen, että esimies ja työntekijä tietävät missä mennään ja mitä tavoitella. Tavoitteiden asetanta koetaan ajoittain hyvin haasteelliseksi. Haasteelliseksi tulosten seuranta tulee, kun työn tavoitteita ei ole mietitty riittävän pitkälle työtehtävää perustettaessa. Helpointa tavoitteiden asetanta on myyntiorganisaatioissa, koska työn tulos seuranta on ennalta määritettyjen mittareiden avulla helppoa. (Vilkman 2016, luku 3, kohta ”Esimiehen kokemat haasteet etäjohtamisessa”).

Tavoitteita voidaan määrittää esimerkiksi yksilö- ja tiimitasolla. Yksilötavoitteiden määrittäminen koetaan usein hankalammaksi, koska mitattavia tavoitteita voi olla vaikea määrittää. Yksilötavoitteilla on myös aiemmin tehdyissä tutkimuksissa todettu olevan negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Aiemmin esimiehille ja työntekijöille tehdyssä tutkimuksessa todettiin myös, että yksilökohtaisten tavoitteiden seuraaminen aiheutti kilpailutilannetta ja esimiehen ”kyttäämistä”, mikä huonontaa työyhteisön ilmapiiriä. (Vilkman 2016, luku 3, kohta ”Esimiehen kokemat haasteet etäjohtamisessa”.)

Työn tuloksia voidaan seurata monella tapaa ja onnistuneeseen seurantaan vaikuttaa monia asioita. Esimiehen tehtäviin kuuluu tehdä tiimille selväksi, mitä työtehtäviin kuuluu. Yhteisen sekä yksilötavoitteiden selkeä määrittely parantaa tulosten seurantaa. Esimiehen tulee myös esitellä, minkälaisilla mittareilla työtä seurataan ja pitää huoli jatkuvasti tulosten mittaamisesta. (Vilkman 2016.)

### 5.3.2 Hyvinvoinnin seuranta

Työntekijöiden hyvinvoinnin seurantaan panostaminen on huomattavan tärkeää etätöitä tehdessä. Aiemmin tehdyn tutkimuksen mukaan esimiehillä menee tällä hetkellä erittäin hyvin. Tulosta syntyy etätöistä huolimatta, eikä negatiivista ilmapiiriä juuri ole. Tähän vaikuttaa etätöiden tuoma välimatka työntekijöiden ja esimiehen välille. Työntekijöiden työskentely etänä vaikuttaa tehokkaalta, mutta todellisuudessa he voivat olla uupuneita, mutta esimies ei tästä tiedä. (Laakso 2021.)

Aiemmin on todettu, että työikäisten palautuminen ei ole riittävällä tasolla ja työuupumus on yleisempää, kuin koskaan aiemmin. Lisääntynyt etätö voi olla tässä suuri uhka, mutta toisaalta myös oikein toteutettuna mahdollisuus vähentää työuupumusta. Jotta etätö kasvattaa hyvinvointia, tarvitaan yksilöltä itseltään aktiivista itsensä johtamista. Lisäksi myös esimiehen johtamiskykyjä tarvitaan. (Pitkänen 2020.)

Hyvinvointia edistävinä toimina ja hyvinvoinnin seurannan kannalta tärkeitä kulmaki-  
viä ovat esimiehen ja työntekijän välinen matalakynnyksinen, nopea viestintä. Esimies  
voi myös sopia jutusteluokion esimerkiksi kerran viikkoon, jolloin käydään vapaa-  
muotoisesti kuulumisia läpi. (Tuomivaara 2021.)

### 5.3.3 Organisointi

Etäjohtamiseen vaaditaan esimiehiltä usein enemmän ammattitaitoa, ihmistuntemusta  
ja resursseja. Esimiehen vastuulla on johtaa, valmentaa, seurata sekä tukea tiimiään ja  
tiimin työntekijöitä, vaikka fyysistä läsnäoloa ei olekaan. Etäjohtamisen onnistumisen  
lähtökohtana on esimiehen riittävä ajankäyttö varsinaiseen esimiestyöhön. Onnistunut  
etäjohtaja panostaa erityisesti tavoittavuuteensa, luottamukseen työntekijöiden ja työ-  
yhteisön välillä, tavoitteiden asetantaan, työkuormituksen seurantaa sekä yksilön riit-  
tävään johtamiseen. (Rauramo 2018.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Tutkimusote

Tutkimusongelman määrittämisen jälkeen muodostetaan tutkimusote. Tutkimusote-  
teella tarkoitetaan metodologista kokonaisuutta, jolla ratkaistaan määritetty tutkimus-  
ongelma. Tutkimusote voidaan jakaa tutkimusongelmasta ja sen luonteesta riippuen  
kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen lähestymistapaan. Tutkimusote on erittäin tärkeää  
perustella. Tutkimusotteen perusteella valitaan otteelle oikeanlainen tutkimusmene-  
telmä, mikä määrittää tutkimukselle mitä aineisto- ja analyysimenetelmää käytetään.  
(Kanen 2015, 89.)

Laadullinen tutkimus, eli kvalitatiivinen tutkimus on yksi tutkimusotteista. Laadulli-  
sella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tiettyä ilmiötä. Laadullinen tutkimus tulee  
kysymykseen silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä ei ole tietoa tai teorioita tai ilmiöstä  
halutaan saada syvällinen näkemys ja selkä kuvaus. (Kananen 2015,70-71.)

Laadullinen tutkimus edellyttää tutkijalta ennen kaikkea sitoutumista tutkimukselle. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on aikaa vievä kenttätyö haastattelujen ja tiedonkeruun parissa. Epävarmuus nousee sitoutumisen ohella isoon rooliin. Tutkijalla ei välttämättä ole täyttä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, vaikka esitietoa haastattelujen onnistumisen kannalta tuleekin olla. (Kananen 2015, 72-73.)

Opinnäytetyöni oli alun perin tarkoitus toteuttaa kvantitatiivisena tutkimuksena. Aihe kuitenkin muokkautui ja tarkentui matkan varrella, erityisesti vallitsevan koronatilanteen vuoksi. Etätyöskentely ilmiönä ei sinänsä ole uusi, mutta tämän hetkessä laajuudessaan etätyötä ei ole ennen tehty. Tästä syystä teoriaa ja tutkimuksia aiheesta oli melko vähän saatavilla ja aihe perustuu kuitenkin yksilön henkilökohtaiseen kokemukseen. Jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman hyviä ja monipuolisia, mielestäni ainoa oikea ratkaisu oli toteuttaa tutkimus laadullisena. Laadullisen tutkimuksen haastattelut aineiston keruumenetelmänä antoivat monipuolisemmat ja autenttisemmat vastaukset haastateltavien kokemuksista etätyön vaikutuksista työhyvinvointiin.

## 6.2 Aineiston keruumenetelmät

Opinnäytetyöni kvalitatiivisesti toteutettavan tutkimuksen vuoksi aineiston keruumenetelmäksi valikoitui haastattelut. Haastattelut ovat kvalitatiivisessa tutkimuksessa ainoat mahdolliset aineistonkeruu menetelmät. Opinnäytetyöni aihe ja kokemus siitä on varsin yksilöllinen. Etätyöympäristön vaikutusta työhyvinvointiin on tutkittu melko vähän, eikä etätyötä ole tehty nykyisessä laajuudessaan ennen tällä hetkellä vallitsevaa korona -pandemiaa. Etätöiden jatkuessa ja jatkuvasti lisääntyessä aihe käsittelee osittain kokemuksia myös tulevaisuudesta. Nämä seikat puoltavat haastattelun valintaa aineiston keruumenetelmäksi. (Kananen 2015, 143.)

Haastattelu on aineiston keruumenetelmänä erittäin joustava. Haastattelujen aikana tutkija voi ohjata ja opastaa haastateltavaa sekä tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä tai tarkentavia kysymyksiä aiheesta. Haastattelua on suositeltavaa käyttää erityisesti, kun halutaan saada laaja-alaisesti kerättyä tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastatteluissa tutkijan on myös mahdollista selittää kysymyksiä, jolla taataan vastaajan parempi ymmärrys. Haastattelut toimivat edellä mainituista syistä huomattavasti paremmin

tutkittaessa ilmiötä tai kokemusta ilmiöstä kuin esimerkiksi kyselylomake. (Kananen 2015, 143.)

Aivan ongelmatonta ei haastattelukaan aineiston keruumenetelmänä ole. Haastattelun haittapuolena on ehdottomasti sen hitaus sekä laajemmassa mittakaavassa kalliit kustannukset. Suurimman ongelman haastattelulle luo usein tutkija itse. Haastatteluissa tutkijan on mahdollista ohjailta haastateltavaa sekä jo suunnitteluvaiheessa valita itse keskustelun aiheet ja luoda tutkittavasta ilmiöstä subjektiivisen näkemyksen, mikä ohjaa haastattelua. (Kananen 2015, 143.)

Haastattelun avulla tehty tiedonkeruu on mahdollista toteuttaa monella eri tavalla. Yleisimmät toteutustavat ovat strukturoitu haastattelu ja strukturoimaton haastattelu, eli avoin haastattelu ja teemahaastattelu. Haastattelu voi muovautua myös näiden kahden päätoteutustavan väliin, jolloin puhutaan puolistrukturoidusta haastattelusta. (Kananen 2015, 145.)

Strukturoitua haastattelutapaa voidaan kuvata jopa melko jäykäksi. Käytännössä strukturoidussa haastattelussa on jokaiselle haastateltavalle samat ennalta luodut avoimet kysymykset ja ne esitetään haastateltaville samassa järjestyksessä. Strukturoitua haastattelutapaa onkin kuvattu kvantitatiiviselle tutkimusmenetelmälle tyypilliseksi kyselylomakkeeksi. Strukturoidun haastattelun etuna on haastattelijan mahdollisimman vähäinen vaikutus haastateltavaan. (Kananen 2015, 145.)

Strukturoimaton haastattelu on huomattavasti avoimempi haastattelutapa kuin strukturoitu haastattelu. Strukturoimaton haastattelutapa voidaan jakaa muun muassa avoimeen- ja teemahaastatteluun. Avoimessa haastattelussa tutkijan ja haastateltavan on tarkoitus keskustella aiheesta ilman ennalta tarkasti määriteltyjä kysymyksiä ja teemoja. Teemahaastattelussa tutkija on määrittänyt ennalta teemat, joista haastattelussa on tarkoitus keskustella. Teemahaastattelussa keskustelun on tarkoitus olla vapaata ja avointa, mutta ennalta määriteltyjen teemojen ansiosta tutkija varmistaa, että halutut aihekokonaisuudet sisältyvät haastatteluun. Teemahaastattelulla pyritään selvittämään sellaisia tutkimusongelmaan liittyviä asioita, jotka kasvattavat tutkijan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelu on eniten käytetty kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Teemahaastattelu voidaan jakaa teemaan ja itse

haastatteluun. Teemalla tarkoitetaan laajoja aiheita, joista keskustellaan ja mihin ei voida vastata lyhyesti. Haastattelulla tarkoitetaan tutkijan ja haastateltavan välistä kontaktia. Lähtökohtaisesti kontaktilla tarkoitetaan niin kutsuttua ”face-to-face” -kontaktia, mutta haastattelu voi tapahtua puhelimitse ja nykyään myös videon välityksellä. Tärkeintä on kuitenkin, että tutkijan ja haastateltavan välille syntyy pidempiaikainen vuorovaikutus. (Kananen 2015, 145-147.)

Teemahaastattelu on mahdollista toteuttaa niin yksilö- kuin ryhmähaastatteluna. Molemmat haastattelumuodot omaavat sekä hyvät ja huonot puolensa. Yksilöhaastattelun huonoina puolina on vain yhden ihmisen haastattelu yhdellä kertaa. Useampi haastattelujen määrä kasvattaa suoraan tutkijan työmäärää, koska tutkija joutuu järjestämään useamman haastattelun ja näin ollen haastattelujen jälkitöitä muodostuu myös lisää. Yksilöhaastattelu voi kuitenkin usein tuottaa laadukkaampaa sekä monipuolisempaa tietoa, kuin ryhmähaastattelut. Ryhmähaastattelussa tutkija säästää huomattavasti aikaa, kun haastatteluja ei tarvitse järjestää montaa. Ryhmähaastatteluissa tutkijalla on varsin merkittävä rooli haastattelun johtamisessa, jotta jokaisen haastateltavan mielipide tulee kuulluksi. (Kananen 2015, 148-149.)

Teemahaastattelun järjestämisen edellytyksenä on tutkijan ennakkotieto aiheesta. Tutkijalla tulee olla ennakkotietoa aiheesta, jotta tutkija voi luoda haastattelun teemat valmiiksi. Teemahaastattelu etenee yleisestä keskustelusta tarkempiin yksityiskohtiin. Tämä järjestys on haastattelun onnistumisen kannalta erityisen tärkeää, jotta alkuun liian yksityiskohtainen keskustelu ei sulje pois muita kokonaisuuteen vaikuttavia asioita. Teemahaastattelulle tyypillistä on myös uusien kysymyksien syntyminen haastattelun edetessä. (Kananen 2015, 149-150.)

Teemahaastatteluja järjestetään usein useampia. Voidaan todeta, että yksi haastattelukierros on riittämätön tai tutkijan kysymykset ovat liian yksiselitteisiä, eikä keskustelulle ole tilaa. Haastattelukierroksia teemahaastattelussa on useampia, jotta haastattelujen tulos olisi mahdollisimman hyvä sekä kaikkien haastateltavien kanta kuultu ja haastattelujen edetessä heränneisiin kysymyksiin vastattu. Teemahaastattelun kysymykset voivat koostua sekä avoimista että suljetuista kysymyksistä. Haastattelun laadun kannalta on tärkeää, että haastattelu etenee avoimista kysymyksistä suljetumpiin

kysymyksiin. Toki haastattelun aluksi voidaan kysyä itse haastateltavasta tarkentavia tietoja, kuten ammattia. (Kananen 2015, 151.)

### 6.3 Haastattelurunko

Opinnäytetyöni haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Puolistrukturoitu haastattelu asettuu strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun väliin. Puolistrukturoidussa haastattelussa noudatetaan usein strukturoimattomalle haastattelulle tyypillistä teemahaastattelua tai avointa haastattelua, joihin on luotu etukäteen kysymykset, jotka tutkija kaikille haastateltaville esittää. (Kananen 2015, 144.)

Puolistrukturoitu haastattelu eroaa teemahaastattelusta siten, että haastattelussa esitetään samat tai lähes samat kysymykset kaikille haastateltaville ja kysymykset on laadittu etukäteen. Puolistrukturoidusta haastattelusta ja sen kulusta ei ole olemassa täysin yksiselitteistä määritelmää. Voidaankin todeta, että puolistrukturoitu haastattelu esiintyy hyvin usein teemahaastatteluna opinnäytetöissä. Puolistrukturoidun haastattelun ennalta määritetyt kysymykset ja teemat esitetään usein samassa tai likipitäen samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville. Puolistrukturoitu haastattelu saa teemahaastattelun piirteitä haastattelutilanteen lisäkysymyksistä ja esille nousseista uusista aiheista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 n.d.)

Haastattelut tulee suunnitella etukäteen mahdollisimman hyvin, jotta varsinainen haastatteluprosessi sujuu luontevasti. Epäselvä ja huonosti suunniteltu haastatteluprosessi voi pahimmassa tapauksessa jopa kaataa koko tutkimuksen. Haastattelutilanne on ainutkertainen tilanne, jonka tulisi sujua mutkattomasti. Esimerkiksi tekniset virheet tai epäselvä kulku vaikeuttaa haastattelua ja laskee haastateltavan motivaatiota vastata kysymyksiin. (Kananen 2015, 153.)

Teemahaastattelua varten luodaan etukäteen haastattelurunko, jossa määritetään etukäteen keskusteltavat aiheet. Aiheiden tulisi kattaa koko tutkittava ilmiö. Haastattelun aikana keskustelun edetessä nousee uusia asioita esille, joita haastateltavan kanssa käydään läpi. Teemahaastattelun tarkoituksena ei ole kohta kohdalta noudattaa



etukäteen tehtyä suunnitelmaa, vaan aiemmin tehdyn suunnitelman/rungon tarkoituksena on varmistua, että haastatteluissa keskustellaan kaikista halutuista osa-alueista. (Kananen 2015, 154-155.)

Opinnäytetyöni haastatteluja varten laadin puolistrukturoidulle haastattelulle tyypilliset haastattelukysymykset (Liite 1). Kysymyksiä kertyi kaiken kaikkiaan 13 ja ne muodostuivat käsitteellisen viitekehyksen mukaisesti kolmesta pääaiheesta: etätyöympäristön myönteiset vaikutukset työhyvinvointiin, etätyöympäristön haasteet työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin kehittäminen etätyössä. Haastattelukysymykset laadin siten, että ne testasivat kirjoittamaani teoriaa. Haastattelukysymykset olivat kaikki avoimia, jotta yksinkertaisilta kyllä ja ei -vastauksilta vältyttiin. Vaikka haastattelukysymykset olivat etukäteen laadittuja ja haastateltavat pääsivät niihin etukäteen tutustumaan, oli haastatteluissa tarkoitus myös käsitellä haastatteluiden aikana nousevia asioita ja kysymyksiä.

## 6.4 Haastattelut

### 6.4.1 Haastateltavien valinta

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien valinnassa lähtökohtana on, että tutkittava ilmiö liittyy haastateltaviin. On todettu, että haastateltavien valinta ja löytäminen voi olla joskus hankalaa ja osaltaan vaatia jopa oman tutkimuksen. Haastateltavien määrää, eli saturaatiota on hankala etukäteen määrittää. Tutkimusongelma ja aineisto määrittävät pitkälti, kuinka monta haastateltavaa on tarpeen haastatella. Jos tutkittava ilmiö sisältää runsaasti havaintoyksiköitä, on tarpeen haastatella niin montaan henkilöä, että haastateltavien vastaukset alkavat toistaa itseään. (Kananen 2015, 145-146.)

Opinnäytetyössäni oli tavoitteena löytää mahdollisimman monipuolinen joukko esimiehiä haastateltavaksi. Työhyvinvoinnin kokemus on varsin yksilöllinen, joten etukäteen oli haastavaa ja lähes mahdotonta määrittää tarkkoja vaatimuksia haastateltaville. Haastateltavia kertyi lopulta neljä. Tämä määrä mahdollisti riittävän määrän dataa ja loi yhteneväisiä vastauksia, joiden avulla voitiin hahmottaa yhteneväisiä kokemuksia työhyvinvoinnista ja saada tutkittavasta aiheesta syvällisempää ymmärrystä.

Haastateltavien määrää voidaan pitää realistisena huomioiden tälle tutkimukselle varatut resurssit.

Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti siten, että haastateltavat muodostaisivat mahdollisimman laaja joukon muun muassa iän, johdettavan tiimin ja elämänvaiheensa kannalta. Näin toimittiin, jotta saataisiin syvempi ymmärrys tutkittavien ilmiöstä eri henkilöiden välillä. Haastateltavat löytyivät kaikki nykyiseltä työpaikaltani. Tiedän haastateltavat entuudestaan, joten haastateltavien löytäminen ja aikataulujen sovittaminen oli melko helppoa. Kaikki haastateltavat toimivat esimiestehtävissä samassa organisaatiossa, samalla paikkakunnalla, mutta johdettavat tiimit ovat työtehtäviltään ja sisällöllisesti hieman erilaisia. Tarkempaa määrittelyä haastateltavista ei koettu tarpeelliseksi, sillä etätö koskettaa montaa työkäistä tällä hetkellä ja erilaisia mielipiteitä asiasta olisi lukuisia.

Haastateltavien valinnan ja aikataulun sopimisen jälkeen käytiin haastateltavien kanssa läpi tutkimuksen tarkoitus ja heille myös lähetettiin etukäteen tutustuttavaksi haastattelukysymykset, jotta vastaaminen olisi heille helpompaa. Haastattelut käytiin toukokuussa 2021.

#### 6.4.2 Haastateltujen kuvaukset

A omaa pitkäaikaisen kokemuksen pankkialalta useista eri tehtävistä niin henkilökuin yrityspuoleltakin. Viimeiset noin 15 vuotta hän on toiminut henkilöasiakaspuolella esimiehenä ja johtanut eri kokoisia tiimejä. A on 62 -vuotias perheellinen nainen. Koulutukseltaan A on tradenomi, mutta suorittanut uransa aikana useita eri esimiesvalmennuksia sekä substanssivalmennuksia. A johtaa tällä hetkellä seitsemän hengen tiimiä, joka työskentelee pääsääntöisesti etänä. A:n kanssa haastattelun kesto oli pitkäkestoisin, noin 60 minuuttia.

B omaa noin 15 vuoden työkokemuksen pankkialalta eri tehtävistä. B on toiminut aiemmin muun muassa yksityisasiakkaiden parissa pankkiirina ja nyt noin viisi vuotta esimiestehtävissä Turun alueella. B on 35 -vuotias perheellinen mies. Koulutukseltaan

B on KTM, Ekonomi sekä suorittanut pankkiuransa aikana useita eri valmennuksia koskien esimiestehtäviä ja pankkiirin tehtävää. B johtaa tällä hetkellä yhdeksän hengen tiimiä, josta suurin osa työskentelee etänä kokoaikaisesti. B:n kanssa haastattelun kesto oli noin 45 minuuttia.

C on työskennellyt pankkialalla useissa tehtävissä 10 vuotta. C on työskennellyt suurimman osan pankkiurastaan asiakasrajapinnassa eri tehtävissä ja nyt muutaman vuoden esimiestehtävässä Turun alueella. C on 31 -vuotias perheellinen nainen. Koulutukseltaan C on tradenomi, sekä suorittanut pankkiuransa aikana useita eri valmennuksia esimies- ja substanssipuolelta. Tällä hetkellä C työskentelee noin kymmenen hengen tiimin esimiehenä. Tiimi toimii osittain etänä. C:n kanssa haastattelun kesto oli noin 40 minuuttia.

D on työskennellyt pankkialalla yhteensä noin viisi vuotta. Suurimman osan pankkiurastaan hän on työskennellyt asiakasrajapinnassa ja nyt noin vuoden esimiestehtävissä Turun alueella. D on 28 -vuotias avoliitossa oleva mies. Koulutukseltaan D on juuri valmistumassa oleva tradenomi. Tradenomin koulutuksen lisäksi D on myös suorittanut useita eri pankkialan valmennuksia uransa aikana. Tällä hetkellä D työskentelee noin kymmenen hengen tiimin esimiehenä. Tiimi toimii osittain etänä. D:n kanssa haastattelun kesto oli noin 30 minuuttia.

## 6.5 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa pidetyt haastattelut tulee tallentaa tai vaihtoehtoisesti haastattelija voi tehdä muistiinpanoja haastattelun aikana. Mitään ei kuitenkaan saa jäädä vain tutkijan muistin varaan. Muistiinpanojen tekemistä ei pidetä laadullisesti yhtä hyvänä, kuin haastattelujen tallentamista. Haastattelijan muistiinpanojen tekeminen voi liiallisesti kohdistaa keskittymisen muistiinpanojen tekemiseen, kuin itse haastatteluun. (Kananen 2015, 156.)

Haastattelijan tavoitteena on haastatteluja tehdessä saavuttaa mahdollisimman objektiivinen lopputulos. Tämän saavuttamista helpottaa haastattelujen autenttinen

tallentaminen. Tallennettu haastattelu mahdollistaa myös aineiston tutkimisen jälkikäteen, uusien tutkimusten tekemisen sekä syvemmän analyysin tutkittavasta ilmiöstä. Tallennettu haastattelu luo mahdollisuuden ulkopuoliselle henkilölle arvioida jälkikäteen tutkijan tulkintojen luotettavuutta. (Kananen 2015, 156.)

Laadullisessa tutkimuksessa kerätty aineisto on usein monessa eri muodossa. Aineiston ollessa useassa eri muodossa, on tutkijan kuunneltava, katseltava ja luettava aineistoja uudelleen ja uudelleen, jotta tutkija voi löytää tutkimuskysymysten kannalta oleelliset tiedot. Kerättyä tutkimusaineistoa voidaan myös jatkojalostaa eli litteroida. Litteroinnilla tarkoitetaan kerättyjen aineiston yhdenmukaistamista tekstimuotoon. (Kananen 2015, 160-161.)

Opinnäytetyöni haastattelut on tallennettu Teams -sovellusta apuna käyttäen. Haastattelut ovat digitaalisessa muodossa ja jälkikuunneltavissa. Haastattelujen aikana tein itse muistiinpanoja haastatteluja yhdistävistä tekijöistä, mikä osaltaan helpotti valtavasti aineiston analysointia. Haastattelujen äänenlaatu on varsin hyvä, eikä haastateltavien ollut hankala tuottaa aineistoa. Haastatteluissa käytettiin pääsääntöisesti vapaata puhekieltä, mikä sisälsi myös täytesanoja ja lausahduksia.

Aineiston varsinainen analysointi tapahtui tallenteita kuuntelemalla useita kertoja. Haastatteluvaiheessa tekemäni kevyet muistiinpanot jokaisesta haastattelusta auttoivat valtavasti analysointia ja aineiston jäsentelyä eli teemoittamista. Jaoin kerätyn aineiston tulokset opinnäytetyöni viitekehyksen pääotsikoiden mukaisesti; etätyön aiheuttamiin haasteisiin työhyvinvoinnissa, myönteisiin vaikutuksiin työhyvinvoinnissa ja työhyvinvoinnin kehittämiseen etätyössä. Jako tehtiin viitekehyksen pohjalta, jotta tutkittavalle ongelmalle löytyisi mahdollisimman selkeät vastaukset kerätystä aineistosta. Tekemäni jako mahdollisti myös samankaltaisten vastausten hahmottamisen eri haastatteluteemojen välillä.

Aineiston analysointia helpotti jo haastatteluvaiheessa havaitsemani yhtäläisyydet haastateltavien vastausten välillä. Vastauksista pystyttiin havaitsemaan hyvin selkeästi teemat, joiden vastauksissa oli paljon yhtäläisyyksiä. Aineiston analysoinnin jälkeen tutkimustulokset pyrittiin kuvaamaan tutkimusraportissa mahdollisimman selkeästi ja perustellen.

## 6.6 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Näiden käsitteiden avulla pyritään varmistamaan, että tutkimustulokset ovat oikeita. Erityisesti kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia hankaloittaa erilaiset näkemykset siitä, miten luotettavuutta voidaan arvioida. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ei siis näin ollen ole yksiselitteistä kriteeristöä, minkä avulla luotettavuutta voidaan arvioida. (Kananen 2015, 343.)

Reliabiliteetin avulla tarkastellaan tutkimuksen pysyvyyttä. Käytännössä reliabiliteetin avulla kuvataan sitä, että myöhemmin tutkimusta toistettaessa saataisiin samat tulokset, kuin jo tehdyssä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia enemmän huomiota saa validiteetti. Validiteetin avulla tarkastellaan onko tutkimus pätevä. Validiteetti kuvaa sitä, onko tutkittu tutkittavan ilmiön kannalta merkittäviä asioita ja kuinka perusteellisesti tutkimus on tehty. Validiteettiin vaikuttaa myös huomattavasti tutkijan konstruktio ja kuinka tutkija onnistuu haastateltavien konstruktio tuottamaan ymmärrettävään muotoon myös muille. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaessa, tulee tutkijan arvioida myös käytetyn tutkimusmenetelmän sopivuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 n.d; Kananen 2015, 343.)

Opinnäytetyöni tutkimuksen tiedonkeruu toteutettiin yksilöhaastatteluin. Haastattelut tallennettiin pysyvästi Teams -sovellusta käyttäen. Haastattelut järjestettiin noin viikon sisään, mutta haastateltavia informoitiin hyvissä ajoin etukäteen sekä annettiin mahdollisuus tutustua haastattelukysymyksiin etukäteen. Haastatteluita varten erikseen järjestetty aika sekä haastattelukysymyksiin etukäteen tutustuminen loivat haastateltavien vastauksista laadullisesti hyviä ja etukäteen mietittyjä. Vaikka haastattelukysymykset oli annettu haastateltaville etukäteen, oli haastatteluissa käyty keskustelu monipuolista ja avointa. Haastatteluja varten valmistauduttiin huolellisesti suunnitelmalla haastattelukysymykset etukäteen loogiseen ja selkeään järjestykseen. Haastatteluja ennen varmistettiin myös tekniikan erityisesti tallennuksen toimivuus sekä kirjattiin tutkijan oma muistiinpanopohja valmiiksi.

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, vaikka etätöön vaikutuksista työhyvinvointiin ei vielä ole kovin pitkäaikaista kokemusta. Tämä aiheuttaa mielipiteiden

mahdollisen muuttumisen, kun etätyöskentelytavat alkavat vakiintua työelämässä. Tutkimuksen hyvään reliabiliteettiin vaikuttaa hyvin suunnitellut ja toteutetut haastattelukysymykset ja haastattelutilanteet.

Reliabiliteetin tavoin myös tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä. Haastattelutavat muodostivat monipuolisen otannan taustoiltaan. Haastattelumenetelmänä puolistrukturoitu haastattelu oli toimivin menetelmä. Puolistrukturoidulle haastattelulle tyypilliset ennalta määritetyt tutkimuskysymykset ohjasivat keskustelua johdonmukaisesti opinnäytetyön teorian mukaan. Samalla kuitenkin teemahaastattelulle tyypillinen avoin keskustelu herätti haastattelujen aikana uusia kysymyksiä, jolloin tutkittavasta ilmiöstä saatiin syvällisempää tietoa.

Tehtyjen haastattelujen lukumäärää voidaan pitää vähäisenä. Toisaalta kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistää, vaan saada syvällisempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelujen määrän vähyys voi osittain vääristää tutkimustuloksia ja näin ollen heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkittavan ilmiön subjektiivisuuden vuoksi tällä ei kuitenkaan koettu olevan merkittävää vaikutusta tutkimuksen luotettavuudelle.

Tutkimus voidaan arvioida kokonaisuutena melko luotettavaksi. Valitut tutkimusmenetelmät olivat oikeat tutkittavan ilmiön kannalta. Haastattelutilanteet olivat avoimia ja haastateltavat saivat ilmaista itseään vapaasti. Haastattelukysymykset arvioitettiin ja hyväksyttiin opinnäytetyöohjaajalla ennen haastatteluja ja hänellä oli mahdollisuus antaa niistä palautetta. Osaltaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkijan kokemattomuus haastatteluista. Haastattelukysymykset saattavat ohjata kokematonta tutkijaa liikaa, jolloin avoimille uusille kysymyksille ei välttämättä jää tilaa ja tutkija ohjaa keskustelua liiallisesti. Tällöin jäävät myös haastateltavien ”rivien välistä” -lukeminen helposti vähälle ja siten ilmiön kannalta merkittävä tieto saamatta.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä opinnäytetyössä esitetyt tutkimustulokset pohjautuvat haastatteluissa kerätyn aineiston perusteella tehtyyn sisältöanalyysiin. Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, miten etätyöympäristö vaikuttaa työhyvinvointiin esimiehen näkökulmasta katsottuna. Alaongelmiksi määriteltiin työhyvinvointia parantavat vaikutukset, etätyön haasteet työhyvinvoinnin kannalta sekä työhyvinvoinnin kehittäminen etätyössä. Kerätty haastatteluaineisto muodostui haastateltavien omista kokemuksista etätyöskentelystä ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin.

Haastateltavien näkemykset eivät aina liittyneet yksiselitteisesti yhteen alaongelmaan, vaan vastauksissa ilmeni samankaltaisuuksia eri alaongelmien välillä. Jotta tutkimustulokset pystyttiin esittämään mahdollisimman selkeästi, on tulokset jaettu kolmeen eri teemaan, jotka määräytyivät tutkimuksen alaongelmien mukaisesti. Vaikka tutkimustulokset on teemoitettu alaongelmien mukaisesti, ei ilmiö välttämättä liity vain esitettyyn teemaan. Esitetyt tutkimustulokset saattavat osittain muuttua tulevaisuudessa, koska etätyöskentely lisääntyy jatkuvasti ja varmasti vakiintuu jollakin tasolla. Siitä johtuen työelämässä opitaan työskentelemään yhä paremmin etänä ja opitaan hyödyntämään työhyvinvoinnin kannalta oleellisia asioita.

### 7.1 Työhyvinvointia parantavat vaikutukset

Haastatteluihin osallistuneiden esimiesten näkemykset etätyön vaikutuksista työhyvinvointiin olivat varsin yhteneväisiä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että etätyö vaikuttaa positiivisesti kokemukseen työhyvinvoinnista. Työhyvinvointia parantavaan vaikutukseen vaikuttavat kaikilla haastateltavilla samantyyppiset seikat. Työhyvinvointia parantavista vaikutuksista nousi kaikilla haastateltaville esille erityisesti: parempi työrauha ja sitä kautta kokemus tuottavammasta työstä, vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen sekä työmatkan poisjääminen.

Haastateltavat kokivat kollektiivisesti, että etätyötä tehdessä työrauha on huomattavasti parempi kuin toimistolla. Tulosten mukaan suuri merkitys tähän oli sillä, että

jokaisella haastateltavalla oli käytössään oma työhuone tai työtila, jossa työskennellä. Jatkuvasti kiristynvä regulaatio asettaa pankkityön tekemiselle haasteita. Työ vaatii usein isojen kokonaisuuksien hallintaa sekä keskittymistä pieniinkin yksityiskohtiin. Kun työn tekemiselle on parempi työrauha eikä keskeytyksiä tule, on kokemus työn tekemisestä myös tuottavampaa. Aikaansaamisen ja tehokkuuden tunne haastateltavien esimiesten ja heidän kokemuksien mukaan omalla tiimillään on yhteydessä hyvään kokemukseen työhyvinvoinnista. Tuottavaksi koettu työ parantaa motivaatiota ja luo merkityksellisyyden tunnetta. Haastateltavista ainoastaan B koki ajoittain häiriintyvänsä etätöissä. Tämä johtui siitä, että perhe, mukaan lukien pieni lapsi, olivat silloin kotona. B kertoi kuitenkin, että tällaisia tilanteita on melko harvoin, eikä se vaikuta hänen näkemykseen kokonaisuutena, että etätö heikentäisi työrauhaa.

Kaikki haastateltavat kokivat, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on etätöissä helpompaa, kuin toimistolla työskennellessä. Suuri vaikutus tähän kokemukseen oli työmatkan poisjäämisellä. Haastateltavat kokivat, että päivään jää merkittävästä enemmän vapaa-aikaa, kun töihin kulkeminen jää pois. Tulosten mukaan todellisuudessa vapaa-aikaa ei jää ajallisesti huomattavan paljoa enempää, mutta kokemus pidemmästä vapaa-ajasta parantaa työhyvinvointia ja saa ajan tuntumaan pidemmältä. Haastateltavista B:n näkemyksen mukaan todellisuudessa aikaa jää käyttöön noin 30 minuuttia enemmän tehdessä etätöitä. Kaikkien haastateltavien kokemusten mukaan etätöet mahdollistavat myös joidenkin kotiasioiden hoitamisen työpäivän aikana. Erityisesti B:ne ja C:n mukaan etätöet helpottavat perhearkea, kun työpäivän aikana voi muun muassa pestä pyykkiä sekä valmistella ruokaa. C:n mielestä erityisesti naisilla etätöet helpottavat työn aloittamista ja lisäävät vapaa-aikaa, kun ei tarvitse erityisesti valmistautua töihin.

Etätöitä tehdessä on riski, että työ- ja vapaa-aika sekoittuvat ja päivät saattavat venyä. Tämän pitkittyessä voi vaikutukset työhyvinvointiin olla hyvin negatiiviset. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että tämä ei tuota heillä vaikeuksia. Haastateltavista erityisesti A ja C sanoivat, että etätöet lisäävät itsensä johtamista ja jopa vaativat sitä. A:n ja C:n mukaan tämä kuitenkin parantaa työhyvinvointia, kun voi itse hallita omaa työntekemistä ja sovittaa sitä vapaa-ajan kanssa yhteen. Haastateltavista kaikki kokivat, että työt ovat helppo lopettaa, kun työpäivä päättyy ja aloittaa vapaa-aika. C:n mukaan ajoittain tulee tilanteita, jolloin työpäivä venyy, jotta keskeneräisen asian saa



valmiiksi. C totesi kuitenkin, että tämä ei heikennä hänen kokemustaan työhyvinvoinnistaan vaan päinvastoin, kun keskeneräinen asia ei vaivaa mieltä.

## 7.2 Etätyöympäristön haasteet työhyvinvointiin

Työhyvinvointia parantavien vaikutusten tuloksien kaltaisesti haastateltavat kokivat myös etätyöympäristön haasteet työhyvinvoinnin kannalta varsin samankaltaisesti keskenään. Suurimpana haasteena tulosten mukaan on ehdottomasti fyysisen kanssakäymisen loppuminen kollegoiden kanssa. Haastateltavista kaikki kokivat, että tällä on kaikkein suurin negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin etätöitä tehdessä. Tulosten mukaan muita haasteita olivat työn tauottaminen, tiimiläisten osallistaminen sekä ergonomia ja etäyhteyksien toimivuus.

Haastateltavien mukaan eniten haastetta työhyvinvoinnin ylläpitämiseen luo kollegoiden kanssa spontaanin ”ohi mennä” -kuulumisten vaihtamisen loppuminen. Myös nopea varmistus tai avun kysyminen vieressä istuvalta kollegalta loppuu etätöitä tehdessä. Kaikki haastateltavat totesivat, että tämä toisaalta lisää työrauhaa, mutta pidemmällä aikavälillä ehdottomasti huonontaa työhyvinvointia. A:n mukaan tämä aiheuttaa niin itsessä kuin johtamassaan tiimissä helposti yksinäisyyden tunteen. Etätyön ja erityisesti vallitsevan korona -pandemian vuoksi lähes kaikki yhteinen fyysisesti tapahtuva tekeminen on peruutettu, jolloin kanssakäyminen tapahtuu aina etäyhteyksillä. Yhteiset lounaat kollegoiden kanssa saattavat tuntua itsestäänselvyyksiltä toimistolla töitä tehdessä, mutta niiden jäätyä pois, huomaa niiden merkityksen työhyvinvoinnin kannalta melko nopeasti. Tulosten mukaan etätöitä tehdessä on melko harvinaista kollegoille ja tiimiläisille kuulumisten soittelu. Erityisesti A:n ja B:n mielestä tämä johtuu kokemuksesta, että häiritsee toisen työntekoa, vaikka toimistolla tulisi käytettyä helposti jopa enemmän aikaa, kuin puheluun menisi. C ja D totesivat, että spontaani yhteyden pito on jäänyt etätöitä tehdessä vähemmälle, mutta eivät kuitenkaan koe sitä merkittävästi haasteellisemmaksi. Tähän voi vaikuttaa haastateltavien välinen ikäero sekä C:n ja D:n tottumus kommunikoida virtuaalisesti.

Vaikka haastateltavien mukaan etätyössä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ei olekaan haastavaa, kokivat kaikki haastateltavat, että työn tauottaminen päivän aikana

jää lähes kokonaisuudessaan. Toimistolla työskenneltäessä yhteiset lounaat ja kahvihetket sekä spontaanit keskustelut kollegoiden kanssa tauottavat päivää ja luovat niin sanottuja mikrotaukoja. Haastateltavista B ja D kertoivat, että työpäivään ei juurikaan sisälly taukoja. B ja D totesivat, että lounastauko on yleensä palaverin aikana eivätkä he sulje työkonetta välttämättä kertaakaan työpäivän aikana. B:n ja D:n mielestä tämä toimintatapa toimii heillä hyvin, mutta kokevat kuitenkin, että pitkällä aikavälillä tauoton työskentely voi vaikuttaa työtehoon ja jaksamiseen. A ja C sanoivat pitävänsä työpäivän aikana kiinni lounastauosta. A totesi myös pidentäneensä lounastaukoaan tuntiin. Lounastauon aikana A kertoi laittavansa koneen kiinni ja poistuvansa työpisteeltä esimerkiksi ulos syömään tai tekemään pieniä askareita. C kertoi pyrkivänsä jokaisella lounastauolla poistumaan kodistaan ravintolaan lounaalle. C painotti tämän tauon tärkeyttä. C:n mukaan noin tunnin mittainen tauko katkaisee työpäivän, jonka jälkeen työnteko on taas tehokkaampaa. Tulosten mukaan haastateltavien päivään ei juuri sisälly mikrotaukoja.

A:n ja B:n mielestä omien tiimiläisten osallistaminen palavereissa on haastavaa. Etäyhteyksien takaa vuorovaikutuksen syntyminen on haasteellista ja kokemusten mukaan tiimiläisistä moni työskentelee palaverin aikaan. A kertoi myös olevan huolissaan viestinnän ymmärtämisestä ja tiimiläisten todellisten mielipiteiden selvittämisestä. A:n mukaan toimistolla palaveria pidettäessä tiimiläisten mielipiteiden ymmärtäminen on helpompaa ja esimies voi varmistua, että viesti on ymmärretty oikein. Kaikkien haastateltujen mukaan vuorovaikutusta syntyy toimistolla käytävissä palavereissa huomattavasti helpommin ja ilmapiiri uusille ideoille on avoimempi. Tuloksista ei varsinaisesti selviä syytä, miksi osallistaminen on hankalampaa. Haastateltavien näkemysten mukaan etätyöt eivät heikennä esimiehen ja alaisen luottamussuhdetta. Haastateltavien tilanteessa luottamussuhde on rakennettu jo aiemmin, eikä etätyö vaikuta siihen. Tulosten perusteella voidaan todeta, että luottamus on keskeisessä roolissa etätyötä tehdessä.

Haastateltavien mukaan heidän työergonomia oli kohtalaisen hyvässä kunnossa. Työnantaja tarjoaa hyvät työvälineet, kuten lisänäytöt läppärille. A, C ja D totesivat, että työskentelytilat ovat myös kotona kohtuullisen hyvät, eikä työergonomia kärsi merkittävän paljon. B:n mukaan hänen työergonomiansa voisi olla parempi. Työasennot ovat usein ergonomian kannalta huonoja ja työtä tehdään joskus myös esimerkiksi sohvalla.

A:n mielipiteen mukaan etätyötä on tehty jatkuvasti sen verran vähän aikaan, että ergonomian kannalta ei voida välttämättä vielä todeta merkittäviä haittoja, jotka huonontaisivat työhyvinvointia. Kaikki haastateltavat kuitenkin olivat sitä mieltä, että huono työergonomia ja huonot työvälaineet sekä etäyhteyksien toimimattomuus huonontavat pidemmällä aikavälillä työhyvinvointia.

### 7.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvointi on hyvin subjektiivinen kokemus ja jokainen yksilö ajattelee siitä hie- man eri tavoin. Haastateltavien kokemusten perusteella etätyössä työhyvinvoinnin ke- hittäminen tapahtuu konkreettisilla ja melko pienilläkin muutoksilla. Haastateltavilla esimiehillä oman työhyvinvoinnin kehittämisen konkreettisina toimina liittyi lähinnä riittävästä tauotuksesta kiinni pitäminen. Samoin B:n kertoman mukaan työhyvinvoin- tia voisi parantaa pitämällä työergonomiasta paremmin huolta.

Tiimiesimiehellä on suuri vaikutus tiimin työntekijöiden työhyvinvointiin. Tulosten perusteella tiimin hyvällä työhyvinvoinnilla voidaan todeta olevan vaikutusta myös esimiehen työhyvinvointiin. Haastattelujen perusteella kehittämiskohteet kohdistuvat läsnäolon ja saatavuuden sekä fyysisen kanssakäymisen loppumisen korvaamiseen. Tulosten mukaan esimiehen tulisi keskittyä yhä enemmän yhteydenpitoonsa tiimiin. Spontaanit ”kuulumis -soitot” kehittävät työhyvinvointia puolin ja toisin. Tulosten pe- rusteella tämä luo myös yhä avoimempaa kulttuuria tiimissä. Yhteydenpito lisää myös luottamuksen ja arvostuksen tunnetta. Haastateltavista kaikki kokivat, että yhteyden- pito tiimiläisten kanssa on tällä hetkellä vähäistä ja he kaipaisivat sitä lisää. Syyksi yhteydenpidon vähyydelle nousi ajatus siitä, että itse häiritsee kollegan työntekoa. Eri- tyisesti A ja B kuitenkin ajattelivat, että yhteydenpitoa olisi melko helppoa lisätä ja sitä kautta myös seurata tiimiläisten todellista työhyvinvointia. Haastateltavista kaikki kokivat, että tiimiläisten kanssa keskustelu parantaisi myös esimiehen saavutettavuuden tunnetta, mikä on etätyössä erittäin tärkeää esimiesasemassa olevalle. Tulosten perusteella voidaan todeta, että kaikkien haastateltavien mielestä esimiehen saavutet- tavuudella ja läsnäololla on suurin merkitys niin tiimiläisen kuin esimiehen omankin työhyvinvoinnin kannalta. A, C ja D kokivat, että tiimin yhteiset hetket, esimerkiksi kerran viikossa parantaisivat tiimihenkeä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. A:n, C:n

ja D:n mielestä tämän kaltainen hetki voidaan järjestää varsin helposti myös etänä. Kaikki haastateltavat kokivat, että etätyöstä huolimatta tiimin yhteisten hetkien, kuten illanistujaisten ja virkistystapahtumien järjestäminen on tärkeää ja niistä on syytä pitää kiinni.

Haastateltavat kokivat, että niin oman kuin tiiminkin työhyvinvointia auttaa kehittämään seuraavat asiat: avoimuus, yhteydenpito, yhteiset tiimihetket sekä esimiehen saatavuus. Myös yksilön tarpeiden huomiointi nousi haastatteluissa esille. Tulosten mukaan esimiehen tulee johtaa itseään ja tarvittaessa muuttaa omaa johtamistyyliään. Esimiehen yksilöllinen ohjaus auttaa esimiestä myös tulkitsemaan, miten oman tiimin työntekijät voivat.

## 8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 8.1 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaisia vaikutuksia etätyöympäristöllä on työhyvinvointiin esimiehen näkökulmasta tarkasteluna ja mitkä olisivat niitä keinoja, joilla esimies voisi kehittää omaa sekä johtamansa tiimin työhyvinvointia. Etätyöympäristön vaikutuksia tarkasteltiin kolmen eri alaongelman kautta eli etätyöympäristön myönteiset vaikutukset työhyvinvointiin, etätyöympäristön haasteet työhyvinvointiin sekä työhyvinvoinnin kehittäminen etätyössä.

Tutkimuksen teoriaosuuden alussa käytiin läpi mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ja mitkä eri tekijät vaikuttavat yleisesti työhyvinvointiin. Alussa käsiteltiin myös, mitä on etätyö ja mikä on etätyöympäristö. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän subjektiivista kokemusta hyvästä ja palkitsevasta työstä, mikä auttaa myös hänen elämänhallinnassaan. Etätyöllä tarkoitetaan muualla, kuin työpaikan toimistolla tapahtuvaa työtä. Työtä voidaan tehdä joko kotona tai työntekijän valitsemassaan paikassa, jossa työntekemisen edellytykset täyttyvät. Näin ollen etätyöympäristölle ei erikseen ole varsinaista määritelmää, vaan ympäristö määräytyy työntekijän mukaan.

Teoriaosassa käsiteltiin myös, mitä myönteisiä puolia etätyö ja etätyöympäristö työhyvinvoinnin kannalta tuovat. Myönteisiä puolina nähtiin muun muassa työmatkan poisjääminen, työn ja vapaa-ajan sekä perhe-elämän parempi yhteensovittaminen sekä joustavampi ja tuottavampi työ. Työmatkan poisjääminen on varsin merkittävässä roolissa, koska ainakin tunteen tasolla se lisää vapaa-ajan määrää. Etätyössä työn tuottavuus paremman työrauhan kautta on parempaa kuin toimistolla tehtävässä työssä. Etätyöympäristön haasteet työhyvinvoinnille liittyvät hyvin vahvasti yhteydenpitoon, työn tauottamiseen, ergonomiaan sekä etäjohtajalle uusien johtamistapojen löytämiseen. Uusien johtamistapojen sekä yhteydenpidon välillä on yhteys. Fyysisen kanssakäymisen loputtua esimiehen tulee etsiä uusia johtamistapoja ja tapoja joilla seurata alaistensa työhyvinvointia sekä ylläpitää avointa ja spontaania keskusteluilmapiiriä. Etätyössä suurena vaarana on liiallinen työskentely. Työpäivät voivat helposti venyä ja erityisesti työn tauottaminen unohtuu. Työn tauottaminen on niin fyysisen kuin henkisenkin työhyvinvoinnin kannalta tärkeää.

Teoriaosan loppupuolella käsiteltiin vielä työhyvinvoinnin kehittämistä etätyössä. Yksilön työhyvinvoinnin kehittäminen on paljolti kiinni yksilöstä itsestään ja vaatii työntekijältä itsensä johtamista. Hyvän johtamisen ja arvostuksen tunteen arvoa ei voida kuitenkaan jättää tässä huomiotta. Esimiehen jatkuva itsensä kehittäminen sekä empatiakyky ja avoin keskustelu ilmapiiri tiimin välillä kehittää niin esimiehen kuin tiimiläistenkin työhyvinvointia.

Empiirisen tutkimuksen perusteella etätyöympäristön vaikutukset olivat pääsääntöisesti myönteisiä. Tutkimuksen mukaan etätyö parantaa työhyvinvointia, mutta muutamia asioita, erityisesti pidemmällä aikavälillä tulee ottaa huomioon ja kehittää niitä. Erityisesti pidettiin joustavammasta työstä ja työn sovittamisesta vapaa-aikaan. Työmatkan poisjääminen nousi isoon rooliin myös empiriassa. Esimiehen näkökulmasta tarkasteltuna yhteydenpito, saatavuus sekä työhyvinvoinnin seuranta nousevat etätyön haasteiksi. Edellä mainitut seikat ovat myös työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta tärkeitä. Yksilön tarpeiden tunnistaminen ja niiden kehittäminen on myös erittäin tärkeää niin esimiehen kuin alaisenkin kannalta. Etätyön vaatiessa itsensä johtamisen suurempaa roolia, tulee esimiehen ohjata yksilöä tarpeiden mukaan.

Yhteenvedona teorian ja empirian perusteella voidaan todeta, että etätyöympäristön vaikutukset työhyvinvointiin ovat subjektiivisia, mutta samat teemat toistuvat niin myönteisissä kuin kielteisissäkin vaikutuksissa. Tutkimushetkellä etätyötä on tässä laajuudessa tehty vasta melko vähän aikaa, joten kokemuksia pitkäaikaisesta etätyöstä on vielä melko vähän. Etätyöympäristön todellista haitoista esimerkiksi yksinäisyyden tunteen tai huonon ergonomian suhteen ei saatu pitkäaikaista tutkimustietoa. Näin ollen haitat voivat olla opinnäytetyön tuloksia laajemmat tai pienemmät.

Opinnäytetyön tulosten mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen ovat paljon yksilön vastuulla. Etänä työskenteleminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen vaativat yksilöltä itsensä johtamista. Tulosten mukaan myös esimiehet ajattelevat, että työhyvinvoinnin kehittäminen on jonkin verran yksilön vastuulla. Tulevaisuudessa olisikin mielenkiintoista näiden tulosten perusteella tutkia itse -johtamisen merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Ergonomialla on myös suuri vaikutus yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Huonot työolot ja työvälineet laskevat työtehoa ja aiheuttavat pitkällä aikavälillä myös fyysisiä oireita. Ergonomian vaikutuksia työhyvinvoinnin kannalta olisi myös todella mielenkiintoista tutkia tarkemmin.

## 9 TOIMINTASUOSITUKSET

Etätyöskentely tulee varmasti jatkumaan myös korona -pandemian jälkeen ja tulee ainakin osittain olemaan työelämän normi. Pankkialalla etätyö on ollut varsin vieras käsite ennen korona -pandemiaa, mutta tämän hetken tiedon mukaan etätyö on epäilyistä poiketen sujunut varsin hyvin niin työnantajan kuin työntekijänkin näkökulmasta. Tästä syystä jatkuva havainnointi ja työhyvinvoinnin kannalta haasteellisiin kohtiin tulee puuttua riittävän ajoissa, jotta negatiiviset vaikutukset jäisivät mahdollisimman vähäisiksi.

Seuraavaksi esitetyt toimintasuositukset ovat tehty teoria- ja empiriaosioita yhdistelemällä. Niiden noudattaminen ei takaa automaattisesti parempaa työhyvinvointia ilman subjektiivisuuden vuoksi, mutta tutkimustulosten perusteella voidaan todeta

niiden parantavan kokemusta työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta tulee huolehtia työn tauottamisesta. Tauot voivat koostua niin pidemmistä kuin niin sanotuista mikrotauoista, mitkä katkaisevat työnteon hetkellisesti. Pitkällä aikavälillä tauoton työskentely johtaa helposti uupumiseen, jolloin työhyvinvoinnin lisäksi kärsii työn tuottavuus. Etätöitä tehdessä fyysinen kanssakäyminen jää kokonaisuudessaan tai osittain pois. Tällöin on tärkeää huolehtia yhteydenpidosta virtuaalisesti. Yhteydenpito voidaan toteuttaa esimerkiksi puhelimella tai Teams -sovellusta käyttäen. Keskustelut voivat olla etukäteen sovittuja, mutta tulosten mukaan myös spontaanit soitot puolin ja toisin parantavat työhyvinvointia. Tiimin yhteiset virkistystapahtumat ja viikoittaiset palaverit tulee järjestää ja panostaa yhä enemmän niiden sisältöön, kun fyysinen kanssakäyminen jää pois. Teams -palavereissa kameran käyttö voi lisätä avointa ja rohkeampaa keskustelua. Kameran avulla saadaan myös osittain tiimin työntekijöiden ilmeet ja eleet mukaan keskusteluun. Tällöin esimiehen on helpompaa varmistua siitä, että annettu viesti ymmärretään oikein. Esimiehen on syytä tarkastella myös omaa toimintaansa johtajana. Esimiehen tulee tarkastella, toimiiko oma johtamistapa etätöitä tehdessä ja pyytää palautetta alaisiltaan. Pyydetty palaute ja sen myötä mahdolliset toimintatapojen muutokset voivat parantaa merkittävästi niin esimiehen kuin koko johtamansa tiimin työhyvinvointia. Esimiehen saavutettavuus on erittäin tärkeää tiimille. Etätöitä tehdessä vaarana on kamppailla asioiden kanssa liian pitkään yksin. Tähän voi auttaa kokemus siitä, että esimiehen tuki on aina saatavilla. Yleisenä toimintasuosituksena voidaan todeta yksinkertaisesti kuuntelu ja tarkkailu.

## 10 LOPPUSANAT

Opinnäytetyöprosessi on ollut varsin työläs ja haastava, mutta ennen kaikkea myös mielenkiintoinen ja opettava. Isomman tutkimuksen tekeminen on ollut mielenkiintoista ja olen oppinut tutkimuksen tekemisen periaatteista sekä työn aiheesta paljon lisää. Tällä hetkellä vallitseva korona -pandemia muutti globaalisti työelämää ja etätöitä lisääntyivät merkittävästi. Tästä syystä opinnäytetyöni aihe on erittäin ajankohtainen ja myös tarpeellinen. Työhyvinvointi on kokemuksena varsin subjektiivinen.

Etätyöympäristön vaikutuksia työhyvinvointiin oli tutkittu vain vähän, joten tästäkin syystä opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli ”Minkälaisia vaikutuksia etätyöympäristöllä on esimiehen työhyvinvointiin”. Mielestäni opinnäytetyö vastaa tähän ongelmaan kattavasti ja uskottavasti. Opinnäytetyön teoria- ja empiriaosiot vastaavat opinnäytetyölle asetettuihin alaongelmiin. Tulokset on esitetty selkeällä ja loogisella etenemistavalla, jotta lukijan on mahdollisimman helppoa lukea työtä ja saada vastaukset selville.

Opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät soveltuivat tutkimukseen hyvin. Työ oli alun perin tarkoitus toteuttaa kvantitatiivisena tutkimuksena. Etätyöympäristön pitkäaikaisista vaikutuksista on kuitenkin verrattain vähän tietoa, joten ilmiön muuttumiseen tulevaisuudessa on suuri mahdollisuus. Työhyvinvoinnin kokemus on myös hyvin yksilöllistä. Näistä syistä tutkimusmenetelmäksi valikoitu kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen avulla voitiin kerätä eri henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia sekä verrata niitä tutkittuun teoriaan. Empiria -osiossa haastattelin yhteensä neljää eri pankkialalla toimivaa esimiestä, joiden tiimit pääsääntöisesti työskentelevät etänä. Haastatteluiden avulla saavutetun tiedon yleistäminen on kuitenkin kyseenalaista. Työhön varattujen resurssien puitteissa olisi ollut mahdotonta kasvattaa haastateltavien määrää. Jatko haastattelut tuskin olisivat tuoneet tutkimusongelman kannalta merkittävästi uutta tietoa. Haastateltavien vastaukset olivat suurelta osin hyvin samankaltaisia, toki pieniä eroja haastateltavien kokemuksista löytyi. Vastausten samankaltaisuksien vuoksi tuloksia voidaan pitää hyödyllisinä ja laadukkaina.

Tällä tutkimuksella saatiin lisätietoa etätyön myönteisistä ja kielteisistä vaikutuksista työhyvinvointiin. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämässä niin esimiestyössä kuin työntekijänäkin. Opinnäytetyön tuloksista on mahdollista löytää pääpiirteet, jotka auttavat esimiestä kehittämään omaa työhyvinvointiaan sekä toimimaan parempana etäjohtajana.

Kokonaisuutena tutkimuksen luotettavuus voidaan arvioida suhteellisen hyväksi. Haastatteluilla kerätyn aineiston tulokset sekä niiden pohjalta tehdyt toimitasuositukset ovat perusteltuja ja loogisia. Tämän tutkimuksen tutkimustulosten pysyvyys voidaan arvioida pysyväksi, vaikka ilmiön on mahdollista muuttua tulevaisuudessa.



Tulosten esittämiseen teoria- ja empiriaosioissa eivät ole vaikuttaneet tutkijan omat mielipiteet ja näkemykset. Näistä syistä johtuen tutkimuksen validiteetti voidaan arvioida korkeaksi. Tutkimuksen reliabiliteettia heikentää haastateltavien suhteellisen pieni määrä. Suurempi haastateltavien otanta olisi voinut tuoda lisää näkemyksiä, mutta tutkimusongelman kannalta lisähaastatteluita ei resurssit huomioiden nähty tarpeellisiksi. Vaikka haastateltavien määrä oli melko vähäinen, voidaan tutkimuksen reliabiliteetti arvioida kuitenkin hyväksi. Työn teoriaosassa käytetyt lähteet pyrittiin valitsemaan mahdollisimman tuoreiksi, jotta tutkittavasta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman paljon tuoreita näkemyksiä.

Arvioidessani opinnäytetyöprosessia voin todeta, että monia asioita olisi voinut tehdä toisin. Opinnäytetyöprosessi tehtiin melko tiiviillä aikataululla täysipäiväisen päivätyön ohella. Opinnäytetyön tekeminen päivätyön ohella on varsin rankkaa ja keskittyminen töiden jälkeen ajoittain erittäin työlästä. Muita opinnäytetyön tekijöitä suosittelun tekemään opinnäytetyön muutoin kuin päivätöiden ohella.

Vaikka opinnäytetyöprosessi on ollut työläs ja ajoittain haastava, olen tyytyväinen lopputulokseen. Koen, että opinnäytetyöstäni ja sen tuloksista on hyötyä niin omaa kuin muidenkin työelämää ajatellen. Työssä hyvinvoinnista huolehtiminen on niin työntekijän kuin yrityksenkin kannalta erittäin tärkeää. Uskon, että esimiehet, joiden tiimit työskentelevät pääsääntöisesti etänä, saavat tästä työstä vinkkejä, joilla kehittää itseään sekä omaa johtamista. Viimeisimpänä haluan välittää kiitokset haastateltavilleni, joita ilman opinnäytetyö olisi ollut mahdotonta toteuttaa. Kiitos myös opinnäytetyön ohjajalle ja oppilaitokselleni, joilta olen saanut paljon vinkkejä ja ohjausta oikeaan suuntaan.

## LÄHTEET

Douglas, I. (2020). Työarkena etätyö. Haettu 10.4.2021 osoitteesta <https://www.sttk.fi/2020/04/08/tyoarkena-etatyo/>

Gustafsson, A. (2021). Kuinka huomioida ergonomia etätyössä? Haettu 10.4.2021 osoitteesta <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Blogit/Kuinka-huomioida-ergonomia-etatyossa-Tyofysioterapeutin-vinkit-kotitoimistolle/>

Hakanen, J. (2016). Työhyvinvointi. Haettu 3.4.2021 osoitteesta. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Hakanen, J. Seppälä, P. Kaltiainen, J. 2021. Työn imu. Haettu 3.4.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Heryati, R. (2020). Why Employee Motivation Is Important (& How to Improve it) Haettu 3.4.2021 osoitteesta <https://inside.6q.io/employee-motivation-important/>

Kaasalainen, A. (2020). Etätyöt ja itsensä johtaminen. Haettu 11.4.2021 osoitteesta <https://tyokaari.fi/wp-content/uploads/2020/10/Et%C3%A4ty%C3%B6t-ja-itsens%C3%A4-johtaminen-Ty%C3%B6kaari.pdf>

Kaikkonen, A. (2018). Timangi. Kuva 1. Luottamus lisää. Haettu 10.4.2021 osoitteesta [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovai\\_kutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovai_kutus_tyoyhteisossa)

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammatti-korkeakoulu. Viitattu 20.5.2021

Laakso, J. (2021). Etätyö vaikuttaa tehokkaalta, mutta työntekijät ovat väsyneitä, po-moilla menee erityisen hyvin. Haettu 10.4.2021 osoitteesta <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/etatyo-vaikuttaa-tehokkaalta-mutta-tyontekijat-ovat-vasyneita-po-moilla-menee-erityisen-hyvin-microsoftin-selvitys-kertoo-karua-kielta-pandemia-ajan-tyoelamasta/496b61aa-585d-42a1-a26a-1068221a0954>

Laine, K. (2021). Etätyö ja erilaiset persoonallisuudet. Haettu 10.4.2021 osoitteesta <https://etajohtaminen.fi/etatyo-ja-erilaiset-persoonallisuudet/>

Mäkelä, A. (2020). Etätyön hyvät ja huonot puolet listattuna – kärkisijaa pitää molemmissa sama asia. Haettu 18.4.2021 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/etatyo-vaiikutukset-hyvät-ja-huonot-puolet>

Pitkänen, J. (2020). Etätyön johtaminen ja työhyvinvointi. Haettu 10.4.2021 osoitteesta <https://nepton.fi/2020/08/etatyon-johtaminen-ja-tyohyvinvointi/>

Puskala, L. (2020). Empatia ja digitaidot auttavat etäjohtajaa onnistumaan. Haettu 10.4.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/empatia-ja-digitaidot-auttavat-etajoh-tajaa-onnistumaan/>

Puura, H & El-Krekshi, M. (2021). Haettu 11.4.2021 osoitteesta <http://www.etaty-opaiva.fi/fi/artikkelit/69>

Rauramo, P. (2018). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Haettu 4.4.2021 osoitteesta [https://ttk.fi/oppaat\\_ ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ ja\\_ virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ ja_ virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. N.d. Teemahaastattelu. Haettu 20.5.2021 osoitteesta [https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.htm](https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L6_3_2.htm)

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2021). Etätyöt koronavirustilanteessa. Haettu 4.4.2021 osoitteesta <https://stm.fi/etatyot-koronavirustilanteessa>

Talousinsinööri. (2020). Etätyö – hyvät ja huonot puolet. Haettu 18.4.2021 osoitteesta <https://talousinsinööri.com/etatyon-hyvät-ja-huonot-puolet/>

Terveysverkko. n.d. Motivaatio. Haettu 10.4.2021 osoitteesta <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>

Tuomivaara, S. (2021). Etätöön johtaminen. Haettu 10.4.2021 osoitteesta. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen/>

Työsuojeluhallinto. (2021). Etätö. Haettu 3.4.2021 osoitteesta <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>

Työterveyslaitos. (2021). Joustava työaika. Haettu 4.4.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>

Vero. (2021). Haettu 10.4.2021 osoitteesta <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot-ja-vahennykset/et%C3%A4ty%C3%B6-ja-v%C3%A4hennykset/>

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Alma Talent Oy. Viitattu 10.4.2021

Vilkman, U. (2016). Keinoja työsuoritusten mittaamiseen. Haettu 12.4.2021 osoitteesta <https://etajohtaminen.fi/keinoja-tyosuoritusten-mittaamiseen/>

Vilkman, U. (2017). Suurimmat haasteet luottamuksen näkökulmasta. Haettu 10.4.2021 osoitteesta <https://etajohtaminen.fi/suurimmat-haasteet-luottamuksen-nakokulmasta/>

Virtanen, J. (2021). Etätöissä pitäisi tietoisesti panostaa kommunikointiin – työpaikkojen riidat voivat pahentua jos selvittely tehdään etäyhteyksillä. Haettu 10.4.2021 osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000007901712.html>

### Opinnäytetyön haastattelukysymykset

Minkälaisia vaikutuksia etätyöympäristöllä on mielestäsi työhyvinvointiin?

Onko työ mielestäsi tuottavampaa etätyössä?

Miten koet, että etätyö on kehittänyt sinua?

Koetko, että työmatkan poisjääminen vaikuttaa työhyvinvointiisi?

Koetko häiriintyväsi kotiympäristössä helpommin?

Vaikuttaako kollegoiden kanssa fyysisen kanssakäymisen loppuminen mielestäsi työhyvinvointiin?

Koetko, että työ- ja vapaa-aika on hankalampi erottaa toisistaan etätyöympäristössä?

Miten työn tauottaminen näkyy etätyöskentelyssä?

Onko luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen mielestäsi hankalaa etätyöympäristössä?

Oletko muuttanut johtamistapojasi tiimisi tehdessä etätöitä?

Miten seuraat alaistesi työhyvinvointia, kun et tapaa heitä fyysisesti?

Koetko, että kotona olevat mahdollisesti huonommat työvälineet vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin?

Mitä konkreettisia keinoja sinulla on työhyvinvoinnin parantamiseksi etätyöskentelyssä?