

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

2021

Matias Valtonen

ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN POIKKEUSTILANTEESSA

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtaminen

2021 | 74 sivua

Matias Valtonen

ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN POIKKEUSTILANTEESSA

Tässä työssä tutkittiin etätyönä tehtävää esimiestyötä ja johtamista tilanteessa, jossa etätyöhön siirryttiin nopealla aikataululla suuressa mittakaavassa. Työssä kartoitettiin esimiestyön tärkeimmät toiminnot ja tutkittiin johtamistyön toteutumista etätyötilanteessa. Tutkimuksessa selvitettiin etätyön vaikutuksista esimiesten tuottavuuteen.

Opinnäytetyön teoreettiselle pohjalle etsittiin rakenteet johtamista, esimiestyötä ja etätyötä käsittelevästä kirjallisuudesta. Kirjallisuuden lisäksi työssä tutkittiin useita samaa aihetta käsitteleviä tutkimuksia ja niiden tuloksia hypoteesien muodostamiseksi.

Laadullinen tutkimus toteutettiin yhdessä osassa. Tutkimukseen osallistuneille esimiehille pidettiin teemahaastattelu keväällä 2021. Teemahaastattelu käsitteli aiheita johtamisesta, yhteistyöstä, työhyvinvoinnista, työympäristöstä ja ergonomiasta.

Laadullisen tutkimuksen tuloksena saatiin laajempi käsitys etätyön vaikutuksista johtamiseen ja esimiestyöhön. Tulokset osoittivat, että osalla haastateltavista etätyö lisäsi tuottavuutta, mutta pitkäaikainen etätyö vähensi yhteishengen kokemista.

Työn tuloksena ehdotettiin tulevaisuuden työskentelymalliksi etätyön ja lähityön yhdistelmää. Yhdistelmässä etätyötä olisi pysyvästi muutama päivä viikosta. Pysyvän etätyökäytännön käyttöönottona kuitenkin edellyttäisi hankintoja, joilla etätyön ergonomisuus voitaisiin varmistaa.

ASIASANAT:

Johtaminen
Esimiestyö
Muutos
Etätyö
Työhyvinvointi
Motivaatio
Ergonomia

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Engineering
Master's Degree Programme in Technology Competence Management

2021 | number of pages 74

Matias Valtonen

SUPERVISORY WORK AND MANAGEMENT IN A STATE OF EXCEPTIONAL CIRCUMSTANCES

The present Master's focuses on studying leading and supervisory work done while working remotely in a situation which required a massive shift to remote work on a tight schedule. The aim is to map the most important functions of supervisory work and to study the supervisor's performance in the remote work, or teleworking, mode.

The structures for the theoretical basis of the thesis were sought in the management, supervisory and telework literature. Several studies and their results on the same topic were examined to form a hypothesis.

The qualitative research was carried out by conducting a thematic interview for the supervisors who participated in the study in the spring of 2021. The thematic interview covered the topics of leadership, cooperation, well-being at work, work environment and office ergonomics.

The results of the qualitative research contribute to a wider understanding about the effects of teleworking on management and supervisory work. The results show that for some interviewees, teleworking increased productivity, but long-term teleworking decreased their sense of team.

As a result, a combination of remote and in-workplace work is proposed as the future working model. In this hybrid model people would permanently work remotely a few days per week. However, the introduction of a permanent remote working practice would require purchases that would ensure the ergonomics of remote working.

KEYWORDS:

Leadership
Supervisor
Change
Remote work
Teleworking
Wellbeing
Motivation
Ergonomics

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
2 ESIMIESTYÖ	9
2.1 Esimiestyö ennen ja nyt	9
2.2 Roolit	10
2.3 Tehtävät ja vastualueet	16
2.3.1 Tehtävät	16
2.3.2 Ominaisuudet	18
2.3.3 Vaatimukset	19
2.3.4 Yksilön johtaminen	20
2.4 Muutosjohtaminen	20
2.5 Erilaisten ihmisten johtaminen	21
2.6 Työn merkitys	23
2.6.1 Toimiva työyhteisö	23
2.6.2 Ajankäytön valinnat	25
2.6.3 Työhyvinvointi	27
2.7 Esimiestyön kehittäminen	32
3 ETÄTYÖ	34
3.1 Ergonomia ja työympäristö etätyössä	35
3.2 Johtaminen etänä	37
3.3 Etätyön hyödyt	39
3.4 Etätyön haitat	41
3.5 Motivoituminen etätöissä	42
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	43
4.1 Kvantitatiivinen tutkimus	43
4.1.1 Otantametodit	44
4.2 Kvalitatiivinen tutkimus	45
4.2.1 Teemahaastattelu	46
4.3 Lähtötilanne	47
4.4 Teemahaastattelun toteutustapa	47

4.5 Tulosten käsittely: Johtaminen muuttuneessa ympäristössä	48
4.5.1 Siirtyminen etätyöhön	48
4.5.2 Alaisten johtaminen etänä	49
4.5.3 Itsensäjohtaminen etänä	50
4.5.4 Alaisten suhtautuminen etäjohtamiseen	51
4.5.5 Etäpalaverit	52
4.5.6 Yhteiset tavoitteet	53
4.6 Tulosten käsittely: Yhteistyö ja työilmapiiri etätyössä	54
4.6.1 Työilmapiiri ja yhteishenki	54
4.6.2 Hiljainen tieto	55
4.6.3 Etätyön vaikutus motivaatioon	56
4.6.4 Etätyön vaikutus tuottavuuteen	56
4.6.5 Hallinnan tunne	59
4.6.6 Luottamus etätyöhön	59
4.7 Tulosten käsittely: Työhyvinvointi, ympäristö ja ergonomia	60
4.7.1 Etätyöympäristö	60
4.7.2 Työajan ja vapaa-ajan rajaaminen	61
4.7.3 Ergonomia etätyössä	61
4.7.4 Etätyön positiiviset vaikutukset	62
4.7.5 Etätyö tulevaisuudessa	62
5 ANALYYSI	64
5.1 Tutkimuksen luotettavuus	64
5.2 Analyysi	64
5.3 Jatkokehitys	67
5.4 Oman oppimisen arviointi	69
6 YHTEENVETO	70
LÄHTEET	71

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuskysymykset

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Reliabiliteetti	Mittaustulosten toistettavuudella todetaan tulos luotettavaksi
Struktuuri	Rakenne
Induktio	Yleistys
Deduktio	Päätelmä

1 JOHDANTO

Yritykset ja organisaatiot joutuivat vuonna 2020 keväällä Suomeen levinneen koronaviruspandemian vuoksi tekemään muutoksia totuttuihin työskentelytapoihin ja menetelmiin, koska hallitus määräsi Suomeen poikkeustilan. Poikkeustilanteen vuoksi hallitus rajoitti ravintoloiden aukioloa ja sulki liikuntapaikkoja viruksen leviämisen estämiseksi. Yritykset ohjeistivat ja määräisivät etätyöhön ne työntekijät, joiden työ oli mahdollista tehdä kotoa käsin. Etätyöhön siirryttiin nyt myös sellaisilla aloilla, joilla normaalisti työt oli totuttu tekemään toimistoilta käsin.

Poikkeustilanteen aiheuttama etätyöhön siirtyminen vaikutti monella tavalla johtamiseen ja esimiestyöhön. Opinnäytetyössä käsitellään johtamisen tärkeimpiä elementtejä ja johtamista etänä. Työssä kartoitetaan poikkeusolojen tuomia uusia toimintatapoja ja uusien mahdollisuuksien tarjoamia keinoja nostaa yrityksen tuottavuutta. Tutkimuksella selvitetään mitä uusia toimintatapoja voitaisiin hyödyntää poikkeustilanteen normalisoitumisen jälkeen myös jatkossa.

Poikkeustilan vuoksi tapahtunut siirtyminen etätöihin jää suurella todennäköisyydellä osaksi monia yrityksiä aiempaa painokkaammin, jolloin etätyö tulee tarvitsemaan toimintatapoihin ja käytäntöihin selkeyttä. Tutkimuksella etsitään selkeämmät ja toimivat käytännöt etätyön pidempiaikaiseen käyttöön.

Yritykset, jotka pystyvät hyödyntämään etätyöstä ja poikkeustilanteesta aiheutuneet muutokset omaksi edukseen varmistavat todennäköisemmin vahvemman kilpailuaseman tulevaisuudessa. Ympäristö muuttuu yritysten ympärillä ja pakottaa yritykset jatkuvan muutoksen tilaan, jolloin uudet muutokset voidaan nähdä mahdollisuutena kehittää liiketoimintaa vielä paremmaksi.

Etäjohtamisen ympäriltä on julkaistu varsinkin vuonna 2020 useita uusia tutkimuksia ja aihetta käsittelevää kirjallisuutta. Lisääntyneet opinnäytetyöt ja tuoreet julkaisut kirjallisuudessa antavat selviä viitteitä siitä, että tavat työn tekemiseen ovat suuressa muutoksessa. Kasvava määrä uusia tutkimuksia ja kirjallisuutta puhuu sen puolesta, että tutkimuksille on edelleen kysyntää, eikä ilmiöstä tiedetä vielä riittävästi tai jo tutkittua tietoa ei osata vielä soveltaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Tuoreissa opinnäytetöissä etäjohtamista ovat tarkastelleet Korhonen (2020) ja Lehtonen (2020). Heiskanen (2021) on tarkastellut johtamista työhyvinvoinnin näkökulmasta. Rakennusalan ja etäjohtamisen yhteen sulautumista on käsitellyt Siiriäinen (2020). Etätyön merkityksestä ja pelisäännöistä ovat Roine & Anttila (2017) sek' Haapakoski (2020) ovat tehneet omat havaintonsa kirjallisuuden julkaisujen muodossa.

Työn häiriöistä ja keskeytyksistä ovat tehneet Kalliomäki-Levanto ym. (2016) tutkimuksen työterveyslaitoksen julkaisemana. Työolotutkimusta on tehty vuodesta 1977 lähtien ja digitalisaation erityisteemalla varustettu tutkimus tehtiin Sutela ym. (2019) johdolla. Työhyvinvoinnin näkökannalta Mäkikangas ym. (2020) julkaisivat tutkimuksen työuupumuksesta. Toimistoympäristöjen akustiikkaa ja puhemelua ovat käsitelleet tutkimuksissaan Haapakangas (2017) ja Mark ym. (2008). Kovalainen ym. (2021) tekivät kyselytutkimuksen liittyen etätyöhön siirtymiseen vuonna 2020.

Tässä opinnäytetyössä on yhtäläisyyksiä jo tehtyjen opinnäytetöiden kanssa. Laadullisen tutkimuksen kysymyksissä on samoja teemoja, joita myös muut ovat tutkineet. Heiskanen (2021) etsi myös vastauksia etätyön hyvinvointia käsittelevillä kysymyksillä, mutta haastateltavat edustivat eri alojen toimijoita ja saadut vastaukset kuvaavat aihetta yleisemmällä tasolla. Tässä työssä tutkimus on kohdistettu tarkastelemaan tiiviisti vuosi yhdessä työskennelleen tiimin kokemusta. Siiriäisen (2020) tutkimus käsittelee samalla alalla toimivan yrityksen henkilökuntaa mitä tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin. Tämän työn ja Siiriäisen (2020) työn voidaan nähdä muodostavan yhdessä laajemman kokonaiskuvan kyseiseltä alalta juuri johtamista ja etätyötä käsittelevästä aiheesta. Tämä opinnäytetyö eroaa kuitenkin edellä mainituista töistä käytännönläheisen lähestymistavan vuoksi.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan pysyvän etätyön vaikutuksia esimiestyöhön, esimiesten jaksamiseen alalla, jolla etätyötä on aiemmin ollut vain satunnaisia päiviä vuodessa. Tavoitteena on selvittää mitä esimiehiltä yleisesti organisaatio, yritys tai yhteisö odottaa ja onko keskeisimmät tehtävät mahdollista suorittaa etätyönä. Keskeisiä tutkimuskysymyksiä on voiko etätyö lisätä tuottavuutta tai vaikuttaako etätyö yhteishenkeen. Tutkimus etsii myös vastauksia siihen, miten etäjohtamistyötä tulisi kehittää tai minkälaisia muutoksia etätyöympäristöön tulisi tehdä työhyvinvoinnin varmistamiseksi.

Ilmiötä tutkitaan kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla ja aiheesta toteutetaan teemahaastattelu. Saatuja tuloksia verrataan muihin aiheesta jo tehtyihin tutkimuksiin ja kokonaisuudesta tehdään yhteenveto ja ratkaisuehdotukset toimeksiantajayritystä varten.

2 ESIMIESTYÖ

2.1 Esimiestyö ennen ja nyt

Vuonna 2020 levinneen pandemian takia yritykset siirsivät suurissa määrin etätöihin työntekijöitä, joiden työt oli mahdollista tehdä etänä. Tietyn tyyppisillä aloilla on jo entuudestaan totuttu tekemään etätöitä ja johtamaan työtä etänä. Näillä aloilla muutos ei ollut niin suuri siirryttäessä täysipäiväisesti työskentelemään etänä.

Perinteisissä johtamistehtävissä on totuttu läheiseen työskentelyyn alaisten kanssa. Myös toimihenkilöiden työyhteisöt ovat viime vuosikymmenten aikana siirtyneet enenevässä määrin avokonttoreihin, joissa yleisenä käytäntönä on, että toiset esimiehet ja toimihenkilökollegat ovat matalalla kynnyksellä tavoitettavissa. Toimihenkilöiden lähiesimiehet, yksikönpäälliköt, aluejohtajat ym. ovat olleet samoissa tiloissa helposti tavoitettavissa kasvotusten.

Pandemian myötä etätöihin siirtyminen aloilla, joille aiemmin on ollut tavanomaista olla läheisessä kontaktissa asiakkaiden ja suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden kanssa on muuttunut lyhyessä ajassa täysin toisenlaiseksi. Monilla aloilla kaikki tapaamiset ja kohtaamiset on karsittu minimiin ja vain välttämättömiä tapaamisia järjestetään.

Piilin (2006, 15) mukaan johtajilta odotetaan poikkeusolosuhteissa vastaavaa tulosta ja johtamisen tasoa mitä johtamisen taso on ollut ennen etätöihin siirtymistä. Johtaminen on jo ennen pandemiaa muuttunut suuresti ja pitkällä tähtäimellä kokenut myös merkittäviä muutoksia menneinä vuosikymmeninä. Itse johtamista on myös tutkittu tieteellisesti erilaisilla tutkimuksilla ja menetelmillä (Piili 2006, 15).

Tieteellisen tutkimuksen myötä on johtamista luokiteltu seuraavilla tavoilla: autoritaarisen johtamistavan omaava johtaja käskyy ja tekee itse päätökset, demokraattinen tyyli huomioi paremmin alaisten näkemykset ja antaa mennä -tyylinen johtaminen ei nimensä veroisesti ota kantaa asioiden kulkuun juuri millään lailla. Tilannejohtamisessa vaihdellaan johtamistapaa riippuen tehtävästä tai tilanteen vaatimuksista eli tapa johtaa voi olla enemmän ohjaava, delegoiva tai osallistuva (Piili 2006, 16).

Piilin (2006, 16-17) mukaan johtamismalleja lokeroidaan menestystekijöiden perusteella. Hänen (Piili 2006, 16-17) mukaansa johtamismalleja on seuraavanlaisia:

- Tulosjohtaminen korostaa seurantaa ja tavoitteellisuutta.
- Tavoitejohtaminen korostaa sopimista alaisten kanssa.
- Arvojohtaminen keskittää huomion organisaationkulttuuriin, eettisyyteen ja sitouttaa työntekijät yrityksen arvoihin.
- Prosessijohtaminen painottaa teknistä laatua.
- Laatujohtaminen korostaa jatkuvaa toiminnan parantamista ja asiakastyytyvyyden kehitystä positiiviseen suuntaan.
- Kriisijohtaminen korostaa kriisin hallintaa ja yrityksen kehitystä kriisin aikana
- Palvelujohtaminen korostaa johtamista palveluiden toimivuuden ja asiakasnäkökulman kautta.
- Valmentava johtaminen painottaa innostamista, suunnan näyttämistä ja alaisten työskentelylle edellytysten luomista.
- Muutosjohtaminen korostaa muutosprosessin hallintaa onnistuneesti.
- Transformationaalinen johtaminen painottaa lisäämään työyhteisön ja alaisten energisyyttä. Esimies toimii roolimallina ja muutoksen esikuvana.
- Tiimijohtaminen korostaa yhteistyötä ja innostusta ryhmissä ja kannustaa työyhteisöä kaikkien voimavarojen hyödyntämiseen.
- Psykodynaaminen johtaminen painottaa tapoja suhtautua ja reagoida erilaisiin tilanteisiin ja ihmisiin.
- Itsensä johtaminen on keskeisesti omien ajatusten, tahdon ja tunteiden tietoista johtamista.
- Vuorovaikutusjohtaminen korostaa viestintätilanteita ja ihmissuhdetaitoja ihmisten välillä tapahtuvissa tilanteissa.
- Osaamisen johtaminen ja tietämyksen hallinta painottaa laajaa tiedon ja osaamisen jalkauttamista koko organisaatioon.
- Moninaisuuden johtaminen keskittyy hyödyntämään erilaisuutta.

Lisäksi johtamisen eri malleista on myös käytetty nimiä luottamusjohtaminen, syväjohtaminen, ratkaisukeskeinen johtaminen, älykäs johtaminen ja tunneäly johtamisessa (Piili 2006, 16-17).

2.2 Roolit

Kivirannan (2010, 73-76) mukaan ihmisillä on eri rooleja, jotka vaikuttavat eri tilanteissa. Esimerkkinä voidaan jaotella työrooli ja kotona sama henkilö voi olla vanhemman tai

puolison roolissa. Erilaiset roolit myös ohjaavat meidän toimintaamme ja ajatteluamme. Työrooliajattelulla voidaan tunnistaa työn tekemisessä esiin tulevia suuntaviivoja eli identiteetin, merkityksen, hallinnan ja liittymisen tunteiden olemassaolon. Esimiehen roolissa toimitaan eri tavalla kuin esimerkiksi saman henkilön ollessa talkoolaisen roolissa tai isän tai ystävän roolissa (Kiviranta 2010, 73-76).

Käyttämällä ja hyödyntämällä rooliajattelua saadaan uusia näkökulmia ja työkaluja työn ja työntekijöiden johtamiseen. Roolit myös auttavat henkilökuntaa sitoutumaan organisaatioon ja tämän lisäksi virallisten ohjaus- ja valvontajärjestelmien tarve vähenee. Hyödyntämällä rooliajattelua voidaan pureutua tarkemmin työn tuottavuuden, hyvinvoinnin ja jaksamisen keskeisiin tekijöihin (Kiviranta 2010, 73-76).

Rooli ohjaa ihmisen käyttäytymistä ja rooli voidaan määritellä arvojen ja normien kokonaisuudeksi. Tarkastelun keskipisteessä ovat käsitteet hallinnan tunne, merkitys, identiteetti ja liittyminen toisiin ihmisiin. Kuvassa 1 on esitetty kaikki roolin neljä osatekijää yhtenä kokonaisuutena. Neljää tekijää voidaan pitää pitkäkestoisina ja syvällisinä motivaatiotekijöinä, jotka vaikuttavat erityisesti johdettavien työn johtamisessa (Kiviranta 2010, 76).



Kuva 1 Roolin avulla motivoituminen (Kiviranta 2010, 77 mukailen).

Työroolin tulisi olla esimiehen omien luonteenpiirteiden ja omien tavoitteiden kanssa tasapainossa. Ristiriitaisuudet ja arvoepäselvyydet heikentävät työn tuottavuutta, esimiehen sitoutuneisuutta. Lisäksi työkyvyn ja itseluottamuksen taso laskee. Tilanne uuvuttaa esimiestä ja heikentää jaksamista pitkällä tähtäimellä. Työroolin lisäksi henkilön muiden

roolien tulisi olla tasapainossa ja ihmisen pitäisi päästä toteuttamaan näissä kaikissa tärkeissä rooleissa omaa perusidentiteettiään. On myös havaittu, että esimies jaksaa ja selviytyy työssään paremmin, jos hän hoitaa ja pitää itsestään huolta. Jos taas ihminen vain puurtaa työssä eikä huolehdi muista oman elämän osa-alueista suoriutuminen on itsestään huolta pitävää heikompaa (Kiviranta 2010, 77).

Kuvassa 1 on esitetty kohta merkitys. Kivirannan mukaan ihminen etsii työnkin kautta ensisijaisesti omien tarpeidensa tyydyttämistä. Kiviranta viittaa tutkimuksiin, joiden tuloksien mukaan merkityksellinen työ on motivaatiotekijänä suuremmassa asemassa verrattuna palkkaan tai työn tarjoamaan toimeentuloon. Työn osuus on siis keskeisessä asemassa elämässä, jolloin on luontevaa, että työn tulisi olla ja tuntua merkitykselliseltä. Näin ollen työroolin ja rooliin liittyvän tarkoituksen tulisikin olla linjassa omien tavoitteiden kanssa. Aito ja pitkäkestoinen motivoituminen voidaan varmistaa juuri asettamalla rooliin liittyvä tarkoitus omien tavoitteiden kanssa samansuuntaiseksi. Varjopuolena voidaan nähdä, että jos työntekijä eli esimies ei näe tai tunnista rooliaan osana kokonaisuutta hänen on vaikea kokea mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä oman työnsä tekemisessä (Kiviranta 2010, 79).

Kirjassaan Kiviranta tuo esiin nuoren työntekijän roolin muodostumisen. Hänen mielestään nuorten roolin kehittyminen ei tapahdu välittömästi ja oman paikan löytäminen kestää. Nuorelle on tärkeämpää löytää ensin itsensä ja toteuttaa omia tavoitteitaan ennen kuin hän kykenee mukautumaan suurempaan kokonaisuuteen (Kiviranta 2010, 80).

Kivirannan (2010, 80) kuvauksen mukaisesti nuoren, jolle ei ole vielä muodostunut omaa työroolia voi olla vaikeaa ottaa vastaan työtehtävää, joka ei ole täysin omalla alueella. Kokeneelle työntekijälle työn merkityksen löytäminen on luontevampaa ja kokeneemman työntekijän on helpompi mukautua muuttuviin tilanteisiin. Tilanteissa, joissa henkilön arvot ja periaatteet kokevat muutoksen voi työntekijä kokea kokonaisuuden ristiriitaisena ja tämä voi johtaa työpaikan oma-aloitteeseen vaihtoon (Kiviranta 2010, 80).

Yksi keskeisistä kuvan 1 kohdista on kontrolli. Kontrollia voidaan myös kuvailla hallinnan tunteena. Hallinnan tunteen katoaminen johtaa esimiehen kokemaan voimattomuutta, epätemättömyyttä ja kyvyttömyyttä selvitä tehtävistään. Jos nämä edellä mainitut negatiiviset tunteet alkavat hallitsemaan työsuhteessa työsuoritus heikkenee. Toisaalta, jos hallinnan tunne pysyy vahvana tämä motivoi, lisää jaksamista, kannustaa ja parantaa tuloksia. Hallinnan tunteen kokemukseen vaikuttaa voimakkaasti vaikuttamisen tunne.

Työntekijällä tulee olla riittävästi valtaa oman työnsä suorittamiseen eli voidaan ajatella, että lopputulos on tärkeämpää kuin millä keinoilla työ suoritettiin (Kiviranta 2010, 80-81).

Liittyminen käsitteenä pitää sisällään kysymyksen kenen kanssa töitä tehdään eli minikälaiseen työyhteisöön kuulutaan. Lähtökohtaisesti ihminen haluaa saada arvostusta ja muita myönteisiä reaktioita toisilta ihmisiltä. Keskeistä on siis käsittää, että vaikka kaksi eri ihmistä laitettaisiin samaan työrooliin, jokainen työntekijä on oma persoonansa omine tapoineen ja tavoitteineen, jolloin perusidentiteetit ovat erilaisia. Työntekijät, joilla on enemmän samanlaisuutta perusidentiteetissä kokevat kanssakäymisen helpommaksi toistensa kanssa, jolloin on helpompaa osoittaa arvostusta ja hyväksyntää toista kohtaan (Kiviranta 2010, 81).

Tavoitteena on rooliajattelun kautta edistää työntekijää pääsemään parhaimpaan tulokseen. Tutkimuksien mukaan merkityksen kokeminen ja hallinnan tunne ovat tärkeimpiä komponentteja työntekijän sitoutumisessa, motivoitumisessa ja kehittämisessä. Nuorempien työntekijöiden kohdalla omien tavoitteiden edistäminen ja yksilöllisyys korostuvat kuin taas iäkkäämpien työntekijöiden keskiössä on sosiaalisuus ja yhdessä tekeminen (Kiviranta 2010, 82).

Jabe (2006, 15) tuo roolikäsityksen käytännön tasolle ja kuvailee esimiehen rooleja osaamisten kautta, joita ovat esimerkiksi kyky nähdä kauas ja luoda menestysstrategioita, olla vakuuttava sijoittajien silmissä, omata taito kehittää rakenteita tai omata kompetenssi resurssien varmistamiseen ja tärkeimpänä kyvykkyys kehittää ja kannustaa omaa henkilöstöään (Jabe 2006, 15).

Ulrichin (1997, 45-46) mukaan henkilöjohtamisen rooleja pyritään usein jaottelemaan rooleihin liittyvien muutosten kautta. Roolien jaottelu muutosten näkökulmasta nähdään liian yksinkertaistettuina. Liiallisella yksinkertaistamisella viitataan ajatteluun, jossa roolit nähdään ääripäiden kautta, kuten esimerkiksi tehtäväkeskeinen tai ratkaisukeskeinen johtaminen. Vastaavaa yksinkertaistettua rooliajattelua kuvaa myös valvovajohtamistyyli tai yhteistyöjohtamistyyli, jotka ovat toistensa vastakohtia (Ulrich 1997, 45-46).

Ulrich (1997, 46-47) tuo kirjassaan esiin neljän roolin mallin, jossa esitetään, että henkilöstöammattilaisen tulisi täyttää nämä neljä tärkeintä roolia, jotta hän voisi toimia liiketoiminnan aisaparina. Näillä neljällä roolilla on suuri merkitys kokonaisuuden kanssa (Ulrich 1997, 46-47).



Kuva 2 Henkilöstöjohtamisen roolit organisaation rakentamisessa (Ulrich 1997, 47)

Kuvassa 2 esitetään henkilöstöjohtamisen rooleille akselit painopistealueille ja tehtäville. Esitetyt painopistealueet kulkevat lyhytaikaisista operatiivisista pitkäaikaisiin strategisiin rooleihin. Henkilöstöjohtajalta edellytetään kykyä omaksua taito lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiselle. Samalla johtajan on toimittava sekä strategisesti, että operatiivisesti johtamistilanteissa (Ulrich 1997, 46).

Henkilöstöjohtamisen neljä pääroolia, kuten kuvassa 2 on myös esitetty ovat Ulrichin mukaan strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen, muutosten ja uudistumisen johtaminen, yrityksen perusrakenteiden johtaminen ja henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen (Ulrich 1997, 46-47).

Rooli	Tavoite	Nimike	Tehtävä
Strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen	Strategian toteuttaminen	Strateginen kumppani	Henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittaminen: organisaatioanalyysi
Yrityksen perusrakenteiden johtaminen	Tehokkaasti toimivien perusrakenteiden luominen	Hallinnollinen asiantuntija	Organisaatioprosessien uudelleen suunnittelu: jaetut palvelut
Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen	Henkilöstön sitoutumisen ja osaamisen kasvattaminen	Henkilöstön kehittäjä	Henkilöstön kuunteleminen ja sen tarpeisiin vastaaminen: voimavarojen tarjoaminen henkilöstölle
Muutoksen ja uudistumisen johtaminen	Uudistuneen organisaation luominen	Muutoksen edistäjä	Muutoksen ja uudistumisen johtaminen: muutoksen varmistaminen

Taulukko 1 Henkilöstöjohtamisen roolit (Ulrich 1997, 47)

Ulrich (1997, 46-48) pyrkii avaamaan kuvassa 2 esitettyjä asioita tarkemmin niin, että roolit olisivat ymmärrettävämmässä muodossa. Taulukossa 1 Ulrich esittää rooleille kolme tekijää, joiden kautta kokonaisuus avautuisi tarkemmin. Edellä mainitut tekijät ovat tavoite, nimike ja tehtävä, jotka on esitetty taulukossa 1 (Ulrich 1997, 46-48).

Strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen kiteytyy johtajan osallistumisesta strategisten päätösten jalkauttamisessa käytäntöön. Henkilöstöammattilainen auttaa omalla toiminnallaan ja käytännön johtamistyön kautta strategian toteutumisessa. Esimerkiksi, jos johto linjaa strategiseksi pääkohteeksi yrityksen haluavan laajentavan toimintaansa toiseen maahan esimies voi omilla toimillaan edistää strategian onnistumista. Osallistumisen kautta johtaja pääsee vaikuttamaan liiketoimintastrategian määrittelyyn ja tätä kautta syntyy nimike strateginen kumppani. Tehtäväksi muotoutuu yrityksen virallisesti lanseeraaman strategian toteuttamisen auttaminen (Ulrich 1997, 49-50).

Esimiehen rooli yrityksen perusrakenteiden johtamisessa sisältyy tavoitteeseen lisätä tehokkuutta hallinnollisissa rakenteissa. Esimerkiksi karsimalla pois turhia työvaiheita rekrytointiprosessista voidaan hallinnollista tehokkuutta lisätä. Muuttamalla hallinnollisia käytäntöjä voidaan lisätä tehokkuutta.

täntöjä tai poistamalla turhia työvaiheita johtajan rooliin sisältyy nimike hallinnollinen asiantuntija. Samaan osa-alueeseen sisältyy prosessien kehittäminen ja tehostamalla hallinnollisia rakenteita samalla organisaation prosessit uudistuvat (Ulrich 1997, 50-51).

Henkilöstöammattilaisen yhtenä roolina on henkilöstön sitouttaminen, jolloin rakentaessaan siltaa työntekijöiden ja yrityksen välille johtaja toimii henkilöstön kehittäjänä. Sillan rakentaminen johtamistyössä koostuu työntekijöiden tapaamisista ja koulutustilanteista, joiden kautta voidaan välittää tahtotilaa sitoutumisesta työntekijöihin. Kuuntelemista ja reagoimista pidetään yhtenä tärkeimmistä tehtävistä (Ulrich 1997, 52-53).

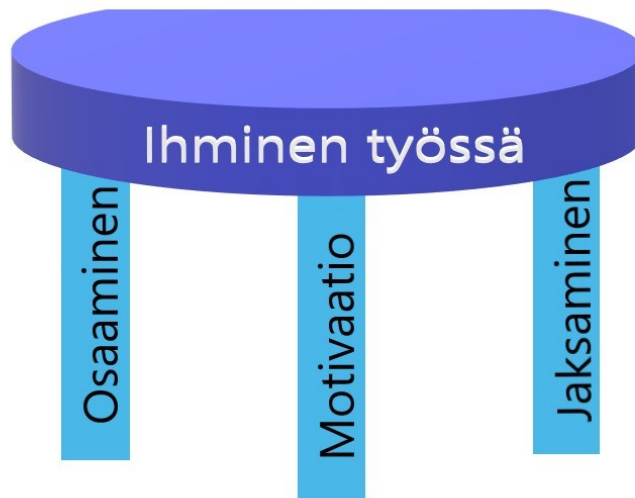
Avainrooleista neljäntenä ja Ulrichin määritelmän mukaan viimeisenä on uudistuminen ja muutosjohtaminen. Johtajan tehtävänä on ohjata ja edistää työyhteisön kykyä muuttua. Tavoitteena on auttaa työyhteisöä irtautumaan vanhasta ja omaksumaan uuden muutoksen tuoman kulttuurin. Johtajasta voidaan näin ollen käyttää nimeä muutoksen edistäjä. Muutoksen edistäjänä johtaja pyrkii tunnistamaan muutoksen tuomia ongelmia ja ratkaisemaan niitä. Samalla tulisi laatia toimintasuunnitelma ja toteuttaa muutos tehdyn suunnitelman mukaisesti, jotta itse muutos saadaan vietyä loppuun asti (Ulrich 1997, 54-55).

2.3 Tehtävät ja vastualueet

2.3.1 Tehtävät

Piili (2006, 14) kuvailee kirjassaan esimiehen tehtäviä kolmen eri näkökannan kautta. Nämä kolme tarkasteltavaa näkökantaa ovat asioiden johtaminen, ihmisten johtaminen ja muutoksen johtaminen (Piili 2006, 14).

Ihmisten johtamisessa keskeisinä vaikutusaloina ovat esimiehen motivaatio, osaaminen ja työssä jaksaminen. Edellyttäen, että esimiestyötä voitaisiin pitää onnistuneena tulisi esimiehen huolehtia, että hänen johtamiensa alaisten kolme edellä mainittua ulottuvuutta ovat kunnossa. Piili korostaa kirjassaan näiden kolmen edellä mainitun osa-alueen tärkeyttä kuvailemalla tilannetta kolmijalkaiseksi jakkaraksi, jolla kuvainnollisesti työntekijä istuu. Kuvassa 3 on havainnollistettu jakkaramalli. Jakkaramallin periaatteena on, että jos jokin jaloista puuttuu tai on muita lyhyempi tuoli keikahtaa. Epätasaiset jakkaran jalat kuvaavat työntekijän hyvinvoinnin heikkenemistä (Piili 2006, 19).



Kuva 3 Ihmisen johtamisen ulottuvuudet, jakkaramalli (Piili 2006)

Organisaatioiden yrityskulttuurin ulospäin näkyväksi osaksi muodostuvat arvot, joilla viestitään organisaation pysyviä taustatekijöitä. Arvojen korostaminen on yhteistä menestyneille yrityksille. Arvoissa nostetaan esiin esimerkiksi yrityksen asiakaslähtöisyyttä, ympäristöystävällisyyttä tai laadukkuutta. Yrityksen arvot nousevat todellisiksi vasta siinä vaiheessa, kun niitä aletaan käytännössä toteuttaa. Arvojen jalkauttaminen käytäntöön kuuluu esimiehen tehtäviin. Esimiehen tulisi käydä läpi yrityksen arvot alaistensa kanssa, jotta yrityksen henkilökunta saadaan sitoutumaan yrityksen arvojen noudattamiseen (Piili 2006, 22-23).

Keskeisenä esimiestyön osa-alueena on päivittäisjohtaminen, jota voidaan myös kutsua arkijohtamiseksi. Työssä huolehditaan yrityksen toiminnasta ja tehokkuudesta. Näiden tehtävien tekeminen ei usein näy selkeästi muille ja työtä voidaan pitää hieman muille näkymättömänä työnä. Päivittäisjohtamisen perustehtävissä esimies vaikuttaa organisaation erilaisten kokous- ja neuvottelutilanteiden sekä työntekijöistä koostuvien tiimien johtamisen kautta (Hokkanen ym. 2008, 16).

Varsinaisen johtamisen tehtävistä tärkeimpänä alueena on motivaation ylläpito. Johtajan tulee pyrkiä kohentamaan toimijoiden motivaatiota strategisesti tärkeiksi katsottuihin kohteisiin. Kun yritys tai organisaatio kohtaa muutoksen henkilökunnan motivaation merkitys korostuu. Erittäin motivoitunut organisaatio suoriutuu muutoksista motivoitumatonta organisaatiota helpommin (Hokkanen ym. 2008, 16).

Käytännössä johtamistilanteet alkavat työntekijän rekrytoinnista, johon liittyy uuden työntekijän kanssa allekirjoitettu työsopimus. Esimiehen ensimmäisenä tehtävänä on perehdyttää tai varmistaa uuden työntekijän perehdyttäminen työtehtäviin ja organisaatioon. Nopeilla ja laadukkailla toimilla luodaan perusta työntekijän positiiviselle motivaatiolle ja pätevyydelle (Hokkanen ym. 2008, 16).

Esimes ohjaa toimintaa myös pitkäjänteisesti pitämällä säännöllisesti kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa. Näin voidaan varmistaa ja seurata tavoitteiden toteutumista tai miten ne voidaan saavuttaa. Samalla kehityskeskustelut avaavat näkymät työntekijän tulevaisuuden suunnitelmista. Osaksi kehityskeskusteluja liittyy myös työntekijän osaamisen kehittäminen kurssien ja koulutuksen avulla. Tavoitteiden saavuttamisen tueksi voidaan tuoda palkka- ja palkkiojärjestelmiä, joilla voidaan vaikuttaa työntekijän ja koko työyhteisön motivaatioon ja onnistumiseen tavoitteissa (Hokkanen ym. 2008, 16).

2.3.2 Ominaisuudet

Ammattitaitoa ja toimialan tuntemusta pidetään lähtökohtana hyvälle esimiestyölle. Onnistunut esimiestyö pitää kuitenkin sisällään laajemman listan ominaisuuksia ja taitoja, joita pidetään myös edellytyksenä hyvälle johtamiselle. Vuosien varrella johtamisen hyvinä pidettyjä ominaisuuksia on kertynyt erilaisia listoja, ja tällaisia ovat esimerkiksi organisointikyky, sosiaaliset taidot, ristiriitojen sietokyky, määrätietoisuus, kokonaisuuk-sien hallinta, energisyys, joustavuus ja niin edelleen. Lisäksi voidaan erikseen nostaa esiin johtajilla oleva karisma, joka rakentuu kyvystä luoda yhteys ihmisiin ja keskustella ihmisten kanssa tunnetasolla. Samalla voidaan pitää tärkeänä johtajan ihmiskäsitystä, joka vaikuttaa toimintatapoihin, tulkintaan muiden käyttäytymiseen ja syy-seuraussuhteisiin (Piili 2006, 15).

Jaben (2006, 16) mukaan entistä useammin rekrytointivaiheessa valitaan esimieheksi henkilö, joka pystyy tulemaan erittäin hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Myös henkilön positiivinen asenne ja vahva usko asiaan edistävät valintaa. Jaben näkemys johtajan vetovoimasta on samassa linjassa Piilin kanssa. Jaben mielestä esimiehellä edellytetään taitoa innostaa ja motivoida ihmisiä ja samalla saada työryhmä tuki itsensä taakse. Kuitenkin liiallinen vauhti ja kärsimättömyys voi johtaa johtajan umpikujaan ja henkilöstö ei pysy liian vauhdikkaissa muutoksissa mukana (Jabe 2006, 16).

2.3.3 Vaatimukset

Pääsääntöisesti johtajan tehtävään karaistuu ja taidot kehittyvät ajan myötä, mutta tämä edellyttää johtajalta avointa ja oppivaa mieltä. Suurin osa johtajista kertoo oppineensa tärkeimpiä taitojaan omilta esimiehiltään. Edellytyksenä johtajan onnistumiseen tehtävässään on, että hän pystyy tekemään tulosta ja, että hän omaa hyvät viestintätaidot, selkeän ulosannin, energisen ja uskottavan tavan johtaa. Oikeudenmukaisuus ja visiointikyky ovat myös ehtoina onnistumiselle. Toki viime vuosina on entisestään painotettu esimiehen inhimillisyyttä, läsnäoloa ja aitoutta. Edellä mainitut asiat tulisi esimiehen pystyä elämään todeksi sillä tasolla mitä hän puheissaan viestii työryhmälle (Jabe 2006, 20).

Pakolliset asiat	Hyvä hallita	Kehittämiskohteita	Vältä
<ul style="list-style-type: none"> • Ole tulostietoinen • Usko omaan asiaasi • Usko itseesi • Ole oma itsesi • Tee ikävät ja hankalat päätökset • Ajettele huomista • Ole varautunut vastoinkäymisiin 	<ul style="list-style-type: none"> • Ole läsnä • Oma taito lukea ihmisiä • Siedä vastaan panemista • Oma hyvä käytös 	<ul style="list-style-type: none"> • Enemmän kärsivällisyyttä ja malttia • Kuuntele • Uskalla myöntää, ettet tiedä kaikkea • Pysähdy ja nauti menestyksestä 	<ul style="list-style-type: none"> • Käskytsijohtamista • Omaan ääneen rakastumista • Epärehellisyyttä ja epäeettisyyttä • Epäaitoutta • Oman edun tavoittelua muiden kustannuksella

Kuva 4 Esimiehen menestystekijöitä (Jabea 2006 mukaillen).

Jabe (2006, 20) listaa kuvassa 4 esimiestyön vaatimuksia ja kehityskohteita, joita pidetään menestystekijöinä onnistuneeseen johtamiseen. Suurin osa kohdista on ylläpidettäviä toimia, joita johtajan tulee vaalia ja kehittää työuran aikana. Jabe kuitenkin korostaa, että yksi johtamistyyli sopii yhteen tilanteeseen ja toinen toiseen eli ei ole olemassa yhtä ainoaa johtamismallia, joka sopisi kaikkiin tilanteisiin (Jabe 2006, 20).

Jalavan (2001, 8-15) mukaan esimies saattaa olla hankalassa tilanteessa, jos hän johtaa asiantuntijaorganisaatiota olematta itse alan asiantuntija. Tämän tyyppisissä tilanteissa johtajan voi olla hankalaa voittaa asiantuntijoiden luottamusta puolelleen, vaikka esimies olisi muuten vahva johtamisen ammattilainen. Asiantuntijatyön haasteena on työn voimakas itseohjautuvuus, jolloin työntekijöillä on paljon valtaa oman työn tekemisestä. Huolimatta suuresta itseohjautuvuudesta asiantuntijatkin pitävät esimiestyötä ja johtamista välttämättömänä toimena. Tämän tyyppisessä ympäristössä esimiehen tulisi välttää au-

toritääristä johtamista ja olla liikaa puuttumatta yksityiskohtiin. Esimiehen tulisikin keskittyä enemmän alaistensa motivaation ja henkisen kehityksen tukemiseen (Jalava 2001, 8-15).

2.3.4 Yksilön johtaminen

Johtaminen on ensisijaisesti vuorovaikutustyötä, joka yhdistää työntekijät asioiden hoitajina ja tekijöinä. Tämän suuntainen johtajuus on motivoitunut kohtaamaan ihmiset työelämässä ja tukemaan heitä. Työpaikoilla ja organisaatioissa ihmisiä pidetään tärkeinä toimijoina (Perttula & Syväjärvi 2012, 10).

Perttula ja Syväjärvi (2012, 55, 81-85) lähtevät avaamaan yksilön johtamista näkökulmalla työyhteisön määrittelystä, joka yksinkertaisuudessaan koostuu virallisesta tarkoituksesta ja yksilöistä kokemusmaailmoineen. Työyhteisön ja yksilön välinen tasapaino muodostuu haastavasta kokonaisuudesta. Ideaalissa tilanteessa työyhteisön intressit ovat täydellisesti samassa linjassa yksilön tavoitteiden kanssa, mutta sataprosenttisen täydellistä tilannetta ei reaalityöelämässä ole. Suhteen muodostaminen ja ylläpitäminen vaatii johtajuutta, jota voidaan kuvailla kommunikoinnilla, joka muuttaa yksilöiden toimintaa niin, että yhteisön tavoitteet voidaan saavuttaa yksilön toiminnan kautta. Vuorovaikutusta voidaan pitää keskeisimpänä johtamisen osatekijänä (Perttula & Syväjärvi 2012, 55, 81-85).

2.4 Muutosjohtaminen

Organisaatioiden on pysyttävä kilpailussa mukana ja muuttuva maailma edellyttää myös muutosta organisaatioiden toiminnassa. Kehityksestä taakse jääminen heikentää yrityksen mahdollisuuksia toimia kilpailukykyisesti markkinoilla. Markkinoiden aallon harjalla pysyminen edellyttää organisaatiolta innovatiivisuutta ja innovatiivisuuden ominaisuuksiin sisältyy tarve muuttaa vanhoja rakenteita ja toimintatapoja. Jalava (2012, 131) kärkeä kirjassaan johtajuuden ja esimiestyön suhdetta ja pelkistämällä arkijohtamisen pelkäksi tilanteen hallinnoimiseksi. Hän esittää, että joidenkin mukaan todellinen johtaminen tapahtuisi pelkästään muutostilanteissa (Jalava 2012, 131).

Ulrich (1997, 54-55) niputtaa muutosjohtamisen suoraan yhdeksi johtajan neljästä pääroolista tai avainasemassa olevista tehtävistä. Ulrichin näkemys korostaa muutosjohtamisen tärkeyttä ja esimiehen suurta roolia uudistuksen onnistumisessa (Ulrich, 1997, 54-55). Kiviranta lähestyy muutosjohtamista vuonna 2010 julkaistussa teoksessa erilaisuu- den ja erityisesti eri-ikäisyyden kannalta. Eri-ikäisyys tuo oman ulottuvuuden muutospro- sessiin ja tämän myötä myös omat ongelmat esimiesten ratkaistaviksi (Kiviranta 2010, 166).

Piili (2006, 132-133) pitää muutosta ainoana pysyvänä asiana työelämässä. Jatkuvat muutokset kuluttavat työntekijöitä, mutta silti muutosta pidetään välttämättömänä, jolloin muutoksia ajetaan läpi myös henkilöstön kustannuksella. Muutos avaa mahdollisuuden organisaatiolle uusiutua, mutta samalla se tuo mukanaan stressiä ja lisää kuormitusteki- jöitä. Kaikki muutoksen aiheuttamat haitat kohdistuvat yhtä lailla esimiehiin kuin alaisiin, koska kaikki ihmiset ovat samojen inhimillisten mekanismien varassa. Muutos aiheuttaa ihmisissä repertuaarin erilaisia tunteita kuten pelkoa ja ahdistusta. Ihminen reagoi muu- tostilanteeseen suojaamalla itseään. Tästä inhimillisestä suojausmekanismista käyte- tään myös sanaa muutosvastarinta. Muutosvastarinnassa koetaan luopumisen tuskaa ja pelätään, että menetetään esimerkiksi aiempi tapa toimia tai oma asema työpaikalla. Muutosvastarinnasta huolimatta vanhoista tavoista on luovuttava, jotta voidaan luoda uutta tilalle (Piili 2006, 132-133).

2.5 Erilaisten ihmisten johtaminen

Erilaisten ihmisten johtamista voidaan tarkastella monella eri tavalla ja yhtenä eriävyy- tenä on työntekijöiden eri-ikäisyys, joka ei kuitenkaan itsessään aiheuta eroja ihmisten välille. Ikä tuo mukanaan erilaiset työkokemukset, erilaisen terveydentilan ja toimintaky- vyn. Kiviranta lajittelee nuorten heikkouksiksi lyhyen ja suppean työkokemuksen kun taas iäkkäämmillä työntekijöillä on laajempi kokemus ja työkokemusta voi olla useista eri työtehtävistä (Kiviranta 2010, 13).

Johtamisen kannalta eri-ikäisyys tuo haasteen siinä, että eri-ikäisyyden merkitystä ei ym- märretä oikein. Tästä saattaa syntyä kielteisiä ikäasenteita ja niiden seurauksena tuot- tavuus heikentyy. Idän kulttuureissa ikääntymistä ja siitä puhumista on pidetty myöntei- senä asiana kun taas länsimaisissa kulttuureissa on pitkään ollut valloillaan tapa, jossa nuoruutta halutaan ihannoida. Ikä tuo mukanaan kasan ennakkoasenteita, jossa näh- dään nuoret liian kokemattomina ja innokkaina. Iäkkäämpien osalta ennakkoasenteet

kohdistuvat muutosvastarintaan tai siihen, etteivät kokeneemmat haluaisi enää kehittyä. Kielteinen asenne lisää negatiivisuutta toiminnassa, jolloin suhtautumalla oikealla tavalla eri-ikäisyyden tuomaan erilaisuuteen voidaan lisätä positiivista vireyttä ja näin ollen voidaan lisätä myös myönteistä kulttuuria ja myönteisiä tapahtumia (Kiviranta 2010, 16).

Eri-ikäisyys korostuu työympäristössä, jossa organisaatio haluaa, joko kehittää ja optimoida pitkällä tähtäimellä toimintaansa tai pyrkiä sopeutumaan muutoksella ympäristön muuttuneisiin olosuhteisiin. Kokeneemmat työntekijät ovat tottuneet tekemään asioita tietyllä tavalla, jolloin iskostuneen menettelytavan muuttamiseen on varattava riittävästi aikaa. Nuorten osalta mukautuminen uuteen tilanteeseen on helpompaa, koska heidän työuransa on kokeneempia suppeampi. Kivirannan mukaan vuosikymmenten kokemus rasittaa iäkkäämpien työntekijöiden aivoja ja tätä samaa kuormitusta ei ole vielä nuorilla. Iäkkäämmille ja kokeneemmille työntekijöille on kertynyt hiljaista tietoa, jota nuorilla ei ole, jolloin nuoren pelkkä osaaminen ei vielä riitä. Kokeneella on kehittyneen ammattitaidon myötä kyky soveltaa taitoja ja osaamista paremmin kokemattomaan nähden. (Kiviranta 2010, 62 ja 166).

Iäkkäämpien työntekijöiden osalta kokemus tuo yksilöllisyyttä. Yksilöllisyys tuo toisenlaisia haasteita, joita nuorten työntekijöiden kohdalla ei ole. Yksilöllisyyttä voidaan yksinkertaistaa ja tarkastella kahden erityyppisen tilanteen kautta. Toisessa tilanteessa työntekijä on pitkän työkokemuksen kautta päätynyt negatiiviseen kierteseen, kun taas toisessa tilanteessa vastaavasti työntekijä on voinut päästä suotuisaan positiiviseen vauhtiin. Negatiiviseen kehään joutumiselle voi olla useita syitä. Näitä syitä voi olla esimerkiksi se, ettei kyseistä työntekijää ole arvostettu tai hän ei ole itse kokenut saavansa riittävää arvostusta. Toisaalta negatiivisen kierteen omaava henkilö voi kokea, ettei hänen urasuunnitelmiansa tai muita kehittymismahdollisuuksia oteta vakavasti tai niitä ei tarjota lainkaan. Työntekijän kielteinen suhtautuminen saattaa aiheuttaa tahtotilan päästä aikaisemmin eläkkeelle ja sairaspöissaolajen määrä voi myös lisääntyä. Negatiivisen kokemuksen taustalla on, että oma esimies koetaan vääränlaisena ja näin työntekijä ei ole mielissään häneen kohdistuvasta kohtelusta (Kiviranta 2010, 70-71).

Positiivisessa vauhdissa oleva kokeneempi työntekijä kokee esimiestyön onnistuneeksi ja näin ollen kokee tulleen kuulluksi ja huomioduksi riittävällä tavalla. Mielikuva omasta esimiehestä on tällöin myönteinen ja koetaan, että esimies on riittävän taitava ja kyvykäs, koska esimies tuntee omien alaistensa vahvat puolet ja tarpeet. Liiallinen tarkkailu ja työsuorituksen ohjailu johtaa positiivisessa kiertessä olevan työntekijän suunnan muutokseen negatiiviseen suuntaan. Näin ollen liiallista seuranta tulee välttää ja

esimiehen tulee luottaa positiivisessa kierteesä olevan osaamiseen (Kiviranta 2010, 70-71).

2.6 Työn merkitys

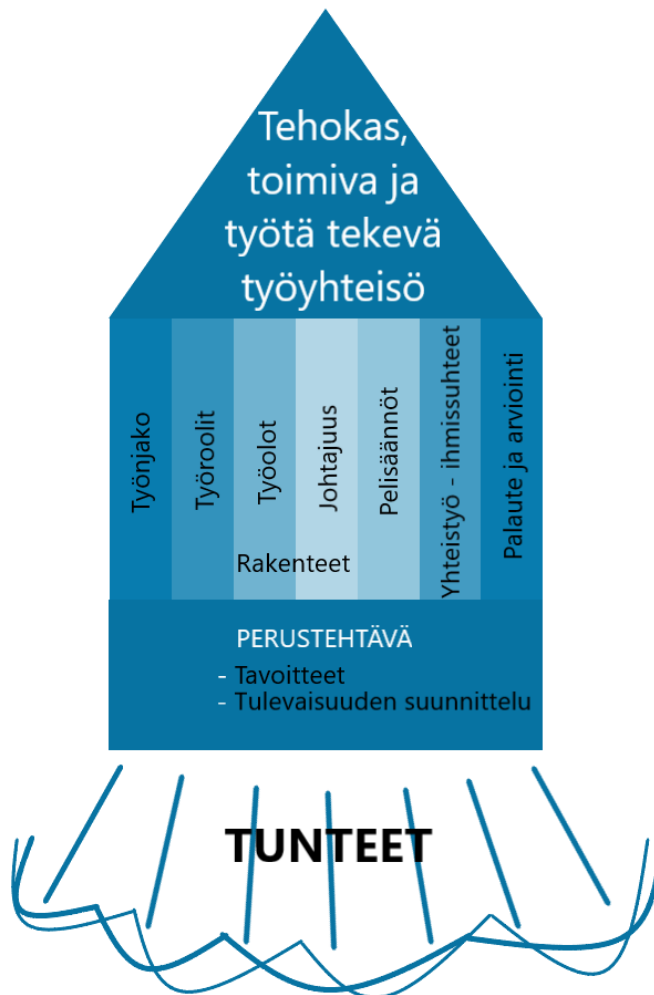
Moisalo (2010, 123) rakentaa työn merkitystä motivaattoreiden kautta. Motivaation osa-alueiksi voidaan lukea taloudelliset, sosiaaliset, arvostuksen, työn sisällön ja itsensä kehittämisen motivaattorit. Tarkastellessa näitä kaikkia motivaattoreita voidaan nähdä, että vaikka moni menee palkan takia töihin ei palkka kuitenkaan ole ainoa minkä takia työtä tehdään (Moisalo 2010, 123).

Moisalo (2010, 124-125) viittaa amerikkalaisten tekemään tutkimukseen, jossa koehenkilöt laitettiin rastittamaan ruutulehtiöitä kokopäiväisesti. Koehenkilöt saivat vaikuttaa palkkaukseen ja useimmat saivat normaaliin työhön nähden kaksinkertaisen korvauksen päätoimiseen toimenkuvaan nähden pelkästä ruutulehtiön rastittamisesta. Jokaisen työpäivän päätteeksi kaikki rastitetut ruutulehtiöt heitettiin roskakoriin. Testiin osallistuneista koehenkilöistä kukaan ei jaksanut jatkaa tehtävässä kahta viikkoa pidempään. Tämän esimerkin kautta voidaan todeta, että työn motivaattoreina on muitakin kuin taloudellisia syitä ja työn merkitys rakentuu usean eri tekijän kautta (Moisalo 2010, 124-125).

2.6.1 Toimiva työyhteisö

Työyhteisön hyvään toimivuuteen vaikuttaa merkittävästi kokemus positiivisesta työilmapiiristä. Moisan mukaan työilmapiiriä on vaikea mitata tai määritellä, mutta työilmapiiriä voisi kuvailla eräänlaisena yleisenä tunteena, joka on aistittavissa työryhmässä. Tunteen määrittelemisessä pidetään rentoa, vapautunutta ja avointa tunnetta hyvän työilmapiirin kokemisessa. Tämän tunteen rakentumista on yritetty selvittää ja yhtenä tekijänä pidetään työryhmän sisällä olevaa tai olevia työntekijöitä, jotka omaavat positiiviset sosiaaliset taidot. Avainhenkilöillä saattaa olla sopiva huumorintaju tai aito kiinnostus muita ihmisiä kohtaan, mikä luo työilmapiirille positiivisen vireen. Työyhteisössä saattaa olla myös työntekijöitä, jotka estävät hyvän työilmapiirin rakentumisen. Tämän tyyppisten ihmisten taustalla saattaa olla pelkoa tai kateutta muita kohtaan. Moisan mielestä pahimpana työyhteisön ongelmien aiheuttajana on pelko (Moisalo 2010, 147-149).

Avoimuus ja oikeanlainen palaute auttaa kehittämään työyhteisöä rakentavaan suuntaan. Turvallisuus ja luotettavuus lisääntyy, kun työyhteisön avoimuutta lisätään. Tarpeeton tiedon pidättäminen lisää työyhteisön sulkeutuneisuutta. Työyhteisön kehittäminen edellyttää myös oikeanlaista palautetta, jotta voidaan tehdä korjaavia liikkeitä ja parantaa suoritusta. Palautteen antajan tulisi myös pystyä antamaan palaute tarkkaan harkitusti ja hyvillä perusteluilla, eikä mielivaltaisesti, jonkin tunteen valtaamana. Näiden lisäksi palautetilanteessa tulisi varmistua, että palaute voidaan antaa henkilöstä riippumatta asiallisesti. Tilanne palautteen antamiselle tulisi myös osata valita oikein. Positiivinen palaute olisi parempi antaa kuuluville kaikkien muidenkin kuullen, mutta epäsuotuisan palautteen antaminen tulisi tapahtua kahden kesken (Moisalo 2010, 150-159).



Kuva 5 Työyhteisön rakettimalli (Kaski & Kiander 2005, 12)

Kaski ja Kiander (2005, 9-13) havainnollistavat kuvassa 5 työyhteisön rakennetta rakettimallin kautta, jossa halutaan nostaa esiin tunteiden vaikutusta perustehtävän suorittamisessa. Kuvion kautta voidaan ymmärtää, että tunteet toimivat rakettimoottorin kaltaisesti työntövoimana työyhteisössä ja mahdollistavat yritykselle merkittävän sisäisen voimavaran menestymiselle. Tunteet ilmenevät organisaatiossa niin ryhmätasolla kuin yksilötasolla ja kaikki ryhmän kokemukset luovat lisää tunteita. Yksilöt ilmaisevat ja kokevat tunteita kukin omalla tavallaan (Kaski & Kiander 2005, 9-13).

Työyhteisön tukipohjan tulee rakentua vahvojen rakenteiden ympäröimänä. Selkeällä ja määrätietoisella johtamisella saavutetaan myös tukeva tunteiden johtaminen, jolloin työyhteisöllä on selvä päämäärä ja selkeät toimintamallit. Epäselvällä johtamisella tunteet ottavat väärällä tavalla vallan ja työn tekemiseen tarkoitettu energia kuluu tunteiden kuuhuntaan. Positiivinen tunnelataus työssä luo lisää tehoja ja tuottavuutta. Tunnelatauksen ylläpitäminen vaatii esimieheltä alaisten motivointia ja sen ylläpitoa. Myönteiset tunteet mahdollistavat myös innovatiivisen ja luovan työyhteisön, joilla voidaan luoda menestystarinoita. Yksilötasolla oikeanlainen tunnelataus mahdollistaa arvostetuksi tulemisen tunteen kokemisen, joka tuo mukanaan iloa ihmiselle ja täyttää henkisiä tarpeita (Kaski & Kiander 2005, 14-15, 25).

2.6.2 Ajankäytön valinnat

Moisalo (2010, 108-114) luettelee esimiehen ajankäytön haasteiksi suuren työkuorman ja liian tiukkaan täytetyn kalenterin tuoman kiireen. Kiireen negatiivisena seurauksena esimiehen työnlaadun heikkenemisen, joka ilmenee muun muassa epätietoisuutena, virheinä ja kyvyttömyytenä tehdä päätöksiä. Negatiivisten ilmenemismuotojen seurauksena johtajan arvostus ja luotettavuus heikkenee alaisten ja työkavereiden edessä. Esimiehen tulisi kartoittaa omat työtehtävänsä ja karsia pois aikavarkaaiksi luokitellut alhaisen kiireen ja tärkeyden työtehtävät (Moisala 2010, 108-114).

Lampikoski (2009, 35-36) käsittelee kiireen tuomia ongelmia työyhteisöissä työtehon laskun kautta. Nopeatempoisen työtahti organisaatiossa niin muutosten kuin tulostavoitteidenkin saralla lisää merkittävästi kokemusta kiireestä. Työelämä on totutettu kiireeseen, jolloin sen aiheuttamia virheitä hyväksytään liiankin paljon. Kiireen lisäksi työympäristöön on tullut tapa yrittää tehdä useita asioita yhtäaikaisesti. Useiden asioiden te-

kemistä yhtä aikaa ja asia kerrallaan tyyppistä työntekoa on tutkittu ja verrattu keskenään. Tutkimuksissa on havaittu, että yhden asian kerrallaan tekeminen on työn kuormittavuuden osalta parempi ja myös työteho on tuottavampi (Lampikoski 2009, 35-36).

Kiire aiheuttaa kierteen, jossa esimies menettää ensin hallinnan omaan työhönsä. Seuraavana vaiheena johtaja tekee hätiköityjä ratkaisuja ja keskittyy pinnallisiin asioihin. Kaikki mainitut seuraukset aiheuttavat stressin lisääntymistä. Työyhteisön tulisi kehittää omaa johtamiskulttuuriaan niin, että valtavasta kiireen aiheuttamasta kierteestä voidaan päästä eroon (Lampikoski 2009, 36-37).

Lampikoski (2009, 70-72) tarjoaa kiireen poistamiseksi ratkaisuksi osittain samoja asioita mitä Moaisalakin kuten erilaisten aikavarkaiden eliminointia. Yhtenä sisäisenä aikavarkaana todetaan olevan asioiden lykkääminen tai tarkennettuna hankalien tai epämiellyttävien työtehtävien lykkääminen. Lykkäämisen toimintamallista tulisi pyrkiä eroon tavalla tai toisella. Ratkaisuksi tarjotaan systemaattista muutosta ajatteluun ja jämääkää tarttumista epämiellyttävien tehtävien tekemiseen. Muutos vaatii itsekuria, mutta toteutusta helpottaa, jos pyrkii hoitamaan vaikean asian heti pois työlistalta (Lampikoski 2009, 70-72).

Ulkoisina aikarosvoina voidaan pitää liian pitkäksi venähtänyttä kokousta, joka sotkee ja luo jo ennalta tiukkaan aikatauluun kiireen. Lisäksi toistuvia keskeytyksiä pidetään yhtenä pahimmista aikavarkaista. Tiimityöskentelyssä yhden tiimiläisen tehottomuus ja työvirran jarruna toimiminen voi luoda koko tiimille valtavan kiireen. Lampikoski nostaa esiin erityisesti avokonttorin tuomat haasteet, jossa toisten työntekijöiden puhelimet ja puheensorina luovat häiriöitä työskentelyyn. Häiriöttömään ja keskittymistä vaativaan työntekoon kehoitetaankin menemään omaan kotiinsa tekemään tämän tyyppiset työt. Kehotuksena on sisällyttää etätyöt osaksi tuottavaa työtä tai jäämään konttorille esimerkiksi muiden lähdettyä kotiin, jolloin avautuu häiriötöntä työaikaa (Lampikoski 2009, 74-75).

Hirvikorven ja Parkkisen (2014, 30-31) näkemys ajankäytöstä kulminoituu riittävästi varattuun aikaan johtamiselle. Esimiehellä tulisi olla riittävästi aikaa olla läsnä ja kuunnella tilanteissa, jossa alainen tai tiimiläinen esittää näkemyksiään. Riittävän kuuntelemisen tueksi tarjotaan kehityskeskustelujen järjestämistä kahdesti vuodessa, jolloin kiivastahtisen työrupeaman keskellä on varmasti myös aikaa rauhalliseen keskusteluun. Kuuntelun lisäksi esimiehen tulisi pystyä delegoimaan tehtäviä oikealla tavalla, johon sisältyy sekä tehtävän suorittamisen valvontaa, mutta myös ohjausta. Johtajan tulisi sisäistää tosiasia,

että johdettavien onnistuminen on myös esimiehen omaksi eduksi (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 30-31).

2.6.3 Työhyvinvointi

Juutin ja Vuorelan (2002, 5-9, 64) mukaan työhyvinvoinnin perusta on laadukas johtaminen, ja että ihminen voi kaikin tasoin hyvin eli niin henkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisestikin. Huono työilmapiiri, työuupumus ja jaksamisen heikentyminen ovat keskeisiä haasteita, jos työhyvinvoinnista ei pidetä huolta tai, jos johtamisen taso on liian alhainen. Ajan saatossa pahoinvoinnin muodot ovat muuttuneet ja fyysisesti raskaan työn aiheuttamien haittatekijöiden tilalle on tullut stressi, väsymys ja kyynisyys. Yrityselämän nopeatempoisuus ja maailmanlaajuinen kilpailu asettaa kaikki organisaatiot äärirajoilleen. Jatkuva menestyminen edellyttää myös jatkuvaa muutosta ja kehittämistä, jolloin paine välittyy organisaatioiden sisäiseen tunnelmaan. Varsinkin lamakausien aikoina on nähty, että yritysten selviytymistaistelua käydään kuukauden ja kvartaalin tuloksien perusteella. Voimakas kilpailu ja tuloksen tavoittelu sekä epävarmuus työpaikan säilyttämisestä on arkipäivää monissa organisaatioissa (Juuti&Vuorela 2002, 5-9, 64).

2000-luvun alussa käsitellyissä tutkimuksissa työuupumuksen oireita oli havaittavissa yli puolella työssä käyvistä väestöstä. Itse työuupumuksesta kärsi tutkimuksen mukaan noin kymmenen prosenttia työssä käyvistä väestöstä. Tutkimus määritteli työuupumuksen johtuvan yhdistelmästä jatkuvaa stressiä, väsymystä ja kyynisyyttä. Tutkimusta verrattiin aiempina vuosikymmeninä tehtyihin tutkimuksiin ja selvisi, että aikaisempina vuosikymmeninä työuupumusta ei ollut suomalaisessa työelämässä juuri lainkaan (Juuti & Vuorela 2002, 10).

2010-luvun alussa aloitettiin Jyväskylän yliopistossa professori Feldtin johdolla kahdeksan vuoden mittainen seurantatutkimus koskien työuupumusta. Tutkimus päättyi vuonna 2020 ja saatujen tuloksien perusteella havaittiin, että työuupumuksen kehittyminen ja oireilu ei ole yhdenmukainen vaan työntekijät saattavat oireilla aluksi eri tavoin. Aiemmin on oletettu, että työuupumusoireilu on samanlaista kaikilla ja, että ensisijaisesti krooninen väsymys olisi yhteinen ensisijainen oire. Nyt saatujen tietojen mukaan nimenomaan samanaikaisesti heikentynyt ammatillinen itsetunto ja kyynisyys on keskeinen varhainen työuupumuksen oire. Tutkimuksen mukaan työntekijä ei enää koe työtä mielekkääksi tai hän kokee, ettei osaa tehdä työtään riittävän hyvin. Nimenomaan ammatillisen itsetun-

non heikentyminen ja kyynisyys yhdistettiin työntekijän heikkoihin vaikutusmahdollisuuksiin ja yrityksen heikkoon tukeen. Työuupumus, joka oireili ensisijaisesti väsymyksenä, oli sidoksissa liian tiukkoihin aikatauluihin ja korkeaan työkuormitukseen. Varhainen puuttuminen työuupumukseen edellyttää esimiehiltä ja työterveydeltä taitoa työuupumuksen varhaiseen tunnistamiseen, mutta samalla tutkimuksessa havaittu uusi tieto on hyödyllinen myös itse työntekijöille. Kaikki nyt saatu uusi tieto on todella arvokasta yrityksille, koska pitkälle edenneen työuupumuksen seurauksena on raskaita ja työnantajalle kalliita sairauspoissaoloja. (Mäkikangas ym. 2020).

Juutin (2002, 64) mielestä lähtökohtaisesti sairas ihminen ei tuottavaa työtä tee ja näin ollen terve ja hyvävointinen ihminen on ensisijaisesti niin tuloksen kuin hyvän suorituksen tekijä. Hyvinvoivan ja terveen ihmisen määritelmässä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi ovat sidoksissa toisiinsa. Näiden kuhunkin edellä mainittuun kohtaan kuuluu tekijöitä, joilla tasapaino ja hyvinvointi on saavutettavissa. Yhtenä tekijänä on liikunta, jota harrastamalla saadaan hyvää mieltä ja mielenrauhaa. Toisena tekijänä ovat ihmissuhteiden ja ystävyysuhteiden ylläpito, jotka tukevat sosiaalista hyvinvointia ja ihminen saa näistä myönteistä virtaa elämäänsä. Taiteen harrastaminen ja uuden oppiminen kuuluvat tekijöihin, jotka tukevat positiivisesti ihmisen henkistä puolta. Juuti kuitenkin korostaa, että edellä mainitut ilmiöt ovat tyypiltään karttuvia, jolloin pahoinvointi kerääntyy toisille ja hyvinvointi kerääntyy toisille (Juuti & Vuorela 2002, 64).

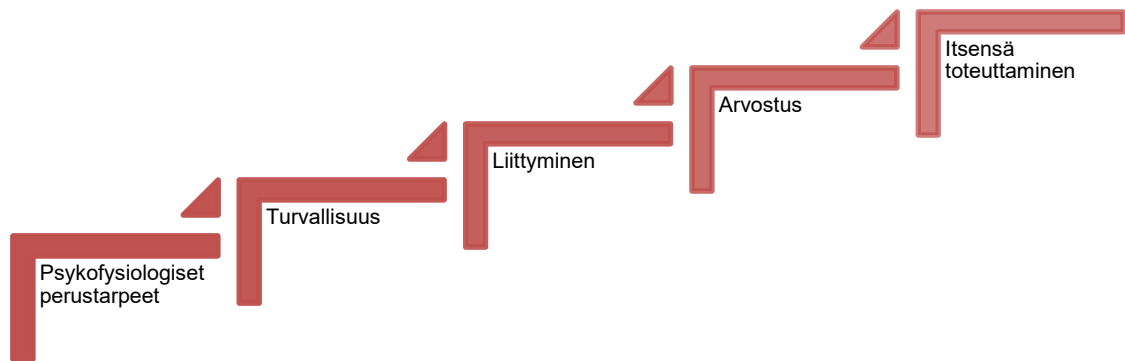
Kasautuvasta pahoinvoinnista muodostuu salakavalasti kehä, joka välittyy kaikille elämän alueille. Tämän tyyppisestä kierteestä tulisi päästä ehdottomasti pois niin, että ihminen pääsisi jälleen myönteiseen kehitykseen ja tämän kautta positiiviseen oloon. Päästäkseen kielteisestä kehästä pienetkin muutokset positiiviseen suuntaan auttavat siirtymään eteenpäin prosessissa. Esimerkiksi kuntoilun aloittaminen voi olla yksi avaintekijä, jonka kautta ihmisen työssä jaksaminen kohentuu ja myönteinen kehitys lähtee käyntiin (Juuti & Vuorela 2002, 65-66).

Juuti (2002, 66-70) pitää pitkäkestoisen työmotivaation kasvupohjana työtä, joka vastaa ihmisen omia kiinnostuksen kohteita. Ihminen kokee työn tällaisessa tapauksessa mielekkäänä ja kevyenä. Työn tulisi myös olla kaikilta osin riittävän itsenäistä ja monipuolista. Näiden lisäksi palautteen tärkeys on ensi arvoisen tärkeää. Esimiehen tulee tuntea palautteen saajan työ ja tehdyt aikaansaannokset, jotta oikeanlaisen palautteen antaminen on ylipäättään mahdollista. Lisäksi esimiehen tulisi rakentaa työnkulkua niin, että

työntekijä saisi asiakkailta ja sisäisiltä sidosryhmiltä oikeanlaista palautetta. Oikeanlaisella palautteella on motivaatiota ja työhyvinvointia tukeva vaikutus (Juuti & Vuorela 2002, 66-70).

Hyvää työilmapiiriä voidaan verrata urheilun kautta kotiyleisön ja kotijoukkueen kannustavuuteen. Positiivinen ilmapiiri työyhteisössä perustuu pohjimmillaan työkaverien väliseen luottamukseen, avoimuuteen ja avuliaisuuteen. Mainitut ilmapiirin rakenteet on todennettu Juutin mukaan sadoissa eri tutkimuksissa. Tämän vuoksi ilmapiiriä pitäisikin kehittää niin, että erilaiset puhumattomuudesta ja väärintulkintoista syntyneet ristiriidat saataisiin ratkaistua ja keskustelun määrää pitäisi pystyä lisäämään. Työyhteisön pitäisi pystyä jakamaan myös kokemuksia ja keskustelemaan avoimesti, jolloin erilaiset huhut saataisiin häivytettyä ja toimijoiden omat tosiasiapohjaiset selitykset tulisivat kaikkien tietoon. Keskustelujen pohjalta syntyneet kehitysideoita ja ratkaisuehdotukset tulisi esimiehen rohkaistua ottamaan käytännön toteutukseen, jolloin työyhteisö pääsee uudistumaan ja lujittumaan (Juuti & Vuorela 2002, 71-73).

Rauramo (2008, 29-30) on Juutin kanssa samoilla linjoilla työhyvinvoinnin perustasta, mutta käsittelee hyvinvointia viiden perustarpeen kautta. Viiden tarpeen malli rakentuu Abraham Maslow:n kehittämään teoriaan viidestä perustarpeesta, joita voidaan käsitellä eräänlaisena tarpeiden hierarkiana, jossa perustavoitteet ovat toisistaan riippuvaisia. Esimerkkinä voidaan esittää ihmisen kokemaa kovaa nälkää, jolloin ihminen ei pysty keskittymään mihinkään muuhun kuin ruuan ajatteluun ja nälän sammuttamiseen. Esimerkin mukaisesti ihmisen perustarve pitää täyttää ennen seuraavan tarpeen täyttämistä. Annetulla esimerkillä on tarkoitus luoda mielikuva ajattelumallista, koska äärimmäisen nälän kokeminen hyvinvointiyhteiskunnassa ei ole arkipäiväistä. Kuviossa 4 on kuvattu Rauramon esittämät viisi työhyvinvoinnin porrasta, jotka kuvaavat työn ja motivaation suhdetta perustarpeiden kautta (Rauramo 2008, 29-30).



Kuva 6 Rauramon viisi hyvinvoinnin porrasta (Rauramo 2008, 35 mukailen)

Alimmaisena ja ensimmäisenä portaana on kuvassa 6 esitetty psykofysiologiset perustarpeet. Rauramo erittelee perustarpeisiin kuuluviksi esimerkiksi ajallisesti riittävän ja laadukkaan vapaa-ajan, johon sisältyy terveellinen ravinto, liikunta ja sairauksien ennalta ehkäisy ja hoitaminen. Rauramo menee kuitenkin Juutia syvemmälle ja tarkempiin yksityiskohtiin käsitellessään aihetta.

Rauramon (2008, 37-84) mukaan ihminen tarvitsee sopivaa kuormitusta, mutta liiallinen kuormitus aiheuttaa rasittuneisuutta. Ensimmäiseen portaaseen sisältyy myös huomio fyysisesti liian kevyeen työhön, jota esimerkiksi näyttöpäätetyö on. Näyttöpäätetyö on työnä liian yksipuolista ja vaikka työpisteen ergonomiaan olisi kiinnitetty erityisen paljon huomiota on terveyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta työasennon vaihtelu istumisesta seisomiseksi ja liikkumiseksi myönteisin vaihtoehto. Pysyvästi seisaaltaan tai istualtaan tehtävä työ rasittaa selkää ja alaraajoja. Rauramo korostaakin kevyen koneella tehtävän päätetyön haittatekijöiden lieventämiseksi taukoliikuntaa, jolla voidaan ennalta ehkäistä sairauksia ja särkyjä (Rauramo 2008, 37-84).

Ensimmäisen portaan kuormittaviksi tekijöiksi nousevat kiire ja kognitiivinen kuormitus, joiden hallinta edellyttää työntekijältä oman työn johtamista ja organisointia. Samalla tavalla miten Juuti nosti esiin stressin ja työuupumuksen Rauramo lajittelee nämä ensimmäiselle portaalle. Rauramo (2008, 37-84) luokittelee uupumuksen oireiksi väsymyksen, kyynisyyden ja heikentyneen ammatillisen itsetunnon, vaikka Feldt:n johdolla 2020 valmistuneen raportin mukaan aiemmin olisi pidetty pelkästään väsymystä uupumuksen

merkinä. Rauramo on siis ollut 2008 vahvasti oikeilla jäljillä työuupumuksen oireiden havaitsemisessa (Rauramo 2008, 37-84).

Lepo ja uni kuuluvat ensimmäisen portaan perustarpeisiin ja riittävän unen saanti on välttämätöntä aivojen toiminnalle. Rauramo luettelee pitkän listan liian vähäisen levon ja unen aiheuttamista haittavaikutuksista. Tämän lisäksi päihteiden kuten alkoholin ja tupakoinnin merkitys korostuu työhyvinvoinnin kannalta, koska liiallinen alkoholin käyttö vapaa-ajalla heijastuu työsuoritukseen negatiivisesti pitkällä aikavälillä. Samoin tupakoinnin terveydellinen haitta lisää sairauksia ja sairauksista johtuvia poissaoloja. Tämän vuoksi monet työpaikat on julistettu savuttomiksi ja työnantaja pyrkii ohjaamaan työntekijöitä savuttomuuteen (Rauramo 2008, 68-74).

Portaiden toinen askelma kantaa nimeä turvallisuus. Rauramo luokittelee ihmisen turvallisuuden tarpeeksi työn pysyvyyden, riittävän toimeentulon, turvallisen työn ja työympäristön sekä oikeudenmukaisen, tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen työyhteisön. Turvallisuutta horjuttava ensisijainen uhka on muutos, joka aiheuttaa turvattomuutta ja luo monille epävarmuutta. Muutos koetaan kokemuksena sekä myönteiseksi, että kielteiseksi asiaksi. Yksilöt kestävät muutosta eri määriä ja näin ollen muutoksen laajuus määrittelee, miten laajalti turvattomuutta koetaan. Työpaikan turvallisuuskulttuuri luo oman turvallisuuden tunteen ja turvallisen ympäristön ja työskentelyn tukena toimii työpaikoilla työsuojelutoiminta (Rauramo 2008, 85-121).

Kolmantena portaana kuvassa 6 on liittymisen tarve. Liittymisen osa-alueeseen Rauramo luokittelee työyhteisön ja yhteisöllisyyden, joka työyhteisössä vallitsee. Työyhteisön tarjoamat ihmissuhteet määrittellään merkittäväksi osaksi työhyvinvointia, työmotivaatiota ja tuloksellisuutta. Samaan osa-alueeseen liittyvä työilmapiiri on luonnollinen osa työyhteisön muodostamaa kokonaisuutta. Työilmapiirin osalta Rauramo mukailee Juutin luettelemia työilmapiirin ulottuvuuksia samankaltaisesti, mutta keskustelun, ristiriitojen ratkaisemisen, kannustuksen lisäksi nostaa palkitsemisen yhtenä ilmapiiriä rakentavana tekijänä (Rauramo 2008, 122-142).

Osaksi liittymisen kokemuksesta luokitellaan myös erilaisuus, jonka nähdään olevan pitkällä aikavälillä avain menestykseen verrattuna homogeenisiin ryhmiin. Heterogeenisen ryhmän menestystekijöinä toimii dynamiikka, jota yhtenäisessä ryhmässä ei koeta samalla tavalla. Toisaalta sekakoosteinen ryhmä tarvitsee enemmän aikaa yhteistyön rakentamiseen (Rauramo, 2008, 122-142). Rauramon näkemys heterogeenisen ryhmän voitokkaasta lopputuloksesta tukee Kivirannan käsittelemiä eri-ikäisyyden tuomia erilaisuuden

vahvuuksia (Kiviranta, 2010, 168). Erilaisuuden lisänä Rauramo yhdistää monikulttuurisuuden haasteeksi ja samalla mahdollisuudeksi. Kansainvälisen monikulttuurisuuden rakentaminen vahvuudeksi vaatii ponnisteluja niin kielimuurin selättämiseksi kuin kulttuuritaustojen tuomien väärinkäsitysten ratkaisemiseksi. Esimerkkinä kansainvälisestä työstä toimii tilanne jossa viestintä pääasiassa tukeutuu sähköiseen viestintään. Tämän tyyppisissä kansainvälisissä työryhmissä suurena haasteena on saada ryhmän jäsenet luottamaan toisiinsa (Rauramo 2008, 128-129).

Neljäntenä askelmana kuvassa 6 on arvostuksen tarve, joka koostuu itsearvostuksesta ja toisilta ihmisiltä saadusta arvostuksesta. Itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle on avainasemassa toisilta saatu arvostuksen kokeminen. Lähiesimiehen, työkaverien, asiakkaiden tai perheenjäsenten osoittama arvostus koetaan huomattavasti arvokkaammaksi yksilön kokeman arvostuksen osalta verrattuna muualta saatuun arvostukseen (Rauramo 2008, 143-144).

Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää esimieheltä alaisen säännöllistä ohjaus-, seuranta- ja palauteviestintää. Kohtaamisten tulee olla vuorovaikuttaisia ja tasavertaisia verrattuna muihin johdettaviin ja samalla esimiehen tulisi pystyä innostamaan alaisiaan. Kuitenkin organisaation ylimmän johdon vastuulla on viime kädessä edistää ja huolehtia työhyvinvoinnista (Rauramo 2008, 143-144).

Viidentenä ja viimeisenä portaana kuvassa 6 on merkitty itsensä toteuttamisen tarve. Tämän portaan tarkoitus on johtaa organisaatio oppivaan kulttuuriin ja yksilöiden osaamisen potentiaalin maksimoimiseen. Kehittämällä osaamista organisaatio säilyttää kilpailukykyä muuttuvassa ympäristössä. Siinä missä Juuti korosti, että aktiivinen oppija saavuttaa itselleen päämäärän ja saa energiaa oppimisprosessissa niin Rauramo keskittyy jatkuvaan oppimiseen enemmän työnantajan roolin ja yritystoiminnan kehittämisen ja yhteisön tiimioppimisen kautta (Rauramo 2008, 160-164).

2.7 Esimiestyön kehittäminen

Hirvikorpi ja Parkkinen (2014, 66-65, 81) lähtevät liikkeelle esimiestyön kehittämisestä johtajan oman itsensä kehittämisen kautta. Esimies ei saisi jämähtää paikoilleen vaan omaa mukavuusaluetta tulisi säännöllisesti haastaa. Itsensä kehittäminen lisää myös uudenlaisia mahdollisuuksia tulevaisuudessa, koska johtajilta odotetaan jatkuvasti laajem-

paa osaamisia ja uusia ominaisuuksia. Vaatimukset johtajia kohtaan kiristyvät tulevaisuudessa eikä näitä vaatimuksia pystytä täyttämään, ellei johtamiskulttuuria muuteta merkittävästi (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 66-65, 81).

Tulevaisuuden tuomien uusien vaatimuksien myötä johtajilta odotetaan kykyä mento-roida alaisiaan ja toimia eräänlaisessa valmentajan roolissa. Esimiesten tulisi tehdä itselleen visio uusien opittavien asioiden ympäriltä ja pyrkiä opiskelemaan tai oppimaan uusia taitoja urallaan. Johtajan tulisi tunnistaa itsessään kohdat, jotka ovat tulevaisuuden kannalta heikkoja alueita ja alkaa kehittämään uusia taitoja näiden ympäriltä (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 93-94).

Esimiestyön kehittämistyö lähtee liikkeelle yksi muutos kerrallaan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi viikon ensimmäisen rutiinomaisen palaverin sisällön rakenteen muutosta niin, että, jos palaverissa on totuttu käymään aiemman viikon negatiiviset asiat läpi, käytäisiinkin ensin aiemman viikon positiiviset asiat ensin läpi. Tämän tyypillisellä muutoksella voidaan pieni pala kerrallaan suunnata yrityskulttuuria optimistisemmalle reitille (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 103).

Hirvikorpi ja Parkkinen (2014, 103) kehittäisivät johtamista kehityskeskustelujen osalta sellaiseen suuntaan, että kehityskeskustelut poistettaisiin kokonaan nykyisessä muodossaan ja tilalle tuotaisiin palautekeskustelut. Palautekeskusteluja käytäisiin kehityskeskusteluja huomattavasti tiuhempaan ja sisällöltään keskustelut pidettäisiin kehityskeskusteluja kevyempänä (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 103).

Bärklund ja Perko (2013, 220-221) suuntaavat painopisteen kestävään kehitykseen niin, että organisaation toiminta saataisiin pitkäjänteisesti kehittymään oikeaan suuntaan. Tarvittavien muutosten onnistumiseen tarjotaan ratkaisuksi oikeanlaisia mittareita ja tulospalkkausta. Oikeanlainen ja toimiva palkitsemisjärjestelmä takaa kestävä johtajuuden toteutumisen. Palkitsemisella varmistetaan, että työntekijä tietää, mitä tulee tehdä ja mitä mitataan, sekä miten häntä palkitaan tavoitteisiin pääsemisestä (Bärklund & Perko 2013, 220-221).

3 ETÄTYÖ

Rauramo (2008, 21-22) käsittelee pintapuolisesti etätöiden lisääntymistä työmarkkinoilla, mutta pääaiheenaan hän keskittyy työhyvinvointiin, jonka hän perustaa Abraham Maslowin tarvehierarkiateoriaan. Työhyvinvoinnin kantaviin rakenteisiin kuuluu työn ja perheen yhteensovittaminen. Onnistuneilla yhteensovittamisratkaisuilla työnantajat voivat nostaa imagoaan työmarkkinoilla saadakseen rekrytoitua osaavaa työvoimaa. Työn osuus suhteutettuna vapaa-aikaan ja perheen parissa vietettyyn aikaan on merkittävä. Työn suu-
resta ajallisesta vaikutuksesta koetaankin usein huonoa omaa tuntoa ja riittämättömyyden tunnetta, koska jää kokemus siitä, ettei perheelle jää riittävästi aikaa. Työajat muuttuvat monimuotoisemmiksi ja epätavalliset työsuhteet ovat vallanneet entistä enemmän työmarkkinoita. Etätöitä voidaan pitää yhtenä monimuotoisen työskentelyn muotona ja vaikka etätö voi helpottaa elämän hallintaa saattaa varjopuolena työajan ja vapaa-ajan raja hämärtyä (Rauramo 2008, 21-22).

Ihmisten siirryttyä etätöihin työnantajan määräyksestä on työhyvinvoinnin merkitys korostunut entisestään, koska suuri osa lähityössä totutuista rutiineista muuttui yhdellä kertaa. Juuti käsittelee työhyvinvointiaihetta kauttaaltaan ja nimenomaan etätöitä voidaan pitää mahdollisuutena hyvään ja huonoon, jossa positiiviset ja negatiiviset asiat voivat alkaa kasautumaan (Juuti&Vuorela 2002, 64). Etätö on monella tapaa mahdollisuus, mutta myös rajaa lähityössä totutut kuviot uudelleenlaisiksi ja näin ollen johtamisen tärkeys korostuu entisestään. Työhyvinvoinnista välittävällä työnantajalla on potentiaali kehottaa etätöissä olevia työntekijöitään varaamaan aikaa liikunnalle tai esimerkiksi työnantaja voi ohjeistaa etänä pidettävän palaverin pidettäväksi puhelimitse, jolloin kaikilla palaveriin osallistuvilla olisi mahdollisuus mennä ulos kävelylle palaverin yhteydessä. Käänteisenä ja kielteisenä kehityksenä on jatkuva tietokoneella oleminen ja positiivisten kehityskulkujen karsiutuminen pois arjesta.

Juutin (2002, 64) mukaan sosiaalinen aktiivisuus ehkäisee sairauksilta ja antaa positiivisen vireen. Vuosina 2020 ja 2021 Suomen hallitus kehotti kansalaisten välttää ihmisten välisiä lähikontakteja, jolloin kehotuksen noudattamisella on väistämättä vaikutuksia sosiaaliseen aktiivisuuteen negatiivisella tavalla. Sosiaalisen aktiivisuuden systemaattinen vähentäminen lisää negatiivisen kierteen mahdollisuutta, josta Juuti varoittaa (Juuti & Vuorela 2002, 64).

3.1 Ergonomia ja työympäristö etätyössä

Rauramon (2008, 50-54) hyvinvoinnin ensimmäisen portaan sisältöön kuuluu työergonomia ja työympäristö erityisesti toimistotyössä ja ergonomian ja ympäristön vaikutus motivaatioon (Rauramo 2008, 50-54). Viimeisten vuosien aikana työterveyden fysioterapeutit ovat tehneet avokonttoreissa säännöllisesti kierroksia työnantajan tilaamana ja fysioterapeutit ovat antaneet yksilöllisiä ohjeita toimistotyöntekijöille mahdollisimman ergonomisesta työstä. Työnantajat ovat hankkineet toimistojen työpisteille sähkösäätöiset pöydät, satulatuolit ja pehmustematot seisomatyöhön. Näillä toimilla on pyritty ennalta ehkäisemään näyttöpäätetyössä syntyviä kehon rasituksia ja niistä seuraavia niska- ja hartiasärkyjä sekä erilaisia sairauksia. Positiivisena toimenä voidaan todeta, että työnantajan toimilla on myös lisätty työntekijöiden tietämystä ergonomisesta työskentelystä.

2010-luvulla toimistotyöskentelyn trendi on suuntautunut vahvasti avokonttoreihin ja monitilatoimistoihin, joissa kenelläkään ei ole omaa hiljaista tilaa. Avokonttoreiden hyödyistä ja haitoista onkin tehty useita tutkimuksia vuosien mittaan. Haapakankaan vuonna 2017 julkaistu väitöskirja käsittelee puheen aiheuttamaa meluhaittaa ja akustisia häiriöitä avotoimistoissa. Tutkimuksessa selvisi, että eritoten puheäänien kuuleminen taustameluna lisää työskentelyn kuormittavuutta ja altistaa stressitekijöille. Myös ympäristön muilla häiriötekijöillä todettiin olevan haittavaikutuksia. Työntekijöille havaittujen haittojen todettiin olevan merkittävämmät kuin pelkästään tyytymättömyyden kokemus. Melun aiheuttama haitta vaikutti melulle altistuneelle työntekijälle lähimuistin ja työmuistin heikentymistä (Haapakangas 2017, 73).

Haapakangas tarjoaa väitöskirjassaan ratkaisuksi meluhaitoille erikseen toistettavaa taustakohinaa eli niin sanottua peittoääntä ja jälkikaiun vaimennusta huoneakustiikan kohentamiseksi (Haapakangas 2017, 64-66). Etätyö tarjoaa tässä tapauksessa mahdollisuuden vähemmän häiriöisempään työskentelyyn. Häiriöiden määrä etätöissä määräytyy kotitoimiston muiden käyttäjien määrästä kuten paikalla olevista perheenjäsenistä tai lemmikeistä. Monilla ei ole käytössä omaa työtilaa etätöissä, joten haittatekijöitä voi olla huomattavasti enemmän verrattuna työskentelyyn avokonttorilla. Toisaalta muuttamalla esimerkiksi varaston tai autotallin etätyöskentelytilaksi voidaan tämän tyyppisessä tilassa saavuttaa huomattavasti avokonttoria häiriöttömämpi ympäristö. Jos etätyöt tulevat jäämään osittain pysyväksi työskentelytavaksi ja etätyö linjataan työnantajan puolelta myös hyväksi havaituksi tavaksi työskennellä, saatetaan asuntokaupoissa tulla näkemään kasvavaa kysyntää kotien lisätiloille.

Siirryttäessä pakotetusti etätyöhön vastaavanlaisia ergonomisia työpisteitä ei ole välittömästi tarjolla kotitoimistoilla. Verottajan tarjoama etätyöstä tehtävällä vähennyksellä on tarkoitus madaltaa työntekijän kynnystä hankkia itselleen ergonomisempi työpiste, mutta hankinta jää täysin työntekijän oman harkinnan varaan, eikä työnantaja voi varmistua ergonomisesta työskentelystä (Verottaja 2021). Työhyvinvoinnin varmistamiseksi työnantaja ja työntekijä osapuolien tulisi keskustella yhteisistä tavoitteista työperäisten sairauksien ennaltaehkäisyssä ergonomian osalta ja sopia tarvittavista toimista. Gracen (2020, 75) mukaan olisi suositeltavaa, että työnantaja ja työntekijä tekisivät etätyösopimuksen, jolla molemmat osapuolet voivat varmistua niin ergonomian, tietoturvan kuin työaikojen onnistumisesta (Grace 2020, 75).

Grace (2020, 23-31) korostaa myös oikeanlaisen työpisteen merkitystä etätyöskentelyssä. Työpisteen tulee olla erinomainen, koska toimistotyöntekijä käyttää vuodessa noin tuhat seitsemänsataa tuntia työpöytänsä vieressä. Maksimaalisen työtehon ja tuottavuuden saavuttamiseksi työympäristön tulisi olla miellyttävä niin huonekalujen kuin käytössä olevien laitteiden osalta. Johtuen suuresta käytetystä ajasta työpöydän äärellä työtuolin tulisi olla mahdollisimman ergonominen ja pöydän korkeus säädettävissä. Lisäksi valaistuksen tulisi olla oikeanlainen eli ei liikaa eikä liian vähän valoa. Myös näytön kirkkaus tulisi säätää alhaiseksi. Liian kirkkaalla työympäristöllä on kielteisiä vaikutuksia silmien terveyteen. Ihanteellisen työympäristön tavoittelun ohella tulisi työpiste pystyä erottamaan vapaa-ajasta, jolloin ihminen voi kokea työpäivän päättyneeksi. Laitteiden osalta etätöissä pitäisi välttää kannettavan tietokoneen käyttöä ja suosia erillistä näyttöä, hiirtä ja näppäimistöä (Grace 2020, 23-31).

Jos etätyöt päätetään jättää pysyväksi tilanteeksi, olisi työnantajalla tilaisuus keventää toimitilojen kokoa ja säästää toimitilojen kustannuksissa. Toisaalta, jos säästöjä saadaan toimitiloja pienentämällä, toimisi työnantaja taidollisesti hankkimalla säädettävät työpöydät ja asianmukaiset tuolit työntekijöiden kotitoimistoille, jotta tulevaisuudessa vältettäisiin huonon ergonomian aiheuttamat sairauspoissaolot.

3.2 Johtaminen etänä

Haapakoski ym. (2020, 50-55) käsittelevät tarkemmin työyhteisön tapoja viestiä virtuaalisesti etätyötilanteessa. Työryhmien tulisi löytää tiimille paras viestintätapa ja tämän lisäksi tulisi huolehtia, että kaikki tiimiläiset pääsevät kertomaan oman näkökantansa. Haapakosken mukaan virtuaalisessa tapaamisessa voi oppia lukemaan tilannetta ja tunnelmaa pelkän äänen perusteella. Muutokset keskustelijan puheenrytmissä voi viestiä siitä, että tiimiläisellä asiat eivät ole sujuneet halutulla tavalla. Verkon yli tapahtuvassa keskustelussa on lähitapaamiseen nähden suurena muutoksena punainen luuri, jonka avulla keskustelun voi päättää koska tahtoo. Toiset voivat kokea mahdollisuuden keskustelun keskeyttämiselle turvallisuuden tunnetta lisäävänä asiana. Osa kokee vaikeiden keskustelujen läpi käymisen verkkopalaverissa hankalana, kun taas esimerkiksi introvertti voi kokea etätapaamisen helpommaksi kuin samassa tilassa fyysisesti käydyn keskustelun (Haapakoski ym. 2020, 50-55).

Etätyössä tärkeää on rakentaa luottamusta, jolloin tiimiläiset kokevat, että työt tulevat tehdyksi ja kaikki hoitavat omat työnsä luotettavasti. Luottamusta voidaan lisätä virtuaalisessa ympäristössä tekemällä samoja asioita, joita tiimi on tehnyt lähityöskentelyssä. Tärkeää olisi, että työryhmän jäsenet kokisivat kaikkien toimivan saman tavoitteen eteen. Toisten työkaverien kannustaminen lisää luottamusta ja työryhmän toimivuutta etätyötilanteissa. Etänä toimivan työryhmän tulisi tasaisin väliajoin käydä läpi valmistuneita projekteja ja samalla keskustella miten kenenkin työviikko on sujunut. Projektien läpikatsauksissa ja tehdyn työn läpikäynnissä olisi hyvä pystyä antamaan myös rakentavaa palautetta. Palautteen lisäksi tulisi huomioida, että keskustelussa tullessiin kehitysideoihin suhtaudutaan arvostavasti ja, että jokaista kohdellaan tiimissä tasapuolisesti (Haapakoski ym. 2020, 50-51)

Haapakoski ym. (2020, 62-66) korostavat virtuaalisen yhteisön viestinnän tärkeyttä. Työryhmän johtamisessa etänä viestinnän pitää olla selkeää ja määrätietoista. Laadukkaalla viestinnällä kaikki etänä olevat työntekijät tietävät mitä kenenkin tulee tehdä. Johtajan tulisi nostaa esiin virtuaalitapaamisissa onnistumisia ja rakentaa tällä tavoin tiimin yhteishenkeä. Etäjohtamisen perustaksi Haapakoski luettelee luottamuksen, arvostuksen, avoimuuden, pelisäännöt, jatkuvan dialogin ja yhteisöllisyyden. Näistä yhteisöllisyys on haastavin ylläpitää etätöissä. Yhteisöllisyyden heikkeneminen johtuu vuorovaikutuksen vähentymisestä, joka väistämättä tapahtuu etätyötilanteessa (Haapakoski ym. 2020, 62-66).

Grace (2020, 32-33) lisää virtuaalisen viestinnän osaksi pukeutumisen. Etätöissä on toki mahdollista työskennellä rennommissa vaatteissa, mutta tulisi silti soveltaa samoja käytäntöjä kuin fyysisesti tapahtuvissa tapaamisissa. Näitä käytäntöjä ovat asiallinen pukeutuminen ja ajoissa oleminen niin sisäisissä kuin asiakkaiden kanssa käytävissä etäpala-vereissa. Lisäksi virtuaalisenkokouksen aikana ei pidä tehdä muita töitä samanaikaisesti (Grace 2020, 32-33).

Fried ja Hansson (2014, 101) käsittelevät viestinnän ja tiimihengen nostattamista tarjolla olevien virtuaalisten työkalujen avulla. Etänä toimivan tiimin tai työryhmän jäsenet saattavat kokea tylsistymistä jatkuvasta yksin puurtamisesta. Etätyöntekijän on samalla tavalla tauotettava työtään kuin toimistolla työskenneltäessä. Taukoja tulisikin hyödyntää yhteisinä hetkinä tiimin kanssa. Tämän tyyppisiin taukoihin on tarjolla keskusteluohjelmistoja, joissa kuka vain tiimiläisistä voi kuluttaa aikaa ja jakaa vaikka humoristisia kuvia. Tämän tyyppinen virtuaalinen keskusteluhuone toimii niin, että ketä vain tiimiläinen voi liittyä keskusteluun ja lähteä koska vain. Virtuaalisen keskusteluhuoneen tarkoitus on tarjota paikkaa työasioiden ulkopuoliselle keskustelulle kuten omien kokemusten jakamiselle tai keskustelulle viimeisistä uutisista (Fried & Hansson 2014, 101).

Uuden työntekijän perehdyttäminen ja tutustuttaminen työyhteisöön vaatii erityistä huomiota. Etätyötilanteessa keskitytään pääasiassa työasioihin, mutta olisi myös hyvä, että uusi työkaveri pääsisi tutustumaan tiimikavereihin hieman syvemmin. Esimerkiksi tilanteessa, jossa uusi työntekijä esittäytyy etänä tapahtuvassa tapaamisessa tiimille, olisi hyvä, että jokainen työryhmän jäsen esittelisi itsensä ja kertoisi työroolistaan ja myös jonkin asian omasta elämästään vaikka harrastuksestaan. Näin työkaverit voivat oppia tuntemaan toisiaan paremmin myös etänä (Haapakoski ym. 2020, 67).

Gracen (2020, 39-40) mukaan johtamisen sujuvuutta ja työn tehokkuutta tulisi jokaisen etätyöntekijän itse optimoida. Etätyö mahdollistaa laajemman skaalan ajankohdille suorittaa työt, joten vaativien töiden tekeminen kannattaisi ajoittaa sellaisiin ajankohtiin, jolloin ihminen on tuottavimmillaan päivän aikana. Ihmiset ovat erilaisia ja toiset ovat tuottavimmillaan aamupäivällä ja toiset illemmalla. Työhön keskittymisen avuksi on olemassa laaja kirjo ajanhallintatekniikoita, joilla oman tehtävälisan suorittaminen sujuu helpommin. Häiriötekijät heikentävät työhön keskittymistä ja Gracen mukaan olisi hyvä listata pahimmat etätyön häiriötekijät ja karsia ne minimiin. Näiden lisäksi työn sujuvuutta ja tuottavuutta lisää hyvä motivaatio. Itse motivaatiotason ylläpitämiseen vaikuttaa eniten hyvä palkitsemisjärjestelmä, säännöllinen päiväjärjestys ja oikeanlainen työpiste (Grace 2020, 39-40).

Vilkman (2016, 7-11) jaottelee etätyön terminologian useampaan eri kategoriaan kuten etätyöhön, hajautettuun työhön, liikkuvaan työhön ja ajasta ja paikasta riippumattomaan työhön. Etätyö on työn muoto, jota voi tehdä niin toimistolla tai kotoa käsin kun taas hajautettu työ on käsitteenä laajempi ja pitää sisällään tiimejä, jotka tekevät toisistaan etäällä töitä. Ajasta ja paikasta riippumaton työ on hajautetun työn kanssa hyvin samankaltaista, mutta työtä voidaan tehdä paikasta riippumatta vaikka tien päällä ja työn ajankohta on avoin, jolloin työtä voidaan tehdä myös sujuvasti iltaisin. Liikkuvaa työtä voidaan nimittää myös mobiililyöksi tai monipaikkaiseksi työksi, jossa työtä tehdään eri kohteissa. Liikkuvan työn esimerkkinä toimii matkustelevat myyjät, poliisit ja erialojen asiantuntijat. Näitä kaikkia edellä mainittuja etätyön muotoja johdetaan etänä, jolloin etäjohtaja ei tapaa alaisiaan päivittäin tai edes viikoittain. Teknologia kuitenkin avaa mahdollisuuden johtamistyölle, mutta vaatii silti perinteisiin johtamismenetelmiin nähden tietyissä asioissa erityishuomiota (Vilkman 2016, 7-11).

3.3 Etätyön hyödyt

Grace (2020, 7-15) listaa etätyön hyötyjä niin työntekijälle kuin työnantajallekin. Rahallisesti molemmat osapuolet hyötyvät etänä tehtävästä työstä. Työntekijä säästää rahaa ensisijaisesti lounaskustannuksissa ja matkakuluissa. Euromääräiset säästöt ovat merkittävät ainakin matkakulujen osalta oli matkustustapa sitten käyttäen joukkoliikennettä tai omaa autoa. Matkustuksen merkittävämpi säästö on kuitenkin aika ja säästetyn ajan arvo on korvaamaton. Lisäksi työmatkaliikenteen väheneminen vähentää liikenteen aiheuttamia päästöjä (Grace 2020, 7-15).

Helteen (2004, 17-21) mukaan työntekijän keskeisimpiä etätyön mahdollistamia hyötyjä ovat työajan tai ylipäätään töiden järjestelyn joustavuus, perhe-elämän ja töiden yhdistäminen, parempi työrauha, toimenkuvan kehittyminen ja mahdollisuus itsenäisempään työhön, työhyvinvoinnin kasvaminen, vapaa-ajan laajentuminen ja työmatkojen pois jäämisen takia säästetty aika ja kustannukset. Useissa etätyöhön liittyvissä tutkimuksissa on tullut ilmi, että nimenomaan etätyö on auttanut ja kohentanut työntekijän jaksamista. Jaksamisen parantumiseen mahdollisia osatekijöitä ovat erityisesti unen määrän ja vapaa-ajan pidentyminen ja myös stressitasot laskivat huomattavasti alemmas (Helle 2004, 17-21).

Fried ja Hansson (2014, 17-19, 29) korostavat, että työmatkat ovat nimenomaan suuri haittatekijä ihmisen arjessa. Haittatekijöillä viitataan Ruotsissa ja Yhdysvalloissa Brownin yliopistossa tehtyihin tutkimuksiin, joissa havaittiin työmatkan lisäävän unettomuutta, tuki-, ja liikuntaelinsairauksia, stressiä ja lihavuutta. Etätyö poistaa työmatkan tuottamat negatiiviset haitat työntekijöiltä. Etätyötä voidaankin pitää uutena luksuksena, joka mahdollistaa ihmisen tavoitella intohimojaan jo työuran aikana eikä vasta kun siirtyy eläkkeelle. Uusi luksus tämän määritelmän mukaan rakentuu vapaudesta ja omasta ajasta (Fried & Hansson 2014, 17-19, 29).

Työnantajapuolella säästöt syntyvät ensisijaisesti toimitilakustannuksissa, jotka ovat suurten paikkakuntien ja pääkaupunkiseudun alueilla erittäin korkeita. Työnantajan tekemä säästö toimitiloissa on merkittävä. Etätyö mahdollistaa myös sellaisten ihmisten pääsyn työelämään, joiden on esimerkiksi liikuntarajoitteen takia vaikea löytää työtä (Grace 2020, 7-15).

Gracen (2020, 15-19) mukaan esimiehistä yksi kahdeksasta tekee töitä etänä säännöllisesti. Lisäksi keskimääräisiin työntekijöihin nähden johtajat tekevät kaksi kertaa enemmän etätöitä. Etätyön tekeminen mahdollistaa myös huippuosajien hyödyntämisen sijainnista riippumatta, mikä luo työmarkkinoille uudenlaisia näkymiä. Grace viittaa myös kattavaan tutkimukseen, jossa selvisi, että kolmestatuhannesta vastaajasta noin kaksituhatta vastaajaa koki etätyön lisänneen heidän tyytyväisyytensä ja myös työntehokkuutta. Tyytyväisyyden ja tehokkuuden välillä on siis nähtävissä korrelaatiota. Työn tekemisen tehokkuuden lisääntyminen ja tyytyväisyys ovat molemmat merkittäviä etätyön tuomia hyötyjä, mutta näiden lisäksi etänä työskentelevät sairastelevat vähemmän. Sairastelun väheneminen selittyy toimistoilla kausittain leviävien nuhakuumeiden välttämällä ja mahdollisella työmatkasta vapautuvasta ajasta, jonka voi käyttää liikuntaan tai perheen yhteiseen tekemiseen (Grace 2020, 15-19).

Helle (2004, 22-23) luettelee työnantajan eduiksi työn tekemisen tehokkuuden lisääntymisen, työn organisoinnin ja johtamistapojen kehityksen, työhyvinvoinnin kasvamisen, pienempien työtilojen tarjoaman kustannussäästön, imagon paraneminen työntekijöiden näkökannalta kuin myös ilmastoasioiden kannalta. Etätyön myötä laadukkaampien työntekijöiden rekrytointi helpottuu, jonka lisäksi työntekijöitä on mahdollista palkata pidemmän matkan päästä olevia työntekijöitä (Helle 2004, 22-23).

Vilkman (2020, 48-49) viittaa 2019 tehtyyn tutkimukseen, jossa selvitettiin työntekijöiden sitoutuneisuutta eri puolilla maailmaa. Tutkimuksessa todettiin, että työntekijäin sitoutuneisuus lisääntyi mitä enemmän etätyötä oli mahdollista tehdä viikon aikana. Työntekijät, jotka tekivät töitä etänä noin neljä tai viisi päivää viikosta oli sitoutuneisuuden taso kaksinkertainen työntekijöihin nähden, jotka tekivät töitä etänä vain yhtenä päivänä viikosta (Vilkman 2020, 48-49).

3.4 Etätyön haitat

Etätyön haittoja on tutkittu jonkin verran ja Grace viittaa vuonna 2019 tehtyyn tutkimukseen, joka tehtiin kahdelle tuhannelle viidellesadalle etänä työskennelleelle yhdysvaltalaiselle. Tutkimuksessa selvisi, että suurimpana haittana etätyöläiset kokivat työstä irtautumisen ja toiseksi suurimmaksi kielteiseksi asiaksi koettiin etätyön tuoman yksinäisyyden (Grace 2020, 47).

Työmatkan poisjäämisellä on myös negatiivinen vaikutus, joka liittyy hyötyliikunnan vähentymiseen. Etätyö vähentää kaikkea pakollista liikkumista päivän aikana, koska kaikki on lähempänä verrattuna työpaikalla tehtävään työhön. Liikkumisen vähentyminen lisää terveydellisten riskien lisääntymistä. Työmatkan poisjääminen ja vähempi liikkuminen päivässä on myös helposti korjattavissa etätyöympäristössä. Työntekijän tulisi varata kalenterista aikaa ja käydä päivittäin kävelyllä. Gracen mukaan kävelylenkin voisi tehdä, vaikka työmatkana aamuisin. Vähentyneen liikunnan lisäksi ruokailurytmi saattaa olla sekavampi verrattuna toimistolla olemiseen, koska kotona jääkaapilla voi käydä useasti päivän aikana. Ruokailun osalta etänä on kiusaus syödä epäterveellisemmin mitä työpaikkaruokalassa tulisi syötyä, mikä osaltaan lisää terveydellisiä negatiivisia vaikutuksia (Grace 2020, 47-51).

Helle (2004, 20-21) listaa samoja haittoja, joihin myös Grace on päätenyt. Merkittävänä riskinä etätyössä pidetään sosiaalisten kontaktien vähentymistä ja sen seurauksena työntekijän erkaantumista työyhteisöstä. Toisena varteenotettavana haittatekijänä pidetään työn ja vapaa-ajan sotkeutumista, jolloin työ saattaa olla jatkuvasti läsnä ja aiheuttaa stressitason nousua. Työntekijä saattaa myös kokea, että hänen on todistettava oman työnsä tuottavuus etänä ja sen seurauksena työntekijä lisää työntehokkuutta osoittaakseen etätyön olevan hyvä tapa tehdä töitä. Etätyötä tekevä voi kokea jäävänsä palkkakehityksessä muista jälkeen. Kokemus syntyy pelosta, jossa työnantaja tavallaan unoh-

taa etätöitä tekevien työpanoksen, koska heitä ei näy lähityöpaikalla. Näiden lisäksi etätöipisteen olosuhteet ja ergonomia eivät ole samaa tasoa työnantajan tarjoamien puitteiden rinnalla ja huonon ergonomian seurauksena saattaa syntyä tuki-, ja liikuntaelinvammoja (Helle 2004, 20-21).

Helteen (2004, 24-26) mukaan työnantaja voi tehdä merkittäviä säästöjä työtilojen kustannuksia alentamalla, mutta työntekijät tarvitsevat vastaavat puitteet sekä toimistolle että kodin etätötiloihin, jolloin työnantaja joutuu hankkimaan kahdet työvälineet työntekijälle. Työvälineillä viitataan esimerkiksi kannettavan tietokoneen telakkaan ja lisänäyttöihin tai sähkösäätöiseen työtasoon ja ergonomiseen työtuoliin. Kahden työpisteen tilanne asettaa tietoturvan uusiin haasteisiin ja tämä tuo mukanaan työnantajalle lisää työtä. Etätöissä työnantajan on vaikeampi valvoa työntekijöiden tekemistä ja työn suorittamista. Näiden lisäksi niin sanonut hiljaisen tiedon siirtyminen ei etene samalla tavalla etätöitä tehdessä verrattuna yhdessä toimistolla työskentelyyn (Helle 2004, 24-26).

Roineen ja Anttilan (2017, 17) mukaan etätö vaatii itsessään työntekijältä paljon itsekuuria ja tämän vuoksi ei sovi kaikille. Varsinkin työntekijät, jotka ovat vuosikymmeniä tottuneet tietynlaiseen työrytmiin, ja työpäivän rutiinit ovat vahvasti iskostuneet tapoihin tehdä työtä voi siirtyminen etätöihin tuntua hankalalta (Roine & Anttila 2017, 17).

3.5 Motivoituminen etätöissä

Vilkman (2016, 12-15, 17) nostaa etätöiden motivaatiota lisääviksi asioiksi tuottavuuden. Tutkimuksien mukaan työtä ei koeta etänä niin kuormittavana ja työn määrää voidaan lisätä viikossa, jopa 19 tuntia niin, ettei kuormituksen tunnetta merkittävästi vielä koeta. Työn tekeminen koetaan huomattavasti tehokkaammaksi etänä, jolloin työn tekeminen koetaan palkitsevampana ja aikaansaamisen tunne lisää tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Virtuaalityöskentely lisää vapautta oman työn tekemiseen, mikä lisää työn vastuuta. Vastuu tuo mukanaan lisää itsenäisyyttä (Vilkman 2016, 12-15, 17).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Työssä tutkittiin johtamisesta ja esimiestyöstä tehtyjä julkaisuja. Julkaisuista koostettiin viitekehykset esimiestyölle ja johtamiselle. Näin voitiin muodostaa käsitys siitä mitä esimieheltä odotetaan ja minkälaista johtamisen tulisi olla.

Kartoitetun teorian perusteella laadittiin pääkohdat, joita voidaan verrata sekä lähityönä että etänä toteutetussa johtamisessa ja esimiestyössä. Pääkohtien perusteella toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus ja kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimustuloksia verrattiin kirjallisuuden muodostamaan kuvaan onnistuneesta esimiestyöstä ja johtamisesta.

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää elementit, jotka ovat tärkeimpiä kohtia onnistuneessa johtamisessa ja, että miten etäjohtamiseen voidaan sisällyttää nämä onnistuneen johtamisen tärkeimmät elementit.

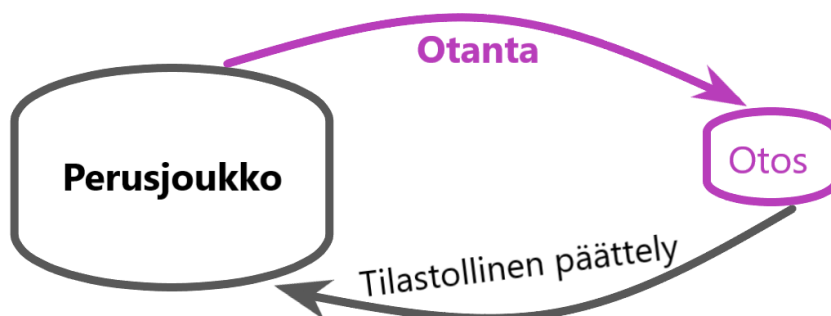
4.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen eli tilastollisen tai määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää lukumääriin tai prosentiosuuksiin keskittyviä kysymyksiä. Määrällinen tutkimus vastaa mikä, missä, paljonko tai kuinka usein -tyyppisiin kysymyksiin. Tutkimuksessa kerättävien tietojen keruussa käytetään tutkimuslomakkeita, joissa vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Heikkilän (2008, 16) mukaan asioita kuvataan kvantitatiivisessa tutkimuksessa numeeristen suureiden avulla ja saatuja tuloksia yleensä havainnoidaan kuvioiden ja taulukoiden välityksellä. Tutkimuksella koitetaan myös selvittää erilaisia riippuvuuksia tai muutoksia asioiden välillä. Saatuja tuloksia havainnoidaan ja analysoidaan matematiikan tilastollisia keinoja käyttäen (Heikkilä 2008, 16).

Vehkalahten (2014, 17) mukaan kyselytutkimuksen haasteena on mittauksen rajallisuus. Esimerkiksi asenteiden mittaaminen kysymysten kautta on haastavaa, koska asenteet ovat tyypiltään vaikeampia määrittellä (Vehkalahti 2014, 17). Valli (2015, 13) taas korostaa, että toteutetun tutkimuksen reliabiliteettia on arvioitava usealta kannalta ja tutkimuksen todenmukaisuus ja struktuuri on tarkasteltava perinpohjaisesti (Valli 2015, 13).

4.1.1 Otantametodit

Valli (2015, 21-30) jaottelee otantamenetelmät useampaan eri kategoriaan. Näitä otantamalleja ovat yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu eli strati-
fioitu otanta, ryväotanta eli klusteriotanta ja lumipallo-otanta, joka yhdistelee useita eri
otantamenetelmiä. Kaikkia otantamenetelmiä yhdistää sama asia eli otannan koko ja ti-
lastollisessa tutkimuksessa suurempaa otantaa voidaan pitää suotavampana tuloksien
analysoinnissa. Valli (2015, 21-30) kehottaa, että määrällisissä tutkimuksissa pidettäisiin
minimi otoskokona kolminumeroista lukua. Kolminumeroinen otanta mahdollistaa esi-
merkiksi nelikenttätaulukon tasaisemman hajonnan (Valli 2015, 21-30). Heikkilä teroit-
taa, että otos on ikään kuin pienoismalli tutkittavasta perusjoukosta. Oikeanlainen edus-
tavuus suhteessa koko perusjoukkoon toimii pohjana luotettaville tuloksille ja takaa pa-
remmat edellytykset estimoitaessa laskettuja arvoja. Kuvassa 7 Heikkilä (2008, 33-34)
kiteyttää otantatutkimuksen perusajatuksen (Heikkilä 2008, 33-34).



Kuva 7 Otoksen havainnointi (Heikkilä 2008, 34)

Yksinkertaisessa satunnaisotannassa perusjoukko tulisi olla etukäteen esimerkiksi listat-
tuna ja listalta valitaan satunnaisesti otanta, jolloin kaikilla perusjoukkoon kuuluvilla on
sama todennäköisyys tulla valituksi otantaan (Heikkilä 2008, 36). Yksinkertaisen satun-
naisotannan käyttö on hankalaa, jos perusjoukko on kovin suuri (Valli 2015, 24).

Systemaattisesta otannasta käytetään myös nimeä tasavälinen otanta (Heikkilä 2008,
36). Vallin (2015, 25) mukaan perusjoukko on ensin järjestettävä jonoon tai numeroitava,
jonka jälkeen päätetään poimintaväli ja arvotaan aloituskohta. Otantamenetelmän heik-
kous on, että menetelmässä edellytetään tieto perusjoukon koosta tai vastaavasti perus-
joukko on listattuna, jollakin tavalla (Valli 2015, 25).

Vallin (2015, 26) mukaan ositettu otanta toimii parhaiten ympäristössä, jossa tutkittava
perusjoukko on heterogeeninen. Ositetussa otannassa pilkotaan perusjoukosta sopivia

ryhmiä esimerkiksi jakamalla otanta ikäryhmiin tai miehiin ja naisiin. Jaottelulla saadaan heterogeenisestä perusjoukosta pilkottua homogeenisiä pienempiä joukkoja (Valli 2015, 26).

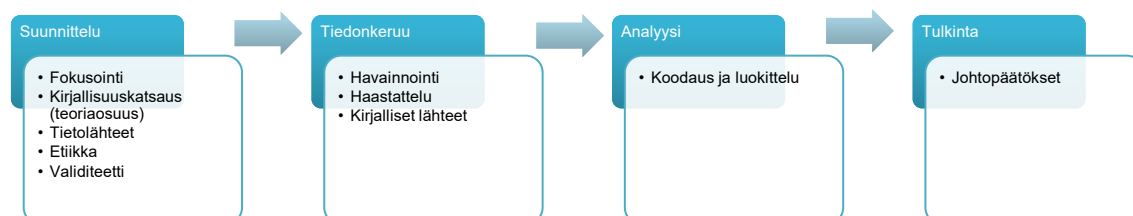
Heikkilän (2008, 39-40) mukaan ryväotannalla voidaan säästää kustannuksissa ja tutkimuksen kenttätöiden määrässä, mutta otannan varjopuolena on tarkkuuden heikentyminen. Otantamenetelmää käytetään yleensä luonnollisiin ryhmiin suunnatuissa tutkimuksissa, joissa perusjoukko on luonnostaan ryvästynyt. Tämän tyyppisiä luonnollisia ryhmiä on esimerkiksi koulujen luokat, kotitaloudet tai kaupunginosat (Heikkilä 2008, 39-40).

4.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii selvittämään, jonkin asian käyttäytymistä tai esimerkiksi syitä miksi asiakas valitsee tietyn tuotteen. Laadullinen tutkimus tavoittelee vastaaman kysymyksiin miksi tai miten tai millainen, jokin asia on. Tutkimus pyrkii selvittämään tietyn asian mahdollisimman tarkasti, mikä rajaa tutkittavan määrän yleensä pienen määrään otantaa. Saatua tietoa yritetään analysoida erittäin tarkasti. Samoin tutkittavat kohteet valitaan suurta harkintaa käyttäen eikä kvalitatiivisessa tutkimuksessa haeta tilastollisia yleistyksiä. Psykologiaa ja käyttäytymistieteiden oppeja pyritään soveltamaan tutkimuksessa, jotta pystytään selvittämään tutkittavan kohteen aatteet, asenteet tai tarpeet ja odotukset mahdollisimman syvällisesti. Laadullisesti tutkimalla edellä mainittuja kohtia voidaan saada selville tietoa esimerkiksi uuden tuotteen kehityksen pohjaksi tai voidaan ymmärtää miksi, jokin toinen tuote myy toista tuotetta paremmin. Tämän tyyppisellä tutkimuksella voidaan myös kehittää omaa toimintaa tai kartoittaa eri vaihtoehtoja tietyissä tilanteissa (Heikkilä 2008, 16).

Kanasen (2010, 36-39) mukaan laadullista tutkimusta käytetään ymmärtämään tai hahmottamaan tuntematonta ilmiötä. Määrällinen tutkimus astuu kuvaan vasta kun ilmiö on määritelty ja ymmärretään mistä ilmiössä on kyse. Ilmiöstä voidaan tutkia määrällisesti lukuja ja lukujen välisiä suhteita, kun kokonaisuus on hahmoteltu. Laadullinen tutkimus toimii kaikkien tieteellisten tutkimuksien perustana ja tarjoaa vastauksen kysymykseen ”mitä”. Vedenjakajana määrällisen ja laadullisen välillä on tutkittavien kohteiden määrä. Tutkimuskohteita tai vastaajia on satoja, kun taas laadullinen keskittyy yhteen tai muutamiaan tarkoin valittuun kohteeseen. Useista ilmiöistä on jo olemassa teorioita ja esi-

merkiksi luonnonlakeja määrittelevät teoriat ovat pysyneet melko samoina, kun taas esimerkiksi yhteiskuntaa käsittelevät teoriat kokevat enemmän muutoksia yhteiskunnan muuttuessa ajan myötä. Kuvassa 8 on esitetty prosessikaavio laadullisen tutkimuksen rakenteesta (Kananen 2010, 36-39).



Kuva 8 Laadullisen tutkimuksen prosessikaavio (Kananen 2009, 36)

Tutkimuksessa voidaan tehdä päättelyitä ja yleistyksiä, joiden kautta voidaan kehittää teorioita ilmiön ympärille. Induktiivisessa päättelyssä tehdään yleistyksset havainnoista käsin ja niitä sovelletaan teoriaan. Deduktiivinen päättely pohjautuu ilmiöstä jo tehtyihin tutkimuksiin ja teoriaan, jota sovelletaan käytännön tutkimukseen. Deduktiivista lähestymistapaa voidaan myös kutsua teorialähtöiseksi tutkimukseksi, kun taas induktiivisesta tavasta voidaan käyttää nimitystä aineistolähtöinen tutkimus (Kananen 2010, 40).

4.2.1 Teemahaastattelu

Laadullisen tutkimuksen yksi yleisimmistä tiedonkeruu menetelmistä on teemahaastattelu, joka voidaan toteuttaa yhdellä kertaa ryhmälle tai yksi henkilö kerrallaan. Teemahaastattelussa nimensä mukaisesti tavoitellaan ilmiön tutkimista teemojen kautta. Haastattelun kysymyksillä kartoitetaan ilmiön osa-alueita ja yhden teeman kysymykset kulkevat yleisistä kysymyksistä tarkentaviin, jolloin kysymysten asettelutapaa kuvaillaan sup-pilotekniikka-nimellä. Haastateltavien henkilöiden lukumäärää ei ennakolta voida tietää vaan vasta kun vastaukset alkavat toistaa itseään eli kerätty tutkimustieto alkaa saturoitumaan (Kananen 2010, 53-55).

4.3 Lähtötilanne

Tutkimuksessa selvitettiin esimiesten ja toimihenkilöiden työskentelyn muutosta etätyöskentelyn ja avokonttorityöskentelyn välillä. Kyselyyn osallistuneet kuuluivat samaan yksikköön, eikä etätyöskentely kyseisessä yksikössä ollut ennen poikkeustilannetta päivittäistä tai edes viikoittaista. Suurin osa toimihenkilöistä oli tehnyt etätöitä harvoin tai satunnaisesti. Poikkeustilanteen vuoksi kaikki toimihenkilöt siirtyivät etätöihin ja toimistolla työskentelyä vähennettiin merkittävästi.

Kaikki haastateltavat työskentelivät ennen koronapandemian aiheuttamia toimenpiteitä samalla toimistolla, joka koostui pääosin avotoimistosta ja muutamista erillisistä huoneista. Toimistolla kaikilla on omat työpisteet ja haastateltavien joukossa on sekä omissa erillisissä työhuoneissa ja avokonttorissa työskenteleviä henkilöitä. Erillisten työhuoneiden liukuovet ovat yleensä avoinna, joten työskentelytila vastaa melun ja keskeytyksien osalta avokonttorin muuta osiota.

4.4 Teemahaastattelun toteutustapa

Haastattelun teemat jaettiin kolmeen osa-alueeseen, joista jokainen sisälsi noin kuusi kysymystä. Teemojen kysymykset käytiin haastateltavien kanssa samassa järjestyksessä läpi ja kysymykset olivat kaikille samat. Ensimmäinen teema käsitteli johtajuutta poikkeustilanteessa. Toinen teema käsitteli yhteistyötä ja ilmapiiriä, joiden vaikutus on merkittävä hyvään tuottavuuteen nähden. Kolmantena teemana käsiteltiin ympäristöä ja olosuhteita. Aihe sisälsi kysymyksiä ergonomiasta, työskentelytilasta, työskentelyrauhasta ja hyvinvoinnista. Teemahaastattelussa käytetty tutkimuskysymysten runko on tarkasteltavissa liitteessä 1. Haastattelut toteutettiin keväällä 2021.

Haastateltavien nimiä tai tietoja ei julkaista tutkimuksessa ja tutkimustulosten käsittelyä varten haastateltavia käsiteltiin tutkimuksessa merkeillä tai koodinimillä. Tunnuksilla voitiin tarvittaessa erottaa eri haastateltavien kommentit toisistaan. Jokaisella haastateltavalla on suoria alaisia johdettavana. Haastatteluun osallistui yhteensä yhdeksän henkilöä ja haastateltavien lukumäärä kattoi noin puolet yksikön esimiehistä.

Haastattelut toteutettiin käyttäen Teams-sovellusta ja kaikki haastattelut nauhoitettiin myöhempää tarkempaa tarkastelua varten. Haastattelujen tallenteet käytiin myöhemmin

läpi ja vastaukset litteroitiin. Litterointia analysoitiin ja analyysin pohjalta tehtiin tulkinta (Kananen 2010, 58-63).

4.5 Tulosten käsittely: Johtaminen muuttuneessa ympäristössä

4.5.1 Siirtyminen etätyöhön

Siirtyminen täyteen etätyöhön jakoi haastateltavat kahteen ryhmään. Muutamille siirtyminen oli täysin mutkatonta ja helppoa, mutta suurin osa koki haasteita, koska yhteydenpitotavat muuttuivat niin suppeiksi. Joidenkin mielestä ohjeistus ei ollut riittävän selvää ja epävarmuutta oli monella tavoin ilmassa. Suurin osa haastateltavista, jotka alussa kokivat siirtymisessä sekavuutta, olivat tottuneet etätyöhön ajan myötä. Joukossa oli muutamia, jotka kokivat etätyön hankalana työskentelytapana, vaikka etätyötä oli kulunut vuoden päivät. Alun haasteiksi nousivat huono ergonomia, johtamisen työkalujen kehittäminen, työn rytmittäminen ja itsensä johtaminen.

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin esimiesten reaktiota muutokseen, joka kosketti heitä itseään. Esimies tai työnjohtaja toimii yleensä itse veturina uusien muutoksien jalkauttamisessa omille alaisilleen. Poikkeustilalla oli laaja-alaisia vaikutuksia kaikkien arkeen ja työrutiineihin, mutta monille suorittavaa työtä tekeville muutokset liittyivät ensisijaisesti maskin käyttöön ja omien eväiden syömiseen, koska valtion rajoitukset sulki-
vat ajoittain lounasravintolat. Toimihenkilöt määrättiin etätyöhön ja muutoksen laajuus oli aivan omassa luokassaan. Totutut rutiinit ja työympäristö muuttuivat ympärillä ja itsensä johtaminen nousi johtamistyön keskiöön.

Teemahaastattelun perusteella voitiin todentaa, että tunnekokemukset vaihtelivat suuresti, mutta muutosvastarintaa ei havaittu haastateltavien keskuudessa. Muutosvastarinnan puuttumiseen vaikutti mahdollisesti myös epätietoisuus etätyön pituudesta. Vallitsevan uutisoinnin takia etätyön ajallisesta pituudesta ei ollut varmaa tietoa ja moni saattoi olettaa etätyön kestävän vain viikkoja tai muutamia kuukausia. Moni saattoi tietyllä tavalla väistää muutoksen tuomaa epävarmuuden tunnetta ajattelemalla, että muutos on täysin väliaikainen ja kestoaltaan lyhyt.

Poikkeustilanne ja sen myötä pitkään jatkunut etätyö on kuitenkin muuttanut yleistä käsitystä ja suhtautumista etätyöhön ja etätyön merkitys tulee olemaan tulevaisuudessa

suuremmissa roolissa esimiesten arkea. Moni saattaa reagoida etätyön aiheuttamiin pysyvämpiin muutoksiin voimakkaammin ja kokea muutosvastarintaa viiveellä.

Kovalainen ym. (2021, 6) tekivät 2020 keväällä kyselytutkimuksen koskien etätyötä ja etätyöhön siirtymistä. Kyselyyn vastanneita oli yli 1500 henkilöä. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella etätyöhön siirtyminen koettiin hyvin helpoksi. Helppouden koke-
musta selittivät työn osatekijät, joiden takia töitä voitiin vaivattomasti tehdä etänä. Toi-
sena helppoutta edistävänä asiana nähtiin käytännön toteutus eli työntekijät yksinkertai-
sesti vain siirtyivät toimistoilta koteihinsa jatkamaan samaa työtä, mitä toimistollakin teh-
tiin (Kovalainen ym. 2021, 6).

4.5.2 Alaisten johtaminen etänä

Alaisten johtamisessa suurin osa koki etänä johtamisen hankalampana kuin jos johtami-
nen tapahtuisi toimistolta käsin. Perusteluina koettiin, että toimistolla alaisia saattoi sa-
tunnaisesti tavata silloin tällöin. Kentällä toimivien alaisten tapaamisen vähyyteen vaikutti
poikkeustilanteesta, johtuva lähikontaktien ja tapaamisten systemaattinen vähentämi-
nen, jolloin myöskään tapaamisia ei ollut kentällä samalla tavalla mitä ennen poikkeusti-
lannetta.

Muutama koki kuitenkin, ettei johtamistyö ole mitenkään paikkasidonnaista ja, että joh-
tamistyötä pystyy tekemään täysin samalla tavalla kuin toimistolla. Kokemuksen taus-
talla merkittävästi vaikutti alaisten itseohjautuvuus. Voidaan todeta, että johtamistyö on
tietyllä tavalla kevyempää hyvin itseohjautuvan tiimin kanssa verraten johtajien koke-
mukseen, jotka joutuivat tekemään johtamistyötä tiiviimmin oman tiiminsä kanssa. Yh-
tenä käytännön johtamistoimena yksi esimiehistä sanoi, ottaneensa tavaksi soittelukier-
roksen, jolloin hän säännöllisesti soittaa järjestyksessä kaikille omille alaisilleen ja kysyy
heidän kuulumisiaan. Toinen haastateltavista koki aluksi hieman noloksi tilanteen, jossa
alaiset ovat kentällä eturintamassa ja hän itse esimiehenä tekee töitä pelkästään koti-
konttorissa.

Teemahaastattelussa saatujen tulosten perusteella kyseisellä alalla johtaminen ei ole
paikkasidonnaista, eikä tästä johtuen ole merkitystä missä esimies fyysisesti sijaitsee,
koska johtamistyö tapahtuu pääasiassa puhelimitse tai kierroksilla työkohteissa. Poik-
keustilanteen takia työkohteissa käyntiä jouduttiin vähentämään ja vähentämisen takia
johtaminen koettiin huomattavasti haastavampana.

Rauramon (2018, 1, 4) mukaan etäjohtajan tehtävät koostuvat kolmesta roolista, joista ensimmäinen on suunnan näyttämistä, toinen yhteistyön kehittämistä ja kolmas toiminnan koordinoimista. Etäjohtamisessa korostuu yhteisöllisyys, vuorovaikutus ja tiedon jakaminen. Esimiehet nimenomaan tulevat tarvitsemaan jatkossa kasvavassa määrin etäjohtamisen ydinosaamista. Etäjohtaminen perustuu luottamukseen, eikä liian kontrolloiva johtamistapa sovi työyhteisöön, joka on hajautettu. Esimiesten olisi hyvä ottaa säännöllisiä käytäntöjä yhteydenpitoon alaisten kanssa, kuten kuukausipalavereja tai lähitapaamisia. Yksilöllisistä yhteydenpitotapoihin tulisi sisällyttää kiireettömät puhelinkeskustelut (Rauramo 2018, 1, 4).

Tutkimushaastattelussa nousi esiin samoja asioita mitä myös Rauramo (2018, 1, 4) nosti esiin. Voidaan siis todeta, että onnistunut etäjohtaminen edellyttää säännöllisten yhteydenottotapojen ylläpitoa.

4.5.3 Itsensäjohtaminen etänä

Itseohjautuvuus ja oman työn johtamisen kysymyksessä keskeisesti nousivat esiin itsekuri, työajan rajaaminen ja tauottaminen. Kotona tehty työ antoi haastateltaville avokonttoria rauhallisemman työskentelytilan, jonka myötä koettiin, että itsensä johtaminen oli helpompaa kuin keskellä jatkuvia häiriöitä, jotka ovat ominaisia avokonttoriympäristössä. Joukossa oli myös haastateltavia, joiden mielestä itsensä johtaminen vaatii etänä merkittävästi toimistoympäristöä enemmän itsekuria ja työhön käsiksi pääseminen vaati huomattavasti enemmän ponnisteluja etänä.

Yhden haastateltavan kokemuksen mukaan etätöiden ja työelämän äkillinen muuttuminen toisenlaiseksi antoi kokemuksen siitä, että työaikaa vapautui monien kasautuneiden asioiden hoitamiseen enemmän, mutta kääntöpuolena omien alaisten johtaminen hankaloitui. Etätöiden tauottamisen nosti esiin kolme vastaajista. Koettiin, ettei taukoja tule pidettyä samalla tavalla kuin toimistolla. Käytännön toimenä yksi haastateltavista esitti käytännön toimenä itsensä johtamisen tueksi tarkempaa lukujärjestystä, josta selviää mitä kyseisen päivän aikana, mitä kuluvan viikon aikana ja mitä kuluvan kuukauden aikana pitää tehdä. Vastaaja korosti myös oman työtilan ja työpöydän siisteyttä tehtiin töitä sitten etänä taikka toimistolla. Haastateltavan mukaan nimenomaan ei niin tärkeät asiat nousevat itsensä johtamisen ytimeen etätöissä. Näillä ei niin tärkeillä asioilla viitattiin esimerkiksi tauottamiseen ja nimenomaan tauon laatuun, jolloin esimerkiksi tauolla tulisi käydä

vaikka pienellä kävelyä sen sijaan, että jatkaa koneella istumista kahvikupin kanssa. Vastaajan kokemuksen mukaan taukojen unohtaminen heikentää työtehoa.

Radun ym. (2019, 2368-2374) tekemässä tutkimuksessa selvitettiin puhemelum vaikutusta tuottavuuteen erityisesti avokonttori ympäristössä. Tutkimuksessa koehenkilöiden verinäytteiden pitoisuuksia ja sydämen sykkeen tasoja seurattiin ja lisäksi koehenkilöt arvioivat itse taustalla olleen puhemelum vaikutusta suoritukseen. Tutkimustuloksen mukaan puhemelu ja erityisesti tarpeeton puheääni aiheutti kuormitusta, työtehokkuuden laskua työmuistia vaativissa tehtävissä ja stressitasojen nousua. Havaitut vaikutukset saattavat olla puhemelumalle altistuvilla työntekijöillä haitallisia niin terveyden kuin motivaation kannalta. Tutkijat tarjosivat avotoimistoympäristöön ratkaisuksi peiteäänijärjestelmää häivyttämään puheäänien selkeyttä (Radun ym. 2019, 2368-2374).

Teemahaastattelun yksi haastateltavista nosti esiin puhemelum aiheuttamat häiriöt ja niiden työtehoa heikentävän vaikutuksen. Kokemus on täysin linjassa Radun ym. tekemän tutkimuksen kanssa.

Toimistolla työskennellessä päivään tulee automaattisesti kävelyä kahvihuoneelle, vessaan, lounaspaikkaan ja työkaverin työpisteelle. Huotilainen & Saarikivi (2018, 124) korostavat liikunnan merkitystä aivojen hyvinvoinnin kannalta. Erityisesti pitkään istuminen heikentää oppimista, jolloin seisomapöytä ja kävely vähentävät istumisen tuomaa negatiivista vaikutusta (Huotilainen & Saarikivi 2018, 124). Etätyössä liikkuminen saattaa vähentyä radikaalisti toimistoon nähden ja teemahaastattelun vastauksien perusteella moni mainitsi, ettei taukoja tule pidettyä.

Etätyö tulee vaatimaan selkeämpiä ohjeita ja koulutusta itsensä johtamisen osalta, jotta kaikki osaisivat rytmittää päivänsä oikein. Muutama haastateltavista mainitsi koiran ulkoiluttamisen tai pienen kävelyn hyvänä taukona etätyö päivään. Oikeanlaisen tauotuksen toimintamalli pitäisi saada jalkautettua kaikille muille etätyössä oleville.

4.5.4 Alaisten suhtautuminen etäjohtamiseen

Haastateltavilta kysyttiin heidän kokemustansa omien alaistensa suhtautumisesta esimiehen etätyöhön ja etäjohtamiseen. Suhtautuminen oli poikkeustilanteen alussa ollut hyvin negatiivinen ja moni esimies oli saanut alaisiltaan, jopa asiattomia kommentointia etätyöhön liittyen. Alaisten ajatus kotoa tehdystä työstä oli vääristynyt ja alaiset olivat

ajatelleet, että esimiehet ovat vain kotonaan ja katselevat esimerkiksi televisiota tai nukkuvat pitkään ja ikään kuin olisivat koko ajan vapailla. Virheellinen käsitys oli kuitenkin kuluneen vuoden aikana muuttunut positiivisemmaksi, mutta edelleen oli alaisia, jotka suhtautuivat etätyötä kohtaan halventavasti.

Alaisten osalta oli myös tullut viestiä siitä, että työn mielekkyyden oli koettu heikentyneen ja työ koettiin suorituskeskeisempänä. Suorituskeskeisyyden kokemuksen taustalla oli esimiesten ja alaisten välillä tapahtuvien kohtaamisten vähentyminen ja siitä syystä kuulumisia oli vaihdettu vähemmän.

Positiiviseen suhtautumiseen vaikutti ensisijaisesti työnjohtajan tavoittaminen puhelimitse. Yksi haastateltavista koki, että alaiset suhtautuvat tilanteeseen toistaiseksi positiivisesti, koska on poikkeustilanne ja etätyö on pakonsanelema voimassa, mutta jos etätyö jatkuisi pysyvänä suhtautuminen todennäköisesti muuttuisi negatiiviseksi. Yksi haastateltavista korosti, että työhöndon ja kentällä suorittavaa työtä tekevien alaisten rooli on erilainen, eikä johtamistyö ole paikkasidonnaista kyseisellä alalla. Myös alaiset olivat voineet suorittaa pakollisia työturvallisuuteen ja vastaaviin liittyviä kursseja etänä. Alaisten satunnaiset etätyöpäivät olivat avanneet muutamien käsitystä etätyöstä ymmärrettävämpään suuntaan.

4.5.5 Etäpalaverit

Palaverien pitäminen sisältyy yhtenä osana johtamistyötä. Etätyöaikana palaverien pitäminen tapahtuu pääosin Teams-sovellusta käyttäen. Haastateltavilta kysyttiin kokemuksia virtuaalipalavereista. Merkittävimpänä positiivisena ja tuottavuutta lisäävänä asiana koettiin matkustamisen vähentyminen. Monille haastateltaville tuli yllätyksenä miten paljon työaika vapautui, kun kaikki palaverit siirtyivät etäpalavereiksi. Perinteisiin palaverihin siirtymisiin on menneinä vuosina kulunut valtavasti työaika ja vaikka samat palaverit pidettiin etäpalavereina työ itsessään tuntui monen mielestä huomattavasti kiireetömämmältä ja tehokkaammalta. Etäpalaverit olivat muutamien mielestä tehokkaampia myös sisällöltään, koska ylimääräiset jaarittelut olivat jääneet pois ja palaverit näin ollen olivat asiakeskeisempiä.

Etäpalaverien heikkoina puolina koettiin, ettei asioita kommentoida samalla tavalla, miten lähipalaverissa ja etäpalaveri muuttuu helposti palaverin vetäjän yksinpuheluksi. Rat-

kaisuksi yksinpuhelulle tarjottiin esimerkiksi tietyissä palavereissa kameroiden pakottamista päälle, jolloin palaveri voisi tuntua interaktiivisemmalta. Etäpalaverien järjestämisen helppous on myös lisännyt etäpalaverien määrää ja itse palaverin järjestäjien tulisi-kin tarkemmin huomioida ketä oikeasti mihinkin palaveriin kutsutaan. Etäpalaverien negatiivisena puolena on ilmeiden ja eleiden puuttuminen keskustelusta, koska palaverissa useimmiten kuulee vain toisen puhujan äänen. Haastateltava koki, että pelkän äänen perusteella saattaa tehdä vääriä tulkintoja toisten sanomisista. Etäpalavereja myös kyseenalaistettiin päätöksenteossa. Koettiin, ettei etäpalavereissa tehdä samalla tavalla tärkeitä päätöksiä mitä niitä tehtäisiin lähialavereissa.

Kaikkien haastateltavien mielestä etäpalaverit ovat hyvä työkalu, joka tehostaa tuottavuutta ja poistaa turhaa autolla ajelua. Monien haastateltavien mielestä toistuvat seurantalpalaverit ja vastaavat muut palaverit tulisi pysyvästi pitää etäpalavereina ja vain erityiset asiakaspalaverit esimerkiksi sopimusneuvottelut tai vastaavat sekä tiimipalaverit olisivat tyypiltään sellaisia, missä lähikohtaamisella saavutettaisiin enemmän lisäarvoa. Etäpalavereille kaivattiin silti selvempiä pelisääntöjä ja käytäntöjä.

Huotilainen & Saarikivi (2018, 124) ovat tulleet samaan tulokseen digitaalisten viestintätyökalujen rajallisuudesta viestinnässä. Virtuaalisesta viestinnästä puuttuu tunteisiin liittyvä viestintä, joka on itseasiassa erittäin merkittävässä roolissa ihmisten välisessä kommunikoinnissa (Huotilainen & Saarikivi 2018, 124). Etäpalavereilla voidaan siis tehostaa työn tuottavuutta ja vähentää autoilua, mutta asian kääntöpuolena kohtaamisten vuorovaikutus heikkenee.

4.5.6 Yhteiset tavoitteet

Johtamisosion lopussa haastateltavilta kysyttiin miten he kokevat yksikön yhteisen määränpään tai vision toteutumista etätöaikana. Suurin osa haastateltavista koki, että visio ja yhteiset tavoitteet olivat heikentyneet. Monien mielestä työstä oli tullut suoritus- ja tuloskeskeisempää ja positiivista tunnelmaa kohottava tunnelma oli hiipunut. Yksi haastateltavista koki, että kehitysideat ja yksikön toiminnan kehittäminen on jäänyt taka-alalle ja hyvien kehitysehdotusten toteuttaminen on jäänyt tekemättä. Joukossa oli muutamia haastateltavia, joiden mielestä määränpää on pysynyt samana mitä se oli ennen poikkeustilannetta.

Haastateltavien esimiesten kokemuksissa koettiin, että omasta lähiesimiehestä oli tullut etäisempi ja yhteydenottoja kaivattiin enemmän. Moni haastateltavista oli kokenut oman esimiehen olleen toimistolla helposti lähestyttävissä ja etätyössä kynnykseltä soittamiseen tai etäpalaverin pitämiseen oli korkeampi. Yksi haastateltavista koki, että yhteinen visio oli vahvistunut ja tehostunut etätyöaikana, koska työ oli haastateltavan mukaan tehokkaampaa jo pelkästään etäpalaverien ansiosta.

4.6 Tulosten käsittely: Yhteistyö ja työilmapiiri etätyössä

4.6.1 Työilmapiiri ja yhteishenki

Haastateltavat johdateltiin yhteistyön ja työilmapiirin kysymysten äärelle. Pääasiassa kaikkien mielestä ilmapiiri koettiin hyväksi. Positiivisen ilmapiirin yhtenä ylläpitäjänä koettiin poikkeustilan tasapuolisuus ja sen myötä ymmärrys muita kohtaan. Moni kuvaili tilannetta samassa veneessä olemisella. Poikkeustilanteen vuoksi koettiin, että armollisuus ja ymmärrys on lisääntynyt muita kohtaan, jonka vuoksi myös ilmapiiri on koettu hyväksi. Moni haastateltava nosti esiin käytännön toimina pidetyt virtuaaliset kahvitauot yhteishenkeä nostattavina. Myös satunnaiset kohtaamiset toimistolla käydessä koettiin erityisen positiivisiksi. Kohtaamisten ja työkavereiden tapaamisten vähentyminen koettiin ilmapiiriä heikentävänä asiana.

Yhteishenkeä kohentavaksi toimenpiteeksi kaivattiin työajan ulkopuolella tapahtuvia yhteisiä virkistyspäiviä. Toisena kehitysideana esitettiin, että virtuaalisten kahvitaukojen pitäisi ehkä olla pakollisia, jolloin avoimia keskusteluja syntyisi enemmän.

Kovalainen ym. tekemässä määrällisessä tutkimuksessa todettiin työyhteisön kokeman yhteishengen ja kahvitaukojen pois jäämisen vaikutuksen mittaamisen hankalaksi. Tututtujen sosiaalisten arkikäytäntöjen poistumisen merkitys suhteessa työsuoritukseen nähtiin hyvin hankalaksi mitata kvantitatiivisesti (Kovalainen ym. 2021, 18). Laadullinen tutkimus tarjoaa paremman mahdollisuuden tutkia ilmiötä, jota on vaikea tutkia kvantitatiivisesti. Haastattelun tulosten perusteella yhteishengen ja työsuorituksen välillä olisi yhteisvaikutus. Positiivinen yhteishenki mahdollistaa sujuvamman yhteen toimimisen, jota haastateltavat kuvailivat yhteen hiileen puhaltamisella tai samassa veneessä olemisella. Työn tiimimäisen luonteen vuoksi yhteishengen vaikutus koettiin merkittävänä.

4.6.2 Hiljainen tieto

Tiedon siirtymistä ja erityisesti niin sanotun hiljaisen tiedon välittymistä kysyttiin haasteltavilta. Kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan kommunikoinnin vaikutusta, jota tapahtuu töiden lomassa toimistoympäristössä. Etätöissä viestintä ja tiedon siirto tapahtuu pääasiassa Teams-sovelluksen, sähköpostin ja puhelimen välityksellä, jolloin kahvitauko-keskustelut loistavat poissaolollaan.

Kaikkien mielestä tietoa jää siirtymättä, koska kaikkia pieniä asiota varten ei tule soitettua tai laitettua viestiä. Toisaalta joukossa oli muutamia, joiden mielestä ylimääräisten keskustelujen pois jääminen oli myös helpotus. Avotoimiston ongelmana on juuri jatkuvat keskeytykset, joissa joku tulee sanomaan jotakin asiaan jostakin, jolloin omatyö keskeytyy.

Lähityötä pidettiin tiedon kulun kannalta nopeampana ja koettiin, että monien kiireellisesti hoidettavien asioiden reagointiaika saattaa olla toimistoympäristössä nopeampaa, koska ei tarvitse yrittää saada työkaveria puhelimella kiinni vaan voi vain kävellä toisen työpisteelle. Toimistolla työskentely mahdollistaa paremman tilannekuvan siitä mitä työtä ketäkin tekee ja mitä haasteita kullakin on. Haastavissa tilanteissa koettiin, että toimistolla on mahdollista saada nopeammin ja helpommin apua työkavereilta.

Huutilainen & Saarikivi (2018, 117-120) viittaavat amerikkalaiseen tutkimukseen, jossa selvitettiin työpaikan tiedon kulkua. Tutkittavassa työyhteisössä ei pidetty pitkiä taukoja ja työntekijöillä oli korkea työmoraali. Tutkimuksessa selvisi, että merkittävä tiedon välittymisen paikka oli vesiautomaatti, jonka luona satunnaisesti yhtä aikaa tulleet työntekijät vaihtoivat tietoa kyseisen päivän tärkeimmistä asioista. Samalla havaittiin, että juuri ne työntekijät, jotka käyttivät vesiautomaattia muita työntekijöitä enemmän, olivat myös muita enemmän tietoisia työyhteisön asioista. Vesiautomaatilla pikaisesti vaihtuneet tärkeät tiedot saattoivat riittää monessa tilanteessa ja vähentää palaverien määrää (Huutilainen & Saarikivi 2018, 117-120).

Suomalaisessa työkuultuurissa kahvihuoneella on vastaava ominaisuus mitä amerikkalaisessa työpaikka kulttuurissa vesiautomaatilla on. Kahvihuoneessa voidaan keskustella niin työasioista, uusista ideoista, uutisista tai yksityisasiosta. Näiden seikkojen vuoksi kahvihuoneella on merkittävä rooli työyhteisön ilmapiirin ja yhteenkuuluvuuden tunteen rakentumisen kannalta. Kahvihuoneen suositeltaisiin olevan nimenomaan omaa

työyhteisöä varten, jolloin tilan luonne säilyy riittävän rentona ja vapaamuotoisena. Aivotutkimuksen näkökannalta tehdyn tilasuunnittelun yhtenä tärkeänä kohtana on satsata kahvihuoneen laatuun (Huotilainen & Saarikivi 2018, 117-120).

Etätyöympäristössä on vaikea luoda vastaavaa tilaa virtuaalisesti, joka toimisi kahvihuoneen vastineena. Tämän vuoksi esimerkiksi pääosin etätyötä tekevällä työyhteisöllä tulisi olla edes pieni konttori, jossa olisi muutamia työskentelypaikkoja ja erittäin viihtyisä kahvihuone, joka tukisi tiedon ja ideoiden välittymistä ja toisi nostetta työilmapiirille.

4.6.3 Etätyön vaikutus motivaatioon

Motivaatiolla on merkittävä vaikutus niin työn tuottavuuteen kuin myös työssä jaksamiseen. Haastateltavilta kysyttiin etätyön vaikutuksista työmotivaatioon. Yhdeksästä vastaajasta kuusi koki motivaation heikentyneen ainakin hetkellisesti. Syiksi negatiiviseen kokemukseen koettiin olevan yksinäisyys, asiakastapaamisten vähentyminen, itsensä johtamisen vaikeutuminen ja työn ja vapaa-ajan sekoittuminen. Vastaajien, joukossa oli kaksi, jotka kokivat, että työmotivaatio oli noussut etätyön takia entisestään. Positiivisina motivaatiota nostavina tekijöinä olivat etätyössä saavutettava työskentelyrauha ja turhien töiden karsiutuminen pois, jonka myötä myös kiire oli vähentynyt.

Kuudesta vastaajasta kuitenkin suurin osa koki motivaation kohentuneen ja palanneen ajan myötä normaalille tasolle, kun etätyötä oli jatkunut pidempään. Yksi vastaajista koki, että motivaatio voisi nousta paremmalle tasolle, jos työtapojen ja toiminnan kehittämistä jatkettaisiin etätyöstä huolimatta tarmokkaammin eteenpäin. Lisäksi työyhteisön yhteishenkeä nostattavat tapahtumat koettiin motivaatiota kohentaviksi tekijöiksi.

4.6.4 Etätyön vaikutus tuottavuuteen

Haastateltavilta kysyttiin oman työn tuottavuudesta, josta suurin osa koki, ettei tuottavuus ollut ainakaan vähentynyt etätyössä. Joukossa oli muutamia, joiden mielestä työ on etänä huomattavasti tehokkaampaa, koska työhön pystyy paremmin keskittymään ja työympäristö on rauhallisempi. Yksi haastateltavista koki, että vaiheessa, jossa siirryttiin täyteen etätyöhön, oli tarve todistaa muille, että työt tulevat hoidettua yhtä hyvin etänäkin ja töitä tuli hetkellisesti tehtyä monin verroin enemmän mitä normaalisti.

Yhdeksästä vastaajasta neljä koki, ettei etätyöllä ollut vaikutusta tuottavuuteen. Kaksi koki, että työ on vähemmän tuottavaa etänä ja, että työ tuntuu kuplamaisemmalta etänä. Kolme vastaajista koki olevansa tuottavampia etänä kuin toimistolla.

Tärkeänä huomiona voidaan todeta, että vastaaja, joka koki etätyön tuovan paremman työrauhan ja sen myötä työn etänä tuottavampana koki luonnollisesti avokonttorin häiriöt merkittävänä työtehoa laskevana asiana. Toinen haastateltava, joka ei kokenut tuottavuutta yhtä hyvänä kuin toimistolla ei kärsinyt millään tavalla avotoimiston häiriöistä tai melusta. Etätyön hyödyt ja haitat näyttävät jakautuvan hieman yksilöllisesti, johon vaikuttavat miten kukin kokee häiriöt ja työnkeskeytykset.

Kalliomäki-Levanto ym. (2016, 21-24). tutkivat työterveyslaitoksen julkaisemassa tutkimuksessa keskeytyksien vaikutuksia stressiin ja tuottavuuteen. Tutkimukseen osallistui kaksi yritystä, joista molemmat edustivat tietotyötä ja tutkimusaika kesti kahdeksan viikkoa. Tutkimus toteutettiin määrällisen kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksessa selvisi, että mitä enemmän keskeytyksiä työpäivän aikana oli, sitä enemmän työviikon aikana tarvittiin lisää työtunteja. Keskeytyksien takia työtä oli jouduttu tekemään myös omalla ajalla enemmän. Keskeytyksien vaikutusta tutkittiin myös stressiin, palautumiseen ja tehokkuuden kokemiseen. Lisääntyneet työn keskeytykset lisäsivät kokemusta stressistä ja palautuminen työstä koettiin heikkona. Kuitenkin itse työskentelyn tehokkuus koettiin, jopa hieman muita parempana (Kalliomäki-Levanto ym. 2016, 21-24).

Mark ym. (2008, 1) selvittivät Kalifornian yliopiston julkaisemassa tutkimuksessa keskeytyksien vaikutuksesta työn tuottavuuteen. Tutkimuksen tulosten mukaan vaikka työnteko kohtaa keskeytyksen, valmistuu se silti samassa ajassa valmiiksi verrattuna keskeyttämättömään työhön. Työtehtävän laatu pysyi samana, vaikka työ jouduttiin suorittamaan keskeytyksen takia nopeammin. Työnkeskeytykset aiheuttivat tutkittaville henkilöille stressitasojen lisääntymistä, korkeampaa turhautumista, aikapainetta ja kuormitusta (Mark ym. 2008, 1).

Kalliomäki-Lavanto ym. (2016, 47-48) korostavat, että keskeytyksistä osa sisältyy laajempaan kokonaisuuteen ja keskeytykset kuuluvat sujuvaan tiimityöskentelyyn ja asiakasprosessien toteuttamiseen. Onnistuneen toiminnan edellytyksenä on siis paljon hyödyllisiä keskeytyksiä ja tulisikin selvittää mistä keskeytykset koostuvat. Keskeytyksistä selviämiseen tarjottiin ratkaisuksi työn kuormittavuuden vähentämistä, jolloin keskeytykset olisi helpompi kestää (Kalliomäki-Levanto ym. 2016, 47-48).

Verratessa Kalliomäki-Levanto ym. (2016, 21-24) tekemän tutkimuksen tuloksia teema-haastattelun tuloksiin on mahdollista, että etätyö on karsinut juuri enemmän pelkästään haitallisia keskeytyksiä, koska muutamat haastateltavat kokivat juuri keskeytyksien vähentymisen takia oman työn tuottavuuden lisääntymistä.

Haastattelun tulokset ovat silti hieman ristiriidassa Työterveyslaitoksen tutkimuksen (Kalliomäki-Levanto ym. 2016, 21-24) kanssa, koska Kalliomäki-Levanto ym. tutkimuksen tuloksissa keskeytykset olivat lisänneet stressiä ja samalla lisänneet tuottavuutta tai ainakin tuottavuuden kokemista. Teemahaastattelussa nimenomaan keskeytykset olivat vähentyneet ja työnteko nopeutunut (Kalliomäki-Levanto ym. 2016, 21-24).

Tilastokeskuksen Sutela ym. (2019, 298-299) toteuttivat digitalisaatio teemaisen työolo-tutkimuksen. Tutkimuksen yhtenä osa-alueena oli unen riittävyys, keskittymiskyky ja muisti. Tutkimuksessa havaittiin korrelaatio työssä koettujen keskeytysten ja keskittymisvaikeuksien välillä. Tutkittavien henkilöiden, joiden työ keskeytyi usein esimerkiksi kyseilyiden takia, koki muistamisen vaikeuksia viikoittain. Keskittymiskyvyn ja muistamisen vaikeuksilla oli myös yhteys univaikeuksiin. Tutkimuksessa todettiin, että jatkuva asiasta toiseen hyppiminen, levottomuus, muisti- ja keskittymisvaikeudet olivat viitteitä aivojen kuormittuneisuudesta. Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan nähdä työhyvinvoinnin keskittyvän tulevaisuudessa voimakkaammin aivojen hyvinvoinnin ja aivojen huoltamisen osa-alueille. Aihetta pidettiin niin tärkeänä, että oletettiin työsuojelutyön keskittyvän yhä tarkemmin kyseisen hyvinvoinnin alueen edistämiseen (Sutela ym. 2019, 298-299).

Teemahaastattelun tuloksien perusteella voidaan todeta, että etätyö vähentää viikoittain koettuja häiriöitä ja työn keskeytyksiä ja kohentaa pidemmällä aikavälillä työhyvinvointia. Voidaan todeta etätyön mahdollistavan osittaisen ratkaisun työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Helsingin yliopiston professori Huotilainen kommentoi Ylen tekemässä haastattelussa keskeytyksien ja monen asian yhtä aikaa tekemisen olevan kuormittavaa aivoille. Lisäksi virheiden ja huonojen päätösten osuus lisääntyi, kun aivot olivat kuormittuneet. Pitkään jatkuva haitallinen kuormitus voi johtaa eräänlaiseen keskittymishäiriöön (Huotilainen, 2019).

Kovalainen ym. (2021, 19) tutkimukseen vastanneista 43 % koki työn tuottavuuden lisääntyneen etätyöaikana (Kovalainen ym. 2021, 19). Määrällinen tutkimus ei anna tässä

tapauksessa vastausta miksi tuottavuus on lisääntynyt. Laadullisella tutkimuksella voidaan löytää juuri tiettyjä tekijöitä, joiden takia tuottavuus on lisääntynyt. Teemahaastattelun tuloksien perusteella tuottavuutta lisääviksi tekijöiksi lukeutuivat ainakin häiriötekijöiden ja keskeytyksien väheneminen.

4.6.5 Hallinnan tunne

Tutkimuksessa kysyttiin hallinnan tunteen kokemisesta ja etätyön vaikutuksesta hallinnan tunteeseen. Muutama koki, että alaisten vähentynyt tapaaminen loi kokemusta heikentyneestä hallinnasta. Etätyön yksinäisyys lisäsi haasteiden kokemista, koska toimistoympäristössä on mahdollista purkamaan työkavereille hankalia tilanteita ja taas etänä ei ole suurimmalla osalla ketään kenen kanssa vaikeista asioista voisi keskustella spontaanisti.

Haastateltavista kolme oli sitä mieltä, että itse etätyö luo etäisyyttä johdettaviin asioihin tai tuo haasteita ongelmien ratkaisemiseen ja näiden syiden vuoksi koettiin, että etätyö lisää tunnetta, ettei tilanne ole samalla tavoin hallinnassa kuin lähityössä. Suurin osa eli kuusi vastaajista koki, ettei etätyöllä ole vaikutusta hallinnan tunteen kokemisessa. Koettiin, että yhtä lailla hallinnan tunteen voi menettää toimistollakin.

4.6.6 Luottamus etätyöhön

Yhteistyö osion viimeisenä kysymyksenä selvitettiin haastateltavien kokemusta työnantajan ja työyhteisön luottamuksesta etätyötä kohtaan. Kaikkien haastateltavien mielestä luottamus oli lisääntynyt ja vahvistunut huomattavasti. Moni koki, että ennen poikkeusoloja etätyötä kohtaan oli huomattavasti enemmän ennakkoluuloja ja vääränlaisia asenteita varsinkin työyhteisön sisällä. Koettiin, että etänä työskentelevää työkaveria parjailtiin toimistolla, eikä etätyötä pidetty yhtä tuottavana toimistotyöhön nähden.

Haastateltavien vastaukset olivat lähes identtiset tämän kysymyksen kohdalla. Voidaan siis todeta, että ainakin tämän kysymyksen kohdalla vastauksien saturaatio saavutettiin hyvin aikaisessa vaiheessa.

Kovalainen ym. (2021, 6) totesivat tekemänsä tutkimuksen perusteella, että työnantajan luottamus ei muuttunut negatiiviseksi vaan päinvastoin nähtiin, että luottamus olisi, jopa

hieman kasvanut etätyön myötä. Tutkimukseen vastanneista yli 80 % oli kokenut luottamuksen työnantajan puolelta olevan ennallaan tai jopa hieman luottavaisempi. Tämän havainnon perusteella Kovalainen ym. näkevät etätyössä olevan potentiaalia, jopa pysyvämmäksi käytännöksi (Kovalainen ym. 2021, 6).

Haastattelututkimuksen tuloksia verrattaessa Kovalaisen ym. (2021, 6) tekemän tutkimuksen tuloksiin, voidaan todeta niiden olevan tuloksiltaan hyvin vastaavanlaiset. Kovalainen ym. (2021, 6) tutkimuksen mukaan 7 % vastanneista kokeneen nimenomaan luottamuksen lisääntyneen etätyön myötä (Kovalainen ym. 2021, 6). Teemahaastatteluun osallistuneet olisivat pääosin kuuluneet tuohon 7 % osuuteen, koska luottamuksen koettiin vahvistuneen merkittävästi.

4.7 Tulosten käsittely: Työhyvinvointi, ympäristö ja ergonomia

4.7.1 Etätyöympäristö

Työhyvinvointi kysymyksillä pyrittiin hahmottamaan haastateltavien työympäristöä ja etätyöhön liittyviä haasteita. Osion ensimmäisenä kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin suoraan ympäristöstä. Suurimmalla osalla oli mahdollisuus työskennellä etänä rauhallisessa ympäristössä, jossa ei ollut muita ihmisiä jakamassa samoja tiloja. Muutamilla haastateltavista oli muita perheenjäseniä kotona, mutta toisista ihmisistä tulevia häiriöitä ei pidetty etätyön häiriötekijöinä.

Huutilainen & Saarikivi (2018, 112) toteavat, että ihmisillä on erilaiset työtehtävät ja myös erilaiset aivot, jolloin myös työskentelytilojen tulisi olla erilaisia. Erilaisuus tekee toisista herkempiä kärsimään avokonttorin melusta. Työtilojen ääripäinä pidetään täysin avointa avokonttoria verrattuna työtilaan, jossa jokaisella on omat huoneet ja ovet huoneisiin pidetään kiinni. Työtiloissa, joissa jokainen työskentelee omissa huoneissaan, on etuna hyvä työrauha, mutta kääntöpuolena yhteistyö kärsii ja jokaisella on suurempi kynnys mennä toisen ovelle koputtamaan ja todennäköisesti tällaisessa tilanteessa lähetetään toiselle mieluummin sähköpostia. Tämän tyyppisen työrauhaa vaativan työn voisi yhtä hyvin tehdä kotonaan, eikä työpaikalle olisi tarvetta rakentaa kaikille omia työhuoneita. Täysin avoimen avokonttorin hyvänä puolena on, että tieto kulkee salaman nopeasti, koska kaikki kuulevat kaikkien puhelut ja keskustelut. Avokonttori ei kuitenkaan tarjoa

mitään yksityisyyttä eikä myöskään työrauhaa. Kyseinen työtila sopisi parhaiten esimerkiksi, jonkin sortin valvomoksi tai hermokeskukseksi hätäkeskukseen. Avokonttori tarjoaa tässä tapauksessa varsin huonosti mahdollisuuksia keskittymistä vaativalle työlle (Huotilainen & Saarikivi 2018, 112).

4.7.2 Työajan ja vapaa-ajan rajaaminen

Toisena kysymyksenä tutkittiin haastateltavien kokemusta työajan ja vapaa-ajan erottamiselle. Hieman yli puolet haastateltavista koki vaikeutta työajan ja vapaa-ajan rajaamiselle etätyössä. Haastateltavat, jotka kokivat työn ja vapaa-ajan rajaamisen vaikeana mainitsivat, että työmatka helpottaisi vapaa-ajalle siirtymisessä. Moni oli myös kehittänyt rutiineja, joilla vapaille siirtyminen olisi konkreettisempaa. Yksi haastateltavista mainitsi käytännön toimen pakkavansa työpäivän päätteeksi tietokoneen ja työpaperit laatikkoon. Toinen haastateltavista koki, että vaikka työmatkaa ei ollut niin lapsen hakeminen hoidosta auttoi katkaisemaan työpäivän ja ikään kuin korvasi työmatkan. Työnteon helpous etänä oli yhden haastateltavan kokemuksen mukaan madaltunut niin paljon, että työasioita tuli välillä normaalin työpäivän lisäksi hoidettua iltaisin ja viikonloppuisin. Moni haastateltavista oli työpäivän päätteeksi mennyt kauppaan tai ulkoiluttamaan koiraa, jotta työpäivälle tulisi selkeämpi päätös.

4.7.3 Ergonomia etätyössä

Osion kolmantena kysymyksenä vertailtiin etätyöpisteen ergonomiaa toimiston tarjoamaan ergonomiseen työpisteeseen. Etätyöhön siirryttäessä vain yhdellä haastateltavista oli ergonominen työtuoli ja lisänäytöt entuudestaan. Kenelläkään haastateltavista ei ollut siirtymisvaiheessa sähköpöytää. Yksi haastateltavista hankki säädettävän pöydän, koska etätyön huono työasento oli kuormittanut kehoa fyysisesti. Yhdeksästä haastateltavasta kaikkien kokemus oli sama siitä, että toimiston ergonomia on huomattavasti kodin etätyöpistettä parempi. Seitsemän haastateltavan kohdalla tilanne oli vuoden etätyön jälkeen edelleen huono ja haastateltavien kommentit olivat toistensa kaltaisia koskettaen huonoa työtuolia, huonoa pöytää tai puutetta lisänäytöistä. Kaikkien mielestä sähköpöytä toisi merkittävän parannuksen ergonomiaan kotona. Huono ergonomia oli siis yhteisesti tiedostettu asia ja muutama mainitsi, että etätöiden pitkittyessä olisi

hienoa, jos työnantajalla olisi, jokin ajatus kodin ergonomian parantamiseksi tai tukisi, jollakin tavalla hankintoja.

4.7.4 Etätyön positiiviset vaikutukset

Toiseksi viimeisenä kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin etätyön arkeen mahdollistamia positiivisia asioita. Lähestulkoon kaikki haastateltavat kokivat etätyön mahdollistavan jotakin positiivista kunkin arkeen. Kaksi haastateltavista koki positiivisena, että työmatka oli jäänyt pois, mutta he eivät myöskään kokeneet aiemmissä kysymyksissä työajan ja vapaa-ajan rajaamista vaikeana.

Ruokailu nousi monella haastateltavalla selväksi positiiviseksi asiaksi etätyössä. Etätyö mahdollisti syömään juuri sitä ruokaa mitä itse haluaisi syödä ja samalla ruokailu koettiin edullisemmaksi. Yhtenä selvänä positiivisena mainintana oli etätyön tuoma helpotus ruoka-aine allergia asioissa. Allergikkojen voi olla vaikea löytää sopivaa lounaspaikkaa ja etätyö mahdollistaa laittamaan juuri omille allergioille sopivaa ruokaa.

Perheelliset kokivat etätyön tuovan helpotusta lastenhoidollisissa asioissa. Esimerkiksi kouluikäisen lapsen ei ole tarvetta mennä iltapäiväkerhoon vaan hän voi mennä suoraan kotiin, koska toinen vanhemmista on kotona töissä. Etätyö mahdollisti myös lasten näkemisen useammin. Lisäksi rennompia pukeutumisen oli yksi toistuva positiivinen asia, joka nousi muutamilla haastateltavilla vastauksissa esiin. Etätyön nähtiin tuovan myös tietynlaista pysähtymistä työelämään, joka osittain selittyy turhien siirtymisten poistumisella työpäivistä.

4.7.5 Etätyö tulevaisuudessa

Viimeisenä kysymyksenä kysyttiin jatkaisivatko haastateltavat koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilanteen jälkeen etätyössä. Yhdeksästä vastaajasta yksi koki, ettei haluaisi ollenkaan jatkaa etätyössä poikkeustilanteen jälkeen. Yksi haastateltavista piti mahdollisena, että voisi jatkaa täysin etänä, mutta mahdollisuus toimistolle menemiseen pitäisi silti olla varalla. Seitsemän muuta haastateltavaa totesi, että voisi jatkaa etätyötä osittain esimerkiksi kaksi tai kolme päivää viikossa. Moni koki, että etätyön pitämisestä pitäisi itse saada päättää tai sovittaa omaan kalenteriin, miten itse haluaa.

Osittaisessa etätyössä jatkamisen edellytyksenä oletettiin, että etätyöpisteen ergonomiaa parannettaisiin vastaamaan toimiston ergonomiaa. Varsinkin keskittymistä ja työrauhaa vaativissa työtehtävissä koettiin etätyön olevan täysin ylivoimainen vaihtoehto. Yksi haastateltavista koki etätyön edistävän kestäväää kehitystä, jossa turhaa autilua saadaan vähennettyä. Kaikki haastateltavat kaipasivat työyhteisöä ja työkavereiden näkemistä enemmän ja tästä syystä täysin etänä tehtävää työtä ei pidetty hyvänä vaihtoehtona.

5 ANALYYSI

5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kanasen (2010, 71) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat monita-
hoiset ja näkökantoja on useita ja näin ollen luotettavuuden arviointia varten on useita
eri menetelmiä ja koulukuntia. Jos tutkittava ilmiö on hyvin harvinainen tai havaintoyk-
sikköjä on vain vähän ei saturaatiota voida saavuttaa. Saturaation lisäksi luotettavuus-
kriteereinä pidetään arvioitavuutta, dokumentaatiota, tulkinnan ristiriidattomuutta ja luo-
tettavuutta tutkitun kannalta (Kananen 2010, 71).

Dokumentaation laatua voidaan pitää yhtenä arvioitavana luotettavuuskriteerinä. Tutki-
muksessa haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Nauhoitettuihin tallenteisiin voidaan pa-
lata myöhemmin ja tarkistaa onko tulkinta tehty luotettavalla tavalla. Lisäksi osa tallen-
teista sisältää videokuvan, jolloin äänenpainon lisäksi voidaan tarkkailla haastateltavan
eleitä ja ilmeitä, joka lisää dokumentoinnin tarkkuutta.

Tulkinnan riidattomuus on osassa tutkimustuloksia voitu vahvistaa toisen tutkijan jo te-
kemän tutkimuksen perusteella, jonka kautta voidaan nähdä, että toinen tutkija on myös
tullut samoihin johtopäätöksiin tietyissä kysymyksissä.

Informantit ovat antaneet suostumuksensa tietojen julkistamiseen, jonka myötä tulkintaa
voidaan pitää luotettavana. Osassa tutkimuskysymyksiä havaintoyksikköjen määrä ei
riittänyt tuottamaan aineiston saturaatiota. Saturaation osalta haastateltavia olisi voitu
ottaa vielä muutamia lisää, jotta olisi saatu useampia havaintoja tietyistä tutkittavan il-
miön kohdista.

5.2 Analyysi

Kyselyssä käsiteltiin toimihenkilöiden jaksamista, ergonomiaa, johtamisen kokemista,
uusia työskentelytapoja, johdettavien suhtautumista ja etätyön ja konttorilla olemisen
eroavaisuuksia poikkeustilanteen aikana. Tutkimuksessa selvitettiin keskittymiseen vai-
kuttavia tekijöitä ja tutkittiin etätyön ja konttorityöskentelyn eroavaisuuksia häiriöiden
kannalta. Hypoteettisesti ergonomia saattaa olla etätyöskentelyssä haasteena. Tutki-
muksessa selvitettiin, onko ergonomiaa koskeva hypoteesi oikeassa.

Etätyöskentelyssä yhteisöllisyyden luominen tuotti haasteita verrattuna avokonttori ympäristöön, jossa yhteisöllisyys kehittyy huomattavasti vaivattomammin. Konttori mahdollistaa matalan kynnyksen keskustelut työkavereiden kanssa, jolloin voi vain kävellä toisen työpisteelle ja keskustella, jostakin tietystä asiasta. Etätöissä sama tehdään puhelimitse tai sähköpostilla tai muilla pikaviestimillä kuten Microsoftin Teams-sovelluksella tai vastaavilla. Tutkimuksen tuloksien mukaan työyhteisö tarvitsee yhteisöllisyyden ja hyvän työilmapiirin tueksi lähikohtaamisia.

Tutkimuksessa todettiin ergonomiata koskeva hypoteesi oikeaksi. Ergonomia haastateltavien etätyöskentelytiloissa muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta koettiin heikoksi toimiston tarjoamaan ympäristöön nähden. Kermit ym. (2020, 1-4) tekivät tutkimuksen etätöiden ergonomiasta ja tutkimuksessa todettiin ergonomian etätöissä olevan erittäin heikolla tasolla. Etätöntekijät tekivät töitä vääränlaisilla tuoleilla ja pöydillä. Tutkimuksessa 27 % käytti työtuolina ruokailupöydän tuolia ja suurimmalla osalla 88 % oli mahdollisuus pelkästään istumatyöhön. Erityisenä huomiona havaittiin työskentelytilan valaistuksen olevan monilla liian kirkas tai hämärä. Vääränlaisen ergonomian nähtiin lisäävän tuki- ja liikuntaelinsairauksia Kermit ym. (2020, 2-6). Siirryttäessä tekemään etätöitä säännöllisesti vuodesta toiseen on ergonomiata kohennettava tavalla tai toisella, jotta tuki- ja liikuntaelinsairauksia voidaan ennaltaehkäistä.

Kaikilla etätöihin siirtyvillä ei ole erillisiä työtiloja ja samoissa tiloissa saattaa olla muita perheenjäseniä ja pienten lasten äänet ja touhut voivat vaikuttaa keskittymiseen. Tehdyn tutkimuksen perusteella perheelliset eivät kokeneet perheen ääniä häiriötekijöinä. Heikkotasoiset etätötilat eivät kannustaneet etätöiden tekemiseen ja työntekijät halusivat mieluummin mennä toimistolle tekemään töitä. Etätöiden tekeminen muodostaa työntekijöiden välille tietynlaisen eriarvoisuuden. Kaikilla ei ole erillistä työhuonetta vapaana, ja vaikka kaikki työntekijät saisivat tehdä yhtä paljon etätöitä, ei huonoissa olosuhteissa työskentelyä koeta mielekkääksi. Työnantaja ei voi myöskään edellyttää työntekijöitä muuttamaan suurempiin asuntoihin, jolloin mahdollisuus toimistotyöhön on pidettävä avoinna niiden kohdalla, joilla ei ole kotona sopivia työskentelytiloja.

Finanssiala (2021, 1) teki kyselytutkimuksen rahoitusalan työntekijöille koronan aiheuttamista muutoksista ja etätöiden vaikutuksista. Kyselytutkimukseen vastasi yli 400 eri rahoitusalan yrityksissä toimivaa henkilöä. Kyselytutkimuksessa todettiin, että erityisesti naiset kokivat etätöiden helpottaneen työn ja perheen yhteensovittamisessa sekä nostaneen työn tehokkuutta (Finanssiala 2021, 1-2). Teemahaastattelun tulokset poikkeavat

Finanssialan (2021, 1-2) tutkimuksesta siinä määrin, että haastatteluun vastanneet perheelliset olivat pääasiassa miehiä. Kokemus oli kuitenkin samoilla linjoilla eli perheen asioiden sovittaminen töiden kanssa koettiin helpottuneen etätyössä.

Tässä tutkimuksessa kysyttiin myös esimiesten kokemuksista alaisten suhtautumiseen ja ennakkoluuloihin. Työnjohtajien työnluonteeseen kuuluu kentälle jalkautuminen normaaliin tapaan, mutta leviävän kulkutaudin takia lähikontakteja on valittu harkitummin ja turhia tapaamisia on poikkeustilanteen aikana pyritty karsimaan. Poikkeustilanne purkautuu aikanaan, mutta etätyön on mahdollista jäädä pysyvämmäksi osaksi työkuultuuria. Osa alaisten negatiivista suhtautumista selittyy muutosvastarinnalla. Moni kokee muutoksen uhkaavana ja tämän vuoksi saattaa olla varautunut esimiehen etätyötä kohtaan. Etätyökäytäntöjen asettuessa oikeisiin mittasuhteisiin myös etätyön tekeminen normalisoituu entisestään ja todennäköisesti alaisten negatiivinen suhtautuminen voi muuttua neutraalimmaksi.

Tutkimuksessa selvitettiin työn tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä niin toimistolla kuin etänä. Tehokkuuden ja tuottavuuden merkitys on kilpailukyvyyn kannalta merkittävä tekijä ja voi vaikuttaa voimakkaasti yrityksen tulevaisuuden näkymiin. Toimihenkilön tuottavuus perustuu pääosin aikaan saatuihin tuloksiin. Harvardin yliopiston Choudhury ym. (2019, 26) tekivät jo ennen koronapandemiaa tutkimuksen, jossa tutkittiin etätyön vaikutusta työntehokkuuteen. Tutkimuksessa tutkittiin erityisesti omassa kodissa tehtyä etätyötä ja mistä tahansa tehtyä etätyötä. Tutkimuksessa havaittiin työn tuottavuuden kasvaneen 4,4 % erityisesti tilanteessa, jossa työntekijä sai itse valita asuinpaikkakuntansa vapaasti (Choudhury ym., 2019, 26).

Yksi tutkimuksen kysymyksistä keskittyi tutkimaan etätyön vaikutuksesta työajan ja vapaa-ajan erottamiseen. Vapaa-ajan merkitys on suuri työstä palautumisessa ja liiallinen kiinnittyminen työhön voi lisätä työn kuormittuvuutta. Pitkään jatkunut kuormittuneisuus voi johtaa uupumukseen tai loppuunpalamiseen.

Cox ym. (2005, 187) mukaan tiedeyhteisö ei ole täysin yksimielinen työuupumuksen määritelmästä. Loppuunpalamisen määritelmässä on pidetty kolmea oiretta, joista yksi on emotionaalinen uupumus eli tunne siitä, että on henkisesti väsynyt ja omat voimavarat ovat ehtyneet. Toisena oireena pidetään depersonalisaatiota eli uupumusta, jota voidaan myös kuvailla kyynistymisenä sekä kolmantena oireena kokemusta henkilökohtaisen suorituksen heikkenemisestä. Tutkijat ovat eri mieltä pitääkö loppuunpalamisen määritelmän täyttämisen sisältää kaikki kolme oiretta vai vain joitain niistä (Cox ym. 2005,

187). Työterveyslaitoksen tutkimuksessa Ahola ym. (2016, 7) määrittelevät myös uupumuksen oireiksi väsymyksen, kyynisen asenteen työtä kohtaan ja alentuneen ammatillisen itsetunnon. Uupumuksen välttämiseksi työlle asetettujen tavoitteiden tulisi olla kohtuulliset ja elämä osa-alueiden tulisi olla tasapainossa. Oman esimiehen rooli on keskeisessä asemassa työhyvinvoinnin edistäjänä ja seuraajana (Ahola ym. 2016, 7, 20).

Finanssialan (2021,1) tekemässä kyselytutkimuksessa työnantajan edustajat ja toimihenkilöt kokivat työn ja vapaa-ajan sekoittumisen sekä työhön kiinnittymisen kielteisinä etätyön asioina. Lisäksi vapaamuotoisen ideoinnin ja yhdessä tekemisen nähtiin heikentyneen etätyössä. Kielteisistä asioista huolimatta työn tuottavuuden ei koettu muuttuneen etätyössä. Kaikkien kyselyyn vastanneiden mukaan, hiljaisen tiedon siirtyminen ja tiedonvaihto työkavereiden kanssa todettiin heikentyneen. Työnantajan edustajat kokivat myynti- ja asiakastyön kärsineen etätyöstä (Finanssiala 2021, 2-3). Finanssialan (2021,1) tutkimuksen ja tässä työssä tehdyn laadullisen tutkimuksen tulokset ovat hyvin saman suuntaisia.

Työmatkan poistuminen etätyön takia todettiin tässä työssä pääasiassa positiiviseksi asiaksi. Negatiivisena vaikutuksena työmatkan poistuminen hämärsi osalla työn ja vapaa-ajan rajaa. Työn ja vapaa-ajan rajaa on kuitenkin mahdollista erottaa muullakin tavalla kuin työmatkalla. Tutkimuksessa selvisi, että siirtymistä vapaa-ajalle voidaan korostaa käymällä esimerkiksi kävelyllä töiden jälkeen tai ottamalla, jokin muu vastaava tapa töiden lopetuksen yhteyteen.

Etätyö tulee vaatimaan etätyöntekijöiden esimieheltä tarkempaa seurantaa tai yhteydenpitoa, koska etätyöntekijöiden kuormittuneisuutta ei ole yhtä helppoa havaita kuin toimistoympäristössä. Etätyötä tekevät esimiehet tulevat tarvitsemaan myös lisää koulutusta itsensä johtamisessa. Vuosi täydessä etätyössä on kuitenkin jo konkreettisesti osoittanut, että etätyö on yhtä tehokasta, tuottavaa ja työt tulevat samalla tavalla hoidettua kuin toimistollakin.

5.3 Jatkokehitys

Tutkimuksessa selvitettiin poikkeustilan aiheuttamia haasteita liittyen johtamiseen. Etätyö oli yhtenä merkittävimpänä osa-alueena koskien johtamista poikkeusoloissa. Tutkimuskulmana osittain kartoitettiin jo koettuja muutoksia ja haasteita, mutta samalla pyrit-

tiin selvittämään minkälaiseksi työskentely tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Erityisesti tutkimuksessa kartoitettiin etätöiden tuomia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin.

Tutkimuksen lähtötilanteena oli ryhmä toimihenkilöitä, jotka olivat tottuneet työskentelemään avokonttorissa hyvin avoimessa ja matalan kynnyksen ympäristössä, mutta samalla työskentelytila oli meluisa ja täynnä keskeytyksiä. Poikkeustilan myötä sama ryhmä hajautettiin tekemään työtä pääasiassa täysin etänä.

Tutkimuksen teoriaosuudessa alkoi nousta esiin huomattavan paljon niin haittoja kuin hyötyjä koskien avotoimistoa ja kotikonttoria. Etätö tuo työskentely ympäristölle ja etäjohtamisilmion tutkimiselle paljon muuttujia, koska kaikkien työskentelytilat poikkeavat toisistaan.

Toteutetun laadullisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työskentely pelkästään avotoimistolla tai pelkästään etänä ei ole optimaalisin tai tuottavin työskentelytapa alalla, joka oli tutkimuksen kohteena. Poikkeustilanne ja siitä johtuva etätö on avannut täysin uudenlaisen näkymän tuottavuuden tehostamiselle. Merkittävimpiä etätöiden tuomia tuottavuutta lisääviä tekijöitä ovat etäpalaverit, jotka säästävät merkittävästi työaikaan sekä polttoainetta, koska turhat siirtymiset karsiutuvat pois. Voidaankin todeta, että osa toistuvista seurantalavereista kannattaisi pysyvästi pitää etänä. Etäpalaverien hyötyjä voidaan myös perustella ekologisenä vaihtoehtona, koska matkustaminen ja siitä syntyvät päästöt pystytään minimoimaan tällä tavoin. Etäpalaverit tukevat näiltä osin kestävä kehitystä.

Tutkimuksessa selvisi, että etätö tuo mukanaan myös haasteita, joista yksi liittyy ergonomiaan. Ergonomian todettiin olevan merkittävästi heikommalla tasolla etätöissä, mutta heikko ergonomia pystytään monin tavoin ratkaisemaan työnantajan ja työntekijän välisillä sopimuksilla ja hankinnoilla. Laadukkailla hankinnoilla pystytään varmistamaan, että etätöiden ergonomia vastaa laadultaan toimiston tarjoamaa ergonomiaa.

Tutkimuksen perusteella itsensä johtamisen taitoja tulisi kouluttaa etätöissä työskenteleville niin, että työpäivään sisältyisi riittävästi liikettä. Huutilainen & Saarikivi (2016, 132-133) korostavat istumistyön ja liiallisen paikalla olemisen heikentävän oppimista, eikä aivojen toiminta pääse (Huutilainen & Saarikivi 2016, 132-133).

Etätyön hyödyntäminen tulee olemaan merkittävä tuottavuusloikka ja ne yritykset ja organisaatiot, jotka pystyvät hyödyntämään tuottavuuden lisäämisen tulevat olemaan kilpailijoitaan vahvemmassa markkina-asemassa.

5.4 Oman oppimisen arviointi

Tutkimusprojekti oli kokonaisuutena hyvin työelämälähtöinen ja antoi prosessin aikana paljon uusia oivalluksia, joita on mahdollista jalkauttaa suoraan omaan esimiestyöhön. Johtamiseen liittyvän kirjallisuuden lukeminen ja työn teoriapohjan rakentaminen lisäsi johtamisen abstraktiomaisen kokonaisuuden ymmärrystä. Etätyöhön liittyvien julkaisujen tutkiminen toi mukanaan lisää työkaluja itselle oman etätyön ja itsensä johtamisen tueksi.

Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen oli luonteeltaan käytännönläheinen ja auttoi näkemään asioiden tarkastelua useammalta kannalta. Itse teemahaastattelun tulokset tulevat olemaan oman esimiehen tukena tulevaisuuden ratkaisuisissa, joten oma motivaatio työn toteuttamiselle oli koko prosessin ajan korkealla.

6 YHTEENVETO

Työssä käsiteltiin poikkeusolojen vaikutusta esimiestyöhön ja johtamiseen. Tutkimustyön pääpaino keskittyi poikkeusolojen merkittävimpään muutokseen eli etätyöhön.

Työ osoitti, että etätyöllä voidaan lisätä esimiestyön tuottavuutta. Etätyön mahdollistama rauhallinen ja keskeytyksetön työympäristö havaittiin tutkimuksessa tuottavuutta lisääväksi tekijäksi. Työssä selvisi kuitenkin, että kaikki eivät hyödy samalla tavalla etätyöstä, koska jokaisen työntekijän etätyöympäristö on erilainen.

Etätyö lisäsi työhyvinvointia työn ja perheen yhteensovittamisen osalta. Ruokailut ja rennompi pukeutuminen nähtiin myös työhyvinvoinnin edistäjinä. Työhyvinvointi kärsi yhteisöllisyyden heikkenemisen takia.

Tulokset tarjoavat toimeksiantajayritykselle tarkkaa tietoa, miten esimiesten työtä tulisi johtaa ja minkälaisessa ympäristössä työtä tulisi jatkossa tehdä. Oikeanlaisen tiedon saaminen mahdollistaa parempaa tuottavuutta ja toiminnan optimointia. Oikeat ratkaisut oikeaan aikaan voivat mahdollistaa toimeksiantajayritykselle vahvemman kilpailuaseman markkinoilla.

Tutkimuksessa havaittiin etätyön hankaloittavan ja rajoittavan tiedonkulkua, yhteisöllisyyttä. Havaintojen etuna on, että osa työtä rajoittavista havainnoista on mahdollista korjata hyvin yksinkertaisilla toimenpiteillä. Yhteisöllisyys nähtiin haastavimmaksi kehityskohteeksi etätyöympäristössä.

Tuloksia on mahdollista myös soveltaa muiden yritysten ja organisaatioiden päätöksien tukena, jotka etsivät sopivaa etätyökäytäntöä ja perusteita etätyön hyödyistä.

Tutkimustyötä voisi jatkaa tekemällä kvantitatiivisen tutkimuksen toimeksiantajayrityksen kaikille toimihenkilöille. Kvantitatiivinen tutkimustulos antaisi kattavamman yleiskuvan työntekijöiden suhtautumisesta etätyöhön ja etätyökäytäntöihin. Toisena jatkotoimenpiteenä tulisi tehdä vastaavanlainen laadullinen tutkimus toimeksiantajayrityksen, jossakin toisessa toimipisteessä ja verrata saatuja tuloksia keskenään. Laadullisessa tutkimuksessa kannattaisi hypoteesi kohdistaa nimenomaan yhteisöllisyyden kehittämiseen etätyössä.

LÄHTEET

- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S., Seppänen, J., 2016, Vaikuttava työuupumusinterventio – Systemaattinen katsaus ja toimintaohjeita, Työterveyslaitos [www-dokumentti]. Viitattu 20.6.2021 [http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-689-0\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-689-0(PDF))
- Bärklund, A., Perko, S., 2013, Kestävä johtajuus, Talentum Meda Oy
- Choudhury, P., Foroughi, C., Larson, B., 2019, Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility, Harvard University [www-dokumentti]. Viitattu 20.6.2021 https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3494473
- Cox, T., Tisserand, M., Taris, T., 2005, The conceptualization and measurement of burnout: Questions and directions, Taylor & Francis [www-dokumentti]. Viitattu 20.6.2021 <https://doi.org/10.1080/02678370500387109>
- Finanssiala, 2021, Finanssityö2030-kysely: Kysely rahoitusalan henkilöstölle ja työnantajien edustajille –miten korona muutti rahoitusalan työtä? [www-dokumentti]. Viitattu 20.6.2021 https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2021/05/FinanssiTYO2030_kyselyn_yhteen-veto_toukokuu_2021_kuvat.pdf
- Fried, J., Hansson, D., 2014 Etänä – toimistoa ei tarvita, Kauppakamari
- Grace, P., 2020, Etätyökirja, Kustannusosakeyhtiö, Aula & Co
- Haapakangas, A., 2017, Subjective Reactions to Noise in Open-Plan Offices and the Effects of Noise on Cognitive Performance - Problems and Solutions, Turun yliopisto [www-dokumentti]. Viitattu 7.4.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6860-2>
- Haapakoski, K., Niemelä, A., Yrjölä, E., 2020 Läsä etänä, Alma Talent
- Heikkilä, T., 2008 Tilastollinen tutkimus, Edita Publishing Oy
- Heiskanen, T., 2021, Työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä: Koronaviruspandemian vaikutukset työhyvinvointiin, LAB-ammattikorkeakoulu, [www-dokumentti]. Viitattu 11.6.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202105057297>
- Helle, M., 2004, Etätyö, Edita Publishing Oy
- Hirsjärvi, S, Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinkin University Press
- Hirsjärvi, S; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirvikorpi, H., Korhonen, R., 2009, Aikamoinen soppa, johtamisen a la carte, WSOYpro
- Hirvikorpi, H., Parkkinen, J., 2014 Esimiehestä johtajaksi ohjeita kohtalotovereille, Otavan kirjapaino Oy
- Huotilainen, M., 2019 Yle uutinen 17.3.2019, Nykyaajan työelämä on myrkyä aivoille – nauraminen on tehokas vastalääke kuormittavuudelle [www-dokumentti]. Viitattu 7.6.2021 <https://yle.fi/uutiset/3-10688740>
- Huotilainen, M., Saarikivi, K., 2018, Aivot työssä, Kustannusosakeyhtiö Otava
- Hokkanen, S., Mäkelä, T., Taatila, V., 2008 Alan johtajaksi, WSOY Oppimateriaalit Oy
- Jabe, M., 2006 Kyvyt käyttöön: Eväitä esimiestyöhön, Kirjapaja Oy

- Jalava, U., 2001, Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen, Tammer-Paino Oy
- Juuti, P., Vuorela, A., 2002 Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi, Gummerrus Kirjapaino Oy
- Kalliomäki-Levanto, T., Ukkonen, A., Kalakoski, V., 2016, Ratkaisuehdotuksia keskeytyvään työhön, Työterveyslaitos Helsinki [www-dokumentti]. Viitattu 6.6.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-684-5> (pdf)
- Kananen, J., 2010 Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas, JAMK julkaisuja
- Kaski, S., Kiander, T., 2005 Tunnejohtajuus kuuntelua ja vaikuttamista, Edita Prima Oy
- Kermit, G., Kotowski, S., Gerding, T., 2020, The Home Office: Ergonomic Lessons From the “New Normal”, Cincinnatin yliopisto [www-dokumentti]. Viitattu 20.6.2021 <https://www.researchgate.net/publication/342681325>
- Kiviranta, R., 2010 Onnistu eri-ikäisten johtamisessa, WSOYpro Oy
- Korhonen, N., 2020, Etäjohtaminen etätyön menestystekijänä, Hämeen ammattikorkeakoulu [www-dokumentti]. Viitattu 11.6.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020060116049>
- Kovalainen, A., Poutanen, S., Arvonen, J., 2021, Covid-19, luottamus ja digitalisaatio. Tutkimus etätyöstä ja sen järjestymisestä Suomessa keväällä ja syksyllä 2020, Turun yliopisto [www-dokumentti]. Viitattu 9.6.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8421-3>
- Lampikoski, T., 2009, Hidasta! Ajankäytön valinnat arjessa ja työssä, PS-kustannus
- Lehtonen, T., 2020, Etäjohtaminen Case Posti Oy, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, [www-dokumentti]. Viitattu 11.6.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020052112856>
- Mark, G., Gudith, D., Klocke, U., 2008, The cost of interrupted work: More speed and stress, Department of Informatics University of California & Institute of Psychology Humboldt University Berlin [www-dokumentti]. Viitattu 7.6.2021 <https://www.ics.uci.edu/~gmark/chi08-mark.pdf>
- Meretniemi, I., 2012, Esimiehen opas kehityskeskusteluihin, Talentum
- Moisalo, V-P., 2010, Arjen johtaminen käytännön esimiestyötä, Infor Oy
- Mossboda, B., Peterson, M., Rönnholm, I., 2006, Esimiehen ensiapu, WSOY
- Mäkikangas, A., Leiter, M., Kinnunen, U., Feldt, T., 2020 Profiling development of burnout over eight years: Relation with job demands and resources. European Journal of Work and Organizational Psychology. [www-dokumentti]. Viitattu: 6.4.2021 <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2020.1790651>
- Perttula, J., Syväjärvi, A., 2012 Johtamisen Psykologia, Bookwell Oy, Ihmisten muuttuvassa työelämässä, PS-kustannus
- Piili, M., 2006, Esimiestyön avaimet, Tietosanoma
- Radun, J., Hongisto, V., Maula, H., Rajala, V., Al-ramahi, D., Scheinin, M., 2019, Physiological, psychological, and performance effects of office noise, Turun ammattikorkeakoulu & Turun yliopisto [www-dokumentti]. Viitattu 7.6.2021 <http://pub.dega-akustik.de/ICA2019/data/articles/000607.pdf>
- Rauramo, P., 2008 Työhyvinvoinnin portaat, Edita Publishing Oy
- Rauramo, P., 2018, Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä, Työturvallisuuskeskus [www-dokumentti]. Viitattu 18.6.2021 https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa

Roine, J., Anttila, J., 2017 Työ ei ole paikka – Kokemuksia tuottavasta etätyöstä

Siiriäinen, M., 2020, Etäjohtamisen kehittäminen rakennusalan organisaatiossa, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, [www-dokumentti]. Viitattu 11.6.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020121829599>

Sutela, H., Pärnänen, A., Keyriläinen, M., 2019 Digiajan työelämä -työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018, Tilastokeskus [www-dokumentti]. Viitattu 6.6.2021 https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf

Ulrich, D., 1997 Henkilöstöjohtamisella huipulle, Talentum Media Oy

Valli, R., 2015 Johdatus tilastolliseen tutkimukseen, PS-Kustannus

Vehkalahti, K., 2014, Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät, Oy Finn Lectura Ab

Verottaja, 2021, Etätyö ja vähennykset [www-dokumentti]. Viitattu 5.4.2021 <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot-ja-vahennykset/>

Vilkman, U., 2016, Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä, Talentum pro

Vilkman, U., 2020 Etätyö ulkomailla – unelma todeksi, Basam Books Oy

Tutkimuskysymykset

JOHTAMINEN MUUTTUNEESSA YMPÄRISTÖSSÄ

- Miten koit siirtymisen etätyön tekemiseen?
- Miten koet alaistesi johtamisen etätyötilanteessa?
- Miten koet itsesi johtamisen etätöissä?
- Miten koet alaisten suhtautumisen etäjohtamiseen?
- Miten koet Teams palaverit verrattuna normaaleihin palavereihin?
- Koetko yhteisen määränpään, vision tai tavoitteen heikentyneen tai vahvistuneen etätyöaikana?

YHTEISTYÖ JA TYÖILMAPIIRI ETÄTYÖSSÄ

- Miten koet työilmapiirin ja yhteishengen etätyössä?
- Miten koet työkavereilta oppimisen etätyöaikana? (ns. hiljaisen tiedon siirtyminen)
- Miten koet etätyön vaikuttaneen työmotivaatioosi?
- Koetko etätyön vaikuttaneen oman työsuorituksen tuottavuuteen?
- Onko etätyö vaikuttanut hallinnan tunteen kokemiseen?
- Miten koet työnantajan luottamuksen etätyötä kohtaan?

TYÖHYVINVOINTI, YMPÄRISTÖ JA ERGONOMIA

- Minkälainen ympäristö sinulla on etätöissä? (työrauha / muut ihmiset ympärillä)
- Miten koet työajan ja vapaa-ajan rajan etätyössä?
- Miten ergonomisena koet työskentelytilat etätyössä verrattuna työskentelyyn toimistolla?
- Onko etätyö mahdollistanut positiivisia asioita arkeesi?
- Jatkaisitko etätyössä koronan jälkeen?