

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Matti Immonen
Katja Pyykkö

ETÄTYÖKOKEMUSTEN HYÖDYNTÄMINEN TYÖHYVINVOINNIN
NÄKÖKULMASTA KELAN YHTEYSKESKUKSESSA

Opinnäytetyö
Marraskuu 2021



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2021
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tikkarianne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)

Katja Pyykkö, Matti Immonen

Nimeke

Etätyökokemusten hyödyntäminen työhyvinvoinnin näkökulmasta Kelan yhteyskeskuksessa

Toimeksiantaja

Kansaneläkelaitos

Tiivistelmä

Suomalainen työelämä on kokenut suuri muutoksia viimeisten vuosien aikana. Etätyön tekeminen on lisääntynyt merkittävästi. Covid-19-viruksen leviäminen maailmanlaajuisesti kevättalvella 2020 pakotti monet organisaatiot nopeisiin ratkaisuihin etätyöhön siirtymisen osalta. Tämä muutos on myös vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin ja sen tarkastelu organisaatioissa on tarpeen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Kelan puhelinasiakaspalveluyksikön, yhteyskeskuksen, henkilöstön kokemuksia etätyöstä ja sen tekemisen vaikutuksista työhyvinvointiin. Tavoitteena oli löytää keinoja etätyön sekä työhyvinvoinnin kehittämiseksi, ylläpitämiseksi ja sen lisäämiseksi.

Teoreettisena viitekehyksenä tarkasteltiin erityisesti etätyötä ja työhyvinvointia. Tapaustudkimus valikoitui tässä opinnäytetyössä lähestymistavaksi ja aineiston keruutavaksi teemahaastattelut. Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse ja vapaaehtoiset haastateltavat valittiin yksinkertaisella satunnaisotannalla kahdesta eri ryhmästä, toisessa olivat esimiehet ja toisessa palveluasiantuntijat/suunnittelijat.

Sisällön analyysiä käyttämällä haastatteluista saatiin selvitettyä niitä asioita, joissa on onnistuttu, ne, mitkä vaikuttavat selkeästi työhyvinvointiin ja mitkä asiat vaativat työstämistä. Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, riippumatta siitä, oliko haastateltava esimies vai palveluasiantuntija. Tavoitteena oli haastattelujen avulla selvittää kehittämistarpeet ja tämän opinnäytetyön haastattelujen lopputuloksena pystyttiin nostamaan esiin useita kehittämiskohteita, joihin panostamalla voidaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin eikä pelkästään vain etätyössä, vaan työssä yleisesti.

Kieli
Suomi

Sivuja 75
Liitteet 1
Liitesivumäärä 1

Asiasanat

etätyö, työhyvinvointi, yhteisöllisyys



THESIS
November 2021
Degree Programme in Business Management and Leadership
Master's degree
Tikkarianne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (switchboard)

Author
Katja Pyykkö, Matti Immonen

Title
Utilization of Teleworking Experience from the Perspective of Wellbeing at Work at the Kela Contact Centre

Commissioned by
The Social Insurance Institution of Finland

Abstract

Finnish world of work has undergone major changes in recent years. There has been a significant increase in teleworking. The global spread of the Covid-19 virus in the spring and winter of 2020 forced many organizations to make quick decisions regarding the shift to remote work. This change has also affected employee wellbeing and it needs to be addressed in organizations.

The purpose of this thesis was to study the experiences of Kela's contact centre staff of teleworking and its impact on wellbeing at work. The aim was to find ways to develop, keep and add wellbeing at teleworking.

In the theoretical framework of this thesis, telework and wellbeing at work are defined and discussed. Because the approach in the thesis was a qualitative case study, thematic interviews were selected for data collection. Interviewees were selected by simple random sampling from two different groups: one with supervisors and the other with the service experts / designers.

Content analysis was used to find out what had been successful, which aspects of teleworking had clearly affected wellbeing at work and what requires development. The responses were very similar, regardless of whether it was a supervisor or a service expert who was interviewed. The analysis of the interviews made it possible to highlight several development targets, which can be used to enhance the wellbeing of the staff, and not only in teleworking, but in work in general.

Language
Finnish

Pages 75
Appendices 1
Pages of Appendices 1

Keywords
teleworking, wellbeing at work, sense of community

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Kansaneläkelaitos.....	6
2.1	Kansaneläkelaitoksen organisaatio	8
2.2	Yhteyskeskus.....	9
3	Etätyö.....	11
3.1	Etätyön johtaminen ja pelisääntöjen luomisen tärkeys	12
3.2	Ergonomia etätyössä	15
3.3	Etätyön haasteita yleisesti	17
3.4	Etätyön hyötyjä	19
3.5	Toimivat käytännöt etätyössä	20
4	Työhyvinvointi	21
4.1	Työkyky	23
4.2	Työhyvinvointipääoma	25
4.3	Oman asenteen ja motivaation merkitys työhyvinvoinnissa	26
4.4	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	28
4.5	Työhyvinvoinnin edistämisen keinoja.....	29
5	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä.....	30
5.1	Menetelmien valitseminen	31
5.2	Otoksen valinta	34
5.3	Aineiston analysointi	35
5.4	Dokumenttianalyysi.....	36
6	Haastattelujen analysointi	38
6.1	Etätyöhön siirtyminen ja tietotekniset taidot.....	39
6.2	Etätyön johtaminen ja esimiesten kokemukset	40
6.3	Etätyön vaikutus työhyvinvointiin	46
6.3.1	Yhteisöllisyys ja joustavuus	49
6.3.2	Työn tehokkuus etätyössä	51
6.3.3	Työturvallisuus.....	52
6.3.4	Onnistumisia etätyössä.....	53
6.4	Työkulttuuri	54
6.5	Haasteet ja kehitystarpeet	55
7	Pohdinta.....	58
7.1	Kehittämiskohteet	63
7.1.1	Yhteisöllisyys	63
7.1.2	Yksilöllisyys ja joustavuus.....	64
7.1.3	Monipaikkaiset tiimit.....	66
7.1.4	Koneet ja laitteistot	66
7.1.5	Ohjeet	67
7.1.6	Tulostus etätyössä.....	68
7.1.7	Yhteydenpito ja tiedottaminen.....	68
7.2	Tutkimuksen eettisyys, pätevyys ja luotettavuus	69
7.3	Tutkimuksen merkitys ja ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi	70
	Lähteet.....	72

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelurunko

1 Johdanto

Etätyöhön siirtyi iso joukko suomalaisia kevättalvella 2020 ja nyt puolitoista vuotta myöhemmin on selvää, että etätyö on tullut pysyväksi osaksi työelämää, ainakin joillakin aloilla. Vaikkakin koronan tuoma poikkeusaika on pikkuhiljaa taittumassa, etätyön jatkamista haluaa moni. Toki monista asioista on vielä sovittava ennen kuin asiat ovat etätyön osalta selvitetty. Osa etätyön ehdoista neuvotellaan varmasti työpaikoilla, osa työehtosopimusneuvotteluissa ja osa mahdollisesti jopa eduskunnassa saakka. (Pantsu 2021.)

Etätyö on työtä, jota voidaan tehdä muuallakin kuin varsinaisella työpaikalla. Vapaaehtoisuus, joustavuus ja sovitut pelisäännöt ovat asioita, jotka liittyvät etätyöstä sopimiseen. Myös työjärjestelyt, jotka ovat riippumattomia paikasta ja ajasta, liittyvät etätyön tekemiseen. Lainsäädäntö, joka liittyy työelämään, ei suoranaisesti tunne termiä etätyö. Kuitenkin etätyössä työskentelyn perustana ovat työturvallisuus-, työaika- ja työsopimuslait. (Työsuojeluhallinto 2020.)

Työhyvinvointi on kokonaisuuden kannalta tärkeä elementti työelämässä. Työhyvinvointi on kykyä suoriutua päivittäisistä töistä mahdollisimman hyvin. Työhyvinvointi koostuu monista eri osa-alueista. Nämä osa-alueet muodostuvat fyysisestä, sosiaalisesta ja henkisestä kunnosta. Kaikki nämä asiat liittyvät aina henkilöön itseensä ja jokainen kokee työhyvinvoinnin itsensä ja tunteidensa kautta. Toisaalta työhyvinvointia on myös se, että pystyy tekemään töitä turvallisesti ja tuottavasti, koska myös näillä on vaikutusta siihen tunteeseen, miten suoriutuu työstä. Työhyvinvoinnilla on myös iso merkitys koko elämänhallintaan. (Viitala 2013, 213.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimme haastattelujen avulla Kansaneläkelaitoksen, josta myöhemmin käytämme sanaa Kela, puhelinasiakaspalveluyksikössä yhteyskeskuksessa tehtävää etätyötä. Mikä on etätyön vaikutus työhyvinvointiin sekä sitä, kuinka etätyötä ja siihen liittyviä asioita tulisi kehittää.

Koronan myötä etätyöstä tuli yhteyskeskuksessa arkipäivää, mutta ennen koronaa tilanne oli erilainen. Yhteyskeskuksessa etätyön tekeminen koko henkilökunnalle mahdollistettiin laajemmin vuoden 2019 alussa. Sitä ennen etätyöhön pääsi käytännössä ainoastaan terveydellisten perusteiden takia ja etätyön teko oli määrällisesti rajoitettua. Koronan myötä tilanne muuttui täysin. Koko organisaatiossa otettiin iso digiloikka, johon varmasti normaalissa kehitystilanteessa olisi mennyt vuosia, jos ei vuosikymmen.

Yhteyskeskuksessa ei ole tutkittu etätyön tekemistä, eikä sen vaikutuksista toimihenkilön työhyvinvointiin ja sen vuoksi sitä ei ole myöskään systemaattisesti kehitetty. Aihe on myös todella mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Lisäksi tästä työstä saadaan uusia näkökulmia kehittämistyöhön ja keskusteluiden tueksi.

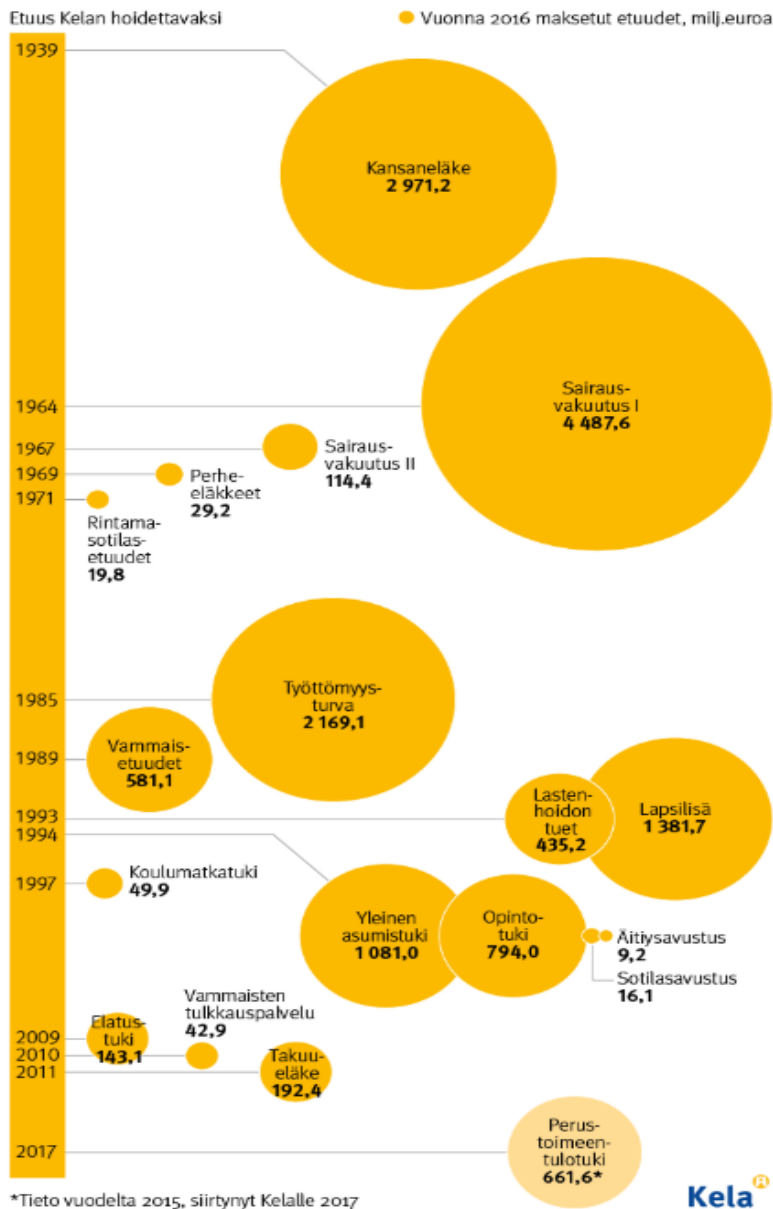
2 Kansaneläkelaitos

Kansaneläkelaitos on perustettu 16.12.1937 ja aluksi sen nimi oli eläkelaitos. Tuolloin Kela huolehti ainoastaan kansaneläkkeiden maksamisesta asiakkaille. Myöhemmin toiminta on kasvanut ja etuuskirjo on myös laajentunut. Kela on muuttunut pelkästä eläkevakuuksien maksajasta kaikille tarkoitetun perusturvan ja sosiaalisen turvan maksajaksi. (Kela 2020.) Nyt Kelan tehtävänä on huolehtia Suomessa ja ulkomailla asuvien suomalaisten sosiaaliturvasta kaikissa eri elämäntilanteissa. Kelan hallinnoiman sosiaaliturvan näkyvimpinä osina julkisuudessa ovat Kelan maksamat erilaiset tuet asiakkaille. Näitä ovat esimerkiksi tuet lapsiperheille, työttömille, opiskelijoille ja eläkeläisille, sekä erilaiset tuet asumiseen, sairastamiseen ja perustoimeentulotukeen

Vuosittain Kelassa asiointeja on miljoonittain. Vuonna 2020 asiakaskontakteja oli yhteensä reilu 124 miljoonaa. Vuonna 2020 Kela maksoi etuuksia yhteensä 15,9 miljardia euroa (Kela 2021a, 30). Maksut jakautuvat hyvin epätasaisesti eri etuuksien kesken. Vuodesta 1939 alkaen Kelalle on tullut lisää etuuksia hoidettavaksi. Ensimmäisenä etuutena Kelassa oli kansaneläke, myöhemmin etuusva-

likoima täydentyi sairausvakuutusmaksuilla, työttömyysturvalla, vammaisetuksilla, lastenhoidontuilla ja muilla eri etuuksilla. Uusimpana etuutena Kelalla on vuonna 2017 tullut perustoimeentulotuki. Maksut eri etuuksien välillä ovat erisuuruisia. Kuvan 1 mukaan eniten euromääräisesti maksetaan sairausvakuutusmaksuja ja vähiten äitiysavustusta. Euromäärältään vaihtelu on todella suuria n. 4,5 miljardia–9 miljoonaa euroa. (Kela 2020.)

Kelan etuudet vuodesta 1939 ja vuonna 2016 maksettujen etuuksien euromäärät



Kuva 1. Kelan maksamia etuuksia vuosien 1939–2016 välillä (Kela 2020).

2.1 Kansaneläkelaitoksen organisaatio

Kelassa on laaja organisaatio, johon kuuluu paljon erilaisia tulosyksiköitä. Kuvasta 2 näkyvät tulosyksiköt ja organisaatio tarkemmin eriteltynä.



Kuva 2. Kelan organisaatio (Kela 2021a, 8).

Kela toimii eduskunnan valvonnassa ja on itsenäinen sosiaaliturvalaitos, jolla on oma hallinto ja talous. Kelan hallintoa ja toimintaa valvovat 12 valtuutettua, jotka ovat eduskunnan valitseamia. Organisaatioon kuuluu myös 8 tilintarkastajaa. Kelan hallitus johtaa ja kehittää toimintaa. Hallitukseen kuuluu 10 jäsentä. Kelan pääjohtajana toimii Outi Antila, asiakkuus- ja etuustoimialan johtajana toimii Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma ja It-palvelujen ja yhteisten palvelujen johtajana Nina Nissilä.

Kelan organisaatio koostuu viidestä erilaisesta tulosyksiköstä. Nämä tulosyksiköt ovat asiakkaan lähipalvelujen, valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen, it-palvelujen, tietopalvelujen ja yhteisten palvelujen tulosyksiköt. Lisäksi tähän kuuluu johdon tukiyksikkö ja viestintäyksikkö. Jokainen yksikkö jakaantuu vielä pienempiin palveluyksikköihin, vakuutuspiireihin tai pienempiin yksikköihin ja tiimeihin. (Kela 2021b.)

2.2 Yhteyskeskus

Kelan yhteyskeskus on osa Kelan asiakkaan lähipalvelujen tulosityksikköä. Yhteyskeskuksen tärkein vastuu on järjestää Kelan valtakunnallinen puhelinpalvelu sekä henkilöasiakkaiden että viranomaisten/yhteistyökumppaneiden osalta. Vastattuja puheluita on vuositasolla 1,6–2 miljoonaa kappaletta. Yhteyskeskuksessa työskentelee noin 470 henkilöä viidellä eri paikkakunnalla. Nämä paikkakunnat ovat Joensuu, Lieksa, Kemijärvi, Pietarsaari ja Jyväskylä (kuva 3). (Kela 2021c.)



Kuva 3. Yhteyskeskuksen esittelykaavio (Kela 2021c).

Vuosina 2001–2002 silloisessa Pielisen Karjalan vakuutuspiirissä pilotoitiin call-center toiminta neljän henkilön voimin. Pilotointia kasvatettiin Helsingin alueelle vuosina 2003–2004, jolloin oli mukana jo 10 henkilöä. Vuonna 2005 alkoi Kelassa puhelinpalvelun kehittämisprojekti, jonka ”tuotoksena” syntyi yhteyskeskus. Virallinen toiminta käynnistyi vuonna 2006 Pohjois-Karjalan (Lieksa ja Joensuu) ja Pietarsaaren yksikköjen voimin, mukana tuolloin jo 68 henkilöä. Vuosina 2008–2009 yhteyskeskus laajeni valtakunnalliseksi ja perustettiin yksiköt Kemijärvelle ja Jyväskylään sekä Joensuu ja Lieksa eriytettiin omiksi yksiköikseen. Tuolloin uutta henkilöstöä palkattiin paljon. Yksiköiden perustamisen jälkeen suurin henkilöstömäärän muutos tapahtui vuonna 2017, kun perustoimeentulotuki siirtyi Kelan hoidettavaksi ja uutta henkilöstöä palkattiin lisää.

Yhteyskeskuksen organisaatio muodostuu kuudesta eri ryhmästä. Näitä ryhmiä ovat perustoimeentulokiryhmä, terveysturvaryhmä, toimeentuloturvaryhmä, yhteistyökumppaneiden palveluryhmä, asiantuntijaryhmä ja monipalveluryhmä (kuva 4). Edellä mainittuihin ryhmiin kuuluva henkilöstö koostuu seuraavaksi mainituista työntekijäryhmistä. Palveluasiantuntijoiden töihin kuuluu mm. vastaaminen asiakkaiden puheluihin, sekä vastaaminen kirjallisesti asiakkaiden kysymyksiin sosiaalisessa mediassa ja Kelan palautekanavassa. Yhteistyökumppaneita ja muita viranomaisia palvelee myös chatissä ja sähköpostilla. Palvelupäälliköt toimivat lähiesimiehinä noin 10–15 hengen tiimeissä, jotka koostuvat palveluasiantuntijoista/suunnittelijoista. Ryhmäpäälliköt toimivat lähiesimiehinä palvelupäälliköille, yhdellä ryhmäpäälliköllä on johdettavanaan 4–8 palvelupäällikköä. Ryhmäpäälliköt vastaavat aina jostain tietyistä toimialueista; esimerkkinä vaikka viranomaispalvelut. Suunnittelijat ovat etuusasioiden, koulutuksen, hr- asioiden ja resurssisuunnittelun asiantuntijoita. Tämän lisäksi on vielä yhteyskeskuksen johtaja, erikoissuunnittelija ja assistentti.



Kuva 4. Yhteyskeskuksen organisaatio pelkistettynä (Kela 2021c).

Tärkeimpänä ja isoimpana tehtävänä on asiakkaiden (henkilö, viranomais- ja yhteistyökumppaneiden) palveleminen, ohjaaminen ja neuvominen Kela-asioissa puhelimitse. Puhelinpalvelua tarjotaan suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Puhelinasiakaspalvelutyön lisäksi yhteyskeskuksessa hoidetaan mm. asiakkuuspalvelujen taustatuki¹, palautekäsittelyä, sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa palvelua, sote-neuvontaa, yhteistyökumppaneiden ja työnantajien chattipalvelua.

¹ Taustatuki koostuu useasta tiimistä, jonka jäsenillä on syväosaamista eri etuuksiin. Taustatuki on osa yhteyskeskusta, mutta toimii koko asiakaspalvelun tukena.

3 Etätyö

Etätyöstä on monenlaisia määritelmiä. Tässä muutamia esimerkkejä.

Tilastokeskus on määritellyt etätyön näin:

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella - esimerkiksi kotona, kesämökillä tai junassa matkustaessa - niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa. Etätyöhön liittyy yleensä tietotekniikan käyttö. Etätyö on työtä, jota voisi työn luonteen puolesta tehdä myös työpaikalla. Esimerkiksi puhelinasentajan työtä tai lähetintyötä ei lueta etätyöksi. Olennaista etätyölle ovat ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt. Etätyöksi lasketaan myös osittainen etätyö. (Tilastokeskus 2021a.)

Kun taas Työturvallisuuskeskus määrittelee sen seuraavasti:

Etätyöllä tarkoitetaan joustavaa, vapaaehtoisuuteen, sopimukseen ja sääntöihin perustuvaa työn tekemistä muualla kuin työnantajan tiloissa. Työskentely voi tapahtua yhdessä tai useammassa paikassa ja olla kestoltaan ja säännöllisyydeltään hyvin vaihtelevaa. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Etätyö sanaan ei ole voinut olla törmäämättä viime vuosina. Etätyön tekeminen kasvoi räjähdysmäisesti keväällä 2020, kun COVID-19-virus eli koronavirus muutti työelämän luonnetta, mahdollisesti lopullisesti.

Etätyön tekeminen ei ole mikään uusi asia. Siitä on puhuttu vuosia, jopa vuosikymmeniä. Eurofoundin, (Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö) vuoden 2017 olevan tutkimuksen mukaan ennen koronavirusta EU:n alueella työikäisistä etätyössä työskenteli vain noin 5 % työvoimasta. Huhtikuussa 2020 tehdyn tutkimukseen mukaan, etätyössä oli EU:n alueella jo 37 % työvoimasta. Saman tutkimuksen mukaan Suomessa etätyötä oli keväällä 2020 tekemässä lähes 60 % työvoimasta. (Eurofound 2020.)

Tilastokeskus tilastoi suomalaista yhteiskuntaa. Heidän tilastojen mukaan etätyötä tehtiin eniten sellaisilla alueilla ja työaloilla, jossa sitä aiemmin oli tehty kaikista vähiten. Tilaston mukaan etätyön tekeminen lähes kaksinkertaistui vuonna 2020. Tilastokeskuksen mukaan kuntasektorilla ja yksityisellä puolella etätyötä tehdään selkeästi vähemmän kuin valtiolla. Yhtenä tekijänä tähän vaikuttaa se,

että kuntasektori tarjoaa terveystalvaeluita ja sillä palvelualueella etätütöitä voi tehdä huomattavasti paljon vähemmän työn luonteesta johtuen. Saman tutkimuksen mukaan etätütön tekemisessä ei ole juurikaan eroa miesten ja naisten välillä. Maakunnista etätütöhön on laajimmin siirrytty Uudenmaan lisäksi Kainuussa, Lapissa ja Pohjois-Karjalassa. Kolme viimeksi mainittua ovat sellaisia maakuntia, joissa etätütöitä on aiemmin tehty harvemmin. (Tilastokeskus 2020b.)

Kuten aiemmin todettiin, kaikilla aloilla etätütö ei ole mahdollista työn luonteen vuoksi, mutta niillä aloilla, jossa se on mahdollista, sitä kannattaisi hyödyntää. Jo se, että on mahdollisuus työssään joustavaan työskentelyyn ja työjärjestelyihin, vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen (Berlin 2019, 215). Etätütön tekemisen mahdollisuus koetaan nykyisin yhdeksi työpaikan vetovoimatekijäksi ja työhyvinvointia edistäväksi asiaksi.

3.1 Etätütön johtaminen ja pelisääntöjen luomisen tärkeys

Etätütön johtaminen on erilaista, kuin perinteinen toimipisteellä johtaminen. Aiemmin oli tärkeää, että esimiehellä ja alaisella on hyvä henkinen yhteys keskenään, kuitenkin etätütöissä tämä yhteys ei ole samanlainen. Henkilöyhteys etätütöitä tehdessä ei ole niin tiivis, kuin toimipisteellä työskenneltäessä. Tämä johtuu siitä, että nyt ei työskennelläkään enää samoissa tiloissa. Tämän takia henkisen yhteyden luomisen tärkeys tulee korostumaan etätütöissä ja sen johtamisessa. (Rope, 2021, 138).

Esimiehen velvollisuudet ovat samanlaiset etä- ja lähityössä. Tasapuolinen kohtelu ja hyvä perehdyttäminen luovat pohjan onnistuneelle esimiessuhteelle myös etätütöissä. Työntekijän siirtyessä etätütöhön säilyy työnantajalla edelleen vastuu työntekijän työturvallisuudesta ja -terveydestä. Näistä asioista on hyvä keskustella tarkasti ennen etätütöhön siirtymistä. (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 48–56.)

Työturvallisuuslain 2 luvussa käsitellään yleisesti työnantajan velvollisuuksia. Saman luvun 14 § on kerrottu uudella työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta. 14 § ensimmäisessä kohdassa todetaan:

Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.

Perehdyttäminen etätyössä vaatii esimiehiltä, mutta myös perehtyjältä lähiperehdyttämiseen verrattuna isompaa aktiivisuutta. Etätyössä perehdyttämisessä korostuvat systemaattisuus, henkilökohtaisten virtuaalitapaamisten järjestämiset sekä avoimen keskusteluyhteyden löytyminen. Molempien osapuolten on oltava aktiivisia, on kysyttävä ja kuunneltava. Etätyössä perehdyttäessä, ei uuden perehtyjän ns. työn ulkopuolinen minä tule niin selkeästi esille, kuin mitä se tulisi lähiperehdytyksessä. Myös tutustuminen tiimiin/työkavereihin/uuteen esimieheen vie enemmän aikaa, kuin lähityöskentelyssä. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 70–73.)

Esimiesten tulisi huomioida myös se, että uuden oppiminen ja se vie aikaa työntekijöiltä. Työntekijät tarvitsevat siinä tukea ymmärryksen lisäksi. Jokainen voi kehittää omaa osaamistaan ja se ei ole esimerkiksi sidottu ihmisen ikään. Koko työuran ajan uusien asioiden oppiminen on välttämätöntä, mutta se on myös suuri mahdollisuus. (Alahuhta 2015, 152.)

Johtamisen ja esimiestyön merkitys korostuu etätyössä vielä enemmän kuin ns. lähityössä. Johtamisessa tulee erityisesti kiinnittää huomioita etätyötä tekevien yhteydenpitoon. Kuunteleminen ja kohtaaminen ovat etätyössä tärkeää, kuten lähijohtamisessakin, täytyy vaan löytää niiden tekemiseen sopivat keinot. Täytyy mahdollistaa eri keinoilla yhteisiä keskusteluhetkiä, vaikka se vaatiikin enemmän tekemistä myös esimiehiltä. (Välimaa 2020, B4.) Johtamisessa tulee kiinnittää huomiota myös tavoitteiden realistisuuteen. Monesti kun siirrytään ns. läsnäolosta etätyöhön, niin helposti johtaminen siirtyy helposti tulosperusteisiin arviointeihin. Tämä ei ole kuitenkaan tarkoitus, koska silloin työntekijälle tulee sellainen tunne, että hän haluaa, todista olevansa etätöiden arvoinen ja työskentelee liian paljon ja tämä johtaa helposti stressiin. (Stephoe-Warren 2013, 273.)

Etätyössä korostuu esimiehillä myös suuresti kyky johtaa itseään, koska silloin ymmärtää sen minkälaista itsensä johtamisen taitoja etätyö vaatii työntekijöiltä. Tulevaisuudessa on etäjohtamisen taidot yhtenä tärkeänä osana esimiesten ydinosaamista. Etätyöt ja monipaikkaiset työyhteisöt lisääntyvät ja esimiehillä täytyy olla kyky johtaa myös virtuaalisesti työskenteleviä työntekijöitä. Vaaditaan myös taitoja ymmärtää digitaalisen johtamisen erilaisuutta ja ominaispiirteitä. Sekä on osattava kriittisesti tarkastella omaa tekemistään ja olla valmis muokkaamaan omaa johtamistapaa olosuhteisiin paremmin sopiviksi. (Vilkman 2016, 20–21.)

Luottamus on myös yksi avaintekijä onnistuneeseen etätyön tekemiseen. Esi- miesten tulee osata tuoda esille luottamuksen näyttämistä, sillä sen tunteminen vaikuttaa suoraan työtyytyväisyyteen ja sitä kautta kokonaishyvintointiin. Luotta- muksen rakentaminen vaatii aina vuorovaikutusta. Kun luottamusta rakentaa kommunikoimalla sekä työstä, että välillä muustakin, johtaa se yleensä tulosten paranemisiin, mikä myös osaltaan lisää yksilön työtyytyväisyyttä. (Paul 2020, 71– 77.)

Kuten aiemmin esitettiin, niin luottamuksen rakentaminen on keskeisiä asioita etätyön onnistumisessa. Silloin kun työyhteisössä on molemmin puolista luotta- musta, lisääntyy myös työkaverin arvostaminen ja se luo avointa keskustelukult- tuuria. Yhtenä tärkeänä asiana luottamuksen rakentamisessa ja hyvän yhteistyön pohjana on yhdessä sovitut pelisäännöt ja muut yhteiset toimintatavat. Korostet- tuna nimeen omaan yhdessä tehdyt ja sovitut pelisäännöt. Kun asioista sovitaan yhdessä, hyvälle yhteistyölle saadaan vankka perusta. Kaikki pääsevät vaikutta- maan ja kun asioista keskustellaan, kasvatetaan yhteistä ymmärrystä niiden mer- kityksestä ja siitä mitä ne tarkoittavat. Silloin kun siirrytään etätyöhön, pois yhtei- sestä fyysisestä ympäristöstä, kannattaa pelisäännöt nostaa uudelleen tarkasteluun ja määritellä ne jopa kokonaan uudestaan. (Vilkman 2016, 37.)

3.2 Ergonomia etätyössä

Ergonomia-käsite tulee kreikan kielen sanoista ergo; joka tarkoittaa työtä ja nomos; joka tarkoittaa luonnon lakeja. Martti Launiksen ja Jouni Lehtelän teoksessa Ergonomia, on tiivistetty ergonomian määritelmä seuraavasti:

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

Ymmärrys ergonomiasta on vuosien saatossa kasvanut ja laajentunut. ”Lyhyesti sanottuna ergonomia on tekniikan ja toiminnan soveltamista ihmisille” (Launis & Lehtelä 2011,19). Ergonomiaa pidetään monisyisenä teoriana ja käytäntöä yhteen muokkaavana ja yhdistävänä tutkimus- ja tiedonalueina. Kuvassa 5 on kuvattu ergonomian tiedonalueet. (Launis & Lehtelä 2011,19.)



Kuva 5. Ergonomian tiedonalueet (Launis & Lehtelä 2011,19).

Hyvin usein ajatellaan kapea-alaisesti, että ergonomia on yhtä työpisteiden suunnittelua ja muokkausta (Launis & Lehtelä 2011, 3). Monissa työpaikoissa Suomessaakin, on vuosien saatossa panostettu erityisesti työpisteiden ergonomiaan, kun on ymmärretty mikä merkitys sillä on yksilön työhyvinvoinnin kannalta. Ergonomia on yksi tärkeimpiä asioita työssä fyysisen työkyvyn kannalta, mutta siihen liittyy myös paljon laajemmin eri asioita. Mutta erittäin selvää on kuitenkin se, että siihen panostaminen kannattaa. Myös etätyössä on tärkeää muistaa satsata ergonomiaan.

Tutkimusten mukaan istuminen pitkään paikoillaan ei ole hyväksi. Suomen sosiaali- ja terveysministeriön julkaisun Istu vähemmän – voi paremmin, mukaan liika istuminen vaikuttaa erityisesti tuki- ja liikuntaelimiin sekä verenkiertoon ja sitä myöten myös sydämen toimintaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.) Edellä mainituista syistä tulisi erityisesti kiinnittää huomiota myös etätyössä siihen, ettei yhtäjaksoisesti istu liian pitkään. Kun käy välillä lyhyestikin liikkeellä, sillä on vaikutusta jopa aivojen toimintaan. Verenkierto aivoissa vilkastuu ja tämä vaikuttaa mm. työn tehokkuuteen (Paul 2020, 26).

Internet on pullollaan erilaisia ohjeita hyvään ergonomiaan ja erilaisia testejä työpisteen ergonomiaan liittyen. Mitä pidempään työskentelee etätöissä, niin ergonomiaan satsaaminen kannattaa. Ergonomian perusasioihin kannattaa kiinnittää huomiota. Ne ovat: valaistus, kunnollinen työtuoli, riittävä näyttö ja hyvä säädettävä työpöytä (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 124).

Suomen verohallinto on tiedottanut, että joitakin kuluja, jotka liittyvät etätyön tekemiseen voi vähentää verotuksessa. Näitä ovat mm. erilaisten työvälineiden hankinnat (näytöt, näppäimistöt, hiiret, sähköpöydät jne.), menot tietoliikenneyhteystestä sekä kulut työhuoneesta. (Verohallinto 2021.) Tämä on joillekin, ollut motivaatiotekijä hankkia ergonomiset työvälineet ja sitä kautta satsata omaan työhyvinvointiin.

3.3 Etätöiden haasteita yleisesti

Etätöihin työnantajan puolelta suurin pelko liittyy luottamuspulaan. Mistä tietää tekeekö tyypit töitä, jos heitä ei näe? (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 55). Kun on molemmin puolinen luottamus siihen, että työt luonnistuvat myös etänä on se hyvä tilanne sekä työntekijälle että työnantajalle.

Etätöissä yhteisöllisyyden rakentaminen on huomattavasti paljon haastavampaa, kuin työpaikalla työskentelyssä. Etätöissä se vaatii myös paljon enemmän vaivaa ja kaikkien ymmärrystä siitä, että yhteisöllisyyden rakentaminen on kaikkien vastuulla. Etätöiden työskentely saattaa myös aiheuttaa, joillekin yksinäisyyden ja riittämättömyyden tunnetta, etenkin silloin, jos tuntuu että työt eivät edisty tai muuten työn teko kangertelee. (Välilä 2020, B4.)

Yhteisöllisyyden puute on yksi isoimpia haasteita etätöissä. Yhteisöllisyydellä tehdään hyvä yhteishenki ja sen merkitys on suuri etenkin silloin, jos fyysisesti nähdään harvoin. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu yhteisöllisyyden rakentamisessa erityisesti etätöissä. Jos sitä on liian vähän, luo se herkästi eriytyneisyyden tunteen, mikä vaikuttaa taas yhteisöllisyyteen ja yhteishenkeen. Tässä korostuu myös se, kuinka paljon on vuorovaikutuksellista yhteydenpitoa ja minkä laatuista se on. (Vilkman 2016, 41–42.)

Etätöiden haasteiksi on myös mainittu esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksien pieneminen (etätöiläinen saatetaan unohtaa, kun mielipiteitä tarvitaan nopeasti, on helpompaa kysyä liveinä toimipisteellä olevalta). Lisäksi kodin ja työn raja hämärtyminen, luottamuspula ja töiden tekemisen hidastuminen (kun ei välttämättä saa niin nopeasti apua virtuaalisesti), vähentävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Berlin 2019, 218.)

Osaaminen, yhteenkuuluvuuden tunne ja itsenäisyyden tarve ja sitä kautta vaikuttamisen mahdollisuus työhön ovat asioita, jotka korostuvat etätöissä. Jos osaamisessa on puutteita, siihen täytyy puuttua ja korjata heti. Yhteenkuuluvuuden tunteen eteen on erityisesti etätöissä kiinnitettävä huomiota, koska se on yksi

niitä asioita, jotka nousevat haasteeksi erityisesti etätöissä. (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 42.)

Yksi esimiesten haasteista etätöiden johtamisessa on se, että miten huomata työssä uupumisen merkkejä etätöissä, kun ei fyysisesti näe ei pysty aistimaan. Yhtenä työvälineenä on keskustella avoimesti työyhteisössä työuupumuksen oireista ja merkeistä, jotta jokainen pystyy tarkkailemaan omaa tilannettaan ja mahdollisia oireita. Yhdessä on aina hyvä pohtia ja keskustella asioista ja muistaa se, että tukea ja apua on saatavissa myös etätöitä tehdessä. (Salmi 2020, A20.)

Etätöapatia onkin uusi termi etätöistä puhuttaessa. Se syntyy siitä, kun työpäivän sisällä on liian vähän tapahtumia, työn kuva supistuu, kaikki tuntuu tylsältä ja liian samanlaiselta. Työuupumuksessa taas kaikkea on aivan liikaa. Tärkeää onkin löytää se ”kultainen keskitie”, balanssi, jolla kaikki pysyy tasapainossa. Etätöapatian hyvänä ehkäisijänä on uusien asioiden oppiminen sekä muut asiat, jotka lisäävät työn mielekkyyttä. (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 112–114.)

Projektitutkija Soila Lemmetty on tutkinut yhteistyössä apulaisprofessori Kaija Collinin kanssa Työsuojelurahaston kustantamassa hankkeessa johtamista. Pääpaino tutkimuksessa on ollut johtamisessa lähiesimiestasolla. Heidän tutkimuksensa mukaan, luottamuksen rakentaminen on haasteellisempaa silloin, kun töitä tehdään etänä versus se, että kaikki olisivat fyysisesti samassa paikassa. He ovat todenneet, ettei luottamuksen rakentaminen ole kuitenkaan mahdoton tehtävä, mutta siihen vaaditaan erityisesti hyviä vuorovaikutus- ja ihmissuhdeosaamista. Heidän mukaansa yksi isoimpia haasteita on etätöissä palaverien ja muiden keskustelujen tiukka asiapitoisuus. Vaikka juuri ns. kahvipöytäkeskustelut ja muut vapaamuotoiset keskustelut ovat niitä hetkiä, joilla sitä luottamusta rakennetaan. (Marja-aho 2020, B6 – B7.)

Hyvän esimiestyön ja johtamisen lisäksi työyhteisöissä pitäisi luoda puhumista tukeva kulttuuri. Kun on psykologisesti turvallinen työskulttuuri, jossa uskalletaan tuoda esille rohkeasti huolenaiheita ja käydä avoimia keskusteluja siitä miten eri tilanteissa tulee toimia, luo juuri tällaista kulttuuria. (Ratsula 2019, 13.) Erityisesti

etätyössä korostuu se, että asiasta kuin asiasta on pystyttävä avoimesti keskustelemaan, kun muu aistiminen on hyvin vähäistä.

3.4 Etätyön hyötyjä

Etätyön hyötyjä voidaan miettiä monesta eri näkökulmasta. Selkein jako on eritellä hyödyt työntekijän ja työnantajan näkökulmista. Etätyön hyötyjä työntekijän näkökulmasta ovat mm. luovuus kasvaa, pystyy keskittymään työhön paremmin, sitoutumisen kasvaminen, lisääntynyt tyytyväisyys työpaikkaa kohtaan, motivaation kasvaminen, ajan säästäminen (kodin, työn ja muiden asioiden sovittaminen yhteen helpottuu), virtuaaliset viestintäosaamiset kasvavat (Berlin 2019, 217).

Näiden lisäksi hyötyjä ovat rahan säästäminen esimerkiksi vaatekuluista tai kun ei työmatkoista tule kustannuksia. Tämä on myös ilmastoystävällistä, etenkin syrjäseuduilla, kun ei ole julkista liikennettä, niin työmatkat olisi tehtävä omalla autolla. Myös työn monimuotoisuus, kun pystyy esimerkiksi terveydellistä syistä kuitenkin olemaan töissä, vaikka se ei välttämättä onnistuisi, jos pitäisi joka päivä matkustaa työpaikalle.

Osa edellä mainituista ovat sellaisia hyötyjä, että ne ovat hyötyjä sekä työntekijälle, että työnantajalle. Esimerkkeinä mainittakoon sitoutuminen työhön ja motivaation kasvaminen. Työnantajan hyödyiksi tulisi selkeästi myös esimerkiksi tilakustannukset, koska ei tarvitse enää niin paljon vuokrata organisaatiolle työskentelytiloja, kun henkilökunta on etätyössä. Myös se, että henkilöt voivat työskennellä etätyössä, mahdollistaa ihmisten palkkaamisen jopa ympäri maailmaa, kun työskenteleminen ei ole sidottu tiettyyn paikkaan. (Paul 2020, 14–19.) Työpaikan vetovoima voi myös kasvaa, kun tarjolla on mahdollisuus etätyöhön ja se voi olla yksi vetovoimatekijä myös rekrytoitaessa uusia työntekijöitä. (Haapakoski ym. 2020, 153.)

3.5 Toimivat käytännöt etätyössä

Etätyön tekemisessä on erittäin tärkeää löytää tasapaino tekemiseen. Suurentamalla etätyön hyödyt ja pienentämällä haitat, saadaan työstä kaikista parhaiten palkitsevaa. Työhyvinvoinnin kannalta tämä yhdistelmä on voimaannuttavin. Varmistetaan erilaisin keinoin esim. säännöllisesti työkavereita näkemällä sitä, että pidetään yhteenkuuluvuuden tunnetta yllä. Mutta se, että voi tehdä töitä etänä, vaikkei kokoaikaisesti, niin ainakin säännöllisesti, tuo sitä tunnetta, että voi vaikuttaa ja tämä lisää myös työhyvinvointia. (Berlin 2019, 218–219.)

Työelämän kehittämisen erikoislehteen TELMA:an haastateltu työturvallisuuskeskuksen asiantuntija Päivi Rauramo toteaa:

Etätyökokemus on ollut hyvä niille, joille ei ole aiemmin annettu mahdollisuutta tehdä etätyötä, ja monessa yrityksessä onkin koettu positiivinen herätys. Jatkossa työelämässä avautuu iso mahdollisuus yhdistää etätyötä sekä läsnätyötä ja yhdistää molempien hyödyt. Etätyön toimintatapojen omaksuminen on tuonut ihmisille mahdollisuuden tasapainottaa työtä ja yksityiselämää entistä paremmin. Mahdollisuuksia on auennut myös työssä kehittymiselle sekä onnistumiselle. Alun hämmingin jälkeen monelle on syntynyt myös parempaa työhyvinvointia. (Cygnet 2021, 18.)

Omalla asenteella on suuri merkitys etätyössä onnistumiseen, voisi sanoa, että se on etätyössä kaikkein tärkeintä. Asenteella oli erittäin iso merkitys, kun eri organisaatioissa siirryttiin etätyöhön keväällä 2020. Erilaisiin muutoksiin sopeutuminen on myös helpompaa, kun suhtautuu niihin mahdollisimman myönteisesti. (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 30–45.)

Itseohjautuvuus korostuu etätyössä. Kukaan muu ei huolehti työn tauottamisesta, itsensä ajan tasalla pitämisestä, rutiinien säilyttämisestä, liikkumisesta, yhteydenpidosta työkavereihin, työasennon vaihtamisesta jne. kuin jokainen itse. (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 47.) Näistä kannattaa tehdä toimivat käytännöt arkeen, niin etätyön tekeminen sujuu luontevasti ja luo työhyvinvointia.

4 Työhyvinvointi

Työelämän ja työskentelyn kannalta työhyvinvointi on yksi tärkeimmistä osa-alueista. Työhyvinvointi koostuu useammasta eri osa-alueesta.

Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvointi (*job well-being, occupational well-being, well-being at work*) on työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Se muodostuu tekijöistä, jotka liittyvät henkilöön itseensä (fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto), ja työympäristöön kuuluvista tekijöistä (esim. johtaminen ja työpaikan ilma-
piiri). (Viitala 2021, 43.)

Työterveyslaitos on kiteyttänyt työhyvinvoinnin vielä lähemmäksi arkista työelämää seuraavasti:

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos 2020a.)

Työtyöhyvinvointi ja työkyky koostuu monista eri osa-alueista. Kokonaistyöhyvinvointiin vaikuttavat lisäksi myös kaikki yksityiselämään liittyvät tapahtumat ja asiat esimerkiksi elämäntilanne, vapaa-aika, ystävät, perhe, sairaudet jne. Kokemus työhyvinvoinnista on jokaiselle henkilökohtainen asia, koska eri ihmiset kokevat asioita eri tavalla. Kuormittavuus on myös yksi työhyvinvoinnin tekijä. Myös kuormittavuuden tunteminen ja kokeminen on henkilökohtaista ja voi vaihdella ihmisestä riippuen. ”Työhyvinvoinnin edeltävistä tekijöistä puhutaan käsitteillä työkyky ja kuormittavuus” (Viitala 2013, 213).

Työelämässä työkykyyn vaikuttaa moni eri asia. Siinä on huomioitava kaikki työkykyyn tavalla tai toisella vaikuttavat tekijät. Näitä erilaisia tekijöitä voi olla joko fyysisiä tai psyykkisiä. Ne voivat liittyä suoraan työntekijään tai koko työyhteisöön. Käytännössä työkyky koostuu henkilö omasta osaamisesta, motivaatiosta, asenteesta, terveydestä ja koko työyhteisöstä. (Työterveyslaitos 2020b.)

Sanomalehti Karjalaisen la 3.10.2020 haastattelussa kasvatustieteiden professori aivotutkija Minna Huotilainen Helsingin yliopistosta toteaa:

Hyvässä etäilyssä hyvinvointi voi kasvaa, sillä liikuntamäärät lisääntyvät, unen laatu paranee ja elämiseen löytyy oma, itselle sopiva rytmi. (Väli-maa 2020, B4.)

Nykypäivänä työhyvinvointi korostuu ja tulee korostumaan entisestään. Työelämässä tapahtuu muutoksia, jotka haastavat työkuulttuurin. Uudet sukupolvet ovat nousemassa suurimmaksi ikäluokaksi työelämässä. Arvion mukaan vuonna 2020 y-sukupolvi on noussut suurimmaksi ikäluokaksi. Tämän vuoksi työelämän toimintatavat tulevat samalla muuttumaan. (Mankka & Mankka 2016, 14.) Samalla kun työkuulttuuri muuttuu, niin työn mielekkyys vähenee ja työ rasittaa henkisesti enemmän. Työn hallinnan tunne on yksi tärkeämpiä asioita työhyvinvoinnin kannalta. Hallinnan tunne tulee siitä, miten paljon työntekijä pystyy vaikuttamaan omiin työtehtäviin ja -tahtiin. Vastakohtana on epävarmuus ja kiire, jotka synnyttävät stressiä. (Mankka & Mankka 2015, 27–32.)

Monesti työhyvinvoinnista puhuttaessa monet tarkoittavat tyytyväisyyttä. Tässä yhteydessä voidaan tarkoittaa esimerkiksi tyytyväisyyttä koko työyhteisöön, yhteistyöhön työkavereiden kanssa tai tyytyväisyyttä jo koettuihin työhön liittyviin asioihin. Yksi esimerkki tästä voi olla nykyään paljon käytetty ns. flow-ilmio. Tällä tarkoitetaan sitä, työntekijäkokemusta, että hänellä on riittävästi osaa-mista ja aikaa työn tekemiseen, jolloin hän voi syventyä työhönsä ja samalla tun-tee mielihyvää ja iloa. (Kiviranta 2010, 124–125.)

Työterveyslaitos on listannut, millaista on hyvinvoivassa työyhteisössä. Tällai- sessa työyhteisössä ollaan avoimia ja luotetaan toisiinsa, innostetaan ja kannus- tetaan, puhalletaan yhteen hiileen, annetaan myönteistä palautetta, pidetään työ- määrä aisoissa, uskalletaan puhua ongelmistakin ja säilytetään toimintakyky muutostilanteissa. Lisäksi Työterveyslaitos on listannut kohtia siitä, millainen on hyvinvoiva työntekijä. Tällainen työntekijä on motivoitunut ja vastuuntuntoinen, pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan, tuntee työnsä tavoitteet, saa palautetta työstään, kokee itsensä tarpeelliseksi, kokee työssään riittävästi sekä itsenäisyyttä että yhteenkuuluvuutta, onnistuu ja innostuu työssään, ko- kee työn imua. (Työterveyslaitos 2020a.)

4.1 Työkyky

Työkyky on tärkeä osa työhyvinvointia. Itse työkykyyn vaikuttavat työntekijän terveys (fyysinen ja psyykkinen), sekä työpaikan fyysinen turvallisuus. Työterveyslaitos on kiteyttänyt työkyvyn neljään osa-alueeseen (terveys, osaaminen, motivaatio, asenteet ja arvot, työ, työyhteisö ja organisaatio). Näistä osa-alueista kolme alinta kuvaavat työntekijän omia voimavaroja ja ylin kerros itse työtä ja työoloja (Viitala 2013, 213). Kyvykkyys on myös yksi tärkeä osa työhyvinvointia. Kyvykkyys tarkoittaa työntekijän kokemusta omasta osaamisestaan ja asioiden aikaansaamisesta. ”Työhyvinvoinnin kannalta onkin tärkeää, että organisaatiot tarjoavat riittävästi aikaa ja resursseja työntekijöiden jatkuvaan kehittämiseen” (Nurmi & Äkräs 2019, 14).

Viime vuosikymmenen aikana tehtyjen työolotutkimusten mukaan työoloihin vaikuttavista kielteisistä asioista korostuvat erityisesti kiire, epävarmuus työn jatkumisesta, pakkotahtisuus ja huonot työjärjestelyt (Viitala 2013, 224). Lisäksi työntekijät voivat kokea identiteetin menetyksen, jos he eivät tunne olevansa osa organisaatiota tai tiimiä. (Steptoe-Warren 2013,273.)

Laadukas esimiestyö on yksi tärkeimmistä yksittäisistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Minkälainen suhde esimiehellä ja työntekijällä on vaikuttaa suoraan työn tulokseen, -laatuun ja työssä viihtyvyyteen.

Jokainen ihminen haluaa onnistua työssään. Jokaiselle on myös tärkeää tehdä jotakin hyvää ja arvokasta, sekä tuntea olevansa pystyvä ja hyväksytty. Esimiehen tehtävänä onkin palvella ihmisiä heidän pyrkiessään onnistumaan työssään (Juuti & Vuorela 2015, 143).

Viitalan (2013, 214–217) mukaan, jos työ on erityisen kuormittavaa, sillä on vaikutusta työhyvinvointiin ja se voi vaarantaa koko työhyvinvoinnin. Kuormittavuus voi olla henkistä tai fyysistä. Myös kuormittuneisuus, kuten työhyvinvointi on yksilöllistä ja jokainen työntekijä tuntee sen eri tavoin. Kuormittavuus ei myöskään aina ole negatiivinen asia, koska sopivan suuruinen kuormittuneisuus voi tuoda myös positiivisen tunteen ja näin puolestaan kasvattaa työhyvinvointia. Toisaalta, jos ihminen kokee alikuormitusta, niin usein se aiheuttaa turhautumista ja näin työkyky ja työhyvinvointi voi laskea. Keskeisenä asiana työn kuormittavuudessa

on se, että kuormitusta pitää olla oikeassa suhteessa työhön nähden. Tällöin työhyvinvointi on tasapainossa. Sopiva kuormitus antaa optimaalisen tarpeen tyydytyksen, kun taas yli- tai alikuormitus näkyy stressinä. Optimaalisinta kuormituksen kannalta olisi se, että toimintaympäristön ja työntekijöiden edellytykset, vaatimukset, odotukset ja mahdollisuudet olisivat tasapainossa. Tällöin ihminen kokee sopivaa kuormitusta.

Sanomalehti Karjalaisen ma 3.8.2020 olevassa artikkelissa oli haastateltu Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasta. Haastattelussa hän toi esille sen, että jokainen voi havainnoida omaa työhyvinvointiaan esimerkiksi sillä, että löytyykö siitä omasta työpäivästä työn imun kokemusta. Jos sellaista kokee, niin silloin yleensä on innostunut työstään ja kokee oman työnsä merkityksen tärkeäksi. Kun on mielekäs työ, niin silloin se välittää kokonaisuudessaan hyvinvointia myös elämän muillekin osa-alueille kuin työhön. (Salmi 2020, A20.)

Sairauspoissaolot on jokaisessa organisaatiossa yksi tärkeä seurattava mittari, kun arvioidaan työkyvyn ja työhyvinvoinnin tilaa. Syitä sairauspoissaoloille voi olla useita ja kaikkiin syihin ei voida vaikuttaa. Kuitenkin tiedetään, että jos kuormittavuus ei ole tasapainossa, niin sillä on negatiivinen vaikutus sairauspoissaoloihin. Useasti sairauspoissaolot työyhteisössä kumuloituvat osalle henkilöstöstä. Toisilla on pitkiä sairauspoissaoloja, toiset taas eivät ole poissa lähes ollenkaan (Viitala 2013, 222–223). Tästä aiheutuu kustannuksia molemmille osapuolille. Pahimmillaan työntekijäpuolella tämä voi aiheuttaa lisäkuormitusta ja stressiä.

”Vuonna 2011 säädettiin laki varhaisesta puuttumisesta pitkittyviin työkyvyttömyyksiin” (Viitala 2021, 162.) Tämän lain tarkoituksena on se, että työnantaja voi ryhtyä tarpeellisiin toimenpiteisiin tilanteissa, joissa työntekijän työkyky on heikentynyt ja se näkyy mm. poissaoloina. Laki määrää työnantajan laatimaan kirjallisen suunnitelman siitä, miten asiaa lähdetään hoitamaan. Tässä varhaisen tuen mallissa kerrotaan milloin ja miten työkykyasia otetaan työntekijän kanssa puheeksi. (Viitala 2021, 162–163.) Monesti näissä varhaisen tuen malleissa painopiste on ennakkoinnissa ja siinä, että asia otetaan puheeksi tarpeeksi aikaisin. Näin asioihin pystytään puuttumaan ajoissa ja niiden korjaaminen on helpompaa.

Sairauspoissaoloja voi seurata todella tarkasti organisaatiotasosta riippuen. Työtapaturmat ovat myös yksi osa sairauspoissaoloja. Työtapaturmat sattuvat käytännössä työpaikalla tai työmatkoilla. Yleisempiä työtapaturmatyyppejä ovat kompastuminen, liukastuminen tai johonkin esineeseen itsensä satuttaminen. Kiirettä on myös kuvattu yhdeksi keskeiseksi tekijäksi työtapaturmien syyksi (Viitala 2013, 223–224). Etätyö ja työtapaturmat ovat mielenkiintoinen yhtälö, koska korvausvelvollisuus voi muuttua työskenneltäessä etänä. Tämä riippuu siitä, millainen ja miten laaja vakuutusturva työnantajalla on.

4.2 Työhyvinvointipääoma

Mankka ja Mankan (2015, 51–52) mukaan aineeton pääoma, on nykyään yksi merkittävin kansantalouden kasvun ja kehityksen vaikuttavista asioista. Nykyään ei enää riitä, että on tehokas ja laadukas aineellisten resurssien osalta. Nykypäivänä siihen lisätään aineettomia resursseja, kuten innovatiivisuus ja uudistumisen kyky. Aineeton pääoma on sidoksissa suoraan henkilöstöön ja sitä kautta työhyvinvointiin.

Työhyvinvointipääoma koostuu jokaisen työntekijän inhimillisestä pääomasta, johon kuuluu psykologinen pääoma ja metataidot, työntekijän asenteet, tiedot, taidot ja osaaminen. Toisena osa-alueena työhyvinvointipääomassa on työyhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma sisältäen sosiaalisen tuen ja esimies-alaisuuhteet. Kolmannen osa-alueen muodostaa organisaation rakennepääoma eli tieto- ja johtamisjärjestelmät, organisaatiokulttuuria ja panostukset kehittämiseen. (Mankka & Mankka 2015, 53.)

Työnantajalla on paljon erilaisia keinoja kartuttaa työhyvinvointipääomaa. Näitä keinoja ovat esimerkiksi strategiseen työhyvinvointiin panostaminen, sekä hyvä ja osallistava esimiestyö. Lisäksi tulee huomioida ja kasvattaa työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia. Osaamisen kehittäminen, urasuunnittelu, ikäjohtaminen, erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen joustoineen ovat myös tärkeitä asioita työhyvinvoinnin kannalta. Työterveyshuolto, varhaisen tuen

malli ja työhön paluun tukeminen kartuttaa työhyvinvointipääomaa. (Mankka & Mankka 2015, 55.)

Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole pelkästään työntajasta lähtöisin, vaan siitä on vastuu kaikilla. Työntekijät voivat myös lisätä ja ylläpitää työhyvinvointipääomaansa. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi yksilön oma vastuu hyvinvoinnista, itsensä johtaminen ja osaamisen kehittäminen. Myönteinen asenne työpaikalla tapahtuviin muutoksiin ja niihin sopeutumien, työyhteisötaidot ja muiden tukeminen erilaisissa tilanteissa ovat myös tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Lisäksi hyvinvointiin kokonaisuutena vaikuttaa elämäntapa ja se, miten toimii niin töissä, kun vapaa-ajallakin. (Mankka & Mankka 2015, 56.)

4.3 Oman asenteen ja motivaation merkitys työhyvinvoinnissa

Kuvassa 6 on kuvattu asenteiden vaikutusta työhyvinvointiin.

Hyvän asenteen laajemmat vaikutukset työntekijän elämään

- Kohtuullisuus – Ihmiselle riittävät normaalit asiat.
- Kiitollisuus – Yksi voimakkaimmista tunteista, jotka ihmisellä voi olla.
- Kiinnostus – Aito mielenkiinto asiakkaita, kollegoja ja työtä kohtaan.
- Ylpeys – Teemme hyvää työtä yhdessä.
- Ilo – Sain konkreettisesti aikaan asioita.
- Toivo – Asioiden kehittäminen ja tulevaisuuden mahdollisuuksien näkeminen.

Kuva 6. Hyvän asenteen laajemmat vaikutukset työntekijän elämään. (Huhtala 2015, 96).

Asenteiden vaikutusta työhön ja työhyvinvointiin ei voida riittävästi korostaa. Oman ammatillisen kasvun esteenä voi olla työelämässä omaksutut negatiiviset asenteet. On myös muistettava, että joku tietty asenne toimii tietyssä ympäristössä, mutta ei jossakin toisessa. Kaikkien pitäisi myös osata luopua ja päästä eroon huonosta asenteesta pienissäkin asioissa. (Huhtala 2015, 95.)

”Motivaatio on yksilön sisäinen voima, joka suuntaa ja virittää toiminnan” (Viitala 2021, 42). Motivaatio lähtee jokaisesta itsestään. Jokaisella on luontainen pyrkimys etsiä jokin syy, selitys tai merkitys kaikelle tekemiselle. Jos tekemäänsä työtä tai tehtävää ei koe mielekkääksi, niin silloin myös ei motivoidu. Pelkät kyvyt ja taidot eivät riitä siihen, että tehdään laadukasta tulosta, vaan siihen tarvitaan jonkinlainen tahtotila ja motivaatio. Motivaatioon ei voida vaikuttaa suoraan, vaan lähinnä sille voidaan luoda edellytyksiä. Esimerkiksi työn tulee olla tarpeeksi haastavaa ja vastata työntekijän kykyjä. Tehdystä työstä tulee myös saada oikeudenmukainen palkkio. (Viitala 2021, 41–42.)

Sisäinen motivaatio (intrinsic motivation) on tila, jossa työntekijä saa tyydytyksen itse työstä ja sen mukanaan tuomista aikaansaannoksista. Tässä työntekijä kokee onnistumisen tunnetta ja tyytyväisyyttä siitä, mitä hän on saanut aikaan. Ulkoiset tunnustukset eivät ole sisäisessä motivaatiossa niin tärkeitä. Sisäinen motivaatio liittyykin enemmän itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. (Viitala 2021, 42.)

Ulkoisen motivaatio (extrinsic motivation) on tila, jossa työntekijä tavoittelee jotakin ulkoista palkkiota. Näitä palkkioita voi olla esimerkiksi arvostus, palkka, muu rahallinen korvaus, fyysinen hyvinvointi tai sosiaaliset suhteet. Näiden ulkoisten motivaatiotekijöiden merkitys korostuu silloin, kun työ on rutiininomaista ja mielenkiinnottomaa. (Viitala 2021, 42.)

Monesti käsitetään väärin se, että motivaatio olisi pelkästään yksilön asenne tai hänen valintansa. Ennemmin se muodostuu olosuhteista, jotka vallitsevat ympärillämme. Motivaatiota ei voi pakottaa, vaan se syntyy jokaisen sisältä.

Motivaatio onkin enemmän työntekijän halu ja asenne toimia kohti toivottua päämäärää. Siksi on tärkeää, että työssä on asioita, jotka tuntuvat työntekijästä mielekkäiltä ja tavoiteltavilta (Launonen 2021, 18–19.)

4.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointia voidaan ylläpitää ja edistää sekä vapaaehtoisesti, että lain määräyksien mukaan. Näillä toimilla tarkoitetaan sellaisia keinoja, joiden avulla edistetään työhyvinvointia ja estetään sellaisia asioita, jotka tuottavat työpahoinvointia. (Viitala 2021, 156.)

Työhyvinvoinnin johtaminen (wellbeing management) on laaja käsite, joka pitää sisällään paljon asioita ja tehtäväkokonaisuuksia. Näihin kokonaisuuksiin kuuluvat sovittujen linjausten tekemiset, työhyvinvointisuunnitelman vaalimiset ja tavoiteasetannat. Lisäksi sopivien keinojen valinnat ja niiden soveltamiset käytäntöön, työhyvinvointityön vastuuroolien organisointi ja työhyvinvointia tukevan yhteistyöverkoston kehittäminen ja ylläpito ovat tärkeitä työhyvinvoinnin johtamisen kannalta. Myös hyvinvointia tukeva johtaminen, riittäväillä resursseilla, on tärkeää. Ettei kaikki olisi turhaa, niin työhyvinvoinnin tuloksellisuutta tulee arvioida ja johtamista kehitettävä. (Viitala 2021, 156.)

Työhyvinvoinnin johtamisen tarkoituksena on se, että työntekijät voivat työssä hyvin. Tämä siksi, että hyvinvoiva työntekijä on organisaatiolle kannattavampi, kuin pahoinvoiva työntekijä. On tärkeää, että työntekijä jaksaa, osaa ja haluaa tehdä työnsä hyvin. Lisäksi hänen tulee tietää tehtävänsä ja tavoitteensa. Perusajatuksena johtamisen kannalta on se, että tunnistetaan ja reagoidaan niihin tekijöihin, jotka uhkaavat työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeää sekä taloudellisista syistä (sairauspoissaolot ja tuottava henkilöstö), että eettisistä syistä. Toisaalta työhyvinvointiin velvoittaa myös työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, sairausvakuutuslaki ja työsuojelun valvontalaki. (Viitala 2021, 156–159.)

Työturvallisuuslaissa säädetään tarkasti työturvallisuustoiminnasta. Työturvallisuus pitää sisällään erilaisia osa-alueita. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi työympäristön turvallisuus, tekninen turvallisuus, työtavat, niiden perehdyttäminen ja turvallisuuskulttuurin kehittäminen. Työturvallisuus on osa työhyvinvointia ja siinä painotetaan fyysistä turvallisuutta ja sitä kautta pyritään ehkäisemään työtapaturmia. (Viitala 2021, 159–160.)

4.5 Työhyvinvoinnin edistämisen keinoja

Työhyvinvoinnin edistämiseksi on käytössä paljon erilaisia keinoja. Keinot voivat liittyä itse työn ja työolosuhteiden parantamiseen. Lisäksi henkilöstön huomioiminen, osaamisen ylläpitäminen, fyysisen ja psyykkisen työkyvyn kehittäminen ovat todella tärkeitä asioita työhyvinvoinnin edistämisen kannalta. Työyhteisön ja johtamisen kehittämistä ei myöskään saa unohtaa. Myös työterveyspalvelut ja niiden kehittäminen on tärkeä keino lisätä työhyvinvointia. (Viitala 2021, 160–161.)

Keskusteleva ote on tärkeä tapa lisätä työn hallinnan tunnetta ja sitä kautta kasvattaa työntekijän voimavaroja. ”Työnhallinnalla tarkoitetaan omaa työtä koskevia vaikutusmahdollisuuksia, työssä oppimista ja mahdollisuuksia kehittää työtä” (Viitala 2021, 161). Asiantuntija- ja tietotyössä hallinnan tunne korostuu, mutta se on myös vaikeampaa. Monesti tällaisissa työtehtävissä on itsemääräämisoikeutta, päätösvaltaa ja mahdollisuus tehdä töitä ”väljemmin”. Tulostavoitteet ja niiden seuranta kuitenkin kaventaa hallinnan tunnetta. Siksi oman esimiehen kanssa käydyt keskustelut ovat tärkeitä. Keskustelujen avulla voidaan löytää tapoja lisätä voimavaratekijöitä ja näin myös hallinnan tunnetta. (Viitala 2021, 161.)

Työn rytmittäminen on myös tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Olisi hyvä, että työn määrä ja vaativuus vaihtelisi päivän aikana. Näin myös palautuminen on mahdollista ja tehokkaampaa. ”Älyllisesti haastavia töitä pitäisi myös voida katkaista rutiiniluonteisilla tehtävillä” (Viitala 2021, 161). Kuitenkin kaikissa työtehtävissä tauot ovat tärkeitä, kun huomioidaan palautuminen. (Viitala 2021, 161.)

Lähijohtaminen on erittäin tärkeää, koska sitä kautta voi vaikuttaa moneen eri osa-alueeseen työhyvinvoinnin kannalta. Keskusteleva ja vuorovaikutteinen lähijohtaminen antaa hyviä tuloksia työhyvinvointiin, koska silloin kummankin osapuolen mielipiteet ja ajatukset tulevat esille. Tärkeää on osallistaa ja antaa tukea työntekijälle. Palautteen antaminen, kehittymismahdollisuuksien luominen ja tehokas tiedottaminen asioista on ensiarvoisen tärkeää lähijohtamisessa. (Viitala 2021, 162.)

Yhteyden pitäminen toisiin työkavereihin, on yksi erittäin tärkeä työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja edistämisen keino. Sen merkitys työhyvinvoinnin ylläpitämisessä korostuu erityisesti etätyössä. Eräässä organisaatiossa otettiin käyttöön tapa, josta voisi olla hyötyä monessakin organisaatiossa. Joka viikko tiimin jäsenet sopivat eri työkaverin kanssa virtuaalisen paritapaamisen eli joka viikko keskusteltiin eri tiimiläisen kanssa. Tällä keinoin opittiin tuntemaan toisiaan paremmin ja tuo järjestetty hetki oli sellainen, että se oli varattu vain näiden kahden ihmisen välille. Keskusteltiin siis hetki sellaisen työkaverin kanssa, joka oli vain keskittynyt sinuun. Näissä hetkissä jaettiin asioita mm. itsestä, omista tavoitteista ja työtaivoista. Tutustumistapana tämä tapa on erittäin hyvä silloin kun tulee uusia tiimijäseniä, mutta myös ns. vanhojen työkavereiden kanssa asioiden jakamisen tärkeys tulee näissä keskusteluissa esille. Tämä on myös hyvä keino torjua yksinäisyyden tunnetta, mikä saattaa nousta esille, kun etätöitä tehdään yksin kotona. (Tannenbaum-Buffer 2018.)

5 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön kehittämiskohdetta voidaan lähestyä useammalla menetelmällä. Itse lähestymistapa ei "lukitse" sitä, minkälaista menetelmää tulee käyttää. Tämä siksi, että lähes kaikki menetelmät ovat käytettävissä eri lähestymistavoista riippumatta. Lähestymistapa kannattaa kuitenkin harkita tarkkaan, jotta saadaan valituksi paras mahdollinen opinnäytetyöhön soveltuva lähestymistapa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 51–52.)

Tapaustutkimus on hyvä valinta lähestymistavaksi, jos tarkoituksena on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Se on hyvä myös silloin, kun halutaan tietoa todellisesta tilanteesta ja toimintaympäristöstä. Tarkoitus on siis tuottaa yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa juuri siitä tapauksesta, mitä ollaan tutkimassa. Tämän tutkimuksen avulla saadaan parempaa ymmärrystä asiasta, sekä syvällisyyttä tutkittavaan asiaan. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus saada suppeammasta joukosta paljon konkreettista tietoa, ennemminkin kuin laajemmasta joukosta tietoa, jota on määrällisesti enemmän, mutta se on ns. yleisempää tietoa. Tapaustutkimus onkin hyvä lähestymistapa silloin, kun halutaan syvällisempää ja konkreettisempää tietoa. Tämä auttaa myös paremmin ymmärtämään tutkittavaa kohdetta ja tuottaa paremmin uusia kehittämissuhteita. (Ojasalo ym. 2020, 52–53.)

Tapaustutkimuksen avulla pystytään tutkimaan syvällisesti tiettyä asiaa tai kohdetta. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia etätyökokemusta ja sen vaikutusta työhyvinvointiin ja tuoda esille mahdollisia kehittämissuhteita. Haastattelun avulla pystytään supistamaan tutkittava asia sopivan kokoiseksi, jotta siitä saadaan syvällisempää ja intensiivisempää tietoa. Etätyön tekeminen on kuitenkin yhteyskeskuksessa melko uusi työskentelytapa ja käytänteiden läpivieminen on vasta alussa.

5.1 Menetelmien valitseminen

Perinteisesti tutkimusmenetelmät on jaettu kvantitatiivisiin (määrällisiin) ja kvalitatiivisiin (laadullisiin) menetelmiin. Lisäksi kummatkin tutkimusmenetelmät voivat olla strukturoituja, avoimia tai ns. puolistrukturoituja. (KvaliMOTV 2020a.) Seuraavaksi aukaistaan hieman näiden kahden tutkimusmenetelmän ominaisuuksia ja mietitty, millaisiin tarkoituksiin niitä voisi käyttää. On kuitenkin tärkeää tiedostaa määrällisen ja laadullisen tutkimuksen peruserot ja se, että nämä kaksi tutkimusmenetelmää ovat lähtökohdiltaan erilaisia. (Ojasalo ym. 2020, 104–105.)

Menetelmäksemme valikoitui haastattelu, jolla kerättiin tietoa tätä opinnäytetyötä varten. Etätyö ja työhyvinvointi aiheina koetaan hyvin monella eri tapaa yksilöstä riippuen, sillä jokainen kokee sen omalla tavalla, minkä takia eroja löytyy yksilöiden välillä. Yksilöhaastattelu soveltuu todella hyvin silloin, kun halutaan tutkia haastateltavan omakohtaisia kokemuksia asiasta. (Vilka 2021, 123.) Lisäksi haastattelu on suosittu tiedonkeruumenetelmä kehittämistyössä, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina. Haastattelut antavatkin syvemmän kuvan haastateltavan mietteistä ja ajatuksista. (Ojasalo ym. 2020, 106.)

Haastattelumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, jota voi kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi (Vilka 2021, 124). Teemahaastattelussa kysymykset on tehty valmiiksi, mutta niiden järjestystä voi vaihdella riippuen siitä, miten haastattelu etenee. Myös osa kysymyksistä voidaan jättää kysymättä tilanteesta riippuen ja lisäksi voidaan kysyä tarkentavia kysymyksiä, joita ei ole alkuperäiseen listaan kirjoitettu. (Ojasalo ym. 2020, 108.) Haastattelu antaa myös luotettavaa tietoa, koska haastattelun aikana on mahdollista oikaista väärinymmärryksiä ja varmentaa, että haastateltava ymmärtää kysymykset juuri niin, kuin ne on tarkoitettu (Vilka 2021, 124). Tässä tutkimustavassa on myös tärkeää, että haastateltavalla on omakohtaista kokemusta tutkittavasta aiheesta (Vilka 2021, 135).

Puolistrukturoitu haastattelu sopii hyvin silloin, kun on tarkoituksena tutkia jonkin ilmiön merkitystä osallistujille (Ojasalo ym. 2020, 109). Lisäksi haastattelun avulla voidaan saada uusia näkökulmia asiasta, jota ei ole aiemmin organisaatiossa tutkittu. Haastattelun voi myös yhdistää toisiin menetelmiin, koska monesti ne voivat tukea toisiaan (Ojasalo ym. 2020, 106). Tätä menetelmää tukee se, että meillä on mahdollisuus saada Kelan sisäisesti tutkittua tietoa esimerkiksi barometreistä ja tilastoja poissaoloista selventämään ja tukemaan kehitysideoita. Vilkan (2021, 124) mukaan teemahaastattelulla kerätty tieto voidaan tarvittaessa ja halutessa muuttaa tilastollisen analyysin edellyttämään muotoon silloin, kun tutkittavasta asiasta ei ole paljoa tietoa.

Tapaan, jolla aineisto kerätään, vaikuttaa moni eri asiaa esimerkiksi resurssit ja käytettävissä oleva aika (KvaliMOTV 2020b). Myös tämä nykyinen tilanne Covid-19-viruksen kanssa vaikutti siihen, että haastattelut päätettiin pitää Skype-sovelluksen avulla. Näin pystyimme huomioimaan turvallisuuden ja samalla noudattamaan organisaation ajankohtaisia ohjeita esimerkiksi työmatkustamisen suhteen. Lisäksi haastattelun nauhoittaminen onnistuu Skypellä. Tämä nauhoittaminen helpottaa haastattelujen litterointia ja samalla mahdollistaa sen, että haastattelut voidaan kuunnella uudestaan. Uudelleen kuuntelun avulla voi saada uusia näkökulmia asiasta ja haastateltavan äänensävyt voivat antaa uuden ulottuvuuden asiasta (kuunnellaan rivien välistä). (Ojasalo ym. 2020, 108.)

Laadullista tutkimusta käytetään usein silloin, kun tutkittavaa asiaa halutaan tutkia syvemmin ja ymmärtää paremmin. Erona kvantitatiiviseen tutkimukseen nähdessä tutkittavia on merkittävästi vähemmän. Kuitenkin aineistoa tulee yleensä analysoitavaksi enemmän. Tarkoitus on ymmärtää tutkittavaa asiaa kokonaisvaltaisemmin ja syvällisemmin, kuin määrällisessä tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohde on harkittu ja sellainen, jolla on jo ennestään tietoa asiasta. Tässä yhteydessä voidaan otoksen sijaan puhua näytteestä. (Ojasalo ym. 2020, 104–105.) Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yhtenä tavoitteena on saada ihmiset kertomaan omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan tutkittavasta asiasta. Näin saadut asiat ovat henkilökohtaisia ja ihmiselle itselleen merkityksellisiä. Tässä yhteydessä myös käsityksen ja kokemuksen ero on syytä tiedostaa. Kokemus on sellainen asia, minkä tutkittava itse kokee omakohtaisesti. Käsitys taas usein mielletään tyypilliseksi tavaksi ajatella jokin tietty asia. (Vilka 2021, 118.) Tavoitteena opinnäytetyössä onkin saada tietoa omakohtaisten kokemusten kautta etätyöstä ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Tämä on kuitenkin varmasti jokaisella tutkimukseen osallistuvalla hyvin henkilökohtainen asia ja jokainen kokee sen eri tavalla.

5.2 Otoksen valinta

Haastattelupyynnö lähetettiin sähköpostilla jokaiselle yhteyskeskuksessa työskentelevälle henkilölle työtehtävästä riippumatta (noin 470 henkilöä). Tätä joukkoa voidaan tässä yhteydessä kutsua perusjoukoksi. Haastattelupyynnössä pyydettiin sellaisia ihmisiä, jotka ovat tehneet etätöitä ilmoittautumaan vapaaehtoisesti haastatteluun (havaintoyksikkö). Pyyntö lähetettiin jokaiselle yhteyskeskuslaiselle, koska ei ollut helposti saatavilla erillistä, tarkkaa listaa niistä työntekijöistä, jotka tekevät etätöitä. Näillä toimenpiteillä voitiin varmistaa se, että kyseessä ei ole harkinnanvarainen näyte, vaan voidaan puhua otoksesta. Tällöin jokaisella havaintoyksikköön kuuluvalla on nollaa suurempi todennäköisyys tulla valituksi haastatteluun. (KvantiMOTV 2020a.)

Ilmoittautumisjärjestyksen mukaan vapaaehtoiset jaettiin kahteen eri taulukkoon. Taulukoihin jakautuminen tapahtui sillä kriteerillä, mitkä ovat ilmoittautuneen työtehtävät. Toiseen taulukkoon kuuluivat esimiehet, eli ne henkilöt, joilla on alaisia johdettavana. Toiseen taulukkoon taas kuuluivat, joko palveluasiantuntijat tai suunnittelijat, jotka tekevät enemmän asiakaspalvelua, mutta heillä ei ole alaisia johdettavana. Halusimme haastatteluun kaksi erilaista näkökulmaa, koska johtaminen on yksi olennainen osa etätöitä ja työhyvinvointia.

Haastateltavia valittaessa haluttiin olla mahdollisimman tasapuolisia ja ei haluttu, että ennakoajatuksemme haastateltavista tai mahdollisesti eri paikkakuntien erilaisista toimintatavoista vaikuttaisivat lopputulokseen. Päätettiin tehdä yksinkertainen satunnaisotanta kummastakin eri taulukosta. Tämä takasi sen, että kullakin havaintoyksiköllä on samansuuruinen todennäköisyys tulla valituksi haastatteluun (KvantiMOTV 2020a).

Otoksen koko haastateltaviksi määräytyi käytettävien resurssien ja tutkimustarpeiden mukaan. Otoksen kooksi päätettiin 12 henkilöä. Jakautuminen tapahtui siten, että palveluneuvoja tai suunnittelijoita tuli valituksi kahdeksan henkilöä ja esimiehiä neljä henkilöä. Suhdeluvut palveluasiantuntijoiden ja esimiesten kesken on noin 67 % / 33 %. Arviolta yhteyskeskuksessa työskentelee etätöissä noin 180 henkilöä ja siinä suhdeluku on 78 % / 22 %. Tuolla kyseisellä jakautumisella

päästään suhteellisen lähelle samaa suhdelukua. Koimme, että jos esimiesten osuus olisi jäänyt pienemmäksi, kuin neljä henkilöä, otoksesta ei olisi saatu tarpeeksi laajaa ja kuvaavaa. Näillä luvuilla koettiin, että tutkimuksesta saataisiin enemmän ja laajemmin tietoa.

5.3 Aineiston analysointi

Teemahaastattelut kannattaa äänittää ja litteroida. Litteroinnin osalta on päätettävä, miten tarkkaan litterointi tehdään. Litterointi tehdään joko puhe- tai kirjakielenä. Haastatteluissa on useasti sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Tämä tarkoittaa sitä, että aineiston käsittelyssä käytetään määrällistä ja laadullista käsittelyä. (Ojasalo ym. 2020, 110.) Tässä opinnäytetyössä haastatteluiden litterointi tehtiin puhekielenä.

Analysointi aloitetaan siten, että saatu aineisto luetaan monesti ja samalla luokitellaan valittujen teemojen avulla. Useasti aineiston jakaminen teema-alueisiin on järkevintä. Samalla etsitään yhteyksiä teoriaan ja kokonaisuutta tulkitaan. Teemoittelun avulla pyritään löytämään aineistosta ilmiöitä ja asioita, jotka tulevat useammalla haastateltavalta esille. Näitten ilmenevien säännönmukaisuuksien tarkastelu suhteessa toisiinsa on yhteyksien tarkastelua. Ilman tätä tarkastelua analyysistä voi tulla pintapuolinen. Tyypittelyssä pyritään ryhmittelemään asiat yhteisten piirteiden mukaan. Siinä sijoitetaan kaikki haastateltavat kahteen tai useampaan tyyppiin kehittämistehtävän kannalta tärkeiden asioiden perusteella. (Ojasalo ym. 2020, 110–111.)

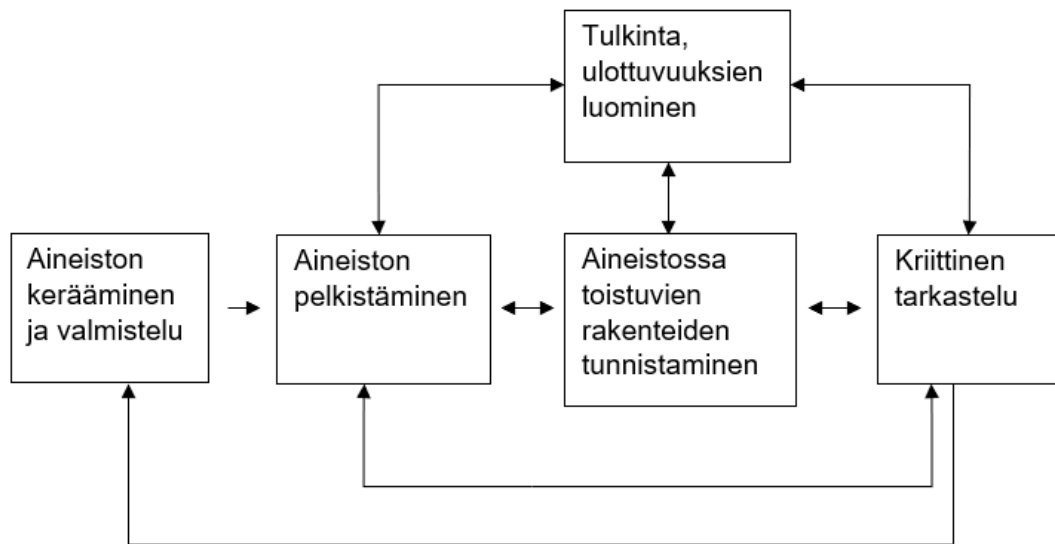
Ääriryhmittely on taas erilaisten vastakohtien etsimistä aineistosta eri haastateltavien osalta. Tämä on tärkeää, koska tämä ryhmittely pohjautuu kehittämisen kannalta merkittäviin asioihin. Kolmas mahdollisuus analysoida aineistoa on etsiä ilmiöistä poikkeamia. Pelkkä säännönmukaisuuksien etsiminen voi antaa suppean ja puutteellisen kuvan löydetyistä ilmiöistä. (Ojasalo ym. 2020, 110–111.)

5.4 Dokumenttianalyysi

”Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikaatiivisesta aineistosta” (Ojasalo ym. 2020, 2020). Näihin dokumentteihin voidaan ottaa mukaan kaikki aineistot, joita tutkittavasta aiheesta on tehty. Tavoitteena on analysoida eri dokumentteja järjestelmällisesti ja samalla luoda aineistosta sanallinen ja selkeä kuvaus kehitettävästä ja tutkittavasta asiasta. Dokumenttianalyysin vahvuutena on se, että se on herkkä asiayhteydelle. Tällä tarkoitetaan sitä, että saadaan selville millaisena kehittämisen kohteena, oleva ilmiö esiintyy oikeassa elämässä. (Ojasalo ym. 2020, 136.) ”Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitellään ja kootaan uudestaan toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi” (Ojasalo ym. 2020, 137).

Dokumenttianalyysissä on kaksi keskeistä analyysitapaa, joita ovat sisällön analyysi ja sisällön erittely. Analyysillä tarkoitetaan sitä, että sen avulla pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti ja tavoitteena on etsiä ja tunnistaa erilaisia merkityksiä saadusta tekstistä. Erittelyllä tarkoitetaan sellaista tapaa, jossa tutkittava teksti muutetaan jotenkin määrälliseksi, esimerkiksi numeroiksi ja sitä kautta analysoidaan aineistoa. (Ojasalo ym. 2020, 137.)

Ojasalo ym. (2020, 138) on kuvannut hyvin laadullisen tutkimuksen yleisen mallin. Kuvassa 7 on selkeästi kuvattu prosessi aineiston keräämisestä tulkintaan.



Kuva 7. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2020, 138).

Kerätty aineisto tulee valmistella jatkotyöstöä varten. Valmistelun tarkoituksena on se, että aineisto on selkeä, looginen ja valmis analysointia varten. Tästä esimerkkinä haastattelujen nauhoitteiden purkaminen kirjalliseen muotoon. Aineiston analyysi voidaan tehdä kolmella eri tavalla: aineistolähtöisesti, teoriaohjaisesti tai teorialähtöisesti. Näiden kolmen limittäinen käyttäminen on myös mahdollista. (Ojasalo ym. 2020, 138.)

Aineiston pelkistämisen tarkoituksena on tiivistää ja selkeyttää sitä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että etsitään, rajataan ja tunnistetaan aineistosta pieni määrä näkökulmia, eli etsitään yhteisiä piirteitä ja nimittäjiä. Näin isosta aineistosta saadaan tiivistettyä ns. rikas aineisto. Pelkistämällä voidaan myös tuottaa täysin uutta tietoa, jota ei sanoiteta itse haastatteluissa. Pelkistämisen ohella saatu aineisto ryhmitellään ja etsitään eroavuuksia ja samankaltaisuuksia. (Ojasalo ym. 2020, 140.)

”Abstrahointi tarkoittaa pyrkimystä abstraktiin ilmaisuun eli yleiskäsitteiden muodostamiseen pelkistämällä” (Ojasalo ym. 2020, 140). Näin erotetaan aineistosta oleellinen tieto tutkimuksen kannalta ja sen perusteella muodostetaan teoreettinen käsitteistö. Tässä muodostetaan kuvaus tutkimuskohteesta ja verrataan teoriaa ja johtopäätöksiä alkuperäiseen aineistoon. Samalla muodostetaan uutta

teoriaa. Johtopäätöksiä tehdessä, pyritään ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan nähden. (Ojasalo ym. 2020, 140.)

Teoriaohjauksisessa sisältöanalyysissä tuo käsitteistö on jo valmiina ja aineiston luokittelu perustuu aiempaan viitekehykseen. Teorialähtöisessä sisältöanalyysissä tehdään ensin analyysirunko, joka voi olla rakenteeltaan väljä ja yksinkertainen. Sen jälkeen analyysirungon sisälle tehdään erilaisia luokituksia ja kategorioita. Tällaisia menetelmiä voi olla esimerkiksi aineiston koodaaminen ja erilaiset teemakortistot. (Ojasalo ym. 2020, 141.)

6 Haastattelujen analysointi

Haastatteluun valikoitui 12 henkilöä, luvun 6.2 otoksen valinnan mukaisesti. Kaikki satunnaisotannalla valitut haastateltavat osallistuivat haastatteluihin, jotka teimme touko- ja kesäkuun aikana vuonna 2021. Haastatteluja varten teimme teemahaastattelurungon (liite 1), johon laitoimme esimiehiä varten muutamia tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut teimme Skypellä ja niiden kesto vaihteli 45 minuutista noin tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analysointia ja tulkin-taa varten.

Haastateltavista 12 henkilöstä neljä oli esimiehiä, yksi suunnittelija ja seitsemän palveluasiantuntijaa. Haastateltavista yksitoista oli naisia ja yksi mies. Ikä-kauma haastateltavien kesken oli 27–60 vuotta. Myös työkokemusta oli laajasti, aina kuudesta kuukaudesta kolmeentoista vuoteen. Kokemus etätöistä jakaantui yhden kuukauden ja kolmen vuoden välille. Yhteensä haastateltavilla oli noin 72 vuoden työkokemus Kelasta ja 14 vuoden kokemus etätöistä. Lähes kaikki haastateltavista tekivät etätöitä 100 prosenttisesti kotona. Kaksi haastateltavista teki etätöitä siten, että he kävivät toimipisteellä töissä kerran viikossa.

6.1 Etätyöhön siirtyminen ja tietotekniset taidot

Haastatelluista puolet oli tehnyt etätyötä aiemmin ennen korona-aikaa. Etätöitä oli tehty kotona tai jossain Kelan palvelupisteessä muutamia päiviä viikottasolla tai satunnaisesti silloin tällöin. Suurin muutos etätyön tekemiseen määrään tuli kevättalvella 2020. Silloin kaikki, joilla oli mahdollisuus, siirtyivät tekemään 100 % etätyötä.

Kaikki haastateltavat kuvasivat omat tietotekniset taitonsa joko todella hyväksi tai hyväksi. Heillä kaikilla oli useiden vuosien kokemus erilaisten järjestelmien käytöstä ennen Kelaan töihin tuloa. Yhdellä henkilöllä oli jopa it-puolen tutkinto. Tietoteknisiä taitoja on ylläpidetty erilaisin kurssein ja koulutuksin. Edellisistä työpaikoista ja opinnoista saatuja kokemuksia erilaisten tietojärjestelmien käytöstä, pidettiin tärkeänä. Kokemuksista on ollut hyötyä nykyisen työssä. Osa koki, että omat tietotekniset taidot ovat etätyön myötä kehittyneet. Samalla on tullut rohkeutta kokeilla ja testata itse asioita ongelmatilanteissa, ennen kuin lähtee kysymään apua.

Etätyöhön siirtyminen sujui haastateltavien mukaan melko helposti. Kun yhteyskeskuksesta siirrytään kotietätöihin, laitteiden kuljettaminen kotiin työpaikalta, on jokaisen omalla vastuulla. Tämän kokivat muutamat haastateltavat hieman haasteelliseksi, koska siirrettävä kone oli ns. pöytämallin tietokone, eikä kannettava tietokone. Lisäksi piti kotiin siirtää myös näyttöjä, näppäimistöjä, ergonomisia hiiriä jne. Haasteeksi tässä nousi se, että heillä itsellään ei ollut joko ajokorttia tai autoa, joilla olisi voinut siirron tehdä. Joissain näissä tilanteissa on esimies vienyt laitteet kotiin toimihenkilön puolesta ja se koettiin taas ylimääräisen vaivan tuottamiseksi esimiehelle. Tai sitten on jouduttu vaivaamaan jotain läheistä asiaa hoitamaan. Selkeästi helpompaa olisi ollut, jos kaikilla olisi ollut kannettavat tietokoneet käytössä.

Kotiin etätyöhön siirryttäessä, on jokaisella itsellään vastuu myös koneiden ja muiden laitteiden asentamisesta, sekä turvallisten nettiyhteyksien muodostamisesta. Tässä oli lähes kaikilla haastateltavilla kokemus siitä, että näihin asioihin

organisaatiosta löytyy hyvät ja selkeät ohjeet. Lisäksi osa koki, että oman toimipisteen mikrotukihenkilö oli avainasemassa asentamisen onnistumisessa. Oli helppoa, että oli joku, jolta kysyä ja jolla oli kokemusta asiassa. Epäselvää oli monella vielä siitä, miten koneiden tulisi olla päällä päivitysten vuoksi. Koettiin, että ohjeet olivat siltä osin ristiriitaisia ja sitten kun asiaa oli kysytty esimiehiltä ja mikrotukihenkilöiltä, oli heidänkin vastauksissaan eroavaisuuksia.

Vain muutama haastateltava oli joutunut turvautumaan Kelan it-palveluiden apuun. Muutamat kokivat ongelmalliseksi sen, että it-palveluiden puhelinasiakaspalveluun joutui jonottamaan pitkään. Tämä vei työaikaa muun työn tekemisestä.

Kahdella haastateltavalla oli virtuaalityöasemissa haasteena ongelmat kuulokkeiden ja niiden asetusten kanssa, silloin kun joutui vaihtamaan puhelinjärjestelmästä Skype-puheluun. Tämä hidastaa työntekoa ja turhauttaakin. Yksi haastateltava totesikin, että:

”luulisi nykypäivän teknologian aikaan, että tällaiset haasteet olisi selätetty tai ainakin selätettävissä helposti.”

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, kuinka vaivattomasti ja hyvin loppujen lopuksi on etätyöhön siirtyminen tapahtunut. Digiloikka, joka on otettu, on valtava ja on ollut hienoa huomata, että isokin organisaatio kykenee ketteryyteen silloin, kun siihen on tarvetta. Eräs haastateltavista kommentoikin:

”vaikka Kela on vanha ja kankea, niin kyllä sekin näköjään pakon edessä notkistuu.”

6.2 Etätyön johtaminen ja esimiesten kokemukset

Haastateltavat kokivat, että johtaminen on etätyössä suhteellisen samanlaista, kuin aiemmin. Osalla haastateltavista esimies oli ollut etänä jo aiemmin (moni-paikkainen tiimi tms.), joten muutos ei ollut niin suuri. Kuitenkin myös heillä, jolla esimies ei ollut aiemmin etänä, oli samanlaisia kokemuksia johtamisesta. Koettiin myös, että johtaminen on nyt etätöiden aikaan tasapuolisempaa. Tämä johtui siitä, että myös esimies oli etätöissä, eikä toimipisteellä. Toimipisteellä ollessa

siellä työskentelevät pystyvät helpommin menemään esimiehen luokse ja keskustelemaan erilaisista asioista. Nyt kaikki ottavat yhteyden Skypelle tasapuolisesti. Koettiin myös, että esimiehen saa helposti kiinni Skypellä.

Skypen käyttäminen on lisääntynyt tiimeissä etätyön johdosta ja käyttäjät ovat aktivoituneet enemmän sen käytössä. On tärkeää, että siellä keskustellaan, niin työasioista, kuin muistakin ajankohtaisista asioista. Näin pysytään paremmin ”kärryillä” siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Haastateltavat kokivat myös, että etätyön aikana on ollut harvemmin tuumauksia², kuin aiemmin. Koettiin tärkeäksi, että pidettäisiin vaikka ns. pikatumauksia, jossa käytäisiin läpi ajankohtaisia asioita.

Tiimitunnit³ onnistuvat hyvin Skypen välityksellä, kuitenkin niihin toivottiin vielä enemmän osallistavia menetelmiä. Nykyisin voi olla niin, että vain muutamat henkilöt ovat äänessä. Tämä on tietysti myös osallistujista itsestään kiinni ja varmasti parantuu, kun tiimitunteja pidetään enemmän virtuaalisesti. Lisäksi kaivattiin muita keskusteluhetkiä ja etenkin joustavuutta niiden sopimiseen. Nyt monessa tiimissä on käytössä virtuaalikalvit⁴, mutta monesti käy niin, että niihin ei pääse osallistumaan, koska on puhelu kesken tms. Tätä samaa joustavuutta toivottiin myös kahdenkeskisten keskusteluhetkien sopimiseen. Nyt tuumaukset yms. on pitänyt sijoittaa palveluajan ulkopuolelle joko aamuun tai iltapäivään.

Luottamus esimiehen ja palveluasiantuntijan välillä on todella tärkeää. Sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen kannattaa panostaa. Haastateltavat kokivat, että kun luottamus on kunnossa puolin ja toisin, niin on paljon helpompaa toimia. Luottamuksella on iso merkitys työhyvinvointiin ja kun luottamusta kokee, niin samalla tulee myös tunne, että voi vaikuttaa myös työhön. Haastateltavat kokivat, että kun on molemminpuolinen luottamus, niin työskentely on henkisesti paljon helpompaa. Esimiehen on myös huomioitava yksilöllisyys yhteydenpidossa. On henkilöitä, jotka haluavat, että esimies on useammin yhteydessä, kun taas toiset toivovat, että ollaan yhteyksissä harvemmin ja pienistä asioista ei tarvitse soittaa.

² Esimiehen ja palveluasiantuntijan kesken pidettävä yhteinen keskustelu

³ Esimiehen ja tiimin kesken kerran viikossa pidettävä yhteinen keskustelu / tapaaminen

⁴ Virtuaalikalvit on kerran viikossa pidettävä 10 minuutin kahvitauko, jolloin tiimi kokoontuu Skypen ääreen keskustelemaan ajankohtaisista asioista (ei työasioita) ja juomaan kahvit

Suurin osa haastatelluista esimiehistä kokivat, että oma mahdollisuus tehdä etätöitä on tuonut merkittävää parannusta oman henkilökohtaisen elämän ja työn yhteensovittamisessa. Ja näin ollen vaikuttanut myös merkittävästi omaan työhyvinvointiin. Yksi esimies totesi, että hänellä oli alussa hankaluuksia tottua kotona työskentelyyn, kun hän on niin face to face -työskentelijä mieluummin. Hän totesi kuitenkin, että homma on toiminut ihan hyvin näinkin, mutta ikävä toimipisteelle kasvokkain kohtaamisiin on suuri.

Haastatelluista esimiehistä osa kävi säännöllisesti toimipisteellä, osa silloin kun työt sitä vaativat esimerkiksi erilaisten sopimusten tekemisen vuoksi tai uusien toimihenkilöiden aloittamisen aikaan. Tämä koettiin hyvänä asiana, että itse pystyy vaikuttamaan siihen, milloin on tai menee käymään toimipisteellä.

Oman työhyvinvoinnin kasvuun on vaikuttanut esimiehillä etätyössä monikin asia. Koettiin, että oma työmäärä on kasvanut, mutta psyykkinen kuormittuvuus oli osalla vähentynyt. Syynä tähän oli mm. se, että nyt kommunikoidaan pääsääntöisesti Skypen välityksellä. Näin pystyy itse vaikuttamaan siihen, että missä välissä on hyvä viesteihin vastata. Silloin kun työskentelee toimipisteellä ei voi sanoa, että älä tule nyt juttelemaan, vaan johonkin toiseen aikaan. Omaan hyvinvointiin on myös esimiehilläkin vaikuttanut selkeästi myös oman vapaa-ajan lisääntyminen, kun ei työmatkoihin kulu aikaa. Pystyy nukkumaan pidempään ja palautuminen työstä tapahtuu nopeammin, kun työmatkaa ei ole. Energisyyteen on myös ollut vaikutusta, kun työpäivän jälkeen jaksaa lähteä harrastamaan omia juttuja.

Työn tauottamisessakin oli eroja etätyössä, verrattuna toimipisteellä työskentelyssä. Useampi esimies on hyödyntänyt elpymis- ja lounastaukoja happihyppyyn, kauniista säästä nauttimiseen tai muuhun sellaiseen tekemiseen, mitä toimipisteellä ei ole voinut tehdä. Toisaalta osa kaipasi kollegoiden kanssa pidettäviä lounashetkiä ja kahvitaukoja, yhdellä jää jopa kahvitaukojen pitäminen kotona välistä. Haastatteluissa tuli esille myös, että monella esimiehellä jää taas tauot pitämättä toimipisteellä hyvin usein, kun taas kotona ne tulee paremmin pidettyä.

Oman esimiesryhmän kanssa toimimiseen ei etätyöhön siirtyminen tuonut esimiehille juurikaan muutosta. Ennen etätyötäkin nämä viikoittaiset palaverit olivat Skypen välityksellä. Suurimmalla osalla haastatelluista esimiehistä myös oma esimies on eri toimipaikalla töissä, niin siihenkään ei etätyöhön siirtyminen vaikuttanut. Yksi esimies toi esille, että yhteydenpito oman työskentelypaikkakunnan esimiesten kesken on etätyön myötä vähentynyt. Hän samalla kuitenkin totesi, että tässä asiassa voisi itsekkin olla huomattavasti aktiivisempi.

Muutama haastateltava toi esille myös sen, että heillä on parantunut itsensä johtamisen taito. Kun se taito on parantunut, on sillä ollut vaikutusta mm. myös työn kuormittavuuden tunteen vähenemiseen. Eräs haastateltava kommentoi:

”Etätyössä olet enemmän itse työn herra, kuin renki. Kun pystyt itse vaikuttamaan ja keskittymään työhön paremmin, työn tekemiseen on se rauha mitä minä tarvitsen.”

Lähes kaikki toivat haastatteluissa kuitenkin esille sen, että kasvokkain kohtauksia on ikävä. Olisi mahtavaa pitää esimerkiksi esimiesten vuosittaiset työkokoukset livenä, jolloin ison porukan kanssa keskustelu mahdollistuisi paremmin kuin Skypen välityksellä. Todettiin kuitenkin, että homma on saatu ihan hyvin toimimaan näinkin, vaatii vaan itseltä enemmän keskittymistä ja aktiivisuutta.

Osa esimiehistä oli panostanut työergonomiaan etätöissä hankkimalla sähköpöydät ja useamman näytön. Osa kertoi, että oma työergonomia on kotona huomattavasti heikompi, kuin mitä toimipisteellä. Useammalla oli harkinnassa kuitenkin erilaisten ergonomiaan liittyvien asioiden hankkiminen tulevaisuudessa. Sama tilanne oli esimiesten mielestä myös oman tiimin osalta työergonomian suhteen; osa hankkinut välineitä, osa taas ei ja osalla harkinnassa. Ergonomian tärkeyttä työhyvinvoinnin kannalta pidettiin merkityksellisenä ja ymmärrystä kaikilla oli, että siihen kannattaisi panostaa myös kotietätyössä sekä itse, että myös tiimiläisten.

Haastateltavilta esimiehiltä kyseltiin johtamisesta etätyössä, tuli esille sekä hyviä asioita että haasteita. Hyvänä asiana kaikki nostivat tasavertaisuuden kokemisen tunteen. Tällä tarkoitettiin sitä, että kun ollaan kaikille tasapuolisesti etäesimies, niin on tasavertaisesti ja samanaikaisesti kaikkien saatavilla ja käytettävissä.

Näin ei tule eriarvoisuuden kokemusta siitä, että jos esimies olisi vaikka parin henkilön kanssa toimipisteellä töissä, niin silloinhan esimies olisi enemmän heidän ”käytettävissä.” Tämä oli selkeästi asia, joka koettiin hyvinkin positiivisena. Kuten jo aiemmin on todettu myös se, että oman työpäivän rytmittämistä pystyy paremmin tekemään etänä, kun pystyy itse päättämään milloin vastaa Skypen kautta tulleisiin kysymyksiin.

Keskustelujen ja vuorovaikutuksen merkitys on kasvanut entisestään, kun keskustellaan esimiesten kanssa johtamisesta etätyössä. Rohkaiseminen ja kannustaminen onnistuu ihan hyvin etänäkin, kun vaan on aikaa keskustelulle. Vuorovaikutukseen ja keskusteluun menevä viikoittainen työaika on kasvanut etätyöskentelyn myötä, kun spontaanit käytäväkeskustelut jäävät tekemättä, niin muulle yhteydenpidolle ja keskustelulle on varattava aikaa eri tavalla. Yhteydenpidon suhteen tulee olla koko ajan ”kartalla”, jotta tasapuolisuus tiimiläisten kesken toteutuu tässäkin asiassa ja kaikkiin tulee pidettyä yhteyttä.

Hyvänä asiana esimiestyön näkökulmasta pidettiin myös sitä, että työn seuranta mahdollisuudet ovat samanlaiset etätyössä kuin toimipisteellä työskennellessä. Kun järjestelmät toimivat samalla tavalla kotonakin työskennellessä ja puheluita pystyy kuuntelemaan tallenteilta.

Skypen välityksellä pidettävä viikoittainen tiimitunti on toki erilainen kuin ennen, mutta hyvänä asiana keskusteluissa tuli esille se, että useat esimiehet ovat lisänneet erilaisia osallistavia toimintoja tiimitunneille tai niitten alkuun. Eri lailla on pystytty myös hyödyntämään tiimissä olevaa osaamista, kun se koetaan jotenkin helpommaksi jakaa etätyössä ollessa. Erittäin tärkeänä pidettiin sitä, että esimiehen tulee olla ”läsnä” joka päivä jollakin tavalla. Esimerkkeinä tuli esille mm. erilaiset keskustelunaloitukset, vinkkaukset tai kysymysten esittäminen tiimin Skype-ryhmässä. Tämä on myös tiimiläiselle sellaista muistuttelua, että esimies on saatavilla ja läsnä vaikka fyysisesti ei häntä näekään.

Kaikki esimiehet olivat hyvin ylpeitä oman tiimin ottamasta digiloikasta etätyöhön siirryttäessä. Esimiehet kertoivat, että on ollut mielettömän hienoa seurata miten jotkut tiimiläiset ovat ”kasvaneet” ja jopa itsekin yllättyneet omista taidoistaan ja niiden kehittymisestä etätyön myötä. Myös esimiehet ovat huomanneet miten itsensä johtamisen taidot ovat etätyössä itsellä ja tiimiläisillä lisääntyneet.

Haasteista keskusteltaessa esille nousee spontaanin palautteen antaminen. Se koettiin vaikeammaksi etätyössä, kun et olla samassa tilassa kuulemassa esimerkiksi onnistunutta puhelua tms. Esille tuli myös, että valmentavaa esimiestyötä pystyy hyvin tekemään myös etänä. Muodoltaan se ei ole aivan samanlaista kuin toimipisteellä työskenneltäessä, juuri nimenomaan tuon spontaaniuden takia.

Osa esimiehistä kertoi, että joillekin tiimiläisistä on ollut vaikeampaa kuin toisille tottua siihen, että oma esimies työskentelee etänä. Tässä koettiin, että on eroavaisuuksia siinä, että miten pitkään talossa on ollut ja minkälaiseen esimiestyöhön on tottunut. Osa kun edelleen, valmentavasta esimiestyöstä huolimatta, ovat sellaisia, että haluaisivat esimiehen kertovan ja tietävän kaikesta kaiken. Tämä on myös ollut semmoinen työkuulttuurinen muutos, joka ottaa jollain isomman ajan kuin toiselta. Hienoa on kuitenkin esimiehistä ollut se, että luotetaan työkavereihin ja siihen, että työkaverit tekevät sen mitä pitää ja se, että itseohjautuvuus on kasvanut.

Haasteista esimiestyössä etänä esille nousee myös liian sidotut aikataulut. Koettiin, että nykyisin on liian tarkasti määritelty ne ajat, milloin voi käydä tuumauksia tai kehityskeskusteluja. Ymmärretään toki asian toinenkin puoli, mutta koettiin kuitenkin, että nämä keskustelut ovat työn valmentamisen ja johtamisen kannalta erittäin tärkeitä. Pitäisi pystyä vapaammin päättämään niiden sijoittelusta ja ymmärtämään se, että tällainen keskustelu esimerkiksi aamupäivällä tai iltapäivällä voi katkaista työpäivän ja vaikuttaa sitä myötä myös sisällöllisesti, että työn rytmityksen kannalta työhyvinvointiin. Vapaampi sijoittelu mahdollistaisi myös sen, että keskustelujen pitäminen ei venyisi niin pitkälle aikavälille, kuin mitä ne nyt venyvät.

6.3 Etätyön vaikutus työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnin kannalta etätyöllä on suuri vaikutus. Keskeiseksi työhyvinvoinnin lisääjäksi nousi etätyöstä tuleva ajan säästö. Useammassa haastattelussa kerrottiin monia asioita, mitä pystyy tekemään, kun aikaa säästyy ja omaa aikaa tulee lisää. Ylimääräistä aikaa päivään tuli mm. työmatkojen kautta. Muutamalla haastateltavalla oli työmatkaa 50–100 kilometriä tai joukkoliikenneyhteyksien takia työmatka kestää tunnista puoleentoista. Pelkästään näistä oma-aika lisääntyi jopa kolmella tunnilla päivässä. Samalla kun aikaa säästyi, niin esimerkiksi pystyi aamulla nukkua pidempään tai työpäivän jälkeen harrastamaan enemmän erilaisia aktiviteettejä. Myös perheen kanssa ehtii olemaan enemmän. Lisäksi työmatkat aiheuttavat stressiä (pimeys, liukkaus ja arvaamattomat keliolosuhteet). Kaksi haastateltavaa kertoivat heille sattuneista tapaturmista työmatkojen aikana. He kokivat suurena helpotuksena ja stressiä vähentävänä tekijänä, kun ei tarvitse lähteä kotia edemmäs töihin.

Koettiin myös, että kotona työn tauottaminen on helpompaa, kuin toimipisteellä. BreakPro-ohjelmaa⁵ ei tule käytettyä, mutta kotona on helpompi poistua koneelta ja pitää tauot. Tämä koskee sekä viiden minuutin elpymistaukoja⁶, että kahvitaukoa. Tauottaminen pitää kuitenkin pitää mielessä jatkuvasti. Etätöissä on myös vaarana se, että jos taukoihin ei kiinnitä tarpeeksi huomiota, niin ne helposti unohdetaan ja työnimu vie mukanaan. Kokonaisuutena liikettä ei tule niin paljon, kun toimipisteellä (matkat tulostamaan, kahville, vessaan jne.), joten fyysisestä kunnosta täytyy pitää huolta.

Työskentelyolosuhteet koetaan kotona paremmiksi, kuin toimipisteessä. Kotona ei ole samanlaista taustamelua. Lisäksi jos on jonkinlaista melua, niin siihen pystyy itse vaikuttamaan paremmin. Taustamelulla on suuri vaikutus työskentelyyn ja työssä viihtymiseen. Etätöissä on huomattu, miten mukava ja rauhallista on

⁵ Taukoliikuntasovellus, joka on Kelassa käytössä jokaisella toimihenkilöllä.

⁶ Kerran tunnissa käytettävissä oleva 5 minuutin tauko.

työskennellä, koska ei ole melua taustalla. Silloin ei myöskään huomaamatta jää kuuntelemaan esimerkiksi mitä toinen puhuu. Toisaalta ei myöskään tarvitse miettiä, että kuunteleekohan joku minun puhettani.

Melun lisäksi, erilaiset keskeytykset ovat kotona työskennellessä vähentyneet huomattavasti. Kun ei ole kaveria siinä vieressä, niin kukaan ei kysy apua niin herkästi kuin toimipisteellä. Jos kysymyksiä tulee, niin ne tulevat Skypeen kautta ja silloin voi itse vaikuttaa siihen, milloin vastaa. Toisaalta tällaisissa tilanteissa, ei pysty itsekään keskeyttämään kaveria ja kysymään, vaan on kirjoitettava Skypeen ja varauduttava, että ei saa heti vastausta. Kuitenkin on hyvä muistaa, että taustatueltta saa nopeasti vastaukset kysymyksiin, jotka liittyvät etuuksiin.

Luottamus omaan osaamiseen on myös kasvanut etätyön aikana. Moni haastateltava on huomannut, että ei tarvitsekaan kysyä apua taustatueltta tai kaverilta, vaan osaakin itse vastata ongelmaan tai pystyy löytämään siihen helposti vastauksen. Tällä on myös vaikutusta siihen, että oma osaaminen kasvaa. Varmuus kasvaa myös siten, että ei enää vertaa itseään kokeneempiin kollegoihin, sillä osaakin vastata kysymyksiin ja apua ei tarvitse kysyä niin paljon.

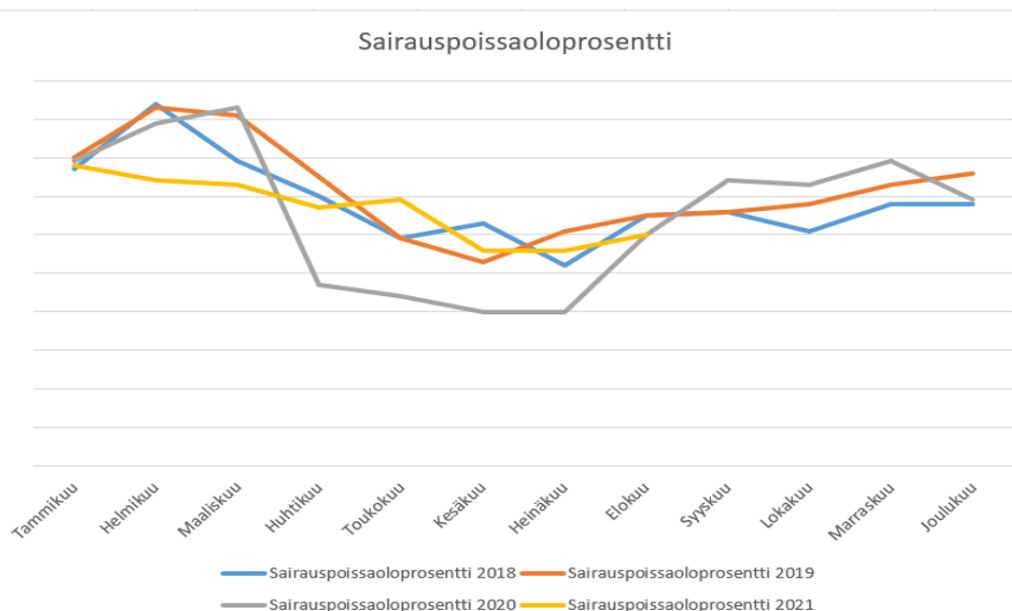
Luottamus myös esimiehen ja työntekijän välillä on kasvanut. Palveluasiantuntija haluaa näyttää sen, että on luottamuksen arvoinen ja pystyy tekemään hyvin töitä. Tästä tulee hyvä fiilis ja se vaikuttaa selkeästi työhyvinvointiin.

Haastateltavat kokivat myös sen, että etätöistä saatavalla taloudellisella hyödyllä on iso vaikutus työhyvinvointiin. Haastatteluissa korostui ateriakorvauksen saaminen rahassa ja sen vaikutus kokonaispalkkaan. Koettiin, että kun itse syö kotona haluamaansa ruokaa, niin siitä jää vielä säästöön rahaa. Kuukausitasolla kyse on merkittävästä summasta. Lisäksi koettiin, että säästöjä tulee työmatkakustannuksista ja siitä, että ei tarvitse pukeutua parhaimpiin työvaatteisiin, vaan kotona etätöitä pystyy tekemään vaikka ”pieruverkkareissa”. Koettiin, että säästöön jäävä raha on tavallaan palkankorotus tai lisäpalkkio etätöistä.

Kaikki edellä mainitut asiat vaikuttavat myös palautumiseen. Kokonaisuudessaan töistä palautuminen on tehokkaampaa etätöissä, kuin toimipisteellä työskennellessä. Palautumisella koetaan olevan todella suuri vaikutus kokonaishyvinvointiin. Sillä on vaikutusta itse työskentelyyn, mutta myös vapaa-aikaan. Kun palautuu paremmin, niin koetaan, että työskentely on kevyttä, se ei stressaa niin paljon ja on helpompaa päästä työn imuun. Vapaa-ajalla jaksaa myös harrastaa ja pitää itsestään fyysisesti ja henkisesti huolta.

Osa haastateltavista koki myös sairauspoissaolojen vähentyneen. Toisaalta esimiesten puolella oli huomattu samaa, mutta myös se, että osalla sairauspoissaolot olisivat lisääntyneet. Tämä oli vähän ristiriitaista riippuen haastateltavasta. Sairauspoissaolot ovat sellainen asia, mikä pystyttiin tarkastamaan sisäisesti yhteyskeskuksen omista tilastoista.

Taulukosta 1 nähdään sairauspoissaoloprosentit vuosilta 2018–2021 elokuu asti. Sairauspoissaoloprosentit ovat Kelan omia tietoja ja niitä ei taulukossa ilmoiteta. Kuitenkin taulukosta näkee selvästi, että etätöiden alusta maaliskuuta 2020 alkaen sairauspoissaolot tippuvat. Kuitenkin kesän jälkeen elokuussa 2020 ne palautuvat ns. normaalille tasolle. Vuosien keskiarvon mukaan ero sairauspoissaoloissa on alle prosentin luokkaa. Käytännössä ensimmäisien kuukausien jälkeen ei voi sanoa, että etätyöt olisivat vähentäneet sairauspoissaoloja.



Taulukko 1. Yhteyskeskuksen sairauspoissaoloprosentit 2018–2020.

6.3.1 Yhteisöllisyys ja joustavuus

Osa haastatelluista oli kaivannut läsnäolon tuomaa yhteisöllisyyttä enemmän kuin toiset. Kun keskusteltiin asiasta, niin kaikki olivat sitä mieltä, että yhteisöllisyyttä voi olla vaikka etänä työskennelläänkin. Yhtä lailla kaikki olivat sitä mieltä, että yhteisöllisyyden eteen on jokaisen myös tehtävä töitä. Ei voi odottaa, että yhteisöllisyys pysyisi yllä tai lisääntyisi, jos ei itse ole valmis olemaan aktiivinen.

Skype nousi haastatteluissa merkittäväksi asiaksi yhteisöllisyyden ylläpitämisessä. Todettiin, että se ei ole enää vain ”yksi ohjelma”, vaan sen merkitys tiimihengen ja yhteisöllisyyden ylläpidossa on noussut arvoon arvaamattomaan. Monissa tiimeissä on käytössä, että aamuisin työpäivää aloitettaessa kysellään Skypen välityksellä hyvät huomenet ja samalla vaihdetaan muut kuulumiset. Itse työpäivän aikana Skypeä tulee käytettyä pääsääntöisesti työasioihin, paitsi silloin, jos pitää kahvitauon yhdessä tiimin tai muiden työkavereiden kanssa.

Skypen haasteeksi koettiin se, että siitä et näe, onko työkaverilla jokin työasia kesken ja aiheuttaako yhteydenotolla häiriötä työntekoon. Kaikilla olikin tapana, että ennen kuin työkaverille lähtee Skypellä soittamaan, niin aina ensin kirjoitetaan viesti ja kysytään, että mikä on tilanne työn suhteen. Skypen käytössä esiin nousi myös se, että kaikki eivät käytä kameraa, eikä kaikilla ole tiimitunneillakaan kamerat käytössä. Tämä tuli esille yhteisöllisyyttä huonontavana tekijänä, kun todettiin, että kiva olisi työkavereita ja heidän ilmeitään nähdä edes kerran viikossa, vaikka kameran välityksellä.

Viikoittain tiimin yhteinen tiimitunti, pidetään nykyisin myös Skypen välityksellä. Esille tuli, että näihin kaivattaisiin vielä enemmän keskustelua, vaikkakin se on lisääntynyt. Keskustelu on yksi tärkeimmistä asioista yhteisöllisyyden ylläpitämisessä. Eikä pelkästään keskustelu työasioista, vaan ihan kaikista asioista, kun niiden kautta tiimeissä rakennetaan luottamusta ja tullaan entistä tutummiksi. Ymmärrys oli kuitenkin kaikilla se, että työasiat tulee toki yhteisesti käsitellä tiimitunneilla.

Haastatteluista esille nousi kuitenkin se, että voisiko olla tiimituntien ja virtuaalikaahvien lisäksi, jotain muita keskusteluhetkiä, jolla työyhteisön yhteisöllisyyttä ylläpidettäisiin. Joissakin tiimeissä oli järjestetty vapaa-ajalla tiimin yhteisiä vapaaehtoisia kokoontumisia tiimihengen ja yhteisöllisyyden vuoksi. Nämä ovat työajan ulkopuolella ja kaikki eivät niihin kuitenkaan ole tiimeistä osallistuneet.

Kun etätyöhön siirryttiin yhteyskeskuksessa suurin joukoin kevättalvella 2020, tuntui osasta haastateltavista oudolta, kun työkaverit eivät olleetkaan fyysisesti jatkuvasti läsnä. Samaan hengenvetoon todettiin kuitenkin, että siihen tottui hyvinkin nopeasti, kun itsellä tuli kokemusta etätyöstä ja ymmärrystä siitä, että mitä kaikkea hyvää se toikin oman elämään.

Haettiin myös niitä vaihtoehtoisia keinoja siihen, että millä voisi täyttää ”työkavereiden jättämän aukon”. Pari haastateltavaa huomasi, että asiakkaiden merkitys kasvoi yhteisöllisyyden tunteen ylläpitämisessä. Muutama henkilö taas kertoi, että on asennoitunut siihen, että yhteisöllisyyden tarvetta täytetään muutoin kuin työkavereilla esimerkiksi harrastuksissa tai ystävien avulla. Osa kertoi, että on ottanut enemmän kontaktia Skypen välityksellä sellaisiin työkavereihin, joiden tietää myöskin työskentelevän etänä. Eräs haastateltava kertoi, että yhteenkuuluvuuden tunne muihin kotona työskenteleviin etätyöläisiin on suurempi kuin niihin, jotka työskentelevät toimipisteellä. Siitä, mistä tämä johtui ei hän osannut erityisemmin eritellä. Totesi, että toimipisteellä kukaan ei käytännössä ole yksin, koska siellä on aina joitakin muita töissä.

Haastateltavilta kysyttiin myös, että mitä on itse tehnyt yhteisöllisyyden ylläpitämisen eteen. Näissäkin vastauksissa oma aktiivisuus yhteydenpidossa nousi lähes kaikilta esille. Aktiivisuus osallistua keskusteluihin, ottaa itse yhteyttä, osallistua keskusteluun tiimin Skype-ryhmässä ja Skypessä yleensäkin olivat asioita, joita tuotiin esille. Myös virtuaalikaahvihetkiin osallistumista, aina kun mahdollista, pidettiin tärkeänä hetkenä viikossa.

Jotkut esimiehet toivat esille, että ovat järjestäneet pienryhmissä itseopiskelua ja tiimitunneilla on ollut enemmän osallistavia osioita. Esimiehet toivat myös esille

sen, että Skypessä täytyy olla aktiivinen ja huolellinen siitä, että kaikkiin tiimiläisiin tulee pidettyä yhteyttä ja huomioitua tasaisin väliajoin.

Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että yhteisöllisyyden eteen tehdään enemmän, kuin mitä etätyön tekemisen alkuaikoina. Silloin ei sitä osattu vielä kaivata, kun itse etätyön tekeminen ja siihen liittyvät asiat olivat uusia. Alun jälkeen asiaa on kuitenkin työstetty enemmän. Kahta haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki olivat sitä mieltä, että etätyön tuomat hyödyt elämässä ovat vaaka-kupissa huomattavasti paljon tärkeämmät, kuin etätyön tuoma hetkittäinen yhteisöllisyyden puutteen tunne ja työkavereiden ikävä.

Joustavuus etätöissä koettiin toimivan yhtä hyvin, kuin toimipisteellä työskennel-täessä. Koettiin, että etätöissä on jopa helpompi sopia omia tapaamisia ja järjes-tää esimiehen kanssa sopien liukumia, koska työmatkoihin ei mene aikaa. Yli-päättään joustavuus koettiin hyvänä haastateltavien kohdalla ainakin, kun keskusteltiin lähiesimiehen vastuualueisiin kuuluvista asioista.

Esimiehet toivoivat enemmän joustavuutta aikatauluihin. Koettiin, että nykyiset ajankohdat eli ajat ennen ja jälkeen palveluajan, ovat liian suppeat ja tiukasti määriteltyjä keskusteluhetkien sopimiseen. Haluttiin mahdollisuus sopia helpom-min ja joustavammin aikatauluista.

6.3.2 Työn tehokkuus etätyössä

Etätyön tekemisestä keskusteltaessa haastateltavien kanssa nousee etätyön te-hokkuus selkeästi yhdeksi teemaksi. Lähes kaikki tunsivat olevansa paljon tehok-kaampia etätyössä kotona kuin toimipisteellä. Tämä vastaus tuli sekä palveluasi-antuntijoilta että esimiehiltä. Vaikkakin esimiehet toivat esille sen, että etätyössä tuntuu siltä, että työ on pirstaloitunut entisestään ja että työtä on huomattavasti paljon enemmän kuin ennen.

Erityisesti palveluasiantuntijat kertoivat, että etätyössä on tullut halu näyttää, että työt sujuvat kotonakin yhtä hyvin kuin toimipisteellä, jopa paremmin. Osa oli ruvennut enemmän seuraamaan omaa tehokkuuttaan, käytännössä puhelumääriä, huomattavasti paljon tarkemmin kuin ennen. Ajateltiin myös asioita pitkälle eteenpäin tulevaisuuteen. Haluttiin näyttää, että hommat sujuvat. Näin olisi näyttöä siitä, että tehokkuus on vähintäänkin yhtä hyvä ja jopa parempi etätyössä kuin toimipisteellä. Tämä koetaan merkitykselliseksi asiaksi, kun päätetään miten etätyön jatkon kanssa tulee käymään.

Haastateltavat palveluasiantuntijat ja esimiehet toivat esille mm. seuraavia asioita, kun keskusteltiin siitä, mitkä asiat ovat vaikuttaneet työn tehokkuuden kokemukseen:

- ei kuulu mitään taustahälinää, mikä varsinkin avokonttorissa voi olla yksi työtehoa laskeva tekijä
- ei ole keskeytyksiä samalla tavalla, tai ainakin voit vaikuttaa itse missä kohtaa keskeytyksiä tulee
- kukaan ei kulje sinun työpöytäsi ohi, mikä joillakin vaikutti työn tehokkuuteen
- yksi haastateltava toi esille myös sen, että kotona hän ei vertaile omaa tekemistään muihin. Sitä hän teki toimipisteellä ja se vaikutti työn tekemisen nopeuteen.

6.3.3 Työturvallisuus

Työturvallisuuden osalta haastateltavat kokivat, että etätyö on fyysisesti turvallisempaa kotona, kuin toimipisteellä. Koti koetaan todella turvalliseksi paikaksi. Koettiin, että käytännössä asiakas ei voi saada osoitetta tietoonsa. Toimipisteen osoite on kuitenkin yleisesti tiedossa ja vaikka siellä on enemmän porukkaa töissä, niin se koetaan turvattommaksi paikaksi, kuin koti.

Toinen asia mikä työturvallisuudesta nousi haastatteluissa esille, oli tietoturva. Tämä koettiin vahvasti osaksi työturvallisuutta. Koettiin, että etätyössä tietoturvaan kiinnitetään vielä enemmän huomiota, kuin toimipisteellä. Moni haastateltava kertoi, että kotona on luonnollisesti tarkempi tietoturvan suhteen.

Vakuutusturvaa haastateltavat eivät ottaneet itse esille. Kuitenkin siitä kysyttäessä asia laittoi monet miettimään. Esimerkein käytiin läpi eroja vakuutusturvasta koti versus toimipiste. Tämän jälkeen koettiin, että vakuutusturva on kotona huomattavasti heikompi, kuin toimipisteellä työskennellessä. Yhtenä toiveena olikin työnantajan taholta vakuutusturvan nostaminen etätöissä työskenneltäessä.

6.3.4 Onnistumisia etätyössä

Haastateltavat kokivat, että Kelassa on tehty hirmuinen digiloikka, kun siirryttiin etätöihin. Tämä koettiin positiivisena asiana. Aiemmin hitaana ja kömpelönä pidetty organisaatio otti isoja askeleita pakon edessä. Koettiin, että nyt Kela oli ketterä ja mahdollisti etätyöt todella monelle työntekijälle. Aiemmin teknisesti mahdollomat asiat on otettu käyttöön ja nyt teknologiaa käytetään sujuvasti.

Haastateltavat kokivat onnistumisena sen, että moni on itsenäistynyt työntekijänä ollessaan etätöissä. Vastuunottaminen on kasvanut ja varmuutta on tullut työskentelyyn. Enää ei pyydetä apua niin herkästi ja on huomattu, että itse pärjää aivan hyvin. Osa kokee, että hoidetut asiakaspuheluiden määrät ovat kasvaneet etätyön myötä.

Onnistumisista haastateltavat nostavat esille myös itseohjautuvuuden ja ongelmien ratkaisutaitojen kasvamisen ja tietyllä tavalla myös itseluottamuksen kasvamisen. Näitä muutoksia tuli esille erityisesti palveluasiantuntijoiden haastatteluissa. Koettiin, että etätyössä, kun ei ole ketään keneltä voisi vieressä kysyä, niin enemmän lähdetään itse selvittämään asioita. Sen myötä on myös rohkeus kasvanut ja oppinut uusia asioita enemmän, kuin mitä olisi ehkä tapahtunut, jos asiasta olisi kysynyt vieressä istuvalta tiimikaverilta toimipisteellä.

Haastatelluista palveluasiantuntijoista suurin osa kertoi myös, että omat henkilökohtaiset vastatut puhelumäärät ovat etätyössä nousseet ja tämä koettiin merkittävänä onnistumisena etätyössä. Keskusteltaessa mahdollisista syistä tähän asiaan, niin esille nousivat mm. työrauha, hiljaisuus, halu näyttää, ja osaamisen kasvaminen. Koettiin, että kotona pystyy paremmin keskittymään, kun ympärillä ei ole ylimääräistä hälinää ja taustamelua.

Onnistumisena esille nousi myös muutamissa haastatteluissa se, että ylipäätään on voinut olla töissä. He kertoivat, että toimipisteellä työskenneltäessä tuli useammin sellaisia terveydellisiä asioita, että on joutunut olemaan pidemmillä sairauslomalla ja nyt etätöissä näitä ei ole tullut ollenkaan. Esille nousi myös se, että etätöissä on korona-aikaan voinut tehdä nuhassa töitä, mutta jos olisi ollut toimipisteellä töissä, olisivat nuo nuhassa olo päivät olleet sairauslomapäiviä. Tämä koettiin sekä itselle, että myöskin työnantajalle hyvänä asiana.

Työn tauottamisessakin moni oli kokenut onnistuneensa paremmin kotona, kuin toimipisteellä työskenneltäessä. Etätöissä ollessa koettiin, että on helpompi tehdä lyhyitä ”happihyppelyitä” ulkona ja myös hyödyntää lyhyitä taukoja pieniin kotihommiin. Nämä olivat selkeästi myös sellaisia asioita, jotka koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin, kun noitten taukojen aikana ”aivotkin” pääsivät irti työstä ja saivat lepoetkiä.

6.4 Työkulttuuri

Työkulttuurin suhteen koettiin, että se on muuttunut enemmän positiiviseen suuntaan. Samalla se on myös laajentanut sekä työntekijöiden että työnantajan näkökulmaa siitä, että mitä kaikkea työtä voi yhteyskeskuksessa ja koko Kelassa tehdä etänä. Kuitenkin koettiin, että erityisesti koneiden ja laitteiden suhteen työkulttuurin pitäisi olla nykyaikana huomattavasti modernimpi kuin mitä se Kelassa tällä hetkellä on.

Koettiin, että työkulttuurin muuttuminen vaatii kaikilta oma-aloitteellisuutta ja ymmärrystä siitä, että pitää itse tehdä ja selvittää asioita enemmän, mutta se myös

tuo erilaista vastuuta, mitä monet toimihenkilöt haluaisivat enemmän. Samalla kasvaa myös tunne omaan työhön vaikuttamisesta ja työn hallinta paranee, ja nämä vaikuttavat myös kokonaisvaltaisesti työhyvinvointiin.

Työkulttuurin muuttumisesta tuotiin esille myös se, että etätyössä on saanut ”uus-
sia” työkavereita, kun sellaiset etätyötä tekevät työkaverit, joiden kanssa ei ole
aiemmin ollut yhteyksissä ovat ottaneet yhteyttä. Tämä koettiin hyvin yhteisölli-
syyttä kasvattavana asiana ja, että sitä työkulttuurin muutosta ei välttämättä olisi
tapahtunut ilman etätyöhön siirtymistä.

6.5 Haasteet ja kehitystarpeet

Yhteisenä haasteena kaikilla haastateltavilla oli ajoittainen ohjelmistojen toimi-
mattomuus. Toisaalta jotkut totesivat, että sama koskee myös toimipisteellä työskenteleviä. Kuitenkin koettiin, että nuo ohjelmissa olevat häiriöt korostuivat etä-
töissä. Kyse oli myös tiedonkulusta näiden ongelmien suhteen. Toimipisteellä
tiedon sai jotenkin nopeammin, kuin etänä työskennellessä. Vaikka tieto tuli suh-
teellisen nopeasti tiimin Skypen, niin koettiin, että etätöissä ollaan vähän ”pi-
mennossa” tämän suhteen. Tämän koettiin lisäävän stressiä. Toisena haasteena
ohjelmien suhteen, koettiin etätöissä tulevat ongelmat ohjelmien ja nettiyhteyk-
sien kanssa. Mitä silloin tulisi tehdä, jos kotona ei ohjelmat tai yhteydet toimi.
Tähän on jonkinlaiset ohjeet olemassa, mutta niihin kaivattiin täsmennystä. Pitäisi
olla selkeät ohjeet mitä tehdä missäkin tilanteessa.

Haasteena koettiin myös kannettavien koneiden puute. Nyt monet ovat joutuneet
ottamaan pöytäkoneen mukaan kotiin, jotta on voinut tehdä etätöitä. Pöytäkone
vaatii erilaisen nettiyhteyden, kuin kannettava. Pöytäkoneita varten on täytynyt
hankkia sellainen reititin, mistä saa nettiyhteyden kaapelilla kiinni koneeseen.
Tämä koneiden erilaisuus vaikuttaa myös siihen, kuinka paljon etätyötä tehdään.
Käytännössä ne, joilla on pöytäkone, niin tekevät 100 % etätyötä. Osa haluaisi
kuitenkin käydä työskentelemässä välillä toimipisteellä, mutta koneen kuljettami-
nen työpisteelle on raskasta. Samoin myös mahdollisesti vapaiden työpisteiden
etsiminen toimipisteeltä. Moni haastateltava oli sitä mieltä, että yhteisöllisyyden

takia olisi kiva käydä välillä toimipisteellä, mutta tuo kannettavien koneiden puute estää sen.

Yhteisöllisyyden kannalta haasteeksi koettiin myös kameroiden käyttämättömyys kokouksissa ja palavereissa. Kamera kuuluu koneen kalustoon ja se pitäisi löytyä jokaiselta toimihenkilöltä. Kuitenkin tiimitunneilla ja palavereissa käytetään harvoin kameraa. Osaksi tähän vaikuttaa varmasti nettiyhteys ja kaistan ”leveys”, jos kaikilla on kamerat päällä. Osa toimihenkilöistä kuitenkin arkailee kameran käyttämistä, ja osa on jopa peittänyt sen tarralapulla. Toivottiin kuitenkin, että edes puhujalla olisi kamera päällä, niin näkisi muutakin, kuin pelkän kuvan. Tämä lisäisi varmasti yhteisöllisyyttä, kun näkisi toisen ilmeitä ja eleitä.

Toinen konkreettinen haaste mikä koettiin lähes jokaisen haastateltavan kohdalla, oli tulostaminen. Osan asiakkaille menevistä tulosteista (päätökset, hakemukset jne.) voi tulostaa keskitetysti. Näiden kohdalla ei koeta ongelmaa. Jäljelle jää ne tulostettavat asiakirjat, jotka täytyy tulostaa toimipisteellä ja postittaa ne sieltä eteenpäin. Näiden kohdalla koettiin suuria haasteita. Kaikissa tiimeissä on erilaisia käytäntöjä, miten tämä toteutetaan. Kuitenkin etätöitä tekevät, eivät tienneet esimerkiksi kuka on milloinkin toimipisteellä paikalla. Tulostusta voi pyytää tiimin Skype-ryhmässä, mutta usein vastauksen saaminen kesti ja toisaalta ei haluta kuormittaa työkaveria.

Ergonomian kanssa koettiin myös haasteita. Kotona laitteistokokoonpanot vaihtelevat. Toimipisteellä on käytettävissä sähköpöydät, hyvät työtuolit, kaksi näyttöä, rannetuet jne. Kotiin on nyt saanut viedä näitä laitteita, mutta aavisteltiin sitä, että tähän tulee tulevaisuudessa muutos. Konetta lukuun ottamatta tulee muut välineet hankkia tulevaisuudessa itse. Sähköpöytää kaivattiin myös, koska sitä ei ole saanut viedä kotiin. Osa haastateltavista oli itse hankkinut sähköpöydän itselleen.

Osa koki haasteeksi tauottamisen. Tässä oli eroavaisuuksia, koska osa koki taukojen pitämisen olevan helpompaa, kun taas toiset kokivat, että tauot voivat unohtua työn imussa. Etenkin mikrotauot unohtuivat herkästi osalta haastateltavista. Kaikki olivat kuitenkin kiinnittänyt tähän huomiota. Toisaalta todettiin myös,

että etätyöhön tottuminen vie oman aikansa. Kun saa rytmityksen kohdalleen ja huomioi tauottamisen, niin asia helpottuu tulevaisuudessa.

Kehitystarpeisiin tuli haastateltavilta paljon erilaisia ajatuksia ja ideoita. Osittain teemat ja aiheet ovat samoja, kuin mitä analyysissä on jo tullut esille. Tätä kysyttiin kuitenkin myös erillisenä teemana ja osa haastateltavista halusi nostaa asian esille, myös tässä osiossa.

Haastattelujen perusteella etätöihin toivottiin joustavuutta ja kiinnitettäisiin huomiota erityisesti yksilöllisyyteen. Koettiin, että kaikkia ei voi ns. puristaa saman muotin läpi, vaan jokainen tulisi huomioida yksilönä. Tämä tuli esille monessa eri teemassa esimerkiksi toiset haluavat tehdä etätöitä jatkuvasti ja toiset puolestaan haluaisivat käydä toimipisteellä kerran kuussa. Toiset toivovat, että esimies olisi useasti yhteydessä ja toiset taas sitä, että vain tarvittaessa. Olisi siis todella tärkeää, että oltaisiin joustavia ja ei tehtäisi liian tarkkoja reunaehtoja etätyöskenteelyyn. Otettaisiin huomioon jokaisen työntekijän tarpeet etätyösopimuksia tehdessä.

Työaikaan toivottiin myös joustavuutta lisää. Lähinnä siihen, että pystyttäisiin vaikuttamaan siihen, milloin työt aloitetaan. Etenkin aamuun toivottiin lisää työtehtäviä. Palveluajoista oltiin tietoisia ja siihen, että silloin tulee olla vastaamassa asiakkaiden puheluihin. Tuota joustavuutta pyydettiin juuri palveluajan ulkopuolisiin aikoihin ja niiden käyttämiseen muuhun työhön. Mahdollista palveluajan supistamista myös ehdotettiin. Tämä lisäisi mahdollisuuksia pitää koulutuksia, itseopiskelua, tiimitunteja jne. palveluajan ulkopuolella.

Samat etätyösäännöt ja tasapuolisuus tulivat myös esille kehitysideoina haastateluissa. Koettiin epäreiluna, että etuuskien ratkaisutyössä joustavuus on paljon parempaa, kuin puhelinpalvelutyössä. Myös työajan leimaamisen osalta käytäntöjä on erilaisia. Osa työntekijöistä leimaa työaika etätöissä ja osa ei. Toivottiin, että kaikki leimaisivat etätöissä. Jos työaika ei leimaa, niin voi käydä siten, että päivän viimeinen puhelu venyy reilusti työajan ulkopuolelle ja siitä ei saa korvausta. Leimaaminen pakolliseksi kaikille, niin ei tule epäselvyyksiä ja vertailua. Leimaaminen mahdollistaa myös liukumien pitämisen.

Osa haastateltavista kaipasi parempia ja vuorovaikutteisempia ohjelmia Skype tilalle. Tämä korostui niiden osalta, jotka olivat päässeet käyttämään Teamsia. Teams koettiin paremmaksi ohjelmaksi, kuin Skype. Sitä pidettiin myös helpompi käyttöisenä ja siitä löytyy sellaisia ominaisuuksia, jotka madaltavat kynnystä laittaa esimerkiksi kameran päälle tai osallistua keskusteluun. Näitä ominaisuuksia ovat mm. taustan sumentaminen ja viittaaminen.

Laitteistoon liittyvät ongelmat koettiin vaikeiksi etätöissä. Koko etätöihin liittyvä välineistö on hankala kokonaisuus etätöiden kannalta. Moni haastateltava toivoi, että kännyköistä ja fyysisistä puhelimista päästäisiin eroon ja puhelimet korvattaisiin ohjelmalla tietokoneessa. Muutama haastateltava oli tullut Kelaan töihin joko operaattori- tai vakuutuspuolelta. He pitivät todella vanhanaikaisena sitä, että Kelassa on vielä fyysiset puhelimet. Niiden yhdistäminen koneeseen, lataukset ja yhteysongelmat ovat aivan turhia ja ne monimutkaistavat asioita. Pöytäkooneista luopuminen ja kannettavien koneiden saaminen niiden tilalle, uusine ohjelmistoineen, ratkaisisi monta ongelmaa. Palveluasiantuntija voisi halutessaan käydä useammin ja helpommin töissä toimipisteellä. Pieni ja kompakti laitteisto edesauttaisi liikkumista ja etätöiden tekemistä paikasta riippumatta.

It-tuki sai myös arvioita puolesta ja vastaan. Osa haastateltavista koki, että se on helppo saada kiinni, kun taas osa ei. Toiset olivat joutuneet olemaan yhteydessä it-tukeen useammin ja he kokivat sen hankalaksi, että joka kerta asia täytyi kertoa alusta uudelleen.

7 Pohdinta

Kun syksyllä 2019 aloitimme YAMK-opiskelut ja heti opiskeluiden alkuvaiheessa tuli opinnäytetyön aihe mietittäväksi, oli meille selvää, että aihe tulisi jotenkin liittymään etätöiden tekemiseen ja työhyvinvointiin. Emme tuolloin voineet kuvitellaan, miten erilainen maailma on kahden vuoden päästä ja miten etätö on saanut aivan erilaisen merkityksen kuin aiemmin, eikä pelkästään Kelassa, vaan

maailmanlaajuisesti. Emme tiedäneet miten ajankohtaista ja isoa muutosta työn tekemisen suhteen pääsemmekään loppujen lopuksi opinnäytetyössämme käsittelemään. Keskustelttuamme opinnäytetyön aiheesta työpaikalla ja omien esimiestemme kanssa meille kommentoitiin, että olemme todella tärkeän ja merkittävän aiheen äärellä. Tuki omasta organisaatiosta tuli siis heti, kun aihetta esiteltiin. Tämä vahvisti meille sen, että olemme tutkimisen arvoisen aiheen äärellä.

Vuoden 2019 alussa etätöiden tekeminen mahdollistettiin suuremmalle joukolle yhteyskeskuksessa, kun siihen ei enää tarvinnut olla terveystestejä, niin kuin aiemmin. Tämä tutkimuskohteena kiinnosti meitä. Miten työntekijöiden työhyvinvointiin on yhteyskeskuksessa vaikuttanut se, että etätöiden tekeminen mahdollistettiin myös puhelinasiakaspalvelua tekeville? Mutta sitten tuli korona ja todella iso joukko yhteyskeskuksellaisia siirtyi suositusten mukaan etätöihin keuhkokuumeella 2020. Etätöihin siirryttiin pikaisella aikataululla, ilman etätöisopimuksia, ilman pohdintaa siitä, että voidaanko etätöitä tehdä enemmän kuin 2 tai 3 päivää viikossa. Koska kaikki tapahtui niin valtavan nopeasti, oli muutos suuri myös heille, jotka jäivät toimipisteelle töihin, kun yhtäkkiä tutut työkaverit eivät olleetkaan enää siinä ympärillä avokonttorissa työskentelemässä.

Digiloikka ja työskulttuurillinen muutos, joka tuolloin keuhkokuumeella 2020 tapahtui, oli valtavan suuri. Se haastoi sekä esimiehet, etätöihin lähteneet, että toimipisteelle jääneet opettelemaan aivan uusia toimintatapoja monessakin asiassa. Itseohjautuvuuden merkitys kasvoi ja jouduttiin miettimään uusia keinoja yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi. Lisäksi pohdittiin sitä, miten asiakkaiden palvelu hoituu kotoa käsin ja mikä vaikutus kaikilla edellä mainituilla asioilla on jokaisen työhyvinvointiin. Tämä muutos vaikutti myös opinnäytetyömme aiheen valintaan, että haluamme tutkia etätöiden vaikutusta työhyvinvointiin ja löytää niitä asioita, joita voidaan kehittää ja myös niitä asioita missä on onnistuttu.

Julkisen sektorin suurena toimijana Kela on ollut edelläkävijä monessa asiassa, myös tässä suuressa ja pikaisessa vauhdissa etätöihin siirtymisessä. Kelan pääjohtaja Outi Antila on todennut Kelan toimintakertomuksessa vuodelta 2020 seuraavasti:

Näin jälkikäteen arvioituna Kelalla oli hyvät valmiudet lähteä toimimaan korona-ajassa. Olimme työskennelleet monipaikkaisissa työyhteisöissä jo vuosien ajan. Myös etätyötä tehtiin monissa tehtävissä säännöllisesti. Käytössä oli valmiiksi yhteydenpitoon ja viestintään tarvittavat järjestelmät. Kun yleinen etätyösuositus annettiin, osa kelalaisista oli jo siirtynyt työskentelemään kotoa. Vuoden aikana on myös nähty, että esimerkiksi puhelinpalvelua pystytään tekemään laadukkaasti myös kotoa käsin. (Kela 2021a, 6.)

Hän on kirjoituksessaan todennut myös saman asian mikä tuli esille myös teke-
missämme haastatteluissa:

Useimmille työpaikan muutos ei ole vaikuttanut työntekoon tai -tehoon. Pääosin kotoa tehtävä työ vaatii aktiivista viestintää ja johtamista tietosuojaan ja tietoturvaan liittyvissä asioissa. Yhteisöllisyyden rakentaminen etätyömaailmassa on myös Kelassa tunnistettu haasteeksi. (Kela 2021a, 6.)

Yhteiskunnassa monet katseet ja odotukset ovat kohdistuneet ja kohdistuvat Ke-
laan tulevaisuudessa sosiaaliturvauudistuksen ja muiden muutosten myötä. Tämä etätyöhön siirtyminen ja siitä huolimatta hyvin onnistunut asiakkaiden palvelu on ollut yksi merkittävä näytön paikka, ison organisaation mahdollisuudesta ja halusta tehdä ja auttaa muutoksissa.

Työnteon ja yhteydenpidon tavat ovat koko Kelassa ja yhteyskeskuksessa muuttuneet. Paluuta ”vanhaan” tuttuun toimintamalliin ei ole. Maailma on muuttunut ja me olemme muuttuneet tai muuttumassa siinä mukana. Etätyö on jollain asteella tullut jäädäkseen, myös yhteyskeskukseen. Tämä vaatii kaikilta ajatusmaailman muutosta, ymmärrystä ja valmiutta toimia eri tavalla kuin ennen. Etätyö on nykypäivää ja on vain hyväksyttävä, että välttämättä kaikki tiimiläiset, ei siitä omasta tiimistä ole koskaan samanaikaisesti enää toimipisteellä töissä. Tämä tulee varmasti olemaan osalle haaste ja vaikeuttamaan työntekoa. Tässäkin kohtaa on vastuu jokaisella sen oman asenteen suhteen ja siihen, miten muutoksiin suhtautuu.

Haastatteluissa tuli esille se, miten suuresti etätyön tekeminen on vaikuttanut haastateltavien työhyvinvointiin. Kaikki löysivät etätyön tekemisestä ja sen vaikutuksesta omaan elämään, paljon positiivisia ja työhyvinvointiin merkittävästi

vaikuttavia tekijöitä. Lisääntynyt vapaa-aika, meluttomuus, rauha työnteolle, vähemmän keskeytyksiä, päivittäisen työmatkan tuoman stressin poistuminen, työyhteisön tuoman paineen poistuminen, olivat muun muassa sellaisia asioita, joita tuotiin esille. Toki kuten pääjohtaja Antilakin toimintakertomuksessa totesi, myös haastateltavat toivat esille yhteisöllisyyden vähenemisen ja sen tuomat haasteet, sekä jokaisen oman vastuun sen ylläpitämisessä. Todettiin kuitenkin, että etätyön tekemisen mahdollisuudessa on työhyvinvoinnillisesti isompi painoarvo ja merkitys kuin yhteisöllisyyden vähenemisellä. Täytyy vain miettiä uusia toimintatapoja ja sitä, kuinka kaikkia voitaisiin aktivoida yhteisöllisempään toimintaan, olipa sitten kotona etätöissä tai toimipaikalla työskentelemässä.

Joustavuus oli asia, jota toivottiin, kun haastateltavat pohtivat etätyön jatkumista tulevaisuudessa. Joustavuus etätyön tekemisen määrässä, joustavuus toimipisteellä työskenneltävien päivien määrässä, joustavuutta siinä, että jos syystä tai toisesta ei voisikaan enää työskennellä kotona, voisi hyvin joustavasti siirtyä takaisin kokoaikaisesti toimipisteelle työskentelemään. Tämä on varmasti yksi niistä merkityksellisistä asioista toimihenkilöiden työhyvinvoinnin kannalta, jota Kelassa ja yhteyskeskuksessa joudutaan pohtimaan, kun siirrytään monipaikkaisen työn malliin laajan etätyösuosituksen päättyessä. Niin kuin eräs haastateltavissa kommentoi: ”mitä lisäarvoa asiakkaalle tuo se, että palvelenko minä häntä puhelimesta kotoa vai toimipisteeltä käsin”, on asia, jota tulee kriittisesti tarkastella myös organisaation sisällä.

Vaikka me molemmat olemme tehneet etätyötä maaliskuusta 2020 lähtien, pohjineet ja keskustelleet siitä sekä tiimiläistemme että muiden työkavereiden kanssa, on tämä opinnäytetyön tekeminen ”avannut” silmämme etätyön merkityksen suhteen erityisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta. Haastatteluissa tuli esille paljon semmoisia asioita, mitä emme olleet missään vaiheessa osanneet ajatellakaan tai että olisi tulleet ennen haastatteluja, joissain keskusteluissa esille.

Kaikki haastateltavat keskustelivat ja vastailivat kysymyksiin hyvin avoimesti, rohkeasti ja ennakkoluulottomasti. Haastatteluista saimme myös paljon sellaista tietoa ja konkreettisia asioita, joita on hyvä lähteä tarkemmin tutkimaan ja kehittämään.

Tämä reilut kaksi vuotta kestänyt opinnäytetyöprosessi on ollut meille hyvin mielenkiintoista ja opettavaista aikaa. Opiskelun aloittaminen varttuneemmalla iällä, sen yhdistäminen työn ja perhe-elämän kanssa sekä koronan tuomat haasteet sekä työssä että kotona ovat olleet läsnä koko ajan. Etätyön tekeminen oli meille molemmille myös uusi asia. Olemme oppineet paljon tämän prosessin aikana sekä päässeet tutkimaan aihetta, joka on paljon ajankohtaisempi mitä työn aloitusvaiheessa kuvittelimme. Meillä on ollut alusta alkaen selkeä aikataulutus, välitavoitteet ja selkeät suunnitelmat työn etenemiselle. Heti aiheen varmistuessa rupesimme keräämään lähdeaineistoa ja kirjaamaan ylös asioita, joita halusimme työssä käsitellä. Koemme, että opinnäytetyön tekeminen yhdessä on tuonut meille laajempaa näkemystä ja on ollut työprosessia rikastuttavaa, kun asioista on päässyt keskustelemaan ja on voinut vaihtaa näkemystä sellaisen henkilön kanssa, joka on yhtä paljon asiaan uppoutunut kuin itsekin on.

Kuten jo nyt olemme saaneet uutisista kuulla, on joillakin aloilla iso työvoimapula. Hyvistä työntekijöistä tullaan tulevaisuudessa kilpailemaan vielä enemmän kuin nyt. Aika on kallista ja sitä arvostetaan jopa enemmän kuin rahaa. Tämä on asia, jota on hyvä yhteyskeskuksessakin miettiä, kun etätyön tekeminen on esillä. Väitämme, että etätyön tekemisen mahdollisuus tulee olemaan yksi merkittävä kilpailutekijä tulevaisuudessa, kun ihmiset miettivät työpaikkojen hakemista/vaihtamista. Se voi olla jopa se merkittävin tekijä, kun ihmiset tulevaisuuden työelämässä etsivät sitä työ- ja perhe-elämän mahdollisimman joustavaa symbioosia.

7.1 Kehittämiskohteet

Kehitysehdotuksia tuli monta erilaista. Osa kehitysehdotuksista on käytettävissä suoraan yhteyskeskuksessa ja osa taas laajempia ns. Kela tasoisia. Kehitysehdotukset vaikuttavat sekä etätöihin, että työhyvinvointiin. Niitä voi tarkastella kummastakin näkökulmasta, koska parannus toiseen osa-alueeseen vaikuttaa automaattisesti myös toiseen.

7.1.1 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyydessä on tapahtunut muutoksia etätöihin siirtymisen jälkeen. Etätöiden aloittamisen aikaan tuskin kukaan mietti yhteisöllisyyttä, koska tietynlainen jännitys ja uuden työtavan oppiminen vei kaiken huomion. Sen jälkeen, kun etätöihin oli totuttu, niin konkretisoitui se, että työkaverit ovatkin virtuaalisesti läsnä arjessa. Jokainen kokee yhteisöllisyyden ja sen tarpeen eri tavoin. Tässäkään asiassa ei kaikkia työntekijöitä tule laittaa samaan ”muottiin”.

Yhteisöllisyyttä lisääviä asioita on yhteyskeskuksessa käytössä jo paljon. Yhteisöllisyyden ylläpitämisessä on vastuu kaikilla toimihenkilöillä, sitä ei voi rakentaa vain yksi henkilö esimerkiksi oma esimies. Kuvassa 7 olemme listanneet asioita, joita jokaisen toimihenkilö/tiimin tulisi ottaa käyttöön tai ainakin kokeilla ja sitä kautta selvittää niiden vaikutusta yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin.

- Kysele kuulumisia rohkeasti
- Ole aktiivinen yhteydenpidossa
- Seuraa työhyvinvoinnin työtilaa
- Osallistu keskusteluun aktiivisesti
- Käytä keskusteluissa ja kokouksissa kameraa
- Osallistu ja ole järjestämässä virtuaalikauppihetteitä
- Kysy, kuuntele ja ole yhteydessä työkavereihin ja esimieheen
- Ole itse yhteydessä työkavereihin, älä odota aina aloitetta toiselta
- Vastaa kun kysytään (tiimitunnit, Skype-keskustelut, sähköpostit jne.)
- Ole ymmärtäväinen, jos työkaveri ei halua osallistua järjestettyihin työhyvinvointitapahtumiin, jotka ovat työajan ulkopuolella
- Osallistu mahdollisuuksien mukaan jo olemassa oleviin yhteisiin aktiviteetteihin mm. virtuaalijumppiin, työhyvinvointiaamuihin jne.

Kuva 7. Yhteisöllisyyttä edistäviä käytännön toimenpiteitä.

7.1.2 Yksilöllisyys ja joustavuus

Yksi tärkeimmistä kehitysehdotuksista on yksilöllisyys ja joustavuus etätöihin siirtäessä ja sen jälkeen työskennellessä. Kaikki vastaajat totesivat ja painottavat yksilöllisyyttä. Kaikkia etätöihin haluavia ei saa puristaa samaan muottiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että etätöitä aloittaessa, jokaisen kanssa tulisi käydä perusteellinen keskustelu ja sopia säännöt. Tietty pohja on tietysti hyvä olla olemassa, mutta kaikkien yksilöllisyys tulee huomioida. Osa etätyöntekijöistä haluaa olla 100 prosenttisesti kotona töissä ja osa haluaa käydä välillä toimipisteellä. Tästä pitäisi pystyä sopimaan jokaisen kanssa erikseen. Työhyvinvointi laskee, jos työntekijöitä pakotetaan sääntöjen avulla käymään tietyn verran toimipisteellä. Jos kuitenkin tulee sääntö, että pitää käydä tietyn verran toimipisteellä, niin se

tulee tehdä mahdollisimman helpoksi. Tiettyjä päiviä, esimerkiksi tiimituntipäivät, ei voisi määrätä lähityöskentelypäiviksi, vaan käyntipäivät tulee olla vapaasti valittavissa.

Paljon on puhuttu yhteisöllisyydestä ja siitä, miten etätyöt vaikuttavat siihen. Barometrissä mitataan yhteisöllisyyttä vuosittain. Barometriin tulisi miettiä uudet kysymykset tältä osin tai ainakin muuttaa tavoitteita sen osalta. Täytyy huomioida, että tavoitteet yhteisöllisyyden osalta on tehty silloin kun lähes kaikki, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta työskenteli toimipisteellä. On yleisesti tunnettua, että kun etätyö lisääntyy, niin yhteisöllisyys laskee pakostakin. Nyt koronan aikaan etätyöt ovat olleet huipussaan, ja paluuta entiseen malliin ei enää ole. Uusi hybridimalli tulee olemaan tulevaisuudessa se malli, kuinka töitä tullaan tekemään. Silloin myöskään tavoitteet yhteisöllisyyden osalta eivät voi olla samat, kuin aiemmin. Yhteisöllisyyteen tulee jatkossakin panostaa, mutta ei voida olettaa, että tulokset ovat samalla tasolla, kuin aiemmin.

Joustavuutta edellisten lisäksi tulee saada työaikaan. Muiden töiden tekeminen tulisi sallia monipuolisemmin. Kaikki ymmärtävät sen, että töitä tehdään asiakkaiden eteen ja palveluajalla saatavuus tulee olla mahdollisimman suuri. Palveluajaa supistamalla (kuten Kelan palvelupisteissä) voitaisiin mahdollistaa suurempi liikkumavara mm. asiantuntijuuden kehittämiseksi, tiimitunneille, erilaisille tuumauksille, kehityskeskusteluille ja muun työn tekemiselle. Tällä myös pystyttäisiin varmistamaan se, että lyhyemmällä palveluajalla saatavuus olisi maksimissaan. Myös työntekijöille tulisi lisätä vaikutusmahdollisuuksia työpäivän kulkuun. Osa työntekijöistä kuitenkin tykkäisi aloittaa päivän aiemmin ja päästä viettämään vapaa-aikaa aikaisemmin, kun osa taas haluaisi aloittaa työt myöhemmin ja olla pidempään töissä. Tämä mahdollistaisi myös suuremaan joustavuuden työpäivän sisällä ja vahvistaisi yksilöllisyyttä.

7.1.3 Monipaikkaiset tiimit

Radikaalein kehitysehdotus on normaali tiimeistä luopuminen ja siirtyminen monipaikkaisiin tiimeihin. Haastatteluissa huomasin, että he, jotka jo nyt työskentelivät monipaikkaisissa tiimeissä, niin heillä oli vaivattomampi siirtyä etätöihin. Tämä perustuu siihen, että heillä on jo aikaisemmin kokemusta siitä, että työkaaverit ja esimies ovat etänä. Monipaikkaisissa tiimeissä on jo aiemmin pidetty kaikki erilaiset kokoukset ja tiimipalaverit etänä. Yhteydenpito työkavereihin ja esimieheen on tapahtunut Skypen kautta. Tapaamisia on ollut ennen koronaa kerran vuodessa. Näin ollen kynnys etätöihin on laskenut ja muutos entiseen ei ole niin suuri. Monipaikkaisuus lisää myös tasa-arvon tunnetta eri tiimien välillä.

Samassa yhteydessä, kun siirryttäisiin monipaikkaisiin tiimeihin, niin voisi poistaa toimipisteiltä nimetyt työskentelypaikat. Jokainen työntekijä voisi mennä vapaalle paikalle töihin toimipisteelle töihin mennessään. Näin voitaisiin jopa vähentää vuokrattavaa toimistotilaa, koska ei olisi tyhjiä työpisteitä odottamassa, kun etätyöntekijä tulee välillä käymään toimipisteellä töissä. Tämä lisää yhteisöllisyyttä yhteyskeskuksen toimipaikkojen sisällä. Näin pystyttäisiin paremmin tutustumaan muihin samalla paikkakunnalla työskenteleviin. Työhyvinvointitapahtumat olisivat edelleen toimipaikoittain. Yhteisöllisyys voisi kasvaa koko toimipaikan osalta.

7.1.4 Koneet ja laitteistot

Koneet ja kalusto tulisi päivittää kaikkien osalta. Pöytäpuhelimista ja kännyköistä pitäisi päästä eroon, ja tilalle tietokoneen kautta tulevat ohjelmat. Nytkin puhelut tulevat verkon kautta, joten tuon ei pitäisi olla suuri ongelma. Tämä poistaisi myös ongelmia etätöiden osalta ja vaikuttaisi sitä kautta hyvinvointiin. Ei tarvitse enää miettiä liitoksia puhelimen, tietokoneen ja kuulokkeiden kanssa. Riittäisi kun aukaisee tietokoneen ja yhdistää kuulokkeet siihen. Myöskään ei tarvitsisi miettiä onko puhelin ladattu vai ei.

Koneiden päivittämiseen liittyy myös pöytäkoneista luopuminen ja kannettavien tai vastaavien ottaminen käyttöön. Pieni ja kompakti kokonaisuus mahdollistaisi helpommin siirtymisen paikasta toiseen. Näin etätyöntekijät voisivat halutessaan ja vaivatta tulla tekemään töitä toimipisteellä. Tämä mahdollistaisi töiden tekemisen myös muuallakin, kuin kotona esimerkiksi kesäisin kesämökillä (jos tietoturva on kunnossa) tai vastaavaa.

Ergonomian osalta tarvitaan myös tarkka luettelo siitä, mitä etätyöpakettiin kuuluu ja mitä minimissään täytyy itse hankkia, jotta etätyö onnistuu. Tämä tulisi olla kaikille sama. Näin jokainen voisi oman työhyvinvointinsa puitteissa hankkia lisää tarvikkeita esimerkiksi sähköpöytä, useampi näyttö, työtuoli jne. Tässä täytyy muistaa se, että työnantaja ei kustanna kaikkea mahdollista, vaan jokaisen työntekijän on itsekkin tähän panostettava. Jokainen kuitenkin tietää itse parhaiten itselleen sopivan kokonaisuuden, millä työntekeminen onnistuu hyvin sekä fyysisesti, että henkisesti.

7.1.5 Ohjeet

Tulisi olla täsmälliset ohjeet siitä, miten tulisi toimia missäkin tilanteessa. Nyt meillä on ohjeet esimerkiksi mitä pitäisi tehdä, jos tulee sähkökatko. Tähän tarvitaan tarkempia ohjeita mm. aikamäärä minkä jälkeen pitää tulla toimipisteelle töihin ja onko matka työaika yms. Nyt ohjeet ovat veteen piirretty viiva, ja variaatioita on varmasti niin monta erilaista, kuin on esimiehiä. Toinen asia ohjeiden osalta on se, mitä tulisi tehdä häiriötilanteissa tai silloin, kun kone menee fyysisesti rikki. Tämä korostuu etenkin silloin, kun etätöitä tehdään toisella paikkakunnalla, kuin millä toimipiste on. Selkeä ja tarkka ohjeistus auttaisi tässä todella paljon ja se poistaisi epätietoisuutta.

7.1.6 Tulostus etätyössä

Tulostaminen on koettu hankalaksi etätöiden osalta. Osan asiakkaille menevistä kirjeistä voi postittaa keskitetysti, mutta osa pitää itse tulostaa ja postittaa. Nyt on käytössä erilaisia tapoja siitä, miten asia on hoidettu etätyötä tekevien ja toimipisteellä työskentelevien tiimiläisten kesken. Osa pyytää jotakuta toimipisteellä työskentelevää työkaveria postittamaan kyseiset kirjeet. Osa ei taas tiedä varmuudella kuinka tällaisessa tilanteessa tulisi toimia. Työkaveria ei haluta kuormittaa ja asian kysely Skypen välityksellä vie aikaa. Kehitysehdotuksena tähän on se, että tehtäisiin uusi sähköpostilaatikko, jonne ohjattaisiin kyseiset tulostus- ja postitustyöt. Sähköpostilaatikkoa voisi hoitaa joku tai jotkut sellaiset tiimit, joilla ei ole erityistehtäviä puhelinasiakaspalvelutyön lisäksi. Tästä voisi tulla myös yksi työtehtävä lisää ns. hiljaiseen työhön, eli niille palveluasiantuntijoille, jotka ei voi puhua syystä tai toisesta ja näin ollen eivät pysty tekemään puhelinasiakaspalvelua.

7.1.7 Yhteydenpito ja tiedottaminen

Yhteydenpito sekä tiimiläisten, että esimiehen välillä on tärkeää. Tähän kehitysehdotuksena on vuorovaikutteisemmän ohjelman hankkiminen Skypen tilalle. Teams voisi olla sellainen. Se mahdollistaisi erilaisia toimintoja, mitä Skype ei tarjoa ja pienentäisi kynnystä kameran käyttämiseen (mm. taustan sumentaminen, viittaustoiminto, kuvien ryhmittäminen luokkahuoneeseen jne.). Kameran käyttäminen on todella tärkeää. Tämä korostuu etenkin tiimitunneilla.

Yhteydenpitoa tulisi olla myös enemmän, kuin nykyisin. Etenkin esimiehen kanssa lyhyet tuumaukset olisivat työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä. Joustavuuden avulla, pienten tuumausten pitäminen olisi helpompaa.

Yhteydenpitoon lisätään vielä tiedottaminen ja sen tehostaminen. Tämä korostuu etenkin häiriötilanteiden aikana. Tiedottaminen tulisi suunnitella siten, että etätöissä saisi mahdollisimman nopeasti tiedon häiriöistä. Toimipisteellä tieto liikkuu nopeasti, kun huudellaan sermien yli, toimiiko yhteydet, ohjelmat jne. Kotona tätä

ei kuule. Erillinen tiedotussuunnitelma tarvitaan tällaisiin tilanteisiin, koska epävarmuus erilaisissa tilanteissa, aiheuttaa nopeasti stressiä ja sitä kautta heikentää merkittävästi työhyvinvointia.

Työnantajan tarjoamasta vakuutusturvasta etätyössä tiedottaminen on myös tärkeä kehitysehdotus. Työntekijöiden tulee ymmärtää ja tietää tarkemmin, mitä nykyinen vakuutusturva pitää sisällään. On tärkeää tietää, mitä kaikkea vakuutus kattaa ja mitä ei. Käytännön esimerkit auttaisivat hahmottamaan tätä hyvin. Näin jokainen työntekijä voisi itse hankkia lisävakuutuksen, jos sen kokee tarpeelliseksi. Toisena vaihtoehtona on se, että Kela työnantajana nostaa vakuutusturvaa etätyöskentelyn osalta ja näin parantaa etätyöskentelyn olosuhteita.

7.2 Tutkimuksen eettisyys, pätevyys ja luotettavuus

Tutkimuseettinen neuvottelukunta, joka on opetus- ja kulttuuriministeriön asettama, on antanut ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja sen loukkausepäilyjen käsittelemisestä. Näillä ohjeilla on tavoitteena edistää hyvää tieteellistä käytäntöä. Ohjeet antavat hyvän perustan tieteellisestä käytännöstä. Näitä ns. HTK-ohjeita noudatetaan kaikilla tieteenaloilla Suomessa. Tutkimusetiikka on yläkäsite ja sillä tarkoitetaan tutkimukseen ja tieteeseen liittyviä kaikkia erilaisia näkökulmia ja arviointeja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 4.)

Jotta tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä ja tulokset uskottavia, tutkimus tulee olla tehty hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Lain säädäntö voi myös määritellä rajoja tutkimukselle. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia ovat:

- Noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja. Näitä toimintatapoja ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus. Nämä toimintatavat kattavat tulosten tallentamisen, esittämisen ja arvioinnin.
- Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät tulee olla kriteerien mukaisia. Itse tutkimuksessa noudatetaan avoimuutta ja tuloksia julkaistaessa vastuullisuutta.

- Kunnioitetaan muiden tutkijoiden työtä. Tämä tarkoittaa mm. viittamisella asianmukaisesti heidän tekemiin julkaisuihin. Annetaan asianmukainen arvo ja merkitys tutkimuksessa ja tuloksia julkaistaessa.
- Kakki tutkimuksen osat ja siitä syntyneet aineistot tallennetaan asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla.
- Tarvittavat luvat tutkimusta varten on hankittu.
- Oikeudet, periaatteet, vastuut, velvollisuudet ja käyttöoikeudet ovat kunnossa. Myös aineiston säilyttäminen on hyväksytty kaikkien osallisten puolesta.
- Sidonnaisuuksien ilmoittaminen kaikille asianosaisille, jos niillä on vaikutusta rahoituksen tai tutkimuksen suorittamisen kannalta.
- Esteellisyys. Eli ei osallistuta tutkimuksen vaiheisiin, jos epäillään olevan esteellisiä.
- Organisaatiossa, jossa tutkimus tehdään, noudatetaan hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa, lisäksi huomioidaan tietosuojaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

7.3 Tutkimuksen merkitys ja ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi

Opinnäytetyöstä saatuja kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää suoraan yhteyskeskuksessa ja tarvittaessa koko Kelassa. Osa kehittämisehdotuksista on helpposti toteutettavissa ja otettavissa nopeasti käyttöön. Toiset ehdotukset vaativat syvällisempää tarkastelua johtotasolla ja mahdollisesti yt-menettelyä.

Haastatteluista saatiin myös hyviä esimerkkejä onnistumisista ja asioista, jotka yhteyskeskuksessa ja tiimeissä toimivat hyvin. Myös näiden hyvien toimintatapojen hyödyntäminen ja jakaminen muiden tiimien kanssa vaikuttaa jatkossa positiivisesti etätööhön ja työhyvinvointiin.

Avoin ja ennakkoluuloton suhtautuminen muutoksiin ja työkuulttuurin uudistumiseen vaatii joustavaa ja yksilöllistä ajattelutapaa. Hankalalta tai jopa mahdottomalta kuulostavan idean avoin ja syvempi tarkastelu on varmasti tehokkaampaa ja positiivisempaa, kuin sen tyrmääminen mahdottomana. Kyky asettua toisen

asemaan ja miettiä eri tilanteita ja vaihtoehtoja toisen näkökulmasta, on myös erittäin ratkaisevaa. Tämä opeteltavissa oleva ominaisuus tuo lisää luottamusta, joustavuutta ja sitä kautta työnhyvinvointia uudistuvassa työkuultuurissa.

Jatkotutkimusaiheita aiheeseen liittyen voisi tulevaisuudessa olla esimerkiksi yhteisöllisyyden rakentaminen yhteyskeskuksessa, kun paluuta entiseen tiimimalliin ei enää ole ja etätyöt ovat tulleet pysyväksi osaksi työarkea. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla muutaman vuoden päästä, se miten on onnistuttu muuttuneessa organisaatiossa etätöiden johtamisessa. Tietysti olisi myös mielenkiintoista nähdä onko tämän opinnäytetyön kehitysehdotuksia hyödynnetty, ja mitkä ovat olleet niiden vaikutus etätyöhön ja työhyvinvointiin.

Lähteet

- Alahuhtu, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Helsinki: Kauppakamari.
- Cygnel, S. 2021. Korona-aika tuulettaa työelämää. TELMA Työelämän kehittämisen erikoislehti 3/2021.
- Eurofound. 2020. COVID-19 unleashed the potential for telework – How are workers coping?
<https://www.eurofound.europa.eu/fi/publications/blog/covid-19-unleashed-the-potential-for-telework-how-are-workers-coping>.
 18.8.2021.
- Fried, J. & Hansson, D H. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppakamari.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Huhtala, M. 2015. Asennejohtaja. Arjen työkalut esimiehille. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-kustannus.
- Kela 2020. Historia.
<https://www.kela.fi/historia?inheritRedirect=true>. 1.9.2021.
- Kela 2021a. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2020.
<https://www.kela.fi/documents/10180/17802081/Kela+toimintakertomus+ja+tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+2020+.pdf/be24cc17-3a5f-4b27-b0e5-608cbbd4ab79>. 6.9.2021.
- Kela 2021b. Tulosityksiköt.
<https://www.kela.fi/tulosityksikot?inheritRedirect=true>. 6.9.2021.
- Kela 2021c. Yhteyskeskuksen sisäinen esittely. Kansaneläkelaitoksen henkilöstön sisäinen verkko. 6.9.2021
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: WSOYpro Oy.
- KvaliMOTV. 2020a. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu.
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html.
 15.7.2021.
- KvaliMOTV. 2020b. Millaista aineistoa ja miten.
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_1.html. 15.7.2021.
- KvaliMOTV. 2020c. Edustavuus.
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_4.html.
 15.7.2021.
- KvantiMOTV. 2020. Otos ja otantamenetelmät.
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>.
 15.7.2021.
- Launis, M. & Lehtelä, J. 2011. Ergonomia. Tampere: Työterveyslaitos.
- Launonen, R. 2021. Taistelu työstä. Kohti inhimillistä työelämää. Helsinki: Tammi.
- Mankka, M-L. & Mankka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Marja-Aho, E. 2020. Diagnoosina johtamisallergia. Sanomalehti Karjalainen 9.9.2020.

- Nurmi, N. & Äkräs, J. 2019. Positiivinen visio tulevaisuuden työlle. Työn Tuuli. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_022019.pdf. 8.9.2021.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pantsu, P. 2021. Etätyö. Yli miljoona suomalaista työskennellyt etänä – missä etätyöehdoista pitäisi päättää? Yle. <https://yle.fi/uutiset/3-11858005>. 3.9.2021.
- Paul, G. 2020. Etätyökirja. Tallinna: Kustannusosakeyhtiö Aula & Co.
- Pietarinen, A. & Kattilakoski, M. 2021. Etätyön keittokirja, eväitä etäarjesta selviytymiseen. Keuruu: Basam Books.
- Ratsula, N. 2019. Oikein toimimisen kulttuuri: johtajanopas eettisen organisaation rakentamiseen. Keuruu: Edita Publishing Oy.
- Rope, T. 2021. Kalsariduunit. Etätyön ilot ja kirot. Tampere: Tammertekniikka.
- Salmi, A. 2020. Uupumus voi jäädä piiloon etätöissä. Sanomalehti Karjalainen 3.8.2020.
- Suomen sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Kansalliset suositukset istumisen vähentämiseen korostavat aktiivisia valintoja. <https://stm.fi/-/kansalliset-suositukset-istumisen-vahentamiseen-korostavat-aktiivisia-valintoja>. 24.8.2021.
- Stephoe-Warren, G. 2013. Occupational psychology. An applied approach. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Tannenbaum-Buffer, A. 2018. Remote workers share how they conquer loneliness. <https://www.fastcompany.com/40589281/remote-workers-share-how-they-conquer-loneliness>. 7.9.2021.
- Tilastokeskus 2021a. Käsitteet, etätyö. <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>. 21.8.2021.
- Tilastokeskus 2021b. Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyo-yleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>. 21.8.2021.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. 9.9.2021.
- Työsuojelu. 2020. Etätyö. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>. 3.9.2021.
- Työturvallisuuskeskus. 2017. Etätyössä turvallisesti. https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti. 21.8.2021.
- Työterveyslaitos 2020a. Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. 21.8.2021.
- Työterveyslaitos 2020b. Työkykytalo. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>. 21.8.2021.
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Verohallinto. 2021. Etätyö ja vähennykset. <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot-ja-vahennykset/et%C3%A4ty%C3%B6-ja-v%C3%A4hennykset/>. 24.8.2021.

- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Edita Publishing Oy.
- Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.
- Välimaa, M. 2020. Etätyö on jakanut meidät kahteen kastiin. Sanomalehti Karjalainen 3.10.2020

Teemahaastattelurunko

Etätyökokemusten hyödyntäminen työhyvinvoinnin näkökulmasta Kelan yhteyskeskuksessa

Perustiedot:

Etätyön taustatiedot:

Työhyvinvointi etätyössä

Etätyön kehittäminen:

Onnistuminen etätyössä:

Haasteet etätyössä:

Muut teemat:

- Etätyö ja työturvallisuus
- Työkulttuuri

Lisäteemat haastateltavilta esimiehiltä:

- Etätyön johtaminen esimiehen näkökulmasta
- Etätyö ja työturvallisuus esimiehen näkökulmasta