

**Anne Kronman**

## **ETÄTYÖ ASIAKASPALVELUTYÖSSÄ**

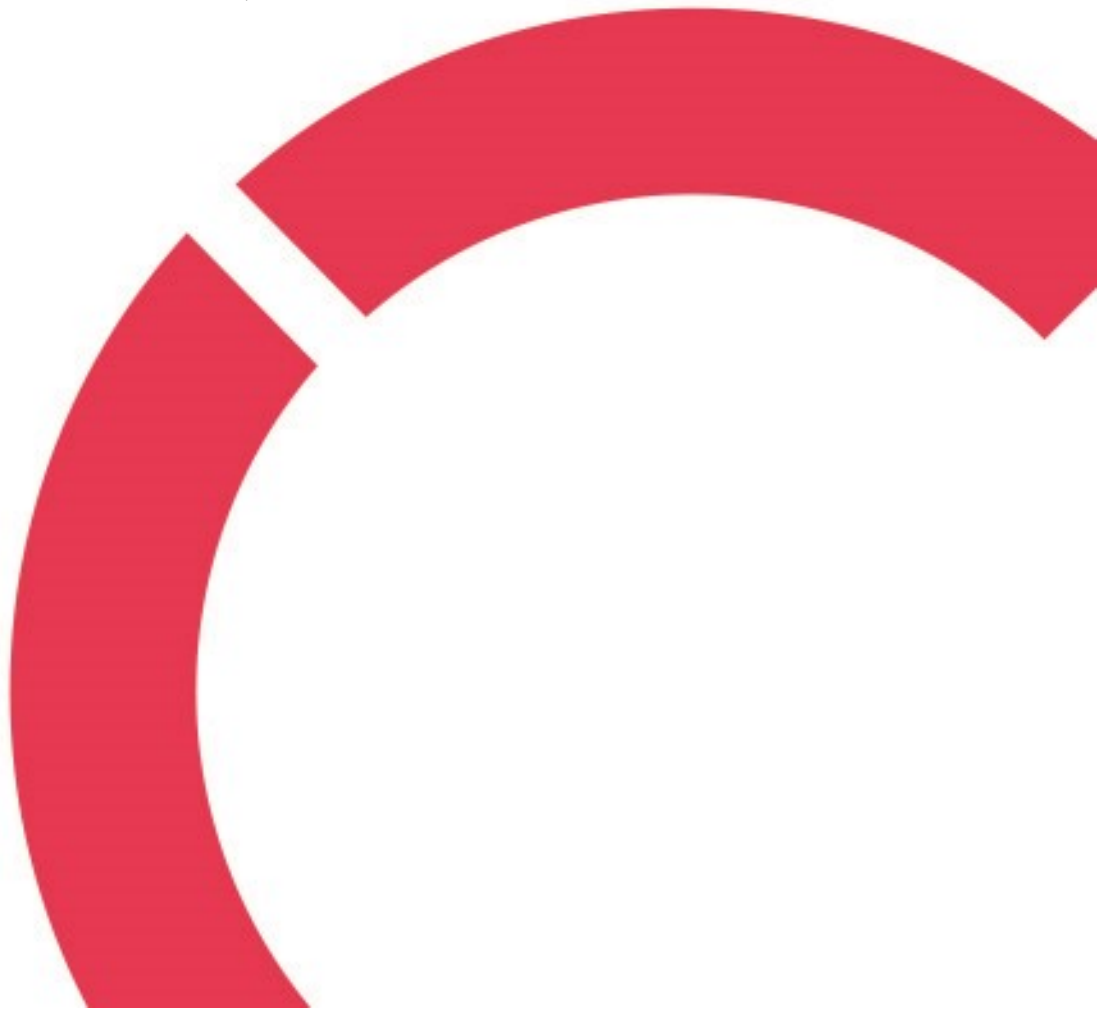
**Case: Vaasan Osuuspankki**

**Opinnäytetyö**

**CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU**

**Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto, Liiketoimintaosaaminen**

**Huhtikuu 2022**



<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Huhtikuu 2022	<b>Tekijä/tekijät</b> Anne Kronman
<b>Koulutus</b> Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto, Liiketoimintaosaaminen		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> ETÄTYÖ ASIAKASPALVELUTYÖSSÄ. Case: Vaasan Osuuspankki		
<b>Työn ohjaaja</b> Eija Kärkinen		<b>Sivumäärä</b> 73 + 6
<b>Työelämäohjaaja</b> Annika Storbäck		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia asiakaspalveluhenkilöstöllä on etätyöskentelystä Vaasan Osuuspankissa. Esitutkimusaineisto Vaasan Osuuspankin etätyökäytännöistä kerättiin teemahaastattelun avulla. Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena koko asiakaspalveluhenkilöstölle tammikuussa 2022. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista menetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin internetkyselyn avulla. Kyselytutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 60.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään etätyötä työn tekemisen muotona. Tietoperustassa käsitellään myös etätyömuotoja, etätyön hyötyjä ja riskejä sekä etätyötä koskevaa lainsäädäntöä, vastuukysymyksiä ja etätyösopimusta, kuten myös ergonomiaa ja työhyvinvointia. Teoriaosuudessa käydään myös läpi etätyön edellytykset, joita ovat tekniset edellytykset, etäjohtaminen ja työntekijän edellytykset. Lisäksi käsitellään asiakaspalvelua ja sen erityispiirteitä finanssialalla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin selville, että etätyö toimii Vaasan Osuuspankissa pääosin hyvin. Tutkimuksen tulosten perusteella kannattaa Vaasan Osuuspankissa etätyön kehittämisessä keskittyä seuraaviin seikkoihin: ergonomian tukeminen, työmäärän seuraaminen, hybridityön pelisääntöjen selkiyttäminen sekä palautteen antaminen ja kuulumisten kysyminen. Lisäksi etäneuvotteluasiakkaan tunnistamiseen liittyviä osaamistarpeita kannattaa kartoittaa ja tarvittaessa järjestää koulutuksia niihin liittyen. Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin myös tarvetta nostaa teknistä osaamista.</p>		

<b>Asiasanat</b>
Asiakaspalvelu, etäneuvottelu, etätyö, finanssiala

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> April 2022	<b>Author</b> Anne Kronman
<b>Degree programme</b> Master of Business Administration, Business Competence		
<b>Name of thesis</b> REMOTE WORK IN CUSTOMER SERVICE WORK. Case: Vaasan Osuuspankki		
<b>Centria supervisor</b> Eija Kärkinen	<b>Pages</b> 73 + 6	
<b>Instructor representing commissioning institution or company</b> Annika Storbäck		
<p>The purpose of this study was to find out what kind of experiences the customer service personnel have about remote work in Vaasan Osuuspankki. The preliminary research material included remote work practices in Vaasan Osuuspankki and the material was collected through interviews. The study was made as a complete enumeration among the whole customer service personnel of Vaasan Osuuspankki in January 2022. The study was made with a quantitative method. The study was made through an internet survey. The response rate of the survey was 60 per cent.</p> <p>The theoretical part deals with remote work as the form of working. It deals with the different forms of remote work, the benefits as well as the risks of remote work. The theoretical part also includes the legislation, responsibility questions and the agreement of remote work as well as ergonomics and well-being at work. The requirements of remote work are also dealt with. They are technical requirement, remote management and the requirement for the employee. Customer service, customer service in the financial sector and its special features as well as teleconference are also dealt with.</p> <p>The results of the study showed that remote work works mostly well in Vaasan Osuuspankki. Vaasan Osuuspankki should focus on the following things in developing remote work: support the employees in ergonomic questions, follow the amount of work, make the rules of hybrid work clearer, give feedback and ask how the employees are doing. Vaasan Osuuspankki should also survey what kind of know-how the employees need to have to identify customers in remote work and when necessary, Vaasan Osuuspankki should educate its personnel in these things. The results of the study also showed that some of the personnel have technical education needs.</p>		

<b>Key words</b> Customer service, finance branch, remote work, teleconference
---

TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 ETÄTYÖ.....	3
2.1 Etätyön historia, nykytilanne ja tulevaisuus .....	4
2.2 Etätyön hyödyt .....	5
2.3 Etätyön riskit .....	6
2.4 Etätyötä koskeva lainsäädäntö ja vastuukysymykset.....	9
2.5 Etätyösopimus ja ohjeistukset.....	11
2.6 Ergonomia ja työhyvinvointi.....	12
3 ETÄTYÖN EDELLYTYKSET .....	16
3.1 Etäjohtaminen .....	16
3.1.1 Etäjohtamisen kulmakivet.....	18
3.1.2 Tiimidynamiikan vaikutus etäjohtamiseen.....	20
3.1.3 Kuormittumisen seuranta ja piilevien ongelmien havaitseminen .....	21
3.2 Työntekijän edellytykset.....	23
3.3 Tekniset edellytykset.....	26
4 ASIAKASPALVELU.....	27
4.1 Asiakaspalvelu finanssialalla.....	29
4.2 Asiakaspalvelu etätyössä .....	31
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	34
5.1 Kohdeorganisaation esittely .....	34
5.2 Etätyö Vaasan Osuuspankissa ja OP Ryhmässä.....	35
5.3 Tutkimusmenetelmä, aineiston hankinta ja tutkimuksen populaatio.....	36
5.4 Validiteetti ja reliabiliteetti .....	39
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	40
6.1 Etätyön tekeminen .....	40
6.2 Etätyön hyödyt .....	43
6.3 Ergonomia ja työhyvinvointi etätyössä .....	44
6.4 Etätyön tekniset edellytykset.....	47
6.5 Etäjohtaminen .....	49
6.6 Etätyöntekijän edellytykset ja itseohjautuvuus.....	50
6.7 Asiakaspalvelu .....	52
6.8 Avoimet kysymykset .....	55
7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	59
7.1 Ergonomian tukeminen .....	60
7.2 Työmäärän seuraaminen.....	62
7.3 Palautteen antaminen ja kuulumisten kysyminen .....	62
7.4 Hybridityön pelisäännöt .....	63
7.5 Asiakkaan tunnistaminen etäneuvotteluissa.....	65
7.6 Tekninen osaaminen .....	66

<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....</b>	<b>67</b>
---	-----------

<b>LÄHTEET .....</b>	<b>70</b>
<b>LIITTEET</b>	

## **KUVIOT**

KUVIO 1. Etätyön tekeminen COVID-19-pandemian aikana .....	41
KUVIO 2. Tärkeimmät syyt, miksi etätyötä ei ole tehty.....	42
KUVIO 3. Paljonko vastaajien mielestä on mahdollista tehdä etätyötä jatkossa .....	43
KUVIO 4. Etätyön tärkeimmät hyödyt .....	44
KUVIO 5. Miten vastaajat kokivat ergonomiaan liittyvät asiat etätyössä .....	45
KUVIO 6. Miten vastaajat kokivat työhyvinvointiin liittyvät asiat etätyössä .....	46
KUVIO 7. Miten vastaajat kokivat etätyön tekniset edellytykset .....	48
KUVIO 8. Millaiseksi vastaajat kokivat etäjohtamisen ja tiimin yhteistyön .....	49
KUVIO 9. Millaisiksi vastaajat kokivat työntekijän edellytyksiin liittyvät seikat.....	51
KUVIO 10. Neuvotteluiden määrä etätyössä verrattuna konttorilla työskentelyyn.....	53

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Etätyössä käytetyt asiakaspalvelukanavat.....	52
TAULUKKO 2. Etämyyntiin, asiakkaan tunnistamiseen ja pankkisalaisuuteen liittyvien ohjeistuksien hallinta.....	54
TAULUKKO 3. Yhteistyö, asiakaspalvelu, myynti ja etäneuvottelut etätyössä.....	55



## 1 JOHDANTO

Vuonna 2020 etätyöntekijöiden määrä lisääntyi merkittävästi Suomessa. COVID-19-pandemia levisi ympäri maailmaa saavuttaen Suomen keväällä 2020. Tämä pakotti monet yritykset siirtämään erittäin nopeasti henkilöstöään etätöihin henkilöstön terveyden ja työkyvyn säilyttämiseksi sekä asiakaspalvelun ja liiketoiminnan jatkumisen turvaamiseksi. Etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään joissain muualla kuin normaalilla työsuorittamispaikalla, eli työnantajan tiloissa (Salli 2012, 95). Työsuhteessa tehtävään etätyöhön sovelletaan pääsääntöisesti samoja työlainsäädännön ja työsopimusten määräyksiä kuin vastaavaan työntekijän tiloissa tehtävään työhön (Salli 2012, 95–98).

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia etätyötä asiakaspalvelutyössä OP-ryhmään kuuluvassa Vaasan Osuuspankissa. Aiheen valintaan vaikutti COVID-19-pandemia ja asiakaspalveluhenkilöstön etätyöhön siirtyminen keväällä 2020. Vaasan Osuuspankissa oli asiakaspalvelutyössä etätyötä ennen koronaa tehty hyvin vähän (Östman 2021b). Muutos työnteossa kevästä 2020 alkaen oli siis sekä etätyötä tekeville henkilöstölle että esimiehille iso.

Etätyöstä on viime aikoina puhuttu julkisuudessa paljon. Otsikoihin ovat nousseet usein etätyön negatiiviset puolet, kuten eristyneisyyteen ja huonoon ergonomiaan liittyvät ongelmat. Etätyössä on kuitenkin myös monia hyötyjä. Etätyön avulla voivat parhaimmillaan sekä työntekijä että työnantaja voittaa: etätyö tarjoaa ratkaisun työntekijän työaikaan liittyviin joustotarpeisiin, sekä työnantajan vaatimukseen töiden tehokkaammasta suorittamisesta (Helle 2004, 25). Monia etätyön haittoja voidaan vähentää hyvällä suunnittelulla ja sopimalla asioista etukäteen (Helle 2004, 14). Osittainen etätyö voi myös omalta osaltaan pienentää monia etätyön haittoja. Esimerkiksi etäjohtamisen haasteita ilmenee osittaisessa etätyössä todennäköisesti vähemmän, kuin kokoaikaisessa etätyössä. (Vilkman 2016, 45–46.)

Etätyössäkin tulee asiakaspalvelun sujua hyvin. Asiakaspalvelu tarkoittaa palvelua, jota asiakas saa palvelutilanteessa. Asiakaspalvelun tavoitteena on auttaa asiakasta palvelun valinnassa ja käyttämisessä. Asiakaspalvelulla voidaan tarkoittaa myös kokonaisvaltaista huolenpitoa asiakkaista, jolloin yksittäiset palvelutilanteet ja asiakassuhteet pyritään hoitamaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Ylikoski & Järvinen 2011, 16–17.)

Syksystä 2021 alkaen Vaasan Osuuspankissa on siirrytty takaisin kohti normaalimpaa työntekoa, kun valtakunnallisen etätyösuosituksen päätyttyä on etä- ja lähityötä ollut mahdollista yhdistää joustavamin. Tulevaisuudessa ei kuitenkaan todennäköisesti palata täysin pandemiaa edeltävään aikaan, vaan töitä tehdään niin sanotussa hybridimallissa, yhdistäen etä- ja lähityötä (Östman 2021a). Vaasan Osuuspankin tiimeissä pohditaan etä- ja lähityön raameja ja pelisääntöjä parhaillaan. Opinnäytetyön tuloksista pankin johto ja esimiehet saavat tärkeää tietoa etätyön suunnittelua ja kehittämistä varten.

Opinnäytetyön menetelmänä käytetään kvantitatiivista menetelmää, ja tutkimusaineisto kerätään internetkyselyn avulla. Esitutkimusaineisto kerätään teemahaastattelun avulla. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia kokemuksia asiakaspalveluhenkilöstöllä on etätyöskentelystä Vaasan Osuuspankissa. Tutkimuksesta on rajattu pois esimiehet ja pankin hallintoon kuuluva henkilöstö. Tutkimuksen tarkoituksena on nostaa tutkimuksen tulosten pohjalta esiin tärkeimpiä kehittämisehdotuksia.

Opinnäytetyö koostuu kahdeksasta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa, kerrotaan aiheen valinnasta ja tutkimuksen tavoitteesta. Toinen luku esittelee etätyön käsitettä ja samalla kurkistetaan myös etätyön historiaan ja tulevaisuuteen. Luvussa käsitellään myös erilaisia etätyömuotoja sekä etätyön hyötyjä ja riskejä, niin työntekijän, kuin työnantajankin kannalta. Myös etätyötä koskevaa lainsäädäntöä, etätyösopimusta, ergonomiaa ja työhyvinvointia käsitellään. Kolmas luku käsittelee etätyön edellytyksiä. Monista etätyön edellytyksistä käsitellään tarkemmin juuri tutkimuksen kannalta tärkeitä etätyön edellytyksiä, joita ovat etäjohtaminen, työntekijän edellytykset ja tekniset edellytykset. Neljäs luku käsittelee puolestaan asiakaspalvelua. Luvussa kerrotaan asiakaspalvelusta ensin yleisellä tasolla ja sitten käydään tarkemmin läpi asiakaspalvelun erityispiirteitä finanssialalla. Myös etäneuvotteluita käsitellään neljännessä luvussa. Viides luku koostuu tutkimuksen toteutuksesta. Ensin käsitellään lyhyesti pankkitoimintaa Suomessa ja sen jälkeen kohdeorganisaatiota, eli Vaasan Osuuspankkia. Luvussa käydään myös läpi etätyön tekemistä niin Vaasan Osuuspankissa, kuin OP Ryhmässäkin. Tutkimuksen toteutukseen liittyvät asiat, kuten tutkimuksen populaatio, aineiston hankinta, tutkimusmenetelmä sekä kysymyslomake ja aineiston analysointi käsitellään viidennessä luvussa. Tutkimustulokset ja niiden analysointi käsitellään puolestaan kuudennessa luvussa. Seitsemäs luku käsittelee kehittämisehdotuksia. Viimeinen, eli kahdeksas luku koostuu johtopäätöksistä, pohdinnasta ja jatkotutkimusehdotuksista.



## 2 ETÄTYÖ

Etätyö tarkoittaa työtä, jota tehdään joissain muualla kuin normaalilla työsuorittamispaikalla, eli työnantajan tiloissa. Usein etätyötä tehdään kotona, mutta tieto- ja viestintätekniikka on mahdollistanut työn tekemisen muuallakin kuin työntekijän kotona. Työtä voidaan tehdä kokonaan etätyönä, tai siten, että osa työstä suoritetaan työpaikalla ja osa etänä. Etätyöskentelyn tarkoitus ei ole olla lisätyöskentelyä, jota tehdään varsinaisen työpäivän päätteeksi kotona. Etätyö tarkoittaa nimenomaan työtä, jota tehdään vaihtoehtoisessa paikassa varsinaisen työpaikan sijaan. (Salli 2012, 95.) Etätyötä tekevät yleensä suunnittelu-, opetus- ja asiantuntijatehtävissä toimivat ylemmät toimihenkilöt (Leinamo 2009, 88).

Etätyöstä puhuttaessa voi kuulla muitakin termejä, kuten hajautettu työ, joustava työ ja liikkuva työ, jotka eivät kuitenkaan tarkoita ihan samaa kuin etätyö. Hajautettu työ on käsitteenä laajempi kuin etätyö. Hajautetusta työstä käytetään myös käsitteitä virtuaalityö tai virtuaalitiimi. Hajautettu työ voi olla esimerkiksi sellaista, että kaikki työntekijät työskentelevät eri osoitteissa, tai osa on samassa toimipisteessä ja loput eri toimipisteissä. Hajautettua työtä voi tehdä myös etätyönä. Ajasta ja paikasta riippumaton työ puolestaan tarkoittaa työtä, jossa työn tekemisen sääntelyä ja kontrollia on vähennetty huomattavasti. Ajasta ja paikasta riippumaton työ on hyvin lähellä hajautettua työtä ja siitä voidaan käyttää myös termejä joustava työ tai läsnätyö. Ajasta ja paikasta riippumattomassa työssä työntekijät voivat liikkua vapaasti sillä edellytyksellä, että työt tulevat hoidetuksi, joten työtä voidaan tehdä oman aikataulun mukaan kotona, tien päällä tai työpaikalla. Osa työnteosta voi sijoittua tavanomaiseen toimisto aikaan, jolloin on esimerkiksi palaverreja. Liikkuva työ puolestaan tarkoittaa sitä, että työnteon paikat vaihtelevat jatkuvasti työnteon luonteen mukaan. Liikkuvaa työtä voidaan kutsua myös monipaikkaiseksi työksi tai mobiilityöksi. Liikkuvaa työtä tekevät esimerkiksi erilaiset myyntihenkilöt. Liikkuva työ ei ole kuitenkaan samaa kuin etätyö, sillä työn luonne edellyttää poistumista toimipisteestä. (Vilkman 2016, 13–15.)

Perinteisin etätyön muoto on ollut kotona käsin tai yksinkertaisilla laitteilla tehtävä kokoonpano-, ompelu tai kudontatyö. Nykyisin etätyöllä tarkoitetaan lähinnä tietotyötä, jota tehdään sähköisten yhteyksien avulla. (Leinamo 2009, 9.) Etätyömuotoja ovat etätyö työntekijän kodissa (tai muussa työntekijän valitsemassa paikassa) joko kokonaan tai osittain tehtävä etätyö, etätyökeskuksessa tehtävä työ, liikkuva etätyö, tai yrittäjänä (esim. freelancerina) tehtävä etätyö. Etätyökeskuksessa työskennellessään työntekijä työskentelee erillisissä toimitiloissa, joissa voi olla useiden eri yritysten työntekijöitä. Etätyökeskuksessa työskentely voi olla hyvä vaihtoehto sellaiselle, joka ei voi esimerkiksi työrauhan puuttumisen takia työskennellä kotona. Call-centerit, jotka ovat yleisiä muun muassa pankki- ja vakuutus alalla, eivät

ole etätyökeskuksia, mutta call-center-työtä voidaan tehdä etätyönä. Etätyömuodon valinnalla ei ole merkitystä työntekijän asemaan, mutta se vaikuttaa etätyötä aloitettaessa sovittavien asioiden määrään ja sopimuksen sisältöön. Etätyömuodon valintaan vaikuttavat työnantajan ja työntekijän tarpeet. (Helle 2004, 49-52.) Suomessa yleisintä on osa-aikainen etätyö (Leinamo 2009, 9). Myös etätyönä tehtävä ylityö on Suomessa yleistä. Kokoaikainen etätyö on Suomessa aika harvinaista, mutta se sopii erityisesti moniin freelance-pohjalta tehtäviin töihin. Suurin osa etätyöntekijöistä työskentelee ylemmissä toimihenkilötehtävissä. (Helle 2004, 30.)

## 2.1 Etätyön historia, nykytilanne ja tulevaisuus

Ensimmäisiä etätyökokeiluja Suomessa tehtiin vuonna 1983. Jo näissä kokeilussa nostettiin esiin työväen myönteisiä ja kielteisiä puolia, kuten säästöt matka- ja tilakustannuksissa, rauhallinen työskentely sekä joustavuus työ- ja perhe-elämään. Etätyöhön liittyvät ongelmat, kuten sopivien tehtävien löytäminen, tietoturva ja työn valvonta, sekä yhteydenpitoon ja sosiaalisiin kontakteihin liittyvät ongelmat olivat kuitenkin niin suuria, ettei etätyöstä tullut yrityksissä tuolloin pysyvää käytäntöä. (Leinamo 2009, 22 [Komiteanmietintö 1990, 37–39].)

Etätyö lähes kaksinkertaistui vuonna 2020 COVID-19-pandemiasta johtuen. Etätyö yleistyi eniten aloilla, joissa oli työskennelty vain vähän etänä, kuten teollisuus, sähkö-, kaasu- ja vesihuolto. Etätyö yleistyi paljon myös informaatio- ja viestintätoimialalla, rahoitus- ja vakuutustoiminnassa, sekä julkisessa hallinnossa. Etätyö on yleistynyt Suomessa jo pitkään ja COVID-19-pandemiasta johtuneet etätyösuositukset vain antoivat etätyön lisääntymiselle kunnan sysäyksen. (Leskinen 2021.)

Osmo Kuusen (2020) mukaan etätyön ei uskota yleistyvän pitkällä tähtäimellä massiivisesti Suomessa. Etätyötä tehdään ehkä jonkin verran enemmän kuin ennen pandemiaa, mutta myös historia osoittaa, että ihmiset haluavat kokoontua yhteen tekemään töitä, joten ei ole syytä olettaa, että pandemia muuttaisi tätä. On olemassa kuitenkin myös tekijöitä, jotka voivat tukea etätyön yleistymistä Suomessa. Yksi tällainen tekijä on asuntohintojen alueellinen eriytyminen. Myös tekoälyn kehitys voi lisätä etätyön tekemistä. COVID-19-pandemia on myös osaltaan voimistanut valtioiden halua vahvistaa rajojaan, joten kokousmatkoille lähtemistä harkitaan ainakin joidenkin vuosien ajan tarkkaan. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 30–37 [Kuusi 2020].)

Valtakunnallinen etätyösuositus päättyi Suomessa 15.10.2021. Tämä antoi työpaikoille mahdollisuuden yhdistää etä- ja läsnätyötä entistä joustavammin yhdessä henkilöstön kanssa. Vastuu terveysturvallisesta työnteosta siirtyy valtakunnallisen etätyösuosituksen päättymisen myötä entistä vahvemmin työpaikoille. (Valtioneuvosto, 2021.) Työnantajille voi kuitenkin olla vaikeaa arvioida epidemiatilannetta omalla alueellaan ja sitä kautta etätyön, tai muiden suositusten tarvetta. Työpaikat odottavatkin todennäköisesti viranomaisilta jatkuvaa ja ajantasaista tiedottamista alueista, joilla etätyösuositus tai muut rajoitukset ovat voimassa. Etätyön ei kuitenkaan tarvitse olla joko-tai-vaihtoehto, vaan työpaikalla kannattaakin miettiä, mikä on kullekin työpaikalle, työntekijälle ja ajankohdalle paras tapa tehdä etätyötä ja työpaikalla tehtävää työtä. Etä- ja lähityötä voidaan vuorotella ryhmissä tai työtä voidaan tehdä hybridimallissa, jossa osa työntekijöistä jatkaa etätyössä ja osa palaa työpaikoille. Eri mallien variaatioita on myös olemassa useita, joten niihin kannattaa tutustua ja kokeilla sekä vaihtaa toimintatapoja tarpeen mukaan. (Ruohomäki, Tuomivaara, Mattila-Holappa, Monni, Perttula, Alanko & Toppinen-Tanner 2020, 390.)

## 2.2 Etätyön hyödyt

Etätyöhön liittyy monia hyötyjä. Etätyön keskeisimpiä hyötyjä työntekijälle ovat muun muassa työaikaan ja työjärjestelyihin liittyvät joustot ja vapaus, mahdollisuus työn ja vapaa-ajan parempaan yhdistämiseen, parempi työrauha ja keskittyminen, itsenäisempi työ, mahdollisuus toimenkuvan kehittymiseen, työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen parantuminen, vapaa-ajan lisääntyminen, sekä työmatkoihin käytettävän ajan ja työmatkakulujen väheneminen. (Helle 2004, 17–19.) Rahoitusalanalla on huomattu osittain samoja asioita: myönteisinä vaikutuksina nähtiin erityisesti työn ja perheen yhteensovittamisen helpottuminen, parempi työrauha, työn joustavuuden lisääntyminen ja omaan hyvinvointiin panostaminen lisääntyneen vapaa-ajan myötä (Kysely rahoitusalan henkilöstölle ja työnantajien edustajille – miten korona muutti rahoitusalan työtä? 2021).

Jollakin henkilökohtainen elämäntilanne, ikä tai vamma voi aiheuttaa sen, ettei toimistolla työskentely onnistuisi kokoaikaisesti, mutta etätyön kautta hänelle avautuu mahdollisuus astua työelämään tai pysyä työelämässä pidempään. Toimistolla voi myös altistua erilaisille tarttuville taudeille, joten etätyön kautta työntekijän sairauslomapäivät vähenevät. (Grace 2020, 15–18.) Fried & Heinemeier Hanssonin (2014, 23) mukaan etätyön hyötynä on myös se, että joustavien työtuntien ansiosta etätyö sopii kaikille. Helle (2004, 18) on samaa mieltä: kotona työskennellessä työnteon voi ajoittaa siihen ajankohtaan, jolloin itse on virkeimmillään ja tauottaa itselle paremmin sopivaksi. Lisäksi etätyön ansiosta ihmiset voivat myös

asua missä haluavat tai viettää pidempiä aikoja etätyötä tehden heille tärkeissä paikoissa (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 27–30). Lid Falkmanin & Lid Falkmanin (2014, 66) mukaan kotoa työskentely on myös koettu etuoikeudeksi. Vartiainen, Lönnblad, Balk ja Jalonen (2005, 90) toteavat puolestaan, että etätyö voi vähentää työyhteisön ristiriitoja, sillä hajautetussa tiimissä syntyy harvoin konflikteja jäsenten välille.

Työnantajallekin on etätyöstä monia hyötyjä. Etätyössä voi parhaimmillaan olla kyse win-win-tilanteesta, kun etätyö vastaa sekä työntekijän työaikaan liittyviin joustotarpeisiin, että työnantajan vaatimukseen työn tehokkaammasta suorittamisesta. Lukuisat etätyöstä tehdyt tutkimukset osoittavatkin, että etätyönä tehtävä työ on joustavampaa ja tehokkaampaa kuin työpaikalla tehtävä työ. Työn tulos on laadukkaampi, kun monet työpaikan häiriötekijät vähenevät ja keskittyminen paranee. Parempi keskittyminen onkin yksi tärkeimpiä syitä siihen, että työntekijät haluavat siirtyä etätyöhön. Myös työn organisointi, toimenkuvat ja johtamistavat kehittyvät, ja työntekijöiden hyvinvointi lisääntyy. Myös työtiloista syntyy kustannussäästöä, mikäli etätyötä tehdään niin paljon, että työtiloja voidaan varsinaisella työpaikalla vähentää. Työntekijöiden rekrytoiminen maantieteellisesti laajemmalta alueelta on etätyön ansiosta mahdollista ja etätyömahdollisuuden tarjoaminen voidaan nähdä jopa rekrytointivalttina. (Helle 2004, 22–25.)

Vilkmanin (2016, 17–18) mukaan etätyökäytännöt myös vähentävät poissaoloja, kun perheellisen mahdollisuus yhdistää sairaan lapsen hoitoa ja työntekoa paranee etätyön ansiosta. Fried & Heinemeier Hansson (2014, 147) puolestaan toteavat, että etätyön avulla yritys pystyy pitämään hyvistä työntekijöistään kiinni. Etätyö voi myös vähentää sairauspoissaolopäiviä, lyhentää taukoja ja lisätä tuottavuutta: enemmän tehtyjä töitä lyhyemmässä ajassa. Lyhytnäköisesti katsottuna yritys saa etätyön ansiosta enemmän irti työntekijöistään. (Lid Falkmanin & Lid Falkmanin 2014, 66.) Rahoitusalan etätyön myönteisinä vaikutuksina työnantajat näkivät puolestaan muun muassa raportoinnin ja hallinnollisen työn parantumisen. Työnantajien kokivat myönteiseksi myös sen, että työntekijän oman työn vastuullisuus ja itsenäisyys on lisääntynyt. (Kysely rahoitusalan henkilöstölle ja työnantajien edustajille – miten korona muutti rahoitusalan työtä? 2021.)

### **2.3 Etätyön riskit**

Etätyöllä on monia hyötyjä, mutta myös riskejä ja haittoja. Työntekijälle haittoja voivat aiheuttaa sosiaalisten kontaktien puute ja eristäytyminen työyhteisöstä, työn ja vapaa-ajan sekoittuminen, liiallinen

työmäärä, ongelmat tekniikassa ja tiedonsiirtoyhteyksissä sekä puutteet työsuojelussa, esimerkiksi ergonomiassa. Etätyöntekijän pitää myös pystyä organisoimaan työ omaksi kokonaisuudekseen, sillä jos työ on koko ajan läsnä, se aiheuttaa stressiä. (Helle 2004, 20–21.) Rahoitusalan etätyön negatiivisina puolina nähtiin osittain samoja asioita: erityisesti yhteisöllisyyden heikkeneminen, huonon ergonomia ja liian suuri työmäärä nousivat kyselyssä esiin. Rahoitusalan koettiin negatiivisina puolina myös liian vähäinen palautuminen ja liian suuret määrät Teams-kokouksia. Pienemmällä paikkakunnilla henkilöstö myös koki asiakastapaamisten ja -neuvonnan vaikeutuneen. (Kysely rahoitusalan henkilöstölle ja työnantajien edustajille – miten korona muutti rahoitusalan työtä? 2021.)

Fried & Heinemeier Hansson (2014, 121–123) puolestaan tarkentavat, että todellisen uhan etätyössä muodostavat ne työntekijät, jotka saavat liikaa aikaan, sillä esimies huolehtii yleensä luonnostaan niistä, jotka eivät suoriudu töistään. Myös määrällinen ja laadullinen työkuorma voivat kuormittaa etätyöntekijää työhön käytettävän ajan lisäksi. Tähän voivat johtaa esimerkiksi heikko kommunikaatiokulttuuri, huonosti määritelty vastuunjako ja epärealistiset määräajat. Työntekijällä voi olla myös epävarmuutta urakehitysmahdollisuuksistaan. (Vartiainen ym. 2005, 90–92.) Friedin & Heinemeier Hanssonin (2014, 59–61) mukaan saatetaan myös pelätä, että kotona on liikaa häiriötekijöitä, eikä töiden tekemisestä tule mitään.

Etätyön haittoja työnantajalle ovat puolestaan kustannusten ja teknisten ongelmien lisääntyminen sekä tietoturvallisuusriskit, organisaation ja työjärjestelyjen hallinnassa pitäminen, työntekijöiden valvonnan vaikeutuminen sekä haasteet tiedonhallinnassa ja hiljaisen tiedon välittämisessä. Kustannukset voivat lisääntyä, etenkin etätyön alkuvaiheessa, jos joudutaan hankkimaan kahdet työvälineet. (Helle 2004, 25.) Vilkinen (2016, 19) mukaan etätyön suurimmat haasteet liittyvät vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin ja luottamukseen. Etätyössä voi työn kokonaisuuden hahmottaminen voi olla vaikeaa, sillä tehtävät ja toimintaympäristö muotoutuvat sirpaleisiksi. Tämä saattaa aiheuttaa haasteita yksilön osaamiselle ja osaamisen kehittämiseksi. (Ollila, Raisio, Vartiainen, Lindell, Pernaa & Niemi, 2018.) Rahoitusalan työnantajat kokivat etätyön vaikuttaneen negatiivisesti muun muassa vapaamuotoiseen ideointiin, työn ja vapaa-ajan erottamiseen sekä työhön kiinnittymiseen. Myös tiedonvaihto kollegoiden kanssa oli heikentynyt. (Kysely rahoitusalan henkilöstölle ja työnantajien edustajille – miten korona muutti rahoitusalan työtä? 2021.)

Esimiehen mahdollisuus tehdä havaintoja työn sujumisesta ja työntekijöiden hyvinvoinnista heikentyy etätyössä ja erityisesti psyykkiseen hyvinvointiin liittyvät ongelmat saattavat jäädä havaitsematta. Myös

puutteet osaamisessa voivat etätyössä jäädä helpommin piiloon kuin lähityössä. (Ruohomäki ym. 2020, 388–395.) Vilkman (2016, 55–56) toteaa, että etätyössä erilaisten ristiriitojen, kiusaamisen, alkoholismien tai muiden pinnan alla muhivien ongelmien havaitseminen on vaikeampaa.

Osittainen etätyö voi pienentää monia etätyön riskejä ja haittoja. Säännölliset kontaktit työpaikalle ehkäisevät muun muassa työntekijöiden eristäytymistä. Myös esimerkiksi hiljaisen tiedon välittymiseen ja innovatiivisten keskustelujen puutteeseen liittyvät ongelmat vähenevät osittaisessa etätyössä. (Helle 2004, 20–26.) Osittaisessa etätyössä myös etäjohtamisen haasteita ilmenee todennäköisesti vähemmän kuin kokoaikaisessa etätyössä (Vilkman 2016, 45–46).

Vaikka etätyöhön olisi valmistauduttu sekä työnantajan että työntekijän toimesta kuinka hyvin, ei se siltikään välttämättä aina onnistu. Sekä työnantaja että työntekijä voivat kokea, ettei etätyö yrityksestä huolimatta onnistu. Jos työntekijä kokee ongelmia työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa, kannattaa hänen asettaa itselleen selkeät rajat ja työajat sekä kertoa nämä kollegoille. Jos taas tuki etätyössä tuntuu riittämättömältä tai työntekijä tuntee itsensä yksinäiseksi kannattaa nämä asiat ottaa puheeksi esimiehen ja tiimin kanssa. Mikäli etätyöntekijästä tuntuu, ettei etätyö sovi hänelle, on hyvä kertoa se esimiehelle. On kuitenkin hyvä kokeilla etätyötä vähintään 2–3 kuukautta, sillä uuden tavan omaksumiseen kuluu keskimäärin 66 päivää. Tänä aikana työntekijä voi selvittää, onko hänen mahdollista löytää itselle sopivat työskentelytavat etätyössä. Työntekijän kannattaa myös selvittää, miksi etätyö ei sovi hänelle: johduko se esimerkiksi siitä, ettei työntekijä olekaan niin tehokas kuin oletti, vaiko siitä, ettei saa riittävästi tukea. (Grace 2020, 77–79.) Kaikki eivät myöskään voi tai halua tehdä etätyötä. Vuoden 2018 Työolotutkimuksen laadullisessa esiselvityksessä korostui työyhteisön tärkeys. Yleisin syy välttää etätyötä oli vastaajien tietoinen halu pitää työ ja vapaa-aika erillään. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 253.)

Jos esimiehelle syntyy epäily, ettei työntekijä työskentele tarpeeksi tehokkaasti kotoa käsin, voi häntä opastaa monin eri tavoin. Työntekijälle voi esimerkiksi laatia kirjallisesti selkeät raamit: mitä häneltä odotetaan ja milloin. Tavoitteet motivoivat tiimiä, samoin kuin niiden saavuttamisesta seuraava palkitseminenkin. Tästä voi työntekijää muistuttaa. Esimiehen ei kannata kuitenkaan tehdä hätiköityjä johtopäätöksiä ja hänen on oltava hienotunteinen. Työntekijällä voi olla kotona ongelmia, joista esimies ei ole tietoinen. Esimies voi näissä tilanteissa miettiä keinoja työntekijän tukemiseen. Esimiehen on myös hyvä pohtia, toimiiko etätyö ylipäättään kyseisellä alalla. Jos kaikkia vaihtoehtoja on kokeiltu, eikä etätyö toimi siltikään, voi olla, että etätyö ei ole sopiva vaihtoehto kyseiselle yritykselle tai toimialalle. (Grace 2020, 77–78.)

## 2.4 Etätyötä koskeva lainsäädäntö ja vastuukysymykset

Etätyö ei lähtökohtaisesti vaikuta työsuhteessa olevan työntekijän asemaan. Työsuhteessa tehtävään etätyöhön sovelletaan pääsääntöisesti samoja työlainsäädännön ja työsopimusten määräyksiä kuin vastaavaan työantajan tiloissa tehtävään työhön. On muistettava, että etätyö on tapa organisoida työtä, ei erillinen työsuhdemuoto. Etätyöntekijää ei myöskään voi etätyön vuoksi asettaa eri asemaan esimerkiksi työsuhde-etujen osalta. Työlainsäädännön soveltuminen edellyttää, että kyse on työsuhteesta, eikä esimerkiksi ammatinharjoittajana tehtävästä työstä. Etätyöntekijän työaika määräytyy työaikalain ja sovellettavan työehtosopimuksen mukaan. Etätyö jää työaikalain ulkopuolelle vain, jos se on luonteeltaan niin itsenäistä, ettei työnantajalta voida edellyttää työntekijän työaikojen järjestelyä ja valvontaa, eikä työnantaja myöskään sitä tee. Vaikka työnantaja ei annakaan työntekijälle työn tekemisen ajankohtia, mutta työntöön ajankohta on sidottu esimerkiksi asiakkaiden aikatauluihin ja tiettyyn tavoitettavuuteen, työaikalakia sovelletaan. (Salli 2012, 95–98.) Etätyötä koskee lisäksi etätyön eurooppalainen puitesopimus (Helle 2004, 69).

Työnantajalla on vastuu kaikkien työntekijöidensä työturvallisuudesta ja -terveydestä. Lähtökohtana on, että työnantaja vastaa työturvallisuudesta myös työntekijän kotona, mutta vain siltä osin, kun työnantajalla on mahdollisuus siihen vaikuttaa. Työturvallisuuslaki on keskeinen työsuojelua koskeva säännöstö ja siinä on erillisiä säännöksiä myös etätyöstä. Myös etätyön puitesopimuksessa on määräyksiä etätyöntekijän työsuojelusta. Työnantajalla on esimerkiksi velvollisuus selvittää ja tunnistaa myös etätyössä työstä, työtilasta tai työolosuhteista aiheutuvat haitat. Etätyössä korostuvat työn henkiset kuormitustekijät ja ergonomiakysymykset. Esimerkiksi työpisteen valaistukseen ja näyttöpäätetyölle asetettuihin vaatimuksiin on kiinnitettävä etätyössä huomiota. Kannettava tietokone ei ole jatkuvassa käytössä ergonomisesti suositeltava vaihtoehto. Työnantajalla on etätyössä yleensä korostunut ohjausta ja opetusta koskeva velvoite, ja tämä koskee yleensä juuri ergonomiaa. Jos työntekijä kuormittuu työssään hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, on työnantajan puututtava siihen siltä osin, kun se on työnantajan toimintamahdollisuuksien piirissä. On huomattava, että etätyöntekijän kotiin voi tehdä tarkastuskäynnin vain, jos etätyöntekijä antaa siihen suostumuksen. Etätyöntekijällä itsellään on halutessaan oikeus pyytää tarkastuskäyntiä. (Helle 2004, 209–224.)

Vastuu tietoturvallisuuden järjestämisestä on työnantajalla. Työnantaja valitsee ne keinot, joilla tietoa suojataan. Työntekijän velvollisuutena on puolestaan noudattaa työnantajan ohjeita. Erityisesti silloin,

kun etätyössä käsitellään luottamuksellisia tietoja, tulee tietoturvallisuusjärjestelyjen olla kunnossa. Menettelytavat koskevat paitsi tietotekniikan avulla käsiteltävää tietoa, myös paperilla olevaa tietoa. Tietoturvallisuudessa tulee siksi kiinnittää huomiota myös tiedon säilyttämiseen. (Salli 2012, 102.)

Yleensä työnantajan vakuutusturva on voimassa myös etätyössä. Kun tapaturma sattuu etätyössä, tulee tarkasteltavaksi kuitenkin se, onko kyse työtapaturmasta vai vapaa-ajan tapaturmasta. Rajanveto ei ole tässä aina yksinkertaista. Toiminnalla, jossa tapaturma sattuu, tulee olla pääasiallinen ja olennainen yhteys työhön. Vakuutusturva on etätyössä työtilaan sidotumpaa, kuin työpaikalla. Esimerkiksi ruokailuun liittyvät toiminta kotona, tauon pitäminen tai wc:ssä käynti eivät kuulu vakuutusturvan piiriin. Niiden yhteydessä sattuneet vahingot katsotaan vapaa-ajan tapaturmiksi. Työnantajalla voi toki olla henkilöstölle myös vapaa-ajan tapaturmavakuutukset, jotka voivat korvata tapaturmia laajemmin. (Vilkman 2016, 181–182.)

Rahoitusalan työehtosopimuksessa on suositus etätyöstä sopimiselle ja etätyön työolojen järjestämiselle. Suosituksen mukaan etätyön tulee olla tasapuolisesti kaikille mahdollista, ottaen kuitenkin huomioon työn luonne, toimihenkilön asema ja työn soveltuvuus etätyöhön. Suosituksessa muistutetaan, että etätyössä noudatetaan työehtosopimuksen määräyksiä, etätyösopimuksen ehtoja, yrityksen etätyöpelisääntöjä ja muuta työlainsäädäntöä. Työnantaja vastaa työntekoon tarvittavien laitteiden, ohjelmien ja kalusteiden hankinnasta, samoin kuin tietoliikenneyhteyksistä, ellei työntekijän ja työnantajan kesken ole muuta sovittu. Suosituksen mukaan etätyössä tulee kiinnittää erityisesti huomiota psykososiaalisiin kuormitustekijöihin, kuten työn sisältöön, järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviin tekijöihin. Työnantajan tulee lisäksi antaa etätyöntekijälle riittävä perehdytys työn turvalliseen ja oikeaan tekemiseen ja työntekijän on noudatettava työturvallisuudesta annettuja ohjeita. (Rahoitusalan työehtosopimus 31.3.2020–28.2.2022.)

Etätyön käyttöönotto kuuluu yhteistoimintamenettelyn piiriin (yhteistoimintamenettely 6 luku), mikäli työnantajaa koskee yhteistoimintalaki ja –menettely. Yhteistoimintalaki koskee pääsääntöisesti yrityksiä, joissa työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20 työntekijää. Yhteistoimintamenettelyssä käsiteltäviin asioihin kuuluvat lähinnä etätyön pelisäännöt. Jos etätyöstä sovitaan työntekijän ja työnantajan välisellä sopimuksella, ei tämä kuulu yhteistoiminnassa käsiteltäviin asioihin. Jos työnantaja puolestaan siirtää työntekijöitä irtisanomisperusteella etätöihin, tulee tämä käsitellä yhteistoimintalain 8 luvun mukaisessa yhteistoimintamenettelyssä. Töiden järjestelyä koskeva yhteistoimintamenettely (6 luku) koskee puolestaan niitä tilanteita, joissa etätyö otetaan laajasti käyttöön työn organisointitapana ja menettelyssä käydään läpi käyttöönoton perusteet, vaikutukset ja vaihtoehdot.



(Salli 2012, 104.) Etätyötä koskevat yrityksen yleiset pelisäännöt sekä tietosuoja- ja työturvallisuuskysymykset tulee käsitellä yhteistoiminnassa. Nämä tiedot tulee myös olla helposti henkilöstön saatavilla. (Rahoitusalan työehtosopimus 31.3.2020–28.2.2022.)

## 2.5 Etätyösopimus ja ohjeistukset

Etätyöhön siirtymisestä sovitaan työnantajan ja työntekijän välillä. Mikäli työntekijä työskentelee normaalisti työsopimuksensa mukaisesti työnantajan toimitiloissa, eikä etätyö kuulu hänen toimenkuvaansa, ei työnantaja voi yksipuolisesti määrätä työntekijää etätyöhön ilman irtisanomisperustetta. Vaikka työnantajalla olisi irtisanomisperuste, tulee irtisanomisaikaa noudattaa. Mikäli irtisanomisperustetta ei ole, työntekijälle ei voi aiheutua etätyöstä kieltäytymisen johdosta kielteisiä seuraamuksia. Työsopimusta ei voi siis irtisanoa, eikä työsuhteen ehtoja huonontaa. Työntekijällä ei vastaavasti ole oikeutta vaatia pääsyä etätyöhön. Etätyöjärjestelyistä sovitaan yleensä kirjallisesti, mutta suullinenkin sopimus on mahdollinen. Etätyöstä voidaan myös sopia osana alkuperäistä työsopimusta. Mikäli työsuhteessa jo oleva työntekijä siirtyy etätyöhön, on etätyösopimuksessa tarpeen sopia vain niistä työsuhteen ehdoista, joihin etätyö jollain tavoin vaikuttaa. Jos etätyö on satunnaista, riittää yleensä, että suullisesti sovitaan etätyöstä kutakin etätyökertaa kohden. Työpaikalla on hyvä olla näitä tilanteita varten selkeät ohjeet. Ohjeissa voidaan esimerkiksi ohjeistaa, millä edellytyksillä etätyöpäivän voi yleensä käyttää, kenelle siitä tulee ilmoittaa ja miten työntekijän tulee olla tavoitettavissa. (Salli 2012, 96.) Rahoitusalan työehtosopimuksen etätyötä koskevan suosituksen mukaan etätyöstä tulee sopia kirjallisesti, jos etätyö on muuta kuin satunnaista (Rahoitusalan työehtosopimus 31.3.2020–28.2.2022).

Etätyösopimuksessa on hyvä ottaa kantaa etätyöjärjestelyn keston ja peruutettavuuteen, eli onko sopimus voimassa määräajan vai toistaiseksi ja millä edellytyksillä työntekijä voi siirtyä työskentelemään työnantajan toimitiloihin. Myös työnsuorittamispaikasta on hyvä sopia, varsinkin jos työnantaja edellyttää, että työntekijällä on kotonaan käytössään erillinen työhuone. Jotkut työt on etätyönäkin tehtävä tiettyyn aikaan, joten työajasta on hyvä sopia kirjallisesti. Työaikalain soveltuvuuteen on myös hyvä ottaa sopimuksella kantaa. Sopimuksessa voidaan myös sopia siitä, miten työntekijä on tavoitettavissa. Mikäli kyseessä on osittainen etätyö, voidaan sopia, kuinka suuri osa työajasta tehdään etätyönä esimerkiksi viikkotasolla. Myös etätyöstä, kuten työtiloista ja työvälineistä johtuvien kustannusten jakautumisesta voi sopia etätyösopimuksella. Lähtökohtana on, että etätyöstä aiheutuvista lisäkustannuksista vastaa työnantaja. Mikäli työnantaja ei maksa esimerkiksi työtilasta korvausta, voi työntekijä tehdä verovähennyksen omassa verotuksessaan. EY:n etätyötä koskevan puitesopimuksen mukaan pääsääntö työvälineiden kohdalla on se, että työnantaja hankkii ja kustantaa työvälineet. Tämä on myös tietoturvan kannalta paras

vaihtoehto. (Salli 2012, 97–101.) Etätyösopimuksella sovitaan myös salassapitoon ja tietosuojaan liittyvistä asioista (Rahoitusalan työehtosopimus 31.3.2020–28.2.2022).

Eräissä suomalaisessa kaupungissa tehdyssä etätyökokeilussa etätöitä tehtiin henkilöstöpalveluissa laaditun sopimusmallin mukaan. Työaika noudattaa normaalia päivittäistä työaikaa eikä liukuvan työajan piirissä olevien työaikasaldo muutu etätyöpäivinä, eli työaika on kiinteä. Sopimuksessa määriteltiin myös yhteydenpitotapa ja sovittiin raportoinnista. Etätyöntekijät käyttivät työssään työnantajan hankkimia tietokoneita tai omia laitteita. Lähtökohta oli, ettei etätyö aiheuta lisäkustannuksia kummallekaan osapuolelle. Tietoturvallisuuden ja tietosuojan osalta noudatettiin voimassa olevia lakeja ja määräyksiä. Etätyöntekijän oli huolehdittava erityisesti salassa pidettävän tiedon turvallisuudesta ja sähköiset dokumentit oli suojattava salasanoin ja käyttöoikeusrajoituksin. (Harju, Tiihonen, Salonen, Ovaskainen & Ahlgren 2007, 43–44.)

## 2.6 Ergonomia ja työhyvinvointi

Kotona ei yleensä ole yhtä hyvää työpistettä, kuin työpaikalla, mikä saattaa aiheuttaa tuki- ja liikuntaelinvaivojen lisääntymistä. Etätyön seurauksena myös työmatkaliikunta puuttuu, mikä saattaa aiheuttaa arkiliikunnan vähenemistä. (Ruohomäki ym. 2020, 289–390). Kotona työskentely voi antaa vapauden työskennellä missä tahansa: keittiön tason äärellä, sohvalla tai vaikka pihalla. Jos kuitenkin aikoo työskennellä kotona pidempään, on huolehdittava ergonomian perusasioista. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 124.) Etätyössä käytettävien laitteiden ja huonekalujen tulee olla mahdollisimman sopivia ja miellyttäviä, jotta työtä voi tehdä mahdollisimman tehokkaasti ja aiheuttamatta keholle pysyviä vaurioita. Pitkäkestoinen istuminen ei ole hyväksi, joten työtä on hyvä tehdä välillä seisten. Pöytä on hyvä olla säädettävä, samoin työtuoli. Valaistukseenkin on tärkeää kiinnittää huomiota, sillä hyvä valaistus varmistaa valppaana pysymisen, tehostaa tuottavuutta ja vähentää silmien rasitusta. Tärkeintä työpöydän ääressä työskennellessä on nousta joka tunti muutamaksi minuutiksi liikkumaan. (Grace 2020, 24–27.) Maisemanvaihdos voi tuoda hyvää vaihtelua etätyöhön. Vaikka rutiinit voivat olla hyvä asia etätyössä, voivat ne myös heikentää luovaa ajattelua. Maisemanvaihdos ja ympärillä olevien ihmisten vaihdos voivat auttaa näkemään asioita eri tavalla. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 222.)

Työnantaja voi neuvoa ja tukea työntekijää kalustehankinnoissa ja muissa työntekoon liittyvissä kysymyksissä, mutta työntekijöiden oma vastuu korostuu ergonomiakysymyksissä. Työnantaja voi myös

pyytää apua ergonomiaohjeiden laatimiseen työterveyshuollolta ja työntekijöiden arkeen voi lisätä taukojumppahetkiä vaikkapa tietokoneelle hankittavan taukojumppaohjelman avulla. Työnantaja voi myös käyttää erilaisia kannustimia lisätäkseen liikunnan määrää työntekijöidensä arkipäivissä. (Vilkman 2016, 182–183.) Työnantaja voi myös tarjota etätyöntekijöilleen hyvän ergonomian takaavia välineitä ja erilaisten ergonomia-asiantuntijoiden tukea (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 124).

Työhyvinvointi syntyy työntekijän ja työympäristön vuorovaikutussuhteessa. Työ asettaa työntekijälle tiettyjä vaatimuksia, joihin työntekijä vastaa omien taitojensa, motivaationsa ja muiden edellytystensä mukaisesti. Myös työntekijällä on työtä koskevia odotuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi työn tarjoamiin mahdollisuuksiin, itsenäisyyteen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät odotukset. Kun työn vaatimukset ja mahdollisuudet sekä odotukset ja edellytykset ovat tasapainossa, on työntekijä tyytyväinen ja voi hyvin. Ristiriita puolestaan aiheuttaa stressiä, rasittumista ja haitallisena pidettyjä muutoksia minäkuvassa, käyttäytymisessä ja terveydentilassa. Etänä työskentelevien hyvinvointia on vaikea arvioida ilman aktiivista johtamistapaa. Vapaamuotoiset keskustelut, kehityskeskustelut ja erilaiset hyvinvointimittarit ovat parhaita välineitä työhyvinvoinnin arviointiin hajautetussa työssä. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 147–148.)

Etätyössä kuormitustekijät eroavat hieman työnantajan tiloissa tapahtuvasta paikallisesta työstä. Etätyön kuormitustekijöitä ovat erityisesti yksinäisyys ja eristyneisyys, määrällinen ja laadullinen työkuorma, oman työn johtamisen vaatimukset, ryhmän tavoitteen ja roolien epäselvyys, epävarmuus urakehitysmahdollisuuksista sekä ryhmän ydinporukan ja ulkokehällä työskentelevien eriarvoisuus. (Vartiainen ym. 2004, 149.)

Kotona työskentely saattaa lisätä stressiä, mutta toisaalta kotona työskentely vahvistaa myös työn ja muun elämän yhdistämistä myönteisellä tavalla. Kotona tehtävä työ on suositeltavaa silloin, kun se tehdään etätyönä tavanomaisena työaikana. Mikäli työpäivä ei pääty ajoissa, muuttuu työntekijän kokemus työstä usein kielteisemmäksi. Työ ei saisi uhata unta, omaa vapaa-aikaa eikä perheen kanssa vietettävää aikaa. Jos työtä tehdään työpäivän päälle, ei palautuminen työstä ole riittävää. Elämänalueiden jatkuvaan sekoittumiseen liittyy pitkällä aikavälillä liiallisen työkuormituksen sitä kautta ja uupumisen riski. Kun työntekijä saa tehdä mielekästä, itsenäistä ja vastuullista työtä, voi hänen olla vaikea siirtyä työstä muuhun elämäänsä. Työaika pitkittyy ja työnantajan arvellaan hyötyvän. (Ojala 2015.)

Jos työ vie kaikki voimat, palaa työntekijä helposti loppuun. Esimiesten onkin vedettävä rajat työnteolle. Toimivan etätyöympäristön suurin vihollinen on ylityö ei alisuorittaminen. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 195–197.) Esimiehen tulee antaa selkeät ja läpinäkyvät ohjeistukset työajoista ja -prioriteeteista. Näin työntekijä pystyy paremmin jaottelemaan työn ja vapaa-ajan erilleen. Eristäytyneisyyttä voidaan puolestaan lievittää järjestämällä säännöllisiä epävirallisia henkilökohtaisia keskustelutilaisuuksia ja rohkaisemalla työntekijöitä ryhmäytymään keskenään. (Väisänen 2017.) Ojala (2015) puolestaan toteaa, että mikäli etätyöhön liittyvät pelisäännöt on sovittu reilusti, voi etätyö tuottaa hyvinvointia vahvistavia kokemuksia työntekijälle.

Työhyvinvointiin voi vaikuttaa positiivisesti kiinnittämällä fyysiseen kuntoon ja hyvinvointiin huomiota. Koska etätyö kotona vähentää luonnollista liikkumista, kannattaa muuta liikuntaa lisätä. Liikunnan lisäksi myös ruokavaliolla on merkitystä. Etätyöntekijän kannattaakin välttää epäterveellistä ruokaa, varata kotiin terveellisiä välipaloja ja syödä säännöllisesti. Ateria kannattaa syödä muualla kuin työpöydän ääressä, näin aivotkin saavat hetkeksi tauon työnteosta. (Grace 2020, 50–51.) Etätyöntekijät voivat irtautua työstä viettämällä aikaa perheen ja ystävien kanssa. Työstä voi irtautua myös vaikkapa lomamatkalla tai vaellusreissulla. Työssä jaksamisen kannalta on kuitenkin huolestuttavaa, mikäli koti ei riitä työstä palautumiseen. (Ojala 2015.)

Suomalaisten työhyvinvoinnin kehittymistä selvitettiin kevään 2020 aikana Työterveyslaitoksen “Miten Suomi voi?” -tutkimuksessa. Alustavien tutkimustulosten perusteella korona-ajan etätyöskentely ei näytä heikentäneen työhyvinvointia tai asenteita etätyötä kohtaan, pikemminkin päinvastoin. Etätyön vaikutukset työhyvinvointiin ovat olleet pääsääntöisesti myönteisiä ja negatiiviset vaikutukset saattavat näkyä vasta pidemmällä aikavälillä. Tutkimuksen mukaan “koronakeväänä” 2020 aiempaa enemmän etätyötä tehneet kertoivat oppineensa uusia työtapoja ja tehneensä päätöksiä aiempaa itsenäisemmin. Toisaalta aiempaa enemmän etätöitä tehneet kokivat, että kollegoilta saatu tuki oli ollut vähäisempää ja taukoja oli pidetty vähemmän. Etätyöhön tottumattomalle etätyöhön siirtyminen on vaatinut uusien työtapojen harjoittamista, mikä on saattanut kuormittaa. Etätyöskentely oli yhteydessä kasvaneeseen työn imuun ja kroonisen väsymyksen vähenemiseen, mutta toisaalta myös tylsistymistä koettiin aiempaa useammin. Etätyöhön normaalitilanteessa liitetyt edut, kuten työrauha eivät ole välttämättä toteutuneet COVID-19-pandemian aikana. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on ollut haastavaa varsinkin yksinhuoltajaperheissä, tai perheissä, joissa on pieniä lapsia. Arjen rutiinit, työajan rytmittäminen ja palautumisesta huolehtiminen ovat tärkeitä asioita työhyvinvoinnin kannalta. Etätyön myönteiset vaikutukset työntekijöiden hyvinvoinnille osoittavat, että etätyötä voitaisiin jatkossa tehdä paljon enemmän kuin

ennen COVID-19-pandemiaa. Kun työpaikoilla järjestetään koulutusta, panostetaan töiden suunnitteluun ja kehitetään uusia toimintatapoja, saadaan etätöiden hyödyt entistä paremmin käyttöön. (Ruohomäki ym. 2020, 388–395 [Hakanen & Kaltiainen 2020a].)

Eräissä toisessa tutkimuksessa tutkittiin työn imun kehitystä COVI-19-pandemiasta johtuneen etätöiden aikana. Työn imua kokeva pitää työtään enimmäkseen merkityksellisenä, innostavana ja on siitä ylpeä (Hakanen & Kaltiainen, 2020b, 41–42). Tutkimustulosten mukaan työhyvinvoinnin kehitys on työn imun kautta tarkasteltuna ollut pääosin myönteistä pandemian aikana. Ne työntekijät, joilla työn imu oli ennen pandemiaa korkealla tasolla, pystyivät etätöiden aikana entisestään nostamaan työn imua. Työn imun laskua oli vastaavasti havaittavissa niillä työntekijöillä, joilla työnimu oli jo ennestään matalalla. Sen sijaan tutkittavien perhetaustaan liittyvät tekijät eivät tutkimuksessa nousseet merkittäväksi tekijäksi työn imun kehityksessä. Kokemus kodin toimivuudesta etätöitympäristönä puolestaan kulki käsi kädessä työn imun kokemisen kanssa. Työyhteisön tarjoama tuki ja neuvonta etätöitytilanteessa vaikutti myös jonkin verran koettuun työn imuun. Usko siihen, että selviytyy työssä esiintyvistä haasteista ja oman työskentelyn kehittäminen olivat merkittäviä työn imua nostavia tekijöitä. Kun lähityöhön palataan, on esimiesten tärkeää kuunnella alaitensa erilaisia kokemuksia etätöistä. Työn tekemisen erilaisia hybridimalleja pohdittaessa on tärkeää miettiä niiden soveltuvuutta yksilöllisesti. Etätöiden jatkuessa on myös tärkeää kehittää uusia vuorovaikutusvälineitä, jotka edistävät sosiaalista vuorovaikutusta. Työntekijöille on myös hyvä antaa valmiuksia ja vapauksia kehittää etätöitään itselleen ja omaan elämäntilanteeseensa sopivaksi. (Mäkikangas, Juutinen, Oksanen & Melin 2020, 408–425.)

### 3 ETÄTYÖN EDELITYKSET

Jotta etätyö onnistuu, on tietyt edellytykset oltava kunnossa. Ruohomäen ym. (2020, 392) mukaan onnistunut etätyö perustuu työntekijän, esimiehen ja työnantajan väliseen luottamukseen, yhteiseen suunnitteluun ja sopimiseen sekä etätyöntekijän itseohjautuvuuteen. Helteen (2004, 89) mukaan etätyön edellytyksiä ovat organisatoristen edellytysten ja etätyöhön sopivan työn lisäksi etätyöntekijältä vaadittavat ominaisuudet ja tekniset edellytykset. Etätyön toimintaedellytykset voidaan jakaa henkisiin ja kulttuuriin toimintaedellytyksiin sekä aineellisiin toimintaedellytyksiin. Henkisiä edellytyksiä ovat johdon edellytykset, henkilöstön edellytykset ja moninaisen kulttuurin huomioiminen. Aineellisia toimintaedellytyksiä ovat tehtävän luonne, työskentelypaikan valinta, viestintä- ja yhteistyövälineet ja hajautetun työn kustannukset. (Vartiainen ym. 2004, 83–118.) Valpolan (2021, 192–195) mukaan taas kolme asiaa nousee esille, kun puhutaan etätyön onnistumisesta: luottamus, itsensä johtaminen ja tekniikan toimivuus. Lisäksi töitä edistää muun muassa selkeä johtaminen ja hyvä yhteistyö (Valpola 2021, 192–195). Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tarkemmin etäjohtamista, etätyöntekijän edellytyksiä ja teknisiä edellytyksiä, sillä nämä ovat aiempien tutkimusten pohjalta tutkimukseni kannalta keskeisiä asiakaspalvelutyössä tehtävän etätyön edellytyksiä.

#### 3.1 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen tarkoittaa etätyön ja hajautetun työn johtamista. Useiden tutkimusten mukaan tietyt asiat korostuvat etätyöntekijöiden ja hajallaan olevien tiimien johtamisessa verrattuna perinteiseen johtamiseen, joten siksi on aiheellista käsitellä etätyöntekijöiden johtamista omalla termillään. (Vilkman 2016, 10–11.) Etätyössä ovat mahdollisia pääosin samat hyvät johtamistavat kuin tavallisessa johtamisessakin: työn hallinnan tunteen kokeminen, arvostus ja hyvistä suorituksista palkitseminen, oikeudenmukaisuus (Harvey ym. 2017, Madsen ym. 2017) saatavilla oleminen ja työn merkityksellisyyden ylläpitäminen. (Ruohomäki ym. 2020, 392–393).

Kokemusta työn hallinnasta voi vahvistaa asettamalla yhdessä työntekijän kanssa etätyölle realistiset tavoitteet. Työn voi myös jakaa pienempiin kokonaisuuksiin, joiden valmistumista seurataan. (Ruohomäki ym. 2020, 392–393.) Yhteinen tietoisuus tavoitteista on tutkimusten mukaan koettu ryhmätasolla tärkeiksi asioiksi hajautettujen työryhmien menestymisen kannalta. Yhteisymmärrys tavoitteista vaatii

ryhmän jäsenten osallistumisen niiden määrittämiseen. (Vartiainen ym. 2005, 86.) Etätyössä työn mittaamisessa tulisi siirtyä ajan mittaamisesta tulosten mittaamiseen. Tulosten mittaaminen onnistuu, kun työlle on selkeät tavoitteet ja aikataulut. Myyntiorganisaatioissa on työlle jo pitkään asetettu selkeät tavoitteet ja työssä onnistumista on seurattu erilaisten mittareiden avulla. (Vilkman 2016, 46–49.) Yhdessä tiimin kanssa voidaan miettiä osatavoitteita esimerkiksi viikko- tai kuukausitasolle. Palautetta täytyy antaa koko ajan ja sen täytyy olla rehellistä ja avointa. (Vilkman 2016, 88–89.) Hallinnan tunnetta parantaa myös se, että keskittymistä vaativalle työlle on varattu aikaa ja viestintäjärjestelmien käytölle on sovittu pelisäännöt. Työn arvostus välittyy, kun esimies tuo esiin työn ja sen merkityksen kokonaisuuden kannalta niin tiimin sisäisissä kuin ulkoisissakin etäpalavereissa. (Ruohomäki ym. 2020, 392–393.)

Tyytyväisyyden tunne työssä syntyy siitä, että työntekijät saavat aikaan konkreettisia asioita. Jos tavoitteet jäävät saavuttamatta monta kertaa peräkkäin, se voi laskea motivaatiota. Tavoitteilla on motivoiva vaikutus myös silloin, kun työntekijä kokee osaamisensa olevan sillä tasolla, että tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Esimiehen tulee siis varmistaa, että vastuuhenkilön kyvyt riittävät tehtävän hoitamiseen. Jos tiimissä on sekä saman paikkaisia jäseniä, että niitä, jotka työskentelevät sekä työpaikalla että etänä, tulee työssä suoriutumisen seuranta olla kaikille samanlaista. (Vilkman 2016, 88–92.)

Etäesimiehen rooli on johtaa työtä ja tämä edellyttää esimieheltä tietoa itse työstä. Tiimiä ei voi johtaa tehokkaasti, ellei tunne työn sisältöä. Esimiehen tulee myös jakaa työ kohtuullisiin kokonaisuuksiin ja osoittaa oikeat ihmiset oikeisiin projekteihin ja työtehtäviin. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 177–179.) Väisänen (2017) puolestaan muistuttaa, että etätyö vaatii myös valvontaa, samoin kuin mikä tahansa muukin työ. Esimiehen tulee antaa tiivistä palautetta sekä työntekijöiden, että tiimin suoriutumisesta. Lisäksi on esimiehen vastuulla tarjota hyvät kouluttautumismahdollisuudet etätyössä tarvittavien alustojen käyttöön ja huomioida mahdolliset ongelmat niiden käytössä. (Väisänen 2017.)

Vartiainen ym. (2004, 84–85) toteavat, että empaattisuus ja kuunteleminen ovat tärkeitä etäjohtajan ominaisuuksia, samoin avoin ja myönteinen asenne, tehokkaat viralliset ja epäviralliset viestintätaidot ja kyky delegoida tehokkaasti. Vilkmanin (2016, 136–144) mukaan etäjohtajalta vaaditaan myös päätöksentekokykyä sekä osaamista muutoksenhallintaan, virtuaalitiimin moderointiin, ristiriitatilanteisiin puuttumiseen ja tiedon jakamiseen eri viestintäkanavien kautta. Vilkman (2016, 54–55) lisää, että työntekijöiden näkökulmasta on myös tärkeää tietää, miten esimies on tavoitettavissa, jotta he saavat tarvitsemaansa tukea ja vastauksia kysymyksiinsä järkevän ajan puitteissa. Väisänen (2017) mukaan esimie-

hen on oltava tavoitettavissa etätyöaikana. Vilkman (2016, 22–23) muistuttaa, että etäjohtaminen ja yhteydenpito etänä työskenteleviin alaisiin vaatii erityistä huomiota ja paneutumista asiaan ja se saattaa viedä enemmän aikaa tavalliseen johtamiseen verrattuna.

COVID-19-viruksen aiheuttama pandemia ja sitä kautta etätöihin siirtyminen on asettanut johtamisen uuteen tilanteeseen monilla työpaikoilla. Etätöihin siirryttiin koronan vuoksi nopeasti työnantajan käs-kystä. Kaikilla esimiehillä ei kuitenkaan ollut aikaisempaa kokemusta tai tietoa etäjohtamisesta. Tässä tilanteessa kuitenkin auttoi se, että johtajan rooli on viime vuosina muuttunut yhä enemmän alaisten valvonnasta työntekijöiden tukemiseen ja valmentamiseen, mikä onnistuu todennäköisesti myös erilais-ten teknologisten välineiden avulla. Lisäksi työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän itsensä johtamista. (Koivunen & Ikonen 2020.) Poikkeustilanteen etäjohtamisessa keskeiseksi on koettu oman työpaikan työn sujuvuutta ja turvallisuutta koskevien toimintamallien luominen (kuten etä- ja lähityövuorot), vies-tintä näistä päätetyistä toimintamalleista, sekä työyhteisössä ilmenevän huolen vastaanottaminen. Va-kaat rutiinit tukevat psyykkistä hyvinvointia. Viralliset ja epäviralliset etätyötapaamiset antavat sosiaa-lista tukea ja vahvistavat ryhmään kuulumisen tunnetta, lisäksi videokuvan käyttö etäpalaverissa tuo eleet ja ilmeet mukaan vuorovaikutukseen. Pitkittyneessä etätyötilanteessa on tärkeää, että esimiehet tuntevat työpaikan varhaisen tuen puuttumisen mallin ja myös työntekijöille viestitään työterveyshuol-lon tarjoamista tukitoimista. Myös puutteet osaamisessa voivat etätyössä jäädä piiloon helpommin, kuin lähityössä. Osaamisen varmistamisella tuetaan sekä hyvinvointia, että työn sujumista. (Ruohomäki ym. 2020, 392–393.)

### **3.1.1 Etäjohtamisen kulmakivet**

Vilkmanin (2016, 25) mukaan hyvän etäjohtamisen kulmakiviä ovat luottamus, arvostus, avoimuus, avoin vuorovaikutus, yhteisöllisyys ja toimivat pelisäännöt. Vilkmän (2016, 26) sanoo, että etätyön suu-rin haaste on luottamus. Myös Vartiainen ym. (2004, 135) toteavat, että luottamus on usein mainittu menestyksen kulmakiveksi hajautetuissa ryhmissä. Etätyössä perinteinen työsuoritusten kontrollointi on hankalaa, joten esimies ja tiimin jäsenet joutuvat luottamaan siihen, että kaikki tekevät oman osuutensa, pitävät lupauksensa eivätkä käytä asemaansa väärin. Luottamuksen rakentaminen voi kuitenkin olla haasteellista, sillä hajautettu työympäristö eliminoi suuren osan luottamuksen perinteisistä rakennuspa-likoista, kuten ystävyys-suhteet, henkilökohtaiset tapaamiset ja jaetut sosiaaliset normit. (Vartiainen ym. 2004, 135.) Luottamuksen rakentamiseen saattaa siis mennä aikaa. Täysin virtuaalisesti toimivassa tii-missä siihen voi kulua jopa nelinkertainen aika perinteisessä ympäristössä toimivaan tiimiin verrattuna. (Vilkman 2016, 27.) Luottamuksen puute on ollut yksi etätyön lisääntymistä hidastava seikka ennen



COVID-19-pandemiaa. Vielä ei tarkkaan tiedetä, mitä luottamukselle tapahtui, kun etätyöhön siirryttiin nopeassa tahdissa olosuhteiden pakosta. Muutos on ollut iso sellaisilla työpaikoilla, joissa etätyötä on aikaisemmin saanut tehdä työnantajan luvalla vain muutamana päivänä kuukaudessa. Nähtäväksi jää, millaiseksi etä- ja lähityön yhdistäminen sekä luottamus muovautuvat, kun koronapandemia alkaa hellittää. (Koivunen & Ikonen 2020.)

Etänä työskentelevät kokevat helposti saavansa liian vähän sosiaalista tukea esimieheltään ja työyhteisöltään. On tärkeää, että työntekijä kokee, että hänen työtään arvostetaan. Arvostus on pieniä asioita päivittäisessä toiminnassa: Miten kohtaamme muut ihmiset, miten otamme heidän ajatuksensa vastaan ja olemmeko henkisesti läsnä vuorovaikutustilanteissa. Myös avoimuus on tärkeää, sillä se liittyy olennaisesti vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Avoimuus näkyy kaikessa toiminnassa: kommunikaatio, yhteistyö ja päätöksentekoon avointa. Kun toiminta on avointa, kulkee tieto mahdollisimman muuttumattomana yrityksessä joka suuntaan, niin ylhäältä alas kuin alhaalta ylöskin. (Vilkman 2016, 32–34.)

Arvostuksen ja avoimuuden lisäksi myös toimiva vuorovaikutus on tärkeää etätyön onnistumisen kannalta. Aito vuorovaikutus edellyttää kuuntelemista. Jos tiimin vuorovaikutus sujuu, on tiimin tuotos enemmän, kuin mihin tiimin jäsenet pysyisivät kukin yksin työskennellessään. Esimiehen ja tiimin on siis tärkeää miettiä, miten verkkoon pystytään siirtämään ne asiat, jotka tukevat hyvää yhteistyötä ja ajattelua. Vuorovaikutuksen on hyvä olla säännöllistä ja sovittua. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 93–97.)

Hyvällä yhteishengelläkin on vaikutusta etätyön sujumiseen. Vilkmanin (2016, 41–42) mukaan hyvä ilmapiiri ja me-henki ovat tärkeitä paitsi työssä viihtymisen ja yhteistyön, myös työn tulosten kannalta. Yhteisöllisyyden avulla voidaan luoda hyvä yhteishenki, vaikka tiimi kohtaisi harvoin kasvokkain. Mitä paremmin työntekijät tulevat toimeen keskenään, sitä paremmin yhteistyö sujuu. Etätyössä yhteisöllisyyden tunteen aikaansaaminen vaatii kuitenkin erityishuomiota. Kun tiimi näkee toisiaan harvoin, syntyy yhteisöllisyys huonommin ja lähtee myös murenemaan helposti. Tunne tiimin jäsenyydestä syntyy, kun jäsenet oppivat tuntemaan toisensa. Siksi tapaamisia tulee järjestää ainakin virtuaalisesti, elleivät kasvokkain tapahtuvat tapaamiset ole mahdollisia. Se, kuinka usein virtuaalisia tapaamisia on tarpeen järjestää, riippuu työn luonteesta ja siitä, kuinka paljon työ edellyttää yhteistyötä. (Vilkman 2016, 41–44.)

Toimivat pelisäännöt ovat myös tärkeä asia yhteistyön rakentamisessa. Etätyössä tekemistä helpottaa, kun toimintatavat ja pelisäännöt ovat kaikilla tiedossa. Kun toimistotyöstä siirrytään etätyöhön, on pelisäännöt yleensä tarpeen määrittellä uudelleen. Pelisäännöt tulee sopia yhdessä, sillä muuten jää yhteistyöltä tärkeä pohjatyö pois, eikä sitoutumista pelisääntöihin tapahdu. (Vilkman 2016, 37.) Helteen (2004, 107) mukaan pelisääntöjen luominen työpaikalle on tärkeää monesta syystä. On tärkeää, että työntekijät ja työnantaja tietävät mitä periaatteita etätyössä noudatetaan. Näin mahdolliset ongelmatilanteet voidaan välttää jo etukäteen. On myös tärkeää, että etätyö on läpinäkyvää ja kaikki tietävät millä ehdoilla siihen voi päästä ja millä ehdoilla sitä tehdään. Etätyön onnistumisen edellytyksenä on työyhteisön tuki, joten on tärkeää, että esimies ja työtoverit hyväksyvät etätyöskentelyn ja tukevat etätyössä työskentelevää. Pelisäännöt voivat koskea koko työpaikkaa tai sen osaa. (Helle 2004, 107).

Etätyön pelisäännöissä voidaan sopia esimerkiksi etätyön käyttötavoista, työjärjestelyistä, työehdoista, etätyöntekijän valintakriteereistä ja menettelytavoista. Käyttötavoissa määrittellään esimerkiksi se, onko etätyö kokoaikaista vai osittaista. Työjärjestelyissä voidaan määrittellä, miten yhteydet työpaikalle ja avustavat työt järjestetään, sekä mitä koulutusta ja kenelle järjestetään. Työehdoissa taas määrittellään, mitkä ovat etätyöntekijän työehdot. Etätyöntekijöiden valinnassa puolestaan määrittellään, millä perusteella etätyöntekijät valitaan. Kriteerien on oltava läpinäkyvät, eikä työntekijöiden tasapuolista kohtelua saa unohtaa. (Helle 2004, 100–102). Työpaikkakohtaisten pelisääntöjen luominen on tärkeää erityisesti silloin, kun etätyötä jo tehdään, mutta sen tekemisen periaatteet ovat epäselvät. (Helle 2004, 87). Vilkmanin (2016, 38) mukaan pelisäännöissä voidaan sopia myös siitä, milloin ja miten niin esimiehen kuin työntekijöidenkin tulee olla tavoitettavissa, sekä siitä, milloin kaikkien on oltava paikalla. Pelisäännöissä voidaan määrittellä myös se, mitä yhteistyövälineitä yhteistyössä käytetään ja miten niitä käytetään (esimerkiksi puhelin, sähköposti, pikaviestit, sisäinen sosiaalinen media ja Teams-kokoukset). Niin ikään pelisäännöissä voidaan sopia, miten työn etenemistä seurataan ja miten tietoa jaetaan niin, ettei se kuormita liikaa. (Vilkman 2016, 38). Vilkman (2016, 40) toteaa lisäksi, että pelisääntökeskusteluja tarvitaan niin uusien, kuin vanhojen työntekijöidenkin kanssa.

### **3.1.2 Tiimidynamiikan vaikutus etäjohtamiseen**

Useissa organisaatioissa tehdään töitä tiimeissä. Tiimit ovat erilaisia: niillä on erilaisia tehtäviä, ja ne ovat erilaisessa kehitysvaiheessa, niinpä ne tarvitsevat myös erilaista johtamista. Esimiehen johtamistapa ei saa olla ristiriitainen, vaan sen on tuettava sekä yksilöitä että tiimityöskentelyä. Tiimityöskentely eroaa työtyhmytyöskentelystä johtajuudessa, vastuunkannossa, tulossuuntautuneisuudessa sekä itsenäisyydessä. Tiimit ponnistelevat yhdessä kohti kollektiivisia tuloksia ja tiimien yhteydessä painotetaan

yhteistä johtajuutta ja vastuuta. Tiimityön riskejä ovat muun muassa henkilöstökemiaan liittyvät asiat, tiimien välinen yhteistyö ja liian isot tiimit. Esimies voi parantaa tiiminsä tiimityöskentelyn taitoja järjestämällä mahdollisuuksia kehittää vuorovaikutustaitoja ja ongelmanratkaisutaitoja. (Hyppänen 2013, luku 3.) Jos esimies ohjaa työtään itsenäisesti tekeviä asiantuntijoita, joiden työtä ei ohjaa yhteinen tavoite, ei tiimidynamiikka juuri vaikuta johtamiseen. Jos sen sijaan tiimillä on toisiaan täydentäviä taitoja, henkilöt ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin on hyvä huomioida tiimin dynamiikan vaikutukset johtamiseen. Mitä enemmän tiimissä on jäseniä, sitä enemmän siinä on myös vuorovaikutussuhteita. Mikäli etänä toimivan tiimin jäsenet eivät tunne toisiaan kunnolla, yhteinen päämäärä on epäselvä tai yhteisöllisyyden kokemuksia ei ole, on mahdollisuuksia ristiriitojen syntymiseen lukuisia. (Vilkman 2016, 76.)

Monimuotoinen tiimi voi olla haastava. Monimuotoisuus tarkoittaa ikä- ja sukupuolitekijöitä sekä eri kansallisuuksia ja kulttuuritaustaa. Omat lisänsä monimuotoisuuteen tuovat erilaiset käyttäytymis- ja vuorovaikutustyyli. Monimuotoisen tiimin menestystä parantaa se, että työntekijät tuntevat toisensa hyvin ja sen myötä hyväksyvät erilaisuuden paremmin. Myös monimuotoisen tiimin johtamistaidot vaikuttavat menestykseen. (Vilkman 2016, 53.) Jos monimuotoinen tiimi osataan ohjata toisia arvostavaan ja rakentavaan keskusteluun, on tuloksena parhaimmillaan innovatiivinen työympäristö ja mahdollisuudet ongelmanratkaisuun ovat hyvät. Heikko johtaminen voi johtaa pahoihinkin ristiriitoihin. Hyvin samankaltaisista jäsenistä koostuvat tiimit toimivat yleensä hyvin, yhteistyö sujuu ja jäsenet tulevat toimeen keskenään. Jos esimies on itse samanlainen, on tällaista tiimiä helppo johtaa. Jos esimies edustaa eri tyyliä, voi johtaminen olla haastavaa, mikäli tyylieroja ei osata käsitellä oikein. Samankaltaisuus tiimissä voi kuitenkin johtaa siihen, että työhön ei saada riittävästi erilaisia näkökulmia eikä erilaisia skenaarioita osata pohtia. (Vilkman 2016, 78–79.)

### **3.1.3 Kuormittumisen seuranta ja piilevien ongelmien havaitseminen**

Etätyössä kuormituksen aiheuttajat voivat liittyä esimerkiksi työn sisältöön, puutteelliseen työn hallintaan tai työjärjestelyihin ja kuormitus voi olla joko fyysistä tai psyykkistä. Kuormitus voi olla luonteeltaan joko yli- tai alikuormitusta. Kaikkien kuormitustekijöiden poistamiseen ei välttämättä ole keinoja, mutta esimerkiksi liiallisesta työmäärästä johtuva kuormittuminen voidaan poistaa mitoittamalla työ määrä sellaiseksi, että siitä on mahdollista suoriutua normaalin työpäivän aikana. (Helle 2004, 222.)

Työntekijän stressin määrän seuraaminen on haaste etäjohtajalle. Etäjohtajan voi olla vaikea arvioida tiiminsä jäsenten työmäärää ja sitä, kuinka stressaantuneita he ovat. Tämän vuoksi esimies voi tehdä

vääriä päätöksiä jakaessaan työtehtäviä tiimin jäsenille. Myös työntekijöillä voi olla vaikeuksia vetää omia rajoja työnteolle. Asiantuntijatyössä voikin olla riskinä liiallinen työnteko ja kuormittuminen. Työntekijöillä on myös yksilöllisiä eroja työntekotavoissa, taidoissa suunnitella ja priorisoida työtä sekä keskittyä olennaiseen. Työn kuormittavuuden kokeminen on myös hyvin yksilöllistä ja siihen vaikuttavat työmäärän lisäksi myös muun muassa työpaikan ilmapiiri, työntekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet tai se, kuinka hyvin työntekijä hallitsee työnsä. (Vilkman 2016, 52–53.) Esimiehen on hyvä myös miettiä, millaista esimerkkiä ja kulttuuria hän omaan tiimiinsä rakentaa. Jos esimies on itse huono ajanhallinnassa, voi tiimille tulla käsitys, että heidän tulee toimia samoin. Tämä korostuu virtuaalisessa ympäristössä ja tässä auttaa avoin keskustelu toimintatavoista ja työmääristä. Etätyössä tarvitaan välillä myös rauhallisempia työpäiviä. Niitä tarvitaan niin jaksamisen, kuin palautumisenkin kannalta. Luova ajattelukin toimii paremmin rauhallisemmassa työtahdissa. (Vilkman 2016, 120–121.)

Kuormittumisen seurantaan on olemassa monia keinoja. Ennalta sovitut, realistiset viikkotavoitteet ohjaavat tekemistä. Jos deadlineista lipsutaan jatkuvasti, voi se olla merkki siitä, ettei kaikki ole kunnossa. Poissaoloja tulee myös seurata ja lisääntyviin poissaoloihin puuttua varhaisessa vaiheessa. Myös henkilökohtaiset keskustelut ja kuulumisten kysyminen auttavat kuormittumisen seuraamisessa. (Vilkman 2016, 122.)

Erialaisten ongelmien havaitseminen on etäjohtamisessa vaikeampaa kuin perinteisessä johtamisessa fyysisen etäisyyden vuoksi. Työyhteisössä voivat ongelmia aiheuttaa muun muassa kateus, henkilöiden väliset ristiriidat, kiusaaminen, huhut ja niistä syntyneet reaktiot, epäilykset siitä, ettei kaikkia kohdella tasapuolisesti, motivaation lasku ja kyllästyminen nykyisiin työtehtäviin. Myös alkoholismin tai muiden päihteiden käytön havaitseminen on vaikeampaa. Etäjohtajan kannattaa heti huomattuaan ottaa nämä asiat käsittelyyn, etteivät ongelmat ehdi kasvaa liian suuriksi. (Vilkman 2016, 55–56.) Säännölliset tilannetarkistukset kaikkien työntekijöiden ovat hyödyllisiä, mutta etätyöntekijöiden kanssa kannattaa tilanne tarkistaa hieman useammin, koska toimistolla työskenteleviä esimies tapaa joka tapauksessa. Esimiehen on hyvä soittaa alaisilleen vähintään kerran muutamassa kuukaudessa, ihannetilanteessa kerran kuukaudessa. Tavoitteena on pitää yllä avointa ja jatkuvaa viestintää. Nopeat puhelut voivat estää asioiden kärjistymisen, sillä puheluiden aikana voi saada yllättävän paljon selville. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 189–191.)

### 3.2 Työntekijän edellytykset

Työntekijä voi siirtyä etätööhön vain siinä tilanteessa, että hänen työtehtävänsä sopii etätöönä tehtäväksi. Tämän lisäksi etätyöntekijältä vaaditaan monia ominaisuuksia ja taitoja. Tärkeimpiä etätyöntekijän ominaisuuksia ja taitoja ovat päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukyvyt, kyky hallita ajankäyttöä, hyvä organisointikyky, vastuuntuntoisuus ja kurinalaisuus, motivaatio ja keskittymiskyky, tietotekninen osaaminen, hyvät vuorovaikutustaidot, työkokemus ja kyky sietää vähentyneitä sosiaalisia kontakteja. (Helle 2004, 94–95.) Muita tutkimusten mukaan tärkeitä henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat itsenäisyys, itseohjautuvuus, aktiivisuus, luotettavuus ja vahva ammattitaito. Myös toimivia sosiaalisia verkostosuhteita tarvitaan. (Vartiainen ym. 2005, 84–86.) Vartiainen ym. (2004, 90) mukaan etätöössä tarvitaan myös projektinhallintataitoja ja rajojenhallintataitoja. Friedin & Heinemeier Hanssonin (2014, 163) mukaan hyvä etätyöntekijä on myös hyvä kirjoittaja, sillä suurin osa argumenteista esitetään sähköpostissa, chatissa tai keskustelutiloissa.

Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset ovat suuret, ja työssä pärjääminen edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Työn uudet vaatimukset niin kehittyvän teknologian kuin uusien toimintatapojenkin kannalta vaativat työntekijää uudistamaan osaamistaan. Tätä voidaan tehdä koulutuksen tai työssä oppimisen avulla. Yksilön on ehkä itse vaikea arvioida, mitkä työn osaamistarpeet ovat tulevaisuudessa. Siksi aktiivinen tiedotus toimialan ja liiketoiminnan kehittymisestä tulee ulottaa myös etäällä työskenteleville henkilöille. Osaamisen kehittämisessä voidaan käyttää apuvälineinä muun muassa osaamiskartoitusta, osaamismatriisia, kehityskeskusteluja, henkilökohtaista opintosuunnitelmaa, mentorointia, koulutuspalettia, verkkoluentoja, itseopiskelua, case- ja harjoitustöitä sekä erilaisia tieto- ja viestintäteknologioita hyödyntäviä opetusmuotoja. (Vartiainen ym. 2004, 138–139.) Teknologista osaamista tarvitaan etätöössä, mutta toisaalta siitä ei kannata tehdä itselle vaikeampaa kuin se todellisuudessa on. On ehkä houkuttelevaa käyttää upeaa videotekniikkaa, vaikka oikeastaan saman asian saisi kätevämmiin hoidettua vaikkapa puhelinneuvottelun avulla. (Lid Falkman & Lid Falkman 2014, 77.)

Rahoituslalla tehdyssä kyselyssä nousi esiin monia tarpeita etätyöntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. Henkilöstön mukaan yleisimpiä tarpeita olivat tekninen osaaminen ja etätyökalujen hallinta, muuttuneen työn sisältöön liittyvien taitojen kehittäminen, tiimityöskentely- ja työyhteisötaidot sekä esimiestäidot. Yleisimpiä osaamistarpeita työnantajien mukaan taas olivat asiakkaiden kohtaaminen etäneuvotteluissa, tekninen osaaminen, etätyökalujen hallinta ja muuttuneeseen työn sisältöön liittyvät tai-

dot, esimerkiksi digitalisaation hyödyntäminen. Myös tiimityöskentelytaidot, työyhteisötaidot, esimiestaidot, viestintä sekä alais- ja työntekijätaidot nousivat kyselyssä esiin. (Kysely rahoitusalan henkilöstölle ja työnantajien edustajille – miten korona muutti rahoitusalan työtä? 2021.)

Etätyön yhteydessä puhutaan paljon itseohjautuvuudesta ja itsensä johtamisesta. Sydänmaanlakka (2012, luku 1) kiteyttää itsensä johtamisen näin: Kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta. Itsensä johtaminen on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jossa tulet tietoiseksi kehostasi, mielestäsi, tunteistasi ja arvoistasi. Tämän jälkeen pystyt paremmin ohjaamaan tekojasi, ajatuksiasi ja tunteitasi. Mitä paremmin tunnet itsesi ja olet tietoinen toiminnoistasi, sitä paremmin pystyt ohjaamaan elämääsi. (Sydänmaanlakka 2012, luku 1.)

Haapakoski ym. (2020, 101–105) toteavat, että itseohjautuvuudesta tuli jokunen vuosi sitten työelämän muotisana. Perusajatus itseohjautuvuudessa on hyvä: hyvä työntekijä tietää itse parhaiten, miten työnsä tekee, kunhan tavoitteet ja pelisäännöt ovat selkeät. Haapakoski ym. (2020) haastattelivat Miia Savaspuroa (2020), jonka mukaan itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen tarkoittavat samaa. Itseohjautuva organisaatio vaatii myös johtamista, jopa enemmän kuin perinteinen organisaatio. Vaikka tiimit ja työntekijät johtavat itseään, on jonkun edelleen johdettava kokonaisuutta, asetettava tavoitteita, päätettävä tärkeysjärjestyksestä ja ratkaistava ongelmia. Etätyö korostaa itseohjautuvuuden vaatimusta entisestään, sillä ollakseen itseohjautuva, työntekijä tarvitsee selkeät tavoitteet ja reunaehdot. Esimiehen pitää tukea tiimiläisiään myös etätyössä, mutta kuitenkin ison osan aikaa etätyöläinen on itsensä johtaja. Työntekijän on ymmärrettävä, milloin kannattaa pyytää apua ja milloin on selviydyttävä yksin. Itseohjautuvuus on parhaimmillaan vapautta tehdä itsenäisiä päätöksiä, päättää työn tekemisen aika ja paikka, sekä ottaa ja kantaa vastuuta. Itseohjautuvuus on myös lisääntynyttä itsemääräämisoikeutta ja kyvykkyyden tunnetta, vastuuta oman työn määrästä, aikatauluttamisesta ja laadusta, vision ja suunnan kirkkautta, rakenteiden ja päätöksentekomekanismien selkeyttä, läpinäkyvyyttä ja yhteistyötä. Sen sijaan itseohjautuvuus ei ole yksin tekemistä, johtamisen puutetta, epäselvyyttä suunnasta, vastuuttomuutta, tai viestinnän puutetta. (Haapakoski ym. 2020, 101–109 [Savaspuro 2020].)

Savaspuron (Haapakoski ym. [2020, 101–109]) mukaan jokainen voi parantaa suoriutumistaan etätyössä. Etätyössä suoriutuu paremmin, kun työntekijä ylläpitää työkykyään, vireystasoaan ja motivaatiotaan. Etätyöläisen kannattaa järjestää itselle riittävästi hyvinvointia ja työkykyä ylläpitävää tekemistä, minimoida energiaa vieviä asioita ja huolehtia palautumisesta muun muassa syömällä järkevästi, liikkumalla ja nukkumalla riittävästi. Jos työ, sen raamit tai tavoitteet ovat epäselvät, kannattaa niistä kysyä

esimieheltä. Työviikon päätteeksi kannattaa suunnitella seuraava viikko ja erotella kiireelliset ja tärkeät tehtävät vähemmän tärkeistä. Jokainen joutuu vetämään omat rajansa ja arvioimaan, mitä ehtii tehdä ja mitä ei. Esimieheltä voi myös pyytää apua sen miettimiseen, mitä ei tehdä ollenkaan. Etätyössä korostuu myös yhteisöllisyyteen liittyvä oman aloitteellisuuden merkitys. Koska lähes kaikissa töissä saavutetaan tuloksia yhdessä muiden kanssa, tulee olla kykyä työskennellä muiden kanssa. Kukaan ei yksin voi hoitaa yhteisöllisyyttä, mutta yksikin voi merkittävästi heikentää yhteenkuuluvuutta. (Haapakoski ym. 2020, 101–109 [Savaspuro 2020].) Esimiehen on hyvä käydä tiimin kanssa avointa keskustelua itsensä johtamisen hyvistä käytännöistä sekä siitä, mikä tuntuu haastavalta ja minkä kanssa työntekijät tarvitsevat tukea. Alkuun työntekijät tarvitsevat enemmän tukea itsenäisempään päätöksentekoon ja vastuunottoon. (Vilkman 2016, 127.)

Grace (2020, 34–37) antaa etätyöhön ja itsensä johtamiseen muutamina vinkkejä. Itselle kannattaa ensinnäkin rakentaa sopiva päiväjärjestys, luoda jonkinlainen työrutiini ja työn jälkeinen rutiini. Sopivan rutiinin löytämisessä auttaa, kun tekee aikataulun. Kun päättää, minä päivinä ja mihin kellonaikaan työskentelee, tehostaa se työntekoa ja se asettaa myös rajat kollegoiden ja asiakkaiden yhteydenotoille. Tauot on hyvä pitää säännöllisesti. Välillä on hyvä käydä ulkona raittiissa ilmassa. Eristäytymistä muihin voi puolestaan ehkäistä sillä, että järjestää aikaa työn jälkeisille tapaamisille joko henkilökohtaisesti tai virtuaalisesti. Työpäivän päättyminen on tärkeää huomioida jonkin pienen rituaalin avulla. Myös tehtävälistaa on hyvä käyttää apuna etätyössä, se auttaa keskittymään ja pysymään motivoituneena. Lisäksi, kun tehtäviä sijoittelee kalenteriin, kannattaa ajoittaa eniten ajattelua vaativat tehtävät siihen vuorokaudenaikaan, kun on tuotteliaimmillaan. Sen sijaan ylläpidolliset tehtävät, kuten sähköpostit ja jatkopuhelut kannattaa kohdentaa niihin aikoihin, kun on vähemmän tehokas. (Grace 2020, 34–37.)

Myös Valpola (2021, 193) toteaa, että itsensä johtamisessa auttaa, kun työpäivän rytmittää viisaasti niin, että työt valmistuvat ja aikaa riittää myös vapaaseen. Tämä on hyvinvoinnin kannalta tärkeää. Tiivis kokoustahti voi väsyttää yllättävän paljon, siksi tauotus ja riittävä liikunta ovat tarpeen. Etätyössä haaste on ohjata omaa työtään ja aikaansaamisiaan. Työntekijän tulee tiedostaa, milloin työ sujuu ja milloin on hankala tuottaa tulosta. Etätyössä pitää myös olla realistinen sen suhteen, mitä päivässä ja viikossa ehtii tehdä. (Valpola 2021, 193.) Ilman selkeitä rajoja ja rutiineja etätyö voi muuttua ikäväksi, kun työpäivät alkavat yhä myöhemmin ja jatkuvat iltaan. Töitä voi myös keskittää asunnossaan tiettyyn paikkaan, jolloin työt voi olla helpompi erottaa vapaa-ajasta. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 203–204.) Etätyöntekijän kannattaa myös varata kalenteriin aikaa harrastuksille, sillä näin voi varmistaa, etteivät ne jää työn jalkoihin. (Grace 2020, 46.)

### 3.3 Tekniset edellytykset

Yrityksen tulee tarjota hajautetulle työskentelylle riittävät, toimivat ja helposti käytettävät viestintä- ja yhteistyövälineet. Päivitetyn ja oikean tiedon saanti yhteisistä tietojärjestelmistä on taattava kaikissa työpisteissä vuorokauden ympäri. Lisäksi tarvitaan teknistä ylläpitoa ja tietojärjestelmätukea työskentele-tyedellytysten varmistamiseksi. (Vartiainen ym. 2004, 126.) Toimiva tekniikka on oleellinen tuki. Takkuamattomat järjestelmät ja riittävä internetkapasiteetti auttavat keskittymään. On tietenkin löydettävä myös taitoa käyttää tekniikkaa sujuvasti työnteossa. (Valpola 2021, 194.) Etätyöntekijän hyvä tietotek- ninen osaaminen on etätyössä tärkeää, sillä tekninen tuki ja muu taustatuki ei ole yhtä nopeasti saatavissa kuin työpaikalla (Helle 2004, 97).

Kun työ muuttuu yhä hajautetummaksi, myös tiedon käsittelyn ja hallinnan haasteet lisääntyvät. Vanhat tavat säilöä ja arkistoida tietoa eivät enää toimi, jos tietoon on hankala päästä ja työntekijät tal- lentavat tietoa omille laitteilleen. Tietoon onkin tärkeää päästä käsiksi erilaisilla käytössä olevilla pääte- laitteilla, eri vuorokauden aikoihin ja riippumatta siitä, missä työntekijä työskentelee. Jos käytössä ei ole viimeisintä ja oikeaa tietoa, kärsii työn laatu ja tehokkuus. Jos yrityksellä ei ole käytössä etätyötä mah- dollistavia tietojärjestelmiä, on vaarana, että tietoja tallennetaan oman tietokoneen kansioihin, muistiti- kuille tai lähettämällä ne omaan sähköpostiin. Tällöin tieto pirstaloituu eri paikkoihin ja ajantasaiset tiedot eivät ole kaikkien saatavilla. Tietoja voi myös kadota. Työskentelystä voi tulla tämän takia katko- naista ja tehotonta. (Vilkman 2016, 156–157.) Etätyössä tärkeintä onkin, että kaikki asiat ovat kaikkien saatavilla kaiken aikaa. Teknologian avulla tämä voidaan ratkaista. Kun tarpeelliset tiedostot, keskuste- lut, tehtävälistat ja kalenterit on keskitetty esimerkiksi pilvipalveluun tiettyyn paikkaan, saadaan työt sujumaan. Myös jaetut kalenterit helpottavat työnteoa. On olemassa lukematon määrä erilaisia työka- luja, joilla voidaan varmistaa, että kaikki tarvittava tieto on tiimin saatavilla. Tärkeintä on, etteivät tär- keät asiat jää työntekijöiden tietokoneelle tai sähköpostiin muiden saavuttamattomiin. (Fried & Hei- nemeier Hansson 2014, 99–100.)



#### 4 ASIAKASPALVELU

Asiakaspalvelu on palvelua, jota asiakas saa palvelutilanteessa. Tavoitteena on auttaa asiakasta palvelun valinnassa ja käyttämisessä. Asiakaspalvelua voidaan kuvata myös vielä laajemmasta näkökulmasta: Asiakaspalvelu voidaan määritellä kokonaisvaltaiseksi huolenpidoksi asiakkaista. Tällöin tarkoitetaan sekä yksittäisten palvelutilanteiden, että asiakassuhteiden hoitamista parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakaspalvelu voidaan jakaa henkilökohtaiseen palveluun ja automatisoituun palveluun. (Ylikoski & Järvinen 2011, 16–17.)

Asiakaspalvelussa tai myyntitehtävissä työskentelevien työ on tarjota asiakkaalle heidän tarpeidensa mukainen palveluratkaisu yrityksen tarjonnasta. He ovat aktiivisesti vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa joko kasvotusten erilaisten viestintävälineiden avulla. Asiakaspalveluhenkilöstö on avainasemassa pysyvien asiakassuhteiden luomisessa. (Flink, Kerttula, Nordling & Rautio 2015, 59.) Ylikoski & Järvinen (2011, 172) toteavat, että myös asiakkaan tulevaisuuden tarpeista ollaan hyvässä asiakaspalvelutilanteessa kiinnostuneita sen lisäksi, että ollaan kiinnostuneita asiakkaasta ja tarjotaan ratkaisuja hänen sen hetken ongelmiinsa. Lundberg (2002, 13) puolestaan sanoo, että asiakas toivoo, että hänestä välitetään myös kaupanteon jälkeen. Mitä suurempi asiakkaan ostos on, sitä herkempi on asiakkaan mielentila (Lundberg 2002, 13).

Asiakkaan silmissä asiakaspalveluhenkilöstöön kuuluvat ovat organisaation edustajia ja oman alansa asiantuntijoita. Asiakas odottaa, että asiantuntija tuntee organisaationsa tuotteet, palvelut ja toimintatavat läpikotaisin. Kaikkea ei tarvitse tietää, mutta asiakas odottaa, että asiantuntija osaa ottaa selvää, miten hänen asiansa parhaiten ratkeaa. (Flink ym. 2015, 37.) Löytänä & Kortesus (2011, 87) muistuttavat, että muutama kymmenen vuotta sitten pankkiin mentiin hattu kourassa anomaan pankinjohtajalta lainaa. Asetelma on nykypäivänä toisinpäin. Asiakkaat ajattelevat, että yritys on olemassa heitä varten, eikä päinvastoin. Asiakkaista on myös tullut kriittisempiä ja vaativampia. (Löytänä & Kortesus 2011, 87.)

Asiakaspalvelu on samalla myös myyntityötä. Yrityksen tuotteiden ja palveluiden myynti ei ole mikään erillinen tapahtuma, vaan myyntiä tulee tapahtua koko ajan. (Eräsalo, 2011.) Löytänä & Kortesus (2011, 87) ovat samaa mieltä: asiakaspalvelun ja myynnin välillä ei ole mitään eroa. Sekä myynnin, että asiakaspalvelun tehtävänä on löytää ratkaisu asiakkaan tarpeeseen ja luoda asiakkaalle mieleenpainuvia kokemuksia tässä prosessissa (Löytänä & Kortesus 2011, 87).

Parantaakseen kilpailukykyään yhä useammat yritykset panostavat asiakaspalveluun. Tämä johtuu siitä, että monet muut kilpailukeinot ovat kilpailijoiden helposti kopioitavissa. Tuoteuutuuden rinnalle on helppo tuoda oma muunneltu versio, samoin hinnoittelu-, saatavuus-, ja viestintäratkaisuja on helppo matkia. Henkilöstön palveluosaaminen on sen sijaan kilpailukeino, joka on hankalasti kopioitavissa. Hyvän palvelun avulla yksinkertainenkin tuote voi muotoutua elämykseksi asiakkaan mielessä. Asiantunteva, vuorovaikutustaitoinen, palvelualtis ja joustava henkilöstö saa asiakkaat puhumaan yrityksen puolesta. Yrityksen ei myöskään tarvitse myydä tuotteitaan polkuhintaan, mikä vaikuttaa merkittävästi yrityksen kannattavuuteen. (Flink ym. 2015, 67.)

Asiakastyössä ei riitä, että palvelu on tyydyttävää suurimmalle osalle asiakkaista, vaan tavoitteena on oltava ihan jokaisen asiakkaan tyytyväiseksi tekeminen. Asiakkaan menettämiseen voi riittää yksi väärä sana. Asiakkaan menettäminen voi tarkoittaa myös sitä, että yhden pettyneen asiakkaan myötä menetetään useampi asiakas. Asiakas tulee usein maininneeksi huonosta asiakaspalvelusta keskimäärin noin 11 tuttavalleen. Asiakkaan menettäminen siis maksaa. (Flink ym. 2015, 69.) Löytänä ja Kortesus (2011, 31) lisäävät, että kun asiakaspalvelija tekee virheen, sen kuulevat kaikki. Heidän mukaansa Facebook ja Twitter sekä erilaiset keskustelupalstat, foorumit ja suosittelupalvelut tarjoavat nopean kanavan lähettää asiakaskokemuksia eteenpäin (Löytänä & Kortesus 2011, 31).

Asiakaspalvelutyö on aina ihmisten välistä kohtaamista, olipa kanava mikä hyvänsä. Erilaisten viestintäkanavien monipuolistuminen haastaa asiakaspalveluhenkilöstön hyödyntämään kohtaamistaitojaan mitä erilaisempien kanavien kautta. Kun toimintaympäristö teknistyy ja asiakkaat odottavat yhä nopeampaa reagoitua, tarvitaan asiakaspalvelijoilta hyviä vuorovaikutus-, ihmissuhde-, ja viestintätaitoja, niin suullisesti, kuin kirjallisestikin. (Flink ym. 2015, 116.) Finanssialalla tavallisimpia kanavia ovat konttorit, puhelinpalvelu ja internet. Konttoriverkostoa on monilla palvelualoilla supistettu kustannussyistä ja tilalle tarjotaan itsepalvelua. Uusia kanavavaihtoehtoja kehitetään jatkuvasti. (Ylikoski & Järvinen 2011, 124–125.)

Löytänen ja Kortesus (2011, 89) mukaan asiakaspalvelussa tarvitaan kahdenlaista osaamista: osaamista ratkaista ongelmia ja osaamista sekä halua tuottaa odotukset ylittävää palvelua asiakkaalle. Aarnikoivu (2005, 107–109) puolestaan sanoo, että asiakaspalvelijoiden rooli on muuttunut merkittävästi niistä ajoista, jolloin riitti asiakkaan yhteydenottoon vastaaminen. Nykyään avaintekijänä on yhteydenotto asiakkaaseen ja aktiivisuus asiakkaiden tarpeiden ennakoinnissa ja aktivoinnissa. Asiakaspalvelu-, myynti- ja markkinointitoiminnoilla on sama tavoite, ostopäätöksen aikaansaaminen. Hyvä asiakaspalvelija siis

sekä myy, palvelee asiakkaita, että markkinoi. Asiakaspalvelijan menestystekijöitä ovat muun muassa karisma, aito asiakaslähtöisyys, kyky käyttää tavoitteellista kyselytekniikkaa, havainnollistamisen käyttäminen ja kyky perustella. (Aarnikoivu 2005, 107–110.)

Viestinnällä on asiakaspalvelussa keskeinen rooli. Viestinnällä kerrotaan palvelujen erilaisista ominaisuuksista, opastetaan asiakasta ja autetaan häntä tekemään hänelle sopivia palveluvalintoja. Selkeä viestintä on tärkeää siksi, että monet palvelut saattavat tuntua asiakkaasta vaikeaselkoisilta ja monimutkaisilta. Palvelutilanteessa asiakkaan tehtävänä on antaa tietoa tarpeistaan ja tilanteestaan. Asiakasneuvojan tulee puolestaan luoda käsitys asiakkaan asiantuntemuksesta. Viestintä tulee sopeuttaa asiakkaan tietotarpeisiin ja siinä tulee käyttää sellaisia termejä, jotka asiakas ymmärtää. Toisinaan tulee myös varmistaa, että asiakas on ymmärtänyt palveluun liittyvät yksityiskohdat oikein. Myös palvelun riskit saattavat olla asiakkaalle vaikea käsite ymmärtää. Toisaalta joku toinen asiakas saattaa tuntea palvelun ominaisuudet todella hyvin. (Ylikoski & Järvinen 2011, 146.)

#### **4.1 Asiakaspalvelu finanssialalla**

Asiakaspalvelussa finanssialalla on omat erityispiirteensä muun muassa lainsäädännöstä ja sääntelystä johtuen. Kontkasen (2011, 15) mukaan finanssiala tarkoittaa yrityksiä, jotka tarjoavat asiakkailleen pankki-, vakuutus- tai sijoituspalveluja. Alhonsuon, Niséinin & Pellikan (2009, 65) mukaan finanssialan asiakkaat jaotellaan yleensä henkilö- ja yritysasiakkaisiin. Yritysasiakkaat saatetaan segmentoida vielä pieniin, keskisuuriin ja suuriin yrityksiin sekä yhdistyksiin ja julkisyhteisöihin. Maatila- ja metsätalouden harjoittajat tai yksityiset ammatinharjoittajat ovat myös yleinen asiakassegmentti finanssialalla. Henkilöasiakkaat jaotellaan usein vielä elämänvaiheen mukaan nuoriin, aktiiviväestöön ja eläkeläisiin sekä varainhoidon asiakkaisiin. (Alhonsuo ym. 2009, 65.)

Finanssipalvelut terminä kuvaa kaikkea sitä toimintaa mitä pankit, vakuutusyhtiöt, rahoitusyhtiöt, rahastoyhtiöt, sijoituspalveluyritykset ja muut rahoitusalan yritykset harjoittavat asiakkaidensa kanssa. Kyse on siis pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluiden tarjoamisesta kansantaloudessa. (Alhonsuo ym. 2009, 13.) Ylikoski & Järvinen (2011, 14–16) tarkentavat, että finanssipalveluja ovat esimerkiksi talletus- ja asiakastilit, maksujenvälityspalvelut, luotot ja niiden välitys, vakuutukset ja niiden välitys, rahasto-osuudet ja muut arvopaperit, joihin sovelletaan arvopaperimarkkinalakia, arvopaperinvälitys ja muut sijoituspalvelut, sijoitusneuvonta sekä muut rahoituspalvelut tai -välineet. Finanssipalvelut ovat asiantuntijapalveluita ja niiden tuottamiseen liittyy erikoisosaamista. Asiantuntijuus liittyy sekä finanssipalvelutuotteisiin että asiakaspalveluun. Finanssipalvelujen joukossa on paitsi yksinkertaisia rutiinipalveluja,

myös melko vaikeaselkoisia palveluja, joihin sisältyy useita erilaisia elementtejä. Suuri osa sijoituspalveluista on rakenteeltaan puolestaan erittäin monimutkaisia. (Ylikoski & Järvinen 2011, 14–16.)

Pankkien toimintaa säännellään tarkasti erilaisilla laeilla ja viranomaismääräyksillä. Sääntelyllä pyritään turvaamaan sijoittajien, erityisesti tallettajien, varoja. Pankkitoiminnan sääntelyn perustan muodostaa laki luottolaitosten toiminnasta, joka säädettiin vuonna 1993. Luottolaitoslain lisäksi talletuspankkien toimintaa säännellään muillakin laeilla, esimerkiksi osuuspankkeja koskee laki osuuspankeista ja osuus-kuntamuotoisista luottolaitoksista. Maksupalvelulaki puolestaan sääntelee maksupalvelujen tarjoamista. (Kontkanen 2011, 26.)

Finanssitoimialalla noudatetaan lakien ja muiden viranomaismääräyksiensä lisäksi hyviä tapoja. Hyvät tavat määrittelevät kohtuullisena ja oikeana pidettäviä menettelytapoja. Hyvän tavan määrittelyjä voidaan soveltaa esimerkiksi silloin, kun lakitekstissä on aukkoja tai teksti on jäänyt kehityksestä jälkeen. Hyvä pankkitapa on määritelty Finanssialan Keskusliiton (nykyään Finanssiala ry) määrittelemissä ohjeissa. Hyvän pankkitavan säännöissä kerrotaan muun muassa asiakkaan tuntemisesta. Pankin on tunnettava asiakkaansa ja hänen taloudellinen tilansa asiakassuhteen edellyttämässä laajuudessa. Pankin on myös varmistettava asiakkaan henkilöllisyys. Hyvä tapa määrittelee myös, mitä esimerkiksi sijoituspalveluiden tarjoamisessa on huomioitava ja mitä keskeisiä ehtoja lainapalveluissa on asiakkaiden kanssa käytävä läpi. Myös rahanpesua ja terrorismin rahoituksen estämistä koskeva rahanpesulaki antaa omat määräyksensä asiakkaiden tunnistamiseen ja tuntemiseen. (Alhonsuo ym. 2009, 124–132.)

Myös tietosuoja, salassapito ja vaitiolovelvollisuus on huomioitava asiakaspalvelussa finanssialalla. Finanssialalla käsitellään yleensä erittäin luottamuksellisia tietoja, joten asiakkaiden suojan kannalta on huolehdittava siitä, että asiakkaiden tiedot ovat vain niiden käytettävissä, jotka niitä työssään tarvitsevat. Tietoja ei saa kertoa sellaisille, joilla ei ole niiden saamiseen mitään oikeuksia tai tarvetta. Myöskään pankin ulkopuolisille ei tietoja saa paljastaa. Salassapitovelvollisuuden rikkominen voi johtaa rikoslain mukaiseen rangaistukseen. Pankkisalaisuudesta on kyse silloin, kun pankin asiakas voidaan tietojen avulla yksilöidä. Pankkisalaisuuden piiriin kuuluvat yleensä toimihenkilöiden lisäksi myös muun muassa pankin toimielinten jäsenet. Pankkisalaisuus käsittää kaikki ne asiat, joita toimihenkilö on työssään saanut asiakkaasta. Salassa pidettävää on myös esimerkiksi se tieto, onko joku tietty henkilö pankin asiakas vai ei. (Alhonsuo ym. 2009, 129–132.)

Finanssialan asiakaspalvelusta puhuttaessa nousee esiin myös termi etämyynti ja siihen liittyvät säännökset. Nousiainen ja Sundbergin (2013, 182) mukaan etämyynnistä on kysymys silloin, kun yritys tarjoaa kuluttajalle rahoituspalveluita tai rahoitusvälineitä ilman, että yrityksen edustaja ja asiakas tapaavat kasvotusten sopimuksentekoprosessin aikana. Etämyyntisäännökset on koottu kuluttajansuojalakiin ja niissä kerrotaan pääasiassa palveluntarjoajan tiedonantovelvollisuudesta kuluttajalle sekä asiakkaan peruuttamisoikeudesta tietyissä tilanteissa. Etämyyntisäännöksiä ei kuitenkaan sovelleta silloin, kun asiakkaana on yritys. Kuluttaja-asiakkaiden kohdalla niiden soveltaminen on pakollista silloin, kun rahoituspalveluja tarjotaan asiakkaalle jonkin etäviestimen, esimerkiksi puhelimen välityksellä. Etämyynnistä ei ole kyse silloin, kun asiointi liittyy olemassa olevaan sopimukseen. (Nousiainen & Sundberg 2013, 182.)

Digitalisaatio on vaikuttanut monin tavoin työhön, sen sisältöön ja laatuun finanssialalla. Asiakaspalveluprosessi on mukautunut teknologiseen kehitykseen ja työntekijän, teknologian hyödyntämisen ja asiakkaan välinen suhde on muovautunut kokonaan uudelleen. Palveluprosessissa hyödynnetään muun muassa robotiikkaa ja sen avulla on korvattu erilaisia rutiinitehtäviä. Työntekijät vastaavat asiantuntijatehtävistä, jotka vaativat joustavuutta, luovuutta, ongelmanratkaisukykyä ja viestinnällisiä taitoja. Asiakas puolestaan osallistuu palveluprosessiin aiempaa enemmän. (Parkatti & Tammelin 2020.) Myös Kontkanen (2011, 15) toteaa, että pankkiasiointia on muuttanut tietotekninen kehitys. Kiinteää konttoriverkostoa ja tiskillä asiointia, sekä korvaa että täydentää erilaiset internet- ja puhelinpankkipalvelut (Kontkanen 2011, 15). On kuitenkin olemassa edelleen myös finanssipalveluita, jotka eivät yksinkertaisesti onnistu ilman henkilökohtaista tapaamista pankissa. Lisäksi kaikissa finanssipalveluissa asiakkaiden tietämys ei välttämättä riitä siihen, että he kykenisivät käyttämään itsepalveluja. Tällöin asiakkaan on hyvä turvautua asiakasneuvojaan, joka osaa ohjata hänet sopivien ratkaisujen käyttöön. (Ylikoski & Järvinen 2011, 133–135.)

## **4.2 Asiakaspalvelu etätyössä**

Fried & Heinemeier Hansson (2014, 133–135) sanovat, että kun asiakkaiden kanssa toimitaan etänä, on tärkeää olla asiakkaalle saatavilla. Koska kasvokkain tapaaminen ei ole mahdollista, on puheluihin, sähköposteihin, pikaviesteihin ja muihin yhteydenottoihin vastattava mielellään mahdollisimman nopeasti. Asiakasta on myös hyvä osallistaa: Asiakkaat ostavat työntekijän asiantuntemusta, mutta heillä on myös runsaasti omaa asiantuntemusta. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 135.) Grace (2020, 32–33) puolestaan suosittelee olemaan puhelin- ja verkkotapaamisissa ajoissa paikalla, ihan kuten fyysisissäkin palavereissa, sillä asiakkaan on ikävää joutua odottamaan.

Asiakasneuvotteluita etätyössä voidaan käydä puhelimen tai verkkoneuvottelun välityksellä. Aarnikoivu (2005, 101–105) mukaan puhelinta on perinteisesti käytetty välineenä aikavarauksen tekemiseen kasvokkain tapahtuvaan asiakaskohtaamiseen, jossa on tarkoitus saada asiakas tekemään ostopäätös. Tulevaisuudessa puhelin asiakassuhteen hoidon välineenä kuitenkin korostuu ja puhelimesta tehdään yhä enenevässä määrin ostopäätöksiä. Ulossoitto asiakassuhteen hoidossa voi olla tervetuliaissoitto, tarkistus- ja tarvekartoitussoitto, myyntisoitto, poistumanehkäisysoitto, käännytysoitto tai ”tervetuloa takaisin”-soitto. Asiakassuhteen tila määrittelee soiton sisältöä ja tavoitetta. Ulossoitto on väline asiakassuhteen lujittamiseen, sillä ensisijainen tavoite soitolle on sitouttaa asiakas yritykseen. Puhelin on toimiva väline asiakassuhteen hoitoon riippumatta siitä, onko kyseessä henkilö- vai yritysasiakas. Kun yritykselle soitetaan, on tärkeää selvittää henkilö, jonka kanssa voidaan käydä asiakassuhteen hoitoon liittyviä keskusteluita. On hyvä huomata, että ulossoitot eivät ole sama asia kuin perinteinen telemarkkinointi, joka etenee tuotteesta tai palvelusta käsin. Ulossoitolla tavoitellaan ensisijaisesti laatua ja asiakassuhdetta ajatellaan pitkällä tähtäimellä. (Aarnikoivu 2005, 101–105.) Puhelin kanavana perustuu vuorovaikutteisuuteen. Tämä mahdollistaa tehokkaan asiakkaaseen vaikuttamisen ja huomion kiinnittämisen paremmin, kuin esimerkiksi kirjeen tai sähköpostin lähettäminen. (Aarnikoivu 2005, 118.)

Ulossoittoihin on hyvä valmistautua. Tuloksellinen ulossoitto edellyttää muun muassa seuraavia tekijöitä: tietoa asiakkuudesta ja etukäteen saatavaan tietoon perehtymistä, valmiin soitettavien listan, soiton tavoitteen perusteella profiloitujen kohderyhmän soitoille ja saman tavoitteen kaikille soitoille samalla kertaa (esimerkiksi tarvekartoitussoitto). Ulossoittajan tulee lisäksi olla yrityksen palveluiden ja tuotteiden asiantuntija. Ulossoitto muodostuu kolmesta vaiheesta: ankkurointi, myynti ja loppuhuipennus. Ankkurointi sisältää soiton oikeutuksen. Myyntivaihe voi kohdistua tuotteisiin, palveluihin tai vaikkapa mielikuvaan yrityksestä. Loppuhuipennuksen tavoite on sitouttaa asiakas siten, että yritys jää asiakkaan mieleen. (Aarnikoivu 2005, 122–123.)

Video- tai verkkoneuvottelut ovat hyvä keino olemassa olevan asiakassuhteen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Asiakkaan ei tarvitse varata virtuaalokokoukseen paljon aikaa ja hän voi nopeasti saada vastauksia kysymyksiinsä. Säännöllisten virtuaalitapaamisten avulla voi luoda asiakkaan kanssa hyvän asiakassuhteen. Virtuaalokokouksia on hyvä pitää usein ja ne on hyvä pitää lyhyinä. (Lid Falkman & Lid Falkman 2014, 34.) Verkkoneuvottelussa voi hoitaa pankki- ja vakuutusasioita, kuten tavallisessa konttori-tapaamisessa, mutta verkon välityksellä. Verkkoneuvottelussa voi tavata pankin asiantuntijan ja saada henkilökohtaista palvelua paikasta riippumatta. Verkkoneuvottelussa pankin asiantuntija tavataan äänen ja kuvan välityksellä ja asiakkaalle voidaan jakaa neuvottelun välityksellä erilaisia dokumentteja ja

muuta materiaalia. Verkkoneuvottelu on asiakkaalle helppo ja turvallinen tapa asioida. (OP Media 2017.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Viides luku koostuu tutkimuksen toteutuksesta. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, millaisia kokemuksia asiakaspalveluhenkilöstöllä on etätyöskentelystä Vaasan Osuuspankissa. Tässä luvussa käsitellään ensin lyhyesti pankkitoimintaa Suomessa ja sen jälkeen kohdeorganisaatiota, eli Vaasan Osuuspankkia. Luvussa käydään myös läpi etätyön tekemistä niin Vaasan Osuuspankissa, kuin OP Ryhmäsäkin. Tutkimuksen toteutukseen liittyvät asiat, kuten tutkimuksen populaatio, aineiston hankinta, tutkimusmenetelmä sekä kysymyslomake ja aineiston analysointi käsitellään myös luvussa.

### 5.1 Kohdeorganisaation esittely

Suomessa toimi vuoden 2019 lopussa yhteensä 246 luottolaitosta, kun ryhmärakenteita ei huomioida. Luottolaitoksia ovat talletuspankit sekä muut luottolaitokset, jotka eivät ota vastaan talletuksia, kuten rahoitusyhtiöt ja luottokorttiyhtiöt. Kun huomioidaan ryhmä- ja konsernirakenteet, kuului kotimaiseen pankkisektoriin vuoden 2019 lopussa 12 pankkia. Ulkomaisten pankkien sivuliikkeitä ei ole laskettu tähän lukuun mukaan. Suomalaisissa pankeissa ja ulkomaisten pankkien sivuliikkeissä työskenteli vuoden 2019 lopussa noin 20600 henkilöä. Pankkikonttoreita oli vuonna 2019 yhteensä 790. Suomen suurin pankkiryhmä on markkinaosuuksilla mitattuna OP Ryhmä, jonka markkinaosuus on 36–40 % niin talletuksissa, asuntolainoissa kuin yrityslainoissakin. Toiseksi suurin pankkikonserni oli vuoden 2019 lopussa Nordea. Nordean markkinaosuudet ovat 25–30 %. (Pankkivuosi 2019, 2020.)

Vaasan Osuuspankki on johtava paikallispankki Pohjanmaan rannikolla ja kuuluu OP Ryhmään. Pankilla on viisi konttoria Närpiöstä Uuteenkaarlepyyhyn ja työntekijöitä on noin 90. Pankki tarjoaa pankki- ja vakuutuspalveluita niin konttoreissa, kuin verkko-, mobiili- ja puhelinpalveluidenkin kautta. Pankin pääkonttori sijaitsee Vaasassa ja toimitusjohtajana toimii Ulf Nylund. Pankkipalveluihin kuuluvat päivittäis-, sijoitus-, ja rahoituspalvelut niin yksityis- kuin yritysasiakkaillekin. Pankki tarjoaa asiakkailleen myös varallisuudenhoito-, vakuutus- ja lakipalveluita. (Vaasan Osuuspankki 2021.) Björkas (2008, 11) kertoo, että Vaasan Osuuspankki perustettiin vuonna 1938, kun Vasanejdens Andelskassa, eli Vaasan Seudun Osuuskassa rekisteröitiin.

Vaikka COVID-19-pandemia jatkui myös vuonna 2021, parani Vaasan Osuuspankin tulos hieman edellisvuoteen verrattuna. Liikevoitto oli 5,1 miljoonaa euroa ja oli siten 350000 euroa edellisvuotta parempi. Palkkiotuotot kasvoivat 10,3 prosenttia. Järjestämättömät saatavat kasvoivat hiukan, mutta ovat



edelleen hyväksyttävällä tasolla. Pankin asiakasmäärä kasvoi 1751 uudella asiakkaalla ja uusia omistaja-asiakkaita pankki sai 1452 kappaletta. Asiakkaita Vaasa Osuuspankilla on yhteensä noin 49000, joista omistaja-asiakkaita on 27284. Vaasan Osuuspankin vakavaraisuusaste oli 24,62 %. (Vaasan Osuuspankin tulos parani hiukan 2022.)

OP Ryhmän ja sitä myötä myös Vaasan Osuuspankin tavoitteena oli vuonna 2021 tarjota finanssialan paras asiakaskokemus. OP Ryhmässä tämä tarkoitti nopeaa ja helppoa tavoitettavuutta sekä asiantuntevaa ja henkilökohtaista palvelua. OP Ryhmän tavoitteena oli myös parantaa tavoitettavuutta ja sujuvoittaa asiakkaiden asiointipolkuja. Myös digitaalisen asioinnin, maksamisen ja myynnin prosesseja oli tarkoituksena parantaa. Etäneuvottelujen määrää niin ikään lisättiin. Jotta OP Ryhmän strategian mukainen paras asiakaskokemus saatiin aikaiseksi, tarvittiin siihen hyvinvoivaa, motivoitunutta ja osaavaa henkilöstöä. Työhyvinvointia on parannettu OP Ryhmässä muun muassa rakentamalla valmiuksia itsensä johtamiseen, tukemalla itseohjautuvia tiimejä ja valmentamalla esimiehiä työkykyasioissa ja etätyön johtamisessa. (OP Ryhmän vuosi 2020, 2021.)

## 5.2 Etätyö Vaasan Osuuspankissa ja OP Ryhmässä

Vaasan Osuuspankissa etätyö on satunnaista, eli osittaista etätyötä. Etätyöstä ei tehdä suullisia tai kirjallisia sopimuksia, koska etätyö on satunnaista. Suurin osa asiakaspalveluhenkilöstöstä voi tehdä etätyötä. Etätyön tekemistä varten Vaasan Osuuspankissa on kirjallinen ohjeistus, joka pohjautuu OP Ryhmän etätyöohjeeseen. Ohjeistuksessa on erityisiä ohjeita asiakastyöhön etätyössä, kuten esimerkiksi se, missä asiakasneuvotteluita voi käydä ja miten asiakassalaisuuden säilyminen varmistetaan. Etätyössä on mahdollista käyttää asiakaspalvelukanavana verkkoneuvottelua, puhelinta ja verkkoviestejä. Esimiehen näkökulmasta etätyö on Vaasan Osuuspankissa sujunut hyvin. Etäjohtamisessa Storbäck on kokenut haasteeksi sen, että kaikkiin tiimin jäseniin ei ole ehtinyt olla yhteydessä niin usein, kuin olisi halunnut. (Storbäck 2021.)

Östmanin (2021b) mukaan asiakaspalveluhenkilöstön etätyö oli ennen COVID-19 pandemiaa hyvin vähäistä. Etätyö ei tule Vaasan Osuuspankissa häviämään, vaan tulee jäämään osaksi työntekoa jossakin muodossa. Uusia raameja etätyölle suunnitellaan parhaillaan. Syyskuun 2020 henkilöstötutkimuksen mukaan etä- ja lähityön yhdistely on toteutettu Vaasan Osuuspankissa tehokkaalla ja turvallisella tavalla. Vastausten keskiarvo oli 4,20 (asteikolla 1–5). Toukokuun 2021 henkilöstökyselyn mukaan enemmistö

kyselyyn vastanneista toivoo etätyömahdollisuutta pandemian jälkeen 1–2 päivänä viikossa. (Östman 2021a.)

Yhteiskunnan avautuminen ja valtakunnallisen etätyösuosituksen päättyminen tarkoittavat Vaasan Osuuspankissa sitä, että työn tekemisessä siirrytään niin sanottuun hybridimalliin, eli etä- ja lähityön yhdistämiseen vapaammin. Asiakkaita voidaan jatkossa tavata enemmän konttorissa ja tiimitapaamisia voidaan järjestää kasvokkain. Hybridimallin myötä etä- ja lähityötä voi tehdä oman työtilanteen ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Storbäckin tiimissä on pohdittu hybridimalliin siirryttäessä uusia pelisääntöjä etätyön tekemiselle. (Storbäck 2021.)

OP Ryhmän pääjohtaja Timo Ritakallio totesi lokakuussa 2020, että COVID-19-pandemian kiihtyessä OP Ryhmässä päätettiin yhdistää lähi- ja etätyö joustavasti ja tiimien tarpeiden mukaan. OP Ryhmässä on noin 12000 työntekijällä niin moninaiset työtehtävät, että ylhäältä alas sanellut etätyölinjaukset ovat OP Ryhmän osalta ohi ja päätösvalta työn järjestämisestä on annettava sinne, missä kunkin työn sisältö tiedetään parhaiten, eli tiimeille ja tiimien esimiehille. Etätyö ja itseohjautuvuus vaativat onnistuakseen selkeät tavoitteet ja yhdessä sovitut pelisäännöt. (Ritakallio 2020.)

OP Ryhmä aloitti muutosmatkan kohti itseohjautuvaa työskentelytapaa noin kolme vuotta sitten. Tulokset ensimmäisten kahden vuoden ajalta ovat lupaavia: itseohjautuvuus on noussut, byrokratia vähentynyt ja kommunikaatio parantunut. Uudet toimintatavat ovat myös auttaneet vastaamaan muun muassa koronan aiheuttamiin kysyntäpiikkeihin paremmin. Esimiehen näkökulmasta katsottuna itseohjautuvassa työskentelytavassa on monia etuja: lopputuloksia syntyy nopeammin, useammin ja ne ovat myös laadukkaampia. Työntekijätkin ovat motivoituneempia, kun kaikkien tiimiläisten osaaminen saadaan hyötykäyttöön. Monimutkaisia kokonaisuuksia on myös helpompi johtaa. Läpinäkyvyys toiminnassa myös auttaa ratkaisemaan epäkohtia, ennen kuin ne paisuvat isoiksi ongelmiksi. (Rytönen 2020.) Itseohjautuvuutta ja sen merkitystä yksilöille ja tiimeille on pohdittu myös Vaasan Osuuspankissa tarkemmin kevästä 2021 alkaen (Storbäck 2021).

### **5.3 Tutkimusmenetelmä, aineiston hankinta ja tutkimuksen populaatio**

Empiirinen tutkimus jaetaan kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Kvantitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat loma-

kekyselyt ja surveyt, internetkyselyt, strukturoidut haastattelut, systemaattinen havainnointi ja kokeelliset tutkimukset. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään erilaisiin lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Aineisto voi olla tutkimusta varten kerättyä, eli primaarista tai alun perin johonkin muuhun tarkoitukseen kerättyä eli sekundaarista. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta syitä ei yleensä pystytä selvittämään riittävästi. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. (Heikkilä 2014, 12–17.) Kvalitatiivinen tutkimus puolestaan vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen, ja tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi syvähaastattelut (Kvantitatiivinen tutkimus 2022).

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä on kyselytutkimus. Tutkimusote on kvantitatiivinen ja aineiston hankintatapana käytän primaarista hankintatapaa, eli hankin aineiston juuri tätä tutkimusta varten. Aineistonkeruumenetelmä on internetkysely Webropol-ohjelman avulla. Tutkimukseni päätutkimusongelmana selvittää, millaisia kokemuksia asiakaspalveluhenkilöstöllä on etätyöskentelystä Vaasan Osuuspankissa. Tutkimuksen avulla saadaan selville, miten etätyötä voisi kehittää. Tutkimuskysymyksen vastaamiseen tarvitaan määrällinen aineisto, koska tarkoituksena on selvittää etätyön olemassa oleva tilanne.

Esitutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla, käyttäen apukysymyksiä (LIITE 1). Teemahaastattelun avulla selvitettiin Vaasan Osuuspankin nykyisiä etätyökäytäntöjä. Teemahaastattelussa tutkijalla on mukana mahdollisimman lyhyet muistiinpanot teemoista, joita haastattelussa on tarkoitus käsitellä. Teemat voi listata ranskalaisin viivoin, apukysymyksien tai avainsanojen avulla. Teemahaastattelu voidaan analysoida kvantitatiivisesti, kvalitatiivisesti tai näitä yhdistellen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 56.)

Tutkimuksen populaatio eli perusjoukko on Vaasan Osuuspankin asiakaspalveluhenkilöstö, eli yritys-, rahoitus-, päivittäis-, myynnintuki- ja sijoitustiimiin sekä OP Privateen kuuluvat toimihenkilöt ja pankkilakimiehet. Tästä tutkimuksesta on rajattu ulkopuolelle hallintoon ja johtoon kuuluvat työntekijät sekä esimiehet, koska he eivät tee asiakaspalvelutyötä. Vahinkovakuutuksia myyvät asiakkuusneuvojat on myös rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, koska heidän työnantajansa ei ole Vaasan Osuuspankki, vaan Pohjola Vakuutus. Tutkimus tehdään kokonaistutkimuksena perusjoukolle (n=60) tarkoittaen sitä, että perusjoukossa on 60 henkilöä. Heikkilän (2014, 31) mukaan kvantitatiivisessä tutkimuksessa tehdään kokonaistutkimus yleensä aina, jos tutkittavien yksiköiden lukumäärä on alle sata. Koko perusjoukosta

25 prosenttia työskentelee rahoituksen parissa. Säästöjen ja sijoitusten, salkkuasiakkaiden ja lainopillisten palveluiden parissa tai OP Privatessa työskentelee niin ikään 25 prosenttia perusjoukosta. Yrityspalveluissa työskentelee puolestaan 20 prosenttia perusjoukosta ja päivittäispalveluissa tai myynnintukitiimissä 30 prosenttia perusjoukosta.

Internet-kysely valittiin menetelmäksi, koska kyselylinkki on helppo lähettää tutkittavalle perusjoukolle sähköpostilla. Sähköpostitse lähetettävä kyselylinkki on henkilökohtaisempi, kuin yrityksen internet-sivuilla oleva linkki. Kyselyyn on myös vastaajien helppo vastata, koska kaikilla on tietokone ja internetyhteys käytettävissä työtehtäviä varten ja kyselyyn voi vastata silloin, kun itselle parhaiten sopii. Vastaukset myös palautuvat nopeasti. Etätyöhön voi myös liittyä arkaluonteisia kysymyksiä, joihin vastaajien on helpompi vastata nimettömänä. Myös aikataulullisesti internet-kysely on nopeampi toteuttaa, kun haastattelijaa ei tarvita. Koska etätyökäytännöt ovat juuri nyt Vaasan Osuuspankissa mietinnän alla, oli tärkeää saada kysely ja tulosten analysointi toteutettua nopeasti, jotta siitä on mahdollisimman paljon hyötyä, kun etätyön raameja mietitään.

Kyselylomakkeella voi olla avoimia kysymyksiä, strukturoituja eli suljettuja kysymyksiä, sekamuotoisia kysymyksiä ja asenneasteikkotyyppejä kysymyksiä, kuten Likertin asteikko tai Osgoodin asteikko (Heikkilä 2014, 47–52). Sekamuotoinen kysymys sisältää valmiita vastausvaihtoehtoja, mutta myös mahdollisuuden antaa kysymykseen oman vastauksen. Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen (LIITE 4 ja LIITE 5) kysymykset olivat suurimmalta osaltaan strukturoituja, eli vastaajille oli annettuna valmiit vastausvaihtoehdot. Lisäksi oli joitakin sekamuotoisia kysymyksiä. Asenneasteikkona väittämässä käytettiin Likertin asteikkoa. Likertin asteikko on mielipideväittämässä käytetty, yleensä 4- tai 5-portainen asteikko (Heikkilä 2014, 51). Vastaajat valitsivat väittämiin sopivan vaihtoehdon Likertin asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä ja 5=täysin samaa mieltä). Lisäksi lomakkeella oli muutamia avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään selkeä ja yksiselitteinen. Kyselylomakkeen kysymykset hyväksyttiin etukäteen toimiksiantajalla.

Aineiston analysointiin käytettiin Webropol-tutkimusohjelmaa ja Excel-tilukkolaskentaohjelmaa. Näitä ohjelmia käyttämällä saatiin kvantitatiiviseen tutkimukseen sopivia analyysejä, kuten kuvioita, prosenttiosuuksia ja keskiarvoja. Teemahaastattelun ja kyselylomakkeen avoimet kysymykset analysoitiin sisällön analyysin avulla.

#### 5.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tässä tutkimuksessa pyrittiin huomioimaan sekä validiteetti että reliabiliteetti. Heikkilän (2014, 27–28) mukaan validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä ja reliabiliteetti tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulee siis mitata sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti. Kysymysten tulee myös kattaa koko tutkimusongelma. Myös perusjoukko tulee olla tarkasti määritelty, otos edustava ja vastausprosentti korkea, jotta tutkimus on validi. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, vaan tutkimus on oltava toistettavissa samanlaisin tuloksin. Tutkijan onkin oltava tarkkana tietojen keräämisessä, syöttämisessä, käsittelyssä ja tuloksien tulkinnassa. Tulokset ovat sattumanvaraisia, jos otoskoko on liian pieni. Myös kato, eli lomakkeen palauttamatta jättäneiden määrä kannattaa huomioida otantaa suunniteltaessa. Kohderyhmän on myös edustettava koko tutkittavaa perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 27–28.)

Kysymyslomakkeen kysymyksistä pyrittiin tässä tutkimuksessa tekemään yksiselitteisiä. Kyselylomaketta myös testattiin useita kertoja eri laitteilla ja eri kieliversioilla ennen kyselyn julkaisua. Lomakkeen kysymykset kattavat tutkimusongelman hyvin. Tutkimuksessa käytettiin kokonaisuotosta ja se osaltaan parantaa tutkimuksen validiteettia. Tutkimuksen vastausprosentti oli 60. Koska kyseessä oli kokonais-tutkimus perusjoukolle, voidaan tuloksia pitää pätevinä. Tulosten pätevyyttä puoltaa myös se, että taustatekijäkysymyksistä muun muassa vastanneiden pääasiallinen työtehtävä noudatti melko hyvin perusjoukon todellista työtehtäväjakaumaa. Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan siten, että tutkimus tehtiin anonymina internet-kyselynä. Internet-kysely voidaan toistaa samoissa olosuhteissa uudelleen ja tulosten pitäisi silloin olla samansuuntaiset kuin tässä tutkimuksessa.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

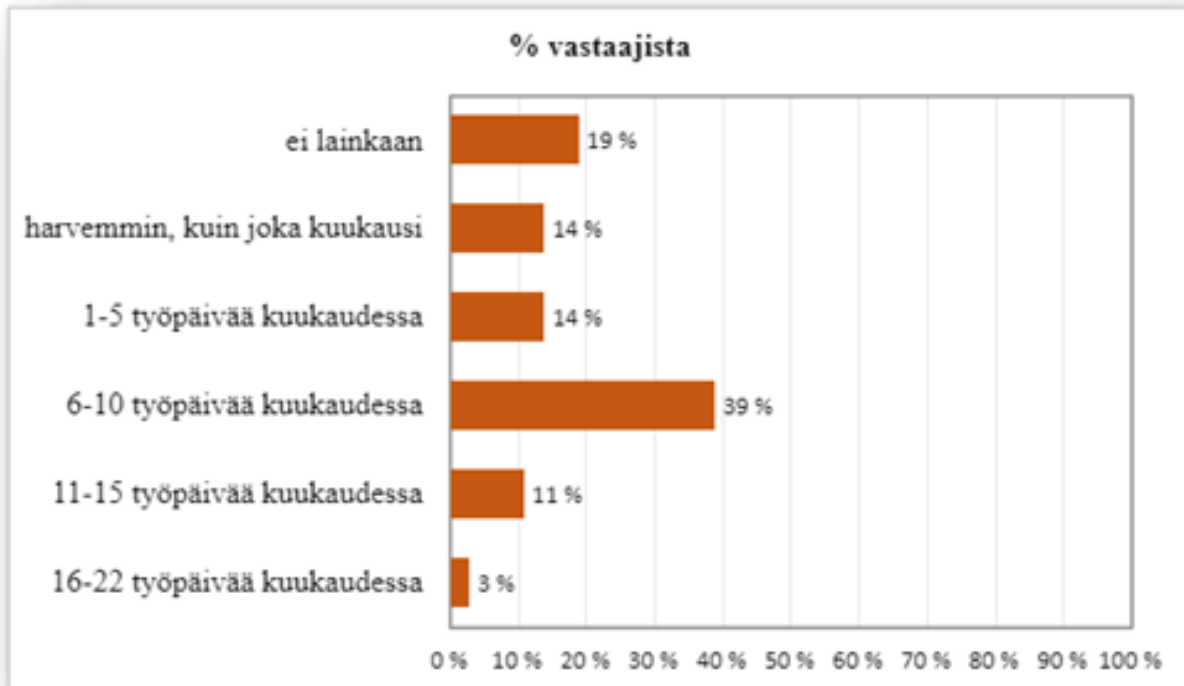
Tässä kappaleessa esitetään tutkimustulokset. Kysely lähetettiin 60 henkilölle, joista tutkimukseen vastasi 36 henkilöä eli tutkimuksen vastausprosentti oli 60. Kyselyn väittämässä käytettiin Likertin asteikkoa 1-5 (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä ja 5=täysin samaa mieltä).

Vastaajien taustatiedot selvitettiin kysymyksillä 1 ja 2. Kyselyyn vastanneista 22 prosenttia työskentelee henkilöasiakkaiden rahoituksen parissa ja 28 prosenttia säästöjen sekä sijoitusten, salkkuasiakkaiden ja lainopillisten palveluiden parissa tai OP Privatessa. Yrityspalveluissa puolestaan työskentelee 22 prosenttia vastaajista ja päivittäispalveluissa tai myynnintuessa 28 prosenttia vastanneista. Vastaajien jakauma noudatti melko hyvin perusjoukon työtehtäväjakaamaa.

Vastaajien työsuhteiden pituudet Vaasan Osuuspankissa vaihtelivat yhdestä vuodesta 44 vuoteen. Keskimäärin vastaajat olivat työskennelleet Vaasan Osuuspankissa 15,5 vuotta. 33 prosenttia vastanneista oli työskennellyt korkeintaan 5 vuotta, vähintään 6 mutta korkeintaan 20 vuotta työskennelleitä oli 39 prosenttia vastanneista ja yli 20 vuotta työskennelleitä 28 prosenttia vastanneista. Kysymyksiin 1 ja 2 vastanneiden lukumäärä oli 36.

### 6.1 Etätyön tekeminen

Kysymyksellä 3 selvitettiin etätyön tekemistä ennen COVID-19-pandemiaa. Vastaajista suurin osa, eli 72 prosenttia vastanneista ei ollut tehnyt etätyötä lainkaan ennen pandemiaa. 17 prosenttia vastanneista oli tehnyt etätyötä kuukausittain ja 11 prosenttia vastanneista oli tehnyt etätyötä harvemmin kuin joka kuukausi ennen pandemiaa. Kysymyksellä 4 puolestaan selvitettiin etätyön tekemistä COVID-19-pandemian aikana. (KUVIO 1).



KUVIO 1. Etätyön tekeminen COVID-19-pandemian aikana (n=36)

Kuvion 1 mukaan yli kolmannes (39 prosenttia) vastaajista on tehnyt etätyötä COVID-19-pandemian aikana 6–10 työpäivää kuukaudessa. 19 prosenttia vastaajista ei ollut tehnyt etätyötä lainkaan. Harvemmin kuin joka kuukausi etätyötä oli tehnyt 14 prosenttia vastanneista. Niin ikään 14 prosenttia vastanneista oli tehnyt etätyötä 1–5 työpäivää kuukaudessa. 11 prosenttia vastanneista oli tehnyt etätyötä 11–15 työpäivää kuukaudessa. 3 prosenttia vastaajista ilmoitti tehneensä etätyötä kokoaikaisesti tai lähes kokoaikaisesti, eli 16–22 työpäivää kuukaudessa.

Kysymyksellä 5 selvitettiin syytä siihen, miksi vastaaja ei ollut tehnyt etätyötä. (KUVIO 2). Vastaajat, jotka eivät olleet tehneet etätyötä lainkaan, saivat valita annetuista vaihtoehdoista sopivan syyn.

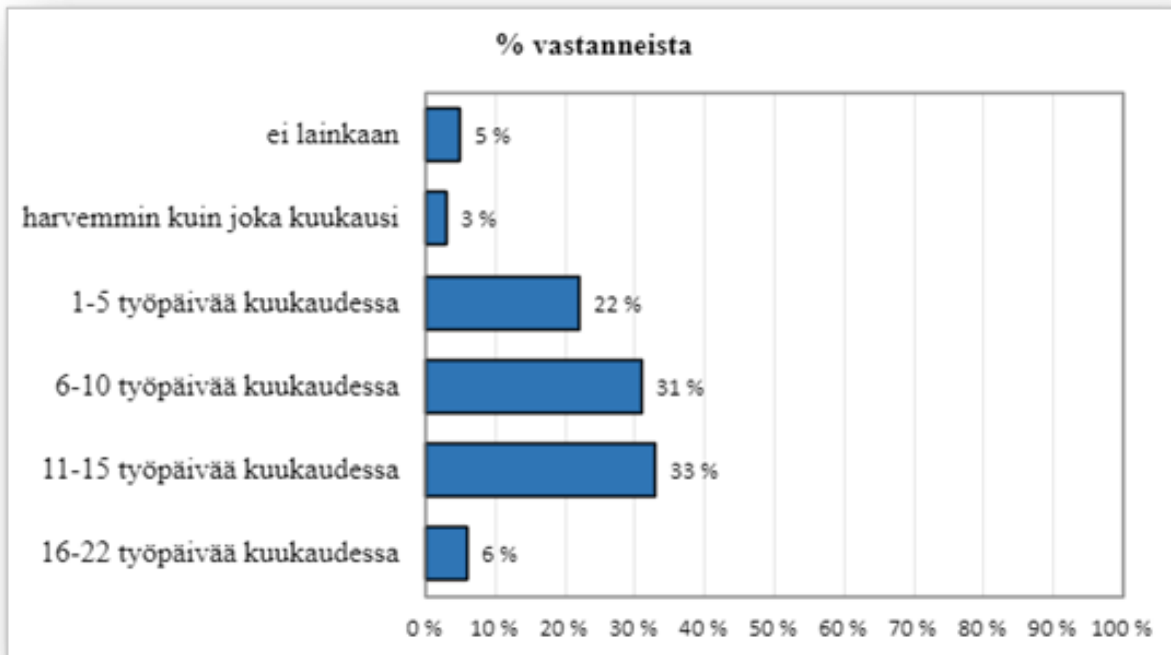


KUVIO 2. Tärkeimmät syyt, miksi etätyötä ei ole tehty (n=7)

Kuvion 2 mukaan 43 prosenttia vastanneista ilmoitti syyksi sen, ettei työtehtävään sovellu etätyö. Kolmannes vastaajista (29 prosenttia) haluaa työskennellä mieluummin konttorilla ja lähes yhtä suuri osa (28 prosenttia) vastaajista ilmoitti syyksi sen, ettei koti tai olosuhteet kotona sovellu etätyön tekemiseen.

Kysymyksellä 6 selvitettiin, paljonko vastaajien mielestä on mahdollista tehdä etätyötä jatkossa heidän työtehtävissään. (KUVIO 3). Mikäli vastaaja ei ollut tehnyt etätyötä lainkaan, ohjattiin hänet kyselyssä suoraan avoimiin kysymyksiin 61–62, eikä kysymyksiin 7–60 ollut mahdollista vastata.





KUVIO 3. Paljonko vastaajien mielestä on mahdollista tehdä etätöitä jatkossa (n=36)

Kuvion 3 mukaan hieman yli kolmannes vastaajista (33 prosenttia) oli sitä mieltä, että etätöitä on mahdollista tehdä 11–15 työpäivää kuukaudessa. Melkein yhtä suuri osa (31 prosenttia vastaajista) oli sitä mieltä, että etätöitä voi tehdä 6–10 työpäivää kuukaudessa. 22 prosenttia vastanneista koki, että etätöitä voi tehdä 1–5 työpäivää kuukaudessa. 6 prosenttia vastaajista koki, että etätöitä olisi mahdollista tehdä 16–22 työpäivää kuukaudessa. Taustatehtävissä lähes kokoaikainen etätö voi olla mahdollista, mutta ei todennäköisesti niissä tehtävissä, joissa on asiakastapaamisia. 5 prosenttia vastaajista koki, että etätö ei ole mahdollista hänen työtehtävässään lainkaan ja harvemmin kuin joka kuukausi koki etätöiden mahdolliseksi 3 prosenttia vastaajista.

## 6.2 Etätöiden hyödyt

Kysymyksellä 7 selvitettiin vastaajien mielestä tärkeimpiä etätöiden hyötyjä. Vastaajat saivat valita väittämistä kolme itselleen tärkeintä hyötyä. Valittuja tärkeimpiä hyötyjä ei tarvinnut laittaa tärkeysjärjestykseen. (KUVIO 4).

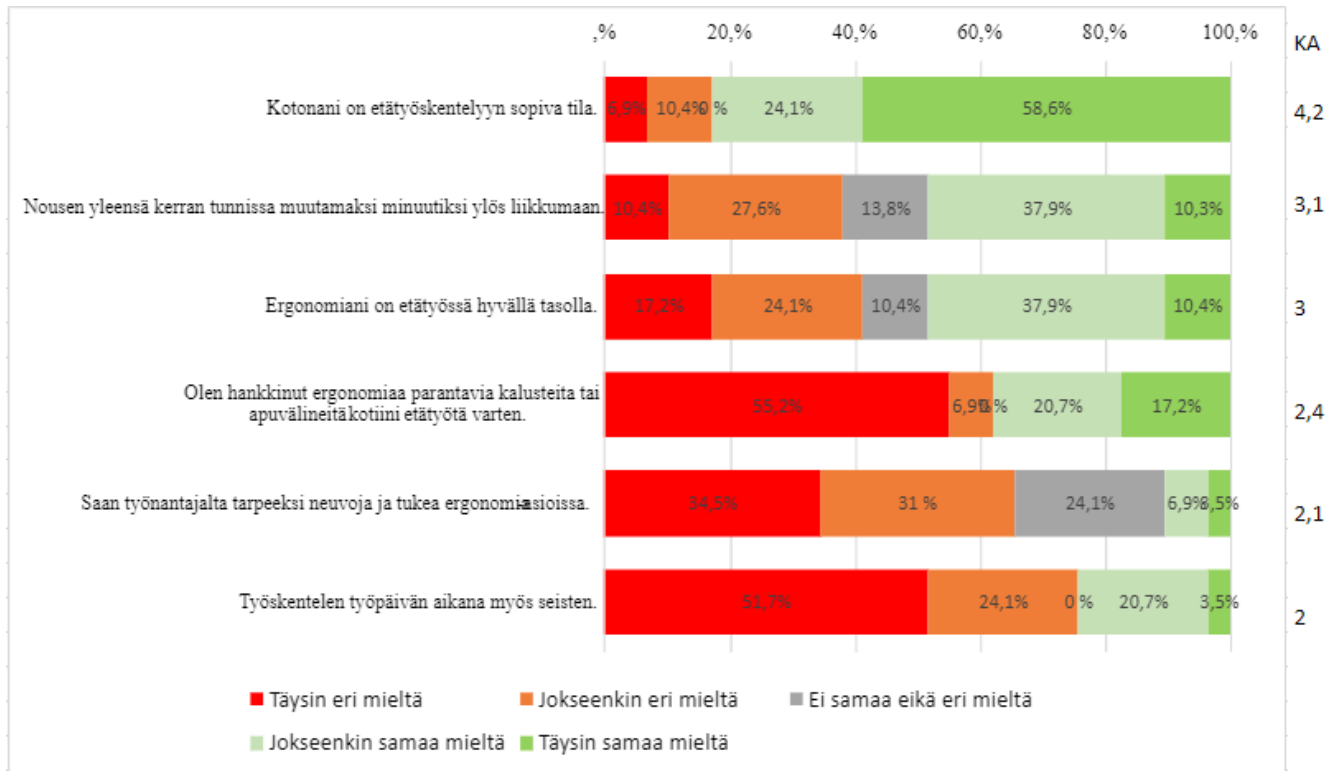


KUVIO 4. Etätöön tärkeimmät hyödyt (n=29)

Kuvion 4 mukaan 76 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että parempi keskittyminen ja työrauha on yksi tärkeimmistä etätöön hyödyistä. 52 prosenttia vastaajista valitsi puolestaan tarttuvien tautien välttämisen yhdeksi tärkeimmistä hyödyistä. Koska koronatilanteen paheneminen ja uuden koronavirusmuunnoksen, omikronin, aiempaa nopeampi leviäminen oli kyselyn aikaan, alkuvuodesta 2022 ajankohtainen ilmiö, selittää se sitä, että näin moni valitsi tarttuvien tautien välttämisen kolmen tärkeimmän hyödyn mukaan. Normaalitilanteessa tarttuvien tautien välttäminen ei luultavasti nousisi kolmen tärkeimmän hyödyn joukkoon. 48 prosenttia vastaajista puolestaan oli sitä mieltä, että yksi etätöön tärkeimmistä hyödyistä on työn ja vapaa-ajan/perhe-elämän helpompi yhdistäminen. “Joku muu”-vaihtoehdossa vastaajat mainitsivat etätöön hyödyiksi stressin vähenemisen, vaihtelun ja sen, kotona voi paremmin konttorin huonon sisäilman vuoksi.

### 6.3 Ergonomia ja työhyvinvointi etätöössä

Etätöön ergonomiaa selvitettiin väittämillä 8-13. Vastaajat vastasivat ergonomiaa koskeviin väittämiin asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Kuviossa 5 esitetään tulokset prosenttijaumina. Palkkien oikealla puolella on esitetty keskiarvo (KA). Mitä korkeampi keskiarvo on, sitä enemmän samaa mieltä vastaajat keskimäärin ovat väittämän kanssa.



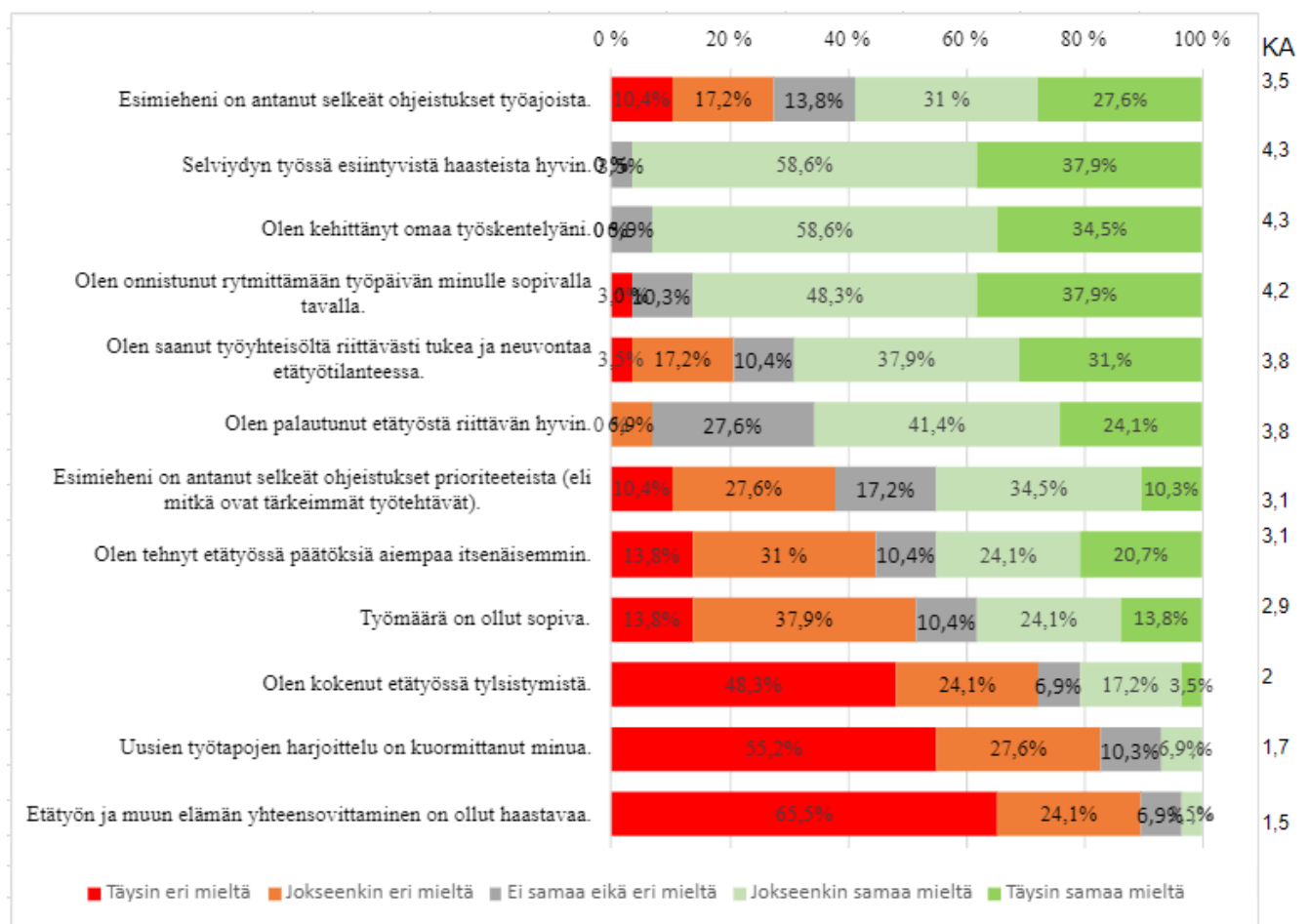
KUVIO 5. Miten vastaajat kokivat ergonomiaan liittyvät asiat etätyössä (n=29)

Kuvion 5 mukaan yli puolet vastanneista (58,6 prosenttia) oli väittämän “Kotonani on etätyöskentelyyn sopiva tila” kanssa täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 4,2. Yli kolmannes (37,9 prosenttia) vastanneista oli väittämän “Nousen yleensä kerran tunnissa muutamaksi minuutiksi ylös liikkumaan” kanssa jokseenkin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,1. Niin ikään yli kolmannes vastanneista (37,9 prosenttia) oli väittämän “Ergonomia on etätyössä hyvällä tasolla” kanssa jokseenkin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3. Yli puolet vastanneista (55,2 prosenttia) oli väittämän “Olen hankkinut kotiin ergonomiiaa parantavia kalusteita tai apuvälineitä” kanssa täysin eri mieltä, joten suurin osa työskentelee niillä välineillä, joita työnantaja on tarjonnut työntekijän käyttöön ja kalusteilla, joita kotoa jo löytyy. Vastausten keskiarvo oli 2,4.

Vastaajat kokevat, etteivät he saa työnantajalta tarpeeksi neuvoja ja tukea ergonomiasioissa, sillä 34,5 prosenttia vastanneista oli täysin eri mieltä väitteen “Saun työnantajalta tarpeeksi neuvoja ja tukea ergonomiasioissa” kanssa. Vastausten keskiarvo oli 2,1. Vastaukset olivat samansuuntaisia kaikissa työtehtävissä: Henkilöasiakkaiden rahoituksen parissa (keskiarvo 2,3) ja päivittäistehtävissä sekä myynnintuessa (keskiarvo 2,4) työskentelevät antoivat hieman paremmat arvosanat, kuin säästöjen ja sijoitusten,

salkkuasiakkaiden, lainopillisten palveluiden parissa, OP Privatessa tai yrityspalveluissa työskentelevät (keskiarvo 2). Erot ovat kuitenkin niin pieniä, ettei tämän perusteella voi tehdä johtopäätöksiä. Vastaa- jista yli puolet (51,7 prosenttia) ei työskentele työpäivän aikana seisten. Vastausten keskiarvo oli 2,0.

Työhyvinvointia etätyössä selvitetiin väittämällä 14-25. Vastaajat vastasivat työhyvinvointia koskeviin väittämiin asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Kuviossa 6 esitetään tulokset prosenttijakaumina. Palkkien oikealla puolella on esitetty keskiarvo (KA). Mitä korkeampi keskiarvo on, sitä enemmän samaa mieltä vastaajat keskimäärin ovat väittämän kanssa.



KUVIO 6. Miten vastaajat kokivat työhyvinvointiin liittyvät asiat etätyössä (n=29)

Kuvion 6 mukaan 58,6 prosenttia vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 27,6 prosenttia täysin samaa mieltä väittämän “Selviydyn työssä esiintyvistä haasteista hyvin” kanssa. Vastausten keskiarvo oli

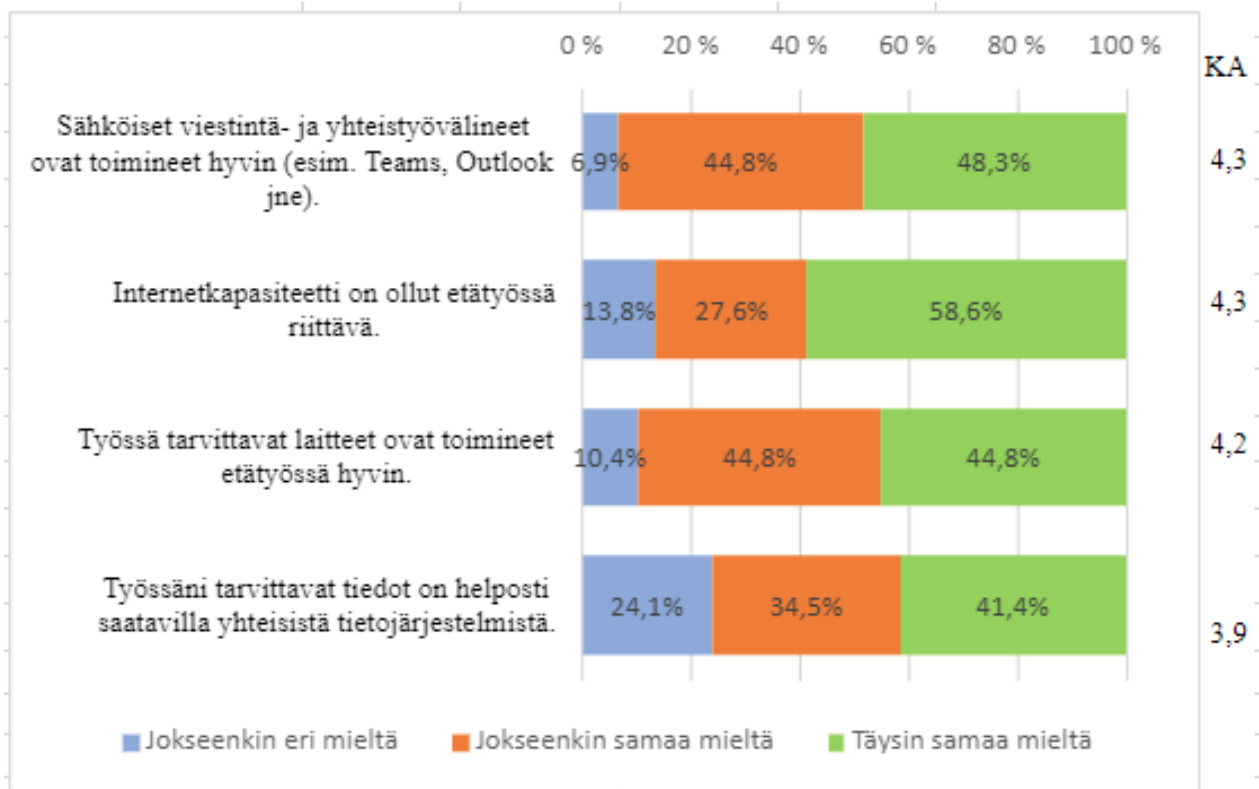
4,3. 58,6 prosenttia vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 34,5 prosenttia täysin samaa mieltä väittämän “Olen kehittänyt omaa työskentelyäni etätyössä” kanssa. Vastausten keskiarvo oli 4,3. Etätyössä on myös onnistuttu rytmittämään päivä kullekin työntekijälle sopivalla tavalla, sillä 48,3 prosenttia vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 37,9 prosenttia täysin samaa mieltä väittämän “Olen onnistunut rytmittämään työpäivän minulle sopivalla tavalla” kanssa. Vastausten keskiarvo oli 4,2. Vastaajat kokevat saaneensa keskimäärin riittävästi tukea ja neuvontaa etätyötilanteessa (KA 3,8) ja he ovat palautuneet etätyöstä keskimäärin riittävän hyvin (KA 3,8). Väittämän “Esimieheni on antanut selkeät ohjeistukset työajoista” vastausten keskiarvo oli 3,5 ja väittämän “Esimieheni on antanut selkeät ohjeistukset prioriteeteista” keskiarvo oli 3,1. Väittämän “Olen tehnyt etätyössä päätöksiä aiempaa itsenäisemmin” keskiarvo oli 3,1.

37,9 prosenttia vastanneista oli väittämän “Työmäärä on ollut sopiva” kanssa jokseenkin eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 2,9. Tulokseen saattaa vaikuttaa se, että Vaasan Osuuspankin etätyö on pääasiassa osittaista etätyötä, eikä tämä tulos välttämättä anna oikeaa kuvaa työmäärän kokemisesta juuri etätyössä. Vastauksissa oli työtehtäväkohtaisia eroja. Henkilöasiakkaiden rahoituksen parissa työskentelevien vastausten keskiarvo väittämälle “Työmäärä on ollut sopiva” oli 1,7 ja kaikki rahoituksen parissa työskentelevät olivat jokseenkin tai täysin eri mieltä tämän väittämän kanssa. Säästöjen ja sijoitusten, salkkuasiakkaiden ja lainopillisten palveluiden parissa tai OP Privatessa työskentelevien vastausten keskiarvo oli 3,6, yrityspalveluissa työskentelevien vastausten keskiarvo oli 3, ja päivittäispalveluissa tai myyntituessa työskentelevien vastausten keskiarvo oli 3.

Etätyön ja muun elämän yhteensovittamista ei ole koettu haastavaksi, 65,5 prosenttia vastanneista oli täysin mieltä väittämän kanssa (KA 1,5). Uusien työtapojen harjoittelu ei ole myöskään keskimäärin kuormittanut vastaajia, sillä 55,2 prosenttia vastanneista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa (KA 1,7). Etätyössä ei ole keskimäärin myöskään koettu tylsistymistä, sillä 48,3 prosenttia oli täysin eri mieltä väittämän kanssa (KA 2,0).

#### **6.4 Etätyön tekniset edellytykset**

Etätyön teknisiä edellytyksiä selvitettiin väittämillä 26-29. Vastaajat vastasivat teknisiä edellytyksiä koskeviin väittämiin asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Kuviossa 7 esitetään tulokset prosenttijakaumina. Palkkien oikealla puolella on esitetty keskiarvo (KA). Mitä korkeampi keskiarvo on, sitä enemmän samaa mieltä vastaajat keskimäärin ovat väittämän kanssa.

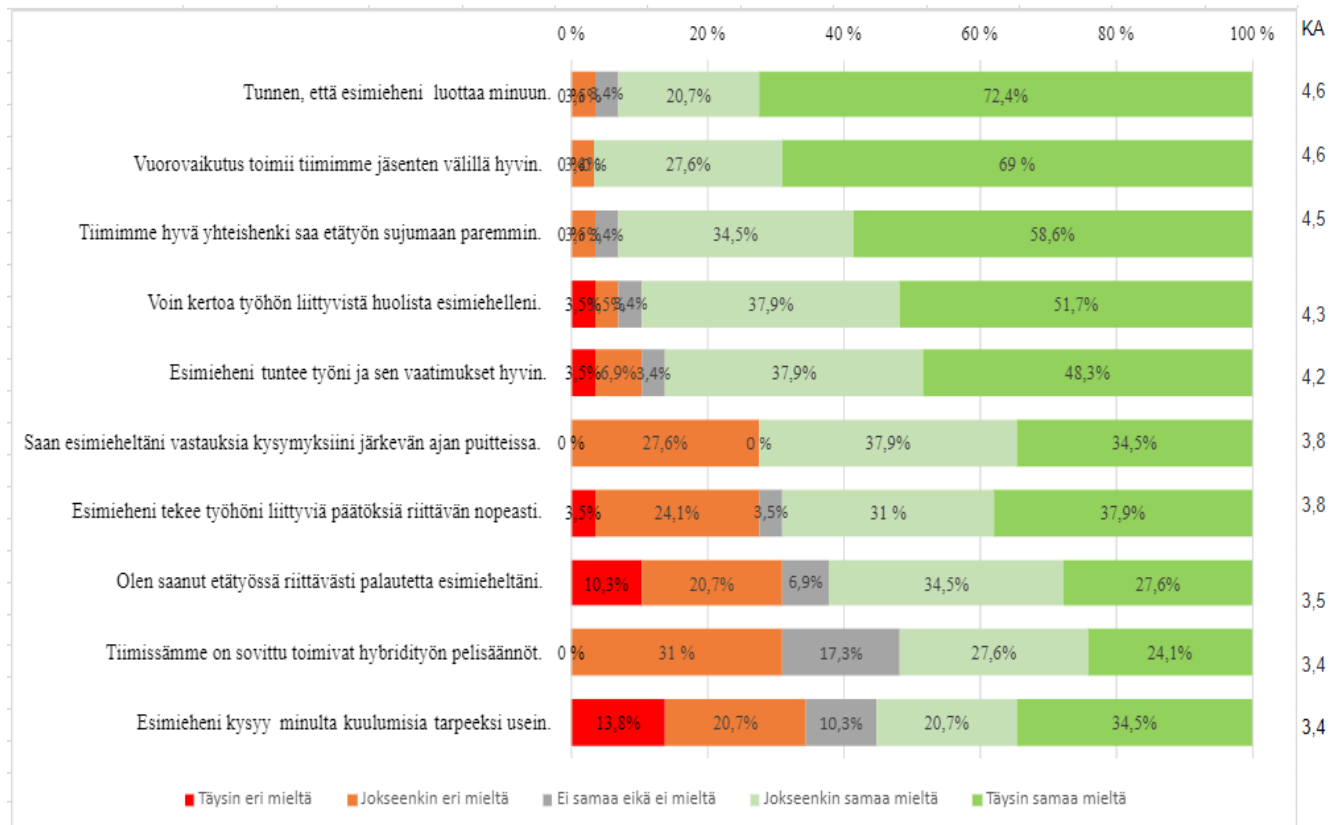


KUVIO 7. Miten vastaajat kokivat etätyön tekniset edellytykset (n=29)

Kuvion 7 mukaan 44,8 prosenttia vastanneista oli väittämän “Sähköiset viestintä- ja yhteistyövälineet ovat toimitteet hyvin” kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 48,3 prosenttia täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 4,3. 27,6 prosenttia vastaajista oli väittämän “Internetkapasiteetti on ollut riittävä” kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 58,6 prosenttia täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 4,3. 44,8 prosenttia vastanneista oli väittämän “Työssä tarvittavat laitteet ovat toimineet etätyössä hyvin” kanssa jokseenkin samaa mieltä ja oli 44,8 prosenttia täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 4,2. Väittämän “Työssäni tarvittavat tiedot on helposti saatavilla yhteisistä tietojärjestelmistä” kanssa oli puolestaan 34,5 prosenttia jokseenkin samaa mieltä ja 41,4 prosenttia täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,9. Yksikään vastaaja ei valinnut näihin väittämiin vaihtoehtoa “täysin eri mieltä” tai “ei samaa eikä eri mieltä”.

## 6.5 Etäjohtaminen

Etäjohtamiseen ja tiimin yhteistyöhön liittyviä asioita selvitettiin väittämällä 30-39. Vastaajat vastasivat väittämiin asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Kuviossa 8 esitetään tulokset prosenttijakaumina. Palkkien oikealla puolella on esitetty keskiarvo (KA). Mitä korkeampi keskiarvo on, sitä enemmän samaa mieltä vastaajat keskimäärin ovat väittämän kanssa.



KUVIO 8. Millaiseksi vastaajat kokivat etäjohtamisen ja tiimin yhteistyön (n=29)

Kuvion 8 mukaan 72,4 prosenttia vastanneista oli väittämän “Tunnen, että esimieheni luottaa minuun” kanssa täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 4,6. 69 prosenttia vastaajista oli väittämän “Vuorovaikutus toimii tiimimme jäsenten välillä hyvin” kanssa täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli niin ikään 4,6. 58,6 prosenttia vastanneista oli väittämän “Tiimimme hyvä yhteishenki saa etätyön sujumaan paremmin” kanssa täysin samaa mieltä (KA 4,5). 51,7 prosenttia vastanneista oli väittämän “Voin kertoa työhön liittyvistä huolista esimiehelleni” kanssa täysin samaa mieltä (KA 4,3). 48,3 prosenttia vastanneista oli väittämän “Esimieheni tuntee työni ja sen vaatimukset hyvin” kanssa täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 4,2. Väittämän “Saan esimieheltäni vastauksia kysymyksiini järkevän

ajan puitteissa” vastausten keskiarvo oli 3,8, kuten myös väittämän “Esimieheni tekee työhöni liittyviä päätöksiä riittävän nopeasti” (KA 3,8).

34,5 prosenttia vastanneista oli väittämän “Olen saanut etätyössä riittävästi palautetta esimieheltäni” kanssa oli jokseenkin samaa mieltä ja 27,6 prosenttia täysin samaa mieltä. Kuitenkin 20,7 prosenttia vastaajista oli tämän väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja 10,3 prosenttia täysin eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,5. Vastauksissa oli työtehtäväkohtaisia eroja. Päivittäispalveluissa tai myynnin tuessa työskentelevien vastausten keskiarvo oli 2,2. Yrityspalveluissa työskentelevien vastausten keskiarvo oli 3,5, ja muissa tehtävissä työskentelevien vastausten keskiarvo 3,9.

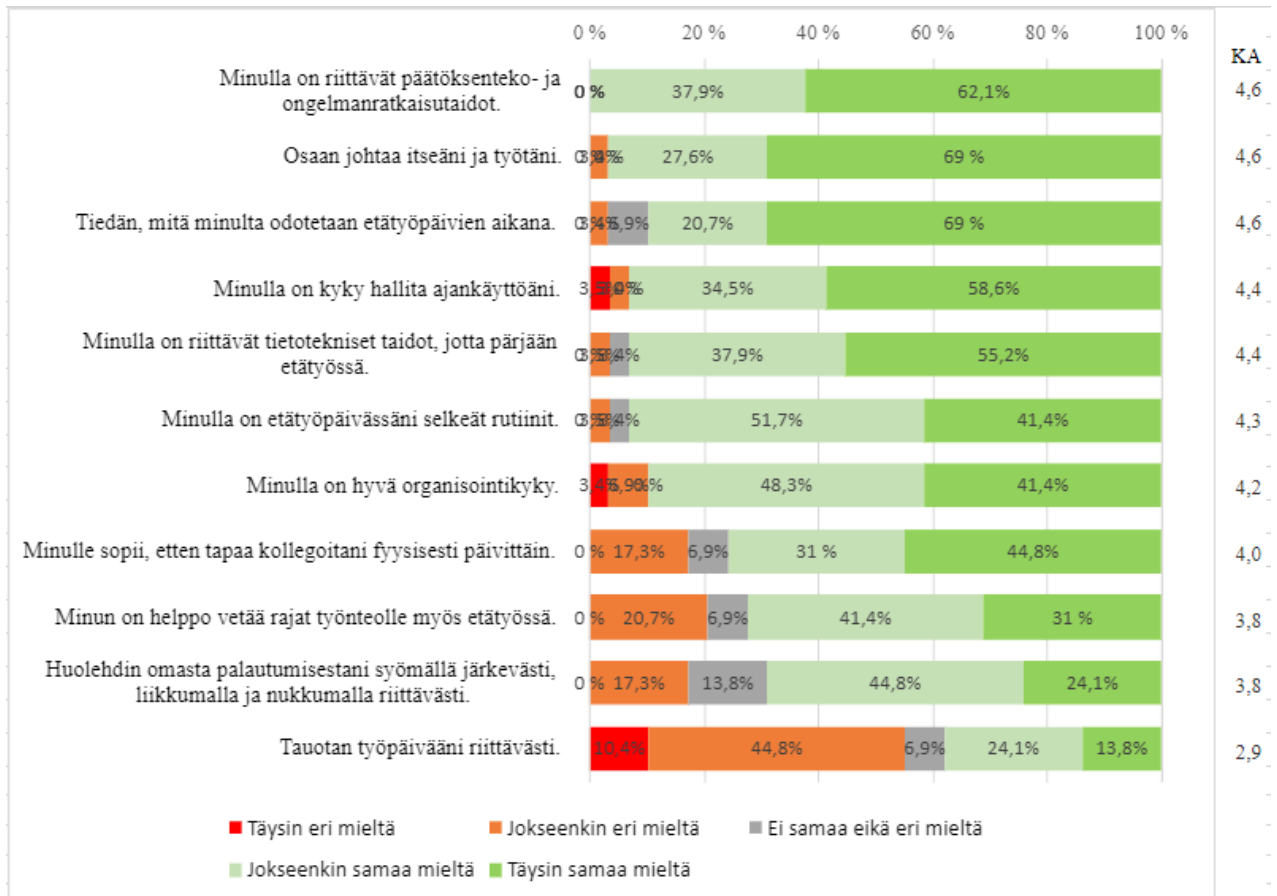
31 prosenttia vastanneista oli väittämän “Tiimissämme on sovittu toimivat hybridityön pelisäännöt” kanssa jokseenkin eri mieltä. 27,6 prosenttia oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 24,1 prosenttia täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,4. Vastauksissa oli hieman työtehtäväkohtaisia eroja. Säästöjen sekä sijoitusten, salkkuasiakkaiden ja lainopillisten palveluiden parissa tai OP Privatessa työskentelevien antamien vastausten keskiarvo 3,9. Muissa tehtävissä työskentelevien vastausten keskiarvo väittämälle oli välillä 3,2–3,3.

Väittämän “esimieheni kysyy minulta kuulumisia tarpeeksi usein” kanssa oli 20,7 prosenttia vastanneista jokseenkin samaa mieltä ja 34,5 prosenttia vastanneista täysin samaa mieltä. Kuitenkin 20,7 prosenttia vastanneista jokseenkin eri mieltä ja 13,8 prosenttia täysin eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,4. Vastauksissa oli työtehtäväkohtaisia eroja. Päivittäispalveluissa tai myynnin tuessa työskentelevien vastausten keskiarvo kysymykseen oli 2,4. Yrityspalveluissa työskentelevien vastausten keskiarvo oli 3,3, säästöjen sekä sijoitusten, salkkuasiakkaiden ja lainopillisten palveluiden parissa tai OP Privatessa työskentelevien vastausten keskiarvo oli 3,7 ja henkilöasiakasrahoituksen parissa työskentelevien vastausten keskiarvo oli 4,0.

## **6.6 Etätyöntekijän edellytykset ja itseohjautuvuus**

Väittämällä 40–50 selvitettiin etätyöntekijän edellytyksiä ja itseohjautuvuutta. Vastaajat vastasivat väittämiin asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Kuviossa 9 esitetään tulokset prosenttijakaumina. Palkkien oikealla puolella on esitetty keskiarvo (KA). Mitä korkeampi keskiarvo on, sitä enemmän samaa mieltä vastaajat keskimäärin ovat.





KUVIO 9. Millaisiksi vastaajat kokivat työntekijän edellytyksiin liittyvät seikat (n=29)

Kuvion 9 mukaan 62,1 prosenttia vastanneista oli väittämän “Minulla on riittävät päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaidot” kanssa täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 4,6. Väittämän “Osaan johtaa itseäni ja työtäni” kanssa oli 69 prosenttia vastanneista täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 4,6. Väittämän “Tiedän, mitä minulta odotetaan etätyöpäivien aikana” kanssa oli niin ikään 69 prosenttia vastanneista täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 4,6.

Vastausten perusteella suurimmalla osalla vastaajista on kyky hallita omaa ajankäyttöään (vastausten keskiarvo 4,4), heillä on riittävät tekniset taidot etätyössä pärjäämiseen (vastausten keskiarvo 4,4), heidän etätyöpäivissään on selkeät rutiinit (vastausten keskiarvo 4,3) ja heillä on hyvä organisointikyky (vastausten keskiarvo 4,2). Suurimmalle osalle vastaajista myös sopii se, etteivät he tapaa kollegoitaan fyysisesti päivittäin (vastausten keskiarvo 4,0). Vastaajista suurimman osan on helppo vetää rajat työnteolle myös etätyössä (vastausten keskiarvo 3,8) ja he huolehtivat omasta palautumisestaan (vastausten

keskiarvo 3,8). Sen sijaan väittämän “Tauotan työpäivääni riittävästi” kanssa oli 44,8 prosenttia vastanneista jokseenkin eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 2,9.

## 6.7 Asiakaspalvelu

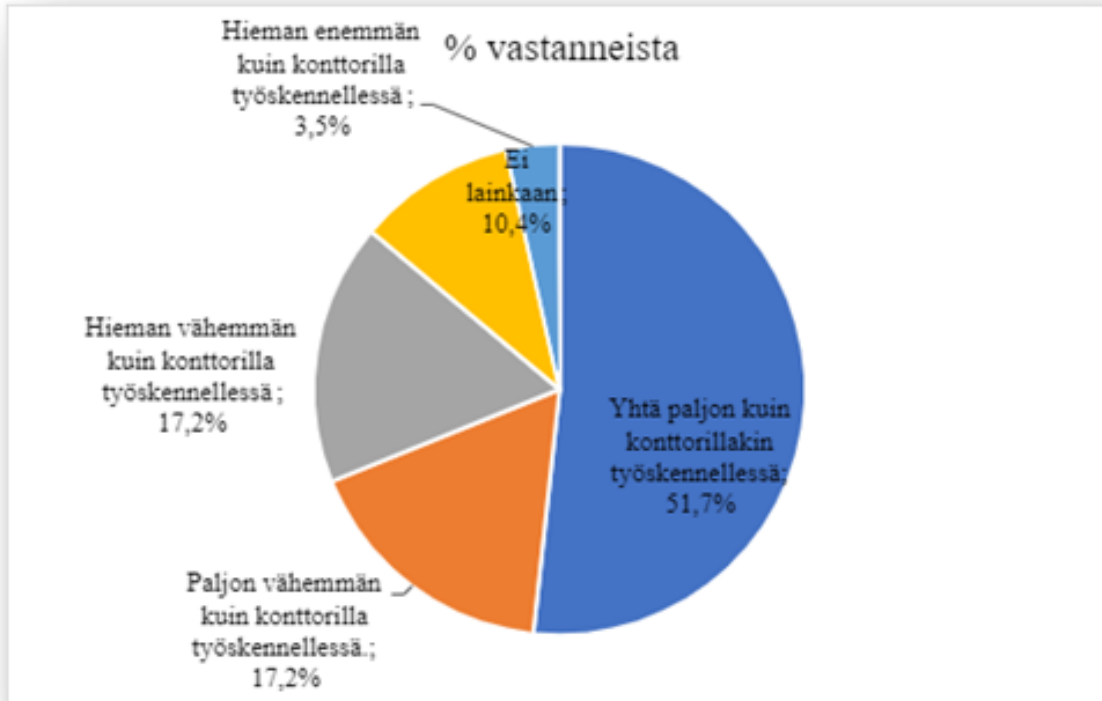
Kysymykset 51–59 koskivat asiakaspalvelua etätyössä. Asiakaspalvelussa käytettyjä kanavia selvitettiin kysymyksellä 51. Taulukosta 1 voidaan nähdä, että etätyössä eniten käytetty asiakaspalvelukanava on ollut puhelin.

TAULUKKO 1. Etätyössä käytetyt asiakaspalvelukanavat (n=29)

	Lukumäärä	Prosenttia
Puhelin	29	100 %
Verkkoviesti	24	82,8 %
Verkkoneuvottelu	16	55,2 %
Joku muu, mikä?	7	24,1 %
<b>Yhteensä</b>	<b>76</b>	

Taulukon 1 mukaan kaikki vastaajat ovat käyttäneet etätyössä puhelinta asiakaspalveluun. 82,8 prosenttia vastanneista oli puolestaan käyttänyt asiakaspalveluun verkkoviestejä. Verkkoneuvotteluja oli käynyt yli puolet (55,2 prosenttia) vastanneista. Vaihtoehto “Joku muu, mikä” sai vastauksiksi Teams-videokouksen (4 vastausta) ja sähköpostin (3 vastausta). Kaikkien vastausten yhteismäärä oli 76.

Kysymyksellä 52 selvitettiin, paljonko vastaajilla on ollut asiakasneuvotteluita etätyössä konttorilla työskentelyyn verrattuna. Kuten kuviosta 10 voidaan nähdä, yli puolet (51,7 prosenttia) vastaajista koki, että asiakasneuvotteluita on käyty yhtä paljon etätyössä kuin konttorillakin työskennellessä.



KUVIO 10. Neuvotteluiden määrä etätyössä verrattuna konttorilla työskentelyyn (n=29)

Kuvion 10 mukaan lähes viidennes (17,2 prosenttia) vastanneista kokee käyneensä paljon vähemmän asiakasneuvotteluita etätyössä verrattuna konttorilla työskentelyyn. Yhtä suuri osa (17,2 prosenttia) vastanneista koki, että neuvotteluita on ollut hieman vähemmän etätyössä kuin konttorilla työskennellessä. Tuloksia saattaa selittää se, että osa vastanneista on saattanut keskittää keskittymistä vaativia työtehtäviä ja valmistelutyötä etätyöpäiviin ja vastaavasti asiakasneuvotteluita konttoripäiviin. Siksi etätyössä on osalla saattanut olla neuvotteluita vähemmän, kuin konttorilla työskennellessä. 10,4 prosenttia vastanneista ei ole käynyt neuvotteluita lainkaan. Tämä selittynee vastaajan työtehtävällä, sillä kaikissa työtehtävissä ei ole tarpeen käydä asiakasneuvotteluita. 3,5 prosenttia vastanneista ilmoitti käyneensä neuvotteluita hieman enemmän kuin konttorilla työskennellessä.

Väittämillä 53–55 selvitettiin, miten hyvin etämyyntiin, asiakkaan tunnistamiseen ja pankkialaisuuteen liittyvät ohjeistukset hallitaan. Vastajat vastasivat väittämiin asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Taulukossa 2 esitetään tulokset prosenttijakaumina ja keskiarvoina. Mitä korkeampi keskiarvo on, sitä enemmän samaa mieltä vastaajat keskimäärin ovat.

TAULUKKO 2. Etämyyntiin, asiakkaan tunnistamiseen ja pankkisalaisuuteen liittyvien ohjeistuksien hallinta (n=29)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	KA
Hallitsen etätyöhön liittyvät pankkisalaisuusohjeet hyvin.	0 %	0 %	3,4 %	20,7 %	75,9 %	4,7
Hallitsen etäneuvotteluasiakkaan tunnistamisen hyvin.	3,5 %	13,8 %	10,3 %	31 %	41,4 %	3,9
Hallitsen etämyyntiin liittyvät ohjeistukset hyvin.	3,5 %	17,2 %	10,3 %	48,3 %	20,7 %	3,7

Taulukon 2 mukaan vastaajat hallitsevat hyvin etätyöhön liittyvät pankkisalaisuusohjeistukset, sillä 20,7 prosenttia vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 75,9 prosenttia täysin samaa mieltä väittämän “Hallitsen etätyöhön liittyvät pankkisalaisuusohjeet hyvin” kanssa. Vastausten keskiarvo oli 4,7.

31 prosenttia vastanneista oli väittämän “Hallitsen etäneuvotteluasiakkaan tunnistamisen hyvin” kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 41,4 prosenttia täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,9. Vastauksissa oli hieman työtehtäväkohtaisia eroja. Henkilöasiakkaiden rahoituksen parissa (vastausten keskiarvo 4,6) ja säästöjen sekä sijoitusten, salkkuasiakkaiden ja lainopillisten palveluiden parissa tai OP Privatessa työskentelevät (keskiarvo 4,1) kokevat hallitsevansa etäneuvotteluasiakkaan tunnistamisen hieman paremmin, kuin yrityspalveluissa (keskiarvo 3,5) tai päivittäispalveluissa ja myynnin tuessa työskentelevät (keskiarvo 3,4). 13,8 prosenttia vastanneista oli jokseenkin eri mieltä väittämän “Hallitsen etäneuvotteluasiakkaan tunnistamisen hyvin” kanssa. Nämä vastaukset jakautuivat lähes kaikkiin tiimeihin.

Väittämän “hallitsen etämyyntiin liittyvät ohjeistukset hyvin” kanssa oli 48,3 prosenttia vastanneista jokseenkin samaa mieltä ja 20,7 prosenttia täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,7. 17,2 prosenttia vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Tulosta selittää osaltaan se, että etämyyntisäännöksiä ei sovelleta silloin, kun kyseessä on yritysasiakas, joten yritysasiakkaita palvellessa ei etämyyntisäännöksiä tarvitse hallita. Puolet (50 prosenttia) niistä vastaajista, jotka olivat jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa, työskentelevät yrityspalveluissa.

Väittämillä 56–58 selvitettiin, miten yhteistyö konttorilla olevien kollegoiden kanssa, asiakaspalvelu ja myynti ovat sujuneet etätyössä. Väittämällä 59 selvitettiin, ovatko asiakkaat olleet vastaajien mielestä tyytyväisiä etäneuvotteluihin. Vastaajat vastasivat väittämiin asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Taulukossa 3 esitetään tulokset prosenttijakaumina ja keskiarvoina. Mitä korkeampi keskiarvo on, sitä enemmän samaa mieltä vastaajat keskimäärin ovat.

TAULUKKO 3. Yhteistyö, asiakaspalvelu, myynti ja etäneuvottelut etätyössä (n=29)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	KA
Yhteistyö konttorilla olevien kollegoiden kanssa rahasiirroissa ja muissa toimeksiannoissa on sujunut hyvin.	0 %	10,4 %	17,2 %	27,6 %	44,8 %	4,1
Asiakaspalvelu on sujunut etätyössä yhtä hyvin, kuin konttorillakin.	0 %	17,3 %	6,9 %	24,1 %	51,7 %	4,1
Olen onnistunut myynnissä yhtä hyvin etätyössä kuin konttorillakin.	0 %	10,3 %	20,7 %	27,6 %	41,4 %	4,0
Asiakkaat ovat olleet pääosin tyytyväisiä etäneuvotteluihin.	0 %	0 %	20,7 %	31 %	48,3 %	4,3

Taulukon 3 mukaan 44,8 prosenttia vastanneista oli väittämän “Yhteistyö konttorilla olevien kollegoiden kanssa rahasiirroissa ja muissa toimeksiannoissa on sujunut hyvin” kanssa täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 4,1. Väittämän "Asiakaspalvelu on sujunut etätyössä yhtä hyvin, kuin konttorillakin” kanssa oli 51,7 prosenttia vastanneista täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 4,1. Väittämän “Olen onnistunut myynnissä yhtä hyvin etätyössä kuin konttorillakin” kanssa oli 41,4 prosenttia vastaajista täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 4,0. Väittämän “Asiakkaat ovat olleet pääosin tyytyväisiä etäneuvotteluihin” kanssa oli 48,3 prosenttia vastanneista täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 4,3.

## 6.8 Avoimet kysymykset

Kyselylomakkeen lopussa oli avoimia kysymyksiä (60–62), joihin vastaajat saivat vastata omin samoin. Avoimiin kysymyksiin 61–62 oli mahdollisuus vastata myös niillä, jotka eivät olleet etätyötä tehneet lainkaan.

Kysymyksellä 60 selvitettiin, millaisia asiakaspalveluun liittyviä haasteita vastaajat ovat kohdanneet etätyössä. Vastauksista nousi esiin esimerkiksi se, että kaikkia sopimuksia tai tapahtumia ei voi tehdä etätyössä itse loppuun etätyöohjeiden vuoksi. Konttorilta on myös joskus vaikeaa löytää joku tekemään tapahtuma loppuun ja tästä syystä tietyt työt kasaantuvat työntekijän seuraavalle konttorijaksolle. Vastauksissa nousi esiin myös haasteet yhteydenotoissa uusiin asiakkaisiin ja hidas tai katkeileva internetyhteys. Kysymyksen saamien vastausten mukaan kotoa voi myös olla vaikeaa löytää sopiva tila asiakasneuvottelua varten ja lisäksi joillekin asiakkaille, jotka asioivat mieluummin konttorilla, on joskus joutunut selittämään sitä, ettei juuri nyt ole mahdollista tavata konttorilla.

Vastauksista nousi esiin myös huono työergonomia ja huonot työvälineet, sillä iso näyttö, langaton näppäimistö ja -hiiri puuttuvat. Vastausten mukaan etäneuvotteluasiakkaan kertatunnistus on myös ollut vaikeaa saada tuntumaan luonnolliselta, eikä vahva tunnistautuminen ole ollut mahdollista ennen 1.1.2022 kuin verkkoneuvotteluissa, ja niitä asiakkaat halusivat harvoin. Vastauksissa nousivat myös esiin haasteet monimutkaisten tuotteiden myynnissä ja ei-aktiivisille sijoitusasiakkaille tuotteiden esittelyssä etäneuvotteluissa. Lisäksi materiaalin jakaminen on vastausten mukaan välillä toiminut huonosti verkkoneuvotteluissa.

Vastauksissa mainittiin myös, että alkuun oli vaikea työskennellä etätyössä ilman tulostinta ja papereita. Etätyössä ole myöskään ole ollut asiakaslistaa, jonka perusteella olisi voinut lähteä ottamaan yhteyttä asiakkaisiin. Vastauksissa nousi esiin myös se, että haastavien asiakkaiden kanssa keskustelu pelkästään puhelimesta tai verkossa ei toimi niin hyvin, kuin kasvotusten. Haastetta on vastaajille aiheuttanut myös se, että osa asiakkaista on lähettänyt pyydettyjä lisätietoja kuvina pdf-tiedostojen sijaan, ja se aiheuttanut lisätyötä. Vastausten mukaan haastetta on aiheuttanut myös se, että asiakirjat tuotanto on joskus tehnyt virheitä asiakkaille sähköisesti hyväksyttäväksi lähetetyissä asiakirjoissa.

Vaikka monet vastaajista olivatkin jotain haasteita etätyössä kokeneet, eivät kaikki kuitenkaan olleet haasteisiin törmänneet. Yksi vastaaja kommentoi, että etätyössä ei ole ollut mitään haasteita. Hänen mukaansa asiakkaat eivät halua useinkaan tulla konttorille työkiireidensä vuoksi, vaan haluavat hoitaa asiat muiden kanavien kautta. Toisen vastaajan mukaan asiakaspalvelu on sujunut ehkä jopa paremmin etätyössä, sillä työrauha on ollut parempi.

Kysymyksellä 61 selvitettiin, mitä taitoja tai valmiuksia tarvitaan vastaajien mielestä lisää, jotta etätyö sujuu entistä paremmin. Vastauksissa esiintyi eniten erilaisten teknisten taitojen kehittämiseen ja er-

gonomiaan sekä työvälineisiin liittyviä asioita. Teknisten taitojen kehittämiseen liittyviä tarpeita oli yhteensä neljässä vastauksessa, samoin ergonomiaan ja työvälineisiin liittyviä tarpeita. Esimerkkeinä teknisistä taidoista mainittiin pdf- ja excel-työkalujen käyttäminen ja niissä erityisesti eri dokumenttien yhdistäminen yhdeksi dokumentiksi. Lisäksi mainittiin Teams-ohjelman hallinta ja uusi sähköinen todentaminen ulossoitoissa. Ergonomiaan ja työvälineisiin liittyvissä vastauksissa nousi esiin muun muassa se, että erillinen näyttö helpottaisi työntekoa. Lisäksi toivottiin näppäimistöä ja hiirtä sekä langattomia sankaluureja sujuvoittamaan etätyötä. Vastauksissa kaivattiin lisäksi tukea ja työkaluja oman työn strukturointiin ja organisointiin. Erään vastaajan mukaan esimies voisi ottaa useammin yhteyttä ja tukea työntekijää, jotta etätyö sujuisi paremmin.

Kysymyksellä 62 selvitettiin, mikä on vastaajien mielestä tärkein kehittämiskohde etätyön kannalta Vaasan Osuuspankissa. Tässä kysymyksessä nousivat selkeästi esiin erilaiset etätyön pelisääntöihin liittyvät kehittämiskohteet. Yhteensä 11 vastauksessa oli jokin pelisääntöihin liittyvä kehittämiskohde tai kommentti. Avoimet vastaukset antoivatkin lisäselvitystä väittämän ”Tiimissämme on sovittu toimivat hybridityön pelisäännöt” vastausten keskiarvolle (3,4).

Vastauksissa toivottiin selkeyttä pelisääntöihin. Eräs vastaaja totesi, että tällä hetkellä etätyössä on muutama pelisääntö ja paljon poikkeuksia. Vastauksissa nousi esiin myös se, että on tärkeää, että kaikilla on samat pelisäännöt esimerkiksi liukuvan työajan käytössä ja siinä, voiko esimerkiksi näppäimistön ottaa etätyöpäivinä kotiin mukaan. Liukuvaan työaikaan liittyen toivottiin muun muassa sitä, että työpäivän pituuden voisi määrittää itsenäisemmin, ilman esimiehen lupaa. Eräs vastaaja kaipasi myös pelisääntöä siihen, miten toimitaan, jos asiakkaan asuntokauppa ja etukäteen merkitty etäpäivä osuu samalle päivälle. Etäpäivien pitämiseen toivottiin myös enemmän joustavuutta ja päätösvaltaa niiden pitämisen suhteen työntekijöille. Vastauksissa kaivattiin myös selkeitä sääntöjä siihen, moniko voi olla tiimistä etätyössä samanaikaisesti, kuinka moni täytyy olla konttorilla ja kuinka pitkälle etukäteen etäpäiviä voi varata. Eräs vastaaja koki hieman epäreiluksi sen, että hänet lasketaan usein varmaksi konttorilla oljaksi. Vastauksissa toivottiin lisäksi vuorottelua etä- ja lähityöhön. Eräs vastaaja toivoi viikko etätyössä, viikko lähityössä vuorottelua, toinen vastaaja taas 3 päivää etätyössä, 2 päivää lähityössä vuorottelua. Vastauksissa toivottiin myös, että etätyön vuorottelu tulisi kaikkiin tiimeihin. Vastauksissa nousi lisäksi esiin toive, että kaikilla olisi tieto, missä tiimin jäsenet ovat milloinkin, eikä vain esimiehillä.

Toimivampien pelisääntöjen lisäksi vastauksissa nousi esiin etäjohtamiseen liittyviä asioita, yhteensä viidessä vastauksessa. Vastauksissa toivottiin esimieheltä parempaa johtamista ja luottamusta siihen,

että työntekijät tekevät työnsä myös etäpäivinä. Vastaajat kaipasivat myös ymmärrystä eri elämäntilanteisiin ja siihen, että kaikilla on oma tapansa tehdä työtä. Vastauksissa nousivat esiin myös resurssihaasteet, sillä koronan vuoksi moni haluaisi tehdä etätyötä, eikä kaikissa konttoreissa ole helppo saada etätyötä toimimaan siten, että se sopisi kaikille ja että konttorissa olisi tarpeeksi henkilöstöä paikalla.

Kolmanneksi eniten kehityskohteissa, yhteensä kolmessa vastauksessa, nousi esiin tekniikkaa ja työvälineitä koskevia asioita. Vastauksissa toivottiin muun muassa parempia työvälineitä, kuten paremmat sankaluurit, sekä osaamista siihen, että kaikkia teknisiä välineitä ja toimintoja osaisi käyttää myös etätyössä. Myös osaamisen ylläpitämistä ja koulutuksien järjestämistä toivottiin.



## 7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimustulosten mukaan suurin osa Vaasan Osuuspankin asiakaspalveluhenkilöstöstä ei ollut tehnyt etätyötä lainkaan ennen COVID-19-pandemiaa. Tutkimuksen tulosten mukaan COVID-19-pandemian aikana suurin osa on tehnyt etätyötä 6–10 työpäivää kuukaudessa. Suurin syy siihen, että etätyötä ei ole tehty, oli se, että työtehtävään ei sovellu etätyö. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että etätyötä on heidän työtehtävissään mahdollista tehdä tulevaisuudessa 11–15 työpäivää kuukaudessa, eli keskimäärin 2,75–3,75 työpäivää viikossa. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että parempi keskittyminen ja työrauha on yksi tärkeimmistä etätyön hyödyistä. Tämä on aikaisempienkin tutkimusten mukaan yksi keskeisimpiä syitä siihen, miksi etätyötä halutaan tehdä (mm. Helle 2004, 22–25 ja Kysely rahoitusalan henkilöstölle ja työnantajien edustajille - miten korona muutti rahoitusalan työtä? 2021).

Tutkimuksen tulosten perusteella monet etätyön edellytyksistä ovat hyvällä tasolla Vaasan Osuuspankissa. Etätyötä koskevan kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten mukaan etätyön suurin haaste on usein luottamus (mm. Vilkman 2016, 26 ja Vartiainen ym. 2004, 135). Tutkimustulosten mukaan luottamus ei ole Vaasan Osuuspankissa haaste, vaan sitä vastoin hyvällä tasolla. Tämä on hyvä asia, sillä ilman luottamusta on etätyötä mahdotonta tehdä menestyksekkäästi. Myös vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä ja tiimin yhteishenki saivat keskimäärin korkeat vastausten keskiarvot. Nämä ovatkin luottamuksen ohella tärkeitä seikkoja etätyön onnistumiselle. Vastaajat myös kokivat, että he voivat kertoa huolistaan esimiehelleen ja että esimies tuntee työn ja sen vaatimukset hyvin.

Tutkimuksen tulosten mukaan useimmat vastaajista ovat onnistuneet rytmittämään työpäivän heille sopivalla tavalla, he selviytyvät työssä esiintyvistä haasteista hyvin ja he ovat kehittäneet omaa työskentelyään. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että juuri työssä esiintyvistä haasteista selviytyminen ja oman työskentelyn kehittäminen olivat merkittäviä työn imua nostavia tekijöitä etätyössä (Mäkikangas ym. 2020, 408–425). Suurimmalla osalla vastaajista löytyy kotoa etätyöskentelyyn sopiva tila. Vastaajat myös kokivat, että heillä on riittävät päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaidot ja he osaavat johtaa itseään ja työtään. Riittävät päätöksenteko- ja ongelmanratkaisu- taidot ovat etätyössä ihan keskeisiä taitoja. Vastaajat myös tietävät, mitä heiltä odotetaan etätyöpäivien aikana. Etätyöntekijän edellytyksistä ei siis tutkimuksen tulosten perusteella löytynyt suuria kehitystarpeita Vaasan Osuuspankissa. Myös etätyön tekniset edellytykset olivat tutkimustulosten mukaan pääasiassa hyvällä tasolla: etätyössä tarvittavat laitteet ovat toimineet hyvin, internetkapasiteetti on ollut riittävä, sähköiset yhteistyövälineet ovat toimineet

hyvin ja työssä tarvittavat tiedot ovat olleet helposti saatavilla. Etätyön teknisistä edellytyksistä ei tutkimuksen tulosten perusteella siis löytynyt suuria kehitystarpeita Vaasan Osuuspankissa.

Tutkimuksen tulosten perusteella yli puolet vastaajista kokee, että asiakasneuvotteluita on ollut etätyössä yhtä paljon kuin konttorilla työskennellessäkin. Asiakaspalvelukanavista puhelin on ollut kaikkien käytössä, myös verkkoviestejä ja verkkoneuvotteluita on käytetty paljon. Yhteistyö konttorilla olevien kollegoiden kanssa on sujunut pääasiassa hyvin. Asiakaspalvelu ja myyntikin sujuvat tutkimuksen tulosten mukaan hyvin ja asiakkaat ovat olleet pääosin tyytyväisiä etäneuvotteluihin, ainakin näin vastaajat ovat kokeneet.

Tutkimustulosten perusteella voidaankin siis sanoa, että etätyön edellytyksistä tekniset edellytykset ja työntekijän edellytykset ovat pääasiassa hyvällä tasolla. Kehityskohteet löytyvät pääasiassa etäjohtamisesta, joka on kolmas etätyön edellytys. Tutkimuksen tulosten perusteella Vaasan Osuuspankissa kannattaa etätyön kehittämisessä keskittyä seuraaviin seikkoihin: ergonomian tukeminen, työmäärän seuraaminen, hybridityön pelisääntöjen selkiyttäminen sekä palautteen antaminen ja kuulumisten kysyminen. Lisäksi etäneuvotteluasiakkaan tunnistamiseen liittyviä osaamistarpeita kannattaa kartoittaa ja tarvittaessa järjestää koulutuksia niihin liittyen. Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin myös tarvetta nostaa teknistä osaamista, etenkin Microsoft 365-ohjelmien osalta. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin tutkimuksessa nousseita etätyön kehittämiskohteita ja annetaan niihin kehittämisehdotuksia.

## **7.1 Ergonomian tukeminen**

Tutkimuksen tulosten mukaan vastaajat eivät koe saavansa tarpeeksi tukea ja neuvontaa ergonomiasioissa. Ergonomian tukeminen etätyössä nousi esiin niin väittämässä, kuin avoimissa vastauksissakin. Vaasan Osuuspankissa kannattaisi siten lisätä työntekijöiden tukemista ja neuvontaa ergonomiasioissa, sillä huono ergonomia saattaa aiheuttaa tuki- ja liikuntaelinvaivojen lisääntymistä. Neuvonta ja tukeminen kannattaa ulottaa kaikkiin työtehtäviin. Pahentuessaan tuki- ja liikuntaelinvaivat saattavat aiheuttaa sairauslomia, resurssivajetta ja kustannuksia työnantajalle. On myös hyvä muistaa, että työnantajalla on etätyössä korostunut ohjausta ja opetusta koskeva velvoite, ja tämä koskee yleensä juuri ergonomiaa (Helle 2004, 209–224). Huono ergonomia on myös aikaisemmissa tutkimuksissa (mm. Kysely rahoitusalan henkilöstölle ja työnantajien edustajille - miten korona muutti rahoitusalan työtä? 2021) todettu yhdeksi keskeisimmäksi etätyön riskiksi. Työntekijän oma vastuu kuitenkin korostuu siinä, että hän työskentelee ergonomisesti oikein (Vilkman 2016, 182–183).

Työterveyshuoltoa voi käyttää apuna siinä, kun henkilöstöä opastetaan ja koulutetaan toimimaan siten, että ergonomia on niin lähi- kuin etätyössäkin mahdollisimman hyvällä tasolla. Henkilöstön opastamisesta on hyvä ottaa säännöllinen tapa, sillä nämä asiat unohtuvat helposti. Henkilöstöä voidaan opastaa ja kouluttaa luennoimalla ja jakamalla esimerkiksi Intran tai Teamsin kautta erilaisia ergonomiaan liittyviä oppaita, joita löytyy esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen internetsivuilta. Myös säännöllinen jumppaohjaajan vetämä taukojumppahetki videoyhteyden avulla koko henkilöstölle voisi muistuttaa mieleen hyviä liikeitä, joilla voi parantaa verenkiertoa työnteon lomassa. Henkilöstöä kannattaa myös muistuttaa taukojen pitämisen tärkeydestä. Tutkimuksen tuloksissa nousi nimittäin esiin se, että työtä ei tauoteta tarpeeksi. Työpäivän riittävä tauotus on tärkeää niin henkisellet, kuin fyysisellekin hyvinvoinnille. Henkilöstöä on hyvä myös kannustaa työskentelemään seisten työpäivien aikana, sillä tutkimuksen tulosten mukaan suurin osa ei työskentele työpäivien aikana seisten. Pitkäkestoinen istuminen ei ole hyväksi kenellekään.

Ergonomiaa parantavat myös hyvät työvälineet, sillä esimerkiksi kannettava tietokone ei ole jatkuvassa käytössä ergonomisilta ominaisuuksiltaan paras mahdollinen vaihtoehto (Helle 2004, 222). Yli puolet vastanneista ei ole hankkinut kotiin ergonomiaa parantavia kalusteita tai apuvälineitä etätyötä varten, joten he työskentelevät olemassa olevilla kalusteillaan ja työnantajan tarjoamilla laitteilla. Työnantaja voi tukea ergonomiaa parantavien kalusteiden tai apuvälineiden hankintaa rahallisesti tai antaa työntekijöiden lainata työvälineitä työpaikalta. Ergonomiaa parantavien kalusteiden ja apuvälineiden hankinnan tukeminen voi tuoda säästöjä tulevaisuudessa, mikäli työntekijöiden työkyky säilyy parempana hyvien työvälineiden ansiosta. Työntekijöiltä voi myös kotoa löytyä apuvälineitä, joilla voi parantaa ergonomiaa: työtä voi tehdä seisten esimerkiksi lipaston päälle laitettavan kirjapinon avulla. Myös tyyny selän takana voi parantaa selän asentoa. Näistä ja muistakin ergonomiaa parantavista vaihtoehdoista kannattaa kertoa henkilöstölle. Ainakin Työturvallisuuskeskuksen internetsivuilta löytyy tähän hyviä vinkkejä. Apuvälineitä voi saada myös niiden valmistajilta maksutta koekäyttöön (Rauramo 2022). Eri-laisten kannustimien avulla voi puolestaan lisätä liikuntaa työntekijöiden arkipäiviin (Vilkman 2016, 183). Vaasan Osuuspankilla onkin käytössä rahallisia kannustimia liikunnan tukemiseen, mikä on hyvä asia.

On kuitenkin tärkeää huomioida yrityksen pääasiallinen työntekotapa, kun mietitään ergonomian tukemista etätyössä ja sitä, kuinka paljon siihen on järkevää rahallisesti panostaa. Mikäli etätyö on yrityksen pääasiallinen työntekotapa, on ergonomiaan panostaminen huomattavasti tärkeämpää kuin silloin, kun henkilöstö työskentelee pääasiassa toimistolla, jossa ergonomia-asiat on yleensä paremmin huomioitu.

(Rauramo 2022.) Vaasan Osuuspankissa etätö on osittaista, mutta mikäli henkilöstössä on henkilöitä, jotka työskentelevät pääasiassa etätöissä, on erityisesti heidän ergonomiansa tukeminen etätöissä tärkeää. Myös pandemiatilanteen huonontuminen saattaa aiheuttaa henkilöstön etätöön lisääntymistä, mikä kannattaa huomioida.

## **7.2 Työmäärän seuraaminen**

Tutkimuksen tulosten mukaan työmäärään kannattaa kiinnittää Vaasan Osuuspankissa huomiota. Tämä koskee niin lähi- kuin etätöitäkin, sillä Vaasan Osuuspankin etätö on osittaista etätöitä. Tutkimuksen tulosten mukaan erityisesti henkilöasiakasrahoituksen parissa työskentelevät kokivat, että työmäärä ei ole ollut sopiva. Liian suuri työmäärä kuormittaa työntekijöitä ja vaikuttaa työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Tarkkuutta vaativassa työssä myös virheet saattavat lisääntyä, jos työmäärä on liian suuri. Tämä taas vaikuttaa asiakaskokemukseen. Etätöissä tarvitaan välillä myös rauhallisempia työpäiviä senkin vuoksi, että luova ajattelu toimii paremmin rauhallisemmassa työtahdissa (Vilkman 2016, 120–121). Pitkällinen liian suuri työmäärä voi lopulta johtaa uupumiseen. Liian suuri työmäärä on noussut myös aikaisemmissa tutkimuksissa esiin (Kysely rahoitusalan henkilöstölle ja työnantajien edustajille - miten korona muutti rahoitusalan työtä? 2021).

Vartiainen, Kokon & Hakosen (2004, 147–148) mukaan ilman aktiivista johtamistapaa on etänä työskentelevien hyvinvointia vaikea arvioida ja tämä pätee myös työmäärän seuraamiseen. Työmäärää voidaan seurata myös erilaisilla valmiilla mittareilla, kuten asiakastapaamisten määrällä, luottihakemusmäärällä, tehdyillä sopimuksilla, liukumasaldoilla tai ylityötilastoilla. Näistä ei kuitenkaan välttämättä selviä se, miten kukin työntekijä kokee työmääränsä, joten vapaamuotoiset keskustelut ovat tähän hyvä keino. Esimiehen olisi hyvä kysyä säännöllisesti alaisiltaan näiden kokemuksiaan työmäärästä. Esimiesten kannattaa myös kannustaa alaisiaan kertomaan oma-aloitteisesti, mikäli työmäärä koetaan liian suureksi. Näihin yhteydenottoihin kannattaa esimiehen suhtautua vakavasti.

## **7.3 Palautteen antaminen ja kuulumisten kysyminen**

Kuulumisten kysyminen ja palautteen antaminen kuuluvat aktiiviseen johtamistapaan ja auttavat muun muassa työmäärän seurannassa (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 147–148). Tutkimuksen tulosten mukaan Vaasan Osuuspankin esimiesten kannattaa kiinnittää huomiota palautteen antamiseen ja kuulumisten kysymiseen työntekijöiltään. Tutkimuksen tulosten mukaan erityisesti päivittäispalveluissa ja myynnin tuessa työskentelevät kokivat, ettei palautetta ole annettu etätöissä tarpeeksi, eikä kuulumisia

ole kysytty tarpeeksi usein. Päivittäispalveluissa tai myynnin tuessa työskentelevien esimiesten kannattaa siis erityisesti paneutua kuulumisten kysymiseen ja palautteen antamiseen. Sekä yhteydenpidon, että palautteen antamisen kokemisessa on kuitenkin yksittäisiä eroja myös työntekijöissä: toiset kaipaavat palautetta ja esimiehen yhteydenottoja enemmän, kuin toiset. Samankin esimiehen kohdalla siis saattaa olla tiimin työntekijöiden välillä kokemuksissa yksilöllisiä eroja.

Kuulumisten kysyminen on tärkeää myös siksi, että se auttaa kuormittumisen seurannassa ja erilaisten piilevien ongelmien havaitsemisessa (Vilkman 2016, 55 ja 122). Esimiesten olisi hyvä tiedustella alaisiltaan heidän toiveitaan yhteydenottojen tiheydestä ja mieluisimmasta yhteydenottokanavasta. On tärkeää tiedostaa, minkä kanavan kautta työntekijät mieluiten ovat yhteydessä esimiehensä kanssa (Vilkman 2016, 70). Etäjohtamisen näkökulmasta on myös hyvä tunnistaa työntekijöiden yksilölliset erot vuorovaikutustyyliin (Vilkman 2016, 69–70). Nämä asiat olisi esimiehen hyvä käydä läpi alaisensa kanssa jo seuraavassa valmennuskeskustelussa. On myös tärkeää, että esimies noudattaa sovittuja yhteydenpitotapoja.

Myös palautteen antaminen on tärkeää. Hyviin johtamistapoihin niin lähi- kuin etätyössäkin kuuluu työn hallinnan tunteen kokeminen (Harvey ym. 2017, Madsen ym. 2017). Kokemusta työn hallinnasta voi vahvistaa sillä, että etätyölle on asetettu realistiset tavoitteet (Ruohomäki ym. 2020, 392–393). Myyntiorganisaatioissa (kuten esimerkiksi Vaasan Osuuspankissa), on työlle asetettu selkeät tavoitteet ja onnistumista seurataan erilaisten mittareiden avulla. Palautetta täytyy antaa koko ajan ja sen tulee olla rehellistä ja avointa. (Vilkman 2016, 89.) Myyntituloksia seurataan tiiviisti myös Vaasan Osuuspankissa, niin yksilö-, tiimi-, kuin pankkitasollakin. Se millaista palautetta vastaajat toivovat lisää, ei selviä tutkimuksen tuloksista. On mahdollista, että palautteen antamisella vastaajat ajattelevat jotain muuta palautetta, kuin myyntitulosten seuranta, eli kaipaavat esimerkiksi laadullista palautetta. Erityisesti päivittäispalveluissa ja myynnintuessa työskentelevien esimiesten kannattaakin käydä läpi valmennuskeskusteluissa alaisensa kanssa, onko myyntitulosten seuranta ja muu palautteenanto ollut riittävää ja ryhtyä tarvittaessa toimenpiteisiin palautteenannon lisäämiseksi ja parantamiseksi.

#### **7.4 Hybridityön pelisäännöt**

Tutkimuksen tulosten mukaan hybridityön pelisäännöt nousivat tärkeäksi kehittämiskohteeksi Vaasan Osuuspankissa, joten pelisääntöjä kannattaa tarkastella ja tarkentaa kaikissa tiimeissä. Etenkin avoimissa

vastauksissa nousivat selkeästi esiin erilaiset etätyön pelisääntöihin liittyvät kehittämiskohteet. Vilkmänin (2016, 25) mukaan toimivat pelisäännöt on yksi etäjohtamisen kulmakivistä. Aikaisempien tutkimusten mukaan toimivat pelisäännöt ja selkeät reunaehdot ovat edellytyksenä myös sille, että työntekijät voivat toimia itseohjautuvasti (Haapakoski ym. 2020 (101–109) [Savaspuro 2020]). Toimivat pelisäännöt, kuten esimerkiksi etä- ja lähityövuorot sekä viestintä näistä päätetyistä toimintamalleista on aikaisemmissa tutkimuksissa havaittu tärkeäksi asiaksi erityisesti poikkeustilanteen etäjohtamisessa. Vakaat rutiinit puolestaan tukevat psyykkistä hyvinvointia erityisesti poikkeustilanteessa COVID-pandemian aikana. (Ruohomäki ym. 2020, 392–393.)

Vaasan Osuuspankin esimiesten kannattaa paneutua yhdessä tiimiensä kanssa pelisääntöjen läpikäymiseen ja luoda pelisäännöt kullekin tiimille toimiviksi. Henkilöasiakaspuolen tiimejä on Vaasan Osuuspankissa muutettu alkuvuodesta 2022, joten senkin vuoksi pelisääntöjen läpikäyminen ja tarvittaessa tarkentaminen on paikallaan. Vilkmänin (2016, 82–85) mukaan keskustelua pelisäännöistä tarvitaan koko ajan, sillä työ, sen tekeminen ja olosuhteet muuttuvat jatkuvasti. Pelisäännöistä keskustelu useampaan kertaan on tarpeen myös työskentelytapojen kehittämisen näkökulmasta (Vilkman 2016, 82). Vaasan OP:n hybridityön raameja on alkuvuodesta 2022 käyty läpi tiimeissä ja joitakin tarkennuksia niihin on jo tullutkin. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat tämän kehittämistoimen tarpeellisuutta.

Pohjana pelisääntöjen tarkastelulle voidaan käyttää näitä tutkimustuloksia, mutta muun muassa Vilkmänin (2016, 37) mukaan pelisäännöt on tärkeää muodostaa tiimeissä yhdessä tiimin jäsenten kanssa, jotta niihin sitoudutaan. Keskustelun kautta syntyy myös yhteinen näkemys siitä, mitä pelisäännöillä tarkoitetaan (Vilkman 2016, 37). Pelisäännöt eivät voi tulla organisaatiolta tai esimieheltä annettuina. Organisaatiolla voi olla jonkinlaiset yleiset raamit, mutta tiimin sisäisistä pelisäännöistä tulisi sopia tiimissä mahdollisimman itsenäisesti. Tämä on tärkeää sen vuoksi, että muun muassa työn luonne vaikuttaa pelisääntöjen sisältöön. (Vilkman 2016, 83.)

Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaankin suositella, että tiimit käyvät mahdollisimman pian uudelleen läpi niin OP Ryhmän hybridityön periaatteet, Vaasan OP:n hybridityön raamit, kuin oman tiiminkin pelisäännötkin. Tiimissä on hyvä pohtia, mikä toimii hyvin, mikä ei toimi ja miten toimintatapoja hybridityössä voisi muuttaa siten, että työ ja asiakaspalvelu sujuisivat mahdollisimman hyvin. Ennen pelisääntöjen läpikäymistä olisi hyvä, että kukin tiimin jäsen pohtii itsekseen, miten pelisääntöjä voisi kehittää. Vilkmänin (2016, 85) mukaan kysymykset voi antaa tiimin jäsenille etukäteen tiedoksi, jotta osallistujat ehtivät miettiä niitä hieman etukäteen. Kaikkien ei ole nimittäin helppo lähteä miettimään asioita heti ääneen (Vilkman 2016, 85). Palaverit, joissa pelisääntöjä käydään läpi, olisi hyvä olla koko tiimin

kesken ja mielellään kasvokkain mahdollisimman vilkkaan keskustelun aikaansaamiseksi. Palaveriin olisi myös hyvä varata tarpeeksi aikaa, sillä kun keskustelussa päästään vauhtiin, ei ole hyvä, että sen joutuu heti keskeyttämään. Jos pelisääntökeskustelua tulee jakaa useampaan palaveriin, olisi palaverit hyvä olla mahdollisimman lähekkäin, esimerkiksi peräkkäisinä päivinä tai peräkkäisillä viikoilla, jotta keskustellut asiat eivät pääse unohtumaan. Pelisääntöjen läpikäymisen ohessa voi olla lisäksi vapaamuotoistakin ohjelmaa, joka tulee tiimin jäsenten tutustumista toisiinsa.

Jokaisen tiimin pelisäännöt on keskustelujen jälkeen hyvä kirjata ylös, vaikkapa pankin tai tiimin Teams-sovellukseen. Näin niihin voi aina tarvittaessa palata ja tarkistaa, mitä on sovittu. Kun pelisäännöistä on keskusteltu, on joku myös saattanut olla poissa paikalta, joten tieto ei ole välttämättä saavuttanut kaikkia. Tiimeihin saattaa tulla myös uusia jäseniä, joten siksikin pelisäännöt olisi hyvä olla kirjallisessa muodossa. Pelisääntöihin on hyvä kirjata muun muassa se, missä tiimin työtehtävissä etätyö on mahdollista ja missä ei. Säännöissä olisi tultava esiin myös se, millä periaatteilla ja ehdoilla etätyötä tehdään. Lisäksi liukuvan työajan käyttöä on hyvä tarkentaa pelisääntöihin: saako esimerkiksi liukumasaldoa kerryttää tai käyttää etätyössä ilman, että siitä sopii esimiehen kanssa etukäteen. Pelisäännöissä on hyvä olla myös konkreettisia esimerkkejä erilaisista toimintatavoista ja yhteistyövälineiden käytöstä. Asiakkaan asuntokauppa ja sen hoitaminen nousi avoimissa vastauksissa esiin yhtenä esimerkkinä: kuka hoitaa asiakkaan asuntokaupan, jos lainan neuvotelleella henkilöllä on kauppapäivänä etukäteen sovittu etäpäivä?

## **7.5 Asiakkaan tunnistaminen etäneuvotteluissa**

Tutkimuksen tulosten mukaan etäneuvotteluasiakkaan tunnistamiseen liittyviä asioita eivät kaikki vastaajat koe hallitsevansa tarpeeksi hyvin. Rahoitustehtävissä työskenteleviä lukuun ottamatta kaikista tiimeistä löytyi niitä, jotka kokivat, etteivät hallitse etäneuvotteluasiakkaan tunnistamista riittävän hyvin. Yleisellä tasolla, keskiarvolla mitattuna oli etäneuvotteluasiakkaan tunnistamisen osaaminen tulosten mukaan hyvällä tasolla, mutta koska osa vastaajista kokee, etteivät ohjeet ole niin hyvin hallussa, kuin voisivat olla, kannattaa tätä asiaa esimiesten kartoittaa vielä tarkemmin esimerkiksi valmennus- tai osakeskusteluissa ja järjestää tarvittaessa asiaan liittyvää koulutusta. Myös kyselyn avulla tilanne voidaan nopeasti ja helposti kartoittaa. Voi myös olla, että näissä asioissa on jonkinlaista epävarmuutta, joka sai osan vastaajista valitsemaan kielteisemmän vaihtoehdon. Tähänkin voidaan osaamisen lisäämisellä vaikuttaa. Asiakkaan tunnistaminen on muun muassa rahanpesulain ja hyvän pankkitavan sääntöjen noudattamisen kannalta tärkeää osaamista (Alhonsuo ym. 2009, 124–132), joten siksi tähän kannattaa paneutua Vaasan Osuuspankissa, vaikkei tämä monessa vastauksessa noussutkaan esiin.

Mikäli päädytään järjestämään asiasta koulutusta, on mietittävä mille kohderyhmälle koulutusta järjestetään, vai saako koko henkilöstö osallistua koulutukseen. Koulutus olisi tässä tapauksessa hyvä olla työntekijöitä aktivoivaa. Tällainen aktivoiva menetelmä on muun muassa roolipeli, jossa voidaan käydä läpi esimerkiksi erilaisia asiakaspalvelutilanteita (Hätönen 1998, 80–84). Asiakkaan tunnistamiseen voi tuoda varmuutta myös itseopiskelun avulla. OP Ryhmän Intrasta löytyy varmasti hyvää materiaalia itseopiskeluun, jota kannattaa hyödyntää, mikäli kokee epävarmuutta tunnistamiseen liittyvissä asioissa.

## 7.6 Tekninen osaaminen

Tutkimuksen tuloksissa, etenkin avoimissa vastauksissa, nousi esiin myös tarvetta nostaa teknistä osaamista, etenkin Microsoft 365-ohjelmien osalta. Monet Microsoft 365-ohjelmien työkalut ja teknisen osaamisen parantaminen näihin liittyen tehostaisi työntekoa ja sujuvoittaisi asiakaspalvelua, sekä voisi parantaa osaltaan myös asiakaskokemusta. Nämä asiat nousivat esille lähinnä avoimissa vastauksissa, sillä väittämän “minulla on riittävät tietotekniset taidot, jotta pärjään etätyössä” vastausten keskiarvo (4,4) kertoo siitä, että henkilöstö kuitenkin pääasiassa pärjää etätyössä taidoillaan. Konkreettisina esimerkkeinä tarvittavista taidoista nousi vastauksissa esiin muun muassa PDF- ja Excel-työkalujen käyttäminen ja dokumenttien yhdistäminen yhdeksi dokumentiksi. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa nousi esiin tekninen osaaminen yhtenä etätyön kehittämistarpeena (Kysely rahoitusalan henkilöstölle ja työnantajien edustajille – miten korona muutti rahoitusalan työtä? 2021).

Tekniset osaamistarpeet voidaan kartoittaa esimerkiksi valmennuskeskusteluissa. Henkilöstön nykyosaaminen voidaan kartoittaa myös kehityskeskustelujen, haastattelujen, kyselyiden, asiakaspalautteiden tai havainnoinnin avulla (Hätönen 1998, 39–50). Teknistä osaamista voidaan lisätä sekä sisäisten, että ulkoisten koulutusten avulla. Teknistä osaamista lisäävässä koulutuksessa on hyvä olla runsaasti käytännön harjoituksia, joissa työntekijä pääsee itse testaamaan opeteltavia asioita käytännössä. Näin oppiminen on tehokkaampaa.



## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia asiakaspalveluhenkilöstöllä on etätyökentelystä Vaasan Osuuspankissa. Esitutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Vastaus tutkimusongelmaan saatiin internetkyselyn avulla. Tutkimus suoritettiin tammikuussa 2022 kokonaistutkimuksena Vaasan Osuuspankin asiakaspalveluhenkilöstölle. Käytetyt menetelmät sopivat hyvin tutkimustavoitteen selvittämiseen.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että etätyön edellytyksistä niin tekniset edellytykset kuin työntekijän edellytyksetkin ovat pääasiassa hyvällä tasolla Vaasan Osuuspankissa. Kehityskohteet löytyvät pääasiassa etäjohtamisesta. Tutkimuksen tulosten perusteella Vaasan Osuuspankissa kannattaa etätyön kehittämisessä keskittyä seuraaviin seikkoihin: ergonomian tukeminen, työmäärän seuraaminen, hybridityön pelisääntöjen selkiyttäminen sekä palautteen antaminen ja kuulumisten kysyminen. Lisäksi etäneuvotteluasiakkaan tunnistamiseen liittyviä osaamistarpeita kannattaa kartoittaa ja tarvittaessa järjestää koulutuksia niihin liittyen. Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin myös tarvetta nostaa teknistä osaamista, etenkin Microsoft 365-ohjelmien osalta. Joissakin kehittämiskohteissa oli tehtäväkohtaisia eroja.

Tutkimustuloksiin on voinut olla vaikutusta sillä, että Vaasan osuuspankin etätyö on osittaista etätyötä. Vaikka kyselyn saatteella (LIITE 2 ja LIITE 3) vastaajia pyydettiin ajattelemaan vastatessaan nimenomaan etätyötä, voi olla, että vastaajat eivät ole pystyneet kaikkien vastausten kohdalla vastaamaan kysymyksiin juuri etätyötä ajatellen. Mikäli etätyö on osittaista, ovat monet etätyön riskit ja haitat pienempiä ja etäjohtamisen haasteita ilmenee todennäköisesti vähemmän, kuin kokoaikaisessa etätyössä (Vilkman 2016, 46).

Tutkimustuloksiin saattoi myös vaikuttaa alkuvuodesta 2022 tapahtunut Vaasan Osuuspankin henkilöasiakaspuolen tiimien uudelleenorganisointi, jossa osan esimies vaihtui. Kyselyni ajoittui juuri tähän ajankohtaan. Vaikka kyselyssä pyydettiin vastaamaan ajatellen sitä tiimiä, jossa vastaaja oli ennen 1.1.2022, on muutoksella saattanut olla vaikutusta joihinkin vastauksiin, etenkin etätyön pelisääntöjä koskeviin vastauksiin. Vaasan Osuuspankissa etätyö oli lisäksi monelle työntekijälle aivan uutta, kun COVID-19-pandemia alkoi, joten sillä on varmasti ollut vaikutusta odotuksiin ja kokemuksiin etätyöstä. On selvää, että aikaa on kulunut, ennen kuin etätyöhön ja sen myötä uusiin työtapoihin on oppinut, varsinkin jos etätyötä on tehnyt harvemmin. Etäjohtaminen on puolestaan ollut monelle Vaasan Osuuspankin esimiehelle uusi asia, ja se on voinut vaikuttaa siihen, miten etäjohtaminen on sujunut ja miten

se on koettu. Esimiehet eivät ole ehkä osanneet olla yhteydessä tiimiinsä ja kysyä kuulumisia tai antaa palautetta niin paljon, kuin olisi ollut tarvetta, sillä lähityössä yhteydenpitoa alaisiin ei ole samalla tavoin tarvinnut miettiä. Tutkimuksen tuloksiin on osaltaan vaikuttanut myös COVID-19-pandemia, sillä esimerkiksi kolmen tärkeimmän etätyön hyödyn joukkoon nousi tuloksissa tarttuvien tautien välttäminen.

Toimeksiantajan tavoitteet tutkimukselleni täyttyivät osittain. Alun perin toimeksiantajalla oli toive myös asiakaskyselyn toteuttamisesta osana opinnäytetyötä, jotta olisi saatu selville myös asiakkaiden näkökulma käytyihin etäneuvotteluihin. Asiakaskyselyn toteuttaminen jouduttiin kuitenkin jättämään opinnäytetyöstäni pois, jottei tietosuoja- ja pankkisalaisuus vaarantuisi millään tavalla.

Jatkotutkimusehdotukset liittyvät etätyöhön liittyvien osaamistarpeiden kartoitukseen ja etätyön tutkimiseen esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin tarvetta lisätä osaamista etäneuvotteluasiakkaan tunnistamiseen ja tekniseen osaamiseen liittyen. Jatkotutkimuksella, esimerkiksi kyselyllä, voitaisiin syvällisemmin ja laajemmin kartoittaa, millaisia osaamistarpeita asiakaspalveluhenkilöstöllä on. Vaasan Osuuspankissa voisi esimerkiksi kuiluanalyysin avulla tutkia henkilöstön osaamisen nykytilaa suhteessa organisaation tahtotilaan, eli mitä Vaasan Osuuspankissa pitää tulevaisuudessa pankin strategian ja vision perusteella osata. Mielenkiintoinen jatkotutkimus voisi myös olla esimiesten näkemysten selvittäminen etätyöstä ja etäjohtamisesta. Tutkimuksessa voisi lisäksi selvittää, esiintyykö Vaasan Osuuspankissa samoja etätyön haittoja ja haasteita työnantajan näkökulmasta, kuin aikaisemmissa tutkimuksissa, sekä selvittää miten näitä mahdollisia haittoja ja haasteita voisi pienentää. Tuloksia voisi myös osaltaan verrata tämän tutkimuksen tuloksiin ja henkilöstön näkemyksiin.

Olen pääosin tyytyväinen opinnäytetyöni kirjalliseen tuotokseen. Tutkimustulosten raportointi antaa mielestäni hyvän kokonaiskuvan asiakaspalveluhenkilöstön mielipiteistä etätyöskentelyä kohtaan Vaasan Osuuspankissa. Työhyvinvointia käsitellään teoriaosuudessa aika paljon ja sitä koskevia kysymyksiä on tutkimuksessa monta, sillä juuri henkiset kuormitustekijät ja ergonomiahaasteet korostuvat aikaisempien tutkimusten mukaan etätyössä (mm. Helle 2004, 209–224). Mielestäni oli siis perusteltua tutkia näitä asioita myös Vaasan Osuuspankissa perusteellisesti. Asiakaspalvelua etätyössä olisin halunnut käsitellä työssäni sen sijaan hieman syvällisemmin. Etätyöskentelyä finanssialalla tai ylipäätään etätyössä tehtävää asiakaspalvelua koskevaa kirjallisuutta ja tutkimuksia oli kuitenkin aika vaikeaa löytää. Syynä tähän oli se, että etätyö asiakaspalvelutyössä, etenkin finanssialalla on ollut aikaisemmin vähäistä. COVID-19-pandemian myötä etätyö yleistyi myös finanssialan asiakaspalvelutyössä, joten seuraavien tutkijoiden on varmasti helpompi löytää tutkimuksiensa tueksi kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia.

Tutkimuksen tulosten pohjalta on Vaasan Osuuspankin johdon ja esimiesten hyvä jatkaa etätyön kehittämistä entistä toimivammaksi yhdessä tiimiensä kanssa, sillä etätyö tulee hybridimallin myötä jäämään osaksi pankkityön arkea myös Vaasan Osuuspankissa. Etätyössä on monia hyötyjä, jotka saadaan entistä paremmin esiin, kun suunnitellaan tiimin kanssa yhdessä toimivimmat hybridityön pelisäännöt, lisätään osaamista koulutusten avulla, annetaan palautetta ja kysytään kuulumisia sekä tuetaan henkilöstöä ergonomisissa kysymyksissä, kohtuullista työmäärää unohtamatta. Parempi työrauha on etätyön tärkeä hyöty, joka nousi esiin tässäkin tutkimuksessa. Parempi työrauha parantaa tehokkuutta, jota tämän päivän yrityksissä, myös finanssialalla, haetaan yhä enenevässä määrin. Etätyön tekemistä kannattaa siis Vaasan Osuuspankissakin tukea, asiakkaiden tarpeet ja asiakaskokemus kuitenkin huomioiden.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2005. *Onnistu asiakaspalvelussa*. Helsinki: WSOY.
- Alhonsuo, S., Nisén, A. & Pellikka T. 2009. *Finanssitoiminnan käsikirja*. Helsinki: Finva.
- Björkas, S. 2008. *Liten Blir stor. Pienestä kasvaa suuri*. Vaasa: Waasa Graphics.
- Eräsalo, U. 2011. *Palvelu ammattina*. Vantaa: Restamark Oy.
- Flink, K-M., Kerttula T., Nordling A-M. & Rautio V. *Asiakaspalvelun ammattilaiseksi*. 2015. Keuruu: Edita Publishing Oy.
- Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2014. *Etänä - toimistoa ei tarvita*. Kauppakamari.
- Grace, P. 2020. Teoksessa S. Heiskanen (toim.) *Etätyökirja - Suunnittele. Sovi. Tee*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Aula & Co.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. *Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBBXATHBCEE#/kohta:L\(\(e4\)sn\(\(e4\)\)\(\(20\)et\(\(e4\)n\(\(e4\)/piste:tMY](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBBXATHBCEE#/kohta:L((e4)sn((e4))((20)et((e4)n((e4)/piste:tMY). Viitattu. 25.8.2021.
- Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2020a. Miten Suomi voi? -tutkimuksen ensimmäisiä havaintoja. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/> . Viitattu 16.10.2021.
- Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2020b. Työn imu – parasta hyvinvointia työssä? *Työpoliittinen aikakauskirja*. (63) 2. 41–56. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM\\_tyopoliittinen\\_aikakauskirja\\_2\\_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y). Viitattu 17.10.2021.
- Harju, M., Tiihonen, P., Salonen, M., Ovaskainen, T. & Ahgren, R. 2007. *E-työn hyväkäytännöt*. Jyväskylän yliopisto, Tietotekniikan tutkimusinstituutti. Saatavissa: [http://www.rakennerahastot.fi/vanhatsivut/rakennerahastot/tiedostot/esr\\_julkaisut\\_2000\\_2006/13\\_e-tyon\\_hyvät\\_kaytannot.pdf](http://www.rakennerahastot.fi/vanhatsivut/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/13_e-tyon_hyvät_kaytannot.pdf). Viitattu 26.8.2021.
- Harvey, S.B., Modini, M., Joyce, S., Milligan-Saville, J.S., Tan, L., Mykletun, A., ... & Mitchell, P.B. 2017. Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *Occup Environ Med*, 74, 301–310.
- Heikkilä, T. 2014. *Kvantitatiivinen tutkimus*. Saatavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKI-MUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Viitattu 3.3.2022.
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://www.elibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1>. Viitattu 23.10.2021.
- Helle, M. 2004. *Etätyö*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä*. Edita. Saatavissa: <https://centria.finna.fi/Record/colibri.70298>. Viitattu 24.8.2021.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Koivunen T. & Ikonen H-M. 2020. Miten sujuu johtaminen etänä? Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/100665/58750>. Viitattu 10.10.2021.

Komiteanmietintö 1990: Etätyötoimikunnan mietintö.

Kontkanen, E. 2011. *Pankkitoiminnan käsikirja*. Jyväskylä: Finva.

Kuusi, O. 2020. Teoksessa Haapakoski, K., Niemelä A. & Yrjölä, E. 2020. *Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: [\*Kysely rahoitusalan henkilöstölle ja työnantajien edustajille – miten korona muutti rahoitusalan työtä?\* Kyselytutkimus. FinanssiTYÖ2030. Julkaistu 3.5.2021.](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBBXATHBCEE#/kohta:L((e4)sn((e4)((20)et((e4)n((e4)/piste:tMY. Sivut 20–40. Viitattu. 25.8.2021.</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

Saatavissa: [https://proliitto.fi/sites/default/files/2021-05/finanssityo2030\\_kyselyn\\_yhteenveto\\_toukokuu\\_2021\\_kuvat.pdf](https://proliitto.fi/sites/default/files/2021-05/finanssityo2030_kyselyn_yhteenveto_toukokuu_2021_kuvat.pdf). Viitattu 7.5.2021.

Leinamo, K. 2009. *Paljon puhetta, vähän tuloksia. Kokemuksia etätyöstä ja alueellistamisesta eri vuosikymmeninä*. Vaasa: Vaasan Yliopisto, Levón-instituutti.

Leskinen, T. *Etätyö yleistyi eniten toimialoilla ja alueilla, joissa sitä ennen tehtiin vähiten*. Artikkelii. Julkaistu: 29.3.2021. Saatavissa: <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyoyleisty-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>. Viitattu 23.8.2021.

Lid Falkman L. & Lid Falkman T. 2014. *Virtuella möten - Effektiv gränslös kommunikation*. Stockholm: Liber AB.

Lundberg, T. *Palvele, vaikuta, menesty! Asiakaspalvelun ABC*. 2. painos. Lahti: Positiivarit Ky.

Löytänä, J. & Korteso K. 2011. *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.

Madsen, I.E.H., Nyberg, S.T., Magnuson-Hanson, L.L., Ferrie J.E., Ahola, K., Alfredsson, L., ... & IPD-Work Consortium. 2017, Job strain as a risk factor for clinical depression: A systematic review and meta-analysis with additional individual participant data. *Psychol Med*, 47, 1342–1356.

Mäkikangas, A., Juutinen, S., Oksanen, A. & Melin, H. 2020. Etätyö ja työn imun muutokset kevään 2020 koronakriisin aikana korkeakouluhenkilöstöllä. *Psykologia* 06/2020. 408–425.

Nousiainen S. & Sundberg S. 2013. *Sijoituspalveluopas*. Vantaa: Finva.

Ojala, S. 2015. *Ajan ja tilan vapaus on saavutettu etuoikeus*. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87092/46017>. Viitattu 10.10.2021.

Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa H-K., & Niemi, T. 2018. *Organisaatio muutoksen pyörteissä - hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin*. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692/41893>. Viitattu 13.10.2021.

- OP Media. 2017. *5+1 syytä valita verkkoneuvottelu*. Artikkele. Julkaistu 30.11.2017. Saatavissa: <https://www.op-media.fi/omat-rahast/5--1-syyta-valita-verkkoneuvottelu/>. Viitattu 14.11.2021.
- OP Ryhmän vuosi 2020. OP, 2021. Saatavissa: [https://www.op-year2020.fi/contentassets/d2c16c8093d24ad79d783a5e6559f677/pdf/op\\_ryhman\\_vuosi\\_2020.pdf](https://www.op-year2020.fi/contentassets/d2c16c8093d24ad79d783a5e6559f677/pdf/op_ryhman_vuosi_2020.pdf). Viitattu 19.5.2021.
- Pankkivuosi 2019. 2020. Finanssiala ry. Julkaistu 28.8.2020. Saatavissa: <https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2020/08/FA-julkaisu-Pankkivuosi-2019.pdf>. Viitattu 4.6.2021.
- Parkatti, A. & Tammelin, M. 2020. *Digitalisoitunut työ - Systemaattinen kirjallisuuskatsaus finanssialan työn digitalisoitumisesta*. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/94888/53480?acceptCookies=1>. Viitattu 10.10.2021.
- Rahoitusalan työehtosopimus 31.3.2020-28.2.2022. Palvelualan työnantajat PALTA ry, Ammattiliitto PRO ry, Ammattiliitto Unio ry ja Ylemmät toimihenkilöt YTN ry. Saatavissa: [https://proliitto.fi/sites/default/files/2020-12/rahoitus\\_tes\\_2020-2022.pdf](https://proliitto.fi/sites/default/files/2020-12/rahoitus_tes_2020-2022.pdf). Viitattu 12.1.2022.
- Rauramo, P. 2022. *Voi hyvin etätyössä*. Zoom-luento. 16.3.2022. Työturvallisuuskeskus.
- Ritakallio, T. 2020. *Työelämän muutosvauhti kiihtyy*. Julkaistu 9.10.2020. Saatavissa: <https://www.op-media.fi/puheenvuorot/tyoelaman-muutosvauhti-kiihtyy/>. Viitattu 19.5.2021.
- Ruohomäki, V., Tuomivaara, S., Mattila-Holappa P., Monni, T-M., Perttula, P., Alanko, T. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen. *Psykologia* 05/2020. 388–395.
- Rytkönen, K. *Itseohjautuva toimintatapa - pelkkää pöhinää pääkonttorissa?* Artikkele. Julkaistu 31.8.2020. Saatavissa: <https://www.op-media.fi/puheenvuorot/itseohjautuva-toimintatapa--pelkkaa-pohinaa-paakonttorissa/>. Viitattu 19.9.2021.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen yliopisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. Viitattu 9.3.2022.
- Salli, M. 2012. *Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti*. Helsinki: Kauppakamari.
- Savaspuro, M. 2020. Teoksessa Haapakoski, K., Niemelä A. & Yrjölä, E. 2020. *Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBBXATHBCEE#/kohta:L\(\(e4\)sn\(\(e4\)\)\(\(20\)et\(\(e4\)n\(\(e4\)\)piste:tMY](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBBXATHBCEE#/kohta:L((e4)sn((e4))((20)et((e4)n((e4))piste:tMY). Sivut 98–120. Viitattu. 25.8.2021.
- Storbäck, A. 2021. Myyntipäällikön haastattelu 12.11. 2021. Vaasan Osuuspankki.
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. *Digiajan työelämä - työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Saatavissa: [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_21473\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_21473_net.pdf). Viitattu 16.10.2021.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521418433>. Viitattu 25.8.2021.

*Vaasan Osuuspankin tulos parani hiukan.* Vaasan Osuuspankki. 2022. Julkaistu 17.2.2022. Saatavissa: <https://www.op.fi/fi/web/vaasan-osuuspankki/-/tulos-2021?icmp=y1-atiili-1>. Viitattu 20.2.2022.

Vaasan Osuuspankki. 2021. Saatavissa: <https://www.op.fi/web/vaasan-osuuspankki/pankin-esittely>. Viitattu 24.10.2021.

Valpola, A. 2021. *Toimiva johtoryhmä.* Kauppakamari. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/toimiva-johtoryhma-2021#kohta:Toimiva\(\(20\)johtoryhm\(\(e4\)\)](https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/toimiva-johtoryhma-2021#kohta:Toimiva((20)johtoryhm((e4))). Viitattu 27.8.2021.

Valtioneuvosto, 2021. *Valtakunnallinen etätyösuositus päättyy lokakuun puolivälissä - työpaikoilla voidaan valmistautua etä- ja läsnätyön yhdistämiseen.* Artikkel. Julkaistu 24.9.2021. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/valtakunnallinen-etatyosuositus-paattyy-lokakuun-puolivalissa-tyopaikoilla-voidaan-alkaa-valmistautua-eta-ja-lasnatyon-yhdistamiseen>. Viitattu 17.11.2021.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. *Hallitse hajautettu organisaatio.* Helsinki: Talentum.

Vartiainen, M., Lönnblad, J., Balk, A. & Jalonen, K. *Mobiilin työn haasteet.* 2005. Helsinki: Työministeriö.

Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä.* Helsinki: Talentum Pro.

Väisänen, J. 2017. *Etätyö - uhka vai mahdollisuus?* Saatavissa: <https://verkkolehdet.jamk.fi/finnish-business-review/2017/11/21/etatyo-uhka-vai-mahdollisuus/?hilite=et%C3%A4ty%C3%B6>. Viitattu 10.10.2021.

Ylikoski, T. & Järvinen R. 2011. *Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla.* Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus Oy.

Östman, M. 2021a. *Henkilöstöpäällikön henkilökohtainen tiedonanto, puhelinkeskustelu* 16.9.2021. Vaasan Osuuspankki.

Östman, M. 2021b. *Opinnäytetyöhön liittyvä kysymys.* Yksityinen sähköposti 19.11.2021. Viestin saaja Anne Kronman.

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

HAASTATTELU

LIITE 1

Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto,

liiketoimintaosaaminen

12.11.2021

Anne Kronman

## TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

1. Onko etätyö tiimissäsi säännöllistä vai satunnaista?
2. Onko etätyöhön kirjallinen ohjeistus Vaasan Osuuspankissa? Onko Vaasan Osuuspankilla tarkempia/poikkeavia ohjeita etätyöhön liittyen verrattuna OP Ryhmän etätyöohjeeseen?
3. Millaisia ohjeita ohjeistuksessa on asiakastyöhön etänä?
4. Tehtiinkö/tehdäänkö henkilöstön kanssa kirjallisia/suullisia sopimuksia etätyöstä ennen etätyön aloittamista?
5. Tekeekö koko tiimisi tällä hetkellä etätyötä?
6. Mitä asiakaspalvelukanavia etätyössä on mahdollista käyttää?
7. Miten asiakaspalveluhenkilöstön etätyö on esimiehen näkökulmasta sujunut?
8. Miten seuraat tiimisi jaksamista/kuormittumista?
9. Miten olet etänä työskenteleviin yhteydessä ja kuinka usein?
10. Mitä yhteiskunnan avautuminen ja valtakunnallisen etätyösuosituksen päättyminen tarkoittaa Vaasan Osuuspankissa?
11. OP-Ryhmässä on aloitettu matka kohti itseohjautuvaa työskentelytapaa noin 3 vuotta sitten, miten se näkyy Vaasan OP:ssa?
12. Millaisia pelisääntöjä tiimissäsi on sovittu etätyöhön liittyen hybridimallissa?



CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

SAATE

LIITE 2

Anne Kronman

2.1.2022

## TERVEHDYS SINULLE OSUUSPANKKILAINEN!

Opiskelen Centria-ammattikorkeakoulussa liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opintoihini kuuluu opinnäytetyö, jonka teen Vaasan Osuuspankille. Siihen tarvitsen Sinun apuasi! Opinnäytetyöni aiheena on Etätyö asiakaspalvelutyössä, case: Vaasan Osuuspankki.

Oheisesta linkistä pääset kyselyyn, jonka pyydän täyttämään mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 14.1.2022. Antamasi tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia. Vastaukset tulevat vain minun tietooni. Kokoan vastauksista yhteenvedon, joten yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu lopullisesta raportistani.

Työkiireistäsi huolimatta toivon, että vastaat, sillä tutkimuksestani on hyötyä juuri henkilöstölle. Vastaaminen vie aikaa noin 15 minuuttia. Toivon myös, että vastaat kysymyksiin ajatellen nimenomaan etätyötä, jotta tutkimukseni kuvaisi mahdollisimman hyvin sitä, millaisia kokemuksia asiakaspalveluhenkilöstöllä on etätyöstä Vaasan Osuuspankissa. Lisätietoja tutkimuksesta saat minulta sähköpostitse tai puhelimitse.

Lämmin kiitos vastauksistasi! 😊

Anne Kronman

YRKESHÖGSKOLAN CENTRIA

FÖLJEBREV

LIITE 3

Anne Kronman

2.1.2022

HEJ DU SOM JOBBAR PÅ VASA ANDELSBANK!

Jag studerar en högre yrkeshögskoleutbildning inom företagsekonomi vid yrkeshögskolan Centria. Examensarbetet som hör till mina studier gör jag för Vasa Andelsbank. Där behöver jag din hjälp. Temat för mitt examensarbete är Distansarbete inom kundbetjäning, case: Vasa Andelsbank.

Enkäten hittar du via länken nedan. Jag önskar att du svarar på frågorna så fort som möjligt, men senast den 14.1.2022. Svaren som du ger är fullständigt konfidentiella och kommer bara till min kännedom. Resultaten presenteras i ett sammandrag i den slutliga rapporten på så sätt att enstaka svar inte kan urskiljas.


Jag önskar att du svarar trots bråda tider på jobbet för att just personalen kan dra nytta av min undersökning. Det tar bara cirka 15 minuter att svara. Jag önskar också att du då du svarar på frågorna tänker just på distansarbete för att min undersökning så bra som möjligt kan beskriva erfarenheterna av distansarbete hos kundbetjäningsspersonalen i Vasa Andelsbank.

Mera information gällande min undersökning får du via e-post eller per telefon.

Ett varmt tack på förhand för dina svar! 😊

Anne Kronman

## Etätyö asiakaspalvelutyössä, case Vaasan Osuuspankki

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

### Taustatekijät

#### 1. Pääasiallinen työtehtäväsi \*

- Rahoitus (henkilöasiakkaat)
- Säästöt ja sijoitukset, salkkuasiakkaat/yhteyshenkilö, OP Private tai lainopilliset palvelut
- Yrityspalvelut
- Päivittäispalvelut / myynnintuki

#### 2. Työkokemuksesi Vaasan Osuuspankissa

(vuotta) \*

## ***Etätyön tekeminen***

### **3. Paljonko teit etätyötä ennen COVID-19-pandemiaa? \***

- ei lainkaan
- harvemmin kuin joka kuukausi
- kuukausittain

### **4. Paljonko olet arviolta tehnyt etätyötä viimeisen 1,5 vuoden aikana (COVID-19-pandemian aikana)? \***

- ei lainkaan
- harvemmin, kuin joka kuukausi
- 1-5 työpäivää kuukaudessa
- 6-10 työpäivää kuukaudessa
- 11-15 työpäivää kuukaudessa
- 16-22 työpäivää kuukaudessa

### **5. Valitse tärkein syy, miksi et ole tehnyt etätyötä? Valitse yksi vaihtoehto. \***

- työtehtäväni ei sovellu etätyö
- kotini tai olosuhteet kotona eivät sovellu etätyön tekemiseen
- haluan työskennellä mieluummin konttorilla
- haluan pitää työn ja vapaa-ajan erillään
- olen uusi työntekijä Vaasan Osuuspankissa, en ole ehtinyt tehdä etätyötä
- jokin muu, mikä?

**6. Paljonko työtehtävissäsi on mielestäsi mahdollista tehdä etätöitä jatkossa? \***

- ei lainkaan
- harvemmin kuin joka kuukausi
- 1-5 työpäivää kuukaudessa
- 6-10 työpäivää kuukaudessa
- 11-15 työpäivää kuukaudessa
- 16-22 työpäivää kuukaudessa

***Etätöiden hyödyt*****7. Mitkä ovat sinulle kolme tärkeintä etätöiden hyötyä? \***

- Työaikaan liittyvän joustavuuden lisääntyminen
- Työn ja vapaa-ajan/perhe-elämän helpompi yhdistäminen
- Vapaa-ajan lisääntyminen
- Parempi työhyvinvointi ja työssä jaksaminen
- Parempi keskittyminen ja työrauha
- Itsenäisempi työ
- Rahalliset säästöt työmatkakuluissa
- Tarttuvien tautien välttäminen
- Elämäntilanteeseeni paremmin sopiva työmuoto
- Voin viettää pidempiä aikoja minulle tärkeissä paikoissa
- Vähemmän ristiriitoja työpaikalla
- Joku muu, mikä?

Voit valita 3 ja 3 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot: 0

## Ergonomia ja hyvinvointi etätyössä

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto seuraaviin väittämiin

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
8. Kotonani on etätyöskentelyyn sopiva tila. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Työskentelen työpäivän aikana myös seisten. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ergonomiani on etätyössä hyvällä tasolla. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Olen hankkinut ergonomiaa parantavia kalusteita tai apuvälineitä kotiin etättyötä varten. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Nousen yleensä kerran tunnissa muutamaksi minuutiksi ylös liikkumaan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Saan työnantajalta tarpeeksi neuvoja ja tukea ergonomia-asioissa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Esimieheni on antanut selkeät ohjeistukset työajoista. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Esimieheni on antanut selkeät ohjeistukset prioriteeteista (eli mitkä ovat tärkeimmät työtehtävät). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Uusien työtapojen harjoittelu on kuormittanut minua. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Olen tehnyt etätyössä päätöksiä aiempaa itsenäisemmin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Olen kokenut etätyössä tylsistymistä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Etättyön ja muun elämän yhteensovittaminen on ollut haastavaa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Olen onnistunut rytmittämään työpäivän minulle sopivalla tavalla. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Olen saanut työyhteisöltä riittävästi tukea ja neuvontaa etättyötilanteessa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Selviydyn työssä esiintyvistä haasteista hyvin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Olen kehittänyt omaa työskentelyäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Työmäärä on ollut sopiva. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Olen palautunut etättyöstä riittävän hyvin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Etätyön tekniset edellytykset

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto seuraaviin väittämiin:

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
26. Työssä tarvittavat laitteet ovat toimineet etätyössä hyvin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Sähköiset viestintä- ja yhteistyövälineet ovat toimineet hyvin (esim. Teams, Outlook jne). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Työssäni tarvittavat tiedot on helposti saatavilla yhteisistä tietojärjestelmistä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Internetkapasiteetti on ollut etätyössä riittävä. *	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Etäjohtaminen

**Vastaa seuraaviin kysymyksiin ajatellen sitä tiimiä, johon kuuluit ennen 1.1.2022.**

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto seuraaviin väittämiin:

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
30. Esimieheni tuntee työni ja sen vaatimukset hyvin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Saan esimieheltäni vastauksia kysymyksiini järkevän ajan puitteissa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Esimieheni tekee työhöni liittyviä päätöksiä riittävän nopeasti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Olen saanut etätyössä riittävästi palautetta esimieheltäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Tunnen, että esimieheni luottaa minuun. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Vuorovaikutus toimii tiimimme jäsenten välillä hyvin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Tiimimme hyvä yhteishenki saa etätyön sujumaan paremmin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Tiimissämme on sovittu toimivat hybridityön pelisäännöt. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Esimieheni kysyy minulta kuulumisia tarpeeksi usein. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Voin kertoa työhön liittyvistä huolista esimiehelleni. *	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Etätyöntekijän edellytykset ja itseohjautuvuus

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto seuraaviin väittämiin:

	täysin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
40. Minulla on riittävät päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaidot. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Minulla on kyky hallita ajankäyttöäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Minulla on hyvä organisointikyky. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Minulla on riittävät tietotekniset taidot, jotta pärjään etätyössä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Minulle sopii, etten tapaa kollegoitani fyysisesti päivittäin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Osaan johtaa itseäni ja työtäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Tiedän, mitä minulta odotetaan etätyöpäivien aikana. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Minulla on etätyöpäivässäni selkeät rutiinit. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Minun on helppo vetää rajat työnteolle myös etätyössä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Tauotan työpäivääni riittävästi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Huolehdin omasta palautumisestani syömällä järkevästi, liikkumalla ja nukkumalla riittävästi. *	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Asiakaspalvelu

### 51. Mitä asiakaspalvelukanavia olet käyttänyt asiakaspalveluun etätyössä? \*

- Puhelin
- Verkkoviesti
- Verkkoneuvottelu
- Joku muu, mikä?
- En ole ollut yhteydessä asiakkaisiin etätyössä ollessani

### 52. Paljonko sinulla on ollut asiakasneuvotteluita etätyössä? \*

- Ei lainkaan
- Paljon vähemmän kuin konttorilla työskennellessä.
- Hieman vähemmän kuin konttorilla työskennellessä
- Yhtä paljon kuin konttorillakin työskennellessä
- Hieman enemmän kuin konttorilla työskennellessä
- Paljon enemmän kuin konttorilla työskennellessä

## ***Avoimet kysymykset***

**60. Millaisia asiakaspalveluun liittyviä haasteita olet kohdannut etätyössä?**

500 merkkiä jäljellä

**61. Mitä taitoja tai valmiuksia tarvitset mielestäsi lisää, jotta etätyö sujuu entistä paremmin?**


500 merkkiä jäljellä

**62. Mikä on mielestäsi tärkein kehittämiskohde etätyön kannalta Vaasan Osuuspankissa?**

500 merkkiä jäljellä

Kiitos vastauksesta!

## Distansarbete i kundbetjäning, case Vasa Andelsbank

 Obligatoriska fält markeras med en asterisk (\*) och måste fyllas i för att slutföra formuläret.

### *Bakgrundsfrågor*

#### 1. Din huvudsakliga arbetsuppgift \*

- Finansiering (privatkunder)
- Sparande och placering, portföljkunder/kontaktperson, OP Private eller juridiska tjänster
- Företagstjänster
- Dagliga tjänster eller myynnintuki

#### 2. Din arbetserfarenhet i Vasa Andelsbank

(år) \*

### ***Att arbeta på distans***

**3. Hur mycket har du arbetat på distans före COVID-19-pandemin? \***

- inte alls
- mera sällan än varje månad
- månatligen

**4. Hur mycket har du (ungefär) arbetat på distans under senaste 1,5 år (under COVID-19-pandemin)? \***

- inte alls
- mera sällan än varje månad
- 1-5 arbetsdagar i månaden
- 6-10 arbetsdagar i månaden
- 11-15 arbetsdagar i månaden
- 16-22 arbetsdagar i månaden

**5. Välj den viktigaste orsaken till att du inte har arbetat på distans? Välj ett alternativ.**  
\*

- distansarbete passar inte för min arbetsuppgift
- mitt hem eller mina hemförhållanden passar inte för distansarbete
- jag jobbar hellre på kontoret
- jag vill hålla arbete och fritid isär
- jag är en ny arbetare vid Vasa Andelsbank och har inte hunnit arbeta på distans
- annat, vad?

**6. Hur mycket är det enligt dig möjligt att arbeta på distans i din arbetsuppgift i framtiden? \***

- inte alls
- mera sällan än varje månad
- 1-5 arbetsdagar i månaden
- 6-10 arbetsdagar i månaden
- 11-15 arbetsdagar i månaden
- 16-22 arbetsdagar i månaden

### ***Fördelarna av distansarbete***

**7. Vilka är de tre viktigaste fördelarna av distansarbete för dig? \***

- Mera flexibilitet i arbetstiderna
- Lättare att kombinera arbete och fritid/familjeliv
- Mera fritid
- Arbetshälsan blir bättre och man orkar bättre i jobbet
- Bättre koncentration och arbetsro
- Mer självständigt arbete
- Inbesparade kostnader i arbetsresekostnader
- Undvikande av smittsamma sjukdomar
- Arbets sättet passar mig bättre i min nuvarande livssituation
- Jag kan spendera mera tid på platser som är viktiga för mig
- Färre konflikter på arbetsplatsen
- Annat, vad?

Du kan välja mellan 3 upp till 3 alternativ

Valda alternativ: 0

## Ergonomi och välmående i distansarbete

Välj det alternativ som passar bäst för följande påståenden enligt dig:

	Starkt av annan åsikt	Delvis av annan åsikt	Tar inte ställning	Delvis av samma åsikt	Starkt av samma åsikt
8. Jag har ett utrymme hemma som passar för distansarbete. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Jag arbetar också stående under arbetsdagen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Min ergonomi är bra då jag arbetar på distans. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Jag har skaffat hem möbler och hjälpmedel som förbättrar ergonomin i distansarbetet. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Jag stiger upp en gång per timme för att röra på mig. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Arbetsgivaren ger tillräckligt med råd och stöd gällande ergonomi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Min förman har gett tydliga instruktioner gällande arbetstider. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Min förman har gett tydliga instruktioner gällande prioritet (de viktigaste arbetsuppgifterna i distansarbete). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Det har varit en belastning för mig att lära mig ett nytt arbetssätt. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Då jag har arbetat på distans har jag fattat beslut mer självständigt än tidigare. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Jag har känt mig uttråkad i distansarbete. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Det har varit utmanande att kombinera distansarbete och övrigt liv. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Jag har lyckats hitta en rytm som passar mig i distansarbete. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Jag har fått tillräckligt stöd och råd från arbetsgemenskapen i distansarbetet. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Jag klarar bra de utmaningar som jag har i arbete. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Jag har utvecklat mitt eget arbetssätt. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Arbetsmängden har varit paslig. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Jag har återhämtat mig tillräckligt bra från distansarbetet. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## De tekniska förutsättningarna för distansarbete

Välj det alternativ som passar bäst för följande påståenden enligt dig:

	Starkt av annan åsikt	Delvis av annan åsikt	Tar inte ställning	Delvis av samma åsikt	Starkt av samma åsikt
26. Den tekniska utrustningen som jag behöver i distansarbete har fungerat bra. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. De digitala kommunikations- och samarbetsmedierna har fungerat bra (till exempel Teams, Outlook osv). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. All information som jag behöver i mitt arbete kan lätt hittas i gemensamma datasystem. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Internetkapaciteten har varit tillräckligt bra för distansarbetet. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Att leda på distans

**Då du svarar på följande frågor ska du svara enligt det team du hade före 1.1.2022.**

**Välj det alternativ som passar bäst för följande påståenden enligt dig:**

	Starkt av annan åsikt	Delvis av annan åsikt	Tar inte ställning	Delvis av samma åsikt	Starkt av samma åsikt
30. Min förman känner bra till mina arbetsuppgifter samt förutsättningarna för mitt arbete. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Min förman ger svar på mina frågor inom en rimlig tid. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Min förman fattar beslut som gäller mitt arbete tillräckligt snabbt. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Jag har fått tillräcklig respons av min förman under distansarbetstiden. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Jag känner att min förman litar på mig. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Samspelet med mina teammedlemmar fungerar bra. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. En bra stämning i mitt team gör att distansarbetet fungerar bättre. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. I mitt team har vi kommit överens om fungerande spelregler gällande hybridarbete. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Min förman frågar mig tillräckligt ofta hur är det med mig. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Jag kan berätta om bekymmer som gäller mitt arbete åt min förman. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Förutsättningarna för distansarbetare och självstyrning

Välj det alternativ som passar bäst för följande påståenden enligt dig:

	Starkt av annan åsikt	Delvis av annan åsikt	Tar inte ställning	Delvis av samma åsikt	Starkt av samma åsikt
40. Jag har tillräckligt bra kunskande att fatta beslut och lösa problem för distansarbete. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Jag kan styra min tidsanvändning bra. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Jag har en bra organisationsförmåga. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Jag har tillräckligt bra tekniskt kunskande för att klara mig i distansarbete. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Det passar för mig att jag inte träffar mina kollegor fysiskt dagligen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Jag kan leda mig och mitt arbete. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Jag vet vad man förutsätter av mig under arbetsdagarna då jag arbetar på distans. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Jag har tydliga rutiner för mina distansarbetsdagar. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Det är lätt för mig att sätta gränser för arbete också då jag arbetar på distans. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Jag tar tillräckligt med pauser i min arbetsdag. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Jag tar hand om min återhämtning genom att äta bra, motionera och sova tillräckligt. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Kundbetjäning

### 51. Vilka kundbetjäningsskanaler har du använt i distansarbete? \*

- Telefon
- Nätmessaging
- Nätmöte
- Annat, vad?
- Jag har inte varit i kontakt med kunder i distansarbete.

### 52. Hur mycket har du haft kundmöten under distansarbete? \*

- Inte alls
- Mycket mindre i distansarbete än på kontoret
- Lite mindre i distansarbete än på kontoret
- Lika mycket i distansarbete än på kontoret
- Lite mera i distansarbete än på kontoret
- Mycket mera i distansarbete än på kontoret

**Välj det alternativ som passar bäst  
för följande påståenden enligt dig:**

	Starkt av annan åsikt	Delvis av annan åsikt	Tar inte ställning	Delvis av samma åsikt	Starkt av samma åsikt
53. Jag har bra kunskaper om instruktionerna gällande distansförsäljning. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Jag känner bra till instruktionerna gällande identifiering av kunder som betjänas på distans. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Jag känner bra till instruktionerna gällande banksekretess i distansarbete. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. Samarbetet med kollegor som jobbar på kontoret har fungerat bra i kontoöverföringar och andra uppdrag *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. Kundbetjäningen har fungerat lika bra i distansarbete som på kontoret. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58. Jag har lyckats i försäljningen lika bra i distansarbete som på kontoret. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59. Mina kunder har varit huvudsakligen nöjda med distansförhandlingarna. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Öppna frågor

**60. Vilka utmaningar har du haft gällande kundbetjäning i distansarbete?**

500 tecken kvar

**61. Vilken kunskap eller beredskap behöver du mer av för att distansarbete skall fungera ännu bättre?**

500 tecken kvar

**62. Vad är det viktigaste utvecklingsföremålet gällande distansarbete inom Vasa Andelsbank enligt dig?**

500 tecken kvar

**Kysymyksen 60 “Millaisia asiakaspalveluun liittyviä haasteita olet kohdannut etätöissä?” saamat vastaukset**

- Ei mitään haasteita! Asiakkaat pitävät siitä yhtä paljon kuin me, koska useimmilla asiakkaila on yhtä hektistä töissä, eivätkä he mielellään käytä aikaansa konttorissa juoksemiseen
- Sähköiseen allekirjoituspalveluun lähettäminen, kun Luva tee papereita oikein
- Erityisesti ei-aktiivisten sijoitusasiakkaiden kanssa koen, että on ollut vaikeaa, koska käytän asiakasneuvotteluissa paljon kuvia ja esittelen sijoitustuotteita näytön kautta. Verkkoneuvotteluissa materiaalin jakaminen on toiminut kehnosti.
- On vaikeaa saada tuntumaan kertatunnistus luontevalta
- Pandemian alussa, huhtikuussa 2020 työskentelin etänä neljä kuukautta, koska kuulun riskiryhmään. Silloin etätöissä ei ollut vielä mitään rutiinia. Oli haastavaa työskennellä täysin ilman papereita ja printteriä. Sitten opin kyllä nopeasti työskentelemään ilman papereita, koska muuta vaihtoehtoa ei ollut ja oli kiellettyä ottaa asiakastietoja paperilla kotiin mukaan.
- Uusien asiakaskontaktien luominen kylmiin asiakkaisiin on vaikeampaa yleisesti ottaen koronapandemian aikana, mutta samaa koskee yhtä lailla yhteydenottoja konttorilta.
- On vaikeaa löytää hyvä tila asiakasneuvotteluille
- On vaikeampaa myydä monimutkaisia tuotteita etätöissä. Etänä on vaikeaa lukea asiakasta ja tietää, ymmärtääkö hän kaiken, mitä on käyty läpi. Iäkkäät asiakkaat haluavat usein tavata kasvotusten asioiden läpikäymiseksi
- Vaikeaa tavata “uusia” asiakkaita, joita ei ole tavannut aikaisemmin
- Haastavien asiakkaiden kanssa keskustelu pelkästään puhelimessa / verkossa, kasvokkain negatiivisten asioiden läpikäynti on luontevampaa, kun mukaan saadaan kehonkieli ja empatian taidot. Toki puhe / sanat ja äänensävy ovat keinoja hallita haastava tilanne, mutta livenä helpompaa.
- Haastavaa on myös se, kun asiakkaat lähettävät kuvina pyydettyt dokumentit, eikä siis valmiina pdf-muotona, liitteenä.
- Iäkkäämmät asiakkaat olettavat, että olemme aika konttorilla. Siksi olen joitakin kertoja joutunut selittämään, että en ole juuri nyt paikalla. Olemme sitten sen sijaan varanneet tapaamisen konttorille, kun olen seuraavan kerran paikalla.
- Rahatapahtumat

- Asiakaspalvelu on toiminut yhtä hyvin etätyössä kuin konttorillakin, mahdollisesti paremmin etätyössä, koska työrauha on parempi. Joskus on ollut pieni haaste löytää konttorilta joku, joka voi hoitaa rahansiirtoja
- Taustatöissä, erittäin harvoin asiakaspalvelussa.
- Hidas internetyhteys, ei erillistä työhuonetta, mikä vaikeuttaa asiakaskeskusteluja tiettyyn aikaan päivästä
- Asiakkaan vahva todentaminen ulossoitoissa ei ollut mahdollista puheluissa (n. ennen 1.1.2022), vain verkkoneuvotteluissa, joita asiakkaat halusivat harvoin. Joitain sopimuksia ei voi tehdä ainakaan itse loppuun etätyössä, jotkin työt kasaantuvat seuraavaan konttorijaksoon. Ei mahdollisuutta kohdata asiakasta kasvotusten. Internetyhteys katkeilee. Työergonomia huono. Työvälineet huonommat etätyössä, esim. iso näyttö (+tuplanäyttö), langaton näppis ja -hiiri puuttuu.
- Materiaalia, josta lähteä liikkeelle, kun pitäisi soittaa ja ottaa yhteyttä asiakkaisiin

**Kysymyksen 61 “Mitä taitoja tai valmiuksia tarvitset mielestäsi lisää, jotta etätyö sujuu entistä paremmin” saamat vastaukset**

- Enemmän yhteydenottoja ja tukea esimiehen suunnalta, tunnen itseni täysin unohdetuksi, kun työskentelen kotona
- Digitaitojen kehittäminen
- Oman työn strukturointi ja organisointi, työkaluja tähän
- Ergonomia on tuskaa kotona
- Kun on ensin työskennellyt kotona 4 kuukautta täysaikaisesti ja nyt myöhemmin joka kolmas viikko etänä, olen sitä mieltä, että minulla on kaikki osaaminen, jota tarvitaan
- En tiedä, koska en ole tehnyt etätyötä
- Useampi näyttö helpottaisi työtä
- Asiat päivittyvät ja muuttuvat jatkuvasti, joten täytyy koko ajan tarkistaa, jotta itsellä on viimeisin tieto, jotta tietää kuinka pitäisi toimia
- Minusta kaikki toimii hyvin
- Teknisiä taitoja! Pdf- ja Excel- työkalujen käytössä niksi kolmoset käyttöön. Kotona, etänä kun ei pysty tulostamaan ja skannaamaan dokumentteja. Esimerkkinä tästä: asiakkaat lähettävät kuvana, sivu kerrallaan esim. 7 sivuisen pöytäkirjan, miten saada se yhdeksi dokumentiksi, jotta sen voi skannata asiakasdokumentteihin.

- Olisi hyvä, jos voisimme saada näytön + näppäimistön ja hiiren kotikonttoriin. Ja langattomat kuulokkeet helpottaisivat. Nyt kun pakkaan kuulokkeet laukkuun huomaa, että johdon kiinnike alkaa olla taipunut
- Teamsin hallinta
- Uusi sähköinen todentaminen ulossoitoissa ja Teams-verkkoneuvottelut toivottavasti parantavat tilannetta, jos etätyöt jatkuvat.

**Kysymyksen 62 “Mikä on mielestäsi tärkein kehittämiskohde etätyön kannalta Vaasan Osuuspankissa” saamat vastaukset**

- Antaa meidän jatkaa viikko–viikko systeemiä. Koen, että uusi systeemi on jäsentämätön ja kaipaamaan kokonaisia viikkojani kotona, jotka olivat täysin pyhitetty sille, että sain asiat tehtyä omaan tahtiini ilman, että ihmiset avaavat oveani ja astuvat sisään.
- Koin, että aikaisempi tapa antoi ihan erilaisen rytmin työhön ja kehoon. Nyt minulla on huonosti jäsenneltyjä viikkoja ja toivon, että terveys pysyy. Tahti töissä tekee myös sen, että ei ole aikaa aikatauluttaa etätyötä kalenteriin, kun sitä tarvitsisi.
- Ergonomia, monet muut työnantajat tukevat rahallisesti apuvälineiden hankintaa, kuten näyttö, tuoli, säädettävä pöytä. Mutta se ei tunnu olevan tärkeää Vaasan Osuuspankille. Täällä ei saa edes lainata kotiin rullahiirtä tai jotain muuta, jota todella tarvitsisi.
- Etätyön parempaa johtamista esimiehen osalta
- Etätyön vuorottelu kaikissa tiimeissä
- Mitkä säännöt pätevät etätyössä! Nyt meillä on muutamia sääntöjä ja paljon poikkeuksia
- Joustavampi ja itsenäisempi päätösvoima työntekijöille etätyön käyttämiseen liittyen. Luottamus työntekijöihin, että he tekevät työnsä myös etätyössä ja ymmärrystä siihen, että olemme kaikki erilaisia ja työskentelemme eri tavoin ja elämäntilanteemme ovat erilaisia. Tekniikan kehittäminen siten, että voi käyttää kaikkia teknisiä työkaluja ja toimintoja myös etätyössä (tietty toimenpiteet eivät nyt ole mahdollisia etätyössä)

- Että saa etätöiden toimimaan pienissä konttoreissa pienellä henkilöstömäärällä. Kuinka saada hyvä ja oikeudenmukainen systeemi niin, että se sopii kaikille. On hankalaa saada onnistumaan etätöiden niin, että on tarpeeksi henkilöstöä paikalla.
- Tärkeintä on, että tiimin sisällä on selkeät pelisäännöt siitä, kuinka etänä työskennellään: Kuinka monta esimerkiksi voi olla etätöissä yhtä aikaa ja kuinka pitkälle tulevaisuuteen etäpäiviä voi varata. Koronan pelko tekee sen, että moni haluaa tehdä etätöitä ja konttorissa on aivan liian vähän henkilöstöä paikalla. Kuitaajan löytäminen on haastavaa. On myös tärkeää antaa samat tiedot kaikille, esim. koska liukuvaa työaikaa voi käyttää etätöissä ja saako näppäimistön ottaa kotiin jne.
- Että esimies luottaa henkilöstöön.
- Että saa hybridimallista toimivan kokonaisuuden, sillä monet asiakkaat haluavat etäneuvotte- luita. Etäneuvottelu on nopea niin kätevä asiakkaalle kuin pankillekin. Etäneuvottelu voidaan tietenkin hoitaa konttoriltakin, mutta etätöiden tekemisessä silloin tällöin on monia etuja myös henkilöstölle
- Että on luottamusta henkilöstöön, että teemme yhtä hyvää työtä etätöissäkin + niissä rooleissa, joissa on mahdollista tehdä etätöitä, saisi sitä tehdä, jos niin haluaa (niin kauan, kun hoitaa omat työtehtävänsä, jotka täytyy hoitaa konttorilla, esimerkiksi asuntokaupat). Ei ole ok pyytää kolle- gaa hoitamaan asuntokauppaa vain siksi, että on varannut itselleen etäpäivän. Sitten varataan kauppa-aika uudelleen ja tullaan itse konttorille hoitamaan kauppa.
- Tiedon jakaminen, missä tiimin jäsenet milloinkin ovat: etänä vai konttorissa. Jos tieto on vain esimiehellä, vastuuntuntoisena työntekijänä epätietoisuus aiheuttaa tunteen, että on itse vas- tuussa työyhteisön, lähinnä konttorin aukiolosäännöistä. Vähintään kaksi on oltava paikalla, mutta pitääkö sen yhden varman henkilön olla aina minä?
- Lainapuolella on etäpäivä työskentelyyn ihan loistava. Saan niin paljon enemmän tehtyä kotona. Minulle olisi sopivinta työskennellä kotoa kolme päivää viikossa ja konttorilla 2 päivää viikossa. Silloin voisin ottaa vastaan asiakkaita kahtena päivänä, kun olen paikalla konttorilla ja ehtiä tehdä tarjoukset, käydä läpi uudet hakemukset, sähköpostit, soittopyynnöt, työtehtävät jne. kun työskentelen kotoa.
- Että voisi käyttää liukumaa myös etäpäivinä olisi suuri plussa, sekä mahdollisuus aloittaa aikai- semmin, että työskennellä myöhempään ilman esimiehen lupaa. Asiakkaiden asiat tulevat har- voin sopivasti valmiiksi täyden työpäivän aikana, 7h 24min.
- Osaamisen ylläpitäminen. Koulutuksien järjestäminen



- Suurin ongelma sivukonttoreissa on se, ettemme voi tehdä etätyötä, koska konttorissa on liian vähän henkilöstöä
- Toimivat työvälineet, esimerkiksi paremmat kuulokkeet
- Etätyössä itsenäisempi työajan määrittely tarpeen ja tilanteiden mukaan. + Hyvät työvälineet.
- En pidä etätyöstä. Mielestäni pankissa ei pitäisi olla etätyötä, esimerkiksi vaitiolovelvollisuuden vuoksi