



# Etätyön kokemukset ja kehittä- misehdotukset Yritys X:ssä ja Yritys Y:ssä

Jarkko Laitila

Mikael Markkanen

OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2022

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

LAITILA, JARKKO & MARKKANEN, MIKAEL:

Etätyön kokemukset ja kehittämisehdotukset Yritys X:ssä ja Yritys Y:ssä

Opinnäytetyö 81 sivua, joista liitteitä 5 sivua  
Toukokuu 2022

---

Etätyöskentely yleistyi koronaviruspandemian seurauksena keväällä 2020, mikä vaikutti työskentelykäytäntöihin usealla eri tavalla. Tämä aiheutti haasteita, koska etätyö ei ollut vielä kovinkaan vakiintunut työmalli yrityksissä perinteisen lähityön rinnalla. Tässä opinnäytetyössä kehitettiin työntekijöiden etätyötä. Tutkimuskysymyksinä oli, miten työntekijät ovat kokeneet etätyön vaikuttaneen työskentelynsä ja miten etätyötä voisi kehittää työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön toimeksiantajat olivat energia-alalla toimiva Yritys X sekä hitsausalalla toimiva Yritys Y.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui kuvaamaan etätyön keskeisiä näkökulmia sekä lähityötä. Tutkimuksessa tarkasteltiin etätyön työskentelytapoja, työhyvinvointia, ajankäyttöä ja tehokkuutta, viestintää ja työtehtäviä, johtamista ja tulevaisuutta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta ja tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta. Teemahaastatteluiden kohderyhminä toimivat Yritys X:n laskutuksen ja saatavien hallinnan tiimi sekä Yritys Y:n talouden tiimi. Haastatteluvastauksia saatiin yhteensä 18.

Tulosten mukaan molemmissa yrityksissä vallitseva työmuoto oli etätyö. Haastattelut osoittivat, että yrityksissä etätyö oli työmallina jo vakiintuneella tasolla, sillä työntekijöille oli kehittynyt omat tapansa työskennellä, mikä yhdessä etätyön tuoman paremman työrauhan ja joustavuuden kanssa mahdollisti nopeamman, tehokkaamman ja keskeytyksettömämmän työskentelyn. Tutkittavista etätyön aihealueista eniten kehitettävää oli viestinnässä. Keskeisimpiä kehitysehdotuksia liittyen työnantajan viestintään työntekijöille oli viestinnän muokkaaminen vapaamuotoisemmaksi, johdon tuominen lähemmäksi työntekijöitä ja uusien julkaisukanavien sekä yhteisten tapaamisten lisääminen. Keskeisimpiä kehitysehdotuksia työntekijöiden välisessä viestinnässä oli työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen lisääminen pitämällä yhteisiä palaverieita useammin ja madaltamalla yhteydenottamisen kynnyistä. Kokonaisuudessaan etätyö koettiin toimivana työmallina ja sitä haluttiinkin jatkaa tulevaisuudessa joko täysipäiväisesti tai hybridimallin mukaisesti.

Jatkotutkimusehdotuksena tutkimuksen voisi toistaa samoissa yritysten kohderyhmissä vuosittain, jolloin voisi analysoida mahdollisia muutoksia tuloksissa. Lisäksi tutkimuksen voisi toteuttaa samojen yritysten eri tiimeissä.

---

Asiasanat: etätyö, lähityö, viestintä

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

LAITILA, JARKKO & MARKKANEN, MIKAEL:  
Experiences of Remote Work and Suggestions for Improvement in Company X  
and Company Y  
Bachelor's thesis 81 pages, appendices 5 pages  
May 2022

---

During the spring of 2020 remote working became more common because of the coronavirus pandemic, which affected working practices causing challenges because remote work was not as common as work-from-office at the time. The objective was to improve employees' remote working. The clients of the thesis were Company X and Company Y.

The study focuses on different divisions of remote work. The material in this qualitative study was collected from 18 employees using semi-structured thematic interviews. The data were analyzed using qualitative content analysis.

According to the results, remote work was the dominant form of work. The interviews proved that remote work was already on an established level. The biggest area for improvement was communication. In conclusion remote work was experienced as a functional form of work and it was seen as the way forward.

Future study could repeat the study in the same teams after a year giving a chance to analyze possible changes. Additionally, the study could also be executed in different teams of the same companies.

---

Key words: remote work, work-from-office, communication

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TAUSTA.....	8
	2.1 Tavoite .....	8
	2.2 Toimeksiantajayritykset.....	8
	2.2.1 Yritys X.....	8
	2.2.2 Yritys Y .....	9
3	LÄHI- JA ETÄTYÖ .....	10
	3.1 Lähityö yleisesti.....	10
	3.2 Lähityön hyvä ja huonot puolet .....	13
	3.3 Etätyö yleisesti .....	14
	3.4 Etätyön taustaa .....	15
	3.5 Etätyön hyödyt ja haasteet.....	16
	3.6 Etätyön tulevaisuuden näkymät .....	18
	3.7 Työhyvinvointi etätyössä .....	19
	3.8 Etäjohtaminen .....	21
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT .....	27
	4.1 Tutkimusmenetelmä.....	27
	4.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimusaineiston keruu.....	27
	4.3 Haastattelukysymykset .....	28
	4.4 Tutkimusaineiston analysointi .....	29
	4.5 Tutkimusetiikka .....	29
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	31
	5.1 Etätyöskentelytavat.....	31
	5.2 Työhyvinvointi .....	34
	5.3 Ajankäyttö ja tehokkuus .....	44
	5.4 Viestintä ja työtehtävät.....	48
	5.5 Etäjohtaminen .....	56
	5.6 Tulevaisuus.....	61
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	65
	6.1 Johtopäätökset.....	65
	6.2 Tutkimuksen luotettavuus .....	69
	6.3 Tutkimuksen kehittäminen .....	70
	6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	71
	LÄHTEET.....	73
	LIITTEET .....	77

Liite 1. Haastattelukysymykset.....	77
Liite 2. Haastatteluvastaukset.....	79

## 1 JOHDANTO

Etätyö ei ole uusi käsite, mutta vuoden 2020 aikana siitä on alettu puhua yhä enenevässä määrin vaihtoehtoisena työmuotona lähityölle. Etätyön tekeminen on viime vuosina kasvattanut huomattavasti suosiotaan Suomessa. Vuoden 2020 aikana etätyön määrä lähes tuplaantui Suomessa, mikä käy ilmi työvoimatutkimuksesta, jossa selvitettiin, onko edellisen neljän viikon aikana tehnyt palkallista työtä säännöllisesti kotoa käsin, silloin tällöin vai ei lainkaan. (Leskinen 2021.)

Kyseinen piikki etätyön määrässä vuonna 2020 johtuu koronaviruksesta eli COVID-19 nimisestä viruksesta. Vuoden 2019 joulukuussa löydetty, ennen tuntematon, virustauti levisi nopeasti maailmanlaajuisesti pandemiaksi. Koronaviruspandemian seurauksena Suomessa otettiin voimaan etätyösuositus, jonka myötä yritykset siirtyivät mahdollisuuksien mukaan etätyöhön. (Valtiovarainministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö 2020; Anttila 2022.)

Etätyösuosituksen seurauksena valtaosa yrityksistä aloitti etätyön nopealla aikataululla, vaikka osalla yrityksistä etätyön toteuttamisesta ei ollut aikaisempaa kokemusta. Koska etätyö ei ollut vielä ennen koronaa kovinkaan vakiintunut työmalli, niin nopea siirtyminen toi mukanaan uusia haasteita liittyen muun muassa etätyön tehokkuuteen, ergonomiaan, tietoturvaan, johtamiseen, sosiaalisen kanssakäymisen vähenemiseen ja työn ja arjen sekoittumiseen.

Koronapandemia on vaikuttanut vahvasti etätyön yleistymiseen. Vaikka etätyösuositus poistuiinkin valtakunnallisesti keväällä 2022, niin etätyö on silti laajalti jäämässä monien yritysten normaaliksi työmuodoksi. Koska etätyö on vähemmän tutkittu ja kehitetty työmuoto, niin monet yritykset ovat heränneet kehittämään etätyötä tulevaisuuden vallitsevana työmuotona. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Etätyön jatkuminen ohjasi vahvasti tähän opinnäytetyön toteuttamiseen. Tässä opinnäytetyössä tullaan kehittämään etätyötä tutkimalla sen vaikutuksia työnte-

kijöiden näkökulmista. Opinnäytetyön valintaan ohjasi molempien tutkijoiden etätyöskentelykokemukset toimeksiantajayrityksissä. Tutkijoita motivoi mahdollisuus kehittää tulevaisuuden työskentelytapoja toimeksiantajayrityksissä, mikä tulisi heijastumaan omiin työtehtäviin. Toimeksiantajayritysten taholta varmistui tarve tutkimukselle etätyön kokemuksista ja kehittämisestä. Etätyön jatkuminen synnytti siis molemminpuolisen tarpeen kehittää toimeksiantajayritysten etätyöskentelyä.

## 2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TAUSTA

### 2.1 Tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työntekijöiden etätyötä. Työn tarkoituksena on tutkia haastattelutiedon avulla etätyön mahdollisia ongelmakohtia ja tarjota teorian tiedon avulla kehittämisehdotuksia etätyön toteuttamiseen. Tutkimuskysymyksiämme ovat:

1. Miten työntekijät ovat kokeneet etätyön vaikuttaneen työskentelyynsä?
2. Miten etätyötä voisi kehittää työntekijöiden näkökulmasta?

Tutkimuskysymysten avulla johdatamme tutkimuksen työntekijöiden omien kokemusten kautta kehittämis- ja parantamisehdotuksiin.

### 2.2 Toimeksiantajayritykset

#### 2.2.1 Yritys X

Yritys X on vuonna 2012 perustettu suomalainen energia-alan palveluita tarjoava yhtiö. Asiakasyritystensä kautta Yritys X tavoittaa ja palvelee yli miljoonaa suomalaista energia-alan asiakasta. Yritys X hoitaa palveluliiketoimintaa konsernille, johon kuuluu myös verkkoliiketoiminnasta vastaava yritys. (Yritys X:n verkkosivut 2022.)

Yritys X:n tehtäväkuviin kuuluu valokuituverkkojen ja -liittymien rakentaminen ja kokonaisvaltaisen asiakaspalvelun tarjoaminen energiayhtiöille, mikä pitää sisälleen asiakaspalvelun lisäksi asiakaspalvelutuotantoon liittyvät tietojärjestelmät ja palveluprosessit. Yhtiön asiakkaista löytyy energia-alan tekijöitä niin Jyväskylästä, Etelä-Savosta, Lahdesta ja Tampereelta.

X:n missioksi on kuvattu elämän sähköistäminen ja strategisiksi tavoitteiksi on kirjattu asiakkaiden luottamuksen ja hyväksynnän ansaitseminen, oleminen alan tehokkain palveluyhtiö, ilmastonmuutoksen torjunnan edistäminen sekä markkinoiden uudistaminen ja uuden liiketoiminnan luominen. Yrityksen visiona on olla vastuullisin energiapalveluiden ja markkinoiden uudistaja. Arvoikseen yritys on nimennyt olla asiakasta lähellä, olla vastuullinen kumppani, yhdessä aikaansaamisen ja rohkeuden uudistua. (Yritys X:n vuosikatsaus 2020.)

### **2.2.2 Yritys Y**

Yritys Y on suomalainen perheyriety, joka on perustettu vuonna 1949 ja sillä on 20 tytäryhtiötä globaalisti. Yritys työllistää tällä hetkellä yli 800 ihmistä, joista noin puolet työskentelevät Päijät-Hämeen alueella, jossa myös yrityksen pääkonttori sijaitsee. (Yritys Y:n verkkosivut 2022.)

Yritys Y:n pääasiallisena toimialana on hitsauskoneet, hitsauslaitteet ja hitsaus-tarvikkeet. Yritys suunnittelee, valmistaa ja myy erilaisia hitsauskoneita, hitsaus-laitteita, hitsaustarvikkeita ja hitsausohjelmistoja. Yritys Y:n tuote- ja palveluvali-koima on todella laaja. (Finder n.d.)

Yritys Y:llä on yli 260 huoltoliikettä ympäri maailman ja toimituksia yli 70 maahan globaalisti. Yrityksen pääliiketoiminta-alueina ovat Eurooppa ja Aasia. Yrityksen suurimpia asiakasryhmiä ovat konepajateollisuus, auto- ja kuljetusteollisuus, ra-kennusteollisuus, kemian- ja prosessiteollisuus, laivanrakennus ja offshore -teol-lisuus ja öljy- ja kaasuteollisuus. (Yritys Y:n verkkosivut 2022.)

Yritys Y:n arvojen pohjalta toiminta perustuu ihmislähtöisyyteen, rohkeuteen, suoraselkäisyyteen ja tuloksellisuuteen. Yrityksen toimintamallin keskiössä ovat muun muassa laatu, ympäristö ja työturvallisuus. (Yritys Y:n verkkosivut 2022.)

### 3 LÄHI- JA ETÄTYÖ

Hannan ja Kranzberg (2021) kuvailevat työn kehittyneen historiassa aina metsästäjä-keräilijäheimojen mallista nykyiseen muotoonsa. Tähän väliin mahtuu monta historian aikakautta, joista jokaisella on omat työn tuntomerkinsä. Näistä aikakausista nykyiselle työmallille merkittävin on Isossa-Britanniassa 1700-luvulla käynnistynyt teollinen vallankumous, joka siirsi työnteon tapahtumapaikaksi yrityksen tehtaan, oman kodin sijasta. Lisäksi teollisen vallankumouksen aikana aloitettiin ihmisten jakaminen omiin tehtäviinsä niin, ettei jokainen tehnyt samoja tehtäviä, vaan jokaisella oli oma osuus kokonaisuudesta. Näin kyettiin maksimoimaan tehokkuus. (Hannan & Kranzberg 2021.)

Nykyään työ on kokenut isoja muutoksia digitalisaation johdosta. Digitalisaatio on antanut avaimet, joidenka avulla työtä on mahdollista tehdä sijainnistaan riippumatta olettaen, että sijaintiin on saatavilla verkkoyhteys. On siis mahdollista tehdä ainakin osa töistä muualla kuin yrityksen fyysisissä työtiloissa, esimerkiksi omasta kodistaan käsin. Toisin sanottuna työntekijöillä on mahdollisuus tehdä etätöitä tai lähitöitä. (Helle 2004, 13.)

#### 3.1 Lähityö yleisesti

Jotta voidaan tarkemmin määritellä lähityö, on ensin määriteltävä, mitä työllä tarkoitetaan tämän opinnäytetyön kontekstissa. Tässä opinnäytetyössä työllä tarkoitetaan tarkemmin ansiotyötä. Ansiotyöksi kutsutaan toimintaa, joka tuottaa palveluita tai tavaroita, joista maksetaan palkkaa tai yrittäjätuloa. Palkansaajan näkökulmasta ansiotyötä on työ, jota tehdään yrityksessä tai yhteisössä. Palkansaajalla tarkoitetaan työtä tekevää henkilöä, joka ansaitsee tekemästään työstä palkkaa tai muun palkkion (Palkansaaja n.d.). Ansiotyötä tekeväksi luetaan palkansaajan lisäksi myös erilaiset yrittäjät, ammatinharjoittajat ja freelancerit. Yrittäjällä puolestaan tarkoitetaan henkilöä, jonka harjoittama taloudellinen toiminta on omalla vastuulla ja henkilö toimii omaan laskuun. Myös voimassa oleva yrittäjäläkevakuutus on yrittäjän yksi pääpiirre. Myös erilaisissa perheyriyksissä tai

maatiloilla työskentely palkkaa vastaan luokitellaan ansiotyöksi. Yrittäjän näkökulmasta on keskeistä huomioida, että vaikka myyntivoittoa tai palkkioita ei heti olekaan vielä saavutettu, niin silti toiminta luokitellaan ansiotyöksi, jos yrittäjän toiminnan tarkoituksena on tuottaa tuloa. (Työ, josta saa palkkaa ja yrittäjätuloa n.d.; Työhön liittyviä tilastokäsitteitä 2018, 10–11.)

Keskeistä koko ansiotyössä on se, että vaikka työnteko olisikin vähäistä, niin silti se luokitellaan ansiotyöksi. Tärkeää on muistaa kuitenkin tähän liittyen, että aivan kaikkea työtä ei luokitella ansiotyöksi. Ansiotyötä ei esimerkiksi ole oman lapsen hoitaminen, oman kotitalouden ylläpito, oman kodin remontointi, oman pihan hoitaminen tai vapaaehtoistyö. (Työ, josta saa palkkaa ja yrittäjätuloa n.d.)

Yksi ansiotyön toteuttamismalleista on lähityö. Lähityöllä tarkoitetaan toimistolla työskentelyä ja sekä kollegojen että asiakkaiden läheisyydessä olemista. Käytännössä lähityöllä siis tarkoitetaan etätöiden vastakohtaa. Lähityötä voidaan myös kuitenkin kutsua läsnätyöksi, mutta on tärkeä erottaa, että läsnä oleminen ei välttämättä tarkoita aina sitä, että olisi paikan päällä työpaikalla vaan työntekijä voi tavallaan olla läsnä myös yhteyksien välityksellä (Makkonen-Craig 2021.)

Lähityöhön liittyy siis olennaisesti jokin fyysinen työnantajan tarjoama tila, jossa työntekijät voivat työskennellä. Työtiloja on erityyppisiä ja työtilan tulisikin aina tukea mahdollisimman hyvin työn tavoitteita ja vaatimuksia. Työympäristön tulee siis olla suunniteltu työn ominaispiirteiden mukaisesti, mutta myös työntekijöiden vaatimukset, työprosessit ja yhteistyötarpeet huomioiden. Erityisen tärkeää työympäristön suunnittelussa on huomioida fyysinen ja virtuaalinen työympäristö, jotta työympäristö on kokonaisuutena toimiva esimerkiksi tilojen, kalusteiden, teknologian ja ohjelmistojen osalta. Fyysisen ja virtuaalisen ympäristön on siis tuettava toisiaan. Lähityössä työympäristön tulee siis olla työnteon tarpeita tukeva, mutta myös etenkin turvallinen, terveellinen ja työntekijöiden hyvinvointia ylläpitävä. (Tietotyön työympäristöt n.d.)

Koska työtilalla on merkittävä vaikutus niin työsuoritukseen kuin työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin, on olemassa erilaisia työtiloja. Etenkin tietotyön näkökulmasta työympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa esimerkiksi digitalisaation ja

kestävän kehityksen vaatimuksien takia. Tietotyöllä ei ole vain yhtä selkeää määritelmää ja usein se rinnastetaan tietointensiiviseen työhön. Näillä molemmilla tarkoitetaan pääpiirteittäin työtä, jota tehdään tieto- ja viestintäteknologiaa käyttäen (Blom, Melin & Pyöriä 2000, 422–423). Erilaisia selvästi tunnistettavia työtilatyyppejä tietotyön osalta ovat muun muassa monitilatoimisto, huonetoimisto, yhteiskäyttö- ja co-working -tilat sekä avokonttori. Toimitilojen tulevaisuutena nähdään vahvasti monitilatoimistot, jolla tarkoitetaan toimistoa, joka pitää sisälään monenlaisia tiloja erilaisiin tarkoituksiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että monitilatoimistojen kokonaisuus koostuu esimerkiksi vuorovaikutukseen soveltuvasta tilasta, avotilasta, hiljaisen työn tilasta ja työhuoneista. Jokainen näistä tukee siis erilaista työntekoa. Monitilatoimistoissa työskentelylle onkin ominaista, että tarkkaan määriteltyjä työpisteitä ei ole, vaan työpistettä vaihdetaan sen mukaan, mikä tukee parhaiten meneillään olevaa työtehtävää. (Tietotyön työympäristöt n.d.; Monitilatoimisto, avokonttori ja muita tilakonsepteja n.d.)

Monitilatoimistoa ei kuitenkaan tule sekoittaa edellä mainittuun avokonttoriin, koska monitilatoimistossa erotetaan selkeästi hiljaiset ja äänekkäät tilat toisistaan, jotta työntekijöillä on mahdollisuus valita työskentelytilansa työtehtävien vaatimusten mukaisesti toisin kuin avokonttorityöskentelyssä. Avokonttorilla tarkoitetaan yleisesti sellaista työtilaa, jossa työpisteet on sijoitettu yhtenäiseen avoaniseen tilaan, jonka lisäksi yleensä saattaa olla erikseen varattavia kokoustiloja. Avokonttorin ominaispiirteisiin kuuluu, että työpisteet ovat nimettyjä jokaiselle työntekijälle ja työt suoritetaan omalla työpisteellä. (Monitilatoimisto, avokonttori ja muita tilakonsepteja n.d.)

Monitilatoimiston ja avokonttorin lisäksi vaihtoehtoisia työtilamalleja lähityön toteuttamiseen ovat edellä mainitut huonetoimistot ja yhteiskäyttö- sekä co-working -tilat. Huonetoimistolla tarkoitetaan perinteistä mallia, jossa työtilat ovat työhuoneita, jotka ovat joko kokonaan omia tai jaettuja muiden työntekijöiden kanssa. Huonetoimistossa työt hoidetaan siis pääosin omasta työhuoneesta käsin lukuun ottamatta kokouksia. Yhteiskäyttö- ja co-working -tilat ovat puolestaan verrattain uusia toimitilakonsepteja, joilla tarkoitetaan työtilaa, jossa työskentelee useiden

eri organisaatioiden työntekijöitä. Nämä tilat saattavat olla joko kokonaan yhteisessä käytössä tai esimerkiksi omiin alueisiin rajattua. (Monitilatoimisto, avokonttori ja muita tilakonsepteja n.d.)

Tilaratkaisuja lähityön toteuttamiseen on siis monia erilaisia. Usein organisaatiot soveltavatkin omalla tavallaan tilaratkaisuja siten, että lopputuloksena työtila tukisi kaikin puolin mahdollisimman hyvin lähityötä tekevien työntekijöiden toimintaa. (Monitilatoimisto, avokonttori ja muita tilakonsepteja n.d.)

Työtilat nähdään myös työntekijöiden näkökulmasta todella tärkeänä asiana ja työtilojen ja koko työympäristön vaikutusta pidetäänkin merkittävänä työskenteelyyn ja koko organisaation toimintaan nähden. Tämä ilmenee vahvasti KTI Kiinteistötieto Oy:n Skanskalle toteuttamasta Tulevaisuuden Työympäristö 2015 -barometrissa, joka toteutettiin jo 11. kertaa peräkkäin. Barometrin kohderyhmänä oli yli 50 henkilön toimistotilan käyttäjäyritykset pääkaupunkiseudulla ja barometriin vastasi 74 henkilöä noin 70 yrityksestä. Barometrin mukaan 91 % vastanneista uskoi siihen, että hyvällä työympäristöllä voidaan parantaa suorituskykyä organisaatiossa. Barometri nosti myös esille, että toimitiloilla ja työympäristöllä voi selkeästi saavuttaa kilpailuetua ja erottua muista yrityksistä, sillä vastanneista 46 % oli väitteen kanssa samaa mieltä ja 27 % täysin samaa mieltä. (Tulevaisuuden Työympäristö -barometri 2015.)

### **3.2 Lähityön hyvä ja huonot puolet**

Lähityöstä löytyy tasapuolisesti niin hyviä kuin huonojakin puolia. Yhtenä isoimmista hyödyistä, mitä lähityö tarjoaa, on yhteisöllisyyden tunne, eli tunne siitä, että kuuluu johonkin ryhmään. Tämä tarve on luonnollista, koska jokainen ihminen on enemmän tai vähemmän sosiaalinen. (Sarkkinen 2019.)

Toimistolla ollessa onkin tärkeää muistaa, että kaikki eivät ole luonteeltaan samanlaisia. Joukosta voi löytyä vahvasti ulospäin suuntautuneita ekstroverttejä ja sisäänpäin suuntautuneita introverttejä, sekä kaikkea tämän jatkumon sisältä. Tämän vuoksi on hyvä pitää mielessä, että siinä, missä lähityö avokonttorissa voi

olla toisille todella iso höyty ja voimavara, voivat toiset kokea saman puheenso-  
rinan ärsyttävänä meluna ja ohikulkevat ihmiset turhina katkoina työnteolle ja aja-  
tuksenjuoksulle. (Sarkkinen 2019.)

Lähityössä on myös tärkeää miettiä, millaisen kuvan yrityksen tilat ja työympä-  
ristö antavat, sillä näillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden työskentely- sekä toi-  
mintatapoihin. Tämän lisäksi näillä voidaan erottua kilpailijoista esimerkiksi uusia  
työntekijöitä palkatessa tai asiakastapaamisissa. Tätä voidaan pitää suurena lä-  
hityön etuna tai haittana, jos yrityksen tilat ja työympäristö eivät ole kunnossa.  
(Tulevaisuuden Työympäristö -barometri 2015.)

### **3.3 Etätyö yleisesti**

Koska etätyölle ei tunneta Suomen työlainsäädännössä määritelmää, ei sille ole  
muodostunut yhtä tiettyä selitettä. Tästä huolimatta eri lähteiden kuvaksista löy-  
tyy paljon samoja ominaispiirteitä. Helle (2004) kuvailee etätyötä työksi, jota työn-  
tekijä tekee joko kokonaan tai osittain kotonaan tai muussa valitsemassaan pai-  
kassa. Lisäksi työnteossa käytetään usein hyväksi tietoliikenneyhteyksiä. (Helle  
2004, 13, 42.)

Etätyölle löytyy kuitenkin myös virallinen määritelmä, joka sisältyy etätyön puite-  
sopimukseen. Etätyön ehdoista on laadittu Eurooppa-tasolla etätyön puitesopi-  
mus, joka toimii pohjana etätyötä koskevia sopimuksia laadittaessa työnantajan  
ja etätyöntekijän välillä. Sopimus kattaa niin yksityisen kuin julkisenkin sektorin.  
Puitesopimus toimii myös pohjana etätyötä koskevissa työ- ja virkaehtosopimuk-  
sissa. (Framework agreement on telework 2002.)

Eurooppa-neuvoston laatiman etätyötä koskevan puitesopimuksen mukaan etä-  
työllä tarkoitetaan työskentelyä tietotekniikan avulla työnantajan toimitilojen ulko-  
puolella säännöllisesti, vaikka työtä olisikin mahdollista tehdä työnantajan ti-  
loissa. Sopimus pitää sisällään myös muun muassa asioita liittyen työsuhteen  
ehtoihin, tietoturvaan, yksityisyyden suojaan, työvälineisiin, työjärjestelyihin ja  
koulutukseen. (Framework agreement on telework 2002.)

Tuomivaara, Ropponen ja Kandolin (2016) puolestaan määrittelevät etätyön sellaiseksi työmuodoksi ja työjärjestelyksi, jossa työ toteutetaan työpaikan ulkopuolella. Heidän mukaansa parhaiten tällaista työtä kuvaa kotona tapahtuva etätyö ja se onkin yleisesti tunnistetuin muoto. Tämän lisäksi etätyö voidaan jaotella neljään eri kategoriaan ominaispiirteidensä mukaisesti säännöllisesti kotona työskenteleviin, satunnaisesti kotona työskenteleviin, satunnaisesti kotoa työrauhaa etsiviin ja kotitoimistossa työskenteleviin yksityisyrittäjiin. (Tuomivaara ym. 2016, 61.)

Tilastokeskuksen määritelmässä toistuvat samat asiat kuin aiemmissakin määritelmässä. Määritelmässä kuitenkin korostuu etenkin se, että kaikkea työtä, joka on paikkariippumatonta, ei voi kutsua etätyöksi. Esimerkiksi asentajan tai postinjakajan töitä ei luokitella etätyöksi, sillä työn perusluonteeseen kuuluu, että työtä tehdään jatkuvasti eri paikoissa. (Etätyö n.d.)

### **3.4 Etätyön taustaa**

Etätyö käsitteenä on yleistynyt etenkin kahden viime vuoden aikana. Tämän seurauksena voikin tulla yllätyksenä, että etätyötä on tehty jo ennen internetin yleistymistä, sillä jo vuoden 1973 öljykriisin aiheuttamat hinnannousut saivat ihmisiä siirtymään vaihtoehtoisiin työmuotoihin, kuten etätyöhön (Mamia & Melin 2007, 58).

Informaatioteknologian nopea kehittyminen 1990-luvun alussa nosti etätyön tekemisen julkisuuteen. Teknologian kehittymättömyyden aiemmin luomat esteet etätyön yleistymiselle oli näin pystytty ylittämään, kun esimerkiksi sähköpostin käyttö yleistyi nopeasti. (Melin 2020.)

Etätyö alkoi hitaasti nosta suosiotaan suomalaisten työntekijöiden joukossa, sillä kun Työministeriö vuonna 1997 mittasi etätyötä työolobarometrillä saatiin selville, että noin 220 000 eli 12,5 % palkansaajista oli tehnyt etätyötä, kun vuonna 1994 vastaava lukema oli ollut 8,4 %. Kuitenkin tähän aikaan etätyö oli

vielä hyvin satunnaista ja lyhytaikaista, sillä noin puolet etätyötä tehneistä määrittelivät etätyönsä määräksi enintään 8 tunniksi kuukaudessa. Tämän lisäksi etätyö ei ollut jokaisen työntekijän työmuoto, vaan etätyötä suosivat ylemmät toimihenkilöt, joista etätyötä teki 38 %, kun taas alemmat toimihenkilöt tekivät 9 % ja työntekijöiden vastaava luku oli vain 1 %. (Pekkola 2002, 58–61.)

### 3.5 Etätyön hyödyt ja haasteet

Etätyöstä muodostuvia hyötyjä ja haittoja tutkittaessa kannattaa asioita tutkia sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Näin saadaan muodostettua kokonaisvaltaisempi katsaus etätyön hyödyistä ja haitoista.

Työntekijän näkökulmasta yksi etätyön isoimmista hyödyistä on päästä itse vaikuttamaan työpäiväänsä. Tämä koskee niin työaikaa kuin vapautta työjärjestelyiden kanssa. (Helle 2004, 17.) Työnantajan näkökulmasta työntekijän joustavampi ajankäyttö on myös nähtävä etuna, sillä sen mukana työntekijän työajan käyttö tehostuu (Mamia & Melin 2007, 41).

Etätyön etuna työntekijälle on myös työn ja vapaa-ajan tasapainon parempi hallinta, sillä kun ei aja joka päivä työmatkoja, jää enemmän aikaa omalle perheelle ja vapaa-ajalle, mitkä ovat tärkeitä tekijöitä hyvinvoinnin kannalta (Tuomivaara ym. 2016, 64).

Etätyön käyttäminen tapana työn organisoimisessa ja kehittämisessä on yksi suurimmista hyödyistä, mitä työnantaja voi etätyöstä saada. Tämän avulla tehdyn työn tuottavuus ja tehokkuus nousevat. Lisäksi organisoidulla etätyöllä on mahdollista edistää johtamista sekä tapoja, joilla tehdä työtä. Nämä onnistuvat kuitenkin vain, jos etätyötä käytetään systemaattisesti. (Helle 2004, 24.)

Työnantajan eduksi voidaan myös listata työntekijöiden pidemmät työurat, koska etätöissä työntekijät jaksavat paremmin ja ovat todennäköisempiä jatkamaan työ-

uraansa pidempään kuin lähityössä. Lisäksi työnantajan etuna pidetään työntekijöiden kasvanutta sitoutumista etätyöntekoon. (Tuomivaara ym. 2016, 32; Kuva 1.)

Helle (2004) kuvaa yhdeksi etätyön hyödyksi niin työnantajille kuin -tekijöille sen tarjoaman mahdollisuuden arvioida tehdyn työn jälkeä, sen sijaan, että työnantajat käyttäisivät aikansa vahtiessaan työntekijöiden läsnäoloa (Helle 2004, 3). Työmatkat ovat toinen asia, josta molemmat hyötyvät, niin taloudellisesti kuin ekologisesti. Etätyöntekijöistä yli 70 % säästi 30+ minuuttia ja 28 % 60+ minuuttia päivässä työmatka-ajassa (Pentikäinen 2021).

Etätyön selkeänä haasteena työntekijälle nähdään etätyön yksinäisyys, joka voi aiheutua sosiaalisten kontaktien vähäisyydestä ja johtaa pahimmillaan työyhteisöstä erkaantumiseen. Toinen ongelma, joka etätyöstä voi seurata, on työn ja vapaa-ajan välisen eron katoaminen. Etätyössä työ voi olla koko ajan läsnä aiheuttaen stressiä, jos ei pysty päästämään irti työtehtävistään, vaikka työpäivä olisikin jo loppunut. On myös mahdollista, että työ ja perhe-elämä luovat ylimääräistä kitkaa työntekijän arkeen etänä, kun ne ovat koko ajan lähekkäin. (Helle 2004, 20; Kuva 1.)

Etätyöskentelyn haasteeksi voidaan lisätä myös kokemukset siitä, että oma näkyvyys ja arvostus työyhteisössä vähenee, kun tekee etätöitä. Ajatellaan, että kun on poissa silmistä, on myös poissa mielestä. On myös pelätty, että oma urakehitys jämähtää paikoilleen herkemmin etätyössä. (Kuva 1.)

Muita etätyön tuomia haasteita ovat muun muassa informaation huono saatavuus ja sen vaikea kulku työntekijöiden välillä. Haaste, jonka isoimmat vaikutukset tullaan huomaamaan vasta tulevaisuudessa, on työergonomian heikkous etätyössä verrattuna usein erittäin hyvällä tasolla olevaan työvälineistöön toimistolla. (Kuva 1.)

ETÄTYÖN MAHDOLLISUUDET:	ETÄTYÖN HAASTEET:
<ul style="list-style-type: none"> <li>· lisääntynyt autonomia työjärjestelyissä</li> <li>· keskeytysten väheneminen</li> <li>· työtyytyväisyyden lisääntyminen</li> <li>· kasvanut sitoutuminen organisaatioon</li> <li>· työstressin väheneminen</li> <li>· mahdollisuus hallita työn ja muun elämän tasapainoa</li> <li>· matka-ajan ja kulujen väheneminen</li> <li>· lisääntynyt tuottavuus</li> <li>· osajien houkutteleminen</li> <li>· rekrytointialueen ja -ryhmän laajeneminen</li> <li>· vähentyneet toimistokustannukset</li> <li>· tuki aluekehitykselle</li> <li>· liikennepäästöjen ja ruuhkien väheneminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· työyhteisöstä vieraantuminen</li> <li>· kokemus oman näkyvyyden vähenemisestä</li> <li>· heikentynyt tiedonsaanti ja informaation kulku</li> <li>· keskeytykset kotona</li> <li>· työn intensifioituminen (työholismi)</li> <li>· työn ja perhe-elämän konfliktit</li> <li>· enemmän merkkejä henkisesti huonovointisuudesta</li> <li>· uralla edistymisen odotukset heikkenevät</li> <li>· työntekijän sitoutuminen organisaatioon jää heikoksi</li> <li>· työsuorituksen valvonnan menettäminen</li> <li>· työntekijän näkyvyyden väheneminen työpaikalla</li> <li>· erillisen työtilan tai koti-toimistojen perustamiskustannukset</li> <li>· epäkelpo työtila.</li> </ul>

KUVA 1. Työterveyslaitoksen laatima listaus etätöiden mahdollisuuksista ja haasteista. (Tuomivaara ym. 2016, 67.)

### 3.6 Etätöiden tulevaisuuden näkymät

Etätöiden äkillinen lisääntyminen viimeisen kahden vuoden aikana on saanut aikaan tarpeen tutkia etätöiden tulevaisuutta. Esimerkiksi Suomen Yrittäjien Kantar TSN Oy:ltä tilaamasta tutkimuksesta monipaikkatyöstä työllisille Suomessa käy ilmi, että yli 70 % prosenttia työelämässä mukana olevista haluaisi jatkossakin tehdä etätöitä (Pentikäinen, 2021). Tätä tukee myös Swecon, yhteistyössä Terveystalon ja Taloustutkimuksen kanssa, tuottama tutkimus, josta selviää, että yli 80 % kyselyyn vastanneista haluaisi tehdä etätöitä myös pandemian jälkeen (Sweco, 2021).

On siis selvää, että suurin osa työntekijöistä haluaa jatkaa etätöiden tekoa tulevaisuudessa. Siksi onkin tärkeää tietää, miten jatkossa etätöiden teko kannattaa toteuttaa. Suomen Yrittäjien teettämästä tutkimuksesta kävi ilmi, että työtä tekevästä 15 % haluaisi jatkossa tehdä koko ajan etätöitä, 36 % osan viikosta ja 21 % tekisi etätöitä, jos heillä olisi mahdollisuus siihen. Tästä voi tehdä johtopäätöksen,

että hybridityö eli työmuoto, jossa osa töistä tehdään etänä ja osa toimistolla, on työntekijöiden suosituin työmuoto tulevaisuuden työelämää ajatellen. (Pentikäinen 2021.)

Etätyön tulevaisuudesta on kuitenkin poikkeavia näkemyksiä, jotka ovat täysin päinvastaisia verrattuna siihen ajatukseen, että etätyö jatkaa yleistymistä merkittävässä määrin, vaikka sille ei enää koronakriisin jälkeen olisikaan tarvetta. Aaltoyliopiston tulevaisuudentutkimuksen ja innovaatiotutkimuksen dosentin Osmo Kuusen mukaan historia on osoittanut, että ihmiset ovat aina kaivanneet fyysistä kanssakäymistä myös työelämässä. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 29–33, 38.)

Fyysinen kohtaaminen on ainakin toistaiseksi ollut avain tuotteliaaseen ja tasapainoiseen työyhteisöön. Vaikka ihmisen perusluonteeseen kuuluukin fyysisen läheisyyden tarve, niin jossain vaiheessa virtuaalitekniologia voi vähitellen muokata tätä. Tällä tarkoitetaan lähinnä sitä, että teknologia kehittyisi niin paljon, että virtuaalisesti pystyisi tuntemaan fyysisen läsnäolon peruselementtejä, joita ovat esimerkiksi läheisyys, lämpö ja tuoksut. Kuusi painottaa siis, että etätyön tilanne saattaisi alkaa muuttumaan vähitellen, jos teknologian ja tekoälyn avulla mahdollistetaan samanlainen läsnäolo virtuaalisesti kuin fyysisestikin. (Haapakoski ym. 2020, 29–33, 38.)

### **3.7 Työhyvinvointi etätyössä**

Työhyvinvointi on yksi keskeisimmistä etätyöhön liittyvistä osa-alueista. Kun puhutaan työhyvinvoinnista etätyössä, nousee esille työhyvinvointia tukevia piirteitä, mutta myös sitä alentavia tekijöitä. Työhyvinvointia tukevia piirteitä ovat muun muassa itsenäiset työjärjestelyt, keskeytysten väheneminen, työstressin väheneminen ja työn sekä vapaa-ajan tasapainon yhteensovittaminen. Monien tutkimukset korostavatkin etätyö tuovan vaikutusmahdollisuuden oman työn tekemiseen ja järjestelemiseen, jota pidetään keskeisenä työhyvinvoinnin kannalta.

Puolestaan työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi voidaan luokitella muun muassa työyhteisöstä vieraantuminen, työ ja perhe-elämän välille etätyöstä koituvat konfliktit ja aikataulujen noudattamisen paineet. (Tuomivaara ym. 2016, 16, 65.)

Työhyvinvoinnin kannalta on myös huolestuttavaa, jos työpäivät venyvät ja työnteko tiivistyy tauottomaksi työskentelyksi. Pahimmassa tapauksessa tämä voi aiheuttaa niin sanottua työholismia, jonka ominaispiirteenä on etenkin se, että työn ja muu elämä sekoittuu täysin keskenään, mikä usein johtuu edellä mainituista työpäivien venymisistä ja työpäivien tiivistymisistä. Etätyö voi siis viedä työhyvinvointia myös huonompaan suuntaan lähityöhön verrattuna. Asiaa onkin tutkittu jo ennen etätyön yleistymistä ja jo tällöin pantiin merkille, että etätyön seurauksena on ilmennyt enemmän henkistä huonovointisuutta kuin hyvinvointia. (Tuomivaara ym. 2016, 65.)

Koronapandemian aikana onkin alettu puhua etätyöapatiasta, joka mielletään etenkin koronapandemia ajan etätyöilmiönä. Sillä tarkoitetaan tunne-elämän ilmiötä, jonka taustalla on työpäivien monotonisuus, sosiaalisten kontaktien väheneminen ja palautteen saamisen väheneminen. Tämän arvioidaan selittävän tilastoja, joiden mukaan sairaspöissaolojen kokonaismäärä on laskenut, mutta puolestaan mielenterveyspöissaolojen kokonaismäärä on kasvanut, jopa ensimmäistä kertaa merkittävimmäksi yksittäiseksi sairaspöissaolon syyksi. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta, 2022.)

Vaikka työhyvinvointia etätyön näkökulmasta onkin tutkittu jo ennen koronakriisiä, niin tutkimuksia on laadittu etenkin koronakriisin puhjettua. Koronapandemian alkamisen jälkeen tehdyissä tutkimuksissa on saatettu saada poikkeavaa tietoa verrattuna aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. (Mäkikangas, Juutinen, Oksanen & Melin 2020, 408–409.)

Esimerkiksi vuonna 2020 tehdyllä tutkimuksella oli tavoitteena selvittää koronapandemiasta johtuvan etätyön vaikutuksia työhyvinvointiin. Tutkimuksessa etätyötä tarkasteltiin työntekijöiden kokemana ja tutkimusaineistona käytettiin 790 Tampereen korkeakouluuyhteisön työntekijää, joista kerättiin kahden kuukau-

den seuranta-aineisto. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että etätyön työhyvinvoinnin kehitys työn imun näkökulmasta tarkasteltuna on ollut valtaosin myönteistä, eli joko pysynyt samalla tasolla tai jopa mennyt parempaan suuntaan. Tutkimuksessa kuitenkin painotettiin, että tutkimus on toteutettu melko lyhyellä aikavälillä ja hyvinkin pian korona-ajan tuoman etätyön yleistymisen jälkeen, joten pidemmällä seuranta-ajalla tutkimustuloksen saattaisivat olla luotettavampia ja tarjota laajempaa kuvaa todellista työhyvinvoinnin kehityksestä. (Mäkikangas ym. 2020, 408, 420–422.)

### 3.8 Etäjohtaminen

Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan johtajuudella pohjimmillaan tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on saavuttaa jokin päämäärä. Johtaminen toimiikin siis välineenä, jolla saavutetaan haluttu tavoite. Onkin siis keskeistä selvittää, miten johdetaan, jotta työntekijät tekisivät tehokkaasti työtehtävänsä ja sitoutuisivat työyhteisöön. (Viitala & Jylhä 2019, 11.)

Etätyö on tuonut omat haasteensa johtamiseen. Kasvokkain tapahtuva johtaminen ja vuorovaikutus on etätyössä vaihtunut pääosin sähköisten viestintävälineiden välityksellä tapahtuvaksi. Voi siis olla mahdollista, että esihenkilö ja työntekijä tapaavat toisensa kasvokkain vain viikoittain, kuukausittain tai jopa harvemmin. Tämä on muokannut paljonkin yleisiä toimintapajoja ja johtamiskäytäntöjä, joilla esihenkilö huolehtii velvoitteistaan ja ylläpitää työyhteisöä. Voidaankin sanoa, että esihenkilötyöhön liittyy paljon erityispiirteitä, kun työyhteisö työskentelee etänä. Keskeisiä asioita, jotka liittyvät etäjohtamiseen, ovat itseohjautuvuuden tukeminen ja yhteistyön mahdollistaminen sekä sen ylläpito. Etäjohtaminen onkin korostanut työntekijän, esihenkilön ja koko työyhteisön itseohjautuvuutta eli esimerkiksi aikatauluttamista ja oman työn organisointia. (Rautamo 2018.)

Etäjohtamisessa korostuu myös paljon muitakin piirteitä. Toimivaan etäjohtamiseen liitetäänkin olennaisiksi osa-alueiksi muun muassa yhteisöllisyys, luottamus ja vuorovaikutus. Näiden lisäksi etäjohtamisessa on erityisen tärkeää huomioida työtehtävien sujuvuus, työskentelytilojen toimivuus ja turvallisuus, työmäärän

kuormittavuus, työaikojen seuranta, tukeminen ja työsuojelun toiminnan luominen. Etäjohtamista pidetäänkin usein vaativampana kuin perinteistä johtamista. Etätyön yleistymisen jälkeen etäjohtamisen taitoja onkin alettu arvostamaan suuresti ja pitämään jopa ydinosaamisena työmarkkinoilla, minkä avulla yritykset voivat hankkia kilpailuetua verrattuna muihin yrityksiin. (Rautamo 2018.)

Etäjohtamisesta onkin muodostettu syväjohtamisen kulmakivien rinnalle hyvän etäjohtamisen kulmakivet, joita pidetään pohjana etätyössä onnistumisen kannalta (Vilkman 2018). Syväjohtamisen kulmakivillä (kuva 2) tarkoitetaan Suomessa everstiluutnantti ja kasvatustieteen tohtori Vesa Nissisen 1990-luvun lopulla kehittämää mallia, jota pidetään johtajana kehittymisen ja kasvamisen pohjana. (Kinnunen ym. 2012, 17–18.)

Malli pohjautuu transformationaaliseen johtamiseen, jota tutki 1980-luvulla professori Bernard M. Bass. Bassin (1985) tutkimuksen perustana toimi James MacGregor Burns, joka 1970-luvulla jakoi johtamisen transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtamiseen. Transformationaalisen johtamisen mukaan johtaja virkistää ja inspiroi alaisiaan saavuttamaan poikkeuksellisia tuloksia ja tehdessään niin kasvattaa itsensä ja alaistensa johtamistaitoja. Transaktionaalisella johtamisella puolestaan tarkoitetaan sitä, että johtaja vaikuttaa työntekijöiden toimintaan joko palkitsemalla tai rankaisemalla riippuen siitä, onko jokin suoritus hyvä vai huono. Transaktionaalisessa johtamisessa pääpiste on siis valvomisessa ja ulkoisissa motivaatiotekijöissä, kun taas transformationaalisessa johtamisessa pääpaino on sisäisessä motivaatiossa. (Bass 1985, 20; Burns 1978.)

Syväjohtamisen peruskulmakivet ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen kohtaaminen (kuva 2). Nämä kulmakivet siis nostavat esille johtamisesta tärkeimmiksi asioiksi luottamuksen, innostuksen, oppimisen ja arvostuksen. (Kinnunen ym. 2012, 55–56; Halonen ym. 2022, 48–49)



KUVA 2. Syväjohtamisen kulmakivet, jotka Vesa Nissinen on mukailnut Berdard M. Bassin syväjohtamisen elementeistä (Kinnunen ym. 2012, 46; Avolio & Bass 1995, 207–208).

Hyvän etäjohtamisen kulmakivet puolestaan muodostuvat luottamuksesta, arvostuksesta, avoimuudesta, pelisäännöistä, jatkuvasta dialogista ja yhteisöllisyydestä (kuva 3). Luottamus, arvostus ja avoimuus ovat perustana hyvälle etäjohtamiselle ja vasta niiden päälle rakennetaan muut hyvän etäjohtamisen kulmakivet. (Vilkman 2018.)

Luottamuksella tarkoitetaan hyvän etäjohtamisen mallissa sitä, että kykeneekö esihenkilö luottamaan työntekijöihin ja heidän suoriutuvan työtehtävistään, vaikka he eivät olisikaan näköpiirissä. Luottamus on kuitenkin myös molemmin puolista. Kyse on siis ennen kaikkea myös siitä, pystyykö työntekijä luottamaan esihenkilöön siinä määrin, että hän on tavoiteltavissa ja ohjaamassa, kun tulee eteen sellainen tilanne, että sille olisi tarvetta. Työntekijän näkökulmasta olennaisena osana luottamuksesta on myös se, pitääkö esihenkilö yhtä lailla työntekijän puolia kuin paikan päällä työskennellessä. Työntekijää usein kiinnostaa myös se, kokeeko hän, että esihenkilö on kiinnostunut hänen kehittymisestään. (Vilkman 2018.)

Esihenkilön ja työntekijän näkökulman lisäksi ei sovi unohtaa kollegoiden välistä luottamusta. Etätyössä on vaarana, että kollegoiden välinen luottamus rakoilee.

Tähän voi olla moniakin syitä, joita ovat esimerkiksi huono tavoitettavuus ja se, että ei itse välttämättä pääse näkemään kollegoidensa työnjälkeä. Yhteenvetona luottamuksesta nostetaan esille pelisääntöjen tärkeys, joiden ollessa selkeitä ja toimia, luottamus muita kohtaan on paremmalla tasolla. (Vilkman 2018.)

Arvostuksella tarkoitetaan etäjohtamisen kulmakivien mukaan sitä, että ihmisten on ensin tunnettava toisensa jollain tasolla, jotta he voivat arvostaa toisiaan. Toisten tuntemisella tarkoitetaan ammatillisesta näkökulmasta sitä, että työntekijät tietävät toistensa osaamisesta, vahvuuksista ja yleisistä tavoista toimia, vuorovaikutusta unohtamatta. Kun ihmiset tuntevat toisensa hyvin, niin usein silloin he tulevat paremmin toimeen keskenään ja ymmärtävät toisiaan. Toki kaikki eivät tule toimeen keskenään hyvin, mutta tuntemalla toisen ihmisen voi silti kyetä työskentelemään hänen kanssaan. Esihenkilön näkökulmasta on tärkeää, että kykenee luomaan etätyössäkin työyhteisöön sellaisen ilmapiirin, että yksittäiset työntekijät kokevat tulevansa arvostetuiksi ja tärkeiksi. Kyse voi usein olla pienistäkin asioista, joilla voi olla suuri vaikutus työntekijän kokemaan arvostukseen. (Vilkman 2018.)

Hyvän etäjohtamisen pohja perustuu luottamuksen ja arvostuksen lisäksi avoimuuteen. Hyvän etäjohtamisen kulmakivien mukaan avoimuudella on suuri merkitys koko työyhteisön toiminnalle. Avoimuudella mahdollistetaan toimiva tiedonjako työyhteisön sisällä, mikä usein onkin ongelmana. Kun luottamus ja arvostus ovat työyhteisön sisällä kunnossa, niin silloin yleensä työntekijät ovat myös avoimempia, mikä vaikuttaa suoraan viestintään ja vuorovaikutukseen. Tällöin työntekijöillä on esimerkiksi pienempi kynnys kysyä apua ja tuoda esille omia ajatuksia tai ideoita. Avoimuus voidaan myös rinnastaa vahvasti tiimihenkeen, johon johtamisen näkökulmasta myös etätyön osalta tulisi pyrkiä. (Vilkman 2018.)

Yhteisöllisyys onkin yksi keskeinen osa hyvän etäjohtamisen kulmakiviä. Etätyössä onkin tärkeää miettiä, miten tietotekniikan välityksellä mahdollistetaan kohtaamiset ja keskustelut niin työasioista kuin muistakin asioista. Etäjohtamisen näkökulmasta onkin tärkeää, että yhteisöllisyyttä rakennetaan etenkin esihenkilöiden suunnalta pitämällä yhtä lailla tapaamisia ja keskusteluita, kuin paikan

päällä työskennellessä, vaikka se vaatisikin enemmän työtä ja vaivaa. Yhteisöllisyyttä pidetäänkin erittäin tärkeänä vaikuttajana työmotivaatioon ja yleiseen jakamiseen työssä. (Vilkman 2018.)

Yhteisöllisyyden kokemiseen liittyy vahvasti hyvän etäjohtamisen kulmakivien mukaisesti myös jatkuva dialogi. Esihenkilön on erityisen tärkeä olla läsnä johdettaville myös etätöissä, sillä vuorovaikutus on muutenkin yleensä vähäisempää etätöissä, ja työntekijöillä on etätyössä isompi kynnyks vaivata esihenkilöä pienten asioiden kanssa. Etätöissä esihenkilön läsnäololla tarkoitetaan muun muassa sitä, että pidetään säännöllisesti yhteyttä etukäteen kalanteroiduilla palavereilla, mutta myös satunnaisilla palavereilla, sillä pelkkä sähköpostin, tekstiviesteillä tai muun viestipalvelun välillä tapahtuva vuorovaikutus ei ole riittävää. (Vilkman 2018.)

Viimeisenä kulmakivenä hyvässä etäjohtamisessa on pelisäännöt, jotka esihenkilön tulee laatia yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Etätyön sääntöjen suhteen on muistettava, että sääntöjä ei luoda vain esihenkilön näkökulmasta, vaan ne tulee laatia yhteistyössä työntekijöiden kanssa kuunnellen mielipiteitä ja ajatuksia koskien esimerkiksi toimintatapoja ja käytäntöjä. Tällöin säännöt oikeasti ovat sellaisia, mihin kaikki sitoutuvat paremmin, ja näin yhteisymmärrys kaikkien välillä voi toteutua. Esihenkilön ei siis tule laatia etätyön sääntöjä, koska sellaiset on pakko olla, vaan säännöt laadintaan yhteistyön helpottamiseksi, jotta etäisyydestä huolimatta työtavoitteisiin päästään. (Vilkman 2018.)



KUVA 3. Etäjohtamisen kulmakivet, joilla kuvataan etäjohtamisen eri osa-alueita (Vilkman 2018).

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valitsimme kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän, sillä tavoitteenamme oli kehittää toimeksiantajayrityksissämme etättyötä. Jotta saamme mahdollisimman laadukkaat tutkimustulokset, valitsimme tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen. Pitkärannan (2014) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja tulkita jonkin ilmiön merkitystä ja tarkoitusta. Tarkoituksena on siis luoda kokonaiskuva ilmiöstä. Jotta ilmiötä voidaan tutkia, on ensin luotava teoreettinen viitekehys, jonka läpi hankittuja havaintoja tarkastellaan. Laadullisen tutkimuksessa on olennaista antaa tutkittaville tilaa tuoda esiin omia näkökulmia, ajatuksia ja kokemuksia. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu, että se vastaa kysymyksiin mitä ja miksi. (Pitkäranta 2014, 27; Vilkkä 2021, 94.)

Laadullisen tutkimusmenetelmässä tutkimusaineiston keräämiseen on monia tapoja. Laadullisessa tutkimuksessa on ominaista, että tutkimusaineisto kerätään talteen puheen muodossa eli erilaisilla haastatteluilla. Erilaisia laadullisia tutkimushaastattelumuotoja ovat muun muassa avoin haastattelu, lomakehaastattelu ja teemahaastattelu. Näistä yleisin muoto on teemahaastattelu, joka valikoitui tämänkin tutkimuksen haastattelumuodoksi. Teemahaastattelulla eli puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa pyritään nostamaan tutkimusongelmasta esille keskeisimmät aiheet ja teemat. Teemahaastattelussa teemojen käsittelyn järjestyksellä ei ole merkitystä, sillä teemat ja aiheet käsitellään siten, että vastaaja pystyy mahdollisimman hyvin ja itselle luontevassa järjestyksessä kertomaan oman kuvauksensa ja ajatuksensa. (Vilkkä 2021, 99.)

### 4.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimusaineiston keruu

Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat Yritys X:n laskutuksen ja saatavien hallinnan tiimi sekä Yritys Y:n talouden tiimi. Tutkimusaineisto kerättiin suorittamalla

teemahaastatteluja, jotka toteutettiin Microsoft Teams -ohjelman välityksellä ja kasvotusten. Haastattelut sovittiin joko Teams -sovelluksen kautta tai sähköpostitse. Haastattelut toteutettiin 2 viikon aikana keväällä 2022.

Tutkimuksessa haastateltiin 11 Yritys X:n työntekijää, joista 1 oli esihenkilö ja 7 Yritys Y:n työntekijää, joista 1 oli esihenkilö. Yritys X:n osalta haastatteluun osallistuivat kaikki henkilöt, joita pyysimme haastatteluun. Yritys Y:n osalta haastatteluun jätti yksi henkilö osallistumatta. Kokonaisuudessaan haastateltavia henkilöitä oli siis 18, joka oli määränä suunnitelmien mukainen. Haastatteluista 2 pidettiin kasvokkain, jolloin haastattelu nauhoitettiin puhelimen ääninauhurilla ja muut 16 haastattelua Microsoft Teams -sovelluksen avulla. Tavoitteenamme oli saada mahdollisimman kattava otanta sekä Yritys X:n laskutuksen ja saatavien hallinnan tiimistä ja Yritys Y:n talouden tiimistä, jotta tutkimuksemme ottaa huomioon molemmat tiimit kokonaisuudessaan. Yritys X:n laskutuksen ja saatavien hallinnan tiimistä haastatteluun osallistui 11/14 eli hieman alle 80 % tiimin työntekijöistä. Puolestaan Yritys Y:n talouden tiimistä haastatteluun osallistui 7/10 eli 70 % tiimin työntekijöistä.

### **4.3 Haastattelukysymykset**

Haastattelukysymykset luotiin Microsoft Word -sovellukseen. Haastattelurungoksi muodostui teoriaosuudessa esiin nousseet etätyön erilaiset ominaisuudet: etätyö yleisesti, työhyvinvointi etätyössä, etäjohtaminen sekä etätyön tulevaisuus. Lisäksi runkoon kuuluivat haastateltavan taustat, ajankäyttö sekä tehokkuus etätyössä ja viestintä sekä työtehtävät etätyössä.

Lopullisessa haastattelurungossa oli 7 aihetta ja 25 kysymystä, joista kysyimme 22 kysymystä, koska osa kysymyksistä oli tarkoitettu vain esihenkilöille ja osa työntekijöille (Liite 1). Haastattelut pyrittiin pitämään melko vapaamuotoisena ja keskustelunomaisina, jotta haastateltavat pystyisivät mahdollisimman luontevasti tuomaan esille omia näkemyksiä, mielipiteitä ja kokemuksia liittyen etätyön eri osa-alueisiin.

#### 4.4 Tutkimusaineiston analysointi

Hirsjärven ja Hurmeen (2006) mukaan tutkimusaineiston analysoinnissa kuuluu miettiä analysointitapaa jo tutkimusaineistoa kerättäessä. Laadullista aineistoa voidaan analysoida monella eri tavalla. Yleinen menetelmä analysoida tutkimusaineistoa on tehdä se samanaikaisesti haastattelua tehdessä. Käytännössä tällä siis tarkoitetaan sitä, että tutkija analysoi aineistoa jo haastattelun aikana ja kirjaa tulokset samanaikaisesti. Toinen yleinen menetelmä tutkimusaineiston analysoinnille on haastattelun tallentaminen ja jälkikäteen puheen muuttaminen tekstiksi, jota kutsutaan litteroinniksi. Aineisto voidaan joko litteroida kokonaan ja osittain. Litteroinnin laajuus rinnastetaan usein siihen, minkälainen tutkimusote ja tutkimustehtävä on kyseessä. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 136–139; Vilka 2021, 99.)

Opinnäytetyössämme aineiston analysointi aloitettiin jo haastattelukysymyksiä luodessa, sillä täydensimme pääkysymysten rinnalla apukysymyksiä, koska arvioimme etukäteen haastatteluiden kulkua. Analysoinnissamme pääpainona oli haastattelut, joiden aikana kirjasimme tärkeimmät huomiot joko paperille tai suoraan sähköiseen muotoon. Haastatteluiden jälkeen vastaukset muokattiin muistiinpanojen ja tallenteiden avulla informatiivisempaan Microsoft Word -taulukon toimeksiantajayrityksittäin ja kysymyksittäin jatkoanalysointia varten. Taulukon vastaukset on jätetty opinnäytetyössä julkaisematta haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi. (Liite 2.)

#### 4.5 Tutkimusetiikka

Vilkan (2021) näkemyksen tutkimuksen tekemisessä tärkeä huomioitava tekijä on tutkimusetiikka. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan hyvän tieteellisen käytännön noudattamista, jota jokaisen tutkijan tulee noudattaa tutkimusta tehdessä. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkijat käyttävät kestäviä tiedonhankintamenetelmiä, tutkimusmenetelmiä ja arviointimenetelmiä. Tarkemmin tiedonhankinnan osalta hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen tarkoittaa sitä, että tiedonhan-

kinta perustuu vahvasti tutkimuksessa käsiteltävän tieteellisen kirjallisuuden tuntemiseen, muuhun ammattikirjallisuuteen ja omiin havaintoihin sekä analysointiin. (Vilkkä 2021, 37)

Muita keskeisiä asioita liittyen hyvän tieteellisen käytännön noudattamisessa Vilkan (2021) mukaan ovat muun muassa yleinen huolellisuus, tarkkuus, rehellisyys, luotettavuus ja avoimuus tulosten julkaisemisessa. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti rehellisellä toiminnalla tarkoitetaan sitä, että tuloksia ei vääristellä eikä toisten tutkijoiden tuloksia tai muuta lähdemateriaalia käytetä omissa nimissä ilman asianmukaista lähdeviittausta. Tutkimusetiikkaan sisältyy myös vahvasti anonymiteetin huomioiminen eli on tärkeää turvata niin tutkittavien kuin saatujen tulosten anonymiteetti. Kokonaisuudessaan hyvän tieteellisen käytännön mukainen tutkimus osoittaa tutkijan ammattitaitoa ja johdonmukaista tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan ja tutkimustulosten hallintaa. (Vilkkä 2021, 37–38, 42–43, 116.)

Opinnäytetyössämme pyrimme nojautumaan mahdollisimman tarkasti hyvän tieteellisen käytännön periaatteisiin. Ennen jokaista haastattelua haastateltavalle kerrottiin, mihin hänen vastauksiaan tullaan käyttämään ja miten ne tullaan säilömään. Lisäksi ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin, että haastattelu tapahtuu täysin anonyymisti. Haastatteluun osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Lisäksi tutkimusvastaukset poistettiin niiden analysoinnin jälkeen.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulosten käsittely on jaettu omiin aihealueisiinsa teoriaosuuden ja haastattelurungon mukaisesti. Tulosten käsittelyssä on pidetty erillään toimeksiantajayritysten vastaukset tulosten analysoinnin helpottamiseksi ja erottamiseksi toisistaan. Ainoastaan vastaukset etäjohtamisesta esihenkilöiden näkökulmasta on yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi. Haastatteluista saadun materiaalin ison määrän vuoksi jokaisesta aihealueesta on laadittu taulukko. Taulukkoihin on nostettu esille esimerkkivastauksia, joita saimme haastatteluista toimeksiantajayrityksissä. Taulukkoihin ei eritelty haastateltavien taustoihin liittyviä kysymyksiä.

### 5.1 Etätyöskentelytavat

Etätyöskentelyyn liittyvillä kysymyksillä kartoitettiin haastateltavien etätyöhön käytettyä aikaa viikkotasolla, yleistä etätyöpäivän kulkua ja etätyössä koettuja muutoksia keväästä 2020 nykyhetkeen. Kysymysten tavoitteena oli johdatella haastateltavat aiheeseen ja samalla luoda tutkijoille pohjaa etätyön tilasta. Lisäksi kysymyksillä pohjustettiin haastattelun jatkokysymyksiä.

Yritys X:n osalta haastatteluun vastanneista 10 henkilöä työskenteli yleisellä viikkotasolla 5 päivää etänä eli täysin etänä. Vain yksi haastateltavista kertoi työskennelleensä viikkotasolla 4 päivää etänä ja yhden päivän toimistolla. Yritys X:ssä työskenneltiin haastateltavien osalta siis lähes täysin etänä. (Taulukko 1.)

Yleisen etätyöpäivän kuvaus vaihteli Yritys X:n osalta, mutta vastauksissa oli myös paljon toistuvia tekijöitä. Työpäivä alkoi usealla heti sängystä nousemisen tai perhevelvollisuuksien jälkeen. Tiimin etätyöpäivät alkoivat aamukuuden ja aamukahdeksan välillä ja useimmilla päivän agenda alkoi päivittäisten työtehtävien teosta, jonka jälkeen iltapäivällä siirryttiin aikaa vievämpiin selvittelytehtäviin. Osalla vastaajista päivät olivat niin muuttuvia, että niitä oli vaikeaa suunnitella

etukäteen. Eräs vastaajista sanoi pitävänsä Teamsin suljettuna ja puhelimen äänettömällä aamun ensimmäiset tunnit voidakseen keskittyä paremmin omiin tehtäviinsä. (Taulukko 1.)

Yritys X:n haastateltavat luokittelivat häiriötekijöiden poistamisen yhdeksi keinoksi suunnitella etätyöpäivää paremmin. Lisäksi kalenterimuistutusten käyttö, etenkin päivinä, joina on paljon palavereita, nähtiin keinoksi suunnitella etätyöpäivää paremmin. Myös pienten taukojen pitämistä pidettiin suunnittelun kannalta tärkeänä. (Taulukko 1.)

Kysyttäessä etätyön muutoksista Yritys X:n haastateltavilta kevästä 2020 nykhetkeen nousi esiin, kuinka etätyöstä on tullut lähityön sijasta uusi normaali työmuoto. Aluksi etätyö koettiin ehkä jopa hieman ahdistavana aiemman etätyökemuksen puutteen vuoksi, mutta alun takkuisuuden jälkeen etätyö on helpottunut ihmisten totuttua siihen. (Taulukko 1.)

Eräs yritys X:n haastateltu kuvasi muutosta kertomalla, kuinka viime syksynä etätyösuosituksesta luovuttiin ja yrityksessä siirryttiin viikkomalliin, jossa toimistolla oltiin vähintään yksi päivä viikossa. Pian tämä muutettiin tiimiläisten toiveesta kuukausitasolle ja loppuvuodesta palattiin takaisin täyteen etätyöhön pandemia-tilanteen heikennettyä.

Yritys Y:n osalta haastatteluun vastanneista 6 henkilöä työskenteli viikoittain 4 päivää etänä ja vain yhden päivän toimistolla. Vain yksi haastateltavista kertoi työskennelleensä yleensä viikoittain 3 päivää etänä ja 2 päivää toimistolla. Yritys Y:n osalta etätyö oli siis haastateltavien osalta vallitseva työmuoto tällä hetkellä. (Taulukko 1.)

Yleisen etätyöpäivän kuvaukseen liittyen Yritys Y:n osalta vastauksissa oli paljon vaihtelevuutta, mutta myös toistuvia asioita. Haastateltavilla oli yleistä, että työpäivät alkoivat aamuseitsemän ja puoli yhdeksän välillä ja loppuivat yleensä iltapäivällä neljän aikaan. Toistuvia asioita, joita vastauksissa ilmeni, oli muun muassa se, että osalla haastateltavilla etätyöpäivät olivat yleensä hyvinkin sa-

manlaisia ja pitivät sisällään rutiininomaisia työtehtäviä, jotka yleensä tehtiin järjestyksessä. Tämän lisäksi työpäivät täyttyivät sähköpostin välityksellä tulevista työtehtävistä. Eräs haastateltava kuvaili tätä asiaa kertomalla, että rutiinityötehtävät tehdään ensin järjestyksessä ja sen jälkeen siirrytään työtehtäviin, joita päivän aikana ilmenee. (Taulukko 1.)

Osalla Yritys Y:n haastateltavista työpäivät puolestaan olivat kiireisiä ja suunnittelelmattomia. Esimerkkinä suunnittelelmattomuudesta oli yhden haastateltavan vastaus, jonka mukaan työpäiviä ei oikein pysty suunnittelemaan etukäteen. Sen sijaan hän seurasi ainoastaan kuukausittaista aikataulua suunnitelman mukaisesti. (Taulukko 1.)

Yritys Y:n haastateltavilta ei läheskään kaikilta tullut kehitysideoista etätyöpäivien suunnittelemisen parantamiseksi. Eräs haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, että työpäivät pitäisi etukäteen aikatauluttaa paremmin ja pitää kunnon tauot siten, että ei esimerkiksi ruokaile tietokoneen ääressä. Eräs haastateltava oli puolestaan sitä mieltä, että sunnuntainen vilkaisu tulevan työviikon asioihin riittää suunnittelemiseen liittyen. Myös kalenterivarausten tekeminen omalle työskentelylle nostettiin esille siinä asiayhteydessä, jos aikaa omille työtehtäville ei muiden työtehtävien ohelle meinannut löytyä. (Taulukko 1.)

Etätyössä koettuihin muutoksiin Yritys Y:n osalta haastattelevilta esiin nousi selkeinten se, että etätyöhön siirtyminen vaati sopeutumista ja uusien toimintatapojen omaksumista. Haastateltavat mainitsivat myös useasti, että alussa etätyöhön siirtyminen saattoi olla hieman haastavaa, mutta kahden vuoden aikana kaikki ovat oppineet uudet toimintatavat. Eräs haastateltava mainitsikin, että etätyö alkoi toimimaan viikossa. Eräs haastateltava puolestaan kuvaili, että siirtymä etätyöhön oli helppo, sillä oli työskennellyt etänä aikaisemminkin. Tarkempia etätyön muutoksia, joita haastateltavat kertoivat, olivat esimerkiksi paperityön loppuminen ja saatavilla olevien ohjelmien yhtenäistäminen. Eräs haastateltava mainitsi myös sen, että alun jälkeen muutoksia etätyössä ei ole ollut. Kokonaisuudessaan haastateltavilla toistui se, että etätyö oli kahden vuoden aikana muotoutunut ”uudeksi normaaliksi”. (Taulukko 1.)

Yhteenvedona haastatteluvastauksista ilmeni, että Yritys X:ssä työskenneltiin etänä hieman enemmän kuin Yritys Y:ssä. Molemmissa yrityksissä suosittiin etätöitä lähityön sijasta. Etätyöpäivien kulun osalta molemmista yrityksistä nousi esille, että osalle haastateltavista oli muodostunut selvät päivittäiset rutiinit, kun taas osalla työpäivät olivat vaikeita suunnitella etukäteen, jonka takia työpäivien kulkua ei voinut määritellä etukäteen. Etätyöpäivien suunnittelun osalta molemmissa yrityksissä mainittiin kalenterimuistutusten parempi käyttö ja taukojen suunnittelu etukäteen. Etätöön muutoksiin liittyen molemmissa yrityksissä etätöskentely oli ollut alkuun haastavaa, mutta nykyään siitä oli tullut uusi normaali työskentelymuoto. Myös itsensä johtamisen rooli nousi esiin molempien yritysten vastauksissa.

Taulukko 1. Esimerkkejä saamistamme yleiseen etätöskentelyyn liittyvistä haastatteluvastauksista.

Kysymys	Yritys X	Yritys Y
Kuinka monena päivänä työskentelet etänä viikoittain/kuukausittain?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•10 henkilöä etänä 5/5 pvä/vko</li> <li>•1 henkilö etänä 4/5 pvä/vko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•6 henkilöä etänä 4/5 pvä/vko</li> <li>•1 henkilö etänä 3/5 pvä/vko</li> </ul>
Minkälainen on yleinen etätyöpäiväsi? Miten suunnittelisit etätyöpäiväsi paremmin?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Intensiivinen</li> <li>•Aluksi päivittäiset, iltapäivästä vaikeammat</li> <li>•Kalenterimuistutusten parempi käyttö</li> <li>•Häiriötekijät pois</li> <li>•Pienten taukojen lisääminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Samanlaisia ja kiireisiä</li> <li>•Rutiini työtehtävien suorittaminen järjestyksessä</li> <li>•Vaikea suunnitella</li> <li>•Kalenterivaraukset omalle työskentelylle</li> <li>•Päivittäinen aikataulun suunnittelu</li> </ul>
Miten etätö on muuttunut 2 viime vuoden aikana?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Helpottunut alun jälkeen</li> <li>•Työergonomia parantunut</li> <li>•Viime syksynä muutos</li> <li>•Etätöystä uusi normi</li> <li>•Lähityön kaipuu alkanut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Alun epätietoisuuden jälkeen toimivaa</li> <li>•Vaati alkuun sopeutumista</li> <li>•Paperityön loppuminen lähes kokonaan</li> <li>•Omat toimintatavat</li> <li>•Uusi normaali</li> </ul>

## 5.2 Työhyvinvointi

Etätöön työhyvinvointiin liittyvillä kysymyksillä kartoitettiin haastateltavien työpisteiden ergonomiaa sijainnin ja välineistön osalta, ergonomian kehittämistä ja työnantajan roolia siinä sekä työrauhan vaikutusta ja merkitystä. Lisäksi kysymyksillä selvitettiin itsenäistä työskentelyä, mahdollisia keinoja lisätä sosiaalista kanssakäymistä, työpäivän tauottamista ja työhyvinvoinnin kehittämistä työnantajan osalta ja siitä koettua hyötyä. Kysymysten tavoitteena oli saada laaja kuva

haastateltavien työhyvinvoinnin tilasta etätöissä ja luoda kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Yritys X:n haastateltujen kuvaksissa työhuoneistaan ilmeni, että etätöiden ergonomiaan oli selvästi panostettu, sillä suurimmalla osalla löytyi oma työhuone sähköisellä työpöydällä varustettuna. Toinen yleinen työpisteen sijainti oli haastateltavan keittiön pöytä. Kuitenkin lähes kaikilta löytyi työtuoli ja toinen näyttö helpottamaan työtehtäviä. Haastatteluista kävi ilmi, että tilanne ei ole aina ollut näin hyvä, vaan oman etätöipisteen ergonomiaa oli paranneltu ajan kuluessa pandemian pitkittyessä. Nämä parannukset oli hankittu omakustanteisesti. (Taulukko 2.)

Kysyttäessä pitäisikö työnantajan tarjota välineistöä tai taloudellista avustusta etätöipisteen ergonomian parantamiseksi, oli yritys X:n mielipiteet hieman eriäviä. Osa ajatteli asiaa työntekijän näkökulmasta ja osa työnantajan. Haastateltavien mielestä työntekijöiden näkökulmasta olisi suotavaa, että työnantaja takaisi edellytykset siihen, että etätöipiste vastaisi välineiltään toimiston työpistettä, esimerkiksi kustantamalla työntekijöille osittain tai kokonaan sähköpöydän, toisen näytön, työtuolin tai langattoman hiiren ja näppäimistön. Erään haastateltavan mielestä tämä toisi aluksi kuluja työnantajalle, mutta ajan kanssa myös hyötyjä, sillä hyvä työergonomia vähentäisi pitkäaikaisten sairaspotilaiden määrää. (Taulukko 2.)

Yritys X:n haastateltavat, jotka miettivät asiaa työnantajan näkökulmasta, nostivat esille työvälineistön tarjoamisen keinona erottua muista työnantajista. Toisaalta välineistön tarjoaminen nähtiin myös mahdollisena tuplakustannuksena työnantajalle, koska jo lähityöpisteet on varustettu hyvin työergonomian kannalta työnantajan kustannuksella. Lisäksi jos päätyisi vaihtamaan työpaikkaa, täytyisi tarjottu välineistö tietenkin palauttaa työnantajalle. Yksi ehdotus olikin solmia jonkin etätövälineitä tarjoavan yrityksen kanssa sopimus, jonka avulla työntekijät voisivat halutessaan ostaa välineitä edullisempaan hintaan. (Taulukko 2.)

Yritys X:n haastateltujen vastauksista kävi ilmi, että etätö tarjosi selvästi paremman työrauhan verrattaessa lähityöhön avokonttorissa. Eräs haastateltu kertoi

jättävänsä vaikeammat selvitystyöt etätyöpäiville, koska hän koki lähityössä keskittymisen vaikeammaksi. Konttorilla ollessa työnteon koettiin katkeavan herkemmin keskeytysten ja yleisen hälinän seurauksena. Toisen haastatellun mukaan etätyön rauhallisuuden seurauksena on tullut vähemmän huolimattomuusvirheitä, kun ajatus on pysynyt koko ajan tekemisessä. (Taulukko 2.)

Osa X:n haastatelluista uskoi avokonttorityön haastavuuden johtuvan viimeaikaisen avokonttorityön puutteesta, ja asian olevan vain tottumiskysymys. Vaikka ero työmuotojen välillä koettiin selvänä, ei siitä koettu olevan merkittävää haittaa työskentelyyn, sillä työtehtävät saatiin tehtyä myös toimistolla. (Taulukko 2.)

Yritys X:n haastateltavilta kysyttäessä, miten he kokivat itsenäisen työskentelyn, saadut vastaukset vaihtelivat laidasta laitaan. Osa tunsi olonsa yksinäiseksi ihmiskontaktin puuttuessa työnteosta, kun taas toinen ääripää nautti vapaudesta ja piti itsenäisyyttä elinehtona työskentelylleen. Erään haastatellun mukaan tuntui hyvältä tehdä itsenäistä työtä, koska se oli merkki siitä, että työnantaja luotti tehtävien valmiiksi saamiseen myös etänä. Vastauksissa kävi ilmi, että kokemukset itsenäisestä työstä vaihtelivat haastateltavien persoonallisuuksien mukaan. Lähes jokainen, joka kertoi nauttivansa itsenäisestä työstä, mainitsi sen sopivan persoonaansa. (Taulukko 2.)

Yritys X:n haastatteluvastaukset sosiaalisen kanssakäymisen lisäämiseksi etätyössä liittyivät vahvasti yhteisten taukojen pitämiseen sekä vapaa-ajan keskustelun lisäämiseen niin palaverissa kuin kahdenkeskeisissä työpuheluissa. Lisäksi oman aktiivisuuden roolia painotettiin kanssakäymisen lisäämisessä, koska kanssakäymisessä on aina kyse kahden henkilön summasta. Muita esiin nousseita kehitysehdotuksia olivat yhteisten lounastaukojen sekä ulkoilutaukojen pitäminen, jos se sijainnin puolesta olisi mahdollista. Tärkeäksi koettiin myös videopuheluiden soittaminen Teams -viestien sijasta niin, että kamerat olisivat päällä. Eräs haastateltava oli kiinnittänyt huomionsa siihen, kuinka aiemmin soitettiin suoraan kollegoille ja nykyään kysytään lupa vuorovaikutukselle viestillä. (Taulukko 2.)

Etätyöpäivien tauottamisesta löytyi Yritys X:stä toisistaan eriäviä tapoja. Muutama haastatelluista sanoi tauottavansa työpäivänsä samalla tavalla kuin toimistolla pitäen aamu- ja iltapäivällä kahvitauon ja puolen päivän aikaan lounastauon. Esiin nousi myös vastaajia, jotka eivät pidä päivässä muita taukoja kuin lounastauon, mutta sen he pitivät normaalia pidempänä. Muutama haastateltava sanoi, ettei toisinaan pidä muita taukoja kuin lounastauon ja senkin vajavaisena. Osa haastatteluista sanoi pitävänsä pieniä jaloittelutaukoja päivän aikana, joiden aikana teki muita kodin askareita tai ulkoilutti koiria. Lisäksi kesän rooli tauotuksessa tuli esille vastauksista, sillä jos ulkona oli hyvä keli, saattoi taukoja pitää ulkona tai ylipäättään käydä pienellä kävelylenkillä työpäivän aikana, kuten muutama haastateltava mainitsi. Eräs haastateltava mainitsi pitävänsä lounastaukonsa eri huoneessa, kuin missä teki työnsä, pystyäkseen tekemään selvän rajauksen työn ja vapaa-ajan välille. Toinen haastateltava puolestaan sanoi syövänsä työkoneensa ääressä ja jatkavansa tehtäviensä parissa heti ruokailun jälkeen. (Taulukko 2.)

Kysyttäessä haastateltavilta, kuinka Yritys X on kehittänyt työhyvinvointia etätyön aikana, nousi esiin paljon samoja asioita, kuten kotiin toimitetut herkkulaatikot ja kaksi yrityksen etänä järjestämää illanviettotapahtumaa, joissa oli esiintymässä Suomen kärkiartisteja. Näillä korvattiin yhteiset pikkujoulut. Muita keinoja oli kutsumieraiden pitämät luennot, joiden avulla tuotiin esille esimerkiksi etätyöhön liittyvää yleistä keskustelua sen hyödyistä ja haitoista. Lisäksi esiin nostettiin tiimin yhteinen etätiimi-ilta, johon oli kehitetty erilaisia aktiviteetteja. (Taulukko 2.)

Yksittäisen työntekijän tasolla hyvinvointiin oli Yritys X:n haastateltavien mukaan panostettu taukojumpilla, joita oli järjestetty etäyhteyden välityksellä kahdesti viikossa. Käytössä oli tiimin oma virtuaalinen kahvitauko, joiden osallistumisprosentti on tosin ollut todella matala. Käytössä oli myös työpsykologi, johon voi olla tarvittaessa yhteydessä. (Taulukko 2.)

Jatkokysymyksenä edelliselle kysyimme, olivatko haastatellut kokeneet toimet hyödyllisinä vai haluaisivatko he työnantajan tarjoavan jotakin muuta työhyvinvoinnin kehittämiseksi, johon yritys X:n haastateltavat vastasivat hieman vaihtelevasti. Muutama mielsi ne turhiksi, isoin osa ei kokenut niistä haittaa eikä hyötyä

ja toiset olivat sitä mieltä, että tapahtumia pitäisi olla enemmän. Samaa mieltä oltiin siitä, että yksittäistä työntekijää koskevat hyvinvointitekijät, kuten taukojumppat ja mahdollisuus tavata työpsykologi olivat hyödyllisiä. (Taulukko 2.)

Kehitysehdotuksina Yritys X:n haastateltavat toivat esiin kuukausittaisten talon sisäisten aamiaisinfojen sisällön keventämisen, sillä tämä loisi enemmän vapaata keskustelua, mikä energisöi työntekoa. Toisena kehitysehdotuksena tuli toive, että työntekijöitä muistettaisiin nykyistä useammin erilaisilla pienillä lahjoilla etätyöpisteille, jottei työntekijöille tule unohdettu olo. (Taulukko 2.)

Yritys Y:n osalta etätyöpisteen kuvaukseen tuli haastateltavilta hyvinkin konkreettisia vastauksia ja esimerkkejä siitä, miten etätyöpisteeseen panostettu. Valtaosalla etätyöpisteenä toimi oma työhuone, jonne oli itse omakustanteisesti hankkinut välineistöä, jotta työergonomia olisi mahdollisimman hyvä ja jotta työpiste tukisi työskentelyä mahdollisimman hyvin. Esimerkiksi eräs haastateltavista kuvasi etätyöpisteekseen erillisen työhuoneen, jossa oli sähköpöytä, toimistotuoli ja oma näyttö. Eräs haastateltavista kertoi täysin samanlailla, että hänellä oli oma työhuone, jossa on säädettävä työpöytä ja tuoli. (Taulukko 2.)

Myös työhuoneesta poikkeavia ratkaisuja työpisteen osalta ilmeni Yritys Y:n haastateltavien välillä. Vaihtoehtoisia ratkaisuja haastateltavilla työpisteen sijainnin suhteen oli esimerkiksi olohuoneen nurkkaus, jossa oli sähköpöytä, seisontamatto ja säädettävä tuoli. (Taulukko 2.)

Kokonaisuudessaan Yritys Y:n haastateltavien vastauksissa toistui se, että etätyöpisteen ergonomiaan ja välineistöön oli panostettu pandemian aikana omakustanteisesti. Esimerkiksi eräs haastateltavista kertoi, että oli panostanut sen verran, että oli hankkinut sähköpöydän. Toinen asia, joka haastateltavien vastauksissa toistui, oli se, että haastateltavat olivat lähes poikkeuksetta sitä mieltä, että etätyöpiste oli paljon parempi kuin toimiston työpiste. Esimerkiksi eräs vastaajista totesi, että kotona oleva työpiste oli paljon parempi toimistoon verrattuna, joten lähinnä sen takia odottaa tulevaa toimiston toimitila uudistusta. (Taulukko 2.)

Kysyttäessä, pitäisikö työnantajan tarjota välineistöä tai taloudellista avustusta etätyöpisteen ergonomian parantamiseksi, oli yritys Y:n mielipiteet toisistaan eroavia. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että työnantajan tulisi tarjota etätyöpisteelle välineistöä. Osalla haastateltavista olikin konkreettisia ideoita siitä, mitä työnantaja voisi tarjota etätyöpisteelle ergonomian ja työn sujuvuuden parantamiseksi. Esimerkiksi näyttöjen tarve ilmeni muutamalla haastateltavalla. Eräs haastateltavista olikin sitä mieltä, että työnantajan tulisi tarjota vähintään kaksi näyttöä etätyöpisteelle. Työnantajan tarjoamiin näyttöihin liittyen eräs haastateltava ihmetteli määräystä näyttöjen palauttamisesta toimistolle. (Taulukko 2.)

Osa haastateltavista oli puolestaan Yritys Y:n osalta sitä mieltä, että työnantajan ei tarvitse tarjota etätyöpisteelle välineistöä. Syinä tähän osalla haastateltavista oli esimerkiksi se, että haastateltavat olivat kerenneet jo hankkia omakustanteisesti etätyöpisteen toimivuutta ja ergonomiaa parantavia välineitä ja laitteita, kuten esimerkiksi sähköpöytiä. Eräs haastateltava puolestaan oli sitä mieltä, että voisihan työnantaja tarjota jotain välineistöä, mutta ei kuitenkaan kokenut jäävän mistään paitsi ilmankaan. Sähköpöydille ilmeni myös tarvetta, mutta esimerkiksi eräs haastateltavista ei kokenut, että se oli olisi työnantajan tehtävänä hoitaa. (Taulukko 2.)

Etätyön työrauhasta ja sen merkittävyydestä kysyttäessä Yritys Y:n haastateltavien vastaukset olivat hyvinkin samankaltaisia muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Vastauksissa esiin nousi selvästi esille se, että etätyö tarjosi paljon paremman työrauhan, sillä etänä häiriötekijöitä, kuten meteliä tai ohikulkua ei ollut. Valtaosalla haastateltavista siis toistuivat samat vastaukset siitä, että etätyö tarjosi selvästi paremman työrauhan lähityöhön ja etenkin avokonttoriin verrattaessa. Esimerkiksi eräs vastaajista kuvaili, että toimistolla ollessa oli paljon häiriötekijöitä, kuten ohikulkemista, puheluita, Teams -puheluita ja kollegoiden keskusteluita. Eräs haastateltavista totesi puolestaan, että toimistolla ajatus katkeili yleisen metelin takia ja huomautti, että olisipa toimistollakin oma työhuone. (Taulukko 2.)

Myös keskittymisvaikeudet toimistolla ilmenivät erään Yritys Y:n haastateltavan vastauksista, sillä vaikka hän koki avokonttorin kivaksi, niin keskittyminen oli vaikeaa ja etenkin selän takaa kulkeminen oli hyvin häiritsevää. Osa haastateltavista koki työrauhan vaikuttavan merkittävästi työskentelyyn, mutta osa haastateltavista puolestaan oli sitä mieltä, että vaikka työrauha olisikin toimistolla huonompi, niin työrauha oli silti riittänyt omiin työtehtäviin. (Taulukko 2.)

Vaikka valtaosa Yritys Y:n haastateltavista kokikin etätöön tarjoavan paremman työrauhan ja työrauhanvaikuttavan merkittävästi työskentelyyn, niin myös eroavia näkemyksiä tuli. Esimerkiksi eräs haastateltavista kuvaili, kuinka etätö oli keskeytykseltömämpää toimistolla kuin etänä, sillä Teams -puheluita ja muita puheluita tuli etänä jatkuvasti. (Taulukko 2.)

Itsenäiseen työhön ja sen kokemiseen liittyen Yritys Y:n haastateltavilta tuli monenlaisia näkemyksiä. Osa haastateltavista kaipasi selkeästi enemmän kontaktia muihin, mutta myös osa piti näinkin itsenäisestä mallista. Esimerkiksi eräs haastateltavista kertoi mielipiteensä vaihdelleen työpäivien mukaan, sillä välillä hän koki yksinäisyyttä ja välillä sosiaalista kanssakäymistä oli paljonkin. Eräs haastateltavista puolestaan kertoi, että koki itsenäisen työn vaikuttaneen siten, että työkaverien tunteminen oli heikentynyt. Vastaavan näkemyksen kertoi toinenkin haastateltavista, kun hän totesi, että välillä meinasi erakoitua ja samalla myös työkaverien tunteminen heikentyi. (Taulukko 2.)

Erään Yritys Y:n haastattelun mukaan työ olisi muutenkin niin itsenäistä, että huomioitavaa tai vaihtelua sen suhteen ei ollut. Itsenäisestä työstä mainittiin myös se, että ylipäätään piti etätöön itsenäistä tyylistä. Itsenäistä työtä ei siis koettu huonona asiana.

Yritys Y:n haastatteluvastaukset sosiaalisen kanssakäymisen lisäämiseksi etätöissä liittyvät vahvasti siihen, että ensinnäkin sosiaalisen kanssakäymisen määrän koettiin vähentyneen paljon ja myös tapojen muuttuneet merkittävästi. Sosiaalisen kanssakäymisen lisäämiseksi esille vastauksissa nousi esimerkiksi vapaamuotoisten keskustelujen lisääminen. Useammassa haastattelussa ilmeni, että vapaamuotoiset puhelut, aamukahvikeskustelut ja muu kevyt jutustelu oli

loppunut lähes kokonaan ja että niitä tulisi lisätä. Esimerkiksi eräs haastateltava oli sitä mieltä, että pitäisi olla enemmän yhteisiä hetkiä päiviä aikana. Kehitysehdotuksena vapaamuotoisten keskustelujen ylläpitämiseksi eräs haastateltava pohti, toimisivatko aamukahvikeskustelut siten, että niitä ei pidettäisi joka päivä vaan esimerkiksi muutaman kerran viikossa, niin silloin kaikilla olisi enemmän puheenaiheita. (Taulukko 2.)

Kaikki Yritys Y:n haastateltavat eivät kuitenkaan kaivanneet sosiaalisen kanssakäymisen lisäämistä. Vastauksissa ilmeni esimerkiksi, että säännölliset palaverit ja kahvikeskustelut riittivät sellaisenaan ja että tarvetta lisätä sosiaalista kanssakäymistä ei ollut. (Taulukko 2.)

Etätyöpäivien tauottamiseen liittyen Yritys Y:n vastaukset erosivat toisistaan melko paljonkin, sillä jokaisella haastateltavalla oli muotoutunut omat tapansa tauottaa päivää. Yhtenäisinä piirteinä useasta vastauksesta ilmeni, että etätyö on tuonut taottamiseen huonoja toimintamalleja, joita olivat esimerkiksi tauoilla työskentely ja taukojen kokonaan väliin jättäminen. Eräs haastateltava kuvaili tauottamista siten, että kotona taukoja ei ole saanut aikaiseksi pidettyä, kun ei ole ollut samanlailla syytä kuin toimistolla. Muita haastatteluiden ilmenneitä piirteitä liittyen tauotukseen oli muun muassa lounastauon pitäminen vain 10 minuutin mittaisena, tietokoneen ääressä taukojen viettäminen, lounaan viivästyminen ja ruokailu tietokoneen ääressä töitä tehden. (Taulukko 2.)

Osa Yritys Y:n haastateltavista oli itsekkin huomionnut tauottamisessaan parantamisen varaa ja nostivatkin esille tapoja, joita pitäisi vain pystyä noudattamaan. Keinoja taottamisen parantamiseksi mainittiin muun muassa taukojen etukäteen aikatauluttaminen ja se, että pitäisi vain päättää, ettei syö tietokoneen ääressä (Taulukko 2.)

Toki osalla Yritys Y:n haastateltavilla oli myös toimivat tauottamistavat ja rutiinit sekä kokemuksia siitä, kuinka etänä pystyi rytmittämään tauoilla päivää helpommin. Esimerkiksi eräs haastateltava rytmitti päivää siten, että piti tarpeen vaa- tiessa monen tunnin taukoja, jos koki etteivät hommat edenneet ja jatkoi sitten

ilta-aikaan työskentelyä. Eräs haastateltava puolestaan kertoi etätöiden tauottamisen hyväksi puoleksi sen, että oli käyttänyt välillä taukonsa lukien tai ulkona käyden. (Taulukko 2.)

Kysyttäessä keinoja miten työnantaja on kehittänyt etätöiden työskentelyn hyvinvointia, Yritys Y:n haastateltavien vastauksissa oli hyvinkin samanlaisia piirteitä. Asioita, joita vastauksissa nousi esille, oli muun muassa intran vinkit etätöiden hyvinvointiin, pienet etätapahtumat, kuten esimerkiksi etäjoulujuhla ja pienet lahjat kotiin, kuten esimerkiksi makeislaatikot, suklaalevyt ja muistiinpanovälineet. Eräs haastateltavista nosti myös esille, että koki tärkeäksi hyvinvointia ylläpitäväksi asiaksi sen, että myös etätöissä pystyi kerryttämään joustosaldoa ja tarvittaessa pitämään saldovapaita melko vapaasti. (Taulukko 2.)

Pääsääntöisesti Yritys Y:n haastateltavat henkilöt kokivat kaikki pienetkin muistamiset, jotka tulivat työnantajan puolesta, tärkeiksi. Muutama haastateltava oli kokenut tämän asian samoin, mutta kaipasi jotain uutta, vaikka ei osannut tarkemmin kertoa, mitä työnantajan voisi tehdä paremmin. Kysyttäessä tarkemmin mitä muuta työnantaja voisi tehdä paremmin, esille nousi muun muassa, että yhteisiä sisäisiä tiedotustilaisuuksia voisi olla enemmän myös etänä ja että työnantaja voisi jollain tavoin osoittaa enemmän kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Yhteisiin etätapahtumiin ja yhteisiin tiedotustilaisuuksiin liittyen vastauksista kuitenkin ilmeni, että myös niiden aikana oli työskennelty. Eräs haastateltava myönsikin, että välillä pitäisi myös etänä osata irtautua töistä, sillä etätapahtumilla siihen olisi hyvä mahdollisuus. (Taulukko 2.)

Toki osa Yritys Y:n haastateltavista ei kokenut työnantajan tarjoamia etätöiden työskentelyn kehittämiseen liittyviä asioita niin tärkeäksi. Esimerkiksi niistä ei koettu olevan haittaakaan, mutta ei myöskään hyötyä. Muutama haastateltava mietti asiaa myös siten, että kokonaisuudessaan työnantajan puolesta vaikutus oli vähäistä ja että työnantaja tarjosi riittävästi tukea jo vapaa-ajan hyvinvointiin, niin tarvetta työajalle tarjottaviin asioihin ei koettu. Eräs haastateltava koki myös, että omalla toiminnalla oli suurin vaikutus hyvinvointiin. (Taulukko 2.)

Yhteenvetona haastatteluvastauksista ilmeni, että molempien yritysten haastateltavat olivat omakustanteisesti panostaneet etätyöpisteensä ergonomiaan. Esimerkiksi sähköpöydät ja säädettävät tuolit toistuivat vastauksissa. Yritys Y:n haastateltavista osa koki, että työnantaja voisi tarjota välineistöä etätyöpisteelle, mutta osa koki, että tarvetta tälle ei enää ollut, koska oli hankkinut jo omakustanteisesti hankkinut välineistöä. Suurin osa Yritys X:n haastateltavista oli sitä mieltä, että työnantajan pitäisi tarjota esimerkiksi toinen näyttö. Kuitenkin osa Yritys X:n haastateltavista ei pitänyt tätä välttämättömänä. Lisäksi yksi Yritys X:n ehdotus oli solmia jonkin etätyövälineitä tarjoavan yrityksen kanssa sopimus, jonka avulla työntekijät voisivat halutessaan ostaa välineitä edullisempaan hintaan.

Työrauhan osalta molemmissa yrityksissä koettiin, että etätyössä työrauha oli parempi kuin toimistolla. Valtaosa molempien yritysten haastateltavista koki etätyön työrauhan vaikuttavan jollain tasolla työskentelyyn. Yritys Y:n osalta muutama koki vaikutuksen merkittävänä. Itsenäiseen työskentelyyn liittyen tuntemukset molemmissa yrityksissä olivat hyvinkin yksilökohtaisia. Negatiivisina asioina itsenäiseen työskentelyyn liittyen korostui esimerkiksi työkaverin tuntemisen heikentyminen ja sosiaalisen kanssakäymisen väheneminen. Molemmissa yrityksissä koettiin, että vapaamuotoista keskustelua pitäisi lisätä etenkin työn ulkopuolisiin asioihin liittyen.

Yritys X:n haastateltavat tauottivat pääasiallisesti joko samanlailla kuin toimistolla eli aamu- ja iltapäivästä lounastauon lisäksi, tai pitämällä vain lounastauon pidempänä. Yritys Y:n haastateltavien tauottamisesta esiin nousevana piirteenä oli vähäinen tauottaminen, koska tauoille ei esimerkiksi koettu olevan samanlaista syytä kuin toimistolla.

Etätyöskentelyn hyvinvoinnin kehittämiseen liittyen molemmissa yrityksissä työnantaja oli esimerkiksi järjestänyt etätapahtumia ja tarjonnut herkkukasseja. Yritys X:llä oli myös käytössä työpsykologi ja kuukausittaiset kutsuvieraitten pitämät luennot. Molemmissa yrityksissä koettu hyöty oli vaihtelevaa. Kokonaisuudessaan hyötyä ei koettu merkittäväksi, mutta kuitenkin omalla tavallaan tärkeäksi. Yritys

X:n suunnalta esille nostettiin, että työntekijöiden muistamiset piristävät eikä niitä tulisi unohtaa.

Taulukko 2. Esimerkkejä saamistamme työhyvinvointiin liittyvistä haastatteluvas-  
tauksista.

Kysymys	Yritys X	Yritys Y
Missä etätyöpisteesi sijaitsee ja millainen on sen ergonomia? Pitäisikö työnantajan tarjota jotain välineistöä etätyöpisteesi ergonomian parantamiseksi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Useimmilla oma työhuone</li> <li>•Ergonomiaan panostettu</li> <li>•Tarjota alennuksia yritykseen, mistä saa etätyövälineitä</li> <li>•Tuo kuluja, mutta myös hyötyjä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Oma työhuone</li> <li>•Työergonomia parantunut</li> <li>•Etätyöpiste parempi toimistoon verrattuna</li> <li>•Työnantaja voisi tarjota välineistöä halukkaille myös etätyöpisteelle</li> <li>•Etätyöpiste muokattu jo omakustanteisesti kuntoon</li> </ul>
Tarjoaako etätyö paremman työrauhan? Koetko sen vaikuttavan merkittävästi työskentelyysi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Parempi työrauha</li> <li>•Tehtävät hoituvat paremmin</li> <li>•Selvitystöiden jättö etäpäiville</li> <li>•Etänä vähemmän katkoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Parempi työrauha</li> <li>•Vähemmän häiriötekijöitä</li> <li>•Enemmän keskeytyksiä</li> <li>•Merkittävä vaikutus työtehtäviin</li> <li>•Työtehtävillä merkitystä</li> </ul>
Millaisena koet itsenäisen työskentelyn? Miten lisäisit sosiaalista kanssakäymistä etätyössä?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Yksinäisyyden tunne vaihtelee</li> <li>•Elinehto työnteolle</li> <li>•Tuo luottamuksen tunnetta</li> <li>•Vapaan keskustelun lisääminen</li> <li>•Sovituista yhteisistä tauoista kiinnittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Välillä yksinäistä, välillä paljonkin sosiaalista kanssakäymistä</li> <li>•Työkaverien tuntemisen heikentyminen</li> <li>•Sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen</li> <li>•Säännölliset palaverit ja kahvikeskustelut riittävät</li> <li>•Vapaamuotoisten keskustelujen lisääminen</li> </ul>
Miten tauotat etätyöpäivääsi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Iso osa pitää aamupäivästä tauon</li> <li>•Lounastauko pidennettynä</li> <li>•Satunnaisesti</li> <li>•Iltapäivällä kahvitauko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Vaikea tauottaa</li> <li>•Työskentelyä myös tauoilla</li> <li>•Taukojen rytmittäminen helpompaa</li> <li>•Taukojen suunnitteleminen etukäteen</li> <li>•Ainoastaan lounastauko</li> </ul>
Miten työnantaja on kehittänyt etätyöskentelysi hyvinvointia? Onko niistä oikeasti hyötyä vai pitäisikö tarjota jotain muuta?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•2 työnantajan järjestämää etäkeikkaa</li> <li>•Kutsuvieraiden pitämät luennot</li> <li>•Koettu hyöty vaihtelevaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Intran vinkit</li> <li>•Pienet etätapahtumat ja makeiset</li> <li>•Hyödyllistä</li> <li>•Pieni muistaminenkin on tärkeää</li> <li>•Kaipaisi jotain uutta</li> </ul>

### 5.3 Ajankäyttö ja tehokkuus

Etätyön ajankäyttöön ja tehokkuuteen liittyvillä kysymyksillä kartoitettiin haastattavien työtehtäviin käytettyä aikaa, työpäivien pituutta ja pitkäveteyttä etänä. Kysymysten tavoitteena oli selvittää etätyön tuomia muutoksia haastattavien ajankäytössä ja tehokkuudessa.

Yritys X:n haastattavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että etätyössä työtehtäviin käytetty aika väheni verrattaessa lähityöhön. Yleisin syy tälle löytyi etätyön tarjoamasta hiljaisuudesta ja rauhallisuudesta, jotka loivat ilmapiirin, jossa oli mahdollista työskennellä tehokkaammin ja laadukkaammin. (Taulukko 3.)

Täysin yksimielisiä tästä ei kuitenkaan oltu, sillä osa koki etätyön myös hidastavan ja vaikeuttavan tiettyjä työtehtäviä, kuten apua vaativat työtehtävät ja selvittelyä vaativat työtehtävät. Syynä näiden tehtävien hidastumiselle pidettiin vuorovaikutuksen hidastumista, kun täytyi odottaa, kun henkilö, jolta asiaa halusi kysyä, ei ollut tavoiteltavissa. Eräs haastateltava sanoikin, että tietoinen vuorovaikutus muiden kanssa vie enemmän aikaa etänä, mikä syö aikaa muista päivän tehtävistä. (Taulukko 3.)

Etätyön vaikutuksista työpäivien pituuteen Yritys X:n haastateltavat nostivat esiin sekä hyviä että huonoja puolia. Hyvänä pidettiin työmatkojen puutetta, mikä voi lyhentää työpäivää heti jopa useammalla tunnilla. Myös työpäivien joustavuus nähtiin hyvänä asiana, koska menojen, kuten lasten päiväkotiin vieminen ja sieltä hakeminen, suunnittelu on helpottunut. Etätyöpäivän pituutta lisäsi taukojen pitämättömyys ja aamuisin suoraan sängystä siirtyminen työtehtävien pariin. (Taulukko 3.)

Yritys X:ssä itsensä johtaminen nousi isoon rooliin työpäivien pituudessa. Monet kokivat, että etänä on helppo lipsua työajoista, kun työn imu pitää kiinni työtehtävissä, vaikka kellon mukaan työpäivän olisi kuulunut jo loppua. Osa sanoikin pitävänsä tiukasti kiinni työn aloitus- ja lopetusajoista, jotteivat päivät venyisi, koska etänä siitä tulisi helposti tapa. Toisaalta kaikki eivät pitäneet näin tiukasti kellonajoista kiinni. Yksi haastateltava sanoi, että etänä on helpompi jatkaa töitä illasta, jos on päässyt hurmostilaan, kun taas toisen mielestä toimistolla työpäivät saattoivat venyä, mutta ei niinkään etänä. (Taulukko 3.)

Yritys X:n haastateltavien kokemukset etätyöpäivien pitkävetisyydestä jakautuivat kahtia. Toinen puoli ei kokenut päiviä pitkävetisiksi, koska aina löytyi uusia tehtäviä, mitä voi tehdä. Toisen puolen mukaan taas voi olla vaikeaa siirtyä uuden tehtävän pariin, kun on saanut edellisen valmiiksi. Lisäksi pitkämielisyyttä koettiin, kun ei ollut ketään kenenkään kanssa pitää taukoja työpäivän aikana. Erään haastateltavan mukaan puolestaan etätyöpäivät tuntuivat aamuisin ajatuksena yksinäisiltä ja pitkävetisiltä, mutta töissä kello etenikin odotettua nopeammin. (Taulukko 3.)

Kysyttäessä vaikuttaako etätyö työtehtäviin käytettyyn aikaan, oli Yritys Y:n osalta vastauksia sekä käytetyn ajan pidentymisen puolesta että myös lyhentymisen puolesta. Toki myös osa haastateltavista ei kokenut etätyön vaikuttaneen työtehtäviin käytettyyn aikaan suuntaan tai toiseen. Pääasiallisesti vastauksista kuitenkin ilmeni, että etätyö on nopeuttanut jollain tasolla työtehtäviin käytettyä aikaa tai muutosta ei ole ollut ollenkaan lähityöhön verrattuna. Syinä tälle mainittiin esimerkiksi, että etänä työ oli keskeytykseltömämpää ja sen takia tehokkaampaa. Tällöin työtehtäviin keskittyminen oli helpompaa. Tähän asiaan liittyen eräs haastateltava kuvaili, että toimistolla vapaamuotoiset keskustelut ja lounas veivät paljon aikaa. Eräs haastateltava myös painotti, että etänä oli helpommin uppoutunut työtehtäviin. (Taulukko 3.)

Haastateltavat, jotka kertoivat työtehtäviin käytetyn ajan pidentyneen Yritys Y:n osalta, mainitsivat, että etenkin selvitystyötä ja apua vaativien työtehtävien suorittamisen vievän enemmän aikaa etänä. Myös sopimusten allekirjoittaminen ja muu tulostamista vaativa työ oli koettu vievän enemmän aikaa etänä. Toki eräs haastateltava koki asian siten, että on hyvä asia, kun etänä pystyi käyttämään enemmän aikaa tiettyihin työtehtäviin. Eräs haastateltava myös mainitsi, että jos jollekin työtehtävälle ei meinannut riittää aikaa muilta työtehtäviltä, niin hän oli tarvittaessa laittanut vain Teams -tilan punaiselle. (Taulukko 3.)

Etätyön vaikutuksista työpäivien pituuteen Yritys Y:n haastateltavat olivat lähes poikkeuksetta sitä mieltä, että etätyö vaikutti työpäivien pituuteen, mutta vain positiivisella tavalla. Hyvänä asian haastateltavat kokivat esimerkiksi sen, että etätyö lyhensi työpäiviä siinä määrin, kun työmatkoihin ei tarvinnut varata aikaa. Tähän liittyen mainittiin myös, että etänä oli helpompi pitkittää työpäivää tarpeen vaatiessa, kun työmatkoihin ei tarvinnut varata aikaa. Toki myös työpäivien lopettaminen oli koettu helpoksi. Työpäivien pituuden suunnittelu koettiin myös helpoksi. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi sitä, että välillä pystyi pitämään lyhyempiä työpäiviä, jos tiesi, että jonain muuna päivänä oli paljon töitä, jolloin työpäivä menisi helposti pitkäksi. Toisaalta eräs haastateltavista oli kokenut painetta sen suhteen, että etänä tuli huono omatunto, jos lopetti aikaisemmin. (Taulukko 3.)

Kysyttäessä tuntuvatko etätyöpäivät pitkäveteisiltä, Yritys Y:n haastateltavista noin puolet oli sitä mieltä, että etätyöpäivät eivät tuntuneet pitkäveteisiltä ja puolet sitä mieltä, että etätyöllä oli vaikutusta pitkäveteisyyden tuntemiseen. Eräs haastateltava korosti, että etätyöllä ei ole ollut vaikutusta työpäivien pitkäveteisyyteen, sillä kyse oli aina haastateltavan mielestä omasta asennoitumisesta työtä kohtaan. Haastateltavat, jotka olivat sitä mieltä, että etätyö vaikutti pitkäveteisyyden tuntemiseen, mainitsivat vaikuttaviksi tekijöiksi työtehtävien kiireettömyyden ja työpäivien samanlaisuuden. Eräs haastateltava myös mainitsi, että etänä työpäivät ovat saattaneet tuntua pitkiltä, sillä toimistolla taukohetket ovat rikkoneet työpäivän kulkua toisin kuin etänä. (Taulukko 3.)

Yhteenvedon haastatteluvastauksista ilmeni, että etätyössä työtehtäviin käytetty aika voi vaihdella suuntaan tai toiseen. Molempien yritysten vastauksista nousi ilmi, että työskentely etänä voi olla nopeampaa, tehokkaampaa ja keskeytyksettömämpää. Kuitenkin avun saaminen johonkin työtehtävään voi hidastaa etänä työskentelyä. Työpäivien pituuden osalta molempien yritysten vastauksissa toistui helppo joustavuus eli tarvittaessa voi lyhentää tai pitkittää työpäiviä ja työpäivien lyheneminen työmatkojen puuttumisen seurauksena. Yritys Y:n vastauksissa korostui se, että työpäivien pituutta on ollut helppo säädellä työmäärän suhteen. Yritys X:n haastatteluvastauksista ilmeni, että etänä työpäivät venyisivät helposti pitkäksi, jos ei itse pidä työajoista kiinni. Työpäivien pitkäveteisyyden osalta valtaosa molempien yritysten haastateltavista ei yleisesti kokenut pitkävetisyyttä, mutta vaihtelevuutta oli esimerkiksi työtehtävien ja työmäärän takia.

Taulukko 3. Esimerkkejä saamistamme ajankäyttöön ja tehokkuuteen liittyvistä haastatteluvastauksista.

Kysymys	Yritys X	Yritys Y
Vaikuttaako etätyö työtehtäviin käytettyyn aikaan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Itsenäiset tehtävät nopeammin</li> <li>•Vähemmän keskeytyksiä</li> <li>•Avuntarve hidastaa</li> <li>•Vuorovaikutus hitaampaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nopeampaa ja tehokkaampaa</li> <li>•Keskeytyksettömiä</li> <li>•Ei suoranaista vaikutusta</li> <li>•Voi viedä enemmän aikaa saada apua</li> <li>•Mahdollisuus käyttää enemmän aikaa</li> </ul>
Vaikuttaako etätyö työpäivien pituuteen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Työmatkojen puute lyhentää</li> <li>•Helpottaa joustavuudessa</li> <li>•Toimistolla työt voivat venyä</li> <li>•Kokonaispituus pysynyt samana</li> <li>•Taukojen pitämättömyys pidentää päivää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Helppo lopettaa ajoissa</li> <li>•Työpäivien pituuden suunnittelu</li> <li>•Helppo pitkittää päivää tarvittaessa</li> <li>•Työmatkat</li> <li>• Etänä huono omatunto jos lopettaa aikaisemmin</li> </ul>
Tuntuvatko etätyöpäivät pitkäveteisiltä?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Harvoin</li> <li>•Riippuu tehtävien määrästä</li> <li>•Keksii täytettä</li> <li>•Päivät etenevät yllättävän nopeasti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ei vaikutusta</li> <li>•Vaihtelee työpäivien mukaan</li> <li>•Kiireettömyydellä vaikutusta</li> <li>•Välillä tylsää</li> <li>•Välillä pitkäveteisistä, sillä toimistolla ollessa tauot rikkovat päivän kulkua</li> </ul>

## 5.4 Viestintä ja työtehtävät

Viestintään ja työtehtäviin liittyvillä kysymyksillä kartoitettiin etätyön vaikutuksia haastateltavien työtehtävien sisältöön ja työmäärään sekä rutiinistyöstä poikkeavien työtehtävien selvittämiseen. Viestinnän osalta kysymyksillä selvitettiin etätyön aiheuttamia muutoksia niin työntekijöiden välillä kuin yrityksen ja työntekijän välillä tapahtuvassa sisäisessä viestinnässä. Kysymysten tavoitteena oli selvittää etätyön tuomia muutoksia haastateltavien työtehtävissä, työmäärissä ja viestinnässä sekä tuoda esiin kehitysehdotuksia.

Yritys X:n haastateltavilta kysyttäessä, millä tavalla etätyö on vaikuttanut heidän työtehtäviinsä ja työmääriinsä, nousi esiin niin positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia. Pääosa vaikutuksista kuitenkin koettiin hyödyllisinä, kuten oman ajattelun kehittyminen, mikä johtui siitä, että kynnys kysyä muilta apua oli noussut, joten ongelmatapauksia mietti itse enemmän, jolloin niihin saattoi löytää vastauksen, eikä lopulta tarvinnutkaan apua. Toisena hyödyllisenä vaikutuksena pidettiin tietotekniikan parempaa hyödyntämistä työtehtävissä, mikä nopeutti tehtävien tekoa. Muutama haastateltavista vastasi sanomalla tekevänsä enemmän töitä, kuin lähityössä, koska etänä saa edelliset tehtävät nopeammin valmiiksi. Tätä voidaan pitää sekä hyödyllisenä että haitallisena, koska työt tulevat nopeammin tehtyä, mutta pitkällä aikavälillä se voi uuvuttaa työntekijää. (Taulukko 4.)

Yritys X:ssä haitallisina asioina pidettiin viestien kirjoittamisen lisääntymistä, mikä koettiin aikaa vieväksi. Lisäksi erään haastateltavan mukaan hän on joutunut karsimaan omien asiantuntijavastuidensa pieteetistä, koska vuorovaikutusta vaativat tehtävät söivät etänä enemmän aikaa. (Taulukko 4.)

Yritys X:n haastateltavat kuvasivat etätyön luomia vaikutuksia rutiinistyöstä poikkeavien työtehtävien osalta hidastaviksi mutta myös kehittäviksi. Kehittäviksi tekijöiksi mainittiin etätyön tuoma työrauha ja oman osaamisen kehittyminen, johon aiemmin mainitusta isommasta kynnyksestä pyytää apua etänä. Hidastaviksi tekijöiksi nostettiin apua vaativat työt, kuten täysin uudet työt, jotka vievät

enemmän aikaa, kun voi joutua odottamaan kollegoita. Eräs haastateltava totesi tekevänsä projektiluonteisia työtehtäviä mieluummin toimistolla, sillä ne vaativat enemmän vuorovaikutusta, mikä on etänä hitaampaa. Toinen haastateltava kertoi sopivansa tapaamisen kasvotusten, jos vastaan tulee todella hankalia tapauksia, mutta hän lisäsi, että nämä olivat todella harvinaisia. (Taulukko 4.)

Kysyttäessä kehitysehdotuksia poikkeavien työtehtävien tekemiseen etänä, mainitsivat Yritys X:n haastateltavat kalenterin käytön tärkeyden esille. Esimerkiksi eräs haastateltava sanoi, että pitäisi olla varattuna kalentereista kiinteä aika, missä voisi nostaa esille vähemmän kiireisiä ongelmatapauksia. Toinen kehitysehdotus oli luoda palveluvastaaville päivittäinen hätäapulinja. Toinen kehitysehdotusten kulmakivi oli ohjeistuksen jatkuva kehittäminen, sillä ongelmatapauksissa on kyse tiedonhausta, ja tiedon saatavuuden pitäisi olla mahdollisimman helppoa. (Taulukko 4.)

Yritys X:n viestinnän muutoksista työntekijöilleen etätyöaikana kysyttäessä nousi yrityksen sisäinen Intranet esille monissa vastauksissa. Intranettiä oli käytetty jo ennen etätyöhön siirtymistä, mutta sen rooli yrityksen viestinnässä työntekijöilleen oli korostunut etätyön aikana. Konkreettisinä esimerkkeinä tästä kerrottiin esihenkilöiden videotervehdykset, joita oli alkanut tulla useammin ja säännöllisemmin, sekä yrityksen koronaohjeiden päivittäminen Intraan. Erään haastateltavan mielestä Intrassa oli jo liikaa videomateriaalia, jonka seurauksena voi hukata oikeasti tärkeät tiedot. Lisäksi eräs haastateltava mainitsi, että yritys tarjoaa kerran kuussa ulkopuolisen etäluennoitsijan, jota kaikki työntekijät voivat kuunnella. (Taulukko 4.)

Osa haastateltavista koki Yritys X:n viestinnän muutokset työläinä, sillä se vaati itseltä enemmän selvitystyötä löytää itseä koskevat uutiset muun uutismassan seasta. Eräs haastateltava totesikin, että tieto ei liiku yhtä hyvin talon sisällä etänä. Myös kuukausittaisen aamiaisinfon siirtyminen etäyhteyden päähän koettiin heikompana lähitapaamisen sijaan, koska toimistolla tapasi talon muuta henkilökuntaa. (Taulukko 4.)

Yritys X:n haastateltavilta nousi kehitysehdotuksia useammasta eri näkökulmasta koskien yrityksen viestintää työntekijöilleen. Monen haastateltavan mielestä viestinnästä pitäisi saada vapaamuotoisempaa ja rennompaa, jottei siitä jäisi niin jäykkää kuvaa. Tätä puolsi myös yhden haastateltavan vastaus, jossa toivottiin johdon tulevan lähemmäksi työntekijöitä, vaikka tämänkin haasteellisuus etänä tiedostettiin. Lisäksi toivottiin, että Intran lisäksi olisi muitakin viestintäkanavia, kuitenkin niin, että sähköposti ei täytyisi tämän seurauksena. Osa haastateltavista halusi myös lisättävän talon yhteisiä tilaisuuksia, vaikka live -kohtaamisia onkin vaikea korvata. Eräs haastateltava puolestaan nosti esiin, että yritys mittaa näkyvyyttään mediassa, joten tästä olisi hyvä ilmoittaa saatuja tuloksia myös työntekijöille. (Taulukko 4.)

Kysyttäessä Yritys X:n haastateltavilta, miten etätyö on hankaloittanut työntekijöiden välistä viestintää yrityksen sisällä, nousi ilmi useita ongelmakohtia koskien ihmisten tavoitettavuutta, viestien sävyjen tulkintaa, työkollegoiden tuntemista, uusien ihmisten tapaamista, kuulopuheen puutetta, kameran käyttöä puheluissa ja tuurausselvityksiä. Esimerkiksi työkollegoiden tuntemisella tarkoitettiin eri tiimien työntekijöiden tuntemisen vaikeutta ja tätä kautta myös tietämättömyyttä siitä, kuka hoitaa mitään tehtävää. Kuulopuheen puutteella puolestaan viitattiin toimistolla vierustovereiden puheista saatavia tiedonpalasia, jotka voivat auttaa oman työn tekemisessä. Kuitenkaan kaikki haastatteluvastaukset eivät olleet negatiivissävytteisiä, sillä erään haastateltavan mukaan viestintä työntekijöiden välillä on vähentynyt ja muuttunut asiapitoisemmaksi, joka koettiin hyvänä asiana. (Taulukko 4.)

Kehitysehdotuksia työntekijöiden väliseen viestintään Yritys X:ssä nousi kohtuullinen määrä. Muutosta haluttiin esimerkiksi nopeammilla ja asiallisemmilla vastauksilla viesteihin, kuitaamalla muulle tiimille, jos lopettaa työpäivän aiemmin, sekä suosimalla videopuheluita. Myös interaktiivisuutta ja vuorovaikuttavaa viestintää haluttiin lisätä ja yhteyden ottamisen kynnyksiä madaltaa. Yksi haastateltavista nosti esiin myös yrityksen eri tiimien välisen viestinnän tärkeyden, etenkin jos nämä tiimit tekevät työtä, mikä vaikuttaa toisen tiimin tehtäviin, jottei toiselle tiimille tule ongelmia tehtävissään, koska toinen tiimi on tietämättään tehnyt jokin, mikä on vaikuttanut heidän tekemiseensä. (Taulukko 4.)

Yritys X:ssä osa haastateltavista mietti myös viestinnän kehittämistä pienemmissä ryhmissä. Eräs haastateltava ehdotti Teams -kanavan avaamista henkilöiden välillä, jotka tekevät lähestulkoon samanlaisia työtehtäviä, missä voisi keskustella esiin nousevista ongelmista. Toinen haastateltava puolestaan sanoi, että saman työn tekijöiden välillä voisi olla omat pienemmät kahvitauot. (Taulukko 4.)

Yritys X:n haastatteluvastauksista viestinnän kehitykseen kävi ilmi, että lopulta viestinnän vastuu on jokaisella yksilöllä ja sillä, kuinka he hoitavat vuorovaikutustaan. Erään haastateltavan mukaan jokaisella on oma rooli osana työyhteisöä. (Taulukko 4.)

Yritys Y:n haastateltavilta kysyttäessä, millä tavoin etätyö on vaikuttanut työtehtäviin ja työmääriin, vastauksista ilmeni muutamia selkeitä muutoksia etenkin työtehtävien osalta. Vaikutuksia oli koettu pääasiassa positiivisen suuntaan, mutta myös joitain muutoksia oli koettu negatiivisena asiana. Esimerkiksi eräs haastateltavista mainitsi, että etenkin sähköpostin välityksellä tapahtuva selvitystyö oli etätyössä kasvanut määrällisesti paljon. Tämän kysymyksen yhteydessä mainittiin myös uudestaan se, että paperityöt olivat loppuneet lähes kokonaan ja, että etätyö oli koko ajan vahvistanut sähköistymistä, mikä oli koettu helpottavana tekijänä työtehtäviin nähden. Myös viestinnän osalta esille nostettiin, että etätyö oli vaikuttanut viestintään siten, että yleinen viestintä oli muuttunut selkeämmäksi. Kun jokainen osaa kysyä tarkemmin. (Taulukko 4.)

Yritys Y:n osalta muita muutoksia, joita työtehtävissä oli koettu muun muassa se, että ennen tapaamisia oli eri osastojen työntekijöiden kanssa neuvotteluhuoneissa, mutta etätyön takia kaikki nämä olivat siirtyneet Teamsiin. Eräs haastateltava myös mainitsi, että ennen isojen kokonaisuuksien, kuten tilinpäätöksen tai veroilmoituksen hoitaminen oli ollut helpompaa hoitaa toimistolla. Työmäärän osalta haastateltavat eivät olleet kokeneet muutoksia suuntaan tai toiseen, jota etätyö olisi aiheuttanut. (Taulukko 4.)

Yritys Y:n haastateltavat kokivat melko paljon etätyön aiheuttamia muutoksia liittyen rutiinistyöstä poikkeavien työtehtävien selvittämiseen. Useampaan kertaan

haastateltavat mainitsivat etenkin sen, että etätyössä selvittämistyö vie enemmän aikaa. Suurimmaksi syyksi tälle mainittiin se, että etänä voi usein kestää ennen kuin saa jonkun kollegan kiinni puhelimitse tai Teamsin välityksellä. Tavoittaminen oli siis koettu hankaloituneen etänä. Tähän asiaan liittyen mainittiin se, että toimistolla oli aina helppo mennä juttelemaan työasioista. Eräs haastateltava nostikin esiin, että etänä kynnys kysymiseen on isompi verrattuna toimistolla työskentelyyn ja hän perusteli tätä sillä, että etänä tekee usein ensin itse enemmän selvitystyötä ennen kuin pyrkii hankkimaan apua joltain muulta. Puolestaan eräs haastateltavista oli päinvastoin tähän ajatukseen nähden, sillä hän kertoi, että nykyään kynnys kysymiseen oli pieni. (Taulukko 4.)

Eräs Yritys Y:n haastateltava nosti selvitystyön muutoksiin liittyen sen, että oli kokenut pienien palaverien jääneen kokonaan pois, joita oli aiemmin ollut. Hän kuitenkin silti painotti, että vaikka pienet palaverit olivat jääneet pois, niin etänä asiat sai silti selvitettyä. Eräs haastateltava koki puolestaan, että vaikka Teamsin välityksellä poikkeavat työtehtävät sai selvitettyä niin näytönjakamisen avulla tapahtuva selvittäminen oli koettu melko raskaaksi. (Taulukko 4.)

Kysyttäessä Yritys Y:n haastateltavilta, millä toimintatavoilla poikkeavat työtehtävät saisi selvitettyä paremmin, mainittiin vain yksi selkeä ehdotus. Eräs haastateltava nosti esille Teamsin ryhmäkeskustelumahdollisuuden. Tällä hän tarkoitti tarkemmin sitä, että kun jokin asia kaipasi monen henkilön vastauksia ja näkemyksiä niin ryhmäkeskustelun avulla asian sai helpoiten ratkaistua. (Taulukko 4.)

Kysyttäessä Yritys Y:n haastateltavilta muutoksia, joita he olivat kokeneet yrityksen viestinnässä työntekijöilleen, vastauksissa ilmeni yleinen tyytyväisyys etätyöajan viestintään, mutta myös negatiivisia huomiota nostettiin esille. Useat haastateltavat korostivat, että intran viestintä oli etätyöaikana kehittynyt selkeästi ja siihen oli panostettu etätyöaikana paljon. Konkreettisenä muutoksena intran viestintään liittyen oli esimerkiksi uuden materiaalin tuottaminen, kuten tiimiesittelyiden lisäämisen. Eräs haastattelija mainitsikin, että intran viestintä oli loistavalla tasolla. Eräs haastateltava jakoi myös HR:n suuntaan kiitosta, sillä hän mainitsi, että heidän tiedottamisensa oli etätyö aikana onnistunut hyvin. Intran viestittämi-

sestä mainittiin myös se, että nykyään sitä selkeästi arvostettiin ja luettiin enemmän, kun tietoa yrityksen asioista ei muuten juurikaan kuullut. Parantamisen varaa tässä asiassa kuitenkin vielä oli. Viestinnän parantumisen syynä arvioitiin olevan se, että jokainen oli tiedostanut, että tieto ei etätyössä välity muulla tavoin. (Taulukko 4.)

Negatiivisia muutoksia yrityksen viestinnässä, joita Yritys Y:n haastateltavat olivat kokeneet, oli muun muassa isojen tiedotusten väheneminen, johdon näkyvyyden heikentyminen ja yleisten kokousten väheneminen verrattuna lähityöhön. Eräs haastateltava nostikin esille, että koki ennen olleen paljon erilaisia tiedotustilaisuuksia ja kvartaali-infoja paikan päällä, mutta nykyään niitä oli vähemmän. Toisaalta esimerkiksi eräs haastateltava koki, että entiseen verrattuna, jolloin tiedotustilaisuudet ja tilannekatsaukset pidettiin ruokalassa, etätilaisuuksien tallenteiden katsominen jälkikäteen rauhassa toimi paremmin. Tämän asian kanssa eräs toinenkin haastateltava oli samaa mieltä, sillä hän mainitsi, että tällä hetkellä yrityksen viestintä oli hyvällä tasolla eikä tarvetta kuukausi- tai kvartaalitiedotusten lisäämiselle ollut. (Taulukko 4.)

Yritys Y:n osalta suoranaisia kehittämissuhteita yrityksen viestintään liittyen ei juurikaan tullut. Eräs haastateltava mainitsikin, että vaikea kehittää, kun julkaisukanavat ovat rajalliset. Muutama haastateltava mainitsi, että koki viestinnän olleen säännöllisempää etätyön alussa, mutta sen jälkeen vähentyneen. Kehittämissuhteeksi voi myös nostaa jo edellä mainitun johdon näkyvyyden vähene- misen eli käytännössä johdon tulisi näkyä työntekijöille enemmän. Kuten myös edellä mainittiin, niin osa koki, että yleisiä tiedotuksia tai kokouksia voisi olla enemmän. (Taulukko 4.)

Kysyttäessä Yritys Y:n haastateltavilta, miten etätyö on hankaloittanut työntekijöiden välistä viestintää yrityksen sisällä, nousi ilmi useita ongelmakohtia koskien muun muassa kuulopuheiden loppumista, viestinnän vähenemistä tytäryhtiöihin ja muihin osastoihin, palaverien vähenemistä, tiimin sisäisen viestinnän vähene- mistä ja viestinnän laatua. Esimerkiksi viestinnän laadun osalta nostettiin esille että, etänä viestinnän taso oli saattanut olla heikkoa siinä määrin, että ei ollut

selvitetty, kenelle viesti tulisi lähettää vaan viesti oli laitettu mahdollisimman monelle, jolloin jokin asiaa oli saattanut jäädä selvittämättä, kun viestintäketjuun osallistuneet olivat luulleet, että joku muu ottaa asian hoitaakseen. Toki tähän liittyen mainittiin myös, että viestinnän taso on parantunut, sillä jokainen oli tiedostanut, ettei tieto välity muuten. Kuulopuheiden osalta eräs haastateltava tarkoitti, että etätyön viestintä oli hankaloitunut siinä määrin, kun ei kuule ohimenneen asioita, joista saattaisi olla jatkossa itselle hyötyä työtehtävissä. (Taulukko 4.)

Tiimin sisäisen viestinnän heikentymisellä eräs Yritys Y:n haastateltava tarkoitti, sitä, että kun tiimin sisäinen vapaamuotoinen viestintä oli vähentynyt niin ei ollut tietoinen enää toisten työasioista. Tähän liittyen mainittiin myös se, että lähes kaikki työntekijöiden välinen viestintä oli muuttunut vain pelkästään työasioita käsitteleviksi. Eräs haastateltavista myös korosti sitä että, kun kaikki viestintä oli siirtynyt pelkästään verkon välityksellä tapahtuviksi viesteiksi ja puheluiksi, niin luovuutta vaativat ideoinnit olivat köyhtyneet paljon. (Taulukko 4.)

Työn tekijöiden välisestä viestinnästä Yritys Y:n osalta nostettiin esille myös ongelmia liittyen Teamsin käyttöön. Teamsin käytöstä mainittiin esimerkiksi, että se luo paineita vastata pikaisesti. Kuitenkin laadittuja sähköposti- ja Teams -sääntöjä pidettiin itsestäänselvyyksinä. (Taulukko 4.)

Viestinnän kehitykseen työntekijöiden välillä Yritys Y:n haastateltavilta tuli kattavasti erilaisia ideoita. Haastateltavat mainitsivat esimerkiksi, että kuukausittaisen palaverien anti voisi olla laveampaa eli ei siis pelkkiä lukuja vaan enemmän yleistä tietoa yrityksen tilanteesta, Teamsin kahviryhmän pitäisi saada aktiivisemmaksi, enemmän tiedotusta Teamsiin, yhteisiä palavereita voisi olla enemmän ja, että niitä pidettäisi toimistolla, informoi vain relevanttia tietoa, sähköpostit tulisi aina kuitata, jos selvittää asian myöhemmin, Teams ei saisi muuttua ”chatiksi” ja pitäisikö etäpalaverien loppuihin varata jokin tietty aika vapaamuotoiselle keskustelulle ja pohdiskelulle. (Taulukko 4.)

Yhteenvedona haastatteluvastauksista ilmeni, että etätyö on vaikuttanut työtehtäviin ja työmääriin Yritys X:n osalta siten, että töitä tehtiin enemmän, koska työtahti

oli parempi verrattuna toimistoon. Lisäksi etänä työskentelyn kerrottiin lisäävän omaa ajattelua. Yritys Y:n osalta muutoksia, joita työtehtävissä ja työmäärässä oli koettu, oli etenkin selvitystyön lisääntyminen sähköpostilla, paperitöiden loppuminen, tapaamisten loppuminen ja isojen kokonaisuuksien, kuten tilinpäätösten ja veroilmoitusten, hoitaminen etäyhteyksin. Etätyö oli molemmissa yrityksissä vaikuttanut rutiinistyöstä poikkeavien työtehtävien selvittämiseen siten, että etänä saattoi olla isompi kynnyks kysyä apua, mikä kehitti itsenäistä ajattelua. Lisäksi molemmissa yrityksissä selvittämistyön kerrottiin etänä vievän enemmän aikaa kuin toimistolla tavoitettavuuden takia. Yritys X:llä kehittämiseen liittyen ehdotettiin ohjeiden ja tiedon saatavuuden parantamista sekä kalenterivarausten tekoa erikoistapauksille. Puolestaan Yritys Y:n osalta kehittämisehdotukseksi poikkeavien työtehtävien selvittämiseen liittyen mainittiin vain Teams -ryhmäkeskustelut.

Etätyöaikana yritysten viestintä työntekijöilleen oli molemmissa yrityksissä siirtynyt Intran välityksellä tapahtuvaksi. Etenkin Yritys Y:n osalta oli koettu, että Intran viestintää oli selvästi lisätty ja sen laatuun oli panostettu, minkä takia valtaosa haastateltavista olivat tyytyväisiä viestintään. Yritys X:n osalta vastauksista korostui videomateriaalin lisääntyminen yrityksen esihenkilöistä, kuitenkin osasta tuntui, että itseä koskevan tiedon saanti oli vaikeutunut. Keinoja, joita yrityksen viestinnän parantamiseen liittyen mainittiin Yritys X:n osalta, olivat muiden viestintäkanavien lisääminen Intran ohelle ja viestinnän muokkaaminen vapaamuotoisemmaksi. Yritys Y:n osalta suoranaisia kehittämisehdotuksia ei tullut, sillä julkaisukanavia pidettiin rajallisena. Johdon näkyvyyden lisäämistä kuitenkin korostettiin.

Etätyö oli hankaloittanut molemmissa yrityksissä työntekijöiden välistä viestintää etenkin siten, että kuulopuheet olivat vähentyneet, mikä oli vaikuttanut työkaverien tuntemiseen ja toisten työasioista tietämiseen. Viestinnän koettiin myös muuttuneen molemmissa yrityksissä vain työasioita käsitteleväksi. Yritys X:n osalta vastauksissa korostui myös se, että tehtäviä hoidettiin vähemmän kasvotusten vaan pelkästään sähköpostilla tai Teams -viesteillä. Molempien yritysten

kehittämisehdotuksissa liittyen työntekijöiden väliseen viestintään korostui viestinnän määrän lisäämisen. Yritys Y:n osalta yksi keskeisin kehittämisehdotus oli yhteisten palaverien lisääminen ja niiden pitäminen toimistolla.

Taulukko 4. Esimerkkejä saamistamme viestintään ja työtehtäviin liittyvistä haastatteluvastauksista.

Kysymys	Yritys X	Yritys Y
Millä tavalla etätö on vaikuttanut työtehtäviisi ja työmääriisi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nopea työtahti lisää työmäärää</li> <li>•Viestien kirjaaminen lisääntynyt</li> <li>•Vaatii enemmän omaa ajattelua</li> <li>•Pieteetti tehtäviin laskenut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Selvitystyö sähköpostilla lisääntynyt huomattavasti</li> <li>•Viestintä selkeämpää</li> <li>•Paperitöiden loppuminen</li> <li>•Työmäärä pysynyt samana</li> <li>•Tapaamiset loppuneet</li> </ul>
Vaikuttaako etätö rutiinistyöstä poikkeavien työtehtävien selvittämiseen? Millä toimintatavoilla poikkeavat työtehtävät saisi paremmin selvitettyä?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Työrauha helpottaa</li> <li>•Apua vaativat työt vievät enemmän aikaa</li> <li>•Etänä kynnys kysyä on isompi</li> <li>•Ohjeistusta lisäämällä ja parantamalla</li> <li>•Palveluvastaaville hätäapulinja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Selvittämistyö vie enemmän aikaa</li> <li>•Kynnys kysymiseen isompi</li> <li>•Tavoittaminen hankaloitunut</li> <li>•Näytön jakaminen raskasta</li> <li>•Teams -ryhmäkeskustelut</li> </ul>
Miten yrityksen viestintä työntekijöilleen on muuttunut etätöaikana? Millä tavoin yrityksen viestintä työntekijöilleen olisi parempaa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Intrassa liikaa videomateriaalia</li> <li>•Intrassa esihenkilöiden tervehdyksiä</li> <li>•Vähentynyt etänä</li> <li>•Rentouttamalla viestintää</li> <li>•Enemmän talon yhteisiä tilaisuuksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Intra tiedotukseen panostettu selkeästi</li> <li>•Isot tiedotukset vähentyneet</li> <li>•Johdon näkyvyys heikentynyt</li> <li>•HR:n viestintä kehittynyt</li> <li>•Vaikea kehittää julkaisukanavien rajallisuuden takia</li> </ul>
Miten etätö on hankaloittanut työntekijöiden välistä viestintää yrityksen sisällä? Miten viestintää voisi kehittää?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Avainhenkilöt huonosti tavoiteltavissa</li> <li>•Ei opi tuntemaan työkavereita</li> <li>•Väen vaihtuessa vaikea pysyä kärryillä</li> <li>•Videopuheluita suosimalla</li> <li>•Interaktiivisuutta lisäämällä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Haastavampaa, sillä kuulopuheet loppuneet</li> <li>•Viestintä pelkästään työasiaa</li> <li>•Viestinnän laatu parantunut</li> <li>•Vapaamuotoista viestintää tulisi lisätä</li> <li>•Enemmän yhteisiä palavereita</li> </ul>

## 5.5 Etäjohtaminen

Työntekijöiden etäjohtamiseen liittyvillä kysymyksillä kartoitettiin haastateltavien kokemuksia arvostuksen ja palautteen osalta sekä etätöön tuomia muutoksia esihenkilön tavoitettavuudessa. Kysymysten tavoitteena oli selvittää, löytyykö etäjohtamisesta kehityskohtia työntekijöiden näkökulmista.

Kysyttäessä Yritys X:n haastateltavilta onko heidän työnsä arvostus muuttunut etätöön aikana, ilmeni asiasta eriäviä kokemuksia. Osa koki arvostuksen nousseen, koska heidän työnsä suorittamisen taso oli noussut, mikä johtui etätöön tuomasta työrauhasta. Myös arvostusta nostaneeksi asiaksi nimettiin kahdenkeskeisten keskusteluiden määrän kasvu esihenkilön kanssa. Toisaalta eräs haastateltava sanoi tuntevansa arvostuksen olevan pientä, jos tekee työtä, jolla ei ole

suurta vaikutusta yrityksen liikevaihtoon, mutta tämän yhteys etätyöhön oli epäselvä. Iso osa vastaajista ei ollut kokenut muutosta työnsä arvostuksessa etätyön seurauksena. (Taulukko 5.)

Yritys X:n haastateltavista saadun palautteen määrä tehdystä työstä koettiin risiiritaisena. Osan mielestä palautetta tuli enemmän virheistä kuin onnistumisista ja positiivisen palautteen määrää haluttiinkin lisätä. Yksi haastateltava sanoi puolestaan, että saadun palautteen määrää voisi lisätä, koska on tärkeää saada niin risut kuin ruusutkin tehdystä työstä. Muutaman haastateltavan mukaan rakentavaa palautetta saisi lisätä, sillä sen avulla on mahdollista kehittää omaa työskentelyään. Erään haastateltavan mukaan tiimin sisäinen palautteen anto oli hyvää ja toisen haastateltavan mukaan olisi hyvä saada enemmän palautetta myös asiakasyrityksiltä. Eräs haastateltava nosti esille myös palautteen määrän tärkeyden siitä näkökulmasta, että jos tieto työntekijöiden välillä ei liiku, voi asioita jäädä esihenkilöltä piiloon. (Taulukko 5.)

Yritys X:n osalta haastateltavista suurin osa ei kokenut muutoksia esihenkilön tavoitettavuudessa etätyön aikana. Esihenkilö koettiin kiireiseksi, mutta valtaosan mukaan näin on ollut aina. Vaikka esihenkilö koettiin kiireiseksi, oli moni sitä mieltä, että tarvittaessa hänet sai aina kiinni, esimerkiksi sähköpostilla. Isoimmaksi muutokseksi tavoitettavuudessa nimettiin tarve vahdata esihenkilön Teams -tilaa, kun toimistolla näki, onko hän vapaana. Erään haastateltavan mukaan tuntui, että esihenkilö on panostanut tavoitettavuuteensa, kun taas toisen haastatellun mukaan esihenkilö on muuttunut kiireisemmäksi. (Taulukko 5.)

Kysyttäessä Yritys X:n haastateltavilta mahdollisia muutoksia esihenkilön tavoitettavuuteen nousi ilmi tarve saada esihenkilölle lisää aikaa kuunnella ja olla enemmän yhteydessä alaisiinsa. Lisäksi toivottiin parempaa viestintää tiimin mahdollisista poissaoloista. Erään haastateltavan mukaan tiimin yhteiset Teams -pelisäännöt rajoittavat yhteydenottoa, jonka vuoksi ne pitäisi poistaa tai muokata esihenkilön osalta. Toisen haastateltavan mukaan esihenkilö pitäisi olla tavoitettavissa sopivasti esimerkiksi tietyn aikarajan sisään. Osan mielestä esihenkilön on aina saanut kiinni, joten tarvetta muutokselle ei ole. Toki tähän vaikuttaa työntekijöiden erilainen tarve saada esihenkilö kiinni. (Taulukko 5.)

Yritys Y:n osalta haastateltavista valtaosa ei kokenut arvostuksen määrässä mitään muutoksia. Myöskään palautteen osalta valtaosa haastateltavista ei kokenut, että etätyö olisi vaikuttanut jollain tavoin saatuun palautteeseen. Eräs haastateltava kuitenkin mainitsi, että koki vapauden ja vastuun lisääntymisen arvostuksena. Eräs haastateltava mainitsi myös, että välillä tsemppaus ja positiivinen palaute tuntui hyvältä, mutta sitä ei pidä olla liikaa. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että oli jopa saanut etätyöaikana enemmän palautetta, mutta ei määritellyt tätä palautteen saamista sen tarkemmin. Toki vastauksissa ilmeni, että esihenkilön vaihtuminen etätyöaikana vaikeutti arvostuksen ja palautteen määrän arviointia, kun ei voinut suoraan verrata aikaan ennen pandemian alkamista ja etätyön yleistymistä. (Taulukko 5.)

Kysyttäessä Yritys Y:n haastateltavilta, onko esihenkilön tavoitettavuus muuttunut etätyöaikana, osa koki tavoitettavuuden heikentyneen ja osa koki tavoitettavuuden pysyneen samalla tasolla kuin lähityössäkin. Tavoitettavuutta heikentäviksi tekijöiksi mainittiin muun muassa se, että esihenkilö oli koettu olevan kiinni koko ajan palaverissa ja se, että Teams -tila oli koko ajan varattuna. Eräs haastateltava korostikin, että välillä etänä oli turhauttavaa soittaa muille kollegoille, jos esihenkilöä ei saanut kiinni. Osa haastateltavista kokikin, että etätyössä tavoitettavuus oli muuttunut lähes kokonaan Teams -tilan ja kalenterivarausten seurannan varaan. (Taulukko 5.)

Esihenkilön tavoitettavuutta tukevaksi tekijäksi Yritys Y:n haastateltavat mainitsivat etenkin viikoittaisen palaverin, joka koettiin toimivana ratkaisuna tavoitettavuuden ylläpitämiseksi. Viikoittaisesta palaverista mainittiin esimerkiksi, että siihen oli aina hyvä kerätä kiireettömiä asioita. Osa haastateltavista koki myös puolestaan, että kalenterimerkinnot työtehtäville koettiin hyväksi ratkaisuksi tavoitettavuuden ylläpitämiseksi. Eräs haastateltava mainitsikin tähän liittyen, että tällä oli saatu pidettyä myös esihenkilöllä työrauha omissa työtehtävissä, kun ei ole koko ajan tavoitettavissa. (Taulukko 5.)

Yhteenvedona haastatteluvastauksista ilmeni, että työn arvostuksessa ei koettu muutoksia Yritys Y:ssä. Ainoastaan vapauden ja vastuun lisääntyminen nostettiin esille arvostukseen liittyen Yritys Y:ssä. Yritys X:n osalta suurin osa muutosta

kokeneista haastatelluista koki muutoksen positiiviseksi ja noin puolet haastatelluista ei kokenut lainkaan muutosta. Yritys Y:n osalta palautteen suhteen ei myöskään ollut koettu suuria muutoksia. Yritys X:n osalta haastatteluvastaukset koskien palautteen määrää vaihtelivat huomattavasti. Vastauksissa kuitenkin toistui tarve lisätä positiivista ja rakentavaa palautetta.

Esihenkilön tavoitettavuuden suhteen Yritys Y:n haastateltavat olivat sitä mieltä, että tavoitettavuus oli pysynyt joko samalla tasolla tai muuttunut haasteellisemmaksi. Tavoitettavuus oli haastateltavien mukaan muuttunut vahvasti kalenterinvarausten ja Teams -tilan seurannan varaan. Myös Yritys X:n osalta tavoitettavuus oli koettu pysyneen samanlaisena tai hieman heikentyneenä. Yritys X:n haastatteluvastauksista kävi ilmi, että esihenkilön tulisi olla tavoitettavissa jonkin aikarajan sisällä. Yritys Y:n osalta muutoksia tavoitettavuuteen ei koettu, sillä käyttöön otettu viikoittainen palaveri oli koettu jo toimivaksi ratkaisuksi.

Taulukko 5. Esimerkkejä saamistamme etäjohtamiseen liittyvistä haastatteluvastauksista työntekijöiden näkökulmasta.

Kysymys	Yritys X	Yritys Y
Onko työsi arvostus muuttunut etätyöaikana ja pitäisikö tehdystä työstä saada enemmän palautetta?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•On kasvanut työrauhan avulla</li> <li>•Ei muutosta</li> <li>•Enemmän kehuja</li> <li>•Palautetta saisi tulla enemmän</li> <li>•Palaute on aina hyvää ja sitä voisi lisätä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ei muutoksia</li> <li>•Palautteen määrä kasvanut</li> <li>•Positiivinen palaute tuntuu hyvältä, mutta sitä ei saa olla liikaa</li> <li>•Vapauden ja vastuun lisääntymisen kokee arvostuksena</li> </ul>
Onko esihenkilösi tavoitettavuus muuttunut etätyön aikana? Miten haluisit sen muuttuvan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ei muutosta, aina kiireinen</li> <li>•Saa tarkkailla tavoitettavuutta</li> <li>•Tarvittaessa saa kiinni</li> <li>•Enemmän aikaa kuunnella alaisia</li> <li>•Ilmoittaa paremmin tiimin poissaolot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tavoitettavuus pysynyt hyvänä</li> <li>•Haastavampi tavoittaa verrattuna toimistoon</li> <li>•Tavoitettavuus muuttunut vahvasti Teams -tilan seurannan varaan</li> <li>•Tavoittaminen pohjautuu vahvasti kalenterivarauksiin</li> <li>•Viikoittainen palaveri on toimiva ratkaisu</li> </ul>

Esihenkilöiden etäjohtamiseen liittyvillä kysymyksillä kartoitettiin Yritys X:stä ja Yritys Y:stä yhden esihenkilön kokemuksia etätyön vaikutuksista johtamiseen ja etäjohtamisen tulevaisuuteen. Lisäksi selvitimme, miten työnantaja oli tukenut esihenkilöiden johtajuuden kehittämistä etätyössä. Kysymysten tavoitteena oli selvittää, löytyykö etäjohtamisesta kehityskohtia esihenkilöiden näkökulmista.

Kysyttäessä Yritys X:n ja Yritys Y:n esihenkilöiltä, miten etätyö on vaikuttanut johtamiseen, esille nousi muutama asia. Palaverien pitäminen koettiin haasta-

vampana kuin lähityössä, sillä vuorovaikutus oli heikompaa non-verbaalisen viestinnän puuttuessa. Tällä tarkoitettiin etenkin sitä, että oli vaikea tehdä päätelmiä työntekijöiden mielialasta, kun ei näe kasvoja. Tämän takia kuuntelemisen taito oli etäjohtamisessa korostunut. Esihenkilöiden mukaan etäjohtamisessa taito tulkita yksilöitä oli noussut tärkeäksi vähäisten lähitapaamisten takia. Muun muassa edellä mainittujen seikkojen takia esihenkilöiden työmäärät olivat nousseet. (Taulukko 6.)

Yritys X:n ja Yritys Y:n esihenkilöiden haastatteluista ilmeni esimerkiksi seuraavat työkalut etäjohtamisen kehittämiseen: hybridijohtamisen valmennus, vapaaehtoiset kurssit, esihenkilöille suunnattu noin vuoden kestänyt moduulikoulutus ja keskustelut HR:n kanssa etätöiden teemoista. Kokonaisuudessaan nämä työkalut oli koettu tärkeiksi ja hyödyllisiksi. (Taulukko 6.)

Kysyttäessä Yritys X:n ja Yritys Y:n esihenkilöiltä, miten he näkivät etäjohtamisen tulevaisuuden, todettiin, että nopea siirtyminen etätöihin loi aukon johtamiseen, mitä etäjohtamisella on täydennetty. Etäjohtaminen koettiin esihenkilöiden näkökulmasta tulevaisuuden johtamistapana, jota tullaan kehittämään huomattavasti jatkossa. Haasteita, joita etäjohtamisen tulevaisuudesta mainittiin, olivat vaikeus yhteisöllisyyden ylläpitämisessä pitkällä aikavälillä, ongelmatilanteiden ratkaisemisen haasteellisuus etänä ja täydellisen etätöiden luomat uudet vielä tunnistamattomat uudet haasteet. (Taulukko 6.)

Yritys X:n ja Yritys Y:n haastateltujen esihenkilöiden mielestä etäjohtaminen tulee kehittymään kokonaisuutena huomattavasti johtuen sen nopeasta yleistymisestä. Toinen haastateltava nosti esille itsensä johtamisen roolin tärkeyden, sillä tulevaisuuden etäjohtamisessa paljon tulee olemaan kiinni yksilöiden kyvystä johtaa itseään. (Taulukko 6.)

Yhteenvetona etäjohtamiseen liittyen esihenkilöiden näkökulmasta mainittiin, että johtaminen ilman katsekontaktia oli haastavampaa kuin toimistolla. Esihenkilöille oli tarjottu erilaisia koulutuksia etäjohtamisen tueksi, jotka oli koettu hyödyllisiksi. Esihenkilöiden näkökulmasta etäjohtamisen tulevaisuus nähtiin uusia haasteita aiheuttavana, mutta myös kehittyvänä johtamismuotona.

Taulukko 6. Esimerkkejä saamistamme etäjohtamiseen liittyvistä haastatteluvastauksista esihenkilöiden näkökulmasta.

Kysymys	Yritys X sekä Yritys Y
Miten etätyö on vaikuttanut johtamiseen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Palaverien pitäminen haastavampaa kuin kasvotusten</li> <li>•Työmäärä lisääntynyt</li> <li>•Vaikea tehdä päätelmiä työntekijöiden mielialasta, kun ei näe kasvoja</li> <li>•Enemmän yksilöiden tulkintaa</li> <li>•Kuuntelemisen taito korostuu</li> </ul>
Onko yritys tarjonnut työkaluja etäjohtamisen kehittämiseen? Pitäisikö?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Hybridijohtamisen valmennus</li> <li>•Vapaaehtoisia kursseja johtamisen tueksi</li> <li>•Valmennus ja kurssit ovat hyödyllisiä ja tärkeitä</li> <li>•Vuoden kestänyt moduulikoulutus</li> <li>•Keskustelut HR:n kanssa etätyön teemoista</li> </ul>
Miten näet etäjohtamisen tulevaisuuden? Miten etäjohtamista voi kehittää tulevaisuudessa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Yhteisöllisyyden ylläpitäminen vaikeaa pidemmällä aikavälillä</li> <li>•Erilaiset ongelmatilanteet saattaisivat ratketa helpommin kasvotusten</li> <li>•Täysin etänä oleminen jatkossa pitkällä aikavälissä saattaisi tuoda uusia haasteita</li> <li>•Etäjohtaminen on tulevaisuus ja se tulee kehittymään paljon</li> <li>•Lisäämällä tietoisuutta, siitä mitä kaikkea se pitää sisällään</li> </ul>

## 5.6 Tulevaisuus

Tulevaisuuteen liittyvillä kysymyksillä kartoitettiin haastateltavien näkemyksiä tulevaisuuden työmalleista ja etätyön mahdollisesta loppumisesta. Viimeisellä kysymyksellä annoimme puheenvuoron haastateltaville, jotta he pystyivät vapaasti kertomaan esiin nousseista etätyön aiheista, joita emme käsitelleet.

Yritys X:n haastateltavilta kysyttäessä, mikä olisi heille mieluisin tapa työskennellä jatkossa, nousi valta päättää itse tärkeimmäksi tekijäksi. Suurin osa haastatelluista kuvasi mieluisimmaksi työskentelymallikseen itseohjautuvan hybridimallin, eli mallin, jossa tehdään osa töistä etänä ja osa lähityönä, kuitenkin niin, että työntekijä saa itse valita, kuinka kulloinkin työskentelee. Ongelmaksi tässä nousi halu nähdä kollegoita, kun on toimistolla, mikä voi olla vaikeaa, jos kaikki saavat itse valita, milloin toimistolle tulee. Tämän vuoksi osa vastasikin, että esihenkilöllä olisi oltava määräämisvalta, milloin täytyy tulla toimistolle. Eräs haastateltava sanoi puolestaan, että tiimiläisten tulisi viestiä toisilleen, milloin he ovat menossa toimistolle, jotta mahdollisimman moni tulisi paikan päälle samaan aikaan. Muutama vastaajista halusi työskennellä jatkossa täysin etänä. Tätä puolsi erään haastateltavan vastaus, siitä kuinka työmatkojen puute teki työn ja vapaaajan yhdistämisestä optimaalista etätyössä. (Taulukko 7.)

Kysyttäessä Yritys X:n haastateltavilta, miten etätyön mahdollinen loppuminen tulisi vaikuttamaan heihin, oli valtaosa vastauksista negatiivissävytteisiä. Esille nousi muun muassa ajankäytön säästöjen menettäminen, työmatkojen epäekologisuus, päivien piteneminen, taloudellinen tappio työmatkoista, arjen uudelleen aikatauluttaminen sekä alun väsymys ja töiden kasaantuminen, koska lähityö vaatisi tottumista, kuten etätyön aloittaminen vaati aikanaan. (Taulukko 7.)

Kaikki yritys X:n haastatteluvastaukset eivät kuitenkaan olleet negatiivisia, sillä erään haastateltavan mukaan lähityöhön siirtyminen tekisi omalle mielenterveydelle hyvää, kun näkisi työkavereita useasti. Toisen haastatellun mukaan muutokseen on aina sopeutunut. (Taulukko 7.)

Yritys X:n osalta etätyön muista muutoksista kysyttäessä, haastateltavat nostivat esille vapaamuotoisen keskustelun määrän lisäämisen etätyössä, niin palaverissa kuin kahden keskeisissä puheluissa. Myös kameroiden päällä pitämistä korostettiin puheluissa. Lisäksi ilmi nousi tarve poistaa työssä jaksamisen kysyminen tiimipalavereista, koska kyse on jokaisen henkilökohtaisesta voinnista, mitä ihmiset eivät mielellään sano kaikkien kuullen. Muita esiin nousseita huomioita olivat esimerkiksi puheluiden lisääminen viestien sijasta, itsensä johtamisen taidon korostuminen ja sen kouluttaminen työntekijöille sekä vuorovaikutuksen roolin ymmärtäminen työyhteisössä. (Taulukko 7.)

Kysyttäessä Yritys Y:n haastateltavilta, millä tavoin he haluavat työskennellä jatkossa, vastaukset olivat saman suuntaisia, mutta jokaisella oli hieman omanlaisensa näkemys, siitä miten jatkossa tulisi työskennellä. Useat haastateltavat olivat jonkinlaisen hybridimallin kannalla. Haastateltavat esimerkiksi kuvailivat, että viikossa voisi olla 1–2 lähityöpäivää ja loput etätyöpäiviä. Useat haastateltavat kannattivat myös nykyistä mallia eli, että viikoittain on 1 yhteisesti sovittu lähityöpäivä. (Taulukko 7.)

Yritys Y:n haastateltavilta tuli myös kannatusta täysin etänä työskentelyyn, mutta kuitenkin siten, että välillä kävisi toimistolla käymässä ja näkemässä työkavereita. Toisaalta esimerkiksi eräs haastateltava mainitsi, että haluaisi itse määrittellä,

millä tavoin työskentelee eli milloin on toimistolla ja milloin etänä, sillä tällöin oppii itsensä johtamista ja työpäivien ja työviikkojen rytmittämistä. (Taulukko 7.)

Muutamalta haastateltavilta nousi esille myös vahvasti esille mielipiteitä siitä, että jokaisella pitäisi olla sopivasti omaa vapautta valita, missä työskentelee tai, että olisi hyvä, jos tiimin sisäisesti saisi päättää työskentelymallista, sillä koko yritystä koskevat työskentelyohjeet eivät sovellu sellaisenaan kaikkiin työtehtäviin. Lähi-työpäivien osalta mainittiin myös, että olisi hyvä, jos tarvittavat lähipäivät olisivat peräkkäin. Muutama haastateltava myös puolestaan korosti, että lähipäivien tulisi olla yhteisesti sovittuja tai niille tulisi aina olla jokin syy tai tarve. (Taulukko 7.)

Kysyttäessä Yritys Y:n haastateltavilta, miten etätyön mahdollinen loppuminen tulisi vaikuttamaan heihin, oli valtaosa vastauksista etätyön loppumista vastaan. Vaikutuksia, joita haastateltavat mainitsivat, olivat esimerkiksi arkirytmien muuttuminen, vapaa-ajan väheneminen työmatkoihin varattavan ajan takia ja työuran mahdollinen lyheneminen. Useat haastateltavat myös mainitsivat, että kokisivat muutoksen vastenmielisenä. Eräs haastateltava mainitsi myös, että etätyön loppuminen olisi outoa etenkin silloin, jos palaverien pitämistä jatkettaisiin kuitenkin Teamsissä. Muutaman kerran haastattelussa haastateltava kuitenkin korosti, että loppujen lopuksi etätyön loppuminen olisi vain tottumiskysymys. (Taulukko 7.)

Lopuksi yritys Y:n haastateltavat kertoivat, mitä muita muutoksia heille tuli mieleen etätyöhön liittyen. Esille nousi esimerkiksi, että yritys voisi tarjota paremmat verkkoyhteydet ja niihin liittyvät laitteet, puhelimitse tapahtuva selvitystyö pitäisi siirtää kokonaan Teamsiin ja sähköpostiin, osaston sisäistä yhteydenpitoa voisi lisätä, etätyön vapaaehtoisuuden pitäisi jatkua ja jollain tavoin yhteisöllisyyden tunnetta pitäisi luoda myös etätyöhön. (Taulukko 7.)

Yhteenvetona haastatteluvastauksista ilmeni, että molemmissa yrityksissä kannatettiin jonkinlaista hybridimallia tai jopa täyttä etätyötä. Molempien yritysten vastauksissa korostui itseohjautuvuus etäpäivien suhteen. Yritys Y:n osalta osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että yhteisten lähipäivien määrittäminen

olisi toimiva työmalli. Etätyön mahdolliseen loppumiseen liittyen molemmissa yrityksissä valtaosa haastateltavista kokisi etätyön loppumisen epämieluisana. Molempien yritysten osalta kuitenkin mainittiin, että kyseessä olisi kuitenkin vain tottumiskysymys. Viimeisen kysymykseen saadut vastaukset vaihtelivat huomattavasti niin yritysten kuin haastateltavien välillä.

Taulukko 7. Esimerkkejä saamistamme etätyön tulevaisuuteen liittyvistä haastatteluvastauksista.

Kysymys	Yritys X	Yritys Y
Millä tavoin haluat työskennellä jatkossa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Itseohjautuva hybridimalli</li> <li>•Valta päättää itse on tärkeä</li> <li>•Toimistolla muutama kerta kuussa</li> <li>•Halu nähdä kollegoita toimistolla</li> <li>•Mahdollisimman paljon etänä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Hybridimalli</li> <li>•Sopivasti omaa vapautta valita</li> <li>•Yhteisesti sovitut lähipäivät</li> <li>•Viikossa 2 lähipäivää ja 3 etäpäivää</li> <li>•Viikossa 1 yhteinen lähipäivä, jos sille on tarvetta</li> </ul>
Miten etätyön mahdollinen loppuminen tulee vaikuttamaan sinuun?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pidentäisi päivää</li> <li>•Aiheuttaisi väsymystä</li> <li>•Taloudellinen tappio</li> <li>•Lisäisi sosiaalista kanssakäymistä</li> <li>•Alku ahdistaisi, kuten etätyössä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Arkirytmä muuttuisi täysin</li> <li>•Vaihtaminen alkuun vastenmielistä</li> <li>•Tottumiskysymys</li> <li>•Hallitsisi enemmän omaa elämää ja arkea</li> <li>•Tuntuu oudolta, sillä toimii niin hyvin</li> </ul>
Onko jotain muuta, mitä haluaisit muuttaa koskien etätyötä?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Työssä jaksamisen kysely pois tiimipalaverista</li> <li>•Toimistokeskustelun lisääminen etätyöhön</li> <li>•Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden lisääminen</li> <li>•Enemmän videopuheluita</li> <li>•Parempi osallistuminen yhteisiin taukoihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Yritys voisi tarjota paremmat verkko-yhteydet ja niihin liittyvät laitteet</li> <li>•Puhelimitse tapahtuvat selvitystyöt pitäisi siirtää kokonaan Teamsiin ja sähköpostiin</li> <li>•Osaston sisäistä yhteydenpitoa voisi lisätä</li> <li>•Etätyön vapaaehtoisuuden pitäisi jatkua</li> <li>•Yhteisöllisyyden tunteen lisääminen myös etätyöhön</li> </ul>

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1 Johtopäätökset

Tuloksista voidaan huomata, että molemmissa yrityksissä työskennellään pääsääntöisesti etänä, keskimäärin 3–5 päivää viikossa. Yleisintä on työskennellä joko täysin etänä, tai 4 päivää viikossa. Etätyö on pysynyt vallitsevana työmuotona, vaikka yleinen etätyösuositus on loppunut kevään 2022 aikana. Etätyöstä on siis tullut uusi normaali yrityksille. Etätyö on molemmissa yrityksissä muokannut osalle selvät päivittäiset rutiinit, kun taas osalla työtehtävien vaihtelevuus tekee työpäivien suunnittelusta haastavaa. Tuloksista pystytään nostamaan esille työpäivän suunnittelun kehitysehdotuksiksi kalenterin parempi käyttö, ulkoisten häiriötekijöiden poistaminen ja taukojen suunnittelu etukäteen.

Tutkimuksen keskeisimpinä tuloksina koskien etätyön työhyvinvointia työergonomiaan liittyvistä tuloksista on mahdollista todeta, että työnantaja ei ole tarjonnut juurikaan välineistöä etätyöskentelyyn, minkä takia haastateltavat ovat panostaneet etätyöpisteidensä ergonomiaan omakustanteisesti. Tästä johtuen tuloksissa korostuu se, että suurta tarvetta työnantajan tarjoamalle välineistölle ei enää ole. Kuitenkin kaikki eivät ole tätä mieltä, sillä osalla haastateltavista on yhä tarve työnantajan tarjoamalle välineistölle. Työnantajan tarjoamalle välineistölle on siis selvästi vielä tarvetta. Yksi selkeästi erottuva kehitysehdotus on se, että yritykset voisivat solmia yhteistyösopimuksia etätyövälineitä tarjoavien yritysten kanssa, mikä mahdollistaisi etätyövälineiden edullisen hankinnan.

Muita keskeisiä tuloksia koskien etätyön työhyvinvointia työrauhan, itsenäisen työskentelyn ja tauottamisen kannalta ovat työrauhan kokeminen parempana etänä, työkaverien tuntemisen heikentyminen ja taukojen määrän ja laadun heikentyminen. Työhyvinvoinnin kannalta onkin huolestuttavaa, jos työnteko tiivistyy tauottomaksi työskentelyksi (Tuomivaara ym. 2016, 65). Huomioitavaa työrauhaan liittyen on se, että vaikka etänä työrauha on parempi, moni pitää vaikut-

tavana tekijänä, mutta ei merkittävänä. Itsenäiseen työskentelyyn liittyen tuloksista voidaan huomioida tarve sosiaalisen kanssakäymisen lisäämiselle, etenkin vapaamuotoisen keskustelun muodossa.

Lisäksi tuloksista ilmenee, että etätyöskentelyn hyvinvointia on työnantajien toimesta kehitetty esimerkiksi etätapahtumilla ja lahjoilla, mitkä koetaan molemmissa yrityksissä vaihtelevasti tarpeellisina. Saaduista kehittämissuhteuksista voidaan päätellä, että nykyisen tarjonnan määrää pitäisi nostaa, sillä lahjojen avulla työntekijät eivät koe tulevansa unohdetuksi.

Tutkimuksen keskeisimpinä tuloksina koskien etätyön työtehtäviin käytettävää aikaa, työpäivien pituutta ja työpäivien pitkäveteisyyttä, voidaan huomata, että etänä työtehtäviin käytetään vähemmän aikaa, koska työskentely voi olla nopeampaa, tehokkaampaa ja keskeytyksettömämpää. Toisaalta apua vaativiin työtehtäviin saattaa kulua enemmän aikaa, sillä avun saaminen voi olla hitaampaa. Etätyöpäivien pituudesta on mahdollista huomata, että työmatkat lasketaan osaksi työpäivää ja niiden puuttuessa työpäivät mielletään lyhyemmiksi. Tämä käy ilmi myös Tuomivaaran ym. (2016) oppaassa, jossa työmatkojen puuttuminen listataan erääksi etätyön hyödyksi, koska tällöin työntekijöille jää enemmän vapaa-aikaa. Tuloksista voidaan nostaa esille joustavuus, eli mahdollisuus muokata työpäivänsä pituutta työmäärän mukaan tai omaan aikatauluunsa sopivaksi. Yksi etätyön isoimmista hyödyistä onkin mahdollisuus vaikuttaa työpäiviin (Helle 2004, 17). Vastauksista ei käy ilmi, että etätyöllä olisi vaikutusta työpäivien pitkäveteisyyteen. Jos pitkäveteisyyttä koetaan, on se samanlaista niin etänä kuin toimistolla.

Keskeisimpinä tuloksina tutkimuksesta koskien etätyön työtehtäviä ja viestintää voidaan molemmissa yrityksissä pitää työtehtävien muuttumista etäyhteyksin tehtäväksi. Selkeitä muutoksia työtehtävissä on esimerkiksi isojen työkokonaisuuksien suorittaminen ja palavereiden pitäminen etänä. Työmääriin etätyön ei koeta vaikuttavan suuresti, mutta nopeampi työtahti etänä mahdollistaa päivittäisen työmäärän kasvun. Selvitystyön osalta tuloksista nousee esille selvitystyön haastavuus etänä, sillä kollegoiden tavoittaminen vie enemmän aikaa kuin toimistolla ja kynnys kysyä apua voi olla suurempi. Lisäksi selvitystyön tekeminen

etänä koetaan omaa älyllistä ajattelua lisäävänä tekijänä. Selviä tuloksista nousevia kehitysehdotuksia selvitystyöhön liittyen ovat tarkempi ohjeistus ja ohjeiden helppo saatavuus, puhelimen välityksellä suoritettavan selvitystyön siirtäminen Teamsiin ja sähköpostiin, sekä kalenterivarausten ja ryhmäkeskusteluiden lisääminen.

Huomioitavaa molempien yritysten työntäjän viestinnässä työntekijöilleen etätyöaikana on Intran rooliin korostuminen. Molempien yritysten Intraan on panostettu, lisäämällä sinne uutta materiaalia tasaisin väliajoin. Kehitysehdotuksena Intran viestinnästä korostuu tuloksista se että, materiaalin lisääminen ei saisi hukuttaa tärkeitä tiedotuksia. Muuta huomioitavaa yritysten viestinnässä on eri kokemukset työntäjän viestinnän muutoksessa, osa kokee sen vähentyneen ja osa lisääntyneen. Tämä koskee myös tuloksia johdon näkyvyydestä. Muita ilmeviä kehitysehdotuksia työnantajan viestinnästä ovat viestinnän muokkaaminen vapaamuotoisemmaksi ja rennommaksi, johdon näkyvyyden lisääminen, julkaisukanavien lisääminen Intran tueksi ja yhteisten tapaamisten lisääminen.

Molempien yritysten työntekijöiden välisen viestinnän yksi keskeisimmistä ongelmakohtista tulosten perusteella on kuulopuheen väheneminen, koska toimistolla kuulee ohimennen asioita, jotka voivat vaikuttaa omaan työskentelyyn. Toinen selvä ongelmakohta on vapaamuotoisen viestinnän väheneminen ja kaiken viestinnän muuttuminen asiapitoisemmaksi, mikä on vaikuttanut työkaverien, muiden tiimien henkilöstön ja heidän vastuiden tuntemiseen. Esiin nousevia kehitysehdotuksia ovat yhteisten palaverien lisääminen, yhteydenottamisen kynnyksen madaltaminen, yrityksen eri tiimien välisen viestinnän parantaminen ja Teamsin kahviryhmän aktivoiminen. Työntekijöiden yhteydenottamisen kynnystä madaltaa se, että luottamus ja arvostus ovat työyhteisön sisällä kunnossa (Vilkman 2018). Kokonaisuudessaan työntekijöiden välistä viestintää tulisi yrityksissä lisätä ja siihen liittyen jokaisen tulisi huomioida, että vuorovaikutuksen ylläpitämisen vastuu on jokaisella yksilöllä.

Tutkimuksen keskeisimpinä tuloksina koskien etäjohtamista työntekijöiden näkökulmasta voidaan huomata, että yrityksissä koetun arvostuksen määrä on pysy-

nyt samana, tai lisääntynyt. Tästä voidaan päätellä, että esihenkilöt ovat onnistuneet pitämään työntekijöiden arvostuksen tunteen hyvällä tasolla etätyöstä huolimatta. Huomioitavaa liittyen palautteeseen on se, että tarve saadun palautteen määrän lisäämiselle on hyvin henkilökohtaista. Tuloksista kuitenkin nousee esille halu saada enemmän kehittävää ja positiivista palautetta. Lisäksi tuloksista ilmenee esihenkilöiden tavoitettavuuden muuttuminen Teams -tilan seuraamiseksi ja kalenterivarausten tekemiseksi. Kokonaisuudessaan esihenkilöiden tavoitettavuus on tulosten mukaan pysynyt joko samanlaisena tai muuttunut haasteellisemmaksi etätyön seurauksena.

Keskeisimpinä tuloksina tutkimuksesta koskien etäjohtamista esihenkilöiden näkökulmasta voidaan pitää kuuntelemisen taidon korostumista ja johtajuuden hankaloitumista katsekontaktin puuttuessa, sillä kehonkielen lukeminen puuttuu lähes kokonaan. Esihenkilöiden tuloksista nouseekin ilmi, että yritykset ovat huomioineet etäjohtamisen ongelmat panostamalla etäjohtamisen kehittämiseen erilaisilla valmennuksilla ja kursseilla. Esihenkilöt näkevät etäjohtamisen tulevaisuuden haasteita aiheuttavana, mutta kehittyvänä johtamismuotona. Tuloksista korostuu yhteisöllisyyden ylläpitämisen tärkeys ja yksilöiden itsensä johtamisen kyvyn kasvattaminen. Rautamon (2018) mukaan työntekijän, esihenkilön ja koko työyhteisön itseohjautuvuus korostuu etätyössä.

Tutkimuksen keskeisimpinä tuloksina koskien etätyön tulevaisuutta nousee esille halu työskennellä jatkossakin hybridimallin mukaisesti tai täysin etänä. Tämä tulos on samassa linjassa Suomen Yrittäjien tilaaman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan yli 70 % kyselyyn vastanneista työssäkävivistä halusi jatkossakin tehdä etätöitä (Pentikäinen 2021). Tuloksista ilmenee halu määrittää itse lähityöpäivät, mikä aiheuttaa ristiriidan toisen tuloksista ilmenevän näkökulman kanssa, sillä esiin nousee myös toive siitä, että mahdollisimman moni olisi samanaikaisesti toimistolla. Kokonaisuudessaan etätyön loppuminen koettaisiin hyvin epämieluisana muutoksena, sillä se vaikeuttaisi etenkin arkirytmisiä ja vähentäisi työn vapautta. Etätyön mahdollinen loppuminen on tulosten mukaan kuitenkin vain tottumiskysymys, kuten etätyöhön siirtyminen oli aikanaan.

Yhteenvetona tutkimuksen johtopäätöksistä voidaan huomioida yleinen tyytyväisyys etätyöhön ja sitä pidetään toimivana työmallina. Suurimmat haasteet kohdataan työntekijöiden välisessä viestinnässä, mutta myös viestinnässä kokonaisuudessaan on kehitettävää. Kokonaisuudessaan tutkimuksen tuloksista ilmenee kehitysehdotusten lisäksi huomattava määrä tietoa koskien toimeksiantajayritysten työntekijöiden etätyötä.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeää laadullisessa tutkimuksessa ja se kulkee käsi kädessä tutkimuksen toteuttamisen kanssa. Tutkijoiden tulee arvioida tutkimuksen luotettavuutta koko tutkimusprosessin ajan huomioimalla teoria, analysointi, aineiston luokittelu, tutkinta, tulkinta, tulokset ja johtopäätökset. Tutkijoiden on kyettävä perustelevaan, että laadullisen tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia ja kyettävä arvioimaan niistä tehtyjen ratkaisujen soveltuvuutta ja tarkoituksenmukaisuutta tutkimuksen tavoitteiden kannalta. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää on myös toistettavuus, jolla tarkoitetaan tutkimuksen käytännön toistettavuutta ja teoreettista toistettavuutta. Keskeisessä osassa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on myös puolueettomuusnäkökulma, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkijat eivät itse vaikuta tutkimuksen lopputuloksiin. (Vilkkä 2021, 157.)

Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin huomioimaan koko tutkimusprosessiin ajan. Reflektoimme tutkimuksen luotettavuutta yllä oleviin luotettavuuden kriteereihin verraten. Tutkimuksen luotettavuuden säilyttämiseksi kohderyhmäksi valikoitiin molemmista toimeksiantajayrityksistä mahdollisimman samanlaiset tiimit niin työnkuvien osalta kuin tiimiläisten lukumäärän osalta. Haastattelimme Yritys X:n tiimistä 11/14 henkilöä eli hieman alle 80 % tiimin työntekijöistä ja Yritys Y:n tiimistä 7/10 eli 70 % tiimin työntekijöistä. Osallistumisprosentteja voidaan pitää kattavina ja tutkimuksen luotettavuutta tukevinä.

Tutkimuksen haastattelukysymykset laadittiin mahdollisimman kattaviksi, mutta myös yksiselitteisiksi. Lisäksi tutkimuksesta saadut tulokset pyrittiin pitämään

mahdollisimman muuttumattomina, laatimalla ensin haastatteluvastausten koon-  
titaulukot ja vasta sen jälkeen tarkemmat aihekohtaiset taulukot. Tutkimustulok-  
set myös esitetään anonymisti. Näitä toimia voidaan pitää tutkimuksen luotet-  
tavuutta vahvistavina tekijöinä.

Haastavinta tutkimuksen luotettavuuden ylläpitämisessä oli tutkijoiden puolueet-  
tomuuden varmistaminen, sillä molemmat tutkijoista työskentelivät tutkimuksen  
aikana toimeksiantajayrityksissä. Tutkijat kuitenkin pyrkivät säilyttämään mahdol-  
lisimman objektiivisen otteen koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen toistet-  
tavuuden kannalta on vaikea arvioida, muuttuisivatko tulokset, jos tutkimuksen  
toteuttaisi jokin toimeksiantajayritysten ulkopuolinen taho. Tutkimus käsittelee  
kuitenkin niin ajankohtaista aihetta, että on toistettavissa varmasti tulevaisuu-  
dessa.

### **6.3 Tutkimuksen kehittäminen**

Tutkimusta olisi mahdollista kehittää erilaisin keinoin. Etätyön käsitteleminen  
näinkin laajana laadullisena tutkimuksen oli työlästä toteuttaa etenkin, kun mu-  
kana oli kaksi toimeksiantajayritystä. Tämä tulisi huomioida etenkin haastattelu-  
kysymysten määrässä tai aiheen rajauksessa. Tutkimuksen toteuttaminen mää-  
rällisenä tutkimuksena olisi varmasti kevyempi tapa toteuttaa ja se antaisi mah-  
dollisesti laajemman kuvan etätyön tilanteesta, sillä mukana olevia toimeksianta-  
jayrityksiä voisi olla enemmän. Toisaalta määrällinen tutkimus ei varmastikaan  
syventyisi etätyöhön niin hyvin kuin laadullinen tutkimus, sillä mielipiteet, ajatuk-  
set ja perustelut jäisivät kokonaan pois.

Tutkimuksen voisi toistaa samoissa yritysten kohderyhmissä esimerkiksi vuoden  
kuluttua, jolloin voitaisiin analysoida mahdollisia muutoksia kohderyhmien etä-  
työskentelyssä ja seurata etätyön kehittymistä. Tutkimuksen toistaminen toisi  
varmasti mielenkiintoisia tuloksia siitakin näkökulmasta ajateltuna, että ko-  
ronapandemian aiheuttamasta etätyöstä olisi kulunut jo hetki aikaa.

Jatkotutkimusehdotuksena tutkimuksen voisi toteuttaa samojen yritysten eri tiimeissä, jolloin tuloksia voisi analysoida keskenään ja tutkia mahdollisia eroavaisuuksia. Tutkimuksen laajentaminen eri tiimeihin tuottaisi varmastikin kokonaisvaltaisemman kuvan etätyön tilanteesta yrityksen sisällä. Tällöin eri tiimien toimintatapoja ja työskentelymalleja voisi mahdollisesti hyödyntää koko yrityksen sisällä.

#### **6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessimme suurimmat haasteet olivat heti prosessin alussa, sillä aiheen keksiminen ja sen suunnitteleminen veivät paljon aikaa. Suunnitteluprosessia alussa hankaloitti etenkin kiireinen aikataulumme, sillä olimme molemmat töissä kokoaikaisesti ja tavoitteenamme oli valmistua kevään 2022 aikana. Aiheen keksittyämme ongelmia aiheutti sen rajaaminen ja muotoileminen sopivaksi molemmille toimeksiantajayrityksille. Koska aiheeksi valikoitui molempia kiinnostava ajankohtainen aihe, sitä oli alusta alkaen mielenkiintoista työstää. Kun alun vaikeudet oli selätetty, alkoi opinnäytetyöprosessi etenemään nopealla ja tehokkaalla tavalla tarkoin laaditun aikataulun mukaisesti.

Teoriaosuuden laajuus yllätti etenkin kirjoitusprosessin alussa, mutta eteni kuitenkin omalla painollaan ja se saatiin valmiiksi ajoissa. Haastatteluiden pitäminen oli molemmille uusi kokemus, mutta siitä huolimatta ne sujuivat hyvin. Yllättävintä haastatteluihin liittyen oli haastatteluvastausten työläs purkaminen, joka oli seurausta hieman liian laajasta haastattelurungosta. Laajasta haastattelurungosta oli kuitenkin paljon hyötyä, koska se mahdollisti laajan ja monipuolisen laadullisen tutkimuksen tekemisen. Kirjatut johtopäätökset nousivat esille jo tuloksia kirjaessa. Tämä helpotti opinnäytetyöprosessin loppuun saattamista suunnitellun aikataulun mukaisesti.

Oma oppimisemme on kehittynyt opinnäytetyöprosessin aikana huomattavasti. Opinnäytetyöprosessi on kehittänyt etenkin aikatauluttamista ja itsensä johta-

mista. Esimerkiksi olemme oppineet laatimaan hyvinkin tarkkoja viikko- ja päiväsuunnitelmia sekä pitämään niistä kiinni. Lisäksi yhteistyömme parani opinnäytetyöprosessin aikana huomattavasti.

Tutkimuksellisesta näkökulmasta opimme paljon etätyöstä ja laadullisen tutkimuksen eri osa-alueista, etenkin tutkimuksen toteuttamisesta. Kehityimme myös siinä, kuinka kirjoittaa akateemista tekstiä ja, miten hakea tietoa lähdekriittisesti. Opinnäyteprosessi muokkasi tiedonhakuamme kokonaisvaltaisemmaksi, josta on varmasti jatkossa hyötyä molemmille. Opinnäytetyöprosessimme mahdollisti myös syvemmän tutustumisen toimeksiantajayritysten omien tiimien työkavereihin, sillä etätyöaikana tutustuminen toisiin on jäänyt melko pinnalliseksi.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen oli työläs, mutta opettavainen projekti. Oppimistamme asioista tulee varmasti olemaan paljon hyötyä tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

Akava. 2019. Etätyö. Viitattu 13.3.2022. <https://akava.fi/tietoa-tyosta/etatyo/>

Anttila, V. 2022. Koronavirus (SARS-CoV-2, COVID-19). Duodecim Terveyskirjasto. Viitattu 10.3.2022. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk01257>

Avolio, B. & Bass, M. 1995. Individual Consideration Viewed At Multiple Levels Of Analysis: A Multi-Level Framework For Examining The Diffusion Of Leadership. Viitattu 5.4.2022. [https://www.academia.edu/4115159/Individual\\_consideration\\_viewed\\_at\\_multiple\\_levels\\_of\\_analysis\\_A\\_multi\\_level\\_framework\\_for\\_examining\\_the\\_diffusion\\_of\\_transformational\\_leadership](https://www.academia.edu/4115159/Individual_consideration_viewed_at_multiple_levels_of_analysis_A_multi_level_framework_for_examining_the_diffusion_of_transformational_leadership)

Bass, M. 1985. Leadership and Performance. New York: Free Press.

Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2000, Tietotyön lumo ja realiteetit. Viitattu 31.3.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/101298/005blom.pdf?sequence=1>

Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2022. Etätyön hyvinvointiopas. E-kirja. Helsinki: Bazar kustannus. Viitattu 16.3.2022. [https://www.bazarkustannus.fi/wp-content/uploads/2022/04/9789523764446\\_lukun.pdf](https://www.bazarkustannus.fi/wp-content/uploads/2022/04/9789523764446_lukun.pdf)

Burns, M. 1978. Leadership. New York: Harper & Row.

Etätyö. n.d. Tilastokeskus. Viitattu 24.3.2022. <https://www.stat.fi/meta/kas/eta-tyo.html>

Finder. n.d. Viitattu 9.3.2022.

Framework agreement on telework. 2002. Viitattu 15.3.2022. [https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2020-09/Telework%202002\\_Framework%20Agreement%20-%20EN.pdf](https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2020-09/Telework%202002_Framework%20Agreement%20-%20EN.pdf)

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 24.3.2022. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BAXBXATH-BCEE#kohta:Johdanto/piste:tHf>

Halonen, P., Kemppilä, M., Gockel, E., Jääskeläinen, A., Kaalikoski, M., Aapro, K., Kananen, J., Aalto, J., Utter, H., Laitinen, T., Hollanti, J., Jesiöjärvi, J., Simola, P., Tallberg, T., Hirsimäki, J. & Harala, J. Johtajan käsikirja. 2022. E-kirja. Joensuu: PunaMusta Oy. Viitattu 17.3.2022. [https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/105354831/JOHT\\_KK\\_2022.pdf/b2835fd1-0a45-a50a-a330-3a48f9a9d8ef/JOHT\\_KK\\_2022.pdf?t=1647247039507](https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/105354831/JOHT_KK_2022.pdf/b2835fd1-0a45-a50a-a330-3a48f9a9d8ef/JOHT_KK_2022.pdf?t=1647247039507)

Hannan, M. & Kranzberg, M. 2021. history of the organization of work. Encyclopedia Britannica 1.9.2021. Viitattu 29.3.2022. <https://www.britannica.com/topic/history-of-work-organization-648000>

Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Kinnunen, T., Herrala, J., Perheentupa, C., Aalto, J., Intke, P., Ohrankämmen, O., Halonen, P., Pukaralammi, P., Collin, R., Hyppönen, H., Pesonen, J., Horila, J., Lehtonen, Y., Leskinen, J., Westersund, M. & Jokitalo, J. Johtajan käsikirja. 2012. E-kirja. Tampere: Juvenes Print Oy. Viitattu 17.3.2022. <https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2258487/PEVIESTOS-Johtajan-kasikirja.pdf/a2e5cfd6-b385-4893-87a4-dbb72a2ce1a9/PEVIESTOS-Johtajan-kasikirja.pdf>

Leskinen. 2021. Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. Tilastokeskus. Viitattu 9.3.2022. [https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyoyleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/#\\_ftn1](https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyoyleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/#_ftn1)

Makkonen-Craig, H. 2021 Etätyö, lähityö ja läsnätyö. Viitattu 17.3.2022. <https://www.kielikello.fi/-/et%C3%A4ty%C3%B6-l%C3%A4hity%C3%B6-ja-l%C3%A4sn%C3%A4ty%C3%B6>

Mamia, T. & Melin, H. (toim.), 2007, Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos. Turku: Painosalama Oy.

Melin. 2020. Etätyö uutena normaalina? TUNI. Viitattu 16.3.2022. <https://www.tuni.fi/alustalehti/2020/04/24/etatyoyutena-normalina/>

Monitilatoimisto, avokonttori ja muita tilakonsepteja. n.d. Työterveyslaitos. Viitattu 30.3.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyontyoymparistot/monitilatoimisto-avokonttori-ja-muita-tilakonsepteja>

Mäkikangas, A., Oksanen, A., Juutinen, S. & Melin, H. 2020. Etätyö ja työn imun muutokset kevään 2020 koronakriisin aikana korkeakouluhenkilöstöllä. Viitattu 16.3.2022. [https://www.researchgate.net/publication/348407623\\_Eta-tyo-ja-tyon-imun-muutokset-kevaan-2020-koronakriisin-aikana-korkeakouluhenkilostolla](https://www.researchgate.net/publication/348407623_Eta-tyo-ja-tyon-imun-muutokset-kevaan-2020-koronakriisin-aikana-korkeakouluhenkilostolla)

Palkansaaja. n.d. Tilastokeskus. Viitattu 29.3.2022. <https://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/palkansaaja.html>

Pekkola, J. 2002. Etätyö Suomessa. Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä. Helsinki: Yliopistopaino.

Pentikäinen, M. 2021. Tutkimus monipaikkatyöstä työllisille Suomessa. Viitattu 16.3.2022. [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/02/tyoelamagalup\\_tammikuu\\_2021\\_etatyoy.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/02/tyoelamagalup_tammikuu_2021_etatyoy.pdf)

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Työkirja ammattikorkeakouluun. E-kirja. Jokioinen: e-Oppi Oy. Viitattu 31.3.2022. <https://www.elibrary.com/book/9789522828019>

Rautamo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 17.3.2022. [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)

Sarkkinen, M. 2019. Sosiaalisia taitoja tarvitaan työpaikalla, mutta suupaltti ei välttämättä ole sosiaalinen. Viitattu 29.3.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/sosiaalisia-taitoja-tarvitaan-tyopaikalla-mutta-suupaltti-ei-valttamatta-ole-sosiaalinen>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. Etä- ja läsnätyön yhdistäminen. Viitattu 9.3.2022. <https://stm.fi/etatyot-koronavirustilanteessa>

Sweco. 2021. Tulevaisuuden hybridityö. Viitattu 16.3.2022. [https://www.sweco.fi/wp-content/uploads/sites/7/2021/06/sweco\\_tulevaisuuden-tyo-raportti-2021.pdf](https://www.sweco.fi/wp-content/uploads/sites/7/2021/06/sweco_tulevaisuuden-tyo-raportti-2021.pdf)

Tietotyön työympäristöt. n.d. Työterveyslaitos. Viitattu 29.3.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyon-tyoymparistot>

Tulevaisuuden Työympäristö -barometri. 2015. Skanska. Viitattu 30.3.2022. <https://www.skanska.fi/tietoa-skanskasta/media/uutiset/125097/Tulevaisuuden-Tyoymparisto-barometri-jaettujen-tyopisteiden-suosio-selvassa-kasvussa/>

Tuomivaara, S., Ropponen, A. & Kandolin, I. 2016. Jousto-Opas – Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisulla. Viitattu 15.3.2022. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto\\_opas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto_opas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Työ, josta saa palkkaa ja yrittäjätuloa. n.d. Tilastokeskus. Viitattu 29.3.2022 <https://www.stat.fi/keruu/tyo/kasitteet.html>

Työhön liittyviä tilastokäsitteitä. Tilastokeskus. 2018. Viitattu 29.3.2022. [http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Tyohon\\_liittyvia\\_tilastokasitteita\\_2018-08-28.pdf](http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Tyohon_liittyvia_tilastokasitteita_2018-08-28.pdf)

Työympäristöjen kehittäminen. n.d. Työterveyslaitos. Viitattu 30.3.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyon-tyoymparistot/tyoymparistojen-kehittaminen>

Valtiovarainministeriö. 2020. Valtakunnallinen suositus etätyön käytöstä osana koronavirusepidemian torjuntatoimenpiteitä. Viitattu 9.3.2022. <https://vm.fi/documents/10623/1115054/Valtiovarainministeri%C3%B6n+ja+sosiaali-+ja+terveysministeri%C3%B6n+suositus+23-10-2020.pdf/4c4f33c2-02ff-70b4-a67b-f048ea72dfd6/Valtiovarainministeri%C3%B6n+ja+sosiaali-+ja+terveysministeri%C3%B6n+suositus+23-10-2020.pdf?t=1603960429376>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Keuruu: Edita Publishing Oy.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 31.3.2022. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731>

Vilkman, U. 2018. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet. Viitattu 17.3.2022. <https://etajohtaminen.fi/hyvan-etajohtamisen-kulmakivet/>

Yrittäjä. n.d. Tilastokeskus. Viitattu 29.3.2022. <https://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/yritlkm.html>

Yritys X:n verkkosivut. n.d. Viitattu 9.3.2022.

Yritys X:n vuosikatsaus 2020 n.d. Viitattu 9.3.2022.

Yritys Y:n verkkosivut. n.d. Viitattu 9.3.2022.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### Haastateltavien taustat

1. Kauanko olet työskennellyt alalla?
2. Kauanko olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässä/ yrityksessä?

#### Etätyö yleisesti

3. Kuinka monena päivänä työskentelet etänä viikoittain/kuukausittain?
4. Minkälainen on yleinen etätyöpäiväsi? Miten suunnittelisit etätyöpäiväsi paremmin?
5. Miten etätyö on muuttunut 2 viime vuoden aikana? Mihinkä suuntaan haluaisit sen kehittyvän jatkossa?

#### Työhyvinvointi

6. Missä etätyöpisteesi sijaitsee ja millainen on sen ergonomia? (Kotona vai jossain muualla, työhuone vai jokin muu tila, yms.) Pitäisikö työnantajan tarjota jotain välineistöä etätyöpisteesi ergonomian parantamiseksi?
7. Tarjoaako etätyö paremman työrauhan? Koetko sen vaikuttavan merkittävästi työskentelyysi?
8. Millaisena koet itsenäisen työskentelyn? Miten lisäisit sosiaalista kanssakäymistä etätyössä?
9. Miten tauotat etätyöpäivääsi?
10. Miten työnantaja on kehittänyt etätyöskentelysi hyvinvointia? (Lahjat, etätapahtumat, yhteiset etätauot) Onko niistä oikeasti hyötyä vai pitäisikö tarjota jotain muuta?

#### Ajankäyttö ja tehokkuus

11. Vaikuttaako etätyö työtehtäviin käytettyyn aikaan? (+/-) (esimerkki)
12. Vaikuttaako etätyö työpäivien pituuteen?
13. Tuntuvatko etätyöpäivät pitkäveteisiltä?

#### Työtehtävät ja viestintä

14. Millä tavalla etätyö on vaikuttanut työtehtäviisi ja työmääriisi? (esimerkki)

15. Vaikuttaako etätyö rutiinistyöstä poikkeavien työtehtävien selvittämiseen? (Viekö enemmän aikaa) Millä toimintatavoilla poikkeavat työtehtävät saisi paremmin selvitettyä?
16. Miten yrityksen viestintä työntekijöilleen on muuttunut etätyöaikana? (intra, palaverit) Millä tavoin yrityksen viestintä työntekijöilleen olisi parempaa?
17. Miten etätyö on hankaloittanut työntekijöiden välistä viestintää yrityksen sisällä? (tiimi, koko yritys, tytäryhtiöt) Miten viestintää voisi kehittää? (sähköposti, Teams)

#### Etäjohtaminen (työntekijä)

18. Onko työsi arvostus muuttunut etätyöaikana ja pitäisikö tehdystä työstä saada enemmän palautetta?
19. Onko esihenkilösi tavoitettavuus muuttunut etätyön aikana? Miten haluisit sen muuttuvan?

#### Etäjohtaminen (esihenkilö)

20. Miten etätyö on vaikuttanut johtamiseen?
21. Onko yritys tarjonnut työkaluja etäjohtamisen kehittämiseen? Pitäisikö?
22. Miten näet etäjohtamisen tulevaisuuden? Miten etäjohtamista voi kehittää tulevaisuudessa?

#### Tulevaisuus

23. Millä tavoin haluat työskennellä jatkossa? (Ihanteellinen malli, hybridi, kerran viikossa)
24. Miten etätyön mahdollinen loppuminen tulee vaikuttamaan sinuun?
25. Onko jotain muuta, mitä haluaisit muuttaa koskien etätyötä?

## Liite 2. Haastatteluvastaukset

**Haastatteluvastaukset**

## Haastateltavien taustat

	Yritys X	Yritys Y
1. Kauanko olet työskennellyt alalla?		
2. Kauanko olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässä/ yrityksessä?		

## Etätyö yleisesti

3. Kuinka monena päivänä työskentelet etänä viikoittain/kuukausittain?		
4. Minkälainen on yleinen etätyöpäiväsi? Miten suunnittelisit etätyöpäiväsi paremmin?		
5. Miten etätyö on muuttanut 2 viime vuoden aikana? Mihinkä suuntaan haluaisit sen kehittyvän jatkossa?		

## Työhyvinvointi

6. Missä etätyöpisteesi sijaitsee ja millainen on sen ergonomia? Pitäisikö työnantajan tarjota jotain välineistöä etätyöpisteesi ergonomian parantamiseksi?		
7. Tarjoaako etätyö paremman työrauhan? Koetko sen vaikuttavan merkittävästi työskentelyysi?		

8. Millaisena koet itsenäisen työskentelyn? Miten lisäisit sosiaalista kanssakäymistä etätyössä?		
9. Miten tauotat etätyöpäivääsi?		
10. Miten työnantaja on kehittänyt etätyöskentelyä hyvinvointia? Onko niistä oikeasti hyötyä vai pitäisikö tarjota jotain muuta?		

### Ajankäyttö ja tehokkuus

11. Vaikuttaako etätyö työtehtäviin käytettyyn aikaan?		
12. Vaikuttaako etätyö työpäivien pituuteen?		
13. Tuntuvatko etätyöpäivät pitkävetteisiltä?		

### Työtehtävät ja viestintä

14. Millä tavalla etätyö on vaikuttanut työtehtäviisi ja työmääriisi?		
15. Vaikuttaako etätyö rutii- nityöstä poikkeavien työtehtävien selvittämiseen? Millä toimintatavoilla poikkeavat työtehtävät saisi paremmin selvitettyä?		
16. Miten yrityksen viestintä työntekijöilleen on muuttunut etätyöaikana? Millä tavoin yrityksen viestintä työntekijöilleen olisi parempaa?		
17. Miten etätyö on hankaloittanut työntekijöiden välistä viestintää yrityksen sisällä? Miten viestintää voisi kehittää?		

## Etäjohtaminen (työntekijät)

18. Onko työsi arvostus muuttunut etätyöaikana ja pitäisikö tehdystä työstä saada enemmän palautetta?		
19. Onko esihenkilösi tavoitettavuus muuttunut etätyön aikana? Miten haluisit sen muuttuvan?		

## Etäjohtaminen (esihenkilö)

20. Miten etätyö on vaikuttanut johtamiseen?	
21. Onko yritys tarjonnut työkaluja etäjohtamisen kehittämiseen? Pitäisikö?	
22. Miten näet etäjohtamisen tulevaisuuden? Miten etäjohtamista voi kehittää tulevaisuudessa?	

## Tulevaisuus

23. Millä tavoin haluat työskennellä jatkossa?		
24. Miten etätyön mahdollinen loppuminen tulee vaikuttamaan sinuun?		
25. Onko jotain muuta, mitä haluaisit muuttaa koskien etätyötä?		