

Jaakko Seikkala

ONNISTUNUT ETÄTYÖNTEKIJÄN SITOUTTAMINEN

ONNISTUNUT ETÄTYÖNTEKIJÄN SITOUTTAMINEN

Jaakko Seikkala
Opinnäytetyö
Syksy 2022
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä: Jaakko Seikkala

Opinnäytetyön nimi: Onnistunut etätyöntekijän sitouttaminen

Työn ohjaaja: Eija Svanberg

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2022

Sivumäärä: 67 + 1 liite

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Novia Finland Oy:lle. Opinnäytetyön tehtävänä oli tutkia työnantajan näkökulmasta etätyöntekijöiden sitouttamisen kehittämistä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa etätyöntekijöiltä siitä, miten toimeksiantaja pystyy jatkossa kehittämään etätyöntekijöiden sitoutumista.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta, koska tutkimuksessa haluttiin ymmärtää syvällisesti etätyöntekijöiden kokemuksia etätyöskentelystä ja sitoutumisesta Novialla. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa haastateltiin neljää toimeksiantajan nykyistä etätyöntekijää. Aineiston analyysi tutkimukseen toteutettiin sisällönanalyysin avulla.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin kolmea tutkimuksen kannalta tärkeää käsitettä, jotka olivat etätyö, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Nämä käsitteet toimivat myös teemahaastattelun kolmena pääteemana. Teoriaosuudessa pureuduttiin näihin kolmeen pääteemaan, peilaamalla niitä viimeaikaisiin tutkimuksiin. Tutkimuksen tulokset ryhmiteltiin kyseisten teemojen mukaisesti, ja johtopäätöksissä vertasin tämän tutkimuksen tuloksia teoretietoon.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin selville, millä eri tekijöillä toimeksiantaja voi sitouttaa etätyöntekijöitään paremmin. Haastateltavien vastauksista nousi esille kehitettävänä asioina vuorovaikutuksen osalta tunteiden ilmaisun vapaus ja avoimuus, ja näihin rohkaiseminen, sekä nopean reagoinnin merkitys eri projekteihin liittyen. Haastateltavat kaipaavat myös enemmän konkreettisempaa palautetta ja työntekijän osaamiseen panostamista, etenkin myyntikoulutuksen osalta. Haastateltavat kiittelivät työpaikan kannustavaa ilmapiiriä ja korostivat siihen panostamisen olevan tärkeää jatkossakin. Kaikkinensa vastauksista käy ilmi, että toimeksiantajayritys tekee jo nyt paljon asioita oikein etätyöntekijöiden näkökulmasta, mutta näiden kehitysideoiden avulla se pystyy tehostamaan etätyötä entisestään, ja tekemään etätyönteosta mielekkäämpää.

Asiasanat: etätyö, työyhteisön vuorovaikutus, sitoutuminen, sitouttaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Author: Jaakko Seikkala
Title of thesis: Successful remote worker engagement
Supervisor: Eija Svanberg
Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2022
Number of pages: 67 + 1 appendix

This thesis was carried out as an assignment for Novia Finland Oy. The task of the thesis was to research the development of engagement of remote workers from the employer's point of view. The goal was to get information from remote workers about how the company can develop the commitment of remote workers in the future.

Qualitative research was used as the research method of the thesis, because the research wanted to deeply understand remote employees' experiences of remote working and commitment at Novia. A semi-structured theme interview was used as the data collection method, in which four of the company's current remote workers were interviewed. The analysis of the data for the study was implemented using content analysis.

The theoretical framework discussed three concepts important for the research, which were remote work, interaction, and commitment. These concepts also serve as the three main themes of the thematic interview. In the theory part, these three main themes were discussed, mirroring them in recent studies. The results of the study were grouped according to the themes in question, and I compared the results of this study with theoretical knowledge in the conclusions.

As a result of the thesis, I found out which factors the company can use to better engage remote workers. From the answers to the interview, the things that need to be developed in terms of interaction are the freedom and openness of expression of feelings, as well as encouraging them. They also mentioned the importance of quick response in relation to different projects. The interviewees also wanted more concrete feedback and investing in the employee's skills, especially in terms of sales training. The interviewees praised the encouraging atmosphere of the workplace and emphasized that investing in it is important in the future. It is clear from everyone's answers that the company is already doing the right things from the point of view of remote workers, but with the help of these development ideas the company can make remote work even more efficient.

Keywords: remote work, interaction in a work community, commitment

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	KOHDEYRITYS NOVIA FINLAND OY	9
3	ETÄTYÖ	10
3.1	Etätyön määrittely.....	11
3.2	Etätyön hyödyt.....	12
3.3	Etätyön haasteet	14
4	VUOROVAIKUTUS.....	18
4.1	Vuorovaikutuksen määritelmä	18
4.2	Viestintä	18
4.2.1	Työskentelyilmapiiri ja yhteenkuuluvuuden tunne	20
4.2.2	Vuorovaikutus ja etäjohtaminen	21
5	SITOUTUMINEN JA SITOUTTAMINEN	23
5.1	Sitoutumisen määritelmä	23
5.2	Sitoutumistyytit ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	24
5.3	Sitouttaminen työnantajan näkökulmasta	25
5.1	Sitoutunut henkilökunta ja sen merkitys	25
5.2	Sitouttamisen edut ja haasteet	27
6	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	29
6.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	29
6.2	Teemahaastattelu.....	31
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	33
7.1	Tutkimuskysymykset	33
7.2	Aineiston keruu ja valmistautuminen	33
7.3	Haastattelu	34
7.4	Aineiston analysointi.....	35
8	TULOKSET	39
8.1	Teema 1: Etätyö	39
8.2	Teema 2: Vuorovaikutus työyhteisössä	43
8.3	Teema 3: Sitoutuminen	48
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	56
10	POHDINTA	62

LÄHTEET.....	65
LIITTEET	68

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona Novia Finland Oy:lle. Opinnäytetyön tehtävänä on tutkia työnantajan näkökulmasta etätyöntekijöiden sitouttamisen kehittämistä. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa etätyöntekijöiltä siitä, miten toimeksiantajana toimiva Novia Finland Oy pystyy jatkossa kehittämään etätyöntekijöiden sitoutumista. Opinnäytetyön avulla haetaan vastauksia toimeksiantajalle seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millä tekijöillä etätyöntekijöitä voidaan sitouttaa paremmin?
- Mitkä asiat ovat tärkeitä sitoutumisen ja etätyöskentelyn kannalta?

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta, koska tutkimuksessa halutaan ymmärtää syvällisesti etätyöntekijöiden kokemuksia etätyöskentelystä ja sitoutumisesta Novialla. Aineistonkeruumenetelmänä on puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa haastatellaan neljää toimeksiantajan nykyistä etätyöntekijää. Aineiston analyysi tutkimukseen toteutetaan sisällönanalyysin avulla.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään kolmea tutkimuksen kannalta tärkeää käsitettä, jotka ovat etätyö, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Nämä käsitteet toimivat myös teemahaastattelun kolmena pääteemana. Teoriaosuudessa pureudutaan näihin kolmeen pääteemaan, peilaamalla niitä viimeaikaisiin tutkimuksiin. Tutkimuksen tulokset ryhmitellään kyseisten teemojen mukaisesti, ja johtopäätöksissä vertaan tämän tutkimuksen tuloksia teorian tietoon.

Novia on tarjonnut jo aiempina vuosina mahdollisuuden etätyöskentelyyn kotoa käsin, mutta viimeistään koronapandemian vuoksi sitä suositeltiin kaikille yrityksen työntekijöille. Etätyön helppous on mahdollistanut nykyaikana vaihtoehtoisen tavan tehdä myyntityötä Novialla. Alun totuttelun ja sopeutumisen jälkeen huomattiin, että kotona työskentely on varsin mainio ja ketterä vaihtoehto tiimivetoiselle konttorityölle yhä kehittyneempien ja nopeampien yhteyksien, laitteistojen ja sovellusten avulla. Tätä kautta Novian toimihenkilöillä heräsi ajatus, että yritys voisi palkata uusia työntekijöitä myös toisilta paikkakunnilta etätyösuhteeseen. Tämä tarkoitti sitä, että kaikki tehtiin etänä rekrytoinneista ja työhaastatteluista alkaen.

Opinnäytetyön tarkoitus on haastatella etätyöntekijöitä selvittää, mitkä tekijät ovat etätyöntekijöiden näkökulmasta tärkeitä etätyöskentelyn ja sitouttamisen osalta. Tämä tieto on todella arvokasta, jotta Novia pystyy jatkossa sitouttamaan etätyöntekijöitään entistä paremmin. Tutkimuksen myötä yritys pystyy ymmärtämään paremmin etätyöntekijöidensä tarpeita, jotta työnteko olisi mielekkäämpää ja mahdollisiin kipukohtiin, että myös etätyön vahvuuksiin kiinnitettäisiin jatkossa enemmän huomiota.

2 KOHDEYRITYS NOVIA FINLAND OY

Novia Finland Oy on oululainen myynnin, markkinoinnin ja asiakashankinnan palveluyritys. Novia on toiminut jo vuodesta 1986, mikä tekee siitä yhden pisimpään contact center -alalla toimineista yrityksistä Suomessa. He tarjoavat puhelinmyynnin palveluita, asiakastarvekartoituksia, ulkoistettua asiakaspalvelua sekä buukkausta eli yritys sopii tapaamisia toimeksiantajayrityksilleen. He palvelevat sekä suomalaisia että kansainvälisiä asiakkaita. Novialla kaiken toiminnan päämääränä on tuottaa asiakkailleen uusia asiakkaita ja lisää kauppaa. Henkilöstön hyvinvointi ja työilmapiirin kehittäminen ovat aina olleet Novialla keskeisiä painopistealueita, ja se on saanut tunnustusta tästä, ollen muun muassa noteerattuna Suomen parhaimpien työpaikkojen TOP 10 -listalla useana vuonna peräkkäin. Novian arvot ovat vastuu, asenne, laatu, osaaminen ja teho. Nämä arvot ohjaavat jokapäiväistä toimintaa.

Novialla työskentelee tällä hetkellä noin 30 henkilöä. Yritys on aina pyrkinyt mahdollistamaan joustavat työajat, työntekijöiden tarpeet ja elämäntilanteet huomioiden. Joustavuus ilmenee mahdollisuutena työskennellä joko toimistoaikana tai iltavuorossa. Työntekijöillä on myös mahdollisuus tehdä oma elämäntilanne huomioiden esimerkiksi kuuden tunnin työpäivää tai neljän päivän työviikkoa. Yritys tarjoaa myös mahdollisuuden täyspäiväiseen etätööhön. Noin puolet yrityksen työntekijöistä työskentelee tutkimuksen toteutuksen aikaan etänä.

Päivävuorossa työskennellään pääsääntöisesti toimistoaikana ja työ keskittyy yritysmyyntiin ja -projekteihin, puolestaan iltavuorossa työskentelevät monet opiskelijat, ja työ keskittyy kuluttajamyyntiin. Päivävuoro koostuu tällä hetkellä kahdesta tiimistä, näistä toinen on myyntitiimi, jossa tehdään yhden toimeksiantajan varainhankintaa yrityspuolella. Toinen on asiakashankintatiimi, jossa toteutetaan eri päämiehille ja toimeksiantajayrityksille bukkaukspalveluita, asiakastarvekartoituksia, myyntiä sekä asiakaspalvelua. Iltavuorossa toimii yksi myyntitiimi, jossa tehdään yhden toimeksiantajan varainhankintaa kuluttajapuolella.

3 ETÄTYÖ

Etätyötä on tehty nyky muodossaan netin kautta yli 30 vuotta Suomessa, ja Suomi on siten ollut jo ennen koronaa yksi etätyön edelläkävijöistä maailmalla. Neljä vuotta sitten tehdyssä Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa kaksi kolmesta työssäkäyvistä piti etätyötä tavalla tai toisella itselleen mahdollisena. Kansainvälisesti verrattuna suomalaiset työntekijät ovat varsin hyvin koulutettuja, ja koulutustasolla on selkeä yhteys asiantuntija- ja tietotyön osuuteen. Erityisesti asiantuntija- ja tietotyötä tekevillä on otolliset mahdollisuudet etätyöhön. (Kuisma & Sauri 2021, 7, 23.) Työympäristöissä ja työskentelytavoissa on tapahtunut isoja muutoksia parin viime vuoden aikana, ja erityisesti koronapandemia on vauhdittanut digitaalista kehitystä valtavasti. Työn tekeminen etä- ja läsnätyötä yhdistelevällä mallilla on vakiinnuttamassa asemansa uutena mallina. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 9.)

Koronakriisi on vauhdittanut työelämän digitalisaatiota, ja etätyö on siten lisääntynyt merkittävästi lyhyessä ajassa Suomessa. Vuonna 2020 säännöllisesti kotona työskennelleiden osuus kaksinkertaistui Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan. Tämän lisäksi monilla aloilla siirryttiin osittain väliaikaisesti etätyöhön. Työterveyslaitoksen arvion mukaan korona-ajan Suomessa etätyöhön siirtymistä ovat helpottaneet suomalaisen yhteiskunnan jo aiemmin pitkälle kehittynyt digitalisaatio, työpaikkojen osaava henkilöstö, toimiva viestintä- ja tietoteknologia, ihmisten positiivinen asenne ja luottamukselliset suhteet organisaatioissa, joustavat työnteon tavat ja työajat sekä aiempi kokemus etätyöstä. (Kuisma & Sauri 2021, 23–25.)

Kuisma ja Sauri viittaavat teoksessaan, että työ- ja elinkeinoministeriön maaliskuussa 2021 julkaiseman Työolobarometrin mukaan palkansaajista 48 % oli tehnyt etätyötä vuonna 2020. Monet tekivät etätyötä aiempaa useammin ja valtaosa (92 %) etätyötä tehneistä oli tyytyväisiä koronatilanteen aikana etätyön sujumiseen. Tulosten mukaan työpaikoilla on tapahtunut pitkä digiloikka koronan aikana. Työpaikoilla on otettu käyttöön aikaisempaa useammin uusia työmenetelmiä vuonna 2020. Pikaviestintävälineiden ja sähköisten työtilojen käyttö työnteossa kasvoi selvästi vuodesta 2019. (Kuisma & Sauri 2021, 25.)

3.1 Etätöiden määrittely

Etujärjestö Akavan määritelmän mukaan etätöillä tarkoitetaan joustavaa, vapaaehtoisuuteen perustuvaa työn organisointitapaa. Työ tehdään siellä, missä se on työnantajan, työntekijän ja tehtävän kannalta tarkoituksenmukaisinta ja tehokkainta. Etätöitä tehdään työpaikan ulkopuolella esimerkiksi kotona, liikkuvana työnä matkoilla tai vapaa-ajan asunnolla. (Akava 2019.) Tilastokeskuksen (2022) määritelmän mukaan etätö on ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella, kuten kotona, kesämökillä tai junassa matkustaessa niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa. Merkittävää on, että etätöille on ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt. Myös osittainen etätö lasketaan etätöksi. Etätöiden keskeisinä tunnusmerkkeinä on, että työ, jota pystyisi tekemään työnantajan tiloissa, tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella, ja työn tekemisessä tai sen organisoinnissa käytetään apuna tietotekniikkaa. Etätöitä voi tehdä kotona tai työnantajan järjestämässä tiloissa, joissa on tietoliikenneyhteydet ja työskentelypaikat etätöitä varten. Etätöitä voi tehdä satunnaisesti tai säännöllisesti. (Kuisma & Sauri 2021, 26.)

Kuhmon kaupunginjohtaja Tytti Määtän työ- ja elinkeinoministeriölle tekemässä selvityksessä "Suunta paikkariippumattomaan työhön ja entistä parempaan alueelliseen läsnäoloon" etätöitä jaetaan kolmeen eri lajiin sen mukaan, kuinka riippumattomaa työ on paikasta. Työ voi olla etätöitä, monipaikkaista tai riippumattomaa työtä. Monipaikkainen työ määritellään siten, että työntekijällä on useampi kuin yksi työnantajan osoittama työpiste, jossa hän voi suorittaa työtään työnantajan määräyksen mukaan. Paikkariippumattomassa työssä puolestaan ei ole lainkaan merkitystä työsuorituksen sijainnilla. Tehtävän luonne ei sido mihinkään tiettyyn pisteeseen tai paikkaan työtä. (Kuisma & Sauri 2021, 26.)

Etätöillä tarkoitetaan yleensä muualla kuin työnantajan varsinaisissa toimitiloissa tehtävää työtä. Sillä ei kuitenkaan tarkoiteta itsensä työllistämistä tai freelance-työtä, jota tavallisesti tehdään joka tapauksessa työntekijän omissa tiloissa, kuten asunnossa tai erillisessä työhuoneessa. Kuten voi huomata, etätöiden määrittely voi olla näennäisesti helppoa, mutta mutkikkaampaa tarkemmin arvioituna. (Kuisma & Sauri 2021, 26)

3.2 Etätöön hyödyt

Etätöön tekemiseen liittyy taloudellisia hyötyjä. Työn tekeminen kotoa käsin on taloudellisempaa sekä työntekijälle että työnantajalle, vaikka etätöissä ei olekaan kyse ensisijaisesti rahasta. Työntekijän osalta säästöjä pystyy tekemään lounasruokailuissa ja työmatkakustannuksissa. Työnantaja voi hyötyä taloudellisesti työntekijän etätöskentelystä toimitilakustannuksissa ja henkilökunnan vaihtuvuuden aiheuttamien kustannusten vähenemisessä. Työmatkojen vähentyminen pienentää samalla perinteisten toimitilojen tarvetta. Todennäköisesti suuntaus on menossa kohti pienempiä toimitiloja, joissa työntekijät voivat käydä tarpeen vaatiessa tekemässä työtehtäviään, esimerkkinä kokoukset, joissa edellytetään fyysistä läsnäoloa. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 39; Paul 2020, 13–14; Kuisma & Sauri 2021, 38.) Etätöitä tekevät voivat myös vähentää etätöipisteiden kuluja verotuksessa (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 111).

Etätö vaikuttaa myös henkilöstöön liittyviin seikkoihin. Etätö antaa mahdollisuuden työskentelyyn myös sellaisille työntekijöille, jotka eivät voi tehdä töitä kokoaikaisesti toimistossa terveyteen, ikään tai henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen liittyvistä syistä. Kotoa käsin tehtävä työ on todella tärkeää esimerkiksi sellaisille ihmisille, joilla on jokin vamma. Etätö on hyvä vaihtoehto myös vanhempainvapaan jälkeen, sillä etätöön ansiosta oman työn ja lastenhoidon yhdistäminen onnistuneesti on paljon todennäköisempää. Yritykset voivat edesauttaa sukupuolten välisen palkkatasa-arvon toteutumista lisäämällä työnteon mahdollisuuksia naisille ja tarjoamalla vanhemmille joustavia vaihtoehtoja. Etätöön tekeminen yrityksessä mahdollistaa kyvykkäiden tekijöiden palkkaamisen ja hyödyntämisen ympäri maata, kun henkilön toimenkuva ei ole riippuvainen heidän omasta sijainnistaan. (Paul 2020, 15–17.)

Työntekijän kannalta etätöön hyötynä on työajan joustavuus ja rytmittäminen omien tarpeiden mukaan. Omasta ajankäytöstään päättävä voi halutessaan käydä kesken päivän esimerkiksi juoksulenkillä, koiran kanssa kävelyllä tai asioimassa kaupungilla. Pukeutumisen suhteen on myös enemmän vapautta, kun voi valita enemmän kotioloihin sopivan vaatetuksen. Etätöskentelyn mahdollistama joustavuus on lisännyt työntekijöiden tyytyväisyyttä ja työn tehokkuutta. University of the West of England -yliopiston hyvinvointia ja työmatkoja koskevasta tutkimuksesta käy ilmi, että työmatkaan kuluvan ajan kasvaessa työtyytyväisyys vähenee. Tutkimuksessa todettiin, että kahdenkymmenen minuutin päivittäinen lisäys työmatkoihin vaikuttaa työtyytyväisyyteen samalla tavalla kuin 19 prosentin lasku tuloissa. Esimerkiksi Suomessa keskimääräisen työmatkan kesto on 46 minuuttia eli yli 173 tuntia vuodessa. (Paul 2020, 18; Kuisma & Sauri 2021, 38, 62.)

Motivan mukaan työpaikan ja kodin välisen liikkumisen väheneminen tuottaa hyötyjä sekä työntekijälle, työnantajalle että ympäristölle. Jo yksi etätyöpäivä viikossa tai muutama kuukaudessa vähentää huomattavasti työmatkaliikennettä, jolla on suora vaikutus pahimpien ruuhka-aikojen pienenemiseen ja matkustukseen liittyvän stressin vähenemiseen. Motivan tutkimuksen perusteella arvioitiin, että henkilöautoliikenne vähenee kokonaisuudessaan 6–8 prosenttia etätyön lisääntymisen seurauksena, joten ilmastonmuutoksen hillinnän näkökulmasta etätyön mahdollistama työmatkaliikenteen väheneminen näyttäisi tuottavan myönteisiä vaikutuksia. (Kuisma & Sauri 2021, 36–37.)

Työmatkasiirtymien vähentymisellä on myös työntekijän hyvinvointia laajempi näkökulma. Työmatkat vaikuttavat ja rasittavat yksilöiden lisäksi merkittävästi myös planeettaamme. Valtion kestävä kehityksen yhtiön Motivan mukaan Suomessa tehdään yli kaksi miljoonaa edestakaista työmatkaa päivittäin, joista kuljetaan henkilöautolla 75 prosenttia. Työmatkat aiheuttavat ruuhkahuippuja eritoten aamu- ja iltapäivällä ja kasvattavat näin entisestään työmatkoihin käytettyä aikaa. Etätyön yleistyminen voi päästöjen vähentämisen ja ruuhkahuippujen tasoittamisen lisäksi vaikuttaa tulevaisuudessa asuinalueiden suunnitteluun, toimipaikkojen sijaintiin ja toimistojen mitoittamiseen. (Paul 2020, 19; Kuisma & Sauri 2021, 36.)

Työntekijöiden fyysinen ja henkinen terveys hyötyvät eritoten etätyöskentelystä, koska työmatkaan ei tarvitse käyttää aikaa päivittäin. Etätyöntekijä voi käyttää vapautuvan ajan perheen kanssa tai liikuntaan, mikä vaikuttaa kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin positiivisesti. Ilman työmatkasiirtymiä arkipäivään voi vapautua tunteja lisää aikaa, ja ihmiset kertovat lisänneensä harrastusmahdollisuuksia vapautuneen ajan ansiosta. Myös sairaspoissaolojen on tutkittu vähentyneen etätyöskentelyn myötä ainakin 30 prosenttia Suomessa Työterveyslaitoksen helmikuussa 2021 julkaiseman Miten Suomi voi? -seurantatutkimuksen mukaan. Positiivisina asioina tutkimuksesta selvisi myös, että etätyöntekijät kokevat tekevänsä enemmän itsenäisiä päätöksiä aiempaan verrattuna. Moni kokee erityisesti, että pitkäjänteisyyttä vaativat työtehtävät voi suorittaa omaa luontaista rytmäänsä noudattaen. Monet etätyötä tekevät ovat myös todenneet nukkuvansa enemmän etätyön ansiosta. (Paul 2020, 18; Kuisma & Sauri 2021, 41–42; Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 22–23.) Etätyöntekeminen tarjoaa enemmän mahdollisuuksia tauottaa päivää liikkumalla ulkona. Luonnossa oleskelulla on tutkitusti useita terveyttä ja esimerkiksi unenlaatua parantavia vaikutuksia. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 75.)

Etätyön vaikutusta työntekijöiden työskentelytehokkuuteen on tutkittu viime vuosina. Koronapandemia sai aikaan ikään kuin suuren etätyökokeilun ja pandemia-ajan alussa raportoitiin selkeää nousua työn tuottavuudessa. Global Workplace Analyticsin kansainvälisessä kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että 77 prosenttia työntekijöistä koki olevansa täydellisen tuottavia etätöissä kotitoimistollaan. Auntie Solutions -kyselyssä, joka toteutettiin myös suomalaisten parissa, tutkimukseen vastanneet työntekijät kokivat työtehonsa nousseen 65 prosentista 78 prosenttiin. Tutkimuksien valossa etätyö vaikuttaisi olevan tehokkaampaa kuin toimistolla työskentely. Kuitenkin kun etätyön uutuudenviehätys ja poikkeustilan aikaansaama hätämentaliiteetti alkoi hälventyä, työntekijöiden arviot omaa työskentelytehokkuuttaan kohtaan alkoivat heiketä. Tästä päätellen toimisto- ja etätyön parhaasta yhdistelmästä tehokkuuden osalta eri työtehtävissä saadaan relevantteja päätelmiä vain pitkän aikavälin tutkimuksella. Lisäksi kyselytutkimukset ovat vain suuntaa antavia, sillä omaa työtehoa voi olla todellisuudessa haasteellista arvioida objektiivisesti. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 18–19.)

Boijer-Spoof Heikinheimo ja Ilmivalta (2022, 34) summaavat etätyön eduiksi työskentelyn tehokkuuden, keskittymisrauhan, työmatkoista vapautuneen ajan ja mahdollisuuden työskennellä paikasta riippumatta, kuten vaikka kesämökillä.

3.3 Etätyön haasteet

Etätyön tekemiseen liittyy rajaamisen haasteita. Kuisman ja Saurin (2021, 49–50) mukaan etätyön lisääntyminen nostaa esille kysymyksen sekä työn ja vapaa-ajan, että työpaikan ja kodin välisistä rajoista. Etätyön yleistyminen on jo näkynyt kotitoimistojen varustelussa: tietokoneita, lisänäyttöjä, kuulokkeita, sähköpöytiä ja muita teknisiä välineitä on hankittu paljon koteihin. Osittain kyse voi olla viihde-elektronikasta, mutta varmasti osittain myös töihin liittyvistä etätyötarvikkeista. Tällä tavalla työ ja viihde löytyvät samalta näppäimistöltä helposti. Itseohjautuvuuden merkitys korostuu, kun vapaa-ajan ja työn välisen rajan määrittäminen jää ensi sijassa etätyöntekijän vastuulle. Etätyöntekijän on mietittävä samaa rajan määrittämistä myös kodin ja työpaikan välillä. Perheellisellä etätyöläisellä keskittyminen työhön voi olla vaativampaa kuin perheettömällä, etenkin jos työtilaa ja kotia ei ole erotettu toisistaan riittävän selkeästi. Tämä ongelma on sitä pienempi, mitä helpommin työtila voidaan erottaa muusta asunnosta ja mitä suurempi asunto on kyseessä.

Boijer-Spoof ja Ilmivalta (2022, 78) toteavat, että kun työ ja yksityiselämä tapahtuvat samassa paikassa, voi työstä irrottautuminen ja siitä palautuminen olla haastavaa.

On odotettavissa, että tulevaisuudessa etätöiden johtamisen merkitys kasvaa. Tämä on sekä työhyvinvoinnin että työntekijän ja työnantajan yhteisen edun kannalta yhä tärkeämpää. Etätöiden johtamisella pystytään vaikuttamaan työajan jäsentämiseen ja hallintaan, ja sitä kautta myös työn tuottavuuteen. (Kuisma & Sauri 2021, 49.)

Etätöskentely vaikuttaa myös työyhteisön toimintaan ja kommunikointiin. Työterveyslaitoksen helmikuussa 2021 julkaisemassa Miten Suomi voi? -seurantatutkimuksessa työhyvinvoinnin riskitekijöinä nousi esille esimiesten ja kollegoiden vähäisempi tuen saaminen työskentelyyn. Toisena ongelmana oli, että etätöntyöntekijät kokivat työssä tylsistymistä useammin lisääntyneen etätöiden myötä. (Kuisma & Sauri 2021, 42.) Virtuaalinen vuorovaikutus kuormittaa eri tavalla kuin perinteinen kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus, esimerkiksi vain netin kautta tapahtuvassa kommunikoinnissa jää pois ei-sanallisia viestejä. Erilaiset viestintäkanavat voivat aiheuttaa enemmän haittaa kuin hyötyä, jos niille ei määritellä tiimissä tarkkoja käyttötarkoituksia. Etätöissä voi negatiivisessa mielessä ilmentyä yksintöskentelyä ja erillisyyttä muista työntekijöistä, heikkoa tiedon kulkeutumista ja epäjohtonmukaista esihenkilötyötä. Kun työskennellään etänä, kommunikointi voi kaventua asia- ja tehtäväkeskeiseksi. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 54.)

Työelämäntutkija Mirikka Vuorenon haastattelussa käy ilmi, että työntekijän ongelmat tai huolet saattavat jäädä etätöissä helpommin huomaamatta, jos hän ei itse niitä tuo esille. Kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten harventuessa työkyvyn haasteet voivat kasvaa suuriksi ennen kuin muu työyhteisö havahtuu niihin. Etätöissä esihenkilöt eivät välttämättä huomaa työntekijän pahoinvointia tai haasteita. Etätö saattaa pahentaa olemassa olevaa tai orastavaa päihdeongelmaa selkeän työskentelyrytmin ja sosiaalisen kontrollin vähentyessä. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 24, 32, 54.)

Etätöskentely vaikuttaa luonnollisesti eri ihmisiin eri tavoin, ja esihenkilöiden on tärkeä herätä tiedostamaan, miten kukin työntekijä etätöiden kokee. Toinen nauttii kasvotusten tapahtuvien tapaamisten vähyydestä, siinä missä toiselle se tuottaa kärsimystä. Ihmisellä on fyysisten perustarpeiden lisäksi tarve kuulua ja tulla hyväksytyksi lauman jäsenenä. Tutkimusten mukaan kohtaamiset kasvokkain edes satunnaisesti lisäävät työyhteisöjen me-henkeä ja työntekijöiden

välisiä intuitiivisia yhteyksiä. Kontaktin puuttuessa etätö haastaa ryhmän yhteyden vahvistumista. Psykologinen turvallisuuden kokemus on yksi merkittävimmistä tiimin ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä, ja etätöskentely voi haastaa huomaamaan, tarvitseeko joku tiimissä apua tai uskaltaako työntekijä pyytää apua sitä tarvitessaan. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 54.)

Keväällä 2020 työterveyslaitos toteutti ammatillisen opetuksen työtä koskevassa kehittämishankkeessa kyselyn, jonka vastaajat olivat koulutuskuntayhtymän opettajia ja muuta henkilökuntaa. Heistä suurin osa oli siirtynyt koronan myötä etätööhön. Vastausten perusteella etätöössä ilmenee tyypillisiä aivotyön kuormitustekijöitä, kuten ristiriitaisten ohjeiden varassa toimimista ja jatkuvaa huomion siirtämistä tehtävästä toiseen. Haasteena oli myös se, että koti on monessa tapauksessa saattanut muuttua monitoimitilaksi, jossa tehdään töitä, pidetään etäpalavereja, ruokaillaan, käydään etäkoulua, hoidetaan sairaita ja vietetään vapaa-aikaa. (Kuisma & Sauri 2021, 42.) Moni tekee nykyään tietotyötä, jolle on tyypillistä tietotekniikan hyödyntäminen, monitekeminen, kielellinen työskentely, toistuvat keskeytykset ja kiireen aiheuttama aikapaine. Eniten innostusta aiheuttavina osa-alueina tietotyössä pidetään ideointia, oppimista, osallistumista ja vuorovaikutusta, jotka etätöössä uhkaavat jäädä vähemmälle. Etätöössä aivojen lepotaumat saattavat myös vähentyä, työn ja vapaa-ajan sekoittumisen myötä. Tällöin rutiinit ja tietoinen työskentelyn tauottaminen ovat tärkeässä roolissa. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 79.)

Boijer-Spoof Heikinheimo ja Ilmivalta (2022, 17) mainitsevat, että pitkään etätöitä tutkineen Stanfordin yliopiston ekonomisti Nicholas Bloomin mukaan läsnä- ja etätöön hybridimaailmassa on riski tahattomalle syrjinnälle ja sitä myötä urakehityksen hidastumiselle. Hän on havainnut tutkimuksissaan, että kotona työtä tekevien urakehitys hidastui puoleen verrattuna toimistolla työskenteleviin. Tämän päätelmän perusteella hänen mukaansa työntekijöiden ei tulisi täysin päättää työn suorittamispaikasta, vaan yhteinen sopimus työnantajan ja työntekijän välillä olisi parempi vaihtoehto.

Etätö vaikuttaa myös työergonomiaan ja fyysiseen terveyteen. Etätöön lisääntyessä ja yleistyessä korona-aikana, fysioterapeuttien vastaanotoille palasi sellaiset tuki- ja liikuntaelämistön vaivat, joita oli aiemmin 2000-luvulla saatu hillittyä toimistoergonomiaa kohentamalla. Etätö voi siis altistaa puutteelliselle ergonomialle ja taukojen puutteelle. Etätöössä on riski liikkumattomuuteen, ja ajatustyön fyysinen passiivisuus vaikuttaa kehoon vahingollisesti. Paikallaan istuminen on yhteydessä ennenaikaiseen kuolleisuuteen, ja on havaittu, että riski alkaa kasvaa jo yhteensä

neljän tunnin päivittäisen istumisen jälkeen, nousten yhä jyrkempään nousuun kahdeksan tunnin päivittäisen istumisen kohdalla. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 22, 111.)

Kotona työskennellessä myös ravinto ei ole välttämättä yhtä monipuolista ja energiatasoa ylläpitävää kuin työpaikalla. Myös napostelu voi lisääntyä kotona työskennellessä, mikä huolestuttaa lihavuustutkijoita ja hammaslääkäreitä. Etätyö voi rikkoa ruokarutiinit ja haastaa niin säännöllistä ruokarytimiä kuin ravinnon monipuolisuutta. Energiankulutus voi olla etätyössä hyvin vähäistä, ja harvalla on kyky sopeuttaa energiansaantiaan tätä kulutustasoa vastaavaksi. Kodin ja toimiston yhdistäminen voi vaikuttaa myös uneen. Mikäli työtila sijaitsee nukkumipaikan lähellä tai jopa samassa tilassa, saattaa olla vaikea irrottautua töistä yön ajaksi. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 22, 74, 132).

Boijer-Spoof Heikinheimo ja Ilmivalta (2022, 34) kiteyttävät etätyön haasteiksi tiiviin työskentelytahdin, taukojen vähyyden, työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyksen, empatian vähenemisen työnyhteisön välillä virtuaalisissa ympäristöissä sekä yksipuolisen ravitsemuksen.

4 VUOROVAIKUTUS

4.1 Vuorovaikutuksen määritelmä

Vuorovaikutus tarkoittaa ihmisten välistä vastavuoroista toimintaa, joka koostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Sanallisella viestinnällä viitataan verbaaliseen eli sanoista rakentuvaan viestintään, joka voi olla puhetta tai kirjoitusta. Nonverbaalilla eli sanattomalla viestillä tarkoitetaan ääniä, ilmeitä, katseita, eleitä, liikkeitä ja asentoja. Nonverbaalinen viestintä on pääosin tiedostamatonta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 159.) Jotta vuorovaikutusta tapahtuu, edellyttää se aina vähintään kahden ihmisen välistä vaikutussuhdetta (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 11). Vuorovaikutuksessa viesti voi kohdentua toisen osapuolen ajatuksiin, tunteisiin, uskomuksiin, käyttäytymiseen tai asenteisiin (Silvennoinen & Tilli 2017, 38).

Vilkman (2016, 40) toteaa, että vuorovaikutus on enemmän kuin vain tiedottamista ja viestintää. Se on kommunikaatiota, joka tapahtuu vähintään kahden ihmisen välillä. Siinä on kyse ihmisten välisestä suhteesta ja toiminnasta, jossa jaetaan kokemuksia, tietoa ja tunteita, sekä rakennetaan niistä yhteisiä merkityksiä. Vuorovaikutus on merkittävä osa työn tekemistä ja sen kehittämistä.

Ihminen on perimmäiseltä olemukseltaan laumaeläin, ja fyysisten perustarpeiden lisäksi ihminen pyrkii toiminnallaan varmistamaan lauman hyväksynnän. Työyhteisöjen sosiaalista ulottuvuutta on tutkittu jo 1940-luvulta lähtien. Vaikka etätyö nykyisessä mittakaavassa on verrattain uusi ilmiö, on virtuaalisia tiimejä ollut olemassa jo pitkään. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 38–39.) Rauramo (2012, 111) korostaa, että työn todellinen arvo syntyy vuorovaikutustilanteissa ja keskusteluissa ryhmissä ja verkostoissa. Tällöin työyhteisö rakentaa yhteisiä merkityksiä ja yhteistä ajattelua tulevaisuudesta ja tavoitteista. Vuorovaikutustaidoista ja -käytännöistä on noussut merkittävä tekijä yritysten välisessä kilpailussa.

4.2 Viestintä

Vuorovaikutukseen liittyy ennen kaikkea viestintä, ja vuorovaikutukseen pyrkivä viestintä lähtee viestin tavoitteesta. Viestin päätavoite voi olla vaikuttaminen, viihdyttäminen tai tiedottaminen, ja viestillä voi olla myös alatavoitteita. Jotta viesti on uskottava, tulee sen sisältöjen ja perustelujen

olla loogisia ja viestin tavoitteen mukaisia. Kun valitsee sisältöä, tulee valintaa tehdessä huomioida työyhteisön näkökulma ja olennaiset tiedot. Kiteytetysti onnistunut viesti vastaa peruskysymyksiin: kuka, mitä, missä, milloin, miten ja miksi. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 12–13.)

Rauramo (2012, 118) toteaa, että etätyössä voi olla haasteellista varmistaa riittävä tiedonkulku ja yhteydenpito työhön liittyvien verkostojen sisällä. Työntekijöiden on tärkeää päästä vaikuttamaan päätöksentekoon ja osallistua työpaikalla tapahtuvien muutosten kulkuun. Esimiehen, alaisen tai kollegan palaute voi olla todella tärkeää, sillä se voi kirkastaa omaan työhön liittyviä tavoitteita, sisältöjä ja priorisoimista.

Yksi haaste etätyöskentelyssä on tunteiden ilmaisu, sillä niiden aistiminen on vaikeampaa. Tunteiden ilmaisu ja aistiminen puolestaan lisäävät inhimillistä ja ihmissläheistä ilmapiiriä. Niiden avulla luodaan hyvää pohjaa työyhteisölle ja luottamukselle. Tietopohjaisen keskustelun lisäksi on tärkeää, että työyhteisössä on mahdollista ilmaista tunteita, mielipiteitä ja aikomuksia. Ihmiset viestivät ja ymmärtävät viestejä eri tavalla. Siksi työyhteisön kommunikoinnissa ja vuorovaikutuksessa on tärkeää tiedostaa, että yksinkertaisiakin asioita voi tulkita eri tavoilla. Ihmiset antavat viesteille eri merkityksiä, ja myös yksilön käyttäytymistyyli ja aiemmat kokemukset vaikuttavat tulkintoihin. Väärinymmärryksen määrä kasvaa varsinkin, jos suuri osa viestinnästä tapahtuu pikaviestimissä ja sähköpostitse. (Vilkman 2016, 65–66, 69).

Virolaisen johtopäätöksen vahvistaa myös korona-aikana tehty suomalaisyliopistojen yhteinen FutuRemote-tutkimus. Vaikka kommunikaatiota olisi työyhteisössä runsaasti, pelkästään etänä toteutettuna se köyhtyy monella tavalla. Vaarana on, että etätyössä vuorovaikutus rajautuu pelkästään tuttuihin työkavereihin ja keskustelujen sisällöt jäävät tehtäväkeskeisiksi. (Blomqvist ym. 2020; Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 40.) Vilkmanin (2016, 54) mukaan tutkittaessa vuorovaikutusta, virtuaalisessa tiimissä viestinnän puutteen on todettu johtavan heikentyneeseen yhteistyöhön ja puutteelliseen tiedon jakamiseen.

Luottamus on tärkein osatekijä tiedon jakamisen kannalta, sillä sen kasvaessa avoimuus lisääntyy ja viestintäkanavia uskalletaan käyttää monipuolisemmin. Koska spontaanit kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut jäävät etätyöstä pois, viestintä on luonnollisesti virtuaalisesti vähäisempää. Epämuodolliset viestintä- ja vuorovaikutustilanteet ovat kuitenkin perinteisesti juuri niitä hetkiä, kun tutustutaan kollegoihin ja keskustellaan myös työhön liittymättömistä asioista. Usein virallisten asioiden jälkeen etäpalaveriin on hyvä jättää epämuodolliselle keskustelulle aikaa kokouksen tai

palaverin lopussa. Etätöskentely ja virtuaalinen työyhteisö heikentää tutkimusten perusteella esimiehen ja työntekijän välistä viestintää. Siksi siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota, sillä hyvä viestintä lisää työntekijöiden sitoutumista ja tuottavuutta. (Vilkman 2016, 59)

4.2.1 Työskentelyilmapiiri ja yhteenkuuluvuuden tunne

Yhteisö tarkoittaa alueellisesti rajattua vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden muodostumaa. Yhteenkuuluvuus rakentuu jaetuista päämääristä, joihin pyritään yhdessä toimimalla. Yhteiset uskomukset ilmentävät symbolista yhteisöä. Virtuaalitodellisuuksiin ja tietoteknisiin verkostoihin syntyneitä yhteisöä voidaan pitää eräänlaisena symbolisen yhteisön muotona. Työyhteisössä jokaisella työntekijällä on tärkeä rooli ihmisenä. Avoimuus ja luottamuksellisuus toimivat pohjana yhteistyökykyiselle työyhteisölle. Sosiaalisen tuen merkitys on tärkeä tekijä työstä suoriutumisen kannalta. (Rauramo 2012, 104–105.)

Rauramo määrittelee työilmapiirin organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summaksi. Se on siis esimiehen johtamistyylin, organisaatioilmapiirin ja työyhteisön muodostama kokonaisuus. Täten yrityksen sisällä voi esiintyä erilaisia ilmapiirejä. (Rauramo 2012, 107.) Työssä viihtymiseen vaikuttavat myönteinen työskentelyilmapiiri ja yhteenkuuluvuuden tunne. Yhteisöllisyyden avulla luodaan positiivinen yhteishenki, vaikka kohdattaisiin kasvokkain vain harvoin. Ihmisellä on luontainen ja lajityypillinen tarve tuntua kuuluvansa joukkoon ja olla osana arvostamaansa ryhmää. Työyhteisössä yhteisöllisyyden merkitys on tärkeä, koska se luo pohjan aidolle ja tuottavalle yhteistyölle. Mitä paremmin työntekijät tulevat keskenään toimeen, sitä paremmin yhteistyö sujuu. (Vilkman 2016, 41.)

Boijer-Spoof Heikinheimo ja Ilmivalta nostavat sille Harri Virolaisen väitöskirjan vuodelta 2010, jossa selvitettiin virtuaalisten tiimien ilmapiiritekiäjiä. Virolaisen mukaan tiimin ilmapiirillä viitataan havaintojen, tulkintojen ja kokemusten kokonaisuuteen, joka on suhteellisen samanlainen yhteisön eri jäsenillä. Ilmapiirin syntyyn vaikuttavat osittain tiedostamattomat prosessit erilaisissa viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa. Väitöskirjatutkimuksessa selvisi, että virtuaalisten tiimien toiminta etänä sujui hyvin, kunhan kasvokkain tapahtuvia kontakteja järjestettiin aika ajoin. Havainto tutkimuksessa oli, että epämuodolliset tapaamiset ovat tärkeitä yhteisöllisyyden ja me-hengen rakentumisen kannalta. (Virolainen 2010; Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 40.)

Kun tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan, syntyy tunne yhteisön jäseneksi kuulumisesta. Yhteydenpidon määrä ja laatu ovat yhteisöllisyyden rakentamisen ja ylläpitämisen kannalta merkityksellisiä asioita Etätyöskentelyssä yhteisöllisuuden tunteen luomiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota, sillä yhteisöllisyys kehittyy huonommin tai se lähtee murenemaan, jos ihmiset kohtaavat toisiaan yhä harvemmin. Yhteenkuuluvuuden tunteen kokeminen tulee esille eri työntekijöissä eri tavoilla ja eri voimakkuudella. Yhteisöllisyyden kokemuksen muodostuminen vaatii organisaatiolta aikaa. Mikäli yritys muuttuu jatkuvasti, ei vankkaa yhteenkuuluvuuden tunnetta pääse syntymään. Etätyöskentelyssä haasteena on helposti eristäytyneisyyteen johtava vuorovaikutuksen vähyys. Tutkimukset osoittavat, että yhteisöllisyyden puuttuminen vähentää vuorovaikutusta, heikentää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, vähentää työntekijöiden moraalialia ja vähentää tiimin yhtenäisyyttä. (Vilkman 2016, 41–42.)

Kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ovat yhteisöllisyyden näkökulmasta tärkeitä. Yhteisöllisyys perustuu vuorovaikutukseen ja toisten työntekijöiden tuntemiseen, ja etätyöskentely sujuu paremmin, jos ihmiset tuntevat toisensa. Kasvotusten järjestettävät tapaamiset voivat mahdollistaa tiimin jäsenten tutustumisen. On tärkeää, että tapaamisissa olisi sekä organisaatioon liittyvää asiasisältöä että vapaamuotoista yhdessäoloa. On tärkeää huomioida työn luonne, kun pohtii, kuinka usein virtuaalisia tapaamisia tulisi järjestää. Yhteisten kokousten osalta on merkityksellistä tiedostaa, mikä todella on työn tekemisen näkökulmasta palvelevaa. (Vilkman 2016, 42–43.)

Nykyaikana moni kokee kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten merkityksen lisääntyvän. Vilkman (2016, 43–44) huomauttaa, että myös etätyössä on mahdollista ylläpitää hyvää yhteishenkeä, vaikka tiimi ei koskaan tapaisi toisiaan fyysisesti samassa paikassa. Sen edellytyksenä kuitenkin on sekä esimiehen että tiimin jäsenten hyvät työvälineiden hallintataidot. Lisäksi tarvitaan myös halua ja kykyä hyvän vuorovaikutuksen ja yhteishengen rakentamiseen virtuaalisten työvälineiden avulla.

4.2.2 Vuorovaikutus ja etäjohtaminen

Etätyöskentely vaikuttaa myös esihenkilön ja työntekijän väliseen suhteeseen. FutuRemote-aineiston perusteella työntekijöiden luottamus esihenkilöitä kohtaan vähentyi etätöitä tehdessä.

Jotta avoin ja luottamuksellinen suhde pysyy yllä, tulee olla säännöllisiä kahdenkeskeisiä tapaamisia. Tutkimus osoittaa myös, että esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä käyty vapaa jutustelu on yhtä tärkeää kuin työkollegoiden välinen vapaa keskustelu. (Blomqvist ym. 2020; Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 40–41.)

Vilkman kiteyttää, että esimiehen tulisi huomioida vuorovaikutuksessa etätöiden erityispiirteitä. Koska vuorovaikutuksen vähentymisellä on niin paljon haittavaikutuksia työn tulosten, yhteisöllisyyden kokemuksen, motivaation ja sitoutumisen kannalta, sitä ei kannata sivuuttaa. Työntekijöille on tärkeää antaa mahdollisuus avoimeen keskusteluun. Myös yhteisistä viestinnän pelisäännöistä sopiminen on tärkeää. On hyvä käydä läpi, mitä viestimiä käytetään ja miten, jotta se palvelee työyhteisöä parhaalla mahdollisella tavalla. Myös palaverien tarve on hyödyllistä kartoittaa ja sitä on hyvä miettiä työn näkökulmasta. (Vilkman 2016, 60–61.) Erilaiset palaverit ja kokoukset ovat merkittävä osa työtä. Jotta ne olisivat tuloksellisia ja psykologista hyvinvointia tukevia, jokainen osapuoli, niin alainen kuin esimies voisi pohtia omaa käyttäytymistään ennen kokousta. Hyvällä valmistautumisella varmistetaan kokousten toimivuus ja tehokas ajankäyttö. (Rauramo 2012, 118.)

5 SITOUTUMINEN JA SITOUTTAMINEN

5.1 Sitoutumisen määritelmä

Sitoutuminen on laaja käsite, jota voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta. Lampikoski (2005, 46) toteaa, että sitoutumista on yleisellä tasolla totuttu kuvaamaan kolmen ominaisuuden perusteella. Ensinnäkin se on vahvaa uskoa hyväksyä organisaation tavoitteet ja arvot. Toiseksi se nähdään haluna ponnistella organisaation hyväksi ja kolmanneksi sitoutuminen on vahvaa halua olla osa organisaatiota. Schaufeli ja Bakker (2004, 295) summaavat sitoutumisen tarkoittavan tyydytystä tuottavaa, työhön liittyvää mielentilaa, joka ilmenee omistautumisena, tarmona ja syventymisenä työhön. Sitoutunut työntekijä on innostunut ja motivoitunut panostamaan työhön ja olemaan yrityksessä myös haastavina aikakausina. Viitala (2013, 85) huomauttaa, että monesti puhuttaessa työntekijän sitoutumisesta, ajatellaan sen tarkoittavan sitä, että työntekijä pysyy työtehtävissä ja organisaatiossa. Tämä lähestymistapa ei kuitenkaan kuvaa sitoutumista tarpeeksi laajasti, sillä sitoutuminen voidaan ymmärtää työntekijän psykologisena suhteena yritykseen.

Sitoutumista voidaan tarkastella asenteellisena tai kognitiivisena käsitteenä, kun taas vaihtuvuus, pysyvyys ja liikkuvuus ovat käyttäytymistendenssejä. Sitoutuminen perustuu tunteisiin, esimerkiksi velvollisuudentunteeseen tai rationaaliseen laskelmaan siitä, mitä kustannuksia organisaation vaihdosta voisi aiheutua henkilölle. Laskelmoida voi myös sitä, mitä mahdollisia etuja, kuten parempaa palkkaa tai ylemmän vakanssin, voisi saavuttaa vaihtamalla toiseen organisaatioon. Parhaimmillaan sitoutunut työntekijä samaistuu organisaatioon, sen tavoitteisiin, normeihin ja visioihin, nauttii organisaation jäsenyydestä sekä on halukas ylläpitämään työsuhdetta työnantajaan. Tätä suhdetta vahvistaa se, että työntekijä hyväksyy organisaation tai yrityksen arvot, visiot ja strategiat ja luottaa siihen, että työsuhde on jatkossakin hänen kannaltaan hyödyllinen ja kannattava. (Lampikoski 2005, 46.)

5.2 Sitoutumistyytit ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Kjelin ja Kuusisto viittaavat teoksessaan Allenin ja Meyerin erottelevan sitoutumisen kolmeen eri tyyppiin. Niitä ovat hyötyyn, velvollisuuteen ja tunteisiin perustuvat sitoutumisen tyypit. Hyötyyn perustuvassa sitoutumisessa työntekijä voi olla sitoutunut yritykseen yksinkertaisesti siitä syystä, että hän ei usko saavansa muualta samoja etuja kuin nykyisestä työpaikastaan. Nämä edut voivat olla mitä tahansa hänelle tärkeiksi kokemiaan tekijöitä, kuten esimerkiksi työn määrä tai laatu, työkaverit, työsuhdeturva tai palkkaus. Tällöin työntekijä arvioi sitoutumistaan yritykseen sitä kantilta, että mitä hän menettäisi, jos jättäisi organisaation. Velvollisuuteen perustuvassa sitoutumisessa työntekijä puolestaan kokee, että hänen lähtönsä on haitaksi työyhteisön toiminnalle, tai on liian aikaista lähteä pois organisaatiosta kyseisenä ajankohtana. Tunteisiin perustuvassa sitoutumisessa työntekijä kokee itselleen läheiseksi organisaation tarkoituksen, arvot ja tavoitteet, ja ne tulevat ilmi myös organisaation käytännön toiminnassa. Tällöin työntekijä on sitoutunut tunteillaan organisaatioon, ja haluaa olla sen tulevaisuuden toteuttamisessa mukana. Tämän kaltaisen sitoutumisen taustalla on myös usein vahva arvostus yrityksen johtoa tai esimiestä kohtaan. Hyvän työtuloksen tekevät mahdolliseksi työntekijän sitoutuminen organisaatioon, työn tavoitteisiin ja työyhteisöön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 26–27.)

Sitoutumisen taustalla vaikuttavia muuttujia voidaan myös tarkastella työntekijöihin liittyvien työolotekijöiden ja yksilöllisten tekijöiden kautta. Työntekijän persoonallisuus, tarpeet ja sukupuoli edustavat yksilöllisiä tekijöitä. (Kinnunen, Feldt & Mauno, 2008, 66–67.) Myös henkilön iällä ja koulutustasolla voi olla yhteys sitoutumisen tasoon (Jokivuori 2002, 53). Korkea koulutustaso voi lisätä työntekijän valintamahdollisuuksia, joka puolestaan voi heikentää sitoutumista nykyiseen organisaatioon (Lampikoski 2005, 29). Viitala (2013, 88) lisää, että yrityksessä tapahtuva työntekijöiden kouluttaminen ja osaamisen kehittäminen toimii sitouttamisen keinona, ja täten lisää sitoutumista.

Yritykseen sitouttaminen voi tapahtua myös työntekijän lähempien vuorovaikutuskohteiden kautta. Erityisesti radikaalien muutosten keskellä työntekijän läheissuhteet, esimerkiksi siihen tiimiin tai projektiin, johon hän kuuluu, ovat tärkeitä sitoutumisen lähteitä. Mukavat kollegat voivat kompensoida huonoa johtamista tai organisaation ilmapiiriä. Sitouttavina tekijöinä voivat toimia myös hyvät avainasiakassuhteet. Sitoutuminen voi lopulta myös kohdistua enemmän itse työhön

tai urakehitykseen kuin organisaatioon. Sitoutumisen avain on kokonaisvaltainen omistautuminen työlle. (Lampikoski 2005, 52.)

5.3 Sitouttaminen työnantajan näkökulmasta

Sitouttaminen tarkoittaa niitä henkilöstökäytäntöjä ja keinoja, joilla pyritään edistämään työntekijöiden sitoutumista yritykseen tai organisaatioon. Aikaisemmin yritysten erottavuustekijöitä ja kilpailuasetelmaa tarkasteltiin taloudellisten, operationaalisten ja teknologisten tekijöiden kautta, mutta nykyään yritysten näkemys henkilöstöstä yrityksen voimavarana ja kilpailutekijänä on kasvanut. Henkilöstön kehittämiseen panostaminen on merkityksellistä, sillä nykyään kilpailukyvyyn katsotaan rakentuvan pikemminkin innovaatioista ja muutoskyvykkyydestä. Yrityksen niin kutsuttu henkinen pääoma on avaintekijä kilpailussa muita yrityksiä vastaan. (Viitala 2013, 3, 33–34.)

Sitouttamisen taustalla ovat ne keinot, joilla henkilöstön sitoutumiseen voidaan vaikuttaa. Hyviä keinoja sitouttaa ovat henkilöstöpolitiikka, johon sisältyy kilpailukykyinen palkkataso tai siihen liittyvät muut edut ja hyödyt. Muita keinoja ovat perehdyttäminen, kehittämis- ja oppimismahdollisuudet, työn ja perheen yhteensovittaminen, erilaiset kasvupolut yrityksessä, palautuminen, mielenkiintoinen ja innostava työ, ja työilmapiiriin panostaminen. (Viitala 2013, 88–89.)

5.1 Sitoutunut henkilökunta ja sen merkitys

Nykyaikana työntekijät työskentelevät työhistoriansa aikana monissa eri yrityksissä. Tietynasteinen liikkuvuus elinkeinoelämässä on työvoimaan liittyvä normaali ilmiö. Myyntialalla saatetaan pitää suositusnormina vaihtaa työpaikkaa 3–5 vuoden välein työuralla edistymisen varmistamiseksi. Tosin liian nopea työpaikan vaihtaminen koetaan epäsuotuisana. (Lampikoski 2005, 9, 66.)

Työntekijät eivät suhtaudu enää työsuhteisiin elinikäisinä suhteina, vaan lojaalisuus työnantajaa kohtaan on vaihtumassa lojaalisuudeksi itseä, asiakkaita tai omaa ammattikuntaa kohtaan. Tässä tilanteessa yritysten täytyy kilpailla sekä osaajista että asiakkaista. Kohtalaisesti menestyvien työntekijöiden pitäminen ei ole vaikeaa, mutta harvat pystyvät sitouttamaan parhaimmat työntekijät. Ne organisaatiot pärjäävät, jotka pystyvät pitämään kirkkaana mielessä, että työnhakija päättää siitä, mihin organisaatioon hän haluaa tulla. Mitä parempi osaaminen ja arvo työntekijällä on, sitä

enemmän hänellä on mahdollisuuksia valita, missä hän haluaa työskennellä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23–24.)

Ne organisaatiot menestyvät työnantajina, joiden henkilöstöajattelu on ihmisiin panostavaa, näkyvää ja uskottavaa. Muun muassa henkilöstöpalvelujen luonne ja laatu kuvastavat organisaation sitoutumista ja ajattelua. Erilaisiin henkilöstöetuihin voidaan panostaa nopeallakin aikataululla, mutta ne pelkästään eivät kuitenkaan riitä organisaation strategiaa tukevan aidon ja hengittävän henkilöstöajattelun perustaksi. Tarvitaan myös tavoitteita tukevaa yrityskulttuuria. Organisaation suhde henkilöstöön näkyy etenkin esimiestyöskentelyssä ja johtamisessa sekä keskeisimmissä henkilöstöprosesseissa: rekrytinnissa, perehdyttämisessä, osaamisen johtamisessa, suorituksen johtamisessa sekä palkitsemis- ja palautejärjestelmissä. Erityisen tärkeitä työntekijöiden johtamisessa ovat rekrytointi- ja perehdyttämisvaiheet. Kun työnantajan ja työntekijän keskeisten odotusten yhteensopivuus määritetään jo rekrytointivaiheessa, yritys voi välttää kalliin ja turhan virheinvestoinnin. Näin myös työntekijä ei valitse tehtävää, jossa hän ei koe voivansa kehittyä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23–24.)

Yrityksen suurin voimavara on henkilöstö ja työntekijöiden osaaminen. Pysyvät työntekijät luovat vakautta yritykselle huolehtien myös pitkäaikaisista asiakassuhteista. Yritysten on tärkeää ottaa huomioon sitoutumiseen liittyvät tekijät, jotta työntekijät pysyvät juuri heidän yrityksissään. (Lampikoski 2005, 6–9.) Hyvät asiantuntijat, kuten myyjät, esimiehet tai suunnittelijat tietävät oman osaamisensa ja sen myötä oman markkina-arvonsa työmarkkinoilla. Nämä parhaat osaajat ovat usein myös näyttämisen haluisia ja eteenpäin pyrkiviä ihmisiä. Näiden ominaisuuksien myötä heidän sitouttamisensa organisaatioon ei ole aina helppoa ja mutkatonta. Ihmisten yksilöllisten odotusten vuoksi samat sitouttamis- ja motivointikeinot eivät välttämättä sovi kaikille. On välttämätöntä, että organisaatiossa kyetään käyttämään joustavia ja monipuolisia sitouttamiskeinoja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 26.) Mitä korkeamman osaamisen yrityksistä puhutaan, sitä hankalampaa ja kalliimpaa on työntekijöiden korvaaminen. Yritysten näkökulmasta on parempi sitouttaa jo yrityksessä työskenteleviä henkilöitä. (Lampikoski 2005, 25.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 26) mukaan pohjimmiltaan suurin osa ihmisistä haluaa sitoutua organisaatioon ja työhönsä. Käsitykset voivat vaihdella siitä, mikä on ihanteellisen mittainen työsuhte kussakin tilanteessa, mutta ne työntekijät, jotka tietoisesti välttävät sitoutumista, edustavat selkeää vähemmistöä. Tämän ajatuksen myötä työnantajan kannalta kysymys ei

olekaan sitoutumisen aikaansaamisesta, sillä lähtökohtaisesti sitoutuminen on olemassa. On siis tärkeää tunnistaa työntekijän sen hetkinen sitoutumisen laatu ja suunnitella johtamista sen mukaan.

5.2 Sitouttamisen edut ja haasteet

Menestyäkseen kilpailussa hyvistä työntekijöistä, organisaation tulisi panostaa sitoutumisen ylläpitämiseen. Sitoutumisella on positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja organisaation toimintaan. Sitoutuneelle työntekijälle on tyypillistä myönteinen asenne niin työhön, organisaatioon kuin henkilöstöönkin. Lisäksi sitoutunut työntekijä on aloitekykyinen ja innostunut, ja tekee työnsä laadukkaasti ja tehokkaasti. Työntekijä, joka on sitoutunut työhönsä, on halukkaampi panostamaan työhön enemmän kuin työntekijät keskimäärin. Työtä tehdessä sitoutuminen ilmenee esimerkiksi syventymisenä, tarkkaavaisuutena ja luovuutena. Sitoutuminen työpaikkaan ei tarkoita pelkästään tunnetta, vaan sillä on konkreettista merkitystä. Sitoutunut työntekijä on motivoitunut kehittämään osaamistaan, joka johtaa organisaatiossa uusiin innovaatioihin ja lisää täten yrityksen kilpailukykyä. Lähtökohtaisesti sitoutuminen on siis toivottava ja myönteinen asia. Ongelmaksi liian tiivis sitoutuminen voi kehittyä silloin, kun työntekijä esimerkiksi lakkaa kehittämästä tieto- ja taitopohjaansa, tai jos sitoutuminen tarkoittaa muutosvastarintaa. Liiallinen työhön sitoutuminen voi tukahduttaa innovatiivisuutta ja luovuutta. (Viitala 2013, 8–9, 85; Pyöriä & Anttila 2017, 63–71.)

Yksilön työsuorituksen kivijalka muodostuu aktiivisuudesta, osaamisesta ja tavoitteista. Pelkkä osaaminen ei silti riitä hyvään työsuoritukseen, vaan siihen sisältyy myös työntekijän halu tehdä työtä. Työntekijältä on löydettävä ammattitaitoa ja näkemystä siihen, mitä tavoitellaan. Täten pelkkä tahto ei riitä yksistään viemään eteenpäin. Työelämässä osaaminen on pätevyyttä vasta silloin, kun se saadaan linkitettyä organisaation kannalta merkitykselliseen työhön tai tehtävään. Yksilöllä voi olla paljon erinomaisia taitoja, mutta on olennaista määritellä yhdessä se osaaminen, joka työntekijää auttaa menestymään valitussa työnkuvassa tai roolissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 95.)

Kyky oppia uutta on keskeinen osa työntekijän osaamista. Aiemmin hankittu ammattitaito menettää nopeasti merkityksensä, mikäli henkilö ei ole kykenevä ja valmis uudistumaan jatkuvasti, ja tämän myötä seuraamaan oman alansa kehittymistä. Uuden oppimiseen kuuluu myös valmius ottaa oppia muilta. Parhaimmillaan kaikki voittavat, kun osaamista kehitetään ja jaetaan yhdessä. On oleellista, että työntekijä ymmärtää olla halukas jakamaan osaamista muiden henkilöiden kanssa. Antamalla tietoa, työntekijä saa sitä myös itse enemmän. (Kjelin & Kuusisto 2003, 96.)

Työntekijöiden vaihtuvuus on suurta toimipaikoilla, joissa on paljon osa-aikaisissa ja määräaikaisissa työsuhteissa olevia nuoria ja koulutettuja työntekijöitä, ja pienintä toimipaikoilla, joilla on runsaasti naisia, perheellisiä tai asunnon omistajia. Joka kolmas opiskelija käy töissä, jopa puolet korkeakouluopiskelijoista, joten nuoret ovat tärkeä ja joustava lisäresurssi yrityksille. Nuorten omaehtoista liikkuvuutta selittää se, että nuoret ovat alle 25 vuoden iässä vielä uran etsintävaiheessa, jossa tapahtuu kykyjen, kiinnostuksen, työn ja minän yhteensopivuuden kokeilua sekä ammatillisen minäkäsityksen tunnistamista. (Lampikoski 2005, 67.) Tutkimukset osoittavat, että nuoret sitoutuvat huomommin työskennellessään opintojensa ohessa (Viitala 2013, 87).

Määräaikaisten työsuhteiden solmiminen on lisääntynyt viime vuosina erityisesti nuorten työntekijöiden osalta. Tämä on sekä haitta että etu sitouttamisen kannalta. Määräaikaiset työntekijät sitoutuvat heikommin yritykseen kuin vakinaisessa työsuhteessa toimivat, mutta palkkaavalle yritykselle määräaikainen työsuhde tarjoaa tilaisuuden nähdä työntekijän sopivuutta yritykselle ja samoin työntekijälle, onko kyseinen työpaikka juuri sellainen, minkä hän haluaa. Hyvä rekrytointi parantaa edellytyksiä sitoutumiselle. (Lampikoski 2005, 67.)

6 TUTKIMUSMENETELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja ymmärtää laadullisen tutkimusmenetelmän avulla Novia Finland Oy:n etäyöntekijöiden näkökulmasta työhön sitoutumista. Kvalitatiivinen eli laadullinen näkökulma valittiin, koska tutkimuksessa haluttiin perehtyä ja ymmärtää syvällisesti etäyöntekijöiden kokemuksia etätyöskentelystä ja sitoutumisesta Novialle. Tutkimuksen perusteella haluttiin myös saada tietoa, miten yritys voi jatkossa kehittää etäyön johtamisprosessia. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, miten etäyöntekijät saadaan sitoutettua yritykseen.

Tämä opinnäytetyö edustaa kvalitatiivista tutkimusta, jonka aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tutkittava joukko oli neljä Novian etäyöntekijää.

6.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita todellisista tilanteista, enemmän kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. Laadullinen tutkimus tarjoaa myös paremman mahdollisuuden ymmärtää tutkittavien henkilöiden tunteita, asenteita, motiiveja ja tuntemuksia kuin mitä määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen edetessä suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti ja tutkimus toteutetaan joustavasti. Käsiteltävät tapaukset ovat ainutlaatuisia ja tutkimuksesta saatavaa aineistoa tutkitaan sen mukaisesti. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 69; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 161, 164.) Päädyin kvalitatiiviseen tutkimukseen, koska yritykseen sitoutumiseen liittyvät teemat kumpuavat etäyöntekijöiden omista, todellisista ja henkilökohtaisista kokemuksista. Tulokset eivät siksi ole yleistettävissä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan tiedon kerääjänä ihmistä. Ihminen on riittävän joustava sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin, jotta tutkija voi luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa enemmän, kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Etuna laadullisessa tutkimuksessa on, että siinä tutkija pääsee lähemmäs haastateltavaa. Tiedonhankinnassa monet

tutkijat käyttävät apuna lomakkeita ja erilaisia testejä. (Mäntyneva ym. 2008, 33; Hirsjärvi ym. 2014, 164.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettäviä metodeja ovat muun muassa teemahaastattelu, ryhmähaastattelut, osallistuva havainnointi ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä haastateltavia valita satunnaisesta joukosta. (Hirsjärvi ym. 2014, 164.) Vilka toteaa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston laatu korvaa määrän, sillä kvalitatiivinen tutkimus ei tähtää ilmiön yleistettävyyteen samalla tavalla kuin kvantitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kysymys on, että millaisella tutkimusaineistolla saadaan kattava vastaus tutkimusongelmasta. (Vilka 2021, 150.) Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin haastattelemalla neljää Novian työntekijää.

Haastattelua on käytetty päämenetelmänä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Suurimpana etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin nähden pidetään yleisesti sen joustavuutta. Aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen vaatimalla tavalla ja haastateltavaa myötäillen. (Hirsjärvi ym. 2014, 204–205.) Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä, selventää sanamuotoja ja asioita sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelun etuna on se, että haastattelija voi toimia samanaikaisesti myös havainnoitsijana ja kirjata muistiin mitä, miten ja millaisin äänenpainoin tutkittava puhuu ja vastaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86.) Haastattelun etuna on myös se, että haastateltaviksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä hyvin sitoutettua mukaan tutkimukseen. Huonoina puolina haastattelulle on, että haastattelun suunnittelu ja itse haastattelut vievät paljon aikaa. Haastattelun teko edellyttää haastattelijalta huolellista perehtymistä ja valmistautumista omaan rooliinsa. Haastateltava voi myös kokea haastattelun pelottavana tai ahdistavana tilanteena. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastatteluissa on taipumus antaa sosiaalisesti sopivia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2014, 205)

Tämän opinnäytetyön aiheen takia oli luonnollista käyttää haastattelumenetelmää, koska kysymyksessä on suhteellisen uusi ja tuntematon alue etenkin toimeksiantajalle. Laadullisen tutkimuksen käytön eräs valintaperusteeni liittyi tutkimukseni tavoitteeseen, koska halusin enemmänkin löytää ja paljastaa tutkimuksen tavoitteeseen liittyviä asioita sen sijaan, että olisin vain todentanut olemassa olevia totuuksia. (Hirsjärvi ym. 2014, 161, 205.)

6.2 Teemahaastattelu

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on, että tutkittavien kokemukset pääsevät ääneen. Tiedonkeruun metodeina laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää esimerkiksi teemahaastatteluja, havainnointia ja ryhmähaastatteluja. (Hirsjärvi ym. 2014, 164.)

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa eri ryhmiin perustuen siihen, miten muodollisia ne ovat. Strukturoidun eli lomakehaastattelun tyypillisimpinä piirteinä ovat kysymyssarjat, jotka toistuvat samanmuotoisina ja samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville. Äärimmäisenä vaihtoehtona on strukturoimaton haastattelu, jossa haastattelija asettaa tietyn aiheen, jonka ympärillä keskustelu rönsyilee vapaasti. Strukturoimaton haastattelu on eri haastattelumuodoista kaikkein lähimpänä keskustelua. (Hirsjärvi ym. 2014, 208–209.)

Teemahaastattelu on strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto, ja siinä ei ole määritelty kysymyksille tarkkaa muotoa tai järjestystä. Haastattelut ovat joustava tutkimustapa ja on mahdollista valita käyttötarkoituksen mukaan eri haastattelutyyppisiä riippuen siitä, mitkä tutkimuksen tavoitteet ovat. Lisäksi haastattelututkimuksen vahvuutena on vastausten monipuolisuus ja vuorovaikutuksellisuus. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 41; Hirsjärvi ym. 2014, 204–205.)

Teemahaastattelu on keskustelunomainen ja vuorovaikutteinen haastattelumenetelmä, jota käytetään yhtenä tiedonhankinnan menetelmänä laadullisissa tutkimuksissa. Teemahaastattelu sopii hyvin kuvaamaan todellisuutta ja vastaukset perustuvat yleensä haastateltavan omiin kokemuksiin. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Siinä on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2014, 208.)

Puolistrukturoidusta teemahaastattelusta ei ole olemassa yhtä määritelmää, mutta ominaista menetelmälle on, että jokin näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Tyypillistä on, että tutkija on tehnyt taustatutkimusta tutkittavasta ilmiöstä ja näin ollen hänellä on ennakkokäsityksiä sekä

ajatuksia kokonaisuudesta. Tutkija kehittää haastattelurungon, joka pohjautuu taustatutkimuksesta saatuihin tietoihin. Tämän menetelmän avulla pystytään tutkimaan yksilöiden ajatuksia, uskomuksia, tunteita sekä kokemuksia. Oleellisinta on, että haastattelu etenee omalla painollaan teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47.)

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin toteuttamalla puolistrukturoitu teemahaastattelu. Koin teemahaastattelun olevan tarkoituksenmukainen ja hyvä tapa löytää tietoa tutkittavasta ilmiöstä eli etätyöntekijöiden sitoutumisesta Novialle. Ennalta mietityt teemat ohjasivat ja rajasivat haastattelua. Haastattelu ei ollut täysin strukturoitu ja ennalta määrätty, joten haastateltavien omille näkemyksille ja kokemuksille oli tilaa. Teemahaastattelu tarjosi rakenteen, jota seurata, mutta myös vapautta haastateltavien vastauksille. Kolme pääteemaa olivat etätyö, vuorovaikutus ja sitoutuminen.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällönanalyysilla, joka oli teoria- ja aineistolähtöisen lähestymistavan yhdistelmä mukailleen Tuomen ja Sarajärven (2018) sisällönanalyysin neljää päävaihetta. Tutkimuksessa käytetty haastattelurunko on opinnäytetyön liitteenä.

7.1 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja ymmärtää laadullisen tutkimusmenetelmän avulla Novia Finland Oy:n etätyöntekijöiden näkökulmasta työhön sitoutumista. Kvalitatiivinen eli laadullinen näkökulma valittiin, koska tutkimuksessa haluttiin perehtyä ja ymmärtää syvällisesti etätyöntekijöiden kokemuksia etätyöskentelystä ja sitoutumisesta Novialle. Tutkimuskysymyksinä ovat: millä tekijöillä etätyöntekijöitä voitaisiin sitouttaa paremmin, ja mitkä asiat ovat tärkeitä etätyöntekijöille etätyöskentelyn ja sitoutumisen kannalta?

7.2 Aineiston keruu ja valmistautuminen

Aineiston keruuta ajatellen hyvän tutkimussuunnitelman merkitys on todella tärkeä. Etenkin laadullisen tutkimuksen tekemisessä saatetaan ajatella, että suunnitelmalla ei olisi niin suurta painoarvoa. Hyvä etukäteissuunnittelu mahdollistaa sen, että tutkija itse hahmottaa mistä eri vaiheista tutkimus muodostuu. Samalla pystyy esittämään pätevästi toimeksiantajalle, että tutkimus on ylipäättään mahdollista toteuttaa. Tutkijan voimavaroja ajatellen on myös tärkeä pohtia tutkimuksen ja haastattelun teemojen laajuutta. Tällöin tutkija hahmottaa helpommin onko syytä supistaa tai lisätä teemojen ja aihepiirien määrää. On hyvä huomioida, että jos verrataan valmistuneita tutkimuksia suunnitelmiin, niin ne saattavat poiketa toisistaan. Tämä ei ole aina merkki siitä, että suunnitelma on tehty huonosti, vaan enemmänkin siitä, että tutkija on aineistoa kerätessään oppinut jotakin uutta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 54–55.)

Kohdejoukkoa ja haastateltavia valittaessa kannattaa huolellisesti harkita, miten monta ryhmää tai henkilöä valitaan tutkimuksen kohteeksi. Tutkimuksen tarkoitus määrittää aina sen, kuinka monta henkilöä haastatellaan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58.) Tässä tutkimuksessa haastateltiin neljää toimeksiantajan etätyöntekijää, sekä nykyisiä että entisiä. Haastateltavat edustivat molempia

sukupuolia ja olivat eri ikäisiä. Näin saatiin monipuolisesti tietoa ja näkökulmia siihen, miten etätyöntekijöiden sitouttamista voidaan parantaa jatkossa.

Yksilö- ja ryhmähaastatteluja verrattaessa, tavallisin tapa on toteuttaa tutkimus yksilöhaastatteluina. Ryhmähaastattelun etuna on tiedon helpompi kerääminen samanaikaisesti usealta vastaajalta. Haasteina puolestaan se, että kaikki kutsutut eivät välttämättä tule paikalle. Ryhmädynamiikan merkitys voi vaikuttaa myös kielteisesti haastatteluun: ongelma syntyy, kun yksi tai kaksi henkilöä dominoi keskustelua. Tällöin haastattelijan täytyy pyytää myös muilta kommentteja. Haasteena ryhmähaastattelulle on myös keskustelun tallentaminen. Haastateltavien äänten taso voi olla eri voimakkuudella, ja tallenteiden purkaminen voi olla haastavaa, kun ei pysty aina päättämään kuka osallistujista on äänessä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 63.) Tutkijan on itse mietittävä, mikä haastattelumuoto antaa todennäköisesti parhaimman lopputuloksen. Valinta riippuu ennen kaikkea siitä, keitä haastatellaan ja mikä on tutkimuksen aihe. (Hirsjärvi ym. 2014, 210.) Tähän tutkimukseen valittiin toteutustavaksi yksilöhaastattelu, jotta saatiin jokaisen haastateltavan oma näkökulma parhaiten esille ajatellen etätyöntekijöiden sitouttamisen kehittämistä.

Toimeksiantajan etätyöntekijöiden sijainnin vuoksi haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä. Hirsjärvi ja Hurme (2010, 64) toteavat, että puhelinhaastattelua suunnitellessa on tärkeää laatia asiallinen kirje, jolla lähestytään haastateltavia. Tämän lisäksi voi harkita myös haasteltavalle soittamista etukäteen, jolloin voi sopia varsinaisen haastattelun ajankohdasta. Näin haastateltavalle voidaan antaa mahdollisuus asettaa tutkimuksia koskevia kysymyksiä. Lähestyin haastateltavia ensin sähköpostitse ja sitten puhelimitse ennen varsinaista haastattelua.

7.3 Haastattelu

Tähän opinnäytetyöhön haastattelin neljää Novian etätyöntekijää. Päädyin lähestymään juuri näitä neljää haastateltavaa, sillä Novian toimihenkilöiden kanssa yhteistyössä totesimme näiden neljän henkilön täyttävän tutkimusongelman kannalta merkittävät kriteerit. Tärkeintä oli löytää haastateltavien joukkoon ihmisiä, jotka ovat työskennelleet jo pitkään etätöissä sekä myös juuri etätyöt aloittaneita tuoreempia työntekijöitä. Lähestyin haastateltavia sähköpostitse toukokuussa 2022, ja kaikki neljä lähestymääni henkilöä suostuivat haastatteluun opinnäytetyötäni varten.

Kaikki haastattelut toteutettiin Teamsissa, joko kamera päällä tai ilman kameraa, huomioiden haastateltavien omat toiveet. Olennaista oli, että haastattelut saatiin nauhoitettua ja samalla transkriptioitua. Teamsin muodostamaa transkriptiota ei kuitenkaan voitu myöhemmin hyödyntää, sillä se ei tunnistanut puhekielisiä ilmauksia tai murre sanoja. Tämän vuoksi litteroin aineiston manuaalisesti.

Kaikki haastattelut toteutettiin toukokuun 2022 aikana. Kaikki haastattelut toteutettiin anonymisti, sillä se lisäsi avoimuutta ja luottamusta sekä kunnioitti tutkimushenkilöiden yksityisyyttä. Tutkimuslupa varmistettiin sähköpostilla ennen haastatteluita. Haastattelut olivat kestoaltaan 1,5–2 tuntia ja yhteydet toimivat jokaisen haastattelun kohdalla moitteettomasti. Haastattelu oli teemahaastattelu, jossa esitin etukäteen laatimieni teemojen pohjalta kysymyksiä. Toimitin haastattelukysymykset sähköpostilla haastateltaville jo ennen haastatteluja, jotta he pystyvät hieman orientoitumaan käsiteltäviin teemoihin. Tämä teki haastattelutilanteesta sujuvamman, sillä haastateltavat olivat ehtineet jo hieman miettiä etukäteen haastattelussa käsiteltäviä teemoja. Vaikka haastattelun teemat olivat jo tiedossa, niin esitin haastateltaville tarvittaessa myös tarkentavia ja täydentäviä kysymyksiä, tämä mahdollisti haastateltavalle vastauksen tarkemman ja syvemmän kuvailun, sekä varmisti vastausten oikean tulkinnan haastattelijalle. Haastattelut olivat keskustelunomaisia ja mielestäni haastattelut onnistuivat hyvin.

7.4 Aineiston analysointi

Analyysimetodin valinta ei määräydy mekaanisesti jonkin säännön mukaan ja aineistoa voidaan analysoida hyvin monella eri tavalla. Kuitenkin analyysitavoista voidaan erottaa karkeasti kaksi eri tapaa: selittämiseen ja ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa. Selittävää lähestymistapaa käytetään useimmin kvantitatiivisen aineiston analysoimiseen, kun taas ymmärtämiseen pyrkivää analyysia sovelletaan kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Kvalitatiivisen aineiston analysoimisessa yleisimpiä menetelmiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi ym. 2014, 221–224.) Päädyin valitsemaan tämän opinnäytetyön aineiston analyysimenetelmäksi sisällönanalyysin.

Tuomen ja Sarajärven mukaan sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perinteissä käytetty perusanalyysimenetelmä, joka voi olla paitsi yksittäinen metodi, mutta myös väljä teoreettinen viitekehys. Sen avulla on mahdollista toteuttaa monenlaisia tutkimuksia. Erilaiset laadulliset

analyysimenetelmät pohjaavat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, jos sisällönanalyysilla tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia. Sisällönanalyysilla tiivistetysti ilmaistuna pyritään sanallisesti kuvaamaan dokumenttien sisältöä. Siinä missä tutkimuksen aineisto, tässä tapauksessa haastattelut, kuvaavat tutkittavaa ilmiötä, analyysi tähtää sanalliseen ja selkeään kuvaukseen tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysia voidaan pitää suhteellisen yksinkertaisena menetelmänä kvalitatiivisessa tutkimuksessa, eikä sen tekemiseen vaadita suurta teoreettista ymmärrystä. Tämän myötä kokematonkin kvalitatiivisen tutkimuksen tekijä pystyy toteuttamaan sisällönanalyysin analyysimenetelmänä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 117, 122, 145.)

Vilkan mukaan sisällönanalyysin lähtökohtana voi olla aineisto tai teoria. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa tutkija pyrkii löytämään aineistosta esimerkiksi jonkin toiminnan logiikan tai esimerkiksi jonkin tyyppikertomuksen tutkittavasta ilmiöstä. (Vilka 2021, 164.) Teorialähtöisessä sisällönanalyysissa aineistoa analysoidaan teoriasta käsin, jolloin tutkimus nojaa jo lähtötilanteessa johonkin teoriaan, malliin tai ajatteluun. Tässä tapauksessa teoria ja aikaisemmat tutkimukset ohjaavat analyysia sekä käsitteiden että luokitusten määrittelyä. Ero näiden kahden lähestymistavan välillä on, että teorialähtöisessä sisällönanalyysissa tavoitteena on uudistaa teoreettista käsitystä tai mallia tutkittavasta asiasta tutkittavien antamien merkitysten avulla, kun taas aineistolähtöinen analyysitapa kuvaa tutkittavien henkilöiden merkityks maailmaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 116–117; Vilka 2021, 170–171.)

Kananen lisää, että aineistoa voidaan lähestyä myös kahden edellä mainitun yhdistelmällä, jolloin aineistoa lähestytään molemmat näkökulmat huomioiden. Kun aineistolähtöisessä analyysitavassa kaikki käytettävät sisällöt ja koodit nousevat puhtaasti aineistosta ja teorialähtöisessä olemassa olevia käsitteitä ja teorioita hyödynnetään ja niitä pyritään löytämään aineistosta, niin yhdistelmässä molemmat tavat yhdistyvät analyysissa. (Kananen 2015, 171–172.) Kiviniemi (2018, 77) toteaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa olevan kyse hitaasti tapahtuvasta tutkittavan ilmiön käsitteellistämistä eikä niinkään etukäteen hahmotetun teorian testaamisesta. Hän toteaa, että aineistosta eli käytännön kentältä nousevien näkökulmien suhdetta tutkimusta käsitteellistäviin teoreettisiin näkökulmiin voidaan pitää vuorovaikutteisina. Tutkijan kiinnostus siis saattaa suuntautua tiettyihin tärkeiksi oletettuihin asioihin teoreettisen olettamuksien ja johtoajatuksien mukaisesti, ja toisaalta aineistosta ilmenevät näkökulmat voivat tuottaa uusia käsitteellistyksiä ja uutta teoriaa tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen se pitää muuttaa muotoon, jossa sitä voidaan tutkia (Vilka 2021, 137). Ennen varsinaisen analyysin tekemistä litteroin aineiston. Litterointi tarkoittaa laadullisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista. Hirsjärvi ja Hurme toteavat, että litteroinnin tarkkuuteen ei ole yksiselitteistä ohjetta. Tutkimustehtävä ja tutkimusote määrittävät sen, kuinka tarkasti litterointi toteutetaan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 139.) Litterointi lisää vuorovaikutusta tutkijan ja aineiston välille. Tästä vuoropuhelusta on hyötyä esimerkiksi silloin, kun tutkimuksen edetessä tutkija määrittelee, mikä on riittävä aineisto ja tulkinta tutkimusongelman kannalta. Aineiston muuntaminen tekstimuotoon helpottaa analyysia ja aineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, luokittelua tai ryhmittelyä. (Vilka 2021, 137.) Litterointi voi koskettaa koko kerättyä aineistoa tai sen osia (Hirsjärvi ym. 2014, 222).

Kananen toteaa, että litterointia on olemassa useita erilaisia tasoja, joita kaikkia kuitenkin yhdistää tutkimusmateriaalin, kuten äänitteiden tai videoiden muuttaminen kirjoitettuun muotoon. Litterointi voidaan jakaa sanatarkkaan litterointiin, yleiskieliseen litterointiin ja propositiotason litterointiin. Sanatarkassa tyyliässä puheen lisäksi auki kirjoitetaan myös haastateltavan äännähdykset ja täytesanat. Yleiskielisessä litteroinnissa tekstistä jätetään puhekieliset ja murreilmaisut pois ja kirjoitetaan teksti kirjakielillä. Propositiolitteroinnissa keskitytään kirjaamaan vain aineiston ydinsisällöt. (Kananen 2017, 134–135.) Tässä opinnäytetyössä toteutin litteroinnin sanatarkan ja yleiskielisen litteroinnin yhdistelmällä muuntaen haastattelut yleiskieliseksi jättäen äännähdykset, täytesanat, kesken jääneet sanat, toistot ja selkeästi aiheeseen liittymättömät eli tutkielman kannalta merkityksettömät sisällöt pois. Varmistin, että oikea merkitys lauseissa säilyi.

Tuomi ja Sarajärvi esittävät kirjassaan ”Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi” yleisen ja karkean kuvauksen analyysin toteuttamisesta. He tarkastelevat sisällönanalyysia neljän vaiheen avulla käyttäen pohjana Timo Laineen laatimaa runkoa. Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta rajataan se, mikä aineistossa kiinnostaa tutkijaa. Toisessa vaiheessa aineisto käydään läpi ja siitä erotetaan ja merkitään ne asiat, jotka sisältyvät valittuun kiinnostukseen. Tämän jälkeen merkityt asiat eristetään muusta aineistosta. Kolmannessa päävaiheessa valitut osat eritellään, teemoitellaan tai tyypitellään, ja neljännessä vaiheessa ne vedetään yhteen. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 104.) Sisällönanalyysiin kuuluu siis luokittelu, teemoittelu ja tyypittely. Luokittelu merkitsee aineiston yksinkertaisempaan muotoon järjestämistä, joka voidaan joskus esittää myös taulukkomuodossa. Teemoittelu tarkoittaa laadullisen aineiston pilkkomista ja järjestelemistä tutkimuksessa esiintyvien teemojen mukaan. Tutkija etsii siis tutkimuksen teemoihin liittyviä näkemyksiä. Tyypittelyvaiheessa

edellä mainituista teemoista etsitään yhtäläisyyksiä ja tiivistetään samaa teemaa käsittelevät näkemykset yleistyksiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–107.)

Tämän opinnäytetyön aineiston analyysissä yhdistettiin sekä teorialähtöinen että aineistolähtöinen lähestymistapa. Toteutin analyysin käytännössä mukailemalla Tuomen ja Sarajärven yllä mainittuja analyysin vaiheita. Kun olin litteroinut aineiston, tutustuin siihen lukemalla sen useaan otteeseen läpi, jonka jälkeen rajasin ulos selkeästi tutkimusongelman kannalta merkityksettömät sisällöt. Tämän jälkeen tiivistin ja pelkistin aineistosta merkityssisältöjä muuntamalla suorat lainaukset yleiskielisiksi kuvauksiksi. Tämän vaihe toi esiin eroja, yhtäläisyyksiä ja toistuvia teemoja aineistosta. Tämän opinnäytetyön kolme keskeistä käsitettä ovat etätyö, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Nämä olivat myös toteuttamani teemahaastattelun kolme pääteemaa, ja ne ohjasivat myös sisällönanalyysia. Aineistosta nousi myös spontaanisti tutkimusongelman kannalta mielenkiintoisia merkityssisältöjä, jotka huomioin analyysissä. Pelkistämisen ja tiivistämisen jälkeen teemoittelin vastaukset ensin alaluokkiin, josta johdin yläluokat. Pääteemat, ylä- ja alaluokat ovat kuvattuna seuraavassa luvussa.

8 TULOKSET

Tässä opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen lopulliset tulokset pohjautuivat teemahaastattelujen vastausten analyysiin. Opinnäytetyön päätutkimusongelma oli selvittää, millä tekijöillä etätyöntekijöitä voidaan sitouttaa paremmin Novialle. Tavoite oli myös selvittää, mitkä asiat ovat Novian etätyöntekijöiden näkökulmasta tärkeitä sitoutumisen ja etätyöskentelyn kannalta. Teemahaastatteluista kerätty aineisto koostui neljän haastatellun Novian etätyöntekijän vastausten pohjalta, joissa kysymykset koskivat heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan etätyöskentelystä, vuorovaikutuksesta ja sitoutumisesta Novialla. Aiheen mukaisesti teemoiksi valittiin etätyö, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Tässä luvussa avaan jokaisen pääteeman tulokset. Käytän haastateltavista välillä lyhenteitä, kuten esimerkiksi haastateltava 1 on H1 ja haastateltava 2 on H2. Olen myös avannut alla olevien teemojen alaluvuissa tiettyjä etä- ja myyntityössä käytettäviä termejä, jotta lukijan on helpompi ymmärtää mistä asioista tarkalleen puhutaan.

8.1 Teema 1: Etätyö

Ensimmäisessä teemahaastattelun osiossa selvitettiin haastateltavien omia kokemuksia ja huomioita etätyöskentelystä. Aluksi keskusteltiin haastateltavien etätyöolosuhteista, ja miten he olivat kokeneet työn ja vapaa-ajan erottamisen kotona työskennellessään. Seuraavana käsiteltiin etätyön teknisiä käytäntöjä ja niistä kummunneita kehitysideoita. Lopuksi kysyin haastateltavilta heidän nykyisistä palaverikäytännöistään, sekä yleisistä etätyöhön liittyvistä haasteista ja heidän yleisistä kehitysideoistaan etätyön mielekkyyden lisäämiseksi.

Alla olevassa taulukossa kuvataan ensimmäisen pääteeman ylä- ja alaluokat. Tässä luvussa esittelen jokaisen ylä- ja alaluokan erikseen.

TAULUKKO 1. Etätyö: ylä- ja alaluokat.

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
ETÄTYÖ	ERGONOMIA	
	TYÖN JA VAPAA-AJAN EROTTAMINEN	
	TEKNISET KÄYTÄNNÖT	Yhteydet ja laitteistot Avun saaminen Kehitysideat teknisen avun lisäämiseen
	PALAVERIT	Kehitysideat palaverikäytäntöihin
	KEHITYSIDEAT ETÄTYÖHÖN	

Haastattelun aluksi kysyin haastateltavilta heidän etätyöolosuhteistansa ja ergonomiasta. Kolme haastateltavaa koki, että etätyöskentelyolosuhteet ovat yleisesti melko hyvät. Ergonomian osalta haastatelluista kolme mainitsi, että ergonomia voisi olla paremmalla tasolla. H2 koki ergonomian tärkeäksi asiaksi työskentelyn kannalta. Tähän vaikuttivat hyvät laitteet, kuten työtuoli ja työpöytä.

*“Ajattelin alussa että oli kaikki tarvittava, mutta kyllä sitä aika äkkiä huomasi näitä ergonomia-asioita. Piti hommata tuolia ja muuta. Paljon mukavampaa tehdä sitten.”
(Haastateltava 2)*

Seuraavana keskustelin haastateltavien kanssa työn ja vapaa-ajan erottamiseen liittyvistä keinoista etätyössä. Kaikki neljä haastateltavaa kokivat pystyvänsä erottamaan työn ja vapaa-ajan. Yksi haastateltavista mainitsi, että tässä auttaa aiempi kokemus etätyöskentelystä, työssä käytettävien WhatsApp-ryhmien hiljentäminen, työpöydän siivoaminen, sekä työpäivän jälkeiset harrastukset ja perhearki. Eräs haastateltavista kertoi, että erillinen työskentelytila kodin ulkopuolella voisi helpottaa entisestään työn ja vapaa-ajan erottamista.

“On tärkeää välttää ajatusta, että etätyön myötä tulisi fiilis, että olisi kokoajan töissä. Pikkulenkkejä tykkään käydä ulkona, niin tuulettuu ajatukset. Siivoan työpöydän työpäivän päätteeksi, koneelta järjestelmät kiinni. Nukkuu samassa huoneessa niin ei ole mielessä työasiat, kun työpiste on siisti. Ennen työpäivän alkua käyn aamulenkkin, siinä latautuu sitten työpäivään.” (Haastateltava 3)

Kysyttäessä haastateltavilta työhön liittyvistä teknisistä käytännöistä, tarkoitan sillä tässä yhteydessä tietokonetta, nettiyhteyttä ja kaikkia työhön kuuluvia ohjelmistoja ja järjestelmiä, joita tarvitaan tietokoneella etätyössä. Kaikki haastateltavat kokivat saaneensa apua teknisiin asioihin, ja kolme heistä kiitteli myös avun saamisen nopeutta. Yksi haastateltavista kuitenkin mainitsi, että työuran alussa työnantaja olisi voinut auttaa hieman paremminkin. Yhteyksien ja laitteistojen osalta kolme haastateltavaa kertoi, että heillä on ollut ongelmia joko työnantajalta saadun tietokoneen kanssa tai nettiyhteyksien kanssa. Kaksi haastateltavista kertoi, että työnantajalta saadun tietokoneen ongelmien vuoksi he käyttävät työntekoon joko pelkästään tai osittain myös omaa tietokonettaan. Tämä aiheuttaa ongelmia, koska henkilökohtaista tietokonetta saatetaan tarvita kesken työpäivän muihin tarkoituksiin muiden perheenjäsenten toimesta. Toinen haastateltava koki ylipäättään haastavana, että joutuu tällä hetkellä käyttämään samaa tietokonetta sekä työssä että vapaa-ajalla.

“Olen saanut heti apua, tosi nopeasti. Ehkä enemmänkin nolostunut, kun on pitänyt kysyä apua. Kun suoraan olen hypännyt etätyöhön, niin siitä on jäänyt varmaan helppoja käytäntöjä pois, eli saattaa tehdä asioita vaikeasti ja hitaasti. Minulla on ainakin käsitys, että teen asioita vaikeammin ja hitaammin kuin siellä toimistolla tehdään. Eniten minua ehkä häiritsee, että minulla on nyt yksi tietokone, joka on kaikissa kotiasioissa ja työasioissa käytössä. Mielellään pitäisin ne erillään.” (Haastateltava 4)

Kun kysyin haastateltavilta kehitysideoita teknisen avun parantamiseksi ja lisäämiseksi, kaksi haastateltavista koki, että eivät tarvitse lisää apua työn tekniseen puoleen. Kaksi muuta haastateltavaa kertoivat, että heidän mielestään opastuksen tulisi olla alkuperehdytyksen osalta käytännönläheisempää ja konkreettisempää. He mainitsivat, että hyvä tekninen perehdytys vapauttaisi enemmän aikaa itse työntekoon. H3 mainitsi, että etenkin uuden etätyöntekijän aloittaessa, tämä tekninen puoli ja ohjelmistojen käyttö näytettäisiin ja opastettaisiin tarkemmin. H3 koki, että parempi ja selkeämpi alkuperehdytys edesauttaa etätyöntekijää toimimaan itsenäisesti, ja ongelmia ei tule, tai opastusta ei tarvitse tehdä niin paljoa sitten varsinaista työtä tehdessä. Lisäksi yksi haastateltava nosti esille kaipaavansa enemmän apua tietoturvaan liittyvissä asioissa.

“Ehkä kalenterointia olisi voinut näyttää enemmän. Teams oli ihan uusi juttu silloin alussa. Tai oli niitäkin joskus aiemmin mutta vähemmän käytössä. Kaikki toki tulee työntöön kautta. Olisi voinut näyttää, että tästä menet ja siitä klikkaat ja näin. Ettei tarvitse arpoa. Eli käytännönläheisempää opastusta, eli näyttää miten mennään. Kun on pyytänyt apua, niin saanut kyllä aina.” (Haastateltava 3)

Seuraavana keskustelin haastateltavien kanssa heidän päiväkohtaisista tiimipalaverien määrästä, ja niistä kummunneista kehitysideoista. Kahdella haastateltavalla oli päivän aikana kaksi tiimipalaveria, yksi aamulla ja toinen iltapäivällä. Kahdella muulla haastateltavalla oli päivässä yksi palaveri aamuisin. Haastateltavat, joilla oli päivässä kaksi palaveria, kokivat toisen eli iltapäiväpalaverin rytmittävän hyvin päivää sekä antavan potkua ja motivaatiota työskentelyyn. Toinen haastateltavista, jolla oli päivässä yksi palaveri, koki nykyisen tilanteen hyvänä. H3 ei yleisesti juurikaan välitä palavereista, tästä syystä hän mainitsee, että niiden määrää ei tarvitse nostaa, koska kokee niihin kuluvan turhaa aikaa, joka on taas myyntityöstä pois.

“Kyllä se kaksi palaveria riittää. Jos on vaan yksi, niin oon huomannut senkin, että yksi ei oikein riitä. Jos olisi vaikka kolme, niin se on liikaa. Kaksi palaveria on juuri hyvä.”
(Haastateltava 4)

Molemmat haastateltavat, joilla on tällä hetkellä kaksi tiimipalaveria päivässä, toivoivat lisäksi säännöllisesti järjestettäviä myynninkehittämiseen liittyviä palavereja. Ne voisivat olla tapauskohtaisesti joko projektikohtaisia tai tiettyyn myynnin osa-alueeseen liittyviä. Toinen haastateltavista lisäsi, että tämä myynninkehittämiseen liittyvä palaveri olisi hyvä järjestää työpäivän aluksi tai sen jälkeen, jotta se ei keskeyttäisi työntekoa.

Yksi haastatelluista, jolla oli tällä hetkellä yksi tiimipalaveri päivässä, koki että huonompina myyntipäivinä myös iltapäivällä olisi hyvä olla toinen tiimipalaveri. Näissä tapauskohtaisesti järjestettävissä palavereissa myyjät voisivat jakaa keskenään omia kokemuksiaan. Myynnin sujussa hän ei kuitenkaan koe tälle tarvetta. H1 toivoisi eri profiilin palavereita, eli olisi kevyen jutustelun lisäksi vakavampiluonteisia projektikohtaisia palavereja kehittämis- ja koulutusmielessä, jotta myös vaikeille ja negatiivisille tunteille olisi tilaa. H4 koki, että nykyinen järjestely ja palavereiden sisältö oli toiminut. Hänestä tärkeintä oli saada nopeasti vastaukset työhön liittyviin kysymyksiin. Palavereiden kestoa ei hänen mielestään tarvitse pidentää.

“Tuo yksi toimii kun homma sujuu, eihän sitä malta lopettaa vaan tykittää silloin vaan hulluna. Jos on hiljaista, niin niihin hetkiin sellainen pieni tsemppipalaveri toimisi hyvin.”
(Haastateltava 2)

Kun kysyin haastateltavien yleisiä huomioita etätyöskentelyolosuhteiden parantamiseksi, kaksi haastateltavaa nosti esille ergonomian parantamisen ja siihen liittyvän avun työnantajan puolesta. Toinen heistä mainitsi kaipaavansa vinkkejä ammattilaiselta ergonomiaan, ja toinen haastateltava oli miettinyt säädettävän työpöydän hankintaa. Teknisten laitteiden osalta kaksi haastateltavaa

mainitsi, että heillä on ollut työnantajalta saadun tietokoneen kanssa ongelmia, ja kokivat haastavana oman tietokoneen käytön sekä työssä että vapaa-ajallaan. Yksi haastateltava ehdotti, että etätyöntekijät voisivat keskenään keskustella etätyöskentelyolosuhteista, ja niiden kehittämiseen liittyvistä asioista jakamalla vinkkejä toisilleen. Eräs haastatelluista sanoi, että hänelle ei tule mieleen parannusehdotuksia ja korosti myös, että on jokaisen etätyöntekijän omalla vastuulla pitää huoli riittävästä etätyöskentelyolosuhteista. Yksi haastateltavista mainitsi, että haluaisi lounaseteleitä työnantajalta. Hän kertoi, että lounaalla olisi mukava käydä useammin lähellä sijaitsevilla ravintoloissa, niin pääsisi kotoa eli työympäristöstä useammin muualle. Hän tarkensi, että omakustanteisesti kynnyksellä lähtemään on sen verran suuri, että hänellä harvemmin tulee käytyä lounaalla ulkona, jolloin tyytyy syömään kotona. Hän mainitsi loppuun yleisesti siitä, että olennaisinta etätyössä on nopea reagointi, kun jokin ongelma tulee. Tämä on toiminut hyvin hänen mielestään, mutta korosti että nopea reagointi on tärkeintä jatkossakin ja sen parantaminen vielä entisestään. Hän tarkoitti nopealla reagoinnilla esimiestä, päämiehiltä saatavaa ajankohtaista tietoa ja WhatsApp-ryhmiin saatavaa tietoa etätyöntekijöille. Päämiehillä tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä Novian yritysasiakkaita, joille eri projekteja toteutetaan.

8.2 Teema 2: Vuorovaikutus työyhteisössä

Teemahaastattelun toisessa osiossa keskustelin haastateltavien kanssa heidän kokemuksistaan ja kehitysideoistaan työyhteisön vuorovaikutukseen, ja palautteen merkitykseen liittyen. Aluksi selvitin miten haastateltavat ovat kokeneet vuorovaikutuksen kollegoiden, esimiehen, toimihenkilöiden ja päämiesten kanssa. Tämän jälkeen käsitelimme haastateltavien kannalta yleisesti tärkeiksi kokemia asioita vuorovaikutuksessa, ja heidän kehitysideoitaan vuorovaikutuksen parantamiseksi työyhteisössä. Lopuksi kysyin haastateltavilta palautteen merkityksestä työnteossa, ja siitä kokivatko he saavansa palautetta tarpeeksi.

Alla olevassa taulukossa on kuvattu toisen pääteeman ylä- ja alaluokat. Tässä luvussa esittelen jokaisen ylä- ja alaluokan erikseen.

TAULUKKO 2. Vuorovaikutus työyhteisössä: ylä- ja alaluokat.

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
VUOROVAIKUTUS TYÖYHTEISÖSSÄ	VUOROVAIKUTUS	Kollegat Esimies Toimihenkilöt Päämiehet
	TÄRKEÄT ASIAT VUOROVAIKUTUKSESSA	
	KEHITYSIDEAT VUOROVAIKUTUKSEN PARANTAMISEEN	Myyntin kehittäminen Vuorovaikutuksen kehittäminen
	PALAUTTEEN MERKITYS	Palautteen määrä Palautteen laatu

Kaikki neljä haastateltavaa kokivat vuorovaikutuksen kollegoiden kanssa hyväksi. He kuvailivat vuorovaikutusta rennoksi, aidoksi ja kannustavaksi. Eräs haastateltava totesi, että on saanut esimerkiksi tiimin WhatsApp-ryhmän kautta hyviä myyntivinkkejä. Yksi haastateltavista kertoi, että työhön liittyvät WhatsApp-ryhmät ja niihin liittyvä viestittely vaativat aluksi totuttelua. Hän lisäsi, että nykyiset tiimipalaverit keskittyvät pitkälti työasioihin, jolloin kommunikointi on pintapuolista ja suoraviivaista. Häntä asia ei varsinaisesti häiritse, sillä hän ei koe tarvetta tutustua kollegoihin syvällisemmin. Hän mainitsee tähän liittyen, että jollekin sosiaalisemmalle ihmiselle tämä kommunikaation taso ei välttämättä riitä. H3 koki vuorovaikutuksen kollegoiden kanssa rentona ja aitona. Hän on työskennellyt jo pidempään tiettyjen kollegoiden kanssa, jonka myötä asioista on helppoa keskustella ja ei tarvitse jännittää turhaan. Hän kertoi pystyvänsä luottamaan porukkaan hyvin. H4 koki vuorovaikutuksen kollegoiden kanssa avoimeksi, ystävälliseksi ja auttavaiseksi. Hän kuvaili työkavereitaan tasapainoisiksi, ja käyttäytyvän kypsästi, toiset huomioonottavasti. Hän kertoi kollegoiden olevan sosiaalisesti älykkäitä, minkä hän koki tärkeäksi. H4 kehui myös Novian kannustavaa työskentelyilmapiiriä, jossa iloitaan aidosti toisten onnistumisista.

“On ollut hirveän avointa, sellaista ystävällistä ja auttavaista. Hienointa on ollut se, että kaikki on tasapainoisia aikuisia. — Minulle on hirveän tärkeää, että sopeutuu työporukkaan, koska on kokemusta ihan päinvastaisestakin.” (Haastateltava 4)

Kysyttäessä vuorovaikutuksesta esimiehen kanssa, kaikki haastateltavat kokivat että ovat saaneet tarpeen vaatiessa aina apua esimieheltään. Vuorovaikutus esimiehen kanssa koettiin yksimielisesti rentona, ja että esimiehen kanssa voi ja uskaltaa puhua mistä vaan, oli asia pieni tai iso. H1 kertoi, että on tykännyt vuorovaikutuksesta esimiehensä kanssa. Hän on uskaltanut kysyä apua, ja saanut sitä aina tarvittaessa. Hän kertoi yhteydenpidon olleen alussa tiheämpää, nykyään yhteydenpitoa on vähemmän. Hän oli joskus kokenut, että olisi halunnut kysyä esimieheltä jotain, mutta ei ole kehdannut, sillä on arvellut esimiehen olevan kiireinen. Hänen ei ole koskaan tarvinnut pelätä, että esimies esimerkiksi suuttuisi turhista kysymyksistä.

“Mutta siis vuorovaikutus on ollut sillä tavalla hyvää. Ei kuitenkaan sellaista ole tullut, että ei kehtaisi kysyä, muuta kuin kiireen takia. Että kehtaanko kehtaanko tai uskallanko jos se suuttuu, niin sellaista ei ole tullut. Ei ole siis tarvinnut pelätä.” (Haastateltava 1)

Kun keskustelin haastateltavien kanssa vuorovaikutuksesta heidän ja toimihenkilöiden välillä, jokainen haastateltava kiteytti vuorovaikutuksen toimihenkilöiden kanssa olevan vähäistä, mutta toimivaa. Kukaan ei kokenut, että vuorovaikutusta olisi tarve lisätä. Asiat oli saatu hoidettua toimihenkilöiden kanssa mallikkaasti ja nopeasti. H4 totesi, ettei ole ehtinyt tutustua kaikkiin toimihenkilöihin. Hän kertoi, että vuorovaikutus on ollut sähkökkää ja nopeatempoista, mikä on yllättänyt haastateltavan positiivisesti, sillä hän kokee itsekin olevansa sähkökkää ja nopea. Hän mainitsi, että saman rytmisyys ja nopea reagointi niin työntekijöiden, esimiesten kuin toimihenkilöiden kanssa on hieno ja tärkeä asia, ja osaa arvostaa sitä.

Haastateltavilla oli vaihtelevia kokemuksia vuorovaikutuksesta päämiesten kanssa. H1 kertoi, että hänellä ei juuri ole kokemusta päämiesten kanssa kommunikoimisesta. Hän koki, että vuorovaikutuksen kuuluukin mennä esimiehen kautta, kuten tällä hetkellä. Hän kuitenkin mainitsi, että toivoisi saavansa päämieheltä joskus palautetta tehdystä työstä. H2 totesi, että päämieheen on välillä pakko ottaa yhteyttä tietyissä asioissa, ja ei ole kokenut vuorovaikutusta aina kovin helpoksi. Hän kertoi, että päämieheltä ei aina saa vastauksia kysymyksiin ja oli kokenut päämiehen vastaukset joskus piikittelevinä, ja siksi hän oli miettinyt, että uskaltaako aina ottaa yhteyttä heihin. H3 koki vuorovaikutuksen olevan hyvällä tasolla päämiehen kanssa. Hän totesi, että yhteydenpito WhatsApp-ryhmän kautta toimii hyvin, mutta puhelimitse on vaikeampi tavoittaa päämiestä mahdollisesti kiireen vuoksi. Hän lisäsi, että viestittely WhatsAppin kautta on toki tätä päivää ja sen

kautta saa hyvin päämiehen kanssa asiat ratkottua. H4 puolestaan koki vuorovaikutuksen päämiesten kanssa avoimeksi ja rennoksi. Hän iloitsi, että voi olla täysin oma itsensä päämiesten kanssa.

Kun kysyin haastateltavilta heille työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvistä merkittävistä asioista, kolme haastateltavista kertoi avoimuuden olevan todella tärkeää työyhteisön vuorovaikutuksessa. Tämä ilmeni heidän mukaansa uskalluksena kysyä apua ongelmatilanteissa, avoimuutena ottaa uudet työntekijät mukaan porukkaan sekä läpinäkyvyytenä työnteossa. Kaksi haastateltavista korosti positiivista ilmapiiriä, sekä kannustamista ja toisten kehumista tärkeiksi seikoiksi työyhteisön vuorovaikutuksessa. Nämä edellä mainitut hyvän vuorovaikutuksen osatekijät toteutuvat tällä hetkellä Novialla. Yksi haastateltava piti tärkeänä vuorovaikutuksen kannalta informaation nopeaa kulkemista ja helppoa yhteydenpitoa projektien kannalta tärkeisiin henkilöihin, jotta tehokas työskenteleminen on mahdollista.

“Tämmöinen avoimuus, läpinäkyvyys, ystävällisyys, auttaminen, toisten kehuminen ja kannustaminen. Ne tulevat ainakin mieleeni.” (Haastateltava 1)

Keskustellessani haastateltavien kanssa vuorovaikutuksen parantamiseen liittyvistä kehitysideoista, yksi haastateltava korosti, että myynnin kehittämiseksi tulisi lisätä rehellisyyttä ja konkreettisia myyntivinkkejä. Hän koki turhauttavina tilanteet, kun myynti ei ollut tuottanut haluttua tulosta ja häntä oli pyritty auttamaan lähinnä kannustamisen kautta. Hän toivoisi näissä tilanteissa enemmän aitoutta ja konkretiaa, jotta myynnin ongelmiin tulisi pureuduttua kunnolla. Haastateltava toivoisi enemmän aitoutta myyntiin liittyvissä ongelmatilanteissa, ja sen asian esille tuomista ja hyväksymistä, että myyminen voi olla todella hankalaa. Ratkaisuksi hän ehdotti, että järjestettäisiin erillisiä palavereita myynnin kehittämiseen liittyen, ja että erityisesti kuunneltaisiin toisten myyjien myyntipuheluita malliksi. Hän ehdotti myös, että Novia voisi kustantaa etätyöntekijöille ulkopuoliselta taholta myyntikoulutusta. Tämä mahdollistaisi konkreettisia työkaluja myynnin kehittämiseksi, sillä myynnin kehittäminen on hankalaa yksin.

“On hyvä, että on positiivista. Mutta kun menee pelkästään positiivisen vahvistamiseksi, niin sitten se menee överiksi. Tietynlaista aitoutta siihen, että välillä on yltiöpositiivista ja feikkiä. Siellä toimistollahan käydään (myynnin haasteita) läpi, mutta kun itse on etätyöntekijänä ulkopuolella siitä.” (Haastateltava 4)

Yleisesti kysyttäessä vuorovaikutuksen parantamiseen liittyvistä kehitysideoista, yksi haastateltavista totesi, että hänellä on ollut joskus olo, että kaikilla muilla myynti sujui paitsi hänellä

itsellään, ja hän ei siksi uskalla nostaa esille myyntiin liittyviä haasteita näissä tilanteissa. Hän mainitsi myös tiimipalavereihin liittyen, että palavereissa ei olisi niin sanotusti tyhmiä kysymyksiä, vaan kysymyksiin vastattaisiin aina asiallisesti ja ammattimaisesti, ja täten kysymyksen esittäjä otettaisiin aina vakavasti. Hänen mukaansa esimiehen pitäisi omalla esimerkillään luoda ilmapiiristä toisia kunnioittavaa. Hän toivoi myös, että ikäviä ja negatiivisia tunteita voitaisiin käsitellä palavereissa avoimemmin. Tällä hän viittasi siihen, että palavereihin tulisi lisätä konkretiaa ja rehellisyyttä.

Toinen haastateltava totesi haluavansa muutosta päämiesten kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen saamalla selkeämpiä vastauksia kysymyksiinsä. Kolmas haastateltavista korosti nopeamman reagoinnin tärkeyttä myyjien kysymyksiin, ja soitettavan aineiston nopeaa toimittamista myyjille. Hän tarkoitti nopeammalla reagoinnilla sitä, että vastausaika oli välillä vaihdellut, esimerkiksi jos toinen oli juuri silloin palaverissa. Välillä tieto olisi pitänyt saada nopeasti ja silloin täytyi tyytyä odottamaan, ja pahimmillaan ei voinut jatkaa työntekoa ennen kuin sai vastauksen. Hän nosti myös esille, että joskus tiedon saamisessa on ollut vaikeuksia ja hitautta sen vuoksi, että ei ole varmuutta siitä, kuka asiasta vastaa tai tietää. Tällöin asia on pitkittynyt, koska yhteydenotto on edennyt henkilöltä henkilölle ketjumaisesti. Hän kertoi, että jatkossa olisi mukavaa, että olisi selkeämmin tiedossa keneen esimieheen tai päämiehen puolen asiantuntijaan kannattaa ottaa yhteyttä missäkin tilanteissa.

H4 puolestaan toivoi, että yrityksen johto esimerkiksi kerran kahdessa kuukaudessa kysyisi työntekijöiden yleiset kuulumiset ja vastavuoroisesti kertoisi miten yrityksellä menee. Tämän avulla etätyöntekijä voisi hahmottaa paremmin yrityksen toiminnan ja sen prosessit isossa kuvassa. Hän toivoisi siis laajempia yritykseen liittyviä tilannekatsauksia johdon puolelta. Hän kokisi tämän nostavan Novian yhteishenkeä.

Palautteen merkityksestä työhön kysyttäessä haastateltavien vastauksissa oli paljon eroavaisuuksia sekä palautteen määrän riittävydestä että yleisissä huomioissa. Kaksi haastateltavista koki, ettei saa ylipäättään työstään tarpeeksi palautetta. Kaksi muuta haastateltavaa toivoi lisää kehittäväää palautetta päämiehiltä, ja lisäksi toinen näistä haastateltavista kaipasi myös esimieheltä lisää palautetta työhönsä.

Yksi haastateltava kertoi palautteen muuttuneen ajan myötä lähinnä vain kannustukseksi. Hän toivoisi nopeampaa reagointia ja ennakointia tilanteissa, joissa myynnit eivät tuota haluttua tulosta.

Tällöin olisi tärkeää pureutua esimerkiksi virheisiin, joita hän myyntitilanteissa mahdollisesti tekee. Hän nosti esille, että ei kaipaa päämiesten palautetta työhönsä, koska ei koe sitä olennaiseksi työnsä kannalta. Toinen haastateltava totesi, että sekä positiivista että negatiivista palautetta annetaan tiimipalavereissa riittävästi. Päämiesten osalta hän toivoi enemmän rakentavaa palautetta, sillä hän oli kokenut palautteen paikoin tylyhkönä. Kolmas haastateltava koki saavansa pääosin positiivista palautetta, mutta lisäsi palautteen olevan pääasiassa tuloskeskeistä. Hän kaipasi lisää rakentavaa ja kehittävää palautetta, jotta hän voisi kehittyä myyjänä entisestään. Lopuksi hän mainitsi positiivisen palautteen olevan tärkeää ja nostavan mielialaa.

“Tahtoo olla niin, että kun on onnistunut kohtalaisen hyvin, niin se on sellaista positiivista ollut (palaute). Vaikka on tuota kehumista, niin välillä voisi hieman enemmän sanoa, että voisi tehdä tuon ja tuon asian paremmin. Se tahtoo hukkua siihen tuloksen sekaan. —Siitä huolimatta, että menee hyvin, niin voisi olla sellaista palautetta, että kehittyisi. Muuten tekee asiat aina samalla tavalla.” (Haastateltava 3)

Neljäs haastatelluista koki tarvitsevansa laajempaa ja syvällisempää palautetta toteuttavista projekteista, jotta ymmärtäisi paremmin omaa tekemistään isossa mittakaavassa suhteessa yrityksen tavoitteisiin. Hän käytti vertauskuvaa, että haluaisi tietää tarkemmin missä hän on itse menossa, mihin suuntaan ja millä vauhdilla, ja miten hänen henkilökohtainen panoksensa vaikuttaa yrityksen tavoitteisiin. Hän kertoi myös kaipaavansa syvällisempää ja laajempaa kuvaa projektien aikajärjestyksestä, ja siitä minkä profiilin kampanja on kyseessä. Esimerkkinä hän mainitsi, että haluaisi tietää tarkemmin, miksi joissain projekteissa on enemmän peruutuksia kuin toisissa. Kokonaisuudessaan hän haluaisi tietää tarkemmin kampanjoiden luonteesta, pituudesta ja tavoitteista, sillä silloin hän osaisi asettaa omat voimavaransa paremmin. Palautteen osalta hän summasi, että on vaikea eritellä keneltä hän haluaisi lisää palautetta, sillä hänen oma myyjäidentiteettinsä ei ole vielä muodostunut vahvaksi, koska hänellä ei ole myyjän koulutusta taustalla ja tämän vaikuttavan siihen, että palautteen antaminen myös itselle on haastavaa.

8.3 Teema 3: Sitoutuminen

Viimeisessä osiossa teemahaastattelua pureuduttiin siihen, miten haastateltavat kokivat sitoutumisen rakentumisen, ja mitkä tekijät he kokivat tärkeiksi sitoutumisen kannalta. Ennen kysymyksiä avasin haastateltaville sitoutumista terminä, ja miten sitoutumista on yleisellä tasolla totuttu kuvaamaan. Sama kuvaus oli lähetetty haastateltaville jo aiemmin kysymysrunгон ohessa.

Kysymykset koskivat aluksi Novian arvoja, työhön liittyviä tavoitteita ja työnantajan vaikutusta hyviin työtuloksiin. Käsittelin haastateltavien kanssa heille merkittäviä asioita sitoutumisen kannalta ja haastateltavat pohtivat, voisiko työnantaja vaikuttaa sitoutumiseen omalla toiminnallaan. Keskustelimme työhön liittyvistä odotuksista ja työnkuvasta, sekä kävimme läpi yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä ja siihen liittyviä kehitysideoita. Lopuksi kysyin työajan ulkopuolisista yhteisistä tapahtumista ja aktiviteeteista etätyöntekijöiden näkökulmasta.

Alla olevassa taulukossa on kuvattu sitoutumiseen liittyvät ylä- ja alaluokat. Tässä luvussa esittelen jokaisen ylä- ja alaluokan erikseen.

TAULUKKO 3. Sitoutuminen: ylä- ja alaluokat.

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
SITOUTUMINEN	NOVIAN ARVOT	
	TAVOITTEET JA NIIDEN MERKITYS	
	TYÖNANTAJAN TUEN MERKITYS HYVIIN TYÖTULOSSIIN	Työnantajan tuki
	KEHITYSIDEAT TYÖNANTAJALLE PAREMPIIN TYÖTULOSSIIN	Myyntin kehittäminen Myyntitavoitteet Soitettava materiaali/myyntilistat Projektien määrä Myyntikisat
	TYÖNKUVA JA ODOTUKSET	
	TÄRKEÄT ASIAT SITOUTUMISESSA	Kehitysideat sitouttamisen parantamiseen
	YHTEENKUULUVUUDEN TUNNE	Kehitysideat yhteenkuuluvuuden tunteen parantamiseksi
	TAPAHTUMAT TYÖN ULKOPUOLELLA	

Novian arvoista kysyttäessä haastateltavista kaksi mainitsi tuntevansa Novian arvot. Kaksi muuta haastateltavaa kertoivat, että Novian arvot eivät ole tuttuja, vaikka ne onkin käyty läpi alkukoulutuksessa.

Kun keskustelin haastateltavien kanssa työhön liittyvistä tavoitteista ja niiden merkityksestä, kolme haastateltavaa koki, että heille on määritetty selkeät myyntitavoitteet työtä kohtaan. Nämä kolme kertoivat seuraavansa myyntitavoitetta hieman eri keinoin. Kaksi heistä mainitsi seuraavansa myyntitavoitetta päiväkohtaisesti määritetyn tavoitteen kautta, ja yksi kertoi hänelle kuukausitasolle asetetusta tavoitteesta, jota hän seuraa tarkemmin viikkotavoitteen kautta. Yksi haastateltavista mainitsi selkeiksi työtä ohjaaviksi asioiksi työajan ja provisiotaulukon. Hän kertoi, että kipuilee myyjäidentiteettinsä kanssa, koska ei koe sitä itselleen selkeänä. H2 koki, että työntekijöille on määritelty henkilökohtaiset tavoitteet työtunneista ja toteutettavista kampanjoista riippuen. Hän toteaa, että jokaiselle päivälle on määritetty päivätavoite, mutta tavoitteita seurataan ennemminkin viikkotasolla. Hän toteaa, että päivittäiset myynnit vaihtelevat, joten tavoitteita on järkeväkin seurata viikkotasolla.

“Joo kyllä meillä on henkilökohtaiset tavoitteet. Riippuen siitä, montako tuntia tekee päivässä ja minkä tyyppinen kampanja on menossa. On erikseen päivätavoite, mutta viikkotasolla seurataan, välillä on superpäiviä ja välillä vaikeampaa.” (Haastateltava 2)

Keskustellessani haastateltavien kanssa työnantajan tuen merkityksestä hyviin työtuloksiin, kolme haastateltavaa kiitteli työnantajaa hyvästä alkuperähdytyksestä uusien myyntiprojektien alkaessa. Yksi heistä mainitsi, että kampanjat esitellään ja taustoitetaan hyvin. Muita haastateltavien esille nostamia asioita olivat työnantajan antama kannustus, sekä usko ja luottamus työntekijää kohtaan. Yksi haastateltava korosti eritoten luottamuksen merkitystä, sekä tällä hetkellä toteutuvaa molemmiin puolista arvostusta esimiestään ja Noviaa kohtaan. Eräs haastateltava koki, että työnantaja on auttanut pääsemään häntä hyviin työtuloksiin tarjoamalla useita samaan aikaan tehtäviä kampanjoita. Hän totesi, että on mukavaa, kun aamupäivän voi tehdä toista kampanjaa ja vaihtaa toiseen iltapäivällä.

“Hyvällä perehdytyksellä, uskolla ja luottamuksella siihen, että on antanut työrauhan. Luotetaan aika paljon. Vaikka välillä saattaa olla vähän hiljaistakin, ettei tule tulosta, niin luotetaan että pääsee ylös sieltä.” (Haastateltava 3)

Seuraavana kysyin haastateltavilta kehitysideoita työnantajalle parempiin työtuloksiin. Kaksi haastateltavista nosti esille, että he haluaisivat enemmän myyntikoulutusta. H1 toivoi, että toisten myyjien myyntipuheluita kuunneltaisiin. Hän kaipasi myös enemmän kommunikaatiota esimieheltään, jotta ei jäisi myyntiin liittyvissä ongelmassa yksin. H4 puolestaan haluaisi, että uutta projektia aloittaessaan joku toinen oman tiimin myyjä soittaisi hänelle myyntipuhelun, jotta hän

kuulisi aidossa tilanteessa äänenpainoja, rytmityksiä, taukoja ja muita nyansseja. Hän uskoi oppivansa parhaiten aidon tilanteen kautta. Hänestä olisi tehokkaampaa olla itse asiakkaan roolissa, kuin kuunnella pelkästään jonkun muun myyjän myyntipuhelutallennetta. Tällä hän viittasi siihen, että toimistolla työntekijät kuulevat myös toistensa myyntipuheluita, mutta etätyöntekijä työskentelee yksin ja ei täten kuule muiden esimerkkejä.

“Toivon, että myyjää autettaisiin, ettei olisi yksin sen homman kanssa.” (Haastateltava 1)

Kaikki neljä haastateltavaa mainitsivat toivovansa muutoksia myyntilistoihin. Myyntilistalla tarkoitetaan tässä yhteydessä tietyn projektin kohderyhmää tai asiakasrekisteriä, jolle on poimittu esimerkiksi tietyllä maantieteellisellä alueella asuvia kuluttaja-asiakkaita tai yrityspuolen projektissa tietyllä toimialalla tai maantieteellisellä alueella toimivia yrityksiä. Myyntilistat koostuvat siis yrityksistä, organisaatioista tai kuluttaja-asiakkaista, joille myyjät soittavat soittajärjestelmän kautta tietokoneella. Kolme korosti toivovansa nopeampaa reagointia ja ennakointia tilanteissa, kun myyntilistat alkavat olla lopussa. Ennakoinnilla vältettäisiin turhaa työajan käyttämistä siihen, että asiakkaat eivät vastaa puhelimeen. He toivoivat, että kampanjoiden myyntilistat olisivat jatkuvasti sellaisia, että asiakkaiden tavoitettavuus ja sitä kautta myynnin tasainen tekeminen olisi mahdollista. Tämä tarkoittaa ennakointia uusien listojen kanssa, jotta niihin voidaan siirtyä nopealla reagoinnilla, kun edellinen lista on käyty läpi. Yksi haastateltavista toi esille, että välillä myyntilistoilla on ollut väriä lähtötietoa, joka on hankaloittanut työntekoa ja hyviin työtuloksiin pääsemistä.

Kaksi haastateltavista mainitsi, että tekisivät mielellään kahta eri projektia päivätasolla, sillä se on pirstävää ja motivoivaa. Kampanjoiden vaihtelu rytmittää hyvin työpäivää. Toinen näistä kahdesta oli tehnyt vain yhtä projektia päivässä, ja toivoi että saisi tehdä kahta. Toinen haastateltava puolestaan oli tehnyt kahta projektia päivässä, ja koki sen hänelle hyväksi ratkaisuksi. Hän lisäsi, että toivoisi vielä enemmän vaihtoehtoja soitettaviin kampanjoihin. Hän koki tärkeäksi, että hänellä on työpäivän aikana kaksi kampanjaa soitossa. Se helpottaa etenkin tilanteissa, kun tietyn kampanjan materiaali alkaa olla vähissä ja asiakkaiden tavoitettavuus alkaa heiketä. Hän toivoi esimiehiltä nopeampaa tiedottamista ja ennakointia uusien tulevien kampanjoiden osalta. Hän haluaisi tietää milloin uusia projekteja on tulossa, ja minkä tyyppisiä ne ovat.

Kaksi haastateltavista kertoivat, että toivoisivat lisää myyntikisoja. Toinen heistä mainitsi haluavansa lisää viikkokohtaisia kilpailuja, ja toinen puolestaan tiimin sisäisiä joukkuekisoja. He

mainitsivat myyntikisojen lisäävän myyntimotivaatiota, sekä olevan hauskoja ja innostavia. Yksi haastateltavista kertoi bonusrajojen houkuttavan työntekijöitä. Hän totesi, että osa myyntitavoitteista on laskettu hänen mielestään ennemminkin liian yläkanttiin kuin realistisesti. Hän toivoisi, että tavoitteet olisivat realistisempia. Hän koki, että bonustaulukoiden tavoitteet ja rajat ovat paikoittain liian korkeita. Hän esimerkiksi koki erään kuukauden menneen myynnillisesti erittäin hyvin, mutta pettyi koska se ei riittänyt bonuksiin.

Seuraavana keskustelin haastateltavien kanssa työnkuvasta, ja työhön liittyvistä odotuksista ja annetuista lupauksista. Kaksi haastatelluista totesi, että työnkuva on vastannut odotuksia. Kaksi muuta haastateltavaa kokivat, että työnkuva on vastannut aika lailla tai suurelta osin heidän odotuksiaan. Yksi haastateltava mainitsi, ettei voi verrata tätä aiempiin, koska tämä on hänen ensimmäinen etätyökokemuksensa. Toinen haastateltava kertoi, että Novialla on kautta linjan tehty asiat paremmin kuin hänen aikaisemmissa työpaikoissaan. Hän antoi kiitosta siitä, että asiat esitetään realistisesti, eikä ole tehty turhia lupauksia esimerkiksi palkan suhteen. Hänestä oli hienoa, että Novialla toiminta on kannustavaa, läpinäkyvää, ja toisia autetaan. Hänen mukaansa Novialla voi avoimesti kertoa omista onnistumisistaan ilman pelkoa, että se herättäisi kateutta muissa työntekijöissä. Hän kokee vastavuoroisesti olevan onnellinen toisten myynneistä.

Kysyttäessä sitoutumiseen liittyvistä tärkeistä asioista, kolme haastatelluista koki tärkeänä sitoutumisen kannalta työstä saatavan hyvän palkan. H1 kertoi tärkeäksi mahdollisuuden tehdä hyvää tulosta ja sitä kautta saada hyvää palkkaa. H2 korosti, että hyvä palkka sitouttaa työntekijää, ymmärtäen että työhön vaaditaan kovaa panostusta. H3 koki puolestaan sitouttavina tekijöinä luvattujen asioiden toteutumisen, kuten palkinnot ja palkkaan liittyvät asiat. Hän sanoi, että näiden asioiden toimiessa on helppoa keskittyä täysillä työntekemiseen. Muita haastateltavien mainitsemia tärkeitä asioita sitoutumisen kannalta olivat realistiset myyntitavoitteet, sekä kannustava ja reilu ilmapiiri. Yksi haastateltava nosti esille tärkeänä asiana ongelmakohtien nopean ratkaisemisen. Tämä edesauttaa hänen mukaansa hyvän hengen ja tekemisen meiningin pysymistä. Eräs haastateltavista kertoi, että tunnistaa itsessään kaikki kolme sitoutumisen eri tyyppiä: velvollisuuteen, hyötyyn ja tunteisiin perustuvan sitoutumisen. Hän mainitsi myös, että kokee etätyön hyväksi asioiksi esimerkiksi vapauden päättää itse työajoista, koska vapaus on hänelle tärkeä arvo.

“Tietysti kaikki tällaiset palkkakysymykset, että kaikki tulee kuten sovitaan. Sillä on toki iso merkitys, ja on kyllä tullutkin. Että kaikki toimii, niin sehän helpottaa sitä omaa stressikäyrää, että pystyy vain keskittymään töihin.” (Haastateltava 3)

Haastateltavien kehitysideoissa sitoutumisen parantamiseksi vastaukset vaihtelivat paljon. Kaksi haastatelluista korosti myynnin kehittämistä, muutoin vastauksissa ei selkeästi noussut esille mikään erityinen teema. Kaksi haastateltavaa kertoivat omaan sitoutumiseen liittyen tarvitsevansa lisää koulutusta ja vinkkejä myyntityöhönsä, joko sisäisesti tai ulkopuoliselta taholta esimerkiksi verkkokurssien avulla. He molemmat tarkensivat, että kaipaavat enemmän konkreettista myyntikoulutusta, jotta pystyisivät kehittymään ja oppimaan lisää myyjänä olemisesta. H4 lisäsi, että tahtoi vahvistusta omalle myyjäidentiteetilleen. H1 nosti esille ajatuksen, että työntekijän osaamiseen panostamalla työnantaja osoittaa haluavansa sitouttaa työntekijän, kuten järjestämällä koulutusta. Hän kokee yleisesti sitouttamisen tärkeänä ja vaikeana asiana, sillä hänellä on siitä yrittäjänä omakohtaista kokemusta. Hän mainitsi loppuun myös, että viikkokisoja tulisi olla enemmän sillä se lisää myyntimotivaatiota. H2 nosti esille, että työnantaja voisi sitouttaa työntekijää paremmin, mikäli myyntitavoitteet olisivat realistisempia. Hän mainitsi myös, että kaipaisi tiettyyn kampanjaan liittyen motivoivampaa palkkausta, sillä nykyisellään sen tekeminen on hänen mielestään todella haastavaa. Yksi haastateltava (H3) kertoi, että hän on tällä hetkellä todella sitoutunut ja hänellä ei ole mitään valittamista. Hän pohti, että pahin skenaario olisi, jos jotain asiaa tai ongelmaa ei käsiteltäisi, vaan se sivuutettaisiin ja jätettäisiin huomioimatta.

H4 kertoi, että toivoisi työnantajalta selkeämpiä tavoitteita työhönsä. Hän totesi, että sitoutuisi Novialle paremmin, jos hän tietäisi tarkemmin tavoitteet isossa kuvassa eri projektien kohdalla. Hän vertasi työn tekemistä matkan juoksemiseen, jossa työntekijän täytyy olla tietoinen matkan suunnasta ja omasta vauhdista. Hän mainitsi myös, että toivoo saavansa lisää perspektiiviä omaan työhönsä. Esimerkiksi siihen, että miten hän onnistuu myyjänä muuhun tiimiin nähden. Hän haluaisi tietää, kuinka voisi peilata omaan tekemistään suhteessa muihin.

“Minulle olisi tärkeintä, että olisi se polku piirretty sinne vuorelle, jotta sieltä näkisi sitten ympärilleen. Nyt olen yksin siellä metsässä.” (Haastateltava 4)

Seuraavana keskustelin haastateltavien kanssa yhteenkuuluvuuden tunteesta, ja siihen liittyvistä kehitysideoista. Kaikki haastateltavat kokivat yhteenkuuluvuuden tunteen todella tärkeänä asiana työyhteisössä. Yksi haastateltava tiivistä asian napakasti kertoen, että hyvässä porukassa on mukava tehdä töitä. Eräs haastateltu koki tärkeänä, että jokainen työntekijä voi olla täysin oma

itsensä ja yhteenkuuluvuus syntyy tästä erilaisuudesta. Yksi haastateltava puolestaan mainitsi kokevansa merkityksellisenä asiana yrityksestä ja esimiehistä muodostuvan mielikuvan ja tunteen. Hän nosti myös esille etätyöntekijän oman asenteen, suhtautumisen ja vastuun omasta tuloksesta, ja että millä laadulla haluaa tehdä työtään.

Haastateltavien kehitysideoissa yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämiseksi vastaukset vaihtelivat paljon, ja mikään yksittäistä teemaa ei noussut esille merkittävimpänä kehityskohteenä. H1 mainitsi, että yhteenkuuluvuuden tunnetta voisi parantaa sillä, että palavereissa pelkän positiivisen puheen sijaan kommunikoitaisiin rehellisemmin ja aidommin. Hän koki, että nykyiset palaverit ovat pinnallisia, ja toivoi niihin arkisempaa kommunikaatiota, ja että myös ikäviä tunteita voitaisiin avoimemmin näyttää.

“Kun olet palavereissa, niin että tulisi aidompi fiilis. Kun käydään asioita läpi, niin ei tarvitse olla sellainen kupla, että kaikki on hyvin, ylionnellinen tilanne. Että voidaan tulla siihen arkitilanteeseen. Etätyöntekijöillekin voi näyttää ikäviä tunteita.” (Haastateltava 1)

“Kun on hyvä porukka, niin on se mukava tehdä hommia. Melkein tärkeimpiä juttuja.” (Haastateltava 2)

H2 kertoi kokevansa omassa tiimissään yhteenkuuluvuutta, ja kuvaili tiimin tuntuvan omalta porukalta. Hän totesi, että yhteenkuuluvuuden tunne olisi varmasti erilaista toimistolla kuin etänä työskennellessä. Hän sanoi, että etätyöntekijän näkökulmasta on hankala miettiä miten yhteenkuuluvuutta voisi vielä lisätä, mutta nosti kuitenkin esille, että erilaisten tiimikilpailuiden kasvattavan sitä entisestään. H3 puolestaan koki, että yhteenkuuluvuuden tunnetta ei voi, eikä tarvitse lisätä enempää, ja että se on hyvässä tasapainossa tällä hetkellä. H4 toivoi tiimipalaverihin enemmän kevyttä keskustelua, ja uskoo sen lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta. Hän kehui työkavereiden sosiaalista älykkyyttä ja tunneälyä. Tällä hän viittasi siihen, että kollegoiden ei tarvitsekaan tietää kaikkea toisistaan, ja sen antavan tiettyä vapautta kommunikaatiolle. Hän kiitteli myös työyhteisössä vallitsevaa kunnioitusta, luottamusta ja erilaisuuden arvostusta toisia työntekijöitä kohtaan. Hän toivoi, että nämä arvot pysyvät tärkeinä jatkossakin.

Haastattelun lopuksi kysyin haastateltavilta Novian tarjoamista työajan ulkopuolisista yhteisistä tapahtumista ja aktiviteeteista. Kolme haastatelluista kertoi, että heille on tarjottu tarpeeksi erilaisia työajan ulkopuolisia aktiviteetteja tai yhteisiä tapahtumia. Kaksi näistä haastatelluista mainitsi, että

eivät koe niitä itselleen kovin tärkeinä, ja nostivat esille haasteina käytännön järjestelyt osallistumisen suhteen, kuten etäisyyden ja perhe-elämän sovittamisen. Yksi haastateltava lisäsi, että hän ei koe tarvitsevansa erikseen tiimikohtaisesti järjestettäviä tapahtumia. Hän ymmärsi, että yhteisiin tapahtumiin tulevat ne ketkä haluavat. Hänen mukaansa erilaisia tapahtumia on yleisesti ollut tarjolla tarpeeksi.

Yksi haastateltava nosti esille kehitysideana, että kauempana asuvia etätyöntekijöitä huomioitaisiin esimerkiksi tyky-seteleillä, jolloin heillä olisi samat mahdollisuudet kuin toimistotyöntekijöillä. Hän sanoi ymmärtävänsä, että kun asutaan eripuolilla Suomea, niin työntekijöitä voi olla haastavaa saada samaan paikkaan. Hän totesi, että sitä voisi kompensoida esimerkiksi tyky-seteleillä.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Novia Finlandille. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten Novia työnantajana pystyisi parantamaan etätyöntekijöidensä sitouttamista yritykseen. Tutkimusongelmaa lähestyttiin haastattelemalla neljää etätyöntekijää, selvittämällä etätyöntekijöiden kokemuksia etätyöskentelyyn ja vuorovaikutukseen liittyen. Haastattelujen avulla saatiin tietoa sitoutumista edistävästä ja heikentävästä asioista. Tutkimuskysymyksiä olivat: millä tekijöillä etätyöntekijöitä voitaisiin sitouttaa paremmin, ja mitkä asiat ovat tärkeitä etätyöntekijöille etätyöskentelyn ja sitoutumisen kannalta?

Tässä opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen lopulliset tulokset perustuvat teemahaastatteluiden vastausten analyysiin. Teemahaastatteluista saatu aineisto muodostui neljän haastatellun henkilön vastausten pohjalta, joissa kysymykset koskivat heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan etätyön tekemisestä. Tässä osiossa tarkastellaan edellisessä luvussa saatuja tutkimustuloksia tutkimuskysymyksiin verrattuna ja tehdään niiden perusteella johtopäätökset. Johtopäätösten avulla saadaan vastaus tutkimusongelmaan. Peilaan johtopäätösten havaintoja myös tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Selkeyden vuoksi johtopäätökset on tässä kappaleessa jaettu esitelyihin päätteemöihin, kuten myös aiemmin teoriaosuudessa ja tulosluvussa.

Etätyön osalta haastateltavista suurin osa mainitsee omat etätyöolosuhteet toimivina, mutta ergonomiaan olisi tärkeää kiinnittää jatkossa vielä enemmän huomiota. Tällöin pystyttäisiin varmistamaan mahdollisimman hyvä työskentelyn tehokkuus ja laatu, etteivät etätyöntekijät turhaan rasittaisi itseään työskentelemällä esimerkiksi huonolla ryhdillä, ja välttämään lihasjumeja. Tämä voitaisiin varmistaa työnantajan puolesta ulkopuolisen ammattilaisen toimesta, jotta ennaltaehkäistään työntehon heikkenemistä ja mahdollisia sairaspöissaoloja. Teoriaosuudessa käy ilmi, että etätyössä on riski liikkumattomuuteen ja passiivisuus voi aiheuttaa fyysisiä ongelmia. Koronapandemian aiheuttama etätyön yleistyminen aiheutti ruuhkaa fysioterapeuttien vastaanotoille. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 22.)

Työn ja vapaa-ajan erottamisen kaikki haastateltavat kokevat helppona. Jotkut heistä nostavat sen tärkeäksi asiaksi, jotta he pystyvät jatkossakin tekemään työtään tuloksellisesti hyvällä tasolla.

Kuisma ja Sauri (2021, 49-50) toteavat, että erityisesti perheellisillä erillinen työtila olisi hyvä ratkaisu työntekijän näkökulmasta. Kolme haastateltavista kokee, että heillä on ollut ongelmia laitteistojen ja yhteyksien kanssa. Teknisissä asioissa esimies voisi auttaa vielä käytännönläheisemmällä ja yksityiskohtaisemmalla alkuperehdytyksellä, jotta työhön liittyvien ohjelmistojen käyttö ja laitteistot käytäisiin konkreettisemmin läpi askel askeleelta.

Laitteistoihin liittyen kaksi haastateltavaa nostaa myös esille erillisen toimivan työkonene merkityksen, jotta he pystyisivät tehokkaasti keskittymään työaikana työasioihin ja vapaa-ajallaan käyttämään omaa konetta. Näin edesautettaisiin myös työn ja vapaa-ajan erottamisen helppoutta. Kuten teoriassa tuon esille, etätyössä on se vaara, että samoja laitteita käytetään niin työssä kuin vapaa-ajalla, jolloin työn ja vapaa-ajan välisen rajan määrittäminen jää työntekijän itsensä vastuulle. (Kuisma & Sauri 2021, 49–50.)

Palaverien osalta olisi hyvä harkita kahden tiimipalaverin päiväkäytäntöä, sillä iltapäiväpalaverin koetaan rytmittävän hyvin päivää ja siinä voi samalla nostaa mahdollisia myyntiin liittyviä haasteita esille. Toiveissa on myös erillinen säännöllisesti järjestettävä myyntipalaveri, jossa voitaisiin keskittyä täsmällisesti tietyn kampanjan myynnin kehittämiseen tai vaihtoehtoisesti tiettyyn myyntityön teemaan, jolloin palaverissa voitaisiin käsitellä kerralla myös useampia kampanjoita valitun teeman näkökulmasta. Tämä toive eri profiilin palaverien järjestämisestä takaisi sen, että päiväpalaverissa voitaisiin keskittyä yleisiin asioihin ja niiden kesto olisi jatkossakin melko lyhyt, mikä koetaan haastatteluissa hyvänä asiana. Erillisellä myynnin kehittämiseen tähtäävällä palaverilla mahdollistettaisiin myös se, että myyjät voisivat valmistautua ennakkoon ja miettiä omalta osaltaan haastavaksi kokemiaan asioita, ja kaikki asiat tulisi varmasti käsiteltyä, joka parantaisi myyjien ammattitaitoa kampanjoiden osalta.

Etätyön yleisistä kehitysideoista keskustellessa nousee esille myös etätyöntekijöiden huomioiminen, esimerkiksi viestinnän osalta korostetaan nopean reagoinnin merkitystä työntöön sujuvuuteen, sekä työnantajan kautta saatavien lounaseteleiden mahdollistama vaihtelu käydä useammin ulkona syömässä lounastauoilla.

Haastateltavat kokevat vuorovaikutuksen, sekä kollegoiden että esimiehen kanssa toimivaksi. Vuorovaikutus kollegoiden kanssa on tulosten perusteella yksimielisesti rentoa, aitoa ja kannustavaa. Tätä mukaillen kaikki toteavat vuorovaikutuksen olevan rentoa myös esimiehen kanssa, ja että hänen kanssaan voi puhua asiasta kuin asiasta. Haastateltavat eivät epäröi kysyä

apua esimieheltä ongelmatilanteissa. Toimihenkilöiden kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen ei tulosten perusteella tarvitse tehdä muutoksia. Kaikki kuvailevat sen olevan vähäistä, mutta toimivaa. Päämiesten kanssa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta haastateltavilla on vaihtelevia kokemuksia, sekä positiivisia että negatiivisia.

Tulosten perusteella tärkeintä työyhteisön vuorovaikutuksessa on avoimuus. On tärkeää, että apua uskalletaan kysyä, ja että uusien työntekijöiden on helppoa tulla mukaan työyhteisöön. Rauramo (2012, 104-105) toteaaakin, että avoimuus ja luottamuksellisuus toimivat yhteistyökykyisen työyhteisön pohjana. Sosiaalisen tuen merkitys on Rauramon mukaan tärkeää työstä suoriutumisen kannalta. Puolet haastateltavista korostavat Novian työntekijöiden positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä hyvänä asiana. Edellä mainitut vuorovaikutukseen liittyvät tekijät toteutuvat tällä hetkellä Novialla ja työnantajan on tärkeää ymmärtää, että niistä pidetään jatkossakin kiinni. Tuloksista ilmenee, että haastateltavat toivovat myynnin kehittämiseen liittyvään vuorovaikutukseen enemmän konkreettisuutta, rehellisyyttä ja aitoutta. Tällä hetkellä myynnin kehittäminen tapahtuu lähinnä vain kannustamisen kautta.

Jokaisella haastateltavalla on erilaisia havaintoja vuorovaikutuksen parantamiseen liittyen. Yksi haastateltavista kokee haastavana nostaa omat myynnin haasteet esiin tavanomaisissa työpalaverieissa. Ratkaisuna tähän voisi olla se, että myyntiin liittyviä haasteita käsiteltäisiin erilaisissa myynnin kehittämiseen tai tiettyyn kampanjaan liittyvissä palaverieissa, jolloin kynnys nostaa vaikeita asioita esille olisi matalampi. Rauramo (2012, 118) toteaa erilaisten palaverien ja kokouksien olevan merkittävä osa työtä, ja niissä tulisi huomioida myös psykologinen hyvinvointi, jotta ne olisivat hedelmällisiä jokaisen osapuolen kannalta. Toinen haastateltava mainitsee, että haluaisi päämiehiltä selkeämpiä vastauksia kysymyksiinsä. Kolmas tutkimushenkilö korostaa nopeamman reagoinnin tärkeyttä myyjien esittämiin kysymyksiin, sillä välillä työntekoa ei ole voinut jatkaa ennen vastauksen saamista. Tähän liittyen olisi hyvä tietää selkeämmin myös se, keneen esimiehistä tai päämiehen puolelta kannattaa ottaa yhteyttä missäkin tilanteissa. Rauramo (2012, 118) huomauttaa, että riittävä tiedonkulku ja yhteydenpito työhön liittyvien verkostojen sisällä voi olla haasteellista etätyössä. Neljäs henkilö kertoo toivovansa työnantajalta esimerkiksi kahden kuukauden välein säännöllisesti järjestettävää johdon kuulumiskierrosta, näin pystyttäisiin lisäämään työntekijöiden ymmärrystä yrityksen prosesseista ja toiminnasta. Tällä voitaisiin kehittää entisestään myös Novian yhteishenkeä, sekä johdon ja työntekijöiden välistä tiivyyttä.

Palautteen osalta kaikki haastateltavat kaipaavat määrällisesti enemmän palautetta. Työnantajalta toivotaan lisää kehittäväää palautetta myyntiin liittyen, ja päämiehiltä rakentavaa palautetta myyntiin ja yleisesti projekteihin liittyen. Työnantajan on hyvä huomioida jatkossa se, että myös huipputulosta tekevät myyjät kaipaavat sopivissa määrin uusia ideoita ja sparrausta pyrkiessään kehittymään entistä paremmiksi myyjiksi. Positiivisen palautteen osalta on hyvä tiedostaa, että vaikka positiivista palautetta annetaan haastateltavien mukaan tällä hetkellä riittävästi, niin sen korostetaan olevan tärkeää jatkossakin. Yksi haastateltava nostaa esille haluavansa työnantajalta laajempaa ja syvällisempää palautetta toteutettavien projektien eri profiileista, kuten niiden luonteesta, tavoitteista ja kestosta. Näin hän osaisi asemoida omaa tekemistään ja voimavarojaan paremmin tehdessään useampaa kampanjaa samanaikaisesti.

Tulosten perusteella sitoutumisen teemaan liittyen eniten haastatteluista nousevat esille myyntitavoitteet, myyntikoulutuksen tarve, projektien taustoitus, kahden eri projektin tekeminen päivätasolla, ja myyntilistojen loppumiseen ja tehottomuuteen liittyvä ennakointi.

Tulosten perusteella myyntitavoitteet esitetään haastateltavien kokemuksien mukaan selkeästi. Haastattelujen perusteella jokainen haastateltava on löytänyt itseään motivoivan tavan seurata myyntitavoitteitaan. Mielenkiintoista on erään haastateltavan kohdalla hänen kokemuksensa siitä, että hän ei tunne itsellään olevan vahvaa myyjäidentiteettiä. Yhden haastateltavan kohdalla nousee esille, että työnantajan olisi hyvä kiinnittää huomiota myyntitavoitteiden, sekä niihin liittyvien bonuksien realistisuuteen. Tähän liittyen olisi jatkossa hyvä seurata sitä, että jokaisen toteutettavan projektin provisio olisi tarpeeksi motivoiva työntekijän näkökulmasta.

Tuloksista ilmenee, että Novialla tehdään tällä hetkellä onnistunutta työtä projektien alkuperähdystysten eli esittelyjen osalta, sillä kampanjoiden taustat ja tavoitteet käydään tutkimushenkilöiden kokemuksen mukaan selkeästi läpi. Yksi haastateltava tosin mainitsee, että työntekijä voisi hyötyä siitä, että esimies tarjoaisi selkeämpää ymmärrystä isossa kuvassa eri projektien luonteista ja tavoitteista.

Tuloksissa korostuu haastateltavien kokemus siitä, että työnantaja kannustaa heitä luomalla uskoa ja luottamusta omaan työhönsä. Yksi haastateltava tuo esille, että on erityisen tyytyväinen siihen, että hän saa vaihdella kahden eri projektin välillä työpäivän aikana. Tästä päätellen työnantajan olisi hyvä harkita yleisestikin kahden projektin tarjoamista etätyöntekijöille jatkossa päivittäin, ja täten lisäämällä joustavuutta myyntiprojektien toteuttamiseen.

Tuloksissa ilmenee selkeästi tarve myyntikoulutukselle. Tutkimushenkilöt kokevat yksimielisesti, että toivoisivat voivansa kehittää vielä enemmän omia myyntitaitojaan. Tähän ratkaisuna voisi toimia se, että työnantaja tarjoaisi joko ulkopuolisen tahon järjestämää myyntikoulutusta etänä, tai vaihtoehtoisesti järjestäisi työpaikan sisäisiä etäkoulutuksia. Tämä muutostarve nousee haastatteluissa useissa kohdissa esille ja tuloksista voi todeta, että etätyöntekijät jäävät tällä hetkellä helposti painimaan yksin myyntiongelmien kanssa. Tämä voi johtua siitä, että he eivät samalla tavalla kuule samassa tilassa tapahtuvaa toisten myyjien työntekoa kuin toimistolla työskentelevät kollegat. Työskennellessään yksin kotona, etätyöntekijät jäävät paitsi myyntityöhön liittyvästä ajatusten vaihdosta, havainnoista ja spontaaneista kehitysideoista, joita toimistolla työskentelevät myyjät voivat jakaa keskenään työnteon lomassa. Lampikoski (2005, 6-9) toteaa yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi henkilöstön osaamisen, joten työntekijöiden osaamiseen kannattaa todella panostaa, sillä se sitouttaa työntekijää voimakkaasti yritykseen.

Merkille pantavaa on, että jokainen haastateltava toivoo muutoksia myyntilistoihin. Isoimmaksi ongelmaksi myyntilistojen kohdalla koetaan tilanteet, kun myyntilistat alkavat olla lopussa. Tämän voisi ratkaista siten, että työntekijät voisivat joustavasti tarvittaessa vaihdella kahden kampanjan välillä, jotta loppumassa olevan projektin tehostamisesta voisi siirtyä tekemään myynnillisesti mielekkäämpää kampanjaa. Toinen ratkaisu olisi, että kampanjaa tekeville myyjille olisi yhden myyntilistan loppuessa odottamassa jo seuraava tuore myyntilista valmiina. Tämä edellyttäisi työnantajalta ennakkointia.

Tutkielman tulosten perusteella etätyöntekijöiden työkuva on vastannut odotuksia. Haastateltavat kiittelevät työnantajaa asioiden realistisesta esittämisestä ja lupauksien täyttamisestä. Sitoutumisen kannalta merkittäviksi tekijöiksi koetaan motivoiva palkkaus ja työpaikalla vallitseva kannustava ilmapiiri. Yhteenkuuluvuuden tunne koetaan yksimielisesti tärkeäksi asiaksi työyhteisössä. Tuloksista ilmenee, että yleisesti ilmapiiri on kannustava ja myönteinen, mutta yhteenkuuluvuutta voitaisiin parantaa sillä, että pelkän positiivisen puheen sijaan työkeskustelussa olisi myös realistisempia sävyjä ja tilaa tuoda esiin negatiivisiakin tunteita. Vilkmän (2016, 65–66) toteaa, että etätyöskentelyssä tunteiden ilmaisu ja aistiminen voi olla haastavaa. Tietopohjaisen keskustelun lisäksi on tärkeää, että työyhteisössä on mahdollisuus ilmaista tunteita ja mielipiteitä avoimesti. Pikaviestimissä kuten WhatsApp- ja sähköpostikeskusteluissa väärinymmärryksen määrä kasvaa.

Sitoutumisen parantamiseksi olisi tärkeää panostaa enemmän työntekijän osaamiseen. Tavoitteiden osalta tutkimushenkilöt toivovat, että työntekijä osaisi paremmin hahmottaa omat myyntituloksensa suhteessa muuhun tiimiin. Puolet haastateltavista toivovat enemmän myyntikisojen järjestämistä työnantajan puolesta. Myyntikisat voisivat olla esimerkiksi viikkokohtaisia joukkuekisoja. Vapaamuotoinen keskustelu palaverissa olisi toivottavaa. Etätyöntekijät kokevat tulosten perusteella, että työajan ulkopuolisia tapahtumia järjestetään tarpeeksi. Kaukana asuvia työntekijöitä voisi huomioida esimerkiksi tyky-seteleillä. Nostin teoriaosuudessa esiin Allenin ja Meyerin kolme sitoutumisen tyyppiä: joita ovat hyötyyn, velvollisuuteen ja tunteisiin perustuvat sitoutumisen tyypit. Olisi tärkeää, että työnantaja ja tiiminvetäjät huomioisivat kaikkia näitä sitoutumisen tyyppiä johtamisessaan.

10 POHDINTA

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Novia Finland Oy:lle ja tutkielman tehtävänä oli selvittää, miten etätyöntekijöiden sitouttamista voitaisiin kehittää. Opinnäytetyö pyrki löytämään vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin: millä tekijöillä etätyöntekijöitä voidaan sitouttaa paremmin, ja mitkä asiat ovat tärkeitä sitoutumisen ja etätyöskentelyn kannalta?

Koronapandemian alkaessa keväällä 2020 Novialla tuli voimaan vahva etätyösuositus. Tämän seurauksena yrityksen johdolla heräsi idea, että etätyöntekemisen mahdollisuutta voisi hyödyntää jatkossa muilla paikkakunnilla asuvien työntekijöiden kohdalla. Novia oli kiinnostunut kysymyksestä, että voisivatko he palkata yritykseensä toisilla paikkakunnilla asuvia henkilöitä, jotka työskentelisivät kokopäiväisesti etänä. Etätyöntekijöiden kanssa toimiminen ja sitouttaminen yritykseen oli uutta maaperää Novialle, ja samalla etätyöntekijöiden rekrytointi ja palkkaaminen nähtiin mielenkiintoisena mahdollisuutena. Yritys pohti, voisiko palkkaamisesta etätyösuhteeseen tehdä pysyvän toimintamallin. Opinnäytetyöni keskittyi löytämään siis vastauksia siihen, kuinka etätyöstä voisi tehdä mielekkäämpää ja miten etätyöntekijät saataisiin sitoutettua yritykseen. Opinnäytetyön aihe oli tärkeä ja ajankohtainen toimeksiantajayrityksen näkökulmasta.

Opinnäytetyön aihetta rajatessa alustava idea oli tutkia, miten Novia voisi kehittää etätyöntekijöiden sitouttamista huomioiden prosessin aina rekrytoinnista alkaen. Pian kuitenkin totesimme toimeksiantajayrityksen kanssa, että on parempi keskittyä pelkästään etätyöntekijöiden sitouttamisen kehittämiseen, rajaten rekrytoinnin pois tutkielmasta. Tutkielman aiheeksi rajautui etätyöntekijöiden kokemukset siitä, mikä etätyössä on toiminut ja mitkä asiat vaativat kehitystä. Näitä kysymyksiä lähestyttiin sitoutumisen näkökulmasta. Tämän rajauksen tekeminen helpotti sitä, että minun oli helpompi tutkijana itsekkin ymmärtää tutkittavaa aihetta, ja haastatteluiden avulla löytää käytännöllistä tietoa etätyöntekijöiden sitoutumisesta. Tarpeeksi rajattu aihe mahdollisti haastatteluissa syvällisemmät pohdinnat haastateltavien kanssa, ja haastateltavien itsensä oli helppo keskittyä haastatteluun.

Opinnäytetyössä vastattiin kysymyksiin teoratiedon ja empirian avulla. Teoreettiseen viitekehykseen on koottu teoratietoa ja ajankohtaisia, tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin soveltuvia lähteitä. Olennaista oli löytää etenkin etätyötä käsitteleviä lähdeaineistoja. Sopivien teoksien löytäminen oli paikoittain haastavaa, mutta teoriaosuus oli mielestäni riittävän kattava

tämän tutkielman tavoitteisiin nähden. Empiria toteutettiin haastatteleamalla puolistrukturoidulla teemahaastattelulla neljää Novian etätyöntekijää.

Opinnäytetyötä tehdessä opin paljon projektinhallinnasta. Minulle on ollut suuri haaste pysyä asetetuissa aikataulutavoitteissa, mutta tämän opinnäytetyön myötä olen oppinut projektin hallintaa enemmän. Olen saanut paljon työkaluja siihen, miten voin kehittyä jatkossa erilaisten projektien hallinnassa ja aikatauluttamisessa. Opin paljon uutta tietoa kirjoittaessani teoriapohjaa, sillä etätyöhön, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen liittyen on tehty paljon mielenkiintoisia tutkimuksia. Erityisen merkityksellistä oli oppia lähdekriittisyyttä ja relevanttien lähdeostosten etsimisestä. Etätyöskentelyyn liittyen sopivien lähteiden löytäminen oli haastavaa. Tätä opinnäytetyötä tehdessä opin paljon niin positiivisista tekijöistä ja mahdollisuuksista, kuin haasteista ja mahdollisista kompastuskivistä, mitä etätyössä voi tulla niin työntekijälle kuin työnantajalle vastaan. Analysoitavaa aineistoa kertyi haastatteluista paljon, mutta on tärkeää huomioida, että tämän opinnäytetyön tulokset pohjautuvat vain neljän ihmisen kokemuksiin. Suhtaudunkin tähän opinnäytetyöhön eräänlaisena tapaustutkimuksena. Kirjoittaessani teoriapohjaa sain paljon hyviä näkökulmia etenkin etätyöskentelyn hyödyistä ja haasteista. Ne auttoivat minua teemahaastattelun kysymysrunгон valmistamisessa, sillä vaarana oli, että olisin peilannut omia etätyökokemuksia kysymyksissä liikaa, ja tällä tavalla aiheen käsittely olisi voinut jäädä kapeaksi. Uudet näkökulmat mahdollistivat monipuolisen kysymysrunгон muodostamisen, ja että etätyöntekijöiden kokemukset etätyöstä tulivat kaikkine hyötyineen ja kehitysideoineen huomioitua.

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella toimeksiantajayritys sai paljon käytännön näkökulmia siihen, miten Novia voisi tehdä omien etätyöntekijöidensä työnteosta mielekkäämpää, ja sitä kautta parantaa työntekijöiden sitouttamista. Johtopäätöksissä kokosin yhteen tulosten pääkohtia ja esitin myös ratkaisuehdotuksia esiin nousseista kehitysideoista. Tämä opinnäytetyö toi ilmi myös tärkeää tietoa Novialle siitä, mitkä asiat etätyöntekijät kokivat käytännön työssä toimivina. Opinnäytetyön tulosten perusteella haastateltavien kokemusten mukaan moni asia on Novialla hyvin, ja näistä toimintamalleista Novian kannattaa pitää jatkossakin kiinni. Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella toimeksiantajayritys sai vastauksia tutkimusongelmiin, eli miten etätyöntekijöitä voisi sitouttaa paremmin, ja että mitkä asiat he kokevat etätyöskentelyssä ja omassa sitoutumisessaan tärkeinä.

Jatkokehittämistehtävänä tälle opinnäytetyölle voisi olla tutkia vuorovaikutuksen määrää ja laatua Novialla etätyöskennellessä. Haastateltavat kokivat etätyössä vuorovaikutuksen ja sen määrän,

kuten palaverien tai myyntikoulutuksien tarpeellisuuden niin eri tavalla, että olisi kiinnostavaa tehdä oma tutkielma, jossa tutkitaan rajatusti sitä, että pystyykö työnantaja tarjoamaan sopivasti eri ihmistyypeille erilaisia palavereja ja myyntikoulutuksia etätyöskentelyn tueksi. Tai vaihtoehtoisesti tutkia tulevaisuudessa sitä, että onko löydetty toimivia malleja ja sopivaa tasapainoa palaverikäytäntöjen määrään tai myyntikoulutukseen liittyen.

LÄHTEET

Ahonen, Risto & Lohtaja-Ahonen, Sirke 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. painos. Espoo: Human Interest cop.

Akava 2019. Tietoa työstä: Etätyö. Hakupäivä 26.4.2022. <https://akava.fi/tietoa-tyosta/etatyo/>

Blomqvist, Kirsimarja, Sivunen, Anu, Vartiainen, Matti, Olsson, Thomas, Ropponen, Annina, Henttonen, Kaisa, van Zoonen, Ward 2020. Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana – pitkäaikais tutkimuksen tuloksia. Hakupäivä 17.11.2022. <https://futuremote.fi/wp-content/uploads/2020/12/Etatyo-Suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf>

Boijer-Spoof Heikinheimo, Kati & Ilmivalta, Riikka 2022. Etätyön hyvinvointiopas. Helsinki: Bazar Kustannus.

Fried, Jason & Heinemeier Hansson, David 2014. Etänä: Toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppakamari.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jokivuori, Pertti 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kinnunen, Ulla, Feldt, Taru & Mauno, Saija. 2008. Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kiviniemi, Kari 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Valli, Raine. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Murtola, Kaarina 2015. Areena: Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.

Kuisma, Juha & Sauri, Pekka 2021. Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa. Helsinki: KAKS - Kunnallissalan kehittämissäätö.

Lampikoski, Kari 2005. Panosta avainhenkilöihin: Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.

Mäntyneva, Mikko, Heinonen, Jarmo & Wrangle, Kim 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Paul, Grace 2020. Etätyökirja: suunnittele, sovi, tee. Helsinki: Aula & co.

Pyöriä, Pasi & Anttila, Timo 2017. Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus.

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Schaufeli, Wilmar B. & Bakker, Arnold B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Hakupäivä 8.11.2022. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/209.pdf>

Silvennoinen, Markku & Tilli, Anna-Mari 2017. Palautemestari. Espoo: Markku Silvennoinen.

Tilastokeskus 2022. Hakupäivä 16.10.2022. <https://www.stat.fi/meta/kas/etaty.html>

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, Riikka. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Vilkka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Virolainen, Harri 2010. ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – Virtuaalisen tiimin ilmapiiiri. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Hakupäivä 17.11.2022. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelurunko

Teema 1: Etätyö

1. Minkä verran olet tehnyt etätyötä ennen nykyistä työnantajaa?
(Onko sinulla ollut mahdollisuus tehdä etätöitä aiemmissa työpaikoissa?)
2. Kuinka hyvin kotiolosuhteesi sopivat etätyöhön (työhuone, ergonomia, erillinen työpöytä)?
3. Pystytkö erottamaan työn ja vapaa-ajan? Miten?
4. Onko työnantaja tarjonnut sinulle tarpeeksi apua etätyön teknisiin käytäntöihin?
 - 4.1 Millaista teknistä apua haluaisit enemmän?
5. Onko työnantaja tarjonnut sinulle työpäivän aikana tarpeeksi sosiaalisia kontakteja tai palavereja?
 - 5.1 Millaisia kontakteja tai palavereja toivoisit lisää tai mitä voisi vähentää?
6. Miten työnantaja voisi parantaa etätyöskentelyolosuhteitasi?
7. Onko tähän liittyen noussut muita asioita mieleen?

Teema 2: Vuorovaikutus työyhteisössä

1. Millaisena koet vuorovaikutuksen kollegoiden kanssa?
2. Millaisena koet vuorovaikutuksen esimiehesi kanssa?
3. Millaisena koet vuorovaikutuksen toimihenkilöiden kanssa?
4. Millaisena koet vuorovaikutuksen päämiesten kanssa?
5. Mitä asioita pidät tärkeänä vuorovaikutuksen kannalta työyhteisössä?
6. Mitä asioita vuorovaikutuksen osalta pitäisi muuttaa?
7. Koetko saavasi tarpeeksi palautetta työstäsi? Keneltä toivoisit saavasi enemmän palautetta?

Teema 3: Sitoutuminen

1. Onko Novian arvot sinulle tutut?
2. Onko sinulle määritetty selkeät tavoitteet työtäsi kohtaan?
3. Miten työnantaja on auttanut sinua pääsemään hyvin työtuloksiin?
 - 3.1 Mitä asioita työnantaja voisi tehdä paremmin tämän osalta?
4. Onko työnkuva vastannut odotuksiasi? Jos ei, miten se on poikennut odotuksista?

5. Mitkä asiat koet tärkeinä oman sitoutumisesi kannalta?

5.1 Mitä työnantaja voisi tehdä paremmin, jotta tuntisit olosi sitoutuneemmaksi?

6. Onko yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisöön sinulle tärkeää?

6.1 Kuinka yhteenkuuluvuuden tunnetta voisi lisätä?

7. Onko työnantaja tarjonnut sinulle työajan ulkopuolella sosiaalisia kontakteja tai tapahtumia, kuten after work-palavereita tai Tyhy-päiviä?

7.1 Millaisia sosiaalisia kontakteja tai tapahtumia haluaisit lisää?