



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (YAMK)  
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

# Etätyön johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta OP Helsingissä

Sini Marjola

Opinnäytetyö, joulukuu 2022

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Joulukuu 2022**  
**Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)  
Sini Marjola

Nimeke  
Etätyön johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta OP Helsingissä

Toimeksiantaja  
Helsingin Seudun Osuuspankki

**Tiivistelmä**

Etätyön tekeminen yleistyi räjähdysmäisesti koronapandemian seurauksena. Se asetti niin yritykset kuin työntekijätkin uudenlaiseen tilanteeseen, jossa työn tekemisen tapoja jouduttiin tarkastelemaan uudelleen. Erityisesti johtamista tuli tarkastella ja päivittää uuteen tilanteeseen sopivaksi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella, miten hyvin etätyön johtamisessa on onnistuttu ja onko työhyvinvointi toteutunut etätyön aikana. Tavoitteena oli myös löytää ratkaisuja, kuinka etätyön johtamista työhyvinvoinnin näkökulmasta voitaisiin kehittää.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tiedonhankinnan menetelmänä hyödynnettiin sähköistä kyselyä. Kysely suunnattiin Helsingin Seudun Osuuspankin henkilöasiakasrahoituksen henkilöstölle. Tutkimusaineistosta saatiin selville vastaajien kokemukset etätyöstä, sen johtamisesta sekä millaisia vaikutuksia etätyöllä on ollut työhyvinvointiin. Kyselyn tulokset tukivat aikaisemmin kerättyä tietoperustaa.

Opinnäytetyön avulla toimeksiantaja saa käsityksen etätyön johtamisen onnistumisesta ja sen vaikutuksista koettuun työhyvinvointiin henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyössä esitetään tärkeimmät seikat, joihin yrityksessä tulisi kiinnittää huomiota. Opinnäytetyössä esitetään myös kehitysideoita, kuinka etätyön johtamista voitaisiin parantaa työhyvinvointi huomioiden.

Kieli  
suomi

Sivuja 76  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 6

Asiasanat  
etätyön johtaminen, etätyö, työhyvinvointi



**THESIS**  
**December 2022**  
**Degree Programme in Business Management and Leadership**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)  
Sini Marjola

Title  
Remote Leadership from the Perspective of Occupational Wellbeing in Helsinki Area Co-operative Bank

Commissioned by  
Helsinki Area Cooperative Bank

Abstract

Remote work increased significantly during the Coronavirus pandemic. It caused pressure in companies to review company routines and practices. Especially, the management practices had to be reviewed and updated to suit the new situation. The aim of this thesis was to find out how well remote work has been managed and whether occupational wellbeing had been achieved during remote work. Another objective was to find solutions on how remote work management could be developed from the perspective of occupational wellbeing.

The thesis was carried out as a qualitative study. Data for the study was collected using an electronic survey. The survey was addressed to the staff working in personal customer financing of Helsinki Area Cooperative Bank. The analysis of the research material revealed the respondents' experiences with remote work, its management and the effects that remote work had had on work well. The results of the survey supported the previously collected data base.

With the help of the thesis, Helsinki Area Cooperative Bank is able to know of the success of remote work management and its effects on perceived wellbeing at work from the perspective of the personnel. The thesis presents the most important points that the company should pay attention to in the future. The thesis also presents development ideas on how remote work management, especially pertaining work wellbeing, could be improved.

Language  
Finnish

Pages 76  
Appendices 2  
Pages of Appendices 6

Keywords  
remote work management, remote work, occupational wellbeing

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Etätyö.....	6
2.1	Etätyö käsitteenä .....	6
2.2	Etätyön edut.....	8
2.3	Etätyön haasteet.....	11
2.4	Etätyön johtaminen .....	14
3	Työhyvinvointi .....	17
3.1	Työhyvinvointi käsitteenä.....	17
3.2	Työhyvinvoinnin vaikutus yhteiskuntaan.....	19
3.3	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	22
3.4	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	24
4	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät .....	28
4.1	Kohdeorganisaatio.....	28
4.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite.....	29
4.3	Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu .....	30
4.4	Tutkimuksen toteutus.....	36
4.5	Aineiston analyysi.....	38
5	Tulokset .....	40
5.1	Taustakysymykset .....	40
5.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	44
5.3	Kokemukset etätyöstä .....	45
5.4	Näkökulmat etätyön johtamisesta .....	46
5.5	Yhteistyö tiimin kesken .....	47
6	Pohdinta.....	49
6.1	Tutkimustulosten tarkastelu .....	49
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	55
6.3	Johtopäätökset .....	57
6.4	Kehittämissuhteet .....	60
6.4.1	Tiimin yhteisöllisyyden edistäminen.....	60
6.4.2	Työntekijöiden yksilöllinen kohtelu.....	62
6.4.3	Työntekijöiden kuormituksen kohtuullistaminen.....	64
6.5	Opinnäytetyön arviointi .....	66
7	Yhteenveto.....	67
	Lähteet.....	69

### Liitteet

Liite 1 Kyselylomake

Liite 2 Kyselylomakkeen saatekirje

## 1 Johdanto

Maailmanlaajuinen pandemia siihen tarvittiin, että työelämä sai tarvitsemansa piristysruiskeen nimeltään etätyö. Ennen pandemiaa organisaatioissa työntekijät lähtökohtaisesti tekivät työnsä työpaikalla, vaikka saman työn olisi voinut tehdä esimerkiksi kotoa käsin. Etätyöhön yleisesti suhtauduttiin epäilevästi: tehdäänkö kotona töitä oikeasti vai kuuluuko työaika kaikkeen muuhun kuin työn tekemiseen? Aika on sen näyttänyt, että työt tulee tehtyä ja ehkä jopa tehokkaammin kuin työpaikalla. Etätyö on asettanut niin organisaatiot kuin esihenkilöt uudenlaisen haasteen eteen. Kuinka johtaa menestyksekkäästi ihmisiä ja tiimejä, jotka tekevät työtään erillään toisistaan ja samalla varmistaa, että työntekijät voivat hyvin ja menestyvät työssään? Etätyötä ei voi johtaa samalla tavalla kuin lähityössä työskenteleviä tiimejä. Etätyön onnistuminen vaatii niin esihenkilöltä kuin työntekijöiltä hyviä vuorovaikutustietoja, oma-aloitteisuutta sekä aktiivisuutta. Hyvällä etätyön johtamisella etätyö on hedelmällistä ja työntekijät ovat tyytyväisempiä sekä tehokkaampia. Etätyö ei kuitenkaan sovi kaikille, joten johtamisessa on osattava ottaa huomioon jokainen työntekijä yksilönä.

Työhyvinvoinnin merkitystä tänä päivänä ei voi korostaa tarpeeksi. Hyvinvoiva henkilöstö on yksi yrityksen avaimista menestykseen. Etenkin etätyössä työhyvinvoinnin merkitys korostuu, kun kollegat eivät istukaan vieressä vaan työtä tehdään yksin. Etätyössä työn tekeminen on pääsääntöisesti yksin puurtamista, joka pitkällä aikavälillä se voi vaikuttaa alentavasti työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointi koostuu monista eri asioista ja siihen kuuluu monia eri osa-alueita. Opinnäytetyössä keskityttiin pääosin työhyvinvoinnin psykososiaalisiin piirteisiin. Aiheen rajaus tehtiin siitä syystä, jotta voitiin keskittyä tärkeimmäksi havaittuun työhyvinvoinnin osa-alueeseen. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Helsingin Seudun Osuuspankille (nyk. Uudenmaan Osuuspankki). Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää tapoja ja keinoja, joilla varmistetaan se, että Helsingin Seudun Osuuspankin henkilöstö voisi hyvin riippumatta siitä missä työtä tehdään.

Etätyön tekeminen OP Helsingissä oli suhteellisen uusi asia, joten oli tärkeää aluksi kartoittaa etätyön johtamisen lähtötilanne. Asiaa lähdettiin selvittämään kyselylomakkeella, joka suunnattiin OP Helsingin rahoituksen toimihenkilöille ja asiantuntijoille. Tällä tavalla saatiin arvokasta tietoa siitä, missä on tähän mennessä onnistuttu ja missä on erityisesti parantamisen varaa. Opinnäytetyöhön pystyin hyvin peilaamaan myös omia kokemuksiani siitä, miten koen työhyvinvoinnin toteutuneen etätyön aikana. Pääsääntöisesti etätyötä tehneenä onnistuin tuomaan omia näkemyksiä ja havaintoja etätyön haasteista sekä hyödyistä. Koronapandemian aikana oman työnantajan vaihto mahdollisti myös tarkastelemaan, miten uuteen työyhteisöön sulautuminen onnistuu etätyön aikana. Omien kokemusten ja havaintojen lisäksi pystyin hyödyntämään työhyvinvointiin liittyvää tutkimuskirjallisuutta. Työhyvinvoinnista, etätyöstä ja sen johtamisesta oli runsaasti kirjallisuutta saatavilla. Näistä saatiin koottua kattavaa kokonaisuus, johon refleктоitiin kerättyä kyselyaineistoa. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää sellaisia keinoja ja työkaluja, joilla pystytään edistämään työntekijöiden työhyvinvointia etätyön aikana.

## **2 Etätyö**

### **2.1 Etätyö käsitteenä**

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella kuten kotona tai kesämökillä. Etätyö ei sido työntekijää yhteen paikkaan, vaan työtä voidaan tehdä joustavasti eri paikoissa. Etätyön tekemisestä sovi-taan yhdessä työnantajan kesken. Organisaatioissa tulee laatia yhteiset pelisäännöt etätyön tekemiselle, jotta jokainen työntekijä toimii sovitun mukaisesti. Työn luonteen tulee olla sellainen, joka sopii tehtäväksi etätyössä. Tämä usein tarkoittaa päätetyöskentelyä, kuten tietokoneen avulla suoritettavat asiantuntija-tehtävät. Etätyöksi ei katsota esimerkiksi sähköasentajan tai ruokalähetin työtä, vaikka ne tehdäänkin työpaikan ulkopuolella. Etätyölle olennaista on, että työtä voi tehdä ajasta tai paikasta riippumatta. (Tilastokeskus 2022.)

Etätyö itsessään ei ole uusi tapa tehdä työtä. Joissain yrityksissä etätyötä on tehty säännöllisesti, kun taas toisissa yrityksissä etätyöhön siirryttiin laajemmin vasta hallituksen valtakunnallisen etätyösuosituksen astuttua voimaan maaliskuussa vuonna 2020 COVID-19-pandemian vuoksi. Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan etätyötä teki 41 % suomalaisista palkansaajista keväällä 2021. Tämä pakotti niin yritysten johdon kuin työntekijätkin sopeutumaan uudenlaiseen tilanteeseen. Työntekijöistä osa on sopeutunut paremmin ja osa on voinut kokea etätyön haasteellisena. (Vuorento & Ruohomäki 2022, 70.)

Verrattuna lähityöhön etätyö asettaa erilaisia vaatimuksia työn tekemiselle. Etätyössä korostuu oikeudenmukainen johtaminen, toimiva viestintä sekä hyvä yhteistyö. Henkilöstön hyvinvointi on suoraan sidoksissa siihen, että arkea johdetaan joustavasti ja alati kehittyen. On tärkeää, että yrityksessä sovitaan ennalta pelisäännöt niin työnteon paikoista, ajoista kuin keskeisistä toimintatavoista. Ennalta sovitut linjaukset ja ohjeet ovat keskeinen tekijä työn sujuvuudelle ja henkilöstön hyvinvoinnille. Henkilöstön työkyvystä huolehtiminen voi muodostua haasteeksi etätyössä. Mikäli esihenkilö tapaa työntekijöitään pääosin etänä, voi esihenkilön olla vaikeaa havaita muutoksia työntekijän työkyvyssä. Organisaation johdon ja esihenkilöiden vastuulla on huolehtia, että etätyö järjestetään oikeudenmukaisesti, turvallisesti sekä työkykyä tukevasti. Organisaation on samalla huolehdittava, että esihenkilöillä on työntekijöiden työkyvyn tukemiseen riittävästi aikaa, resursseja sekä osaamista. Etätyön onnistuminen vaatii, että työkuultuuri ja johtaminen perustuu luottamukseen kontrollon sijaan. Luottamus on yksi tekijä, jonka avulla esihenkilö voi huomata työntekijän työkyvyssä tapahtuneita muutoksia. Kontrollointi voi johtaa siihen, ettei työntekijä halua tai uskalla ottaa puheeksi työkykyä heikentäviä tekijöitä. (Työterveyslaitos 2022a.)

Etätyö ei sovi kaikille. Osa työntekijöistä voi kokea etätyön haastavana, kun taas osa ei toivo paluuta entiseen lähityömalliin. Kokemukseni mukaan jokainen työntekijä tulisi huomioida yksilönä, eikä ohjata kaikkia toimimaan yhden mallin mukaisesti. Toinen työntekijä voi kokea esimerkiksi saavuttavansa etätyössä maksimaalisen työrauhan, kun toinen taas ei pysty keskittymään kotona lainkaan erilaisista syistä (esim. puoliso työskentelee myös kotona, lapset tulevat aikaisin koulusta kotiin yms.). Ei voida siis olettaa, että jokainen työntekijä

pystyy tehokkaampaan työskentelyyn etänä kuin työpaikalla. Itse koen, että etätöön lisääntyminen on ollut merkittävä ja positiivinen muutos työelämässä. Mikäli koronapandemiasta tulee jotain hyvää etsiä, niin käännän katseeni etätöön puoleen. Etätöön tekemisen mahdollisuudella on ollut merkittävä vaikutus omaan työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen.

## 2.2 Etätöön edut

Etätö tuo parhaimmillaan joustavuutta työntekijän arkeen sekä se mahdollistaa muun elämän ja työelämän yhteen sovittamisen. Etätömahdollisuuden on havaittu edistävän työntekijöiden työssäjaksamista eikä uupumisia ilmene yhtä paljon kuin lähityössä. On myös havaittu, että työskenneltäessä etänä työntekijät kokevat saavansa enemmän aikaa työpäivän aikana kuin lähityössä työpaikalla. Kokemus siitä, että työntekijä saa enemmän aikaa päivän aikana, nähdään tavallisesti palkitsevana. On todettu, että tällä on suora yhteys työntekijän positiiviseen työtyytyväisyyteen. Samalla se kasvattaa työntekijän motivaatiota. Etätö myös lisää työntekijän vapautta suunnitella omaa työpäiväänsä. Etätöön ansiosta työntekijät ovat entistä itseohjautuvimpia ja itsenäisempiä. Etätö voi myös mahdollistaa paremman keskittymisen työtehtäviin, kun ympärillä ei ole toimiston hälyä ja ihmisiä, jotka keskeyttäisivät työnteon. Etätöön ansiosta työskentely on tehtäväkeskeisempää ja suunnitelmallisempaa. (Eklund, Jääskeläinen, Lindholm & Salminen 2021, 47–49; Vilkmann 2016, luku 1.) Työterveyslaitoksen (2022b) mukaan työntekijän näkökulmasta etätöön etuja ovat esimerkiksi:

- työajan joustavuus (työmatkoihin käytetty aika käytettävissä muuhun),
- lisääntynyt työrauha ja keskittyminen (avokonttoreissa häly)
- työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen jouhevampaa (lasten vienti hoitopaikkaan tai harrastuksiin)
- asuinpaikan valinta vapaampaa (ei tarvitse välttämättä asua lähellä työpaikkaa)
- työskentely mahdollista myös poikkeustilanteissa (luonnonmullistukset, pandemiat, liikenne-esteet).

Kodin ja työn väliset työmatkat voivat olla merkittävä stressitekijä työntekijän arjessa, vaikka itse työtä ei koettaisi kuormittavaksi. Työmatkojen on havaittu kuormittavan henkisesti etenkin silloin, jos henkilö ei voi itse vaikuttaa työmatkan kulkuun. Stressiä lisäävät esimerkiksi liikenneruuhkat tai julkinen liikenne, jonka vuoksi työntekijä myöhästyy töistä. Etätöiden ansiosta työntekijä säästyy työmatkan aiheuttamalta stressiltä ja parhaimmillaan tapauksessa voi nukkua pidempään, kun ei tarvitse varata aikaa työmatkaan. (Vilkman 2016, luku 1.) University of the West of England -yliopiston työmatkoja ja hyvinvointia koskevasta tutkimuksesta käy ilmi, että työtyytyväisyys vähenee työmatkaan kuluvan ajan kasvaessa (Paul 2020, 18). Tutkimuksessa havaittiin, että työmatkan vaikutus hyvinvointiin vaihteli sen mukaan, millä kulkuvälineellä työmatka kuljetaan. Voimakkaimmin negatiivisesti hyvinvointiin vaikutti linja-autolla kulkeminen. Kävelen tai pyörällä kuljettuja työmatkoja ei koettu hyvinvointia huonontavana. Oletettavaa on, että hyötyliikunta nähdään tässä työmatkamuodossa positiivisena tekijänä. Matkustusmuodoista pitkän matkan junat koettiin vähemmän rasittavana kuin lyhyen matkojen junamatkat. Tähän vaikuttanee se, että pidempien matkojen junamatkoilla todennäköisesti saa istua koko matkan mukavasti rentoutuen ja jopa työskennellen. Tutkimuksen mukaan kotona työskentelevät, joilla ei ole lainkaan työmatkaa, arvioivat työhyvinvoinnin korkeimmaksi kuin muut. (Allen 2017.)

Etätö voi olla myös ratkaiseva tekijä, kun yritykseen houkutellaan uusia ammattitaitoisia osaajia. Mahdollisuus tehdä työtä etänä koetaan tärkeänä ja se on myös yksi tekijä työntekijän pysyvyydessä ja viihtyvyydessä yrityksen palveluksessa. Työn laatu ja tehokkuus paranevat sekä työnantajayrityksen näkökulmasta etätöillä voidaan saavuttaa myös merkittäviä kustannussäästöjä. Etätöiden vuoksi yritys ei välttämättä tarvitse käyttöönsä yhtä paljon toimitiloja ja -kalusteita, kun henkilöstö työskentelee kotoa käsin. (Eklund ym. 2021, 48; Vilkman 2016, luku 1.) Lisäksi eduiksi työnantajan näkökulmasta voidaan katsoa työmatkojen tapaturmariskien pienentyminen sekä tartuntatautien leviämisen vähentyminen. Poissaolokustannukset pienenevät merkittävästi, kun erilaiset flunssat eivät leviä yhtä tehokkaasti henkilöstön keskuudessa etätöiden vuoksi

vähentyneiden fyysisten kontaktien vuoksi. (Eklund ym. 2021, 49.) Työnantajan näkökulmasta etätöiden etuja ovatkin:

- työtehon ja työn tuottavuuden paraneminen (etätöissä tulee vähemmän muista ihmisistä johtuvia keskeytyksiä)
- työntekijöiden työurien piteneminen paremman jaksamisen myötä (etätöissä jää enemmän aikaa palautumiselle kuin lähityöissä)
- yrityksen houkuttelevuus paranee (etätöiden mahdollisuus rekrytointivaltti)
- vähentää työmatkaliikennettä ja ilmastopäästöjä
- toimitiloihin liittyvät kustannussäästöt (yritys tarvitsee vähemmän toimitiloja, kun työntekijät tekevät töitä kotoa käsin). (Työterveyslaitos 2022b.)

Kokemukseni mukaan etätö tuo mukanaan paljon hyvää. Aamuisin saa nukkua pidempään ja aikaa säästyy merkittävästi, kun ei tarvitse kulkea työmatkoja. Työmatkoihin liittyvä stressi, onko esimerkiksi julkinen liikenne myöhässä, jää myös kokonaan pois. Ajan säästön lisäksi säästyy myös rahaa, kun ei tarvitse maksaa julkisen liikenteen matkalippuja. Kotona työskentely varmistaa lisäksi paremman työrauhan, kuin mitä vilkkaalla työpaikalla on tarjottavana. Työpaikan pienikin hälinä häiritsee työntekoa ja oma ajatus katkeaa jatkuvasti. Työn tekeminen on tehokkaampaa etänä ilman ulkoisia häiriötekijöitä ja jatkuvia keskeytyksiä.

Olen havainnut, että etätöiden ansiosta oma ammattitaito on kehittynyt merkittävästi. Kun vieressä ei istu kollegaa, jolta voisi kysyä apua heti ongelmatilanteissa, joutuu itse selvittämään ja tutkimaan ohjeita. Etätö on pakottanut ottamaan asioista itse selvää ja löytämään ratkaisut ensisijaisesti itse. Edellä mainittujen etujen lisäksi olen saanut enemmän irti vapaa-ajastani etätöiden vuoksi. Olen virkeämpi pidempien yöunien ansiosta ja pääsen heti viettämään aikaa perheeni ja ystävieni kanssa työtietokoneen kiinni laitettuani. Etätö on todella merkittävä osa työssä viihtymistäni enkä olisi valmis siirtymään takaisin työhön, jossa etätöiden tekeminen ei olisi mahdollista. Kokemukseni mukaan useat kollegani ovat kanssani yhtä mieltä siitä, että rekrytointitilanteissa etätöiden mahdollisuus on merkittävä valttikortti.

## 2.3 Etätyön haasteet

Etätyöskentely tuo mukanaan myös haasteita, jotka useimmiten liittyvät vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen sekä luottamukseen. Se, ettei työskennellä saman katon alla vaikuttaa yhteistyön tehokkuuteen sekä johtamiseen. Etätyötä tekevien tiimien yhteisöllisyyden rakentaminen on haastavaa. Johtamisessa tulee kiinnittää erityisesti huomiota siihen, että saataisiin luotua aidosti yhteistyötä tekevä tiimi riippumatta työskentelypaikasta. Tähän vaikuttaa merkittävästi se, miten ja missä tiimi työskentelee. Aidon vuorovaikutuksen luominen on haastavaa tiimeissä, joissa jokainen työskentelee etänä. Vuorovaikutus ja yhteistyön rakentaminen on helpompaa, mikäli tiimin jäsenet työskentelevät joko kokonaan tai osaksi samassa paikassa. Kommunikointia teknologian välityksellä ei välttämättä koeta yhtä vuorovaikutteiseksi kuin kasvotusten kohtaaminen. Siksi onkin tärkeää, että tiimit keskenään pohtivat ja sopivat keinoja, miten yhteistyötä edistetään riippumatta missä kukakin tiimin jäsen sijaitsee. Mahdollisiin haasteisiin kannattaa puuttua mahdollisimman pian, jotta niistä ei pidemmällä aikavälillä muodostu merkittäviä ongelmia. Haasteiden varhaisella havaitsemisella ja puuttumisella ongelmat voidaan joko ehkäistä kokonaan tai niitä voidaan lieventää. (Eklund ym. 2021, 50; Vilkmann 2016, luku 1.) Etätyön haasteita työntekijän näkökulmasta ovat esimerkiksi:

- työpäivien venyminen ja työajan sekoittuminen vapaa-aikaan (töitä tehdään vielä iltaisin tai esimerkiksi viikonloppuisin kesämökillä)
- vaikeudet irrottautua työstä (työasiat jäävät pyörimään mieleen työpäivän päätyttyä)
- liiallinen kuormittuminen (tehdään esimerkiksi pidempää työpäivää)
- kotona työskentelyn sovittaminen perhe-elämään (lapset tulevat koulusta kotiin ennen työpäivän päättymistä)
- sopimattomat työtilat ja kalusteet (ei ole erillistä työhuonetta, puuttuu säädeltävä sähköpöytä tai kunnollinen työtuoli, työtä tehdään pieneltä kannettavan tietokoneen ruudulta)
- yksinäisyyden ja eristäytyneisyyden kokemukset (kollegat eivät istu vieressä, joten vapaamuotoiset keskustelut jäävät vähemmälle)

- riittämätön tuki esihenkilöltä ja kollegoilta (esihenkilön voi olla vaikeaa arvioida etänä jokaisen työntekijän tuen tarvetta). (Työterveyslaitos 2022.)

Yhteistyön toimivuuden näkökulmasta on tärkeää, että jokainen jäsen kokee yhteenkuuluvuutta tiimiinsä. On ihmiselle luontaista haluta olla osa yhteisöä. Mikäli tiimin jäsenet eivät tunne kuuluvansa joukkoon, voi kommunikointi ja viestintä jäädä heidän osaltaan vähemmälle. Tällöin tiimi ei ryhmäydy yhteisölliseksi, jos osa tiimin jäsenistä jättäytyy taka-alalle yhteisissä keskusteluissa. (Vilkman 2016, luku 1.) Eklund ym. (2021, 52) nostavat etätyön haasteeksi sen, että ”etätyö heikentää tiimin kollektiivista älykkyyttä, josta työhön voidaan saada lisäarvoa ja ideoita”. On tärkeää, että tiimeillä on aikaa ja mahdollisuus tehdä tiimityötä yhdessä. Mikäli tiimeillä ei ole tarpeeksi yhteistä aikaa, vaarantaa se tiimin keskinäisen luottamuksen, yhteistyön ja osaamisen kehittymisen. Tiimeissä kannattaa varmistaa, että jokainen tiimiläinen osallistuu yhteisiin palavereihin aktiivisesti. (Eklund ym. 2021. 53–54.)

Etätyössä tiimin välinen kommunikointi vaatii aktiivisuutta jokaiselta jäseneltä. Säännöllisillä tiimipalavereilla voidaan varmistaa, että kaikki on yhdessä koossa. Palavereiden osalta on kuitenkin huolehdittava, että ne ovat hyvin hoidettuja ja niissä on selkeät tavoitteet. Mikäli palavereissa ei ole selkeää agenda tai tarkoitusta, voi moni osallistuja kokea ne turhana ajan viejänä ”oikeista töistä”. Silloin vaarana on, että työntekijällä ei ole motivaatiota osallistua palaveriin. Palaverikäytänteitä kannattaa välillä kyseenalaistaa, pidetäänkö joitain palavereita vain vanhasta tottumuksesta eikä niinkään tarpeellisuudesta. (Roth & Saarenpää 2020, 89.)

Vilkmanin mukaan (2016, luku 1) mukaan etätyöskentelyssä haasteeksi voi muotoutua se, että tiimin jäsenet kokevat olevansa yksin. Siksi on erityisen tärkeää, että jäsenet kokevat yhteenkuuluvuutta, vaikka fyysisesti oltaisiinkin erikseen. Johtamisessa kannattaa kiinnittää huomiota tiimin jäsenten yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Mikäli jäsenet kokevat jäävänsä yksin, voi se ilmetä työntekijän alentuneella sitoutumisella työnantajaan sekä heikentyneenä työmoraalina. Olisi tärkeää, että niin esihenkilö kuin tiimin jäsenetkin tukevat toisiaan. Se, että avoimesti puhutaan asioista, autetaan toinen toista, kuunnellaan sekä

annetaan palautetta, ehkäisee muun muassa työuupumusta ja vähentää stressiä. Yksin etänä työskennellessä voi pienetkin vastoinkäymiset tuntua paljon suuremmilta, kuin mitä ne todellisuudessa ovat. Tällaisissa epävarmuutta lisäävissä tapauksissa tiimiläisten tuki ja neuvot ovat kullan arvoisia.

Etätyön haasteeksi voi muodostua myös työpäivien pidentyminen. Toiset voivat kokea etätyön parantavan työ- ja yksityiselämän välistä tasapainoa. Toisten voi olla taas vaikeaa välillä vetää rajaa työn ja muun elämän välille. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijä jatkuvasti tekee tavallista pidempää työpäivää. (Paul 2020.) Yhdysvaltalaisen somemarkkinointiyhtiön tekemässä tutkimuksessa kahdeksi suurimmaksi etätyön haasteeksi nousivat vaikeus irrottautua työstä sekä yksinäisyyden kokemus (Buffer 2022).

Itselleni etätyö on pääosin ollut kaikin puolin työhyvinvointia ja työssä viihtymistä parantava muutos. Etätyöhön liittyy kuitenkin tekijöitä, joita kaipaankin lähityössä. Kokemukseni mukaan yhteydenpito kollegoihin on vähentynyt merkittävästi, eikä yhteisöllisyyttä muodostu samalla tavalla kuin lähityössä työpaikalla. Aloitin uudessa tiimissä koronapandemian aikana, minkä vuoksi en tavannut uusia kollegoitani moneen kuukauteen kasvatusten. Tutustuminen oli todella vaikeaa ja se vaati paljon oma-aloitteisuutta. Vuoden jälkeen en vieläkään voinut sanoa tuntevani kaikkia tiimiläisiäni. Kuten Vilkman edellä toteaa: tuo se haasteita yhteistyölle ja olemme tunnistanee, että erityisesti päätösten teko on vaikeaa. Etänä pidettävissä palavereissa kaikkien ääntä ei saada kuuluviin ja yleensä äänessä ovat aina samat henkilöt. Hiljaisimmat osalliset eivät ota kantaa lainkaan päätettäviin asioihin, mikä johtaa siihen, ettei päätöksissä ole huomioitu kaikkia mielipiteitä tai ideoita.

Tiimin keskinäiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyön rakentumiseen negatiivisesti vaikuttava etätyö aiheuttaa myös kokemukseni mukaan työntekijöiden kuormittavuutta. Lähityössä työpäivää tauottaa kollegoiden kanssa työnlomassa käytävät epäviralliset keskustelut sekä yhdessä vietettävät lounas- ja kahvitauot. Kokemukseni mukaan niillä on positiivinen vaikutus työn kuormittavuuden vähenemiseen. Sen sijaan etätyössä herkästi tauot jäivät pitämättä ja lounas syödään työpisteellä työn tekemisen ohessa. Olen havainnut, että silloin

stressitasot eivät laske päivän aikana ja kokemus työn kuormittavuudesta lisääntyy. Työn kuormittavuuden ja stressin hallinta on helpompaa lähityössä, kun kollegat ovat vieressä jakamassa työtaakkaa.

## 2.4 Etätyön johtaminen

Etätyön johtaminen eroaa paljon siitä, miten johdetaan samassa toimipaikassa työskentelevää tiimiä. Etätyön lisääntyessä yhä useammassa yrityksissä, tulee kiinnittää huomiota johtamisen kehittämiseen ja päivittämiseen. Etätyön johtamisen voidaan kokea haastavampana kuin samapaikkaisen tiimin johtamisen. Tämä voi osaltaan johtua siitä, että etätyötä yritetään johtaa samalla tavalla kuin samapaikkaista tiimiä. Sellaisenaan se ei kuitenkaan tule toimimaan, vaan johtamista tulee tarkastella uusin silmin ja suhteuttaa se sopimaan uusiin johtamisen vaatimukseen. (Vilkman 2016, luku 1.)

Etätyön johtaminen asettaa uusia vaatimuksia taidoille ja ominaisuuksille myös esihenkilöille. Yrityksissä tuleekin kiinnittää entistä enemmän huomiota vaadittaviin ominaisuuksiin, kun rekrytoidaan esihenkilöä etätyötä tekeville tiimille. Etätyötä johtavan esihenkilö on osattava joustavasti mukautua uusiin tilanteisiin digitaalinen ympäristö huomioiden. Esihenkilöille tulisi tarjota koulutustarjontaa ja kehittymismahdollisuuksia, jotta he voisivat laajentaa omaa johtamisosaamistaan etätyön saralla. Etätyön johtamisen taito voidaan katsoa osaksi tulevaisuuden johtajan ydinosaamista. Sillä, miten yrityksessä johdetaan etätyötä voi olla merkittävä rooli yrityksen menestymisessä tulevaisuudessa. (Vilkman 2016, luku 1.)

Itseohjautuvuus on merkittävä tekijä etätyössä. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolista johtamista tai kontrollointia. Ajatellaan, että lähtökohtaisesti ihminen itse tietää parhaiten, miten työnsä hoitaa, kunhan tavoitteet ja yhteiset pelisäännöt on ennalta sovittu. Etätyössä itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen korostuvat, kun esihenkilö ei ole vieressä ohjaamassa ja valvomassa työn tekoa. Itseohjautuva tiimi vaatii kuitenkin johtamista siinä missä muukin tiimi. Vaikka ihmiset ja tiimit johtavat itseään, tulee esihenkilön

johtaa kokonaisuutta. Johtajien ja esihenkilöiden tulee olla kiinnostuneita ihmisistä ja heidän palvelimisestaan niin, että yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020. 101–102.) Etätyö sopii henkilölle, joka on motivoitunut työstään ja omaa vahvat itsensä johtamisen taidot. Etätyö voi muoutua haasteeksi, mikäli henkilön on vaikea asettaa itselleen tavoitteita ja aikatauluja sekä ylläpitää työmotivaationsa korkealla. Etätyössä yksin työskennellessä korostuu etenkin työntekijän aloitekyky, kyky systemaattiseen työntekoon sekä työn valmiiksi saattamiseen. Työntekijän tulee tunnistaa tekemättä olevat tehtävät, ja ratkaisua kaipaavat tehtävät ongelmat itsenäisesti. (Eklund ym. 2021, 75, 77.)

Etätyö voi etäännyttää johtoa ja henkilöstöä toisistaan. Sen seurauksena henkilöstö voi sitoutua heikommin organisaation missioon, visioon sekä strategisiin tavoitteisiin. Johdon voi olla vaikeaa puuttua työntekemisen haasteisiin sekä työntekijöiden ajatteluun ja toimintaan, mikäli se on liiaksi etäännytynyt työntekijöistä. (Eklund ym. 2021. 50.) Etätyön johtamisessa korostuu ihmisten johtaminen asiajohtamisen sijaan. Tänä päivänä valitettavan monissa yrityksissä esihenkilöillä ihmisten johtaminen on vain yksi osa laajasta tehtäväkuvasta. Esihenkilöiltä vie paljon aikaa päivästä erilaiset hallinnolliset tehtävät sekä omien tulostavoitteiden saavuttaminen. Kyseiset tekijät vievät merkittävän ajan, mikä on pois siitä tärkeimmästä, eli ihmisten johtamisesta. Etätyössä ihmisten johtamiseen menee huomattavasti enemmän aikaa kuin samapaikkaisen tiimin johtamisessa. Yhteydenpito tiimiläisiin vaatii suunnitelmallisuutta ja aktiivisuutta, kun taas samassa toimipaikassa ollessaan yhteydenpito onnistuu esimerkiksi kahihuoneessa tauolla tai ohimennen työn lomassa. Esihenkilön on tärkeää huomioida myös tasapuolisuus tiimiläisten huomioimisessa. Mikäli osa tiimistä työskentelee etänä ja osa lähityössä, tulee yhteydenpito olla tasapuolista. Tällaisessa tapauksessa etätyötä tekevät jäävät herkemmin vähemmälle yhteydenpidolle. Onkin tärkeää käydä avointa keskustelua ja sopia yhteisesti tiimin ja esihenkilön kesken, miten ja kuinka usein ollaan yhteydessä. (Vilkman 2016, luku 1.)

Etätyötä tekevän tiimin johtaminen edellyttää selkeää ja määrätietoista viestintää. Jokaisen tiimin jäsenen tulee olla tietoinen mitä tehdään, milloin ja miten.

Turvallisuuden tunnetta rakentaa niin koko tiimin kuin yksilöiden onnistumisten esiin nostaminen. Myös jokaisen tiimin jäsenen roolin ja tunteiden merkityksen huomioiminen on tärkeää. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 56) Tänä päivänä esihenkilöltä odotetaan etenkin vuorovaikutus- ja tunnetaitoja. Esihenkilötyö on kasvavassa määrin muuttumassa viestintätoimijuudeksi. Esihenkilöltä odotetaan taitoja etenkin yhteisöllisyyden rakentamiseen ja vuorovaikuttamiseen. (Vuorento & Ruohomäki 2022, 70.)

Työterveyslaitoksen teettämässä etätyöhön liittyvässä tutkimuksessa haastateltiin kuuden eri organisaation esihenkilöitä. Kyseisen teemahaastattelun aiheeksi oli valikoitu etätyö organisaatioissa, esihenkilötyö ja työkyvystä huolehtiminen etätyössä, työkyvyn haasteiden ennaltaehkäisy ja terveellisten elintapojen edistäminen etätyössä sekä tuki ja ratkaisut, kun työkyky heikkenee. Haastattelussa kävi ilmi, että organisaatioissa oli tunnistettu tarve tukea esihenkilöitä etätyön johtamisessa. Esihenkilöille oli järjestetty koulutuksia ja valmennuksia sekä lisäksi esihenkilöiden keskinäistä verkostoitumistaan edistettiin. Haastatteluiden perusteella todettiin, että suurimmaksi etätyön haasteeksi nousi henkilöstön hyvinvoinnin toteutumisen varmistaminen. Esihenkilöt olivat havainneet, että osa työntekijöistä tarvitsi tukea työn psyykkisten kuormitustekijöiden hallintaan. Eri-tyisesti haasteita aiheutti työ- ja vapaa-ajan erottelu, työtä saatettiin tehdä myös vapaa-ajalla. Työpäivät myös pitivät etätyön aikana. Tunnistettiin, että työpäivät olivat aikaisempaa intensiivisempiä, kun kalenterit täyttyivät monista peräkkäisistä etäpalavereista. (Vuorento & Ruohomäki 2022, 70–71.)

Työterveyslaitoksen esihenkilöille tehdyistä haastatteluista nousi esiin myös työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen muutos etätyön aikana. Oli havaittu, että vuorovaikutus työntekijöiden kesken muuttui asiakaspitoisemmaksi ja yhteydenpito oli ennalta sovittua. Etätyön vuoksi epäviralliset ja vapaamuotoiset keskustelut vähenivät merkittävästi. Työpäivistä palautumisen ja työyhteisön yhteisöllisyyden kannalta tärkeät yhteiset lounas- ja kahvihetket jäivät kokonaan pois. Haastattelujen mukaan osa työntekijöistä saattoi työskennellä jatkuvasti yksin etänä. Yhdeksi suurimmaksi etätyön haasteeksi esihenkilöt nostivat työyhteisön yhteisöllisyyden ylläpitämisen ja edistämisen jatkuvassa etätyössä. (Vuorento & Ruohomäki 2022, 71.)

Oman kokemuksen mukaan etäjohtaminen vaatii esihenkilöltä paljon ponnistuksia vuorovaikutuksen ja viestinnän osalta. Etenkin jos tiimikoko on suurehko niin esihenkilön voi olla vaikeaa löytää aikaa kahdenkeskisille keskusteluille kaikkien tiimin jäsenten kanssa. Aikaa tulisi kuitenkin löytää, sillä pidän tärkeänä, että esihenkilö osoittaa olevansa kiinnostunut jokaisesta tiimin jäsenestä. Tapaamisten ei tarvitse olla pitkiä, kyseessä voi olla lyhyt kuulumisten vaihtaminen. Arvostan sitä, että esihenkilö osoittaa luottavansa tiimiinsä ja kertoo sen myös avoimesti. On helppoa keskittyä omaan työhön, kun tietää esihenkilön olevan tukena. Erityisesti asiantuntijatiimissä esihenkilön tulee johtaa ihmisiä. En odota esihenkilöni osaavan auttaa minua työssäni mutta toivon, että hän mahdollistaa sujuvan työn tekemisen parhaalla mahdollisella tavalla. On tärkeää, että vaikka en näkisi ja kuulisi esihenkilöäni päivittäin niin tiedän hänen olevan siellä aina valmiina auttamaan tarvittaessa.

### **3 Työhyvinvointi**

#### **3.1 Työhyvinvointi käsitteenä**

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että työ on turvallista, terveellistä sekä tuottavaa. Hyvinvoivaa organisaatiota johdetaan ammattitaitoisesti sekä työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi. Työhyvinvoinnin osalta työ ei tule koskaan valmiiksi, vaan organisaatioissa on tehtävä toimia sen eteen jatkuvasti. Työhyvinvointi ei ole pelkästään johdon vastuulla, jokainen työntekijä on vastuussa työyhteisön hyvinvoinnista omalla panostuksellaan. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen osallistuu lisäksi myös muut toimet kuten työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet sekä työterveyshuolto. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämässä tulee tarkkailla niin henkilöstöä, työyhteisöä, työympäristöä, työprosesseja kuin johtamistakin. Työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen sekä yrityksen maineeseen. Organisaatioiden kannattaa kiinnittää huomiota

työhyvinvointiin, sillä usein työhyvinvointiin asetetut panostukset maksavat itsensä moninkertaisesti takaisin myöhemmin. (Työterveyslaitos 2021.)

Työhyvinvointi vaikuttaa positiivisesti moniin eri asioihin organisaatioissa. Työhyvinvoinnilla on havaittu olevan vaikutusta organisaatioiden tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäiseen vaihtuvuuteen, tapaturmiin sekä sairaspotilaisiin. Hyvinvoivassa organisaatiossa työntekijät ovat motivoituneita, kantavat omasta työstään vastuun ja kokevat itsensä tarpeelliseksi. Hyvinvoivat työntekijät lisäksi kokevat tekevänsä työtä, jolla on tarkoitus. On tärkeää, että työntekijät pääsevät hyödyntämään osaamistaan ja heillä on mahdollisuudet kehittyä työssään sekä urapolullaan. Hyvinvoivat työntekijät luovat hyvinvoivan työyhteisön, jossa vallitsee kannustava ja avoin ilmapiiri. (Työterveyslaitos 2021.)

Organisaatioiden työhyvinvointia ohjaa lainsäädäntö. Lainsäädännön noudattaminen on merkittävä osa työnantajan toimintaa, ja lainsäädännön vaatimukset ylittävät organisaatiot ovat työhyvinvoinnin kannalta parhaimpia työpaikkoja. Keskeisiä työhön liittyviä säädöksiä ovat muun muassa tasa-arvolaki, työaikalaki, työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki sekä yhdenvertaisuuslaki. (Työturvallisuuskeskus 2012, 4.) Työhyvinvoinnin toteutuminen sekä edistäminen ovat ensisijaisesti ylimmän johdon vastuulla. Työhyvinvointi on kuitenkin monen toimijan yhteistyön tulos. Lähiesimies on yksikkötasolla tärkein vaikuttaja. Työterveyshuolto yhdessä työsuojelun yhteistoimintahenkilöstön kanssa ovat myös tärkeässä roolissa. Työhyvinvointia ei voida ulkoistaa, joten on tärkeää, että organisaatiossa on tunnistettu tärkeimmät yhteistyökumppanit ja tukiverkostot, jotka voivat olla apuna työhyvinvoinnin edistämiseksi. Organisaation sisäisten verkostojen lisäksi työhyvinvointiverkoston voidaan laskea mukaan esimerkiksi Työturvallisuuskeskus, Työterveyslaitos, työmarkkinajärjestöt sekä muita toimijoita kuten liikunta-, terveys-, ja kuntoutuspalveluiden tarjoajat. Näiden lisäksi ulkoisia verkostoja ovat myös Kela ja Työsuojeluviranomaiset. (Työturvallisuuskeskus 2012, 4–5.) Ulkoiset verkostot ovat tärkeässä asemassa organisaatioiden työhyvinvoinnin suunnittelun kannalta. Esimerkiksi valvonnan lisäksi Työsuojeluviranomaiset antavat organisaatioille ohjeistuksia ja neuvoja liittyen työn terveyteen ja turvallisuuteen (Työsuojelu.fi 2022). Työterveyslaitos puolestaan

tarjoaa organisaatioille palveluita ja ratkaisuja, joilla kehittää toimivia työyhteisöjä sekä turvallisia työympäristöjä. Työterveyslaitos myös tarjoaa keinoja, kuinka tuetaan työntekijöiden työkykyä organisaatioissa. (Työterveyslaitos 2022c.)

Työhyvinvointi ja sen edistäminen on tärkeä osa yrityksen toimintaa. Yrityksen toiminta ei pyöri ilman hyvinvoivia työntekijöitä, joten on ensiarvoisen tärkeää, että siihen kiinnitetään huomiota. Kokemukseni päätyösuojeluvaltuutetun tehtävistä on avannut silmäni työhyvinvoinnin tärkeydestä. Kun henkilöstö voi hyvin, suoriutuvat he paremmin työtehtävistään. Työhyvinvointiin panostamalla pidetään ihmiset työkykyisinä ja terveinä. Kokemukseni mukaan kuitenkin liian usein asioihin puututaan vasta sitten, kun tilanne on jo kärjistynyt esimerkiksi sairauspoissaoloksi työuupumuksen vuoksi. Niin työntekijän kuin työnantajayrityksen kannalta olisi parasta, että asioita lähdetään ratkomaan ennen kuin tilanne on jo kärjistynyt. Työhyvinvointi on jatkuva prosessi, jota seurataan ja kehitetään säännöllisesti. Etenkin rahoitusosalalla asiantuntijatehtävissä työhyvinvointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Kokemukseni mukaan rahoitusosalalla työ on ajoittain todella kiireistä ja kuormittavaa, joten on tärkeää, että työntekijät myös palautuvat hyvin.

### **3.2 Työhyvinvoinnin vaikutus yhteiskuntaan**

Yritysten tulisi nähdä työhyvinvointiin panostaminen ennemmin investointina kuin pakollisena pahana. Viime vuosina työhyvinvointiin liittyvissä keskusteluissa on noussut esiin erityisesti työssä jaksaminen. Tänä päivänä niin työurien alku- kuin loppupäässä on havaittu jaksamisongelmia. Kasvavissa määrin suomalaiset jäävät eläkkeelle entistä aikaisemmin vaikka eläkeikä on nostettu vuosien saatossa. Varhaiseläkkeelle jäämisellä on suoranainen yhteys muun muassa taloudelliseen huoltosuhteeseen. Huoltosuhteella kuvataan sitä osuutta väestöstä, jota työlliset elättävät. Suuremmassa mittakaavassa siis jokaisen Suomessa toimivan yrityksen työhyvinvoinnin tila vaikuttaa koko Suomen taloudelliseen kehitykseen. Yritysten tulisi panostaa oman työyhteisönsä hyvinvoinnin ja jaksamisen edistämiseen esimerkiksi puuttamalla mahdollisimman

aikaisessa vaiheessa työkykyä heikentäviin sairauksiin ja niiden ennaltaehkäisyyn. Yritysten tulisi myös kiinnittää huomiota työyhteisön ilmapiiriin ja edistää työn mielekkyyttä. Työyhteisön ilmapiirillä ja työ kokeminen mielekkääksi ovat osana vaikuttamassa siihen, haluaako työntekijä työskennellä kokopäiväisesti viralliseen eläkeikään asti. (Pyöriä 2012, 13.)

Yhtenä merkittävänä muutoksena on myös alati kasvava nuorten työntekijöiden syrjäytyminen työelämästä esimerkiksi mielenterveysongelmien vuoksi. Mielenterveysongelmista on tullut yksi merkittävimmistä syistä työkyvyttömyyseläkkeelle. Etenekin nuorissa ikäluokissa, työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen mielenterveyden häiriöiden takia on korostunut 2000-luvulla. (Pyöriä 2012, 13.) Tänä päivänä tiedetään, että työntekijän henkinen hyvinvointi on parempaa sellaisessa työssä, jossa vaatimukset työntekijän osaamiseen nähden on kohtuullinen ja johon työntekijä pääsee itse vaikuttamaan. Jokaisen ihmisen elämässä on erilaisia ajanjaksoja ja tilanteita, joten on varmistettava, että työn vaatimukset vastaavat myös työntekijän olemassa oleviin voimavaroihin. On tärkeää tarkastella ajoittain, selviääkö työntekijä työtaakastaan ja työn vaatimuksista vai tulee tehdä muutoksia, jotta vältytään esimerkiksi työuupumukselta. Hyvä työ tukee ja vahvistaa työntekijän mielenterveyttä. Työssä jaksamisen perustana onkin työn kehittäminen ja jokaisen työntekijän yksilöllisesti huomioiva työkykyä ylläpitävä toiminta. Yhtä lailla työyhteisön toimivat ihmissuhteet ja oikeudenmukainen kohtelu vahvistavat mielenterveyttä ja auttavat jaksamaan. (Hyppänen 2010, 287.) Eläketurvakeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan kuitenkin viimeisen kymmenen vuoden aikana työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien henkilöiden kasvu on ollut vähenevään päin. Kymmenisen vuotta sitten työkyvyttömyyseläkeläisiä oli noin 200 000 kun taas vuoden 2020 lopussa vastaava luku oli 130 000 henkilöä. (Eläketurvakeskus 2021.)

Vuosien saatossa vaatimukset niin yrityksille kuin työntekijöillekin ovat muuttuneet. Työn sisältö on muuttunut fyysisestä kuormittavuudesta entistä enemmän henkisesti kuormittavaksi ja vuorovaikutusta vaativaksi. (Juuti & Vuorela 2015, 14.) Työ on muuttunut hektiseksi ja yrityksiltä vaaditaan muutokset. Tämä ilmiö on osaltaan vaikuttamassa henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin. Mikäli yritysjohto onnistuu tuomaan muutokset hallitusti ja suunnitellusti osaksi

yrittäjien toimintaa henkilöstöään osallistamalla, on sillä paremmat todennäköisyydet edistävät henkilöstön hyvinvointia. Kolikon käänttöpuolena jatkuvasti kasvavat vaatimukset ja muutokset voivat altistaa henkilöstön haitalliselle psykososiaaliselle kuormittumiselle eli stressille. Kuten aiemmin kerrottu: stressi on yksi merkittävä syy pitkille sairauspoissaoloille ja mielenterveyden häiriöille. Stressin syntyyn osaltaan vaikuttaa myös jatkuva kiire sekä työn aikapaine, tänä päivänä pitäisi saada enemmän ja nopeammin. (Tarkkonen 2012, 63–65.)

Työsuojeluvalluutetun roolissa pääsin todistamaan sitä ikävää tosiasiaa, että työn kuormitus voi nousta liian suureksi johtaen pitkiin sairauspoissaoloihin. Työn luonne oli muuttunut hektisemmäksi ja stressaavammaksi. Etenkin vuosien 2020–2021 aikana pääkaupunkiseudulla asuntomarkkinat kävivät vilkkaana, mikä näkyi suoraan pankeissa uusina asuntolaina-asiakkaina (Kiinteistöväli-tysalan Keskusliitto 2022). Kasvava kysyntä liitettyä etätöihin ja koronapandemiaan toivat haasteita rahoituksen asiantuntijoiden jaksamiselle.

Oman kokemukseni mukaan liialliselta kuormittumiselta ja stressiltä oli jopa mahdotonta välttyä. Lainaneuvottelijan päivä koostui useista niin uusista lainaneuvotteluista kuin jatkoneuvotteluista. Asiakkaat olivat yhteydessä niin puhelimitse, sähköpostitse kuin verkkoviestein verkkopalvelun kautta. Jokaisella asiakkaalla oli kiire saada sitova lainatarjous mielellään heti, sillä myytävät asunnot menivät sekunneissa kaupaksi. Painetta tuli asiakkaiden lisäksi myös johdolta; kysyntään olisi vastattava mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti. Ei sovi unohtaa myöskään rahoituslalla jatkuvasti kiristyvää sääntelyä, joka lisäsi oman osansa stressin kasvulle. Havaittiin, että etenkin etätöissä kuormitus pääsi nousemaan korkeammaksi kuin mitä se olisi ollut lähityössä kollegoiden ympäröimänä. Toimipaikalla olisi voinut saada vertaistukea tukalaan tilanteeseen. Etänä sen sijaan painittiin asian kanssa yksin eikä kollegoihin viitsinyt varta vasten ottaa yhteyttä, sillä tiesi heidän olevan yhtä kiireisiä.

### 3.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi työyhteisö ja sen keskinäinen vuorovaikutus. Yhteisöllisyys on tiimin jäsenten keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta, jossa jäsenet kokevat toisensa merkityksellisinä. Yhteenkuuluvuuden tunteen rakentuminen alkaa sillä, että tiimillä on yhteinen selkeä päämäärä ja tavoite, jota kohti yhdessä edetään. Yhteisö tunnistaa omat vahvuutensa jokaisen tiimin jäsenen henkilökohtaisten vahvuuksien kautta. Yhteisössä ketään ei jätetä yksin vaan apua tarvitsevat saavat sitä muilta yhteisön jäseniltä. Yhteisön viestinnän tulee olla avointa, vapaata, arvostavaa sekä hyväksyvää. Mikäli tiimissä yhteenkuuluvuuden tunnetta halutaan edistää, tulee jäseniä osallistaa erilaisiin prosesseihin, tehtäviin ja päätöksentekoon. Organisaation näkökulmasta tiimin jäsenten yhteenkuuluvuuden tunteella on merkittäviä vaikutuksia niin yksilön kuin työyhteisön kannalta. Yhteenkuuluvuuden tunne lisää selviytymismekanismeja ja suojaa erilaisilta stressin aiheuttamilta kuormituksilta. Sillä voidaan myös vähentää työntekijöiden sairauspoissaoloja. (Roth & Saarenpää 2020, 76, 81.)

Työnantajan on tarjottava työntekijöille asianmukaiset ja työhön vaadittavat resurssit, jotta työntekijät voivat suoriutua työtehtävistään. Työntekijät voivat altistua stressille ja uupumukselle, mikäli työnteko ei onnistu ponnisteluista huolimatta puutteellisten resurssien tai heikon johtamisen vuoksi. Parhaimmillaan työntekijät voivat kokea työnsä voimaannuttava ja saada työstään energiaa, mikäli työolosuhteet ovat suotuisat. Asian käänttöpuolena työ voi pahimmillaan olla myös terveystarve. Työn vaatimusten ja työntekijän kokeman hallinnan on oltava tasapainossa keskenään. Työntekijä voi parhaimmassa tapauksessa kokea työskentelevänsä motivoivassa ympäristössä, mikäli työn korkea vaatimustaso yhdistyy vahvan työn hallinnan kanssa. Sen sijaan työntekijä voi uupua ja palaa loppuun, mikäli henkisesti vaativa työ yhdistetään työn vähäisen hallinnan kanssa. Riittämättömyyden tunne työssä altistaa stressille, mikä pitkään jatkuvana voi olla kohtalokasta työntekijän jaksamisen kannalta. (Pyöriä 2012, 10–11.)

Etätyössä työntekijän vastuu omasta työkyvystä korostuu. Esihenkilön tuki on vähäisempää etätyössä, joten ensisijaisesti työntekijän tulee itse huolehtia

omasta jaksamisestaan. Työntekijän voi kuitenkin olla vaikeaa itse tunnistaa työuupumuksen ensioireita, joten ongelma voi edetä pitkälle ennen kuin sitä huomataan. Lähityössä esihenkilön tai kollegan on helpompi havaita muutoksia työntekijän työkyvyssä kuin etätyössä, jolloin ei tavata kasvotusten. (Eklund ym. 2021, 80.) Työyhteisön on hyvä yhdessä pohtia keinoja, joilla vähentää kuormituksen tekijöitä ja edistää palautumista. Työpaikalla on tärkeää edistää tiimin jäsenten terveyttä etenkin silloin, kun työhön liittyy paljon vaativia työtehtäviä, runsaasti haastavia asiakas- tai vuorovaikutustilanteita, työssä on jatkuva kiire sekä töillä on tapana kasaantua sekä ruuhkautua. Työyhteisössä niin esihenkilöltä kuin työkavereilta saatu tuki auttaa työkuormituksen hallinnassa ja työstä palautumisessa sekä työpäivän että sairauspoissaolojen aikana. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää, että työyhteisössä sovitaan yhteisesti esimerkiksi työn tauotuksesta, yhteisistä työtavoista, pelisäännöistä sekä aikatauluista. (Ahola, Kaksonen, Korhakangas, Laitinen, Luca, Oksanen, Salmi & Turpeinen 2022, 8,10.)

Työstä palautuminen on tärkeää työntekijän työssäjaksamisen kannalta. Riittävä palautuminen ehkäisee työstressin kasaantumista sekä suojaa työuupumukselta. Palautuminen on ollut riittävää silloin, kun työntekijä palaa viikonlopun tai loman jälkeen virkeänä takaisin töihin. Mikäli töihin palaa valmiiksi väsyneenä, altistaa se lisäkuormitukselle. Palautumisessa oleellista on, että työntekijän tulisi jaksaa tehdä itselleen tärkeitä ja mieluisia asioita vapaa-ajallaan. Työn ei tulisi olla niin kuormittavaa, että vapaa-aika menee pelkästään työstä palautumiseen. Palautumiselle esteeksi voi muodostua kiire, tarve olla jatkuvasti tavoitettavissa, huono työilmapiiri, epävarmuus ja epäselvät asiat. (Sarkkinen 2020.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa monet eri tekijät. Oman kokemukseni mukaan työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttaa etenkin kiire yhdistettynä huonoon oman työn hallintaan. Itselleni työpaikan ilmapiirillä on merkittävin rooli oman työhyvinvoinnin osalta. Työkavereilta saatu tuki ja yhteisöllisyys ovat tekijöitä, jotka parantavat omaa työssä viihtymistä ja jaksamista. On tärkeää, että tiimi on yhtenäinen ja kaikki puhaltaa yhteen hiileen. Tuolloin hetkittäinen kiire tai työn kuormitus ei tunnu niin suurelta, kun tietää, että oma tiimi on tukena. Huono ilmapiiri tekee

yhteistyöstä vaikeaa ja toisiin voi olla vaikea aidosti luottaa. Työn motivaatio voi myös olla hukassa, jos omaa energiaa joutuu hukkamaan tiimin keskinäisiin kommunikaatio-ongelmiin. Kun tiimi on yhtenäinen ja jäsenet luottavat toisiinsa, on sillä työhyvinvointia parantava vaikutus.

### 3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa-alue esihenkilöiden vastuuta. Tavat tehdä työtä ovat muuttuneet paljon vuosien saatossa ja se on myös pakottanut tarkastelemaan johtamisen tapoja ja käytänteitä. Perinteinen ylhäältä alas johdettu johtamismalli, jossa ylempänä hierarkiassa olevien ajatellaan tietävän enemmän ja olevan aina oikeassa, alkaa väistyä ja tilalle on tullut uusia erilaisia tapoja johtaa. Erityisesti asiantuntijatehtävien johtamisesta puhuttaessa voidaan puhua palvelevasta johtamisesta. Tällöin esihenkilön rooli on toimia mahdollistajana. Esihenkilö yhtä lailla asettaa tavoitteet, näyttää suuntaa ja tekee viime kädessä päätökset. Kun tavoitteet on kirkastettu henkilöstölle, on esihenkilön tehtävä tehdä kaikkensa, että työntekijät voivat tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. (Roth & Saarenpää 2020, 114–115.)

Palvelevan johtajuuden perusajatus on, että jokainen työntekijä kokee olevansa tarvittu. On tärkeää, että työntekijät kokevat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa ja heitä kuunnellaan niin esihenkilön kuin johdon puolesta. Kun työntekijöitä kohdellaan vuorovaikutteisesti ja kunnioittavasti, edistää se työntekijän halua sitoutua organisaatioon ja sen tavoitteisiin. (Roth & Saarenpää 2020, 115.) Tänä päivänä johtamisen odotetaan olevan inhimillistä ja innostavaa. Palveleva johtaminen edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä sekä heidän mahdollisuuksien toteutumista. Palveleva johtaminen on luonteeltaan eettistä. Se on enemmänkin tapa olla esihenkilö tai johtaja, kuin jokin tietty tapa tehdä asioita. Palveleva esihenkilö tai johtaja

- omistautuu työntekijöidensä palvelemiseen parhaiden työsaavutusten aikaansaamiseksi
- kiinnittää huomiota työntekijöidensä tarpeisiin ja niihin vastaamiseen

- edistää työntekijöidensä ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä nostaakseen esiin vahvuudet
- valmentaa työntekijöitä ja kannustaa ajatusten ja ideoiden esiin tuomiseen
- kuuntelee ja rakentaa yhteisöllisyyden kokemusta. (Hakanen 2011, 76–77.)

Työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta esihenkilön tuki korostuu etätyössä. On tärkeää, että esihenkilö antaa omista kiireistään huolimatta aikaa tiimiläisilleen. Esihenkilön tulee kuunnella tiimin jäsenten huolia ja antaa tilaa keskustelulle ja ajatusten vaihdolle. Psykologisen turvallisuuden tunne on välttämätön edellytys yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnille. Jotta tiimissä psykologinen turvallisuus toteutuu, tulee jokaista tiimin jäsentä kohdella yksilönä reilusti, tasapuolisesti ja arvostavasti. Jokaisen yksilön yksilöllisyyttä ja erilaisia elämäntilanteita tulee kohdella kunnioittavasti. Tämän tapainen johtaminen synnyttää luottamusta ja keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Saavutetusta psykologisesta turvallisuuden tunteesta seuraa psyykkistä selviytymiskykyä ja suojaa luoden työhyvinvointia ja suojaa työn aiheuttamalta kuormitukselta ja stressiltä. Esihenkilön johtamistyyli on tärkeässä roolissa työyhteisön ja yksilöiden psyykkisen selviytymiskyvyn tukemisessa. (Roth & Saarenpää 2020, 23, 125.)

Psykologinen turvallisuus pääsee muodostumaan tiimissä silloin, kun sen jäsenet kuuntelevat toisiaan ovat toistensa tarpeita kohtaan sensitiivisiä ja empaattisia. Sensitiivisyys on havaittavissa esimerkiksi silloin kun tiimin jäsenet huomaavat ja lukevat toistensa tunnetiloja myös sanattomista merkeistä. Psykologisen turvallisuuden tunteen ansiosta tiimin jäsenet tukevat toisiaan ja heidän vuorovaikutuksensa perustuu luottamukselle. Luottamusta edesauttaa puolestaan tasavertaiset keskustelut ja kulttuuri, jossa hyväksytään erilaiset tunnetilat. Tämän kaltaisten tiimien on helppo hyödyntää kollektiivista älykkyyttä ja hiljaista tietoa. Jokainen tiimi hyötyy siitä, että tiimin jäsenet voivat luottaa toisiinsa ja puhua avoimesti myös ikävistä tai vaikeista asioista. Esihenkilön on tärkeää omalla esimerkillään johtaa tiimiä kohti luottamuksellista ja psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Esihenkilön tulee olla aidosti läsnä, suhtautua ymmärtävästi työntekijöihinsä sekä kommunikoida johdonmukaisesti. On tärkeää, että

tällainen toiminta olisi arkipäiväistä. Mikäli tiimissä ei vallitse psykologisen turvallisuuden tunne, voi se johtaa erilaisiin tiimin keskinäisiin ongelmiin ja työntekijöiden sairaspöissaoloihin. (Roth & Saarenpää 2020, 24–25, 27–28.)

Luottamus on hyvän yhteistyön edellytys. Sillä on merkittävä vaikutus työyhteisön keskinäiseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Kun tiimissä vallitsee luottamus, tuo se yhdessä tekemiseen syvyyttä ja vahvuutta. Kun tiimin jäsenet aidosti luottavat toisiinsa, on heillä halu ja valmius jakaa omia tuntemuksiaan ja toimia yhdessä. Luottamus edistää tiimin kommunikaatiota, tiedon jakamista, tyytyväisyyttä työhön ja esihenkilöön ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Yhdessä koetut hyvät kokemukset vahvistavat keskinäistä luottamusta parantaen yhteistyötä entisestään. Kun luottamus ja yhteistyöhalu on vahvaa, Työntekijä tekee enemmän kuin toinen odottaa yhteisten tavoitteiden eteen. Ilman luottamusta tiimissä ei voida kokea yhteenkuuluvuutta. Luottamusta heikentää muutokset, epävarmuus, pelko ja selkeyden puute. Epäilykset liittyen toisen henkilön tai työyhteisön rehellisyyteen, pyrkimykseen, kyvykkyyteen tai tuloksiin voivat myös vaikuttaa heikentävästi luottamukseen. Epäily voi johtaa henkilön tai yhteisön kontrollointiin ja valvontaan. Luottamus ei synny käskemällä vaan se syntyy teoilla. Jokainen henkilö osoittaa luottamusta vain sille, jonka kokee sen arvoiseksi. Luottamusta voidaan rakentaa toisia aidosti kuuntelemalla, puhumalla asioista suoraan, osoittamalla arvostusta, olemalla lojaali, pitämällä lupaukset ja toimimalla läpinäkyvästi. (Pentikäinen 2014, 18–22, 77.)

Palaute on tärkeä osa työntekijän koettua työhyvinvointia. Palautteen saaminen on merkki siitä, että työntekijän tekemä työ on huomattu. Myönteisen palautteen vastaanottaminen vahvistaa työntekijän halua tehdä jatkossakin työnsä hyvin. Se kasvattaa työntekijän motivaatiota sekä lisää työn imua. Mikäli työntekijä ei koe saavansa palautetta työstään, voi hänelle syntyä tunne siitä, että hänen työpanoksellaan ei ole merkitystä. Se voi johtaa siihen, että työntekijä ei koe työtään mielekkääksi eikä enää jaksaa nähdä suurta vaivaa työnsä eteen. (Sarkinen 2017.) Myönteisen palautteen antamisessa ei kannata pihistellä. Myönteisen palautteen voi antaa yksin tai julkisesti. Rakentavaa palautetta sen sijaan ei tulisi koskaan antaa muiden kuullen vaan se vaatii kahdenkeskistä aikaa. Myönteisen palautteen tehtävä on vahvistaa hyvää ja haluttua toimintaa tai käytöstä.

Rakentavalla palautteella sen sijaan on tarkoitus ohjata tiettyä toimintaa tai käytöstä kohti tavoitetta. Rakentavan palautteen läpikäymisessä hedelmällisintä on, että palautteensaaja itse arvioi tilannetta ja pohtii miten vastaisuudessa voisi toimia toisin, jotta sama tilanne ei toistu. Esihenkilön on tärkeää tuoda avoimesti esiin oma näkökulma tilanteesta, mutta syyttelyyn ei kannata sortua. Syyttely ajaa palautteensaajan puolustusasenteelle, jonka seurauksena ei päästä tekemään yhdessä sovittua suunnitelmaa jatkoa ajatellen. (Roth & Saarenpää 2020, 39–41.)

Palautteen antamisen ja saamisen tärkeys korostuu etätyössä. Spontaanin palautteen antaminen lähityössä onnistuu ohimennen, kun taas etätyössä se ei onnistukaan yhtä helposti. Jotta voidaan varmistua riittävästä palautteen antamisesta myös etätyön aikana, vaatii se huolellista suunnittelua. Palautteen antamisen tärkeydestä ja siihen liittyvistä pelisäännöistä kannattaa käydä keskustelua esihenkilön ja tiimin kesken. On hyvä sopia yhdessä, miten palautetta toivotaan annettavan, mitä kanavia pitkin ja kuinka usein. Etätyössä tiimien keskinäinen toiminta on haastavaa, joten on hyvä muistaa, että tiimin jäsenten välinen yhteistyö ja tiimitoiminta vaatii kehittyäkseen riittävästi palautetta. (Eklund ym. 2021, 89.)

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeintä johtamisessa etätyön aikana on, että esihenkilö on aidosti läsnä, on kiinnostunut alaisensa kuulumisista ja edistää tiimissä psykologista turvallisuutta. Esihenkilön tulee omalla esimerkillä ja johtamisella varmistaa, että työyhteisössä on ilmapiiri, jossa jokainen työntekijä uskaltaa olla oma itsensä ja tuoda omia ajatuksiaan ja näkemyksiään kaikkien kuultavaksi. Työhyvinvoinnin näkökulmasta esihenkilön on johdettava ihmisiä, ei asioita. Hänen tulee tuntea omat alaisensa, jotta osaa tukea ja valmentaa heitä parhaalla mahdollisella tavalla. Esihenkilön tulee kohdata ja kohdella jokainen työntekijä yksilönä. Oman kokemukseni mukaan etätyön aikana palautteen saamisen tärkeys korostuu. Esihenkilön tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että antaa riittävän usein palautetta. Se, ettei saa tarpeeksi usein palautetta omasta työstään esihenkilöltä saa aikaan kuvan, ettei esihenkilö ole aidosti kiinnostunut minun työstäni tai suorituksistani. Siitä voi tulla myös sellainen tunne, ettei esihenkilö tiedä miten työtäni teen. Lähityössä esihenkilö saattoi istua lähistöllä ja

nähdä miten työtäni teen, mutta etätöissä se ei ole enää mahdollista. Itse arvostan sitä, että esihenkilö on kommunikoi aktiivisesti tiimille ja osoittaa olevansa tukena tilanteesta riippumatta.

## **4 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät**

### **4.1 Kohdeorganisaatio**

Helsingin Seudun Osuuspankki (nyk. Uudenmaan OP) on pääkaupunkiseudulla toimiva finanssipalveluidentarjoaja, joka kuuluu osaksi OP Ryhmää. OP on Suomen johtava finanssialanryhmä ollen samalla merkittävä työnantaja Suomessa. OP Ryhmään kuuluu pankki- ja vakuutuspalveluiden lisäksi myös esimerkiksi terveydenhoitopalveluita, joten kyseessä on monipuolinen ja kattava toimija. Osuuspankin visio on olla johtava ja vetovoimaisin toimija Suomessa niin asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden kuin henkilöstönkin näkökulmasta. OP:n perustehtävä on edistää omistaja-asiakkaiden ja toimintaympäristönsä kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta sekä hyvinvointia. Tätä perustehtävää edistetään arvojen mukaisesti, joita ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus sekä yhdessä menestyminen. OP kuvaa itseään digitalisaation ja asiakaskokemuksen murroksen innovaatioiden suunnannäyttäjäksi, joka on matkalla kohti uuden ajan monialayritystä. (OP 2021.)

Yksi vuodelle 2020 asetetuista strategioista oli saavuttaa erinomainen työntekijäkokemus. OP:n perusta on hyvinvoiva, sitoutunut sekä osaava henkilöstö. Ryhmässä työskentelee noin 12 000 henkilöä, joiden joukossa on niin finanssialan ammattilaisia kuin myös sairaanhoitajia ja lääkäreitä. OP:n tavoitteena on tukea työntekijöidensä henkilökohtaista kasvua sekä edistää urakehitystä asiantuntijoina. OP tarjoaa useita monipuolisia työtehtäviä, joilla henkilöstö voi rakentaa omaa asiantuntijuuttaan sekä kehittää omia vahvuuksiaan. OP on kirjannut, että yhteisöllinen työskentely on yksi strateginen menestystekijä. OP pyrkii henkilöstön onnellisuuteen muun muassa mahdollistamalla henkilöstön itsensä toteuttamisen sekä tavoite siitä, että ihmiset nähtäisiin yksilönä muuttuvine

elämäntilanteineen. Yhdenvertaisuus on myös tärkeä osa yhteisöllistä työku-  
tuurua. OP:lla kunnioitetaan erilaisuutta ja monimuotoinen organisaatio nähdään  
rikkautena. OP pyrkii tukemaan jokaisen työntekijän tarpeita ja ominaisuuksia,  
sillä yhdessä kasvetaan ja loistetaan. OP tarjoaa monipuolisia uramahdollisuuksia  
niin asiantuntija- kuin esimiestehtävissä. Osuuspankissa työurat ovat tavalli-  
sesti pitkiä, joten kehitys ja etenemismahdollisuudet ovat suuret. (OP 2021.)

Kokemukseni mukaan OP Helsinki oli työnantajana sellainen, joka kannusti  
työntekijöitä kasvattamaan omaa osaamistaan ja sitä kautta etenemään omalla  
urapolullaan. Lähtökohtaisesti urapolun suunnittelussa otettiin jokaisen yksilön  
toiveet ja ajatukset huomioon. Aikoinaan omasta toiveesta pääsin henkilöasi-  
akasrahoituksen pariin ja sen ansiosta olen tällä hetkellä nykyisessä työtehtä-  
vässäni. OP Helsingissä myös henkilöstön työhyvinvointiin kiinnitettiin erityistä  
huomiota. Työsuojeluvaltuutetun tehtävissä sain itse olla mukana vaikutta-  
massa työhyvinvoinnin edistämiseen. Koen, että OP Helsinki oli työpaikkana ja  
työyhteisönä sellainen, jossa ihmiset saivat olla omia itsejään. Tiimit koostuivat  
erilaisista ihmisistä niin iältään kuin taustoiltaan. Oli suuri rikkaus saada työs-  
kennellä erilaisten ihmisten kanssa tehden erilaisia työtehtäviä.

## **4.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten lähityöstä etätööhön siirtyminen  
on vaikuttanut johtamiskäytäntöihin ja työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin.  
Helsingin Seudun Osuuspankissa etätööhön siirryttiin koronapandemian joh-  
dosta, mutta sen jälkeen etätöystä on tullut uusi normaali. Tutkimuksen avulla  
lähdettiin selvittämään, miten tämä uusi normaali on vaikuttanut työn tekemi-  
seen ja sen johtamiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työntekijöiden näkökulmasta, miten etä-  
työn johtamisessa on onnistuttu työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kyselytutki-  
muksesta ei ollut tarkoitus kohdistaa koko OP Helsingin henkilöstölle vaan kohde-  
ryhmäksi valittiin henkilöasiakasrahoituksen toimihenkilöt sekä asiantuntijat.  
Kohderyhmä valikoitui työn luonteen vuoksi sekä siksi, että kyseinen

kohderyhmä työskentelee suurimmaksi osaksi etänä. Yksi syy valinnalle oli myös oma henkilökohtainen kiinnostus ja työhistoria rahoituksen parissa.

Tavoitteena oli saada vastaukset tutkimuskysymyksiin, joita olivat:

1. Miten etätööhön siirtyminen on vaikuttanut työn johtamiseen ja työhyvinvointiin?
2. Mitä hyötyjä tai haittoja etätööhön siirtyminen on tuonut mukanaan?
3. Miten etätöön johtamista voitaisiin kehittää, jotta henkilöstö voi hyvin tulevaisuudessa?

Tutkimuksen avulla tavoitteena oli löytää etätöön johtamisen kehityskohteet ja esittää kehitysehdotuksia sen pohjalta. Tavoitteena oli, että kehitysehdotuksista voitaisiin luoda toimintaa edistävä malli, josta olisi hyötyä Helsingin Seudun Osuuspankin esihenkilöille.

### **4.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu**

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että se on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Laadullinen tutkimus suosii ihmistä tiedon keruun menetelmänä. Tyypillistä on, että aineistoa kerätään havainnoimalla ja keskustelemalla tutkittavien kanssa. Apuna tiedon keruussa voidaan käyttää myös lomakkeita ja testejä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää odottamattomia seikkoja. Tutkimuksen lähtökohtana ei ole testata teoriaa tai hypoteesia, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkija ei määrää sitä, mikä on tärkeää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.) Sarajärven ja Tuomen (2009, 85) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ”pyritään kuvaamaan jotain tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa, antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle”.

Laadullisen tutkimuksen aineiston hankinnassa suositaan tapoja, joilla tutkittavien näkökulmat tulevat ilmi. Tutkittavaa kohdejoukkoa ei valita sattumanvaraisesti satunnaisotoksena vaan valinta tehdään tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että tutkimukseen osallistujat tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta (Sarajärvi & Tuomi 2009, 85.) Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimussuunnitelma voi muuttua ja muotoutua tutkimuksen edetessä. Laadullista tutkimusta voidaanakin luonnehtia prosessiksi. Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista, että tutkimuksen eri etenemisen vaiheet eivät ole etukäteen jäseneltävissä selkeisiin eri vaiheisiin. Tutkimuksen edetessä tutkimustehtävää tai aineistonkeruuta koskevat ratkaisut voivatkin muuttua alun perin ajatellusta. Jokaisesta tapausta käsitellään ainutlaatuisena ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 160; Kiviniemi 2018, 73.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tavallista, että keskittyminen voi tutkimuksen edetessä kohdistua uusiin mielenkiinnon kohteisiin. On kuitenkin tärkeää löytää ne keskeisimmät asiat, joiden perusteella tehdään tutkimukselliset ratkaisut. Kaikkea uutta ja mielenkiintoista ei kannata yrittä sisällyttää tutkimukseen vaan jossain tapauksissa rajaaminen on jopa välttämätöntä. Kerätystä aineistosta kannattaa valita tutkimusraporttiin tärkein ja oleellisin tieto. Lopputuloksesta voi tulla hajanainen ja sekava, jos raporttiin kirjaa kaiken kuulemansa ja näkemänsä. Laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa on hyvä muistaa, että tutkijan omat mielenkiinnon kohteet ja tarkastelunäkökulmat vaikuttavat aineistonkeruuseen ja kootun aineiston luonteeseen. Kerätty aineisto ei siis sellaisenaan puhtaasti kuvaa todellisuutta. Laadullinen aineisto siis välittyy tutkijan omasta näkökulmasta. (Kiviniemi 2018, 76.)

Opinnäytetyön tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi valittiin kysely. Hirsjärven ym. (2007, 188–190) mukaan kyselyn etuna on, että sillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kysely voidaan lähettää suurelle vastaajajoukolle ja sillä voidaan kysyä monia asioita. Tutkimusmenetelmänä kysely on myös tehokas, sillä se säästää tutkijan aikaa, eikä sen eteen joudu näkemään suhteettomasti vaivaa. Mikäli kyselylomake on laadittu huolella, pystyy aineiston muuttamaan jouhevasti käsiteltäväksi ja analysoitavaksi. Kyselyn etuna on myös se, että

aikataulun ja kyselystä koituvat kustannukset voidaan arvioida melko tarkasti jo etukäteen. Tutkijan ei myöskään tarvitse keksiä uusia aineiston analysointitapoja, sillä kyselystä saatavan aineiston analysointiin on kehitetty tilastolliset analyysitavat ja raportointimuodot.

Kyselytutkimus ei kuitenkaan ole täysin ongelmaton. Kyselyllä kerättyä aineistoa usein pidetään pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Yhtenä haittana koetaan myös sitä, että ei voida varmistua siitä, miten vakavasti vastaaja on suhtautunut kyselyyn. Sitä on vaikea tietää, miten huolellisesti ja rehellisesti vastaaja on kyselyyn vastannut ylipäätään. Yhtä lailla ongelmaksi muodostuu, että kyselyn ja vastaajan välille voi muodostua väärinymmärrys niin kysymyksistä kuin vastauksistakin. On vaikeaa tietää ovatko kyselyssä annetut vastausvaihtoehdot olleet onnistunut valinta vastaajan näkökulmasta. Ei voida myöskään olla varmoja siitä, miten perehtyneitä vastaajat ovat aihealueesta, josta kyselyssä esitetään kysymyksiä. Kyselytutkimuksen haittana on myös se, että laadukkaan kyselylomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii tutkijalta monenlaista tietoa ja taitoa. Lisäksi kyselyn haittana on vähäiset vastausmäärät, vaikka kysely olisikin lähetetty suurelle vastaajajoukolle. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Kyselylomakkeella voidaan kerätä tietoja muun muassa asenteista, arvoista, tiedoista, uskomuksista, käsityksistä sekä mielipiteistä. Lomakkeissa voidaan myös pyytää vastaajaa antamaan arviointeja tai perusteluja toiminnoille, mielipiteille tai vakaumuksille. Mikäli vastaajalta halutaan kysyä täsmällisiä tosiasioita, tulee ne kysyä yksinkertaisina kysymyksinä. Apuna siinä voidaan käyttää joko avoimia kysymyksiä tai monivalintakysymyksiä. Kyselylomakkeissa usein myös kysytään vastaajalta taustakysymyksiä kuten esimerkiksi ikä, koulutus ja ammatti. Monilla ihmisillä voi olla kielteinen kuva kyselyistä, sillä vastauspyyntöjä tulee usein ja useista eri lähteistä. Onkin tärkeää, että lomakkeen ulkoasu ja kysymykset on suunniteltu etukäteen tarkasti. Lomakkeen tulee olla selkeä ja kysymykset tarkkaan suunniteltu, jotta tutkimus onnistuisi mahdollisimman hyvin ja vastauksia saataisiin riittävästi. (Hirsjärvi ym. 2007, 192–193.)

Kyselylomakkeen kysymykset voidaan muotoilla monin eri tavoin. Avoimet kysymykset, joissa esitetään vain kysymys ilman valmiita vastausvaihtoehtoja, mahdollistaa sen, että vastaaja saa vastata mitä haluaa. Monivalintakysymyksissä tutkija on määrittänyt valmiiksi numeroidut vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee itselleen mieluisimman vaihtoehdon. Monivalintakysymykseen voi sisällyttää myös avoimen vastauksen, jolloin vastaaja voi vastata jotain muuta kuin ennalta annetut vastaukset. Tällä vaihtoehdolla pyritään siihen, että esiin nousee näkökulma, jota tutkija ei ole osannut etukäteen ajatella. Avoimen kysymyksen ja monivalintakysymyksen lisäksi lomakkeeseen voidaan valita asteikkoihin perustuva kysymystyyppi. Tässä tapauksessa vastaajalle esitetään erilaisia väittämiä ja vastaaja vastaa sen mukaan, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä esitetyn väittämän kanssa. (Hirsjärvi ym. 2007, 193–195.)

Valitsin kyselyn oman opinnäytetyöni aineiston keruumenetelmäksi, koska sillä tavalla sain kerättyä useamman eri vastaajan näkemyksiä ja ajatuksia tutkittavasta aiheesta. Kyselyyn sain myös sisällytettyä useita eri kysymyksiä. Kuten Hirsjärvi ym. edellä toteaa, kysely on myös aikataulullisesti tehokas aineiston keruumenetelmä. Ajan säästön näkökulmasta kysely oli omaan elämäntilanteeseen sopivin vaihtoehto.

Tämän opinnäytetyön kyselyssä vastaajille esitettiin väittämiä liittyen neljään eri teemaan: työhyvinvointi, etätyö, etätyön johtaminen ja yhteistyö tiimin kesken. Työhyvinvoinnin osalta vastaajat pääsivät arvioimaan muun muassa työn kiinnostavuutta, palkitsevuutta ja turvallisuutta. Työhyvinvoinnin toteutumisen kannalta on tärkeää, että työ koetaan kiinnostavaksi ja palkitsevaksi, joten sijoitin tarkoituksella siihen liittyvät kysymykset heti kyselyn alkuun. Lisäksi haluttiin kerätä tietoa siitä, että koetaanko työ kuormittavaksi ja vastaavasti kokeeko vastaaja palautuvan työstään hyvin. Oman kokemuksen mukaan rahoitusneuvottelijan työ on ajoittain erittäin kuormittavaa, joten koin tärkeäksi nostaa sen myös kyselyyn. Työhyvinvoinnin osiossa haluttiin kerätä tietoa myös työyhteisön oikeudenmukaisuudesta ja työpaikan ilmapiiristä. Työyhteisön oikeudenmukaisuudella voi olla merkittävä vaikutus koettuun työhyvinvointiin. Eripuraa työyhteisön sisällä voi aiheuttaa, jos koetaan että säännöt eivät ole samat kaikille ja jos toisella on eri oikeuksia kuin itsellä. Pidän tärkeänä, että kyselyssä vastaajaa

pyydettiin arvioimaan työpaikan ilmapiiriä, sillä erinomainen ja kannustava ilmapiiri lisää työssä viihtymistä. Vastaavasti huono ja myrkyllinen ilmapiiri vaikuttaa huonontavasti koettuun työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin osalta vastaajaa pyydettiin vielä pohtimaan saako hän työstään riittävästi palautetta ja onko saatu palaute hyödyllistä ja rakentavaa. Lopuksi vastaaja vielä arvioi onko hänen omaa osaamistansa työssä huomioitu ja onko hän pystynyt kehittämään omaa osaamistaan nykyisessä työssään. Viimeinen kysymys työhyvinvoinnin osalta oli avoin kysymys ”miten kehittäisit omaa ja/tai työyhteisösi työhyvinvointia?”. Kysymykseen vastaaminen ei ollut pakollista, sillä en halunnut ottaa riskiä, että kyselyyn vastaaminen jätetään kesken, jos on pakko vastata avoimiin kysymyksiin.

Toisena teemana kyselyssä oli etätyö. Tässä osiossa vastaajaa pyydettiin vertaamaan, onko etätyö lisännyt vastaajan vastuuta työstään verrattuna lähityöhön. Vastaaja myös arvioi kokeeko hän saaneen enemmän vapauksia työnsä suhteen etätyössä kuin lähityössä. Nämä kysymykset koin aiheelliseksi, sillä etätyötä tehdään pääsääntöisesti yksin, joten halusin tietää, onko se lisännyt oman työn vastuun tai vapauden määrää. Kyselyssä myös vastaaja pääsi arvioimaan onko hänen työtyytyväisyytensä kasvanut etätyön myötä. Etätyöhön liittyen vastaaja lisäksi arvioi voiko hän suunnitella vapaa-aikansa paremmin etätyössä ja ovatko työ- ja vapaa-ajan rajat selkeät. Tunnistan, että joillekin rahoitusneuvottelijoille työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen on vaarana etätyössä, joten halusin nostaa sen osaksi kyselyä. Yhtä lailla etätyössä on riskinä se, että töitä tehdään sairaana tai puolikuntoisena. Kokemukseni mukaan etätyössä on helppoa avata tietokone ja tehdä töitä, vaikka lähityön aikana samassa tilanteessa lepäisi kotona sairaslomalla. Lähityön aikana OP Helsingin ohjeistus oli, että tietokoneet jätetään toimipaikoille työpäivän päätteeksi. Eli töitä ei käytännössä ollut mahdollista tehdä kotona. Etätyön aikana kuulee valitettavan usein, että työntekijä on sairaana ja aikoo jäädä sairaslomalle, mutta kokee pakottavaa tarvetta hoitaa silti jotkin työasiat alta pois. Siksi pidin aiheellisena kysyä kyselyssä, onko vastaaja tehnyt töitä sairaana ja onko etätyön aikana vastaajan sairaspöissaolot vähentyneet. Lopuksi oli avoin kysymys, johon vastaaja sai niin halutessaan kirjoittaa vapaasti omia ajatuksiaan etätyöstä ja siihen liittyvistä haitoista sekä hyödyistä.

Kolmannessa kyselyn osiossa käsiteltiin etätyön johtamista. Halusin kyselyn kautta saada tietoa, koetaanko etätyön tuoneen haasteita esihenkilön tavoitettavuudelle sekä kokeeko vastaaja saavansa tarpeeksi huomiota omalta esihenkilöltään. Oman kokemukseni mukaan etätyön aikana kommunikointi oman esihenkilön kanssa vaatii enemmän suunnitelmallisuutta kuin esimerkiksi työpaikalla. Työpaikalla esihenkilö saattaa kävellä vastaan käytävällä tai istua viereen taukahuoneessa, jolloin työasioista kysymisen tai kuulumisten vaihtaminen on helppoa ja luontevaa. Etätyön aikana esihenkilön kanssa yhteisen hetken löytäminen voi olla vaikeaa ja vapaamuotoinenkin keskustelu tulee erikseen varata kalenterista. Kyselyssä vastaajaa ohjattiin myös pohtimaan, kokeeko hän saavansa tarpeeksi palautetta esihenkilöltään. Olen havainnut, että lähityössä työpaikalla omalta esihenkilöltä saa useammin palautetta työn tekemisen lomassa. Etätyössä palautteen saaminen tapahtuu oikeastaan siihen varatussa erillisessä palautekeskustelussa. Työntekijän on tärkeää saada palautetta työstään, joten siksi koin tärkeäksi nostaa sen osaksi kyselyä. Lopuksi vastaaja sai kertoa vapaasti omia ajatuksiaan etätyön johtamisesta. Tavoitteena oli, että avoimien vastauksien kautta saisi näkökulmia siitä, missä asioissa on onnistuttu etätyön johtamisen osalta ja missä olisi vielä kehitettävää.

Kyselyssä viimeisenä teemana käsiteltiin yhteistyötä tiimin kesken. Toimiva tiimityö ja kannustava työilmapiiri ovat tärkeä osa työntekijän kokemaa työhyvinvointia. Oman kokemukseni mukaan etätyö on haastanut tiimien sujuvaa yhteistyötä, joten koin tärkeäksi nostaa sen myös kyselyyn. Vastaaja pääsi arvioimaan kokeeko hän yhteistyön olevan toimivaa tiimissä. Lisäksi kysyttiin, kokeeko vastaaja sosiaalisen kanssakäymisen vähentyneen tiimissä etätyön myötä. Etätyön on havaittu lisäävän yksinäisyyden ja eristäytyneisyyden tunnetta työyhteisöissä, joten pyysin vastaajaa ottamaan kantaa myös sen osalta. Tiedossani oli, että OP Helsinkiin oli palkattu paljon uusia rahoitusneuvottelijoita lyhyen ajan sisällä koronapandemian aikana. Se tieto ohjasi kysymään vastaajilta ovatko he tavanneet kaikki tiiminsä jäsenet kasvotusten sekä voivatko he sanoa tuntevansa muut tiimin jäsenet. Oman kokemukseni mukaan sujuvan yhteistyön rakentuminen on hankalaa, mikäli tiimin jäsenet eivät tunne toisiaan. Se vaikuttaa myös siihen, että tiimeissä ei uskalleta käydä rehellistä keskustelua

asioista tai ettei uskalleta kertoa omia mielipiteitä ääneen kaikkien kuullen. Kyselyssä vastaajat pääsivät lisäksi arvioimaan heidän yhteisiä tiimipalaverikäytäntöjensä: pidetäänkö tiimipalaverit säännöllisesti, osallistuvatko tiimiläiset palaveriin aktiivisesti, pidetäänkö kamerat auki? Lopuksi vastaaja sai vapaasti kertoa omia näkemyksiään etätyön vaikutuksista tiimin yhteistyöhön ja toimintaan.

#### 4.4 Tutkimuksen toteutus

Sähköinen kysely (liite 1) laadittiin Webropol-ohjelman kautta ja linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin valitulle kohdejoukolle sähköpostitse saatekirjeen (liite 2) kera. Saatteessa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta ja sen tärkeydestä. Tähän opinnäytetyöhön valittiin sähköinen kyselylomake, sillä sen lähettäminen suuralle kohdejoukolle oli helppoa ja nopeaa. Lisäksi ohjelma kokoaa tulokset käyttäjäystävälliseen muotoon, joten se helpotti tulosten analysointia. Kyselyn vastausaika oli 9.5-22.5.2022. Vastaajille lähetettiin vielä sähköpostitse muistutusviesti 16.5.2022. Kyselylomakkeen linkki lähetettiin 280 henkilöasiakasrahoituksen toimihenkilölle ja asiantuntijalle. Vastauksia kertyi 65 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 23,2 %. Kerättyä aineistoa säilytettiin niin ettei ulkopuoliset päässeet siihen käsiksi. Aineiston analyysin ja raportin kirjoittamisen jälkeen aineisto tuhottiin.

Kyselylomaketta suunniteltaessa päädyttiin siihen, että lomakkeeseen tulee sekä asteikkoihin perustuva kysymystyyppi (vrt. Likertin asteikko) että avoimia kysymyksiä. Kyselyssä kysymykset esitettiin väittäminä. Vastaajalle annettiin kuitenkin väittämien mahdollisuus avata vastauksiaan vapaasti avoimien vastauksien muodossa. Vastaaja sai ilmaista itseään omin sanoin ja täydentää vastauksiaan. Avoimien kysymysten ja vastauksien ansiosta kyselystä saadusta aineistosta kävi selkeästi ilmi, minkä vastaajat kokivat erityisesti tärkeäksi. Niistä kävi myös ilmi vastaajien asiaan liittyvien tunteiden voimakkuus. Avoimet vastaukset myös auttoivat ymmärtämään paremmin väittämien kautta saatuja vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 196–198.) Kyselyn laadinnassa pyrittiin, että kysely on selkeä, kysymykset ovat rajattuja eikä ne ole liian pitkiä. Oli oltava myös huolellinen, ettei kysymys sisällä kaksoismerkityksiä, kysymyksiä ei ole liikaa ja

niiden järjestys olisi harkittu. Lopuksi varmistettiin, että lomakkeen sanavalinnat ovat kaikkien ymmärrettävissä eikä kysymykset ole johdattelevia. (Valli 2018, 93.)

Kimmo Vehkalahden mukaan kyselylomakkeen osiolla tarkoitetaan joko yksittäistä kysymystä tai väitettä. Osio lähtökohtaisesti mittaa vain yhtä asiaa. Mittari puolestaan koostuu monesta eri osiosta, jotka läheisesti liittyvät toisiinsa. (Vehkalahti 2019, luku 2.2.2.) Kyselylomaketta suunniteltaessa pohdittiin mitkä ovat ne tärkeimmät mittarit, joilla saadaan suurin hyöty tutkimusongelman näkökulmasta. Pohdinnan jälkeen päädyttiin, että neljä tärkeintä mittaria ovat työhyvinvointi, etätyö, etätyön johtaminen sekä yhteistyö tiimin kesken. Kysymykset vastaajan perustiedoista (ikä, työkokemus, kuinka pitkään on työskennellyt OP Helsingissä sekä kuinka usein tekee etätyötä) jätettiin kyselyn loppuun. Mittarit koostuivat osioista, joita oli mittarista riippuen 9–12 kappaletta. Osiot koostuivat väittämistä, ja niiden lisäksi väittämien lopussa oli avoin kysymys, johon vastaaja sai vastata vapaasti omia ajatuksiaan aiheeseen liittyen. Väittämiin vastaaminen tapahtui valitsemalla jokin seuraavista vaihtoehdoista: 5=Täysin samaa mieltä, 4=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 1=Täysin eri mieltä. Kyselyyn lisättiin tarkoituksella vastausvaihtoehtoksi neutraali ”ei samaa, eikä eri mieltä” -vaihtoehto. Mikäli vastaaja ei ollut suoraan samaa mieltä tai eri mieltä, jonkin väittämän kanssa, oli hänellä mahdollisuus ilmaista mielipiteensä totuudenmukaisesti. Hirsijärven ym. (2007, 198) mukaan ihmisillä on taipumusta valita se vastausvaihtoehto, jota he arvelevat odotettavan, mikäli heille ei löydy sopivaa vastausvaihtoehtoa. Tästä syystä oli parasta kyselyn tuloksen kannalta, että vastaajalle annettiin neutraali vastausvaihtoehto.

Riskinä kyselyissä on, että vastaajan motivaatio laskee kesken vastaamisen, jolloin ei enää yhtä tarkasti vastata loppupään kysymyksiin. Helpot taustakysymykset eivät vaadi samalla tavalla ponnistelua kuin itse tutkittavaan aiheeseen liittyvät kysymykset. Sijoittamalla taustakysymykset koskien esimerkiksi vastaajan ikää kyselyn loppuun, pysyy kyselyn luotettavuus hyvänä. (Valli 2018, 94.) Tämän opinnäytetyön kyselyssä oli aluksi suunniteltu sijoittaa taustakysymykset kyselyn alkuun, mutta pohdinnan jälkeen päädyttiin jättämään ne viimeiseksi.

OP Helsingin henkilöstö vastaa useisiin kyselyihin pitkin vuotta, joten tässä kyselyssä haluttiin mennä suoraan asiaan tutkittavan aiheen osalta. Tällä tavalla varmistettiin, että vastaajat jaksavat keskittyä heti alkupään kysymyksiin huolellisesti.

#### 4.5 Aineiston analyysi

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimuksen keskiössä. Analyysivaiheessa tutkija saa vastauksia kysymyksiin, joita hänellä oli tutkimusta suunniteltaessa ja aloittaessa. On hyvin tavallista, että analyysivaiheessa tutkija oivaltaa, miten tutkimusongelmat olisi pitänyt alun perin oikeastaan asettaa. Jotta kerätystä empiirisen tutkimuksen aineisosta päästään tekemään päätelmiä, tulee ensin tehdä esitöitä. Aluksi tutkijan on tarkastettava saadut tiedot. Kerätystä aineisosta tarkastetaan kaksi asiaa: onko havaittavissa selviä virheellisyyksiä ja puuttuuko tietoja. Tietojen tarkastuksen jälkeen täydennetään tietoja. Esimerkiksi kyselylomaketietojen kattavuutta voidaan lisätä pyytämällä lisää täydennettyjä lomakkeita. Viimeisenä vaiheena on kerätyn aineiston järjestäminen tiedon tallennusta ja analyysieja varten. Aineistoa järjestettäessä toimenpiteet eroavat riippuen valitusta tutkimusstrategiasta. (Hirsjärvi ym. 2007, 216–217.)

Kerättyä aineistoa voidaan analysoida monella eri tavalla. Analyysitavaksi voidaan valita selittäminen tai ymmärtäminen. Selittämisessä käytetään usein tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa. Ymmärtäminen sen sijaan tarkoittaa sitä, että käytetään laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa. Kannattavinta tutkimuksen kannalta on, että valitaan se analyysitapa, jolla saadaan parhaiten vastaus tutkimusongelmaan tai tutkimustehtävään. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi voidaan kokea hankalaksi. Tapoja analysoida aineistoa on monia ja jo aineistoon tutustuessaan ja sitä teemoittaessa tutkija tekee jo alustavia valintoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.)

Tuloksien analyysin jälkeen on seuraavana vuorossa tuloksien selitys ja tulkinta. Tutkijan on pohdittava analyysin tuloksia ja tehtävä niistä johtopäätöksiä.

Tulkinnalla pyritään selkiyttämään ja pohtimaan aineiston analyysissä esiin nousseita asioita. Tulkintaongelmia ja tulkinnan kohteita tulee eteen monen tasoissa. Tutkijan on pohdittava esimerkiksi mitä tutkittavien kielelliset ilmaukset ovat merkinneet tulostulosten analyysissä. Yhtä lailla tutkijan on pohdittava, onko hänen oma kielenkäyttönsä aineiston keruun vaiheissa vaikuttanut saatuihin tuloksiin. Tutkimusta ja siitä tehtyä tutkimuselostettakin eri lukijat tulkitsevat eri tavalla. Siitä syystä tutkijan olisi hyvä huomioida useat eri tulkinnat, mitä tuloksista voidaan esittää. Tulosten analysoinnin ja tulkitsemisen jälkeen tuloksista laaditaan synteesejä. Tällä tavalla tuloksista kootaan yhteen pääasiat ja saadaan vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja ongelmiin. Tavoitteena on pystyä löytämään olennaisimmat vastaukset. Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat laadittuihin synteeseihin. Tutkijan on pohdittava saatujen tulosten merkitystä niin tutkimusalueella, kuin laajemmalla mittakaavassa. (Hirsjärvi ym. 2007, 224–225.)

Tässä opinnäytetyössä aineiston analyysi tehtiin sisällönanalyysinä ja aineiston järjestelyyn hyödynnettiin teemoittelua. Aineiston analyysi aloitettiin tutustumalla kerättyyn aineistoon ja rakentamalla siitä kokonaiskuva. Aineiston teknistä käsittelyä ei ollut tarpeen tehdä, sillä Webropol-ohjelma laati raportin valmiiksi kaikkien saatujen vastausten perusteella. Sisällönanalyysillä pyritään kuvailemaan tutkimusaineistoa sanallisesti sekä etsiään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Sisällönanalyysiä voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Tämän opinnäytetyön tavoitetta palveli parhaiten aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Sillä pyrittiin löytämään tutkimusaineiston avulla jonkinlainen tyypillinen kertomus. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston keräämisen jälkeen ennen analyysiä tutkija päättää mistä toiminnan logiikkaa tai tyypillistä kertomusta lähdetään tutkimaan. Sen jälkeen vuorossa oli tutkimusaineiston pelkistäminen eli aineistosta karsittiin tutkimusongelman kannalta tarpeeton informaatio hävittämättä kuitenkaan olennaista informaatiota. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 91–93; Vilka 2015, 163–170.) Jotta karsinta voitiin tehdä, tuli ensin tutkimusaineisto tiivistää ja pilkkoa osiin. Tiivistämistä ohjasi tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Sen jälkeen tutkimusaineisto teemoiteltiin sen mukaan, mitä aineistosta oltiin etsimässä. Teemoittelun avulla saadun aineiston tulkinnan

jälkeen tarkasteltiin aineistoa suhteessa tietoperustaan ja analyysia verrattiin aiempiin tutkimuksiin.

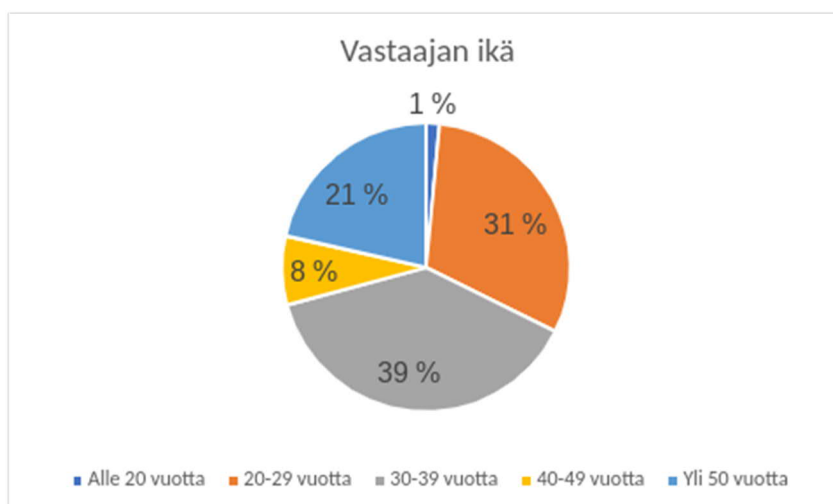
## 5 Tulokset

### 5.1 Taustakysymykset

Pohdin tarkkaan, millaisilla taustakysymyksillä on merkitystä tutkimuksen kannalta ja päädyin lopulta neljään taustakysymykseen. Näitä olivat:

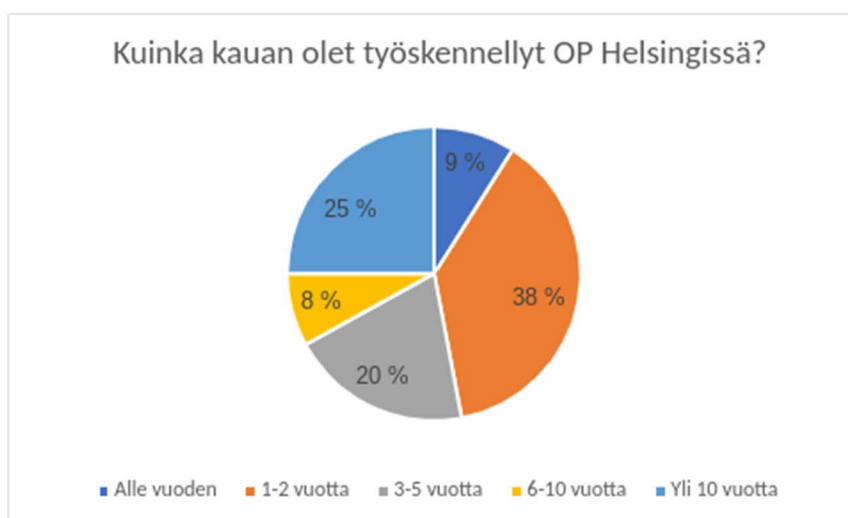
- Vastaaajan ikä?
- Kuinka kauan olet työskennellyt OP Helsingissä?
- Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässä?
- Kuinka usein teet etättyötä?

Vastaaajan ikä oli mielestäni oleellinen asia siitä syystä, että OP Helsingissä työskentelee rahoituksen parissa niin työuransa aloittaneita, kuin työuransa lähi-vuosina päättäviä toimihenkilöitä. Olin kiinnostunut tietämään kokiko jokin ikäryhmä etättyön haasteellisemmaksi kuin muut. Halusin myös tietää, nousiko jokin ikäryhmä etättyön suurimmaksi kannattajaksi. Kuviossa 1 on esitetty kyselyyn vastanneiden ikäjakauma. Eniten vastauksia kyselyyn sain 30–39-vuotiaiden osalta. Toiseksi eniten vastauksia kertyi 20–29-vuotialta vastaajilta. Vähiten vastauksia kertyi alle 20-vuotialta. Tätä selittänee se, että OP Helsingissä tulee olla iältään vähintään 18-vuotias ja siinä vaiheessa työuraa ei kovin moni ole vielä edennyt rahoituksen työtehtäviin.



Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma (n=65).

Mielestäni kysymys vastaajan palvelusvuosista OP Helsingissä oli tärkeä kyselyn kannalta, sillä palvelusvuosilla on suoranainen yhteys siihen, miten hyvin toimihenkilö tuntee pankin tavat, ohjeet ja järjestelmät. Vaikka vastaaja olisi tehnyt rahoitusta toisessa pankkiryhmässä, on työ osaltaan erilaista, kun siirtyy OP Helsinkiin. Etenkin etätöiden kannalta kysymys oli oleellinen, sillä uutena työntekijänä tarvitsee oletettavasti enemmän tukea ja apua kuin kauan OP Helsingissä työskennelleet. Kuvio 2 osoittaa, että, eniten vastauksia kyselyyn tuli joukolta, joka on työskennellyt OP Helsingissä 1–2-vuotta. Toiseksi eniten vastauksia kyselyyn tuli yli 10-vuotta OP Helsingin palveluksessa olleilta. Vähiten vastauksia kyselyyn tuli joukolta, joka on työskennellyt OP Helsingissä 6–10-vuotta.



Kuvio 2. Palvelusvuodet OP Helsingissä (n=65).

Yhdeksi perustietokysymykseksi valitsin, kuinka kauan vastaaja on ollut nykyisessä työtehtävässä eli toiminut rahoituksen parissa. Mielestäni tämä kysymys oli myös välttämätön, sillä tuen tarve on erilainen riippuen, oletko tehnyt rahoitusta useamman vuoden vai oletko vasta-alkaja. Etenkin juuri rahoituksen saralla aloittaneet kaipaavat ohjausta erilaisten rahoitushankkeiden toteutuksessa. Halusin tietää, kokivatko vasta-alkajat etätyön tekemisen avunsaannin näkökulmasta hankalaksi. Kuvioista 3 havaitaan, että kyselyyn vastanneista 40 %:n enemmistö vastasi olleensa nykyisessä tehtävässä alle vuoden. 37 % vastaajista on ollut 1–2-vuotta.



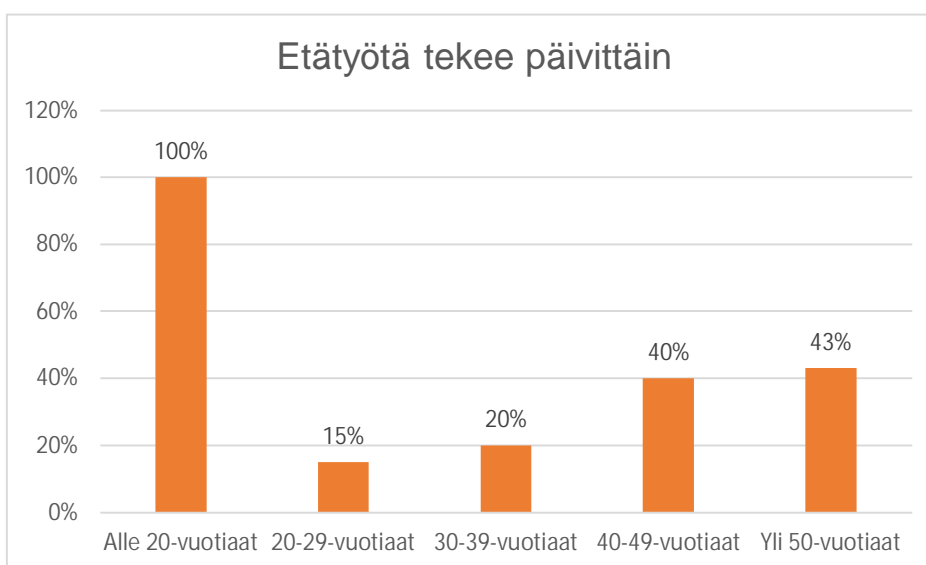
Kuvio 3. Kokemus nykyisestä työtehtävästä (n=65).

Kyselyn viimeinen kysymys oli, kuinka usein vastaaja tekee etätyötä. Tämä kysymys oli mielestäni myös välttämätön kyselyn kannalta. Kysymyksen ansiosta sain tietää, miten paljon vastaajat tekevät etätyötä. Kuviossa 4 on esitetty, että 66 %:n enemmistö vastasi tekevänsä etätyötä 2–4 kertaa viikossa. 25 % vastaajista vastasi tekevänsä päivittäin etätyötä.



Kuvio 4. Kuinka usein tekee etätyötä (n=65).

Kuvio 5 osoittaa, kuinka moni eri ikäryhmien vastaajista kertoi tekevänsä etätyötä päivittäin. Tutkimusaineiston perusteella etätyön tekeminen on suosittua yli 50-vuotiaiden joukossa (43 % tekee päivittäin). Loput 57 % vastasi tekevänsä etätyötä 2–4 kertaa viikossa. Kyselyyn vastasi vain yksi alle 20-vuotias (tekee päivittäin etätyötä, joten vastaus 100 %), joten sen osalta ei voida tehdä johtopäätöksiä. Vähiten etätyötä tehdään 20–29-vuotiaiden joukossa. Heistä 15 % vastasi tekevänsä etätyötä päivittäin, 2–4 kertaa viikossa etätyötä kertoi puolestaan tekevänsä 70 %.



Kuvio 5. Päivittäin etätyötä tekevät ikäryhmittäin (n=65).

Tutkimusaineiston perusteella voidaan havaita, että etätöitä tehdään eniten yli 40-vuotiaista ylöspäin. Tähän vaikuttanee heidän työkokemuksensa rahoituksen parissa sekä palvelusvuodet OP Helsingissä. 58 % yli 40-vuotiaista kertoi työskennelleensä OP Helsingissä yli kymmenen vuoden ajan. Heistä 32 % kertoi olleensa nykyisessä työtehtävässä yli viisi vuotta. Tuloksista ei voida kuitenkaan jättää huomioimatta, että 31 % yli 40-vuotiaista vastaajista vastasi olleensa nykyisessä työtehtävässä vasta 1–2-vuotta. Jälkikäteen ajatellen kysymys ”kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässä?” olisi ennemmin kannattanut muotoilla ”kuinka kauan olet työskennellyt rahoituksen tehtävissä?”. Muotoilemalla kysymyksen toisin olisin saanut paremman käsityksen vastaajan työkokemuksesta juuri rahoituksen osalta. Nyt tutkimusaineistosta ei käy ilmi, onko vastaaja tehnyt rahoitusta pidempään kuin 1–2-vuotta. Nykyisentyötehtävän kestoon voi vaikuttaa, jos vastaajan nimike on muuttunut esimerkiksi asiakkuusneuvojasta asiakkuusasiantuntijaksi tai asiakkuuspäälliköksi.

## 5.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Tutkimuksen avulla saatiin kattava kuva siitä, miten OP Helsingin rahoituksen toimihenkilöt ja asiantuntijat kokevat etätöiden johtamisen sekä työhyvinvoinnin toteutumisen etätöissä. Tutkimuksen avulla pystyttiin kartoittamaan mitkä tekijät ovat sellaisia, jotka lisäävät työhyvinvointia ja mitkä puolestaan luovat haasteita työhyvinvoinnin toteutumiselle. Kyselyn ensimmäinen osio käsitteli työhyvinvointia. Vastaajille esitettiin väittämiä liittyen työn palkitsevuuteen, kuormittavuuteen, mielekkyyteen sekä palautteen saamiseen. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että erityisesti vastaajat kokivat työnsä turvalliseksi (60 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa). Vastaajista noin 60 % oli osittain samaa mieltä väittämien ”työni on kiinnostavaa” sekä ”työpaikan ilmapiiri on erinomainen” kanssa.

Työn kuormittavuus nousi esiin niin väittämään vastaamisessa kuin myös avoimissa vastauksissa. Väittämän ”koen työni kuormittavaksi” 29 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 35 % oli osittain samaa mieltä. Avoimissa vastauksissa toivottiin, että työn kuormittavuus huomioitaisiin enemmän ja tehtäisiin

toimia, joilla kuormittavuutta voitaisiin vähentää. Koettiin, että vastuu ja työ-  
määrä kasvaa jatkuvasti, mutta esimerkiksi taustatiimeiltä ei saada tarpeeksi tu-  
kea. Vastauksissa nousi myös esiin, etteivät työt jakaudu tasaisesti tiimin kes-  
ken ja oman ajan hallinta koetaan vaikeaksi.

Avoimissa vastauksissa nousi toive siitä, että jokaista työntekijää kohdeltaisiin  
yksilöllisesti ja huomioitaisiin jokaisen erilaiset tarpeet työn tekemiselle. Yksilöllii-  
syyden huomiointia toivottiin myös urakehityksessä, jokaista ei tulisi laittaa sa-  
maan muottiin vaan kannustettaisiin jokaista hakeutumaan sellaiselle urapolulle,  
jonka kukakin kokee omimmaksi. Vastaajat toivoivat saavansa enemmän pa-  
lautetta työstään ja saavansa enemmän yksilöllistä ohjausta omalta esihenkilöl-  
tään. Avoimissa vastauksissa korostui myös tarve viettää enemmän aikaa  
omien tiimiläisten kesken. Tällä uskottiin olevan yhteishenkeä korottava ja kuor-  
mittavuuden tunnetta ehkäisevä vaikutus.

### **5.3 Kokemukset etätyöstä**

Kyselyn toisessa osassa keskityttiin etätyöhön ja sen vaikutuksiin työntekoon.  
Vastaajille esitettiin väittämiä, joissa verrattiin etätyötä lähityöhön. Vastaajia  
pyydettiin arvioimaan, onko vastuu omasta työskentelystä kasvanut etätyön ai-  
kana tai kokeeko saaneensa enemmän vapauksia työnsä suhteen verrattuna lä-  
hityöskentelyyn. Vastaajista 67,7 % oli täysin samaa mieltä väittämän ”työtyyty-  
väisyyteni on kasvanut etätyön myötä”. Vain 1,5 % oli täysin eri mieltä väittä-  
män kanssa.

Avoimien vastausten perusteella enemmistö koki etätyön pääosin hyvänä ja po-  
sitiivisena asiana. Vastauksissa toistui, että erityisesti työmatkojen puuttuminen  
koetaan hyvinvointia lisäävänä tekijänä. Aika, joka tavallisesti meni työmatkoi-  
hin, voidaan hyödyntää harrastuksiin ja perheen kanssa yhteiseen tekemiseen.  
76,9 % vastaajista olikin täysin samaa mieltä, että etätyön ansiosta he voivat  
suunnitella vapaa-aikansa paremmin.

Enemmistö vastaajista koki työrauhan olevan selkeästi parempi etätyössä kuin lähityössä. Avokonttorit koetaan liian meluisana ja hälinä aiheuttaa vaikeuksia keskittyä omaan työhön. Vastaajat kokivat, että erityisesti rahoitusneuvottelut puhelimitse asiakkaiden kanssa ovat vaikeita konttorilla taustamelun vuoksi. Vastaajat kokivat, että etätyössä työn tekeminen on paljon tehokkaampaa, kun työrauha ei keskeydy jatkuvasti. Osa vastaajista kuitenkin myönsi, että kokee välillä yksinäisyyttä etätyössä ja toivoisi näkevänsä kollegoita useammin.

Kyselyssä vastaajia ohjattiin pohtimaan etätyön vaikutusta sairaspöissaoloihin. 18,5 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 30,8 % osittain samaa mieltä väittämän "olen tehnyt töitä sairaana" kanssa. Avoimissa vastauksissa nousi myös ilmi, että kynnyks jäädä sairauslomalle on suurempi, koska voit tehdä töitä kotona. Sairauslomalta palaaminen työn pariin puolikuntoisena nostettiin myös ilmiöksi, joka on etätyön aikana lisääntynyt. Kyselyyn vastanneista 50,8 % olikin täysin samaa mieltä siitä, että etätyöskentely on vähentänyt omia sairaspöissaoloja.

Avoimissa vastauksissa toistui, että työpäivän tauottaminen on vaikeampaa etätyössä. Lähityössä taukoja tulee pidettyä enemmän, kun kollegat ovat vieressä. Vastaajien mukaan pääosin koko päivä tulee istuttua koneen ääressä eikä varsinaisia taukoja tule pidettyä. Kyselyssä vastaaja arvioi, kokeeko työ- ja vapaaajan rajan selkeäksi. 47,7 % oli täysin sitä mieltä ja 40,0 % oli osittain sitä mieltä, että raja on selkeä. Pieni osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei raja ole selkeä. Avoimissa vastauksissa nousikin muutaman vastaajan toimesta pohdinta työpäivien venymisestä etätyössä.

#### **5.4 Näkökulmat etätyön johtamisesta**

Kyselyn kolmannessa osiossa vastaajia pyydettiin vastaamaan etätyön johtamiseen liittyviin väittämiin. Vastaajat ohjattiin pohtimaan kanssakäymistä oman esihenkilön kanssa ja sitä, miten esihenkilö tukee tiimiläisten työtä ja osaamisen kehittämistä. Pääosin vastaajat olivat erittäin tyytyväisiä omaan esihenkilöönsä ja etätyön johtamiseen. Esihenkilössä arvostettiin sitä, että hän on helposti

lähestyttävä, aidosti kiinnostunut alaisistaan ja osoittaa luottamuksensa tiimiä kohtaan.

Avoimissa vastauksissa nousi monen eri vastaajan toimesta luottamuksen tärkeys esihenkilön ja tiimiläisten kesken. Vastaajat kokivat tärkeäksi, että luottamus on molemminpuolinen, jolloin toimihenkilö saa rauhassa tehdä on työnsä. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta vastaajat olivat erityisen tyytyväisiä oman esihenkilönsä toimintaan ja kokivat saavansa tarpeeksi tukea sitä tarvittaessa. Vastaajista 44,6 % oli täysin samaa mieltä ja 33,9 % osittain samaa mieltä, että esihenkilö huomioi heitä säännöllisesti. 63,1 % oli taas täysin samaa mieltä sen kanssa, että tavoittavat esihenkilön tarvittaessa. Avoimissa vastauksissa nousi toive siitä, että silloin kuin esihenkilö on yhtä aikaa konttorilla tiimiläisten kanssa, antaisi esihenkilö enemmän aikaansa tiimiläisten kanssa jutustelulle.

Avoimissa vastauksissa nousi esiin toive, saada lisää palautetta omalta henkilöltä. Vastaajat kokivat, että erityisesti etätyössä niin positiivisen kuin rakentavankin palautteen saaminen olisi toivottavaa, kun kohtaamiset esihenkilön kanssa ovat harvassa. Kyselyyn vastanneista 12,3 % oli osittain eri mieltä siitä, että saavat tarpeeksi palautetta omalta esihenkilöltä. Vastaavasti 38,5 % oli taas täysin sitä mieltä, että esihenkilö antaa tarpeeksi palautetta.

Vastauksissa oli hajontaa yhteisten tiimipalavereiden osalta. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että yhteiset palaverit ovat perusteltuja ja niitä on riittävästi. Osa puolestaan koki, että palavereita on liikaa ja ne vievät liian paljon aikaa muista töistä. Yhteisille palavereille toivottiin selkeämpää agenda, jotta niistä olisi enemmän hyötyä tiimin toiminnan kannalta.

## **5.5 Yhteistyö tiimin kesken**

Neljännessä ja viimeisessä osiossa keskityttiin tiimin yhteistyöhön ja etätyön vaikutuksiin tiimiläisten keskinäiseen kanssakäymisessä. Kyselyssä vastaajia pyydettiin pohtimaan, miten etätyö on vaikuttanut tiimin kommunikointiin sekä

yhteisöllisyyteen. 38,5 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 40 % oli osittain samaa mieltä väittämän ”yhteistyö tiimin kesken on toimivaa” kanssa. Avoimissa vastauksissa oli sekä puolesta, että vastaan mielipiteitä siitä onko yhteistyö yhtä saumatonta etä- kuin lähityössä. Osa vastaajista koki, että yhteydenpito kollegoihin on helppoa viestintä- ja yhteistyöalusta Teamsin kautta. Puolesta puhujien joukosta osa kuitenkin tunnisti, että kommunikointi Teamsin kautta keskittyy samojen ihmisten välille. Vastauksissa nousi myös huomio siitä, että kollegalta avun pyytäminen on haastavampaa Teamsin kautta, kun ei tiedä onko kollega vapaana vai asiakasneuvottelussa. Lähityössä avun pyytäminen koetaan helpoksi, kun näkee mikä tilanne kollegalla on menossa.

Avoimissa vastauksissa moni vastaaja tunnisti, että etätyössä kollegat eivät tule samalla lailla tutuksi kuin lähityössä. Etätyön aikana kahvihuonekeskustelut jää pois eikä kollegoihin tutustu henkilökohtaisesti. Vastaajista osa teki huomion, että keskustelu kollegoiden kesken pyörii työasioiden ympärillä, jolloin tutustuminen jää pinnalliseksi. Vastaajista 18,5 % ei ole tavannut kaikkia tiimikavereita kasvatusten. Avoimissa vastauksissa osa kertoikin, että haasteita yhteistyölle luo se, että ei ole tavannut kaikkia tiimiläisiä. Tiimin yhteishengen koetaan olevan toisinaan kateissa etätyön vuoksi ja etenkin uudet työntekijät voivat kokea olonsa ulkopuoliseksi. Vastauksissa nousikin toive, että tiimin yhteishengen ja keskinäisen luottamuksen parantamiseen käytettäisiin enemmän aikaa. Erityisesti lähipäiville toivottiin enemmän aikaa tutustua tiimikavereihin. Osa vastaajista kertoi turhauttavaksi mennä toimipaikalle töihin, kun ei ole kuitenkaan aikaa tutustua ja jutella muiden kanssa.

Etätyö on olennaisesti vaikuttanut myös tiimin palaverikäytäntöihin ja keskinäiseen kommunikointiin. Kyselyssä vastaajia pyydetty pohtimaan tiimiläisten aktiivisuutta yhteisissä palavereissa. 76,9 % vastaajista kertoi, että tiimissä pidetään tiimipalavereita säännöllisesti. Vain 1,6 % vastaajista kertoi, että tiimipalavereita ei pidetä säännöllisesti. Olin kiinnostunut myös kuulemaan miten aktiivisesti etäpalavereissa osallistujilla on kamerat käytössä. Vastaajista 12,3 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ”etäpalavereissa tiimiläisillä on kamerat käytössä”. Vastaavasti 20,0 % oli täysin eri mieltä kyseisen väittämän kanssa. Kyselyssä kysyttiin lisäksi tiimiläisten aktiivisuutta yhteisissä tiimipalavereissa.

47,7 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän ”tiimiläiset osallistuvat palaveriin aktiivisesti”. Täysin tai osittain eri mieltä väittämän kanssa oli yhteensä 9,3 %. Avoimissa vastauksissa tunnistettiin, että osa tiimiläisistä ovat palaverissa hiljaisempia, eikä heidän mielipiteensä tai näkemykset tule ilmi. Tulisi saada kaikki osallistumaan yhtä lailla yhteisiin palaveriin.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Työn kuormittavuuden kasvu nousi eniten esiin niin väittämien kuin avoimien vastauksienkin välityksellä. Vastaajat kokivat, että työ itsessään on kuormittavaa ja he kaipaisivat enemmän tukea työstä suoriutumiseen. Tukea toivottiin niin esihenkilön ja johdon puolelta kuin myös rahoituksen taustatiimeiltä. Toivottiin, että työn kuormituksen aiheuttaviin tekijöihin kiinnitettäisiin enemmän huomiota johdon toimesta ja pyrittäisiin aktiivisesti laskemaan kuormituksen määrää. Koetaan, että työmäärä on lisääntynyt: tulisi tehdä enemmän samassa ajassa kuin aikaisemmin. Työssäjaksamisen näkökulmasta työtaakkaa tulisi kohtuullistaa eikä nykyisten työtehtävien päälle lisätä uusia tehtäviä. Huolen aiheeksi nousi, ettei työtehtävät myöskään jakaannu tasaisesti tiimin kesken. Tiimeissä olisi mahdollisuus tasoittaa työtaakkaa tiimin jäsenten kesken. Avoimien vastauksien mukaan kuitenkin jokainen toimihenkilö pitää kiinni omista töistään, eikä ole valmis ottamaan itselleen lisää tehtäviä auttaakseen toisten työtaakkaa.

Omassa aineistossani konkretisoituvat Pyöriän (2012, 10–11) käsitykset siitä, että työn vaatimusten ja työntekijän kokeman hallinnan on oltava tasapainossa keskenään. Kyselyn avoimissa vastauksissa kerrottiin, että oman työpäivän hallinta tuntuu haasteellisesta ja toiveena olisi saada työkaluja ja keinoja sitä varten. Oman kokemukseni mukaan erityisesti rahoitusneuvottelijan työssä oman ajan hallinta on erittäin tärkeää. Ilman kokemusta oman työn hallinnasta päivät voivat tuntua kaoottisilta ja töihin tarttuminen voi olla vaikeaa. Siihen lisättynä rahoituslalla jatkuvat muutokset ja uudet vaatimukset voi aiheuttaa lisää

haasteita oman työn hallinnalle. Aineistoni myös tukee yhtä lailla Tarkkosen (2012, 63–65) käsityksiä siitä, että jatkuvasti kasvavat vaatimukset ja muutokset voivat altistaa henkilöstön kuormitukselle ja stressille. Stressin syntyyn osaltaan vaikuttaa jatkuva kiire sekä työn aikapaine, tänä päivänä pitäisi saada enemmän ja nopeammin. Rahoitusosalalla lisää työtä työntekijöille tuo esimerkiksi tiukentunut sääntely: joitakin asioita ei voi tehdä samalla tavalla kuin ennen vaan sääntely edellyttää uudenlaisia toimintatapoja. Avoimissa vastauksissa korostui, että lisääntynyt työtaakka koetaan kuormitustekijäksi.

Kiinnostavaksi huomioksi aineistosta nousi se, että kuormituksen kuitenkin koetaan olevan maltillisempaa etätyössä kuin lähityössä. Lähityössä kuormitustekijöiksi nousee avokonttorin häly ja meteli sekä sosiaaliset kontaktit. Osa vastaajista koki, että lähityöpäivän jälkeen olo on väsyneempi kuin etätyöpäivän jälkeen. Etätyössä vastaajat kokivat myös pääsevänsä nopeammin palautumaan työpäivän jälkeen omien harrastuksien tai perheen pariin.

Tutkimusaineisto osoitti, että etätyön mahdollisuus pääsääntöisesti parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Näyttää siis siltä, että Vilkmänin (2016, luku 1) ja Työterveyslaitoksen (2022) käsitykset etätyön eduista pitävät paikkansa myös oman aineistoni osalta. Vastaajien mukaan etätyön suurin hyöty on työmatkojen puuttuminen. Työmatkoissa säästetyn ajan koetaan lisäävän vastaajien omaa vapaa-aikaa. Etenkin perheelliset vastaajat kokivat työmatkojen puuttumisen tärkeänä, sillä se helpottaa työ- ja perhe-elämän yhtensovittamisen paremmin.

Vastaajien mukaan on helpotus, että etätyön ansiosta jää paremmin aikaa omille harrastuksille sekä esimerkiksi lasten harrastuksiin vieminen on helpompaa ja jouhevampaa. Yhtä lailla koettiin, että lasten vieminen päiväkotiin tai kouluun aamuisin on helpompaa, kun itse voi tehdä työtä kotoa käsin. Etätyön koetaan tuovan nimenomaan lisää joustavuutta työntekijän arkeen. Työ ei ole sidottu tiettyyn paikkaan, vaan työtä pystyy tekemään missä vaan, esimerkiksi keksämökillä. Ajan säästön ja joustavuuden lisäksi vastaajat kokivat saavuttavansa paremman työrauhan etänä kuin lähityössä. Moni vastaaja koki lähityön kauhistuttavana asiana, työpaikalla avokonttorissa keskittyminen on vaikeaa ja työn

tekeminen on tehotonta. Avokonttorissa työskentely koetaan kuormittavampana kuin etätyössä rauhassa työskentely. Vastaajien mukaan etätyössä työn tulokset ovat myös paljon paremmat kuin lähityössä. Kaiken kaikkiaan etätyössä nähdään paljon hyvää eikä paluuta vanhaan työn tekemisen malliin enää toivota. Vastaajat kokivat elämänlaadun parantuneen etätyön myötä: heillä on enemmän energiaa, joustavuutta arkeen sekä aikaa perheelle ja ystäville.

Vilkmanin (2016, luku 1) ja Työterveyslaitoksen (2022) nostot etätyön haasteista toistuivat samanlaisena omassa tutkimusaineistossani. Vastaajat kokivat etätyön haasteiksi yksinäisyyden kokemukset, työpäivien venymisen, työn tekeminen sairaana, työpäivän aikana ei pidetä taukoja eikä tiimin jäseniä tunneta. Moni vastaaja tunnisti yksinäisyyden kokemuksen lisääntyneet etätyön myötä. Erityisesti yksin asuvat vastaajat tunnistivat ilmiön ja kertoivatkin kaipaavansa työkavereita ja lähityötä. Yksinäisyyden kokemukseen vaikuttaa myös se, että etätyössä etenkin uusiin tiimin jäseniin ei tutustu samalla tavalla kuin lähityössä. Työasioissa avun pyytäminen voi olla myös kynnys, jos ei tunne muita tiimin jäseniä. Vastaajat myös tunnistivat, että etätyössä työpäivät herkästi venyvät pidemmiksi kuin lähityössä. Rahoituksen toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden työn luonne on sellainen, että työt jäävät poikkeuksia lukuun ottamatta kesken työpäivän päätteeksi. Oman kokemukseni mukaan on todella helppoa venyttää työpäivää, aina löytyy vielä jokin asia minkä voisi tehdä ennen kuin sulkee työkoneen. Sama pätee työpäivän tauottamiseen. Monet vastaajat kertoivat etätyön haasteiksi sen, että kun työhön on uppoutunut niin tauot saattavat jäädä pitämättä kokonaan. Lounas syödään työkoneen äärellä työn ohessa ja kahvitaukoja ei pidetä lainkaan. Oman kokemukseni mukaan lähityössä tulee pidettyä taukoja useammin ja pidemmistä tauoista tulee pidettyä kiinni, kun menee kollegoiden kanssa yhdessä lounaalle. Yhtä lailla työpäivä ei yhtä helposti veny pidemmäksi lähityössä kuin etätyössä, kun työpaikalla ihmiset ympärillä poistuvat niin itsekin lähtee kotiin.

Tutkimusaineistosta nousi pääosin esiin, että etätyö on heikentänyt tiimien yhteistyötä. Vastaajat kokivat, että tiimin jäsenistä ei tule yhtä läheisiä kuin lähityössä. Lähityössä kollegoihin tutustuu henkilökohtaisemmin, kun päivän mittaan tulee vaihdettua kuulumisia omasta elämästä. Etätyössä puolestaan tiimin

jäsenten välinen kommunikointi jää herkästi työkeskeiseksi. Osa vastaajista kuitenkin koki, että yksittäisiin tiimin jäseniin tutustuu paremmin etänä kuin lähi-työssä. Syy tähän on se, että usein miten keskustelut käydään kahden kesken puhelun aikana. Haasteeksi siinä muodostuu se, että kommunikointi etätyössä voi keskittyä aina vain samojen ihmisten välille. Aineistosta nousi huomio siitä, että etenkin uusien tiimin jäsenten voi olla vaikeampaa päästä osaksi tiimiä, kun ei tavata kasvotusten. Tämä vaatii enemmän panostusta kuten esimerkiksi vapaamuotoisia Teams-tapaamisia pelkästään tutustumisen merkeissä. Vanhojen tiimin jäsenten tulisi muistaa huomioida uudet jäsenet ja tuoda esille, että apua voi aina kysyä matalalla kynnyksellä.

Eryteisesti esihenkilön roolia peräänkuulutettiin sen osalta, että tiimi voisi ryhmäytyä paremmin etänä. Esihenkilön toivottiin kannustavan tiimiä vapaamuotoisiin tutustumiskeskusteluihin työpäivän aikana. Aineisto tukee Rothin ja Saarenpään (2020, 23, 125) näkemyksiä psykologisen turvallisuuden tärkeydestä tiimin toiminnan näkökulmasta. Ilman psykologisen turvallisuuden tunnetta tiimi ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Tiimin jäsenten olisi tärkeää saavuttaa mehenki, jotta voidaan yhdessä tehokkaasti työskennellä kohti yhteistä päämäärää. On erittäin tärkeää, että tiimissä vallitsisi vuorovaikutus, joka perustuu luotamukselle ja hyväksyvälle ilmapiirille. Koska näiden rakentuminen on vaikeaa etätyössä, tulee esihenkilön yhdessä tiimin kanssa kiinnittää erityistä huomiota.

Tutkimusaineiston vastauksissa oli havaittavissa ristiriitaa sen suhteen, koetaanko koko tiimin yhteiset palaverit ja kokoontumiset tärkeiksi. Osa vastaajista koki tärkeäksi yhteiset hetket tiimin kesken ja toiveena oli saada enemmän aikaa ja resursseja ryhmäytymiseen sekä yhteiselle tekemiselle. Toivottiin myös enemmän kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia työpaikalla ja säännöllisiä tapaamisia koko tiimin kesken pidettiin tärkeänä. Jopa yllättäen vastauksista nousi esiin myös eriäviä mielipiteitä. Osa ei koe kovinkaan tarpeelliseksi yhteisiä kokoontumia työpaikalla ja yhteisiä palavereitakin voisi vähentää. Koettiin, että palaverieihin käytetty aika oli pois ”oikeista töistä”. Aineisto siis tukee hyvin Rothin ja Saarenpään (2020, 89) näkemyksiä tiimin palavereiden roolista. Osa vastaajista ei kokenut etätyössä olevan mitään haittoja, pelkästään hyötyjä. Niistä

vastauksista välittyi ajatus, että paras olisi tehdä 100 prosenttisesti etätöitä kaikessa rauhassa ilman häiriötekijöitä.

Jokaisen työntekijän kohteleva yksilönä koettiin erityisen tärkeäksi kyselyn perusteella. Vastaajat kokivat, että tällä hetkellä työntekijöitä liikaa tasapäistään eikä huomioida yksilönä. toivottiin, että jokaisen yksilön ominaisuudet voitaisiin ottaa paremmin huomioon työn tekemisen tavoissa ja paikoissa. Työnantajan tulisi myös huomioida jokaisen yksilön vahvuudet paremmin huomioon urapolkujen räätälöinnissä. Koettiin, että tällä hetkellä kaikki työntekijät laitetaan samaan uraputkeen. Voidaan siis todeta, että aineistoni tukee Hakasen käsitystä siitä, että palvelevalla johtamisella voidaan edistää etenkin asiantuntijatyössä jatkuvaa kehittymistä sekä työntekijöiden mahdollisuuksien toteutumista. Palvelevassa johtamisessa esihenkilö edistää työntekijöidensä ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä nostaakseen esiin vahvuudet. Kokemukseni mukaan asiantuntijatyössä esihenkilön rooli onkin olla mahdollistaja ja tukea tiimiläisiään onnistumaan työssään. Urapolkujen yksilöllinen suunnittelu on tärkeää ja jokaisen työntekijän tulisi päästä vaikuttamaan oman urapolun suuntaan. Kyselyssä nousi esiin toive mahdollisuudesta työnkiertoihin eli työntekijä menisi määräajaksi kokeilemaan eri työtehtävää. Rahoitusneuvottelija voisi mennä työnkiertoon esimerkiksi asiakirjalaadintaan tai asuntokauppatiimiin tekemään asuntokauppoja. Vapaaehtoisilla työnkierroilla voitaisiin lisätä työntekijöiden ammatillista osaamista ja edistää työssä viihtymistä.

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että vastaajat ovat olleet pääosin tyytyväisiä esihenkilötyöhön etätöiden aikana. Vastaajat kehuivat esihenkilönsä johtamistaitoja erinomaisiksi. Esihenkilössä arvostettiin ymmärtävyyttä ja tavoitettavuutta, kun tarve vaatii. Arvossa pidettiin myös sitä, että esihenkilö antaa työntekijöille työrauhan ja osoittaa luottavansa tiimiin. Osa vastaajista toivoi, että esihenkilö ottaisiin enemmän yhteyttä alaisiinsa. Toiveena oli, että esihenkilö kyselisi useammin kuulumisia, kannustaisi tiimin jäseniä sekä kysyisi voisiko hän olla avuksi jossain asiassa. Monen eri vastaajan suunnalta korostettiin sen tärkeyttä, että esihenkilö osoittaa olevansa kiinnostunut alaisistaan. Pienetkin teot kuten hyvän päivän toivotukset joka aamu ja viikonloppusuunnitelmien

kysyminen koettiin tärkeiksi. Lisäksi toivottiin, että esihenkilöllä itsellään olisi rahoituksen osaamista, jotta hänen kanssaan voisi sparrailla rahoitushankkeista.

Aineistosta nousi esiin, että esihenkilön viestintää tiimiä koskevista asioista tiimin yhteiselle Teams-kanavalle pidettiin tärkeänä. Vastaajat toivovat esihenkilöltä selkeää ja aktiivista viestintää tiimin suuntaan. Tutkimusaineistoni tukee Vuorenon ja Ruohomäen (2022, 70) käsitystä siitä, että tänä päivänä esihenkilöltä odotetaan etenkin vuorovaikutus- ja tunnetaitoja etätyössä. Heidän mukaansa esihenkilöllä tulee olla taitoja yhteisöllisyyden rakentamiseen ja vuorovaikuttamiseen. Aineistoni perusteella voidaan havaita, että työntekijät kaipaavat säännöllistä vuorovaikutusta oman esihenkilön kanssa. Yksilöt on kuitenkin huomioitava: kaikki eivät tarvitse yhtä paljon tukea esihenkilöltään kuin toiset. Kyselyyn vastanneista osa nostikin sen esiin, että esihenkilön tulisi tuntea omat alaisensa riittävän hyvin tunnistaakseen kuka tarvitsee minkäkin verran tukea. Esihenkilön olisi osattava antaa työrauha niille työntekijöille, jotka eivät kaipaa esihenkilön yhteydenpitoa jatkuvasti.

Omassa aineistossani konkretisoituu Sarkkisen (2017) ja Eklund ym. (2021, 89) käsitykset palautteen saamisen tärkeydestä. Aineistosta nousi useassa eri yhteydessä usean eri vastaajan toimesta tarve saada enemmän palautetta tehdystä työstä. Palautetta toivottiin enemmän niin esihenkilöltä kuin kollegoilta. Vastaajien mukaan palautteen saamisen tärkeys korostuu etätyössä, kun työtä tehdään pääsääntöisesti yksin. Lähityössä positiivisen palautteen antaminen onnistuu esimerkiksi käytävällä ohimennen. Etätyössä palautteen antaminen ei ehkä luonnistu yhtä helposti. Aineiston mukaan toivottiin, että palautteen antamisen tapaan kiinnitettäisiin huomiota. Palaute tulisi antaa hyvässä hengessä rakentavasti eikä töksäyttämällä. Esihenkilön tulisi osata antaa rakentavaa palautetta niin, että siitä on hyötyä työntekijälle itselleen. Rakentavan palautteen avulla työntekijä voi kehittyä omassa työssään ja se voi lisätä työntekijän motivaatiota työtä kohtaan. Vastaajat halusivat myös saada enemmän kiitosta tehdystä työstä.

Tutkimusaineiston pohjalta voidaan todeta, että pääosin OP Helsingin rahoituksen toimihenkilöt ja asiantuntijat viihtyvät työssään. Työ koetaan

mielenkiintoiseksi, työnteko on turvallista ja työpaikan ilmapiiri on pääosin erinomainen. Tutkimusaineistosta nousi kuitenkin vastaajien huoli niin omasta kuin tiimin jäsenten työssäjaksamisesta. Kuormituksen koettiin lisääntyneen työmäärän kasvaessa. Etätyössä työpäivän aikana kuormituksesta ei palaudu samalla tavalla kuin lähityössä, sillä vieressä ei istu kollegaa kenen kanssa purkaa tuntemuksia. Tiimien välisen kommunikoinnin ja ryhmäytymisen koetaan huonontuneen etätyön aikana. Tiimin jäsenet eivät tunne toisiaan ja sen katsotaan tuovan haasteita yhteistyölle. Etenkin uusien työntekijöiden voi olla vaikeaa päästä osaksi tiimiä. Osa kyselyyn vastanneista toivoi enemmän aikaa tiimin yhteisille kokoontumisille, joissa voitaisiin ideoida yhdessä keinoja tiimin yhteistyön kehittämiseen. Toivottiin, että esihenkilö kannustaisi tiimiä vapaamuotoisiin keskusteluihin työn lomassa. Esihenkilöltä myös odotetaan aktiivista vuorovaikutusta tiimin jäseniin niin yhdessä kuin erikseen. Palautteen saamisen tärkeys korostuu etätyössä ja vastaajat toivovat saavansa enemmän niin positiivista kuin rakentavaa palautetta esihenkilöltä. Esihenkilön ei odoteta tarttuvan joka asiaan vaan hänen odotetaan olevan tiimin tukena tarvittaessa. Esihenkilön toivotaan luottavan tiimiin ja tuovansa sen myös ilmi arjessa.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kaikissa tutkimuksissa tulee tarkastella tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata monin eri mittarein ja tavoin. Yksi tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius (pätevyys). Validiuksella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Tutkijan valitsevat mittarit ja tutkimusmenetelmät eivät aina mittaa sitä, mitä alun perin oli ajateltu. Kyselylomakkeiden haasteeksi muodostuu se, että vastaajat ymmärtävät kysymykset eri tavalla kuin tutkija ja vastaavat oman tulkintansa mukaisesti. Mikäli tutkija käsittelee saatuja tuloksia oman tulkintansa mukaan, ei tuloksia voida pitää tosina ja pätevinä. Tutkimusmenetelmä aiheuttaa näin ollen kerättyihin tuloksiin virhettä. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat

yhteensopivia eivätkä teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. (Vilka 2015, 196.) Hirsjärven ym. (2007, 227–228) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa eri vaiheissa. Aineiston keräämisen olosuhteet on kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Yhtä lailla tulosten tulkinnan osalta tutkijan on osattava kertoa millä perusteilla esitetään tulkintoja ja mihin päätelmät perustuvat. Tutkijan on arvioitava tutkimuksensa luotettavuutta jokaisessa tutkimuksen osa-alueessa. Tutkijan on pystyttävä kuvaamaan ja perustelemaan tutkimustekstissään, mistä valintojen joukosta valinta on tehty, ja mitä nämä ratkaisut ovat olleet. Tutkijan on lisäksi perusteltava, miten hän on lopullisiin ratkaisuihinsa päätenyt. On tärkeää, että tutkija myös arvioi tekemiensä ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta tai toimivuutta tavoitteiden kannalta. (Vilka 2015, 196–197.)

Tämän opinnäytetyön tutkimustulosta voidaan pitää päteväna ja luotettavana. Vastausaste kyselytutkimuksessa jäi 23,2 prosenttiin, mutta luotettavuutta parantaa avoimien kysymyksen runsaat vastaukset. Ilman avoimien kysymyksen vastauksia tutkimuksen luotettavuus ei ylittäisi yhtä uskottavalle tasolle. Kyselyä laadittaessa kiinnitettiin erityisesti huomiota, että sen avulla saadaan kerättyä sellaista tietoa, mikä palvelee opinnäytetyön tarkoitusta. Kyselyn sanamuotoihin ja käsitteisiin kiinnitettiin huomiota. Kyselyn rakenne ja kysymykset käytiin yhdessä läpi opinnäytetyön ohjaajan sekä muutaman opiskelijan kanssa. Tällä tavalla varmistettiin, että kysymykset ovat ymmärrettäviä ja selkeitä. Kyselyä muokattiin ohjaajalta ja opiskelijoilta saadun palautteen perusteella. Sen ansiosta vältyttiin siltä, etteivät kysymykset olleet monitulkintaisia. Kyselyn avulla kerättiin aineisto, jonka perusteella saatiin kattava kuva vastaajien kokemuksista etätyöstä, etätyön johtamisesta ja työhyvinvoinnista.

Tutkimuksen eri vaiheet on kuvattu ja tehdyt valinnat on perusteltu. Aineiston keräämisen olosuhteet on myös kerrottu tarkasti. Tutkimuksessa kerätty aineisto tukee aikaisemmin kerättyä tietoperustaa, joten se puoltaa tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyöhön koottua tietoperustaa voidaan pitää luotettavana. Tietoperustaa on koottu monipuolisesti. Lähteitä on pyritty käyttämään laajasti ja julkaisuvuoteen on kiinnitetty huomiota. Opinnäytetyössä pyrittiin

käyttämään uutta tietoa, eikä esimerkiksi julkaisuja kymmenen vuoden takaa. Erityisesti etätyön johtamiseen liittyen kerättiin tuoretta tietoa.

Tutkimuksen ajankohta oli ihanteellinen. Helsingin Seudun Osuuspankissa oli ehditty tekemään etätyötä puolentoistavuoden ajan kyselyn toteutuksen hetkellä. Vastaaajille oli ehtinyt kertyä arvokasta kokemusta etätyön tekemisestä sekä sen hyödyistä ja haitoista. Vastajaat olivat jo ehtineet tottua äkilliseen muutokseen, kun etätyöhön siirryttiin kertaikkusta. Mikäli tutkimus olisi toteutettu heti etätyöhön siirtymisen jälkeen, olisi tulokset voineet olla varsin erilaiset. Vastauksista olisi mahdollisesti ollut havaittavissa tuolloin muutosvastarintaa. Koen, että nyt hankitut tulokset ovat luotettavat, sillä vastauksiin ei vaikuttanut muutoksen tuoma alkukankeus.

Tutkimus toteutettiin eettisin periaattein. Kysely suunniteltiin niin, että vastaajat voivat osallistua täysin anonymyminä. Etenkin kyselyn taustakysymyksiä muotoillessa kiinnitettiin huomiota, ettei niiden perusteella voida päätellä vastaajan identiteettiä. Aineistoa säilytettiin pelkästään Webropol-palvelussa ja aineisto tuhoitiin raportin valmistumisen jälkeen. Aineistoa ei luovutettu kolmannen osapuolen haltuun. Kyselyn tuloksia ei myöskään tulostettu paperiversioksi vaan niitä käsiteltiin pelkästään Webropol-palvelussa. Tällä tavalla varmistettiin, ettei tulokset päädy vahingossakaan kolmannen osapuolen haltuun.

### **6.3 Johtopäätökset**

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että OP Helsingin rahoituksen toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden kokemukset etätyöstä ovat pääosin positiivisia. Etätyön koetaan tuoneen työntekijöille lisää joustavuutta työelämän ja vapaa-ajan välille. Kotona työskentely mahdollistaa paremman keskittymisen työhön, mikä on johtanut tehokkaampaan työskentelyyn. Etätyön hyötyjen koetaan olevan suuremmat kuin haitat. Tutkimusaineistosta olikin havaittavissa, että etätyön haitat oltiin valmiita sivuuttamaan, kunhan etätyön mahdollisuus säilyy jatkossakin. Tutkimukseen osallistujilla tuntui olevan vahva puolustuskanta etätyön säilyttämiseen. Etätyön mahdollisuus koettiin niin tärkeänä, että jopa

työkavereiden fyysisestä näkemisestä oltiin valmiita karsimaan. Etenkin avoimissa vastauksissa toistui, että ”etätyön haittana on ajoittain kokemus yksinäisyydestä, mutta en ole kuitenkaan halukas menemään työpaikalle”. Työnantajalle ja esihenkilölle tällainen asenne asettaa haasteita työhyvinvoinnin johtamiselle.

Lähtökohtaisesti lähityöpäiviä pidetään tärkeinä työntekijöiden sosiaaliselle kanssakäymiselle ja tiimin yhteistyön kehittämiseksi. Aineistosta nousi erittäin hyvä näkökulma esiin, jota olen itsekin usein pohdiskellut: mitä järkeä on tulla työpaikalle, jos ei ole aikaa olla sosiaalinen työkavereiden kanssa. Oman kokemukseni mukaan etenkin rahoitusneuvottelijan työ on sellaista, jota tehdään yksin. Lainaneuvotteluja ei ole mahdollista tehdä pari- tai ryhmätyönä. Rahoitusneuvottelijoilla on aikavarauksia sovittu, jotka hoidetaan yksin pääosin puhelintai verkkoneuvotteluina. Päivät on aikataulutettu asiakaskohtaamisille ja rahoitushankkeiden hoitamiseksi. Ei siinä jää aikaa muuhun oheistoimintaan. Saa daanko silloin lähityöpäivistä haettua hyötyä irti, jos jokainen työntekijän tekee vain suorittavaa työtä, eikä aikaa ole vuorovaikutukseen kollegoiden kanssa? Lähityöpäivät olisivat varmasti helpommin perusteltavissa työntekijöille, jos työpaikalla työaika voitaisiin käyttää yhteiseen tekemiseen ja tiimin toiminnan kehittämiseen. Aineiston perusteella voidaan todeta, että aikaa toivottiin etenkin tutustumiselle ja tiimin yhteishengen kehittämiseen. Yhtä köyttä on vaikeaa vetää, jos ei tunne keiden kanssa sitä köyttä ollaan vetämässä.

Tutkimusaineistosta oli todettavissa, että työntekijät haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä. Jokaista työntekijää ei voi laittaa samaan muottiin. Yksilöllisempää johtamista toivottiin esimerkiksi sen osalta, kuinka paljon kukakin työntekijän saa tehdä etätyötä. Pakottaminen työpaikalle esimerkiksi vuoroviikoin koettiin työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä heikentävänä tekijänä. Aineistosta välittyi sellainen kuva, että tiimeissä ongelmaksi on joissain tapauksiksi muodostunut se, että tiimin jäsenet eivät tule työpaikalle silloin kuin on sovittu. Syyksi kerrotaan esimerkiksi sairastumista tai huonosti nukuttua yötä. Tällaisten tapauksien koetaan heikentävän tiimin jäsenten keskinäistä luottamusta. Pitkällä aikavälillä tällainen voi tulehduttaa merkittävästi tiimin jäsenten välistä yhteistyötä.

Yksilöllisempää kohtelua toivottiin myös yksilöllisen urapolun suunnittelun osalta. Yksilöllisemmän kohtelun lähtökohtana on, että esihenkilö tuntee omat alaisensa. Rothin ja Saarenpään (2020, 35) mukaan hyvänä esihenkilönä toimiminen edellyttää, että tunnistaa alaistensa erilaisuutta syvällisemmin. Tiimin jäsenten erilaisuus kannattaa nähdä voimavarana, jota voi hyödyntää niin työtehtävissä kuin urapoluissakin. Esihenkilön kannattaa varata aikaa kahdenkeskille keskusteluille alaistensa kanssa, jotta saa paremman käsityksen heidän ajatuksistaan ja toiveistaan niin työtehtävien kuin urapolun suhteen. Se, että esihenkilö osoittaa olevansa aidosti kiinnostunut työntekijän ajatuksista ja toiveista, edistää se työhyvinvointia. Marjatta Jabe (2017) kannustaa esihenkilöitä ottamaan selville, mitkä ovat kunkin tiimin jäsenen kiinnostuksen kohteet ja elämäntoiveet. Vaikka työtä ei voisi muuttaa jokaisen toiveen mukaiseksi, olisi hyvä antaa työntekijän toteuttaa edes yksi toive. Mitä useampia toiveitaan työntekijät pääsevät toteuttamaan, sitä innostuneempi organisaatio on. (Jabe 2017, 96.)

Työn kuormituksen osalta tutkimusaineiston läpikäyminen oli mielenkiintoista. Aineiston perusteella voidaan todeta, että vastaajat kokivat kuormituksen lisääntyneen kasvaneen työmäärän vuoksi. Osa vastaajista koki kuormituksen kuitenkin olevan maltillisempaa etätyössä, sillä työpäivästä jää puuttumaan avokonttorin hälinä ja sosiaaliset kontaktit. Osa taas koki kuormituksen kasvavan erityisesti etätyössä, sillä työtä tehdään yksin ja avun saaminen voi välillä olla haastavaa. Kuormituksen tunnetta lisäsi se, että työt eivät jakaudu tasaisesti. Myös oman kalenterin hallinta koettiin vaikeaksi. Tutkimusaineiston perusteella tärkeimmiksi kehityskohteiksi nostan:

1. Tiimin yhteisöllisyyden edistämisen.
2. Työntekijöiden yksilöllisen kohtelun.
3. Työntekijöiden kuormituksen kohtuullistamisen.

## 6.4 Kehittämisehdotukset

### 6.4.1 Tiimin yhteisöllisyyden edistäminen

Tiimin yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat yhteydessä työhyvinvointiin, lisäksi niillä on myös vaikutusta tiimin työn sujumuuteen. On siis tärkeää, että työyhteisössä pyritään etsimään keinoja ja ratkaisuja, joilla yhteisöllisyyttä voidaan edistää etätöissä. Samalla tulee pohtia, miten varmistetaan, että esimerkiksi uudet työntekijät pääsevät helposti osaksi tiimiä. Yhteisöllisyyden edistämisen suunnittelu tulee toteuttaa yhdessä esihenkilön ja tiimin kesken. On tärkeää yhdessä pohtia minkälaisilla tapaamisilla ja tekemisellä yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa etätöissä. Yhteisöllisyyttä voidaan edistää seuraavilla toimilla:

- **Tiimin jäsenet tutuksi:** Tutustumisen apuna voidaan hyödyntää esimerkiksi käyttäytymis- ja vuorovaikutustyylianalyysijä. Analyysi havainnollistaa hyvin tiimin jäsenten erilaisia tapoja toimia ja viestiä tiimissä. Analyysin lisäksi tutustumisen apuna voidaan hyödyntää esimerkiksi videoesittelyä tai kuvaesittelyä kustakin tiimin jäsenestä. Esittelyissä jokainen voi kertoa esimerkiksi mistä työntekijä pitää työssään, missä on hyvä, miten rentoutuu ja mitä muut eivät tiedä hänestä. Esittelyt voidaan katsoa yksi kerrallaan esimerkiksi yhteisen palaverin alussa. Tiimin jäsenet voidaan myös jakaa pareihin, ja parit tekevät esittelyt toisistaan koko tiimille. Tiimeissä voidaan myös laatia jokaisesta tiimin jäsenestä ”supersankarikortti”, johon kootaan jokaisen työntekijän rooli tiimissä, ydinosaaminen ja esimerkiksi henkilön motto. Supersankarikortin lisäksi voidaan tiimissä tehdä sähköinen ystäväkirja. Ideana on, että jokainen tiimin jäsen vastaa samoihin kysymyksiin. Kysymykset voivat liittyä joko työhön tai vapaa-ajanaan. Tutustumista voi myös edesauttaa omien sosiaalisen median kanavien kuten Instagram-tilin jakaminen tiimin jäsenten tietoon. Etenkin tiimin uusien jäsenten on helpompi tutustua muihin tällä tavalla. Lisäksi tiimeissä kannattaa ottaa käytäntö, että viikoittain käydään mitä kuuluukierros, jolloin jokainen voi kertoa omat kuulumiset liittyen joko työhön tai

vapaa-aikaan. (Timanttia 2022.) Tiimin jäsenten välinen luottamus edellyttää, että jäsenet tuntevat toisensa.

- **Luottamuksen rakentaminen:** Luottamuksen rakentuminen alkaa yhteisesti sovituista pelisäännöistä, jotka ovat kaikkien tiedossa. Päätökset tehdään yhdessä ja niissä pysytään, kunnes yhdessä päätetään toisin. Luottamuksen rakentuminen vaatii vuoropuhelua, jossa jaetaan erilaisia näkemyksiä, ajatellaan ja pohditaan yhdessä sekä kehitetään yhteistä näkemystä ja ymmärrystä. Tiimi voi esihenkilön johdolla pohtia yhdessä, miten käyttäytyy luottamusta lisäävä kollega ja miten puolestaan ei käytäyty. Vastaavasti sama pohdinta voidaan käydä esihenkilön ja alaisen käyttäytymisen osalta. (Työturvallisuuskeskus 2017.) Esihenkilön on näytettävä omalla toiminnallaan esimerkkiä työntekijöilleen. Esihenkilön on oltava aito ja rehellinen. Olemalla oma itsensä sekä tunnistamalla ja myöntämällä omat vahvuutensa ja heikkoutensa, esihenkilö edistää luottamuksen vahvistumista. (Työterveyslaitos 2022d.) Esihenkilön johdolla on tärkeää puhua tiimin keskinäisen luottamuksen nykytilanteesta ja siihen johtaneista syistä. Tiimin tulee keskenään sopia, miten luottamusta lähdetään yhdessä edistämään. Luottamuksen rakentaminen ei voi olla yksilön vastuulla vaan siihen vaaditaan koko työyhteisö.
- **Arvostuksen osoittaminen:** Työyhteisössä on tärkeää, että työntekijä kokee saavansa osakseen arvostusta kollegoilta ja esihenkilöltä. Työturvallisuuskeskuksen (2015, 13.) mukaan esihenkilö voi omalla esimerkillään näyttää, miten työyhteisössä ilmaistaan ja toteutetaan työkavereiden keskinäistä arvostusta. Esihenkilö voi lisäksi suoraan kysyä tiimin kaikilta jäseniltä kenen arvostusta he eniten kaipaavat. Onko esimerkiksi kollegoiden arvostus työntekijälle tärkeämpää kuin esihenkilöltä saatu arvostus? Esihenkilön on myös tärkeää kysyä alaisiltaan: ”mistä sinä päättelet, että sinua arvostetaan töissä?” tai ”millä tavoilla haluat, että arvostus työtäsi kohtaan ilmaistaan?”. Käytyjen keskustelujen pohjalta esihenkilö voi koota vastaukset yhteen, mitkä käydään yhteisesti läpi tiimin kanssa. Tällä tavalla tiimille tulee näkyväksi se, miten voidaan osoittaa omaa arvostusta kollegan työtä kohtaan. Pitkällä aikavälillä tällä on merkittävä vaikutus tiimin toimintaan ja yhteisöllisyyteen.

- **kokouskäytännöt:** Tiimin tulee yhdessä pohtia minkälaisia tiimin yhteisiä kokouksia olisi hyvä pitää kasvokkain työpaikalla. Esimerkiksi palaverit, joissa tehdään kehittämistä, suunnittelua sekä ideointia, kannattaa pitää lähitapaamisena. Yhtä lailla uuden työntekijän perehdyttäminen tai kehitys/palautekeskustelut kannattaa pitää kasvokkain työpaikalla. Yhteisten etäkokouksien osalta kannattaa panostaa laatuun määrän sijaan. Etäkokouksien tulisi olla osallistujille mielekkäitä ja hyvin valmisteltuja. Tiimeissä kannattaa myös osallistaa tiimin jäseniä kokouksien suunnitteluun ja vetämiseen. Etäkokouksissa kameroiden päällä pitäminen on suositeltavaa. Tiimissä kannattaa sopia ääneen, että kamerat pidetään päällä edistämään vuorovaikutusta. Viestinnässä ja Vuorovaikutuksessa eleillä ja ilmeillä on tavallisesti suurempi merkitys kuin pelkillä sanoilla.
- **Vapaamuotoiset kohtaamiset:** Etätyössä tiimin jäsenten välinen kommunikointi keskittyy herkästi pelkästään työn ympärille. Yhteisöllisyyden edistämisen näkökulmasta vapaamuotoiset kohtaamiset ja keskustelut ovat tärkeitä. Ne myös edesauttavat tiimin jäseniä tutustumaan toisiinsa paremmin. Verrattuna etätyöhön, lähityössä vapaamuotoisia keskusteluja syntyy herkemmin työn tekemisen lomassa. On tärkeää, että esihenkilö näkisi vapaamuotoisten keskusteluiden tärkeyden ja kannustaisi työntekijöitä siihen. Tiimin arjessa voidaan pitää esimerkiksi yhteisiä taukohetkiä videopuheluna. Tiimin yhteiset virkistytymispäivät ovat myös oiva tilaisuus tutustua työkavereihin vapaamuotoisesti. Niiden vaikutusta tiimin yhteisöllisyyteen ei kannata aliarvioida.

#### 6.4.2 Työntekijöiden yksilöllinen kohtelu

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että työntekijät toivovat enemmän yksilöllisempää kohtelua niin työskentelytavoissa kuin urapoluissa. Jotta tämä on mahdollista, tulee esihenkilön tuntee omat alaisensa. Esihenkilön on hyvä ottaa selvää jokaisen alaisen osaamisesta/erityisosaamisesta, työskentelytavoista, rajoituksista ja mitkä asiat kukin työntekijä kokee palkitsevana. Esihenkilö voi suoraan kysyä jokaiselta alaiselta esimerkiksi: minkälaista palkitsemista he toivovat hyvästä suorituksesta, millaista muuta palautetta he toivovat

omasta työstään, mitkä asiat motivoivat heitä ja mitkä asiat tuntuvat heistä haasteellisilta? (Työturvallisuuskeskus 2015, 13.) Työntekijöiden yksilöllisempää kohtelua voidaan edistää:

- **Varataan aikaa keskustelulle:** Esihenkilön on järjestettävä aikaa, jotta hän on säännöllisesti työntekijöiden tavattavissa. Tapaamisissa esihenkilön on oltava kiireettömästi ja aidosti läsnä. Hänen on osoitettava, että on kiinnostunut siitä, mitä hänen alaisilleen kuuluu. Esihenkilön on tärkeää keskustella työntekijöiden kanssa siitä, mitä odotuksia heillä on johtamiselle. Esihenkilön on myös kerrottava, mitä hän odottaa työntekijöiltä. Esihenkilön on tärkeää osoittaa arvostusta eri tavoin jokaiselle työntekijälle tasapuolisesti. (Työturvallisuuskeskus 2015, 10.) Esihenkilö voi kysyä tiimin jäseniltä, kuinka usein he toivovat kahdenkeskisiä tapaamisia. Riittääkö säännölliset kehitys- ja palautekeskustelut vai onko tarvetta esimerkiksi viikoittaisille/kuukausittaisille tapaamisille? Tiimin jäsenistä yksi voi tarvita tapaamisia esihenkilön kanssa useammin kuin taas toinen.
- **Palautteen antaminen:** Jokaisen työntekijän on tärkeää saada palautetta siitä, miten he työstään suoriutuvat. Palautteen avulla työntekijä saa tietää riittääkö hänen nykyinen työsuorituksensa vai pitääkö suoritusta jossakin suhteessa vielä parantaa. Palautteen antaminen on konkreettinen arvostuksen osoitus. Tällöin osoitetaan, että työntekijään, hänen työhönsä sekä toimintaansa kiinnitetään aitoa huomiota ja ollaan kiinnostuneita hänestä ja hänen työstään. (Työturvallisuuskeskus 2015, 13.) Palautteen antamisen tavoista voidaan käydä keskustelua yhdessä niin koko tiimin kuin jokaisen tiimin jäsenen kanssa. Esihenkilö voi kysyä millä tavalla ja miten usein työntekijät toivovat saavansa palautetta esihenkilöltä. Arvostetaanko enemmän pidempiä palautekeskusteluja vai työn tekemisen lomassa saatua nopeaa palautetta?
- **Yksilölliset urapolut:** Työssä viihtymisen kannalta on tärkeää, että jokainen työntekijä saa kertoa omat toiveensa työtehtävien ja urapolkunsa suhteen. Esihenkilön on käytävä rehellisiä ja avoimia keskusteluja jokaisen työntekijän kanssa niistä toimenpiteistä ja keinoista, joilla haluttuun lopputulokseen pyritään pääsemään. Käytyyn keskusteluun on tärkeää palata ja arvioida ovatko toimenpiteet vieneet oikeaan suuntaan tai

tuottaneet haluttua tulosta. Oman kokemukseni mukaan avoin ja rehellinen keskustelu omista toiveista ja näkemyksistä omien esihenkilöiden kanssa on edesauttanut pääsemään omalla urapolullani siihen suuntaan mihin olen halunnut. Esihenkilön tuki ja kannustus on ollut tärkeää. Mikäli esihenkilöni eivät olisi olleet helposti lähestyttäviä tai kannustavia, olisi omien toiveiden esittäminen ollut vaikeaa. On tärkeää, että esihenkilö kertoo myös konkreettisia keinoja, joilla haluttuun lopputulokseen on mahdollisuus päästä. Olipa kyse omien myyntilukujen nostamisesta, koulutuksesta tai oman aktiivisuuden osoittamisesta, on helpompaa lähteä kehittämään omia työskentelytapoja oman haaveen eteen, kun tietää millä keinoilla sen saavuttaminen voi olla mahdollista.

#### 6.4.3 Työntekijöiden kuormituksen kohtuullistaminen

Tutkimusaineiston perusteella tiimeissä esihenkilön johdolla kannattaisi erityisesti kiinnittää huomiota kuormituksen hallintaan ja sen pienentämiseen. Tiimeissä tulisi aluksi kartoittaa lähtötilanne ja sen pohjalta lähteä kehittämään oman tiimin toimintaa. Työn kuormituksen alentamiseksi tiimissä voidaan sopia esihenkilön johdolla seuraavista asioista:

- **Sovitaan viestien reagointiajoista:** Jatkuvat häiriöt ja työn keskeyttämiset aiheuttavat stressiä etätyössä. On tärkeää, että esihenkilö yhdessä tiimin kanssa sopii järkevät reagointiajat viesteihin vastaamiseen. Voidaan sopia, että ei-akuutteihin viesteihin ei tarvitse reagoida heti vaan vastaaminen puolen tunnin kuluessa on riittävä. Kun asia on etukäteen sovittu, alentaa se kuormittavuuden tunnetta, kun tietää, etteivät toiset odota viesteihin vastattavan heti. (Tavaila 2021.)
- **Työpäivän rytmittäminen ja rajaaminen:** Etätyössä on tärkeää, että jokaisella työntekijällä olisi selkeät työrutiinit. Esimerkiksi se, pyrkii aina töiden jälkeen menemään lyhyelle kävelylenkille edesauttaa sitä, etteivät työpäivät venyisi. Työpäivän rytmittäminen on tärkeää työn hallinnan kokemuksen osalta. (Tavaila 2021.) Esihenkilön tulee niin omalla esimerkillään kuin johtamisella ohjata työntekijöitä parempaan oman kalenterin

hallintaan. Kun työntekijä kokee, että työpäivässä on selkeät raamit, edesauttaa se työn kuormittavuuden hallinnassa. Työpäivän aluksi voi esimerkiksi laatia tehtävälisan, johon kirjaa kolme tärkeintä tehtävää kyseiselle päivälle. Suoritettuaan ennalta tärkeimmiksi määritellyt tehtävät, kokee työntekijä onnistumisen tunnetta työpäivän päätteeksi. Se lisää oman työn hallinnan tunnetta, työntekijän itsevarmuutta ja edistää työhyvinvointia.

- **Pidetään kiinni työn tauotuksesta:** Lounas- ja kahvitaukojen pitäminen työpäivän aikana on erityisen tärkeää työntekijän jaksamisen kannalta. Esihenkilön on tärkeää muistuttaa alaisiaan taukojen pitämisen tärkeydestä. Joissain tapauksissa voi olla tarpeen, että esihenkilö muistuttaa päivän aikana taukojen pitämisestä tiimin yhteisessä viestintäkanavassa. On tärkeää, että esihenkilö korostaa taukojen pitämisen välttämättömyydestä. Tiimissä kannattaa yhteisesti sopia taukojen aikatauluttamisesta. Tiimin jäsenet voivat myös pitää yhteisiä lounas- ja kahvitaukoja etänä. Yhteisillä taukohetkillä voidaan myös edistää tiimin yhteisöllisyyttä.
- **Työyhteisön tavoitteiden ja pelisääntöjen kertaaminen:** Tutkimusaineistosta nousi esiin, etteivät työt tunnu jakautuvan tasaisesti tiimin jäsenten kesken. Tämä koettiin yhtenä kuormitustekijänä. Esihenkilön kannattaa käydä keskustelua tiimin kanssa yhteisistä pelisäännöistä ja tavoitteista. Miten varmistetaan, että työt jakautuisivat jatkossa tasaisesti kaikille tiimin jäsenille? Yhtä lailla tiimissä kannattaa sopia pelisäännöt viestintävälineille selkeät roolit. Eli määritellään yhdessä missä tiimin kanavissa tiedotetaan/keskustellaan mistäkin asiasta ja milloin. Kuormittavuutta voi esimerkiksi lisätä se, että tuntia ennen työajan alkamista kollegat ilmoittavat sairaspoissaoloja yhteiseen viestintäryhmään. Tämä voi käynnistää jo toisissa kollegoissa ahdistusta päivän kulusta. Olisi hyvä yhteisesti sopia, että esimerkiksi poissaolot ilmoitetaan vasta, kun työaika alkaa.

## 6.5 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyö on mielestäni selkeä kokonaisuus ja keskittyy hyvin rajattuun aiheeseen. Ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Opinnäytetyötä oli ilo tehdä, sillä aihe oli itselleni tärkeä ja pystyin hyödyntämään siinä omia kokemuksiani etätyöskentelystä. Prosessin aikana opin paljon uutta etätyön johtamisesta ja kuinka paljon se vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Opinnäytetyön avulla opittuja asioita olen pystynyt hyödyntämään jo omassa työssäni. Olen pystynyt tekemään havaintoja omassa työyhteisössäni esimerkiksi puutteista tiimimme välisessä kommunikoinnissa ja etätyössä ilmenevistä kuormitustekijöistä. Olen tiimimme välisissä palavereissa nostanut esiin oivaltamiani seikkoja, jotka on otettu ilolla vastaan kollegoitteni keskuudessa.

Opinnäytetyön kyselytutkimuksen osalta olen erittäin tyytyväinen päätökseeni lisätä kyselylomakkeeseen avoimia kysymyksiä aihealueittain. Tutkimusaineistosta käy ilmi, että avoimia vastauksia kerättiin yhteensä 149 kappaletta. Eniten avoimia vastauksia saatiin liittyen etätyöhön (50 kpl). Tämä kertoo siitä, että vastaajat kokivat aiheen tärkeäksi ja omia ajatuksia ja kokemuksia haluttiin tuoda esiin. Mikäli kyselyyn ei olisi lisätty avoimia kysymyksiä, olisi pelkkien väittämien avulla ollut vaikeaa saada kokonaiskuvaa tutkittavasta aiheesta. Jälkikäteen ajateltuna kyselylomakkeen kysymysten muotoiluun olisi kannattanut kiinnittää vielä enemmän huomiota. Erityisesti etätyön johtamiseen liittyvät kysymykset olisi pitänyt olla sellaisia, mitkä sopivat erityisesti etätyöhön. Kyselylomakkeen kysymykset etätyön johtamisesta olivat valitettavasti sellaisia, mitkä olisivat sopineet yhtä lailla lähityön johtamiseen.

Tutkimus oli minusta tärkeä, sillä sen avulla saatiin käsitys henkilöstön ajatuksista ja kokemuksista etätyön johtamisesta ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin. Tutkimustulos myötäilee hyvin niitä ennako-odotuksia, mitä itselläni oli. Tulokset olivat hyvin samankaltaisia, miten itsekin olen etätyöskentelyn kokenut. Kerätyt tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset ovat myös samassa linjassa opinnäytetyön tietoperustan kanssa. Tuloksien perusteella valitsin tärkeimmät kehityskohteet ja niiden perusteella esitin käytännönläheiset kehittämissuositukset. Esittämälläni kehittämissuosituksilla saataisiin edistettyä etätyön johtamista niin,

että tulevaisuudessa rahoituksen henkilöstö voisi entistä paremmin. Uusia ja maata mullistavia kehitysideoita ei tässä yhteydessä valitettavasti syntynyt.

Mikäli aikataulu olisi antanut myöten, olisi ollut mielenkiintoista kyselyn lisäksi suorittaa haastattelut niin työntekijöille kuin esihenkilöille. Haastatteluiden avulla olisi voinut kysyä tarkentavia kysymyksiä kyselyssä esiin nousseisiin asioihin. Erityisesti olisin halunnut kuulla työntekijöiltä, millä tekijöillä etätyön johtamista voitaisiin edistää niin, että työhyvinvointi paranisi. Esihenkilöhaastatteluilla puolestaan olisi saatu kuva siitä, miten esihenkilöt kokevat etätyön johtamisen ja oman roolinsa työhyvinvoinnin edistäjänä. Opinnäytetyön aiheesta voisi ehdottomasti tehdä jatkotutkimuksen, jossa keskityttäisiin esihenkilöiden näkökulmaan etätyön johtamisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

## **7 Yhteenveto**

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella OP Helsingin etätyön johtamisen tapoja työhyvinvoinnin näkökulmasta ja esittää tehtyjen havaintojen perusteella kehitysehdotuksia. Kyselytutkimuksen avulla saatiin kerättyä kattavasti Helsingin Seudun Osuuspankin henkilöasiakasrahoituksen henkilöstön ajatuksia ja näkemyksiä etätyöstä, etätyön johtamisesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Kyselyn vapaavalintaiset kysymykset keräsivät paljon vastauksia, mikä kertoo siitä, että omien ajatusten esiin tuominen koettiin tärkeäksi. Kerätyn tutkimusaineiston perusteella saatiin nostettua esiin tärkeimmät kehityskohteet Helsingin Seudun Osuuspankin etätyön johtamisessa.

Tutkimusaineisto osoitti, että pääsääntöisesti etätyö on tuonut tulleessaan paljon hyvää. Vastaajat kokivat, että työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on joustavampaa, työn tekemiseen pystyy keskittymään paremmin etä- kuin lähityössä ja työn tekeminen on tehokkaampaa. Etätyön haittoiksi puolestaan nousivat ajoittainen yksinäisyyden tunne, tiimin yhteistyön sujumattomuus, taukojen pitämättömyys ja työpäivien venyminen. Johtamisen osalta toivottiin enemmän yksilöllisempää kohtelua niin työn tekemisen tapojen puolesta kuin esimerkiksi

urapolkujen suunnittelussa. Vastaajien mukaan palautteen saamisen tärkeys korostuu etätöiden aikana. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi tutkimusaineiston perusteella nousivat: tiimin yhteisöllisyyden edistäminen, työntekijöiden yksilöllinen kohtelu ja työntekijöiden kuormituksen kohtuullistaminen.

Etätöiden johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta vaatii esihenkilöltä paljon. On tärkeää, että esihenkilön johtaa asioiden sijaan ihmisiä. Esihenkilön tulee löytää tapoja motivoida ihmisiä, luoda yhteistä kulttuuria ja yhteisöllisyyttä sekä innostaa tiimiä toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen. Yhteisten tavoitteiden eteen työskenteleminen edesauttaa tiimin hyvän ilmapiirin luomisessa. Etätöissä johtamisella tulee pyrkiä yhdistämään ihmiset toisiinsa. Yhteenkuulumisen tunne korostuu etätöissä, kun työntekijät eivät näe toisiaan vaan jokainen työskentelee erillään muista. On esihenkilön tehtävä edistää avointa ja aktiivista vuorovaikutusta tiimissä. Avoimen ja rehellisen vuorovaikutuksen avulla voidaan rakentaa tiimin välistä luottamusta, mikä on elintärkeää etätöissä. Työn sujumisen kannalta tiimin ja johdon välillä on oltava molemminpuolinen luottamus. On myös tärkeää, että esihenkilö osoittaa luottamuksensa tiimin jäsenille. Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys korostuu etätöissä. Selkeällä johtamisella sekä aktiivisella viestinnällä ja kommunikoinnilla rakennetaan työyhteisö, jossa henkilöstö voi hyvin vaikka työtä tehtäisiin etänä kotisohvalta käsin.

## Lähteet

- Ahola, S., Kaksonen, T., Korhonen, E., Laitinen, J., Luca, S., Oksanen, T., Salmi A. & Turpeinen, M. 2022. Mars matkalle! – Terveystta työpai-koille. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/mars-matkalle-terveytta-tyopaikoille-suositukset>. 20.11.2022.
- Allen, J. 2017. Commuting has Multiple Impacts on Employee Wellbeing. Research, business, and Innovation blog. 27.10.2017. Blogi. <https://blogs.uwe.ac.uk/research-business-innovation/commuting-has-multiple-impacts-on-employee-wellbeing/>. 14.10.2022.
- Buffer. 2022. 2022 State of Remote Work. <https://buffer.com/state-of-remote-work/2022>. 14.10.2022.
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Lindholm, T. & Salminen, J. 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Brik.
- Eläketurvakeskus. 2021. Suomen työeläkkeensaajat (SVT). <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tilastot/tyoelakkeen-saajat/>. 24.04.2021.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Helsinki: Alma Talent.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. [https://www.jul-kari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL\\_ty-onimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.jul-kari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_ty-onimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 5.10.2022.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.
- Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Juutila, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus, 73.
- OP Ryhmä. 2021. Tietoa ryhmästä. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta>. 25.04.2021.
- Paul, G. 2020. Etätyökirja. Heiskanen, S (toim.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Aula & Co.
- Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus. Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä - periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Helsinki: UNIpress.
- Roth, P-C. & Saarenpää, J. 2020. Sudenpentujen käsikirja esimiehille. Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä. Helsinki: Basam Books Oy.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10.p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>. 14.11.2022.
- Sarkkinen, M. 2020. Psykologinen palautuminen työstä – nämä kuusi kokemusta edistävät sitä. Työterveyslaitos.

- <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-palautuminen-tyosta-nama-kuusi-kokemusta-edistavat-sita>. 29.09.2020.
- Tavalla, P. 2021. HY+digiaamu: Paluu toimistolle – työhyvinvoinnin merkitys poikkeusolojen jälkeen. <https://hyplus.helsinki.fi/paluu-toimistolle-tyohyvinvoinnin-merkitys-poikkeusolojen-jalkeen/>. 30.09.2021.
- Tilastokeskus. 2022. Etätyö. <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>. 06.10.2022.
- Timanttia Consulting Oy. 2022. 52 vinkkiä yhteisöllisyyteen. <https://timanttia.fi/opas/>. 06.12.2022.
- Työeläkekeskus. 2021. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä kääntyi laskuun koronavuonna. <https://www.etk.fi/ajankohtaista/tyokyvyttömyyseläkkeellesiirtyneiden-maara-kaantyi-laskuun-koronavuonna/>. 24.04.2021.
- Työsuojelu.fi. 2022. Työsuojeluviranomaisen toiminta. <https://www.tyosuojelu.fi/tietoa-meista/toiminta>. 14.10.2022.
- Työterveyslaitos. 2021. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>. 12.03.2021.
- Työterveyslaitos. 2022a. Etätyön johtaminen. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tukeminen-etatyossa-opas-organisaatioille/etatyon-johtaminen>. 06.10.2022.
- Työterveyslaitos. 2022b. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. 06.10.2022.
- Työterveyslaitos. 2022c. Tietoa meistä. <https://www.ttl.fi/tietoa-meista>. 03.11.2022.
- Työterveyslaitos. 2022d. Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi>. 12.12.2022.
- Työturvallisuuskeskus. 2012. Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Työturvallisuuskeskus. 2015. Dialogisen johtamisen palapeli – kehittämisen työkaluja esimiehille. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Työturvallisuuskeskus. 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/>. 12.12.2022.
- Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, 92–116.
- Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finna. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 23.05.2022.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen, tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro. Finna. 17.01.2022.
- Vuorento, M. & Ruohomäki, V. 2022. Etätyö haastoi esihenkilöt työkyvyn Johtamiseen. Työn tuuli 31 (1). 68–77.

## Liitteet

### Liite 1 Kyselylomake

**1. Työhyvinvointi** (Vastausvaihtoehdot: 5=Täysin samaa mieltä, 4=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 1=Täysin eri mieltä) \*

	1	2	3	4	5
Työni on kiinnostavaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on palkitsevaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on kuormittavaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaudun työstäni hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni turvalliseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisö on oikeudenmukainen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan ilmapiiri on erinomainen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Saan riittävästi tietoa muutoksista työyhteisön sisällä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi palautetta työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamani palaute on hyödyllistä ja rakentavaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma osaaminen työssäni on huomioitu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen pystynyt kehittämään omaa osaamistani nykyisessä työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Miten kehittäisit omaa ja/tai työyhteisösi työhyvinvointia?**

---



---

**3. Etätyö** (Vastausvaihtoehdot: 5=Täysin samaa mieltä, 4=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 1=Täysin eri mieltä) \*

	1	2	3	4	5
Verrattuna lähityöhön, minulla on enemmän vastuuta työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verrattuna lähityöhön, minulla on enemmän vapauksia työni suhteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuuni ja roolini ovat selkeät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin suunnitella vapaa-aikani paremmin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ- ja vapaa-aikani rajat ovat selkeät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän työlleni asetetut tavoitteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mistä saan apua työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyömahdollisuus on vähentänyt sairaspöissaolajani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tehnyt etätöitä sairaana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtyytyväisyyteni on kasvanut etätöön myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Ajatuksia etätöistä, hyödyt/haitat.**

---



---



---

**5. Etätyön johtaminen** (Vastausvaihtoehdot: 5=Täysin samaa mieltä, 4=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 1=Täysin eri mieltä) \*

	1	2	3	4	5
Olen saanut riittävästi koulutusta työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tukea ammattitaitoni ylläpitämiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua rohkaistaan kokeilemaan uusia tapoja tehdä työtä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni huomioi minua säännöllisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitan esihenkilöni aina tarvittaessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen mukana tiimiä koskevien päätösten tekemisessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi palautetta esihenkilöltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö viestii säännöllisesti ajankohtaisista asioista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän miten esihenkilöni seuraa tuloksiani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Ajatuksia etätyön johtamisesta, mitä hyvää/mitä kehitettävää.**

---



---



---

**7. Yhteistyö tiimin kesken** (Vastausvaihtoehdot: 5=Täysin samaa mieltä, 4=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 1=Täysin eri mieltä) \*

	1	2	3	4	5
Meillä on tiimin kesken yhteiset pelisäännöt etätyön tekemiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn valitsemaan teenkö työni etänä vai toimipisteellä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidämme tiimipalaverit säännöllisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimiläiset osallistuvat palavereihin aktiivisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäpalavereissa tiimiläisillä on kamerat käytössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen tiimini jäsenet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tavannut kaikki tiimini jäsenet kasvotusten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö tiimiläisten kesken on toimivaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työt jakautuvat tasapuolisesti tiimin kesken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyö lisää yksinäisyyden ja eristäytyneisyyden tunnetta työyhteisössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalinen kanssakäyminen tiimissäni on vähentynyt etätyön myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Ajatuksia etätyön vaikutuksesta tiimin yhteistyöhön ja toimintaan, hyödyt/haitat.**

---



---



---

**9. Vastajaajan ikä \***

- 20–29 vuotta
- 30–39 vuotta
- 40–49 vuotta
- Yli 50 vuotta
- 

**10. Kuinka kauan olet työskennellyt OP Helsingissä? \***

- Alle vuoden
- 1–2 vuotta
- 3–5 vuotta
- 6–10 vuotta
- Yli 10 vuotta
- 

**11. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtäväsäsi? \***

- Alle vuoden
- 1–2 vuotta
- 3–5 vuotta
- Yli 5 vuotta
- 

**12. Kuinka usein teet etätöitä? \***

- Päivittäin
- 2–4 kertaa viikossa
- 2–4 kertaa kuukaudessa
- Kerran tai harvemmin kuin kerran kuukaudessa
-

## Liite 2 Kyselylomakkeen saatekirje

Hyvä OP Helsingin rahoituksen ammattilainen!

Sinulla on nyt mahtava tilaisuus päästä kertomaan näkemyksesi liittyen etätyöhön sekä sen vaikutuksista kokemaasi työhyvinvointiin. Tämä kysely toteutetaan osana Karelia Ammattikorkeakoulussa suoritettavia Ylemmän amk-tutkinnon Liiketalouden opintoja. Kyselyn tarkoituksena on perehtyä etätyön johtamiseen ja sen vaikutuksiin henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin OP Helsingissä.

Vastauksesi on tärkeä, sillä sitä kautta saan paremman kuvan siitä, miten etätyön johtamisessa on onnistuttu ja missä olisi vielä kehitettävää. Mikäli sinulla on mielessäsi kehitysideoita, niin oikein mielelläni kuulen niistä kyselyn vapaa vastauskentissä. Muuten kysely koostuu väittämistä, joihin voit vastata valinta-asteikolla.

Vastaukset ovat täysin anonyymejä eikä kyselyssä kerätä henkilötietoja. Tutkimusaineisto kerätään pelkästään opinnäytetyötäni varten ja se tullaan hävittämään tutkimuksen valmistuttua.

Kyselyn vastaamiseen menee noin 5–10 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen on mahdollista 22.5.2022 saakka. Kyselyn tulokset ja analyysi julkaistaan osana opinnäytetyötäni vuoden 2022 loppuun mennessä Theseus-palvelussa.

Haluan jo ennakoon kiittää jokaista vastaajaa. Jokainen saamani vastaus on tärkeä tutkimukseni kannalta. Mikäli sinulle nousee kyselyyn liittyen kysymyksiä, voit laittaa minulle sähköpostia osoitteeseen [sini.marjola@edu.karelia.fi](mailto:sini.marjola@edu.karelia.fi).

Ystävällisin terveisin:

Sini Marjola