



Koronapandemiasta se lähti

Uudistuva johtajuus etä- ja hybridityön johtamisessa

Kirsi Valkonen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Joulukuu 2023

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen (YAMK)

Valkonen Kirsi

Koronapandemiasta se lähti. Uudistuva johtajuus etä- ja hybridityön johtamisessa.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Joulukuu 2023**, 79 sivua

Sosiaali- ja terveystalouden johtaminen ja kehittäminen (YAMK)

Julkaisun kieli: suomi

Verkkajulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Äkillisesti puhjennut koronapandemian seurauksena Jämsän kaupungissa siirryttiin etä- ja hybridityöhön valtakunnallisten ohjeiden mukaisesti maaliskuussa vuonna 2020. Toimintaympäristön muutos vaikutti työn sisältöön, työntekijöiden työstä suoriutumiseen ja johtajuuteen. Uudistuvalla johtajuudella tuli ratkaista työyhteisön vuorovaikutuksen muuttuminen, digitalisaation käytön lisääntyminen ja näiden vaikutukset asiakastyöhön.

Jämsän kaupunki selvitti marraskuussa 2021 työntekijöiden kokemuksia koronapandemian aikana muuttuneesta työstä. Toteutettu henkilöstökysely perustui Työterveyslaitoksen Paluu tulevaisuuteen- mallikyselyyn, jolla kerättiin tietoa valtakunnallisesti äkillisen muutoksen ymmärtämiseksi ja kriisistä selviytymiseksi.

Tällä laadullisella tutkimuksella muodostettiin käsitys muuttuvan toimintaympäristön vaikutuksista uudistuvaan johtajuuteen. Tutkimusaineisto pelkistettiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Tutkimuksessa tulivat esille työntekijöiden kokemus johtajuuden ja työohjeiden puuttumisesta, jotka näkyivät työntekijöillä epävarmuuden tunteina ja huolipuheina. Toisaalta koko Jämsän kaupungin henkilöstö oli samassa tilanteessa koronapandemian alkaessa ja sen edetessä. Digitalisaation käytön lisääntyminen ja oppiminen vaikuttivat työntekijöiden kokemukseen myönteisesti työstä suoriutumisessa. Lisäksi esihenkilöiden nopea puuttuminen mieltä askarruttaviin asioihin lisäsi myönteistä kokemusta työssä.

Koronapandemian kaltaiseen äkilliseen kriisiin Jämsän kaupungissa ei osattu varautua, mutta työstä selviytyttiin itseohjautumalla, verkostoitumalla ja yhteiskehittämällä. Digiosaamisen vajetta todettiin kaikilla toimialoilla ja työntekijöiden osaamisessa oli suuria eroja. Verkkoalustojen käyttöönottoa tuettiin ja osaamista jaettiin yli organisaatorajojen. Työntekijät kertoivat opiskelleensa uusia verkkoalustoja vapaa-ajalla, mikä johti ongelmiin työajan rajaamisessa. Haasteista huolimatta etä- ja hybridityön toivottiin jatkuvan edelleen pandemian jälkeen. Toivetta perusteltiin työn joustavuudella, taloudellisuudella, paremmalla työrauhalla ja työteholla.

Tutkimuksella pystyttiin lisäämään ymmärrystä etä- ja hybridityön johtamisen erityisyydestä lähityön johtamiseen verrattuna. Lisäksi huomattiin, että yksilöiden asiantuntijuutta ja innovatiivisuutta tulisi jatkossa hyödyntää suunnitelmallisemmin.

Avainsanat

Uudistuva johtajuus, uudistuva johtaminen, etätö, hybridityö, etä- hybridityö, koronapandemia, itseohjautuvuus, kuntaorganisaatio, hyvinvointialue, luottamus, yhteisöllisyys

Kirsi Valkonen

It started with the coronavirus pandemic. Renewing leadership in remote and hybrid work management.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2023, 79 pages

Master of Social Services, Master's Degree Programme in Management and Development.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

As a result of the sudden outbreak of the coronavirus pandemic, the City of Jämsä switched to remote and hybrid work in accordance with national guidelines in March 2020. The change in the operating environment affected the content of work, employees' work performance, and leadership. Renewing leadership was needed to solve the changing interaction of the work community, the increased use of digitalisation and their effects on customer work.

In November 2021, the City of Jämsä conducted a survey to find out how the coronavirus pandemic has affected employees' experiences at work. The personnel survey was based on the Finnish Institute of Occupational Health's Back to the Future model survey, which had been previously used to collect information nationwide to understand sudden changes and cope with the crisis.

This qualitative study formed an understanding of the effects of the changing operating environment on renewing leadership. The research data was simplified by using data-driven content analysis. The study revealed employees' experiences of lack of leadership and work instructions, which were reflected in employees' feelings of uncertainty and worry. On the other hand, the entire personnel of the City of Jämsä was in the same situation from the beginning and as the coronavirus pandemic progressed. The increased use of digitalization and learning had a positive impact on employees' experiences of work performance. In addition, the supervisors' quick intervention in matters of concern increased the positive experience at work.

Even though the City of Jämsä was not prepared for a sudden crisis such as the coronavirus pandemic, the work was managed through self-management, networking and co-creation. A shortage of digital skills was observed in all industries, and there were large differences in the employees' skills. The introduction of online platforms was supported, and expertise was shared across organisational boundaries. Employees reported learning new online platforms in their free time which led to problems with limiting working hours. Despite the challenges, the employees hoped that remote and hybrid work would continue after the pandemic. The wish was justified by the flexibility of work, economy, better peace of mind and work efficiency.

The study increases understanding of the specificity of remote and hybrid work management compared to face-to-face management. In addition, it was noticed that the expertise and innovativeness of individuals should be utilised more systematically in the future.

Keywords Renewing leadership, leadership, remote work, hybrid work, coronavirus pandemic, back to the future, operating environment municipality, self-management

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Etä- ja hybridityön kehittäminen ja johtaminen	6
2.1	Koronapandemia sen käynnisti	6
2.2	Kuntaorganisaatiosta hyvinvointialueille	6
2.3	Etä- ja hybridityö	8
2.4	Hybridijohtaminen	8
2.5	Itseohjautuvuus ja päätöksenteko etä- ja hybridityössä	12
3	Tutkimuksen toteuttaminen	13
3.1	Tavoite	13
3.2	Koronapandemian vaikutuksia selvitettiin Jämsän kaupungissa	13
3.3	Aineiston kuvaus	14
3.4	Aineiston analyysi	16
4	Uusia työskentelytapoja otettiin käyttöön koronapandemian aikana	19
4.1	Äkilliseen kriisiin ei oltu varauduttu	19
4.2	Uusien käytänteiden käyttöönotto	21
4.3	Itseohjautuvuus	22
4.4	Muutosten vaikutukset	23
5	Tulosten analysointi ja johtopäätökset	25
5.1	Johtamisen uudistuminen	27
5.2	Asiantuntijuuden hyödyntäminen työn kehittämisessä	32
5.3	Kehitettyjen toimintatapojen arvioiminen ja hyödyntäminen	37
6	Pohdinta	41
6.1	Tutkimuksen eettisyyden arviointi	41
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	43
6.3	Jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotukset	45
	Lähteet	48
	Liitteet	55
	Liite 1. Työterveyslaitoksen mallikysely	55
	Liite 2. Tutkimushakemus ja -lupa	61
	Liite 3. Tutkimusaineisto	66

Kuviot

Kuvio 1. Hybridijohtamisessa korostuvat asioiden, viestinnän ja ihmisten johtaminen (Rauramo 2018)	11
Kuvio 2. Toimintaympäristön muutoksen vaikutukset uudistuvaan johtajuuteen.	20
Kuvio 3. Etä- ja hybridityön kehittämisen keskeiset kohteet.	25
Kuvio 4. Uudistuvan johtajuuden osa-alueet.....	30
Kuvio 5. Etä- ja hybridityön johtamiseen kuuluu jatkuva ja aktiivinen arvioiminen ja kehittäminen.	38

Taulukot

Taulukko 1. Kysymys 1. Aineiston analyysin eteneminen.	17
Taulukko 2. Kysymys 2. Aineiston analyysin eteneminen.	18

1 Johdanto

Keväällä vuonna 2020 levisi maailmanlaajuisesti Covid -19 pandemia, jonka seurauksena toimintaympäristö muuttui lähityöstä etä- ja hybridityöhön. Koronapandemia vaikutti yksilöihin ja yhteisöihin eri tavalla. Monia yhdisti pelko taudin vakavimmasta muodosta ja sen johtamisesta kuolemaan. Yhteiskuntaa suljettiin ja koteihin eristäydyttiin. Epätietoisuus taudista, sen leviämisestä ja kestosta koskettivat laajasti kaikkia ihmisiä. Nyt taudin puhkeamisesta on kulunut kolme vuotta ja työelämässä on siirrytty uuteen normaaliin. Koronaa ja sen variantteja esiintyy edelleen maailmanlaajuisesti, mutta viruksen muuntautumisen on todettu vähentäneen taudin terveysuhkaa.

Äkillisessä muutoksessa opittiin hyödyntämään digitalisaatiota uudella tavalla. Etä- ja hybridityön lisääntyminen ja digitalisaation käytön muuttuminen johtivat työn ja johtajuuden muuttumiseen. Etä- ja hybridityöhön siirryttäessä esihenkilöiden olisi tullut ymmärtää toimintaympäristössä ja organisaatiossa tapahtuvien muutosten vaikutukset työhön ja päätöksentekoon. Heidän olisi pitänyt pystyä ohjaamaan työntekijöitä vahvemmin työn strategiaan tavoitteisiin muuttuneessa tilanteessa. (Kuusisto 2022, 24–27.)

Etä- ja hybridityö on lisääntynyt ja muuttunut koronapandemian aikana, mikä on muuttanut työntekijöiden kokemusta etä- ja hybridityötä. Koronapandemia osoitti, että työntekijöiden asiantuntijuutta, innovatiivisuutta ja digitalisaation käyttömahdollisuuksia on mahdollista hyödyntää entistä suunnitelmallisemmin. Kokemuksen kasvaessa nyt osataan tunnistaa ja ottaa huomioon etä- ja hybridityön erityispiirteet ja sen vaikutukset työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Etä- ja hybridityön toteuttaminen vaatii johtajuudelta tarkempaa suunnitelmallisuutta ja parempaa koordinoitua kuin lähityö. Työn tavoitteet tulisi jakaa pienempiin kokonaisuuksiin, että työn ja johtajuuden toteutuminen olisivat arvioitavissa ja kehitettävissä. (Eklund 2021, 44–45). Etä- ja hybridityössä tulisi kiinnittää enemmän huomiota työyhteisön yhteisöllisyyteen, työn ja vuorovaikutuksen läpinäkyvyyteen. Näillä voidaan lisätä työhön sitoutumista, motivoitumista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, joka kuuluu Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen (YAMK) opintokokonaisuuteen. Tutkimusaineistona on käytetty Jämsän kaupungin koko

henkilöstölleen toteuttamaa Paluu tulevaisuuteen - henkilöstökyselyn osaa, joka on osa Työterveyslaitoksen käynnistämää tiedon keruuta (Työterveyslaitos, ajantasaista tiedote, 2022). Kyselyllä selvitettiin työntekijöiden kokemuksia koronapandemian aikaisesta työstä ja pandemian aikana käyttöönotettuja uusia toimintatapoja sekä niiden hyödyntämistä tulevaisuudessa. Jämsän kaupunki toteutti henkilöstökyselyn kaikilla toimialoilla. Tässä tutkimuksessa käytetään kyselyn kahden avoimen kysymyksen tuloksia, jotka käsiteltiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Saatuja tuloksia verrataan ajantasaiseen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, joiden perusteella muodostetaan käsitys muuttuvasta toimintaympäristöstä sekä muutosten vaikutuksista uudistuvaan johtajuuteen.

Kyselytutkimuksen ajankohta ajoittui pandemian alkuvaiheeseen, joten kyselyn ajankohdalla on ollut vaikutuksia työelämässä koettuihin muutoksiin. Tällä hetkellä tiedetään enemmän pandemian negatiivisista terveysvaikutuksista työssä jaksamiseen ja mielenterveyteen (Kestilä, Kapiainen & Mesiäislehto, 2022, 19–20). Pandemian aikaisia tutkimustuloksia voidaan hyödyntää jatkotutkimuksissa, kun arvioidaan pandemian pitkäaikaisia vaikutuksia ja varaudutaan mahdollisiin uusiin poikkeustilanteisiin. (Kestilä ym. 2022, 19–20.)

2 Etä- ja hybridityön kehittäminen ja johtaminen

2.1 Koronapandemia sen käynnisti

Yhteiskunnan sulkeutumisella ja etätöihin siirtymisellä oli välittömiä vaikutuksia yhteiskunnalle, yksilöille, työyhteisöille ja johtamiselle (Rope 2021, 7). Aasiasta, Kiinan Wuhanista, alkanut koronavirustauti, Covid-19, julistettiin maailmanlaajuiseksi pandemiaksi maaliskuussa vuonna 2020. Pian tämän jälkeen maailman terveysjärjestö WHO tiedotti pandemian keskuksen siirtyneen Aasiasta Eurooppaan. Euroopan maat sulki rajojaan ja asettivat kansalaisille liikkumisen rajoituksia. (Kangas, Nenonen & Välimäki 2021, 24–28, 278–280.)

Suomeen poikkeusolot julistettiin 16.3.2020, joka mahdollisti työnantajan puuttumisen työaikoihin ja vuosilomiin. Huoltovarmuuden kannalta tärkeille aloille, kuten terveydenhuoltoon asetettiin työvelvoite. Mahdollisuuksien mukaan työntekijät siirtyivät etätöihin ja etsivät itsenäisesti toimintatapoja selviytyäkseen kasvavan työmäärän kanssa. (Kangas ym. 2021, 28–29.) Toimintaympäristön muutos oli nopea, koska keväällä vuonna 2020 noin 800 000 suomalaisista teki etätöitä (Eurostat 2020). Digitalisaatio mahdollisti uusien toimintojen rakentamisen, entisten rakenteiden muuttumisen ja nopean siirtymisen uusiin käytänteisiin hallinnossa, palveluissa ja tuotannossa (Limnèll, Hiltunen & Dufva 2022, 87).

2.2 Kuntaorganisaatiosta hyvinvointialueille

Väestön ikääntyminen, eliniän kasvu ja syntyvyyden väheneminen tuovat tulevaisuudessa haasteita hyvinvointivaltion rahoittamiseen ja talouskasvun ylläpitämiseen (Fellman, 2019, 303). Yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset ovat muuttaneet työtä ja työnteon muotoja vuosikymmenten aikana. Maailmansotien jälkeen Suomi on vaurastunut ja kehittynyt maatalousvoittoisesta yhteiskunnasta liberaaliseksi markkinatalousvaltioksi. Suomi kaupungistui, minkä aikana koulutus, terveydenhuolto ja demokratia kehittyivät. (Ojala, Fellman, Hannikainen & Laine 2019, 9–15.)

Tällä hetkellä Suomi on yksi maailman rikkaimmista valtioista, jossa tuottavuuskasvu on lisääntynyt teknologian kehittyessä ja alkutuotannon pienentyessä. Vuosikymmenten aikana Suomesta on rakennettu modernia hyvinvointiyhteiskuntaa, jonka haasteena ovat kasvavien hyvinvointikustannusten rahoittaminen. (Ojala, Fellman, Hannikainen & Laine 2019, 9–15.)

Koronapandemian aikana samanaikaisesti Suomessa valmisteltiin kauan suunniteltua kuntauudistusta, jossa sosiaali- ja terveyspalvelut siirtyisivät perustettaville hyvinvointialueille. Kunnan perustehtävänä oli ollut turvata kuntalaisten hyvinvointia, osallisuutta ja toimintakykyä sekä ehkäistä kuntalaisten sairauksia, syrjäytymistä ja vähentää sosiaalisia ongelmia ja eriarvoisuutta (Kuntalaki 410/2015, 1§). Kunnan johtamisjärjestelmä oli perustunut strategiseen johtamiseen, jossa kunnan toiminnalle asetettuja tavoitteita tarkasteltiin ja mitattiin (Kuntalaki 410/2015, 12§–15§). Kuntien tavoitteena oli olla joustavia, matala hierarkkisia, verkostoituvia toimintayksiköitä, jotka tavoittelivat aktiivista ja osallistavaa kansalaistoimintaa. Kuntalaisten osallisuutta pyrittiin lisäämään asiakasraadeilla, kokemusasiantuntijuuden foorumeilla ja mahdollistamalla neuvoo-antavat kansanäänestykset. (Aarrevaara 2017, 152–159.) Kunta- ja hallintolakiin perustunut päätösten teko eteni asian vireilletulosta, valmistelun kautta esittelyyn, päätöksentekoon, tiedoksiantoon ja täytäntöönpanoon. Käytännössä viranhaltijat olivat valmistelleet, esitelleet ja toimeenpanneet päätökset, jotka luottamushenkilöt olivat hyväksyneet. Kuntatyöntekijät työskentelivät asiakastyön rajapinnassa toimeenpanemalla lakisääteisiä päätöksiä ja tuottamalla kuntalaisille palveluja. (Rannisto 2017, 137–138).

Hyvinvointialueiden toiminnan käynnistymisen tiedostettiin muuttavan johtajuutta, luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välisiä suhteita sekä työntekijöiden ja asiakkaiden välisiä rooleja. (Rannisto 2017, 137–138). Vuoden 2023 alussa vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluiden järjestämisestä siirtyi 21 uudelle hyvinvointialueelle (stm.fi).

Hyvinvointialueiden toiminnan tavoitteena on ollut vahvistaa asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia hyvinvointialueen toiminnassa sekä edistää ja tukea asukkaidensa hyvinvointia (Laki hyvinvointialueista 611/2021, 1§).

Hyvinvointialueilla ylintä päätösvaltaa käyttää aluevaltuusto vastaten toiminnasta ja taloudesta, kuten hyvinvointistrategiasta, hallintosäännöstä, talousarviosta, omistajaohjauksesta, valvonnan perusteista ja jäsenten valitsemisesta toimielimiin. Aluevaltuuston lisäksi hallintoa ja taloutta johtaa aluehallitus, jonka alaisuudessa hyvinvointialuejohtaja vastaa hallinnosta, taloudenhoidosta ja toiminnasta. Vastaavasti aluehallituksen puheenjohtaja vastaa poliittisesta yhteistyöstä. Hyvinvointialueen hallintosäännössä määrätään hallinnosta, johtamisesta, toiminnan järjestämisestä ja

henkilöstöstrategiasta. Käytännössä aluevaltuusto valmistelee toimialaan liittyvät asiat aluehallitukselle käsiteltäviksi. Aluevaltuuston kokoukset ovat kansalaisille avoimia, joita salaiseksi luokiteltavia asioita lukuun ottamatta voi seurata sähköisesti. Hyvinvointialueen luottamushenkilöitä ovat valtuutetut ja varavaltuutetut, toimielimiin valitut jäsenet ja luottamustoimiin valitut henkilöt. Hyvinvointialueen henkilöstö on työsopimus- tai virkasuhteessa. (Laki hyvinvointialueista 611/2021, 22§, 35§, 42§, 52§, 70§, 74§, 92§, 95§, 98§, 106§.)

2.3 Etä- ja hybridityö

Etä- ja hybridityöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään täysin tai pääosin etänä. Käsitettä etä- ja hybridityö käytetään, kun työtä tehdään säännöllisesti viikoittain tai kuukausittain etänä, suoritetaan sovitusti työtehtävä oman työpisteen ulkopuolella tai työtä tehdään liikkuvasti organisaation toisissa toimipisteissä tai satunnaisissa paikoissa kuten asiakkaan tiloissa, hotelleissa, kahviloissa ja lentokentillä. (Eklund, Jääskeläinen Lindholm & Salminen 2021, 17.)

Käytännössä etätyön onnistuminen edellyttää etätyön johtamisen osaamista, työtehtävien soveltuvuutta etätyöhön, teknologian toimivuutta ja työntekijän digitalisaatio-osaamista. Ennen etätyöhön siirtymistä tulisi kartoittaa työntekijän halukkuus etätöihin, etätyön aikataulut, tavoitteet ja tietotekniset järjestelyt. Etäyhteyden tietoturvallisuus, asiakirjojen käsittely ja työskentelyolosuhteet tulisi suunnitella ja arvioida tietoturvallisuus huomioiden. (Rope 2021, 81–84.)

Koronapandemia lisäsi kiinnostusta etä- ja hybridityöstä keskusteluun ja tutkimiseen. Etä- ja hybridityö ei ole uusi ilmiö, vaan koronapandemiaa ennen yli 40% Akavalaisista korkeakoulutetuista teki etätöitä 1- 2 päivää viikossa. Aikaisemmin arvosteltiin etä- ja hybridityön tehokkuutta ja tuloksellisuutta, mutta nykyään tiedetään etä- ja hybridityön olevan vähintäänkin yhtä tehokasta kuin lähi-työ. (Rope 2019, 89, 90–91, 142.)

2.4 Hybridijohtaminen

Hybridijohtamisessa johdetaan asioita, päätöksentekoa, viestintää ja ihmisiä. Hybridijohtaminen ei perustu kontrolloimiseen, vaan se rakentuu luottamuksellisuuteen. Hybridijohtamisessa korostetaan kasvokkain kohtaamista erilaisilla viestimillä, tehtävien ja tavoitteiden määrittelyä, yhteisen

päämäärän selkeyttä ja työntekijöiden yksilöllistä kohtaamista. Esihenkilöiden tulisi työssään huomioida työntekijöiden yksilöllisyys, erilaiset tarpeet ja työtehtävien erilaisuus. (Rauramo 2018).

Sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamisen ja moniammatillisen yhteistyön kehittäminen vaatii johtajien välistä yhteistyötä, suunnitelmallista osallistavaa ja rajat ylittävää työnkehittämistä. Henkilöstöjohtamisen ja lähijohtamisen yhtenä haasteena on nähty esihenkilöiden keskinäisen yhteisymmärryksen puute, miten työtä tulisi johtaa. Esihenkilöillä tulisi olla yhteinen kieli ja näkemys, miten erilaisia tulkintoja voitaisi yhteen sovittaa. Lisäksi oman reviirin puolustaminen voi johtaa oman yksikön etusijalle asettamiseen. Toisaalta esihenkilöiden koulutustaustan on todettu vaikuttavan ammatillisen reviirin puolustamiseen. Eri ammattiryhmillä voi olla myös koulutuksesta johtuvia ammattieettisiä arvoja ja kulttuurisia toimintatapoja. Moniammatillista yhteistyötä voivat edelleen vaikeuttaa organisaation byrokraattinen rakenne ja hierarkkiset toimintatavat. (Hujanen, Mustonen, Klinga, Lammintakanen, Laulainen & Taskinen 2020, 142–146.) Vastaavasti tiedon keruulla ja kerätyn tiedon hyödyntämisellä pyritään lisäämään ymmärrystä työn ja johtamisen vaikuttavuuteen ja niiden vahvistamisen keinoihin (Miettinen, Selander & Linnosmaa 2020, 81–122).

Koronapandemian aikana otettiin käyttöön käsitteet hybridityö ja hybridityön johtaminen (Rope 2021, 138). Etä- ja hybridityössä työntekijä ja esihenkilö eivät tapaa toisiaan päivittäin, ja joskus tapaamisia voi olla vain muutamia kertoja vuodessa (Rauramo 2018). Toisaalta etä- ja hybridityössä esihenkilö ja työntekijä voivat työskennellä myös samoissa työtiloissa ja olla verkkoyhteyksien avulla lähes aina tavoitettavissa. (Rope 2021, 138.)

Johtajuuden ja fyysisen toimintaympäristön muutoksessa työntekijöiden ja esihenkilöiden roolit vaihtuvat, odotukset ja vaatimukset kasvavat. Esihenkilö- alaisuudet tulisi nähdä vuorovaikutusprosessina, joissa kaikki osapuolet tarvitsevat tukea. Esihenkilö- alaisuuteita tulisi tunnistaa ja kehittää aidoissa tilanteissa, jossa tapahtuu sosiaalista tai fyysistä vuorovaikutusta. Kehittämisessä tulisi kuulla kaikkien osapuolien odotuksia ja toiveita vuorovaikutuksen edistämiseksi. Vuorovaikutuksen kehittämiskohteina tulisi olla erityisesti haasteelliset esimies- alaisuuteissa tapahtuvat vuorovaikutustilanteet. (Kangas 2021, 281–282.)

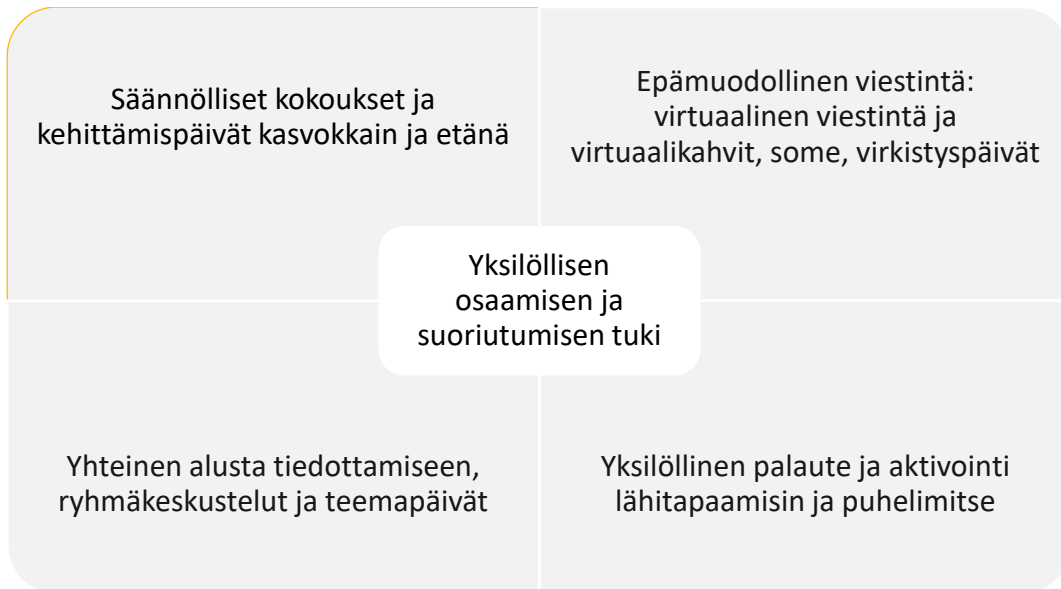
Hybridijohtamisella mahdollistetaan työyhteisössä tapahtuva yhteistyö ja itseohjautuvuus. Johtajuudella rakennetaan etätyöhön luottamusta, tiedon jakamisen hyviä käytänteitä, edistetään työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä. Siirtyessä etä- ja hybridityöhön organisaation tulisi tarkastella omia toimintatapojaan ja huomioida työntekijät yksilöinä. Esihenkilöiden tehtävänä olisi toimia suunnannäyttäjänä, toiminnan koordinoijana ja yhteistyön kehittäjänä. (Eklund ym. 2021, 17–18.)

Johtajuuden merkityksen on todettu korostuvan etä- ja hybridityössä (Kuusisto 2022, 24–25). Eklundin ym. (2021, 179–182) mukaan Harvard Business Reviewssa 2021 toteutetussa tutkimuksessa huomattiin, että digitalisaation käytön lisääntyminen vaikuttaa työntekijöiden rooleihin ja työtehtäviin eri tavalla. Heidän mukaansa ylimmälle johdolle on alempaa johtoa ja päälliköitä helpompaa mukautua virtuaalityöhön, koska heillä on enemmän yhteistyötaitoja, kokemusta ja osaamista itsensä ilmaisemiseen ja esiintymiseen. Henkilöstöryhmien välisen eroavuuksien on todettu johtavan vuorovaikutuksen haasteisiin ja epätasa-arvon tunteen lisääntymiseen työntekijöiden kesken. Vuorovaikutuksen heikentymisen katsottiin johtuvan vaikeudesta tunnistaa ilmeitä ja eleitä kuvaruudun takaa. Harvardissa toteutetun tutkimuksen mukaan etä- ja hybridityössä korostuvat johtamisen taidot enemmän kuin lähityön johtamisessa. Hybridityössä voidaan tehostaa työtä, laatia selkeitä tavoitteita, toteuttaa säännöllistä tavoitteiden seurantaa ja tehdä uusia innovaatioita. (Eklund ym. 2021, 179–182.)

Harvardin tutkimustuloksia vahvistavat Eklundin ym. (2021, 53–55) näkemykset johtajuuden merkityksestä etä- ja hybridityössä, joissa johtajuuden tulisi olla suunnitelmallisempaa ja sitoutuneempaa. Johtajuudelle tulisi asettaa toistuvasti käsiteltäviä tiimitavoitteita, -visioita ja -päämääriä. Työn organisoinnissa ja johtamisessa olisi tiedostettava työntekijöiden tuen tarpeiden yksilöllisyys ja etätyön sopivuus. Perinteinen hierarkkinen johtamistapa, käskyttäminen ja valvonta eivät toimi etä- ja hybridityössä. Kysymys on enemmänkin työn tekemisen mahdollistamisesta ja siinä suoriutumisen ohjaamisesta.

Kuvassa 1 kuvataan työntekijän yksilöllisen osaamisen vahvistamisen ja työstä suoriutumisen tukemisen osa-alueita, jotka koostuvat työyhteisön rutiineista, viestinnästä ja työyhteisön jäsenten kohtaamisista.

Kuvio 1. Hybridijohtamisessa korostuvat asioiden, viestinnän ja ihmisten johtaminen (Rauramo 2018)



Etä- ja hybridityön johtamisessa tulee tarkastella itseohjautuvuuden toteutumista. Eklundin ym. (2021, 72–74) mukaan organisaatiossa johtajan tulee kantaa vastuuta ja ottaa aktiivisesti esille työssä esille tulleita haasteita. Vastaavasti itseohjautuvissa organisaatioissa Lalouxin (2016, 93) mukaan organisaatiot pystyvät korjaamaan omaa toimintaansa, jos organisaatioon on rakennettu läpinäkyvä toimintakulttuuri ja yhteinen käsitys siitä, mikä on toimivaa. Eklund ym. (2021, 41) jakavat Lalouxin käsityksen organisaation toiminnan häiriintymisestä, jos työyhteisössä yhteinen vastuun kantaminen heikentyy ja huoli työstä selviytymisestä kasvaa. Toisaalta Lalouxin (2016, 147) mukaan itseohjautuvien organisaatioiden toiminta ei perustu ennakolta asetettuihin toiminnan rajoihin ja ylhäältä asetettuun kontrolliin vaan luovuuteen ja aloitteellisuuteen.

Kuusiston (2022, 24–27) mukaan asioiden ja ihmisten johtamisen tavat ovat eriytyneet, minkä vuoksi etä- ja hybridityön johtamisessa korostuvat muutosjohtajuus ja yhteisöllisyyden rakentaminen. Tästä syystä johtamisessa korostuvat päätöksenteko ja hierarkia. Digitalisessa ympäristössä päätöksenteon toteuttaminen ja organisaation strategisten tavoitteiden saavuttaminen on todettu olevan haasteellisempaa hahmottaa ja aikatauluttaa organisaatorajojen ja verkostojen kasvaessa.

Hurmerinnan (2015, 31–57) mukaan digitalisaation vahvalla hyödyntämisellä voidaan kasvattaa työyhteisöön sitoutumista, vahvistavan työtyytyväisyyttä, avoimuutta ja positiivisuutta. Hänen näkemyksensä mukaan esihenkilön tulisi työyhteisössä esimerkillään vahvistaa sosiaalista työkuultuuria lisäämällä sosiaalisen median käyttöä. Vahvan sosiaalisen organisaation työntekijät toimivat sosiaalisessa mediassa myös vapaa-ajallaan lisäten organisaation tunnettavuutta. Sosiaalisen organisaation työntekijät ovat innovatiivisia, innostuneita ja tehokkaita sosiaalisen median käyttäjiä. Sosiaaliset organisaatiot toimivat kehittämisen edelläkävijöinä työhyvinvoinnissa luoden samalla uutta työkuultuuria.

Julkisten organisaatioiden, kaupunkien ja kuntien johtaminen poikkeaa yritysten johtamisesta ja toimintatavoista ja Tienarin ja Harviaisen (2020, 16–22, 851–848) mukaan julkisten organisaatioiden johtamisen haasteena on yhteiskunnallinen vastuu organisaation tuloksellisuudesta ja toiminnan vaikuttavuudesta. Heidän mukaansa kuntaorganisaatiossa puolueiden poliittiset tavoitteet vaikuttavat päätöksentekoon ja esihenkilöiden toimintaan. Lisäksi Tienarin ja Harviaisen (2020, 16–22, 851–848) mukaan tulevaisuuden päätöksenteossa ja strategisessa johtamisessa tulisi ennistä enemmän ottaa huomioon asiakkaiden osallisuus päätösten suunnittelussa ja valmistelussa. Julkisten organisaatioiden strateginen johtaminen tulisi olla suunnitelmallisempaa toimintaa asetettujen päämäärien saavuttamiseksi ja toimijoille olisi asetettava selkeät roolit sekä selkiyttää toimijoiden välistä työnjakoa.

2.5 Itseohjautuvuus ja päätöksenteko etä- ja hybridityössä

Decin & Ryanin (2000, 227–268) mukaan motivaatio ohjaa ihmistä työskentelemään kohti asetettua päämäärää. Vastaavasti Savapuron (2019, 28) mukaan ihmiset motivoituvat ja alkavat itseohjautua, kun he saavat palautetta omasta osaamisestaan, heitä tuetaan omaehtoisuuteen ja heidän kuulumistaan yhteisöön vahvistetaan. Lisäksi Ala-Mutkan (2019, 114) mukaan itseohjautuvuuden lisääntyminen ja vahvistuminen näkyvät parempina työn tuloksina ja asiakaskokemuksina. Hänen mukaansa hajauttamalla valtaa organisaation alemmille tasoille myös vahvistetaan itseohjautuvuutta ja madalletaan päätöksentekoa. Ala-Mutkan (2019, 114) mukaan päätöksenteon hajauttamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, osallisuuden kokemuksen vahvistamiseen, yhteisöllisyyden tunteen lisääntymiseen ja muutosvastarinnan vähentämiseen. Itseohjautuvuutta

korostetaan myös Lalouxin (2016, 64–65) franchising -periaatteella hyvinvointipalveluita tuottavassa Buurtzorg -mallissa, missä itseohjautuvuutta on lisätty nykyisiä toiminnan rakenteita muuttamalla. Buurtzorg -mallissa yksittäiset työntekijät valmennetaan työskentelemään määritellyissä rooleissa itseohjautuvasti. Lisäksi itseohjautuvuuden toteutumiselle on luotu hajautetun vallan malli, jossa hierarkkisen johtajuuden toimintakäytänteet ja rakenteet on uudistettu hajauttamalla päätösvaltaa kaikille työntekijöille.

Eklundin ym. (2021, 40–42) mukaan etä- ja hybridityössä tarvitaan vuorovaikutus- ja ongelmaratkaisutaitojen lisäksi oppimis-, päätöksenteko- ja itsensä johtamisen taitoja. Hybridityötaidot näkyvät työntekijän aloitekykynä, pitkäjänteisyytenä, oma-aloitteisuutena ja työtehtävien priorisointitaitoina. Toisaalta Vilkmanin (2016, 122–123) mukaan itsensä johtamisen lisääntyminen voi lisätä työntekijän epävarmuuden tunnetta, jolla voi olla negatiivisia vaikutuksia työstä suoriutumiseen.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

3.1 Tavoite

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä työkäytänteet muuttuivat äkillisesti alkaneen pandemian seurauksena. Esitettyjen muutosten perusteella muodostetaan käsitys, millaisia vaikutuksia äkillisellä muutoksella on uudistuvaan johtajuuteen ja työkäytänteisiin.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitä muutoksia koronapandemia aiheutti työssä?
2. Mitä vaikutuksia muutoksilla oli uudistuvaan johtajuuteen?

3.2 Koronapandemian vaikutuksia selvitettiin Jämsän kaupungissa

Jämsä on 19 837 asukkaan kaupunki, joka sijaitsee Keski-Suomen maakunnassa. Organisaatio oli jakautunut konsernipalveluihin, sosiaali- ja terveystoimeen, sivistystoimeen, elinvoimaan, Jämsän vesi, Jämsän ateria- ja puhtauspalveluiden toimialoihin. Vuoden 2021 lopussa Jämsän kaupungissa työskenteli yhteensä 983 henkilöä. (Jämsä, 2022.)

Jämsän kaupunki selvitti henkilöstökyselyn avulla koronapandemian vaikutuksia työhön ja työn tekemiseen. Henkilöstökysely perustui Työterveyslaitoksen Paluu tulevaisuuteen- mallikyselyyn (Työterveyslaitos, ajantasaista tiedote, 2022). Jämsän kaupunki muokkasi Työterveyslaitoksen mallikyselyä omaan organisaatioon sopivaksi (liite 1).

Henkilöstökyselyllä selvitettiin, miten työntekijät kokivat pandemia-ajan työn, minkälaisia muutoksia työssä tapahtui koronapandemian aikana, ja miten työntekijät halusivat tulevaisuudessa tehdä työtänsä (Väisänen 2021, verkkolehden artikkeli). Jämsän kaupunki toteutti henkilöstökyselyn koko henkilöstölleen marraskuussa vuonna 2021. Kyselyyn vastaamista aktivoitiin ja motivoitiin sähköpostilla muistuttamalla.

3.3 Aineiston kuvaus

Kyseessä on opinnäytetyö Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK tutkinto-ohjelmassa. Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa tarkastellaan koronapandemian aikana Jämsän kaupungin työntekijöiden kokemuksia muuttuneesta työstä. Tutkimusaineiston ja kirjallisuuden perusteella muodostetaan käsitys, miten äkillinen muutos työssä vaikuttaa uudistuvaan johtajuuteen.

Tutkimusaineistona käytettiin Jämsän kaupungin koko henkilöstölleen tekemää Paluu tulevaisuuteen- henkilöstökyselyn osaa. Kyselyn Jämsän kaupunki toteutti koko henkilöstölleen Webropol-kyselynä. Koronapandemian aikaisen työn ja toimintaympäristön muutoksia kartoitettiin marraskuussa 2021 ja kysely toteutettiin ajalla 1.11. – 30.11.2021. Kysely perustui valtakunnalliseen Työterveyslaitoksen julkaisemaan Paluu tulevaisuuteen – kyselyyn (Työterveyslaitos, ajantasaista tiedote, 2022). Kyselyn toteuttamisen aikana työskentelin sosiaalityöntekijänä Jämsän kaupungin vammaispalveluissa ja etsin opinnäytetyöhön tutkimusaineistoa. Neuvottelin kyselytutkimusaineiston käyttämisestä opinnäytetyössäni Jämsän kaupungin johdon kanssa. Käydyn neuvottelun perusteella tein tutkimushakemuksen, jonka perusteella myönnettiin tutkimuslupa (liite 2). Tutkimusluvan myöntämisen jälkeen säännölliset ohjauskeskustelut ja niistä saatu palaute ovat ohjanneet tutkimusta.

Jämsän kaupungin toteuttama henkilöstökysely koostui useasta strukturoidusta kysymyksestä ja kahdesta avoimesta kysymyksestä. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistona käytettiin näiden kahden avoimen kysymyksen vastauksia (liite 3). Kyselyyn vastasi yhteensä 252 henkilöä ja kahteen avoimeen kysymykseen saatiin yhteensä 284 vastausta. Kyselytutkimuksen saadut vastaukset koottiin toimialoittain; sivistystoimi, sosiaali- ja terveystoimi, elinvoima, konsernipalvelut, Jämsän ateria- ja puhdistuspalvelut- liikelaitos ja kaupungin johtoryhmä. Jämsän Vesi-liikelaitos ei vastannut kyselyyn. Vastaajista valtaosa oli sivistystoimen sekä sosiaali- ja terveystoimen toimialoilta. Näiltä toimialoilta merkittävin osa vastaajista työskenteli varhaiskasvatuksessa ja perusopetuksessa. Kolmasosa vastaajista oli elinvoima-, konsernipalvelut- ja Jämsän ateria- ja puhtauspalvelut- liikelaitoksen toimialoilta, näistä vastaajista valtaosa oli maankäyttö-, elinvoima- ja hallintopalveluiden tulosalueilta. Kaikista vastaajista joka viides työskenteli esimies- tai johtotehtävissä. Vastajat ryhmiteltiin vastausten perusteella aktiivisiin kehittäjiin, kommentoijiin ja muutosten seuraajiin.

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kartoitettiin koronapandemian aikana työntekijöille kertyneitä kokemuksia sekä työympäristössä tapahtuneita muutoksia. Toisessa kysymyksessä haettiin työntekijöiden kokemusten pohjalta syntyneitä näkemyksiä, mitä pandemian aikana käyttöönotetuja toimintatapoja tulisi hyödyntää tulevaisuudessa.

Jämsän kaupungin toteuttamassa kyselytutkimuksessa esitetyt avoimet kysymykset olivat

1. Kerro, mitä uusia työskentelytapoja olet ottanut käyttöön koronapandemian aikana?
2. Mitä koronaepidemian aikana tehtyjä käytäntöjä/ työskentelytapoja toivoisit ylläpidettävän ja jatkettavan?

Jämsän kaupunki julkaisi henkilöstökyselyn tulokset henkilöstölle Teams -tilaisuudessa helmikuussa 2022. Kyselyn tulokset ovat nähtävissä Jämsän kaupungin henkilöstön intra- sivustolla. Tässä laadullisessa tutkimuksessa aineistona käytettävät kahden avoimen kysymyksen autenttiset vastaukset ovat myös nähtävänä kaupungin intra- sivuilla, mutta kaupunki ei ollut käsitellyt vastauksia tutkimuksen näkökulmasta. Vastaukset yksilöitiin juoksevilla numeroinnilla.

Tutkimuksessa aineiston hakusanoina käytettiin suomeksi ja englanniksi etäjohtaminen, uudistuva johtajuus, johtajuus, hybridityö, työelämän muutos, koronapandemia, Covid-19, etättyö, digiloikka,

digitalisaatio, itseohjautuvuus, asiantuntijuus, luottamus työelämässä, vuorovaikutus työelämässä ja vuorovaikutus. Hakukantoina olivat Janet.finna, Medic, Cochrane, Cinahl, JBI, ProQuest, Journal.fi, PubMed ja Arto.

3.4 Aineiston analyysi

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa tutkimusaineisto pelkistettiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiöitä, tutkittavien ajatuksia, tunteita ja motiiveja. Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat tutkittavan henkilön subjektiivinen kokemus ja tulkinta tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Tutkimusaineistoa tarkasteltiin kirjallisuuden avulla. (Tuomi ym. 2017, 80–81, 546–548.) Tutkimusaineiston, kirjallisuuden ja ajantasaisen tutkimustiedon perusteella esitetään johtopäätökset muuttuvan toimintaympäristön vaikutuksista uudistuvaan johtajuuteen.

Jämsän kaupungin henkilöstölleen tekemällä henkilöstökyselyllä saadut alkuperäiset vastaukset teemoiteltiin ja luokiteltiin Excel taulukkoon värikoodien avulla. Aineiston pelkistäminen toteutettiin aineiston molempiin kysymyksiin erikseen. Aluksi siirrettiin autenttiset vastaukset Excel -taulukon vasempaan reunaan. Seuraavana taulukoidut, autenttiset, ilmaisut kirjoitettiin uudelleen tiivistettyyn muotoon. Nämä pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin värejä apuna käyttäen samaa tarkoitaviin ensimmäisiin alaluokkiin. Excel -taulukointia ja värejä apuna käyttäen aineiston käsittelyä jatkettiin ja luokitellusta aineistosta koottiin yhtenevät vastaukset edelleen yhteen ja ryhmiteltiin. Aineiston käsittelyä jatkettiin yhdistelemällä edelleen alaluokat saaden siten yläluokat. Yhdistetyistä yläluokista muodostettiin yhteiset pääluokat, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. Vaiheittain tehtävän sisältöanalyysin avulla pyrittiin varmistamaan, että aineisto käsiteltiin asianmukaisesti hukkaamatta tutkimuksen merkityksellistä sisältöä. (Tuomi & Sarajarvi 2017, 291–302, 350–386.)

Sisältöanalyysin menetelmin pelkistettyä aineistoa tarkasteltiin muuttuvan toimintaympäristön, työn ja uudistuvan johtajuuden näkökulmista. Tutkimustulosten jälkeen kerättiin aihetta käsittelevää kirjallisuutta, tutkimuksia ja artikkeleja, joiden avulla muodostettiin tutkimuksen johtopäätökset. Tutkimuksen kannalta oli merkittävää huomata, että ajantasaisessa kirjallisuudessa kiinnitettiin huomiota aineistossa esille nousseisiin teemoihin. Aineiston analyysivaiheessa aikaisempien

tutkimustulosten, kirjallisuuden ja teorian ei annettu ohjata analyysia, vaan aineisto käsiteltiin puhtaasti aineistosisällön analyysin menetelmin. Tutkimuksen alussa ei voitu varmistaa tutkimusaineiston vastaavuutta tutkimukselle asetettuun tavoitteeseen, joten aineistoanalyysin aikana arviointiin aktiivisesti tutkimukselle asetettua tutkimustavoitetta ja tutkimuskysymyksiä. (Tuomi ym. 2017, 207–209, 350–386.)

Seuraavissa taulukossa on esimerkit analyysin etenemisestä. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä tutkittiin työntekijöiden ja työyhteisöjen koronapandemian aikana käyttöönotettavia uusia työskentelytapoja. Toinen avoin kysymys koski koronapandemian aikana tehtyjä käytäntöjä ja työskentelytapoja, joita työntekijät toivovat jatkettavan ja edelleen kehitettävän koronapandemian jälkeen.

Taulukoissa 1 ja 2 kuvataan aineiston analyysin eteneminen molempien avoimien kysymysten osalta erikseen. Suora lainaus on pelkistetty ja näin on saatu ala-, ylä- ja pääluokat.

Taulukko 1. Kysymys 1. Aineiston analyysin eteneminen.

Suora lainaus	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>"Koulutukset (sisäiset ja ulkoiset) hoidetaan pääosin teamsilla ja youtubella"</i> (HA 4).	Koulutukset verkossa	Digitalisaation käyttöönotto	Toimintaympäristön muutos	Digitaalinen toimintaympäristö
<i>"Teamsin käyttö laajemmin, jopa kehittämistyöpajoissa. Myös muita digitaalisia välineitä on otettu käyttöön tässä tarkoituksessa "</i> (HA 18).	Teams - kokoukset ja muut työtilat käytössä	Digitalisaation käyttöönotto	Toimintaympäristön muutos	Digitaalinen toimintaympäristö
<i>"Tilanteen ja työtehtävien mukaan vaihtuvan työn tekemisen paikka, sähköisten työkalujen monipuolisempi ja aktiivisempi käyttö"</i> (HA 7).	Mahdollista vaihtuva työn tekemisen paikka sähköisten työkalujen avulla	Digitalisaation käyttöönotto	Toimintaympäristön muutos	Digitaalinen toimintaympäristö
<i>"Teamsin hyödyntämisen asiakaskontakteissa"</i> (HA 3).	Asiakastyössä Teamsin käyttö	Digitalisaation käyttöönotto	Toimintaympäristön muutos	Digitaalinen toimintaympäristö

<i>"Ylipäätään kaikki etätyöhön liittyvä. Aiemmin en ollut tehnyt etätyötä"</i> (HA 1).	Kaikki uutta. Ei aikaisempaa kokemusta etätyöstä	Uudenlaiset toimintatavat	Uusien käytänteiden käyttöönotto	Uudistuva johtajuus
<i>"Vähemmän paperille tulostamista ja enemmän sähköistä tallennusta"</i> (HA 58).	Tulostus vähentynyt etätyössä. Sähköinen tallennus lisääntynyt	Uudenlaiset toimintatavat	Uusien käytänteiden käyttöönotto	Uudistuva johtajuus
<i>"Teams:n käytön ilman työnantajan tarjoamaa perehdytystä sen laajoihin toiminnallisuuksiin"</i> (HA 6).	Muutokseen jouduttiin ilman perehdytystä	Uudenlaiset toimintatavat	Uusien käytänteiden käyttöönotto	Uudistuva johtajuus

Taulukko 2. Kysymys 2. Aineiston analyysin eteneminen.

Suora lainaus	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>"Olen huomannut, että tiimityö kärsii jos yhteisiä selkeitä sopimuksia ei ole"</i> (HB 19).	Tiimityön vaikeus	Yhteiset toimintaohjeet	Hyvien käytänteiden edelleen kehittäminen	Jatkuva arviointi ja kehittäminen
<i>"ja henkilöt haluavat tehdä omalla tavallaan eikä rakenteita ole riittävästi"</i> (HB 19).	Jokainen työtä omalla tavalla, ohjeet puuttuvat	Yhteiset toimintaohjeet	Hyvien käytänteiden edelleen kehittäminen	Jatkuva arviointi ja kehittäminen
<i>"Mielestäni kotona pysyy tekemään töitä paremmin kuin toimistolla"</i> (HB 23).	Kodin sopivuus	Kotona (etätyön) työskentelyn edut	Itseohjautuvuus	Uudistuva johtajuus
<i>"Teams palaverit voisi jäädä käyttöön varsinkin silloin jos palaveriin olisi lähdeittävä toiselle paikakunnalle. Matkustamiseen käytettävä aika jäisi muuhun käyttöön"</i> (HB 22).	Ei työmatka-ajoa	Kotona (etätyön) työskentelyn edut	Itseohjautuvuus	Uudistuva johtajuus
<i>"Lisäksi perhe-elämän yhteensovittaminen on kotoa käsin helpompaa"</i> (HB 23).	Työelämän yhteensovittaminen	Kotona (etätyön) työskentelyn edut	Itseohjautuvuus	Uudistuva johtajuus

<i>"Mahdollisuutta tehdä etätöitä sen mukaan, miten se oman työn kannalta on mahdollista" (HB 44).</i>	Toive etä- ja lähi-työstä	Joustavan työntekijämisen mahdollistaminen	Hyvien käytänteiden edelleen kehittäminen	Hybridityön edistäminen muuttuvassa toimintaympäristössä
<i>"Etätyön mahdollisuuden toivoisin jatkuvan niille, jotka tekevät keskittymistä vaativaa työtä" (HB 24).</i>	Vaativiin töihin keskittyminen ja työrauha kotona parempaa	Omat vaikutusmahdollisuudet työympäristöön liittyen	Hyvien käytänteiden edelleen kehittäminen	Hybridityön edistäminen muuttuvassa toimintaympäristössä
<i>"Myöskään työtiloja ei enää henkilöstön lisäntymisen vuoksi ole kaikille joka päivä" (HB 37).</i>	Työtilojen riittävyys	Ekologisuus ja kustannustehokkuus	Taloudellisuus	Muuttuva työympäristö

4 Uusia työskentelytapoja otettiin käyttöön koronapandemian aikana

4.1 Äkilliseen kriisiin ei oltu varauduttu

Jämsän kaupungissa siirryttiin etä- ja hybridityöhön valtakunnallisten ohjeiden mukaisesti maaliskuussa vuonna 2020. Toimintaympäristön muutos vaikutti työn sisältöön, työntekijöiden työstä suoriutumiseen ja johtajuuteen. Uudistuvassa johtajuudessa tuli ratkaista työyhteisön vuorovaikutuksen muuttuminen, digitalisaation käytön lisääntyminen ja näiden vaikutukset asiakastyöhön.

Koronapandemian kaltaiseen äkilliseen kriisiin Jämsän kaupungissa ei oltu osattu varautua. Käytännössä työn muutokset näkyivät työn johtamisessa, asiakastyössä, itseohjautuvuuden lisääntymisenä ja vuorovaikutuksen muuttumisena. Työntekijät olisivat toivoneet esihenkilöiltä vahvempaa tukea työhönsä. Etenkin koronakriisin alkuvaiheessa työtä hankaloittivat työohjeiden ja tiedotuksen puutteet. Työyhteisössä jokaisen työntekijän tulee omalta osaltaan kantaa vastuuta viestinnästä ja tiedottamisesta (Kurvinen 2021, 176). Toisaalta kuntaorganisaatiossa on määritelty tiedotuksen ja viestinnän periaatteet, jotka liittyvän myös tiettyjen työntekijöiden toimenkuvaan (Hurmerinta 2015, 87–89). Käytännössä työntekijät pyrkivät itseohjautumalla ja verkostoitumalla selviytymään koronakriisin haasteista. Jämsän kaupungin työntekijöiden toiminta kriisin aikana oli tavoitteellista ja yhteisöllistä. Takanen (2022, 301–307) vahvistaa näkemystä ja on todennut, että toimintaympäristön muuttuessa työntekijät alkavat toimia uudella tavalla ja muokata käyttäytymistään.

Kuvassa 2 kuvataan johtajuuteen vaikuttavia muutoksia toimintaympäristön muuttuessa.

Kuvio 2. Toimintaympäristön muutoksen vaikutukset uudistuvaan johtajuuteen.

Etä- ja hybridityön johtaminen		
Vuorovaikutus- ja ongelmaratkaisutaidot korostuivat	Uusien työvälineiden ja toimintatapojen käyttöönotto digitalisaation käytön lisääntyessä	Asiakastyön muutos; Innovatiivisten toimintatapojen kehittäminen ja asiakkaiden asiantuntijuuden huomioiminen

Toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset muuttivat digitalisaation käyttöä, jonka ajateltiin lisäävän työn tuloksellisuutta, innovatiivisuutta ja asiakaskohtaamisten määrää ja laatua. Työntekijät kokivat toimintaympäristön muutoksen haasteellisena, koska digitalisaation käyttöönottoon liittyi osaamisen puutteita. Työn joustavuuden lisääntyminen mahdollisti työntekijöille kuitenkin enemmän aikaa itsestä huolehtimiseen ja työn ja perheen yhdistämiseen, minkä vuoksi työhyvinvoinnin koettiin lisääntyneen. *”Perhe-elämän yhteensovittaminen on kotoa käsin helpompaa”* (HB 23).

Etä- ja hybridityö oli lähes kaikille tutkimukseen vastanneille uutta. *”kaikki etätöihin liittyvä. Aiemmin en ollut tehnyt etätöitä”* (HA 1). Yksittäiset työntekijät alkoivat kuitenkin toimia itseohjautuvasti ja ennakkoluulottomasti etsimällä työn tekemiseen uusia luovia ratkaisuja. Suurin muutos koettiin digitalisaation käytön muuttumisessa ja erilaisten verkkosovellusten käytön lisääntymisessä.

” Teamsin käyttöönotto laajemmin, jopa kehittämistyöpajoissa. Myös muita digitaalisia välineitä on otettu käyttöön tässä tarkoituksessa. Ovat tehostaneet työn tekemistä. Teamsin hyödyntäminen asiakaskontakteissa” (HA 18). *”Teams -palaverit erilaisissa tilanteissa, Teams työtilojen hyödyntäminen, etäkoulutukset/webinaarit”* (HA 61).

Äkillisen muutoksen ja digitalisaation käyttöönoton ongelmat koskettivat samalla tavalla esihenkilöitä ja työntekijöitä. Työntekijöille muodostui yhteinen kokemus työohjeiden puutteesta.

”Teams:n käytön ilman työnantajan tarjoamaa perehdytystä sen laajoihin toiminnallisuuksiin” (HA 6).

Toimintaympäristön muutos koettiin haasteellisena, mutta työtulosten koettiin parantuneen etä- ja hybridityössä. Työntekijöiden kokemuksen mukaan työrauha ja vaativiin töihin keskittyminen onnistui kotona paremmin.

”Mielestäni kotona pystyy tekemään töitä paremmin kuin toimistolla” (HB 23). *”Etätyöskentely antaa hyvän mahdollisuuden keskittyä ja rauhoittua työtehtävien äärelle. Päiväkotiympäristössä on usein vaikea löytää palaverille ja kirjoitustyölle sopivaa rauhallista tilaa.”* (HB 121.)

Toisaalta toimintaympäristönmuutosten haasteisiin etsittiin ja löydettiin luovia ratkaisuja digitalisaation avulla, mikä työntekijöiden mukaan säästi työaika ja mahdollisti paremmin työn ja perheen yhdistämisen.

”Aikoja on huomattavasti helpompi sopia, kun edun pitkän työmatkan päässä olevan vanhemman ei tarvitse olla läsnä” (HB 54). *”Palaverit Teamssin välityksellä. Säästyy aikaa ja vaivaa kun ei tarvitse vaihtaa Päiväkotia tai muuta tilaa kesken päivän”* (HB 54).

4.2 Uusien käytänteiden käyttöönotto

Uudistuva johtajuus ei pystynyt vastaamaan toimintaympäristössä nopeasti tapahtuvaan muutokseen. Työntekijät kaipasivat selkeitä rakenteita ja työohjeita. *”Olen huomannut, että tiimityö kärsii jos yhteisiä selkeitä sopimuksia ei ole”* (HB 19). Toisaalta työntekijät kokivat ymmärrystä ja myötätuntoa työympäristön muutoksen aiheuttamissa työn epäkohdissa. Työn uudelleen organisointia vaikeuttivat työntekijöiden yksilölliset erot digitaalisten verkkoalustojen käytön hallinnassa, osaaamisessa ja uuden oppimisessa.

”Pandemian vaatima etätyö on ollut työyhteisön kehittämisen, oppimisen, uusien järjestelmien, esimies- henkilöstön tuen, uusien työntekijöiden sitoutumisen, työn motivaation ja työyhteisön ilon näkökulmasta valitettavan epäsopeva ja rankka yhtälö” (HB 79).

Etä- ja hybridityöhön siirtymistä pyrittiin helpottamaan toteuttamalla yhteisiä digitalisia verkko-työpajoja. *”Olen oppinut käyttämään ja käyttänyt paljon uusia sähköisiä ohjelmia”* (HA 35). Yhteiskehittämisestä huolimatta digitalisaation osaamisen puutteet koettiin ongelmallisina, mistä syntyi kokemus toiminnan joustamattomuudesta ja johtajuuden puutteesta. Työntekijöistä osa toimi muita selkeämmin työn ja toiminnan kehittäjinä ja vastuuta ottavina, osa esitti mielipiteitä etä- ja hybridityöstä ja osa vaati selkeitä toimintaohjeita. *”Korona-aika ei ole edellyttänyt uusien työskentelytapojen omaksumista. Etätyö ja sähköiset toimintamallit ovat olleet tehokkaasti käytössä jo muutoinkin”* (HA 71).

4.3 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus korostui, koska selkeitä toimintaohjeita ja perehdytystä ei ollut saatavana. *”Etätyöskentely on ollut kokonaisuudessaan uutta. Suurimmat muutokset ovat kuitenkin Teams käyttö, soittaminen teamsilla, yhteiset työtilat”* (HA 4). Työntekijät korostivat itsensä johtamisen merkitystä ja kykyä oppia nopeasti uutta. Esihenkilöt yhdessä työntekijöiden kanssa pyrkivät kokeilujen kautta löytämään toimivat toimintatavat työn jatkamiseksi. Verkkoalustojen avulla korvattiin työntekijöiden ja asiakkaiden väliset fyysiset tapaamiset, työyhteisöjen kokoukset, koulutukset ja verkostotapaamiset. Oppimisen ja onnistumisen kokemukset vaikuttivat positiivisesti työstä selviytymisen ja kokemukseen työn joustavuuden lisääntymisestä.

”Pidettiin enemmän yhteyttä esim. tiimien välillä kuin, että olisi ollut kokoontumispalavereja. Teams palavereja pystyy pitämään nopeastikin ja vain lyhyitäkin kestoaltaan” (HA 48). *”Teamsin hyödyntäminen asiakaskontakteissa”* (HA 3).

Toisaalta verkossa tapahtuvat palaverit koettiin haasteellisina ja niiden tuloksellisuutta kyseenalaistettiin. Osa työntekijöistä kertoi pyrkivänsä selviytymään työstään itseopiskelemalla vapaa-ajalla. *”Itseopiskelua enemmän verkkokurssien kautta”* (HA 99). Digitalisaation käyttöönotossa ja itseohjautuvuudessa työntekijöiden välillä oli suuria eroja. Osalla työntekijöistä oli aikaisempaa kokemusta etä- ja hybridityöstä. *”Korona-aika ei ole edellyttänyt uusien työskentelytapojen omaksumista. Etätyö ja sähköiset toimintamallit ovat olleet tehokkaasti käytössä jo muutoinkin”* (HB 71).

Suurimmat muutokset koettiin perusopetuksessa, kun työskentelyssä ja arvioinnissa siirryttiin lähes kokonaan verkkotyöskentelyyn. Digitaalisen toimintaympäristön ei kuitenkaan koettu soveltuvan ongelmitta opetukseen. ”Pakon edessä opettamisen etänä. Lasten opettamiseen se käy erittäin huonosti” (HA 17).

4.4 Muutosten vaikutukset

Hyvien käytänteiden edelleen kehittämistä ja hyödyntämistä pidettiin tärkeänä. Etä- ja hybridityön toivottiin jatkuvan koronapandemian jälkeen. Tärkeäksi koettiin omaan työhön entistä suurempi vaikuttamisen mahdollistaminen. Digitalisaation entistä vahvemman hyödyntämisen nähtiin parantavan työn tehoa myös asiakastyössä. Työn joustavuuden lisäämisen, työn ja perheen yhdistämisen ajateltiin vahvistavan työssä jaksamista, edistävän työstä suoriutumista ja tukevan työmotivaatiota.

”Etätyön joustavuus ja sen salliminen kaikille työntekijöille, joille se on työnkuvan mukaan mahdollista” (HB 31). ” Etätyö oli täysin uutta, mutta loistavaksi ja joustavaksi havaittu tapa toimia niiden töiden osalta, joissa mahdollista” (HA 55).

Työntekijät kuvasivat työn tekemisen muutosta mahdollisuutena tehdä työtä uudella tavalla. Etätyö koettiin asiakasystävällisempänä ja kustannustehokkaampana kuin lähityö.

”Työnkuva on muuttunut sen kaltaiseksi, että asiakastyön ohella on paljon verkon kautta/koneella tehtävää työtä, joka ei ole paikkariippuvaista” (HB 97). ”Etäpalaverit vanhempien kanssa ovat helpottaneet aikataulutusta ja useat vanhemmat ovat kiitelleet mahdollisuutta siihen. Heiltäkin säästyy aikaa” (HB 73). ”Mahdollisuutta tehdä etätöistä sen mukaan, miten se on oman työn kannalta mahdollista” (HB 44).

Koronapandemian aikana digitalisaatiota opittiin hyödyntämään aiempaa enemmän. Etä- ja hybridityömahdollisuuden jatkamista perusteltiin parantuneilla työskentelyolosuhteilla, paremmalla työrauhalla ja kustannustehokkuudella.

”Toivoisin sujuvaa etä- ja lähityötä niin, että kotona olisi jatkossa mahdollisuus tehdä esimerkiksi tarkempaa keskittymistä vaativiin tehtäviin” (HB 37). ”Työskentelyolosuhteet (esim. sisäilma) voivat olla selkeästi paremmat etätyötä tehdessä ja työn tulokset voivat olla huomattavasti parempia” (HB 97).

Äkillisessä muutoksessa työyhteisöt oppivat yhdessä ja digitalisaation uudeltaisesta hyödyntämisestä on tullut rutiinia. Työntekijät pitivät tärkeänä, että he voivat jatkossakin tehdä työtä etänä aina oman harkintansa mukaan. *”Mahdollisuus Teamsin kautta käytäviin kokouksiin, koulutuksiin ja neuvotteluihin” (HB 112).* Digitalisaation toimivuuden varmistaminen ja kehittäminen koettiin etätyössä tärkeänä. Työntekijät kokivat etä- ja hybridityön muuttuneen osaksi uutta toimintatapaa, jossa korostuvat itseohjautuvuus ja joustavuus. *”Että etätyö olisi uusi normaali ja sitä voitaisiin tehdä tarpeen mukaan. Pilvipalveluiden toimivuus pitäisi varmistaa” (HB 135).*

Kokemukset etä- ja hybridityöstä eivät olleet ainoastaan positiivisia. Ongelmallisena nähtiin yhteisöllisyyden vähentyminen ja yksittäisten työntekijöiden huomioimisen puute. *”- yhteisöllisyys vähentynyt, - ns. hiljaisten mielipide ja esiintyminen vähemmän esille” (HB 83).*

Osa työntekijöistä oli työskennellyt etä- ja hybridityössä ennen koronapandemiaa, mutta kriisin aikana digitalisaatio mahdollisti uusien ammattiryhmien etä- ja hybridityöhön siirtymisen. Työntekijät kokivat työrauhan ja omasta itsestään huolehtimisen lisääntyneen.

Työntekijät arvioivat etä- ja hybridityön lisänneen työn taloudellisuutta ja työajankäytön tehostuneen.

”Teams-palaverit voisi jäädä käyttöön varsinkin silloin, jos palaveriin olisi lähdettävä toiselle paikkakunnalle. Matkustamiseen käytettävä aika jäisi muuhun käyttöön” (HB 22). ”Papereiden käyttö on myös vähentynyt” (HB 18). ”Työajan järkevämpi käyttö ilman siirtymiä” (HB 123).

Ihmisten väliseen kohtaamiseen kiinnitettiin huomiota koronapandemian aikana taudin leviämisen ehkäisemiseksi. Kyselyyn vastaajat työskentelivät kunnan kaikilla toimialoilla, mikä laajensi näkemystä hygieniaosaamisen merkityksestä ja terveysturvallisen käyttäytymisen tärkeydestä. Vastaajat korostavat käsihygienian merkitystä. Hyvän käsihygienian toivottiin jäävän pysyväksi käytännöksi, minkä toivottiin vähentävän tulevaisuudessa infektioitautien leviämistä. *”Käsihygienia:*

käsien pesun tärkeys korostuu ja toivon sen jäävän osaksi arkeamme joka tilanteessa. Näin myös estetään muidenkin tautien leviäminen” (HB 93).

5 Tulosten analysointi ja johtopäätökset

Koronapandemian pitkä kesto ja taudin leviämisen ennakoimattomuus aiheuttivat todellisia ja peruuttamattomia muutoksia yhteiskuntaan ja työelämään. Merkittävimpiä muutoksia koettiin siirtäessä perinteisestä toimistotyöstä etä- ja hybridityöhön. Digitalisaation käytön lisääntyminen, digiloikka, muutti lähes yhdessä yössä perinteisiä toimintatapoja ja johtajuutta.

Etä- ja hybridityöhön haasteista huolimatta sen toivottiin jatkuvan koronapandemian jälkeen. Työntekijät perustelivat jatkotoivetta työn joustavuudella, taloudellisuudella, työrauhalla ja koettulla parantuneella työteholla. Työterveyslaitoksen tutkimus vahvistaa tutkimustulosta ja Rankin (2022, 14) mukaan etätöiden suosio jatkuu edelleen samoin perustein kuin Jämsässä toteutetussa kyselyssä. Rankin (2022, 14) mukaan kuitenkin vain osa työntekijöistä haluaa jatkaa työtä yksinomaan etänä. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan osittainen lähityö helpottaa työn johtamista ja vuorovaikutusta.

Takasen (2022, 301–307) mukaan työyhteisön vanhat toimintatavat antavat pohjaa uudelle toimintakulttuurille, eivätkä ne poissulje toisiaan. Hänen mukaansa tulevaisuuden taitojen avulla voidaan toteuttaa kulttuurin uudistaminen niin, että uusi ja vanha sulautuvat toisiinsa. Takasen (2022, 301–307) mukaan tulevaisuuden taidot rakentuvat loogisrationaalisen älyn ja mekaanisesti opittujen taitojen rinnalle, jossa uudenlaisen tietämisen tavat syntyvät työntekijöiden kehotietoisuudesta, tunnetietoisuudesta ja intuition kautta. Vastaavasti Ranki (2022, 26) korostaa, että työelämän päätökset tulee tehdä tutkitun tiedon ja toiminnan kokemuksen perusteella. Toisaalta Takasen (2022, 301–307) näkemyksen mukaan uudenlaista työkuultuuria voidaan rakentaa yhdessä koko työyhteisössä, kun etsitään ja löydetään mielekkäämpiä tapoja tehdä työtä. Myös Takasen (2022, 301–307) mukaan jatkuvaan työn kehittämiseen tarvitaan mittareita ja arviointeja, että työn kehittäminen on tietoinen prosessi. Uudistuvalla johtajuudella tulee vastata muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin.

Etä- ja hybridityössä korostetaan tiimien itseohjautuvuutta, mutta tiedolla ja valmentavalla johtajuudella tulisi varmistaa toiminnan jatkuvuus ja kehittäminen. Äkillisen muutoksen jälkeen on tullut esille suuria haasteita selvitä asiakastyön prosesseista ja työn uudelleen organisoinnista. Uuden ja vanhan toimintatavan sulautumisessa on suuria taloudellisia ongelmia, mitä on lisännyt samaan aikaan käynnistynyt sote -uudistus. Lisäksi sosiaali- ja terveystalouden henkilöstön saatavuuden ongelmat eivät ole hyvinvointialueille siirtyessä vähentyneet.

Eklund ym. (2021, 47–49) vahvistavat myös tutkimuksessa esille tulleet etä- ja hybridityön hyödyt, kuten ajan säästäminen sekä työn tuottavuuden lisääntyminen. Tutkimuksen mukaan etätyö säästää aikaa ja ympäristöä, kun matkustaminen vähenee. Lisäksi Eklundin ym. (2021, 47–49) mukaan etätyön hyötyinä tulee nähdä erilaisten toimintakustannusten aleneminen tai kustannusten jakautuminen eri tavalla. Lisäksi työn ja vapaa-ajan yhdistämisen on todettu mahdollistavan joustavamman elämäntyylin. Myös tutkimuksessa korostuivat työn ja perheen yhdistämisen merkitys sekä omasta terveydestä parempi huolehtimisen mahdollisuus.

Kuvassa 3 esitetään uudistuvan johtajuuden keskeiset kehittämisen kohteet etä- ja hybridityön johtamisessa.

Kuva 3. Etä- ja hybridityön kehittämisen keskeiset kohteet.

Hybridityön kehittäminen			
Työn joustavuuden lisääminen	Tiimityön vahvistaminen ja luottamuksellisuuden lisääminen	Palaverikäytänteiden kehittäminen	Terveysturvallisuuden huomioiminen

Toiminnan ja toimintaympäristön muuttuessa johtajuus korostuu ja johtajuudelle esitetään sekä kritiikkiä että vaatimuksia. Ohjaavalla ja valmentavalla johtajuudella voidaan saavuttaa työyhteisön yhteinen näkemys työn tavoitteista ja keinoista. Tutkimuksen tulokset vastaavat Eklundin ym. (2021, 72–74) näkemystä johtajuudesta, jonka mukaan tiimillä on paras tieto siitä, mitä he tarvitsevat onnistuakseen työssään ja kuinka heitä tulee johtaa ja ohjata suoriutumaan työlle asetetuista tavoitteista.

5.1 Johtamisen uudistuminen

Äkillisen kriisin vaikutukset koskettivat kaikkia Jämsän kaupungin työntekijöitä. Esihenkilöiden työtä vaikeuttivat äkillinen toimintaympäristön muutos ja digiosaamisen vaje. Samankaltaiset havainnot näkyivät myös Työterveyslaitoksen valtakunnallisessa tutkimuksessa. Työterveyslaitoksen tutkimuksessa todettiin, että etätyö vaatii työntekijöiltä kykyä itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamisen osaamista. Etätyöntekijällä tulee olla kykyä suunnitella itsenäisesti työn kulkua, arvioida onnistumista sekä muokata työtä itselle mieluisaksi omia vahvuuksiaan hyödyntäen. (Ranki 2022, 13.)

”Etätyön mahdollisuuden aikana työaika on voinut käyttää järkevämmin, esim. palaveri alkaa klo 9, olen voinut työskennellä tunnin kotona ja mennä suoraan klo 9 alkavaan palaveriin muualle, matka toimistolle ja sieltä palaveriin jää pois (lähi- ja etätyön järkevä yhdistäminen välimatkat ja kalenteri huomioiden)” (HB 78).

Jämsän kaupungissa digiosaamisen vajetta todettiin kaikilla toimialoilla ja käytännössä työntekijöiden osaamisessa oli suuria eroja. Toisaalta myös esihenkilöillä oli vaikeuksia digitalisaation käyttöönotossa. Verkkoalustojen käyttöönottoa itseopiskeltiin ja osaamista jaettiin yli organisaatiorajojen. Uudistuvalla johtajuudella pyrittiin tukemaan työntekijöitä uusien työvälineiden käyttöönottoon.

Johtajuuden muutos havaittiin myös Työterveyslaitoksen tutkimuksessa, kun Rankin (2022, 13) mukaan etätyöhön siirtyminen tarkoitti työntekijöille mahdollisuuksia tehdä päätöksiä omaan työhönsä liittyen. Hänen mukaansa työntekijöiden tuli itse vastata aiemmin työnjohdolle kuuluvista

asioista, kuten työergonomiasta ja työturvallisuudesta. Lisäksi Ranki (2022, 13) näkee esihenkilötyön muuttuneen, kun etätyön johtaminen tapahtuu digitaalisesti. Hänen mukaansa etätyön johtamisessa tulee huomioida entistä enemmän työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita. Tämä tekee etä- ja hybridityön johtamisesta vaativampaa ja aikaa vievää. Toisaalta Eklundin ym. (2021, 188) mukaan toimintayksiköiden tulee rakentaa itselleen sopiva malli. Toimintamallin rakentamisessa tulee korottaa tiimin arvoja, voimavaroja ja hyödyntää hybridityöhön lähi- ja etätyön parhaat puolet. Eklundin ym. (2021, 188) mukaan kehittämistyössä tulisi arvioida, miten etä- ja hybridityössä voidaan varmistaa työn tavoitteiden toteutuminen, työntekijöiden sitoutuminen työhön ja työn joustavuuden mahdollistaminen. Lisäksi Eklundin ym. (2021, 41) mukaan työn ilon ja motivaation on todettu heikkenevän, mikäli esihenkilöt eivät ohjeista, miten yhteistyötä tehdään etänä, kuinka työtehtävät jaetaan ja miten työntekijöitä tuetaan tasapuolisesti työn haasteissa. Toisaalta Vilkmän (2016, 78–79) mukaan työyhteisöissä tulisi aktiivisesti etsiä ja löytää ratkaisuja arvostavan vuorovaikutuksen vahvistamiseen. Vastaavasti Eklund ym. (2021, 44–45) mukaan työn arvioiminen ja tavoitteiden saavuttaminen olisi helpommin johdettavissa ja arvioitavissa, kun työn suuremmat tavoitteet jaettaisiin pienempiin kokonaisuuksiin.

Koronapandemian aikana etä- ja hybridityön johtaminen ja kiinnostus johtamisen tutkimiseen on lisääntynyt. Eklundin ym. (2021, 44–45) mukaan johtajuuden tavoitteena on saada ihmiset toteuttamaan perustyötään ja perustyöllä vastaavasti pyritään saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet. Toisaalta hänen mukaansa johtajuudella ei tulisi puuttua pieniin asioihin, vaan tehdä näkyväksi suurempia kokonaisuuksia. Vastaavasti Kurvisen (2020, 249) mukaan etä- ja hybridityön johtamisella mahdollistetaan työntekijän muuttuminen ja kehittyminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Lisäksi Mustosen ym. (2022, 131–135) mukaan etäjohtamisen tulisi olla integroivaa johtamisesta, jossa johtamisella yhteensovitetaan organisaation rakenteita kaikilla tavoilla ylimmässä-, keski- ja lähijohdossa. Lisäksi Haapakosken ym. (2020, 147) mukaan työntekijöiden erityisosaamista olisi osattava tulevaisuudessa hyödyntää tehokkaammin. Myös tutkimuksen mukaan työntekijöiden osaamisen hyödyntämisellä oli nähtävissä positiivisia vaikutuksia työstä selviytymisessä. Työntekijöiden kokemus heidän osaamisensa hyödyntämisestä lisäsi työn imua, millä on todennäköisesti myös muita positiivisia vaikutuksia työssä jaksamiseen ja työstä suoriutumiseen.

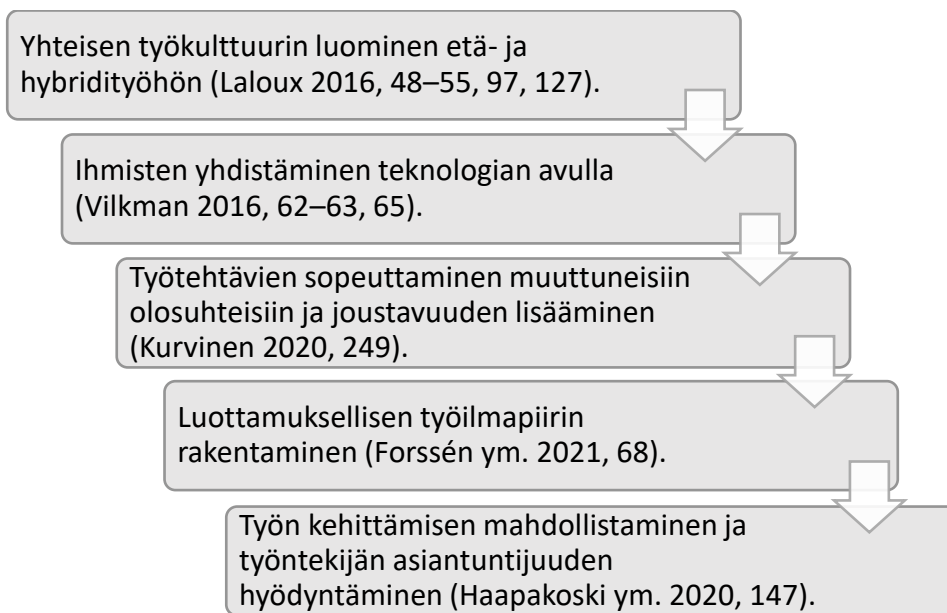
Jämsän kaupungin työntekijät kaipasivat vahvempaa tukea omaan työhönsä etä- ja hybridityöhön siirtyessä. Haavoittuvimmassa asemassa olevien asiakkaiden kanssa työ koettiin erityisen haasteellisenä. Lisäksi huolta kannettiin omasta, työkaverin ja asiakkaiden terveydestä. Mitä lähempänä asiakasta työntekijä työskenteli, sitä haasteellisemmalta hänen selviytymisensä työssään oli koronapandemian aikana. Koronapandemian vuoksi etätöihin siirtyneet opettajat kuvasivat huolta opetuksesta ja lapsista, kun lähes kaikki opetus siirtyi verkkoon.

Ajantasaisessa kirjallisuudessa ja käytettävissä olevissa tutkimuksissa ei oltu käsitelty etä- ja hybridityön sopimattomuutta suoraa asiakastyötä tekevillä toimialoilla. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että uudistuvassa johtajuudessa on tärkeää tunnistaa sekä perustyön sisältö että työntekijän valmiudet työskennellä itsenäisesti. Myös Kurvisen (2020, 164–165) mukaan johtamisessa tulisi korostua herkkyys kuulla, kuunnella ja tunnistaa työntekijöiden yksilöllinen tilanne. Toisaalta hänen mukaansa henkilöstön olisi kyettävä sisäistämään organisaation perustehtävä ja osattava toimia perustehtävässään johdonmukaisella tavalla. Lisäksi Ropen (2021, 138, 146) mukaan työyhteisöissä olisi tärkeää ymmärtää, että etä- ja hybridityö ei sovellu myöskään kaikille työntekijöille tai esihenkilöille heidän perhetilanteensa tai muiden henkilökohtaisen ominaisuuksien vuoksi. Näkemys vastaa tutkimustulosta, minkä mukaan etä- ja hybridityön tulisi perustua työntekijän suostumukseen. Työntekijällä voi olla haasteita digitalisaation osaamisessa, itseohjautuvuudessa tai kodin olosuhteiden vuoksi.

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan aiempaa itsenäisempi työ muuttaa johtajuutta (Ranki 2022). Rankin (2022, 13) mukaan digitaalinen johtaminen vaatii esihenkilöltä etätöiden lähijohtamisen taitoja ja taitavaa sosiaalista osaamista. Hänen mukaansa tulevaisuuden johtamisessa korostuvat etätöiden johtamisessa tulleet kokemukset ja tutkittu tieto. Toisaalta Ropen (2021, 138, 146) mukaan etä- ja hybridityön johtaminen vaatii henkisen yhteyden luomista työntekijöiden kanssa, jonka on todettu lisäävän esihenkilöiden työpainetta.

Kuvassa 4. kuvataan uudistuvan johtajuuden osa-alueet. Yhdenkin osa-alueen puuttuminen tai toimimattomuus vaikeuttavat työntekijän perustehtävän toteuttamista, vähentävät asiantuntijuuden hyödyntämistä ja innovatiivisen työotteen käyttöä.

Kuvio 4. Uudistuvan johtajuuden osa-alueet.



Tämän tutkimuksen perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä Jämsän kaupungin organisaation tavasta johtaa, mutta tutkimuksessa tuli esille työntekijöiden ammatillinen osaaminen ja halu ottaa vastuuta työstään sekä sen organisoinnista. Jämsän kaupungissa etä- ja hybridityön johtamisen jatkokehittämistä tarvitaan erityisesti työprosessien kehittämisessä ja niiden läpinäkyvyyden lisäämisessä, digitalisaation mahdollisuuksien ja työntekijöiden asiantuntijuuden hyödyntämisessä.

Käytännössä palaverikäytänteitä tulisi edelleen kehittää ja digitalisaation käytön mahdollisuuksia asiakastyössä tulisi hyödyntää entistä vahvemmin. Työn joustavuutta lisäämällä voidaan vahvistaa työntekijöiden asiantuntijuutta, hyödyntää persoonallisia toimintatapoja ja lisätä itseohjautuvuutta. Myös Työterveyslaitoksen valtakunnallisessa tutkimuksessa todettiin, että esihenkilöt ovat etsineet uusia toimintatapoja etätyöhön ja sen johtamiseen. Toisaalta työelämän muutokset näyttävät johtaneen esihenkilöiden työuupumukseen tai lisänneen kokemusta työn haasteellisuudesta. (Ranki 2022, 13.) Tutkimus vahvisti lisäksi Vilkmanin (2016, 62–63, 65) näkemystä työyhteisön vuorovaikutuksen merkitystä työssä jaksamiseen, jossa esimiehen riittävällä läsnäololla voidaan vahvistaa työyhteisön ilmapiiriä ja rakentaa luottamusta. Käytännössä suunnitelmallinen, riittävä ja rakentava läsnäolo voidaan toteuttaa myös etätyössä.

Itseohjautuvuus

Jämsän kaupungin työntekijät kykenivät ottamaan vastuuta muuttuneessa tilanteessa ja itseohjautuvuus lisääntyi. Tutkimustulos vahvistaa Vilkmanin (2016) ja Eklundin ym. (2021) näkemyksiä, joiden mukaan itseohjautuvuus ja johtajuus voivat vahvistua ja kasvaa etätöihin siirryttäessä. Työntekijät kuvasivat itsensä johtamisen tapahtuvan työvälaineiden, työ- ja toimintatapojen ja työajan käytön muuttumisina.

Toisaalta työntekijät kokivat huolta työstä suoriutumisessa itseohjautuvuuden lisääntyessä. Huolen kokemuksia syntyi myös tiimityöstä ja uusien järjestelmien käyttöönoton ongelmista. Työntekijät kertoivat työn ilon ja motivaation näivettymisestä sekä uusien työntekijöiden perehdyttämisen puutteista. Tutkimuksen mukaan työyhteisöissä keskityttiin ensisijaisesti selviytymään kriisistä, vaikka koronapandemian aikaisessa työssä olisi voitu hyödyntää työntekijöiden asiantuntijuutta ja persoonallisia toimintatapoja suunnitelmallisemmin. Lisäksi työntekijät kokivat epätietoisuutta työlle asetetuista tavoitteista ja vastuista. Näiden kokemusten ja ongelmien voidaan katsoa johtuvan osittain koronapandemian laukaisemasta uudesta tilanteesta ja aikaisemmin totutuista toimintatavoista, jossa esihenkilö on osoittanut työtehtävät ja vastuualueet selkeämmin. Eloranta, Vaharanta, Olsson, Okkonen ja Vartiainen (2023, 229–230) käyttävät koronapandemian aikaisesta itseohjautuvuudesta nimitystä ”työn tuunaus”. Tällä tarkoitetaan työntekijöiden omaehtoista toimintaa, jolla poikkeusolosuhteiden aikana työtä muokattiin luovasti mahdollisimman tuottavaksi. Tämä ”työn tuunaus” tuli tutkimuksessa vahvimmin esille perusopetuksen muuttuessa etäkouluksi.

Jämsän kaupungissa toimintaympäristön muutos lisäsi motivaatiota koulutukseen osallistumiseen ja yhdessä oppimisen motivaatiota. Eklund ym. (2021, 93) mukaan koko työyhteisön koulutukseen panostamalla luodaan uudenlaista työkuultuuria sekä vahvistetaan työyhteisötaitoja. Toisaalta myös yhteinen kokemus etä- ja hybridityöhön siirtymisestä ja siitä yhdessä selviytymisestä lisäsivät työyhteisön yhteisöllisyyden kokemusta. Tämän lisäksi odottamattomassa kriisitilanteessa työntekijät kokivat voineensa toimia aidosti asiantuntijan roolissa. Myös Eloranta ym. (2023, 230) ovat todenneet työn omaehtoisella muokkaamisella olleen myönteisiä vaikutuksia työn imuun, työhyvinvointiin, työn laatuun ja tuloksellisuuteen. Toisaalta Forssén ym. (2021, 68) näkemyksen mukaan ei

ole riittävää, että yhteistyössä kehittäminen jätetään pelkästään yksilöiden varaan. Heidän mukaansa työyhteisössä tulee olla ennalta ennustettavia käytänteitä ja läpinäkyviä toimintamalleja, joiden varaan rakennetaan työyhteisön tavoitteellinen toiminta.

Jämsän kaupungin kaikilla toimialoilla oltiin motivoituneita arvioimaan, kokeilemaan ja kehittämään omaan toimialaan liittyviä toimintatapoja ja -malleja, millä voidaan katsoa olleen positiivista merkitystä työstä selviytymisessä koronapandemian aikana. Myös Eloranta ym. (2023, 230) näkemyksen mukaan työn kehittämisessä ja päätöksenteossa olisi hyödynnettävä aiempaa enemmän työntekijätason tietoa ja osaamista. Yksilöiden asiantuntijuutta korostaa myös Hollannista käynnistetty Buurtzorgin -malli. Mallissa itseohjautuvat tiimit vastaavat kaikesta toiminnasta, kuten toiminnan suunnittelusta, budjetoinnista, hankinnoista ja tulosten seurannasta. Buurtzorg -organisaation toiminta perustuu franchising -malliin, jossa turvallisessa ja avoimessa työympäristössä rakennetaan yhteistä työkuultuuria, käytänteitä ja tuetaan työntekijöiden ja asiakkaiden yhteisöllisyyttä. Tavoitteena on työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistaminen, jonka avulla kohdataan asiakkaat yksilöllisesti, inhimillisesti ja syvällisesti. (Laloux 2016, 48–55, 97, 127.)

Koronapandemia häivytti työnantajien luottamuspujaa etätöiden tehokkuudesta sekä työntekijöiden mahdollista kokemusta työyhteisön ja työinformaation ulkopuolelle jäämisestä. Digitalisaation käytön ja etätöiden lisääntymisen koronapandemian aikana katsotaan vahvistaneen työntekijöiden autonomiaa ja työn joustavuutta, mutta lisänneen digitaalista jalanjälkeä ja mahdollisuuksia valvoa työntekijän työtä. (Alasoini 2023, 279–286.) Tämän tutkimuksen perusteella ei työnantajan luottamuspuja tai työntekijän työn valvominen digitalisaation kautta tulleet esille, mutta tulevaisuudessa tähän liittyvä tutkimus tulee lisääntymään etä- ja hybridityön jäädessä uudeksi normaaliksi.

5.2 Asiantuntijuuden hyödyntäminen työn kehittämisessä

Jämsän kaupungissa kuntaorganisaation toiminnan sekä verkosto- ja asiakastyön jatkuminen mahdollistettiin koronapandemian alkaessa sähköisten verkkoalustojen käyttöönnotolla, uusilla etätöpalaverikäytännöillä ja yhteiskehittämisellä. Kaupungin henkilöstö kantoi yhteisesti vastuuta koronapandemiasta selviytymisestä, jossa mahdollisesti hyödynnettiin myös epävirallisia sosiaalisia suhteita. Myös Lipposen (2020, 218–221, 228–229) mukaan yhteisöjen ja yksilöiden kriisinsietokyky on perusta yhdessä tekemiselle, oppimiselle ja tulevaisuuteen suuntautuvalla toimintatavalla.

Hänen mukaansa yhteisöjen tapa toimia tulee näkyväksi yhteisön toiminnassa, kun vastuuta kantetaan yhteisesti vaikeinakin aikoina. Yhteisön toimintaa ylläpitävät epäviralliset sosiaaliset suhteet, luottamus, vastavuoroisuus ja keskinäinen tuki (Lipponen 2020, 218–221, 228–229).

Kunnan johtamisjärjestelmä perustuu strategiseen johtamiseen, jossa kunnan toiminnalle asetettuja tavoitteita tarkastellaan ja mitataan (Kuntalaki 410/2015, 38§). Tämä tutkimus toteutettiin juuri ennen kuntauudistusta, joten käytännössä viranhaltijat valmistelivat, esittelivät ja toimeenpanivat päätökset, jotka luottamushenkilöt olivat hyväksyneet (Aarrevaara 2017, 152–159). Tämän tutkimuksen mukaan kuitenkin äkillisessä toimintaympäristön muutostilanteessa vastuuta työtehtävistä ottivat kaikki, joilla oli aikaisempaa osaamista digitalisaation hyödyntämisestä omasta tehtävänkuvasta riippumatta. Tutkimus osoitti ja vahvisti Forssén ym. (2021, 69–70) käsityksen siitä, että muutoksen hallintaan eivät riitä pelkästään työlle asetettavat selkeät tavoitteet, yhteiset pelisäännöt ja mittarit, vaan uudistuvassa organisaatiossa tulee löytää toimintatavoista ja päätöksistä vastuuta kantavia työntekijöitä.

Mustosen ym. (2022, 131–135) mukaan johtamisen uudistamiseen tarvitaan monialaista ja ammattialoja ylittävää yhteistyötä, minkä avulla voidaan rikkoa toimiala-, organisaatio- ja toimintayksiköiden rajoja. Tutkimus vahvisti Mustonen ym. käsitystä työn uudistamisesta, jossa toimiala- ja toimintayksiköiden rajoja rikkomalla voidaan uudistaa työtä ja johtamista. Myös kuntaorganisaatiossa pystyttiin uusiutumaan ja löytämään uusia toimintamalleja ylittämällä toimialarajoja. Tätä kriisistä selviytymisen kokemusta ja työntekijöiden innovaatio-osaamista tulisi hyödyntää vahvemmin jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä.

Työntekijöiden ja asiakkaiden asiantuntijuutta otettiin aidosti käyttöön työn kehittämisessä, kun siirryttiin koronapandemian puhjettua etä- ja hybridityöhön. Uudistuva johtajuus mahdollisti työntekijöiden itseohjautuvuuden, mikä lisäsi työntekijöiden innovatiivisuutta ja moniammatillisuuden hyödyntämistä. Äkillisessä muutostilanteessa toteutettiin nopeita kokeiluja työn kehittämiseksi. Tällä tavalla voitiin tunnistaa myös asiakasryhmiä ja työtehtäviä, joissa digitalisaatiolla ei voitu korvata aitoja asiakaskohtaamisia. Jämsän kaupungissa yksittäisten työntekijöiden osaamista hyödyntämällä järjestettiin moniammatillisia työn kehittämisen tilaisuuksia ja koulutuksia. Digiloikan ja jatkuvan uuden oppimisen merkitys havaittiin myös Työterveyslaitoksen valtakunnallisessa tutki-

muksessa. Toisaalta Rankin (2022, 14, 17, 19) mukaan työn vaatimukset ja kiire lisääntyivät pandemian jatkuessa. Näiden seurauksena havaittiin innovatiivisuuden, työyhteisön vuorovaikutuksen ja itseohjautuvuuden vähentyneen. Toisaalta oli edelleen nähtävissä, että positiivinen kokemus työhyvinvoinnista synnytti edelleen työssä hyvää tulosta. (Ranki 2022, 22.)

Yksittäisten työntekijöiden työssä onnistumisen kokemukset lisääntyivät koronapandemian aikana. Mikä voi johtua asiantuntijuuden ja omaan työhön vaikuttamisen lisääntymisestä. Alasoinin (2023, 289) mukaan onnistumisen kokemukseen voi vaikuttaa myös kuntaorganisaation perustehtävä, jossa palvelua tuotetaan ihmisille. Vastaavasti oman kokemukseni mukaan ihmisistä välittävään toimintaan on helppo sitoutua ja liittyä. Lisäksi Alasoinin (2023, 289) näkemyksen mukaan yhteinen kriisi vahvistaa yhteisöllisyyttä ja yhtenäisyyttä. Vastaavasti Forssén ym. (2021, 62–63) mukaan luottamuksellisessa työilmapiirissä on helpompi kestää epävarmuutta ja keskeneräisiä asioita. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Jämsän kaupungissa eri toimialojen ja työntekijöiden välisen yhteydenpidon koettiin lisääntyneen, jonka arvioidaan vahvistaneen yhdessä selviytymisen tunnetta. Vastaavasti yhteisöllisyyden tunteen lisääntymisen tiedetään vahvistavan luottamuksellisuutta ja lisäävän psykologista turvallisuutta (Forssén ym. 2021, 62–63). Lisäksi Vilkkamanin (2016, 138–145) käsityksen mukaan työpaikalla oleva hyvä tunnelma ja maine vetävät työntekijöitä puoleensa.

Johtajuus

Arvioitaessa koronapandemian asiantuntijuutta ja johtajuutta tutkimustulosten perusteella ei ole erotettavissa, kantoivatko työn uudelleen organisoinnista vastuuta esihenkilöt, asiantuntijat vai työntekijät. Forssénin ym. (2021, 91–9) mukaan äkillisessä kriisitilanteessa asiantuntijat ja vastuulliset toimijat vievät muutoksen läpi perustehtävässä työskentelemällä tavoitteen saavuttamiseksi. Tutkimuksen perusteella on todettavissa, että digitalisaation käyttöönotossa hyödynnettiin kaikkien työntekijöiden osaamista riippumatta työtehtävästä organisaatiossa. Työntekijät kokivatkin pandemiakriisin aikana kantavansa vastuuta työn suorittamisesta yli oman perustehtävän. Osa työntekijöistä koki, että työn kehittäminen lisättiin päivittäisiin työtehtäviin ja perustehtävään kuuluvaksi osaksi heidän kanssaan neuvottelematta. Forssén ym. (2021, 76–77) vahvistavat myös syntynyttä näkemystä siitä, mitä suurempi työyhteisö on, sitä merkityksellisempää olisi, että työyhteisössä olisi rakennettu visuaaliset, yksiselitteiset ja realistiset prosessikuvaukset. Kuvausten

tarkoituksena on toimia yhteisenä muistina, standardimalleina, jolloin toimintaa ei tarvitse keksiä toistuvasti uudelleen. Prosessikuvausten tulisi olla aidosti arjen työn työvälineitä, jotka tulisi tehdä koko työyhteisön toimesta. (Forssèn 2021, 76–77.)

Tutkimuksessa tulivat esille työntekijöiden kokemus johtajuuden ja työohjeiden puuttumisesta, mitkä näkyivät työntekijöiden epävarmuuden tunteina ja huolipuheina. Toisaalta onnistuminen työssä ja digitalisaation käytön lisääntyminen vaikuttivat työntekijöiden kokemukseen myönteisesti työstä selviytymisessä. Lisäksi esihenkilöiden nopea puuttuminen mieltä askarruttaviin asioihin lisäsi myönteistä kokemusta työstä selviytymisessä. Vilkmanin (2016, 62–63, 65) mukaan etä- ja hybridityön johtamisessa korostetaan teknologian osaamista, mutta todellisuudessa teknologian tehtävänä on auttaa työssä suoriutumista. Hänen mukaansa johtajan ja esihenkilön roolin ymmärtäminen on digitalisaation hallitsemista tärkeämpää. Johtajuudessa tulisi korostua yhteisen työ- kulttuurin luominen ja ihmisten yhdistäminen teknologian avulla. Lisäksi Vilkmanin (2016, 62–63, 65) mukaan keskeistä ihmisten johtamisessa on vuorovaikutuksen ja viestinnän avulla tiimin jäsenten yhdistäminen.

Vuorovaikutuksen merkitys

Koronapandemian aikana työntekijöiden välistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta pyrittiin vahvistamaan. Työntekijöiden kokemuksen mukaan nämä toimenpiteet eivät kuitenkaan vastanneet kaikkia työntekijöiden tarpeita. Eklundin ym. (2021, 41) mukaan etätiimien toimintaan tarvitaan lisäksi tiimin sisäinen vahva luottamus, joka perustuu avoimeen ja rehelliseen vuorovaikutukseen. Lisäksi Haapakosken, Niemelän & Yrjölän (2020, 49) mukaan kaikkien tiimin jäsenten on kannettava vastuuta luottamuksen rakentamisesta. Toisaalta Kurvisen (2020, 222–223) mukaan esihenkilöiden ja työn johdon olisi lisäksi tiedostettava, että luottamuspula työn johtoon voi aiheuttaa työntekijälle ongelmia työssä ja vaikeuksia työntekijöiden itseohjautuvuudessa. Vastaavasti Työterveyslaitoksen tutkimuksessa tarkasteltiin työn tuloksellisuutta liiketoiminnan kannattavuuden perusteella (Ranki 2022, 23). Hänen mukaansa työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat työolot, työn sujuvuus, positiivinen ja kannustava työilmapiiri sekä työssä oppiminen. Toisaalta tässä tutkimuksessa huomattiin, että toimintayksiköiden toiminta olisi joustavampaa ja sujuvampaa yhteisten

viestinnän ja vuorovaikutuksen pelisääntöjen avulla. Vastaavasti huomattiin, että työyhteisön luottamuksellinen toiminta kärsi, kun yhteisiä vuorovaikutusta ja luottamusta vahvistavia työmenetelmiä ei oltu otettu käyttöön.

Mattilan (2007, 15) mukaan hyvä vuorovaikutus voi rakentua vain arvostavassa ja kunnioittavassa ilmapiirissa. Tutkimustulosta vuorovaikutuksen merkityksestä tukee myös Dunderfeltin (2016, 139–139) näkemys, kun hänen mukaansa hyvän ilmapiirin luomisessa on monta ulottuvuutta, jotka rakentuvat yhdessä tekemällä. Hänen mukaansa vuorovaikutuksessa haetaan yhteenkuuluvuutta ja ilmaista omia tarpeita. Lisäksi hänen näkemyksensä mukaan vuorovaikutuksen rakentamisessa tulisi huomioida työntekijöiden temperamenttiero ja erilaiset roolit työyhteisössä.

Ojasen (2018,247) mukaan esihenkilöiden rooli ei voi koskaan olla liian vahva tukeakseen ja edistääkseen turvallista vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksessa tarvitaan myös kasvokkain kohtaamista, koska verkkotyöskentelyssä tunteet eivät aina välity (Dunderfelt 2016, 147–148, 151). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tullut esille tunteiden ilmaisemisen heikentyminen, vaan työntekijät kertoivat etä- ja hybridityössä vuorovaikutuksen ja tunnekokemusten jakamisen lisääntyneen. Toisaalta Rankin (2022, 24) mukaan nyt pandemian jälkeisessä työelämässä nähdään työn kehittämisen ja työssä oppimisen vähentyneen. Hänen mukaansa tämä on jo osittain johtanut lähityöhön palaamiseen, kun vastaavasti työn kuormittavuutta kokevat työntekijät ovat vetäytyneet aikaisempaa enemmän etätöihin. Uudessa normaalissa tulisikin johtamisessa huomioida entistä vahvemmin työssä jaksamisen tukeminen ja yhdessä oppimisen merkitykset työstä suoriutumissa. Lisäksi Eklundin ym. (2021, 61) mukaan etä- ja hybridityössä vuorovaikutukseen liittyy suurempi väärinymmärtämisen riski kuin lähityössä. Vuorovaikutuksen vahvistamiseen tarvitaan suunnitelmallisuutta sekä jokaisen tiimiläisen aktiivista osallistumista yhteisymmärryksen saavuttamiseksi sekä uudenlaisten viestintämahdollisuuksien hyödyntämiseksi (Eklund ym. 2021, 61).

Luottamuskulttuuri

Forssénin ym. (2021, 69–70) mukaan luottamuskulttuurin rakentaminen on koko organisaation vastuulla, vaikka esihenkilöt ovat siinä avainasemassa. Luottamuskulttuuri rakentuu jokapäiväi-

sessä työssä, jossa osoitetaan luottamusta työntekijöiden oppimiskyvylle, osaamiselle ja kehittymiselle. Luottamuskulttuurin suunnitelmallinen kehittäminen ja luottamuksen merkitys työelämässä eivät tulleet esille tutkimuksessa, mutta työntekijät korostivat vuorovaikutuksen merkitystä työstä selviytymisessä ja jaksamisessa. Työstä pyrittiin selviytymään yhdessä ja työn kehittämistä toteutettiin yli organisaatorajojen. Virolaisen ja Einola-Pekkisen (2023, 295–296) mukaan työn kehittämistä tulisi tehdä yli oman virkavastuun ja hallinnon rakenteiden tulisi tukea ilmiölähtöistä kehittämistä. Heidän näkemyksen mukaan uudistamiseen tarvitaan aloitekykyisiä ja rohkeita edelläkävijöitä, jotka lähtevät tarkastelemaan kriittisesti työkulttuuria, asenteita ja työnjakoa. Lisäksi heidän mukaansa luottamuskulttuurin rakentamisessa ja työn kehittämisessä tulisi olla aikaa yhteiselle ihmettelylle ja ideoiden jatkojalostamiselle.

5.3 Kehitettyjen toimintatapojen arvioiminen ja hyödyntäminen

Tutkimuksen mukaan tärkeimpiä työn kehittämisen kohteita ovat omaan työhön vaikuttamisen ja työn joustavuuden lisääminen sekä digitalisaation mahdollisuuksien parempi hyödyntäminen asiakastyössä. Uudistuvan johtajuuden näkökulmasta kyse on työn uudelleen organisoimisesta, asiantuntijuuden entistä paremmasta hyödyntämisestä ja uuden oppimisesta. Rankin (2022, 24) mukaan työterveyslaitoksen valtakunnallisessa tutkimuksessa nähtiin tärkeänä tuen merkitys uuden oppimiseen. Toisaalta huomattiin, että tukeva ja hyvinvoiva työyhteisö pystyy ylläpitämään toimintaansa ja vastaamaan häiriöistä tuleviin haasteisiin sekä sopeuttamaan toimintansa uuteen toimintaympäristöön (Ranki 2022, 24).

Jämsän kaupungin työntekijöiden olivat motivoituneita työn kehittämisessä, valmiita etsimään ja löytämään toimivia ratkaisuja etä- ja hybridityöhön siirtyessä. Työntekijät kokivat, että etä- ja hybridityö tulisi mahdollistaa edelleen koronapandemian jälkeen. Koronapandemian aikana käyttöön otettuja toimintatapoja arvioidessa vastaajat korostivat muuttuneen työn hyviä vaikutuksia. Työn joustavuuden lisääntymisen koettiin vaikuttavan positiivisesti työssä jaksamiseen, kun työn ja perheen yhdistäminen mahdollistuivat etä- ja hybridityössä lähityötä paremmin. Työntekijöiden mukaan työrauha lisääntyi etätyössä, mikä heidän kokemuksensa mukaan paransi työn tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Etä- ja hybridityön koettiin lisäävän oman sisäisen aikataulutuksen mahdollistamista, mikä vahvisti yksilöllisten toimintatapojen ja vahvuuksien käyttöönottoa. Asia-

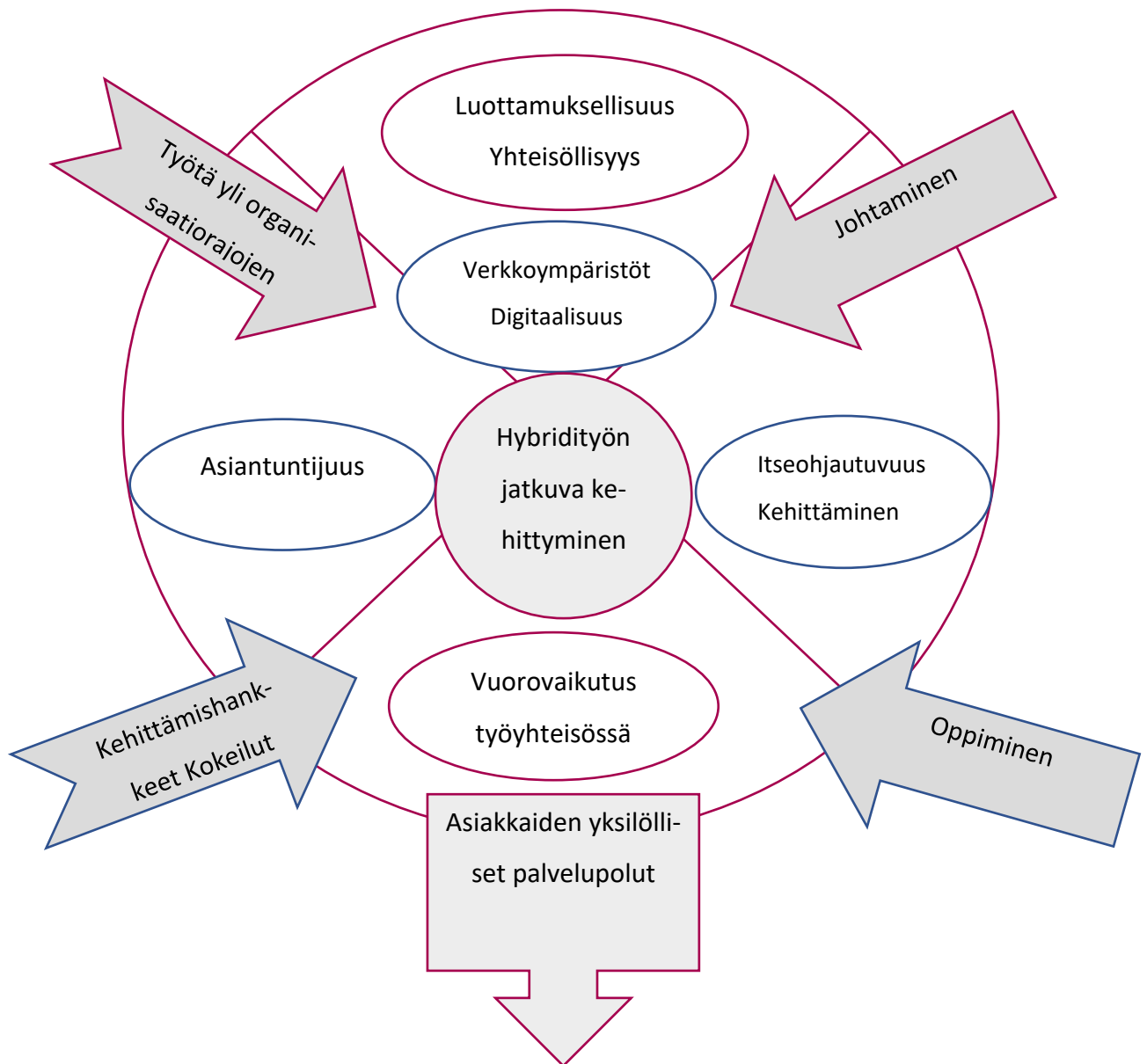
kastyön koettiin lisääntyneen ja parantuneen koronapandemian aikana, kun käyttöön otettiin uusia työmenetelmiä ja digitalisaatiota hyödynnettiin aiempaa enemmän. Työntekijät kokivat etä- ja hybridityöhön siirtymisen mahdollistavan innovatiivisemmän ja joutavamman työn, mikä lisäsi voimavaroja työn tekemiseen. Voimaantumisen tunne lisääntyi, kun omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet kasvoivat.

Työn kehittäminen

Suunnitelmallisessa etä- ja hybridityön kehittämisessä organisaation toimintatavat, järjestelmät, kulttuuri, mittarit ja työkäytännöt tulisi rakentaa etänä toimivan organisaation tarpeisiin yksilöllisesti (Forssén ym. 2021, 187). Lisäksi Vilkmänin (2016, 182) mukaan hybridityön kehittämisessä tarvitaan sekä työelämän asiantuntijuutta että käytännön kokemusta. Hänen mukaansa työnantajan tulisi varmistaa riittävät edellytykset työn tekemiseen työympäristön, teknologian ja työturvallisuuden näkökulmista. Lisäksi Eklund ym. (2021, 30–31) huomauttavat, että työlainsäädännössä ei käytetä etä- ja hybridityö termejä, vaikka lainsäädäntö toimii työn tekemisen perustana. Työn tekemisen tulisi perustua aina työntekijän ja työnantajan väliseen luottamukseen ja yhdessä asioista sopimiseen. Etätyön pelisäännöistä tulisi sopia kirjallisesti (Eklund ym. 2021, 30–31). Vastaavasti Tiuraniemi (2012, 45) toteaa, että kannustavan ja energiatehokkaan työympäristön tulee antaa mahdollisuus työntekijälle vastuulliseen, innovatiiviseen ja monimuotoiseen työhön.

Kuvassa 5. kuvataan tutkimusprosessissa syntynyttä käsitystä etä- ja hybridityön kehittämisestä.

Kuvio 5. Etä- ja hybridityön johtamisen jatkuva ja aktiivinen arvioiminen ja kehittäminen.



Tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa tulisi entistä enemmän tunnistaa ja hyödyntää työntekijöiden yksilöllistä osaamista, itseohjautuvuutta ja motivoituneisuutta. Eklundin ym. (2021, 147) näkemys tukee tutkimustulosta, heidän mukaansa tulevaisuudessa tulisi aiempaa vahvemmin huomioida työntekijöiden itsensä johtamisen taidot ja itseohjautuvuuden mahdollistaminen. Vastaavasti Rannan (2020, 135) mukaan työn edelleen kehittäminen vaatii työyhteisöltä lisäksi kannustusta, tukea ja aitoa palautekulttuuria sekä työntekijältä osallistumisen kokemusta.

Etä- ja hybridityön kuormittavuus

Tutkimus toteutettiin koronapandemian aikana äkillisessä työelämän muutoksessa, millä voi olla vaikutuksia tutkimuksessa esille tulleisiin etä- ja hybridityön positiivisiin kokemuksiin. Toisaalta myös yksi kyselyyn vastaajista olisi toivonut, että koronapandemian, etä- ja hybridityön haittavaikutuksia tutkittaisiin enemmän. Hänen kokemuksensa mukaan etä- ja hybridityöllä voi olla negatiivisia vaikutuksia työssä jaksamiseen ja työn tekemiseen.

”Olisin toivonut, että kyselyssä olisi tarkemmin ymmärretty kysyä sitä, mitä mahdollisia ongelmia etätyö on tuonut. Nyt sanalliset vaihtoehdot käytännössä hakevat vastausta liiaksi etätyön puolesta...Mielestäni etätyön negatiivisista puolista työyhteisöön meidän tulisi keskustella paljon vahvemmin” (HB 79).

Toiminnan muuttuminen tai työn uudelleen organisoiminen muuttavat Jämsän kaupungin organisaation toimintaa ja vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen työn jakautumisesta, vastuista ja velvollisuuksista. Tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan ole mahdollista arvioida laajemmin siitä syntyneitä kokemuksia. Rankin (2022, 18) mukaan Työterveyslaitoksen tutkimus osoitti kuitenkin pidemmän aikavälin seurannassa, että digitalisaation käytön lisääntyminen lisäsi aivotyön merkittäväksi riskiksi fyysisen ergonomian rinnalle. Hänen mukaansa etätyö lisäsi muistettavaa ja uuden oppimista, minkä todettiin kuormittavan aivoja. Työn kuormittavuutta lisäsivät myös osittain etätyön seurauksena vähentynyt sosiaalisen vuorovaikutuksen ja palautteen puute. Toisaalta etätyön haasteeksi nähtiin Työterveyslaitoksen tutkimuksessa myös normaalien taukojen puute ja työpäivien pituuden lisääntyminen. Pidemmän aikavälin seurannassa etä- ja hybridityön todettiin vähentäneen työntekijöiden hyötyliikuntaa ja heikentäneet heidän fyysistä jaksamista. Työelämässä tapahtuneet muutokset voivat lisätä työntekijöiden epäluottamusta ja turvattomuuden tunnetta (Vekkula, 2011. Epävarmuudesta ja varmuudesta). Toisaalta Forssén ym. (2021, 57) mukaan tottumukset, pinttynyt ja tavalliset toimintatavat estävät kehittymistä ja uudella tavalla toimimisen, mitkä voivat aiheuttaa työntekijöissä turvattomuutta.

Henkilöjohtamisen ja lähiesimiestyön haasteet on tiedostettu jo ennen etä- ja hybridityön lisääntymistä. Esihenkilöiden työn hektisyys ja lisääntyvät työn vaatimukset ovat kuormittaneet esihenkilöitä jo ennen etätyön lisääntymistä ja johtajuuden uudistumista. Tutkimuksen aikana syntyneen

kokemukseni mukaan lisääntynyt etä- ja hybridityö voivat etäännyttää johtoa ja työntekijöitä toisistaan. Etäntymisellä voi olla vaikutuksia työssä jaksamiseen, innovatiivisuuteen ja työn iloon organisaation kaikilla tasoilla. Näkemystäni vahvistavat Eklundin ym. (2021, 50 –51), sillä heidän mukaansa Bufferin tutkimusraportissa (Buffer 2020 State of Remote Work) suurimmat etä- ja hybridityön haasteet ovat muodostuneet kommunikaatiosta, yhteistyön ja motivaation vähenemisestä, yksinäisyyden kokemuksista, työn pirstaloituneisuudesta, työn ja vapaa-ajan erottamisen vaikeudesta. Etätyö voi synnyttää kotiin ristiriitoja työn ja kodin yhteensovittamisessa.

6 Pohdinta

6.1 Tutkimuksen eettisyyden arviointi

Tutkimuksen alussa ajantasaista tutkimusaineistoa koronapandemian aikaisesta etä- ja hybridityöstä ja erityisesti sen johtamisesta oli vähän saatavana, mutta tutkijoiden kiinnostus etä- ja hybridityön tutkimiseen kasvoi koronapandemian aikana. Tässä tutkimuksessa käytetty Jämsän kaupungin henkilöstölleen toteuttama kysely oli osa Työterveyslaitoksen valtakunnallista kyselyä, jonka tulokset olivat käytettävissä tutkimuksen edetessä.

Tutkija työskenteli Jämsän kaupungissa sosiaalipalveluissa tutkimuksen alkuvaiheessa. Kiinnostusta tutkimusaiheeseen lisäsi globaalisti alkanut koronapandemia, joka muutti odottamattomasti yhteiskuntaa ja työtä. Jämsän kaupungin henkilöstölleen toteuttaman kyselytutkimusaineiston käyttö mahdollisti ajankohtaiseen ilmiöön perehtymisen. Työterveyslaitoksen valtakunnallinen tutkimus mahdollisti ilmiön laajemman tarkastelun.

Tutkimus käynnistyi 8.12.2021 Jämsän kaupungille osoitetulla tutkimuslupahakemuksella, jota edelsi tutkimuksen suunnitteluvaihe. Tutkimussuunnitelmaa tarkennettiin tutkimusluvan myöntämisen jälkeen, kun tutkittavasta aiheesta kertyi enemmän tietoa. Huomiota kiinnitettiin aineiston käsittelymenetelmiin, aineiston luokitteluun ja käsittelyyn. Luokittelussa apuna käytettiin Excel -taulukointia.

Tutkimuksen kannalta ongelmalliseksi muodostuivat koronakriisin ennustamattomuus, aikaisempien tutkimustulosten puute ja kirjoitetun tiedon nopea vanhentuminen. Haasteita lisäsivät tutkimukseen kuluneen raportointiajan pituus, joka johtui osittain tutkijan työn muuttumisesta toiseen organisaatioon. Lisäksi tutkimuksen aikana sosiaali- ja terveydenhuolto siirtyivät kuntaorganisaatiosta hyvinvointialueille. Organisaatiomuutos tuli huomioida tutkimuksen raportoinnissa, mutta sillä ei nähty olevan merkitystä tutkimustuloksen kannalta.

Koronapandemian aiheuttamasta muutoksista työelämässä saatiin tutkimuksen aikana uutta tutkimustietoa. Tiedon lisääntyminen huomioitiin ajantasaisen aineiston kylläntymisessä ja tutkimuksen dokumentaatiossa. Tutkimuksen riskienhallinnassa koronapandemian etenemiseen, sen ennakkoimattomuuteen ja raportointiin käytettävän ajan pituuteen ei osattu tutkimuksen alussa varautua. Toisaalta raportointiin käytetyn ajan pitkittyessä pystyttiin hyödyntämään laajemmin ajantasaista kirjallisuutta ja ymmärtämään syvällisemmin tutkittavaa ilmiötä. Vastaavasti raportointiajan pidentyminen vaikutti itse tutkimusprosessin hallintaan. Prosessin hallinnan haasteita syntyi, kun uusia tutkimusprosessiin vaikuttavia ohjeita sulautettiin käynnissä olevaan tutkimusprosessiin ja aikaisempiin ohjeisiin.

Arvioitaessa tutkimuksen uskottavuutta tulee tarkastella tutkijan asemaa ja objektiivisuutta tutkittavaan ilmiöön ja valintoihin, joiden tulee olla läpinäkyviä (Juuti & Pusa, 2020, 694–695). Mahdolliset etukäteisoletukset ja rooliristiriidat huomioitiin yksilötyönohjauksessa, jota tutkija sai perustehtävänsä. Vastuupettaja ohjasi ja arvioi tutkimuksen edistymistä koko prosessin ajan.

Tutkimuksen alussa ennako-oletukset kohdistuivat työn johtamiseen. Ennako-oletuksena arvioitiin koronapandemian aiheuttavan työyhteisössä johtajuuden arvostelua ja lisäävän työyhteisössä ristiriitoja. Ennako-oletukset osoittautuivat turhiksi, koska tutkimus osoitti koko työyhteisön pyrkineen ongelmien ratkaisuun työntekijän asemasta riippumatta. Toisaalta tutkimuksessa ilmeni, että työntekijät kokivat puutteita työhjeissa ja johtajuudessa, mutta tämän ei nähty lisäävän ristiriitoja työyhteisössä. Tutkimuksen mukaan johtamisen puutteet eivät johtaneet esihenkilöiden syyllistämiseen, vaan pikemminkin yhdessä kriisistä selviytymisen keinojen etsimiseen. Kirjallisuudessa johtajuuden haasteita etä- ja hybridityössä käsiteltiin vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentamisen näkökulmista. Nämä eivät kuitenkaan nousseet tutkimuksessa arvoina esille. Tämä voi

johtua osittain tutkimusajankohdasta, kun kysely toteutettiin kriisin alkuvaiheessa. Toisaalta tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota esihenkilöiden toimintaan, millä vahvistettiin työntekijöiden itseohjautuvuutta.

Tutkimuksen reunaehdot arvioitaessa tiedostetaan kriisitilanteen ainutkertaisuus, jolla nähdään olevan vaikutuksia myös tutkimustuloksiin. Kyselyn aikana tiedetään kyselyyn vastaajien olleen akuutissa kriisitilanteessa, jossa on lähinnä pyritty selviytymään toimintaympäristön äkillisestä muutoksesta. Lisäksi tutkimuksen aikana kuntaorganisaatiossa suunniteltiin ja valmistauduttiin siirtymään sosiaali- ja terveydenhuollon osalta 1.1.2023 hyvinvointialueille. Koronakriisin aikana käynnistyneen toimintaympäristön muutos edelleen hyvinvointialueilla. Pitkittyneen muutosvaiheen voidaan katsoa heikentäneen työntekijöiden työssä jaksamista, työhyvinvointia ja lisänneen epävarmuutta suoriutua työtehtävistä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, jonka luotettavuuden arviointi on haasteellista. Ihmisten käyttäytyminen ei ole kaavamaisista, vaan ympäristön muuttuessa ihmisten käyttäytyminen muuttuu ja uuden oppimista tapahtuu. Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia arvioidessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tulee arvioida tutkimuksen luotettavuutta läpi tutkimusprosessin tutkimussuunnitelmasta tuloksiin. (Kananen 2017, 172 – 175.)

Toisaalta tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida diskurssianalyysin avulla soveltuvin osin, kun arvioidaan, mitä asioita tutkimuksessa ei käsitellä. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan tarkastella, kuinka ymmärrettävästi tutkija on pystynyt tuottamaan ymmärrystä lisäävää ja hyödyllistä tietoa tutkittavasta asiasta. Tuolloin arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota tutkijan valintoihin, tulkintoihin, tutkimusprosessiin, perusteluihin ja johtopäätöksiin aiemmista tutkimuksista. (Juuti & Pusa, 2020, 677–679, 686–689.)

Tutkimusaineiston käsittelyssä ja analyysissä on noudatettu huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkimusaineisto pelkistettiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Vastuuopettaja on ohjannut ja

arvioinut aktiivisesti sisältöanalyysivaihetta. Johtopäätöksiä on tarkasteltu ajantasaista tutkimustietoa ja kirjallisuutta hyödyntäen. Aikaisempia tutkimustuloksia ei koronapandemiasta tutkimuksen alkuvaiheessa ollut käytettävissä, mutta tutkimukseen käytetty pitkä aika on mahdollistanut ajantasaisen kirjallisuuden ja tutkimusten käytön tutkimuksen johtopäätöksiä muodostaessa.

Tutkimusaineistona käytettiin lomakehaastattelun avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten käyttö on mahdollista laadullisessa tutkimuksessa, mikäli vastaajat voidaan tyypitellä laadullisiin luokkiin (Tuomi ym. 2018, 242–252). Tutkimuksessa vastaajat tyypiteltiin aktiivisiin kehittäjiin, kommentoijiin ja muutosten seuraajiin.

Siirrettävyyttä ja yleistettävyyttä arvioitaessa tulee opinnäytetyötä tarkastella kokonaisuutena, miten tutkimusaineisto on koottu ja raportoitu (Tuomi ym. 2017, 462–477). Tutkimuksen raportissa on pyritty kuvaamaan tutkittava ilmiö ja tutkimusprosessi selkeästi, että lukijalle muodostuu käsitys tutkittavasta toimintaympäristöstä, aineistosta ja tutkimusprosessista. Siirrettävyyttä ja yleistettävyyttä arvioitaessa on huomioitava, että aineisto on kerätty koronapandemiakriisin aikaan ja perustuu sen hetken näkemyksiin ja kokemuksiin. Toisaalta tutkimuksen perusteella on pystytty esittämään näkemyksiä uudistuvaan johtajuuteen, etä- ja hybridityön johtamisen ja työn kehittämiseen. Uudistuvan johtamisen kehittämisessä voidaan hyödyntää tutkimuksessa syntyneitä näkemyksiä etä- ja hybridityön erityispiirteistä.

Validiteettia arvioitaessa tarkastellaan tutkimuksen laatua, että tutkitaan oikeita asioita (Kananen 2017, 174 - 175). Tutkimusprosessin alkuvaiheessa arvioitiin aineiston sopivuutta Sosiaali- ja terveysalan opintokokonaisuuden opinnäytetyöhön. Arviointikeskustelua aineiston sopivuudesta tutkija kävi opinnäytetyötä ohjaavan opettajan kanssa ja opinnäytetyön seminaareissa. Lisäksi tutkija arvioi omien kokemusten ja objektiivisuuden säilymisen merkitykset tutkimusprosessin aikana. Tutkija on työskennellyt esihenkilönä ja kriisityönohjaajana, joten tutkimusaineistoa olisi ollut kiinnostavaa tarkastella myös kriisiteorioiden kautta. Tämä olisi kuitenkin muuttanut tutkimusasetelmaa ja tutkimusongelmaa, mikä olisi vaikeuttanut työlle asetettujen tavoitteiden täyttämistä.

Reliabiliteettia arvioitaessa on huomioitava tutkittavan tilanteen ainutkertaisuus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa keräämällä tutkimuksen aikana aineistoja eri lähteistä ja vertaamalla saatuja tutkimustuloksia näihin lähteisiin (Kananen 2017, 177). Tutkimuksen kanssa

samankaltaisia tuloksia on esitetty mm. Työterveyslaitoksen valtakunnallisessa tutkimuksessa ja ajantasaisessa kirjallisuudessa. Toisaalta tutkimustuloksissa on huomattavissa eroavaisuuksia, kun tarkastellaan työkäytänteiden muutosten merkityksiä työntekijälle ja työssä jaksamista pidemmällä aikavälillä. Eroavuuksien arvioidaan johtuvan Työterveyslaitoksen tutkimuksen pidemmästä kestästä ja laajuudesta. Laajan valtakunnallisen tutkimuksen aikana työntekijöille oli ehtinyt syntyä pitkäkestoisempi kokemus ja näkemys etä- ja hybridityöstä sekä niiden vaikutuksista työn sisältöön, työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Tutkimuksen reliabiliteettia vahvistettiin pyrkimyksellä ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisesti ja monipuolisesti (Juuti ym. 2020, 693). Kirjallisuuden valinnassa huomioitiin kirjallisuuden nopea vanheneminen ja etä- ja hybridityön lisääntyminen nopeasti muuttuneessa yhteiskunnassa. Lisäksi tutkimuksessa ja sen raportoinnissa tiedostettiin, että etätyötä tehtiin jo ennen koronapandemiaa, mutta eri tavalla ja eri syistä. Merkityksellisintä on ymmärtää, että vasta koronapandemia käynnisti kiinnostuksen etä- ja hybridityön johtamiseen ja johtamisen uudistumiseen.

6.3 Jatkotutkimus- ja kehittämissuhteet

Koronapandemian jälkeen etä- ja hybridityötä tehdään enemmän kuin koskaan aikaisemmin, minkä vuoksi itse työhön ja työhyvinvointiin tulee kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. Maailmanlaajuisesti ollaan havahduttu pohtimaan kriisien vaikutuksia yksilöön ja yhteiskuntaan. Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset pakottavat tulevaisuudessa varautumaan entistä paremmin erilaisiin ja odottamattomiin kriiseihin. Toisaalta tutkimuksessa huomattiin työyhteisössä olevan osaamista ja voimavaroja, mitkä auttoivat työyhteisöä toimimaan innovatiivisesti ennalta arvaamattomassa kriisissä. Lisäksi todettiin, että työyhteisössä on olemassa erityisosaamista, jota hyödynnetään edelleen liian vähän. Kriisistä selviytymisessä merkityksellistä oli, että työntekijöiden asiantuntijuutta hyödynnettiin yli organisaatorajojen. Työstä suoriutuminen mahdollistui osittain myös verkostotyön ja yhteisöllisyyden avulla.

Tutkimuksen merkitys syntyy tutkittavan ilmiön syvällisemmästä ymmärtämisestä. Tutkimustulosten siirrettävyyttä voidaan hyödyntää, kun ymmärretään etä- ja hybridityön käynnistämä johtamisen muutos ja esihenkilö- alaisuhteiden vuorovaikutuksen merkityksiä. Toimintaympäristön muutoksen vaikutuksia ja johtamisen haasteita tunnustetaan paremmin kuin ennen koronapandemian

puhkeamista. Koronapandemian voidaan katsoa käynnistäneen uudistuvan johtajuuden arvioinnin ja kehittämisen, jossa esihenkilön tärkein rooli on työn tekemisen mahdollistaja, sparraaja ja tukija.

Koronapandemian pitkäaikaisia vaikutuksia on edelleen vaikeaa arvioida, vaikka työelämässä ollaan palattu akuutin koronapandemian jälkeen uuteen normaaliin. Hyvinvointialueilla palveluiden käyttäjät tulisi nähdä aktiivisina toimijoina ja oman elämänsä asiantuntijoina. Tällä tulisi olla suoria vaikutuksia työntekijöiden perustehtävään ja uudistuvaan johtajuuteen. Lisätutkimuksia tarvitaan, että voidaan ennakoida ja ymmärtää paremmin yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia. Toisaalta meidän olisi pystyttävä havainnoimaan ja hallitsemaan muutoksia sekä ennaltaehkäisemään muutoksista seuraavia haittoja. Lisäksi tulevaisuuden työelämässä tulisi hyödyntää vahvemmin muutoksen seurauksina löydettyjä ja havaittuja hyötyjä yksilölle, yhteisölle, asiakkaille ja johtamiselle.

Etä- ja hybridityötä tulee johtaa eri tavalla kuin lähityötä. Yhteisöllisyydellä, vuorovaikutuksella ja luottamuksellisuudella nähdään erilaisia merkityksiä kuin lähityössä, mikä vaatii etä- ja hybridityön johtajuudelta enemmän. Mitä uudistuva johtajuus on uudessa normaalissa, ja miten sitä kehitetään? Miten etä- ja hybridityötä tulisi johtaa, että työntekijöiden asiantuntijuus ja yksilölliset ominaisuudet voidaan hyödyntää suunnitelmallisemmin? Miten hyödynnetään muutoksista saamia kokemuksia tulevaisuuden työssä?

Ennen koronapandemiaa voitiin suhtautua etä- ja hybridityöhön epäilevästi. Eklundin ym. (2021, 52) mukaan epäilijät esittävät, että etätyö vähentää kollektiivista älykkyyttä ja työn ideointia. Etätyön arvioitiin lisäävän työn kuormittuvuutta, kun työntekijöiden vapaa-aika hämärtyy ja yksinäisyyden kokemus lisääntyy etätyössä. Epäilijät esittävät lisäksi, että etätyöntekijät eivät käytä työaikaansa työn tekemiseen, mikä laskee työtehoa. Eklundin ym. (2021, 52) mukaan työtehon laskua etätöissä voidaan perustella muun muassa kotoa tulevana työn esteinä, kuten lastenhoitona tai huonona työergonomiana. Toisaalta Boijer-Spoof-Heikinheimon & Ilmivallan (2021, 90–91) mukaan etätyössä mahdollistuvat joustavat työn tauotukset auttavat ylläpitämään hyvää vireystilaa ja tukevat työssä jaksamista. Tutkimusten perusteella tiedetään, että etä- ja hybridityössä työn joustavuudella, työn ja perheen yhdistämisellä on positiivisia merkityksiä työssä jaksamiseen. Toisaalta nyt pidempiaikainen kokemus on lisännyt ymmärrystä, että etä- ja hybridityöllä on myös negatiivisia vaikutuksia työssä jaksamiseen.

Julkisessa keskustelussa on esitetty näkemyksiä johtamisen merkityksestä työn veto- ja pitovoimassa. Sosiaali- ja terveysalalla työvoimapula on todellinen ongelma. Kahvipöytäkeskustelujen mukaan hyvinvointialueille siirtyminen on johtanut työn pirstoutumiseen, joka on edelleen vaikeuttanut työstä selviytymistä. Hyvinvointialueelle siirtymisen yhteydessä myös johtaminen on muuttunut. Ennen hyvinvointialueelle siirtymistä työyhteisöt ja tiimit toimivat kuntaorganisaatioissa paikallisesti. Nyt samalla kuntaorganisaatiosta hyvinvointialueelle siirtyneellä henkilöstöllä voi olla useita eri esihenkilöitä entisen yhden esihenkilön sijaan. Lisäksi tiimien jäsenet ovat usein kaukana toisistaan. Käytännössä esihenkilöiden tärkein tehtävä olisi mahdollistaa työn tekeminen. Esihenkilön roolin muuttuminen päättäjistä valmentajaksi ja työn tukijaksi näyttää hyvinvointialueilla hitaana prosessina. Esihenkilön osaamisella, motivaatiolla ja kokemuksella on merkitystä, kun täytyisi osata katsoa sekä lähelle että kauemmas tulevaisuuteen. Valitettavasti organisaatiomuutos on heikentänyt myös asiakkaiden palveluprosessia tai prosessit ovat vasta selkiytymässä. Lisätietoa etä- ja hybridityön johtamista voidaan saada tutkimalla myös yritysorganisaatioissa tapahtuvaa etä- ja hybridityön johtamista. Näitä tutkimustuloksia tulisi hyödyntää myös hyvinvointialueiden etä- ja hybridityön uudistuvan johtamisen ja työprosessien kehittämisessä. Lisäksi asiakasprosessien kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota etänä tapahtuvan asiakkaan kohtaamisen vaikuttavuuteen verraten fyysiseen läsnä olevaan kohtaamiseen.

Jatkotutkimuksia etä- ja hybridityöstä tarvitaan työssä jaksamisen tukemisesta, yritysorganisaatioissa tapahtuvasta etä- ja hybridityön johtamisesta ja verkkokokouskäytäntöjen kehittämisestä. Syytä olisi pohtia, miten ohjataan työntekijää etä- ja hybridityössä työergonomian huomioimiseen, tietoturvallisuuteen ja osallistaviin kokouskäytänteisiin.

Lähteet

Aarrevaara, T. 2017. Toimivan kunnallisen päätöksenteon periaatteet. Teoksessa Luottamushenkilön käsikirja 2017. Helsinki: Unipress.

Alasoini, T. 2023. Koronan jälkeistä työelämää, mutta millaista? Teoksessa Koronapandemia, työ ja yhteiskunta. 2023. Tallinna: Gaudeamus.

Boijer-Spoof-Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2022. Etätyön hyvinvointiopas. Helsinki: Bazar Kustannus.

Bäckström, T. 2021. Johtaminen etänä – kokemuksia ja oivalluksia. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Tampereen ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma. Viitattu 14.5.2021. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/496252/Backstrom_Tia.pdf..pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Cummins, B. 2021. Exploiting Fear to Lock Down Freedom. Capter five. Teoksessa The Truth About Covid 19. Exposing The Great Reset, Lockdowns, Vaccine Passports, and the New Normal. Why We Must Unite in a Global Movement fot Health and Freedom. United Kingdom: Chelsea Green Publishing.

Cummins, B. 2021. Take Back Control. Capter nine. Teoksessa The Truth About Covid 19. Exposing The Great Reset, Lockdowns, Vaccine Passports, and the New Normal. Why We Must Unite in a Global Movement fot Health and Freedom. United Kingdom: Chelsea Green Publishing.

Deci, E & Ryan, R. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Teoksessa Psychological Inquiry, 2000, nro Vol. 11, No. 4. <https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>.

Dunderfelt, T. 2016. Läsä oleva kohtaaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Eklund, A., Lindholm, T., Jääskeläinen, H. & Salminen, J. 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Grano Oy.

Eloranta, T., Vanharanta, O., Olsson, T., Okkonen, J. & Vartiainen, M. 2023. Työn muotoilu etätyössä. Teoksessa Korona pandemia, työ ja yhteiskunta. 2023. Tallinna: Gaudeamus.

Eurostat. 2020. Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status. Viitattu 20.4.2022. https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ehomp&lang=en.

Fellman, S. 2019. Miten Suomi muutti? Teoksessa Vaurastumisen vuodet. 2019. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Forssèn, M-K & Kuusela, S. 2021. Luottamuskulttuuri – työyhteisön voimavara. Helsinki: Value books Oy.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämään. Helsinki: Alma Talent.

Hujala, A. (toim.), Mustonen, E., Klinga, C., Lammintakanen, J., Laulainen, S. & Taskinen, H. (toim.). 2020. Organisaatiot uuden edessä. Integroiva johtaminen. Teoksessa Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: University Press.

Hujanen, A, Mustonen, E., Klinga, C., Lammintakanen, J, Laulainen, S. & Taskinen, H. 2020. Integroiva johtaminen. Teoksessa Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Viitattu 28.10.2023. Tampere: University Press. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/123995/978-952-359-022-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua. Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsinki: Kauppakamari.

Juuti, P. & Pusa, A. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Jämsä, 2022. Viitattu 10.12.2022. <https://www.jamsa.fi/tyo-ja-yrittaminen/tyo-ja-tyollistymisen/tyollisyyspalvelut-tyonhakijalle/jamsan-kaupungin-tyopaikat>.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenus Print.

Kangas, H. 2021. Esihenkilö -alaisyhteet haastavissa konteksteissa. Työelämän tutkimus. Janus, vol 19 Nro 2 (2021). Viitattu 5.12.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/107724/64145>.

Kangas, R., Nenonen, M. & Välimäki, M. 2021. Niin kuin katastrofi. Länsimaiden seitsemän tulevaisuutta. Keuruu: Otava.

Kestilä, L., Kapiainen, S. & Mesiäislehto, M. 2022. Covid pandemian vaikutukset hyvinvointiin, palvelujärjestelmään ja kansantalouteen. Asiantuntija-arvio, kevät 2022. Viitattu 12.6.2023. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/144268/THL_Rap4_2022_Covid-seuranta_kevat2022_vs2.pdf?sequence=7.

Koivisto, J., Isola, A-M. & Lyytikäinen, M. 2018. Osallisuus kuuluu kaikille. Innokylän innovaatiokatsaus. Helsinki: Kirjoittajat ja Terveiden ja Hyvinvoinnin Laitos. Viitattu 15.5.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136074/URN_ISBN_978-952-343-077-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Kostilainen, H. & Nieminen, A. (toim). 2018. Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kuntalaki 410/2015. Annettu 10.5.2015. Viitattu 13.6.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>.

Kurvinen, P. 2020. Vihjohtaminen. Helsinki: Mediapinta Oy.

Kuusisto, M-E. 2022. Tolkkaa tekemiseen. Johtamisen murros tarvitsee työnohjausta. Osviitta. Työnohjauksen ammattilehti. Helsinki: Suomen Työnohjaajat ry.

Laloux, F. 2016. Reinventing Organizations -kohti tulevaisuuden työyhteisöjä. Suomentaneet Markkula, J., Rautanen, A & Waegelein, R. 2021. Seinäjoki: Teal Suomi Osuuskunta.

Laki hyvinvointialueista 611/2021. Annettu 29.6.2021. Viim. muutos 1.3.2023. Viitattu 13.6.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210611#O3L8P63>.

Limnèll, J., Hiltunen, E. & Dufva, M. 2022. Suomen tulevaisuudet. Suuret kysymykset ja vastaukset. Helsinki: WSOY.

Lipponen, K. 2020. Resilienssi arjessa. Helsinki: Kustannus Oy, Duodecim.

Mattila, K-P. 2007. Arvostava kohtaaminen arjessa, auttamistyössä ja työyhteisössä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Miettinen, J., Selander, K. & Linnosmaa, I. 2020. Sosiaali- ja terveyspalveluiden vaikuttavuuden ja kustannusvaikuttavuuden tutkiminen. Teoksessa Uudistuva sosiaali- ja terveysala. 2020. Viitattu 29.10.2023. Tampere: University Press. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/123995/978-952-359-022-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Ojala, J., Fellman, S., Hannikainen, M. & Laine, J. 2019. Vaurastuva Suomi. Teoksessa Vaurastumisen vuodet. 2019. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Ojanen, M. 2018. Onnellisuksien oivaltaja. Mitä tiede kertoo onnesta? Jyväskylä: PS-kustannus.

Ranki, S. 2022. Help-katsaus: Työelämän muutosnäkymät. Työterveyslaitos. Viitattu 10.4.2022.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Rannisto, P-H. 2017. Kunnan strateginen johtaminen ja uusi kuntalaki. Teoksessa Luottamushenkilön käsikirja 2017. Helsinki: Unipress.

Ranta, R. 2020. Kehittämisen käytännöt. Jatkuva parantaminen – Dialoginen johtaminen – Ryhmätahtajohtaminen. Vantaa: Luovion Oy.

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Digijulkaisut. Viitattu 19.5.2021. https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ ja_ virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa.

Rautiainen, P., Taskinen, H. & Rissanen, S. 2020. Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen. Virsitanpylväitä menneestä ja suuntia tulevasta. Teoksessa uudistuva sosiaali- ja terveysala 2020. Tampere: University Press. Viitattu 29.10.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/123995/978-952-359-022-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Rope, T. 2021. Kalsariduunit – etätöön ilot ja kirot. Tampere: Amk-Kustannus Oy.

Salonen, A. 2020. Johtajat tekevät nyt työtään myrskyn silmässä – toimitusjohtaja Thomas Grönholm kertoo, mikä on vaikeinta kriisijohtamisessa. Verkkodokumentti. Viitattu 14.5.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/kriisijohtaminen>.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Seppälä, T. & Grönlund, H. & Kemppainen, T. 2020. Matalan kynnyksen kohtaamispaikkojen sijainti ja saatavuus Helsingin kaupunginosissa. Janus vol. 28 (2) 2020, 115–132. Viitattu 20.5.2021. [Koh- taamispaikat tutkimus HKI 74407-Artikkelin teksti-159018-1-10-20200608.pdf](https://www.hki.fi/janus/artikkelit/koh- taamispaikat_tutkimus_HKI_74407-Artikkelin_teksti-159018-1-10-20200608.pdf).

Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveystuudistus (sote-uudistus). Viitattu 6.2.2023.
<https://stm.fi/soteuudistus>.

Takanen, T. 2022. Tulevaisuuden taitoja tässä ja nyt. Tulevaisuuskompassi yhdessäluomisen poluille työssä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Hyvinvointijohtaminen kunnassa. Viitattu 7.5.2022.
<https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointijohtaminen-kunnassa>.

Tienari, J. & Harviainen, J.T. 2021. Strategiaopas kuntien päättäjille. Osallista ja hallitse. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja, julkaistu 29.12.2017.

Työterveyslaitos. Työelämän kehittämisen seuraava vaihe vaatii tutkimustietoa ja laajaa yhteistyötä. Viitattu 10.4.2022. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyoelaman-kehittamisen-seuraava-vaihe-vaatii-tutkimustietoa-ja-laajaa-yhteistyota>.

Työterveyslaitos. Paluu tulevaisuuteen työelämässä onnistuu, kun henkilöstö otetaan mukaan suunnitteluun. Viitattu 10.4.2022. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/paluu-tulevaisuuteen-tyoelamassa-onnistuu-kun-henkilosto-otetaan-mukaan-suunnitteluun>.

Vekkula, J. 2011. Epävarmuudesta ja varmuudesta. Alussa on teko III. Viitattu 13.7.2022.
https://books.google.fi/books?id=6N49jFZE5gUC&pg=PA139&lpg=PA139&dq=Dynaaminen+luottamus+kolmio&source=bl&ots=UFCIzcijsu&sig=ACfU3U1AdpU-VoAC0C_8_xkmux1_jk84OEg&hl=fi&sa=X&ved=2ahU-KEwijnMWq6fX4AhXCpYsKHcDZCzIQ6AF6BAgCEAM#v=onepage&q=Dynaaminen%20luottamus+kolmio&f=false.

Vilkman, U. 2016. Etä- johtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Virolainen, L. & Einola-Pekkinen, V. 2023. Virassa 2020- systeemien pyörteissä. Teoksessa Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta. 2023. Viro: Into Kustannus Oy.

Väisänen, K. 2021. Työn muotoilua tarvitaan, kun yhdistetään etä- ja lähityötä. Työ, terveys, turvallisuus- verkkolehti. Viitattu 7.5.2022. <https://tttlehti.fi/tyon-muotoilua-tarvitaan-kun-yhdistetaan-eta-ja-lahityota/>.

Wikipedia, 2019. Itseohjautuvuusteoria. Viitattu 22.4.2022. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Itseohjautuvuusteoria>.

Liitteet

Liite 1. Työterveyslaitoksen mallikysely

Työterveyslaitos | Arbetsbillsinstitutet
Finnish Institute of Occupational Health

19.5.2021

Tämä on Työterveyslaitoksen kyselypohja, jonka avulla organisaatio voi selvittää, miten oma henkilöstö haluaa tehdä töitä koronapandemian jälkeisessä tulevaisuudessa.

- Kysely on tärkeää muokata oman organisaation tarpeita vastaavaksi.
- Kyselyn voi toteuttaa erilaisilla verkkopohjaisilla kyselylomakkeilla (Webropol, Survey Monkey, Questback tms.)
- Lisätiedot: Inka Korhonen, kehittämisspäälikkö, Työterveyslaitos, puh. 050 433 6440, etunimi.sukunimi@ttl.fi

Paluu tulevaisuuteen: hybridityö-, etätyö- & läsnätyökysely

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

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn, jossa selvitämme, missä ja miten haluamme tehdä töitä tulevaisuudessa. Monen työskentelytapa ja -paikka on kokenut muutoksia viimeisen vuoden aikana. Haluaisimme kuulla ja ymmärtää, millaisia ajatuksia sinulla on tulevaisuuden työskentelystäsi organisaatiossamme.

Kyselyssä on neljä teemaa: tilat, yhteisöllisyys, johtaminen ja työturvallisuus. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia.

Kyselyn ja sen jälkeisen yhteisen keskustelun avulla määrittelemme koronapandemian jälkeiset, meille parhaiten sopivat työskentelytavat ja yhteiset käytännöt.

- Hybridityöllä tarkoitamme monipaikkaista työtä, jota tehdään säännöllisesti sekä työpaikalla että sen ulkopuolella, kuten kotona
- Etätyöllä tarkoitamme työskentelyä kokonaan tai lähes kokonaan työpaikan ulkopuolella
- Läsnätyöllä tarkoitamme työtä, jota tehdään kokonaan tai lähes kokonaan työpaikalla

Kaikkia näitä yhdistää työn tekemistä tukeva teknologia ja toimivat työvälineet, jotka tuovat henkilöstömme yhteen eri työskentelytavoista riippumatta.

Kiitos osallistumisestasi!

Taustatiedot

1. Mihin yksikköön kuulut ensisijaisesti? *

- yksikkö A
- yksikkö B
- yksikkö C

2. Mikä on toimipaikkasi? *

- toimipaikka A
- toimipaikka B
- toimipaikka C

3. Mihin lähityöyhteisöön koet ensisijaisesti kuuluvasi? *

- Oma yksikkö
- Toimipaikan työyhteisö
- Työryhmä (esimerkiksi projekti)
- Sidosryhmä
- Muu, mikä?

4. Miten työskentelet tällä hetkellä?

- Pääasiallisesti etätyössä
- Pääasiallisesti läsnätyössä
- Etä- ja läsnätyössä (hybridityö)

{Toteuta halutessasi alla olevat ohjaukset kyselyyn}

Jos teet pääasiallisesti etätyötä, kysely ohjaa sinut vastaamaan kysymyksiin 5–9

Jos teet pääasiallisesti läsnätyötä, kysely ohjaa sinut vastaamaan kysymyksiin 10–13

Jos teet säännöllisesti etä- ja läsnätyötä (hybridityö), valitse oman tilanteesi mukaan joko etätyöhön tai läsnätyöhön liittyvät kysymykset. Voit myös vasta kaikkiin kysymyksiin 5–13. Säännöllisessä hybridityössä viikkotyöaika jakautuu tasaisesti toimistopäiviin ja etätyöpäiviin.

Etätyö & tilat

Etätyöllä tarkoitamme työskentelyä kokonaan tai lähes kokonaan työpaikan ulkopuolella.

Seuraavaksi kysymme toimistotilojen käytöstä tulevaisuudessa. Kun vastaat kysymyksiin, pidä mielessä seuraavat oletukset:

- Työpaikalle on terveellistä ja turvallista tulla (koronasta johtuvat etätyösuositukset poistettu)
- Voit itse vapaasti valita milloin ja kuinka usein tulet työpaikalle (ei rajoittavaa etätyöohjeistusta)

5. Mieti keskivertoviikkoasi. Arvioi, miten monena päivänä tulisit toimistolle.

Valitse todennäköisin vaihtoehto.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6. Arvioi, minä viikonpäivinä tulisit toimistolle valitsemalla ne päivät, joi n tulisit toimistolle. Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

- Maanantai
- Tiistai
- Keskiviikko
- Torstai
- Perjantai
- Työtehtävien/työtilanteen mukaan

7. Mitkä syyt saisivat sinut tulemaan toimistolle tulevaisuudessa? Valitse 1–3 vaihtoehtoa.

- Työssä tarvittavat laitteet ja tilat (esim. asiakkaiden kohtaaminen, arkisto ja laitteet kuten tulostin ja skannauslaite)

- Osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen työkavereiden kanssa (mahdollisuus kokoontua kasvatusten tai saman näytön ympärille esimerkiksi työpisteillä tai rennommassa tilassa)
- Projektityö ja yhdessä kehittäminen (mahdollisuus työstää tiiminä asioita yhdessä)
- Yhteisöllisyys, esimerkiksi kohtaamiset ja kahvitauot työkavereiden kanssa
- Tapaamiset asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa kasvatusten (koulutukset ja kokoukset)
- Tila, jossa voin keskittyä rauhassa työhöni
- Hyvä ergonomia ja tilatarve, esimerkiksi säädettävä pöytä ja tuoli, usean näytön käyttäminen yms.
- Toimiston/työpaikan hyvät puitteet (viihtyisä ympäristö ja läheisyydessä olevat palvelut, kuten lounasravintolat)
- Sijainti (työmatka-aika, mahdollisuus käyttää julkista liikennettä, pysäköinnin helppous)
- Jokin muu, mikä?

8. Missä haluaisit tehdä töitä tulevaisuudessa? Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

- Lähimmässä organisaatiomme toimipisteessä
- Vaihtelevasti organisaatiomme eri toimipisteissä
- Kotona
- Erilaisissa co-working-tiloissa
- Vapaa-ajan asunnolla
- Kahvilassa, kirjastossa tai muussa julkisessa tilassa
- Jossain muualla, missä?

9. Mikä on sinulle tärkeintä työsi sujuvuuden kannalta hybridi- ja etätyössä tulevaisuudessa? Valitse 1–3 vaihtoehtoa.

- Toimivat prosessit ja toimintatavat
- Toimivat järjestelmät
- Työn tavoitteiden selkeys
- Palaute
- Esihenkilön/työyhteisön tuki
- Luottamus työntekijöihin, joka näkyy mahdollisuutena itse suunnitella milloin ja miten työnsä tekee
- Jokin muu, mikä?

Läsnätyö & tilat

Läsnätyö tarkoittaa työtä, jota tehdään organisaation toimipaikassa tai muussa tavanomaisessa työskentely-ympäristössä, kuten asiakkaan tiloissa.

10. Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä tulevaisuudessa läsnätyössä? Valitse 1–3 vaihtoehtoa.

- Työssä tarvittavat laitteet ja tilat (esim. asiakkaiden kohtaaminen, arkisto ja laitteet kuten tulostin ja skannauslaite)
- Osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen työkavereiden kanssa (mahdollisuus kokoontua kasvotusten tai saman näytön ympärille esimerkiksi työpisteillä tai rennommassa tilassa)
- Projektityö ja yhdessä kehittäminen (mahdollisuus työstää tiiminä asioita yhdessä)
- Yhteisöllisyys, esimerkiksi kohtaamiset ja kahvitauot työkavereiden kanssa
- Tapaamiset asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa kasvotusten (koulutukset ja kokoukset)
- Tila, jossa voin keskittyä rauhassa työhöni
- Hyvä ergonomia ja tilatarve, esimerkiksi säädettävä pöytä ja tuoli, usean näytön käyttäminen yms.
- Toimiston/työpaikan hyvät puitteet (viihtyisä ympäristö ja läheisyydessä olevat palvelut, kuten lounasravintolat)
- Sijainti (työmatka-aika, mahdollisuus käyttää julkista liikennettä, pysäköinnin helppous)
- Jokin muu, mikä?

11. Mikä on sinulle keskeistä työn sujuvuuden kannalta tulevaisuudessa läsnätyössä? Valitse 1–3 vaihtoehtoa.

- Toimivat prosessit ja toimintatavat
- Toimivat järjestelmät
- Työn tavoitteiden selkeys
- Palaute
- Yhteisen tahtotilan vahvistaminen ja painopisteistä keskusteleminen
- Luottamus työntekijöihin, joka näkyy mahdollisuutena itse suunnitella milloin ja miten työnsä tekee
- Jokin muu, mikä?

12. Millaisissa tiloissa haluaisit tehdä työtä tulevaisuudessa? Mikä tiloissa toimii nyt? Mitä muuttaisit tiloissa, jos voisit? (Avoin kysymys)**13. Miten haluaisit tulevaisuudessa tehdä työtä, jos myös etätyöpäivät olisivat mahdollisia työtehtävien sallimissa rajoissa?**

- Vain läsnätyötä
- Läsnä- ja etätyötä (hybridityö)

Yhteisöllisyys

Seuraavissa kysymyksissä kysymme sinulta, millaista työyhteisön vuorovaikutus ja yhteistyö ovat tulevaisuudessa.

14. Millaista työhön liittyvää yhteisöllisyyttä toivot tulevaisuudessa? (Avoin kysymys)

15. Kerro, mikä edistäisi työhösi liittyvää tiedonkulkua ja vuorovaikutusta tulevaisuudessa? (Avoin kysymys)

Johtaminen

Seuraavat kysymykset käsittelevät sitä, millaisena näet johtamisen tulevaisuudessa. Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä johtamisessa, esihenkilötyössä ja itsensä johtamisessa.

16. Millaista johtamista tarvitsemme organisaatiossamme tulevaisuudessa? (avoin kysymys)

17. Millaista tukea sinä tarvitset esihenkilöltäsi työarkeesi tulevaisuudessa? (avoin kysymys)

18. Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä oman työn hallinnan ja mielekkyyden takaamiseksi tulevaisuudessa? (avoin kysymys)

Työturvallisuus

Seuraava kysymys käsittelee työpaikkamme työsuojeluasioita ja niiden kehittämistä huomioiden monimuotoiset työskentelytapamme ja paikkamme.

19. Millaisilla käytännöillä varmistamme turvallisen ja terveellisen työn hybridi-, etä- ja läsnätyössä tulevaisuudessa? (avoin kysymys)

20. Onko vielä jotakin, josta haluaisit kertoa? (avoin kysymys)

Liite 2. Tutkimushakemus ja -lupa

Jämsän kaupunki
Keskusarkisto
Keskuskatu 17
42100 Jämsä
kirjaamo@jamsa.fi

Tutkimuslupahakemus

1

Tutkimuslupahakemus

Tutkimusluvan hakija/tutkimuksen vastuuhenkilö	Nimi Kirsi Valkonen
	Osoite
	Puhelin ja sähköpostiosoite

Tutkimus	<p>Kerättävien tietojen käyttötarkoitus/tutkimussuunnitelma</p> <p>Tutkimuksen nimi: Koronaepidemian vaikutukset työhön Jämsän kaupungissa Kyseessä on opinnäytetyö, Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (YAMK) tutkinnossa. Tutkimuksessa tarkastellaan koronaepidemian vaikutuksia työelämään ja työn organisointiin. Tutkimus muodostuu teoria- ja tutkimusosasta.</p> <p>Tutkimusmateriaalina käytetään Jämsän kaupungin henkilöstökyselyä, joka on toteutettu Webropol -kyselyn avulla 8.11. – 31.11.2021 välisenä aikana. Kyselyllä kartoitettiin henkilöstön työtä ja työssä tapahtuneita muutoksia koronaepidemian aikana. Kyselyyn vastattiin nimettömänä.</p> <p>Tutkimuksen teoria osa kootaan ajantasaisena kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsauksen avulla tarkastellaan tutkimuksen tuloksia, nostetaan esille yhtäläisyyksiä ja/tai eroavaisuuksia sekä mahdollisia toimenpide-ehdotuksia. Tutkimuksen tulokset ja materiaali ovat vapaasti Jämsän kaupungin käytettävissä.</p> <p>Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa tutkimusaineisto käsitellään sisällönanalyysin menetelmin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto redusoidaan eli pelkistetään. Aineiston kokoamisessa käytetään apuna Excel -taulukointia, jonka avulla kootaan ja yhteen liitetään samanlaiset käsitteet ja vastaukset. Näin muodostetaan yläkäsitteet. Teemoittelun avulla jatketaan aineiston käsittelyä ja kootaan aineistosta tutkimustulokset. Tutkimuskysymykset: Webropol-kysely (liite1).</p>
	<p>Tiedot, joihin tässä hakemuksessa pyydetään lupaa/kopiointilupaa/digitointilupaa</p> <p>Pyydän lupaa käyttää opinnäytetyössäni Jämsän kaupungin henkilöstölle tehtyä kyselyä: "Paluu tulevaisuuteen: epidemia-ajan palautekysely". Kysely on toteutettu Webropol -menetelmällä 8.11. – 30.11.2021 välisenä aikana.</p> <p>Lisäksi pyydän lupaa käyttää tutkimusmateriaalina muuta/muita aiheeseen liittyvää Jämsän kaupungissa julkaistua tutkimusta/selontekoa/materiaalia. Muusta aineiston käytöstä sovitaan erikseen.</p>

Sitoumus

Noudatan aineiston käytössä tietosuoja- ja tekijänoikeuslainsäädäntöä, Jämsän kaupungin keskusarkiston käyttösääntöjä sekä erikseen annettavia ohjeita aineiston käytöstä. Olen tietoinen lainsäädännön, erityisesti Eu:n yleisen tietosuoja-asetuksen ja tietosuojalain henkilötietojen käsittelylle asettamista vaatimuksista sekä vastuusta tietojen lainmukaisesta käsittelystä.

Jämsän kaupunki
Keskusarkisto
Keskuskatu 17
42100 Jämsä
kirjaamo@jamsa.fi

Tutkimuslupahakemus

2

Käytän aineistoa ainoastaan tässä tutkimuslupahakemuksessa ilmoittamani käyttötarkoituksen mukaisesti. En kopioi tai digitoi aineistoa muussa tarkoituksessa. En käytä tietoja kenenkään vahingoksi tai halventamiseksi tai sellaisten muiden etujen loukkaamiseksi, joiden suojaksi on säädetty salassapitovelvollisuus.

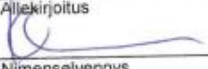
En luovuta aineistoa tai sen kopioita muille tahoille enkä julkaise sitä netissä tai sosiaalisen media kanavissa. Sitoudun hävittämään kopioidun tai digitoidun aineiston sen jälkeen, kun en sitä enää tutkimuksessani tarvitse. Valmiin tutkimukseni julkaisusta olen itse vastuussa.

Mikäli käytän hallussani olevaa aineistoa muussa tutkimuksessa, kuin mihin tutkimuslupa on myönnetty, sitoudun hakemaan uuden tutkimusluvan.

Mikäli aineisto sisältää tekijänoikeuslainsäädännön alaista aineistoa, sitoudun mainitsemaan tutkimuksessani aineiston lähteen. Olen tietoinen tekijänoikeuslainsäädännön vaatimuksista.

Tutkimusluvan hakijana/tutkimuksen vastuuhenkilönä olen vastuussa seuraamuksista, jos rikon lupahakemuksessa kuvattuja säännöksiä ja ohjeita.

Päiväys, allekirjoitus ja nimenselvennys

Päiväys	8.12.2021
Allekirjoitus	
Nimenselvennys	Kirsi Valkonen

Tutkimusluvan myöntäminen

Tutkimuslupa myönnetään. Tutkimuslupa on voimassa kaksi vuotta myöntämispäivästä.

Päiväys	
Allekirjoitus	
Nimenselvennys ja tehtävänimike	

Jämsän kaupunki säilyttää tutkimuslupaa henkilötietoineen viisi (5) vuotta.

Jämsän kaupunki

Viranhaltijapäätös

Kaupunginjohtaja

13.12.2021

§ 40/2021

525/13.00/2021

Tutkimuslupa / koronaepidemian vaikutukset työhön Jämsän kaupungissa / palautekysely

Kirsi Valkonen on hakenut tutkimuslupaa Jämsän kaupungin toteuttamaan paluu tulevaisuuteen epidemia-ajan palautekyselyn aineistoon. Kyselyyn on vastattu nimettömästi.

Tutkimuslupaa haetaan sosiaali- ja terveysajan johtamisen (YAMK) tutkinnon opinnäytetyötä varten. Tutkimuksessa Valkosen on tarkoitus tarkastella koronaepidemian vaikutuksia työelämään ja työn organisointiin.

Hakemuksessa on selvitetty aineiston käsittelyyn ja hävittämiseen liittyvät seikat, joita edellytetään noudatettavaksi.

Päätös

Päätän myöntää tutkimusluvan palautekyselyn aineistoon hakemuksen mukaisesti.

Toimivalta, johon päätös perustuu:
Hallintosääntö 33 § kohta 5)

Juurinen Digitaalinen
allekirjoittaja: Juurinen
Anna-Liisa Anna-Liisa 912332845
912332845 Päiväys: 2021.12.13
18:51:05 +0200

Anna-Liisa Juurinen
Kaupunginjohtaja

Tiedoksi

kaupunginhallitus, Kirsi Valkonen, Katja Lahtinen

Jämsän kaupunki

Viranhaltijapäätös

Kaupunginjohtaja

13.12.2021

§ 40/2021

Jos oikaisuvaatimus päätös voidaan antaa tiedoksi sähköisenä viestinä, yhteystietona pyydetään ilmoittamaan myös sähköpostiosoite.

Pöytäkirja

Päätöstä koskevia pöytäkirjan otteita ja liitteitä voi pyytää Jämsän kaupungin kirjaamosta.

Pöytäkirja on 13.12.2021 viety nähtäväksi yleiseen tietoverkkoon.
Asianosaiselle lähetettäviin oikaisuvaatimusohjeisiin merkitään lähettämispäivä.
Päätös on annettu asianosaiselle tiedoksi kirjeellä, joka on lähetetty
Päätös on annettu asianosaiselle tiedoksi sähköpostilla, joka on lähetetty

Jämsän kaupunki

Viranhaltijapäätös

Kaupunginjohtaja

13.12.2021

§ 40/2021

OIKAISUVAATIMUSOHJEET

Tähän päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen. Päätökseen ei saa hakea muutosta valittamalla tuomioistuimeen.

Oikaisuvaatimusoikeus

Oikaisuvaatimuksen saa tehdä:

- se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen), sekä
- kunnan jäsen.

Oikaisuvaatimusaika

Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista.

Oikaisuvaatimus on toimitettava Jämsän kaupungin kirjaamoon määräajan viimeisenä päivänä ennen kirjeen lähettämistä. Kirjaamon aukioloaika on maanantaista perjantaihin klo 9 - 15.

Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettamisestä. Käytettäessä tavallista sähköistä tiedoksiantoa asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, kolmantena päivänä viestin lähettamisestä.

Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon seitsemän päivän kuluttua siitä, kun pöytäkirja on nähtävänä yleisessä tietoverkossa.

Tiedoksisaantipäivää ei lueta oikaisuvaatimusaikaan. Jos oikaisuvaatimusajan viimeinen päivä on pyhäpäivä, itsenäisyyspäivä, vapunpäivä, joului- tai juhannusaatto tai arkilauantai, saa oikaisuvaatimuksen tehdä ensimmäisenä arkipäivänä sen jälkeen.

Oikaisuvaatimusviranomainen

Viranomainen, jolle oikaisuvaatimus tehdään, on kaupunginhallitus

Kirjaamon yhteystiedot:

Postiosoite	Keskuskatu 17, 42100 Jämsä
Käyntiosoite	Keskuskatu 17, 42100 Jämsä
Sähköpostiosoite	kirjaamo@jamsa.fi
Puhelinnumero	020 638 2000 (vaihe)

Oikaisuvaatimuksen muoto ja sisältö

Oikaisuvaatimus on tehtävä kirjallisesti. Myös sähköinen asiakirja täyttää vaatimuksen kirjallisesta muodosta.

Oikaisuvaatimuksessa on ilmoitettava:

- päätös, johon haetaan oikaisua
- miten päätöstä halutaan oikaistavaksi
- millä perusteella oikaisua vaaditaan.

Oikaisuvaatimuksessa on lisäksi ilmoitettava tekijän nimi, kotikunta, postiosoite ja puhelinnumero.

Liite 3. Tutkimusaineisto

Kerro, mitä uusia työskentelytapoja olet ottanut käyttöön koronaepidemian aikana?

Vastaajien määrä: 134

Vastaukset
Ylipäätään kaikki etätööhön liittyvä. Aiemmin en ollut tehnyt etätöitä.
Joskus on järkevää tavata naamatusten, riippuu siis tilanteesta.
Teams, zoom, meet Teams-kokoukset ja työtilat Teams palaverit, TEams kokoukset ja koulutukset Skype ja Teams Teams. Meet-sovellus. Teams-kokoukset, tiedostot pilvipalveluissa Teamsin käyttö (kokoukset, työtilat jne). Teamsin hyödyntäminen asiakaskontakteissa. - Skype, Teams ym. kokouskäytännöt vahvasti päivittäin/ viikoittain käytössä. Vanhan Skypen rinnalle/tilalle on tullut palveluntuottajien tapaamiseen avuksi Teams-tapaamiset ja oppilaitosyhteistyössä tutuksi tuli Zoom. Teams-palaverit ja webinaarit
Puhelinyhteyksiä ollut aiempaa enemmän asiakastyössä. Asiakkaiden kohtaaminen etäyhteydellä Digiosaaminen kehittynyt, etäpalaverit verkkopalaverit, -seminaarit, -koulutukset säännölliset viikkopalaverit Palaverit ja kohtaamiset verkossa Tässä työpaikassa olen ollut vain koronan aikana, joten en tiedä mitä työ olisi, jos koronaa ei olisi. Luulen, että Team-palaverit ovat uutta ja kätevää. Sopii aika moneen tilanteeseen. etätöskentely on ollut kokonaisuudessaan uutta, Suurimmat muutokset ovat kuitenkin Teamsin käyttö, soittaminen teamsilla, yhteiset työtilat. etäpäivät, teams-palaverit Etätö, etätö Etätö, videoneuvottelut, asiakirjoja käsitelty- ja tallennettu enemmän sähköisesti, hybridikokoukset Koulutukset (sisäiset ja ulkoiset) hoidetaan pääosin teamsillä ja youtubella, mikä säästää aikaa ja rahaakin.
Paperia tulostanut huomattavasti vähemmän etätöissä. Sähköpostin käyttö lisääntynyt organisaation ulkopuolisten henkilöiden kanssa enemmän. "Etanaposti" vähentynyt huomattavasti.
Teams:n käytön ilman työnantajan tarjoamaa perehdytystä sen laajoihin toiminnallisuuksiin. Bluetooth-kuulokkeiden käytön yhdistettynä samanaikaisesti puhelimeen ja tietokoneeseen.
Tilanteen tai työtehtävien mukaan vaihtuva työntekeksen paikka, sähköisten työkalujen monipuolisempi ja aktiivisempi käyttö

Työskentelen edelleen samalla tavoin, kuin ennenkin. Etätyötä en pysty tekemään minun työssäni ollenkaan. En mitään.
Työskentelytavat eivät ole juurikaan muuttuneet toimeksiantajiin nähden vaikka etätyö tuli jatkuvaksi työmuodoksi. Teams työkaluna kuitenkin uusi.
Kokoustimiset ja yhteydenpito kuntarajojen ulkopuolelle hoidetaan pääosin skypella ja teamsilla. Myös kaupungin sisäiset palaverit yms. pidetään teamsillä tai hybridinä.
Kokoukset, palaverit ja puhelut Teamsin välityksellä ovat arkipäivää. Epidemian aikana siirrytty käyttämään Teamsia, Skype aiemmin, mutta ei ollut yhtä kätevä ja monipuolinen kuin Teams. TEAMS-palaverien lisääntyminen Videoiden teko, Youtube-videoiden teko
Etätyöskentelyssä piti pikavauhtia opetella uusia alustoja, joita ei ennen ollut käyttänyt ollenkaan.
Digitaaliset oppimisympäristöjen käyttö lisääntynyt huomattavasti.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pandemia-ajan alussa etätyön ollessa suurimmillaan joka aamuiset Skype-/Teams-tapaamiset tiimin kanssa n. 15-30min. Tuossa nopea käynti päivän tulevista asioista ja kysymyksistä. 2. Myöhemmin kaksi viikottaista Teams-tapaamista melko tarkan "esityslistan" mukaisesti, jossa jokaiselle työntekijälle annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi. 3. Flinga Teams-kokouksen aikana, jolloin kaikki voivat laittaa ajatuksia nimettömästi 4. Tiimien tapaamisissa hyvin avoin keskustelu, herkkä puuttuminen mieltä askarruttaviin asioihin 5. Roiskesuojat työpöydillä asiakastapaamisissa 6. Ulko-ovet lukossa - ovikello, asiakkaat eivät "pyöri" työtiloissa ilman henkilöstön edustajaa
etäpalaverit yms. etäkontaktit, teamsit ja meetit. Hygieniaoheiden noudattaminen, suojarusteiden käyttö.
Minulla on erikseen ns. toimistopäivät, jolloin otan asiakkaita vastaan ja selkeät säännölliset ns. kirjauspäivät mitkä teen kotona, joten työhön on tullut parempaa ja selkeämpää rakennetta. Asiakkaita tavannut enemmän etänä, kuin aiemmin.
Pakon edessä opettamisen etänä. Lasten opettamiseen se käy erittäin huonosti. Itse tehtyjä tai linkitettyjä opetusvideoita. Joitakin läksymuotoja olen käyttänyt lähiopetusaikanakin, esim. läksy valokuvataan tai äänitetään ja lähetetään minulle
Teamsin käyttöönotto laajemmin, jopa kehittämistyöpajoissa. Myös muita digitaalisia välineitä on otettu käyttöön tässä tarkoituksessa. Ovat tehostaneet työn tekemistä. Papereiden käyttö on myös vähentynyt.
Vanhempainkeskustelut puhelimitse. Teams kokoukset/ koulutukset

Etäyhteydet palavereissa
Etäpalaverit
Netin käytön monipuolistaminen
Enemmän digitaalisessa ympäristössä opettamista
sähköisiä ympäristöjä
etätyö, aiemmin ei annettu tätä mahdollisuutta
Sähköiset työvälineet
Tehostettua kosketuspintojen pyyhintää on tehty ahkerasti.koronan aikana.
Puhelimitse keskustelut vanhempien kanssa. Maski kasvoilla koko ajan. Teams kokoukset ja -palaverit.
Tein suurimman osan työstäni toisessa organisaatiossa(Pihlajalinna, Jokilaakson terveys), toimin hygieniahoitajana. Minut liitettiin nopeasti koronajäljitykseen, neuvontaan ja yhteistyöhön hallinto/tartuntatautilääkärin kanssa. Lääkärit vaihtuivat useasti 1½ vuodenaikana. Lokakuussa-21 aloitin sitten kaupungin palveluksessa, jatkan osittain samaa työtä, osin opiskelen ja koulutaudun uuteen. Paljon enemmän on tullut puhtaasti tietokonetöskentelyä, potilastyö on jäänyt sivuun.
Etäpalaverit, tehostettu hygienia ja siivous
Palaverit etänä tietokoneen välityksellä
Etäpalaverit
Olen jättänyt pitkät kahvitauot väliin joten työn tekemiseen on edemmän aikaa. Myös työmatkoihin kuluvan ajan on voinut hyödyntää käymällä aamulla lenkillä ja aloittaa työt aikaisemmin.
KESKUSTELUT ETÄNÄ OPISKELUT ETÄNÄ
Olen oppinut käyttämään ja käyttänyt paljon uusia sähköisiä ohjelmia.
Etäopetus, sähköisten oppimisympäristöjen käyttö aiempaa laajemmin
Google classroom ym. alustoja.
Etäopetus, etätukari, erilaisia sovelluksia
Kosketus pintojen tarkempi pyyhintä
Etäpalaverit
Varmasti kaikki ovat ottaneet teamsin käyttöön ja kalenterin hyödyntämisen.
Oikeastaan mikään muu ei ole muuttunut kuin enemmän pesen käsiä ja käytän käsidesiä, siivouksessa huomioin pinnat paremmin. Maskin käyttö.
Teams palaverit, jotka eivät kuitenkaan ole pidemmän päälle hedelmällisiä palavereita. varhaiskasvatuksessa on enemmänkin ollut taantumaa eli olemme joutuneet luopumaan hyvistäkin käytäneistä. Toivottavasti vain vähäksi aikaa. Isossa talossa paljon rajoituksia. Uusien Vanhempien ja lasten tutustuminen hoitopaikkaan on rajoitettu. Vasukeskustelut puhelimen kautta. Erilaiset tapahtumat jätetty pois. Terapeuttien kanssa yhteistyö haasteellisempaa. Ruokailu käytänteet laitettu uusiksi. Sekä lasten sairastamiseen jouduttu puuttumaan enemmän. Mutta paluu "normaaliin" tapahtuu varmaan innolla kun ollaan tämäkin koettu.

Vanhempien kanssa pidettävät keskustelut käydään nyt pääsääntöisesti puhelimitse Monet koulutukset, kokoukset ja palaverit hoidetaan etäyhteyksillä
teamsin käyttö palavereissa ja koulutuksissa
Teams,
Teams ja puhelin palaverit ovat lisääntyneet. Sujuvat yleensä nopeammin näin.
Teams palaverit/puhelut oli helppo huomata miten saa esim. teams puheluiden välityksellä näytettyä kuvaa ja selvitettyä paremmin hankalia asioita , kuin pelkästään puhelimen välityksellä. Jotenkin tuntui, että Teamsin kautta pidettiin enemmän yhteyttä esim. tiimien välillä kuin, että olisi ollut kokoontumispalavereja. Teams palavereja pystyy pitämään nopeastikin ja vain lyhyitäkin kestoilta. Teams työtilojen käyttö
Etäpalaverit lisääntyivät roimasti, korvasivat lähes täysin lähipalaverit
Teams-palaverit, ryhmäpuhelut
Työskentelen maski kasvoilla. Erityistä huomiota kiinnitän käsihygieniaan, hanskojen käyttöön ym. Ovenkahvojen ja kaiteiden desinfiointi, kuten myös puhelinten ja tietokoneen näppäimistön puhdistus aamuisin työvuoron alussa. Kehitysvammaisten kanssa työskennellessä entistäkin tärkeämmäksi ovat tulleet turvallisuus ja terveys käytännöt ja se, että asukkaamme myös muistavat voimassa olevat turvallisuus käytännöt, maskit, käsien pesun/käsidesin käyttö, turvavälit ym. Korona aikana korostuu ohjauksen merkitys, sillä päivittäin joudumme muistuttelemaan asukkaitamme näistä asioista ja huolehdimme osaltamme, että he niitä myös noudattavat.
Sähköiset palaverit
Etäkoulutukset sekä etäpalaverit ja keskustelut vanhempien kanssa. Materiaalien ja virikkeiden lähettäminen tietokoneella koteihin tai tulostettuna päiväkodin postilaatikossa.
Teams-palaverit ja koulutukset
Pilvipalvelut ovat tuoneet työskentelyn uudelle tasolle ja yhteydenpito eri kanavia pitkin on vaivatonta ja rutiinia. Etätyö oli täysin uutta, mutta loistavaksi ja joustavaksi havaittu tapa toimia niiden töiden osalta, joissa mahdollista.
Teams :)
erittäin suurta hygieniankäyttöä - ja maskit turvavälit jos mahdollista
Vähemmät paperille tulostamista ja enemmän sähköistä tallennusta
Erilaiset sähköiset alustat/Teams
Etätyö
Teams-palaverit erilaisissa tilanteissa, Teamsin työtilojen hyödyntäminen, etäkoulutukset/webinaarit
Teams-palaverit
Verkossa tapahtuvat palaverit, kokoukset, asiakastapaamiset (esim. Teams).
Classroomin olen oppinut
Kotona "rakentanut" pienen toimiston itselleni.
Teams, Zoom, Socrative, kirjojen digimateriaalit
Etäopetus, etäpalaverit, etäkokoukset.

Digityöskentely eri yhteyksissä eri tavoin.
Maski, ketkäyttöhanskat ruoankaossa
It on tullut tutuksi ja sujuvaksi osaksi työtä.
Korona-aika ei ole edellyttänyt uusien työskentelytapojen omaksumista. Etätyö ja sähköiset toimintamallit ovat olleet tehokkaasti käytössä jo muutoinkin.
Teams
-
Etäpalaverit vanhempien kanssa ovat helpottaneet aikataulutusta ja useat vanhemmat ovat kiitelleet mahdollisuutta siihen. Heiltäkin säästyy aikaa, kun palaverin voi pitää esim työpaikan taukotilasta tai kotisohvalta. Myös etäkokoukset ovat hieno keksintö!
Erityisluokilla vaikeaa muuttaa , lapset hoidettava oli mikä oli
Etätyön mahdollisuus
Paperittomampaa työskentelyä. Tulostan paljon PDF:ksi ja muokkailen PDF-tiedostoja, paperidokumenttien sijaan.
Etätyö on tullut korona-aikana tutummaksi.
Koska työstä paljon muualla kuin lähi- tai etätyössä (yhteistyö- ja asiakastapaamisia muualla), etätyön mahdollisuuden aikana työaika on voinut käyttää järkevämmiin, esim. palaveri alkaa klo 9, olen voinut työskennellä aamulla tunnin kotona ja mennä suoraan klo 9 alkavaa palaveriin muualle, matka toimistolle ja sieltä palaveriin jää pois (lähi- ja etätyön järkevä yhdistäminen välimatkat ja kalenteri huomioiden).
<ul style="list-style-type: none"> - Sähköisen tiedottamisen merkitys asiakasperheille korostunut - etä- ja hybridipalaverit lasten asioissa -etäkoulutukset - oman vaka alueen palaverit Teamsin välityksellä
esim. Teams
etäyhteydet/-ohjelmistot
Esimerkiksi työpäivän aikainen liikunta voi tehostaa huomattavasti työtahtia liikunnan jälkeen. Itsensä johtaminen korostuu, koska päätetään itse miten työstä selvittää.
Teams-etäkokoukset ja sisäiset palaverit teamsilla, teams-työtilan käyttö (plussat ja miinukset): + kokous- ja palaveriajan tehostunut käyttö, + siirtymäajan säästö, - yhteisöllisyys vähentynyt, - ns. hiljaisten mielipide ja esiintyminen vähemmän esille.
Sähköpostin käyttö ei ole uutta, mutta sen käyttö lisääntynyt turhankin paljon!
-
Etäyhteydet, digitaaliset oppimisalustat
Teams kokoukset. Tulostaminen on vähentynyt. Erilaisten viestinten käyttö lisääntynyt.
Maskit, käsidesiä ja käsien pesua vielä enemmän kuin ennen, etäisyydet
teamsin kautta opiskelu maskin käyttö jatkuvasti työpaikalla
Suojata itseäni käyttämällä enemmän suojaimia.
Etäpalaverit ja yhteydenpito Teamsin kautta
En oikeastaan mitään, koska tehnyt aiemminkin etää.

Kosketus pintojen tehostettu siivous.
Työskentely kotona kahdella näytöllä, papereiden määrää voi vähentää.
Digimateriaalia ja etäyhteydet
Etäisyydet ja maskin käyttö
Etätyö kotona - olen saanut kopio/skanneri-monitoimilaitteen kotiin.
Monet sähköiset toiminta-alustat
Työn tauottaminen, työpäivän jakaminen osiin tehtävien ja palautumisen perusteella
Asiakastapaamiset ulkona, esim käveltenkin merkeissä.
Itseopiskelua enemmän verkkokurssien kautta.
Erityistilan coronasiivous
Olen koko ajan muuttanut työskentely tapoja pandemian aikana, Aina tilanteen mukaan. Työskentely tavat eivät ole itsestäni riippuvaisia, vaan että työskentely toimii. Keittiö työskentelyssä koululla, mennään säädösten mukaan.

Mitä koronaepidemian aikana tehtyjä käytäntöjä / työskentelytapoja toivoisit ylläpidettävän ja jatkettavan?

Vastaajien määrä: 150

Vastaukset
Lasten riittävä tervehtyminen ennen päivähoitoon tuloa. Nyt jo tarjotaan räkäisiä, puoli-kuntoisia lapsia hoitoon ja sitten me työntekijät soitamme vanhempia hakemaan heitä kotiin ja tämä taas kiristää yhteistyötä. Tämä toki yleisempi toimintatapa ei kaupungin oma.
Teams kokouksia tarvittaessa, ettei aina tarvitsisi olla läsnä fyysisesti.
Hygienia
Etätyö
etätyömahdollisuutta, vaikka sitä ei itsellä ole ollutkaan, mutta jatkossa toivoisin olevan
Kokoukset ja palaverit teamsillä (ajansäästö, tiloja vapautuu muiden käyttöön).
Etätyö-/monipaikkatyömahdollisuus 2-3 päivää viikossa. Teamsin hyödyntäminen kokousjärjestelyissä livetapaamisten rinnalla.
Jatkossakin voi tehdä 2-3 päivää joustavasti etänä. Kokouksia voi hoitaa myös Teamsillä, mutta lähikokouksiakin tarvittaessa.
Hybridimalli töissä voisi jatkua eli saisi edelleen tehdä etätöitä ja välillä toimistolla.
Teams-palaverit/kokoukset
Vapaus valita oma työntekeksen paikka
Etäkokoukset ja koulutukset
Työyksikössä voi päättää itse haluaako työskennellä etänä vai läsnä, työtilanteen huomioon ottaen.
Etätyöskentelyn mahdollisuutta

- Teams ja / tai Hybridi- malli voisi olla toimintamallina lähes kaikkien koulutustilaisuuksien/ esimiesinfojen/ ym. yhteisten tilaisuuksien osalla ja ainakin silloin, jos koulutus on kauempana esim. Helsingissä
Mahdollisuus osallistua kokouksiin ja palavereihin sekä etänä että paikanpäällä.
Team-palaverit enimmäkseen, etä- ja läsnätyö, vaikka minä olenkin ollut kokoajan toimistolla, esimiehet kokivat sen hyväksi vaihtoehdoksi ja minulle toki sopi. Työ=toimistolla, vapaa-aika=kotona :)
mahdollisuus hybridikokouksiin edelleen.
Teams palaverit. Silti minun työssäni tarvitaan lähipalavereita ja tiimityötä. Olen huomannut, että tiimityö kärsii jos yhteisiä selkeitä sopimuksia ei ole ja henkilöt haluavat tehdä omalla tavallaan eikä rakenteita ole riittävästi.
Kokoustamiset, palaverit ja koulutukset: pääsääntöisesti etänä hoidettaisiin, mutta mahdollisuus myös läsnäoloon (hybridi).
Jatkossakin Teams-kokoukset, jos se on järkevää
etäpäivät ja teams-palaverit voisivat myös jatkossa toimia läsnätyön ja lähipalavereiden rinnalla. Etäpäivinä työrauha aivan eri luokkaa kuin normaalisti ja työskentelyyn keskittyminen onnistuu paremmin. Teams-palaverit voisi jäädä käyttöön varsinkin silloin jos palaveriin olisi lähdeittävä toiselle paikkakunnalle. Matkustamiseen käytettävä aika jäisi muuhun käyttöön.
Mielestäni kotona pystyy tekemään töitä paremmin kuin toimistolla. Voi aloittaa aikaisemmin, eikä mene työmatkoihin aikaa. Lisäksi perhe-elämän yhteensovittaminen on kotoa käsin helpompaa, ei tarvitse stressata, että lapsi on yksin kotona koulun jälkeen tms.
Etätyömahdollisuuden toivoisin jatkuvan niille, jotka tekevät keskittymistä vaativaa työtä.
Mahdollisuus osallistua myös etänä koulutuksiin ja palavereihin.
Etätyö
Etäpalaverit
verkkopalaverit,-seminaarit,-koulutukset
Seuraavaan kysymykseen lisäisin vielä vaihtoehdon toimialojen yhteiset palaverit eri aiheiden tiimoilta ja/ tai vierailu johtoryhmän kokouksessa
Palaverit ja kohtaamiset verkossa
Etätyömahdollisuus, hybridikokoukset- ja koulutukset
Etätyön joustavuus ja sen salliminen kaikille työntekijöille, joille se on työnkuvan mukaan mahdollista. Teamsin hyödyntäminen laajemmin.
Em. TEAMS-palavereja voidaan hyödyntää jatkossakin mutta odotan kyllä kuumeisesti sitä, että pääsisimme työyhteisöni kanssa kokoontumaan nenätysten. Kaikkia palavereja ei ole syytä viedä TEAMSiin, ihmisten on tärkeää edelleen myös kokoontua yhteen keskustelemaan. Mielestäni tämä on tosi tärkeää koska työntekijöitämme on ympäri kaupunkia ja fyysisesti erillään toisistaan. Meillä on aiemmin ollut tapana kokoontua koko porukalla keskim. 3 - 4 x/vuodessa ja näitä tapaamisia odotan.
etä-palaverit, etä-koulutukset, mahdollistaa paljon enemmän
Teams- palavereita mielellään korvaamaan osan palavereista, etenkin maakunnassa oleville. Se säästää aikaa ja energiaa. Toki verkostoituminen on hyödyllistä kasvotusten uutta luotaessa.
Kokoukset ja koulutukset edelleen osittain etänä

Etäpalaverit muiden kun oman yksikön kanssa
Toivoisin sujuvaa etä- ja lähityötä niin, että kotona olisi jatkossa mahdollisuus tehdä esimerkiksi tarkempaa keskittymistä vaativiin tehtäviin. Myöskään työtiloja ei enää henkilöstön lisääntymisen vuoksi ole kaikille joka päivä. Muutoinkin myönteiset jo opitut toiminnan muutokset on hyvä säilyttää. Teams-tapaamiset lisäävät työhön käytettävää aikaa matka-ajan poistuessa kalenterista.
Teams yms. etäpalaverit Webinaarit
Teams, etäkoulutukset ja kokoukset osin
Etä -ja lähityö
Etäpalaverit tarpeen mukaan mahdollisuutena.
Tehostettu siivous
Kokouksiin voi osallistua etänä ja koulutukset hoituvat hyvin etänä.
Mahdollisuutta tehdä etätöistä sen mukaan, miten se on oman työn kannalta mahdollista. Tämä antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa itse omaan työskentelyyn ja työhyvinvointiin.
Etäkokoukset
Koulutukset, palaverit yms myös jatkossa etänä
Käsien peseminen ja hygienian korostaminen.
oltaisiin tavallisuudessaakin yhtä tarkkoja hygienia asioissa.
viikko aamua ja viikko iltavuoroa
Toivoisin hybridimallin säilyvän
En äkkiseltään keksi yhtäkään sellaista
Tietyt kokoukset voisi jatkua Meetissä.
Etätyön lisääntyminen on ihana asia, sen toivoo jatkuvan. Moni palaveri on toteutettavissa Teamsilla, sen toivon myös jatkuvan.
Vanhempainkeskustelut mahdollistetaan jatkossakin käytäväksi puhelimitse. Aikoja on huomattavasti helpompi sopia, kun edun pitkän työmatkan päässä olevan vanhemman ei tarvitse olla läsnä. Jotkut etu talojen palaverit teamssin välityksellä. Säästyy aikaa ja vaivaa kun ei tarvitse vaihtaa Päiväkotia tai muuta tilaa kesken päivän
Palaverit pääosin etänä
Etäpalaverit ja -koulutukset
Palautteen antaminen oppilaille sähköisesti
Jotkut kokoukset etänä, mutteivät kaikki
En osaa sanoa
Etäosallistumis mahdollisuus viikkopalaveriinkin
Toisinaan Teams-palaverit, etätyön mahdollisuus
Varmaan kosketuspintojen pyyhintää voisi tehdä vaikka korona loppuisi ei ole ainakaan vatsatauteja ollut.
Vasu keskustelut vanhempien kanssa puhelimitse.

TEAMS- kokoukset on hyviä, en kovasti kaipaa kasvotusten käytäviä kokouksia. Työni tulee jonkin verran muuttumaan, kun saan koulutuksen päätökseen. Aloitan ihan uutta.
Palaverit ja keskustelut etänä Tehostettu hygienia ja siivous Sairaana kotona pysyminen!! (lapset)
Yhteiset "massakokoontumiset" saivat jäädä ja koko henkilöstönkin infot etänä
etäisyys
Etäpalaverit joiltakin osin.
Etätyötä silloin kun se työntekijälle sopii ja työnteko onnistuu vaivattomasti. Teams -palaverit, koulutukset ja kokoukset.
Teams-koulutukset
EDELLÄ MAINITTUA
Kokoukset etänä.
Etäkokoukset (ainakin osa kokouksista etänä tai mahdollisuus osallistua etänä hybridi-kokouksiin)
Eipä tule juuri mitään mieleen.
Osittainen etätyö
Etäkokoukset ja -koulutukset, etätukari
Kosketus pintojen pyhinhän lisääminen
Hygieniäkäytänteet Isot infot (esim. koko varhaiskasvatuksen infot) etänä
Olisin toivonut, että kyselyssä olisi tarkemmin ymmärretty kysyä sitä, mitä mahdollisia ongelmia etätyö on tuonut. Nyt sanalliset vaihtoehdot käytännössä hakevat vastausta liiaksi etätyön puolesta. Niitä toki on, mutta kyllä pandemian vaatima etätyö on ollut työyhteisön kehittämisen, oppimisen, uusien järjestelmien, esimies-henkilöstön tuen, uusien työntekijöiden sitoutumisen, työn motivaation ja työyhteisön ilon näkökulmasta valitettavan epäsopiva ja rankka yhtälö. Mielestäni etätyön negatiivisista puolista työyhteisöön meidän tulisi keskustella paljon vahvemmin.
hygienia
Teams palaveriteita voisi jatkaa jossakin määrin edelleen. lisäksi jos joku osallistujan on hankala tulla paikan päälle, voisi hän kuitenkin olla palaverissa teams kautta mukana.
Etätyö mahdollisuus
Sopivia kokouksia etänä edelleen, ellei kasvotusten ololla ole erityistarvetta.
Vanhempien kanssa käytävät keskustelut sujuvat hyvin puhelimitse.
teamsin käyttö palaverissa ja koulutuksissa
tehostettu siivous
Yllämainittuja jos ovat sellaisia että pystyy etänä ne hoitamaan
Teams palaverit (lyhyetkin) Teams työtilat
Pleksi asiakaspalvelupisteellä.

Etäpalavereita tiettyssä määrin, esim. tietynlaisten työryhmien palaverit. Päiväkodin henkilöstö pääsee helpommin irrottautumaan palavereihin. Toisaalta taas kasvotusten keskusteleminen on monelle vielä helpompaa.
Etätyötä, tarvittaessa myös edelleen teams-palavereja
Läsnä- ja etätyö
Käsihygienian: käsien pesun tärkeys korostuu ja toivon sen jäävän osaksi arkeamme joka tilanteessa. Näin myös estetään muidenkin tautien leviäminen.
Etätyön jatkuminen osittain
Osittain etäkoulutukset ym., joihin voisi osallistua myös kotoa käsin.
Teams-palaverit ja koulutukset, turha matkustaminen vie työaikaa, joskus myös lähipalavereita ja -koulutuksia on kuitenkin hyvä olla
Työnkuva on muuttunut sen kaltaiseksi, että asiakastyön ohella on paljon verkon kautta/koneella tehtävää työtä, joka ei ole paikkariippuvaista. Työskentelyolosuhteet (esim. sisäilma) voivat olla selkeästi paremmat etätyötä tehdessä ja työn tulokset voivat olla huomattavasti parempia. Yhteydenpito muihin eri kanavia pitkin on samanlaista, olen sitten etänä tai työpisteessäpaikalla. Teamsin kautta kokoukset/koulutukset/palaverit ym. säästävät aikaa ja alkavat olla rutiinia. Näin välttyy myös tuntien istumiselta ja samalla saattaa pystyä tekemään pientä taukoliikuntaa ja parantamaan näin työhyvinvointia.
- voisi edelleen pitää etäpäiviä hybridimallilla - teams palaverit
Hygienian käyttö saisi jatkua samalla mitalla, kädet, mutta ei masikin käyttöä
Etäpalaverit
Teams yhteydet ja työtilat
Etätyö
Teams-palaverit vaihtelevasti lähitapaamisten kanssa, etäkoulutukset/webinaarit, mutta mahdollisuus myös lähikoulutuksiin
Ruoka jaettaisiin pienemmille lapsille aikuisten toimesta, eskarit voisivat itse opetella ruoan ottamista.
Mahdollisuus etäkoulutuksiin ja -palavereihin
Teamsin käyttö varsinkin silloin, kun muuten joutuisi matkustamaan.
Etätyö.
mahdollisuus osallistua kokouksiin Teamsin kautta
Toivon, että mikäli koronapandemia jatkuu vuoden 2021 laajuisena ja tasoisena v. 2022 toimialamme johtamis- ja esimiestyöhön osoitetaan lisäresurssi. Näin ei voida jatkaa.
Etäkokoukset ja -palaverit, mahdollisuus osittaiseen etätyöhön.
Käsipesu jatkukoon.
Mahdollisuus Teamsin kautta käytäviin kokouksiin, koulutuksiin ja neuvotteluihin.
Teams kokoukset/tapaamiset osittain oikein hyviä
Käsihygienian on parantunut, teams-palaverit/info-illat arkisin
Asiakkaiden vastaanottaminen työtiloihin etukäteen sopimalla
Etätyö 2-3 pv viikossa

-
Etäkokoukset ja -palaverit jatkossakin
Esim. Huolellinen käsienpesu
Etätyömahdollisuutta
Teams-kokoukset
Etätyöskentely antaa hyvän mahdollisuuden keskittyä ja rauhoittua työtehtävien äärelle. Päiväkotiympäristössä on usein vaikea löytää palavereille ja kirjoitustyölle sopivaa rauhallista tilaa.
Lähi- ja etätyön yhdistäminen joustavasti
-Oman vaka alueen palaverit esim. 1krt/kk Teamsin välityksellä. Aina ei tarvitsisi mennä paikan päälle: työajan järkevämpi käyttö ilman siirtymiä.
osallistuminen kokouksiin yms. etänä jos ei muuten pääse paikalle
?
Työyhteisöissä pitäisi kiinnittää paljon enemmän huomiota työpaivän aikaiseen liikkumiseen ja taukoihin.
Teams- etäkokoukset ja -palaverit (ja hybridit) mahdollistettava jatkossakin.
Etäkoulutuksia joissain määrin.
Käytänteistä hyvän käsihygienian ylläpitäminen
Teams-kokoukset ja-koulutukset
Teams kokoukset. Tulostaminen on vähentynyt. Erialaisten viestinten käyttö lisääntynyt.
teams -opinnot
Rokotteet
Edelleen osa yhteydenpidosta/palavereista voisi olla Teamsin kautta.
Että etätyö olisi uusi normaali ja sitä voitaisiin tehdä tarpeen mukaan. Pilvipalveluiden toimivuus pitäisi varmistaa ja teamsin hyödyntäminen.
Teams-palaverit, loistava tapa säästää aikaa kun kaikki eivät siirry sovittuun paikkaan.
Jotkut kokoukset voidaan pitää etänä.
Esim. kokoontumiset pienissä ryhmissä
Koko opettajakunnan kokoukset toivon jatkettavan etänä. Pienempien ryhmien palaverit lähitapaamisina.
Teams
Etäkokoukset
En osaa sanoa.
Käsihygieniä, kosketuspintojen puhtaus (ovenkahvat ym.)
Hybridityömahdollisuus

Toivoisin, että kun edenrediin annettiin koronalisää, sitä voisi käyttää myös hierontoihin, koska työasennot varhaiskasvatuksessa kuormittavat etenkin hartiaseutua, jonne kerrään työsäilyy myös työn aiheuttama paine!!!! Ikääntyneemmällä henkilöstöllä voi olla muuta liikuntaa rajoittavia vammoja, joten kuntosalitoiminta ei ole paras mahdollisuus!

Maski luo turvallisuuden kohdatessa muita ihmisiä.

-

Käsienpesua. Ennen koronaa kouluissa pestiin kädet mielestäni aivan liian harvoin. Kädet pitäisi pestä päivässä useamminkin kuin sen yhden kerran ennen ruokailua (jos et käy päivän aikana vessassa). Kouluissa on kuitenkin niin paljon kaikkia yhteisiä kosketuspintoja: ovenkahvat, värikynät, sählymailat. Siinä muutama mainitakseni.

Työskentely tapoja on edelleen muokattava tilanteen mukaan.