



## **Etätyön tekemisen edut ja haitat sekä psykologinen turvallisuus**

Nadja Pulkkinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

YAMK Tradenomi

Strategiatyö organisaatioissa

Opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Nadja Pulkkinen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Etätyön vaikutukset psykologiseen turvallisuuteen
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 82 + 1
<p>Koronapandemia sai yritykset siirtymään nopeasti etätyöhön. Muutoksella on todennäköisesti kauaskantoiset psykososiaaliset vaikutukset, jotka näemme vasta vuosien kuluttua. Tämän opinnäytetyön tavoite oli tutkia etätyön etuja ja haittoja sekä psykologista turvallisuutta.</p> <p>Kohdeyrityksenä on Loviisan voimalaitos, jossa työskentelee yli 500 henkilöä erilaisissa tehtävissä. Osa tehtävistä on sellaisia, jossa etätyö on mahdollista.</p> <p>Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus. Tietoa kerättiin tutustumalla kohdeorganisaation materiaaleihin sekä kirjallisuuteen ja tutkimuksiin etätyöstä, yksilöstä ja psykologisesta turvallisuudesta. Empiirinen aineisto kerättiin alkuvuodesta 2024 teemahaastatteluilla.</p> <p>Psykologinen turvallisuus on ehdottoman tärkeää ydinvoimalaitokselle vaikeiden asioiden ja ongelmien esiin tuomiseksi. Työntekijöiden tulee uskaltaa kertoa poikkeamista ja havaitsemistaan epäkohdista. Turvallisuus perustuu jatkuvaan parantamiseen.</p> <p>Psykologista turvallisuutta tarvitaan muun muassa myös oppimiseen, innovaatioihin ja tehokkuuteen. Psykologisen turvallisuuden ollessa korkea ja vaatimusten ollessa korkeat, on mahdollisuutena päästä oppimis- ja korkea suorituskykyalueelle. Jos sitä vastoin standardit ovat matalalla, jäädytään mukavuusalueelle. Mukavuusalueella yksilöt ovat avoimia, mutta työ ei haasta heitä. Mukavuusalueen riskinä on se, että työntekijät eivät sitoudu, tylsistyvät ja vaihtavat herkemmin haastavampiin tehtäviin.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan pitää, että etätyön tekemisen vahvuudet ovat joustavuus, keskittymistä vaativat tehtävät ja itseohjautuvuus. Etätyön tekemisen heikkoudet sitä vastoin ovat sosiaalisten kanssakäymisten väheneminen, terveydelliset haitat, useamman asian samanaikainen tekeminen ja se, että päätökset tehdään liian korkealla.</p> <p>Etätyön mahdollisuuksia ovat tuottavuuden parantuminen ja esihenkilötyön merkityksen kasvaminen. Etätyön uhkina tunnistetaan työelämän ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen, tiimihengen muodostamisen vaikeus, psykososiaaliset seuraamukset, se, että etätyö ei tue vertaisoppimista tai innovaatioita, lieveilmiöiden lisääntyminen ja se, että etätöihin siirtymisen edellytykset eivät täyty.</p> <p>Toinen merkittävä havainto on, että psykologisen turvallisuuden tila kohdeyrityksessä on pääosin hyvä tai kohtalainen.</p> <p>Viimeiseksi psykologista turvallisuutta voi ilmetä sekä lähi- että etätyössä. Etätyössä on kiinnitettävä erityistä huomiota erilaisten epävirallisten yhteydenpitojen toteuttamiseen ja sitä kautta yhteisöllisyyden ja luottamuksen muodostamiseen.</p>
<b>Asiasanat</b> Etätyö, Psykologinen turvallisuus, Luottamus, Yhteisöllisyys, Itseohjautuvuus, Turvallisuus, Jatkuva parantaminen, Merkityksellisyys, Rohkea organisaatio

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Kohdeyritys .....	5
2.1	Toimintaympäristö .....	5
2.2	Loviisan voimalaitos .....	5
3	Etätyö .....	8
3.1	Työn ja etätyön määritelmä .....	8
3.2	Etätyön historia .....	10
3.3	Etätyön nykytila .....	12
3.4	Etätyön tulevaisuus .....	13
3.5	Etätyöhön sovellettava lainsäädäntö .....	15
3.6	Etätyön tekemisen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat .....	15
4	Etätöihin siirtymisen edellytykset .....	22
4.1	Etätyön käyttöönotto organisaatiossa .....	25
5	Psykologinen turvallisuus .....	27
5.1	Määritelmä .....	27
5.2	Psykologisen turvallisuuden mittaaminen .....	29
5.3	Psykologisen turvallisuuden hyödyt .....	29
5.4	Psykologisen turvallisuuden puuttumisen seuraukset .....	32
5.5	Psykologisen turvallisuuden luominen .....	33
6	Tutkimuksen toteutus .....	34
6.1	Tiedonkeruu .....	34
6.2	Analysointi .....	35
7	Tutkimustulokset .....	37
7.1	Dokumenttianalyysin tulokset .....	37
7.1.1	Fortumin ja Loviisan voimalaitoksen strategia .....	37
7.1.2	Odotukset ydinvoima-alan ammattilaiselle .....	37
7.1.3	Fortumin kulttuuriprioriteetit .....	38
7.1.4	Etätyökysely 2021 .....	39
7.1.5	Turvallisuuskulttuuritutkimus 2022 .....	39
7.1.6	Fortum henkilöstökysely 2022 .....	39
7.1.7	Henkilöstökysely 2024 .....	40
7.1.8	Loviisan voimalaitoksen etätyöohje .....	40
7.1.9	Konsernin etätyöohje ja hybridityökäsikirja .....	41
7.1.10	Fortumin muutosjohtajuusmalli .....	41
7.1.11	Käyttökokemustoiminnan palautekysely 2024 .....	41

7.2	Haastattelujen tulokset .....	42
7.3	Psykologisen turvallisuuden tila työyhteisössä .....	54
7.4	Yhteenveto tutkimustuloksista .....	57
8	Johtopäätökset ja pohdinta.....	61
8.1	Kehitysideat kohdeyritykselle .....	73
8.2	Luotettavuuden arviointi .....	74
Lähteet.....		76
Liitteet .....		83
Liite 1. Haastattelun runko .....		83

# 1 Johdanto

Käynnissä on työelämän murros ja muutos on nopeampaa kuin koskaan ennen. Yritysten toimintaympäristö muuttuu ja sitä voi kuvata termillä VUCA: *volatility* eli epävakaisuus, *uncertainty* eli epävarmuus, *complexity* eli monimutkaisuus ja *ambiguity* eli moniselitteisyys (Edmondson 2019, 26).

Dufvan (2024) mukaan vuoden 2024 megatrendejä ovat: luonnon kantokyvyn mureneminen, hyvinvoinnin haasteiden kasvaminen, demokratian kamppailun koveneminen, kilpailu digivallasta ja talouden perustan rakoileminen. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisten on tasapainoteltava useiden haasteiden kuten ilmaston lämpenemisen, väestön ikääntymisen, kasvavien konfliktien ja poliittisten epävarmuuksien, teknologian nopean kehittymisen tuomien eettisten kysymysten ja talouskehityksen kanssa.

Tässä työssä käsitellään etätyötä ja sen etuja ja haasteita. Määritelmältään etätyö on ansiotyötä, joka tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Se on työtä, joka voidaan tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. (Helle 2004, 13.) Etätyöllä tarkoitetaan joustavaa, vapaaehtoisuuteen ja sovittuihin sääntöihin perustuvaa työtä (Työsuojelu 2022).

Valmiudet etätyön tekemiselle ovat olleet olemassa jo pitkään. Tietotekniikka on mahdollistanut työskentelyn lähestulkoon mistä maailman kolkasta käsin tahansa. Käytössä ovat olleet erilaiset alustat ja videokokoukset. Siitä huolimatta etätyötä ei tehty kovinkaan laajasti ennen koronaa, vaan se keskittyi lähinnä asiantuntija- ja tietotöihin. Syynä voi olla se, että organisaatiot ja lainsäädäntö eivät olleet pysyneet mukana muutoksessa, vaan perinteinen työskentelymalli oli syvällä työ- ja johtamiskulttuurissa.

Maaliskuussa 2020 koronapandemia vauhditti siirtymistä maailmanlaajuisesti etätöihin. Suomen ja muiden maiden hallitukset antoivat etätyösuosituksen ja etätyöstä tuli arkipäivää. Yritysten, jotka eivät olleet aiemmin tehneet etätyötä, oli nopeasti keksittävä ratkaisut ja keinot sen toteuttamiseen. Hyvä esimerkki on tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio, jossa ennen koronaa etätyötä ei katsottu suopeasti.

Muutos ja siirtyminen etätöihin tapahtui nopealla aikataululla lähes saumattomasti ja kivutta, vaikka suunnitteluun oli käytössä vain vähän aikaa. Perinteisiä muutosjohtajuusmalleja ei ehditty soveltaa. Etätöihin siirtyminen onkin yksi suurimmista työelämän murroksista, jota geopoliittinen tilanne, Venäjän hyökkäyssota, polttoaineen hinnannousu ja taloudellinen epävakaus ovat omalta osaltaan kiihdyttäneet. (Eklund, Lindholm, Jääskeläinen & Salminen 2021, 23.)

Eurooppalaisen mittapuun mukaan etätyötä pystyttiin hyödyntämään laajasti erityisesti Suomessa. Etätyön mahdollistivat toimivat tietoliikenneyhteydet, tietotyöhön painottuva elinkeinorakenne sekä suomalainen kulttuuri, jossa yksin olemista kenties siedetään hyvin. (Sutela 2021.) Suomalaiset ovat perinteisesti sääntöjä ja ohjeistuksia noudattavaa kansaa. Rehellisyys ja luottamus ovat suomalaisen työkuulttuurin vahvuuksia.

Koska koronan aiheuttama muutos oli välitön, johtaminen ja työtavat eivät mitenkään pystyneet pysymään mukana kehityksessä. Yrityksillä ei ollut välttämättä valmiina ohjeistusta etätyön tekemiseen. Yritysten etätyöohjeet ja pelisäännöt saattavat olla vieläkin puutteellisia tai puuttua kokonaan. Halu palata entiseen lähityöhön on voimakas useassa yrityksessä. Uusi normaali monessa yrityksessä on hybridityöskentelymalli, jossa osan viikosta voi tehdä etänä ja osan paikan päällä toimistolla. Etätyössä on otettava huomioon useita muuttujia kuten työtilat, ergonomia, esihenkilötyö sekä työajan ja tulosten seuranta. Erityisesti tulisi kiinnittää huomiota myös psykososiaalisiin tekijöihin.

On todennäköistä, että näin laajalla muutoksella sekä fyysisellä ja sosiaalisella etäisyydellä on vaikutuksia, jotka tulevat esiin vasta pitkän ajan päästä (Eklund ym. 2021, 23). Organisaatiot ja ryhmät ovat pitkään olleet osa työntekijöiden identiteettiä, sillä työ on ollut merkittävä osa elämää ja ihmisellä on yhteisöllisyyden tarve. Yhtäkkiä olemme tilanteessa, jossa työhaastattelut, perehdytykset ja kokoukset hoidetaan etänä. Näin ollen epämuodollisemmat kanssakäymiset ja spontaanit kohtaamiset kuten rupattelu, kahvipöytäkeskustelut, yhteiset lounaat ja käytäväkeskustelut ovat vähentyneet. Ihmisille luontaiset vuorovaikutustilanteen vähenevät ja sanaton viestintä jää lähes kokonaan pois kommunikoinnista.

Edellä mainitut tekijät vaikuttavat todennäköisesti psykologiseen turvallisuuteen työyhteisössä. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että työympäristö on turvallinen sosiaalisten riskien ottamiseen ja että on turvallista tuoda esiin ideoita, kysymyksiä ja huolia pelkäämättä menettävänsä kasvonsa. Psykologista turvallisuutta ilmenee, kun kollegat luottavat ja kunnioittavat toisiaan sekä tuntevat olonsa vilpittömäksi. (Edmondson 2019, 12.)

Turvallisuudesta on tullut tärkeä osa työelämän keskusteluja ja sitä on tutkittu paljon. Tutkimuksissa on osoitettu psykologisen turvallisuuden olemassaololle positiivisia vaikutuksia ja päinvastoin negatiivisia vaikutuksia sen puuttumiselle. Johtajien, esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon tulisi ottaa psykologisen turvallisuuden lisääminen selkeämmin osaksi suunnittelua ja johtamista.

Turvallisuuskriittisellä ydinvoima-alalla psykologisen turvallisuuden rooli korostuu entisestään, kun työntekijöiden tulee uskaltaa raportoida poikkeamista, riskeistä ja ongelmista. Vaatimukset turvallisuudelle tulevat jo lainsäädännöstä. Turvallisuus on etusijalle kaikessa toiminnassa. Turvallisuutta

parannetaan jatkuvalla kehittämisellä. Henkilöstöä tulee tukea turvalliseen työskentelyyn ja turvallisuutta vaarantavien tekijöiden tunnistamiseen, raportointiin ja poistamiseen. Poikkeamien tunnistamiseksi ja korjaamiseksi on oltava olemassa menettelytavat. (STUK 2019a)

Etätyöstä on kirjoitettu useita tutkimuksia. Tutkijat ovat yksimielisiä useista etätyön tekemisen vahvuuksista ja heikkouksista. Suurin osa tutkimuksista on tullut tulokseen, että etätyö on itseasiassa tuottavampaa kuin lähityö. Kontrollin menettämisen pelko on korvautunut työelämän ja vapaa-ajan rajan hämärtymisestä johtuvana kuormituksena. Kirjallisuudesta ja tehdystä tutkimuksesta huolimatta, etätyö on aiheena edelleen ajankohtainen ja koetaan edelleen tutkimisen arvoisena.

Oma mielenkiintoni aiheeseen syntyi, kun aloitin työskentelyn kohdeyrityksessä koronapandemian jälkimainingeissa vuonna 2022. Perehdytysjaksoni takia tein pääsääntöisesti lähityötä. Työpaikan käytävät kaikuivat tyhjyyttä ja ne vähät ihmiset, joita näin, olivat verhoutuneet kasvomaskin taakse. Suurimmalta osalta kollegoita puuttui Teamsissa profiilikuva ja kokouksissa pidettiin pääsääntöisesti kamerat kiinni. Minulla on edelleen kollegoita, joiden kanssa teen tiiviisti yhteistyötä, mutta minulla ei ole hajuakaan, keitä he ovat. Kaikesta huolimatta perehdytykseni sujui hyvin ja koin pääseväni mukaan työyhteisöön. En silti voinut olla pohtimatta, miten etätyö vaikuttaa pidemmällä aikavälillä henkilöstön hyvinvointiin ja turvallisuuden tunteeseen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, mitkä ovat etätyön tekemisen edut ja haitat sekä miten etätyön tekeminen vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen ja voiko psykologista turvallisuutta ilmetä samalla tavalla sekä lähi- että etätöissä.

Opinnäytetyöksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus, joka on tehty haastattelemalla kohdeyrityksen eri rooleissa olevia työntekijöitä. Valikoitumisen perusteena on se, että kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan syvällisempää tietoa kuin kvantitatiivisella tutkimuksella.

Opinnäyte etenee siten, että ensin esitellään kohdeyritys sekä kohdeyrityksen toimintaympäristö. Sen jälkeen käydään läpi viitekehys, joka muodostuu etätyön teoriasta, valmiuksista etätyön siirtymiseen, etätyön käyttöönotosta, etätyön jaksottamisesta, yksilön teoriasta sekä yksityiskohtaisemmasta psykologisen turvallisuuden teoriasta. Sen jälkeen esitellään tutkimus ja tutkimustulokset. Lopuksi on yhteenveto ja pohdintaosio, jossa peilataan tuloksia kirjallisuuteen.

Kehittämistehtävän tutkimuskysymykset ovat:

K1 Mitä ovat etätyön tekemisen edut?

K2 Mitä ovat etätyön tekemisen haitat?

K3 Mikä on psykologisen turvallisuuden tila kohdeyrityksessä?

K4 Toteutuuko psykologinen turvallisuus samalla tavoin etä- ja läsnäoloissa?

## 2 Kohdeyritys

### 2.1 Toimintaympäristö

Johdannossa sivuutettiin aikamme megatrendejä, kuten ilmastomuutosta, jotka asettavat muutos-paineita myös energiantuotantalalle. Pariisin ilmastopöytäkirjan ja Dubain ilmastokokouksen myötä vihreä siirtymä ja fossiilisten polttoaineiden vähentäminen ovat keskeisessä roolissa. Vähäpäästöisiin ja uusiutuviin energiamuotoihin tulisi investoida, jotta maapallon keskilämpötilan nousu saadaan pidettyä alla kahdessa asteessa (Ympäristöministeriö). Huoli energiakriisistä on yhä ajan-kohtainen ja on tärkeää pyrkiä energiaomavaraisuuteen.

Suomessa ydinvoimalla tuotetaan yli 4000 MW päivässä, joka on noin 40 % Suomen sähköntuotannosta (Fingrid 2024). Ydinvoimaloista kaksi sijaitsee Loviisassa ja kolme Olkiluodossa. Ydinvoima on tuotantovarma ja ilmaston lämpenemisen kannalta päästötön energian tuotantomuoto. Tuotantoon liittyy kuitenkin turvallisuusriskejä, jonka takia ydinvoima-ala on luvanvaraista toimintaa, jota säätelevät lait sekä kansalliset ja kansainväliset määräykset. Sääntely vaikuttaa siihen, että ala on melko byrokrattista, hidasta ja perinteistä. (Leinonen 2019, 3.)

Yhteistyö ydinvoima-alalla on tiivistä kansainvälisesti. Eri laitosten parhaita käytäntöjä ja käyttökokemuksia pyritään jakamaan maailmanlaajuisesti. Erilaiset voittoja tavoittelemattomat järjestöt tukevat ydinvoimalaitoksia arviointien ja koulutusten avulla saavuttaakseen parhaan mahdollisen toiminnan turvallisuustason.

Suhtautuminen ydinenergiaan on vaihdellut historian saatossa. Vuonna 2023 Saksa luopui kokonaan ydinvoimasta. Periaatepäätös oli seurausta vuoden 2011 Fukushima ydinonnettomuudesta. (MTV Uutiset 2023.) Tällä hetkellä ydinvoimamyönteisyys on korkeimmillaan Suomessa, sillä Energiateollisuuden teettämän kyselyn mukana 68 % suomalaisista suhtautuu ydinvoimaan myönteisesti ja vain 6 % kielteisesti (Energiateollisuus 2023).

### 2.2 Loviisan voimalaitos

Kohdeyritys on Fortum Power and Heat Oy:n Nuclear Generation liiketoimintayksikön alainen Loviisan ydinvoimalaitos. Loviisan voimalaitos on Suomen ensimmäinen ydinvoimalaitos, joka rakennettiin länsimaalaisena ja neuvostoliittolaisena yhteistyönä. Loviisa 1 otettiin käyttöön vuonna 1977 ja Loviisa 2 vuonna 1980. Laitokset ovat VVER-400 painevesireaktoreita. Molemmilla laitoksilla on käyttö lupa vuoteen 2050 saakka. Tällä hetkellä Loviisan yksiköt tuottavat noin 10 % Suomen sähköntuotannosta, joka on 7,9 TWh vuodessa. (Fortum 2024a.)

Loviisan voimalaitoksella työskentelee kaiken kaikkiaan noin 550 henkeä. Lisäksi voimalaitoksella työskentelee noin 100 urakoitsijaa. Loviisan voimalaitoksen vakiutuinen henkilöstö muodostuu työntekijöistä, toimihenkilöistä ja ylemmistä toimihenkilöistä. 85 % henkilöstöstä on miehiä ja 15 % naisia. Loviisan voimalaitos on merkittävä työnantaja Itä-Uudellamaalla ja Kymenlaaksossa. Vakiutuisen henkilöstön kotipaikkakunnat ovat: Loviisa (41 %), Kotka (21 %), Kouvola (10 %), Pyhtää (8 %), Porvoo (7 %), Hamina (3 %), Helsinki (2 %) ja lopuilla (8 %) jokin muu. (Fortum 2024b.)

Perinteisesti Loviisan voimalaitoksen työurat ovat olleet hyvin pitkiä. Työn kiertoa on viime vuosina pyritty lisäämään. Silti on olemassa henkilöitä, jotka ovat pysyneet samassa tehtävässä toista kymmentä vuotta. Tuolloin esimerkiksi yrityskulttuurin ja alakulttuurien muuttaminen on hidasta ja vaikeaa, kun asiat on totuttu tekemään tietyllä tavalla.

Fortumin arvot ovat uteliaisuus, vastuullisuus, rehellisyys ja kunnioitus. Fortumin 2023 julkaistun strategian *purpose* eli tarkoitus on ”Energiamme rakentaa maailmaa, jossa ihmiset, yritykset ja luonto menestyvät yhdessä”. Strategiset painopisteet ovat: Tuotamme puhdasta energiaa luotettavasti, Edistämme teollisuuden dekarbonisaatiota ja Uusiudumme ja kehitymme. (Fortum 2024c.)

Loviisan voimalaitoksen toiminta-ajatus on tuottaa turvallisesti ja vastuullisesti puhdasta energiaa ydinvoimalla. Pyrkimyksenä on tehdä turvallisesti ja vastuullisesti puhdasta energiaa, kehittää toimintaa jatkuvasti ja pitää ympäristövaikutukset niin pieninä kuin mahdollista. Loviisan voimalaitoksen strategiset tavoitteet ovat turvallinen, luotettava ja kannattava sähköntuotanto sekä käytön päätyttyä turvallinen ja kustannustehokas käytöstäpoisto ja polttoaineen loppusijoitus. (Fortum 2022a.)

Tutkimuksen kohteena on Ydinpolttoaine ja jätehuolto yksikkö, Henkilöstöhallinto, Kunnossapitoyksikkö, Tekniikka ja Investoinnit yksikkö ja Liiketoimintayksikkö. Näistä viimeinen eli Liiketoimintayksikkö vastaa Loviisan voimalaitoksen yleiskoulutuksesta, käyttökokemustoiminnasta, inhimillisten virheiden hallinnasta sekä toiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä. Turvallisuuskulttuurin kehittäminen kuuluu myös yksikön tehtäviin. Lisäksi yksikön vastuulla ovat voimalaitoksen hallinnolliset tehtävät, kuten johtamisjärjestelmän kehittäminen. Liiketoimintayksikön tehtävänä on tuottaa tukitoimintoja ja toimia yhteistyössä konsernitoimintoihin muun muassa viestinnän ja hankinnan osalta. (Fortum 2024d.)

Loviisan voimalaitoksen jatkuva parantaminen tapahtuu pitkälti käyttökokemustoiminnan kautta. Sisäisen ja ulkoisen käyttökokemustoiminnan tehtävä on varmistaa, etteivät läheltä piti -tilanteet tai virheet toistu. Käyttökokemustoiminnan tavoite on, että jokaisella on mahdollisuus oppia tapahtumista ja huolehtia omasta ja työyhteisönsä turvallisuudesta. Poikkeamista tehdään perusteellinen tutkinta, jossa määritellään tapahtuman juurisyyt. Tutkintojen tulokset jalkautetaan koko

organisaatioon ja niitä hyödynnetään myös ulkoisesti. Ulkoisia tapahtumia hyödynnetään organisaation oppimiseen. (Fortum 2024e.) Käyttökokemustoiminnan toiminta on pitkälti määritelty Säteilyturvakeskuksen YVL A.10 ohjeessa (STUK 2019b).

Koulutusryhmä vastaa Loviisan voimalaitoksen henkilöstön koulutuksesta noudattaen viranomais- ja laitosjohdon vaatimuksia. Tavoitteena on varmistaa ja turvata henkilöstön korkea ammattitaito ja pätevyys myös pitkällä tähtäimellä. Osaamisen kehittämistä tehdään 70-20-10 -mallin mukaan, mikä tarkoittaa sitä, että osaaminen kehittyy pääosin työtä tekemällä ja arkioppimisen kautta (70 %), työyhteisön vuorovaikutuksessa ja oppimalla muilta (20 %) ja varsinaisessa koulutuksessa (10 %). (Fortum 2024f.)

Vuonna 2023 koulutustoiminnan päätavoitteet liittyivät osaamisen hallinnan jatkuvaan parantamiseen, urakoitsijaperehdytysten aikataulutusten kehittämiseen, osaamisen hallinnan työkalun parempaan hyödyntämiseen sekä kansallisen ja kansainvälisen yhteistoiminnan kehittämiseen. (Fortum 2024g.)

## 3 Etätyö

### 3.1 Työn ja etätyön määritelmä

Työ on keskeisessä roolissa ihmisen elämässä, sillä työtä tehden vietetään merkittävä osa ajasta. Työ voidaan määritellä toimintana, jossa tehdään tuotteita tai palveluita itselle tai muiden käyttöön. Ansiotyössä tuotetuista tuotteista tai palveluista saadaan tuloja. Sen lisäksi on olemassa paljon erilaisia työmuotoja kuten vapaaehtoistyö ja läheisten hoitaminen, josta palkkaa ei makseta. (Koivunen, Sippola & Melin 2023, johdanto.)

Työn avulla voidaan täyttää yksilön erilaisia tarpeita kuten tunnetta oppimisesta ja vastuusta. Työllä on lisäksi sosiaalinen merkitys, sillä se määrittelee työntekijän asemaa yhteiskunnassa. (Koivunen 2023, luku 1.) Ranskalaisen psykiatrin Christophe Dejours'n mukaan työ linkittyy ihmisen perustarpeeseen tulla tunnistetuksi (englanniksi *recognition*). Näin ollen työ on oleellinen osa ihmisen identiteettiä ja minuutta. Suomessa on perinteisesti arvostettu korkeaa työmoraalia ja menestymistä. Työttömyyteen on päinvastoin kuulunut häpeäleima eli sosiaalinen stigma. (Näre & Näre 2023, luku 10.)

Etätyö on vakiintunut termi yhdenlaisesta työn tekemisen muodosta. Etätyön eri määritelmät on koottu yhteen kuvassa 1. Akavan määritelmä etätyöstä on, että se on joustava ja vapaaehtoisuuteen perustuva työn organisointitapa. Työ tehdään siellä, mikä sopii parhaiten työntekijälle, työnantajalle ja tehtävälle työlle. Etätyötä tehdään työpaikan ulkopuolella esimerkiksi kotona, kesämökillä tai liikkuvana työnä matkoilla. (Kuisma & Sauri 2021, 25-26.)

Tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että etätyö on ansiotyötä, joka tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Se on työtä, joka voidaan tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Etätyötä tehdään usein kotona, mutta yhtä lailla sitä voidaan tehdä kahvilassa, hotellissa, kulkuvälineessä, kesämökillä tai ulkomailla. Myös esimerkiksi työmatka junassa voidaan hyödyntää työskentelyyn. Etätyö ei varsinaisesti eroa tavanomaisesta työstä muuten, kuin ettei sitä tehdä työnantajan hallinnoimassa tilassa. Etätyössä työntekijä on erillään toimiston sosiaalisesta kanssakäymisestä. (Helle 2004, 13; Vilkmann 2016, 13; Roine & Anttila, 2016, 11-12.)

Tilastokeskuksen mukaan niin ikään "etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella - esimerkiksi kotona, kesämökillä tai junassa matkustaessa - niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa. Etätyöhön liittyy yleensä tietotekniikan käyttö. Etätyö on työtä, jota voisi työn luonteen puolesta tehdä myös työpaikalla." (Tilastokeskus 2023.)

Työsuojeluhallinnon mukaan taas "etätyöllä tarkoitetaan joustavaa, vapaaehtoisuuteen ja sovittuihin sääntöihin perustuvaa ansiotyötä, jota voidaan tehdä myös varsinaisen työpaikan ulkopuolella.

Oleennaista etätyölle ovat ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt. Työaika voi olla joko kokonaan etätyötä tai vain osittain." (Työsuojelu 2022.)

Etätyö voi olla jatkuvaa, säännöllistä tai satunnaista (Vilkman 2016, 13; Roine & Anttila 2016, 11). Tietotekniikan käyttö on yleisesti tärkeää etätyössä, muttei etätyön edellytys (Vilkman 2016, 13; Roine & Anttila 2016, 11). Etätyötä ei ole freelance-työ tai itsensä työllistäminen, joka tehdään työntekijän omissa tiloissa (Kuisma & Sauri 2021, 25). Etätyöksi ei myöskään lasketa esimerkiksi huoltomiehen työtä eri kohteissa tai kuljettajan liikkuvaa työtä.

Etätyön tarkempia määritelmiä ovat liikkuva etätyö, mobiilityö, läsnätyö, virtuaalityö, monipaikkainen työ, ubiikki eli paikkariippumaton työ ja hajautettu työ (Helle 2004, 13; Vilkman 2016, 13; Roine & Anttila 2016, 12; Kuisma & Sauri 2021, 25). Tässä opinnäytetyössä ei mennä syvemmälle näihin määritelmiin, vaan keskitytään etätyöhön yleisemmällä tasolla.

Etätyö					
Tavanomaista ansiotyötä	Tavanomaiset sosiaaliset kanssakäymiset puuttuvat	Ajasta ja paikasta riippumatonta ja joustavaa	Vapaaehtoista ja yhdessä sovittua	Tietotekniikka yleensä merkittävässä roolissa	Jatkuvaa, säännöllistä tai satunnaista

Kuva 1 Etätyön määritelmä

### 3.2 Etätöiden historia

Ennen teollista vallankumousta työskentely tapahtui usein kotoa käsin, eivätkä koti ja työpaikka olleet erillisiä paikkoja. Teollisen vallankumouksen jälkeen työmatkaliikenne alkoi, ja suurin osa työsäikäyvistä lähtivät kotoa töihin ja palasivat töiden jälkeen kotiin. Työ oli järjestystä noudattavaa, lineaarista ja kronologista. Ensimmäiset tehtaot oli suunniteltu niin, että valvonta oli helppoa. Panoptikon-tyyppiset rakennukset, joissa oli tehdassaleihin rakennetut parvekkeet, mahdollistivat työn helpon valvonnan. Tehtaan työntekijät säätelivät käyttäytymistään kiinni jäämisen pelossa. (Felsted 2022, 5; 57.)

Etätöiden käsite sai alkunsa Yhdysvalloissa 1970-luvun alussa öljykriisin seurauksena. Tutkijat laskevat, millaisia säästöjä saataisiin vähentämällä työmatkaliikennettä. Etätöiden hyötyinä nähtiin työmatkaliikenteen väheneminen, stressitasojen laskeminen, toimitilojen väheneminen ja luonnonsuojelu. (Helle 2004, 16.)

Teollisuustyö alkoi vähentyä Suomessa 1970-luvun lopulla, minkä jälkeen Suomi on muuttunut nopeasti tieto- ja palveluyhteiskunnaksi. Nykyisellään palkkatyötä tekevä keskiluokka on Suomen suurin luokkaryhmä. (Melin & Saari 2023, luku 7.)

1970- ja 1980-luvuilla ennustettiin, että tulevaisuuden asiantuntijatyö tehtäisiin työntekijöiden kodeissa tai niiden läheisyydessä. Tuolloin syntyivät etätöiden ensimmäiset käsitteet *telework* ja *telecommuting*. Tuolloin etätöiden esteenä ei ollut teknologia, vaan johtamiskulttuuri, joka ei kyennyt mukautumaan muutokseen. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 14.)

1980-luvulla Suomessa nostettiin esille yhtenä mallina tietotuvat, joiden avulla vietiin tietotekniikkaa haja-asutuille alueille ja maaseudulle. Ajatuksena oli mahdollistaa tulevaisuuden etätöiden ja moderni kylätoiminta. (Saarti 2008, 6.) Samoihin aikoihin useat ulkomaalaiset teknologiayritykset koelivat etätöitä myönteisin tuloksilla. Yritykset pystyivät säästämään kiinteistöjen kustannuksissa, työ oli joustavampaa ja työn tuottavuus kasvoi. (Neeley 2021, xi.)

Kiinnostusta etätöiden tekemiseen on ollut olemassa jo pitkään. Helle kirjoitti teoksessaan 2004 (16), että korkeasti koulutetuista palkansaajista vuonna 2001 46 % olisi ollut halukkaita tekemään osittaista etätöitä, mutta vain murto-osa heistä teki etätöitä.

Vielä vuonna 2015 Koneen entinen toimitusjohtaja Matti Alahuhta totesi kirjassaan (2015, 25): ”Oman tiimin johtamisessa ei kasvokkain korvaamista voi korvata millään tekniikalla. Videoneuvotteluissa, puhumattakaan puhelinkokouksista, ei synny samaa ryhmähenkeä ja yhteisymmärrystä kuin silloin, kun kohdataan oikeasti, samassa tilassa kasvokkain. Videoneuvotteluissa ei välttämättä haasteta yhtä aidosti toisten näkemyksiä. Uskon läsnäolon voimaan. Kasvokkaisten

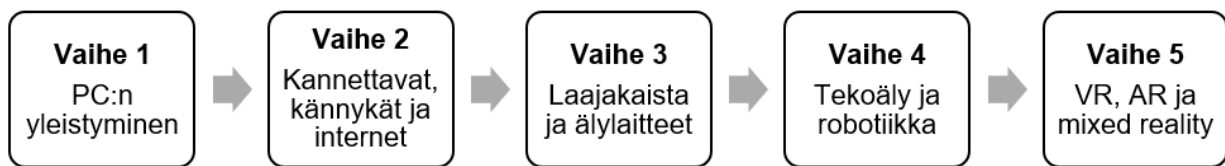
kokousten tauot, lounaat, yhteiset illalliset ja kaikki epävirallinen kanssakäyminen tekevät mahdolliseksi sen, että tullaan tutuiksi. Vasta sen jälkeen voidaan tulla mahdollisimman iskukykyiseksi tiimiksi.” Vaikka Alahuhta suosi johtamisessaan puhelinkokouksia ja oli joissain asioissa aikaansa edellä, hänen suhtautumisensa kokonaisvaltaiseen etätyöhön vaikutti suhteellisen kielteiseltä.

Kansainvälinen työjärjestö International Labour Organization (ILO) jakaa Working anytime, anywhere – julkaisussaan etätyöskentelyn kolmeen sukupolveen:

1. Vaihe: Henkilökohtaisen pöytätietokoneen eli PC:n yleistyminen.
2. Vaihe: Kannettavat tietokoneet, kännykät ja internet.
3. Vaihe: Teknologian kehittyminen entisestään, laajakaistan ja älylaitteiden yleistyminen.

(Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 15)

Etätyön sukupolviin voisi lisätä kaksi muuta vaihetta: Vaihe 4: Tekoäly ja robotiikka sekä Vaihe 5: VR, AR ja mixed reality. Mitä todennäköisimmin etätyön mahdollistava teknologia tulee kehitty-mään entisestään. Etätyöskentelyn sukupolvet on kuvattu kuvassa 2.



Kuva 2 Etätyöskentelyn sukupolvet (mukailten Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 15)

Kuisman ja Saurin (2021, 7) mukaan Suomessa on tehty etätyötä jo 30 vuotta. Euroopan tilastokeskus Eurostatin 2019 julkaiseman tilaston mukaan Suomi ja Alankomaat olivat etätyön edelläkävijämaita, ja etätyön osuus oli molemmissa maissa 14 prosenttia (Kuisma & Sauri 2021, 23).

Koronapandemian myötä säännöllisesti etätöitä tekevien määrä kaksinkertaistui vuonna 2020 ja Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2021 julkaiseman Työolobarometrin mukaan noin puolet työsäikäyvistä oli tehnyt etätöitä vuonna 2020. Barometrin mukaan korona aiheutti noin 10 vuoden loikan etätöihin. Samalla otettiin laajasti käyttöön sähköisiä työtiloja ja pikaviestintävälineitä. (Kuisma & Sauri 2021, 24-25; Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 15.)

Felstedin (2022, 2) mukaan huhtikuussa vuonna 2020 37 % eurooppalaisista ja 35 % yhdysvaltalaisista työssäkävivistä ilmoitti tehneensä töitä kotoa käsin. Luku oli Suomessa melkein 60 % ja Luxembourgiassa, Alankomaissa ja Belgiassa yli 50 %. Suomen kohdalla korkeaan etätyölukuun vaikuttivat varmasti sääntöjen ja ohjeistuksien kuuliainen noudattaminen ja erinomaiset tietotekniset valmiudet etätyölle (Rope 2021, 89).

Boijer-Spoof Heikinheimon ja Ilmivallan (2022, 14) mukaan etätyöhön olisi todennäköisesti päädytty ilman koronaakin, mutta vain hitaammin. Monet ovat pohtineet, mikä on syy, ettei etätyötä olla kyetty ottamaan aikaisemmin niin laajasti käyttöön. Kilpisen mukaan (2022, 61) muutoksen tulee lähteä tavasta, jolla ajattelemme. On uskallettava heittäytyä itseohjautuvuuteen ja päästettävä irti tiukasta otteesta. Etätyön onnistuminen edellyttää, että työkuultuuri ja johtaminen perustuvat luottamukseen.

### 3.3 Etätyön nykytila

Euroopan Unionin huhtikuussa 2021 tekemän laajan tutkimuksen mukaan vain 16 % työntekijöistä haluaisi työskennellä päivittäin etänä. Sitä vastoin noin puolet kannattaisi hybridimallia, jossa yhdistetään työskentely kotoa ja työpaikalla. Samankaltainen tutkimustulos saavutettiin Kanadassa ja Yhdysvalloissa. (Felsted 2022, 100-101.)

Myös Kantar TNS Oy:n tekemä tutkimus, jossa haastateltiin yli tuhatta henkilöä, saavutti samankaltaiset tulokset. Haastateltavista 15 % haluaisi tehdä etätöitä päivittäin, 36 % osan viikosta ja 21 % haluaisi tehdä etätyötä, muttei voi. Noin 22 % vastaajista ei haluaisi tehdä lainkaan etätöitä. (Rope 2021, 92.)

Sitä vastoin Suomen Yrittäjien Gallupissa lähes puolet vastaajista kertoi miettivänsä työpaikan vaihtoa, jos etätyömahdollisuutta ei olisi. Luku oli vielä korkeampi (64 %) 18-29-vuotiailla työllisillä. Etätyön arvioidaan lisänneen eniten työn itsenäisyyttä, työtyytyväisyyttä ja työn tuottavuutta. Etätöiden tekeminen on lisännyt työn mielekkyyttä ja oman työn hallintaa. (Yrittäjät 2023.)

Elinkeinoelämän Keskusliiton tekemän tuoreemman tutkimuksen mukaan (2023) 93 % vastaajista pitää etätyöskentelymahdollisuutta tärkeänä kilpailutekijänä yrityksille ja 37 % vastaajista haluaa jatkossa tehdä vähintään 4 päivänä viikossa etätöitä.

Haan ja Main (2023) mukaan vuonna 2023 Yhdysvalloissa etätyötä tehtiin eniten IT-alalla, markkinoinnissa ja kirjanpitoalalla. Työtehtävistä etätyötä tekivät vuonna 2022 eniten kirjanpitäjät, johdon assistentit, asiakaspalveluedustajat, vanhemmat finanssianalyttikot ja rekrytoijat. Vuonna 2023 oli nähtävissä, että mitä korkeampi koulutus, sitä todennäköisempää etätyön tekeminen oli. Etätyötä tehtiin eniten ikäluokassa 24-35-vuotiaat. Etätyön osuus oli myös korkeampi miesten joukossa.

### 3.4 Etätöön tulevaisuus

On mielenkiintoista pohtia, mikä etätöön tulevaisuus on. Hyödyntävätkö yritykset pandemian aikana saatuja oppeja vai palaavatko entiseen työskentelymalliinsa? Mitä kehittyvä teknologia mahdollistaa tulevaisuudessa? Onko tulossa pandemian kaltaisia sysäyksiä, jotka pakottavat työelämän mukautumaan nopeasti uuteen. Yhtenä pandemiaa vastaavana ilmiönä on uumoiltu kasvavia mielenterveysongelmia (Kilpinen 2022, 27).

Tulevaisuudessa työ muuttua ylipäättään muotoaan ja luonnettaan. On väläytelty ajatusta perustulosta, työajan lyhentämisestä tai nelipäiväisestä työviikosta. Toimeentulon hankkiminen useammasta työstä yleistyy. Työn uusia muotoja ovat alustojen kautta työskentelevät ja tarvittaessa työhön kutsuttavat työntekijät. (Anttila & Oinas 2023, luku 3.) Voidaan puhua uudesta työstä, jolle on ominaista epävarmuus eli prekarisaatio (Melin & Saari 2023, luku 7). Näreen ja Näreen (2023, luku 10) mukaan uuden työn myötä työn ja työttömyyden raja hämärtyy.

Vaikka etätö onkin todettu tuottavaksi työmuodoksi, esimerkiksi Piilaakson IT-yritykset haluavat työntekijänsä palaamaan takaisin toimistolle. Houkuttelua on tehty muuttamalla toimistoja entistä viihtyisimmiksi ja toimivimmiksi. (Koskinen 2023, 13.) Helsingin Sanomat kirjoitti pääkirjoituksessaan (2023), että runsaassa kolmessa vuodessa etätöistä on tullut monille työntekijöille saavutettu etu, josta halutaan pitää tiukasti kiinni. Kiinnipitäminen saattaa myös onnistua, sillä etätöitä tekevät ovat usein hyvin koulutettuja asiantuntijoita, joita on erityisesti nykyisen työvoimapulan aikana vaikeaa korvata. Samalla etätömahdollisuudesta on tullut uusi tekijä, joka jakaa työntekijöitä kahteen kastiin. Aalto-yliopiston emeritusprofessori Matti Virtasen yhtyy mielipiteeseen ja puhuu mahdollisesta kehityksestä, jossa työpaikalle muodostuu ydinjoukko ja ulkokehä (Närhi 2023).

Kotitoimistoihin on myös panostettu aikaa ja rahaa (Felsted 2022, 102-103). Uusissa taloyhtiöissä voi olla yhteisiä etätötiloja ja uudet asunnot rakennetaan mukautumaan myös kotitoimistoiksi. Esimerkiksi vuonna 2023 Loviisan Asuntomessuja varten rakennetussa Kuningattarenrannan kerrostalossa on viihtyisiä osakkaiden käytössä oleva yhteiskäytössä oleva kattohuoneistoetätötila.

Henkilöstöjohtamisen kannalta tulevaisuus tarkoittaa etätöohjeistusten, etäjohtamisen, etätöergonomian ja tietoturvaluokkoulutusten kehittämistä entisestään (Viitala 2021, luku 5.6). On todennäköistä, että lähitulevaisuuden työskentelymuoto on hybridityö. Hybridityö on työnantajan näkökulmasta helpompi rakentaa (Rope 2021, 134). Tutkimusten perusteella valtaosa työntekijöistä suosisi myös hybridimallia. ”Deloitte Global Human Capital Trends” tutkimuksen mukaan työn raamit hämärtyvät tulevaisuuden työelämässä (2024).

Teknologian kehitys tulee vääjäämättä vaikuttamaan etätöön tulevaisuuteen. Loviisan Sanomien haastatteleva Aalto-yliopiston sähkötekniikan professorin Yu Xiaon mukaan teknologian kehitys

mahdollistaa tulevaisuudessa virtuaalitoimistot, joissa työntekijät ovat etätyössä, mutta kokemuksen tasolla samassa tilassa. Työntekijöillä on päässään lasit ja kuulokkeet, joiden avulla he saavat näkyviin fyysisen työtilan ja virtuaalista sisältöä. Kirjoitusta ei enää tarvita, vaan puheella voi hoitaa kaiken. (Koskinen 2023, 13.)

Virtuaalitodellisuudessa (englanniksi *virtual reality* eli *VR*) käyttäjä toimii täysin keinotekoisessa ympäristössä. Lisätty todellisuus (englanniksi *augmented reality* eli *AR*) tarkoittaa sitä, että fyysisen todellisuuden päälle voidaan lisätä virtuaalista todellisuutta. Käyttöliittymät, tiedot ja kolmiulotteiset mallit on visualisoitu käyttäjän todelliseen ympäristöön älypuhelimien, tablettien tai AR-lasien avulla. Xiaon mukaan yhdistetty todellisuus (englanniksi *mixed reality*) on seuraava kehitysaskel, johon kaikki suuret yritykset tähtäävät. (Koskinen 2023, 13.)

Kehitystä hidastaa vielä laitteiden kallis hinta, sillä laitteiden lisäksi tarvitaan palvelukokonaisuus. Hidastavana tekijänä on myös työntekijöiden hyvinvointi. Vaikka kehitystä on tapahtunut, laitteet ovat edelleen fyysisesti raskaita käyttää. Laajempaa käyttäjätutkimusta ei olla tehty virtuaalitodellisuuden vaikutuksista fyysiseen, henkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. (Koskinen 2023, 13).

Toisaalta Helsingin Sanomien Taloussivujen artikkelissa (Pietarinen 2023) käsiteltiin sitä, miten suurin osa pelkästään etänä tehtävistä töistä saattaa hävitä kokonaan 5-10 vuoden sisällä ja tulla korvatuksi tekoälyllä. Kyseisiä tehtäviä ovat säännöllisesti tehtävät työt kuten tietojen syöttäminen, puhelinpalvelutyö, henkilöstötyö ja palkanlaskenta.

Artikkelissa haastateltiin etä- ja hybridityötä tutkinutta Stanfordin yliopiston taloustieteen professori Nicholas Bloomia. Hänen mukaansa hybridityöntekijöille tekoäly on mahdollisuus tulevaisuudessa, sillä se auttaa suunnittelemaan ja kirjoittamaan asioita ja sitä kautta tekee heistä tuottavampia. (Helsingin Sanomat 10.12.2023.)

Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen julkaisussa 5/2023 haastateltiin futurologi Rosa Alegriaa. Hänen näkemyksensä mukana hybridityö on tulevaisuuden työskentelymuoto, sillä etätyötä tehneet ovat kyllästyneet yksinäisyyteen. Ihmiset kaipaavat sosiaalisia kontakteja ja kohtaamisia. (Heinonen, Maree, Sivonen, Toivonen, Viitamäki & Pättikangas 2023, 38.)

Tohtori Erik Øverlandin mukaan ihmisiltä puuttuu mielikuvitusta tulevaisuuden työstä puhuttaessa. Tulevaisuuden työ tulee todennäköisesti yhdistämään fyysistä, virtuaalista ja digitaalista ulottuvuutta ja on tärkeää oppia tasapainottelemaan niiden kanssa. (Heinonen ym. 2023, 42.)

### 3.5 Etätyöhön sovellettava lainsäädäntö

Etätyössä on otettava huomioon työnantajan vastuu. Ketään ei saa lain mukaan henkilön tahdon vastaisesti siirtää etätöihin, jos hänen kanssaan on tehty työsopimus läsnätyöstä. (Rope 2021, 85.) Työlainsäädännön tehtävä on suojella työsuhteen heikompaa osapuolta eli työntekijää. Etätyöstä ei ole olemassa erityistä lainsäädäntöä, vaan siinä on kysymys normaalista työsopimuslain tarkoittamasta työsuhteesta (Eklund ym. 2021, 30; Hanni, Kettunen & Tähtinen 2022, 153; Riipinen 2019, 5).

Etätyön ehdoista on sovittu Eurooppa-tasolla etätyön puitesopimuksessa (Vilkman 2016, 200). ”Puitesopimuksessa on sovittu etätyöhön sovellettavista työsuhteen ehdoista. Sopimuksessa todetaan myös, että etätyöntekijällä on oikeus samoihin sovellettavan lainsäädännön ja työehtosopimusten takaamiin oikeuksiin kuin työnantajan tiloissa olevilla vastaavilla työntekijöillä. Etätyön erityispiirteiden huomioon ottamiseksi erityiset täydentävät työehtosopimukset ja/tai työsopimukset saattavat kuitenkin olla tarpeen.” (TEM 2005.) Etätyö on huomioitu 2020 uudistetussa työaikalaisissa, jonka mukaan työaika on työhön käytetty aika riippumatta siitä, missä työ tehdään (Eklund ym. 2021, 33).

Työsopimukseen voidaan tehdä erillinen etätyösopimus, joka usein on työsopimuksen liite. Vaihtoehtoisesti työnantaja voi antaa etätyöohjeistuksen. Etätyötä koskevassa ohjeistuksesta tulisi ilmetä ainakin

- etätyön käytännön toteutus
- etätyöpaikka eli missä etätyötä voidaan tehdä
- työajan seuranta
- työntekijän tavoitettavuus
- työvälineet ja niiden hankkiminen
- muut etätyöhön liittyvät asiat
- ohjeistuksen voimassaolo (Hanni ym. 2022, 153.)

### 3.6 Etätyön tekemisen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat

Kirjallisuudessa etätyön yhteydessä nousevat esiin toistuvat näkökulmat etätyön hyödyistä ja haittoista työntekijän ja työnantajan näkökulmasta. Vaikka etätyön tekeminen koetaan pääsääntöisesti myönteisenä, on sillä myös heikkouksia. Mielenkiintoista on myös se, että melkein jokaiselle hyödyille ja haitalle löytyy vasta-argumentti. Tämä voi johtua siitä, että etätyöhön liittyy vielä niin paljon asenteita puolesta ja vastaan. Moni aspekti tuntuu linkittyvän itsensä johtamiseen ja etäjohtamiseen. Koska etätyö tuli koronan myötä niin vauhdilla työskentelytavaksi, etätyöskentelyllä on varmasti vaikutuksia, joita huomaamme vasta vuosien päästä.

Etätyön tekemisen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat on koottu SWOT-analyysiksi kuvassa 3.

SWOT		Positiiviset	Negatiiviset
		Sisäiset asiat	<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Joustavuus</li> <li>- Keskittymistä vaativat tehtävät</li> <li>- Kustannussäästöt</li> <li>- Itseohjautuvuus</li> <li>- Terveydelliset hyödyt</li> </ul>
Ulkoiset asiat	<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuottavuuden parantuminen</li> <li>- Monimuotoisuus</li> <li>- Houkuttelevuustekijä rekrytoinnissa</li> <li>- Motivaation kasvu</li> <li>- Työtyytyväisyyden lisääntyminen</li> <li>- Positiiviset ympäristövaikutukset</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työelämän ja vapaa -ajan rajan hämärtyminen</li> <li>- Tiimihengen muodostumisen vaikeus</li> <li>- Psykososiaaliset seuraamukset</li> <li>- Ei tue vertaisoppimista tai innovaatioita</li> <li>- Negatiiviset ympäristövaikutukset</li> <li>- Lieveilmöiden lisääntyminen</li> </ul>	

Kuva 3 Etätyön tekemisen SWOT-analyysi

Työ- ja elinkeinoministeriön sopimuksessa etätyötä koskevan puitesopimuksen täytäntöönpanosta mainitaan, että etätyö on nykyaikainen keino organisoida työtä, luoda joustavuutta ja autonomiaa, sovittaa yhteen työnantajan ja työntekijän tarpeet sekä varmistaa Suomen kilpailukyky tulevaisuudessa (TEM 2005).

Elinkeinoelämän Keskusliiton tekemän tutkimuksen mukaan (2023) etätyö soveltuu parhaiten rutiininomaisten tehtävien hoitoon, mutta heikommin uusien tehtävien tai vastualueiden haltuunottoon. Etätyö ei myöskään edesauta tukea tai oppimista kollegoilta, uusien ideoiden esille tuomista johdolle tai esihenkilölle tai strategisen kehittämistyön tekemistä.

Etätyön positiivisena vaikutuksena nähdään työntekijän kannalta autonomia ja joustavuus. Työ- ja perhe-elämän sekä vapaa-ajan yhteensovittaminen paranee, kun työmatkoihin ei kulu aikaa ja työntekijällä on vapaus suunnitella oma työviikkonsa. (Vilkman 2016, 16-17; Roine & Anttila 2016, 10.) Juoksevia asioita on mahdollista hoitaa kesken päivää ja jatkaa työaikaan iltaa kohden. IBM:n tilaaman kansainvälisen kyselyn mukaan tärkein tekijä, joka sitoutti työntekijöitä, oli nimenomaan mahdollisuus tasapainottaa työ- ja yksityiselämä (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 32).

Työaika-autonomia on tärkeää myös hyvinvoinnin kannalta, sillä se voi auttaa sietämään työn kuormitusta ja kasvattaa työn vetovoimaa (Anttila & Oinas 2023, luku 3).

Toisaalta, vaikka etätö helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, haittapuolena saattaa olla työn ja vapaa-ajan sekoittuminen toisiinsa ja työajan venyminen (Helle 20024, 20). Fyysinen siirtyminen työpaikalle ja sieltä pois on eräänlainen rituaali, joka erottaa työn ja vapaa-ajan. Etätöössä tuo rituaali puuttuu. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 24.) Sähköposti on käsillä kännykässä vuorokauden ympäri ja harva malttaa olla lukematta sähköpostia työajan ulkopuolella. Työn henkinen kuormitus kasvaa ja se aiheuttaa stressiä ja työuupumista. Itsensä johtaminen korostuu etätöössä ja erityisesti tärkeitä elementtejä ovat työtehtävien priorisointi ja organisointi, tauotattaminen, ajanhallinta ja avun pyytäminen tarvittaessa (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 23).

Etätöön tekeminen vaatii yksilöltä myös kurinalaisuutta ja houkutusten välttämistä. Zaki (2024) väylätteli Helsingin Sanomien kolumnissaan, että tietotyötä tekevien etätööläisten työviikot ovat nyt jo lipsuneet neljäpäiväisiksi ja että torstaista on tullut uusi perjantai.

Tuottavuus on aihe, joka nousee esiin etätöön yhteydessä. Elinkeinoelämän Keskusliiton tekemän tutkimuksen mukaan (2023) 73 % vastaajista koki oman työnsä tuottavuuden kasvaneen jonkin verran ja 41 % koki oman työnsä tuottavuuden kasvaneen merkittävästi. 64 % vastaajista koki etätöön parantaneen yrityksen tuottavuutta ja 24 % koki yrityksen tuottavuuden parantuneen merkittävästi. Tulokset olivat korkeimmat työntekijöiden kohdalla.

Roineen ja Anttilan mukaan (2016, 9) nykyaikaiset toimistot ovat usein avotoimistoja, joissa keskittyminen voi olla häiriöiden ja taustahälyn takia vaikeaa. Etätöössä sen sijaan asiantuntija voi keskittyä työhönsä. Etätöössä työnteko on tehokkaampaa ja tuo onnistumisen tunnetta, joka osaltaan nostattaa työtyytyväisyyttä ja motivaatiota ja sitä kautta työtehoa (Vilkman 2016, 17; Roine & Anttila 2016, 14). Etätö voi myös lisätä luovuutta, kun häiriötekijöitä ympärillä on vähemmän tai virikkeitä on eri tavalla saatavilla kuin perinteisessä toimistoympäristössä.

Etätöön huonona puolena on työnantajan näkökulmasta nähty kyvyttömyys valvoa työntekijöitä (Rope 2021, 67). Toisaalta myös perinteisessä lähityössä työntekijät voivat käyttää aikaa muuhun kuin itse työn tekemiseen. Etätöössä valvontaa voidaan tehdä erilaisin keinoin kuten työajanseurannan kautta, pitämällä kameroita auki kokouksissa tai erilaisten sovellusten avulla. Euroopassa ei ole sallittua esimerkiksi ottaa näytöstä säännöllisiä ruutukaappauksia, vaan etätö perustuu avoimeen ja läpinäkyvään toimintaan (Edita 2023).

Etätöön tekemisen mahdollisuudella voidaan houkutella osaajia työpaikoille. Sitoutuneisuus työnantajaa kohtaan ja työtyytyväisyys kasvavat etätöön myötä. Tämä voi osaltaan vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Vilkman 2016, 17; Roine & Anttila 2016, 15, 20; Helle 2004, 24.)

Taloustutkimuksen vuonna 2021(4) tekemän tutkimuksen mukaan 69 % suomalaisista voi hyvin tai melko hyvin työssään ja heillä oli mahdollisuus etätöihin. He myös kokivat yhteisöllisyyttä. 13 % vastaajista voi huonosti tai melko huonosti ja heillä oli tarkasti määritelty työaika, eivätkä he tuntevat yhteisöllisyyttä. On siis mahdollista, että etätöiden ja työn joustavuus ovat yhteydessä yksilön työhyvinvointiin. Tutkimuksen perusteella yhteisöllisyyttä voi muodostua myös silloin, kun on mahdollisuus etätöihin. Tutkimuksen (2021, 5) mukaan työpaikan valinnassa tärkeimmät tekijät olivat ammattitaitoinen esihenkilö (90 %), työn joustavuus (75 %) ja työpaikkailmoituksen selkeys (74 %).

Etätö poistaa maantieteellisiä rajoja ja työntekijöitä voidaan palkata laajemmalla alueella. Työntekijän ei ole enää välttämättä muutettava samalle paikkakunnalle kuin työpaikka. Näin ollen urbanisaatio vähenee ja työntekijät voivat vapaammin valita asuinalueensa (Helle 2004, 24). Roineen ja Anttilan (2016, 14) mukaan globaaleissa tai hajallaan olevissa tiimeissä etätö tuo tasa-arvoisuutta, kun kaikki ovat etänä. Lisäksi etätö helpottaa tiimin saamista samaan yhteiseen kokoukseen. Toisaalta etätö tekee läsnäkokousten pitämisestä haastavampaa, jos ne toteutetaan hybridimallina.

Etätö on saanut osakseen myös kritiikkiä epätasa-arvoisuudesta, sillä jotain työtehtäviä on mahdotonta toteuttaa etänä. Hellen (2004, 14) mukaan etätö soveltuu itsenäiseen työhön ja toimihenkilöille. Lisäksi etätö todennäköisesti soveltuu paremmin toisille persoonallisuustyypeille kuin toisille. Tämä voi osaltaan asettaa työntekijät eriarvoiseen asemaan. Kuisma ja Sauri (2021, 40) yhtyvät mielipiteeseen ja toteavat, että esimerkiksi kaikki hoitoalan ja palvelualan työntekijät eivät pysty tekemään työtään etänä ja näin ollen he jäävät täysin etätökeskustelun ulkopuolelle. Kuisma ja Sauri myös nostavat esiin, että riskinä on työelämän digitaalinen polarisaatio eli kahtiajakautuminen. Jotkut työnantajat ovat huomioineet eriarvoisuuden ja saattavat esimerkiksi maksaa ylimääräisiä bonuksia tuotantotyöntekijöilleen, joilla ei ole mahdollisuuksia tehdä etätöitä.

Etätöiden tekeminen voi vaikuttaa negatiivisesti vaikuttamismahdollisuuksiin ja urakehitykseen, sillä enemmän etänä työskentelevät saattavat muuttua ikään kuin näkymättäviksi. Stanfordin yliopiston ekonomisti Nicholas Bloom on todennut, että hybridityössä on riski tahattomalle syrjinnälle. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 16.)

Etätö edistää monimuotoisuutta ja mahdollistaa esimerkiksi vajaakuntoisten osallistumisen työelämään. Työskentely on mahdollista myös poikkeustilanteissa kuten huonossa kelissä tai liikenneesteistä johtuvissa tilanteissa. (Kuisma & Sauri 2021, 34.)

Etätö vähentää sairaspöissaoloja (Vilkman 2016, 17). Syynä tähän voi olla esimerkiksi se, että terveydestä pidetään parempaa huolta, kun urheiluun jää vapaa-ajalla enemmän aikaa. Suunnitelmattomat pöissaolot vähenevät, kun esimerkiksi lapsen sairastuessa ei tarvitse olla pöis töistä.

Toisaalta työntekijällä on lakisääteinen oikeus olla tekemättä töitä lapsen sairastaessa. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 31.) Etätyötä tekevät eivät myöskään altistu toimiston bakteereille ja sairauksille (Grace 2020, 14). Moni myös sanoi nukkuvansa enemmän etätyössä (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 23).

Vaikka etätyön on todistettu vähentävän sairaspotensiaalia, on mahdollista, että töitä tehdään sairaanakin. Työolotutkimuksen tulosten mukaan etätyöntekijöistä 65 % oli työskennellyt sairaana. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 24.)

Vastaavasti, etätyöllä voi olla myös terveydellisiä haittoja, joihin vaikuttavat taukojen ja arkiliikunnan pois jääminen, huono työergonomia sekä epäsäännölliset tai epäterveelliset ruokatottumukset. Etätyö voi myös aiheuttaa lieveilmiöitä kuten pahentaa tai laukaista päihdeongelman, kun kontrollia on vähemmän. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 22-24.)

Etätyössä on kiinnitettävä erityistä huomiota työergonomiaan. Työnantaja on vastuussa siitä, että työ tehdään turvallisesti ja esimerkiksi huono työasento ei kuormita työntekijää. (Eklund ym. 2021, 24.) Joissakin yrityksissä työterveys on käynyt tarkistamassa etätyöpisteiden ergonomian.

On mahdollista, että etätyön myötä työyhteisön yhteishenkeä ja tiimiytymistä ei kyetä tekemään (Rope 2021, 68). Etätyö voi aiheuttaa myös sosiaalisten kontaktien puuttumista, yksinäisyyden tunnetta ja eristäytymistä työyhteisöstä. Sähköposti ei välttämättä riitä viestintäkeinona, jos työssä tarvitaan yhteistyötä. Vuorovaikutus työkavereiden kanssa vähenee ja etätyö ei tunnetasolla voi korvata aitoa kohtaamista. (Helle 2004, 20; Roine & Anttila 2016, 18; Kuisma & Sauri 2021, 34.) Kuisman ja Saurin (2021, 38) mukaan voidaan puhua etätyöapatiasta, jonka taustalla ovat työpäivien monotonisuus ja sosiaalisten kontaktien harventuminen.

Työhyvinvoinnintutkija Harri Virolainen selvitti vuonna 2010 väitöskirjassaan virtuaalisten tiimien ilmapiiritehtäviä. Hänen mukaansa tiimin ilmapiirillä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu havainnoista, tulkinnoista ja kokemuksista erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tutkimuksessa selvisi, että epävirallisia lähitapaamisia tarvittiin yhteisöllisyyden rakentamiseksi. Samankaltaisiin tuloksiin on päästy myöhemmissä tutkimuksissa. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 40.)

Aivotutkija Katri Saarikiven mukaan läheisyyden ja yhteisen päivärytmin puuttuminen vähentävät empatiaa, joka edesauttaa kollektiivista älykkyyttä. Digitaaliset alustat vähentävät myös empatiaa. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 20.) Viestinnän professori Jeremy Bailenson Stanfordin yliopistosta on lanseerannut termin Zoom-uupumus, joka viittaa siihen, että etätyössä aivot kuormittuvat videokokousputkista (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 46).

Työelämäntutkijan Mirkka Vuorenon mukaan työntekijän huolet tai ongelmat saattavat jäädä herkemmin huomaamatta etätyössä ja näin ollen haasteet voivat kasvaa suuriksi, ennen kuin niitä huomataan (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 32). Mielenterveysasioista on keskusteltu paljon viime vuosina. Etätyö saattaa lisätä henkistä poissaoloa. Vaikka fyysisesti ollaan paikalla, niin henkisesti ollaan jossain ihan muualla. (Kilpinen 2022, 14.)

Etätyön myötä työnantajan kokonaiskustannukset saattavat vähentyä, kun esimerkiksi toimitilojen tilatarpeet pienenevät ja kiinteät työpisteet vaihtuvat yhteiskäyttöpisteiksi. Säästöä muodostuu muun muassa vuokrasta, kiinteistön hoitokuluista, huonekaluista ja kiinteistöpalveluista. Vastaavasti lisäkuluja syntyy pilvipalvelukustannuksista ja mahdollisista kotikonttorien varusteluista. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 31.)

Työmatkakulut vähenevät ja sitä kautta myös ruuhkat, liikenteen päästöt ja hiilijalanjälki pienenevät (Vilkman 2016, 18; Roine & Anttila 2016, 15). Toisaalta Suomessa on ollut mahdollista saada verotuksessa työmatkavähennys edullisimman kulkuneuvon mukaan laskettuna (Rope 2021, 135).

Moni saattaa matkustaa esimerkiksi vapaa-ajan asunnolle etätyöskentelemään ja näin ollen on mahdollista, että työmatkan pituus kasvaa ja päästöt suurenevat. Etätyössä työntekijä voi säästää myös lounaskuluissa (Grace 2020, 14) ja toimistovaatehankinnoissa (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 25).

Yhteiskuntapolitiikan vinkkelistä katsottuna, etätyö on osa monipaikkaistumiseksi kutsuttua ilmiötä, joka on erityisesti esillä aluepoliittisessa keskustelussa. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmiset viettävät arkea ja vapaa-aikaa useissa eri paikoissa kuten vakituisen kodin ja vapaa-ajan kodin välillä. (Kuisma & Sauri 2021, 25-26.) Näin ollen etätyö ei välttämättä vähennäkään hiilijalanjälkeä, vaan siirtymät voivat olla matkallisesti pidempiä. Pendelöinti ja vuokra-asuntojen tarve kasvukeskuksissa saattaa vähentyä, kun ihmisten ei välttämättä tarvitse enää muuttaa työn perässä, saati matkustaa maakunnista kaupunkeihin.

Kestävällä kehityksellä on nähty suora yhteys kannattavuuden kanssa, minkä takia yritykset panostavat vastuullisuuteen entistä enemmän. Hiilijalanjälki on haastava aihe etätyön kannalta, sillä etätyössä toimistojen lisäksi myös koteja pitää lämmittää enemmän (Felsted 2022, 108-109). Lisäksi jokaista etätyötä tekevää työntekijää kohden tarvitaan nyt kahdet kappaleet näppäimistöjä, kuvaruutuja, työpöytiä, työtuoleja ja muita toimistovälineitä. Ihmiskeho lähettää jatkuvasti lämpöenergiaa, joka vastaa keskimäärin 100 watin hehkulampun lämpöenergiaa tunnissa. Toisin sanoen, jos ihmisiä on paljonkin pois työpaikalta, kasvaa myös lämmitysenergian tarve oleellisesti.

Koska etätöihin siirtyminen tapahtui niin vauhdikkaasti, etätyöjärjestelmänä suunnitteluun ja toteutukseen ei ehditty käyttää aikaa. Esihenkilötyöhön, rakenteisiin, me-henkeen ja ilmapiiriin ei ehditty

paneutua. (Rope 2021, 133.) Etätyön pelisäännöt saattavat olla huonosti asetetut. Työntekijällä itsellään on vastuu työnteosta etänä ja etätyö vaatii itsekuria ja itsensä johtamista. (Roine & Anttila 2016, 16.) Haasteita ovat vuorovaikutus, yhteisöllisyys, johtaminen, luottamus ja työskentelytavat. Erityisesti haastavaa on yhteistyön ja tiimihengen luominen, mikä vaatii johtajalta suunnitelmallista työtä. Ihmisillä on halu kuulua ryhmään tai yhteisöön. Jos yhteenkuuluvuuden tunnetta ei synny, viestintää on vähemmän ja organisaatioon sitoutuminen on heikompaa. (Vilkman 2016, 19.)

Tietoturvallisuus on myös asia, johon yritykset kiinnittävät nyt erityisen paljon huomiota. Tietoliikenneyritys Ciscon julkaiseman raportin mukaan 85 % amerikkalaisista johtajista on sitä mieltä, että tietoturvakysymykset ovat nykyään tärkeämpiä kuin ennen koronaa. Suojautuminen kyberhyökkäyksiltä on ollut helpompaa yrityksen omassa suljetussa verkossa kuin hajautetussa verkkoympäristössä. (Eklund ym. 2021, 8.)

Elinkeinoelämän keskusliiton tutkimuksessa etätyön tulevaisuuden riskeinä nähdään uupuminen, työergonomia ja syrjäytyminen. Lisäksi kuormittavia tekijöitä ovat jatkuva uusien työkalujen ja työtapojen oppiminen. Haasteita nähtiin myös esihenkilötyön ja johtamisen tasa-arvoisuudessa sekä oppivassa organisaatiossa ja hiljaisen tiedon jakamisessa. (Vuorela, Erkkilä & Kultanen 2022, 8.) Etätyöhön sisältyy myös riski, että yritykset ulkoistavat työtehtäviä kehitysmaihin, joissa työvoima on edullisempaa (Rani 2023, 35).

#### 4 Etätöihin siirtymisen edellytykset

Etätöihin siirtymisen edellytykset ovat kiinni monesta tekijästä. Alla olevassa kuvassa 4 kuvataan viisi edellytystekijää etätöihin siirtymiseksi. Ensinnäkin tarvitaan organisaation johdon tukea ja soveltuvia johtamiseen liittyviä järjestelmiä ja toimintamalleja. Toiseksi tehtävän on sovelluttava etätöiden tekemiseen. Etätyöntekijän persoonallisuuden on sovelluttava etätöihin ja hänen elämäntilanteensa on oltava etätöitä tukeva. Teknisillä edellytyksillä tarkoitetaan sekä riittävää teknologiaa että myös riittävää osaamista teknologian hyödyntämiseksi. (Rope 2021, 81-83.) Työskentely-ympäristön tulee olla lisäksi terveellinen, turvallinen, rauhallinen ja työhön sopiva (Työturvallisuuskeskus).



Kuva 4 Etätöihin siirtymisen yleiset edellytykset (mukaillen Rope 2021, 81)

Organisaatiolta etätöihin siirtyminen vaatii ennakkoluulotonta asennetta, läpinäkyvyyttä, avointa viestintää sekä luottamusta työntekijän ja työnantajan välillä. Koska etätöitä johdetaan usein virtuaalisesti, johtamisen ja valvonnan tulee perustua läsnäolon sijaan työn tulosten arviointiin. (Helle 2004, 90-91.)

Etäjohtamisella tarkoitetaan etätöiden ja sen eri työntekomuotojen johtamista. Etäjohtaja ei välttämättä näe alaisiaan kuin muutaman kerran vuodessa ja on sellaisiakin tiimejä, joissa etäjohtaja ei ole tavannut alaisiaan lainkaan. Etäjohtajalta vaaditaan hyviä johtamistaitoja ja tietotekniikan

hallintaa. Etäjohtamiseen tarvitaan uusia toimintamalleja vanhojen käytäntöjen tilalle. Johtamiseen liittyvät tarpeet vaihtelevat yksilöittäin. Etäjohtamisen tärkeimmät rakennuspalikat ovat pelisäännöt, jatkuva dialogi, yhteisöllisyys, luottamus, arvostus ja avoimuus. (Vilkman 2016, 15; 26.)

Luottamuksen muodostaminen lähitöissä on suhteellisen helppoa toistuvien fyysisten kohtaamisten ja vuorovaikutustilanteiden ansiosta. Etätöissä spontaanit kohtaamiset vähenevät. Lisäksi viestinnästä jää osittain pois sanaton viestintä kuten kehon kieli. (Neeley 2021, 20-21.)

Luottamus on helposti särkyvää ja sen voittaminen takaisin voi olla haastavaa ja aikaa vievää. Tutkimusten perusteella luottamus on monimutkainen käsite. Vähintään kohtalainen luottamus (englanniksi *passable trust*) tarvitaan etätöiden tekemiseen. Kohtalaisella luottamuksella tarkoitetaan riittävää tasoa varmuudesta muihin perustuen heidän sanoihinsa ja tekoihinsa. (Neeley 2021, 22-23.) Etätöitä tekevät tarvitsevat luottamusta myös sen suhteen, että he saavat itsenäisesti rytmittää päivänsä ja ottaa omistajuutta projekteista (Neeley 2021, 51).

Esihenkilöt voivat edesauttaa luottamusta asettamalla selkeät tavoitteet. Läpinäkyvyys ja tiedonkulku ovat tärkeitä elementtejä luottamukselle. Lisäksi tarvitaan standardisoituja sisäisiä prosesseja. Riittämätön tieto voi johtaa stereotyyppioihin ja alaryhmien muodostumiseen tiimin sisällä. (Neeley 2021, 29-30.)

Etätöskentely kotona voi altistaa työntekijän kiusauksille kuten katsomaan televisiota, leikkimään lemmikkieläimen kanssa tai hoitamaan päivittäisiä asioita. Esihenkilöt saattavat pelätä kontrollin menettämistä. Toisaalta yhtä lailla lähitöissä esihenkilöiden on haastavaa seurata työn tehokkuutta. (Neeley 2021, 40.)

On olemassa erilaisia seurantatapoja, joilla esihenkilö voi monitoroida alaisiaan. On olemassa sovelluksia, jotka seuraavat työntekijän näppäinten käyttöä ja millä verkkosivuilla hän vierailee. Puhelimeen tai autoon voidaan asentaa GPS-seurantalaite, joka seuraa työntekijän liikkeitä. Kameralla voidaan myös seurata työskentelyä. Riskinä seurannassa on se, että se aiheuttaa ahdistusta sekä vähentää luottamusta työntekijän ja työnantajan välillä. (Neeley 2021, 41-42.) Euroopassa ei ole kuitenkaan sallittua ottaa näytöstä säännöllisiä ruutukaappauksia, vaan etätö perustuu avoimeen ja läpinäkyvään toimintaan (Edita 2023).

Luvussa 3.6 mainitaan, että tietyt tehtävät, kuten tietovaltainen asiantuntijatyö, soveltuvat paremmin etätööhön. Etätööhön soveltuu hyvin keskittymistä vaativat kirjoitustyöt, suunnittelutyöt sekä tutkimusten ja raporttien laatiminen. Kuitenkin suuri osa töistä soveltuu tehtäväksi etätöinä. Silloinkin kun työ ei kokonaan sovellu tehtäväksi etänä, voidaan siitä erottaa osa etänä tehtäväksi. (Helle 2004, 92.)

Kautta aikojen ihminen on yrittänyt tutkia persoonallisuutta ja luokitella eri persoonallisuustyypppejä. Maapallon väkiluku on lähes 8 miljardia asukasta, joista jokainen on oma yksilönsä ja persoonansa. On sanottu, että jo vastasyntyneistä vauvoista voidaan huomata erilaisia luonteenpiirteitä. Persoonallisuus on monimutkainen ja yksilöllinen ominaisuus. Smith, Farmer & Yellowley (2012, 38) ovat sitä mieltä, että persoonallisuus muodostuu yksilön ainutlaatuisista luonteenpiirteistä ja vaikuttaa hänen käytökseensä.

Ehkä yksi tunnetuin jaottelu on persoonallisuuksien jakaminen tyyppi A:han ja tyyppi B:hen. Friedman on tutkinut aihetta syvemmälle jakamalla tyypit hyviin ja huonoihin ominaisuuksiin. Tyyppi A on terveellinen ja karismaattinen, mutta vihamielinen ja kilpailuhenkinen. Tyyppi B taas on rauhallinen ja hiljainen, mutta jännittynyt ja estoinen. (Smith ym. 2012, 39.)

Huolimatta lähestymistavasta, tutkijat ovat yhtä mieltä persoonallisuuden viidestä eri ulottuvuudesta (englanniksi Big Five): ulospäinsuuntautuvuus, sovinnollisuus, tunnollisuus, neuroottisuus ja avoimuus. Näillä ulottuvuuksilla voidaan nähdä jotain yhteyttä työssä suoriutumisen kanssa. (Smith ym. 2012, 46.)

Checkettsin mukaan (2007, luku 9) on olemassa 2 haastetta määriteltessä persoonallisuuksia: ensinnäkin on mahdollista jäädä jumiin persoonallisuuteen ja toimia sen mukaisesti ja toiseksi on tyyppillistä stereotyyppiä toisia persoonallisuuden mukaan. Lopulta jokainen ihminen on ainutlaatuinen ja monimutkainen yksilö.

Toistaiseksi on mysteeri, onko persoonallisuus perittyä vai opittua. Nomoteettinen koulukunta uskoo, että persoonallisuus on osa ihmisen perimää ja että se on suhteellisen vakaa ja mitattavissa. Vastaavasti idiografinen koulukunta ajattelee, että persoonallisuuteen vaikuttavat ympäristön olosuhteet, kasvatus ja vuorovaikutukset. (Smith ym. 2012, 41.)

On todennäköistä, että tietynlaiset persoonat sopivat paremmin etätöihin kuin toiset. Ropen (2021, 77) mukaan etätöissä tarvittavia ominaisuuksia ovat hyvä ongelmanratkaisukyky, itsellinen päätöksentekokyky, työn organisointikyky, vastuullisuus, motivoituneisuus, hyvä keskittymiskyky, hyvä tietotekninen tietotaito, etätöitä tukeva työkokemus ja sosiaalisuuden puutteen sietokyky. Hellen mukaan (2004, 94-95) etätöyöntekijältä vaaditaan lisäksi kurinalaisuutta ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Toki näitä ominaisuuksia tarvitaan myös lähityössä, mutta etätöissä ominaisuudet korostuvat entisestään.

Tunneälyllä näyttäisi olevan eniten tekemistä työssä menestymisen kanssa. Tunneäly tarkoittaa myötätuntoa ja taitoa ymmärtää ja hallita omia ja muiden tunteita. (Smith ym. 2012, 48.) Tunneälykäs ihminen pystyy ottamaan erilaiset ihmiset ja tilanteet rakentavasti huomioon (Jabe & Häkkinen

2010, 294). Kotterin ja Cohenin mukaan (2002) johtajalta tarvitaan tunneälyä onnistuneeseen muutosjohtamiseen (Piha & Sutinen 2020, osa 5.2).

Ruutu (2020, 16) täydentää tulevaisuuden työelämätaitoja vielä itsetuntemuksella, itsereflektiokyvyllä, tunneälykkyydellä, empatiataidoilla, verkostoitumiskyvyllä, resilienssikyvyllä, muutosjoustavuudella, luovalla ja kriittisellä ajattelulla, oppimiskyvyllä ja systeemiajattelulla. Vuorenmaa, Mäkelä ja Sumelius (2023, luku13) näkevät, että tietotyön tekijällä tulisi olla kykyä selviytyä muutoksesta, kyky suhtautua muutokseen, kyky ymmärtää koneita ja tehdä yhteistyötä niiden kanssa sekä kyky omaksua monia eri rooleja.

Työntekijän elämäntilanne saattaa puoltaa etätöitä. Näitä voivat olla esimerkiksi lapsiperhevaihe, perheenjäsenen hoitaminen tai haasteellinen työmatka. Tekniset edellytyksen taas sisältävät sekä teknologian, joka mahdollistaa työn tekemisen paikasta riippumatta, sekä valmiudet hyödyntää teknologiaa. (Rope 2021, 83.)

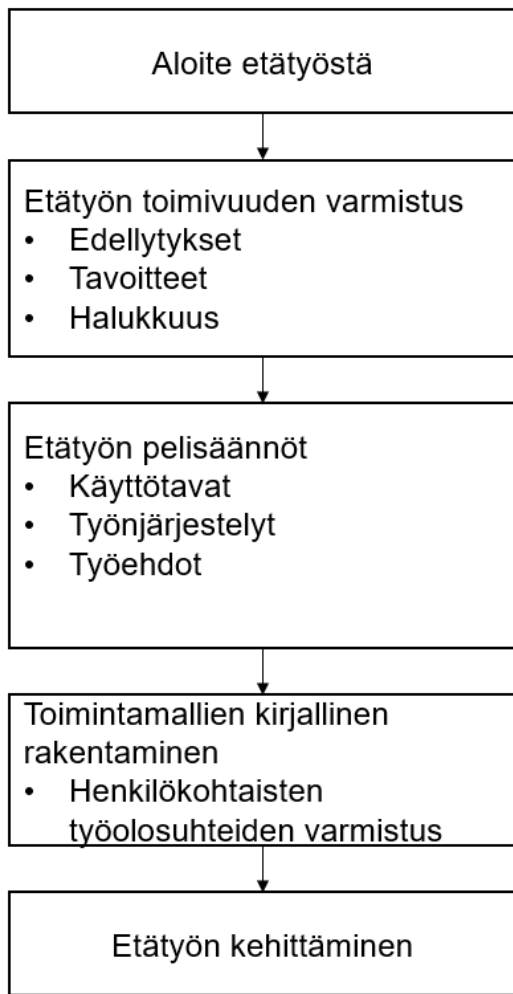
#### **4.1 Etätöiden käyttöönotto organisaatiossa**

Etätöiden käyttöönotto organisaatiossa olisi tavallisesti monivaiheinen polku, mutta koronapandemia pakotti yritykset etätöitä tekeviksi organisaatioiksi nopeasti. Kuva 5 kuvaa etätöihin siirtymisen polun. Ensiksi tulee aloite etätöistä ja jos se nähdään hyvänä, on seuraavana vaiheena etätöiden toimivuuden varmistus. Toimivuuden varmistukseen sisältyy edellytysten määrittäminen, tavoitteet ja henkilöstön halukkuus. (Rope 2021, 84-86.)

Seuraavana vaiheena on yhtiön etätöiden pelisääntöjen määrittäminen, joka sisältää käytössä olevien järjestelmien ja toimintamallien määrittäminen, tavoitteet ja työehdot. Lopuksi on etätöiden toimintamallien kirjallisten ohjeiden määrittäminen ja työolosuhteiden toimivuuden varmistus. Etätöiden toimivuutta on hyvä tarkastella noin puolen vuoden sykleissä ja kehittää entisestään. (Rope 2021, 86-88.)

Neeleyn (2021, 8) mukaan lanseeraus tai jaksollinen uudelleen lanseeraus, jossa käydään läpi ryhmän tavoitteet, on välttämätön etätöille. J. Richard Hackmanin lanseeraama 60-30-10 sääntö tarkoittaa, että 60 % tiimin onnistumisesta johtuu esityöstä ja suunnittelusta, 30 % alkulanseeruksesta ja vain 10 % päivittäisestä työstä.

Ryhmän tulisi olla yhtä mieltä neljästä elementistä: yhteiset tavoitteet, yhteinen ymmärrys jokaisen tiimin jäsenen tehtävistä, jaettu ymmärrys resursseista mukaan lukien budjeteista ja informaatiosta sekä yhteiset normit. (Neeley 2021, 4-5.)



Kuva 5 Etätyön käyttöönotto organisaatiossa (Rope 2021, 84)

Neeley (2021,11-13) nostaa esiin myös viestinnän suunnittelun ja psykologisen turvallisuuden tärkeyden. Jälkimmäinen mahdollistaa sen, että on turvallista olla eri mieltä, ottaa riskejä ja tehdä virheitä menettämättä kasvojaan. Etätyössä jännityksen syntyminen on vaarallista, joten on hyvä, jos asioista uskalletaan olla eri mieltä.

Neeleyn (2021, 14) mukaan psykologisesti turvallisessa työyhteisössä voi silti syntyä yksinäisyyden tai eristyneisyyden tunnetta. Siksi onkin tärkeää, että on yhdessä luotu normit, jotka ohjeistavat, miten tiimin jäsenet ovat saatavilla toisilleen. Lanseeraustilanteet ovat erinomaisia tilaisuuksia johtajille näyttää sitoutumisensa tiimiä kohtaan. Ne ovat myös tilaisuuksia kiittää ja nostaa esiin onnistumisia. (Neeley 2021, 15.)

## 5 Psykologinen turvallisuus

### 5.1 Määritelmä

Viime vuosina psykologisesta turvallisuudesta on tullut suosittu aihe liiketaloudessa. Psykologisen turvallisuuden juuret ovat professorien Edgar Scheinin ja Warren Bennisin vuonna 1965 esitelmässä siitä, millaiset tekijät vaikuttavat organisaation muutoskyvykkyyteen eli kykyyn uusiutua ja innovoida. He huomasivat, että psykologinen turvallisuus oli välttämätöntä muutoksessa. Professori William Kahn määritteli 1990 psykologisen turvallisuuden yhdeksi työntekijää sitouttavaksi tekijäksi. (Rinne 2021, 31; Edmondson 2019, 12.)

Kahnin mukaan psykologinen turvallisuus koostuu ihmisten välisistä suhteista, ryhmädynamiikasta, johtamisesta ja organisaation normeista. Edmondson ja Mogelof ovat määritelleet, että tietyt persoonallisuuden piirteet vaikuttavat myönteisesti psykologiseen turvallisuuteen. Proaktiivinen persoonallisuus todennäköisesti sopeutuu paremmin muutokseen, eikä koe tilanteita psykologisesti turvattomiksi. (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva 2017, 117.)

Persoonallisuuden viidestä eri ulottuvuudesta kaksi linkittyy suoraan psykologiseen turvallisuuteen. Nämä luonteenpiirteet ovat emotionaalinen vakaus ja avoimuus kokemuksiin. Tunteellisesti vakaa henkilö on rauhallinen ja kokee olonsa turvalliseksi. Kokemuksille avoin henkilö on utelias ja valmis kokeilemaan uutta. (Frazier ym. 2017, 118.)

Harvardin yliopiston professori Amy Edmondsonin mukaan psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että työympäristö on turvallinen ihmisten välisten riskien ottamiseen eli että on turvallista tuoda esiin ideoita, kysymyksiä ja huolia pelkäämättä menettävänsä kasvonsa. Psykologista turvallisuutta ilmenee, kun kollegat luottavat ja kunnioittavat toisiaan sekä tuntevat olonsa vilpittömäksi. (Edmondson 2019, 12.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä voi olla oma itsensä ja kokee työympäristön niin turvalliseksi, että omat mielipiteet ja ajatukset on helppo tuoda esille pelkäämättä seuraamuksia tai rangaistuksia (Pyyhtiä 2019, osa 16).

Ruudun mukaan (2020, 41) psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä:

- työntekijät uskaltavat turvallisesti jakaa omia keskeneräisiä ajatuksiaan joutumatta naurunalaiseksi
- virheet voidaan ottaa avoimesti puheeksi ja ne ymmärretään tärkeiksi oppimisen mahdollistajiksi
- voidaan olla eri mieltä menemättä henkilökohtaisuuksiin tai toisen ihmisen loukkaamiseen
- koetaan kollektiivista hyväntahtoisuutta ja yhdessä onnistumisen iloa
- autetaan toinen toistaan onnistumaan

- jokaiselle annetaan mahdollisuuksia käyttää omia vahvuuksiaan
- toisen erikoiseltakin kuulostavia ideoita tutkitaan ja pyritään ymmärtämään ja tarvittaessa edelleen jalostamaan
- vaikeat asiat uskalletaan ottaa puheeksi ja löytää niihin yhteisiä ratkaisuja
- luottamusta pyritään tietoisesti rakentamaan silloinkin, kun siihen on tullut säröjä
- jokaisen jäsenen ääni on tärkeä ja sitä halutaan kuulla
- ihmiset uskaltavat olla haavoittuvaisia ja aidosti omia itsejään

Edmondsonin (2019, 15-16) mukaan psykologinen turvallisuus ei ole kuitenkaan sitä, että pitäisi olla kiltti ja yksiselitteisesti ylistää tai ehdottomasti tukea toisia. Psykologinen turvallisuus on suoruutta, kehittävää erimielisyyttä, epäonnistumisien sietämistä ja vapaata ajatusten vaihtoa. Psykologinen turvallisuus ei ole myöskään synonyymi ulospäinsuuntautuneisuudelle. Psykologisessa turvallisuudessa sekä intro- että ekstrovertit yksilöt uskaltavat tuoda esiin huoliaan ja ideoitaan.

Luottamus muodostuu ajan kanssa vuorovaikutustilanteissa. Luottamus on liima, joka sitoo tiimin yhteen, edesauttaa parempaan suoritukseen ja auttaa yhteistyöhön ja koordinointiin. Luottamusta ei voi pakottaa. Luottamuksen muodostuminen vaatii yksilöltä haavoittuvaisuutta. (Neeley 2021, 23-24.) Kognitiivinen luottamus tarkoittaa luottoa siihen, että tiimin jäsenet ovat luotettavia ja tekevät osuutensa tarvittavalla tasolla. Emotionaalinen luottamus sitä vastoin on välittämistä työkalveista ja muodostuu helposti silloin, kun henkilöillä on yhteiset arvot ja ajattelutavat. (Neeley 2021, 24-25.) Hyvä johtaja panostaa pitkäjänteiseen luottamuksen rakentamiseen työntekijöiden kanssa. Luottamus on yhteydessä työssä viihtymiseen, työhyvinvointiin ja työntekijöiden tuottavuuteen. Luottamus edesauttaa myös psykologisen turvallisuuden syntymistä. (Pyyhtiä 2019, osa 17.)

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita samaa kuin luottamus, vaikka termeillä onkin yhtäläisyyksiä. Psykologinen turvallisuus viittaa kokemukseen ryhmätasolla, kun taas luottamus on usein kahden henkilön välistä vuorovaikutusta. (Edmondson 2019, 16-17.) Luottamuksella tarkoitetaan, miten henkilö luottaa toisten toimintaan. Psykologisella turvallisuudella viitataan taas siihen, miten henkilö itse uskaltaa ottaa omalla toiminnallaan ihmistenvälistä riskiä. (Frazier ym. 2017, 117.)

Edmondsonin mukaan (2019, 16) psykologinen turvallisuus ei myöskään tarkoita samaa kuin suoritusvaatimusten madaltaminen. Itseasiassa korkea psykologinen turvallisuus voi edesauttaa saavuttamaan korkeita tavoitteita. Psykologisen turvallisuuden ja suoritusstandardien suhde on kuvattu kuvassa 6. Jos sekä psykologinen turvallisuus että vaatimustaso ovat matalat, työpaikasta tulee apatia-alue, jonne työntekijät ilmestyvät, mutta heidän sydämensä ja mielensä eivät ole läsnä. Jos taas standardit ovat korkeat, mutta psykologinen turvallisuus on matala, syntyy ahdistusalue, jossa sekä työn laatu että turvallisuus kärsivät. Kun psykologinen turvallisuus on korkea, mutta vaatimukset matalat, voidaan puhua mukavuusalueesta. Siinä yksilöt ovat avoimia, mutta työ

ei haasta heitä. Viimeinen alue, jossa sekä psykologinen turvallisuus että vaatimukset ovat korkeat, on nimeltään oppimis- ja korkea suorituskykyalue. (Edmondson 2019, 17-19.)

	Matalat standardit	Korkea standardit
Korkea psykologinen turvallisuus	Mukavuusalue	Oppimis- ja korkea suorituskyky alue
Matala psykologinen turvallisuus	Apatia-alue	Ahdistusalue

Kuva 6 Psykologisen turvallisuuden yhteys suoritusstandardeihin (mukaillen Edmondson 2019, 18)

## 5.2 Psykologisen turvallisuuden mittaaminen

Psykologista turvallisuutta voidaan mitata muun muassa kyselytutkimuksien avulla. Edmondsonin väitöskirjassa julkaisema kyselyrunko on käytössä yleisesti tutkimuskentällä ja osoittautunut toimivaksi. Runko sisältää 7 väittämää Likert asteikolla 1-7 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä). 3 väittämistä on käänteisiä, eli niiden pisteytys on myös käänteinen. (vapaasti suomennettu 8.10.2023 Edmondson 2019, 20)

1. Jos teet virheen tässä tiimissä, pidetään sitä usein sinua vastaan. (käänteinen)
2. Tiimin jäsenet pystyvät tuomaan esiin ongelmia ja vaikeita asioita.
3. Tiimin jäsenet toisinaan torjuvat toisia erilaisuuden takia. (käänteinen)
4. Tiimissä on turvallista ottaa riskejä.
5. On vaikeaa pyytää apua muilta tiimin jäseniltä. (käänteinen)
6. Kukaan tiimin jäsenistä ei tahallisesti käyttäytyisi niin, että se vähättelisi vaivannäköäni.
7. Tiimissä työskennellessäni koen, että ainutlaatuisia taitojani ja kykyjäni arvostetaan ja hyödynnetään.

## 5.3 Psykologisen turvallisuuden hyödyt

Psykologisen turvallisuuden hyödyt on koottu kuvaan 7. Työterveyslaitoksen vuonna 2021 julkaiseman raportin mukaan psykologinen turvallisuus edesauttaa yhteistyötä, tietojen ja taitojen

jakamista, ennakkointia, uudenlaisten ratkaisujen löytämistä, vanhojen ratkaisujen päivittämistä, oppimista ja innovaatioita. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 46.)

<b>Psykologisen turvallisuuden hyödyt</b>
Yrityksen tuloksen paraneminen.
Työtulosten paraneminen.
Välttämätön muutoksessa.
Sitouttava tekijä.
Tukee oppimista.
Tukee innovaatioiden syntymistä.
Tukee monimuotoisuutta, tasavertaisuutta ja inklusiivisuutta.
Valjastaa yksilöiden vahvuudet ja lahjakkuudet.
Helpottaa ennakkointia.
Lisää turvallisuutta.
Helpottaa virheistä ilmoittamista.
Virheitä ilmenee vähemmän.
Parantaa yhteistyötä.

Kuva 7 Psykologisen turvallisuuden hyödyt

Rinteen (2021, 13) mukaan elämme aikaa, jossa psykologinen turvallisuus ja rohkeus ovat elinehdoja organisaatioiden menestymiseen. Psykologista turvallisuutta tarvitaan lahjakkuuden vapauttamiseksi ja arvon luomiseksi. Ei ole enää riittävää rekrytoida lahjakkuuksia, vaan heidän on pystyttävä ja haluttava hyödyntää lahjakkuuttaan. Toisin sanottuna psykologinen turvallisuus on menestyksen vaatimus. (Edmondson 2019, 26.)

Muuttuva maailma edellyttää jatkuvaa oppimista. Psykologinen turvallisuus tukee oppimista. Oppiva organisaatio on ketterä ja pystyy muuttamaan toimintaansa ja strategiaansa. (Rinne 2021, 66). Psykologinen turvallisuus linkittyy tiiviisti VUCA olosuhteisiin, sillä työntekijät voivat tuoda

erittäin arvokasta tietoa vallitsevasta tilanteesta ja markkinoista havaintojen, kysymysten, ideoiden ja huolien muodossa (Edmondson 2019, 27).

Psykologinen turvallisuus liittyy vastuulliseen yrityskulttuuriin, sillä psykologinen turvallisuus edesauttaa tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta (Rinne 2021, 71-72). Etätyön kannalta tärkeää on, että psykologinen turvallisuus voi auttaa voittamaan maantieteellisesti hajaantuneen tiimin haasteet, hyödyntämään konfliktit ja käyttämään hyväksi monimuotoisuutta (Edmondson 2019, 43).

Edmondson ja hänen kollegansa suorittivat tutkimuksen, jossa he arvioivat akateemista kirjallisuutta psykologisesta turvallisuudesta. He löysivät yli 100 artikkelia, minkä perusteella he vetivät johtopäätöksen, että psykologinen turvallisuus on tärkeää ja vaikuttaa moniin asioihin kuten työvirheistä ilmoittamiseen ja investoinneista saatavaan voittoon. Silti monessa työpaikassa oli havaittavissa puutteita psykologisessa turvallisuudessa. (Edmondson 2019, 29.)

Tutkimuksessa artikkelit jaoteltiin 5 ryhmään. Ensimmäinen ryhmä kuvasi psykologisen turvallisuuden puuttumisen laajuutta, toinen ryhmä kuvasi psykologisen turvallisuuden ja oppimisen suhdetta, kolmas ryhmä kuvasi psykologisen turvallisuuden ja suorituksen myönteistä suhdetta, neljäs ryhmä kuvasi myönteistä suhdetta psykologisen turvallisuuden ja työntekijän sitoutumisen välillä ja viimeinen ryhmä kuvasi, miten psykologinen turvallisuus vaikuttaa johonkin toiseen tiimiattribuuttiin ja lopputulokseen. (Edmondson 2019, 29.)

Jos psykologista turvallisuutta ei ole, moni jättää sanomatta asiansa tai tuomatta esiin ideansa. Psykologisen turvallisuuden vastakohta voisi olla hiljaisuuden epidemia. Tutkimuksissa tärkeimmiksi syiksi pysyä hiljaa on löydetty kaksi asiaa: pelko tulla nähdyksi negatiivisessa valossa ja pelko työsuhteiden vahingoittamisesta. Asiat, jotka jätettiin sanomatta, olivat sekä henkilökohtaisia että organisaattorisia. Ne koskivat esimerkiksi häirintää, työnohjaajan kompetenssia, tehtyä virhettä, mutta myös työprosessin parantamideoita. (Edmondson 2019, 30-31.)

Yksi syy hiljaisuuteen oli myös se, ettei haluttu astua esihenkilön tai johtajan varpaille. Kukaan ei ole koskaan saanut potkuja sen takia, että on pysynyt vaii. Varman päälle pelaamisen vaisto on voimakas. (Edmondson 2019, 34-35.)

Tutkimusten mukaan työympäristössä, joka on psykologisesti turvallinen, virheiden ilmoittaminen on helpompaa, mutta virheitä ilmenee vähemmän ja työn tulokset paranevat. Psykologista turvallisuutta tarvitaan myös ryhmässä oppimiseen esimerkiksi ajatustenvaihdon muodossa. Kommunoinnin toistumistiheys auttaa psykologisen turvallisuuden muodostumista (Edmondson 2019, 36; 39).

Edmondsonin 1990-luvulla toteuttamassa tutkimuksessa selvisi, että psykologisesti turvallisissa tiimeissä työtulokset paranivat. Tutkijat Markus Baer ja Michael Frese tutkivat aihetta pidemmälle ja tulivat tulokseen, että psykologinen turvallisuus parantaa myös yritysten tulosta. Sama johtopäätös oli nähtävissä tutkimuksessa, jossa tutkittiin usean vuoden ajan Googlen tiimejä ja niiden työsuoritusta. Tutkijat eivät pystyneet löytämään selitystä sille, miksi toiset tiimit olivat menestyneempiä kuin toiset, kunnes he ottivat tutkimukseen mukaan psykologisen turvallisuuden. Psykologinen turvallisuus oli merkittävin tekijä työsuoritukseen. Sen lisäksi työsuoritukseen vaikuttivat myös selkeät tavoitteet, luottovarmat kollegat ja työn merkittävyys. (Edmondson 2019, 39-41.)

Tutkimuksissa näkyy myös linkki psykologisen turvallisuuden ja innovaatioiden välillä, sillä ilman psykologista turvallisuutta ideoita ja tietoa ei haluttu jakaa muille hylkäämisen tai nolatuksi tulemisen pelossa. (Edmondson 2019, 39-41.)

Tärkeä näkökulma on myös se, että psykologisesti turvalliset työntekijät ovat myös sitoutuneita työntekijöitä. Sitoutumisella on merkittävä vaikutus työntekijävaihtuvuuteen ja kuinka paljon työntekijät ovat valmiita panostamaan työhönsä. (Edmondson 2019, 42.)

#### **5.4 Psykologisen turvallisuuden puuttumisen seuraukset**

Yleisesti turvattomuus laukaisee ihmisessä selviytymismekanismien ja pakenemismekanismien. Näin ollen aivot ovat pelastautumistilassa, eivätkä pysty luovaan ajatteluun. Ihminen käyttää kaiken energiansa selviytymiseen. Nämä mekanismit voivat olla yhteydessä lapsuudenaikaisiin kokemuksiin. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 132.)

Psykologisen turvallisuuden puuttuminen voi johtaa siihen, että poikkeamia ei uskalleta raportoida, mikä taas voi aiheuttaa valtavia turvallisuusriskejä. Ilmiöstä voi aiheutua turhautumista, ahdistusta, masennusta ja fyysistä haittaa tai pahimmassa tapauksessa tapaturmia. (Edmondson 2019, 77.)

Puhumattomuutta voidaan kuvata kreikan mytologian mukaan Cassandra-kulttuuriksi, jossa asioiden esilletuomista vähätellään ja varoitusmerkit jätetään huomiotta. Kulttuurissa on oleellista puhumattomuus, mutta myös kuulemattomuus, varsinkin jos kyseessä on ei-toivottuja uutisia. Varoituksia, joista ihmiset eivät välitä, voidaan kutsua Kassandran huudoiksi. (Edmondson 2019, 86.)

Ääripään esimerkkinä Cassandra kulttuurista on Fukusima Daiichi Ydinvoimalan onnettomuus vuonna 2011, jolloin maanjäristyksen aiheuttamat yli 13 metriset tsunamiaallot pyyhkäisivät voimalaitoksen yli hajottaen hätägeneraattorit ja merivesijäähdytyspumput. Kolme reaktoreista ylikuumeni ja aiheutti räjähdyksiä. Radioaktiivisia aineita levisi usean päivän ajan mereen ja lähialueelle. Työntekijöitä loukkaantui ja 170 000 asukasta evakuoitiin. (Edmondson 2019, 87.) Suojelutoimenpiteiden ansiosta säteilyannokset jäivät suhteellisen pieniksi. Itse maanjäristys ja tsunami

aiheuttivat 15 000 hengen kuoleman ja 6000 hengen loukkaantumisen. (STUK 2024.) Onnettomuus luokiteltiin ydinlaitostapahtumien ja ydinonnettomuuksien luokitusasteikon korkeimmalle asteelle INES 7 (WNA 2024). Vain Tšernobylin ydinvoimalaonnettomuus on saanut vastaavan luokituksen.

Tutkimukset osoittavat, että onnettomuus olisi mahdollisesti voitu estää, jos asian esiintuoneita henkilöitä olisi kuunneltu ja varoituksia uskottu. Japanilaiset olivat ehkä tuudittautuneet turvallisuuden tunteeseen, sillä seisminen aktiivisuus oli ollut usean vuoden ajan matalaa. (Edmondson 2019, 88.) Toki onnettomuus on tuonut mukaan hyvääkin, sillä nyt seismisiä toimenpiteitä vaaditaan kaikilta ydinvoimalaitoksilta. Fukushima onnettomuus myös vaikutti siihen, että Saksa teki periaatepäätöksen luopua kaikesta ydinvoimasta vuoteen 2023 mennessä.

## 5.5 Psykologisen turvallisuuden luominen

Psykologisen turvallisuuden luominen koostuu useasta vaiheesta. Johtajien tulee ensiksi luoda toiminnalle raamit ja asettaa odotukset ja tarkoitus. Toiseksi tulee kutsua osallistumaan ja kolmanneksi tulee vastata rakentavasti. (Edmondson 2019, 159.)

Epäonnistumisia tapahtuu aina, vaikka niitä halutaan ennaltaehkäistä. Epäonnistumisen on oltava turvallista, sillä epäonnistumiset ovat arvokkaita tiedonlähteitä, joista organisaatio voi oppia. (Edmondson 2019, 159-162.)

Epäonnistumiset voidaan jakaa 3 kategoriaan: estettävissä olevat, monimutkaiset ja älykkäät epäonnistumiset. Estettävissä olevat epäonnistumiset ovat usein inhimillisestä virheestä johtuvia epäonnistumisia, joissa ei olla noudatettu suositeltuja prosesseja ja jotka olisi voitu estää. Esimerkkinä edellä mainitusta voisi olla tilanne, jossa ei olla käytetty riittäviä suojarusteita, mikä sitten aiheuttaa tapaturman. Monimutkaiset epäonnistumiset ilmenevät vähän samankaltaisissa tilanteissa, mutta ovat monen asian summa. Ne voidaan mahdollisesti estää tarkkaavaisuuden avulla, mutta ei välttämättä aina. (Edmondson 2019, 162.) Älykkäät epäonnistumiset sitä vastoin ovat juuri niitä epäonnistumisia, joita tulisi korostaa. Niitä halutaan edellisten epäonnistumisten tapaan välttää, mutta ne tuovat uutta tietoa ja oppia organisaatiolle. (Edmondson 2019, 162.)

Jaben ja Häkkisen mukaan (2010, 259-262) lahjakkaat ihmiset työskentelevät mielellään sellaisessa tiimissä, jossa voidaan avoimesti kyseenalaistaa ja keskustella. Hyvä johtaja ei voi esittää vain omia ideoitansa, vaan hänen kannattaa keskittyä kuuntelemiseen.

## 6 Tutkimuksen toteutus

### 6.1 Tiedonkeruu

Opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus eli case study. Lähestymistapa valikoitui, sillä tapaustutkimus tarjoaa holistisen ja syvällisen tutkimuksen, jossa hyödynnetään useita tietolähteitä (Kananen 2013, 28.). Tavoitteena oli tuottaa yksityiskohtaista tietoa kohdeyrityksestä sen omassa toimintaympäristössä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 52-53). Tavoitteena oli myös luoda kohdeyritykselle kehittämisehdotuksia, mutta ei kuitenkaan implementoida näitä ehdotuksia.

Työssä hyödynnettiin kahdenlaista aineistoa: organisaation sisäisiä dokumentteja ja tätä työtä varten tehtyjä haastatteluja. Organisaation sisäisiä dokumentteja olivat ohjeet, hallinnolliset ohjeet, tutkimukset, kyselyt, työpaikkaselvitykset, käsikirjat, muutosjohtajuusmallit, odotukset ja strategia. Dokumenttien avulla pyrittiin selvittämään, mikä on kohdeorganisaation strategia ja odotukset henkilöstölle. Lisäksi pyrittiin selvittämään, oliko kohdeyrityksessä tehty etätöihin liittyviä tutkimuksia, selvityksiä ja kyselyitä ja oliko niissä havaittavissa selkeää trendiä. Edelleen pyrittiin kartoittamaan, miten etätöiden tekeminen on ohjeistettu ja ovatko toimintatavat henkilöstölle selvät.

Empiirisen aineiston hankinnan toinen pääasiallinen tapa oli laadullinen puolistrukturoitu yksilöhaastattelu, jossa kysymykset oli tehty etukäteen, mutta niiden järjestystä voitiin muuttaa haastattelun edetessä. Haastattelija saattoi myös haastattelun edetessä muodostaa lisäkysymyksiä, joiden avulla hän sai haastateltavan kertomaan syvemmin aiheesta. Haastattelun runko on esitetty liitteessä 1.

Haastattelujen avulla haluttiin selvittää etätöiden tekemisen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia sekä sitä, mikä on psykologisen turvallisuuden tila kohdeyrityksessä. Haastattelujen avulla tarkoitus oli selvittää myös sitä, toteutuuko psykologinen turvallisuus samalla tavoin etä- ja läsnäoloissa.

Haastattelu valikoitui aineiston hankintamenetelmäksi, koska haastattelu on monipuolinen tapa hankkia tietoa. Menetelmä soveltui työn tarkoitukseen, sillä se antaa haastateltavan tuoda avoimesti esiin omia näkemyksiä käsiteltävästä teemasta. Haastattelun avulla tietoa kerätään itse tilanteesta ja on mahdollista saada esiin vastausten lisäksi motiiveja niiden taustalla. Sanaton viestintä voi auttaa ymmärtämään tietoa paremmin. Haastattelun hyötyjä on muun muassa tiedon syventäminen ja mahdollisuus tutkia myös arkoja ja vaikeita aiheita. Haastattelun heikkouksia taas ovat sen ottama aika ja haastattelijalta vaadittava osaaminen ja ammattilaisuus. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34-35.)

Haastateltavien määrä eli näyte oli 8 henkeä (H1-H8). Näyte valikoitiin edustamaan mahdollisimman hyvin kohdeyrityksen etätyötä tekevää henkilöstöä. Näytteeseen valittiin toimihenkilöitä, ylempiä toimihenkilöitä ja esihenkilöitä, jotka kaikki tekivät etätyötä. Näytteeseen valikoitui eri ikäisiä, eri koulutustaustalla ja eri työkokemuksella varustettuja henkilöitä. Haastateltavat olivat Ydinpolttoaine ja jätehuolto yksiköstä, Henkilöstöhallinnosta, Kunnossapitoyksiköstä, Tekniikka ja Investoinnit yksiköstä ja Liiketoimintayksiköstä.

Haastattelujen kestoksi oli suunniteltu noin 1 tunti. Haastatteluihin kului keskimäärin 52 minuuttia. Kuusi haastattelua toteutettiin kasvotusten ja nauhoitettiin matkapuhelimella. Tämän jälkeen haastattelut kirjoitettiin auki eli litteroitiin. Kaksi haastattelusta tehtiin Teamsin välityksellä ja ne litteroitiin ja äänitettiin sovelluksen avulla, jonka jälkeen käsikirjoituksista korjattiin virheet. Puhtaaksi kirjoitettua tekstiä tuli noin 10 kappaletta A4-arkkeja jokaista haastattelua kohden.

Haastattelu perustuu luottamukseen ja siksi ennen haastatteluja käytiin läpi haastateltavan kanssa tutkimustavoitteet, haastateltavan anonymiteetti ja se, että haastattelu nauhoitetaan. Haastattelija valmistautui haastatteluun etukäteen ja otti huomioon muun muassa haastateltavan kulttuuri- ja koulutustaustan. (Ojasalo ym. 2018, 106-109.)

## 6.2 Analysointi

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa voidaan tehdä päätelmiä kirjallisesta materiaalista. Menetelmän tavoitteena on tutkia dokumentteja järjestelmällisesti ja tuottaa niistä tiivistettyä tietoa. Dokumenttianalyysi toteutettiin sisällön analyysillä. Tavoitteena oli sanallisesti kuvata dokumenttien sisältöä ja tunnistaa tekstin merkityksiä sekä löytää yhtymäkohtia kirjallisuuteen ja haastattelujen tuloksiin. (Ojasalo ym. 2018, 136-137.)

Haastattelujen sisältöanalysointi toteutettiin lukemalla litteroidut haastattelut moneen kertaan, minkä jälkeen aineisto luokiteltiin ja siitä etsittiin liittymäkohtia teoriaan. Apuna luokittelussa käytettiin eri värisiä tekstin korostusvärejä. Analysointi tehtiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jotta tieto oli vielä tuoreessa muistissa. Työvaiheeseen oli budjetoitu riittävästi aikaa ja resursseja. Teemoittelulla pyrittiin löytämään yhteisiä ilmiöitä tai asioita, jotka nousivat esiin haastatteluissa. (Ojasalo ym. 2018, 110-111.)

Luettaessa aineistoa, esille nousi 5 eri pääluokkaa: etätyön tekemisen vahvuudet, etätyön tekemisen heikkoudet, etätyön tekemisen mahdollisuudet, etätyön tekemisen uhat sekä psykologinen turvallisuus. Neljä ensimmäistä luokkaa taulukoitiin ja niiden alle kerättiin löydökset sekä kuinka monessa haastattelussa löydökset ilmenivät. Ne löydökset, jotka toistivat itseään eli saturoituvat, otettiin mukaan tuloksiin. Löydösten katsottiin saturoituvan, kun samankaltaiset vastaukset toistuivat vähintään kolmessa eri haastattelussa.

Psykologisen turvallisuuden nykytilan selvittämiseksi hyödynnettiin luvussa 5.2 esiteltyä Edmondsonin (2019, 20) seitsemän kysymyksen kyselyrunkoa psykologisen turvallisuuden mittaamiseksi. Näiden pohjalta muodostettiin haastatteluun (liite 1) seitsemän kysymystä:

9. Onko tiimissäsi helppo tehdä virheitä?
10. Pystyvätkö tiimisi jäsenet tuomaan esiin ongelmia ja vaikeita asioita?
11. Torjuvatko tiimisi jäsenet toisia erilaisuuden takia? (käänteinen kysymys)
13. Koetko, että tiimissä on turvallista ottaa riskejä? Miten se ilmenee?
14. Pystytkö tiimissäsi pyytämään apua muilta?
16. Koetko, että vaivannäköäsi tiimissä arvostetaan?
17. Koetko, että ainutlaatuisia taitojasi ja kykyjäsi arvostetaan? Pääsetkö hyödyntämään niitä?

Kysymykset on myöhemmin kuvattu K9, K10, K11, K13, K14, K16 ja K17.

Analysointivaiheessa jokainen haastattelu Kokonaispisteitä oli siis mahdollista kertyä maksimissaan 7. Jokaisesta myönteisestä vastauksesta annettiin piste pois lukien käänteinen kysymys K11, josta kielteisestä vastauksesta sai pisteen. Tulokset arvosteltiin niin, että 6-7 pistettä tarkoittaa, että psykologista turvallisuutta ilmenee työyhteisössä hyvin. Tulos 4-5 pistettä kuvaa, että psykologista turvallisuutta on kohtalaisesti. Sen sijaan 2-3 pistettä kertoo siitä, että psykologista turvallisuutta on vähän. Tulos 1-2 pistettä viittaa siihen, että psykologista turvallisuutta on hyvin vähän. Tulos nolla kuvaa sitä, ettei psykologista turvallisuutta ilmene.

## 7 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Luku alkaa dokumenttiaineiston analyysistä, joka muodostaa yleiskuvan etätyön tekemisestä case-organisaatiossa. Sen jälkeen kuvataan haastattelujen näkemyksiä etätyön eduista ja haitoista sekä psykologisesta turvallisuudesta.

### 7.1 Dokumenttianalyysin tulokset

Tässä alaluvussa esitellään dokumenttianalyysin tulokset.

#### 7.1.1 Fortumin ja Loviisan voimalaitoksen strategia

Fortumin arvot ovat uteliaisuus, vastuullisuus, rehellisyys ja kunnioitus. Fortumin tarkoitus on ”Energiamme rakentaa maailmaa, jossa ihmiset, yritykset ja luonto menestyvät yhdessä”. Strategiset painopisteet ovat puhtaan ja luotettavan energian tuottamisessa, teollisuuden vähähiilisyys edistämässä ja uusiutumisessa ja kehittämisessä. (Fortum 2024i.)

Loviisan voimalaitoksen toiminta-ajatus on tuottaa turvallisesti ja vastuullisesti puhdasta energiaa ydinvoimalla. Pyrkimyksenä on tuottaa turvallisesti ja vastuullisesti puhdasta energiaa, kehittää toimintaa jatkuvasti ja pitää ympäristövaikutukset niin pieninä kuin mahdollista. Loviisan voimalaitoksen strategiset tavoitteet ovat turvallinen, luotettava ja kannattava sähköntuotanto sekä käytön päätyttyä turvallinen ja kustannustehokas käytöstä-poisto ja polttoaineen loppusijoitus (Fortum 2022a.)

#### 7.1.2 Odotukset ydinvoima-alan ammattilaiselle

Yksi keskeisiä Loviisan voimalaitoksen teemoja on ”Odotukset ydinvoima-alan ammattilaiselle”, joka rakentuu kolmen rakennuspalikan varaan: avoin johtajuus, turvallinen työympäristö ja osaava henkilöstö. Teema on kuvattu kuvassa 8. (Fortum 2021a.)

Vaikka organisaatio on suhteellisen hierarkkinen ja byrokraattinen, johtajuus on avointa ja luottavaa. Jokaisella on vastuu itsensä johtamisesta ja omistajuudesta sekä mahdollisuus itseohjautuvuuteen. Tavoitteet on asetettu selkeästi ja ne viestitään selkeästi. Johtaminen tapahtuu esimerkin kautta. Osaamista arvostetaan, ammattitaitoa kehitetään ja kokemuksista pyritään oppimaan. Turvallisuus on etusijalla ja mahdolliset riskit minimoidaan. (Fortum 2021a.)

Turvallisuus näkyy arvoissa, asenteissa ja luottamuksessa, selkeinä vastuina, jatkuvana oppimisena sekä osana kaikkea toiminta. Johtajuus näkyy suunnan näyttämisenä. Avoimen johtajuuden periaatteet ovat: uskomme toisiimme (*believe the best*), haluamme toisillemme parasta (*want the best*) ja odotamme toisiltamme parasta (*expect the best*). (Fortum 2021a.)

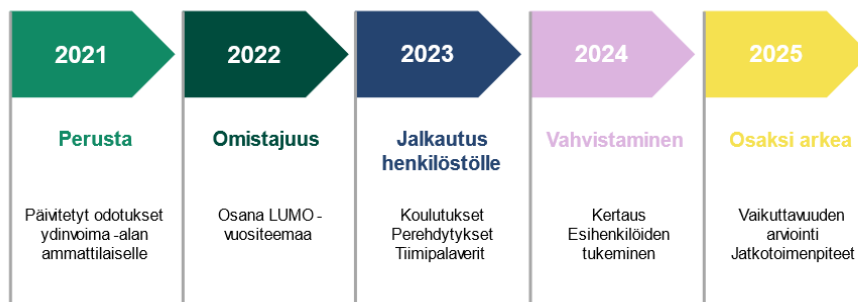
## Odotukset ydinvoima-alan ammattilaiselle



Kuva 8 Odotukset ydinvoima-alan ammattilaiselle (Fortum 2021a)

Ydinvoima-alan ammattilainen -teeman jalkautus on kuvattu kuvassa 9. Teeman jalkautus on aloitettu vuonna 2021 perustan luomisella ja vuonna 2024 teemaa vahvistetaan kertaamalla ja esihenkilöiden tukemisella. Teeman jalkautus jatkuu teeman saattamisella osaksi arkea vaikuttavuuden arvioinnilla ja jatkotoimenpiteillä. (Fortum 2024j)

### Ydinvoima-alan ammattilainen - roadmap



Kuva 9 Ydinvoima-alan ammattilainen, tiekartta (Fortum 2024j)

### 7.1.3 Fortumin kulttuuriprioriteetit

Fortumin vuonna 2024 lanseeratut kulttuuriprioriteetit ovat *reach out*, *courage* ja *One Fortum*. *Courage* eli vapaasti suomennettuna rohkeus haastaa antamaan ja vastaanottamaan rakentavaa palautetta. Tarvitaan myös rohkeutta muuttaa tai lopettaa epäviisasta tekemistä. (Fortum 2024k.)

Kulttuuriprioriteetit mainittiin myös haastattelussa H3:

*” Meillä on avoimen johtajuuden periaatteet, meillä on nyt määritelty kulttuuriprioriteetit, kuinka meidän tulee toimia yhtenä Fortumina ja olla rohkeita ja katsoa myös ulospäin.”*

#### **7.1.4 Etätyökysely 2021**

Loviisan voimalaitoksella toteutettiin vuoden 2021 lopulla henkilöstöhallinnon ja Työterveyshuollon yhdessä toteuttama Etätyökysely. Kyselyyn vastasi 181 henkilöä, joista 18 % oli esihenkilöitä. Noin puolet vastaajista oli tehnyt 50 % etätyötä vuoden 2021 aikana ja vain 3 % ei ollut tehnyt lainkaan etätyötä. (Fortum 2021b.)

Opinnäytetyön kannalta tärkeimmäksi aiheiksi nousivat työyhteisön toiminta, tyytyväisyys työhön ja etätyön vaikutus elämäntapoihin. Valtaosa vastaajista koki esihenkilötyön riittäväksi etätyön aikana. Poikkeuksena olivat esihenkilöt, joista 35 % koki vuorovaikutuksen alaisten kanssa heikentyneen. Sen sijaan työkavereilta saatuun tukeen etätyö vaikutti hieman. 59 % vastaajista oli virtuaalisia kahvitaukoja. Työkavereiden etätyö kuormitti myös jonkin verran vastaajia. Etätyön katsottiin soveltuvan erityisesti keskittymistä vaativiin työtehtäviin. (Fortum 2021b.)

Etätyön koettiin vaikuttavan positiivisesti työssä jaksamiseen, sillä 64 % koki etätyön parantaneen työssä jaksamista. Etätyön koettiin myös parantavan työn ja muun elämän yhteensovittamista, sillä työmatkoihin kuluva aika pystyttiin hyödyntämään muuhun kuten liikuntaan, nukkumiseen ja perhe-elämään. Yksin asuville etätyö saattoi aiheuttaa yksinäisyyttä. Vastaajille etätyö ei ollut vaikuttanut negatiivisesti elämäntapoihin. Sitä vastoin unen määrä oli noussut 63 % vastaajista. Etätyön todettiin myös vähentävän hiilijalanjälkeä. (Fortum 2021b.)

#### **7.1.5 Turvallisuuskulttuuritutkimus 2022**

Turvallisuuskulttuuritutkimuksessa 2022 psykologinen turvallisuus tunnistettiin vahvuudeksi. Puutteita havaittiin ainoastaan yhdessä yksikössä. (Fortum 2022b.)

#### **7.1.6 Fortum henkilöstökysely 2022**

Vuonna 2022 Fortumin henkilöstökyselyssä esitettiin kaksi kysymystä liittyen hybridityöhön (kuva 10). Silloin 49 % vastaajista oli tyytyväisiä siihen, miten hybridityöviikko oli järjestetty tiimissä. 9 % oli sitä mieltä, että järjestelyjä voisi parantaa, 4 % tiimi ei ollut päättänyt järjestelyistä ja 38 % ei tehnyt hybridityötä. 49 % vastaajista myös koki saavansa riittävästi tukea esihenkilöltään hybridityömallin mukaiseen työskentelyyn ja 7 % oli sitä mieltä, että tukea voisi olla enemmänkin. 3 % vastaajista koki tuen olevan puutteellista. (Fortum 2022c.)

	En hybridi-työskentele	Tiimimme ei ole päättänyt järjestelyistä	En, tämä ei sovi minulle	Voisi olla järjestetty paremminkin	Kyllä, tämä sopii minulle hyvin
1. Oletko tyytyväinen siihen, miten hybridityöviikko on järjestetty tiimissäsi?	38 %	4 %	0 %	9 %	49 %
2. Koetko saavasi esihenkilöltäsi ja Fortumilta hyvin tukea Fortumin hybridityömallin mukaiseen työskentelyyn?	41 %	3 %	7 %	49 %	

Kuva 10 Fortumin henkilöstökysely 2022, hybridityöhön liittyvät kysymykset (Fortum 2022c)

### 7.1.7 Henkilöstökysely 2024

Loviisan voimalaitoksella toteutetaan noin 2 kertaa vuodessa henkilöstökysely. Kyselyn tarkoituksena on selvittää sitoutuneisuutta, monimuotoisuutta ja inklusiota sekä terveyttä ja hyvinvointia. Edellä mainittuja mitataan skaalassa 0-10. (Fortum 2024o.)

Vuoden 2024 ensimmäinen kysely toteutettiin huhtikuussa. Vastausprosentti oli 79, mikä oli lähes tulkoon sama kuin marraskuussa 2023. Osion sitoutuminen tulokset olivat korkeimmat osa-alueista suhde kollegoihin, tavoitteiden asettaminen, johdon tuki sekä merkityksellinen työ. Heikoimmat tulokset vastaavasti saavutettiin osa-alueista palkitseminen, strategia, tunnustus sekä lojaalius. (Fortum 2024o.)

Terveys ja hyvinvointi -osion kokonaistulos oli kohtalainen ja siinä oli myös hieman kasvua. Korkein tulos saavutettiin osa-alueesta sosiaalinen hyvinvointi ja matalin tulos oli henkinen hyvinvointi. (Fortum 2024o.)

Monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus -osion kokonaistulos pysyi samana kuin edellisessä kyselyssä eli kohtalaisella tasolla. Korkein tulos tuli osa-alueista syrjinnänvastaisuus ja yhteisöllisyys. Matalin tulos sitä vastoin saatiin osa-alueesta monimuotoisuus. (Fortum 2024o.)

### 7.1.8 Loviisan voimalaitoksen etätyöohje

Loviisan voimalaitoksen etätyöohje määrittelee etätyön ”...normaalien tai sovittavien työtehtävien suorittamista muualla kuin varsinaisella työ sopimukseen määritellyllä toimipaikalla”. Tehtävien soveltuvuus etätyön tekemiseen arvioidaan ja sovitaan esihenkilön kanssa etukäteen. Etätyö perustuu luottamukseen työntekijän ja esihenkilön välillä. Suosituksena on työskennellä läsnä vähintään kaksi päivää viikossa. Etätyö ei saa heikentää tietoturvaa. (Fortum 2022d.)

### 7.1.9 Konsernin etätyöohje ja hybridityökäsikirja

Konsernin etätyöohjeen mukaan etätyön hyötyjä ovat tehokkuus, sitoutuminen ja tyytyväisyys. Työmatkoihin ei kulu aikaa eikä kuluja. Etätyö myös vahvistaa Fortumin työnantajaimagoa ja kestävän kehityksen imagoa. Sitä vastoin etätyön riskejä ovat tietoturvariskit. Etätyö voi lisäksi aiheuttaa eristäytyneisyyttä ja työskentelyä silloissa tiimin sisällä. Epävirallinen tieto ei välttämättä liiku. Esihenkilön näkökulmasta etäjohtaminen voi olla haastavaa ja ryhmähengen luominen vaikeaa. Työergonomiaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Fortum 2023a.)

Hybridityökäsikirjan mukaan Fortumilla on käytössä hybridityöskentelymalli, jonka suosituksena on työskennellä vähintään kaksi päivää läsnä. Työskentelymallissa korostuu yksilön vastuu oman työnjohtamisesta, mutta myös yhteistyön ylläpitäminen ja kaikkien turvallisuudesta ja terveydestä huolehtiminen. Käsikirja suosittelee käyttämään mahdollisimman monia työkaluja kuten virtuaalisia valkotauluja, miellekarttoja ja kyselyitä. Kameroiden käyttöä suositellaan palavereissa niin usein kuin mahdollista. (Fortum 2024h.)

### 7.1.10 Fortumin muutosjohtajuusmalli

Fortumilla on käytössä muutosjohtamisen ohjekirja. Ohjekirjassa on ADKAR-työkalu ja Fortumin oma muutosjohtamisen malli (kuva 11), joka muistuttaa muun muassa Lewinin kolmen vaiheen mallia. (Fortum 2024i.)

#### Fortum's Change Management Model

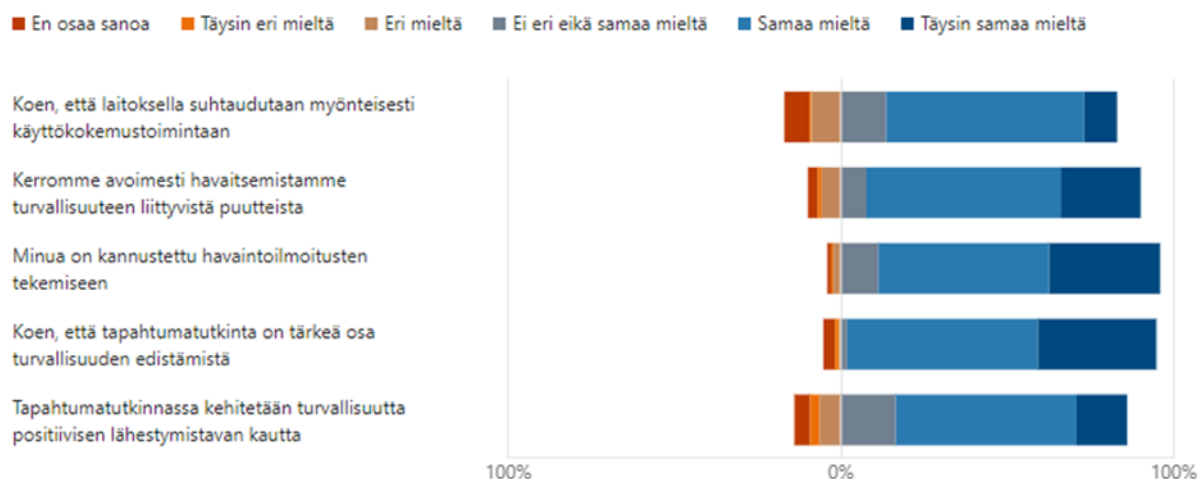


Kuva 11 Fortumin muutosjohtamisen malli (Fortum 2024i.)

### 7.1.11 Käyttökokemustoiminnan palautekysely 2024

Alkuvuodesta 2024 toteutettiin Loviisan voimalaitoksella käyttökokemustoiminnan palautekysely (kuva 12). Palautekyselyn tarkoituksena oli kerätä palautetta käyttökokemustoiminnan kehittämistä varten. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Vastauksia kyselyyn tuli 180 kpl, mikä on noin kolmasosa

vakituisesti työskentelevistä. Palautekyselyn tulokset olivat kaiken kaikkiaan myönteiset. (Fortum 2024.)



Kuva 12 Käyttökokemustoiminnan palautekysely: Kysymys 17 (Fortum 2024)

Psykologisen turvallisuuden kannalta tärkeä kysymys oli kysymys, jossa pyydettiin tarkastelemaan asenteisiin liittyviä väittämiä viimeisen vuoden ajalta. Vastaajista 23 % oli täysin samaa mieltä ja 36 % samaa mieltä väittämän ”Kerromme avoimesti havaitsemistamme turvallisuuteen liittyvistä puutteista” kanssa. (Fortum 2024.)

Lisäksi vastaajat kokivat, että käyttökokemustoimintaan suhtaudutaan myönteisesti, heitä on kannustettu havaintoilmoitusten tekemisiin, tapahtumatutkinta on tärkeä osa turvallisuuden edistämistä ja että tapahtumatutkinnassa kehitetään turvallisuutta positiivisen lähestymistavan kautta. (Fortum 2024.)

## 7.2 Haastattelujen tulokset

Kohdeyrityksessä käytössä oleva nykyinen hybridityöskentelymalli koettiin kaikissa haastatteluissa toimivana. Lisäksi ilmeni, että valmiudet etätöön tekemiselle olivat olemassa jo ennen koronapandemiaa, mutta etätöön tekemistä ei katsottu suopeasti. Luvussa 7.1.8 esitelty etätöön ohjeistus oli kaikille haastateltaville tuttu. Luvussa 7.1.9 kuvattua koko konsernin hybridityökäsikirjaa ei oltu jalkautettu kohdeyritykseen, mikä ilmenee muun muassa siinä, että kameroita tai erilaisia teknisiä työkaluja ei juurikaan käytetä kokouksissa.

*”Mun mielestä meillä on semmoinen kulttuuri muotoutunut, että meillä on kamerat enemmän kiinni... Ja pääkonttorillahan pidetään paljon enemmän kanssa kamerat auki palavereissa, että Loviisassa mun mielestä pidetään enemmän niitä kiinni.” (H8<sup>1</sup>)*

Etätyön tekemisen vahvuudet on koottu taulukkoon 1. Tutkimuksen mukaan haastateltavat olivat lähes yksimielisiä vahvuuksista. Eniten tunnistettu vahvuus oli joustavuus. Joustavuus ilmenee työntekijän vapautena ja mahdollisuutena sovittaa työnteko elämäntilanteeseen.

*”Ensinnäkin etätyön tekeminen on ihan todella mahtava vapaus siihen, että jos sulla on Teamsia koko päivä, sä voit tehdä valinnan, että sun ei tarvitse lähteä töihin, voit jäädä kotiin. Se antaa joustavuutta esimerkiksi lapsen hoidossa tai siinä että on vaikka vähän flunssainen, mutta pystyy silti tekemään töitä. Vähän flunssaisena ei voisi työpaikalle mennä, mutta ehkä se no kellä moraali on kunnossa, niin se sitten on työntekijänkin etu, niin ei tule sitten niitä sairaspöissaoloja.” (H1)*

*”Jos ei ole pakko tulla paikan päälle tekemään hommia ja se homma hoituu hyvin, yhtä hyvin tai jopa paremmin sieltä etätyöstä, niin miksi ei. Ja tässäkin kun katsoo, että on erilaisia henkilökohtaisia tarpeita, on perheellisiä ja sitten erilaisia menoja ja niin pois päin, niin joustavuuttahan tää tuo mukanaan. Ja säätkin on yks, että jos on todella huono keli ja sun ei ole pakko tulla paikan päälle, niin miksi ottaa sitä riskiä. Tännekin on pimeät ja kapeat tiet, jossa on paljon hirviä matkalla... ja liukkaus ynnä muuta niin. Kyllähän se niin ku sitäkin riskiä vähentää, jos ei lähde liikkeelle.” (H2)*

Joustavuus ilmenee myös aikana, joka ei kulu työmatkaan ja aamujen kiireettömyytenä.

*”Sitte just on tota rauhallisempi just se töihin lähtö ja töistä palaaminen... Työmatka on huomattavasti lyhyempi.” (H2)*

*”...se auttaa mua ainakin tasapainottamaan työtä ja muuta. Et ihan vaan se, et työmatkaan ei tarvii käyttää aikaa niin kyllähän se auttaa.” (H3)*

*”Toki etätöissäkin on niin ku se, se on tietysti, sehän on semmoista kiireetöntä. Sun ei aamulla tarvii lähteä mihinkään. Sä saat rauhassa herätä, juoda kahvia, aloitella työt.” (H5)*

Keskittymistä vaativat työt soveltuvat paremmin tehtäväksi etänä. Lisäksi Teams-palaverit soveltuvat hyvin etäpäivään.

<sup>1</sup>merkintä tarkoittaa haastattelun tunnusta (H1-H8)

*”Mut jos sattuu sellainen päivä, että kaikki on läsnä, niin silloin keskittymiskyky on huomattavasti heikompi kuin kotona. Että, kun teen niin monen eri henkilön kanssa yhteistyötä, niin mä en tavallaan tee kenenkään kanssa niin kun samaa hommaa. Et just täällä konttorilla ollessa, että vaikka meitä on vaan kaks muuta mun lisäksi tässä huoneessa, mut kaikki on eri palaverissa tai ne tekee hommia keskenään nää muut, nii kyl me häiritään toinen toisiamme sit täällä.” (H2)*

*”Ja sit silloin kun mä teen etänä, niin silloin on toki Teams-palavereita, mutta myös usein ehkä ne on semmoisia päiviä, että siellä on vähän enemmän niin semmoista aikaa, ettei ole kokouksia, et sit ehtii niin ku suunnitella tai valmistella asioita.” (H3)*

*”...niin mä yleensä ehkä noin kerran viikossa oon etänä. Mä yritän siihen kasata mahdollisimman paljon just Teams-palavereita, koska niitä on musta ihan turha tulla istuu laitokselle. Elikkä kyllä lähinnä se etätyöpäivä, silloin jos mulla on, niin ne on että mä osallistun Teams-palaverihin ja sitten ehkä teen jotain tollasta kirjoitustyötä, mitä saa sit rauhassa tehdä kotona.” (H5)*

Tutkimuksen perusteella itseohjautuvuus on myös yksi etätyön tekemisen vahvuuksista.

*”Mä näen... tää on ihan hyvä mahdollisuus, että ihminen saa itse valita, onko se etätöissä vai läsnäolotöissä. Se on silloin hyvä. Että ei pakoteta kumpaakaan vaan se mikä sopii, voi tehdä ja ihan fine. Ja ihan hyvä sekin, että pitää välillä olla laitoksella, et ei ihan mökkiydytä sinne etätöihinkään.” (H5)*

Taulukko 1. Etätyön tekemisen vahvuudet

<b>Vahvuus</b>	<b>Vastausten lukumäärä</b>
Joustavuus	8
Keskittymistä vaativat tehtävät	7
Itseohjautuvuus	5

Etätyön tekemisen heikkoudet on koottu taulukkoon 2. Heikkouksia tunnistettiin yhteensä neljä, mikä oli enemmän kuin vahvuuksia. Sosiaalisten kanssakäymisten väheneminen on tutkimuksen mukaan etätyön tekemisen suurin heikkous. Sosiaalisten kanssakäymisten väheneminen näkyy epävirallisten kohtaamisten vähenemisenä.

*”Mä en tavannut niitä koskaan käytävillä, mä tapasin ne ainoastaan siinä palaverissa. Mä aloin vierastamaan niitä, mä aloin välttelemään niitä myös. Sitten mulla kesti varmaan 4-5 kk ennen kuin mä juttelin ensimmäisen kerran mun kollegan kanssa [...]. Se oli tosi kiusallista. Mä en tiedä, miten mä pystyin välttelemään sitä. Niin, nimenomaan se on tosi tärkeätä siihen alkuun, että on luottamus ja oltais rikottu ne jäät. Jos sä tuut Teams-maailmassa johonkin uuteen yritykseen, ja sulla on henkilöitä, joita sä et tunne, niin et sä niitä opi tuntemaan yhtään. Vaatii sen kasvokkain jutustelun. Niin kuin tää kyseinen kollega sanoi, että sit sä opit vasta tuntemaan ihmisen kun sä olet vetänyt sen kanssa ensimmäiset kännit. Toteutettiin se tavallaan, jäät oli rikottu kunnolla, niin paljon vapaammat keskustelut. Näytettiin se inhimillinen osuus itsestään myös. En tiedä nyky nuorisolla välttämättä ole tätä samaa painolastia, kuin oman ikäpolven ihmisillä että tutustutaan vasta tuollaisissa merkeissä ihmisiin. Luottamus pitää ansaita kasvotusten.” (H1)*

*”No, se on kanssa aika iso ero, että tavallaan sitten etätyössä jää ne semmoiset kahvipöytäkeskustelut välistä. Et siinä kyl sitä aina siirtyy semmoista tärkeätä tietoa, mitä ei niin ku välttämättä sitten tuu muuten keskusteltua. Ja sitten, jotenkin sitten se on tärkeätä niin ku yhteenkuuluvuuden kannalta niin ku se, että on myös lähityössä, ettei pelkästään etänä.” (H6)*

*”Niin kyllähän siinä jossain vaiheessa käy sit semmonen, niin ku et ihmiset etäytyy toisistaan ja ei osaa välttämättä tehdä sit niin ku yhdessä niitä töitä. Et se vaati sit sen, et se jollain tavalla tuot sitä porukkaa niin ku yhteen ja liimaat jollain tavalla kiinni. Et se tavallaan, se meilläkin näkyy, tai näkyy myöskin silleen, et meillähän insinööreilläkin on viikoittain semmoinen palaveri, missä ne vähän yrittää kertoa toisilleen, mitä ne tekee nyt sit seuraavaksi. Ja sit jos miettii, et sit ne ei tulis tämmöseen tai ei näkis, niin sithän sä alat erityyvä vaan kokonaan siitä työporukasta ja kohta huomataan, et tuo tekee ihan tuommosia juttuja, jotka ois voinut miutakin kiinnostaa, mutta ku mie en oo tienny niistä hevon kettua. Et niin ku, jos fyysinen etäisyys kasvaa ja samalla, samalla kasvaa [vähenee] myös niin ku semmonen tiimin yhteenkuuluvuus, niin kyllähän ne väkisin eriyttää.” (H7)*

*”Huono puoli, että tosiaan ei ole niiden ihmisten kanssa niin paljon tekemisissä. Että siis totta kai Teamsillä voi soittaa ja näin, mutta mä oon kokenut, että kun on työpaikalla, niin tulee vähän niin ku epämuodollisesti myös niitä työasioita hyvin paljon, että miten ihmiset viihtyy, näkee miten ne viihtyy siellä työpaikalla ja sillä tavalla kun tää turvallisuuskulttuurin liittyy vähän se työhyvinvointi ja muukin, niin että sä etänä pääsee aistimaan oikein, että miten ne ihmiset voi siellä työpaikalla ja kuule semmoisia.” (H8)*

Terveydelliset haitat voivat ilmetä esimerkiksi puutteina työergonomiassa ja työn tauottamisessa sekä epäsäännöllisenä ruokailuna.

*”Etätöissä haasteena on monellakin ergonomia, ne saattaa lysähtää jonnekin sohvan nurkkaan tai sängylle läppäri sylissä. Et työpaikalla tää ergonomia on paljon parempi ja etätöissä tauotus on todella haasteellista. Monet tekee töitä pitkään ja huomaa et oho on tullut istuttua kolme tuntia putkeen.” (H1)*

*”...tietysti ihan työergonomia on täällä helpompi. Ei oo kotona näin hyviä työpisteitä ja koneita eikä muita vehkeitä.” (H5)*

*”... ehkä ruokaan liittyen vielä semmoinen, että musta tuntuu, että etätöissä tulee syötyä enemmän. Se on oikeasti ihan mun mielestä voi olla merkittäväkin asia, mitä kannattaisi selvittää. Tulee napsittua paljon helpommin. Monilla on noussut painokin siitä syystä ihan, että sillä voi olla sellaisia vaikutuksia, että mä oon itsekin huomannut, että työpaikalla tulee syötyä silleen säännöllisemmin kuin etätöissä...” (H8)*

Tutkimuksen perusteella epätasa-arvoa ei juurikaan ilmene eri tehtävien välillä. Työntekijät sen sijaan toivoisivat joustavaa työaikaa, jotta heidän olisi myös helpompi tasapainotella työ- ja vapaaajan kanssa.

*”Enemmän on tullut keskustelua siitä, että pitäisi olla joustava työaika. Ei olisi pakko tulla klo 7, vaan voisi tulla jo klo 6 ja lähteä klo 14, ihmiset kokisi että se olisi tärkeää. Tai vaikka tulla vasta klo 9. Nykyisellään pitäisi ottaa vapaapäivä. Toimihenkilöt varmaan käyttävät etätyöpäiviä omiin menoihin.” (H1)*

*”Mä uskoisin, että meillä on paljon toimintoja, joissa etätyö ei ole mahdollista, se on hyvin ymmärretty. Et käytön vuorot ja palomiehet ja kunnossapidon asentajat ja muut ymmärtää, et tää rooli nyt vaan on semmoinen, että näitä töitä ei voi tehdä.” (H3)*

*”Minun mielestä se on ammatinvalintakysymys ihan, että siitä ei pitäisi tehdä sellaista. Jos se on mahdollista työn kannalta, se etätyö ja asiat sujuu paremmin, niin mun mielestä se pitää ihan ehdottomasti.” (H8)*

Haastattelujen perusteella kontrollin vaikeutta etätöissä ei ilmene enempää kuin lähitöissäkään. Etätöiden alkaessa kontrollin menettämisen pelko oli suurempi kuin nykyisellään. Tavoitteita ja tuloksia voidaan seurata muun muassa erilaisilla järjestelmillä.

*”...me ollaan sopeuduttu tähän maailmaan, me pystytään niin ku ottamaan se kontakti siihen työntekijään, meillä on välineet joilla johdetaan. Meillä on esimerkiksi AHTI-järjestelmä joka johtaa. Ei se ole pelolla johtamista, mutta se motivoi johtamaan, kun se on sidottu johonkin asiaan, esimerkiksi tulospalkkioon. Meillä on tietyt deadlinet, jotka pitää hoitaa, ne tulee järjestelmien kautta. Siinä ei vaan pysty joustamaan. Mä esimiehenä seuraan myös viikkotasolla, että nämä toteutuu.” (H1)*

*”Mut sitten toisaalta mä olen sitä mieltä, että jos me ihan asiantuntijatyöstä puhutaan, niin vaikka kuinka istuttaisiin samassa konttorissa, niin ei mulla esihenkilönä ole aavistustakaan, että vaikka se tiimiläinen siinä istuu, niin miettiikö se nyt illan puuhiaan tai surffaileeko se jonkun lehden sivuilla vai tekeekö se töitä. Siinä mielessä niin ku se semmoinen, et osittain oli kauheasti semmoista pelkoa, en tiedä oliko laitoksella, mutta muualla ainakin siitä, että kontrollin niin ku menee. Ni ei mun mielestä sitä kontrollia ollut aikaisemminkaan ja sen takia johtamisen pitäisi perustua, asiantuntijatyön johtamisen, hyvin pitkälle siitä, että ne on ne sovitut tavoitteet ja tulokset saavutetaan.” (H3)*

Yhtenä etätöiden haittapuolena koettiin myös monen asian samanaikainen tekeminen eli *multitasking*, jossa keskittyminen jaetaan samanaikaisesti moneen asiaan.

*”...Siitä tulee aina mieleen, et ollaanko siellä läsnä sit kumminkaan. Et tehdäänkö siellä jotain muita töistä, mikä esimerkiksi meidän kuukausipalaverissa olisi tosi epäkohteliasta, jos joku siinä pöydän ääressä tekisi töitä, jos me oltaisiin siinä muut. Ainakin itsellä se olo, et voisi kysyä, voitko nyt laittaa sen läppärin kiinni, että me ollaan tässä läsnä. Mut etänäähän se onnistuu, voi olla tekemässä jotain ihan muuta. Voit vaikka laittaa pyykkiiä ja sulla on napit korvissa. En tiedä oletko sitten läsnä.” (H1)*

Kolme haastateltavista koki, että etätöihin siirtymisen jäykkyys oli hyvä esimerkki siitä, miten päätöksiä tulisi pystyä tekemään matalammalla ja ketterämmin.

*” ... meidän pitäisi päätöksiä pystyy tekemään, mun pystyy tekemään pienempiä päätöksiä itsenäisesti, mut se vaatii monesti, että se pitää mennä ihan laitosjohtoon asti, se on tosi huonoa johtamista tavallaan.” (H1)*

*”Mennään liikaa siihen, että laitosjohdon pitää linjata asioita kun tavallaan se tehdään... pitäis tehdä se päätös siellä vähän matalammalla.” (H7)*

Taulukko 2. Etätyön tekemisen heikkoudet.

Heikkous	Vastausten lukumäärä
Sosiaaliset kanssakäymiset vähenevät	5
Terveydelliset haitat	4
Useamman asian samanaikainen tekeminen	3
Päätökset tehdään liian korkealla	3

Etätyön tekemisen mahdollisuudet on koottu taulukkoon 3. Haastattelujen perusteella etätyön tekemisen mahdollisuuksia ovat tuottavuuden parantuminen ja esihenkilötyön merkityksen kasvaminen. Tuottavuuden parantuminen ilmenee työn tehokkuutena ja mielekkyytenä.

*”Koen, että teen tehokkaampaa työtä kyllä etänä kun sitten täällä laitoksella.” (H2)*

*”... sitä kautta joo, kun se on mielekkäämpää, työnteko on mukavampaa ja mielenkiintoisempaa, mä uskon, että se vaikuttaa siihen myös, että kuinka tuloksellista se on ja sit siinä on se toinen puoli, et sitten kun tuntee ihmisiä, niin siihän kyl ehkä se jokaisen osaaminen ja kokemus tulee paremmin käyttöön koska sit tietää, et vaik joku ei nyt tällä hetkellä vastaa siitä asiasta, mutta sillä on kokemusta, niin sitä pystyy niin ku hyödyntää paremmin.” (H3)*

*”Niin, joillain voi olla ehkä se, ku meilläkin on tossa toi avokonttori, niin siin on välillä aikamoista hälyä, niin, niin tota, joillain voi olla vaikeeta keskittyä siinä hälyssä. Et joidenkin kohdalla olen huomannut, että etätöissä on jotenkin saattaa olla jopa tehokkaampaa se työskentely.” (H6)*

Esihenkilötyön merkitys kasvaa. Etätyön myötä johtamismallit ovat muuttuneet ja esihenkilöltä vaaditaan aktiivisempaa yhteydenpitoa.

”No sanoisin että etätyö tavallaan pakotti esimiehetkin sitte niin ku olemaan enemmän tietoisia että mitä alaiset tekevät... joutu tavallaan ajattelee asian uudelta näkökulmalta. Et miten mä varmistan, että toi mun alainen tekee hommia. Ja haluaa tietysti, että se alainen pystyy tekemään hommansa hyvin ja että hän voi hyvin ja niin pois päin. Et voi vaan mennä vaihtaa kuulumisia tohon konttoriin, kun henkilö istuu kotona. Ni, tavallaan niin ku ehkä enemmänkin tuli tämmöistä kiinnostusta siihen työntekijään kohtaan.” (H2)

”Johtamisessa, niin kyllähän se, varsinkin jos ollaan just semmoisessa tilanteessa, kun pandemian aikana oltiin, että tehtiin niin ku täysin etätyötä, niin kyllähän siinä hirtittävästi korostu se, että kuinka esihenkilöt pitää yhteyttä tiimiinsä ja tiimiläisenä, kuinka hyvin ne tietää miten kullakin menee. Ja minkälaista tukea tarvitsee, koska sen tuen tarve vaihtelee tosi paljon. Sekä se niin ku työhyvinvoinnista, työssä jaksamisesta huolehtiminen, että niistä tuloksista, niiden saavuttaminen, niin vaatii kyl niin ku enemmän kyl ehkä semmosta tietoista seurantaa ja soittelua ja näin.” (H3)

Tutkimuksessa ei käynyt ilmi, mutta tulevaisuudessa virtuaalitodellisuus voi luoda uusia mahdollisuuksia. Tällä hetkellä laitteet ovat raskaita käyttää ja kustannukset ovat suuret.

”...sähän saat tänäkin päivänä niinku virtuaalilaseilla minkälaisen työympäristön minkä haluat... Ne on edelleen suht raskaita ja sit ne vaatii sen tehokkaan koneen siihen... Kalliita nää on niin ku tällä hetkellä. Että jos haluaa ne laadukkaimmat VR-lasit ja niin pois päin, niin siit tulee hintaa ihan tolkkottomasti. Ja sit vaatii just ne pelit ja vehkeet just tohon tietokonepuolelle et ne pyörii siinä sit tarvii sovelluksia ja siihen tarvii sit sen tuen ja niin posipäin. Et kyl siellä on matkaa vielä ennen kun se laajemmin yleistyy. Mut en mä nää, että niin ku joku tämmöinen tietty tiimi vois olla niin ku kokeiluna ensin ja katto siinä. Edelleenkin niin pidän kyllä, että nää live-kokoukset jos jotain asioita pitää saada vietyä eteenpäin niin ne on tehokkaampia.” (H2)

Taulukko 3. Etätyön tekemisen mahdollisuudet.

Mahdollisuus	Vastausten lukumäärä
Tuottavuuden parantuminen	3
Esihenkilötyön merkitys kasvaa	3
Virtuaalitodellisuus	1

Etätyön tekemisen uhat on eritelty taulukossa 4. Etätyön tekemisen uhkia tunnistettiin kuusi eli puolet enemmän kuin mahdollisuuksia. Työelämän ja vapaa-ajan hämärtyminen voi ilmetä muun muassa työpäivien venymisellä.

*”No ehkä se just se siinä, et helposti saa päivän venymään. Et jos on niinku tehtäviä niin ku kesken, niin just siinä, että no ”mä teen vielä ton” tai ”mä teen vielä tän”. Et ei siinä kauan mene. Ja sit on kello jo kuusi ja sitten... Jos ei oo niin ku muuta kalenteriin buukattua ohjelmaa siihen, niin se helposti saa kyl päivän venymään siihen.” (H2)*

*”Ne on ehkä niitä etätyön myös huonoja puolia. Et joillain se ehkä vähän hämärtyy se vapaapäivä ja etätyöpäivä.” (H5)*

Tiimihengen muodostumisen vaikeus ilmenee siinä, että työkavereihin tutustuminen vie pidemmän ajan kuin lähitoissa ja yhteisöllisyyden muodostuminen kärsii.

*”Kyl se ehkä... vähän vaikuttaa... et... mun työssä niin just kun teen eri ryhmien kanssa hommia, niin se yhteisöllisyys kärsii ehkä jo siitä että ei oo koko ajan sen saman ryhmän tai saman henkilöitten kanssa tekemisissä jatkuvasti.” (H2)*

*”No mä uskon, että jos pidemmän päälle olisi niin, että tehtäisiin yksinomaan etätyötä, niin kyl silloin se yhteisöllisyyden ylläpitäminen on vaikeampaa. Ihmisten sitoutuminen on vaikeampaa, uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja niille sen tiedon siirtäminen on hankalampaa. Ja, ja tota, kyl mä ainakin itse koen et niin ku lähityössä ja tauoilla ja lounaalla ja muuta, niin se mikä on, kun on hauskaa tavata ihmisiä ja kuulla muutakin kun ihan työasioita, mut myös niitä työasioita, niin se jää pois, ja se on mun mielestä kyllä menetys niin ku siihen työssä viihtymiseen.” (H3)*

*”Mut jos ajattelee ihan tiimiä ja sitä, että kokee siinä yhteisöllisyyttä, niin sitä edesauttaa mun mielestä, et tuntee ihmiset, ja se mun mielestä onnistuu paremmin kun niin tapaa heitä myös livenä. Ja se varmaan yks varmaan se, että näkee ihmisen ihan kokonaan, näkee ilmeet ja eleet ja silloin ehkä se keskustelu on ehkä syvempää. Ja sen takia jossain kokouksessa, jossa just aina aiheesta on syytä keskustella, niin sit on mun mielestä kiva, varsinkin jos on vähän isompi ryhmä... Niin sit oltais saman pöydän ääressä. Mut sit toinen puoli on se, et sen lisäksi, et näkee sillä tavalla kokee ihmiset, mut toinen on sitten, et kun ollaan samassa paikassa, niin yleensä siihen tulee sitten myös sitä vähän epävirallisempaa aikaa, oli se sitten lounastauko tai joku muu tauko, kokouksen alku tai jotain. Niin se, että oppii tuntee ihmisiä muutenkin ja kuulee muutakin, niin se tekee mun mielestä työnteosta hauskeempaa.” (H3)*

*”Mä itte väitän, että se tarvii jonkunlaisia fyysisiä tapaamisia jollain tavalla ohjattuna, suunniteltuna sinne väleihin. Tai sitten edes se, että on joku palaveri kerran viikossa, missä ihmiset näkee edes virtuaalisesti toisiaan tai kuulee edes toistensa ääntä tai, tai kysyy jotain. Siis yhteisöllisyyden rakentaminen tollasessa on haastavaa. Ja sit se voi käytännössä... oon itse havainnut, et tekemällä jotain muuta kuin niitä töitä, niin se on ehkä semmoinen parempi tie onneen, että menee sitten iltapäiväksi vaikka pelaa frisbeegolfia tai jotain.” (H7)*

Psykososiaalisia uhkia voi olla muun muassa yksinäisyys tai syrjäytyminen.

*”Ja toisaalta pandemian aikana tiedän ihmisiä jotka oli yksinasuvia ja sano, että tulee hulluksi, jos siinä pitää elää koko elämä.” (H3)*

*”...itseasiassa tänäänkin oli telkkarissa katselin jotain etätyötutkimusta, vai olisk se eilen, mitä oli tehty, niin kyllähän siinä just nousee tää yksinäisyys ja sä oot yksin siellä ja se, silloin se jää tällainen vuorovaikutus jää vähemmälle.” (H5)*

Tutkimuksen mukaan innovaatioiden toteuttaminen on haastavampaa etätöissä.

*”Joo monasti just jää sanomatta ne asiat, mitä kasvotusten tulisi sanottua. Sitten on nää introvertit ihmiset, ne ei välttämättä saa suutansa auki ollenkaan näissä, pitää haastaa. Sun pitää niin kun olla ”Mitäs mieltä sinä Matti olet nyt tästä asiasta?”. Jos mä en kysy sitä, niin Matti ei välttämättä sano palaverissa yhtään mitään. Et siinä pitää esimiehen oikeasti olla hereillä. Sillä Matilla voi olla vaikka kuinka hyviä ajatuksia, mutta Matti on niin arka, että ei uskalla tuoda esiin, koska kokee, että muut saattaa.” (H1)*

*”No tavallaan se, että ku sä pystyt seuraamaan siinä, että niin ku kun ideoi asioita, että kuka on sanomassa ja mitä. Teamsissa tulee paljon keskeytyksiä tai sitten hiljaisia hetkiä. Et se tehokkuus niin ku siinä kärsii. Ja sitten just jos on jäänyt mikki kiinni, niin välttämättä ei oo huomannut sitä, että mikki on kiinni, että kuuliko ylipäätänsä mitä toinen sano vai menikö se ja mikä oli sanomassa ja niin poispäin. Se on paljon luontevampaa ku istutaan niin ku tai ollaan samoissa tiloissa. Et... Ideoiden sparraamiseen, jos siinä on enemmän kuin neljä henkilöä, sanotaanko näin, niin silloin livekokoukset on parempia. Jos kahden kesken vaan ideoi ynnä muuta, niin silloinhan se suht tehokasta myös Teamsin välityksellä. Heti jos rupeaa olemaan enemmän henkilöitä paikalla, niin sitten toi live on kyl parempi.” (H2)*

*”Ei mun mielestä, kyl se etätöissä on paljon huonompaa. Kyllähän se innovaatio ja kehittäminen... en mä ainakaan näe, että se etätöissä... se on enemmän sitä koneella junnaamista ja Teams-palaverissa istumista. Tai kirjottamista, teet yksin jotain artikkelia. Et, kyllä sitten kehittäminen ja innovaatiot, ne nimenomaan tulee täällä ihmisten kanssa puhumalla, vuorovaikutuksessa, ehkä käymällä sitten tuolla laitoksella, että... kyl mun näkemys on tämä. Et kyllähän etätö silleen taannuttaa ja tylsistyyttä.”*  
(H5)

Oppimistulokset koettiin huonommiksi etätöissä. Etäkoulutuksissa ei synny samalla tavalla yhteisöllisyyttä. Tiedyt koulutukset soveltuvat ainoastaan lähiopetukseen. Hybridikoulutukset ovat haastavia myös kouluttajien näkökulmasta, kun sekä etänä että läsnäolevaa yleisöä tulisi huomioida ja aktivoida.

*”Laitokselle tultaessa on tällainen 3 viikon rypistys missä kerrotaan Laitostunteuskurssi ja EHQS-kurssi ja jotain muuta kurssia, mut se on kuitenkin tosi iso paketti, mikä tuodaan ihmisille. Viime vuonna pidin koulutusta, missä oli 2 ihmistä paikalla ja käsittääkseni 20 ihmistä Teamsissa etänä. Mä en nähnyt ihmisiä ketä siellä on. Ja sit ne ketkä oli paikalla, ei nähneet, ketä siellä Teamsissa on. Ei luotu minäkäänlaisia kontakteja, ei opittu tuntemaan ketkä on samaa saapumiserää. Ite kun muistan tulin [...] taloon, mä muistan ne henkilöt, keiden kanssa tosiaan tulin, ja se loi sellaisen niin ku yhteyden tiimiin tai niiden kesken ketä siellä oli kurssilla. Me oltiin tietenkin kaikki läsnä, kun ei ollut mitään muuta vaihtoehtoa.”* (H1)

*”No, kyllähän se tietysti se just toi hiljaisen tiedon siirtäminen ja muu niin. Ja tässä mietin tässä niin ku meidän työssä nyt sitä asiaa, että kun se on ihan päivänselvää, että se on lähityössä paljon parempaa monessa työssä. Se on niin ku ihan selvä. Missä tehdään jotain semmoista ja ollaan ehkä vierekkäin. Totta kai sitä kehitystä ja oppia menee paremmin, jos ollaan lähityössä. Jos ollaan niin kun samassa huoneessa tai jutellaan usein. Se on kyllä ihan selvä.”* (H4)

*”Kyl mä niin ku näkisin, että jos halutaan laadukas koulutus, niin kyllä se pitää olla läsnäolokoulutuksena. Niitä oli paljon silloin yhteen aikaan... tietysti korona-aikaan oli pelkästään Teams-koulutuksia, niin se on sille kouluttajalle se on raskas, mut kyl mä sanon että koulutettavakin, et ei se varmaan siitä niin saa... Toki, sehän kehittyi, että meillä alko tulla niitä huoneita Teamsiin ja pystytään jakaa ryhmiä ja tekee kysymyksiä, mikä on vähän parempi, mutta... Mut kyl se niin ku se pääsääntö... Tossa on hyvä esimerkki, ku operaattorikoulutuksia on tuossa pyörinyt, missä itsekkin on ollut joskus joitain esimerkiksi [...]luentoja pitää heille. Niin yks, pahimpaan korona-aikaan*

*oli yks operaattoriryhmä, mikä teki paljon niin ku itsenäistä elikkä etätöissä koulututtui. Niin nehän lopetti sit sen koulutuksen, kun totes, et siit ei tullut mitään. Et ne oli etätöissä ne kaverit, niiden oppimistaso oli aivan nolla. Eli ne siirs ne tota päivä... luokkahuonekoulutuksessa ja piste. Hyvä esimerkki siitä ja mä olen ihan samaa mieltä siitä. Toki joku koulutus voi olla, että se menee Teamsinä ja, ja onkin ihan järkevää tietysti, mutta kyllä mä niin ku sanoisin, jos halutaan kunnan tuloksia, niin kyl se lähiopetus on se paras.” (H5)*

Etätyön tekemisessä on huoli lieveilmiöiden syntymisestä.

*”Ja tietyllä tavalla, vaik mä sanon, et lähityössä mä uskon, et pystyy kyl lusmuilee yhtä hyvin kun etätyössäkin, onhan siinä vielä isompi riski, ettei sieltä sängystä nousekaan tai alkoholi maistuu liian hyvältä tai se aika menee ihan vaan muuhun. Että, et niin, ehkä se lipsahtaa viel helpommin. Et se riski tavallaan siihen, et tulee niitä niin ku työkykyongelmia, ni on kuitenkin ehkä isompi. Ehkä ainakin niin, et ne ei tuu näkyviin sit niin nopeasti.” (H3)*

*”Oli sitten, esimerkiksi paljonhan puhuttiin silloin etätyöaikana, että oli alkoholiongelmia kun oltiin himassa, et huomaa sitä. Tai vaikka työkuormittavuus on liikaa, tai jotain, niin se vaatii ehkä siltä esimieheltä, että sen, sen pitää vähän niin ku tarkempi olla ja jollain lailla pitää sitä yhteyttä.” (H5)*

Etätyön tekemisen uhkana voi olla se, että etätöihin siirtymisen edellytykset eivät täyty. Esimerkiksi tietyillä persoonilla voi olla haasteita oman työn johtamisessa ja itseohjautuvuudessa.

*”... jos itsensä johtaminen on siinä mielessä hankalaa, ettei osaa asettaa niitä rajoja eikä pitää taukoja eikä niin ku, vaan se työ läikkyy joka suuntaan ja sitä vaan tekee, niin sekin jää herkemmin näkemättä.” (H3)*

Taulukko 4. Etätyön tekemisen uhat

<b>Uhka</b>	<b>Vastausten lukumäärä</b>
Työelämän ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen	3
Tiimihengen muodostamisen vaikeus	4
Psykososiaaliset seuraamukset	3

Ei tue vertaisoppimista tai innovaatioita	4
Lieveilmiöiden lisääntyminen	3
Etätöihin siirtymisen edellytykset eivät täyty	5

### 7.3 Psykologisen turvallisuuden tila työyhteisössä

Psykologinen turvallisuus ilmenee muun muassa turvallisuutena, luottamuksena ja arvostuksena työyhteisössä.

*”Tai just se, että löytyy se organisaation tuki sitten läheltä, et siinä mielessä yhdessä kun mennään, ei tarvii siinä pelätä mitään. Et meil on vahva osaaminen niin ku mukana tässä koko ajan. Että se ehkä siihen, että vaikka nyt on paljon yksinäistä hommaa myöskin, tiimissähan me tää tehdään. Niin se ehkä tuo sen turvallisuuden tunteen tässä. Vaikka on etähommista ja paikan päällä ja niin poispäin. Tietää, että tää organisaatio on kuitenkin täällä.” (H2)*

*”No siis psykologinen turvallisuushan on hirveen tärkeitä ja on sikäli käsitteenä tuttu ja niin, kyl se siihen niin ku omaan hyvinvointiin, työssäjaksamiseen, sen kautta myös tuloksellisuuteen niin sehän on ihan supertärkeitä ja siihen pitäisi, tai pyritään tietenkin, että jokaisella olisi turvallinen olo, eikä vaan fyysistesti mutta myös psyykkisesti. Ja silloin sitten kyllähän nyt jotta on psykologisesti turvallista, niin silloin on semmoinen luottamuksen ilmapiiri. Että luotetaan puolin ja toisin. Luottamukseen liittyen se mitä mä oon viime aikoina ehkä eniten miettinyt, että se on mun mielestä semmoinen jännä ilmiö, että se jotenkin niin ku ruokkii itseään. Mä esimerkiksi koen mulle niin ku keskeiset ihmiset, joiden kanssa mä teen töitä, niin ne luottaa muhun. Ja siitä tulee semmoinen fiilis, et sitä niin ku itse on johonkin tyytymätön tai on tullut mokattua ja sit sanoo ”ei tää nyt mennyt”, niin se toinen, joka luottaa ni ”eihän toi nyt mitään”, et se ruokkii niin ku... ja sit se saa mut tuntee oloni hyväksi ja sit mä taas uskallan tehdä asioita, ja ne luultavasti sujuukin ja sit taas toistepäin...” (H3)*

*”Niin ja kyllä se psykologinen turvallisuus on mulle nimenomaan sitä luottamusta siinä ryhmässä, että mitä, mitä sinä kyselitkin, että voi vapaasti nostaa esille asioita ja huolia. Ilman että toiset lähtisi vähättelemään. Tai niin kun vähättelemään tai sillä tavalla niin kun. Arvostelemaan siinä, niin kyllä se on tosi tärkeä asia, että siinä voi luottaa toiseen ja jakaa niin kun myös semmoisia keskeneräisiä, vähän niin ku, että uskallaa*

*ajatella ääneen tavallaan asioita, ettei tarvitse olla niin varuillaan, että joku aina tehlais...” (H8)*

Psykologinen turvallisuus ilmenee myös siinä, että virheitä on helppo tehdä.

*”Juu, mun mielestä meidän laitoksella on helppo tehdä virheitä muutenkin tai helppo tehdä. En en tarkoita että on helppoa, niihin ei pyritä, mutta että jos semmoinen tapahtuu, niin sen voi kyllä avoimesti sanoa niin tiimissä kuin laitokselle. Musta täällä on tosi avoin ja semmoinen ilmapiiri, ainakin mitä mä ajattelen. Jollain tavalla aikaisempia töitä... Jollain tavalla on sielläkin ollut, mutta tää tietysti toi turvallisuusnäkökulma on niin erilainen kuin monessa paikassa niin.” (H4)*

Psykologinen turvallisuus sallii erilaisuuden.

*”No ei, kyllä mun mielestä meillä on sellainen vapaa tiimi, et kyllä me hyväksytään kaikki ja me ollaan kaikki vähän erilaisia kyllä. En mä, jos mä vertaan vanhoihin, joissain oli hyvinkin, saattoi olla sellainen konservatiivinen ajattelumalli, että ei todellakaan sun suvaittu, jos joku ees ajatteli erilailla. Ja tässä nykyisessä työssä mun mielestä on mukava, täs ei kyllä sellaista oo, et kyl tässä saa kyllä olla oma itsensä.” (H5)*

Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä voi ottaa riskejä ja ongelmat sekä vaikeat asiat on helppo tuoda esille.

*”Joo, ja kyllä mä varmaan niitä otankin. Että mä en ehkä jaksa olla niin maailman vakavin ihminen, niin kyllä meillä voi olla... silleen koen turvalliseksi tän niin ku voit olla eri mieltä, voi ottaa riskejä, haastaa ihmisiä. En koe sitä... Uskoisin, että muutkin pystyy tekee.” (H5)*

*”Kyl mun mielestä, sitäkin pystyy ottamaan [riskejä], on just se semmoinen hyvä tiimihenki siinä, niin pystyykin niin ku ehdottamaankin kaikennäköisiä asioista, ei tarvii silleen niin ku tavallaan miettiä, et uskallanks mä tätä tehdä tai sanoa tai näin... Niin täällä tietysti niin ku ydinvoimalassa painottaa just sitä turvallisuuskulttuuri lähtöisin olevaa. Jos on jotain niin ku mielen päällä, että meneeks tää nyt oikein tai väärin, niin se pitäisi tuoda esille, ja mun mielestä se niin ku toimii kyllä. Meidän tiimissä. Et uskalletaan kysyä.” (H6)*

*”Ongelmat ja vaikeat asiat on helppo tuoda esille. Se on vähän vaikea sanoa, mikä nyt semmoinen virhe olisi sitten, mitä siinä työssä tekee mutta... Kyllä se tavallaan*

*kuuluu myös tähän. Ehkä tähän ydinvoimaa-alaan, että tässä on kasvanut semmoiseen se semmoiseen ajattelutapaan, ettei täällä sovi peitellä mitään asioita ja jättää niitä muhimaan, jos sinne jotain virheitä vaikka jää työhön. Että kyllä ne kuuluu tähän alaan ja ammattiin, että ne nostetaan avoimesti esille ja laitetaan asiat kuntoon.” (H8)*

Psykologinen turvallisuus mahdollistaa avun pyytämisen.

*”Kyllä sekin varmaan on helppoa. Se on eri asia saako sitä. Mutta kyllä se helppoa on. Että, kyllä on joskus sanottu... kyllä me autetaankin toinen toisiamme. Joku tekee vähän toisen hommia joskus, ku se on... ei vaikka kerkee tai... tai sit ollaan hyvin pieniäkin, me kysytään vaan neuvoa, että mä en pääse tästä eteenpäin, voit sä auttaa ja sit sieltä tulee niin ku. Kyllä se meillä toimii ihan hyvin.” (H5)*

Toisaalta, jos psykologisen turvallisuuden tila on matalampi, voi olla vaikeampaa myöntää omaa osaamattomuuttaan ja silloin myös avun pyytäminen voi olla haastavampaa.

*”...avun pyytäminen, se on hirveen ihana ajatus, että kaikkien pitää auttaa... mutta sen avun pyytäminen voi olla jollain ihmisellä ihan itsestään riippuneista syistä vaan haastavaa. Et se on mun mielestä eri asia, että onko ok pyytää apua – mä väitän että on- mutta se on täysin eri asia se, että pyydetäänkö sitä silloin, kun pitäisi pyytää, ei välttämättä pyydetä. Mutta sitten kun sitä pyydetään, kyl siel on semmoinen ”hei minä voin auttaa ja katsoa”... Kyllähän sehän menee siis ihan ihmisen psykologiasta kiinni. Että sehän on tosi hankalaa alussa myöntää, että sä et tota osaa. Ja sitten toisille ihmisille se on niin ku, kun ne on tottunut siihen, että ”hei mä pyydän apua”, niin se voi olla jopa semmoinen, et pyytelee sitä apua, vaikkei ne tarvikaan. Ja sit se on... Minun mielestäni se on taito, joka pitäisi opettaa työelämässä, että sä pyydät apua, kun sä tarvitset sitä. Et, niin ku ei liian usein, mutta ei liian harvoinkaan ja yrität ite ja näin... mutta se on myös, mä väitän, ihan harjoiteltavissa oleva taito.” (H7)*

On mahdollista, että tietyt henkilöt kokevat herkemmin psykologista turvallisuutta johtuen heidän persoonallisuudestaan tai kompetenssistaan.

*”Ei ne nyt ainutlaatuisia taitoja, mutta mun kokemusta uralla varmaan arvostetaan tässä organisaatiossa. Ja sitten mulla on tietämys laitoksen käyttämisestä, mä tiedän miten se toimii, se on hirveä voimavara mulle.” (H1)*

*”No, tossa on ehkä enemmän mun luonteelta, että mä tuon esiin aika matalalla kynnyksellä ja pyrin saamaan ne [ongelmat tai vaikeat asiat] nostettua pöydälle ja keskustelemaan siitä. Et, en koe, et siinä on hankaluuksia ja toivon myöskin noilta mun*

*tiimpelaajista, että ne nostaa asiat esille mahdollisimman matalalla kynnyksellä.”*  
(H2)

*”Kyl mä nyt uskon että, arvostaa. Mulla on siinä mielessä se kyky, kun mulla on tuo vanha käyttötausta ja laitostuntemus, mitä meillä muilla ei ole. Niin, mut kyllä mä uskon, että sitä arvostetaankin.”* (H5)

Psykologisen turvallisuuden mittaamiseksi haastatteluissa saadut vastaukset kysymyksiin K9, K10, K11, K13, K14, K16 ja K17 on koottu alla olevaan taulukkoon, taulukko 5. Tulosten perusteella voidaan todeta, että psykologisen turvallisuuden tila työyhteisössä on pääosin hyvä tai kohtalainen.

Taulukko 5. Psykologisen turvallisuuden mittaaminen.

Haastattelu	K9	K10	K11	K13	K14	K16	K17	Yhteensä
H1	0	1	1	0	1	1	1	5
H2	1	1	1	1	1	0	0	5
H3	1	1	1	0	1	1	1	6
H4	1	1	0	1	1	1	0	5
H5	0	1	1	1	1	0	1	5
H6	1	1	1	1	1	1	1	7
H7	1	1	1	1	0	0	0	4
H8	1	1	1	1	1	1	0	6

#### 7.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

Fortumin tarkoitus on ”Energiamme rakentaa maailmaa jossa ihmiset, yritykset ja luonto menestyvät yhdessä” (Fortum 2024i). Loviisan voimalaitoksen toiminta-ajatus on tuottaa turvallisesti ja vastuullisesti puhdasta energiaa ydinvoimalla. Yksi keskeisiä Loviisan voimalaitoksen teemoja on ”Odotukset ydinvoima-alan ammattilaiselle”, joka rakentuu kolmen rakennuspalikan varaan: avoin johtajuus, turvallinen työympäristö ja osaava henkilöstö. (Fortum 2021a.)

Etätyökyselyn 2021 mukaan valtaosa vastaajista koki esihenkilötyön riittäväksi etätyön aikana. Yli puolella vastaajista oli virtuaalisia kahvitaukoja. Etätyön vahvuuksina nähtiin joustavuus ja keskittymistä vaativat työtehtävät ja työssäjaksaminen. Heikkouksina tunnistettiin työelämän ja vapaa-ajan hämärtyminen. Vastaajille etätyö ei ollut aiheuttanut lieveilmiöitä. Yksin asuville etätyö saattoi aiheuttaa yksinäisyyttä. Mahdollisuuksina nähtiin positiiviset ympäristövaikutukset. (Fortum 2021b.)

Vuonna 2022 Fortumin henkilöstökyselyssä noin puolet vastaajista oli tyytyväisiä siihen, miten hybridityöviikko oli järjestetty tiimissä. 9 % oli sitä mieltä, että järjestelyjä voisi parantaa, 4 % tiimi ei ollut päättänyt järjestelyistä ja 38 % ei tehnyt hybridityötä. 49 % vastaajista myös koki saavansa riittävästi tukea esihenkilöltään hybridityömallin mukaiseen työskentelyyn ja 7 % oli sitä mieltä, että tukea voisi olla enemmänkin. 3 % vastaajista koki tuen olevan puutteellista. (Fortum 2022c)

Henkilöstökyselyssä 2024 sitoutumisen kokonaistulos oli kohtalainen. Kysymyskohtaiset tulokset olivat hyvät osa-alueista suhde kollegoihin tavoitteiden asettaminen, johdon tuki sekä merkityksellinen työ. Heikoimmat tulokset vastaavasti saavutettiin osa-alueista palkitseminen, strategia, tunnustus sekä lojaalius. (Fortum 2024o.)

Terveys ja hyvinvointi -osion kokonaistulos oli kohtalainen ja siinä oli myös hieman kasvua edellisvuodesta. Korkein tulos saavutettiin osa-alueesta sosiaalinen hyvinvointi. Matalin tulos oli henkinen hyvinvointi.

Monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus –osion kokonaistulos pysyi samana kuin edellisessä kyselyssä ja oli kohtalainen. Korkein tulos tuli osa-alueesta syrjinnänvastaisuus ja yhteisöllisyys. Matalin tulos saatiin monimuotoisuudesta. (Fortum 2024o.)

Konsernin etätyöohjeen mukaan etätyön haasteita voi olla tietoturva, eristäytyneisyys ja työskentely silloissa tiimin sisällä. Epävirallinen tieto ei välttämättä liiku ja esihenkilön näkökulmasta etäjohtaminen voi olla haastavaa. Lisäksi ryhmähengen luominen voi olla vaikeaa ja työergonomiaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Fortum 2023a.)

Fortumilla on käytössä muutosjohtamisen ohjekirja. Ohjekirjassa on ADKAR-työkalu ja Fortumin oma muutosjohtamisen malli, joka muistuttaa muun muassa Lewinin kolmen vaiheen mallia. (Fortum 2024i.)

Käyttökokemustoiminaan palautekyselyn 2024 perusteella turvallisuuteen liittyvistä puutteista kerrotaan avoimesti Loviisan voimalaitoksella (Fortum 2024l).

Yksi Fortumin kulttuuriprioriteeteista on *courage* eli vapaasti suomennettuna rohkeus. Se haastaa antamaan ja vastaanottamaan rakentavaa palautetta. Tarvitaan myös rohkeutta muuttaa tai lopettaa epäviisasta tekemistä. (Fortum 2024k.)

Haastattelujen tulosten perusteella tekniset edellytykset etätyölle olivat olemassa Loviisan voimalaitoksella jo ennestään, mutta etätyön tekeminen otettiin laajemmin käyttöön vasta koronapandemian alettua. Nykyisten ohjeistusten mukaan käytössä on hybridityöskentelymalli eli suosituksena on vähintään kaksi päivää lähitöissä. Tutkimuksen mukaan hybridityöskentelymalli koetaan hyvänä. Myös etätyön ohjeistus koetaan hyvänä. Toisaalta konsernin hybridikäsi kirjaa ei ole jalkautettu Loviisan voimalaitokselle eikä erilaisia työkaluja tai kameraa juurikaan käytetä kokousten elävöittämiseen.

Etätyön tekemisen vahvuuksina nähtiin joustavuus, keskittymistä vaativat tehtävät ja itseohjautuvuus. Etätyön tekemisen heikkoudet sitä vastoin olivat sosiaalisten kanssakäymisten väheneminen, terveydelliset haitat, useamman asian samanaikainen tekeminen ja se, että päätökset tehdään liian korkealla. Etätyön mahdollisuuksia olivat tuottavuuden parantuminen ja esihenkilötyön merkityksen kasvaminen.

Etätyön uhkia olivat työelämän ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen, tiimihengen muodostamisen vaikeus, psykososiaaliset seuraamukset, se, että se ei tue vertaisoppimista tai innovaatioita, lieveilmiöiden lisääntyminen ja se, että etätöihin siirtymisen edellytykset eivät täyty.

Tutkimustulokset etätyön vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista on koottu kuvaan 13. Kaiken kaikkiaan heikkouksia ja uhkia oli suhteessa enemmän kuin vahvuuksia ja mahdollisuuksia.

SWOT		Positiiviset	Negatiiviset
		Sisäiset asiat	<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Joustavuus</li> <li>- Keskittymistä vaativat tehtävät</li> <li>- Itseohjautuvuus</li> </ul>
Ulkoiset asiat	<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuottavuuden parantuminen</li> <li>- Esihenkilötyön merkityksen kasvaminen</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työelämän ja vapaaajan rajan hämärtyminen</li> <li>- Tiimihengen muodostumisen vaikeus</li> <li>- Psykososiaaliset seuraamukset</li> <li>- Ei tue vertaisoppimista tai innovaatioita</li> <li>- Lieveilmiöiden lisääntyminen</li> <li>- Etätöihin siirtymisen edellytykset eivät täyty</li> </ul>	

Kuva 13 Tutkimustulokset: Etätöiden tekemisen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että psykologisen turvallisuuden tila työyhteisössä on pääosin hyvä tai kohtalainen. Tulokset ovat korrelaatioissa Loviisan voimalaitoksella vuonna 2022 turvallisuuskulttuuritutkimuksen yhteydessä suoritettuun psykologisen turvallisuuden mittaukseen. Tuolloin psykologinen turvallisuus tunnistettiin yhdeksi vahvuudeksi. Pieniä puutteita psykologisessa turvallisuudessa havaittiin samassa yksikössä kuin tässäkin tutkimuksessa. (Fortum 2022b.) Käyttökokemustoiminnan palautekyselyssä sitä vastoin kyseisen yksikön vastaukset vastasivat muiden yksiköiden vastauksia (Fortum 2024).

## 8 Johtopäätökset ja pohdinta

Strategia on yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelma, johon on kuvattu tavoitteet mission ja vision toteuttamiseksi. Perinteisesti aikajakso on ollut 3-5 vuotta ja strategiaa on päivitetty vuosittain. Strategian laadinnassa hyödynnetään saatavaa tietoa historiasta, nykytilanteesta ja tulevaisuutta ennakkoiden. Strategiaa päivitetään jatkuvasti esimerkiksi vuosittain. Strategian valmistuttua se jalkautetaan ja viestitään organisaatioille. (Stenberg 2021, 15.)

Fortumin arvot ovat uteliaisuus, vastuullisuus, rehellisyys ja kunnioitus. Fortumin tarkoitus on ”Energiamme rakentaa maailmaa, jossa ihmiset, yritykset ja luonto menestyvät yhdessä”. Strategiset painopisteet ovat puhtaan ja luotettavan energian tuottamisessa, teollisuuden vähähiilisyiden edistämässä sekä uusiutumassa ja kehittämisessä. (Fortum 2024i.) Fortumin strategiassa on otettu huomioon megatrendit kuten luonnon kantokyvyn mureneminen ja hyvinvoinnin haasteet (Dufva 2024). Strategia rakentuu arvonluonnin ja vastuullisuuden ympärille.

Yritysten vastuullisuuden merkitys onkin muuttunut viime vuosina merkittävästi. Yritysten rooli ratkaista yhteiskunnallisia haasteita ja vaikuttaa kestävään kehitykseen on kasvanut. Eri sidosryhmät edellyttävät yrityksiltä vastuullista toimintaa niin ekologisesti kuin sosiaalisesti ja inhimillisesti. (Kilpinen 2022, 35.) Yritysvastuun avulla on mahdollista luoda kilpailuetua ja kasvua, pienentää riskejä ja parantaa kustannustehokkuutta, näin ollen siitä on tullut osa strategiaa. Juutisen mukaan (2016, 57) yritys vastuu on strategista, kun se ymmärretään osana yrityksen arvonmuodostusta. Jaetulla arvonluonnilla voidaan muuttaa ympäristö- ja sosioekonomiset haasteet mahdollisuuksiksi.

Yritysten vastuullisuus ja jaettu arvonluonti tulee korostumaan entisestään tulevaisuudessa. Tärkeä osa vastuullisuutta ovat myös sosiaalipsykologiset tekijät, henkilöstön työhyvinvointi ja turvallisuuden tunne. Psykologinen turvallisuus liittyy vastuulliseen yrityskulttuuriin, sillä psykologinen turvallisuus edesauttaa tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta (Rinne 2021, 71-72).

Henkilöstökyselyssä 2024 strategia oli yksi matalimmista tuloksista (Fortum 2024o). Tulokseen vaikuttavat monet tekijät. On mahdollista, että aiemmat strategiset päätökset kulkevat vielä mukana painolastina. Strategiaa saattaa olla vaikea ymmärtää ja sisäistää ja se saattaakin jäädä ylätasolle. Strategiatyö mielletään usein ylimmän johdon tehtäväksi ja näin ollen sen jalkauttaminen on haastavaa. (Kilpinen 2022, 85-86.) Strategian kirkastaminen ja merkityksellisyyden luominen voisi auttaa muun muassa motivoimaan henkilöstöä entisestään (Kilpinen 2022, 38-39). Toisaalta Henkilöstökyselyssä 2024 merkityksellinen työ taas tunnistettiin yhtenä vahvuutena.

Kohdeyrityksessä kaiken toiminnan perustana on turvallisuus, mikä näkyy myös Ydinvoima-alan ammattilainen -teemassa. Arvot, avoin johtajuus, turvallinen työympäristö ja osaava henkilöstö

ohjaavat toimintaa turvallisuuteen, itseohjautuvuuteen ja luottamukseen. Tavoitteet on asetettu hyvin ja ne viestitään selkeästi. Johtaminen tapahtuu esimerkin kautta. Osaamista arvostetaan, ammattitaitoa kehitetään ja kokemuksista pyritään oppimaan. (Fortum 2021a.)

Odotukset ydinvoima-alan ammattilaiselle ja avoimen johtajuuden periaatteet (Fortum 2021a) soveltuvat hyvin etätyöhön ja kannustavat psykologiseen turvallisuuteen. On mahdollista, että Pygmalion vaikutus ja odotusten voima edesauttavat entistä parempiin tuloksiin. Yksilöillä on mahdollisuus päästä tavoitteisiin omalla tavalla ilman tarpeetonta mikromanageerausta. Itseohjautuva henkilö tarvitsee pehmeitä taitoja, kuten kykyä johtaa itseään, ajanhallintaa ja priorisointia (Martela & Jarenko 2017, 12). Tulevaisuudessa tarvittavia työelämätaitoja olisi hyvä huomioida myös koulutussuunnitelmissa.

Kulttuuriprioriteetti *courage* eli vapaasti suomennettuna rohkeus haastaa antamaan ja vastaanottamaan rakentavaa palautetta (Fortum 2024k). Rohkea organisaatio on sellainen, jossa uskalletaan puhua vaikenemisen sijaan sekä uskalletaan antaa ja vastaanottaa palautetta. Rohkeassa organisaatiossa uskalletaan pyytää apua ja antaa apua sitä tarvitseville sekä uskalletaan puuttua arvojen vastaiseen toimintaan ja kokeilla uutta. (Rinne 2021, 38.) Fortumin arvoista rehellisyys tukee myös rohkeutta (Fortum 2024i). Rohkea organisaatio on sellainen, jossa ilmenee psykologista turvallisuutta.

Rohkea organisaatio edellyttää sekä yksilöltä että organisaatiolta toimenpiteitä. Toisaalta yksilön on ymmärrettävä omaa käyttäytymistään ja rohkeutensa esteitä ja toisaalta taas yhteisön on varmistettava, että esimerkiksi rakenteet eivät ole rohkeuden esteenä. Epävarmuuden sietäminen ja haavoittuvaisuus on oleellinen osa rohkeutta. (Rinne 2021, 38-41.) Toiminnan tavoitteena on jatkuva parantaminen ja *operational excellence* eli erinomaisuus, jota on oikeastaan mahdotonta saavuttaa.

Koronapandemian tuoma muutos oli niin nopea, että perinteisiä muutosmalleja ei ehditty hyödyntää kohdeyrityksessä. Normaaliolosuhteissa muutos on helpointa aloittaa pienin askelin ja pyrkiä saamaan työntekijät siihen mukaan. Jos henkilöstö ei koe muutosta omakseen, on sillä mahdollisuus epäonnistua. Muutokseen liittyy aina vastustavaa energiaa ja kipuilua. Muutoksessa ihmiset käyttäytyvät myös epäjohdonmukaisesti. (Jabe & Häkkinen 2010, 288-289.) Onnistuakseen muutos tarvitsee mukaan koko henkilöstön (Alahuhta 2015, 49).

Muutosjohtamisessa tärkeä aspekti on lievittää pelkoja esimerkiksi keskustelemalla, kuuntelemalla ja kertomalla faktoja. Tärkeää on myös luoda uskoa tulevaisuuteen ja kertoa, miksi muutos on hyväksi. Muutos onnistuu parhaiten, kun se on yhteistyötä. (Jabe & Häkkinen 2010, 289-290.) Jaben

ja Häkkisen mukaan (2010, 291-292) muutos edellyttää aina oppimista. Oppimisen esteenä voi kuitenkin olla itseriittoisuus eli ajatus siitä, että osaa ja tietää jo riittävästi.

Fortumilla on käytössä muutosjohtamisen ohjekirja. Ohjekirjassa on ADKAR-työkalu ja Fortumin oma muutosjohtamisen malli, joka muistuttaa muun muassa Lewinin kolmen vaiheen mallia. (Fortum 2024i.)

ADKAR-malli on Porchinin kehittämä muutoksen johtamisen malli, jossa on viisi vaihetta. Nimi tulee englannin kielen sanoista: A – *AWARENESS of the need for change* eli tietoisuus siitä, mikä on muutoksen tarve, D – *DESIRE to support the change* eli halu tai motivaatio muutokselle, K – *KNOWLEDGE of how to change* eli tietämys miten muuttua, A – *ABILITY to demonstrate skills & behaviors* eli kyky näyttää taitoja ja käyttäytymisiä ja R – *REINFORCEMENT to make the change stick* eli muutoksen vahvistaminen pysyväksi. (Jaaron, Hijazi & Musleh 2022, 5.)

Ensimmäisessä vaiheessa yksilöille tulee antaa riittävästi tietoa siitä, minkä tulee muuttua ja miksi. Esiin voi nousta kysymyksiä kuten mitkä ovat riskit, jos yksilöt eivät muutu ja mitkä ovat perustelut muutokselle. Kun tietoisuus on rakennettu, on tärkeää motivoida yksilöitä ja selvittää, miten se onnistuu parhaiten. Kolmannessa vaiheessa tulee antaa yksityiskohtaisesti tietoa siitä, miten muutos toteutetaan. Neljännessä vaiheessa tietämys implementoidaan käytännössä. Tässä vaiheessa tarvitaan riittävästi kontrollia ja mentorointia. Viimeisessä vaiheessa on tärkeää, että yksilöt tietävät tuovatko heidän toimintansa halutun lopputuloksen. Työnjohdon tulee palkita oikeasta toiminnasta. (Jaaron ym. 2022, 5.)

Sosiaalipsykologi Kurt Lewinin kolmen vaiheen malli edustaa rationaalista muutosjohtajuuden näkökulmaa. Siinä on nimensä mukaisesti 3 vaihetta:

1. Sulatusvaihe, jossa organisaatio valmistellaan muutokseen. Tavoitteena on luoda muutosta tukeva ilmapiiri, poistamaan epävarmuutta ja perustelemaan muutoksen tarve.
2. Muutosvaihe, jossa pyritään saada työntekijät sisäistämään muutos ja muuttamaan toimintatavat uusiksi. Haasteena on motivaation säilyttäminen.
3. Jäädytysvaihe, jossa pyritään juurruttamaan muutos ja estämään taantuminen ja paluu vanhaan. Halutuista tuloksista palkitaan. (Piha & Sutinen 2020, osa 5.2.)

Shein ja Bennis esittivät vuonna 1965, että psykologinen turvallisuus on kriittinen osa sulatusvaihetta. Psykologinen turvallisuus vähentää koettuja uhkia, poistaa muutosesteitä ja luo otollisen ilmapiirin muutokselle. (Frazier ym. 2017, 115.)

Muutosjohtamismalleissa on samoja elementtejä muun muassa sen suhteen, että muutos on aina monivaiheinen prosessi. Lisäksi muutokselle tulee olla selkeä perustelu, muutosviestinnän tulee

olla selkeää ja runsasta ja halutuista tuloksista palkitaan. Psykologinen turvallisuus auttaa alkuvaiheessa, kun organisaatiota valmistellaan muutokseen.

Nyt kun etätöihin ja hybriditöihin siirtymisen muutoksesta on kulunut jo hetki aikaa, olisi hyvä pysähtyä hetkeksi arvioimaan valitsevaa tilannetta. Välistä jääneitä muutosvaiheita voidaan tehdä takautuvasti. Etätöiden käyttöönoton monivaiheista polkua voisi soveltuvin osin soveltaa käänteisessä järjestyksessä. Etätöiden toimivuutta on hyvä tarkastella noin puolen vuoden sykleissä ja kehittää entisestään. (Rope 2021, 86-88.)

Haastattelujen tulosten perusteella tekniset edellytykset etätöille olivat olemassa Loviisan voimalaitoksella jo ennestään, mutta etätöiden tekeminen otettiin laajemmin käyttöön vasta koronapandemian alettua. Nykyisten ohjeistusten mukaan käytössä on hybridityöskentelymalli eli suosituksena on olla vähintään kaksi päivää lähitöissä. Ennen etätöiden aloittamista arvioidaan, onko työtehtävä sopiva etätöille ja etätöiden tekemisestä sovitaan esihenkilön kanssa. Tutkimuksen mukaan hybridityöskentelymalli koetaan hyvänä ja etätöiden ohjeistus on selkeää. Konzernin hybridikäsi- kirja olisi hyvä jalkauttaa Loviisan voimalaitokselle kameran käytön lisäämiseksi ja kokousten elävöittä- miseksi erilaisilla teknisillä sovelluksilla ja työkaluilla. Kaiken kaikkiaan olisi varmasti hyvä teroittaa etätöiden pelisääntöjä muun muassa tavoitettavuuden suhteen. Tiimeissä voitaisiin sopia tietty päivä, kun kaikki yrittävät olla paikalla samaan aikaan. Koulutusta voisi tarjota etätöiden työkalujen käytöstä ja etäkoulutusten pitämisestä.

On tärkeää tunnistaa ja arvioida etätöiden vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia ja huomioida nämä toiminnan suunnittelussa. Tutkimuksen mukaan etätöiden tekemisen vahvuudet ovat joustavuus, keskittymistä vaativat tehtävät ja itseohjautuvuus. Vahvuudet vastaavat osittain luvussa 3.6 esiteltyjä kirjallisuuden etätöiden vahvuuksia sekä Etätökyselelyssä 2021 esiin nousseita vahvuuksia (Fortum 2021b). Kustannussäästöt ja terveydelliset hyödyt eivät nousseet tutkimuk- sessa suoranaisesti esille.

Itseohjautuvuuden käsite tarkoittaa henkilön kykyä toimia itsenäisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja seurannan tarvetta. Itseohjautuvuuden toimimiseksi henkilön tulee olla itsemotivoitunut. Lisäksi hänellä tulee olla selkeät tavoitteet ja osaaminen niiden tavoitteluun. Erityisesti hän tarvitsee peh- meitä taitoja kuten kykyä johtaa itseään, ajanhallintaa ja priorisointia. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Itseohjautuvuus on siis yksilön ominaisuus, kun taas itseorganisoituminen on ryhmän ominaisuus. Ylhäältä annetut valmiit rakenteet on vähennetty minimiin ja jäykät hierarkiat poistettu. Työntekijöi- den organisoitumisen tapa muuttuu aina tarpeen mukaan. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Itseohjautuvuuden kysynnälle on olemassa kolme keskeistä syytä. Ensimmäinen syy liittyy nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön, jossa pärjätäkseen yritysten täytyy olla yhä ketterimpiä ja muuntautumiskykyisiä. Toinen syy on työn luonteen muuttuminen rutiininomaisesta työstä asiantuntijatyön suuntaan. Asiantuntijatyöhön soveltuu hyvin itsenäinen päätöksenteko. Kolmas syy on nykYTEKNOLOGIAN mahdollistama työskentely. (Martela & Jarenko 2017, 11.)

Itseohjautuvassa organisaatiossa työskentely tapahtuu pienissä tiimeissä tai täysin itsenäisesti. Ihmisillä on vaikutusmahdollisuus työnsä sisältöön ja toiminnan kehittäminen on kaikkien yhteisvastuulla. Päätöksiä voi tehdä itsenäisesti ilman hyväksyntäkiertoja. Taustalla ovat suuntaa antavat pelisäännöt ja tavoitteet. (Martela & Jarenko 2017, 15.)

Etätyön heikkouksina nähtiin sosiaalisten kanssakäymisten väheneminen, terveydelliset haitat, useamman asian samanaikainen tekeminen ja se, että päätökset tehdään liian korkealla. Viitekehysten heikkouksista ei noussut esiin epätasa-arvoisuus eri tehtävien välillä, kontrollin vaikeus, tietoturvariskit eikä psykologisen turvallisuuden puuttuminen. Päinvastoin epätasa-arvoa ei juurikaan ilmene eri tehtävien välillä ja kontrollin vaikeutta ei ilmenee enempää kuin lähitöissäkään. Konsernin etätyöohjeessa heikkouksina pidettiin myös terveydellisiä haittoja, kuten työergonomiaa, ja tietoturvariskejä (Fortum 2023a). On siis mahdollista, että etätyön tekemisen yksi heikkous on myös tietoturvariskit.

Terveysteen ja työergonomiaan on hyvä kiinnittää huomiota jatkossa ja tarjota tukipalveluita. Henkilöstön hyvinvoinnin johtaminen on osa organisaatioiden johtamista. Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tehdään ammattitaidolla ja hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkäänä ja palkitsevana ja työntekijöiden elämänhallintaa tukevana. (Aura & Ahonen 2016, 21; 27.) Fortum tarjoaa henkilöstölleen kattavasti hyvinvointipalveluita ja työsuhde-etuja (Fortum 2024m; Fortum 2024n). Palvelutarjontaa voisi tuoda vielä selkeämmin esiin.

Työhyvinvoinnilla ja tuloksellisuudella on suora yhteys. Työhyvinvointi voi kasvattaa työn tuottavuutta ja toisaalta sen puuttuminen voi aiheuttaa kustannuksia. Vain harvoissa yrityksissä on ymmärretty työhyvinvoinnin edistämisen taloudellinen hyöty. (Aura & Ahonen 2016, 19-21.) Viitalan mukaan (2021, luku 2.5) ainoastaan hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan uutta, kehittymään ja tuottamaan uusia innovaatioita.

Stressi on yksi suurin tekijä pitkiin sairaslomiin nykypäivän työelämässä. Stressi voidaan määritellä työstä muodostuvaksi paineeksi, joka muuttuu lamauttavaksi energiaksi, jota yksilö ei pysty sietämään. On mahdollista, että toiset persoonallisuustyyppit sietävät stressiä paremmin, mutta sitä on vaikea näyttää todeksi. (Smith ym. 2012, 49).

Useamman asian samanaikainen tekeminen voi johtaa siihen, että tehdään paljon mutta ei niin laadukkaasti. Etätyö saattaa lisätä henkistä poissaoloa. Vaikka fyysisesti ollaan paikalla, niin henkisesti ollaan jossain ihan muualla. (Kilpinen 2022, 14.) Läsnäolon vahvistamista voidaan tehdä esimerkiksi lisäämällä kameran käyttöä niissä etäkokouksissa, joissa se on mahdollista.

Yksi etätyön tekemisen heikkouksista oli päätösten teko liian korkealla. Kilpisen mukaan (2022, 58) yksi suurin este itseohjautuvuuden toteutumiselle saattaa olla, etteivät johtajat ole halunneet luopua vallastaan ja statuksestaan. Ydinvoima-ala on luvanvaraista toimintaa, jota säätelevät lait sekä kansalliset ja kansainväliset määräykset. Sääntely vaikuttaa siihen, että ala on melko byrokraattista, hidasta ja perinteistä. (Leinonen 2019, 3.) On kuitenkin olemassa organisaatioita, joissa henkilöstön itseohjautuvuus on vahvaa, vaikka rakenteet ovatkin perinteisemmät. Tällaisia organisaatioita voidaan kutsua osallistaviksi organisaatioiksi. Työntekijät saavat toteuttaa työtään itseohjautuvasti ilman mikromanageerausta. Esihenkilöille toki raportoidaan, mutta heidän roolinsa on enemmän valmentava ja palveleva. (Martela & Jarenko 2017, 15.) Loviisan voimalaitoksen päätöksentekoprosessia olisi hyvä tarkastella kriittisesti ja arvioida valtuuksia ja mandaatteja.

Etätyön mahdollisuuksia olivat tuottavuuden parantuminen ja esihenkilötyön merkityksen kasvaminen. Myös konsernin etätyöohjeen mukaan etätyön yksi mahdollisuus on tehokkuus (Fortum 2023a). Monimuotoisuus, houkuttelevuustekijä rekrytinnissa, motivaation kasvu, työtyytyväisyyden lisääntyminen ja positiiviset ympäristövaikutukset eivät suoranaisesti nousseet ilmi tutkimuksessa. Konsernin etätyöohjeen perusteella muita mahdollisuuksia ovat sitoutuminen ja tyytyväisyys sekä Fortumin työnantajaimagon ja kestävä kehityksen imagon vahvistaminen (Fortum 2023a). Työpaikkaselvityksessä mahdollisuutena nähtiin positiiviset ympäristövaikutukset (Fortum 2021b). Näin ollen etätyön tekemisen mahdollisuuksia saattavat olla myös houkuttelevuustekijä rekrytinnissa, työtyytyväisyyden lisääntyminen ja positiiviset ympäristövaikutukset.

Tuottavuuden parantuminen on korrelaatiossa moneen osa-alueeseen kuten tiimityöskentelyyn, psykologiseen turvallisuuteen, työhyvinvointiin, selkeisiin ja yhteisiin tavoitteisiin, avoimeen kommunikointiin, seurantaan ja valvontaan sekä motivaatioon (Smith ym. 2012, 87). Hyvällä esihenkilötyöllä on myös merkitys. Oikeanlaisten ihmisten rekrytointi, kouluttaminen, motivointi ja sitouttaminen ovat tärkeä osa johtajien työtä ja vaikuttavat yrityksen menetykseen (Ashleigh & Mansi 2012, 4).

Yksilön suoriutumista voidaan kuvata Thomas R. Bailayn AMO-mallilla. Teorian nimi tulee sanoista *ability* eli kyvyt, *motivatoin* eli motivaatio ja *opportunity* eli mahdollisuudet. Teoria perustuu siihen, että yksilön suoriutuminen riippuu siitä, kuinka osaava hän on, millainen motivaatio hänellä on ja millaisia mahdollisuuksia organisaatio hänelle tarjoaa. Eri tekijöitä voidaan vahvistaa perehdytyksellä ja koulutuksella, palautteella ja palkitsemisella sekä tarjota mahdollisuuksia esimerkiksi

muotoilemalla työtehtäviä. Suoriutuminen riippuu siitä, miten vahvoja nämä kolme tekijää ovat. Jos kaikki tekijät ovat vahvoja, yksilön suoriutuminen ylittää perustason. (Viitala 2021, luku 1.3.)

Vaikka etätyössä tarvitaan itseohjautuvuutta, on esihenkilötyön merkitys kasvanut. Konsernin etätyöhjeen mukaan esihenkilön näkökulmasta etäjohtaminen voi olla haastavaa (Fortum 2023a). Nykypäivänä monet organisaatiot yrittävät minimoida hierarkian ja kehittämään uusia johtamismalleja muokatakseen toimintatavasta ketterämmän. Itseohjautuvuus, autonomiset tiimit ja valmentava ote johtamisessa ovat syrjäyttäneet vanhat johtamismallit. Työntekijät vaativat myös johtamismallien uudistamista. (Kilpinen 2022, 45.) Esihenkilöiltä vaaditaankin entistä aktiivisempaa roolia.

Kaikkivoivan sankarijohtajan tilalle on tullut inhimillinen johtaja. Inhimillinen johtaja mahdollistaa sen, että tieto on läpinäkyvää ja kaikkien saatavilla. Inhimillinen johtaja on utelias ja innokas oppimaan uutta. Hänellä on tunneälyä ja hän voimaannuttaa ihmiset tekemään itsenäisiä päätöksiä. Inhimillinen johtaja pyrkii valvonnan sijaan luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden luomiseen. Haavoittuvaisuus, inhimillisuus ja virheiden tekeminen on sallittua. (Kilpinen 2022, 223.) Ydinvoima-alan ammattilainen -teema tukee inhimillistä johtajaa omalta osaltaan keskittymällä tukemaan esihenkilötoimintaa.

Etätyökyselyn 2021 mukaan 35 % esihenkilöistä koki vuorovaikutuksen alaisten kanssa heikentyneen (Fortum 2021b). Kuitenkin valtaosa muista vastaajista koki esihenkilötyön riittäväksi etätyön aikana. Vuonna 2022 Fortumin henkilöstökyselyssä vain 10 % vastaajista koki puutteita esihenkilöltään saamassa tuessa hybridityömallin mukaisessa työskentelyssä (Fortum 2022c). Henkilöstökyselyssä 2024 johdon tuki oli hyvällä tasolla (Fortum 2024o). Vaikka esihenkilötyö on hyvällä tasolla, kannattaa siihen panostaa jatkossakin.

Etätyö voi lisätä monimuotoisuutta ja psykologinen turvallisuus voi auttaa käyttämään hyväksi monimuotoisuutta (Edmondson 2019, 43). Monimuotoisuus taas omalta osaltaan tuo uudenlaisia näkökantoja ja auttaa innovaatioissa. Henkilöstökyselyssä 2024 monimuotoisuudesta saatiin jossain määrin ristiriitainen tulos. Monimuotoisuus osa-alueen kysymyskohtainen tulos oli suhteellisen matala, kun taas korkein tulos saavutettiin saman osion osa-alueesta syrjinnänvastaisuus. (Fortum 2024o.) Monimuotoisuus voi olla vaikeasti ymmärrettävä termi ja tarkoittaa vähän eri asiaa eri ihmisille. Kyselyissä kysymysten asettaminen voivat ohjata vastaamaan tietyllä tavalla. On siis vaikea arvioida sitä, millä tasolla monimuotoisuus toteutuu kohdeyrityksessä.

Vaikka motivaatio, sitoutuminen ja merkityksellinen työ eivät tutkimuksessa nousseet varsinaisesti etätyön mahdollisuuksiksi, on niihin hyvä kiinnittää huomiota. Pelkkä osaaminen ei riitä hyvään suoritukseen, jos taustalla ei ole tahtoa. Yksilön osaaminen voi jäädä liian vähäiselle käytölle, jos organisaatio ei sitä mahdollista. Ihmisellä on luontainen tarve etsiä tekemiselle merkityksiä. (Viitala

2021, luku 2.4.) Motivaatio on voima, joka saa yksilöt toimimaan ja motivoi heitä. Se on yhdistelmä tarpeita, haluja, tavoitteita ja tyydytyksiä. (Smith ym. 2012, 60.)

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että tyytyväisyys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista. Vahvaa sisäistä motivaatiota tunteva henkilö kokee voimakasta tyytyväisyyttä saavutuksistaan, joihin hän on itse tyytyväinen. Sisäinen motivaatio liittyy tarpeisiin kehittää ja toteuttaa itseään. (Viitala 2021, luku 2.4.)

Vastakohtaisesti, ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden, kuten palkan, arvostuksen tai turvallisuuden, tavoitteluun. Rutiininomaisessa työssä ulkoisten palkkioiden merkitys korostuu. (Viitala 2021, luku 2.4.) Vain harvoja motivoi pelkästään rahan tekeminen ja raha onkin yleensä motivaatiotutkimuksissa sijalla viisi tai kuusi (Leppänen & Rauhala 2012, osa 12). Ulkoinen motivaatio on lyhytjänteisempää kuin sisäinen motivaatio. Henkilöstökyselyssä 2024 palkitseminen tunnistettiin yhdeksi matalimmista kysymykohtaisista tuloksista. (Fortum 2024o). Palkitsemista olisikin hyvä tutkia tarkemmin, sillä se voi merkitä yksilöille eri asioita.

Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme perustarvetta: autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus. Jos nämä tarpeet täyttyvät, ne muodostavat perustan, jonka päälle voidaan rakentaa hyvinvointia, itseohjautuvuutta ja merkityksellisyyttä. (Kilpinen 2022, 45.)

Motivoinnin haasteena on se, että ihmiset ovat yksilöitä ja motivoituvat erilaisista asioista. Tutkimusten perusteella kuitenkin työmotivaatiota vähentäviä tekijöitä on pystytty rajaamaan toistuviin epäonnistumisiin työtehtävissä, huonosti organisoituu työhön, tavoitteiden epäselvyyteen, epätasa-arvoon työpaikalla, huonoon työilmapiiriin, huonoon esihenkilötyöhön, työkuormaan ja vähäiseen palautteeseen. (Viitala 2021, luku 2.4.)

Tulevaisuuden yksi haaste on motivoida eri sukupolvia työelämässä. On todennäköistä, että vuoteen 2025 mennessä 75 % työikäisistä on syntynyt välillä 1977-1991. Se mikä motivoi suuria ikäluokkia, ei enää tepsikään sukupolvi X:lle, sukupolvi Y:lle, milleniaaleille, sukupolvi Z:lle tai sukupolvi Alphalle. Pelkästään työstä saatava korvaus ei välttämättä ole riittävä motivaattori. Arvoihin ja vastuullisuuteen kiinnitetään entistä enemmän huomiota työpaikkaa valitessa. Lisäksi halutaan tasapainoa työelämän ja vapaa-ajan välille. (Smith, Yellowley & McLachlan 2020, 78.)

Tulevaisuuden työurat pirstaloituvat eivätkä etene lineaarisesti, vaan labyrinthimaisesti tarkoittaen, että välillä otetaan askelia eteen, sivuun ja taaksepäin. Työ tulee todennäköisesti rakentumaan erilaisten projektien ympärille. Osa tehtävistä voi olla vapaaehtoistyötä, jolla edistetään itselle tärkeitä merkityksiä. Tulevaisuudessa statusta, valtaa ja palkkaa tärkeämpiä mittareita voivat olla merkityksellisyys ja oppiminen. (Kilpinen 2022, 38-39.)

Työntekijän sitoutuminen tutkii sitä, millä tasolla työntekijä sitoutuu organisaatioon. Työntekijä, jolla on korkea työperformanssi, tuntee olonsa tärkeäksi kolmella ulottuvuudella: emotionaalinen, kognitiivinen ja käyttäytymisulottuvuus. (Smith ym. 2012, 70.) Kahnin (1990) mukaan sitoutumisen eri ulottuvuudet ovat:

- emotionaalinen tai sosiaalinen sitoutuminen: työntekijät tulevat mielellään töihin ja saavat tyydytystä työstä. He tuntevat yhteenkuuluvuutta ja tekevät yhteistyötä.
- kognitiivinen tai intellektuaalinen sitoutuminen: työntekijät kokevat, että heidän taitojaan ja osaamistaan hyödynnetään riittävästi. He miettivät, miten tekevät työnsä ja miten sitä voisi parantaa.
- käyttäytymis- tai psykologinen sitoutuminen: työntekijät ovat valmiita näkemään vaivaa ja parantamaan suoritustaan tarpeen mukaan. (Smith ym. 2020, 72.)

Sitoutuminen käsitteellä tarkoitetaan työntekijän psykologista suhdetta työhön tai työnantajaan. Sitoutuminen voi olla tunneperäistä tai välineellistä. (Viitala 2021, luku 2.6.) Sitoutuminen on moniulotteinen konsepti, joka pitää sisällään enemmän kuin motivaation, työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin. Siihen sisältyy ainakin työn odotusten selkeys sekä suhteet esihenkilöihin ja työkavereihin. (Smith ym. 2020, 72.)

Sitoutuminen on kahdensuuntainen suhde, josta on hyötyä sekä työntekijälle että työnantajalle. Sitoutunut työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön ja tekevänsä merkityksellistä työtä, ja sitä kautta hän on innostunut ja suoriutuu työstä hyvin. Luottamusta ja joustavuutta löytyy molempiin suuntiin. (Viitala 2021, luku 2.6.)

Aikaisemmin työhön sitouduttiin, sillä se tarjosi perustoimeentulon, työyhteisön ja sopivan tasapainon työn ja vapaa-ajan välillä. Nykyään odotukset työnantajaa kohtaan ovat korkeammalla. Työltä odotetaan mahdollisuutta yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja oppimiseen. Työltä haetaan myös merkityksellisyyttä. (Kilpinen 2022, 37.) Sitoutumiseen kannattaa kiinnittää jatkossa huomiota, sillä Henkilöstökyselyssä 2024 lojaalius oli melko matalalla tasolla (Fortum 2024o).

Psykologinen sopimus on kirjoittamaton sopimus työntekijän ja työnantajan välillä. Sopimus sisältää odotukset työsuhteesta ja se perustuu oikeudenmukaisuuteen ja luottamukseen. Jos työntekijä kokee, että sopimus ei toteudu kaikilta osin, voi se johtaa vähäiseen sitoutumiseen ja matalaan työsuoritukseen tai irtisanoutumiseen. (Smith ym. 2012, 52.)

Tutkimuksessa etätöön uhkina tunnistettiin työelämän ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen, tiimihengen muodostamisen vaikeus, psykososiaaliset seuraamukset, se, että etätö ei tue vertaisoppimista tai innovaatioita, lieveilmiöiden lisääntyminen ja se, että etätöihin siirtymisen edellytykset eivät täyty. Esimerkiksi tietyillä persoonilla voi olla haasteita oman työn johtamisessa ja

itseohjautuvuudessa. Uhkana ei tässä tutkimuksessa noussut esiin negatiiviset ympäristövaikutukset. Konsernin etätyöohje mukailee tuloksia, sillä sen mukaan etätyön uhkia voi olla se, että epävirallinen tieto ei välttämättä liiku ja tiimihengen muodostaminen on vaikeaa (Fortum 2023a). Etätyökyselyssä 2021 uhkina tunnistettiin myös työelämän ja vapaa-ajan hämärtyminen ja psykososiaaliset seuraamukset. Etätyökyselyn 2021 mukaan etätyö ei ollut aiheuttanut lieveilmiöitä, mikä poikkesi tutkimustuloksista. (Fortum 2021b.)

Vaikka on mahdollista, että etätyön tekeminen hämärtää työelämän ja vapaa-ajan rajaa, Henkilöstökyselyn 2024 perusteella se ei näyttäisi kuormittavan henkilöstöä liikaa. Terveys ja hyvinvointi -osion kokonaistulos oli kohtalainen ja siinä oli hieman kasvua. Sosiaalinen hyvinvointi oli hieman korkeammalla tasolla kuin henkinen hyvinvointi. Vastausten trendiä on hyvä seurata tarkasti aina henkilökyselyiden yhteydessä. (Fortum 2024o.) Myös Etätyökyselyn 2021 mukaan etätyön koettiin vaikuttavan myönteisesti työssä jaksamiseen, sillä 64 % koki etätyön parantaneen työssä jaksamista (Fortum 2021b).

Tiimin muodostaminen on monivaiheinen prosessi (Smith ym. 2012, 82). Jotta tiimi voisi olla tehokas, täytyy olla painotettu selkeisiin ja yhteisiin tavoitteisiin, avoimeen kommunikointiin, tiimityöskentelyyn, kuunteluun, seurantaan ja valvontaan, ajanhallintaan ja motivaatioon (Smith ym. 2012, 87). Hyvä valmentava johtaja kannustaa tiimiä käymään dialogia ja oppimaan yhdessä (Leppänen & Rauhala 2012, osa 11). Inklusio tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hänet otetaan mukaan ryhmään ja hyväksytään omana itsenään (Rinne 2021, 129). Myönteinen tiimihenki lisää psykologisen turvallisuuden tunnetta. Tiimin jäsenten vahvuuksien tunnistaminen ja sisällyttäminen tavoitteisiin auttaa myös tiimihengen syntymiseen. (Pyyhtiä 2019, osa 16.)

Yhteisöllisyyttä muodostuu vähemmän etätöissä ja siksi on kiinnitettävä erityistä huomiota epävirallisten yhteydenpitojen toteuttamiseen. Etätyökyselyssä 2021 virtuaalikalveja järjestettiin 59 % tiimeistä (Fortum 2021b). Jos kyseinen luku on pysynyt samana myös vuonna 2024, olisi hyvä pohdita myös virtuaalikalvien lisäämistä kaikkiin ryhmiin. Henkilöstökyselyn 2024 tulosten perusteella sitoutuminen Loviisan voimalaitoksella on kohtuullisella tasolla. Kuitenkin nimenomaan suhde kollegoihin ja tavoitteiden asettaminen, joita tarvitaan tehokkaaseen tiimiin, olivat hyvällä tasolla. Parannettavaa olisi vielä osa-alueilla palkitseminen, tunnustus ja lojaalius. Monimuotoisuus osiossa yhteisöllisyys oli yksi vahvuuksista. (Fortum 2024o.)

Organisaation osaaminen ja sen kehittäminen vaikuttavat oleellisesti organisaation kilpailukykyyn. Henkilöstöjohtaminen on vastuussa siitä, että organisaation tarvitsemat osaamiset saadaan rekrytoitua, niitä pidetään yllä ja kehitetään jatkuvasti. Kompetenssivaatimukset voidaan jakaa kolmeen luokkaan: yleiset työelämäkompetenssit, ammattikohtaiset kompetenssit ja tehtäväkohtaiset kompetenssit. Yleiset työelämäkompetenssit ovat valmiuksia, jotka karttavat yleensä työkokemuksen ja

elämäkokemuksen myötä kuten sosiaaliset taidot, ongelmanratkaisutaidot, paineensietokyky ja sopeutuvuus. Ammattikohtaiset kompetenssit sitä vastoin liittyvät johonkin tiettyyn ammattialaan ja niitä kutsutaan usein substanssiosaamiseksi. Tehtäväkohtaiset kompetenssit ovat jonkun tietyn tehtävänkuvan vaatimuksia. (Viitala 2021, luku 2.3.)

Osaaminen voidaan jakaa myös koviin ja pehmeisiin taitoihin. Kovilla taidoilla viitataan työtehtävien tekniseen suorittamiseen liittyvään osaamiseen ja substanssiosaamiseen. Pehmeät taidot sen sijaan ovat yleispätevämpiä sosiaalisia ja psykologisia taitoja, jotka liittyvät sosiaaliseen kanssakäymiseen ja yksilön käyttäytymisen säätelemiseen. (Viitala 2021, luku 2.3.)

Kilpisen mukaan (2022, 41) monilla toimialoilla vallitsee osaajapula. Osaaminen vanhenee nopeasti, eikä olla ihan varmoja siitä, minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Näin ollen elinikäinen oppiminen lienee välttämättömyys uudessa työssä ja sopeutumisessa jatkuviin muutoksiin (Vuorenmaa ym. 2023, luku 13).

Tulosten perusteella voidaan todeta, että psykologisen turvallisuuden tila työyhteisössä on pääosin hyvä tai kohtalainen. Tulokset ovat korrelaatiossa Loviisan voimalaitoksella vuonna 2022 turvallisuuskulttuuritutkimuksen yhteydessä suoritettuun psykologisen turvallisuuden mittaukseen. Tuolloin psykologinen turvallisuus tunnistettiin yhdeksi vahvuudeksi. Pieniä puutteita psykologisessa turvallisuudessa havaittiin samassa yksikössä kuin tässäkin tutkimuksessa. (Fortum 2022b.) Syynä voi olla yksikön kriittinen ja analyttinen suhtautuminen tai viime vuosina sattunut hieman korkeampi työntekijöiden vaihtuvuus yksikössä. Käyttökokemustoiminnan palautekyselyssä sitä vastoin kyseisen yksikön vastaukset korreloivat muiden yksiköiden vastauksien kanssa. Käyttökokemustoiminnan palautekyselyn perusteella turvallisuuteen liittyvistä puutteista kerrotaan avoimesti Loviisan voimalaitoksella. (Fortum 2024l.)

Turvallisuudesta on tullut tärkeä osa työelämän keskusteluja ja sitä on tutkittu paljon. Tutkimuksissa on osoitettu psykologisen turvallisuuden olemassaololle positiivisia vaikutuksia ja päinvastoin negatiivisia vaikutuksia sen puuttumiselle. Psykologisen turvallisuuden hyötyjä käsiteltiin luvussa 5.3. Psykologisen turvallisuuden katsottiin parantavan tuloksia, auttavan muutosten läpiviennissä, sitouttavan henkilöstöä, tukevan oppimista ja innovaatioita, mahdollistavan monimuotoisuutta, tasavertaisuutta ja inklusiivisuutta, valjastavan yksilöiden lahjakkuuksia, helpottavan ennakointia, lisäävän turvallisuutta, helpottavan virheistä raportointia, vähentävän virheitä ja parantavan yhteistyötä.

Jos psykologisen turvallisuuden hyötyjä peilataan etätyön heikkouksiin ja uhkiin, voidaan todeta, että kasvattamalla psykologista turvallisuutta, etätyön riskejä voidaan mahdollisesti pienentää. Psykologisen turvallisuuden kasvattamisella voi olla myönteisiä vaikutuksia myös etätyön

mahdollisuuksiin. Psykologista turvallisuutta tarvitaan oppimiseen, innovaatioihin ja tehokkuuteen, mutta miksi ei myös ennakkoinnin kautta strategian suunnitteluun. Oppiva organisaatio on ketterä ja pystyy muuttamaan toimintaansa ja strategiaansa. (Rinne 2021, 66.) Psykologisen turvallisuuden tasoa kasvattamalla voitaisiin mahdollisesti parantaa tuloksia Henkilöstökyselyssä 2024 ilmenneiden parannettavien osa-alueiden (palkitseminen, tunnustus ja lojaalius) osalta. Psykologinen turvallisuus voi lisätä myös monimuotoisuutta. (Fortum 2024o).

Johtajien, esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon tulisi ottaa psykologisen turvallisuuden lisääminen selkeämmin osaksi suunnittelua ja johtamista. Psykologinen turvallisuus olisi hyvä tuoda osaksi henkilöstökyselyä omana osionaan. Lisäksi 2022 henkilöstökyselyssä esitetyt kysymykset liittyen hybridityöhön voisi toistaa. Olisi hyvä seurata, miten tulokset ovat muuttuneet kahdessa vuodessa, kun etätyöstä on enemmän kokemusta. Olisi varmaan myös hyvä toteuttaa ajankohtainen etätyökysely, jotta vastausten trendiä voitaisiin seurata.

Ydinvoima-alalla turvallisuus perustuu jatkuvaan parantamiseen, mikä on määritelty niin lainsäädännössä kuin Loviisan voimalaitoksen toiminta-ajatuksessakin. Jatkuva parantaminen näkyy myös muun muassa käyttökokemustoiminnassa ja osaamisen hallinnan jatkuvassa parantamisessa. Psykologinen turvallisuus on ehdottoman tärkeää jatkuvan parantamisen kannalta, jotta vaikeita asioita ja ongelmia pystytään tuomaan esiin. Työntekijöiden tulee uskaltaa kertoa poikkeamista ja havaitsemistaan epäkohdista ilman pelkoa kasvojen menetyksestä. Tavoitteena on peloton organisaatio. Yhtä lailla tärkeää on myös uusien näkökulmien ja ideoiden esille tuominen.

Psykologisen turvallisuuden ollessa korkea ja vaatimusten ollessa korkeat, on mahdollisuutena päästä oppimis- ja korkea suorituskykyalueelle. Jos sitä vastoin standardit ovat matalalla, jäädään mukavuusalueelle. Mukavuusalueella yksilöt ovat avoimia, mutta työ ei haasta heitä. Mukavuusalueen riskinä on se, että työntekijät eivät sitoudu, tylsistyvät ja vaihtavat herkemmin haastavampiin tehtäviin. (Edmondson 2019, 17-19.) Psykologiseen turvallisuuteen ja vaatimusten tasoon kannattaa siis panostaa. Psykologisen turvallisuuden tilaa kannattaa seurata säännöllisesti.

Vastauksia analysoidessa kävi ilmi, että psykologinen turvallisuus voi toteutua sekä lähi- että etätöissä. Psykologisen turvallisuuden tila kohdeyrityksessä on hyvä tai kohtalainen huolimatta siitä, että kohdeyrityksessä tehtiin koronapandemian aikaan pääasiassa etätyötä ja nykyisellään käytössä on hybridityöskentelymalli. Etätyö ei siis ole ainakaan huomattavasti heikentänyt psykologisen turvallisuuden tilaa. Jotta psykologista turvallisuutta syntyy, tarvitaan yksilöiden välistä luottamusta, joka taas syntyy sosiaalisista kohtaamisista ja epävirallisista keskusteluista. Teknologialla, kuten Teams-chatilla tai virtuaalikalpeilla, voidaan korvata fyysisiä vapaamuotoisempia kohtaamisia. Etätöitä tehdessä tulee kuitenkin kiinnittää erityistä huomiota, että näitä kohtaamisia syntyy riittävästi, jotta yhteisöllisyyttä syntyy.

On mahdollista, että tietyt henkilöt kokevat herkemmin psykologista turvallisuutta johtuen heidän persoonallisuudestaan tai kompetenssistaan. Edmondson ja Mogelof ovat määritelleet, että tietyt persoonallisuuden piirteet vaikuttavat myönteisesti psykologiseen turvallisuuteen. Proaktiivinen persoonallisuus todennäköisesti sopeutuu paremmin muutokseen, eikä koe tilanteita psykologisesti turvattomiksi. (Frazier ym. 2017, 117.)

Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan pitää, että etätyön tekemisen vahvuudet ovat joustavuus, keskittymistä vaativat tehtävät ja itseohjautuvuus. Etätyön tekemisen heikkoukset sitä vastoin ovat sosiaalisten kanssakäymisten väheneminen, terveydelliset haitat, useamman asian samanaikainen tekeminen ja se, että päätökset tehdään liian korkealla.

Etätyön mahdollisuuksia ovat tuottavuuden parantuminen ja esihenkilötyön merkityksen kasvaminen. Etätyön uhkina tunnistetaan työelämän ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen, tiimihengen muodostamisen vaikeus, psykososiaaliset seuraamukset, ei tue vertaisoppimista tai innovaatioita, lieveilmiöiden lisääntyminen ja etätöihin siirtymisen edellytykset eivät täyty.

Toinen merkittävä havainto on, että psykologisen turvallisuuden tila kohdeyrityksessä on pääosin hyvä tai kohtalainen.

Viimeiseksi psykologista turvallisuutta voi ilmetä sekä lähi- että etätyössä. Etätyössä on kiinnitettävä erityistä huomiota erilaisten epävirrallisten yhteydenpitojen toteuttamiseen ja sitä kautta yhteisöllisyyden ja luottamuksen muodostamiseen. Yhteisöllisyyttä muodostuu vähemmän etätöissä.

## 8.1 Kehitysideat kohdeyritykselle

Tutkimustulosten pohjalta muodostetut kehitysideat kohdeyritykselle ovat:

- Fortumin strategian kirkastaminen entisestään henkilöstölle.
- Etätyön toimivuuden arviointi ja kehittäminen ottaen huomioon etätyön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.
- Koulutussuunnitelman päivittäminen tulevaisuudessa tarvittavilla työelämätaidoilla ja etätyökentelyn työkalujen käytöllä.
- Konsernin hybridityökirjan jalkauttaminen Loviisan voimalaitokselle.
- Työergonomiaa tukevien tukipalveluiden tarjoaminen henkilöstölle sekä hyvinvointipalveluiden ja työsuhte-etujen selkeämpi esilletuonti.
- Loviisan voimalaitoksen päätöksentekoprosessia olisi hyvä tarkastella kriittisesti ja arvioida valtuuksia ja mandaatteja.
- Kouluttajien lisäkoulutus huomioiden etä- ja hybridikoulutukset.
- Virtuaalikalvien implementointi kaikille hybridityötä tekeville ryhmille.

- Tuoreemman etätyökyselyn toteutus.
- Henkilöstökyselyssä tulisi kysyä samoja hybridityöhön liittyviä kysymyksiä kuin vuonna 2022.
- Erillisen psykologinen turvallisuus osion lisääminen Henkilöstökyselyyn.
- Esihenkilötoiminnan kehittäminen entisestään huomioiden etäjohtamisen.
- Henkilöstökyselyssä 2024 ilmenneiden parannettavien osioiden sitoutuminen (palkitseminen, tunnustus ja lojaalius) ja mahdollisesti monimuotoisuus tarkempi tutkiminen ja analysointi.
- Psykologisen turvallisuuden tilan säännöllinen mittaaminen.

## 8.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkija työskentelee itse kohdeyrityksessä, joten on mahdollista, niin kuin laadullisessa tutkimuksessa on aina, että tutkija vaikuttaa tulokseen tiedostamatta tai tietoisesti (Kananen 2013, 26). Vaikuttaminen voi ilmetä esimerkiksi kysymysten asettelussa, haastattelutekniikassa ja vastausten analysoinnissa.

Laaduntarkkailua tehtiin opinnäytetyön eri vaiheissa. Etukäteen laatua haettiin hyvällä suunnitelmalla, laadukkaalla haastattelurungolla, varmistamalla haastatteluvälineiden toimivuus ennakkoon, harjoittelemalla laadukasta haastattelemista ja valmistautumalla haastatteluihin laadukkaasti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184.)

Jälkikäteen ajateltuna kysymysten asettelua olisi voinut muokata paremmin vastaamaan tutkimuskysymyksiä. Prosessin edetessä tutkija kehittyi haastattelijana. Haastattelijan rooli on oikeastaan aika haastava ja haastattelijan on harjoitettava aktiivista kuuntelua haastattelujen aikana.

Haastattelujen litterointiin kului yllättävän paljon aikaa ja siksi tulevaisuudessa tutkija tekisi haastattelut ehdottomasti Teamsin välityksellä, jotta ne saisi valmiiksi kirjoitettuna puhtaaksi.

Opinnäytetyösuunnitelma oli lineaarinen, mutta prosessi oli oikeastaan aika rönsyilevä ja tutkimus lähti elämään omaa elämäänsä. Opinnäytetyn tekemiseen meni ajallisesti lähes vuosi. Aiheen tarkempi rajaaminen olisi voinut edesauttaa nopeampaan lopputulokseen.

Vaikka tutkija oli opinnäytetyösuunnitelmassa varautunut erilaisiin riskeihin, kuten ajankäytön haasteisiin, elämäntilanteen muutoksiin tai motivaation vähenemiseen, ei mieleen ollut tullut opinnäytetyön ohjaajan vaihtuminen kesken prosessin. Vaihduksesta ei kuitenkaan ollut kielteisiä vaikutuksia.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että sen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta pohditaan. Puhutaan reliaabeliudesta ja validiudesta. Reliaabelius tarkoittaa sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos tai että kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen

tulokseen. Toisen kautta tulos on reliaaabeli, jos kahdella eri tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Kaikkiaan kyse on siis tutkimuksen toistettavuudesta ja yleistettävyydestä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.)

Tutkimuksen läpinäkyvyys ilmenee työn etenemisen yksityiskohtaisena kuvaamisena. Lisäksi tutkijan tulkinat on pyritty perustelemaan hyvin. Haastattelujen näyte valikoitiin edustamaan mahdollisimman hyvin kohdeyrityksen etätyötä tekevää henkilöstöä. Haastateltavien määrä oli 8 henkeä. Näytteeseen valittiin toimihenkilöitä, ylempiä toimihenkilöitä ja esihenkilöitä, jotka kaikki tekivät etätyötä. Haastattelut litteroitiin ja käsiteltiin luottamuksellisesti. Työn luotettavuutta parannettiin triangulaatiolla käyttämällä myös dokumenttianalyysia tutkimusmenetelmänä haastattelun rinnalla.

Tutkimuksen tulokset korreloivat osittain aiemmin kohdeyrityksessä tehtyjen tutkimusten kanssa, mikä lisää tutkimuksen reliaaabeliutta.

Aihe mahdollistaa tulevaisuudessakin mielenkiintoisia tutkimuskohteita. Aiheen ympäriltä voisi tehdä jatkotutkimuksia liittyen etätyön tekemisen vahvuuksiin, mahdollisuuksiin, heikkouksiin ja uhkisiin, jotka eivät tässä tutkimuksessa nousseet esille. Kohdeyrityksessä voisi tutkia tarkemmin Henkilöstökyselyssä 2024 esille nousseita matalampia tuloksia.

## Lähteet

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisen voima. Docendo. Jyväskylä.

Anttila, T. & Oinas, 2023. Työ elää. Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. T. Koivunen, T., Sippola, M. & Melin, H. (toim.). E-kirja. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523458369>. Luettu: 20.1.2024.

Ashleigh, M. & Mansi, A. 2012. The Psychology of People in Organisations. Pearson Education Limited. Essex.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Helsinki.

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

Checketts, D. Positive conflict. 2007. Career Press. E-kirja. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/positive-conflict/9781564149596/>. Luettu: 31.10.2023.

Deloitte Insight. 2024 Global Human Capital Trends. Luettavissa: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176836\\_global-human-capital-trends-2024/DI\\_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176836_global-human-capital-trends-2024/DI_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf) Luettu: 11.5.2024.

Dufva, M. 1.4.2024. Megatrendit 2024. Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/megatrendit-2024/> Luettu: 11.5.2024.

Edita. 16.1.2023. Miten työnantaja voi valvoa etätyötä? Luettavissa: <https://lakitieto.edita.fi/etatyon-valvonta/> Luettu: 11.5.2024.

Edmondson, A. C. 2019. The Fearless Organisation. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth. John Wiley & Sons, Inc.

Eklund, A., Lindholm, T., Jääskeläinen, H. & Salminen, J. 2021. Hybridijohtaminen. Brik. Helsinki.

Energiäteollisuus. 20.4.2023. Ydinvoiman suosio ennätystasolla, vastustajia saa jo etsiä. Luettavissa: <https://energia.fi/tiedotteet/ydinvoiman-suosio-ennatystasolla-vastustajia-saa-jo-etsia/>. Luettu: 11.5.2024.

Fingrid. 11.5.2024. Sähköjärjestelmän tila. Luettavissa: <https://www.fingrid.fi/sahkomarkkinat/sahkojarjestelman-tila/> Luettu: 11.5.2024.

Fortum 2021a. Odotukset ydinvoima-alan ammattilaiselle. LK-01-00005, versio 3.0.

Fortum 2021b. Etätyökysely 2021. LO1-E74-00166, versio 1.0.

Fortum 2022a. Loviisan voimalaitoksen pitkän aikavälin strategia. LO1-B3-00532, versio 3.0.

Fortum 2022b. Turvallisuuskulttuuritutkimus.

Fortum 2022c. Fortumin henkilöstökysely 2022.

Fortum 2022d. Etätyö Loviisan voimalaitoksella. LO1-E1-00228, versio 2.1.

Fortum 2023a. Konsernin etätyöohje. Remote work in hybrid environment.

Fortum 2024a. Fortum kotisivu. Loviisan voimalaitos. Luettavissa: <https://www.fortum.fi/tietoa-meista/energiantuotantomme/voimalaitoksemme/loviisan-voimalaitos/voimalaitoksen-toiminta>. Luettu: 16.12.2023.

Fortum 2024b. Loviisan voimalaitoksen Sharepoint intranetsivut.

Fortum 2024c. Fortum konsernin Sharepoint intranetsivut. Toimintamme perusta ja strategia.

Fortum 2024d. Liiketoimintayksikön organisaatio. Hallinnollinen ohje. HO-01-00008 versio 22.0.

Fortum 2024e. Loviisan voimalaitoksen käyttökokemustoiminnan Sharepoint intranetsivut.

Fortum 2024f. Loviisan voimalaitoksen koulutuksen Sharepoint intranetsivut.

Fortum 2024g. Liiketoimintayksikön vuosiraportti. LO1-B3-00836, versio 1.0.

Fortum 2024h. Fortum Hybrid Work Handbook.

Fortum 2024i. Fortum konsernin Sharepoint intranetsivut. Change Management Playbook. Muutosjohtamisen ohjekirja.

Fortum 2024j. Toukokuun kuukausi-infon materiaali.

Fortum 2024k. Culture workshop. Sähköinen materiaali.

Fortum 2024l. Käyttökokemustoiminnan palautekyselyn tulokset.

Fortum 2024m. Fortum konsernin Sharepoint intranetsivut. Työterveys ja hyvinvointi.

Fortum 2024n. Fortum konsernin Sharepoint intranetsivut. Työsuhde-edut.

Fortum 2024o. Henkilöstökyselyn 2024 tulokset.

- Frazier, M., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. 2017. Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. Old Dominion University. ODU Digital Commons. Luettavissa: [https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=management\\_fac\\_pubs](https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=management_fac_pubs). Luettu: 11.5.2024.
- Grace, P. 2020. Etätyökirja. Aula & Co. Helsinki.
- Haan, K. & Main, K. 12.6.2023. Remote Work Statistics And Trends In 2024. Forbes Advisor. Luettavissa: <https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/>. Luettu: 5.5.2024.
- Hanni, M., Kettunen, S. & Tähtinen, O. 2022. Työnteon erilaiset muodot. Kauppakamari. Helsinki.
- Heinonen, S., Maree, B., Sivonen, R., Toivonen, S., Viitamäki, R. & Pättikangas, P. 5/2023. TOWARDS TWIN TRANSFORMATIONS AND SPACES - Convoluted Conversations on the Green and Digital Futures of Work. Tulevaisuuden Tutkimuskeskus. Luettavissa: [https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/176094/FFRC\\_eBooks\\_5-2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/176094/FFRC_eBooks_5-2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 5.5.2024.
- Helle, M. 2004. Etätyö. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Helsingin Sanomat. 31.10.2023. Etätyön ongelmat ilmenevät ajan myötä. Pääkirjoitus. Luettavissa: <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000009959280.html>. Luettu 31.10.2023.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Jaaron, A., Hijazi, I., Musleh, K. A Conceptual Model for Adoption of BIM in Construction Projects: ADKAR as an Integrative Model of Change Management. 6/2022. Technology analysis & strategic management. Luettavissa: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfendmkaj/https://dora.dmu.ac.uk/server/api/core/bitstreams/76fb8903-c7d0-48fa-a9a0-009d4e6c5a6c/content. Luettu: 28.4.2024.
- Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Ujas uusi johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Juutinen, S. 2016. Strategisen yritys vastuun käsikirja. Alma Talent. E-kirja. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/IAFBHXCTEB#>. Luettu: 4.2.2024.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. 2. painos. Alma Talent.

- Koivunen, T., Sippola, M. & Melin, H. (toim.). 2023. Työ elää. Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. E-kirja. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523458369>. Luettu: 20.1.2024.
- Koskinen, A. 28.11.2023. Etätyön seuraava askel on virtuaalitoimisto. Loviisan Sanomat, 94, s. 13.
- Kuisma, J. & Sauri, P. 2021. Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa. Pole-Kuntatieto Oy.
- Leinonen, R. 2021. Muutosten johtaminen Fortumin luvanvaraisessa ydinvoimaliiketoiminnassa. Opinnäytetyö, Liiketalouden ylempi amk-tutkinto. Haaga-Helia. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/505313/Leinonen\\_Ruusaliisa.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/505313/Leinonen_Ruusaliisa.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Luettu: 21.1.2024.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521417467>. Luettu 21.1.2024.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. ITSEOHJAUTUVUUS – miten organisoitua tulevaisuudessa. E-kirja. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAEBBXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS\(\(20\)/piste:b7](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAEBBXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS((20)/piste:b7). Luettu: 17.12.2023.
- Melin, H. & Saari, T. 2023. Työ elää. Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. T. Koivunen, T., Sippola, M. & Melin, H. (toim.). E-kirja. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523458369>. Luettu: 21.1.2024.
- MTV Uutiset. 15.4.2023. Ydinvoiman aikakausi päättyy tänään Saksassa – kolme viimeistä laitosta kytketään irti sähköverkosta. Luettavissa: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/ydinvoiman-aikakausi-paattyy-tanaan-saksassa-kolme-viimeista-laitosta-kytketaan-irti-sahkoverkosta/8676748#gs.loka54>. Luettu: 16.12.2023.
- Neeley, T. 2021. Remote Work Revolution. Succeeding from Anywhere. Harper Collins. New York.
- Näre, L. & Näre, S. 2023. Työ elää. Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. T. Koivunen, T., Sippola, M. & Melin, H. (toim.). E-kirja. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523458369>. Luettu: 21.1.2024.
- Närhi, J. 14.8.2023. Etätyöt voivat ajaa osan ulkokehälle. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000009772068.html>. Luettu: 14.8.2023.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.

Pietarinen, H. 10.12.2023. Tekoäly uhkaa täysin etänä tehtävää työtä, sanoo professori Bloombergille. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000010046432.html>. Luettu: 10.12.2023.

Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa - Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521442230/preview>. Luettu: 7.1.2024.

Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja: käytännönläheinen, helppolukuinen ja tiivis opas digiajan johtamiseen. Books on demand. E-kirja. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789528030522>. Luettu: 6.1.2024.

Rani, U. 2023. The future of remote work. European Trade Union Institute. Countouris, N., De Stefano, V., Piasna A. & Rainone, S. (toim.). Luettavissa: [https://www.etui.org/sites/default/files/2023-05/The%20future%20of%20remote%20work\\_2023.pdf](https://www.etui.org/sites/default/files/2023-05/The%20future%20of%20remote%20work_2023.pdf). Luettu: 11.5.2024.

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum Media Oy. E-kirja. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521420306>. Luettu: 3.12.2023.

Riipinen, N. 2019. Joustotyöaika. Alma Talent. Helsinki.

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio. ALMA.

Roine, J. & Anttila, J. 2016. Työ ei ole paikka. Kokemuksia tuottavasta etätyöstä.

Rope, T. 2021. Kalsariduunit – etätyön ilot ja kirot. Tammertekniikka. Tampere.

Ruutu, S. 2020. Coaching työkalupakki. Alma Talent. E-kirja. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/HAGBBXETEB#piste:t1>. Luettu: 6.1.2024.

Saarti, J. 2008. Kirjasto ilman seiniä - tieto- ja viestintätekniikan kehitys suomalaisissa yleisissä kirjastoissa 1970 – 1990-luvuilla. Luettavissa: <file:///C:/Users/pulkknad/Downloads/505-Artikkelin%20teksti-2150-1-10-20080523.pdf>. Luettu: 21.1.2024.

Smith, P., Yellowley, W. & McLachlan, C. 2020. Organizational Behaviour: Managing People in Dynamic Organizations. Taylor & Francis Group. E-kirja. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=6350374>. Luettu: 7.1.2024.

Smith, P., Farmer, M. & Yellowley, W. 2012. Organizational Behaviour. Hodder Education. E-kirja. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=967187>. Luettu: 31.10.2023.

Stenberg, M. 2021. Tietoperusteinen arvonluonti: tietojohdaminen ja tietopääoman kehittäminen. M. Stenberg Consulting Ky.

STUK 2019a. YVL A.3. Turvallisuuden johtaminen ydinalalla. Luettavissa: <https://www.stuklex.fi/fi/ohje/YVLA-3>. Luettu: 10.5.2024.

STUK 2019b. YVL A.10. Ydinlaitoksen käyttökokemustoiminta. Luettavissa: <https://www.stuklex.fi/fi/ohje/YVLA-10>. Luettu: 21.1.2024.

STUK 2024. Fukushima ydinvoimalaitoksen onnettomuus. Luettavissa: <https://stuk.fi/fukushiman-ydinvoimalaitoksen-onnettomuus>. Luettu: 5.5.2024.

Sutela, H. 18.10.2021. Uusi normaali kutsuu – vanhaan ei ole paluuta, jos työntekijöiltä kysytään. Tilastokeskus. Luettavissa: <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2021/uusi-normaali-kutsuu-van-haan-ei-ole-paluuta-jos-tyontekijoilta-kysyaan/>. Luettu: 5.5.2024.

Taloustutkimus Oy. 2021. Tutkimusraportti. Työelämän tulevaisuuden tarpeet 2021. Luettavissa: [https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/3352331/Ladattavat-materiaalit-yritysasiakkaat/Tulevaisuuden-ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4tarpeet-raportti.pdf?utm\\_campaign=2021\\_10\\_Tyoelaman\\_tulevaisuuden\\_tarpeet-raportti&utm\\_medium=email&hsenc=p2ANqtz-8ejYRGfP\\_suzVilfgebIGPV6f088I29QNBIYvXA2EDXGVh3Oo9Ys-e72rizHJC4FE0qaHgB7qeSRWd4UVv72cRvtwOctlkuhhPrpQNDDComO8Gehg&hsmi=175639644&utm\\_content=175639644&utm\\_source=hs\\_automation](https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/3352331/Ladattavat-materiaalit-yritysasiakkaat/Tulevaisuuden-ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4tarpeet-raportti.pdf?utm_campaign=2021_10_Tyoelaman_tulevaisuuden_tarpeet-raportti&utm_medium=email&hsenc=p2ANqtz-8ejYRGfP_suzVilfgebIGPV6f088I29QNBIYvXA2EDXGVh3Oo9Ys-e72rizHJC4FE0qaHgB7qeSRWd4UVv72cRvtwOctlkuhhPrpQNDDComO8Gehg&hsmi=175639644&utm_content=175639644&utm_source=hs_automation). Luettu: 11.5.2024.

TEM. Työ- ja elinkeinoministeriö. 23.5.2005. Sopimus etätyötä koskevan puitesopimuksen täytäntöönpanosta. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2106637/EU-et%C3%A4ty%C3%B6+kansallinen+sopimus.pdf/c66ba2a8-72e3-4fe1-845f-49e6932d292c/EU-et%C3%A4ty%C3%B6+kansallinen+sopimus.pdf?t=1646748203624>. Luettu 5.5.2024.

Tilastokeskus. 2023. Etätyö. Määritelmä 1. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>. Luettu: 30.8.2023.

Työsuojeluhallinto. Etätyö. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>. Luettu: 5.5.2024.

Työturvallisuuskeskus. Etätyön edellytyksiä. Luettavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/#etatyon-edellytyksia>. Luettu 11.5.2024.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Luettavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789513781071>. Luettu: 17.12.2023.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – tulosta joustavalla työllä. BALTO print. Liettua.

Vuorela, P., Erkkilä, H-K. & Kultanen, H. 6.6.2022. Tutkimus etätyön vaikutuksista. Elinkeinoelämän keskusliitto. Luettavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/06/EK-Tutkimus-etatyon-vaikutuksista-2023.pdf>. Luettu: 11.5.2024

Vuorenmaa, H., Mäkelä, E. & Sumelius, J. 2023. Työ elää. Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. T. Koivunen, T., Sippola, M. & Melin, H. (toim.). E-kirja. Luettavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789523458369>. Luettu: 21.1.2024.

WNA. World Nuclear Association. 29.4.2024. Fukushima Daiichi Accident. Luettavissa: <https://world-nuclear.org/information-library/safety-and-security/safety-of-plants/fukushima-daiichi-accident>. Luettu: 5.5.2024.

Ympäristöministeriö. Pariisin ilmastopöytäkirja. Luettavissa: <https://ym.fi/pariisin-ilmastosopimus>. Luettu: 5.5.2024.

Yrittäjät. Tiedote. 22.2.2023. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/tyoelamagallup-puolet-harkitsisi-tyopaikan-vaihtoa-jos-ei-saisi-tehda-etatoita/>. Luettu: 28.11.2023.

Zaki, S. 13.1.2024. Nelipäiväinen työviikko on jo täällä. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/visio/art-2000010025190.html>. Luettu: 21.1.2024.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelun runko

#### Taustakysymykset

1. Kerro vähän työhistoriastasi kohdeyrityksessä?
2. Millaista työsi oli ennen koronapandemiaa?
3. Entä koronan jälkeen? Kerro esimerkki työpäivästäsi?
4. Mitä koet, että etätyön ja lähityön tekemisen suurimmat erot ovat?
5. Mitä koet etätyön tekemisen suurimmiksi eduiksi?
6. Mitä koet etätyön tekemisen suurimmiksi haitoiksi?
7. Millaista on organisaation tuki?

#### Psykologinen turvallisuus

8. Kerro vähän tiimistä, jossa työskentelet?
9. Onko tiimissäsi helppo tehdä virheitä?
10. Pystyvätkö tiimisi jäsenet tuomaan esiin ongelmia ja vaikeita asioita?
11. Torjuvatko tiimisi jäsenet toisia erilaisuuden takia?
12. Miten koet monimuotoisuuden, tasavertaisuuden ja inklusiivisuuden?
13. Koetko, että tiimissä on turvallista ottaa riskejä? Miten se ilmenee?
14. Pystytkö tiimissäsi pyytämään apua muilta?
15. Minkälaisia kanavia olet käyttänyt yhteydenpitoon?
16. Koetko, että vaivannäköäsi tiimissä arvostetaan?
17. Koetko, että ainutlaatuisia taitojasi ja kykyjäsi arvostetaan? Pääsetkö hyödyntämään niitä?
18. Miten koet innovaatioiden syntymisen nykyisessä työssäsi?
19. Mitä ajatuksia oppiminen ja elinikäinen oppiminen sinussa herättävät?
20. Miten koet yhteisöllisyyden?
21. Miten koet yrityksen yrityskulttuurin? Onko etätyö tuonut siihen jotain muutoksia?
22. Mitä ajatuksia etätyö ja johtaminen sinussa herättävät? Entä itseohjautuvuus?
23. Mitä ajatuksia psykologinen turvallisuus ja luottamus herättävät sinussa?