

# **Etätyön työhyvinvointi ja johtaminen**

## **Case: Yritys X**

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Sistonen, Henna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 44+1	
Työn nimi <b>Etätyön työhyvinvointi ja johtaminen</b> Case: Yritys X		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), Uudistava johtaminen		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Yritys X		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö tutkii, miten lisääntynyt etätyö vaikuttaa työhyvinvointiin Yritys X:ssä sekä millaista johtamista etätyössä vaaditaan. Opinnäytetyö tehtiin laadullisena tutkimuksena, jossa kyselylomakkeen avulla tutkittiin etätyötä ja sen vaikutusta työhyvinvointiin.</p> <p>Tutkimuksen teoria keskittyy pääsääntöisesti työhyvinvointiin ja johtamiseen sekä etätyöhön. Toteutettu tutkimus mukaili pääsääntöisesti teoriasta esiin nousseita asioita.</p> <p>Etätyö koettiin pääosin positiivisena. Etätyötä puolsivat muun muassa työmatkan poisjääminen ja ajan vapautuminen vapaa-aikaan. Myös työrauhan koettiin olevan parempi etänä työskennellessä. Etätyön negatiivisina puolina koettiin sosiaalisuuden väheneminen sekä huonompi työergonomia. Esihenkilöltä toivottiin läsnäoloa. Kuitenkin koettiin, että esihenkilö oli hyvin tavoitettavissa jo tutkimuksen aikana.</p>		
Asiasanat työhyvinvointi, johtaminen, etätyö		

## Abstract

Author(s) Sistonen Henna	Type of Publication Master's thesis	Published 2022
	Number of Pages 44+1	
Title of Publication <b>Work well-being and leadership in remote work</b> Case: Company X		
Degree and field of study Master of Business Administration, innovative leadership		
Name, title and organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Company X		
Abstract <p>This master's thesis studies how remote work effects on well-being at work in Company X and what kind of leadership is needed in remote work. Thesis was conducted as qualitative study which studied with questionnaire how remote work effects on work well-being.</p> <p>The theory portion of this thesis focuses mainly on well-being at work, leadership and remote work. The conducted study retell mainly about the issues that were mentioned in theory portion.</p> <p>Remote work was mainly experienced as positive. Positive aspects about remote work were the absence of commuting and having more free-time because of it. It was also experienced that it was more peaceful to work at home. The negative aspects of remote work were the lack of social interactions and inferior ergonomics. The personnel hoped that the manager would be available easily. Although it was experienced that the manager was well available even during the study.</p>		
Keywords well-being at work, work well-being, leadership, remote work		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tutkimuskysymys, tavoite sekä tarkoitus.....	2
1.2	Muut tutkimukset .....	3
1.3	Yritysesittely .....	3
1.4	Aikataulu.....	4
2	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	5
2.1	Työhyvinvointi.....	5
2.2	Johtaminen.....	8
2.3	Itseohjatuvan tiimin johtaminen.....	10
2.4	Johtaminen ja työhyvinvointi.....	12
3	Etätyön johtaminen.....	15
3.1	Etätyö .....	15
3.2	Johtaminen etätöissä.....	17
4	Etätyön vaikutukset työhyvinvointiin: Yritys X.....	20
4.1	Tutkimuksen toteutus ja menetelmät .....	20
4.2	Tulokset.....	22
4.3	Workshop .....	27
4.4	Vaikuttamisen kehä .....	28
5	Yhteenveto ja pohdinta .....	35
	Lähteet .....	45

## Liitteet

### Liite 1. Kysely

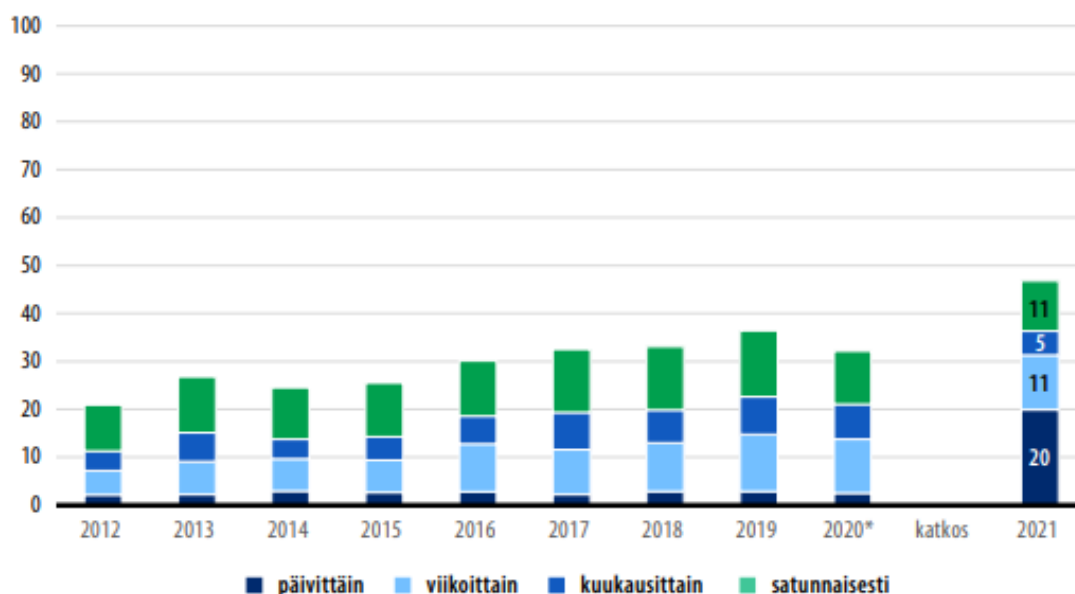
## 1 Johdanto

Työbarolometrin 2021 ennakkotulosten mukaan etätyöstä on tullut arkipäivää varsinkin toimihenkilöiden kohdalla. Syksyllä 2021 noin viidennes palkansaajista on tehnyt etätyötä päivittäin. Etätyötä tekevästä jopa 81% sanoo pystyvänsä keskittymään kotona paremmin ja 81% arvioi etätyön olevan tuottavaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.)

Koronan aikana jopa miljoonan suomalaisen arvioidaan siirtyneen etätyöhön lyhyellä tai jopa olemattomalla varoitusajalla. Jo nyt on selvää, että korona tulee muokkaamaan työkuultuuria pysyvästi. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020, 13.)

Loppukeväästä 2020 tehtyjen selvitysten mukaan jopa 1,2 miljoonaa työntekijää oli etätöissä. Etätöihin siirtyi myös sellaisia työntekijöitä, joille etätyön tekeminen ei ollut entuudestaan tuttua. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan kuuluu huolehtia, että työ ei aiheuta terveyshaittaa. Kyseinen velvoite koskee myös etätyötä. (Laitinen 2020.)

Myös Työbarolometrin 2021 ennakkotietojen mukaan korona-aika on lisännyt etätyön tekemistä ennäkemättömällä tavalla (Kuva 1). Ohessa olevasta kuvasta nähdään etätyön voimakas kasvu. Aikasarja ei ole täysin vertailukelpoinen muiden tutkimuksessa toteutettujen muutosten takia, mutta on silti selvää, että etätyön määrä on kasvanut. (Lyly-Yrjänäinen 2022.)



Kuva 1: Etätyö viimeisen 12 kuukauden aikana 2012–2020 (vuonna 2020 ennen koronaviruspandemian puhkeamista) (Lyly-Yrjänäinen 2022)

Alustavien tutkimusten mukaan etätyö ei ole heikentänyt työhyvinvointia tai asenteita työtä kohtaan. Etätyötä tehneet ovat kokeneet oppineensa parempia työtapoja sekä pystyneensä tekemään enemmän itsenäisiä päätöksiä. Etätyön riskitekijäksi tunnistettiin työkavereilta ja esihenkilöltä saatu vähäisempi tuki. Etätyöskentely oli yhteydessä kasvaneeseen työn imuun, mutta toisaalta etätyötä tehneet kokivat tylsistyneensä helpommin. Onnistunut etätyö perustuu työntekijän, esihenkilön ja työnantajan väliseen luottamukseen, yhteiseen suunnitteluun ja sopimiseen sekä työntekijän itseohjautuvuuteen. (Työterveyslaitos 2020.)

Työbarolometri 2020 mukaan korona-aika on vaikuttanut myönteisesti työkykyyn niillä aloilla, joilla etätyö on ollut mahdollista. Myös lyhyet sairaspöissaolot ovat vähentyneet. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.)

Työhyvinvointia ja –pahoinvointia on tutkittu Suomessa jo 1970 –luvulta alkaen, mutta tutkimukset ovat yleistyneet vasta 2010 -luvulla. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan usein työpahoinvoinnin puutetta ja suurin osa työhyvinvoinnin tutkimuksesta on keskittynyt työpahoinvoinnin tutkimiseen (esimerkiksi työstressiin ja uupumukseen). Vasta 2000 –luvulla on alettu kiinnittää huomiota positiiviseen työhyvinvointiin (esimerkiksi työn imu). Kuitenkin viimeaikaisten tutkimusten mukaan työhyvinvointia ja –pahoinvointia tulisi tutkia yhdessä, sillä ne täydentävät toisiaan. (Seeck 2021, 244-246.)

### 1.1 Opinnäytetyön tutkimuskysymys, tavoite sekä tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella etätyötä ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin Yritys X:n kautta.

Tutkimuskysymyksenä on

- miten lisääntynyt etätyö vaikuttaa työhyvinvointiin Yritys X:ssä.

Alatutkimuskysymyksenä pohditaan

- millaista johtamista etätyössä vaaditaan.

Tarkoituksena on tutkia esimerkiksi sitä, kokevatko työntekijät esihenkilön olevan tarpeeksi läsnä etätyössä.

Tavoitteena on siis tutkia työhyvinvointia sekä, miten johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Tämän lisäksi tarkastellaan etätöiden vaikutusta työhyvinvointiin sekä, mitä johtamisessa tulee erityisesti ottaa huomioon etätyöaikana.

## 1.2 Muut tutkimukset

Tiina Heiskanen tutkii lähes samaa aihetta vuonna 2021 valmistuneessa YAMK-opinnäytetyössään Työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä - Koronaviruspandemian vaikutukset työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, miten työhyvinvointia johdetaan etätyössä ja mitä haasteita etätyö asettaa työhyvinvoinnin johtamiseen. Lopputuloksena oli, että työhyvinvointia edistetään etätyössä hyvällä johtamisella, viestinnällä, toimivilla laitteilla ja hyvällä ergonomialla. Itsensä johtaminen korostuu työhyvinvoinnissa. Etäjohtamisen haasteita ovat työhyvinvoinnin johtamisen vuorovaikutus, työn jaksottaminen sekä itsensä johtaminen. Jatkotutkimusehdotuksena ehdotetaan koronapandemian vaikutusten tarkastelua pidemmällä tähtäimellä. (Heiskanen 2021.)

Tiina Veijanen tutkii myös saman tyylistä aihetta 2021 valmistuneessa YAMK-opinnäytetyössä Johtamisen merkitys etätyössä työhyvinvoinnin näkökulmasta: tavoitteena hyvinvoiva etätyöyhteisö Organisaatio X:ssä. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on ”Mitkä tekijät etätyön johtamisessa vaikuttavat työhyvinvointiin?”. Opinnäytetyön lopputuloksena oli, että asiantuntijaorganisaation työhyvinvointiin vaikuttaa esimerkiksi mielenterveys, ergonomia, psykologinen turvallisuus sekä toimiva työyhteisö. Tutkimuksen mukaan edellytyksiä työhyvinvoinnille luovat esimerkiksi hyvä vuorovaikutus ja kokemus luottamuksesta. Työhyvinvointia ja työn hallinnan tunnetta taas heikentävät jatkuva kiireen tuntu, vaikeus tutustua työyhteisön jäseniin ja teknostressi. (Veijanen 2021.)

## 1.3 Yritysesittely

Opinnäytetyö tehdään Yritys X:lle. Yritys X työllistää yli 10 000 henkilöä Suomessa. Yritys on juuri käynyt läpi toimintakulttuurin muutoksen ja siirtynyt itseohjautuvaan toimintatapaan. Ajatuksena on, että itseohjautuvassa organisaatiossa vastuut ovat selkeät ja päätöksentekotasot vähentyvät. Johtamisen merkitys on muuttunut ja painopisteet ovat suuntaviivojen antamisessa ja tiimien menestymisen mahdollistamisessa. (Yritys X:n nettisivut.)

Agile tarkoittaa pyrkimystä ketteryyteen. Ketteriä toimintamalleja voidaan hyödyntää myös liiketoiminnassa vakiintuneempaan vaiheeseen päässeisiin palveluyrityksiin. (Herranen 2020, 45.) Uudet yritysmallit korostavat jaettua johtajuutta ja korostavat toimijoiden vapautta ja vastuuta. Madaltuvien organisaatioiden johtajilta edellytetäänkin selkeyttä, yhteisiä sopimuksia, pelisääntöjä sekä yhteistä näkemystä. Esihenkilön tehtävä on auttaa sisäistämään organisaation perusidea, merkitys, arvot ja toimintatavat. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 129.)

## 1.4 Aikataulu

Opinnäytetyön valmistuminen alkoi loppuvuodesta 2021. Opinnäytetyön kysely lanseerattiin 7.2.2022 ja vastausaika oli helmikuu 2022. Tämän jälkeen vastaukset kerättiin ja analysoitiin. Analyysin perusteella pidettiin workshop Tampereen esihenkilöiden kanssa huhtikuussa. Workshopin perusteella tehtiin yhteenveto, jossa kerättiin tutkimuksesta nousseet asiat työstettäväksi sekä tiimeille että esihenkilöille. Opinnäytetyö valmistui toukokuun lopussa.

Tammikuu	Teoriaosion kirjoitus, kysymysten valmistelu
Helmikuu	Teoriaosio, kyselyn lanseeraus ja vastausaika
Maaliskuu	Teoriaosio, vastausten analysointi
Huhtikuu	Workshopit
Toukokuu	Opinnäytetyön viimeistely
Kesäkuu	Opinnäytetyö valmis



## 2 Työhyvinvoinnin johtaminen

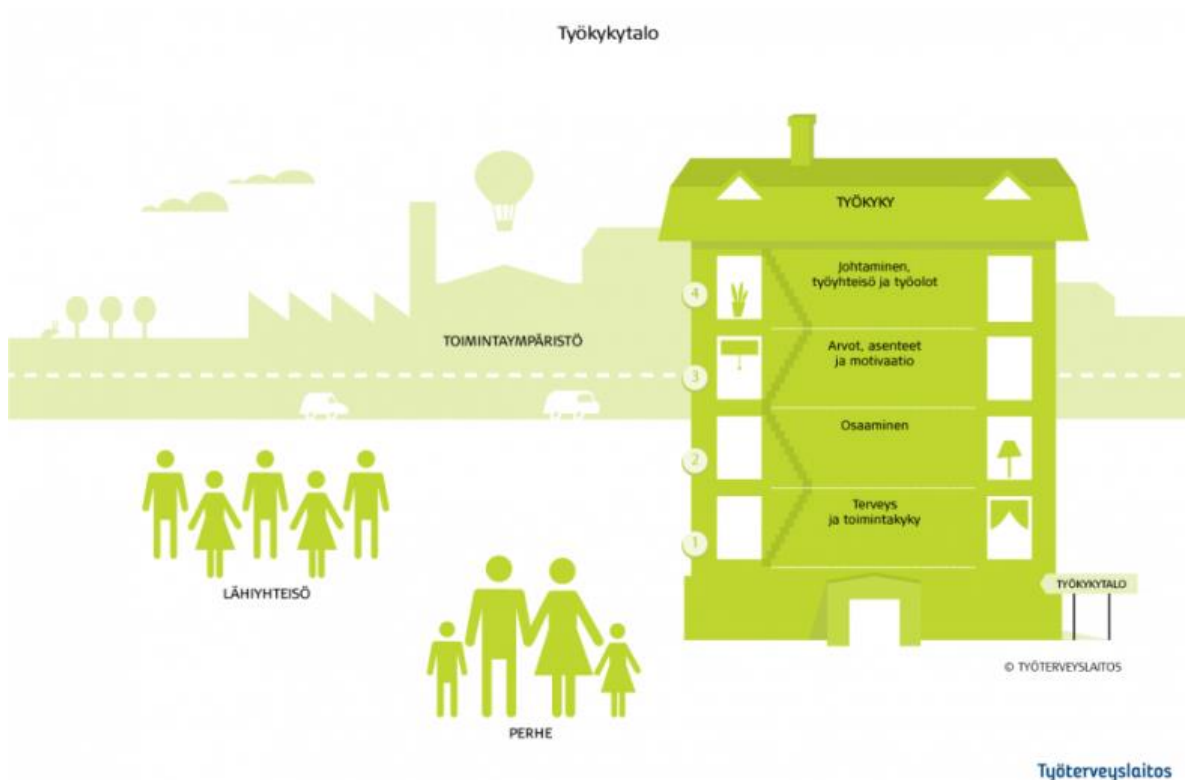
### 2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi sisältää kokonaisuuden, joka koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta sekä hyvinvoinnista. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen ja hyvinvoinnin kasvaessa myös tuottavuus ja sitoutuminen lisääntyvät ja sairaspöissaolujen määrä vähenee. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat hyvä johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijän ammattitaito. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Hyvinvointi voi olla myös osa strategiaa, jolloin puhutaan strategisesta hyvinvoinnista. Se tarkoittaa, että henkilöstön terveys ja hyvinvointi huomioidaan osana liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Tällöin hyvinvointi on osa suunnitelmallista toimintaa, jolla on määritellyt tavoitteet, resurssit, vastuut ja jota mitataan säännöllisesti. (Hyppänen 2010, 253.)

Työssä suoriutumisen edellytys on hyvä työkyky. Työkyky koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkunnosta. Työkykyyn vaikuttavat esimerkiksi työn sekä fyysisten ja psyykkisten voimavarojen tasapaino sekä osaaminen ja asenteet. Työkykyinen ihminen voi hyvin työssään, jolloin puhutaankin työhyvinvoinnista. Huono työkyky johtaa työpahoinvointiin, joka voi ilmetä stressinä tai uupumuksena. Suomessa yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle johtanut syy onkin mielenterveyden häiriöt. (Viitala & Jylhä 2019, 241.)

Työkykyä voidaan kuvata esimerkiksi työkykytalon (Kuva 2) avulla. Työkykytaloissa kolme alinta kerrosta kuvaavat yksilön omia voimavaroja ja neljäs kerros kuvaa itse työtä, työoloja ja johtamista. Jotta työkyky pysyy, tulee kaikkia kerroksia kehittää jatkuvasti koko työelämän ajan. (Työterveyslaitos 2022.)



Kuva 2: Työkykytalo (Työterveyslaitos 2022)

Työhyvinvointi näkyy hyvänä suoriutumisenä, oppimisena, kehittymisenä, innovatiivisuutena, hyvänä yhteistyönä sekä sitoutumisena, eli hyvinvoiva työntekijä on tuottava työntekijä. Huono työhyvinvointi näkyy puolestaan työn ilon hiipumisena, negatiivisena asenteena, poissaoloina ja huonona sitoutumisena. Pahoinvoiva työntekijä ei välttämättä huomaa kuormittumistaan ennen kuin stressi on pitkällä ja loppuun palaminen lähellä. (Viitala & Jylhä 2019, 242.)

Vaikka työhyvinvoinnista huolehtiminen on työnantajan vastuulla, on työntekijällä itsellään myös vastuu omasta työhyvinvoinnistaan. Työnantajan tulee varmistaa, että työ ja työolosuhteet eivät vaaranna työntekijöiden työkykyä. Kuitenkin tärkeää on myös työntekijän oma halu huolehtia omasta terveydestään esimerkiksi terveellisen ruokavalion, liikunnan ja riittävän unen kautta. Työntekijä voi esimerkiksi nukkua jatkuvasti liian vähän ja näin altistaa itseään erilaisille työtapaturmille ja työhyvinvoinnin heikkenemiselle. (Viitala & Jylhä 2019, 243.)

Kun työhyvinvointi on kunnossa, työntekijä tuntee työnsä tavoitteet, saa palautetta työstään sekä kokee itsensä tarpeelliseksi. Työntekijä pääsee lisäksi hyödyntämään vahvuuksiaan sekä kehittämään osaamistaan. Hyvinvoiva työntekijä kokee lisäksi työn imua. Hyvä työhyvinvointi johtaa myös parempaan tuottavuuteen, parempaan sitoutumiseen sekä sairaspöissaolojen vähenemiseen. (Pennonen 2021, 17.)

Työn imu on työhön liittyvää innostusta ja merkityksellisyyden kokemista ja sitä kokeva työntekijä kokee työnsä mielekkääksi. Työn imuun liittyy kolme eri hyvinvointiin liittyvää ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työntekijä kokeekin itsensä energiseksi ja haluaa panostaa työhönsä. Tämän lisäksi työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi sekä keskittyy ja paneutuu työhönsä saaden siitä nautintoa. Työterveyslaitoksen mukaan kaksi kolmesta suomalaisesta kokee työn imua vähintään kerran viikossa. (Työterveyslaitos A.)

Hyvä työmotivaatio, työssä viihtyminen ja työnilo ovat seurausta onnistumisen tunteesta. Kun työntekijä kokee, että työt sujuvat, hän saa aikaan jotain merkityksellistä ja pääsee tavoitteeseen, tulee hyvänolon tunne. Usein työhyvinvointia haetaan liikunnalla, illanistujaisilla sekä me-hengen luomisella. Nämä ovat tarpeellisia, mutta eivät voi olla työmotivaation ydinasioita. Kun työt eivät suju ja onnistumisia ei tapahdu, aiheutuu turhautumista sekä vähemmän työhaluja. (Järvinen 2020, 94-95.)

Stressiä aiheuttaa muun muassa työnhallinnan ongelmat, liian suuret vaatimukset, ohjauksen ja tuen puute, kiusaaminen, epäoikeudenmukaisuus, arvostuksen puute ja riittämättömyyden tunne. Vaikka stressi on psykologinen ja subjektiivinen kokemus, saattaa se oireilla myös fyysisesti. Fyysisiä oireita voi olla esimerkiksi pääsärky, unihäiriöt, flunssakierre ja sydämentykytykset. Psykkisiä oireita voi olla ahdistuneisuus, jännitystilat, ärtymys ja muistiongelmat. Stressistä voi seurata myös masennus ja työuupumus. (Viitala & Jylhä 2019, 242-243.)

Tutkimusten mukaan eriasteinen uupuminen koskettaa jo joka neljättä työtä tekevää ja mielenterveyteen liittyvät ongelmat aiheuttavat puolet enemmän poissaoloja kuin muutama vuosi sitten. Työn sujumisen ja jaksamisen ongelmia lähestytään kuitenkin pääsääntöisesti yksilöiden kautta. Uupumista saatetaan pitää merkinä siitä, että uupuneen työkyky, osaaminen, motivaatio ja elämänhallinta ovat hukassa. Työpaikalla ei välttämättä uskalleta sanoa, että työmäärä, työn tahti, työn tekemisen tai johtamisen tavat kuormittavat. Aina ei välttämättä uskalleta nostaa ongelmia esille, sillä saatetaan pelätä, miten työsuhteen käy. (Mattila-Aalto 2020, 6-7.)

Ergonomian avulla voidaan tunnistaa yksilötason haittakuormitustekijöitä sekä suunnitella niiden hallintakeinoja. Sen lähtökohtana on kuormitustekijöiden kokonaisvaltainen tunnistaminen ja työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittäminen. Työturvallisuuden, -terveyden ja -hyvinvoinnin kehittämistarpeet on tunnistettu varsin laajasti (esimerkiksi Suomen hallitusohjelmassa (2019) että Sosiaali- ja terveysministeriön (2019) työhyvinvoinnin ja työympäristön linjauksissa), mutta näkymää siitä, miten linjaukset saataisiin konkreettisesti tuotua työpaikoille käytäntöön, ei tunnu olevan. Tutkimusten

mukaan henkilöstöhallinnon ja työturvallisuusorganisaation roolit eivät yleensä ole suoraa kytköksissä johtoon, vaan ovat siiloutuneet. Ergonomian avulla voidaan vaikuttaa sekä työhyvinvointiin että mahdollistaa tehokkaampi työnteko. (Reiman & Suokko 2020.)

## 2.2 Johtaminen

Johtaminen vaatii toteutuakseen esihenkilön ja alaisen. Johtaminen kohdistuu organisaatioihin ja ihmisiin ja se toteutuu ihmisten välisenä suhteena. Johtamisen tarkoituksena on saavuttaa yhteisiä tuloksia. (Autio & Juuti & Wink 2011, 11.)

Yksinkertaisuudessaan esihenkilötyö on vallankäyttöä, joka perustuu lakiin ja erilaisiin sopimuksiin. Esihenkilön tehtävä onkin käyttää asemaansa ja työnjohto-oikeuttaan edustamansa organisaation sekä työntekijöidensä parhaaksi. (Järvinen 2020, 18.)

Perinteisesti johtaminen on jaettu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Käytännössä kyseiset johtamisen alat kuitenkin liittyvät toisiinsa, sillä asiat tapahtuvat ihmisen kautta ja ihmisten johtamiseen liittyy olennaisesti toiminnan tavoite ja sisältö. (Viitala & Jylhä 2019, 19.)

Autoritäärisen johtamisen aika on ohi ja autoritäärisen johtamismalli tuleekin korvata monimuotoisemmalla ja ihmislähtoisemmällä johtamisen mallilla. Johtajien tulisikin olla valmiita jakamaan valtaa myös henkilöstölle sekä toimimaan läpinäkyvästi. Työnjohtamisen, valvonnan, ohjaamisen ja kontrolloimisen sijaan tulisi keskittyä enemmän valmentamiseen ja lisätä arvostusta ja luottamusta. Kuitenkaan yritys tuskin pärjää ilman johtamista. Johtajan tulisikin tukea yrityksen ohjautumista oikeaan suuntaan. Yritysten toimintaympäristöt ovat entistä monimutkaisempia ja johtamisen tavoitteena onkin priorisoida, koordinoita, ohjata suuntaa ja tuoda selkeyttä. Hallinnollisen esihenkilön sijaan olisikin tärkeää saada esihenkilö, jonka kanssa voi keskustella oman työnsä tavoitteista ja oman osaamisen kehittymisestä sekä priorisoida omaa rooliinsa sekä tuoda esiin omaan hyvinvointiin liittyviä haasteita. (Kilpinen 2022, 214-215.)

Jotta työ tuntuisi merkitykselliseltä, esihenkilöllä on neljä tehtävää, jotka ovat työnjohdollisia sekä perustehtävän kannalta oleellisia. Esihenkilön tehtävänä on saada työntekijän energia suunnattua yhteen perimmäiseen päämäärään useamman eri tavoitteen sijaan. Esihenkilön tulee myös luoda päämäärästä selkeä ja konkreettinen tavoite sekä antaa selkeät askelmerkit ja virstanpylväät, miten tavoitteeseen päästään. Viimeisenä tehtävä on hahmoittaa yhteys perimmäisen päämäärän sekä konkreettisen tavoitteen välillä. (Aaltonen ym. 2020, 130.)

Aiemmin ajateltiin, että johtajaksi synnyttään, mutta nykyään johtaminen nähdään tehtäväalueena, jossa tarvittavia taitoja voidaan opetella. Johtajan kompetenssi koostuu tiedoista, taidoista, asenteista ja ominaisuuksista. Johtajalta vaadittuja taitoja ovat kognitiiviset taidot, ihmissuhdetaidot, liiketoimintataidot ja strategiset taidot. Kognitiivisiin taitoihin kuuluu oppimiskyky, tiedonhankinta ja –käsittely sekä kyky välittää tietoa eteenpäin. Ihmissuhdetaitoihin liittyy kyky tulkita ihmisten käyttäytymistä ja ihmisten suhteiden välistä tilaa sekä kyky kuunnella, olla vuoropuhelussa ja vaikuttaa kommunikoimalla. Liiketoimintataitoihin kuuluu vahva ja laaja tietämys yrityksen toiminta-alueista. Strategisiin taitoihin kuuluu kyky ymmärtää olemassa olevaa tietoa ja sen perusteella hahmottaa myös tulevaisuutta. (Viitala & Jylhä 2019, 26-27.)

Johtajan uskottavuus rakentuu erityisesti pätevyyden ja luotettavuuden varaan. Työntekijät haluavat uskoa johtajan kykyihin taitoihin ja tietoihin. Päteväksi koettu johtaja painottaa tulevaisuutta, tuloksia ja henkilöstöä. Luotettava johtaja taas kommunikoi ja käyttäytyy johdonmukaisesti eikä tee ristiriitaisia päätöksiä. (Heikinheimo 2021, 15.)

Esihenkilötyössä korostuvat usein aina samat ongelmakohdat: työntekijöiden motivointi, palautteen antaminen, muutoksen johtaminen, johtajuuden ottaminen sekä stressin hallinta. Ihmiset ovat hyvin erilaisia, jonka takia ihmisten käyttäytyminen ei ole kaavamaista tai ennustettavaa. Myös työpaikat ovat erilaisia toimintaympäristöltään, työtehtäviltään ja kulttuuriltaan. Tämän vuoksi esihenkilön on hyvä tuntee johdettaviaan sekä ottaa huomioon työyhteisön erityispiirteet. On tärkeää myös ymmärtää, että ihmiset eivät ole koneita ja saattavat siksi käyttäytyä epäjohdonmukaisesti sekä epäjärkevästi. Esihenkilön tuleekin ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet, tunteet ja tottumukset, jotka vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä. (Järvinen 2020, 12, 20-21.)

Esihenkilön tulee olla hyvä kommunikoimaan. Johtaminen on vuorovaikutusta ja esihenkilön tulee osata kommunikoida monella tasolla. Kommunikointi on puhumisen lisäksi myös kuuntelemista. Tämän lisäksi tulee osata motivoida ja innostaa. Läsnä oleva esihenkilö pystyy yleensä motivoimaan työntekijöitään. Paras tapa innostaa muita, on olla itse innostunut. (Sydänmaanlakka 2016, 36.)

Johtamisessa menestymisen edellytyksenä on kiinnostus toisten työtä kohtaan ja arvostus luokin pohjan luottamukselliselle sekä avoimelle vuorovaikutukselle. Esihenkilö ilmaisee arvostustaan myös kuuntelemalla. Kuuntelemisen tavoitteena on työntekijän näkökulmien ymmärtäminen. Aidon läsnäolon lisäksi myös esihenkilö voi myös itse löytää uusia näkökulmia. (Kurttila & Aalto 2021, 17.)

Esihenkilön läsnäololla on suuri merkitys turvallisuuden luomisessa työpaikalla. Läsnä oleva esihenkilö on aidosti kiinnostunut työntekijöistään. Läsnä oleva esihenkilö on helposti

lähestyttävä ja keskittyy keskusteluun eikä kerro asioita eteenpäin. (Roth & Saarenpää 2020, 27.)

Viestinnällä ja palautteen antamisella on suuri merkitys ja sillä on oma tehtävänsä ja tavoitteensa. Myönteisellä palautteella vahvistetaan sitä, että ollaan menossa oikeaan suuntaan. Rakentava palaute sen sijaan auttaa korjaamaan toimintatapoja oikeaan suuntaan. Rakentava palaute tulisi aina antaa kahden kesken ja sen antamista ei tulisi viivyttää. (Roth & Saarenpää 2020, 38-41.)

Valmentava johtaminen perustuu ajatukselle, että alaisella on voimavaroja ja kykyjä löytää ratkaisuja työssä esiintyviin haasteisiin ja ongelmiin. Esihenkilön työssä korostuu oivalluttaminen. Valmentava esihenkilötyö vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja. Varsinkin kannustavan palautteen antaminen on tärkeää, sillä se edistää kehittymistä. Myös niitä alueita täytyy osata tuoda esille, missä työntekijän tulee kehittyä. Valmentamisen tarkoitus on tukea oppimista eikä opettaa. Tarkoituksena on antaa työntekijälle mahdollisuus löytää itse ratkaisu ongelmaan. (Kupias, Peltola ja Pirinen 2014, 141-142.)

Yrityskulttuuri näkyy kaikessa yrityksen toiminnassa; mitä tehdään ja jätetään tekemättä, miten viestitään sisäisesti tai ulkoisesti, millaista vuorovaikutus on ja miten yritys kohtelee työntekijöitään. Myös esimerkiksi brändi, pukeutuminen, sisustus, perinteet ja tavat kertovat yrityksen yrityskulttuurista. Samoin ohjeet, rakenteet, prosessit ja säännöt ovat osa yrityskulttuuria. Yrityskulttuuri näkyykin kaikessa yrityksen toiminnassa. Yrityskulttuuri on voimakkaasti kytketty yrityksen johtajien käyttäytymiseen. (Nikula 2022, 22,26.)

Johtamiskulttuuri on osa yrityskulttuuria. Mikäli yritys- ja johtamiskulttuuri eroavat vahvasti toisistaan, ei strategia välttämättä toteudu toivotulla tavalla. Johtamiskulttuuri muodostuu arjessa ja ihmisten välisissä suhteissa. Esihenkilöillä onkin suuri vaikutus yritys- ja johtamiskulttuurin muodostumisessa. Esihenkilön käyttäytymisen ajatellaan perustuvan ylemmän johdon käyttäytymiseen ja työntekijöiden kokemus johtamis- ja yrityskulttuurista muodostuukin esihenkilön toiminnan kautta. (Nikula 2022, 31.)

### 2.3 Itseohjatuva tiimin johtaminen

Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että ihminen voi itse päättää monesta työhönsä liittyvästä asiasta. Varsinkin sellaisista asioista, joiden kohdalla työntekijän oma päätös parantaa työn tulosta. Itseohjautuva työntekijä myös hakee ja omaksuu uutta tietoa tehdäkseen työnsä mahdollisimman hyvin. (Ojala 2018,95-96.)

Itseohjautuvassa tiimissä päätösvaltaa on haluttu siirtää tiimille sellaisissa asioissa, joissa tiimi on paras päättämään ja päätös edellyttää monialaista pohdintaa. Itseohjautuva tiimi on

myös vastuussa tavoitteistaan, tuloksestaan, toimintatavoistaan sekä oppimisestaan. Toimintaa ohjaavat yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet. Tutkimusten mukaan itseohjautuva tiimi on tuottavampi ja saa aikaan säästöjä, kun esihenkilötyön kustannukset jäävät pois. Tämä parantaa kilpailukykyä. Ihmiset kokevat myös työnsä mielekkäämmäksi ja merkityksellisemmäksi, kun vastuu on yhteinen. Myös työhyvinvointi on yleensä parantunut. Itseohjautuvan tiimin toiminnan tulee olla avointa ja jokainen tiimin jäsen on vastuussa muille tiimin jäsenille. (Ojala 2018, 142-143.)

Itseohjautuvuus vaatii enemmän johtamista kuin hierarkiaan perustuva johtamiskulttuuri (Poskiparta ja Viranta 2018). Työntekijöillä tulee olla johdolta saadut selkeät raamit tavoitteista. Näiden raamien sisällä tiimit johtavat työtään. Itseohjautuvuuden ei myöskään pitäisi olla näennäistä vallan ja vastuun antamista, jolloin työntekijällä ei kuitenkaan ole aika toteuttaa asioita, jota pitää itse tärkeinä. Näennäinen valta aiheuttaa riittämättömyyttä, sillä työntekijällä on halu tehdä asiat omalla tavallaan, mutta ei kuitenkaan todellista mahdollisuutta siihen. Epämääräinen itsensä johtamisen kulttuuri aiheuttaakin riittämättömyyttä, koska tällöin työntekijälle on epäselvää, mitä häneltä odotetaan ja mikä on riittävästi. (Airaskorpi 2020, 68-70.)

Itsensä johtamista ei juurikaan opeteta työpaikoilla, vaan sen ajatellaan olevan taito, jonka kaikki osaavat. Oman työn priorisointi, itsensä motivoiminen, sen ymmärtäminen, mitä seuraavaksi kannattaa tehdä sekä viestintä vaativat kuitenkin paljon erilaisia taitoja. (Airaskorpi 2020, 67.)

Mikäli työntekijä ei osaa johtaa itseään, hän ei myöskään tunnista omia heikkouksiaan. Tällöin hän ei osaa muuttaa omia toimintatapojaan tai reagoimismallejaan eikä pysty kehittymään. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 62-63.)

Tiimin itseohjautuvuuden painottaminen ei tarkoita, että tiimi toimisi tehokkaasti ilman esihenkilöä. Mikäli tiimi ohjautuu täysin ilman esihenkilöä, se saattaa vähitellen ohjautua päämääränsä ohi ja alkaa hajota sisäisiin ristiriitoihin. Mitä enemmän korostetaan itseohjautuvuutta, sitä enemmän tarvitaan johtamista. Tällöin esihenkilön tehtävä ei ole enää tehtävien ja neuvojen jakaminen vaan luoda tiimille puitteet ja pelisäännöt, joiden sisällä henkilöstö voi toimia itsenäisesti ja parhaaksi katsomallaan tavalla. Silti, mikäli tiimi ei pysty keskustelemaan tai tekemään ratkaisuja, on esihenkilön vastuulla tehdä tarvittavat valinnat ja ratkaisut. Esihenkilöllä on valta puuttua ongelmiin, vaatia asiallista käytöstä sekä parempia työsuorituksia. (Järvinen 2020, 76-77.)

Suurin osa työyhteisössä vaanivista ongelmista johtuu organisaation rakenteellisista ongelmista, oli kyse sitten tehottomuudesta, huonosta käytöksestä, alisuoriutumisesta tai ihmisten välisistä ongelmista. Suurimmassa osassa ongelmatilanteista syy löytyy

epäselvistä tavoitteista tai pelisäännöistä, huonosta tiedonkulusta sekä organisoinnin puutteesta. Tämän vuoksi olisikin tärkeää etsiä ensisijaisesti syitä rakenteista eikä henkilöistä. (Järvinen 2020, 130-131.)

Koska itseohjautuvuus on itsensä johtamista osana työyhteisöä, korostaa etätö sen merkitystä entisestään. Itseohjautuva yhteisö tarvitsee jopa enemmän johtamista, sillä itseohjautuva työyhteisö tarvitsee selkeät tavoitteet ja pelisäännöt. (Haapakoski ym. 2020, 102.)

## 2.4 Johtaminen ja työhyvinvointi

Hyvinvointijohtaminen on yleistynyt 2010 –luvulla. Hyvinvointijohtamisen lähtökohtana ovat yhteiskunnalliset kysymykset, joiden ajatellaan vaikuttavan työn ja työelämän tuottavuuteen, esimerkiksi työurien pidentäminen, työn ja johtamisen parantaminen sekä työhyvinvoinnin että työterveyden korostaminen. Muiden johtamisoppien tavoin myös hyvinvointijohtamiselle on tyypillistä se, että siihen liittyviin asioihin panostamisella uskotaan olevan vaikutus parempaan tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. Esimerkiksi työpahoinvoinnin kustannuksiin (työstressiin liittyvät poissaolot, tuottavuuden väheneminen, sairausvakuutukset ja suorat sairauskulumenot) liittyviä laskelmia on tehty paljon ja Suomessa työpahoinvoinnin kustannukseksi on laskettu 24-30 miljardia euroa vuodessa. (Seeck 2021, 240-242.)

Työhyvinvointi on esihenkilön vastuulla ja esihenkilön on johdettava työhyvinvointia aktiivisesti. Yksinkertainen työhyvinvoinnin mittari on se, kuinka mielellään työntekijät tulevat töihin päivittäin. Työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaa myös esihenkilön työhyvinvointi: esihenkilö, jonka voimavarat ovat kunnossa, jaksaa miettiä rakentavia lähestymistapoja ja uusia näkökulmia. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 178-179.)

Hyvään johtamiseen liitetään usein hyvä työmotivaatio, hyvä yhteistyö työyhteisössä, hyvä työmoraali ja pyrkimys laadukkaaseen työhön. Hyvä johtaminen onkin sekä tuloksellista että työhyvinvointia edistävää. (Juuti 2016, 9.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat johtamisen lisäksi muun muassa työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön ilmapiiri, henkilön osaaminen ja omat elämäntavat. Johtamisella pystytään kuitenkin vaikuttamaan lähes näihin kaikkiin seikkoihin. Johtamisella on lähes suora yhteys työyhteisön ilmapiiriin ja johtamisen avulla voidaan pyrkiä kehittämään työn sisältöön ja työympäristöön liittyviä asioita. Kuitenkin vain hyvä johtaminen tuo työyhteisöön hyvän ilmapiirin. Hyvälle ja työhyvinvointia edistävälle johtamiselle keskeistä onkin, että esihenkilö keskustelee ja kuuntelee työntekijöitensä. Kun työntekijät pystyvät vaikuttamaan päätöksiin, sitoutuminen ja työmotivaatio kasvaa. (Juuti & Vuorela 2015, 45-47.)



Onnistumisen tunteella on suuri merkitys työhyvinvoinnin näkökulmasta. Esihenkilön onkin tärkeää selvittää, ovatko työssä suoriutumisen puitteet ja edellytykset kunnossa: tietävätkö työntekijät selkeästi tavoitteet ja pelisäännöt, onko työt organisoitu selkeästi sekä ovatko resurssit kunnossa. Tämän lisäksi esihenkilön tulee myös tarkastella omaa johtamistaan: onko se laadukasta ja ammattimaista. (Järvinen 2020, 94-95.)

Työhyvinvointi ja osaaminen liittyvät kiinteästi toisiinsa: tunne omasta osaamisesta ja pystyvyydestä lisää työhyvinvointia. Työhyvinvointiin liittyvät myös sujuvat työskentelyolosuhteet ja kannustava ilmapiiri. Syyllistäminen sen sijaan vie voimavaroja ja lisää työkuormaa. (Kupias ym. 2014, 178-179.)

Haasteita työhyvinvoinnin johtamisessa saattaa olla isoissa organisaatioissa, joissa on paljon eri organisaatiotasoja ja byrokratiaa. Ongelmaksi saattaa muodostua se, että työntekijät kokevat, että päätökset tulevat ylempää ilman, että työntekijöitä kuunneltaisiin tai heidän mielipidettänsä kysyttäisiin. (Pennonen 2021, 126.)

Tärkein työ työkyvyn edistämiseksi tehdään ennakoivasti ja hyvä esihenkilötyö on yksi tärkeimmistä lähtökohdista. Parhainkaan esihenkilö ei pysty estämään, että työntekijä sairastuu välillä, mutta hyvällä esihenkilötyöllä pystytään ennakoimaan tulevia terveyshaasteita ja puuttumaan ja tukemaan työntekijää ajoissa. Ennen kuin aletaan epäilemään terveydellisiä ongelmia, kun työntekijällä on ongelmia työssä suoriutumisen kanssa, tulisi ensin selvittää: 1) tietääkö työntekijä tavoitteensa, 2) onko työntekijällä riittävästi osaamista, 3) onko työntekijä motivoitunut ja 4) onko työntekijällä edellytykset selvitä työstänsä. (Alahautala & Huhta 2018, 138.)

Työlainsäädäntö velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta sekä terveydestä työssä. Esihenkilön tulisikin puuttua esimerkiksi havaittuun työkuormitukseen ja epäasialliseen kohteluun. Esihenkilöllä on myös tärkeä rooli toimia esimerkkinä työhyvinvoinnissa. Mikäli esihenkilö lähettelee työviestejä myöhään yöllä tai on itsekin uupunut, eivät työntekijät välttämättä nosta esihenkilön tietoon työssä havaitsemiaan epäkohtiaan tai he saattavat ajatella, että heiltäkin odotetaan samanlaista venymistä. (Sarkkinen 2020.)

Esihenkilön on puututtava vaikeisiin tilanteisiin. Työpaikkakonfliktien ratkaiseminen vaikuttaa yksittäisten työntekijöiden ja koko organisaation työhyvinvointiin ja terveyteen. Konfliktien havaitseminen, ymmärtäminen ja aktiivinen puuttuminen vaativat johtajalta paljon. Kiusaaminen, konfliktit ja eripura vaikuttavat työyhteisöön voimakkaasti ja esihenkilön osattava ja haluttava hoitaa myös haastavat tilanteet. Työhyvinvointi ei parane, mikäli esihenkilöllä ei ole kykyä puuttua työyhteisön ongelmiin ajoissa. Konfliktit olisi hyvä

havaita ajoissa ennen kuin ne aiheuttavat kiusaamiskierteen, sairaspöissaoloja tai avoimia konflikteja. (Seeck 2021, 247-248.)

### 3 Etätyön johtaminen

#### 3.1 Etätyö

Etätyöllä tarkoitetaan joustavaa, vapaaehtoisuuteen ja sovittuihin sääntöihin perustuvaa ansiotyötä, jota voidaan tehdä myös työpaikan ulkopuolella. Etätyöjärjestelyt ovat lisääntyneet monilla eri toimialoilla. Kuitenkaan työlainsäädäntö ei oikeastaan tunne etätyötermiä. Työsopimuslaki, työaikalaki ja työturvallisuuslaki ovat kuitenkin pohjana myös etätyössä. (Työsuojeluhallinto.)

Etätyön edellytykset voidaan jakaa työympäristöön ja välineisiin, johtamiseen, yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen sekä etätyöntekijän valmiuteen (Kuva 3). Etätyöympäristön tulee olla turvallinen ja työhön sopiva. Johtaminen tapahtuu etätyössä pääsääntöisesti virtuaalisesti, jolloin esihenkilön roolissa korostuvat esimerkiksi luottamuksen rakentaminen, sääntöjen ja tavoitteiden asettaminen sekä tuloksen seuraaminen. Lisäksi tulee miettiä keinoja seurata kuormittumista sekä työilmapiiriä sekä miettiä keinoja, miten puuttua ajoissa erilaisiin ongelmiin. Yhteistyön osalta tulee miettiä esimerkiksi toimivia palaverikäytäntöjä. Tämän lisäksi etätyötä tekevältä edellytetään esimerkiksi kykyä itsenäiseen työskentelyyn sekä työn ja vapaa-ajan rajaamiseen. (Työturvallisuuskeskus.)



Kuva 3: Etätyön edellytykset (Työturvallisuuskeskus)

Etätyön hyötyihin lukeutuvat muun muassa lisääntynyt työrauha, työtehon paraneminen ja ajan säästäminen työmatkassa. Etätyön riskejä saattavat olla työajan venyminen, työstä

irrottautumisen vaikeus, työtilojen sopimattomuus sekä yksinäisyyden kokemukset. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020, 152-153.)

Etätyössä korostuu selkeä ja määrätietoinen viestintä, jotta koko tiimi tietää, mitä pitää tehdä. Tärkeää onkin rakentaa sellainen viestintätapa, joka sopii omalle tiimille, esimerkiksi mitä viestinnän muotoja käytetään missäkin tilanteessa. Myös toisten tiimiläisten äänen kuuntelu harjaantuu vähitellen. On tärkeää yrittää tulkita äänestä tiimiläisten tunnelmaa. Tämän lisäksi luottamuksen rakentaminen on etätyössä tärkeää. Tiimin tulee pystyä luottamaan siihen, että jokainen tekee oman osuutensa töistä. Myös palautteenannon rooli korostuu ja tiimin onkin hyvä käydä säännöllisesti läpi tehtyjä projekteja. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020, 56, 50-51.)

Tutkimusten mukaan joustavat työolosuhteet ovat parantaneet työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä sekä lisänneet sitoutumista työhön. Etätyön osalta tehdyissä tutkimuksissa on huomattu positiivisia vaikutuksia työntekijöiden paremmassa osallistumisessa työhönsä (kotona on rauhallisempaa työskennellä), tehtävien nopeammassa suorittamisessa, suuremmassa tehokuudessa ja tuottavuudessa, työntekijöiden on helpompi suunnitella oma työpäivänsä sekä työtapansa sekä sitoutuvat paremmin työnantajaansa. (Wontorczyk & Roźnowski 2022.)

Joustavaan työskentelyyn olisi hyvä saada tukea myös organisaatiolta. Tämä voisi olla tietoa siitä, miten johtaa etätiimejä, osoittaa luottamusta ja hallita suoritusta asianmukaisesti tavoitteiden asettamisen kautta. Tukea olisi hyvä saada myös etäviestintään, tiimin välisten suhteiden johtamiseen ja pelisääntöjen asettamiseen. Vaikka tätä tehtiin korona-aikana hyvin paljon vaistonvaraisesti, sopeutuminen etätöihin vei aikaa ja oli paljon tiimien varassa, miten tiimit saivat työt tehtyä. (Franken, Bentley, Shafaei, Farr-Wharton, Onnis, Omari, 2021.)

Organisaation identiteetti antaa työntekijöille psykologisen linkin organisaation ja hajautetun työvoiman välille. Organisaation identiteetti sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Vahva organisaatiokulttuuri synnyttää vahvaa organisaation identiteettiä, jossa työntekijät ovat ylpeitä yrityksestään sekä jakavat sen arvot. Kuitenkin etänä työskentelevät työntekijät altistuvat vähemmän yrityksen arvoille ja etänä työskentelevät vähentävät organisaation identiteettiä ja heikentävät yrityksen organisaatiokulttuuria. (Raghuram 2022, 150-151.)

### 3.2 Johtaminen etätöissä

Etäjohtamisella tarkoitetaan sitä, kun esihenkilö ja työntekijä eivät näe päivittäin vain ehkä jopa vain muutaman kerran vuodessa. Etäjohtaminen onkin kasvava trendi. Globaaleissa yrityksissä työntekijät saattavat työskennellä eri puolella maailmaa ja kotimaisissakin yrityksissä saatetaan työskennellä eri paikkakunnilla. Etäjohtaminen vaatii esihenkilöltä enemmän kuin perinteinen johtaminen. Perinteinen kontrolloiva esihenkilötyöskentely ei toimi etänä työskennellessä, sillä etäjohtajalta vaaditaan luottamukseen perustuvaa johtamista. (Työturvallisuuskeskus B.)

Etäjohtaminen perustuu hyvin pitkälti samoihin asioihin kuin lähijohtaminenkin. Johtamisen kulmakivet ovat: luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, jatkuva dialogi sekä yhteisöllisyys. Luottamuksen rakentaminen lähtee siitä, että esihenkilö luottaa tiimiinsä eikä esimerkiksi puutu jokaisen asiaan. Luottamus vahvistuu pikkuhiljaa, kun tiimiläiset pitävät kiinni sopimuksista, tekevät oman osansa, antavat tilaa onnistua ja epäonnistua sekä ovat toistensa tukena. (Haapakoski ym. 2020, 65-66.)

Etätyössä odotetaan johtamiselta myös muita samoja teemoja kuin lähijohtamiselta: työn hallinnan tunteen tukeminen, ja ponnistelusta palkitseminen, oikeudenmukaisuus, saatavilla oleminen ja työn merkityksellisyyden ylläpitäminen. Työn organisoinnin apuna voidaan käyttää esimerkiksi ”kaikki paikalla” –kokouksia, joissa jaetaan yleistä tietoa tarpeen mukaan; ryhmän aloitus- tai uudelleenaloituskokouksia, joissa käydään läpi tiimin yhteisiä sääntöjä, tavoitteita sekä luodaan ryhmähenkeä sekä säännöllisiä tarkistuskokouksia, joiden avulla yritetään välttää epäselvyyksiä ja väärinymmärryksiä. (Työterveyslaitos B.)

Suorituksen johtamisen avuksi etätyössä tarvitaan valmennuskeskusteluja, joissa käydään läpi työntekijän kasvua ja kehitysmahdollisuuksia sekä etenemiskeskusteluja, joissa käydään läpi työsuunnitelmia, huolia, etenemistä ja tavoitteita. Etätyössä hyvinvoinnin kannalta tärkeää on, että esihenkilö on mahdollisimman matalalla kynnyksellä saavutettavissa. Pitkittyneessä etätyötilanteessa esihenkilön mahdollisuudet tehdä havaintoja työn sujumisesta ja työntekijöiden hyvinvoinnista heikentyvät. Myös osaamisen puutteet voivat jäädä herkemmin piiloon etätyössä kuin lähityössä. (Työterveyslaitos B.)

Etätyössä korostuvat kaksi erilaista palaverimuotoa: on spontaaneita virtuaalituokioita sekä virallisempia valmisteltuja kokouksia. Etätyössä tiiminvetäjä tarvitsee tuekseen tavallista enemmän kohtaamisia pystyäkseen ohjaamaan tiimin työskentelyä. Palavereiden tulee olla hyvin valmisteltuja ja osanottajien on hyvä tietää, millaista panosta heiltä odotetaan. (Haapakoski ym. 2020, 63-64.)

Etätyössä eniten kärsii yhteisöllisyys. Luontainen vuorovaikutus vähenee, kun ihmiset eivät enää työskentele samassa paikassa. Vuorovaikutuksen vähentyessä yhteisöllisyys vähenee, mikä heikentää vuorovaikutusta edelleen. Tiiminvetäjän onkin oltava tarkkana, jotta yhteisöllisyys säilyy. (Haapakoski ym. 2020, 67, 79.)

Etänä olevan tiimin johtajan pitää myös osata olla läsnä. Esihenkilön tulisikin osata olla virtuaalisessa vuorovaikutuksessa sekä ymmärtää virtuaalista vuorovaikutusta. Etätyössä tilanteet saattavat myös kärjistyä helpommin, sillä viestintä saattaa olla haastavampaa kirjoitettuna kuin ääneen puhuttuna. Tiimiläisiä kannattaakin kannustaa pukemaan tunteita sanoiksi. Myös iloisia tunteita on hyvä tuoda esille. Etänä työnteko saattaa helposti fokuoittaa pelkästään työn ympärille, jolloin arjesta katoavat käytäväkeskustelut ja vitsailu. Myös ilonaiheita kannattaa siis muistaa nostaa esille aktiivisesti etänä. (Haapakoski ym. 2020, 75.)

Esihenkilön läsnäolossa auttavat esimerkiksi säännölliset palaverikäytännöt. Lisäksi yhteisiä arvoja ja visiota tulee pitää koko ajan esillä. Varsinkin yhteisten toimintatapojen luominen etänä saattaa olla haastavaa. Aktiivinen tiedon jakaminen on tärkeää ja myös tiimiä tulee rohkaista kommunikoimaan keskenään. (Sydänmaanlakka 2016, 58.)

Etätyössä olevalle tiimille ei ole helppo luoda ja ylläpitää yhteistä visiota ja arvoja. Koska tiedon jakaminen on hankalampaa, on vaikea varmistaa, että viesti on aina ymmärretty oikein. Tämän takia esihenkilön tulee viestiä ylikorostuneesti. Myös ongelmatilanteet tulee tunnistaa herkästi. Etätyön johtaminen vaatii paljon monipuolisempaa johtajuutta kuin kasvokkain tapahtuva yhteistyö. Virtuaalijohtaminen edellyttääkin uusia tapoja johtaa, osallistaa ja voimaannuttaa tiimin jäseniä. Myös luottamuksen rakentaminen ja sitoutuneisuuden varmistaminen on haastavampaa etänä. (Sydänmaanlakka 2016, 54,57.)

Etätiimin johtaminen vaatii tunneälyä sekä herkkyyttä. Esihenkilön onkin tärkeä tuntee tiimiläisensä. Etätiimin johtajan on lisäksi oivallutettava, mitkä saattavat olla etänä työskentelevän tiimin yhteistyön esteitä. Etänä ollessa on esimerkiksi hyvin haastavaa huomata, milloin joku on tyytymätön tehtyyn päätökseen, kun taas läsnä ollessa tiimiläisten eleitä ja ilmeitä on helpompi lukea. Onkin tärkeää opetella tuntemaan tiimiläisten erilaiset viestintätavat sekä äänensävyt. (Haapakoski ym. 2020, 79, 74.)

Viisi tärkeintä asiaa, joilla esihenkilö voi tehokkaasti hallita hajautettua työvoimaa ovat viestintä, fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin tukeminen, auttaa etänä työskenteleviä pysymään tehokkaina, hallita etätyön ja yksityiselämän tasapainoa sekä keskittyä strategiaan prioriteetteihin. Viestinnän tulee olla jatkuvaa, läpinäkyvää ja johdonmukaista. Etänä työskentelevät työntekijät saattavat tuntee itsensä ulkopuolisiksi. (Sull & Sull & Bersin 2020.)

Efimovin, Harthin ja Machen tekemässä tutkimuksessa huomattiin viisi terveyteen tähtäävää työntekijöiden johtamisen käyttäytymismallia: luottamuksen rakentaminen, terveystavoitteinen viestintä, tuki rajojen asettamisessa, kasvokkain tapahtuvat tapaamiset sekä päätöksen teon ja vastuun delegoiminen. Suurin osa piti luottamussuhteen rakentamista isoimpana tekijänä terveyteen tähtäävän johtamiseen virtuaalitiimeissä. Myös muut tutkimukset nostavat esiin luottamuksen rakentamisen edellytyksenä hyvään virtuaaliseen yhteistyöhön. (Efimov, Harth & Machen 2020.)

Etäjohtamisen voi tiivistää kolmeen kohtaan: suunnan näyttäminen, yhteistyön kehittäminen ja toiminnan koordinointi. Etänä työskennellessä tärkeään rooliin nousevat luottamus, yhteisöllisyys ja vuorovaikutus sekä tiedon jakaminen. Etänä työskenteleminen altistaa helposti kommunikaatiokatkoksille. Tiedon jakaminen tehokkaasti vaatiikin kommunikaatiovälineiden lisäksi tiimin kykyä ja halukkuutta osallistua aktiivisesti tiedon jakamiseen. On tärkeää huolehtia myös epävirallisesti viestinnästä, sillä se voi etänä jäädä pois helposti ilman yhteisiä kahvitaukoja tai käytäväkeskusteluja. Pelkkä virtuaalinen toimintaympäristö ei myöskään tarjoa luontevaa sosiaalista ympäristöä luottamuksen rakentamiselle. Etänä työskennellessä suhteet jäävätkin helposti etäisiksi ja toisten toimintaa on vaikeampaa ennakoita. (Työturvallisuuskeskus B.)

## 4 Etätyön vaikutukset työhyvinvointiin: Yritys X

### 4.1 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

Tutkimukseksi valikoitui laadullinen tutkimus. Laadullista tutkimusta käytetään tarkastelemaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä sen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Kiinnostus on siis henkilöiden kokemuksissa, ajatuksissa, tunteissa ja niissä merkityksissä, joita ihmiset antavat tutkimuksen kohteena olevalle asialla. (Puusa & Juuti & Aaltio 2020.)

Laadullinen tutkimus aloitetaan aiheen valinnalla sekä tavoitteiden asettamisella. Tämän jälkeen muotoillaan tutkimuskysymys ja rajataan aihe. Kun tämä on tehty, laaditaan teoreettinen viitekehys. Sitten voidaan alkaa miettimään tutkimusta ja valitaan ja perustellaan lähestymistapa. Tämän jälkeen valitaan, kuvaillaan ja perustellaan tutkimusmenetelmä. Kun tutkimusmenetelmä on valittu, aloitetaan aineiston hankinta. Kun aineisto on valmis, se analysoidaan ja tulokset kirjoitetaan ja raportoidaan. Myös tutkimuksen luotettavuus tulee arvioida. (Puusa ym. 2020.)

Opinnäytetyössä aiheeksi valikoitui ajankohtainen etätyö ja sen työhyvinvointi. Myös johtamisen näkökulmaa haluttiin käsitellä opinnäytetyössä. Tutkimuskysymykseksi muotoutuikin siis, miten lisääntynyt etätyö vaikuttaa työhyvinvointiin Yritys X:ssä sekä millaista johtamista etätyössä vaaditaan. Teoreettinen viitekehys tukee tutkimuskysymystä. Tutkimukseksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä tavoitteena oli tutkia etätyötä ilmiönä. Tutkimus toteutettiin lomakehaastatteluna, joka mahdollisti mahdollisimman kustannustehokkaan otannan tutkimukseen. Aineisto analysoitiin ja sen tulokset ovat tässä analysoituna sekä raportoituna. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan opinnäytetyön viimeisessä luvussa.

Laadullinen tutkimus on melko joustava, sillä tutkimuksen vaiheiden välillä on jonkin verran päällekkäisyyttä ja tutkimuksen edetessä tutkimuksen tekijä pystyy helposti muuttamaan aiempia valintojaan. Koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään henkilöiden omia kokemuksia, tulisi tutkimuksen kohteena olevat henkilöt saada puhumaan avoimesti aiheeseen liittyvistä kokemuksistaan. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä niinkään saamaan luotettavaa tietoa, missä määrin ja kuinka paljon jotakin ilmiötä esiintyy, vaan enemmänkin erilaisia näkökulmia, joista aihetta voidaan tarkastella. (Puusa ym. 2020.)

Tutkimuksessa kokemuksistaan etätyöstä kertoivat itse etätyötä tekevät työntekijät, joten ilmiö oli heille varsin tuttu. Koska tutkimus järjestettiin nimettömänä lomakehaastatteluna, jonka vastauksia ei voida kohdistaa tiettyyn vastaajaan ja vastaajienkaan henkilöllisyys ei ole tiedossa, voidaan katsoa, että vastaukset ovat todennäköisesti rehellisiä sekä avoimia.



Kysymyksien asettelu pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimena, jotta vastaajat voisivat halutessan kertoa aiheesta mahdollisimman laajasti sekä avoimesti omista kokemuksistaan. Vastauksissa olikin paljon erilaisia näkökulmia, vaikka myös samanlaisuuksia pystyttiin havaitsemaan.

Tutkimusmuotona käytettiin lomakehaastattelua. Lomakehaastattelua käytetään pääsääntöisesti kvantitaavisessa tutkimuksessa, mutta sitä voidaan käyttää myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Sarajärvi & Tuomi 2018, 65). Kyselylomakkeeseen päädyttiin, sillä sen avulla on helppo kerätä tietoa suuremmalta joukolta kustannustehokkaasti. Tampereella työskentelee tällä hetkellä noin sata henkilöä ja jotta tutkimukseen saataisiin hyvä otanta, on lomaketutkimus helpoin ja tehokkain vaihtoehto. Kyselylomake internetissä on myös helppo, sillä suurin osa työskentelee hajautetusti etänä, jolloin läsnäoloa ei tarvitse vaatia. Myös kyselyn nimettömyys ja vastaajien tunnistamattomuus puolsi kyselylomaketta.

Kyselylomake on yksi perinteisimmistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa. Kysymyksien teossa ja muotoilussa tulee olla tarkka, sillä kysymykset luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle. Kysymysten muotoilu aiheuttaa eniten virheitä, sillä kysymykseen vastaaja ei välttämättä ajattele samalla tavalla kuin kyselyn tekijä. (Valli & Aarnos 2018, 81.)

Lomakekyselyn alussa kysytään yleensä niin sanottuja taustakysymyksiä, joilla saatetaan kysyä esimerkiksi ikää ja sukupuolta. Näiden jälkeen kannattaa kysyä niin sanotut helpot kysymykset, joissa ei käydä vielä läpi arkoja aiheita. Kyselyn pituutta täytyy myös miettiä, että vastaajat jaksavat vastata kaikkiin kysymyksiin. (Valli & Aarnos 2018, 82.)

Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä ja sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä kysymykselle asetetaan valmiit vastausvaihtoehdot. Avoimien kysymysten tarkoituksena on saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä. Avoimien kysymysten käsittely ja analysointi on työläämpää kuin monivalintakysymysten. Sekamuotoisissa kysymyksissä osa vastausvaihtoehdoista on annettu, mutta mukana on myös avoimia kysymyksiä. (Vilkkä 2020, 85.)

Lomakkeen aluksi kysyttiin helppoja kyllä / ei –kysymyksiä. Lopussa kysyttiin avoimia kysymyksiä, jotta vastaajilta saataisiin mahdollisimman laajoja vastauksia tutkittavasta aiheesta. Kysymyksien muotoilu oli hyvin pitkälti onnistunut. Muutamassa kysymyksessä kyselyn asettelua olisi tullut harkita hieman tarkemmin, sillä vastaajat olivat vastanneet erilailla kuin kysymyksen asettelijä oli ajatellut. Kyselyn tarkoituksena on tarkastella etätyön ja johtamisen nykytilaa kohdeyrityksessä. Teemoiksi valikoituivat nimenomaan etätyö sekä johtaminen. Myös työhyvinvointia mietittiin yhdeksi teemaksi, mutta se rajattiin lopulta kyselystä pois, sillä kohdeyrityksessä tutkitaan työhyvinvointia omilla kyselyillä.

Tutkimuksen kohteeksi valikoitua Tampereen yksikkö. Rajaus tuli toimeksiantajan puolesta. Tampereella toimi tutkimuksen aikaan kolme rinkiä, joilla on kaikilla oma esihenkilönsä. Ringit muodostuivat kolmesta eri tiimistä. Jokaisella esihenkilöllä oli siis noin kolmekymmentä alaista. Tutkimus toteutettiin nimettömällä Forms-kyselyllä, joka julkaistiin Tampereen Teams-kanavalla 7.2.2022. Vastausaika kyselyyn oli helmikuu. Kanavaan kuuluu noin 100 henkilöä.

Etätyötä pilotoitiin Tampereella juuri ennen koronapandemian alkua, mutta etätyöt yleistyivät ja lisääntyivät pandemian aikana. Ennen koronapandemiaa etäpäiviä oli noin kaksi viikossa, kun koronapandemian aikana toimistolla käytiin keskimäärin kerran tai kaksi viikossa. Etätyötä oli siis tässä vaiheessa tehty näin laajasti noin kaksi vuotta.

Kyselyn jälkeen pidettiin Tampereen esihenkilöiden kanssa workshop, jossa tutustuttiin kyselyn vastauksiin ja poimitaan sieltä mahdollisia epäkohtia ja keskityttiin niiden kehittämiseen. Kysymyksiä oli yhteensä 18 kappaletta ja ne painottuivat koskemaan etätyötä sekä johtamista. Kysymyksissä oli yksi monivalinta sekä kuusi kyllä / ei –väittämää. Muut kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Kysymykset löytyvät liitteestä 1. Vastauksia tuli 29 kappaletta. Vastausprosentti oli noin 28%.

## 4.2 Tulokset

Ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin, paljonko vastaaja tekee etätöitä. Suurin osa vastaajista (22 kappaletta) työskentelee etänä 3-4 kertaa viikossa. Vastaajista kaksi työskentelee etänä 1-2 kertana viikossa ja viisi vastaajaa on etänä koko ajan. Kukaan vastaajista ei vastannut työskentelevänsä koko ajan toimistolla, mutta muutama sellainen henkilökin todellisuudessa on. Suurin osa vastaajista kiinnitti kotonaan työergonomiaansa huomiota sekä koki tauottamisen etätyössä olevan helppoa (Kaaviot 1 & 2).



Kaaviot 1 & 2: Vastaukset kysymyksiin 2 ja 5

Vain yksi henkilö koki sairaspöissaolojensa lisääntyneen etätyöaikana, mutta melkein puolet vastaajista kertoivat työskennelleensä sairaana (Kaaviot 4&5).



Kaaviot 3 & 4: Vastaukset kysymyksiin 3 ja 4

Etätyön positiivisia puolia kysyttäessä 24 henkilöä kertoi positiiviseksi sen, että työmatkoihin ei enää kulunut aikaa. Paremman työrauhan mainitsi 16 henkilöä ja neljä henkilöä mainitsi oman työympäristön säätelyn olevan helpompaa. Seitsemän henkilöä mainitsi, että kotona työskenteleminen helpottaa tauotusta ja tauolla pystyi tekemään esimerkiksi kotiaskareita

tai ulkoilemaan. Muita mainittuja positiivia puolia oli esimerkiksi arjen jousto, parempi jaksaminen ja tehokkaampi työskentely.

*”Aikaa muulle elämälle jää huomattavasti enemmän: säästän useita tunteja viikossa työmatkoista ja ns. valmistautumisesta, ja tuo lisääntynyt aika on itsellä siirtynyt suoraan liikunnan harrastamisen lisääntymiseen sekä perheen ja ystävien kanssa vietettyyn aikaan.”*

Negatiivisina puolina 15 henkilöä mainitsi sosiaalisten tilanteiden vähentymisen ja yhdeksän henkilöä mainitsi huonomman ergonomian. Viisi henkilöä ei ollut huomannut ollenkaan miinuspuolia etätyössä. Muita huonoja puolia oli muun muassa, että taukoihin pitää kiinnittää enemmän huomiota, palaverit ovat kankeita ja viestintä hankalaa, kotona olevat ärsykkeet, etäinen esihenkilö ja vapaalle siirtymisen hankaluuden.

*”Ei tule liikuttua työpäivän aikana juuri ollenkaan. Ergonomiaan ei tule kiinnitettyä huomiota. Ei tule juteltua työkavereiden kanssa kuin palaverissa ja jos tarvitsee apua jossakin asiassa.”*

Kysyttäessä muutosta työhyvinvoinnissa etätyön myötä seitsemän henkilöä kertoi jaksavansa paremmin, neljä kertoi paremmasta työhyvinvoinnista, neljä henkilöä ei ollut huomannut muutosta, kolmella oli enemmän selkä/hartiavaivoja ja kaksi kertoi saavansa enemmän unta. Muita mainittuja oli esimerkiksi vähentyneen sosiaalisuuden, tehokkuuden vaatimuksen kasvamisen, paremman fiiliksen, käynnistymisvaikeudet ja korkeamman kynnyksen sairasloman ottamiseen.

*”Hyvinvointi paranisi vielä, jos työnantaja osallistuisi työvälinekustannuksiin enemmän ja saisi sitä kautta parannettua ergonomiaa.”*

Suurin osa koki, että esihenkilö on helposti saatavissa ja suuri osa koki myös saavansa tarpeeksi tukea esihenkilöltään. Suurin osa kertoi myös olevansa sopivasti yhteydessä omaan esihenkilöönsä. Kuitenkin kolme vastaaja nosti, että toivoisi esihenkilönsä olevan enemmän yhteydessä. Yhteydenpitovälit vaihtelivat paljon eri henkilöiden välillä. Neljätoista henkilöä kertoi olevansa yhteydessä esihenkilöönsä tarvittaessa, kuusi kertoi olevansa yhteydessä muutaman kerran kuussa, neljä kerran viikossa, kolme useamman kerran viikossa ja muut satunnaisesti tai kerran kuussa.



Kaaviot 5 & 6: Vastaukset kysymyksiin 9 ja 10

Kysyttäessä, millaista apua on esihenkilöltä saanut etätyöhön, seitsemän henkilöä kertoi, että ei ole saanut apua tai ei ole tarvinnut apua. Muut vastaukset liittyivät enimmäkseen teknisiin ongelmiin tai etätyön sääntöihin. Muutamassa vastauksessa kuitenkin kerrottiin esihenkilön varmistaneen, että tiimiläinen voi hyvin; oli keskusteltu, mihin keskittyä ja panostaa; oman työn seurata, palautteisiin ja tavoitteisiin liittyen, yhdelle oli luvattu toimia joustavasti ja toiselle oli annettu vinkkejä tauottamiseen.

Kysyttäessä, pystyykö esihenkilö puuttumaan ongelmatilanteisiin ja millaisia ongelmatilanteita oli havaittu, olisi kysymyksen asettelussa ollut parantamisen varaa, sillä suurin osa vastauksista liittyi etätyön osalta teknisiin ongelmiin. Neljä kertoi ratkovansa arjen ongelmat itse, neljä kertoi, että ongelmia ei ole ollut ja kolme ei osannut sanoa. Muutama oli sitä mieltä, että esihenkilö pystyy ratkomaan, mikäli ongelmat menevät hänelle asti. Yksi epäili, että ongelmat eivät kantaudu esihenkilölle asti, toinen oli myös sitä mieltä, että esihenkilö ei näe, mitä tiimissä tapahtuu ja kolmas kertoi esihenkilön olevan etäinen. Yksi ongelma tilanne oli ollut väärinymmärrys tiimin chatissa, johon esihenkilö oli puuttunut ja toisessa ongelmatilanteessa esihenkilö oli puuttunut toisen tiimiläisen osaamattomuuteen.

*”Esimies ei näe mitä tiimissä tapahtuu, hän tietää vain jos joku hänelle kertoo tai hän itse kysyy jotain.”*

Kysyttäessä, tarvitsisiko enemmän apua etänä työskentelyyn vastasivat kaikki yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, että eivät tarvitse apua. Yksi vastaaja olisi ollut kiinnostunut tehokkuutta lisäävistä toimista ja järkevämmästä organisoinnista.

*”Tuntuu, että päivät sujuvat hyvin kotona etänä, tämä on se normaali jo niin hommat sujuu.”*

Esihenkilön roolin odotuksista ja toiveista kysyttäessä kuusi toivoi esihenkilön jatkavan samaan malliin, viisi toivoi esihenkilön olevan tavoitettavissa helposti ja viisi toivoi myös aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Kolme toivoi esihenkilön olevan helposti lähestyttävä ja kaksi toivoi mahdollisimman vapaat kädet tiimeille. Muita toiveita olivat työntekijöiden puolella oleminen, käytännön asioiden selkeys, ihmisläheisempi toiminta, ymmärrystä työn vaatimuksissa, joustoa lomasuunnittelussa sekä että esihenkilö hoitaisi asiat ilman, että tarvitsisi kysellä perään.

Kysyttäessä, mitä esihenkilön rooliin tällä hetkellä kuuluu, vastasi kuusi henkilöä, että esihenkilö on HR-esihenkilö tai hänelle kuuluvat hallinnolliset tehtävät. Epäselväksi jäi, ymmärtävätkö vastaavat, mitä HR-esihenkilön työtehtävä sisältää. Viisi vastasi työsuorituksen ja tehokkuuden taustavalvomisen, neljä vastasi poissaolojen hoitamisen, neljä työhyvinvoinnin ja neljä ajankäytön raamien laatimisen. Kolme mainitsi sparrikeskustelut ja kaksi johtamisen ja kannustamisen. Kaksi vastasi palaverissa olon ja kaksi sanoi, että esihenkilön rooli ei näy arjessa. Muita vastauksia oli käytännön asioiden tiedottamisen, työntekijöiden tasapuolisen kohtelun varmistamisen (esimerkiksi loma-asioissa), motivoinnin ja osittaisen päivittäisjohtamisen. Kaksi negatiivista kommenttia tuli, jossa toisessa mainittiin resurssoinnin epäonnistuminen ja toisessa ihmeteltiin myös esihenkilön roolia.

Kysyttäessä itseohjautuvuudesta, kaikki 22 kysymykseen vastannutta henkilöä kokivat olevansa itseohjautuvia. Tätä perusteltiin esimerkiksi oman työn seuraamisella, priorisoinnilla ja ajankäytöllä. Kaksi mainitsi myös haluavansa kehittää omaa tehtävänsä ja yksi mainitsi, että tiimiläisten vastuulla on asioita, joiden toivoisi olevan esihenkilön vastuulla ja silti tiimi ei saa päättää sellaisista asioista, joista haluaisivat päättää itse (esimerkiksi lomat).

Muita kommentteja etätyöstä ja sen johtamisesta yleisesti kysyttäessä, viisi henkilöä vastasi, että etätyö on ehdoton plussa. Etätyötä haluttiin myös tehdä jatkossa paljon. Johtamista kommentoitiin, että johtaminen oli muuttunut etäiseksi ja etätyö vaatii esihenkilöltä enemmän läsnäoloa, sillä enää esihenkilöä ei näe enää toimistolla. Toivottiin myös, että esihenkilöillä olisi jatkossa enemmän aikaa kahden kesken ja tiimille. Tiimeille toivottiin jatkossa enemmän yhteenkuuluvuuden tunnetta esimerkiksi tyhy-päivien avulla. Myös toivottiin, mikäli etätyöt jatkuvat, että myös työnantaja voisi panostaa enemmän työntekijöiden ergonomiaan kotona.

*” Toivon, ettei työnantaja jatkossakaan määrittele liikaa etätyön ja toimistotyön suhdetta vaan työntekijät ja tiimit saisivat ensisijaisesti päättää siitä itse ja tilanteet olisivat mahdollisimman joustavia.”*

### 4.3 Workshop

Workshop toteutettiin Tampereen esihenkilöiden kanssa. Workshopissa käytiin läpi tutkimuksen vastaukset. Workshop järjestettiin Teams-kokouksena, johon osallistuivat esihenkilöt, agile coach sekä tutkimuksen tekijä. Tutkimuksen tekijä oli koostanut vastauksista PowerPoint esityksen, johon oli koostettu kysymyksiä yleisimmät vastaukset.

Keskustelua herätti muun muassa se, että melkein puolet kyselyyn vastanneista on tehnyt töitä sairaana. Pohdintaa herätti muun muassa se, onko kyse ollut ainoastaan esimerkiksi kurkkukivusta tai vuotavasta nenästä vai ovatko henkilöt oikeasti olleet työkyvyttömiä. Tässä peräänkuulutettiin kuitenkin yksilön vastuuta siitä, että mikäli on sairas, tulisi jäädä sairaslomalle.

Etätyön positiivisista puolista yllätti se, että yllättävän harva nosti tehokkuuden esille, sillä etätöiden tehokkuus nousee yleensä esiin muissa yhteyksissä. Etätyön negatiivisista puolista nostettiin esille esimerkiksi turhautuminen etätyöhön, sillä pakkoa etätyön tekemiseen ei kuitenkaan ole ollut. Sosiaalisuuden vähentymiseen ehdotettiin esimerkiksi ankkuritapaamisia, joissa tiimi sopisi tietyn päivän esimerkiksi kerran kuukaudessa, kun koko tiimi on paikalla. Tähän ehdotettiin myös esimerkiksi virtuaalisia kahvitaukoja sekä kameroiden pitämistä päällä palaverissa.

Vastauksiin esihenkilöiden saavutettavuudesta oltiin tyytyväisiä. Aiemmin ei ole tehty vastaavanlaista kyselyä, jossa asiaa oltaisiin kysytty suoraan. Tunnistettiin kuitenkin, että aina on tiimiläisiä, jotka toivoisivat esihenkilöltä enemmän läsnäoloa ja tämä on sellainen asia, joka on noussut esimerkiksi henkilöstökyselyissä esiin. Koettiin kuitenkin, että suunta on oikea. Todettiin myös, että tiimiläisissä on todella paljon eroja siinä, kuinka usein esihenkilön olisi hyvä olla yhteydessä. Jotkut tiimiläiset kaipaavat hyvin aktiivista vuorovaikutusta, kun taas osa ei kaipaa juuri ollenkaan.

Etätyöstä itsessään koettiin, että kotona tapahtuva työ itsessään ei juurikaan poikkea toimistolla tehdystä työstä. Myöskään apua etätyöhön ei juurikaan oltu pyydetty. Ensisijaisesti apua etätyöhön oli pyydetty etätyön alkaessa ja koettiin, että etätyö nykyään alkaa olemaan jo uusi normaali.

Tunnistettiin myös, että läheskään kaikki tiimit eivät tuo omassa arjessaan olevia haasteita esihenkilön tietoon. Ongelmakohdat tuodaan esille vasta, kun on aivan pakko. Yksittäiset tiimit saattavat lähestyä esihenkilöä ja kertoa ongelmista ja tiimin tarpeista, mutta tiimit harvemmin yhdessä lähestyvät esihenkilöä. Todettiin, että vielä on matkaa itseohjautuviksi tiimeiksi, jotka aktiivisesti eskaloivat asioita esihenkilölle.

Itsensä johtamisesta ei kuitenkaan ole ollut kuin yksittäisiä tapauksia, joissa esihenkilöltä on pyydetty apua itsensä johtamiseen. Koettiin, että tämä voisi olla hyvä aihe tiimeille, josta voisi pitää esimerkiksi sprinttejä ja retroja. Myös itseohjautuvuutta oli kuvailtu yllättävän suppeasti.

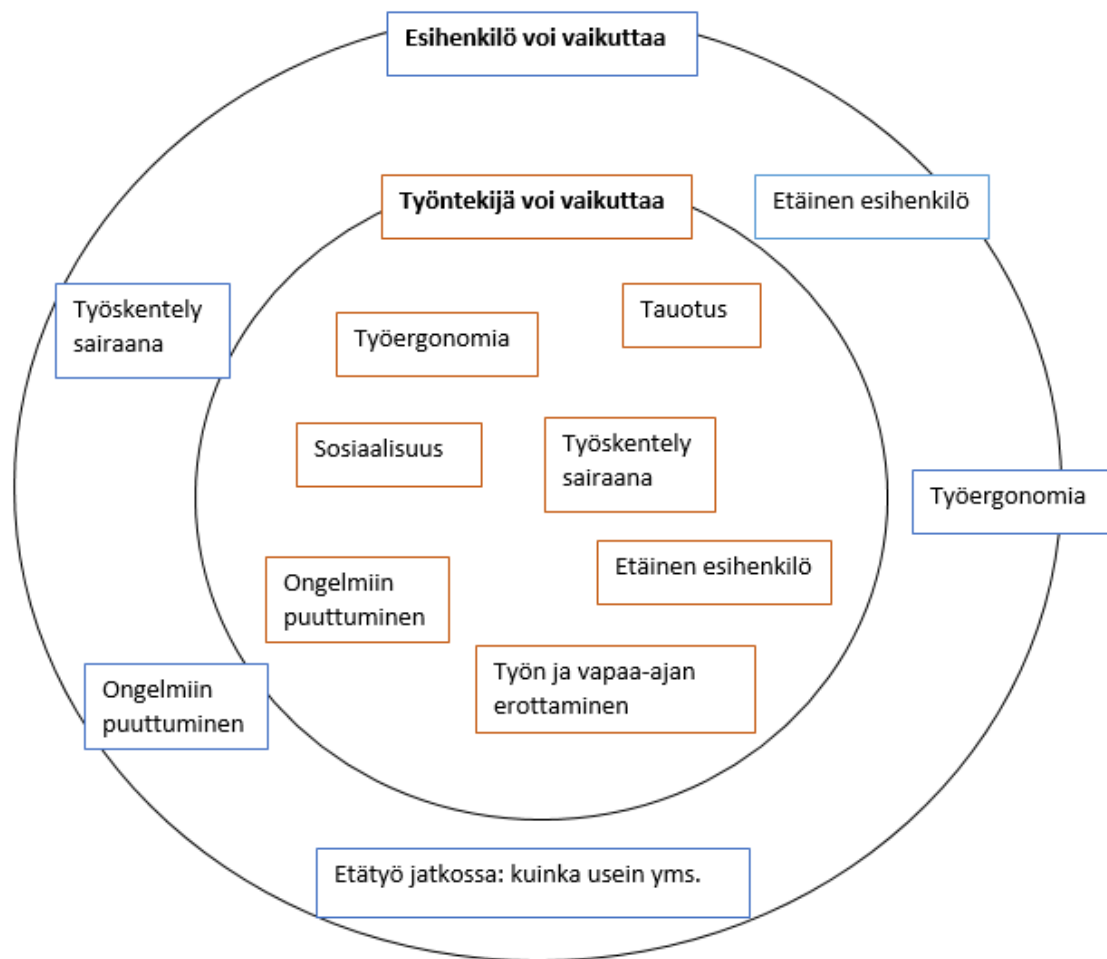
Ajatus esihenkilön etäisyydestä koettiin ristiriitaisena, sillä tiimeistä harvoin pyydetään esihenkilöä mukaan esimerkiksi tiimien palavereihin. Tässä toivottiin vastavuoroisuutta myös tiimeiltä.

Myös eri ääripäät korostuivat kyselyssä. Toisaalta kaivattiin enemmän toimistolle ja sosiaalisuutta, mutta toisaalta halutaan mahdollisimman paljon etätyötä. Esihenkilöt toivoivatkin tiimeiltä avointa keskustelua, jotta löydettäisiin kaikkia tyydyttäviä toimintatapoja. Tärkeintä olisi kuitenkin muistaa, että asiakas on kaiken keskiössä ja ratkaisuisissa tulisi muistaa myös miettiä asiakasta.

#### 4.4 Vaikuttamisen kehä

Kyselyn perusteella tunnistettiin useampi asia, joihin pystyy vaikuttamaan tiimin vaikutuskehän sisällä. Lopputuloksista opinnäytetyön tekijä koosti eräänlaisen vaikuttamisen kehän niistä asioista, joihin tiimit itse voivat vaikuttaa ja joihin myös esihenkilöt pystyvät vaikuttamaan. Kehään on koottu niitä aiheita, jotka nousivat kyselyssä esiin epäkohtina. Aiheet ovat työergonomia, ongelmiin puuttuminen, sairaana työskentely, etäinen esihenkilö, tauotus, sosiaalisuus, työn ja vapaa-ajan erottaminen sekä miten etätyötä tehdään jatkossa.





Kuva 4: Vaikuttamisen kehä

## Työergonomia

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan vastuulla ovat työn turvallisuus, häiriöttömyys sekä ergonomia. Organisaation vastuulla on fyysisen kuormituksen ennakointi ja ohjeistus. Käytännön toteutus jää kuitenkin työntekijän vastuulle. Tuki- ja liikuntaelinsairaudet verottavat työnantajilta vuosittain noin 14 000 henkilötyövuotta ja ovat syynä kolmasosaan työkyvyttömyyseläkkeistä. Tämän takia yksipuolisen työn aiheuttamien kuormitustekijöiden tunnistaminen ja niihin puuttuminen on tärkeää sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 106.)

Ergonomiasuunnittelu edistää sekä tuottavuutta että hyvinvointia (Työterveystieteiden tutkimuskeskus C). Laitevalinnoilla ja työpisteen asetuksilla voi vaikuttaa merkittävästi ergonomiaan. Tietokoneystävälliset työtehtävät saattavat kokea epämukavuutta ja rasittuneisuutta työpäivän jälkeen. Yleisiä oireita ovat esimerkiksi silmien väsyminen, niska-hartiavaivat ja käsien

rasittuminen. Myös tekniikan ja sovellusten jatkuva kehittyminen saattaa aiheuttaa henkistä räsitystä. (Työterveyslaitos D.)

Työergonomiaan voi vaikuttaa työntekijä itse kiinnittämällä huomiota esimerkiksi työasentoihin ja tauottamiseen. Lisäksi työntekijän olisi hyvä pitää huolta, että hänellä on asianmukaiset työvälineet tai tarvittaessa pyytää esimerkiksi rullahiirtä fysioterapeutin läheteellä. Myös kotitoimiston ergonomiaan olisi hyvä panostaa mahdollisuuksien mukaan hankkimalla esimerkiksi kunnan työpöydän ja tuolin. Esihenkilö pystyy vaikuttamaan työntekijöiden työergonomiaan varmistamalla, että heillä on asianmukaiset työvälineet. Yrityksen ylempi johto voisi vaikuttaa työntekijöiden työergonomiaan auttamalla panostamaan työergonomiaan kotona tarjoamalla työntekijöille esimerkiksi sähköpöydät. Olisi tärkeää, että toimihenkilöillä olisi helposti saatavilla ohjeet siihen, kuinka työpöytä säädetään itselle työergonomiseksi.

### **Ongelmiin puuttuminen**

Kuten aiemmin on todettu, esihenkilön on puuttuttava vaikeisiin tilanteisiin. Konfliktien havaitseminen vaatii esihenkilöltä paljon ja konfliktit vaikuttavat suuresti työhyvinvointiin ja ne tulisikin havaita ajoissa. (Seeck 2021, 247-248.)

Kyselyssä moni epäili, että ongelmatilanteet eivät nouse esihenkilöille asti, sillä tiimin tulisi itse nostaa ne esihenkilölle tietoon. Tähän auttaisi se, että tiimi yhdessä miettisi avoimesti epäkohtia ja nostaisi niitä tarvittaessa esihenkilölle asti. Esihenkilön tulisi myös olla helposti lähestyttävä, jotta tiimiläiset uskaltavat nostaa hänelle asioita.

Etäilyn taustalla saattavat myös olla ongelmat työpaikalla. Etätöiden avulla työntekijä voi yrittää välttää konflikteja työpaikalla. Esimerkiksi huono ilmapiiri, ihmisten väliset jännitteet ja työpaikkakiusaaminen voivat aiheuttaa sen, että työntekijät eivät halua mennä työpaikalle vaan mieluummin etäilevät. Etätöskentelyn ongelmista on kertynyt melko vähän tietoa ja tulevaisuudessa nähdään, vähentääkö etätö työyhteisöjen konflikteja ja kiusaamista. (Pantsu 2021.) Olisikin mielenkiintoista tutkia, estääkö etätö ongelmien nousemisen esihenkilöille vai vähentääkö etätö ongelmia esimerkiksi huonon työilmapiirin suhteen.

### **Sairaana työskentely**

Esihenkilön tavoitteet ovat tehokkuus, jatkuva uudistuminen ja kokonaisvaltainen hyvinvointi, joiden välillä esihenkilön tulisi saavuttaa tasapaino itsensä, tiimin sekä organisaation tasolla. Esihenkilön onkin näytettävä esimerkkiä tasapainoisesta johtamisesta. Kun esihenkilö voi hyvin, hänellä on energiaa panostaa uudistumiseen, joka mahdollistaa tehokkuuden. Esihenkilön toiminta vaikuttaa hänen tiimensä ja organisaation toimintaan. (Sydänmaanlakka 2022, 10-11.) Kuten teoriaosuudessa todettiin, esihenkilöllä

on myös tärkeä rooli toimia esimerkkinä työhyvinvoinnissa. Mikäli esihenkilö lähettelee työviestejä myöhään yöllä tai on itsekin uupunut saattavat työntekijät ajatella, että heiltäkin odotetaan samanlaista venymistä. (Sarkkinen 2020.) Tämä pätee varmasti myös sairaslomiin.

Työskentely sairaana on etätöitä tekevillä muita yleisempää sekä se voi pahentaa orastavaa tai jo olemassa olevaa päihdeongelmaa (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 24). Sairaana työskentelyyn työntekijä itse voi vaikuttaa jäämällä sairaslomalle, mikäli on sairas. Esihenkilö voi vaikuttaa työntekijöiden sairaana työskentelyyn vaikuttamalla yrityksen johtamis- ja yrityskulttuuriin. Esihenkilö toimii esimerkkinä työntekijöille ja jos esimerkiksi esihenkilö itse työskentelee sairaana, antaa se työntekijöille tietyn kuvan yrityksen yrityskulttuurista.

### **Etäinen esihenkilö**

Viestinnän ja avoimuuden kannalta on tärkeää, että esihenkilö on läsnä ja tavoitettavissa. Esihenkilön tulisi olla työntekijöiden parissa. Se on paras ja vaikuttavin tapa vuorovaikutukseen. Esihenkilön tulisi työpaikalla liikkeessään näyttää siltä, että on läsnä ja pysäytettävissä. (Luukka 2019, 344.)

Täysiaikaisen etätöiden pitkittyessä myös luottamus esihenkilöön oli vähentynyt. Avoimen ja luottamuksellisen suhteen luomisessa säännölliset kahdenkeskeiset tapaamiset ovat tärkeitä. Kun kommunikointi on säännöllistä, myös kannustaminen, haastaminen ja palautteenanto on helpompaa. Myös vapaamuotoinen jutustelu on tärkeää. Päivittäisten kohtaamisten puuttuessa on myös vaikeampaa huomata, mikäli työntekijä voi huonosti. Tämä vaatii esihenkilöltä etänä enemmän. Työntekijä sattaa esimerkiksi sinnitellä masennuksen ja uupumuksen kanssa kenenkään huomaamatta tai alkoholiongelma tai työriippuvuus saattaa ekaloitua hallinnasta. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 40-42.)

Tiimiläisten mielestä esihenkilö vaikuttaa etätöissä etäisemmältä ja esihenkilön olisikin hyvä korostaa tiimiläisille olevansa tavoitettavissa. Äkkiä voi käydä niin, että esihenkilö vaikuttaa turhan kiireiseltä eikä häntä haluta häiritä. Tämän takia esihenkilön olisikin hyvä korostaa, että häneen voi olla yhteydessä kaikissa asioissa, jolloin tiimit eivät jää miettimään ongelmiaan keskenään, mikäli ongelma tarvitsisi esihenkilön puuttumista. Esihenkilön olisi myös hyvä selkiyttää omaa rooliaan, mitä kaikkea hänen työkuvaansa kuuluu.

*"Esihenkilö voisi olla enemmän "olemassa". Lisää valvontaa tai neuvoja ei kaipaa, mutta esihenkilö on arjessa etäinen, vaikka on lähin työnantajajan edustaja. Työhyvinvointiin ja yleiseen käsitykseen työpaikasta voisi vaikuttaa, jos esihenkilö olisi läsnä, kiinnostuneena*

*työntekijöiden arjen kuulumisista ja siitä millainen ilmapiiri on, ilman että kyseessä on valvova toimenpide. Esihenkilöstä ei tiedä, mitä hän päivittäin tekee, mikä lisää etäisyyttä ja kynnystä olla itse yhteydessä, vaikka hän olisi periaatteessa saavutettavissa.”*

Etäiseltä tuntuvaan esihenkilöön voivat vaikuttaa sekä tiimi että esihenkilö. Myös tiimi itse voi pyytää esihenkilöä esimerkiksi osallistumaan tiimin palavereihin. Esihenkilöltä toivottiin nimenomaan läsnäoloa. Varsinkin toimistolla ollessaan esihenkilön on helppo käydä kysymässä tiimiläisiltä kuulumisia. Lisäksi esihenkilö voisi työskennellä toimihenkilöiden kanssa avokonttorilla eikä esimerkiksi omassa huoneessaan, milloin esihenkilö tuntuisi helposti saavutettavammalta.

### **Tauotus**

Taukoliikunta ylläpitää viretilaa ja käynnistää palautumisen jo työpäivän aikana. Näin vapaa-ajalle riittää enemmän energiaa ja palautuminen on parempaa. Myös työkuulttuurin tulee tukea tauottamista ja kannustaa liikkumiseen työpäivän aikana. Tauotuksen ja fyysisen aktiivisuuden väheneminen on yksi etätyön merkittäviä terveyshaasteita. Tauotus vaikuttaa työkykyyn, palautumiseen sekä uneen. Tauotuksella voi myös vaikuttaa tietoisesti vireystilaan. Varsinkin tietotyössä on olemassa riski ylivireeseen ja ylikuormittumiseen. Etätyössä monotonisuus ja eristyneisyys taas voivat johtaa alivireeseen. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 91-101.)

Osa kyselyyn vastanneista koki tauottamisen etätyössä helpoksi: taukoja saatettiin käyttää esimerkiksi kotiaskareisiin, mutta osa vastaajista koki, että etänä taukojen pitäminen oli haastavaa. Tauotus lähtee työntekijästä itsestään. Tiimi voisi yhdessä miettiä esimerkiksi retrossa eri vaihtoehtoja tauottamiseen. Tiimi voi miettiä esimerkiksi virtuaalisia kahvitaukoja, taukojumppia tai esimerkiksi Cuckoo -sovelluksen käyttöä. Cuckoo on pelillinen hyvinvointisovellus, josta löytyy esimerkiksi erilaisia taukojumppia (Cuckoo 2022).

### **Sosiaalisuus**

Työn sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat muun muassa yksin työskentely, toimimaton yhteistyö, heikko tiedonkulku ja epäjohdonmukainen esihenkilö. Etätyön sosiaaliset vaikutukset ovat olleet hyvin yksilöllisiä. Ektroverteille fyysisten tapaamisten puuttuminen on voinut olla hyvin köyhdyttävää kun taas introverteille voi olla positiivista, kun saa keskittyä vain työn tekoon ilman turhia häiriötekijäitä ja jatkuvaa vuorovaikutusta. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 36.)

Virtuaalisten tiimien työskentely etänä toimii hyvin, kunhan myös tiimillä on myös säännöllisiä tapaamisia kasvokkain. Epämuodolliset tapaamiset ovat tärkeitä tiimin me-hengelle sekä yhteisöllisyydelle. Tiimin ilmapiiri muodostuu tiedostamatta erilaisissa viestintä- ja

vuorovaikutustilanteissa. Ilmapiiri tarkoittaa havaintojen, tulkintojen ja kokemusten kokonaisuutta ja se on yksi osa organisaatiokulttuuria. Myönteinen ilmapiiri vähentää stressiä ja sairaspöissaoloja sekä edistää työssä jaksamista. Merkittävin virtuaalitiimien ilmapiiriin vaikuttava tekijä on turvattomuuden tunne, johon vaikuttavat puutteelliseksi koettu viestintä, esihenkilön vähäinen yhteydenpito tiimiin sekä uhka työpaikan menettämisestä. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 39-42.)

Yksinäisyyden ja eristäytyneisyyden kokemukset ovat lisääntyneet varsinkin korona-aikana. Yksinäisyys aiheuttaa monien vakavien terveysongelmien lisäksi myös työssä alisuoriutumiseen, luovuuden vähenemiseen ja huonoihin päätöksiin. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 42.)

Sosiaalisuutta etäpäivien aikana voi lisätä esimerkiksi virtuaalisesti kahvitauoilla ja pitämällä kameroita päällä palavereissa. Tämän lisäksi tiimi pystyy järjestämään toimistolla esimerkiksi ankkuritapaamisia, joiden tarkoituksena on se, että koko tiimi kokoontuu kyseisenä päivänä toimistolle.

### **Työn ja vapaa-ajan erottaminen**

Etätyössä korostuu työntekijän vastuu omasta hyvinvoinnista. Omaa työtä on osattava johtaa sekä erottaa toisistaan työ ja vapaa-aika. (Työsuojeluhallinto.) Etätyössä työaika ja vapaa-aika onkin hyvä rajata erilleen, esimerkiksi työpäivän jälkeen olisi hyvä viedä työkone pois näkyvistä kokonaan. Varsinkin lomalta palaaminen voi olla etätyössä haastavampaa, kun ei siirrytä enää konkreettisesti työpaikalle. (Sullström 2020.)

Etätyön riskeinä ovat mainittu työajan venyminen ja työstä irrottautumisen vaikeus (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020, 152-153). Kuitenkin kyselyssä vain muutama vastaaja mainitsi vastaukseksi työn ja vapaa-ajan erottamisen. On kuitenkin tärkeää, että työntekijä kiinnittää huomiota ja rajaa työnteon erilleen vapaa-ajasta, esimerkiksi viemällä työkoneen pois työajan loputtua.

### **Etätyö jatkossa**

Ylen vuonna 2020 teettämän tutkimuksen mukaan 48% tekee mielellään etänä töitä niin paljon kuin mahdollista kun taas 29% vastanneista menee mieluummin toimistolle (Valkama 2020).

Tiimiläisiltä tuli toive vaikuttaa jatkossa mahdollisimman vapaasti etätyöhön. Kuitenkin kuten workshopissa todettiin, myös sosiaalisuutta kaivattiin. Tähän tarvitaan tiimiläisiltä keskustelua siitä, mikä on sopiva määrä tehdä etätyötä. Myös asiakkaan näkökulma tulee

muistaa ja huomioida, että tulisi myös varmistaa, että asiakasta palvellaan mahdollisimman hyvin. Loppujen lopuksi etätyön määrästä päättää kuitenkin työnantaja.

## 5 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella etätyötä ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin Yritys X:n kautta. Tutkimuskysymyksenä oli, miten lisääntynyt etätyö vaikuttaa työhyvinvointiin Yritys X:ssä. Alatutkimuskysymyksenä pohdittiin, millaista johtamista etätyössä vaaditaan.

Etätyön lisääntyminen koettiin pääsääntöisesti positiivisena asiana. Työmatkan poistuminen vapautti lisää aikaa vapaa-ajan viettoon sekä esimerkiksi nukkumiseen. Tämän lisäksi oltiin tyytyväisiä kotona olevaan työrauhaan sekä mahdollisuuden hyödyntää taukoja esimerkiksi kotiaskareisiin. Etätyön lisääntyminen koettiin myös negatiivisena sen osalta, että sosiaaliset kontaktit ovat vähentyneet sekä ergonomia kotona on heikompi kuin toimistolla.

Myös Tilastokeskuksen tekemän Työpaperin mukaan lähes puolet etätyötä tehneistä kaipaivat sosiaalisia suhteita etätyössä. Kuitenkin 67% toivoi voivansa tehdä tulevaisuudessa etätyötä enemmän kuin ennen koronaa. Yleisin toive oli tehdä etätyötä puolet työajasta. Noin 90% halusi jatkaa etätyön tekemistä, mutta enimmäkseen toiveena oli hybridityö. Etätyön miinuksina on sosiaalisten kohtaamisten puutteen lisäksi huono työergonomia sekä virtuaalinen yhteydenpito, joka ei taivu kaikkiin tehtäviin. Etätyön ennen koronapandemiaa aloittaneilla oli parempia kokemuksia etätyöstä kuin vasta pandemia-aikaan etätyöt aloittaneilla. (Sutela & Pärnänen 2021.)

Useat kuitenkin kertoivat muutoksen työhyvinvoinnissa olevan parempaan päin. He jaksoivat paremmin, kokivat työhyvinvoinnin parempana ja nukkuivat enemmän. Työterveyslaitoksen Etätyö ja työkyky –hankeen kyselyssä unen muutoksessa oli havaittavissa sama kehitys kuin opinnäytetyön kyselyssä, sillä työterveyslaitoksen kyselyssä 42% uni oli parantunut ja 51% uni oli pysynyt ennallaan etätyöhön siirryttäessä (Laitinen & Kaila-Kangas 2021). Osa valitteli kuitenkin esimerkiksi selkä- ja hartiavaivoja. Harva mainitsi suoraan olevansa tehokkaampi kotona työskennellessään, mutta kotona olevan paremman työrauhan mainitsi yli puolet vastaajista. Työskentely vaikuttaisikin tutkimusten mukaan olevan tehokkaampaa etänä kuin toimistolla ja merkittävin syy vaikuttaisikin olevan rauhallisempi työympäristö (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 18).

Pääsääntöisesti kyselyyn vastaajat kiinnittivät huomiota ergonomiaansa myös kotona työskennellessään. Kuitenkin ergonomia ja esimerkiksi niskahartiasäryt korostuivat etätyön negatiivisina puolina. Yksi vastaajista jopa toivoi työntajalta panostusta kotitoimiston ergonomiaan, mikäli etätyötä yhä jatkossa tehdään paljon.

Korona-aikana työfysioterapeuttien vastaanotoilla ovatkin korostuneet sellaiset tuki- ja liikuntaelimistön vaivat, joita saatiin 2000-luvulla vähennettyä parantuneella työergonomialla. Puutteellisen työergonomian lisäksi syynä ovat asentomonotonia ja taukojen puute. Kotikonttorilla tauotus saattaa unohtua täysin ja esimerkiksi toimistolla olevia luonnollisia siirtymiä ei ole ollenkaan (siirtyminen kokoustilasta toiseen, lounas- ja kahvitaumat sekä työkavereiden keskeytykset). Istumisen haitat lähtevät nousuun noin neljän tunnin jälkeen, jolloin päivittäinenkin liikunta ei välttämättä auta pitkän paikallaolon haittoja. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 21-22.)

Suurin osa vastaajista koki myös, että heidän on helppo tauottaa työpäiväänsä myös kotona. Etätyön positiivisina puolina olikin mainittu, että kotona on helpompi lähteä pitämään tauko esimerkiksi ulkona tai hoitaa tauolla kotiaskareita. Kuitenkin tauotuksen vaikeus mainittiin myös etätyön negatiivisena puolena.

Teoriaosuudessa etätyön negatiivisina puolina mainitaan työn ja vapaa-ajan erottamisen vaikeus. Kuitenkin kohdeyrityksessä harva työntekijä koki etätyön häiritsevän työn ja vapaa-ajan erottamista. Kuitenkin lähes puolet vastaajista oli työskennellyt sairaana ja yksi vastaajista kertoi kynnyksen sairasloman ottamiseen kasvaneen. Tämä saattaisi kuitenkin kertoa siitä, että ongelmia työstä irrottautumisessa olisi varsinkin sairastamisen osalta.

Sairaspoissaolot eivät olleet kyselyn mukaan lisääntyneet etätyö aikana. Samanlaisia tuloksia oli myös Työbarolometrin 2021 ennakkotiedoissa, sillä palkansaajien sairaspöissaolot putosivat selvästi vuosien 2019 ja 2020 välillä. Ennen koronapandemiaa sairaspöissaolojen määrä oli nousussa. (Työbarolometri 2021.)

Opinnäytetyön tutkimuksen vastauksissa korostuivat hyvin pitkälle samanlaiset asiat, jotka toistuvat myös aiemmissa tutkimuksissa. Esimerkiksi lähes kaikki vastaajista nostivat etätyön positiivisiksi puoliksi työmatkan poistumisen ja siitä jäävän vapaa-ajan ja mahdollisuudet arjen joustoihin. Positiivisena pidettiin myös kotona olevaa parempaa työrauhaa ja mahdollisuutta säädellä omaa työympäristöä. Negatiivisina puolina pidettiin sosiaalisuuden vähenemistä ja huonompaa ergonomiaa. Teoriasta poiketen ainoastaan pari vastaajaa mainitsi vastauksissaan, että etänä työskennellessä vapaa-ajan ja työn erottaminen saattaa olla hankalaa. Kuitenkin teoriassa sekä muissa tutkimuksissa tämä korostui nimenomaan etätyön negatiivisina puolina. Kyselyssä kuitenkin moni vastaaja koki, että etätyön myötä he jaksavat paremmin, työhyvinvointi on parempaa ja he saavat nukuttua paremmin.

Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? –tutkimuksessa kertoo, että muutokset työhyvinvoinnissa korona-aikana ovat olleet maltillisia. Tutkimus kertoo, että etätyössä tylsistyminen on kasvanut, kun taas työn imu ja työkyky ovat laskeneet lähityössä.



Hybridityössä saatetaan voida hieman muita paremmin, vaikka erot ovat kovin pieniä. Tutkimuksen mukaan koettiin, että esihenkilöltä saa enemmän tukea etätyössä kuin lähityössä tai hybridimallissa. Varsinkin yksinasuvien työhyvinvointi on laskenut korona-aikana. (Kaltainen & Hakanen 2021.)

Pääsääntöisesti etätyössä kaivattiin myös läsnä olevaa esihenkilöä. Esihenkilön kuitenkin koettiin olevan hyvin saavutettavissa, vaikkakin tiimiläisten kokemus siitä, kuinka usein yhteydenpitoa tarvittiin, erosi hyvin paljon tiimiläisten välillä. Osa toivoikin enemmän esihenkilön läsnäoloa. Ennen etätöitä esihenkilöä näki toimistolla, kun taas etätöiden yleistyttyä esihenkilön tulee olla varta vasten yhteydessä tiimiläiseen.

Esihenkilön toiminta koettiin myös pääsääntöisesti positiivisena ja suurin osa vastaajista kokikin saavansa esihenkilöltä tarpeeksi tukea. Esihenkilöltä kaivattiin jatkossa läsnäoloa sekä aitoa kiinnostusta alaisiaan kohtaan. Esihenkilön roolista keskusteltaessa haastettiin myös tiimiläisiä olemaan vastavuoroisesti yhteydessä esihenkilöön. Kuitenkin suurin osa koki olevansa esihenkilöön tarpeeksi yhteydessä. Esihenkilön rooli koettiin hieman ristiriitaisena. Kysyttäessä, mitä esihenkilön rooliin kuuluu, vastauksissa toistui paljon hallinnolliset tehtävät, palavereissa olo, työn seuranta sekä, että esihenkilön rooli ei näy arjessa. Vastapainona kysyttäessä, millaisia toiveita ja odotuksia esihenkilön roolille olisi, vastaukset sisälsivät paljon toivetta läsnäolosta, tavoitettavuudesta sekä helposti lähestyttävyydestä. Toisaalta koettiin myös, että johtaminen on muuttunut etäiseksi ja esihenkilöltä toivottiin myös enemmän kahdenkeskeistä aikaa.

Varsinkin asiantuntijatyössä, kun jokainen on oman työnsä paras asiantuntija, tuloksellinen johtaminen voi parhaimmillaan olla palvelevaa johtamista. Palveleva johtaminen edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä, mahdollisuuksien toteutumista sekä työn imua. Palveleva esihenkilö toimii työyhteisön hyväksi sekä on roolimallina muille. (Hakanen 2011, 76.) Johtaja on aina olemassa tiimiään varten eikä toisinpäin. Palvelevan johtajan motivaatio lähtee halusta auttaa, ei halusta johtaa. Missiona on kehittää ihmisiä organisaatiossa ja saada heidät voimaan hyvin. (Luukka 2019, 308.)

Jokainen työntekijä onkin yksilö ja jotta heitä voidaan johtaa, tulee ymmärtää, mitkä asiat ovat työntekijöille tärkeitä: mitkä asiat motivoivat, sitouttavat ja tuottavat hyvinvointia. Työntekijäymmärryksen kautta voidaankin kohdentaa yrityskulttuuria ja johtamista, jolloin henkilöstö pysyy hyvinvoivana ja tehokkaana. Ymmärrys lisäksi parantaa myös yrityksen omia prosesseja. Työntekijäymmärryksen kautta luodaankin tietynlainen yrityskulttuuri, joka auttaa tuottamaan toivotunlaista työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemus on esimerkiksi yksi keskeisimmistä asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä ja yrityksen menestysketjun perusta. Työntekijäkokemus koostuu työntekijän kokemuksesta,

havainnoista sekä odotuksista, jotka liittyvät työympäristöön. Jotta työntekijäkokemusta voidaan parantaa, täytyy ymmärtää, millaisena organisaatio näyttäytyy työntekijän silmin. Ymmärtämällä henkilöstöä, esihenkilö tietää, miten työntekijä tulisi kohdata. Kuulluksi tuleminen ja arvostaminen johtavatkin parempaan hyvinvointiin sekä sitoutumiseen. Kun yritys näyttää työntekijälle, että tämä on tärkeä, sitoutuu työntekijä paremmin yritykseen ja myös tuottavuus paranee. (Saramies & Törnroos 2021, 39-40.)

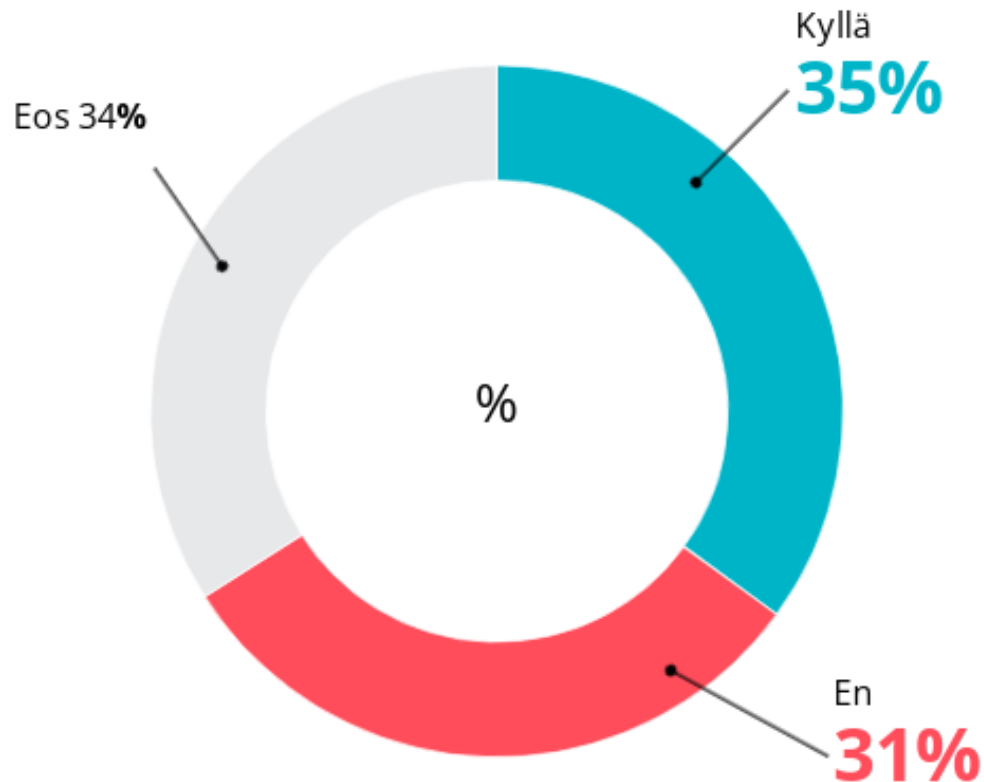
Pitkään työhyvinvointi on tarkoittanut liikuntaseteleitä tai esimerkiksi työntekijöiden makkaranpaistoretkeä, mutta nykypäivän se ei enää riitä työhyvinvointiin. Työhyvinvointia ei voi myöskään jättää pelkästään työterveyshuollon vastuulle. Työhyvinvointiin kuuluu arvostus, kunnioitus ja kuuleminen. Työhyvinvointi onkin kytköksissä yrityskulttuuriin, jonka rakentamisessa avaimet ovat esihenkilöillä sekä johdolla. Jotta voidaan luoda työntekijän hyvinvointia tukeva yrityskulttuuri, tulee ymmärtää työntekijöitä sekä heidän tarpeitaan. Henkilöstön hyvinvointiin ja työntekijäkokemukseen panostaminen osallistamalla ja lisäämällä työntekijäymmärrystä on myös liiketoiminnallisesti kannattavaa. (Saramies & Törnroos 2021, 41.)

Koska esihenkilöllä on iso rooli sekä yrityskulttuurin muodostumisessa että esimerkkinä olemisena, korostuu se varsinkin etätyössä. Etätyössä esihenkilö saattaa jäädä etäiseksi ja kohtaamisia on harvoin ja ne saattavat jäädä lyhyiksi. Tällöin lyhyeen tapaamiseen kiteytyy paljon painetta. Miten esihenkilö toimii arjessa joko vahvistaa tai tuhoaa yrityskulttuuria (Luukka 2019, 62).

Esihenkilöltä ei oltu juurikaan tarvittu apua etänä työskentelyyn eikä apua yhtä poikkeusta lukuunottamatta tarvittukaan etätyöhön. Yksi vastaajista olisi toivonut erillistä koulutusta esimerkiksi itsensä johtamiseen. Kuitenkin oikeastaan kaikki kyselyyn vastaajista kokivat itsensä itseohjautuviksi. Kyselyssä myös koettiin, että ongelmatilanteet eivät välttämättä nouse esihenkilön tietoon ellei niitä erikseen tiimistä nosteta. Kuitenkin osa koki voivansa ratkoa ongelmat itse tiimin kanssa.

Yli kolmasosa työntekijöistä haluaa tehdä enemmän etätöitä (Kuva 5). Kuitenkin yli 90% mainitsi, että työyhteisössä oleminen on tärkeää. Monilla työpaikoilla etätöitä todennäköisesti jatketaan myös koronan jälkeen. Vaikka yli kolmasosa haluaa tehdä enemmän etätöitä, kuitenkin moni ei kuitenkaan halua tehdä enempää etätöitä jatkossa. (Muilu 2021.)

## Aiotko tehdä etätöitä aiempaa enemmän?



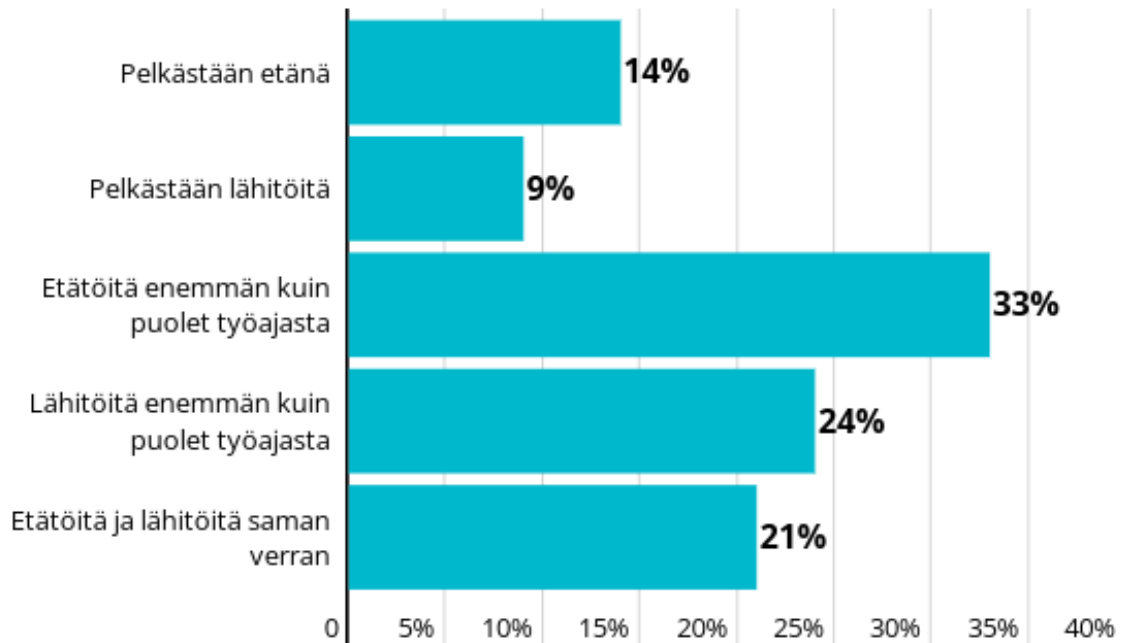
Lähde: Taloustutkimus / Ylen kysely 1.-8.7.2021, vastaajia 686, Virhemarginaali  $\pm 2,5$  prosenttiyksikköä.

Grafiikka: Jyrki Lyytikä / Yle

Kuva 5: Aiotko tehdä etätöitä aiempaa enemmän (Muilu 2021)

Moni haluaakin jatkossa tehdä etätöitä hybridimallilla (Kuva 6). Pelkät ääripäät eivät olekaan kovin suosittuja, vaan useampi haluaisi tehdä sekä lähi- että etätöitä. Myös erilaiset koulutukset esihenkilöille ovat yleistyneet ja nykyään koulutukset kouluttavatkin työelämän pysyvään muutokseen. Etäjohtamisessa tuleekin ottaa huomioon, miten koordinoidaan ja kontrolloidaan pehmeästi ilman, että tehokkuus kärsii. Lisäksi etäjohtaminen vaatii erilaista kommunikaatiota. Lähityössä on helpompi huomata, mikäli työntekijällä ei ole kaikki kunnossa, etänä vaaditaan rohkeampaa kysymistä. Ylen kyselyyn vastaajista kuitenkin vain 52% on tehnyt etätöitä, eli vajaa puolet vastaajista ei ole tehnyt etätöitä ollenkaan. (Muilu 2021.)

## Miten haluaisit tehdä töitä jatkossa?



Lähde: Taloustutkimus / Ylen kysely 1.-8.7.2021, vastaajia 382, Virhemarginaali  $\pm 2,5$  prosenttiyksikköä. Grafiikka: Jyrki Lyytikä / Yle

Kuva 6: Miten haluaisit tehdä töitä jatkossa? (Muilu 2021.)

Pakotettu etätö on tuonut mukanaan erilaisia ongelmia työhyvinvoinnissa, kuten tylsistymisen ja kotona olevat keskeytykset. Varsinkin nuorilla pakotettu etätö on aiheuttanut ongelmia, varsinkin alle 36-vuotiaat kokevat tällä hetkellä eniten työuupumusta ja vähiten työn imua. Hybridityötä tekeillä työhyvinvointi vaikuttaakin olevan parempi kuin pelkästään etä- tai lähityötä tekeillä. Hybridimallilla pystytäänkin hyödyntämään etätöön hyviä puolia, mutta hallitsemaan huonoja puolia. Etätöitä tekeivistä myös yli puolet on kokenut itsenäisen päätöksenteon lisääntyneen ja 24% kokee esimieheltä saadun tuen vähentyneen. Yleisesti etätö on kohentanut kokemusta työelämästä, mutta se on myös luonut uudenlaisia kuormituksia ja konflikteja ja kasvaneesta kuormituksesta on selkeitä merkkejä. (Raita-aho 2021.)

Työterveyslaitoksen mukaan eniten etätöitä haluvat tehdä alle 36-vuotiaat ja kolmannes heistä haluisi tehdä nykyistä enemmän etätöitä. Tutkimuksessa selviää myös, että työn kuormittavuus lisää halukkuutta tehdä etätöitä. Etätö saattaakin toimia eräänlaisena selviytymiskeinona, jolla pyritään selviytymään työn rasituksesta paremmin. Kuormituksen lisäksi halukkuutta etätööhön voivat lisätä työuupumusoireilu sekä työholismi. Sen sijaan hyvinvointi työssä oli yhteydessä vähäisempiin etätöhaluihin. Työn vetovoimatekijät ja työn

imu lisäävät halua lähitöihin. Tutkimuksessa lähes kolme neljästä koki hybridityön itselleen sopivaksi. (Yle 2022.)

Opinnäytetyön tutkimuksessa nousee esiin myös ihmisten ristiriitaisuus: etätyön koetaan vähentävän sosiaalisuutta, mutta silti osa halusi tehdä etätyötä yhä enemmän eikä esimerkiksi käydä toimistolla. Etätyöstä haluttiinkin jatkossa päättää mahdollisimman paljon itse. Etätyön positiivisten puolien koetaankin ehkä kumoavan etätyön negatiiviset vaikutukset. Etätyö koettiin tutkimuksessa selkeästi positiivisena asiana. Vastaajat kokivat etätyön mahdollistavan muun elämän järjestämisen helpommaksi: työpäivän ohessa saattoi hoitaa kotitöitä ja vapaa-aikaan jäi enemmän aikaa, kun työhön käytetty aika lyheni työmatkan poisjäämisen myötä. Moni kokikin, että perheelle ja harrastuksille jäi enemmän aikaa. Myös työhyvinvoinnin kannalta oli positiivista, että työntekijöille jäi esimerkiksi enemmän aikaa nukkumiseen.

Vaikka opinnäytetyön tutkimuksessa etätyötä pidettiin varsin positiivisena asiana, tuntuu hybridityö kuitenkin olevan etätyövaihtoehdoista parhain. Huolestuttavaa on myös, että lisääntynyt etätyö halukkuus saattaa kertoa tavasta selviytyä kuormituksesta. Tärkeää onkin varmistaa, että työhyvinvointi säilyy myös etätyössä. Työhyvinvoinnin varmistaminen etänä saattaa kuitenkin olla vaikeampaa, koska esimerkiksi esihenkilön on vaikeampi puuttua ongelmatilanteisiin tai työntekijöiden työkykyyn vaikuttavat seikat eivät välttämättä nouse esihenkilön tietoisuuteen. Myös muutokset työkyvyssä saattavat jäädä esihenkilöltä huomaamatta, kun työntekijöitä ei enää näe kasvokkain niin usein. Tämä vaatii esihenkilöiltä erilaista kommunikaatiota työntekijöiden kanssa ja kasvokkaiset kohtaamiset ovat tärkeitä myös jatkossa. On kuitenkin selvää, että etätyö on tullut jäädäkseen.

### **Kehitysehdotukset**

Kehitysehdotuksena olisikin ergonomian helpottaminen työntekijöille sekä panostus esimerkiksi siihen, miten työntekijöiden kotiergonomiaa voitaisiin parantaa. Työntekijöiden osalta olisi hyvä kiinnittää huomiota työasentoihin.

Esihenkilön olisi myös hyvä korostaa saavutettavuuttaan, jotta tiimiläiset toisivat ongelmiaan esille enemmän eivätkä kokisi esihenkilöä liian etäiseksi. Tiimiläisten osalta kehityskohteiksi nousivat avoimuus tiimissä olevista ongelmista niin tiimin sisällä kuin esihenkilön suuntaan. Mikäli tiimiläiset kaipaavat esihenkilöltä enemmän läsnäoloa, tiimiläisten olisi myös hyvä olla itse yhteydessä esihenkilön suuntaan ja pyytää esihenkilöä osallistumaan esimerkiksi tiimin palavereihin tarvittaessa.

Tauotuksen osalta tiimiläiset voisivat järjestää yhteisiä virtuaalisia kahvitaukoja tai pitää yhteisiä taukojumppia myös etänä. Myös Cuckoo –sovelluksen käyttö toisi lisää

liikunnallisia taukoja päiviin. Mikäli työn ja vapaa-ajan erottaminen on hankalaa, olisi hyvä työpäivän jälkeen esimerkiksi kerätä työkone ja muut työstä muistuttavat asiat pois näkyvistä.

Sosiaalisuutta lisäämään suositellaan tiimiläisille toimistolla tapahtuvia ankkuritapaamisia. Tämän lisäksi tiimiläisten olisi hyvä käyttää palaverieissa kameroita ja hyödyntää toimistolla tapahtuvia ankkuritapaamisia sosiaalisuuden lisäämiseksi. Myös esimerkiksi erilaiset virtuaalikalvat ja kuulumisen vaihtamiset sekä muut epäviralliset tapaamiset tiimin kesken lisääisivät tiimihenkeä.

Jatkossa paras etätönn muoto on hybridityö. Vaikka tutkimuksessa etätö koettiin positiiviseksi, lisäävät toimistopäivät ja ankkuritapaamiset sosiaalisuutta. Hybridityönn puolesta puhuvat myös muut tutkimukset, esimerkiksi Tilastokeskuksen työpäpaperin 1/2021 mukaan vähintäänkin 90% etätönnä keväällä 2021 tekevistä halusi jatkaa etätönn tekemistä myös pandemian jälkeen, mutta toiveena näytti useimmiten olevan hybridityö, jossa yhdistyisivät niin etätönn kuin lähityönn hyvät puolet (Sutela & Pärnänen 2021). Myös Miten Suomi voi? –tutkimuksen mukaan hybridityönnä saatetaan voida hieman muita paremmin (Kaltainen & Hakanen 2021). Myös Työterveyslaitoksen tutkimuksessa lähes kolme neljästä koki hybridityönn itselleen sopivaksi (Yle 2022). Opinnäytetyönn kyselyyn vastanneista kuitenkin suurin osa teki tällä hetkellä hybridityönnä ja kokonaan etätönnä teki vain harva. Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä on myös työntekijöitä, jotka tekevät pelkästään lähityönnä.

### **Validiteetti ja reliabiliteetti**

Reliabiliteetti ja validiteetti mittaavat tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita ja reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä. (Kananen 2019, 31.)

Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, että tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tutkijan on noudatettava rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta sekä tarkkuutta. Kaikki tutkimukset on suunniteltava, toteutettava ja raportoitava laadukkaasti. Myös lähdeviittausten asianmukainen merkintä on tehtävä huolellisesti. Tutkimuksessa tulee käydä ilmi myös esimerkiksi saatu rahoitus, salassapito- sekä vaitiolovelvollisuus. Myöskään tutkittavien ja toimeksiantajien nimiä ei saa mainita ilman lupaa. (Vilkkä 2021, 37,40.)

Opinnäytetyönnä on pyritty kuvaamaan kaikki opinnäytetyönn vaiheet ja menetelmät mahdollisimman tarkasti ja avoimesti. Tutkimuksessa itsessään ei kysytty henkilötietoja ja tutkimus toteutettiin nimettömästi siten, että vastaajista ei jäänyt tietoja eikä vastauksia

pystytä yhdistämään tiettyyn vastaajaan. Opinnäytetyön tekijä ei myöskään saanut korvausta opinnäytetyön tekemisestä.

Tutkimuksen vastaukset mukailivat hyvin sekä tieteellistä viitekehystä että aiemmin tehtyjä tutkimuksia, jolloin voidaan katsoa relibiliateetin täyttyneen. Myös tutkimukseen saadut vastaukset mukailivat toisiaan. Opinnäytetyö vastaa tutkimuskysymykseen, joten voidaan katsoa, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita.

### **Jatkotutkimusaiheet**

Opinnäytetyötä tehdessä koronapandemia ja sen myötä etätöihin siirtyminen olivat verrattain uusi asia. Etätöitä oltiin ehditty tekemään näin laajasti vasta kaksi vuotta. Olisikin mielenkiintoista tutkia, millaisia muutoksia etätöillä tulee olemaan työkuultuuriin sekä työhyvinvointiin pidemmällä tähtäimellä. Jatkotutkimuksena tilannetta voisikin seurata vuoden välein ja tarkastella, miten tilanne kehittyy. Jatkotutkimuksena voisi myös seurata, vaihtelee etätöiden tekevien määrä. Tutkittavassa yrityksessä tehtiin tälläkin hetkellä lähinnä hybriditöitä, mutta olisi kiinnostavaa tietää, lisääntykö vai väheneekö etätöiden määrä tulevaisuudessa, kun työntekijät pääsevät ehkä vapaammin (pandemia ei enää aja ihmisiä etätöihin) päättämään, tekevätkö kuinka paljon etätöitä.

Yhtenä jatkotutkimusaiheena olisi tarkastella työergonomiaa etätöissä: miten työergonomia eroaa etätöissä ja toimistolla sekä, miten työergonomiaan voisi vaikuttaa etätöissä ja millaisia muutoksia työergonomia vaatisi esimerkiksi kotitoimiston kehittämiseen. Tutkia voisi myös, millaisia ergonomiasia ratkaisuja työntekijöillä on kotonaan ja millaisilla kustannuksilla kotitoimistojen työergonomiaa olisi mahdollista parantaa.

Mielenkiintoisena tutkimuskohteena nousee materiaalista esiin myös se, estääkö etätöiden ongelmien nouseminen esihenkilöille vai vähentääkö etätöiden ongelmia esimerkiksi huonon työilmapiirin suhteen. Opinnäytetyön tutkimuksessa tiimiläisten mielestä ongelmat eivät nouse esihenkilölle asti tietoon. Kuitenkin myös oli epäily, että etänä työskentely saattaa vähentää yrityksen sisäisiä konflikteja (Pantsu 2021). Olisikin hyvä tutkia, millaisia ongelmia etätöiden itsessään aiheuttaa vai vähentääkö se ongelmia. Voisi myös tutkia, miten esihenkilöt ovat tietoisia tiimien sisäisistä ongelmista ja konflikteista sekä nouseeko esihenkilölle asti työntekijöiden työkykyyn vaikuttavat tekijät ja pystyykö esihenkilö etänä esimerkiksi huomioimaan työntekijöiden uupumusta tai vaikka alkoholiongelmia. Kuitenkin Työterveyslaitoksen kyselyn mukaan alkoholin käyttö on joko pysynyt ennallaan tai vähentynyt etätöihin siirtymisen jälkeen (Laitinen & Kaila-Kangas 2021).

Lisätutkimusta vaatisi myös kysymys, oletko työskennellyt sairaana. Melkein puolet kysymykseen vastaajista vastasivat työskennelleensä sairaana, jolloin olisi hyvä tutkia, onko kyseessä ollut esimerkiksi vuotava nenä vai oikea työkyvyttömyys. Mikäli kyseessä on työkyvyttömyys, tulisi tutkia esimerkiksi yrityskulttuuria ja muita ilmiöitä, miksi ihmiset työskentelevät sairaana eivätkä ota sairauslomaa.



## Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Airaskorpi, A. 2020. Riittävän hyvä. Selviytymisopas työelämään. Helsinki: Kustantamo S&S.
- Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä: työnantajan opas. Helsinki : Alma Talent.
- Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta.
- Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2022. Etätöön hyvinvointiopas. Bazar Kustannus.
- Cuckoo. 2022. Viitattu 9.5.2022. Saatavissa: Home - cuckoo.fi/
- Efimov, I.; Harth, V. & Mache, S. 2020. Health-Oriented Self- and Employee Leadership in Virtual Teams: A Qualitative Study with Virtual Leaders. International Journal of Environmental Research and Public Health. Viitattu 18.4.2022. Saatavissa: [https://mdpi-res.com/ijerph/ijerph-17-06519/article\\_deploy/ijerph-17-06519-v2.pdf](https://mdpi-res.com/ijerph/ijerph-17-06519/article_deploy/ijerph-17-06519-v2.pdf)
- Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L-A. & Omari, M. 2021. Forced flexibility and remote working: opportunities and challenges in the new normal. Journal of management & organization, 2021-08-26, Vol.27 (6), p.1-19. Viitattu 17.4.2021. Saatavissa: <https://www.proquest.com/docview/2624870285?accountid=202350&parentSessionId=Hh1T9FURtH6F8UyFcC1Yn3zjAZ5WTtLJgksOvBSmAkA%3D&pq-origsite=primo>
- Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Johtajatiimi.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. Läsä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaito. Viitattu 22.5.2022. Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL\\_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Heiskanen, T. 2021. Työhyvinvoinnin johtaminen etätöissä. Koronaviruspandemian vaikutukset työhyvinvointiin. LAB-ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.2.2022. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/496538/Heiskanen\\_Tiina.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/496538/Heiskanen_Tiina.pdf?sequence=2)
- Herranen, K. 2020. Ketterä kasvu. Helsinki: Alma Talent.

- Heikinheimo, P. 2021. Päätöksen juoni. Miten johdan parempiin päätöksiin. Helsinki: Alma Talent.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä : PS-Kustannus.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.
- Kaltainen, J. & Hakanen J. 2021. Miten Suomi voi? -tutkimus: työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana kesään 2021 mennessä. Työterveyslaitos.
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki : Alma Talent.
- Kupias, P., Peltola R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Helsinki : Kauppakamari.
- Laitinen, J. 2020. Tehdään etätyöstä terveyttä edistävää. Työterveyslaitos. Viitattu 29.12.2021. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tehdään-etatyosta-terveytta-edistavaa>
- Laitinen, J. & Kaila-Kangas, L. 2021. Etätöissä uni on parempaa ja alkoholia kuluu vähemmän. Työterveyslaitos. Viitattu 24.5.2022. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/etatoissa-uni-parempaa-ja-alkoholia-kuluu-vahemman>
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas : mikä, miksi, miten? Helsinki : Alma Talent.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2022. Työbarolometri 2021. Ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 28.5.2022. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163948/TEM\\_2022\\_23.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163948/TEM_2022_23.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mattila-Aalto, M. 2020. Työelämän uudistumisen esteet : työyhteisön sivistys ja vastuu. Helsinki : Basam Books.

- Muilu, H. 2021. Pomoja laitetaan etäjohtamisen kursseille ja työpaikoilla tehtaillaan oppaita "sosiaalisen liiman" rakentamiseen – yli kolmasosa työntekijöistä haluaa tehdä enemmän etätöitä. Yle. Viitattu 29.5.2022. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-12036929>
- Nikula, S. 2022. Johtamislupaukset : luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen. Helsinki : Kauppakamari.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin kauppakamari.
- Pantsu, P. 2021. Ylistetyn etätöiden varjopuolek alkavat nyt paljastua: Urakehitys tökkii, teams-kilot kertyvät ja erakoituminen uhkaa. Yle. Viitattu 28.5.2022. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-12191677>
- Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Duodecim
- Puusa, A.; Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Raita-aho, S. 2021. Tutkimus: Valtaosa suomalaisista haluaisi tehdä etätöitä tulevaisuudessakin, mutta vain harva päivittäin. Viitattu 29.5.2022. Saatavissa: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000008016894.html>
- Raghuram, S. 2022. Remote Work Implications for Organisational Culture. Teoksessa Kumar, P. (toim.) Work from home: multi-level perspectives on the new normal. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Reiman, A. & Suokko, T. 2020. Mihin ergonomia on kadonnut yritysten kehittämisessä? Työelämän tutkimus, 2020-05-25, Vol.18 (2). Viitattu 15.5.2022. Saatavissa: <file:///C:/Users/Hennamo/Downloads/90736-Artikkelin%20teksti-157353-1-10-20200525.pdf>
- Roth, P-C. & Saarenpää, J. 2020. Sudenpentujen käsikirja esimiehelle. Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä. Tallinna: Basam Books Oy.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki : Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka : mittaa, ymmärrä, menesty. Helsinki : Alma Talent Oy.
- Sarkkinen, M. 2020. Työhyvinvoinnin johtaminen on kova juttu. Työpiste / Työterveyslaitos. Viitattu 13.5.2020. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyohyvinvoinnin-johtaminen-on-kova-juttu>

Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa : taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2022. Työhyvinvointi. Viitattu 16.3.2022. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sull, D., Sull, C. & Bersin J. 2020. Five Ways Leaders Can Support Remote Work. MIT Sloan management review, 2020-07-01, Vol.61 (4), p.1-10. Viitattu 16.4.2022. Saatavissa: <https://www.proquest.com/docview/2427314594?accountid=202350&parentSessionId=z9bIK%2Fw3JDmGGas457mAtj1qOLIHxhQgkidGJ1oH8Wk%3D&pg-origsite=primo>

Sullström, H. 2020. Siirtyminen lomalta töihin voi olla nyt tavallista vaikeampaa – Sanna Kranjc: Vasta toimistolle palaaminen tuntui töihinpaluulta. Yle. Viitattu 28.5.2022. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11466340>

Sutela, H. & Pärnänen, A. 2021. Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Työpäpaperi 1/2021. Tilastokeskus. Viitattu 10.5.2022. Saatavissa: [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrp1\\_202100\\_2021\\_25870\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrp1_202100_2021_25870_net.pdf)

Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaisvaltaisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen. Helsinki: Kauppakamari.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Työolobarometri 2020: Korona-aika vaikutti myönteisesti työkykyyn niillä, joille etätö oli mahdollista. Valtioneuvosto. Viitattu 30.12.2021. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tyoolobarometri-2020-korona-aika-vaikutti-myonteisesti-tyokykyyn-niilla-joille-etatyo-oli-mahdollista>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Työolobarometri 2021: Palkansaajien näkemys työmarkkinoista myönteinen, mutta jatkuva oppiminen ei ole kaikkien ulottuvilla. Viitattu 5.5.2022. Saatavissa: <https://tem.fi/-/tyoolobarometri-2021-palkansaajien-nakemys-tyomarkkinoista-myonteinen-mutta-jatkuva-oppiminen-ei-ole-kaikkien-ulottuvilla>

Työsuojeluhallinto. 2022. Etätö. Viitattu 13.3.2022. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>

Työterveyslaitos. 2022. Työkyky. Viitattu 11.5.2022. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työterveyslaitos. 2020. Katsaus: Korona-ajan etätyö sujunut pääsääntöisesti hyvin. Viitattu 29.12.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/uutinen/katsaus-korona-ajan-etatyo-sujunut-paasaantoisesti-hyvin>

Työterveyslaitos A. Työn imu. Viitattu 17.5.2022. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Työterveyslaitos B. Etätyön johtaminen. Viitattu 29.12.2021. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen>

Työterveyslaitos C. Kokonaisvaltainen ergonomia. Viitattu 11.5.2022. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/kokonaisvaltainen-ergonomia>

Työterveyslaitos D. Toimisto- ja tietotyö. Viitattu 11.5.2022. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/ergonomian-tietopankki/toimisto-ja-tietotyö>

Työturvallisuuskeskus. Digijulkaisut: Etätyössä turvallisesti. Viitattu 11.5.2022. Saatavissa: [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa\\_turvallisesti](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti)

Työturvallisuuskeskus B. Digijulkaisut Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 13.5.2022. Saatavissa: [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)

Valkama, H. 2020. Pääsisipä jo konttorin kahvikoneelle – Ylen kysely: Suurin osa haluaa palata etätöistä työpaikoille, mutta etätyöt ovat tulleet jäädäkseen. Yle. Viitattu 10.5.2022. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11469774>

Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu. Jyväskylä : PS-kustannus.

Veijanen, T. 2021. Johtamisen merkitys etätyössä työhyvinvoinnin näkökulmasta : tavoitteena hyvinvoiva etätyöyhteisö Organisaatio X:ssä. LAB-ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.5.2022. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/497718/Johtamisen\\_merkitys\\_et%c3%a4ty%c3%b6ss%c3%a4\\_ty%c3%b6hyvinvoinnin\\_n%c3%a4k%c3%b6kulmasta.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/497718/Johtamisen_merkitys_et%c3%a4ty%c3%b6ss%c3%a4_ty%c3%b6hyvinvoinnin_n%c3%a4k%c3%b6kulmasta.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wontorczyk, A. & Roznowski, B. 2022. Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. International journal of environmental research and public health, 2022-02-19, Vol.19 (4), p.2400. Viitattu 16.4.2022. Saatavissa:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8872161/>

Yle. 2022. Viitattu 25.5.2022. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-12458695>

#### Kuvien lähteet

Kuva 1. Lyly-Yrjänäinen, M. 2022. Työbarolometri 2021. Ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 28.5.2022. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163948/TEM\\_2022\\_23.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163948/TEM_2022_23.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kuva 2. Työterveyslaitos. 2022. Työkyky. Viitattu 11.5.2022. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Kuva 3. Työturvallisuuskeskus. Digijulkaisut: Etätyössä turvallisesti. Viitattu 11.5.2022. Saatavissa: [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa\\_turvallisesti](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti)

Kuva 5 ja 6. Muilu, H. 2021. Pomoja laitetaan etäjohtamisen kursseille ja työpaikoilla tehtaillaan oppaita "sosiaalisen liiman" rakentamiseen – yli kolmasosa työntekijöistä haluaa tehdä enemmän etätöitä. Yle. Viitattu 29.5.2022. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-12036929>

## Liite 1. Kysely

1. Kuinka usein teet etätöitä?
  - En koskaan
  - 1-2 kertaa viikossa
  - 3-4 kertaa viikossa
  - Koko ajan
2. Kiinnitätkö huomiota työergonomiaasi kotona työskennellessä? Kyllä / Ei
3. Ovatko sairaspöissaolat lisääntyneet etätöa aikana? K / E
4. Oletko tehnyt etänä töitä sairaana? K / E
5. Onko sinun helppo tauottaa työpäivää etänä? K / E
6. Etätöön plussat
7. Etätöön miinukset
8. Oletko huomannut muutosta työhyvinvoinnissasi etätöön aikana, millaista?
9. Koetko, että esihenkilösi on saavutettavissa? K / E
10. Koetko saavasi tarpeeksi tukea esihenkilöltä? K / E
11. Miten ja kuinka usein olet yhteydessä esihenkilöösi? Haluaisitko että esihenkilö on useammin yhteydessä?
12. Millaista apua olet saanut esihenkilöltä etänä työskentelyyn?
13. Pystyykö esimies puuttumaan ongelmatilanteisiin? Millaisia ongelmatilanteita olet havainnut?
14. Tarvitsisitko apua etänä työskentelyyn (esimerkiksi itsensä johtamisesta, aikataulutuksessa yms.)?
15. Millaisia odotuksia / toiveita sinulle on esihenkilön rooliin?
16. Mitä kuuluu esihenkilön rooliin mielestäsi tällä hetkellä?
17. Koetko olevasi itseohjautuva? Miten itseohjautuvuus näkyy arjessasi?
18. Onko jotain muuta, mitä haluat mainita etätööstä tai sen johtamisesta?