



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tarja Vuorinen

Yrityksen suhtautuminen etätyöskentelyyn

Covid-19-pandemian vaikutus työntekemisen muotoihin

Opinnäytetyö

Syksy 2020

SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

Mpk19 Pk-yrittäjäys, Tradenomi



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Pk-yrittäjyys, Tradenomi (AMK)

Tekijä: Tarja Vuorinen

Työn nimi: Yrityksen suhtautuminen etätyöskentelyyn: Covid-19-pandemian vaikutus työntekemisen muotoihin

Ohjaaja: Tuulia Potka-Soininen

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 49

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyössä tutkittiin, miten covid-19-pandemia on vaikuttanut yrityksen etätyön käytänteisiin. Tutkimuksella haluttiin selvittää, mitä konkreettisia toimenpiteitä yrityksessä tehtiin ja mitä hyötyjä tai riskejä yritys näki etätyössä sekä millaisena yritys koki etätyön aseman tulevaisuuden työskentelytapana.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tapaustutkimus tutkimusongelman ollessa hyvin monisyinen. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna marraskuussa 2020 Microsoft Teamsin välityksellä. Tutkimuksen kohdeyrityksenä oli Inhan Tehtaat Oy Ab, jonka toimialana on veneiden valmistus, myynti ja markkinointi. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä sata työntekijää sekä 57 toimihenkilöä. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Raisiossa ja venetehdas sijaitsee Ähtärissä.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostavat etätyö, etätyön hyödyt sekä riskit, etätyön johtaminen, etätyön tulevaisuus ja covid-19.

Koronavirusepidemian leviämisen myötä maaliskuussa 2020 yritys antoi vahvan etätyösuosituksen kaikille työntekijöilleen, joiden työnkuvan mukaan etätyöskentely oli mahdollista toteuttaa. Tämän seurauksena toimihenkilöt, muutamaa toimihenkilöä lukuun ottamatta, siirtyivät mahdollisuuksien mukaan etätyöhön ja tämä etätyö jatkuu edelleen. Tutkimuksessa nousi hyvin esiin yrityksen näkemys etätyön hyödyistä, mutta myös haitoista sekä riskeistä. Etätyön hyödyiksi yritys koki pandemian välttämisen lisäksi ajalliset ja rahalliset säästöt; haitoiksi taas sosiaalisen kanssakäymisen vähäisyyden ja siitä mahdollisesti seuraavat ongelmat, kuten syrjäytymisen. Tutkimuksesta käy ilmi, että etätyö vaatii erilaista johtamista kuin läsnätyö. Hyvän viestinnän merkitys korostuu etätyöskentelyssä sisäisessä vuorovaikutuksessa, samoin myös luottamuksen rakentamisessa. Tutkimuksen mukaan etätyö tulee tulevaisuudessa olemaan huomattavasti yleisemmin käytetty työskentelymuoto tutkittavassa yrityksessä kuin se oli ennen covid-19-pandemiaa.

¹ Asiasanat: Etätyö, paikkariippumaton työ, monipaikkainen työ, covid-19-pandemia, etätyön johtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Bachelor of Business Administration (BBA)

Author: Tarja Vuorinen

Title of thesis: The company's attitude towards remote work: The influence of covid-19 on forms of working

Supervisor: Tuulia Potka-Soininen

Year: 2020

Number of pages: 49

Number of appendices: 1

In this study it was examined how the covid-19- pandemic has influenced the company's remote work policies. By this study it was wanted to find out which concrete actions was done in the company and what kind of benefits and risks the company experienced in remote work and how the company experienced remote working in the future.

Because the research problem was complex, it was chosen to use the qualitative case research in this study. The study was carried out as a semi-structured interview via Microsoft Teams in November 2020.

The target company of this study was Inha Works Ltd, which industry is the production, the sales and the marketing of aluminum boats. At this moment there are hundred employees and 57 clerical workers in the company. The headquarter of the company is in Raisio and the boat factory is in Ähtäri.

Remote work, its benefits and risks, managing remote work, the future of remote work and covid-19 form the theoretical frame of reference in this study.

The company gave a strong recommendation to telecommute for those workers who had the possibility to remote work due to the spreading of covid-19 in March 2020. Due to this, the clerical workers, excluding a few of them, moved onto doing remote work and the telecommuting still goes on. The company's view of the benefits and the drawbacks and the risks of telecommuting stood out in this study. The company experienced that the benefits of remote work were avoiding the disease and savings of time and money; the drawbacks were the lack of social interaction and the possible problems following, like social exclusion. It turned out in this study that remote work demands different kind of leadership than presence work. The meaning of good communication is emphasized in remote work in internal interaction as well as in building trust. According to the study remote work will become noticeably more commonly used form of working in the future in the target company than it was before covid-19-pandemic.

¹ Keywords: Remote work, place-independent work, multi-seater work, covid-19-pandemic, telecommute management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO	5
1.1 Opinnäytetyön tausta	5
1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	8
1.3 Opinnäytetyön rakenne	8
2 Etätyön luomat hyödyt, riskit sekä ongelmat yrityksille	9
2.1 Keskeiset käsitteet	9
2.2 Etätyö.....	10
2.3 Etätyön hyödyt, riskit ja haasteet yrityksen näkökulmasta	13
2.4 Etätyön johtaminen	16
2.5 Etätyön tulevaisuus	20
2.6 Covid-19-pandemia	21
3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	23
3.1 Case-organisaation kuvaus.....	23
3.2 Tutkimusmenetelmän valinta ja perustelut.....	23
3.3 Tiedon kerääminen ja analyysimenetelmät.....	24
3.4 Tutkimuksen uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys	26
4 CASE-TUTKIMUS	29
4.1 Yrityksen työskentelymuodot ennen covid-19-pandemiaa	29
4.2 Covid-19-pandemian vaikutus yrityksen työskentelytapoihin	30
4.2.1 Toimivan etätyön lähtökohdat	30
4.2.2 Etätyön hyödyt	31
4.2.3 Etätyön riskit ja haasteet	32
4.2.4 Johtaminen ja esimiestyö.....	33
4.2.5 Viestintä	34

4.2.6	Uudet käytänteet.....	35
4.3	Yrityksen näkemys tulevaisuuden työskentelytavoista	36
4.4	Johtopäätökset haastattelusta.....	36
5	YHTEENVETO.....	38
5.1	Tulosten pohdinta ja hyödynnettävyys.....	38
5.2	Arviointia ja jatkotutkimusaiheet	41
	LÄHTEET	43
	LIITTEET.....	49

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämä opinnäytetyö liittyy suunniteltuun maaseudun veto ja- pitovoimatekijöihin liittyvään kehittämishankkeeseen. Koronavirusepidemian myötä lisääntyneen etä- ja paikkariippumattoman työn nähdään olevan maaseudun väestökehityksen piristysruiske. Opinnäytetyöni pohjautuu tarpeeseen ymmärtää ilmiötä, kuinka covid-19-pandemia on vaikuttanut kohdeyrityksen työntekemisen tapoihin. Tutkimuksen kautta pyritään saamaan ymmärrys, kuinka koronavirusepidemian synnyttämä kriisi sekä siitä saadut kokemukset tulevat tulevaisuudessa mahdollisesti vaikuttamaan etätyöskentelyn yleistymiseen yksityisellä sektorilla Suomessa. Mitä haasteita yritykset ovat kohdanneet etätyön yleistyttyä? Millaisia uusia mahdollisuuksia yritykset näkevät etätyön tuovan yrityksen liiketoimintaan sekä toimintatapoihin? Millaisia uusia ja innovatiivisia työntekemisen tapoja koronaepidemian myötä on mahdollisesti syntynyt? Millaisia tulevaisuuden näkymiä ja suunnitelmia yrityksillä on työn tekemisen tavoista tulevaisuudessa – niin kriisin jatkuessa sekä sen vihdoin päättyessä?

Tutkimukseeni liittyviä osailmiöitä, etätyötä ja covid-19-pandemiaa on tutkittu aiemmissa tutkimuksissa omina ilmiöinä. Pekkola (2002, 92–93) toteaa etätyöhön siirtymisen muuntavan työn peruselementtejä. Pekkolan mukaan työn uudelleenorganisointuminen etätyöksi parantaa työn tehokkuutta monilla työn alueilla; näitä ovat muun muassa työajan käyttö ja työn kustannustehokkuus. Hän mainitsee, että etätyöhön siirtyminen vaikuttaa myös muun muassa työn johtamiseen vastuun siirtyessä yhä enemmän työntekijälle. Myös Vilkmán (2016) tutkii etäjohtamiseen liittyviä haasteita. Helle (2004, 22–27) erittelee etätyöstä koituvia hyötyjä ja riskejä työnantajayrityksen näkökulmasta. Työolobarometrista (2018, 44–46) ilmenee puolestaan, mitkä sosioekonomiset ryhmät tekevät etätyötä ja kuinka paljon etätyötä tehdään Suomessa ylipäätään. World Health Organization (2020) tuo julki ajantasaista yleistietoa koskien covid-19-pandemiaa. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää näiden ilmiöiden yhteisvaikutusta työskentelymuotojen mahdolliseen muutokseen yrityksen näkökulmasta.

Etätyötä Suomessakin on tehty jo vuosikymmeniä sen eri muodoissa. Erilaisten etätyön muotojen käsitteiden kirjo on laaja ja näille eri käsitteille on myös lukuisia erilaisia määritelmiä. Tantarimäki (2020, 85) nimeää etätyön mielenkiintoiseksi ilmiöksi: hänen mielestään etätyö on ajaton, mutta toisaalta taas aikansa elänyt ilmiö. Hän nimeää etätyön eri variaatioiksi muun muassa hajautetun työn, paikasta riippumattoman työn sekä monipaikkaisen työn. Tässä työssä hyvinkin erilaisista etätyötavoista sekä etätyön muodoista käytetään termiä etätyö.

Tantarimäen (2020, 85) ajatus on, että etätyö on ollut Suomessa aaltoileva ilmiö ja sellaiseksi se hänen mielestään tulee jäämään covid-19-pandemian aiheuttaman etätyöbuumin jälkeenkin, jolleivät työnantajaorganisaatiot tee strategisia päätöksiä edistääkseen etätyön asemaa työn tekemisen muotona tulevaisuudessa.

Tässä työssä covid-19-pandemiasta käytetään myös nimitystä koronakriisi. Koronakriisi on vaikuttanut maailmanlaajuisesti ihmisten sekä yritysten arkeen. Ruohomäki (2020, 21–22) nostaa esiin koronakriisin yhteiskunnallisten ja taloudellisten vaikutusten lisäksi sen, kuinka kriisi on vaikuttanut työntekijöiden työn tekemisen tapaan ja työskentelypaikkaan Suomessa keväällä 2020. Hänen mukaansa Suomessa useat organisaatiot siirtyivät Työterveyslaitoksen suositusten seurauksena etätyöskentelyyn mahdollisuuksien mukaan joko kokonaan tai osittain. Kirjoittajan mukaan työelämä on muuttunut hyvin merkittävästi työntekijöiden siirtyessä etätöihin hyvin nopealla aikataululla viime kevään aikana.

Koronavirusepidemian myötä yritysten toimintaympäristö on muuttunut radikaalisti ja nopeasti. Etätyö on otettu käyttöön monilla toimialoilla sekä monissa toimenkuvissa, joissa on aiemmin kuviteltu tällaisen työskentelytavan olevan jopa mahdotonta. Hyryläinen (2020) mainitsee yhtenä esimerkkinä opettajat, joita etätyöskentelyn myötä onkin haastettu miettimään etäopetuksen pedagogiikkaa lähiopetuksen sijaan. Covid-19 on haastanut yritykset nykyhetken toimintatapojen lisäksi myös miettimään, kuinka työtä tehdään tulevaisuudessa (KPMG, [viitattu 11.10.2020]). Onko mahdollista, että etätyö ponnistaa uuteen ja pysyvään nousuun työmuotona covid-19-pandemian vauhdittamana vai vaatikko se organisaatioilta tietoisia strategisia päätöksiä ja toimenpiteitä, kuten Tantarimäki (2020, 85) olettaa?

Koronakriisin myötä lisääntynyt etätyö on tuonut yrityksille monenlaisia uusia haasteita niin asioiden kuin ihmisten johtamisessa nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Korteso (2016, 22) toteaa johtajuuden joutuvan tulikokeeseen kriisin myötä. Johtajuus on siis joutunut tulikokeeseen myös koronan aiheuttaman kriisin ja siitä aiheutuneen nopean sekä massiivisen työntekijöiden etätyöhön siirtymisen vuoksi. Salonen (2020) tuo julki Duunitorin toimitusjohtaja Thomas Grönholmin ajatuksia kriisijohtamisesta, jonka mukaan viestintä on ensiarvoisen tärkeää kriisitilanteessa, mutta viestinnän olevan samalla myös johtamisen vaikein osa-alue. Koronakriisin yleistämä etätyö haastaakin yritysten viestintää aivan uusin tavoin. Samanaikaisesti testataan myös ulkoisen tekijän eli koronakriisin käynnistämä muutosprosessi käytännössä ja se, kuinka muutoksen johtamisessa onnistutaan. Viitala ja Jylhä (2019) toteavat ulkoisen tekijän pakottaman muutoksen olevan yleensä vain sopeutumista tilanteeseen. Heidän mukaansa muutosjohtaminen on onnistuessaan systemaattista toimintaa, jonka myötä tavoiteltu muutos, asiantila tai toimintatapa saavutetaan.

Helle (2004, 17) toteaa tietotekniikan kehityksen olevan etätyön mahdollistaja, mutta samalla luovan yrityksille riskejä. Elisan (2020) tutkimuksen mukaan koronavirus suorastaan pakotti suomalaiset yritykset digiloikkaan ja kiritti yritykset etätyöskentelyyn hyvin pikaisella aikataulululla. Tutkimuksen mukaan nopean siirtymän etätyöhön mahdollistivat toimivat digitaaliset työvälineet sekä hyvät ja luotettavat tietoliikenneyhteydet. Kuten Elisan tutkimus osoittaa, toimivat työvälineet ja tietoliikenneyhteydet ovat tehokkaan etätyön perusta. Wolff (2020) toteaa artikkelissaan etätyön osalta digitalisaation haasteeksi toimivan tietoturvan sekä tietoliikenneyhteyksien toimivuuden isojen kaupunkien lisäksi myös harvaan asutulla seudulla.

Opinnäytetyössäni tarkastelen ajankohtaista ilmiötä, etätyötä, yrityksen näkökulmasta. Minkälaisia seikkoja liittyy etä- ja paikkariippumattomaan työskentelytapaan yrityksen näkökulmasta? Miten covid-19-pandemia on vaikuttanut kohdeyrityksen työntekemisen muotoihin?

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten yrityksen etätyön käytänteet ovat muuttuneet covid-19-pandemian myötä sekä sen, mikä on muuttunut yrityksen etä- ja paikkariippumattoman työssä covid-19-pandemian myötä.

Tutkimuksen myötä on tavoite saavuttaa tieto siitä, mikä on muuttunut kohdeyrityksen etätyöskentelyn tavoissa covid-19-pandemian vaikutuksesta. Tavoitteena on luoda ymmärrys, mitä hyötyjä tai riskejä yritys näkee etätyössä ja saada tieto siitä, miten etätyön asema työskentelymuotona koetaan tulevaisuudessa.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten covid-19-pandemia on muuttanut yrityksen etä- ja paikkariippumattoman työn tekemistä?
- Mitä hyötyjä ja riskejä tai ongelmia etä- ja paikkariippumaton työ luo yritykselle?
- Miten yritys näkee etä- ja paikkariippumattoman työ merkityksen organisaation työskentelymuotona tulevaisuudessa?

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen tausta. Teoreettinen tausta koostuu tutkimuksen tärkeimpien käsitteiden määrittelyistä, etätyöstä ilmiönä, etätyön hyödyistä ja riskeistä, etätyön johtamisesta, etätyön tulevaisuudesta sekä covid-19-pandemiasta. Luvussa kolme on esitelty tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ja aineiston analysointi. Luvussa neljä esitellään tutkimuksen tuloksia. Viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset, vastataan tutkimuskysymykseen ja tuodaan esille jatkotutkimusehdotuksia.

2 Etätyön luomat hyödyt, riskit sekä ongelmat yrityksille

Tässä luvussa käsitellään etätyötä ilmiönä ja koronavirusepidemiaa. Luvussa käsitellään myös etätyön hyötyjä ja riskejä, etätyön johtamista sekä etätyön tulevaisuutta.

2.1 Keskeiset käsitteet

Etätyö on ansiotyötä, jota tehdään jatkuvasti tai satunnaisesti työntekijän sekä työnantajan kannalta joissain muissa käytännöllisissä ja järkevissä työntekeksen paikoissa kuin varsinaisessa työpaikassa, vaikka kyseistä työtä voisi tehdä myös varsinaisella työpaikalla (Salmenperä 2007, 5; Vilkman 2016). Etätyötä tehdään tietotekniikkaan hyödyntäen tai sitä apuna käyttäen ja työ on yleensä jollain tasolla ajasta ja paikasta riippumatonta (Salmenperä 2007, 5; Vilkman 2016).

Paikkariippumaton työ on työtä, jota tehdään ilman aika- ja paikkarajoitteita – työ voidaan tehdä työntekijälle sopivimmassa paikassa hänelle soveltuvien aikataulujen mukaisesti. Paikkariippumattomassa työssä työn sääntely sekä kontrollointi on vähäisempää kuin perinteisessä työskentelymallissa. Olennaisinta on, että sovitut työt tulevat tehdyksi ja tavoitteet saavutetaan. (Vilkman 2016.)

Monipaikkainen työ on työtä, jota voidaan tehdä varsinaisen työtekopaikan ohella kotona, työnantajan jossain muissa toimipaikoissa, asiakkaan tai mahdollisen yhteistyökumppanin tiloissa, liikennevälineissä tai jossain muissa tiloissa kuten esimerkiksi hotellissa (Tuomivaara ja Ruohomäki [viitattu 27.10.2020]).

Etätyön johtaminen on työpaikan ulkopuolella säännöllisesti tai satunnaisesti tehtävän ansiotyön johtamista (Vilkman 2016). Työnantajan edustajana esimiehellä on oikeus johtaa sekä valvoa työn tekemistä. Käytännössä etätyön valvonta tapahtuu etätyön tulosten valvontana. (Helle 2004, 129.) Etäjohtamisessa korostuu yhteistyön mahdollistaminen ja yhteisen päämäärän korostaminen, itseohjautuvuuden ja yhteisöllisyyden tukeminen sekä kommunikointi ja vuorovaikutus. Etäjohtaminen on suunnan näyttämistä, yhteistyön kehittämistä sekä toiminnan koordinoimista. Etäjohtaminen on luottamukseen perustuvaa johtamista, jossa yhteisöä johdetaan tehtävillä ja tavoitteilla. Etäjohtamisen tehtäviin

sisältyvät myös työolojen terveellisyyden ja turvallisuuden sekä henkilöstön työajan ja työkuormituksen seuranta. Etäjohtaminen kattaa työkyvyn tukemisen sekä työsuojeluun liittyvät tehtävän työprosessien sujuvuudesta huolehtimisen lisäksi. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Covid-19-pandemia on saanut alkunsa uudesta SARS-CoV-2 -viruksesta, joka aiheuttaa covid-19-taudin. Alkuvuoden 2020 aikana tauti levisi hyvin nopeasti maailmanlaajuisesti ilmiöksi ja WHO julistikin 11.3.2020 covid-19-taudin pandemiaksi. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos [viitattu 22.10.2020].)

2.2 Etätyö

Salmenperä toteaa (2007, 3) paikkaan sidotun työn olevan historiallisesti merkittävä työmuoto. Hänen mukaansa etätyön merkittävää lisääntymistä Suomessa työn tekemisen muotona on odotettu jo pitkään, mutta muutos on ollut hyvin hidasta. Hänen mielestään se ei ole kuitenkaan mikään yllätys, jos miettii laajemminkin työn ja tuotantotoiminnan kehityskaarta – suuret työelämänmuutokset tapahtuvat varsin verkkaisesti. Hän korostaakin tietotekniikan luoneen mahdollisuuden siirtää työssä tarvittava tiedon sinne, missä sitä milloinkin tarvitaan ja näin työtä voidaan tehdä tietotekniikan avulla paikkariippumattomasti. Melin (2020) puolestaan näkee, että etätyön suurimmat esteet ovat yritys- ja organisaatiokulttuuriin liittyviä. Hän yhtyy näkemykseen, että monet työtehtävät ovat suunniteltu tehtäväksi työpaikoilla. Hän kokee työnantajan kokeman luottamuspuolan olevan yksi etätyön yleistymisen este, mutta huomauttaa myös, etteivät kaikki työntekijäkään halua työskennellä etänä. Syyksi tähän hän mainitsee työn ja vapaa-ajan tehokkaan erottamisen toisistaan sekä työyhteisön sosiaalisten suhteiden vaikutuksen.

Salmenperän (2007, 3) mielestä etätyöhön siirtymiselle ei ole perustetta, jollei siihen siirtymisessä nähdä todellisia etuja ja mahdollisuuksia. Heinonen (2007, 17) nostaakin esiin yritysten motiiveja etätyöhön siirtymiselle. Hänen mukaansa etätyöhön siirtymistä pohdittaessa tulisi ensin kuitenkin miettiä sitä, mitä hyötyä etätyöstä halutaan. Hänen mielestään perusteltuja motiiveja etätyön yleistymiselle organisaatiossa on muun muassa

kilpailukyvyyn parantamisen tavoittelu, rekrytoinnin helpottaminen sekä työelämän kehittäminen. Uskelin (2007, 32–33) on sitä mieltä, että etätyö on osa suurempaa työkuulttuurin muutosprosessia. Hänenkin mielestään etätyön yleistyminen liittyy pätevän henkilöstön saatavuuden mahdollistamiseen sekä toisaalta myös osaavan henkilöstön pitämiseen yrityksen palveluksessa.

Ensiaskel kohti sopimusperusteisesti tapahtuvaa etätyöskentelyä on EU:n puitesopimus vuodelta 2002, jonka täytäntöönpano Suomessa toteutettiin toukokuussa 2005 (Euroopan komissio, 2006.) Helle (2004, 15) toteaaakin puitesopimuksen määrittelevän etätyön ensimmäistä kertaa virallisesti.

Etätyö on tapa organisoida ja/tai suorittaa työtä työsopimuksen perusteella/työsuhteessa käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti niiden tilojen ulkopuolella. (EU:n puitesopimus 2002.)

Etätyötä koskeva puitesopimus on muotoiltu ja määritelty siten, että etenkin tietotekniikan kehittymisen myötä kehittyvät uudet etätyömuodot tulevat suoraan sopimuksen piiriin. Puitesopimuksen sisältö voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen. Ensinnä, etätyö ei ole työsuhdemuoto, vaan tapa järjestää työlainsäädännön alaista työtä. Toiseksi etätyöskentelyssä tai sen organisoinnissa tulee hyväksikäyttää tietotekniikkaa. Kolmanneksi etätyötä tulee tehdä muualla kuin työnantajan tiloissa, mutta työn tulee olla sellaista, että sitä voisi tehdä myös työnantajan tiloissa. Neljäs määrite etätyölle on se, että sitä tehdään säännöllisesti työnantajan tilojen ulkopuolella. (Helle 2004, 46). Tässä työssä etätyöstä puhuttaessa käytetään EU:n puite sopimuksen mukaista määritelmää. Työturvavallisuuskeskus (Etätyö ja siitä sopiminen [viitattu 18.10.2020]) määrittelyn mukaan etätyö voi olla myös epäsäännöllistä tai lyhytkestoista säännöllisen sekä kokoaikaisen etätyön lisäksi. Pekkola (2002, 39) esittää puolestaan etätyön olevan työn organisointitapa, jonka avulla työn tekemisen aikaa ja paikkaa järjestelemällä pyritään parantamaan työn tuloksellisuutta.

Suomen työlainsäädännössä ei ole ollut virallista määritelmää etätyölle (Helle 2004, 42). Vasta vuoden 2020 alusta voimaan tullessa uudessa työaikalaisissa (L 5.7.2019/872) etätyö sekä kotona tehtävä työ on sisällytetty lain soveltamisalan piiriin. Laissa todetaan, että

työnantaja ja työntekijä voivat sopia joustotyöaikaan koskevista työaikaehdoista siten, että vähintään puolet työajasta, jonka sijoittelusta sekä työntekopaikasta työntekijä voi itsenäisesti päättää ja näin ollen poiketa työehtosopimuksen työajan pituutta ja sijoittamista koskevista määräyksistä. Laissa on siten huomioitu työelämän murros ja työntekemisen tapojen muutos, mutta itse etätöiden käsitettä laissa ei ole määritelty.

Etätöitä voidaan tehdä monessa eri muodossa. Niin yrityksen kuin työntekijänkin tarve huomioidaan etätömuodon valinnassa. (Helle 2004, 50.) Käytännössä etätöille on kuitenkin muodostunut vakiintunut merkitys, jonka mukaan työ tehdään jossain muussa paikassa kuin normaalilla työsuorittamispaikalla esim. kotona tai etätökeskuksessa ja työssä hyväksikäytetään tietoliikenneyhteyksiä. Etätöiden ollessa yleensä vapaaehtoisia, työntekijä valitsee itse työntekemisen paikan sekä ajan. (Helle 2004, 13.)

Vilkman (2016) esittää ajasta ja paikasta riippumattoman työn olevan etätöiden modernein muoto. Hän tähdentää, että fokus ajasta ja paikasta riippumattomassa työssä on työn tuloksen saavuttamisessa, ei niinkään työn paikassa tai ajassa. Kirjoittaja toteaa myös, että työ voidaan tehdä muun muassa kotona, kesämökillä, junamatkalla tai fyysisellä työpisteellä työnantajan tiloissa.

Paikkariippumaton työ on terminä melko uusi, jolle ei ole olemassa yhtä virallista määritelmää. Käytännössä kuitenkin niin julkisella kuin yksityisellä sektorillakin paikasta riippumattomasta etätöistä kyseistä termiä käytetään. Esimerkiksi valtiolla ei vielä ole olemassa yhteneväistä määritelmää paikkariippumattomalle työlle (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 8). Tällä hetkellä käytetyn paikkariippumattoman työn määritelmän mukaan on kuitenkin olennaista se, että työntekemisen paikalla ei ole merkitystä, eikä tehtävä sido työtä tiettyyn työpisteeseen, joskin työntekemisen paikan tulee sijaita Suomessa. Työntekijällä tulee, määrittelyn mukaan, myös olla omassa virastossa oleva virkapaikka ja työnantajan tulee ohjeistaa työntekijää työskentelypaikan valinnassa, jota viraston omien ohjeiden lisäksi voi rajoittaa muut säädökset sekä sopimukset kuten esimerkiksi matkustussääntö.

Monipaikkainen työ on käytännössä paljon käytetty termi. Vilkman (2016) huomauttaa kuitenkin, että monipaikkainen työ ei ole varsinaisesti etätöitä. Hänen mukaansa

monipaikkaisen työn tekijä hyödyntää työssään tieto- ja viestintäteknologiaa ja hänellä on olemassa vakituinen toimipiste, josta hän liikkuu vaihteleviin muihin työn tekemisen paikkoihin.

Helle (2004, 30) toteaa Suomen olevan kärkimaita etätyön tekemisessä Euroopassa. Pekkolan (2002, 83) mukaan Suomessa etätyön yleistymisen keskeisenä perustana on ollut niin yritysten kuin työntekijöidenkin osalta työn tehokkuuden tavoittelu sekä ajan hallinnan tehostaminen. Etätyön tekeminen Suomessa on seitsenkertaistunut vuodesta 1990 vuoteen 2008 (Lehto & Sutela 2008, 140). Etätyötä säännöllisesti teki vuonna 2018 yli viidesosa palkansaajista ja satunnaisesti etätöitä teki 14 prosenttia palkansaajista. Päivittäin etätyötä teki todella harva palkansaaja. Miehet tekivät etätyötä yleisemmin kuin naiset. Sosioekonominen asema vaikutti etätyön tekemisen yleisyyteen todella paljon. Etätyötä tekivät pääasiassa ylemmät toimihenkilöt, joista 27 prosenttia teki etätyötä päivittäin tai viikoittain. Toimialoista teollisuudessa etätyötä tehtiin vähiten ja valtiolla etätyö oli yleistynyt eniten. Isoissa organisaatioissa etätyön tekeminen oli yleisempää kuin pienissä organisaatioissa, joskin pienten työpaikkojen etätyö oli kaksinkertaistunut vuodesta 2012. (Työolobarometri 2018, 44–46.) Koronavirusepidemian vaikutus etätyön tekemisen yleisyyteen on huomattava. Päivittyvä tilasto etätyön ja kokonaistyön määrästä koronakriisin aikana osoittaa etätyön osuuden kasvaneen jopa 30 prosenttiin kokonaistyömäärästä, sen ollessa normaaliolosuhteissa alle 5 prosenttia. (Nepton 2020.)

2.3 Etätyön hyödyt, riskit ja haasteet yrityksen näkökulmasta

Pyöriä (2011, 393) uskoo etätyön olevan niin yksittäisen yrityksen, työntekijän kuin koko yhteiskunnankin näkökulmasta suotuisa toimintatapa. Heinonen (2007, 17) luottaa myös siihen, että hyvin organisoituna ja toteutettuna etätyö tuo hyötyjä kaikille näille tahoille. Pyöriä (mp.) uskoo etätyön hyödyttävän koko yhteiskuntaa alentamalla ympäristöhaittoja työmatkaliikenteen vähentyessä. Hän lisää etätyön eduksi myös sen, että liikenteen vähentyessä liikenneturvallisuus paranee, joka puolestaan vähentää liikenneonnettomuusriskiä ja näin hyödyttää kaikkia tahoja myös alentuneiden vakuutuskustannusten muodossa. Yritysten näkökulmasta etätyöjärjestelyjen kehittäminen luo yrityksille mahdollisuuden myös edistää ympäristö- ja yhteiskuntavastuutaan (Faktaa ja visioita [viitattu 21.10.2020]).

Heinonen (2007, 17) esittää, että yritysten näkökulmasta etätyöskentelyn mahdollistamisella tavoitellumpia etuja ovat työntekijöiden suorituskyvyn kasvattaminen sekä sen avulla myös yleisen tuottavuuden lisääntyminen. Hänen mukaansa moni työntekijä käyttää etätyöskentelyn myötä pois jääneen työmatkan työn tekemiseen, joten etätyön voi tätä kautta ymmärtää olevan läsnätyötä tehokkaampi työskentelytapa. Pyöriän (2011, 39) mielestä yritykset voivat säästää joustavampien työmuotojen ansiosta myös toimitilakustannuksissa. Näin tapahtuu varsinkin silloin, jos etätyön määrä kasvaa niin suureksi, että toimitilaa tarvitaan pysyvästi vähemmän, toteaa Helle (2004, 22). Säästöä yritykselle saattaa syntyä Wojcakin ym. (2016, 37) mukaan myös niin sanottujen henkilöstöön liittyvien välillisten kustannusten vähentyessä etätyön myötä; esimerkkeinä näistä ovat muun muassa henkilöstön viihtyvyyteen toimitilassa tehdyt investoinnit tai parkkitilasta aiheutuvat kulut.

Helle (2004, 22) korostaa etätyön joustavuutta ja tehokkuutta sekä sen positiivista vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja työn tuottavuuteen. Etätyö voi kirjoittajan mukaan hyödyttää yritystä paljonkin, jos etätyötä organisoidaan ja työtapoja kehitetään systemaattisesti. Hänen mukaansa myös mahdollisuus tehdä työtä etänä voi olla jopa suuri houkutin rekrytoitaessa uusia osaajia. Salmenperä (2007, 4) lisää etätyön tuovan joustavuutta työn, perheen ja harrastusten yhteensovittamiseen, mikä lisää työn tekemisen jouhevuutta yrityksenkin näkökulmasta, samoin myös työntekijän näkökulmasta. Hänen mukaansa etätyöskentely voi myös parantaa työntekijän keskittymistä työhön ja näin ollen lisätä työntekijän tuottavuutta. Uskelin (2007, 33) jatkaa ajatusta vielä siten, että työntekijän tyytyväisyys näkyy tuottavuuden lisäksi työssä jaksamisessa. Vilkmän (2016) esittää yrityksen hyötyvän virtuaalisesta työstä myös mahdollisten sairauspoissaolojen vähentymisen muodossa, sillä etätyöntekijä voi esimerkiksi hieman flunssaisena työskennellä kotoa käsin. Uskelin (mp.) otaksuu etätyöskentelyn mahdollistaman jouston jossain tapauksessa mahdollistavan jopa työuran jatkumisen ennen aikaisen eläköitymisen sijasta.

Pyöriä (2011, 394) nostaa esiin etätyön osuutta sekä merkitystä yrityksen positiivisen maineen rakentajana. Helle (2004, 24) puolestaan toteaa työntekijöiden mahdollisesti arvostavan vapautta valita asuinpaikkansa, josta yritys hyötyy siten, että voi rekrytoida osaavia työntekijöitä laajemmalla maantieteelliseltä alueelta kuin pelkästään niin sanotun

työssäkäyntialueen sisältä. Tällainen joustavuus mahdollistaa hänen mukaansa työntekijöiden sitoutumisen sekä uusien sitoutuvien työntekijöiden helpomman saatavuuden. Lisäksi Salmenperä (2007, 4) näkee etätyön vahvistavan työntekijän sitoutumista työhön ja työnantajaorganisaatioon myös siitä syystä, että työntekijälle annetaan entistä enemmän vastuuta ja osoitetaan luottamusta.

Etätyöskentely luo yritykselle monenlaisia haasteita, toteaa Hanhike (2007, 14). Salmenperä (2007, 4) on myös sitä mieltä, että epäonnistuneet etätyöjärjestelyt voivat rapauttaa etätyöhön kiinteästi liittyvän luottamuksen ja vastuun tasapainoisen suhteen ja näin ollen kääntää etätyön edut haittatekijöiksi. Hänen mukaansa yrityksen tulee kehittää viestintää ja johtamista sekä määritellä työ, työajat ja työroolit uudelleen – mahdollisesti myös luoda organisaatiolla uudet pelisäännöt työskentelytapojen muuttuessa. Ennakkosuunnittelun avulla myös ongelmat ja suoranaiset riskit ovat hallittavissa, Helle (2004, 25) toteaa. Hän nostaa etätyön ongelmiksi, ja jopa riskitekijöiksi, kustannusten mahdollisen lisääntymisen, teknisten ongelmien kasvun sekä tietoturvariskin kohoamisen. Ongelmakohtia hänen mukaansa saattaa ilmetä myös organisaation hallinnassa, työjärjestelyissä sekä työntekijöiden valvonnassa.

Helteen (2004, 26) mukaan etätyön myötä tiedon hallinta sekä innovointi on haasteellista, ja yrityksen täytyykin varmistaa erityisesti hiljaisen tiedon siirtyminen, joka etätyön aiheuttaman fyysisen välimatkan vuoksi ei siirry yhtä tehokkaasti kuin lähityöskentelyssä. Melinin (2020) mukaan henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus on todella tärkeää niin työhyvinvoinnin kuin tuottavuudenkin näkökulmasta. Salmenperä (2007, 4) yhtyy ajatukseen ja toteaa sosiaalisten kontaktien vähentymisen ja läheisen vuorovaikutuksen puutteen vähentävän spontaania ideointia, joka parhaimmillaan voisi tuoda yrityksen toiminnalle merkittävää lisäarvoa.

Covid-19-pandemiaa pyritään torjumaan työskentelemällä etänä, mikä voi lisätä eristäytymistä ja yksinäisyyttä, joka taas pahimmillaan vaikuttaa työkykyyn negatiivisesti (Työterveyslaitos [viitattu 16.11.2020]). Vilkmán (2016) näkeekin etäjohtamisessa olevan haasteena piilevien ongelmien havaitsemisen. Hänen mukaansa lähijohtamisessa esimiehen on huomattavasti helpompaa havainnoida muun muassa työntekijöiden väliset ristiriidat tai kiusaamistilanteet kuin etäjohtamisessa. Haastavana hän kokee etäjohtajan

tehtävässä arvioida tiiminsä jäsenten työmäärää ja stressitasoa, koska suuri osa, etenkin asiantuntijatyöstä, tehdään ajatustyönä ja tietokoneella. Hänen mukaansa johtamisen lisäksi tähän vaikuttaa myös työntekijöiden osaamattomuus tai kyvyttömyys johtaa omaa työtään sekä valitettavasti myös se, että työntekijä pelkää työpaikkansa menettämistä epävarmoissa olosuhteissa. Hän näkeekin etäjohtajan aktiivisen yhteydenpidon työntekijöihin olevan avain tämän kaltaisten työmotivaatiota ja työkykyä syövien tilanteiden kitkemiseen.

2.4 Etätyön johtaminen

Etätyön johtaminen on Hyppäsen (2013) mukaan etätöitä tekevän henkilöstön johtamista. Hän toteaa etätyön johtamisen haasteen kulminoituvan siihen, että henkilöstö ei ole fyysisesti läsnä, ainakaan päivittäin, samassa toimitilassa esimiehensä kanssa; henkilöstö saattaa olla hajautunut suurellekin maantieteelliselle alueelle. Hänen mielestään haastavin tilanne esimiehelle on, kun osa henkilöstä on läsnä ja osa henkilöstöstä etänä. Vilkman (2016) korostaa, että esimiesten sekä organisaatioiden on tarkasteltava omia johtamistapojaan ja pyrkiä muuttamaan niitä uusiin työmuotoihin sopiviksi. Salmenperä (2007, 4) huomauttaa puolestaan, että hyvin järjestetty etätyö saattaa toimia mallina hyvin organisoidusta ja johdetusta työstä.

Pohjanvaara (2020) ilmaisee covid-19-pandemian asettaneen johtamisen tilanteeseen, johon monikaan johtajista tai esimiehistä ole osannut varautua tai valmistautua. Hänen kokemuksensa mukaan yritysten verkkoyhteydet, järjestelmät ja sovellukset on saatu toimimaan hyvin etätyöympäristössä, mikä onkin etätyön perusedellytys. Hänen mukaansa etätyön johtaminen koronakriisiaikana asettaa johtamiselle suuria paineita siinäkin tapauksessa, että etätyökäytäntö olisi jollain tasolla yrityksessä ollut käytössä jo ennen kriisiaikaa, puhumattakaan niistä yrityksistä, joissa etätyökäytänteitä ei ole ollut lainkaan tai vain hyvin vähän. Hänen mielestään kriisitilanne voi tuoda esiin yllättäviä puutteita niin työtavoissa kuin työntekijöiden välisissä suhteissa. Hän korostaakin, että toimimattomat prosessit ja henkilösuhteiden kitkat vaikeuttavat etätyönjohtamista entisestään. Seville (2016, 3) kuitenkin huomauttaa, että kriisi ei aina ole kuitenkaan vain negatiivinen vaan jopa toimintaa elvyttävä tai virkistävä tapahtuma. Hänen mukaansa kriisien myötä yritykset

joutuvat etsimään uusia näkökulmia, miettimään toimintatapojaan uudelleen ja tätä kautta löytämään uusia mahdollisuuksia niin liiketoimintaan kuin toimintatapoihin.

Työturvallisuuskeskus (2018) ilmaisee etätyön johtamisen ja näin ollen myös etäjohtamisen olevan globaalien yritysten organisaatioissa arkipäivää ja yhä enemmän etäjohtamista tehdään myös suomaisyriyten rakenteeltaan erityyppisissä organisaatioissa. Viitala ja Jylhä (2019) pitävät oikeaa ja toimivaa organisaatorakennetta yrityksen liiketoiminnan ja sen toiminnan tukirankana. He toteavatkin, että yksi dynaamisimmista organisaatorakenteista on virtuaaliorganisaatio, jossa organisaation jäsenten välinen yhteydenpito tapahtuu pääasiassa informaatioteknologian välityksellä. Heidän mielestään moni organisaatorakenne voi toimia samanaikaisesti myös virtuaaliorganisaationa. Viikman (2016) toteaa myös, että etäjohtaminen ja eri organisaatorakenteiset virtuaalisesti toimivat tiimit ovat yleistyneet laajalti erityyppisissä organisaatioissa. Hän kuitenkin on sitä mieltä, että valitettavan harvoin organisaatioissa on kuitenkaan määritelty, millaista osaamista etäjohtaja työssään tarvitsee.

Viikman (2016) nimeää hyvän etäjohtamisen tärkeimmiksi painopisteiksi luottamuksen, arvostuksen, avoimuuden, yhteiset ja toimivat pelisäännöt, avoimen keskustelun sekä yhteisöllisyyden. Hän toteaa näiden asioiden olevan tärkeitä johtamisessa yleensäkin, mutta korostuvan erityisesti etäjohtamisessa. Viitala (2013, 269) korostaakin organisaation sisäisen viestinnän olevan hyvin tärkeä henkilöstöjohtamisen osa-alue, jossa esimiehet ovat avainasemassa. Viikman (mp.) on kuitenkin sitä mieltä, että organisaatioissa on hyvin yleisesti vallalla toimintatapa, jossa esimiehet yrittävät vain siirtää käyttämänsä johtamisen käytänteet suoraan etätyön johtamiseen. Tutkimuksen (Mercuri Urval 2014, 4) mukaan etäjohtamisosaaminen on tulevaisuuden ydinosaamista, joka onnistuessaan luo yritykselle selkeää kilpailuetua. Tutkimuksessa havaittiin kuitenkin, että etäjohtamisosaamisen tärkeyden ymmärryksestä huolimatta vain hyvin harvassa yrityksessä oli kuitenkaan määritelty etäjohtamisessa tarvittava osaaminen. Viikman (2016) korostaakin ongelman olevan, ettei esimiehille juurikaan tarjota organisaatioissa etäjohtamista tukevaa koulutusta esimerkiksi muutoksen hallintaa, viestintää sekä ihmisten johtamista. Viitalan (s. 268–269) mukaan esimiehiä tulisikin valmentaa organisaation sisäiseen viestintään, alaisten kanssa käytäviin keskusteluihin sekä muutostilanteiden aiheuttamien tunteiden käsittelyyn.

Vilkmanin (2016) mielestä esimiestyössä on aina haasteita, mutta etäjohtamisessa haasteiden painotus saattaa muuttua tai se voi nostaa esiin myös erityyppisiä haasteita kuin perinteisessä lähityöjohtamisessa. Hän nostaakin esiin työnsuoritusten mittaamisen problematiikan – työntekijän mittaamisen sijasta etätyössä tulisikin mitata tuloksia, joiden mittaaminen helpottuu, jos työn tavoitteet sekä aikataulut on asetettu ja ilmaistu selkeästi.

Pohjanvaara (2020) muistuttaa yhteisöllisyyden tunteen vahvistamisen etätyössä olevan tärkeää. Vilkman (2016) varoittaa työntekijän samaistumisen sekä sitoutumisen työyhteisöön olevan vaarassa, jollei hän tunne yhteenkuuluvaisuutta työyhteisöönsä. Pohjanvaara (mp.) onkin sitä mieltä, että johtajan työkuvaan kuuluu varmistaa toiminnan jatkumisen kannalta tärkeät toiminnot, mutta hänen ensisijainen tehtävänsä on kuitenkin varmistaa johdettaviensa hyvinvointi sekä työn sujumuuteen liittyvät asiat. Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti:

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. (Sosiaali- ja terveysministeriö [viitattu 16.11.2020].)

Viitala (2013, 212–213) näkee edellisen määritelmän sisältävän työntekijään itseensä sekä työympäristöön liittyviä tekijöitä sekä työntekijän yksityiselämän, jotka yhdessä rakentavat yksilön kokonaishyvinvoinnin. Hänen mielestään henkilön työkyky ja työhyvinvointi koostuvat monen tekijän yhteissummasta. Nämä tekijät voivat olla fyysisiä tai henkisiä ja ne voivat liittyä yksilöön itseensä, hänen työhönsä tai myös työyhteisöön, hän toteaa.

Työnantajalla on lakisääteinen vastuu työntekijöidensä turvallisuudesta, myös etä- ja paikkariippumatonta työtä tekevien työntekijöiden osalta (Työturvallisuuskeskus 2018). Vilkman (2016) korostaakin sitä, että työnantajan velvollisuus on huolehtia henkilöstön työergonomiasta niin työ- kuin etätyöpaikallakin. Työnantajan on perehdytettävä myös etätyöntekijät ja koulutettava heidät työturvallisuutta edistävään toimintatapaan työympäristössään. Työnantajan velvollisuus on myös seurata työyhteisön henkistä hyvinvoinnin tilaa sekä turvata ja mahdollistaa henkilöstön osaamisen kehittäminen virtuaalisessakin työympäristössä toimittaessa. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Vilkman (2016) toteaa, että tapaturmavakuutuslaki koskee myös etätyötä. Hän kuitenkin nostaa esiin

sen, että etätyössä vakuutusturva on huomattavasti työtilaan sidotumpaa kuin työpaikalla. Esimerkiksi tästä hän nostaa kotona tehtävän etätyöpäivän ruokailun ja sen, että siihen liittyvä toiminta ei kuulu vakuutusturvan piiriin, joten ruokailun aikana sattunut tapaturma ei ole työtapatumaksi luettava tapaturma.

Vilkman (2016) kokee etäjohtamisen olevan lähinnä ihmisten johtamista eli henkilöstöjohtamista. Viitala (2013, 10) puolestaan määrittää henkilöstöjohtamisen keskeisiksi päämääriksi henkilöstön työkyvyn ja motivaation ylläpitämisen sekä yrityksen tavoitteisiin sitoutumisen. Työhyvinvoinnin kasvun vaikutus näkyy työn tuottavuuden ja työhön sitoutumisen kasvuna sekä sairauspoissaolojen määrän laskuna (Sosiaali- ja terveysministeriö [viitattu 16.11.2020]). Viitala (s. 8) nimeääkin yrityksen henkilöstön yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi. Sen tähden hänen mielestään on hyvin tärkeä, että henkilöstö voi hyvin; hyvinvoiva henkilöstö on tuottelias, tehokas ja laadukas. Viitala (s. 212–213) mainitsee, että aiemmin työhyvinvointiin liittyvä keskustelu käytiin työpahoinvoinnin näkökulmasta, mutta viimeisten vuosien aikana näkökulma on vaihtunut työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavien asioiden tarkasteluun. Hänen mukaansa nykyään puhutaan työn imusta, joka auttaa työntekijää suhtautumaan työpaikkaansa myönteisesti – työntekijä sitoutuu työhönsä, on tuloksellinen ja kehittyy työssään, ottaa työtoverit paremmin huomioon ja on terveempi.

Vilkman (2016) näkee etäjohtamisessa olevan haasteena piilevien ongelmien havaitsemisen. Yksi iso osa koronaepidemian torjuntakeinoista on etätyöskentely, joka valitettavasti saattaa lisätä positiivisten vaikutusten lisäksi myös eristäytymistä ja yksinäisyyttä, joka pahimmillaan vaikuttaa heikentävästi työkykyyn (Työterveyslaitos [viitattu 16.11.2020]). Vilkmanin (mp.) mukaan lähijohtamisessa esimiehen on huomattavasti helpompaa havainnoida muun muassa työntekijöiden väliset ristiriidat tai kiusaamistilanteet kuin etäjohtamisessa. Haastavana hän kokee etäjohtajan tehtävässä arvioida tiiminsä jäsenten työmäärää ja stressitasoa, koska suuri osa, etenkin asiantuntijatyöstä, tehdään ajatustyönä ja tietokoneella. Hänen mukaansa etäjohtamista sekä havainnointia haastaa myös työntekijöiden osaamattomuus tai kyvyttömyys johtaa omaa työtään sekä myös se, että työntekijä pelkää työpaikkansa menettämistä epävarmoissa olosuhteissa, eikä näin ollen uskalla kertoa liian suuresta työkuormituksesta. Hän näkeekin etäjohtajan aktiivisen

yhteydenpidon työntekijöihin olevan avain työmotivaatiota ja työkykyä syövien tilanteiden kitkemiseen.

2.5 Etätyön tulevaisuus

Melin (2020) kuvaa yhteiskuntamme ja koko maailman olevan aivan uudessa ja erilaisessa tilanteessa kuin ennen. Hän ei näe tässä tilanteessa vaihtoehtoa etätyölle.

Vilkman (2019) kirjoitti jo ennen covid-19-pandemian puhkeamista siitä, miten etätyön tulevaisuus hänelle näyttäytyy. Hänen mielestään muutosvoimia ja trendejä, jotka tulevat vaikuttamaan etätyön yleistymiseen on monia; tärkeimpinä näistä muun muassa viestintä- ja liikenneteknologian kehittyminen, ilmastonmuutos ja kestävä kehitys. Hänen näkemyksensä on, että etätyö tulee lisääntymään työntekijöiden, etenkin nuorten työntekijöiden, sitä mahdollisuutta vaatiessa ja että etätyö voisi myös olla mahdollistava tekijä iäkkäämpien työntekijöiden pidemmille työurille. Lähes 90 prosenttia suomalaisista on sitä mieltä, että etätyön osuus tulee lisääntymään. Lähi-Tapiolan teettämässä kyselyssä nousee esiin myös johtajien myönteisemmäksi muuttunut asenne etätyön tekemistä kohtaan. (Helsingin Sanomat 2020.) Vilkman (mp.) näkeekin etätyön olevan tulevaisuudessa tapa organisoida työtä ja etätyö mahdollistaakin osaavan henkilöstön rekrytoinnin sijainnista riippumatta. Hän näkee sosiaalisten kontaktien arvostuksen sekä hyvän etäjohtamisen merkityksen korostuvat. Hänen mukaansa tulevaisuudessa etätyötiimit saavat teknologian kehityksen myötä aivan uudenlaisia yhteistyömuotoja käyttöönsä.

Melinin (2020) mukaan etätyön yleistyminen merkitsee suuria muutoksia koko yhteiskuntamme tasolla. Hänen mukaansa muutoksen tuomia ilmiöitä voivat olla muun muassa työpaikkojen hiljeneminen, työvoiman joustavampi käyttö, virtuaalisuuden yleistyminen työyhteisöissä, työntekijöiden näkökulmasta uusien työmahdollisuuksien synty ja organisaatioiden näkökulmasta rekrytointien helpottuminen. Hän nostaa esiin myös etätyön merkityksen ympäristön kannalta sekä etätyön mahdollistaman aluekehityksen.

Työelämägallupin mukaan kolme neljästä työntekijästä haluaa tehdä etätyötä tulevaisuudessakin. Tästä tutkimustuloksesta välittyy vahva viesti myös työnantajille. Tutkimuksesta selviää myös, että 30 prosenttia yrityksistä on vastaamassa tähän viestiin

positiivisesti ja yritykset aikovatkin lisätä monipaikkaista työskentelymuotoa pysyvästi. (Yrittäjät 2020.) Esimerkiksi vakuutusyhtiö Pohjantähden (2020) mukaan yritys on lähtenyt aktiivisesti kehittämään etätyömahdollisuuksia pilotoimalla paikkariippumatonta työskentelymallia. Heidän motiivinaan on löytää parhaat tekijät heidän sijaintipaikastaan riippumatta. Pohjantähti uskoo toimintatavan jatkuvan koronavirusepidemian jälkeenkin.

Sutinen (2020) ennustaa työn tekemisen irtautuvan toimistoista. Hänen mukaansa käynnissä oleva murros tuo työn irtautumisen lisäksi uusia innovaatioita, jotka muokkaavat etätyön tapoja eteenpäin. Hänen mukaansa tällaiset suuret murrokset aiheuttavat kaksivaiheisen prosessin, jossa ensin uutta toimintamallia tai teknologiaa käytetään kuten sitä on tavattu käyttää, mutta toisessa vaiheessa syntyy oivallus siitä, kuinka uutta mallia voidaan käyttää innovatiivisemmin sekä tehokkaammin. Hänen näkemyksensä on, että nyt käynnissä oleva etätyön murros tarkoittaa ensi vaiheessa etätyön asemoitumista hyväksytyksi työskentelymalliksi. Hänen mukaansa tämä tarkoittaa sitä, että tulevaisuudessa työsuhteiden rakenteet muuttuvat merkittävästi ja työn tekemisen mallit muuttuvat sekä uusiutuvat. Hän selittää, että käytännössä tämä näkyy esimerkiksi freelancer-työsuhteiden ja muiden hyvin irrallisten työsuhteiden järjestelmällisenä lisääntymisenä.

2.6 Covid-19-pandemia

Vuoden 2019 viimeisenä päivän World Health Organization sai ilmoituksen tuntemattoman taudinaiheuttajan aiheuttamasta keuhkokuumeetapauksesta Kiinan Wuhanissa. Taudin aiheuttajaksi tunnistettiin koronaviruksen uusi ja ennestään ihmisellä havaitsematon kanta, joka väliaikaisesti tunnettiin nimellä ”2019-nCoV”. Myöhemmin virus nimettiin SARS-CoV-2-virukseksi, joka aiheuttaa covid-19-taudin. WHO julisti 12.3.2020 tautitilanteen eskaloituneen pandemiaksi. (WHO, [viitattu 20.10.2020].)

Greene ja Vargha (2020, 25) esittävät covid-19-pandemian sekä biologisena että sosiaalisena ilmiönä. Heidän mukaansa epidemian biologinen puoli sammuttaa tavallisen arjen toiminnot sairastuttamalla ja tappamalla ihmisiä, kun taas sosiaalinen puoli tukahduttaa jokapäiväisen elämän muun muassa rajoittamalla sosiaalista kanssakäymistä sekä sakkauttamalla talouden toimintaa.

Suomessa ensimmäinen koronavirustartunta todettiin 29.1.2020. Tautitartunnat lisääntyivät ja valtiovalta antoi kehotuksen matkustuksen välttämiseksi epidemia-alueelle sekä hallitus antoi suosituksen ei-välttämättömien lähikontaktien välttämiseksi. Hallituksen suositus johti siihen, että Suomessa työpaikoilla alettiin siirtyä kiihtyvällä tahdilla etätöihin. Suomen hallitus ja presidentti ilmoittivat 16.3.2020 Suomen olevan poikkeusoloissa. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 18.)

Koronakriisin laajuudesta antaa kuvan EK:n Exit-ryhmän (2020, 4) toteama, jonka mukaan epidemian vaikutukset ovat olleet todella laajat ja kauaskantoiset myös Suomessa. Ryhmän arvion mukaan kriisin aiheuttama päiväkustannus Suomen kansantaloudelle on noin 80-120 miljoonaa euroa.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

3.1 Case-organisaation kuvaus

Inhan Tehtaat Oy Ab toimiala on veneiden valmistus, myynti ja markkinointi. Inhan Tehtaat Oy Ab on osa Yamaha-konsernia. Suomessa yrityksellä on kaksi toimipaikkaa. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Raisiossa, jossa hoidetaan yhtiön hallinto, myynti, markkinointi ja tuotekehitys. Yhtiön tuotanto puolestaan tapahtuu Ähtärissä, jossa valmistetaan Buster-veneitä. Alihankintana tuotetaan myös muita venemerkkejä muun muassa Yamarin-venemerkkiä. (Vesola 2020.)

Yhtiöllä on toimintoihin perustuva organisaatorakenne. Ähtärissä tuotantotyöntekijöiden lisäksi työskentelee tuotantoa tukevaa sekä tuotantoa johtavaa henkilöstöä. Raisiossa henkilöstö koostuu toimihenkilöistä, jotka jakautuvat eri tiimeihin muun muassa myynti-, markkinointi- ja taloustiimit. Työntekijöitä yrityksessä on tällä hetkellä sata henkilöä, alempia toimihenkilöitä kymmenen sekä ylempää toimihenkilöitä on 47 henkilöä. (Vesola 2020.)

3.2 Tutkimusmenetelmän valinta ja perustelut

Tutkimuskohteena oli Inhan Tehtaat Oy Ab. Tutkimuksessa haastateltiin organisaation talous- ja henkilöstöjohtajaa, jolla on toimenkuvansa perusteella kokonaisnäkemys organisaation henkilöstöstä, työntekemisen tavoista sekä niiden muutoksesta covid-19 -epidemian myötä. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman laajasti tietoa tutkittavasta ilmiöstä haastateltavan kokemukseen perustuen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään ja kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä syvällisesti. Aineisto kerättiin yhdessä 5.11.2020 Microsoft Teamsin kautta tehdyssä haastattelussa, jossa haastateltavana oli Inhan Tehtaat Oy Ab:n talous- ja henkilöstöjohtaja. Yin (2012, 4) määrittelee tapaustutkimuksen pyrkivän saamaan syvällisen käsityksen yhdestä tai pienestä määrästä tapauksia tosielämän kontekstissa. Näkemykseen yhtyvät Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997,130), jotka toteavat tapaustutkimusta käytettävän tutkimusmenetelmänä silloin, kun halutaan yksityiskohtaista tai intensiivistä tietoa tutkittavasta tapauksesta tai ilmiöstä. Yin

(2012, 5) tähdentää, että haluttaessa vastata kysymykseen ”Mitä tapahtuu?” tai ”Mitä on tapahtunut?” ja ”Miksi jotain tapahtui?”, on tapaustutkimus relevantti ilmiön tutkimusmenetelmä. Näihin sekä samankaltaisiin kysymyksiin haluttiin löytää vastauksia myös tässä tutkimuksessa, jossa haluttiin pyrkiä ymmärtämään ja kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä yhden organisaation kautta.

Tutkimushaastattelun lajeista aineistonkeruumenetelmäksi valittiin käytettäväksi puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tällä tavalla toteutettu haastattelu antoi mahdollisuuden selventää ja syventää monitahoisia vastauksia, pyytäen haastateltavalta perusteluita tai esittäen lisäkysymyksiä (Hirsjärvi, Hurme & Sajavaara 1997, 200). Haastattelu antoi tutkijalle mahdollisuuden myös ohjailta ja suunnata tiedonhankintaa tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen ja tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Määrämuotoisilla kysymyksillä kartoitettiin organisaatioon liittyviä taustatietoja. (Puusa 2020, 106.) Teemahaastattelu valittiin myös siitä syystä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet olivat jo etukäteen tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto puuttui (Eskola & Suoranta 1998). Puusa (2020, 103) ilmaisee haastattelun kohdistuvan tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin. Hänen mukaansa haastattelu soveltuu aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun tavoitteena on kerätä aineistoa, jonka avulla on mahdollista tehdä uskottavia ja luotettavia päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä.

Haastattelun metodisena etuna on, että haastateltavat pystytään valitsemaan perustuen siihen, että heillä tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai heidän tiedetään omaavan tietoa aiheesta. Kyseessä on tällöin tarkoituksenmukainen ja harkinnanvarainen näyte. Haastattelu on hyvä tapa tutkia abstrakteja ilmiöitä, mutta se vaatii tutkijalta esiymmärrystä aiheesta ja kykyä muotoilla konkreettisia kysymyksiä aiempaan teoriaan pohjautuen. (Puusa 2020, 106.) Haastateltavan valinta tässä tutkimuksessa perustui tutkijan ymmärrykseen haastateltavan kyvykkyydestä sekä asiantuntijuudesta vastata hänelle esitettyihin kysymyksiin asemansa ja kokemuksensa perusteella.

3.3 Tiedon kerääminen ja analyysimenetelmät

Haastatteluaineisto kerättiin Microsoft Teams videopuheluna, joka nauhoitettiin. Haastattelun jälkeen aineistoon tutustuttiin tarkemmin, haastatteluaineisto litteroitiin ja

aineisto teemoiteltiin ennalta suunnitellun sekä aineiston keruuvaiheessa määritellyn mukaisesti. Aineistosta nostettiin esiin tutkimusongelman näkökulmasta olennaisia aiheita sekä valittiin teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaisia teemoja, joiden myötä saatiin vastauksia tutkimusongelmaan ”Miten yrityksen etätyön käytänteet ovat muuttuneet covid-19-pandemian myötä?” (Puusa 2020, 147–153).

Aineiston teemoittelun jälkeen tutkimustuloksia verrattiin teoriaan ja jäseneltiin tutkimustuloksia teoriakäsitteiden avulla. Aineiston analyysin edetessä teemoja yhdisteltiin siten, että ne vastasivat tutkimuskysymykseen (Puusa 2020, 153). Ilmiön ymmärtäminen tässä tutkimuksessa edellytti tutkimusmateriaalin analysointia ja tulkintaa teoreettisista lähtökohdista. Teoria toimi tutkimuksessa välineenä. Eskola ja Suojaranta (1998) ovat sitä mieltä, että teorian avulla kerätystä aineistosta voidaan rakentaa tulkintoja ja siten esittää niitä tieteellisessä muodossa. Tutkimuksessa pyrittiin teorian avulla yleistämään esiin nousseita yksittäisiä käsitteitä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä lähestytään kerättyä tutkimusaineistoa teoreettisesta näkökulmasta, jossa teoria toimii analyysin runkona, ei täysin analyysin pohjana. Näin jo olemassa oleva teoria auttaa mahdollisesti löytämään uusi näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.)

Puusa (2020, 145) esittää laadullisessa tutkimuksen aineiston keruu- ja analyysivaiheiden voivan kulkea limittäin. Hänen mukaansa laadulliselle aineistolle tyypillistä on sen rikkaus ja monipuolisuus, joten on tavanomaista, että aineistosta löytyy myös oletettujen seikkojen lisäksi tutkijalle odottamattomia löytöjä. Hän myös painottaa sitä, että tutkijan tulee tehdä aineiston analysointi huolellisesti, jotta aineiston perusteella on mahdollisuus tuoda uutta teoreettista tietoa. Puusa (s. 148) mieltää analyysin tavoitteen olevan luoda tutkimusaineistosta eheä kokonaisuus, joka mahdollistaa perustellun tulkinnan sekä auttaa johtopäätösten tekemisessä tutkittavan ilmiön osalta.

Koski (2020, 172) kuvaa analyysimenetelmän olevan työkalu, jota voidaan kehittää sekä muuntaa tutkimusongelma sekä aineisto huomioiden. Hän toteaa analyysimenetelmän joustavan tutkijan ymmärryksen ja teoreettisen ajattelu jalostuessa tutkimusprosessin edetessä. Puusa (2020, 154) korostaa kuitenkin analysoinnin tarkoituksena on nostaa aineistosta esiin kaikki tutkimuksen tavoitteen kannalta olennaiset asiat.

3.4 Tutkimuksen uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys

Hyvän laadullisen tutkimuksen pohjalta löytyvät uskottavuus, luotettavuus sekä eettisyys. Uskottavuus pitää sisällään todeksi koetut tutkimustulokset sekä luottamuksen aineiston keräämisen ja analysoinnin asianmukaisuudesta ja huolellisuudesta. Luotettavuus edellyttää tutkijan kykyä perustella lähestymistapojen sekä tutkimusmenetelmien valinnat tutkimusongelman ratkaisemisessa ja tutkimuksen toteuttamisessa. Tutkimuksen eettisyys toteutuu tutkijan sekä tutkimusmenetelmien ja analyysitapojen noudattaessa hyviä eettisiä periaatteita koko tutkimusprosessin ajan. (Juuti & Puusa 2020, 175.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee perehtyä tutkittavaan kohdeilmiöön perusteellisesti. Kohdeilmiötä tulee tarkastella monista näkökohdista kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa, jotta tutkimuksen luotettavuus ja ymmärrettävyys paranevat. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin kuuluvat tutkijan esiymmärrys ilmiöstä, valittujen tutkimusmetodien soveltuvuus kohdeilmiön tutkimiseen sekä tutkimuksen tavoitteisiin. Tutkimushaastattelun tulosten arviointi reflektoiden ja omia, subjektiivisiä käsityksiä pohtien sekä käsitysten kriittinen arviointi jälkikäteenkin lisää tutkimuksen luotettavuutta sekä uskottavuutta. (Aalto & Puusa 2020, 182.) Puusa (s.147) korostaakin, että vain siinä tapauksessa tutkimuksen tulkintoja voidaan pitää uskottavina sekä vakuuttavina, jos tulkintoihin on päästy aineiston luotettavalla ja systemaattisella analyysillä. Hänen mielestään tutkija itsekin voi pitää luotettavana ainoastaan näin toteutettua analyysiä.

Tutkimuksen uskottavuus pohjautuu pitkälti tutkimuksen luotettavuuteen. Tämän tutkimuksen uskottavuuden sekä luotettavuuden kokonaisarviossa onkin harkittu tarkasti käytettyä aineistoa ja sen luotettavuutta, sekä harkittu viitekehysten pohjalta tulkintoja, joita aineiston pohjalta voi uskottavasti tehdä. (Puusa & Julkunen 2020, 192.) Tutkimuksessa luotettavuus ilmenee muun muassa siten, että tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja tutkimuskysymyksiin vastauksen saamiseksi valittiin kohdeorganisaatiosta henkilö, jolla oli valmiudet sekä ammattitaito vastata näihin kysymyksiin.

Opinnäytetyössä on pyritty, kaikissa tutkimustyön vaiheissa, toteuttamaan tutkimuksen uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden periaatteita; noudattamaan hyviä eettisiä käytäntöjä sekä hyvää tutkimustapaa. Tutkimuksessa eettisyys ilmenee pyrkimyksenä noudattaa perusteellisesti kirjallisten aineistojen lähdeviittausten huolellista ilmaisemista.

Eettistä toimintatapaa noudatettiin haastattelun jokaisessa vaiheessa. Haastattelu pyrittiin järjestämään haastateltavan kannalta sopivimpaan hetkeen. Haastattelutilanne oli rauhallinen ja ilmapiiriltään asiallinen sekä avoin. Haastateltavalta pyydettiin ennen haastattelua haastattelulupa sekä haastattelun alussa pyydettiin lupa sen tallentamiseen. Haastateltavalta kysyttiin myös se, saako ja haluaako haastateltava haastattelun kohteena olevan organisaation olevan tunnistettavissa aineistosta. Organisaation tunnistettavuudelle sekä organisaation nimen ilmaantumiselle tutkimuksessa myönnettiin lupa. Haastateltavalle lähetettiin jo ennakoon sähköpostitse määrämuotoiset kysymykset, joilla kartoitettiin yrityksen taustatietoja. Hänelle annettiin sähköpostitse myös ennakkotietoa haastattelun aihealueesta sekä se, että haastattelu tullaan toteuttamaan teemahaastatteluna. Haastateltavalle kerrottiin haastattelun alussa tutkimuksen kytkeytyminen laajempaan kokonaisuuteen, suunniteltuun maaseudun elinvoimaisuutta käsittelevään kehittämishankkeeseen. Haastateltavalle kerrottiin, että tutkimus tullaan toteuttamaan laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tarkastella tutkittavaa ilmiötä kohdeorganisaation kokemuksiin ja näkemyksiin pohjautuen. Kerrottiin myös haastattelun koostuvan kolmesta pääkysymyksestä, ja että tarvittaessa vastauksia tullaan tarkentamaan lisäkysymyksin. Haastattelun aikana kiinnitettiin huomiota siihen, että vastaaja ymmärsi kysymykset oikealla, haastattelijan tarkoittamalla tavalla. Haastattelu eteni jouhevasti ja tutkimuskysymyksiin saatiin kattavat vastaukset.

Vastausten myötä opinnäytetyön teoreettista viitekehystä tuli tarve laajentaa ja vastauksissa näkökulmat osittain vahvistuivat, mutta niiden myötä asioiden merkitysten painoarvot osittain muuttuivat. Aineiston litterointi ja analysointi suoritettiin pikaisesti haastattelun jälkeen. Haastatteluaineistosta nostettiin esiin tutkimusongelman kannalta tärkeimmät teemat ja ne myös olivat haastattelussa eniten esiin nousseet aihealueet. Näin ollen ne myös saivat eniten merkitystä tutkimuksen tulosten osalta. Haastatteluaineisto on säilytetty asianmukaisesti ja se tullaan tuhoamaan asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Koska tutkimuskysymys pyrki selvittämään, onko jokin toimintatapa muuttunut, valikoitui tutkimusmenetelmäksi laadullinen tapaustutkimus, jonka avulla tällaiseen kysymykseen voitiin vastata uskottavasti (Yin 2012, 5). Koska aineiston kerääminen haluttiin toteuttaa luotettavalla ja uskottavalla tavalla, valikoitui tähän tarkoitukseen menetelmäksi puolistrukturoitu teemahaastattelu (Puusa 2020, 103). Aineistolle tehtiin sisältöanalyysi

jakaen ensin aineisto teemoihin ja tämän jälkeen verraten tutkimustuloksia teoreettiseen viitekehykseen tiedon ja sen tulkinnan luotettavuuden turvaamiseksi (Puusa 2020, 184). Kanasen (2019, 34) mukaan tutkimuksen validiteetti pohjautuu tutkimusasetelmaan sekä myös siihen, että aineisto analysoidaan oikealla tavalla. Tämän opinnäytetyön luotettavuutta arvioitiin informantin vahvistuksella siten, että haastateltava sai aineistosta tehdyn tulkinnan luettavakseen ja vahvisti tutkijan tulkinnan sekä tutkimustuloksen (Kananen 2019, 33–34).

4 CASE-TUTKIMUS

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset. Haastattelu suoritettiin Microsoft Teamsilla 5.11.2020 ja haastateltavana oli kohdeyrityksen talous- ja henkilöstöjohtaja.

4.1 Yrityksen työskentelymuodot ennen covid-19-pandemiaa

Tutkittavassa yrityksessä etätöiden tekeminen on ollut melko vähäistä. Etätöitä ovat pääsääntöisesti tehneet sellaiset henkilöt, joiden työnkuva on ollut liikkuva; muun muassa myyntihenkilöstö. Etätö on näin ollen tuonut joustoa ja toimivuutta työn tekemiseen. Etätö on mahdollistettu myös etätöskentelyyn sopivien työkalujen myötä muun muassa kannettavan tietokoneen ja älypuhelimien avulla. Näiden henkilöiden lisäksi vain muutama yksittäinen toimihenkilö on tehnyt etätöitä satunnaisesti, yksittäisiä päiviä. Syynä ja motiivina etätöskentelyyn on ollut se, että toimistotila on ollut melko ahdas ja melutaso on välillä noussut korkeaksi, mikä puolestaan on vaikeuttanut joidenkin henkilöiden keskittymistä. Tällä perusteella yksittäiset etätöpäivät on sallittu työtehon parantamiseksi.

Yrityksen päälinjaus työntekemisen tavoista ja paikoista on selkeästi ollut, että työ tehdään pääsääntöisesti toimistolla. Yrityskulttuuri on selkeästi tukenut läsnätyötä. Linjauksen perustana ja motiivina on nähty sosiaalisen kanssakäymisen helppous ja sen vaikutus työntekemisen jouhevuuteen sekä toimivuuteen. Vaikuttavana tekijänä linjaukselle on myös nähty sosiaaliset suhteet, ja niiden vaikutus työhyvinvointiin, sekä työergonomia. Salmenperä (2007, 3) toteaaakin ajatuksen paikkaan sidotusta työstä istuvan suomalaisessa yhteiskunnassa hyvin tiiviisti. Hän toteaaakin yrityksissä usein pelättävän sosiaalisten kontaktien sekä vuorovaikutuksen katoamista.

Tuotantotyön osalta linjaus on ollut myös hyvin selkeä – työskentely tapahtuu fyysisesti tuotantolaitoksessa. Tuotantotyön osalta ei ole nähty muuta työskentelymuotoa mahdolliseksi. Salmenperä (2007, 3) toteaaakin, että kaikki työtehtävät eivät sovellu etätöinä tehtäväksi.

4.2 Covid-19-pandemian vaikutus yrityksen työskentelytapoihin

Koronavirusepidemian kaikuja alkaessa kantautua maailmalta yrityksessä seurattiin tiiviisti tilannetta niin liiketoiminnallisiin asioihin liittyvien päätösten, kuin myös työskentelytapoihin liittyvien seikkojen tiimoilta. Yrityksessä annettiin vahva suositus siirtyä etätöihin kaikissa niissä toimenkuvissa, joissa etätöiden tekeminen on mahdollista. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että lähes kaikki toimihenkilöt siirtyivät etätöihin hyvin nopealla aikataululla maaliskuulla 2020, tuotantotyön jatkuessa normaalisti lähityönä.

Toimihenkilöiden etätösuositus on jatkunut tähän saakka ja suositus etätötekemiselle on edelleen voimassa.

4.2.1 Toimivan etätöiden lähtökohdat

Yrityksessä nähdään toimivan etätöiden mahdollistajaksi teknologian kehityksen myötä toimivat työkalut, digitaaliset alustat sekä toimivat tietoliikenneyhteydet. Elisan (2020) tutkimuksessa todetaan teknisen kehityksen merkitys etätöiden mahdollistajana. Kokousten tehokkuuden ja toimivuuden kannalta esimerkiksi Microsoft Teams nähdään kohdeyrityksessä erittäin toimivana ja hyödyllisenä työkaluna yritykselle.

Toimivien työkalujen lisäksi yritys pitää tärkeänä sitä, että etätöolosuhteet ovat muutoinkin suotuisat, niin ergonomian kuin työrauhankin kannalta. Työergonomia on pyritty turvaamaan niin hyvin kuin mahdollista. Vilkmän (2016) toteaaakin työergonomiasta huolehtimisen kuuluvan työnantajalle työntekijän työskennellessä työ- tai etätöpaikalla. Yritys on suosittanut ja kehottanut työntekijöitä ottamaan toimistolta kaikki tarpeelliseksi kokemansa työergonomiaa parantavat välineet etätöpaikalle.

Sosiaalisen ympäristön ylläpito koetaan hyvin tärkeäksi. Pohjanvaara (2020) toteaaakin ryhmään kuulumisen olevan ihmisen yksi perustarpeista. Koronavirusepidemian kesto sekä sen luonne on vielä arvoitus, joten yritys pitää huolta etätöissä toimivien keskinäisestä kanssakäymisestä muun muassa säännöllisten Microsoft Teams-tiimipalavereiden avulla.

4.2.2 Etätyön hyödyt

Kohdeyrityksessä etätyön selkeäksi hyödyksi koronaviruspandemian aikana nähdään se, että voidaan välttyä mahdolliselta tartunnalta ja olla tartuttamatta toisia työyhteisön jäseniä.

Etätyöskentelyn hyödyksi kohdeyritys kokee myös koronaviruspandemian väistymisenkin jälkeen säästöt – niin rahalliset kuin ajallisetkin säästöt. Rahallista säästöä syntyy matkustuksen vähennyttyä matkakulujen pienentymisestä niin kotimaan sisäisen kuin ulkomaan matkustuksenkin osalta. Myös ajallinen säästö on merkittävä. Matkustukseen kulunut aika voidaan hyödyntää työn tekemiseen. Heinonen (2007, 17) toteaaakin hyvin usein käyvän siten, että työntekijä käyttää työmatkasta säästyneen ajan työn tekemiseen.

Säästöä kohdeyritys näkee syntyvän tulevaisuudessa mahdollisesti myös toimitilaratkaisujen osalta. Tällä hetkellä pääkonttorin tilat koetaan ahtaiksi, niin työ- kuin kokoustilojenkin osalta. Heinonen (2007, 19) toteaaakin, että suomalaisissa työyhteisöissä on hyvin usein jokaisella työntekijällä ollut oma työpiste, jota muut eivät ole saaneet käyttää. Hän väittääkin, että omista työpisteistä luopuminen, etä- ja läsnätyöpäivien vuorottelu tai etätyöhön siirtyminen voisi tuoda säästöä toimitilakustannuksiin. Haastateltava totesikin, että etätyön yleistymisen myötä investointeja uusiin ja tilavampiin toimistotiloihin ei tarvitse välttämättä tehdä ja mahdollisesti voidaan siirtyä jopa pienempiin toimistotiloihin tulevaisuudessa.

Yritys näkee etätyön myös yhteiskunnallisesti merkittävänä hyötynä sekä arvojensa mukaisena toimintana. Yrityksen tuotteita valmistetaan suurelta osin kestävän kehityksen kannalta järkevästä, pääsääntöisesti kierrätettävästä materiaalista, alumiinista. Lisäksi etätyö ja sen myötä vähentynyt matkustaminen pienentävät hiilijalanjälkeä, mikä tukee yrityksen harjoittamaa kestävää kehitystä entistä enemmän. Etätyö luo yritykselle kilpailuetua rakentamalla positiivista yritysimagea muun muassa osoittaen yhteiskuntavastuuta, huomioiden ympäristöä sekä huolehtien työntekijöiden hyvinvoinnista (Heinonen 2007, 19).

Etätyön hyödyksi yrityksessä koetaan myös työn ja kodin tasapainon mahdollistaminen. Etätyö tuo kaivattua joustoa niin työ- kuin siviilielämäänkin sekä henkilöstön että yrityksen näkökulmasta. Helle (2004, 22) tuokin julki, että etätyö on joustavampaa ja myös

tehokkaampaa kuin läsnätyö. Yrityksen tarjoama etätyömahdollisuus luo joustavuutta työntekijän työntekeksen aikaan ja paikkaan. Joustavuus työntekeksessä voidaan kokea todella positiiviseksi asiaksi, joten yrityksen tarjoama jousto mahdollistaa myös työntekijöiden joustavuuden tarvittaessa – joustavuus on täten molemminpuolista ja molemmat osapuolet hyötyvät. Yritys näkee molemminpuolisessa joustavuudessa mahdollisuuden työn tehokkuuden ja toimivuuden lisääntymiseen.

Etätyön myötä myös sairauspoissaolot ovat vähentyneet. Vilkman (2016) uskookin työnantajan hyötyvän etätyöstä sairauspoissaolojen vähentymisen myötä. Yrityksessä on todettu etätyötä tekevän henkilöstön palaavan töihin omien voimiensa mukaisesti ja hyvin usein näin tapahtuu aikaisemmassa vaiheessa kuin lähityötä tehdessä. Etätyötä tehtäessä ihmiset tekevät työtä jaksamisensa mukaan, vaikka olisivatkin sairaana. Lähityössä vastaavassa tilanteessa hyvin usein ihminen olisi poissa töistä.

Yrityksen rekrytoinnin kannalta etätyössä nähdään hyötyjä tällä hetkellä itse rekrytointiprosessin sujuvuuden kannalta, ja jonkin verran myös osaavan henkilöstön saavutettavuuden kannalta. Tällä hetkellä yrityksellä ei ole olemassa työnkuvia, jotka olisivat paikkariippumattomia. Yritys edellyttää työntekijöiltään, etenkin toimihenkilöiltä, osittaista läsnäoloa pääkonttorilla.

4.2.3 Etätyön riskit ja haasteet

Yritys kokee etätyön lisäävän henkilöstön syrjäytymisen sekä sen kautta työtehon alentumisen riskiä. Etätyö vaatii henkilöstöltä paljon itseohjautuvuutta, jotta työ tulee tehdyksi ja on tehokasta sekä tuottavaa. Itseohjautuvan työntekijän tulee suunnitella ja aikatauluttaa työtehtävänsä itsenäisesti, tehdä päätöksiä työtehtäviin liittyvissä asioissa ja osata oma-aloitteisesti ratkaista ongelmia (Työturvallisuuskeskus 2018). Etätyö, sekä vielä koronakriisin lisänä tuomat muut ihmisten tapaamisrajoitukset, rajoittavat sosiaalisia kontakteja. Vaarana on, että etätyö luo eristäytymistä omasta työyhteisöstä ja muista ihmisistä, mikä nakertaa yksilön henkistä jaksamista ja näin ollen vaikuttaa myös työpanokseen.

Yritys näkee etätyön asettaneen haasteen myös uusien työntekijöiden perehdyttämisen sekä työyhteisöön sisälle pääsyn osalta. Työturvallisuuskeskuksen (2018) näkemys onkin, että perehdyttämisen merkitys korostuu etätyöskentelyssä. Riskinä on, etteivät uudet työntekijät pääse tiimeihin sisään ja tutustu työyhteisön jäseniin samalla tavoin kuin lähityössä. Tämä puolestaan hankaloittaa työn tekemistä monin tavoin, hidastaa oppimista, hiljaisen tiedon siirtoa ja vähentää tehokkuutta. Riskinä on myös uusien työntekijöiden sitoutumattomuus yritykseen.

Riskeiksi yritys kokee myös mahdolliset työajan väärinkäytökset tai työtehtävien laiminlyönnit. Konkreettisempaan riskinä, työajan väärinkäytösten sijaan, yritys näkee kuitenkin sen, että työtä tehdään etänä liikaa. Työskentely etäällä esimiehestä vaikeuttaa liiallisen työkuorman havainnointia ja asiaan puuttumista.

Etätyön mahdollistaja, digitalisaatio ja digitaaliset työvälineet sekä yhteydet, ovat samalla myös riskitekijä. Helle (2004, 25) kokee etätyön tuovan riskejä teknisten ongelmien lisääntymisen ja tietoturvasuoritusriskien muodossa. Hän on kuitenkin sitä mieltä, että nämä riskit voidaan välttää hyvän ennakkosuunnittelun ja ohjeistuksen avulla. Yrityksessä koetaan etätyöskentelyn lisäävät tietoturvaan liittyviä riskejä. Riskinä voi olla työympäristö, jossa oleilee tai liikkuu työyhteisöön kuulumattomia jäseniä. Tietoturvariski liittyy myös etätyöskentelyyn kotona tai matkalla. Tietoturvariski on hyvin laaja käsite, joka voi liittyä etäyhteyksiin, suojauksiin, salasanoihin, papereihin ja näiden tuhoamiseen. Yrityksen näkemys on, että etätyö lisää ohjeistustarvetta tietoturvan osalta, jotta riskit eivät realisoidu.

4.2.4 Johtaminen ja esimiestyö

Yrityksessä nähdään henkilöstöjohtamisen olevan esimiehen tehtävä ja kuuluvan esimiehen tehtävänkuvaan jopa aiempaa kiinteämmin. Yrityksessä nähdään myös, että etätyö on luonut uudenlaisia haasteita henkilöstöjohtamiseen, joten esimiestyöltä vaaditaan siten uudenlaista otetta. Tutkimuksesta käy ilmi, että yrityksen esimiesten johtamistavoissa ja -käytänteissä on eroja. Etätyötä johdettaessa on todettu selkeä tarve sille, että esimiehen tulee määritellä tiimensä perustehtävät, toimenkuvat ja roolitukset aiempaa selkeämmin ja yksiselitteisemmin. Tehtävänkuvien tai roolitusten muuttuessa, esimiehen tulee käsitellä

muutos hyvin tarkasti tiimensä jäsenten kanssa sekä tarvittaessa informoida koko organisaatiota tapahtuneiden muutosten osalta. Näin pystytään varmistamaan se, että jokainen henkilö tietää ja hahmottaa tehtävänsä oikealla tavalla, mutta myös työyhteisön muilla jäsenillä on tieto kehen olla yhteydessä tietyissä asioissa. Fyysisen etäisyyden myötä perinteisten vastuiden hoitamisesta tulee haastavampaa ja etätyön johtamisessa vaaditaankin luovuutta (Työturvallisuuskeskus 2018). Esimies antaa työntekijöille suunnan sekä tavoitteen, ei kerro miten työ pitää tehdä. Etätyön myötä esimiehen on määriteltävä alaiensa perustehtävät, toimenkuvat sekä roolitukset hyvin selkeästi. Muutostilanteissa esimiehen tulee olla valppaana ja käsitellä muutokseen liittyvät asiat tarkkaan tiimin sekä sen jäsenten kanssa.

Kohdeyrityksessä esimiehen tehtäväksi luettu uusien henkilöiden perehdytys vaatii etätyöskentelyn myötä entistä selkeämpää ohjeistusta ja ohjelmaa. Esimiehen tulee myös miettiä keinoja, miten uusi henkilö pääsee sisään työyhteisöön sekä varmistaa uuden henkilön integroituminen tiimiin. Työturvallisuuskeskuksen (2018) mukaan työyhteisöissä tarvitaan perehdyttämissuunnitelman lisäksi avointa keskustelua ja perehdyttämisen jatkuvaa kehittämistä muuttuvia olosuhteita ja tilanteita vastaavaksi.

Esimiehen vastuulla on tiimensä jäsenten sosiaalinen osallistaminen ja työhyvinvoinnin tarkkailu. Tämä tapahtuu säännöllisesti toistuvan yhteydenpidon ja viestinnän kautta niin tiimin sisäisten etäpalavereiden kuin yksittäisten henkilöiden kanssa. Esimiehen tulee etätyöskentelystä huolimatta havainnoida, että työ tulee tehtyä, mutta myös varmistaa, ettei työkuormitus kasva liialliseksi.

4.2.5 Viestintä

Yrityksen niin kutsuttu pysyvä informaatio löytyy yrityksen intrasta, jossa informaatio on koko henkilöstön saatavilla. Koronavirusepidemian yleistyttämän etätyön myötä on havaittu, että myös aktiivisempi ja elävämpi sivusto, jossa olisi kuvia muun muassa tuotannosta, olisi mahdollisesti tarpeellinen. Sivuston tarkoitus olisi ennemminkin yhteishengen ylläpito kuin tiedon välittäminen.

Yrityksen sisäinen viestintä etätyön myötä on muuttunut monin tavoin. Pääkonttorilla työskentelevän yrityksen ylimmän johdon keskinäinen viestintä on vaihtunut läsnäoloviestinnästä Microsoft Teams-palavereihin, sähköposti- ja puhelinviestintään. Myös ylimmän johdon henkilöstöpalaveri Ähtärin tehtaalla on koronavirusepidemian ja etätyön myötä jäänyt tauolle, mutta henkilöstöinfo Ähtärin tehtaalla tulee tauon jälkeen jatkumaan etätyöskentelystä huolimatta. Yleinen viestintä pääkonttorilla ennen korona-aikaa tapahtui hyvin usein niin sanottuna puskaradioviestintänä. Etätyöskentelyn myötä se ei ole ollut enää mahdollista, joten viestinnästä on tullut huomattavasti formaalimpaa. Tiimipalaverit ovat muuttuneet virtuaalisiksi ja niitä järjestetään säännöllisesti. Etätyön myötä viestinnälle koetaan kuitenkin olevan myös enemmän tarvetta. Yrityksen näkemys on, että viestintää tulee tehdä suoraan ylimmältä johdolta koko henkilöstölle – ei pelkästään henkilöstön edustajille, jotka sitten vievät viestiä eteenpäin.

Yrityksen näkemys on, että viestinnän laatu on tärkeämpi kuin määrä. Näin on ollut ennen etätyöskentelyn yleistymistä, mutta koronavirusepidemia on korostanut viestinnän laadun tärkeyttä. Viestinnässä on tärkeä myös miettiä, mikä vastaanottajaa oikeasti kiinnostaa. On myös tärkeää antaa mahdollisuus kysyä asioita. Viestintä ja erityisesti sen laatu vaikuttaa työhyvinvointiin ja rakentaa luottamusta. Työturvallisuuskeskuksen (2018) mukaan työyhteisöissä tulee miettiä, miten etätyö on otettu huomioon viestinnässä, pääseekö henkilöstö tarvitsemaansa tietoon käsiksi ja ennen kaikkea missä, miten sekä milloin viestintää toteutetaan.

4.2.6 Uudet käytänteet

Yrityksellä on ollut jo ennen koronaviruspandemiaa käytäntö koskien toimihenkilöiden sairauspoissaoloja sekä niistä ilmoittamista. Toimihenkilöt ovat voineet olla omalla ilmoituksella sairaana poissa töistä kolme työpäivää. Koronaviruspandemian myötä käytäntö muutettiin koskemaan koko henkilöstöä ja kolmen päivän sijaan työntekijän omalla ilmoituksella voi olla töistä pois sairaana viisi päivää.

Tämä käytäntö ei sinällään ole uusi, vaan uudistettu ja muokattu korona-aikaan sekä etätyöskentelyä yleisestikin joustavoittavaksi toimenpiteeksi. Käytäntö liittyy yrityksen

johtamisfilosofiaan, jonka pohjana on luottamus ihmiseen. Ajatuksena on, että ihmisiin luotettaessa he ovat yleensä luottamuksen arvoisia.

4.3 Yrityksen näkemys tulevaisuuden työskentelytavoista

Koronapandemian vielä jatkuessa etätyösuositus on edelleen toimihenkilöiden osalta voimassa. Korona-ajan tuoma kokemus etätyöstä on kuitenkin osoittanut, että sen asema ainakin osittaisena työskentelymuotona tulee lähityön lisäksi säilymään korona-ajan jälkeenkin. Tämänhetkinen ajatus on, että työtä tullaan esimiesten ja toimihenkilöiden osalta tekemään osittain etätyönä. Tuotantotyön nähdään jatkossakin olevan lähityötä, jossa etätyömahdollisuutta ei juurikaan ole.

Pidemmälle tulevaisuuteen katsottaessa nähdään, että tiimit eivät tule olemaan enää niin paikkasidonnaisia kuin ne tähän saakka ovat olleet. Epätyypilliset työsuhteet tulevat myös lisääntymään. Tällä tarkoitetaan erityisesti kesän sesonkiaikaan tarvittavia työntekijöitä sekä tuntityöntekijöitä erilaisiin projekteihin. Tällaisten henkilöiden rekrytoinnissa etätyön katsotaan olevan mahdollistaja, jonka ansiosta osaavia tekijöitä löydetään helpommin. Myös väestön ikääntymisen myötä kasvavan osaajapulaongelman ratkaisu saattaa löytyä etätyöskentelyn mahdollisuudesta.

Etätyön asemasta yrityksen tulevaisuuden työmuotona ei ole vielä tehty virallisia linjauksia. Inhan Tehtaat Oy Ab on kuitenkin osallistumassa Yamaha-konsernin Euroopan laajuiseen kokeiluun, jossa työtä tullaan jatkossa tekemään 50 prosenttisesti lähityönä ja 50 prosenttisesti etätyönä. Tämä kokeilu tullaan toteuttamaan koronapandemian hellittäessä. Kokeilusta kerätään informaatiota, joka vaikuttaneet etätyön määrään ja muotoihin tulevaisuudessa niin Inhan Tehtaiden osalta kuin myös Yamaha-konsernin Euroopan toimintojen osalta.

4.4 Johtopäätökset haastattelusta

Inhan Tehtaiden linjaus työntekemisen tavoista ennen covid-19-pandemiaa oli hyvin paikkasidonnainen. Vain muutaman liikkuvan toimenkuvan omaavan toimihenkilön oli katsottu perustellusti järkeväksi tehdä etätyötä. Tämän lisäksi satunnaiset

etätyöskentelypäivät ovat olleet perustelluista syistä mahdollisia, esimerkiksi toimiston ahtaus sekä melutason aiheuttama keskittymisvaikeus ovat olleet tällaisia syitä.

Covid-19-pandemian leviämisen myötä maaliskuulla 2020 annettiin vahva suositus etätyöstä kaikille työntekijöille, joiden työnkuva mahdollisti etätyöskentelyn. Käytännössä tämä koski vain kaikkia toimihenkilöitä, ei tuotannon parissa työskenteleviä työntekijöitä. Etätyösuositus jatkuu edelleen, marraskuulla 2020. Siirtyminen etätyöhön nopeasta aikataulusta huolimatta sujui hyvin. Siirtymän jouhevuuden mahdollistivat toimivat tietotekniset työkalut, ohjelmistot, sovellukset sekä tietoliikenneyhteydet.

Etätyön tärkeimmiksi hyödyiksi koettiin koronavirustartunnan välttäminen, ja sen lisäksi tutkimushetkellä sekä myös pidemmälle tulevaisuuteen katsottuna rahan ja ajan säästöt, yhteiskunnallinen vaikutus, työn joustavuuden tuoma hyöty niin työntekijälle kuin yrityksellekin sekä sairauspoissaolojen vähentyminen.

Etätyön suurimmiksi riskeiksi koettiin sosiaalisen kanssakäymisen vähentymisen myötä syrjäytymisen mahdollisuus ja sen vaikutus pidemmällä aikavälillä. Riskiksi koettiin myös uusien toimihenkilöiden asemoituminen ja sitoutumattomuus työyhteisöön. Etätyön koettiin lisäävän myös tietoturvariskiä.

Henkilöstöjohtaminen koettiin esimiestyön tehtävänä, johon etä- ja paikkariippumattoman työn lisääntyminen oli lisännyt haastetta. Tärkeiksi seikoiksi johtamisessa nousi perustehtävien selkeä määrittely, selkeä perehdytysohjelma, sosiaalisen vuorovaikutuksen tehostaminen sekä tiimin jäsenten työhyvinvoinnin tarkkailu. Johtamiseen nivoutui myös hyvä ja avoin viestintä, joka puolestaan rakentaa luottamusta, etenkin muutos- ja kriisitilanteissa. Keskinäistä luottamusta haluttiin kasvattaa myös muuttamalla sairauspoissaolokäytänteitä joustavammiksi koko henkilöstöä koskien.

Koronaviruspandemian vielä jatkuessa ja sen hieman sumentaessa tulevaisuudennäkymiä yrityksessä nähtiin kuitenkin etä- ja paikkariippumattoman työskentelyn olevan tulevaisuudessa huomattavasti yleisempää kuin ennen epidemiaa. Tätä vielä tarkemmin linjaamatonta näkemystä tukee Yamaha-konsernin lanseeraama etätyökokeilu, johon myös Inhan Tehtaat Oy Ab tulee osallistumaan.

5 YHTEENVETO

5.1 Tulosten pohdinta ja hyödynnettävyys

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää miten tutkittavan yrityksen etätyön käytänteet ovat muuttuneet covid-19-pandemian vaikutuksesta.

Tutkimus osoittaa selkeästi covid-19-pandemian olevan tekijä ja ajuri, joka on käynnistänyt laajamittaisen etätyöskentelyn Inhan Tehtaat Oy Ab:n osalta. Ennen koronavirusepidemiaa vain yksittäiset toimihenkilöt ovat saaneet luvan tehdä etätyötä. Tämä lupa on perustunut aina tapauskohtaiseen harkintaan. Koronaviruspandemian vaikutusten kantautuessa Suomeen yritys antaa vahvan etätyösuosituksen kaikille työntekijöille, joiden toimenkuva etätyöskentelyn mahdollistaa. Käytännössä tämä suositus koskee kaikkia ylempiä ja alempia toimihenkilöitä. Tuotannon työntekijät sekä tuotantoa kiinteästi palvelevat henkilöt ovat jääneet läsnätyöhön. Tämä tutkimustulos on yhteneväinen Työolobarometrin (2018, 44–46) kanssa, jossa todettiin etätyön jo aiemminkin olleen yleisempää toimihenkilöiden kuin työntekijöiden keskuudessa.

Koronakriisin myötä myös Inhan Tehtaat Oy Ab on toteuttanut hyvin nopealla aikataululla siirtymän läsnätyöstä etätyöhön. Tutkimuksessa ilmenee, että siirtymä on sujunut hyvin, jopa yllättävän hyvin. Tutkimuksesta selviää, ettei äkillinen ja suuri muutos aiheuttanut yrityksen sisäistä kriisiä eikä myöskään merkittäviä häiriötä toiminnoissa. Tutkimuksessa huomataan, että muutostilanne dramaattisuudestaan huolimatta ei ole juurikaan vaatinut muutosjohtamista, vaan yrityksen avoin viestintä tilanteesta on riittänyt tilanteen jouhevaan läpivientiin. Voikin päätellä, että vähäisestä etätyön tekemisen määrästä sekä kokemuksesta huolimatta, kohdeyrityksen työvälineet ovat olleet asianmukaiset ja etätyöhön jo sellaisinaan soveltuvat, mikä on ollut etätyöhön siirtymisen sekä etätyöskentelyn toimivuuden perusedellytys. Melin (2020) on esittänyt ajatuksen siitä, että suurin este yritysten etätyöhön siirtymisessä liittyy yritys- ja organisaatiokulttuuriin. Tutkimuksessa selviää, että tutkittavassa yrityksessä läsnätyön arvostus on suuri ja sen merkitys on koettu yrityksessä hyvin tärkeäksi muun muassa tiedonvälityksen jouhevuuden ja helppouden sekä sosiaalisen kanssakäymisen vuoksi.

Tutkittavassa yrityksessä on huomattu selkeä tarve muuttaa johtamistapaa etätyöskentelyn lisääntyttyä. Uudenlaista johtamistapaa vaaditaan myös uusien työntekijöiden perehdytyksessä virtuaalisessa työyhteisössä. Etätyön johtamisessa korostuu se, että esimies antaa työn suunnan sekä tavoitteen, mutta ei tarkkoja ohjeita mitä ja miten tulisi työ tehdä. Hän ei myöskään havainnoi tai valvo, kuinka ja milloin työ tehdään. Valvonta suoritetaan tavoitteiden toteutumisen kautta. Työntekijöiden näkökulmasta etätyö vaatii aiempaa enemmän itseohjautuvuutta sekä oman työn johtamista. Uudenlaista johtamistapaa vaaditaan myös uusien työntekijöiden perehdytyksessä virtuaalisessa työyhteisössä. Päätelmänä onkin, että esimiesten tuleekin kiinnittää huomiota tulosten saavuttamisen lisäksi kuitenkin myös siihen, että työstä suoriutumiselle annetaan tukea, jotta henkilöiden työkuormat eivät kasvaisi liian suuriksi ja yhteisöllisyys säilyisi. Uusien työntekijöiden perehdytyksen nähdäänkin vaativan aiempaa selkeämpää perehdytysohjelmaa, aktiivisuutta sekä vuorovaikutusta, jotta uusilla työntekijöillä on ylipäätään mahdollisuus päästä sisään työyhteisöön ja tuntevat kuuluvansa osaksi työyhteisöä. Hyvä ja avoin vuorovaikutus sekä tiivis yhteydenpito ovat avainasemassa työhön sitoutumisessa, mutta myös työn tuloksellisuuden kannalta lyhyellä ja erityisesti pitkällä aikavälillä.

Tutkimuksessa nousi esille esimiesten johtamistavoissa ja johtamiskäytännöissä olevan eroavaisuutta. Voikin päätellä, että tutkittavan yrityksen tulisi antaa esimiehille koulutusta, joka tukee sekä auttaa heitä etätyön johtamisessa. Vilkmän (2016) esittääkin, että esimiehiä tulisi valmentaa muutoksen hallintaan, sisäiseen viestintään sekä ihmisten johtamiseen. Näin voidaan varmistaa myös yrityksen tasalaatuinen johtaminen kaikille tiimeille sekä yksittäisille henkilöille. Tämä luonnollisesti vaikuttaa positiivisesti tiimien sekä henkilöstön motivaatioon, tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen.

Johtamiseen kiinteästi liitoksissa olevaa viestintää ja viestinnän tapoja haastetaan etätyöskentelyn yleistyttyä. Tämä nousee esiin myös tutkittavassa yrityksessä. Johtamisella ja viestinnällä on suora vaikutus työhyvinvointiin ja luottamuksen rakentumiseen sekä säilymiseen. Etätyöskentelyn myötä virtuaalisesti toimivan työyhteisön tärkein menestystekijä on luottamus (Työturvallisuuskeskus 2018). Johtopäätös onkin, että viestinnän merkitys korostuu virtuaalisesti toimivassa työyhteisössä. Viestinnältä vaaditaan ennen kaikkea säännöllisyyttä, jotta henkilöstöllä on selkeästi tiedossa, milloin asioista

tiedotetaan. Viestinnän tulee olla sekä epämuodollista että formaalia viestittävän aiheen mukaan. Epämuodollisen viestinnän kautta voidaan muun muassa lisätä ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Yrityksen tulee tarkasti miettiä sitä, kuka viestii sekä mitä, miten ja missä kanavassa viestitään. Luottamuksen rakentamiseksi viestinnässä onkin tärkeä valita viestittävään asiaan tai aiheeseen sopiva viestintäväline, käyttää yhteisesti sovittuja viestintätapoja sekä jakaa ajantasaista tietoa.

Etätyön koetaan tuovan yritykselle säästöjä – niin rahallisia kuin ajallisiakin – lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä. Säästöä syntyy muun muassa matkakuluissa tai mahdollisesti myös toimitilojen tarpeen, ja täten myös kulujen, pienentyessä. Myös tuottavuus kasvaa työn tehostuessa. Esimerkiksi työmatkustamiseen sekä työmatkoihin käytetty aika voidaan käyttää tehokkaasti tuottavaan työhön. Myös mahdollisten sairauspoissaolojen vähentymisen myötä kertyy säästöjä. Etätyön tuoma joustavuus tuo myös tasapainoa kodin ja työn välille, jolloin molemminpuolinen joustavuus tuo työskentelyyn tehokkuutta.

Rekrytointien osalta etätyöskentelyn hyötynäkökulma tunnistetaan, mutta tällä hetkellä sitä ei vielä yrityksessä koeta merkittäväksi tekijäksi. Nähdään kuitenkin, että tulevaisuudessa etätyömahdollisuus saattaa olla tärkeä tekijä rekrytoinnissa, jos toimenkuvat muuttuvat paikkariippumattomampaan suuntaan.

Etätyön tunnistetaan tuovan myös työhyvinvointiin, työkykyyn ja työturvallisuuteen liittyviä haasteita ja riskejä. Tutkimuksessa suurimmaksi haasteeksi ja ajan myötä suureksi riskitekijäksi koetaan etätyön vähentämä sosiaalinen kanssakäyminen. Sosiaalisen kanssakäymisen puutteen pelätään etäännyttävän tiimin jäsenet toisistaan, lisäävän yksinäisyyttä ja jopa syrjäytymistä. Riskinä ovat työstä suoriutumattomuus, pitkät sairauslomat ja pahimmassa tapauksessa työkyvyn menetys sekä ennenaikainen eläköityminen. Työnantajan näkökulmasta haaste on myös pitää huolta lakisääteisestä velvollisuudestaan ja huolehtia työntekijöidensä työturvallisuudesta muun muassa työergonomiaan liittyen. Etätyöpisteen huono ergonomia mielletään riskitekijäksi, joka voi ajan myötä altistaa työntekijää tuki- ja liikuntaelinsairaudelle. Etätyön koetaan myös lisäävän yrityksen tietoturvariskiä.

Uudistetun sairauspoissaolokäytännön käyttöönoton koetaan luoneen joustavuutta sekä rakentaneen molemminpuolista luottamusta työnantajan sekä työntekijän välillä. Sairauspoissaoloilmoitus laajennettiin siten, että omalla ilmoituksella voi jäädä kotiin sairastamaan viideksi työpäiväksi aiemman kolmen työpäivän sijaan, ja käytäntö laajennettiin koskemaan koko yrityksen henkilöstöä sen aiemmin koskiessa vain toimihenkilöitä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että etätyön haasteet ja riskit tunnistetaan hyvin ja yrityksessä niitä mietitään kauaskantoisesti. Tutkimus osoittaa selvästi, että etätyö Inhan Tehtaiden työskentelymuotona tulee tulevaisuudessa lisääntymään. Virallista linjausta tai strategista päätöstä etätyöskentelyn asemasta ei vielä ole, mutta vahva näkemys etätyön lisääntymisestä nousee tutkimuksessa esiin. Yritys on tehnyt päätöksen osallistua Yamaha-konsernin lanseeraamaan etätyökokeiluun, jossa etätyön osuus kokonaistyöstä tulee olemaan 50 prosenttia. Kokeilu tulee koskemaan luonnollisesti vain sellaisia työnkuvia, joissa etätyöskentelyä on mahdollista toteuttaa. Etätyön nähdään tulevaisuudessa tuovan mahdollisuutta parantaa sesonki- ja tuntityöntekijöiden saatavuutta. Väestön ikääntymisen myötä syntyy osaajapulaa. Etätyö nähdään mahdollisuudeksi tämän vajeen paikkaamisessa, koska osaajia voidaan hakea työssäkäyntialueen ulkopuolelta ja jopa kansainvälisesti.

Tantarinmäen (2020, 85) esittämä väite etätyön jäämisestä vain aaltoilevaksi ilmiöksi covid-19 -epidemian jälkeenkin tuntuu hieman epätodennäköiseltä, vaikka etätyö onkin ollut Suomessa aaltoileva ilmiö jo vuosikymmenten ajan. Tämän syväluotaavan tapaustutkimuksen tulosten perusteella voi esittää oletuksen tai jopa väitteen, että etätyö eri muotoineen on vihdoin jäämässä yhteiskuntaamme pysyväksi työn tekemisen tavaksi ja ilmiöksi.

5.2 Arviointia ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön aihe oli hyvin mielenkiintoinen, monisyinen ja erittäin ajankohtainen. Tutkimuksen näkökulman määrittäminen ja aiheen rajaaminen olivatkin haasteellinen tehtävä, koska mielenkiintoisia näkökulmia aiheeseen löytyy paljon. Covid-19-pandemian kokonaisvaltaista ja lopullista vaikutusta etätyön tekemiseen emme vielä edes tiedä.

Opinnäytetyön kirjoitushetkellä, loppusyksystä 2020, koronaviruspandemia on edelleen hyvin akuutissa vaiheessa laajalti ympäri Suomea, joten etätyöskentely suomalaisissa yrityksissä jatkuu tälläkin hetkellä laajalti pandemian vuoksi. Opinnäytetyöni tapaustutkimuksen tulos ja yleinen keskustelu julkisessa mediassa antavat olettaa etätyön aseman työskentelymuotona vahvistuvan tulevaisuudessa.

Jatkotutkimusehdotuksia pohdittaessa ensimmäisenä voisi nostaa esiin sen, että olisi mielenkiintoista tutkia, miten eri toimialojen yritysten etätyön käytänteet ovat muuttuneet covid-19-pandemian myötä. Tarkastelukulma olisi laajempi kuin tässä opinnäytetyssä ja tutkimuksessa vertailtaisiin etätyön käytänteiden muutosta toimialoittain. Toinen jatkotutkimusehdotus liittyy etä- ja paikkariippumattoman työn vaikutuksesta aluekehitykseen. Kolmas jatkotutkimusehdotus liittyy yritysten kokemien etätyön etujen ja haittojen kustannuksiin – kuinka paljon etätyö tuo yritykselle säästöä ja kuinka paljon etätyö lisää kustannuksia.

LÄHTEET

- Aalto, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa: A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät Helsinki: Gaudeamus. 177–188.
- EK. 23.3.2020. EK yritysten äänenä: ”Pelastetaan Suomen yritykset, työpaikat ja hyvinvointiyhteiskunta”. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 17.11.2020]. Saatavana: <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/ek-yritysten-aanena-pelastetaan-suomen-yritykset-tyopaikat-ja-hyvinvointiyhteiskunta/>.
- EK:n Exit-ryhmä. 29.4.2020. Suunnitelma Suomen nostamiseksi Covid-19 -kriisistä: Loppuraportti. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 20.10.2020]. Saatavana: https://ek.fi/wp-content/uploads/Exit_raportti-1.pdf.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. [Verkkokirja]. Tampere: Vastapaino. [Viitattu 10.11.2020]. Saatavana: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047>.
- Etätyö ja siitä sopiminen. Ei päiväystä. Työturvallisuuskeskus. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 18.10.2020]. Saatavana: https://ttk.fi/files/5486/Etatyoohje_ja_sopimus_malli.pdf.
- EU:n puitesopimus. 16.7.2002. Etätyötä koskeva puitesopimus. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 18.10.2020]. Saatavana: <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/etatyo-puitesopimus.pdf>.
- Euroopan komissio. 11.10.2006. Euroopan työmarkkinajärjestöjen etätyösopimus on saatettu voimaan kansallisesti. [Verkkosivu]. [Viitattu 18.10.2020]. Saatavana: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fi/IP_06_1351.
- Elisa. 8.6.2020. Tutkimus: pienet yritykset siirtyivät etätöihin tunneissa ja isoimmat yritykset päivissä koronapandemian alkaessa. [Verkkosivu]. [Viitattu 12.10.2020]. Saatavana: <https://elisa.fi/yhtiotieto/uutishuone/tiedotteet/tutkimus:-pienet-yritykset-siirtyiv%C3%A4t-et%C3%A4t%C3%B6ihin-tunneissa-ja-isoimmat-yritykset-p%C3%A4iviss%C3%A4-koronapandemian-alkaessa/67407619602955?>
- Faktaa ja visioita. Ei päiväystä. Työterveyslaitos. [Verkkosivu]. [Viitattu 21.10.2020]. Saatavana: <http://www.etatyopaiva.fi/fi/faktaa>.
- Greene, J & Vargha, D. 2020. Ends of Epidemics. Teoksessa: H. Brands & G.J. Francis (toim.) COVID-19 and World Order: The Future of Conflict, Competition, and Cooperation. [Verkkokirja]. [Viitattu 20.10.2020]. Saatavana: <https://muse.jhu.edu/chapter/2696551/pdf>.

- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. [Verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 22.10.2020]. Saatavana: [https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyopas_tyonantajille.pdf](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAXBBXATHBCEE#/kohta:L((e4)sn((e4))((20)et((e4)n((e4)/piste:t8g. Vaatii käyttöoikeuden.</p>
<p>Hanhike, T. 2007. Etätöön soveltaminen käytännössä. Teoksessa: J. Pekkola & L. Uskelin (toim.) Etätöopas työnantajille. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työministeriö. [Viitattu 21.10.2020]. Saatavana: <a href=). 11–16.
- Heinonen, S. 2007. Etätö organisaatioiden kilpailukyvyyn näkökulmasta. Teoksessa: J. Pekkola & L. Uskelin (toim.) Etätöopas työnantajille. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työministeriö. [Viitattu 13.11.2020]. Saatavana: https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyopas_tyonantajille.pdf. 17–25.
- Helle, M. 2004. Etätö. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 13.–14. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 23.10.2020]. Saatavana: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>.
- Hyryläinen, T. 20.3.2020. Koronavirus on käännekohta digitalisaation aikaan. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 12.10.2020]. Saatavana: <https://blogs.helsinki.fi/hy-ruralia/2020/03/20/koronavirus-on-kaannekohta-digitaalisaaion-aikaan/>.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät Helsinki: Gaudeamus. 173–176.
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja.
- Kortesuo, K. 2016. Riko lasi hätätilanteessa: kriisiviestinnän pikaopas johtajalle. 2. p. [Verkkokirja]. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy. [Viitattu 11.10.2020]. Saatavana: [https://kauppakamaritieto-fi.libts.seamk.fi/ammattikirjasto/teos/riko-lasi-hatatilanteessa-2016#kohta:Riko\(\(20\)lasi\(\(20\)h\(\(e4\)t\(\(e4\)tilanteessa](https://kauppakamaritieto-fi.libts.seamk.fi/ammattikirjasto/teos/riko-lasi-hatatilanteessa-2016#kohta:Riko((20)lasi((20)h((e4)t((e4)tilanteessa).
- Koski, L. 2020. Teksteistä teemoiksi: dialoginen tematisointi. Teoksessa: A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät Helsinki: Gaudeamus. 157–172.

KPMG. Ei päiväystä. KPMG 2020 CEO Outlook: COVID-19: Special Edition: Executive summary. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.10.2020]. Saatavana: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/08/global-ceo-outlook-2020.html>.

Käsitteet. Ei päiväystä. Tilastokeskus [Verkkosivu]. [Viitattu 18.10.2020]. Saatavana: <http://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>.

L 5.7.2019/872. Työaikalaki.

Lehto, A-M & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä: työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. [Verkkajulkaisu]. Tilastokeskus. [Viitattu 21.10.2020]. Saatavana: https://www.tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf.

Lähi-Tapiolan kysely: Johtajien asenne etätöihin lieventynyt koronaviruksen takia, suomalaiset uskovat etätöiden merkityksen kasvavan. 2020. [Verkkolehtiartikkeli]. Helsingin Sanomat 19.10.2020. [Viitattu 16.11.2020]. Saatavana: <https://www.hs.fi/talous/art-2000006674313.html>.

Melin, H. 24.4.2020. Etätö uutena normaalina? [Verkkajulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. [Viitattu 16.11.2020]. Saatavana: <https://alusta.uta.fi/2020/04/24/etatyo-uutena-normaalina/>.

Mercuri Urval. 2014. Virtual leadership & team work. [Pdf]. [Viitattu 27.10.2020]. Saatavana: https://www.mercuriurval.com/globalassets/articles/virtual-leadership--team-work_press.pdf.

Nepton. 27.8.2020. Päivittyvä tilasto etätöiden ja kokonaistyön määrästä koronakriisin aikana. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.10.2020]. Saatavana: <https://nepton.fi/2020/08/etatyo-tilastot-koronakriisin-aikana/>.

Pekkola, J. Pekkola, J. 2002. Etätö Suomessa: Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätöympäristönä. Helsinki: Svenska handelshögskolan.

Pohjantähti. 9.10.2020. Paikkariippumaton työ tuli Pohjantähteen jäädäkseen. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.11.2020]. Saatavana: <https://www.pohjantahti.fi/tiedotteet/paikkariippumaton-tyo-tuli-pohjantahteen-jaadakseen/>.

Pohjanvaara, E. 16.4.2020. Kun etäjohtamisesta tuli normi yhdessä yössä. [Blogikirjoitus]. ManpowerGroup. [Viitattu 27.10.2020]. Saatavana: <https://blogi.manpower.fi/kun-etajohtamisesta-tuli-normi-yhdessa-yossa>.

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa: A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät Helsinki: Gaudeamus. 103–117.

- Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa: A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät Helsinki: Gaudeamus. 145–156.
- Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa: A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät Helsinki: Gaudeamus. 189–202.
- Pyöriä, P. 2011. Managing telework: risks, fears and rules. [Verkkoartikkeli]. Management Research Review: MRN; Patrington Vol. 34, Iss. 4. [Viitattu 21.10.2020]. Saatavana: <https://search-proquest-com.libts.seamk.fi/docview/859636406>.
- Ruohomäki, V. 2020. Etätyöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 12.10.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-575-1>.
- Salonen, A. 29.4.2020. Näin johdat empaattisesti kriisissä: toimitusjohtaja Thomas Grönholm: ”Vaikeinta on viestintä”. [Verkkolehtiartikkeli]. [Viitattu 11.10.2020]. Saatavana: <https://duunitori.fi/tyoelama/kriisijohtaminen>.
- Salmenperä, M. 2007. Johdannoksi. Teoksessa: J. Pekkola & L. Uskelin (toim.) Etätyöopas työnantajille. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työministeriö. [Viitattu 21.10.2020]. Saatavana: https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyopas_tyonantajille.pdf 3–5.
- Seville, E. 2017. Resilient Organizations: How to Survive, Thrive and Create Opportunities Through Crisis and Change. [eBook]. Great Britain and the United States: Kogan Page Limited. [Viitattu 13.11.2020]. Saatavana: https://web-a-ebscobhost-com.libts.seamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTQwNjA2OV9fQU41?siid=6accbc76-8fa3-414d-8342-49b23a9fe6f4%40sessionmgr4006&vid=0&format=EB&lpid=lp_viii&rid=0.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Ei päiväystä. Työhyvinvointi. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.11.2020]. Saatavana: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.
- Sutinen, M. 17.9.2020. Muutos tulee kahdessa aallossa: vasta jälkimmäinen tuo murroksen – myös työelämään. Ellun kanat. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 16.11.2020]. Saatavana: <https://ellunkanat.fi/nakemys#/feed>.
- Tantarimäki, S. (2020). Etätyö tulee taas!: Työn murroksen mukanaan tuomat mahdollisuudet maaseudun kunnille ja kaupungeille. Maaseutututkimus, 28(1), 85–102. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 19.10.2020]. Saatavana: <https://journal.fi/maaseutututkimus/article/view/94488>.
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Ei päiväystä. Koronavirus COVID-19. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.10.2020]. Saatavana: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>.

Tuomivaara, S. & Ruohomäki, V. [Ei päivystä]. Mitä tarkoitamme, kun puhumme etätyöstä? [Verkkolehtiartikkeli]. Työterveyslaitos. [Viitattu 27.10.2020]. Saatavana: <http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/64>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 20.1.2020. Alueellisen läsnäolon ja monipaikkaisuuden potentiaali elinkeinoministerin alan organisaatioissa: Välihuomioita. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 18.10.2020]. Saatavana: <https://tem.fi/documents/1410877/20568440/Selvityshenkil%C3%B6+Tytti+M%C3%A4%C3%A4n+esitys+20.1.2020/6b3c5f9b-bcd0-4f2e-dacb-a805106669b3/Selvityshenkil%C3%B6+Tytti+M%C3%A4%C3%A4n+esitys+20.1.2020.pdf>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uud.laitos. Helsinki: Tammi.

Työolobarometri 2018. Ei päivystä. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: työelämä 2019:51. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 21.10.2020]. Saatavana: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161826/TEM_2019_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Työterveyslaitos. Ei päivystä. Yksinäisyydellä on yhteys työkykyyn. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.11.2020]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/blogi/yksinaisyydella-on-yhteys-tyokykyyn/>.

Työturvallisuuskeskus. 17.10.2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 17.11.2020]. Saatavana: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa.

Työturvallisuuskeskus. Ei päivystä. Etätyö ja siitä sopiminen. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 18.10.2020]. Saatavana: https://ttk.fi/files/5486/Etatyoohje_ja_-sopimus_-malli.pdf.

Uskelin, L. 2007. Etätyö henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Teoksessa: J. Pekkola & L. Uskelin (toim.) Etätyöopas työnantajille. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työministeriö. [Viitattu 21.10.2020]. Saatavana: https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyoopas_tyonantajille.pdf. 32–38.

Vesola, U. 5.11.2020. Talous- ja henkilöstöjohtaja. Inhan Tehtaat Oy Ab. Haastattelu 5.11.2020.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 11.10.2020]. Saatavana: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111>.

- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 11.10.2020]. Saatavana: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. [Verkkokirja]. [Viitattu 21.10.2020]. Saatavana: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/DAEBIXCTEB#/kohta:1\(\(20\)Et\(\(e4\)johtaminen\(\(20\)-\(\(20\)mit\(\(e4\)\(\(20\)se\(\(20\)on?\(\(20\):\(Hajautettua,\(\(20\)virtuaalista\(\(20\)vai\(\(20\)et\(\(e4\)ty\(\(f6\)t\(\(e4\)?\(\(20\):\(Ajasta\(\(20\)ja\(\(20\)paikasta\(\(20\)riippumaton\(\(20\)ty\(\(f6\)\(\(20\)/piste:b171](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/DAEBIXCTEB#/kohta:1((20)Et((e4)johtaminen((20)-((20)mit((e4)((20)se((20)on?((20):(Hajautettua,((20)virtuaalista((20)vai((20)et((e4)ty((f6)t((e4)?((20):(Ajasta((20)ja((20)paikasta((20)riippumaton((20)ty((f6)((20)/piste:b171).
Vaatii käyttöoikeuden.
- Vilkman, U. 31.3.2019. Miltä näyttää etätyön tulevaisuus? [Blogikirjoitus]. Timanttia. [Viitattu 16.11.2022]. Saatavana: <https://etajohtaminen.fi/milta-nayttaa-etatyon-tulevaisuus/>.
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H. & Polakova, M. 2016. How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: leadership model in telework. [Pdf]. Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 229, 19 August 2016, Pages 33-41. [Viitattu 23.10.2020]. Saatavana: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877042816310461?token=28FD62A6DD206C7C9222FBAEEB29D0890E7D7AAC0BEE74DECC00DE58E112F2BEE6FC145C26649C2245AB484578C5BD>.
- Wolff, J. 17.3.2020. Our Internet Isn't Ready for Coronavirus: many people are having to work and learn from home. Residential broadband networks might not be able to keep up. [Verkkokirjoitus]. The New York Times. [Viitattu 12.10.2020]. Saatavana: <https://www.nytimes.com/2020/03/17/opinion/coronavirus-broadband-internet-work-from-home.html>.
- World Health Organization (WHO). Ei päiväystä. Coronavirus disease (COVID-19) pandemic. [Verkkosivu]. [Viitattu 20.10.2020]. Saatavana: <https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/novel-coronavirus-2019-ncov>.
- Yin, R. 2012. Applications of case study research. 3rd ed.p.cm. California: Sage.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun teemat

Liite 1. Teemahaastattelun teemat

- Covid-19-pandemian vaikutus yrityksen etätyön tekemiseen
- Etätyön luomat hyödyt ja riskit yrityksen näkökulmasta
- Etätyön merkitys organisaation työskentelymuotona tulevaisuudessa