

**PEREHDYTYSPROSESSIN KEHITTÄMINEN
ETÄTYÖSSÄ**

Case: Pankki X:n keskitetty palveluyksikkö

Alvasto Aino
Junnilainen Tiia

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2021

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Aino Alvasto ja Tiia Junnilainen	2021
Ohjaaja	Satu Valli	
Toimeksiantaja	Pankki X:n keskitetty palveluyksikkö	
Työn nimi	Perehdytysprosessin kehittäminen etätyössä – Case Pankki X:n keskitetty palveluyksikkö	
Sivu- ja liitesivumäärä	50 + 2	

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, kuinka etätyö on otettu huomioon Pankki X:n keskitetyn palveluyksikön tiimissä. Aihetta tarkasteltiin työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta ja tavoitteena oli löytää keinoja, miten perehdytysprosessia voidaan kehittää etätyön ominaisuudet huomioon ottaen, ja mitkä ovat hyviä työkaluja perehdytykseen.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin perehdytykseen ja etätyöhön liittyviä käsitteitä käyttäen monipuolisia ja ajankohtaisia lähteitä. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineisto kerättiin Pankki X:n keskitetyn palveluyksikön tiimin esihenkilöiltä teemahaastattelun ja työntekijöiltä lomakehaastattelun avulla.

Tutkimustulokset osoittivat perehdytysprosessin ottavan hyvin huomioon etätyöskentelyn ominaisuudet. Tutkimustulosten ja opinnäytetyön teoretiedon perusteella esille nousi kehitysehdotuksia toimeksiantajan perehdytysprosessin parantamiseksi etätyössä. Kehitysehdotukset liittyivät pääasiassa olemassa olevien työkalujen laajempaan hyödyntämiseen ja niiden kehittämiseen sekä yhteydenpitoon etätöissä. Toimeksiantaja voi hyödyntää tutkimustuloksia uusien työntekijöiden perehdytysprosessissa. Tuloksia voidaan hyödyntää myös soveltuvissa osin toimeksiantajan muissa tiimeissä.

Avainsanat

perehdytys, perehdyttäminen, etätyö, etäjohtaminen

Degree Programme in Business
Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Aino Alvasto and Tiia Junnilainen	2021
Supervisor	Satu Valli	
Commissioned by	Bank X's centralized service unit	
Subject of thesis	Development of the Orientation Process in Remote Work – Case Bank X's centralized service unit	
Number of pages	50 + 2	

The general aim of this thesis was to investigate how remote work has been considered in the orientation of the team of Bank X's centralized service unit. The topic was examined from the perspective of employees and supervisors. The objective was to find resources in which the orientation process could be developed considering the characteristics of remote work and practical tools for the orientation.

The theoretical framework of the thesis dealt with the concepts related to orientation and remote work using diverse and topical sources. This research is qualitative in nature. The case company's supervisors were interviewed for their experiences and views on the research topics. In addition to the interviews, the case study makes use of data collected via questionnaires from employees.

The results of this study indicate that the orientation process takes into account the characteristics of remote working well. Based on the research results and the theoretical knowledge of the thesis, development proposals emerged to improve the case company's orientation process in remote work. The development proposals were mainly related to the wider utilization and development of existing tools and remote communication. The case company could utilize the results of the research in the orientation process for new employees. The results could also be utilized to some extent in other teams in the company.

Key words

orientation, remote work, management in remote work

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
2 PEREHDYTYKSEN7	7
2.1 Perehdyttäminen.....	8
2.2 Työnopastus	9
2.3 Perehdyttämismenetelmät	11
2.4 Perehdytysuunnitelma.....	13
2.5 Jatkuva oppiminen	15
3 ETÄTYÖ.....	17
3.1 Etätyö työntekijän näkökulmasta.....	18
3.2 Etätyö työnantajan näkökulmasta	19
3.3 Etätyö ja koronapandemia	23
3.4 Perehdytys etätyössä	24
4 PEREHDYTYKSEN TUTKIMINEN.....	25
4.1 Tutkimusmenetelmän valinta	25
4.2 Työntekijöiden ja esihenkilöiden haastattelu	26
4.3 Tutkimuksen laatu, reliabiliteetti ja validiteetti.....	26
5 PEREHDYTYKSEN JA ETÄTYÖN NYKYTILA.....	28
5.1 Työntekijöiden kokemukset perehdytyksestä ja etätyöstä.....	29
5.2 Esihenkilöiden kokemukset perehdytyksestä ja etätyöstä.....	32
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	40
6.1 Perehdytyksen analysointi tutkimustulosten perusteella.....	40
6.2 Etätyön analysointi tutkimustulosten perusteella.....	42
7 POHDINTA.....	45
7.1 Kehityskohteet	45
7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet	46
LÄHTEET	47
LIITTEET	50

1 JOHDANTO

Teknologian ja digitalisaation kehityksen myötä yritysten ja organisaatioiden työtehtävät, -prosessit ja työtilat ovat kehittyneet vastaamaan uudenlaisia tarpeita. Enää ei koeta, että työtä voi tehdä ainoastaan työpaikalla. Työelämän muuttuvan luonteen vuoksi etätyöstä tulee yhä useammalle tietotyötä tekeväälle arkipäivää. Uudet sukupolvet haastavat perinteisiä tapoja toimia työelämässä ja ovat kasvavissa määrin diginomadeja eli työntekijöitä, jotka tekevät töitä tietokoneella paikkariippumattomasti. (Paul 2020, 80.)

Vuoden 2019 lopussa Kiinan Wuhanissa todettiin keuhkokuumeetapauksia, joiden aiheuttajaksi Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2020) mukaan vahvistettiin Covid-19 eli koronavirus. Virus levisi voimakkaasti aiheuttaen koko maailmaa ravistuttavan pandemian. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2020.) Pandemian rantauduttua vuodenvaihteen jälkeen Suomeen hallitus antoi 16.3.2020 linjauksen, jonka mukaan esimerkiksi kaikki lähiopetustilat suljettiin, julkiset kokoontumiset rajoitettiin kymmeneen henkilöön, kuntien museot, teatterit, kirjastot ja harrastustilat suljettiin sekä julkisen sektorin työntekijät määrättiin etätyöhön. Hallitus kehotti yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoita menettelemään suosituksen mukaisesti. (Valtioneuvosto 2020.) Suomessa hallituksen suosituksesta noin miljoona työntekijää siirtyi työskentelemään etänä (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 13).

Suomalaisilla yrityksillä on erinomaiset valmiudet siirtyä etätöihin kehittyneen teknologian ansiosta, mutta ilman suunnitelmaa tai aiempaa kokemusta etätöistä voi se tuoda haasteita yhtäkkisen muutostilanteen vuoksi esimerkiksi perehdyttämisen suhteen. Perehdytys alkaa jo ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. Hyvän perehdyttämisen myötä työntekijälle muodostuu vahva perusta työntekoon. Sekä uudet että vanhat työntekijät tarvitsevat perehdytystä, joka on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Etäperehdytyksessä korostuvat vuorovaikutus, viestintä ja yhteisöllisyyden rakentaminen. Perehdyttämisprosessia kehitetään ja ylläpidetään organisaatioissa henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Haapakoski ym. 2020, 13.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ja tutkia, kuinka etätyö on otettu huomioon perehdytyksessä. Tutkimus tehdään toimeksiantona Pankki X:n keskitetyn palveluyksikön tiimille, joka toimii henkilöasiakaspalvelussa. Palveluyksikössä tuotetaan neuvontaa ja myynnin tukipalveluja Pankki X:lle. Tutkimuksessa pohditaan, miten perehdytyksestä saadaan onnistunut etätöihin siirryttäessä sekä työntekijän että yrityksen kannalta. Kiinnostus perehdytystä ja etätyötä kohtaan heräsi sen ajankohtaisuuden vuoksi ja henkilökohtaisten kokemusten kautta, koska tutkimuksen tekijät ovat hiljattain vaihtaneet työpaikkaa ja aloittaneet etätyöskentelyn.

Työn tutkimusongelma muodostuu päätutkimusongelmasta sekä siitä muodostuneista alaongelmista. Tutkimuksen pääongelma on: miten kehittää perehdytysprosessia etätyön ominaisuudet huomioon ottaen tutkimuksen kohteena olevassa tiimissä? Alaongelma työssä on: mitkä ovat hyviä työkaluja perehdytykseen etätyön ominaisuudet huomioon ottaen kyseisessä tiimissä?

Opinnäytetyössä selvitetään toimeksiantajan nykytilanne perehdyttämisestä ja kuinka etätyöskentely on siinä huomioitu. Nykytilanteen kartoittamisen myötä tutkitaan toimeksiantajan perehdytysprosessin kehittämistä etätyöskentelyvaatimukset huomioiden. Tutkimus antaa vastauksia siihen, millaisin keinoin etätyötä tekevän perehtymisvaihetta voisi parantaa. Tutkimus on apuväline etäesihenkilöille ja työnantajille perehdytysprosessiin etätyöskentelyssä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään perehdytystä ja etätyötä. Perehdytyksen suhteen selvitetään teoriatietoa sen tarkoituksesta, perehdytysprosessista ja -menetelmistä ja perehdytys suunnitelmasta. Etätyönteosta tutkitaan käytänteitä sekä sen haasteet ja hyödyt työntekijän ja työnantajan näkökulmasta. Toimeksiantajayrityksen perehdyttämisen nykytilaa tarkastellaan sen olemassa olevista perehdytysoppaista ja -suunnitelmista. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään haastattelemalla Pankki X:n palveluyksikön esihenkilöitä ja työntekijöitä. Tutkimustulosten perusteella arvioidaan, kuinka organisaation perehdyttämisprosessia voi kehittää. Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta, joka koostuu haastatteluista (ks. Vilkkä 2015).

2 PEREHDYTYS

Perehdytys on osa henkilöstöjohtamisen toimintoja eli henkilöstöprosesseja. Henkilöstöjohtamiseen kuuluvat kaikki sellaiset toiminnot, joilla varmistetaan henkilöstön riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. (Viitala 2014.) Perehdytys kuuluu kaikille, olipa kyseessä vakituinen tai määräaikainen työsuhde. Perehdytyksen on oltava yksilöllistä, sillä ihmiset ovat oppijoina erilaisia ja jokaisen oppimistyylissä näkyy usein luonteenomainen tapa toimia, ajatella ja havaita asioita. Oppimiseen vaikuttaa myös yksilön tavoitteet ja kokemukset. Jokaisen työntekijän lähtökohdat ovat erilaiset työkokemuksen ja koulutushistorian suhteen, ja nämä tulee ottaa huomioon perehdyttämistä suunniteltaessa. Hyvä perehdytys tukee työntekijän lisäksi työnantajaa toiminnan laadun ja tehokkuuden kautta. (Aimater 2021.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan opettamaan ja ohjaamaan työntekijää. Työnantajan tehtävä on ensisijaisesti perehdyttää työntekijälle kaikki hänen työkuvaansa kuuluvat työtehtävät, työpaikan työolosuhteet, työ- ja tuotantomenetelmät, työvälineet ja niiden turvallinen käyttö sekä antaa riittävä opastus uusiin työtehtäviin ja uusien työvälineiden käyttöön. Ohjaaminen kuuluu hoitaa niin, että työntekijä on tietoinen työpaikan vaaratekijöistä ja osaa toimia työssään ja työpaikallaan välttämällä vaaratilanteita ja terveyttä uhkaavia tilanteita. Työntekijälle täytyy antaa perehdytystä vaaratilanteissa toimimisesta. (Työturvallisuuslaki 738/2002 14 §.)

Uuden työntekijän palkkausta voi ajatella pitkäaikaisena investointina. Perehdytyksestä muodostuu työnantajalle kustannuksia. Työntekijäkustannukset ovat vähimmilläänkin noin 25 000 euroa vuodessa. Kustannukset koostuvat enimmäkseen rekrytoinnista ja työaikakustannuksista. Työntekijän aloittaessa perehdyttäjän ja uuden työntekijän työaikaa on käytettävä runsaasti perehdytykseen. Uuden työntekijän virheet ja niiden korjaaminen sekä alkuvaiheen tehottomuus aiheuttavat kustannuksia. Sisäisen rekrytoinnin kautta palkattaessa perehdytysprosessin ei tarvitse olla niin pitkä kuin ulkopuolisen palkkauksessa. Perehdyttäminen voi olla työyhteisölle raskasta, jos organisaatiossa on voimakas vaihtuvuus henkilöstössä, jolloin uusia työntekijöitä ei välttämättä keretä opettamaan perusteellisesti. Työyhteisö, johon tulee lyhyen ajan sisään paljon uusia työntekijöitä, voi

rasittua tilanteesta. Esihenkilöillä ja pidempään organisaatiossa työskennelleillä tulee tällöin enemmän keskeytyksiä työssään, kun uusi työntekijä tarvitsee opastusta. (Viitala 2014.)

2.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä kaikkia toimenpiteitä, joita yritys tekee saadakseen työntekijän tuntemaan uuden organisaationsa ja työyhteisönsä sekä oppimaan työtehtävänsä. Perehdyttämisellä nopeutetaan työntekijän sopeutumista uusiin työkuviuihin ja minimoidaan riski virheisiin. Yksi perehdyttämisen tavoitteista on sitouttaa uusi työntekijä nopeammin työyhteisöön, joka voidaan saavuttaa hyvällä ja perusteellisella perehdyttämisellä. Sitouttaminen vähentää ulkopuolisuuden tunnetta työyhteisöstä ja liittyy vahvasti yhteisöllisyyden kokemukseen. Hyvän perehdytyksen aineksia ovat esimerkiksi turvallisuuden tunteen luominen perehdytettävälle ja selkeä aikataulu sekä tavoitteet perehdytysprosesille. (Joki 2018, 111–112; Viikman 2016, 50.)

Viitalan (2014) mukaan perehdyttäminen koostuu työsuhdetta määrittävistä periaatteista ja työpaikan säännöistä. Näihin lukeutuvat esimerkiksi palkkausperusteet, työehtosopimus, työajat, poissaolosäännöt, työterveyshuolto, tietoturvallisuus ja sosiaalililat. Työntekijä on tärkeä tutustuttaa myös organisaation rakenteeseen, tavoitteisiin ja toimintatapoihin sekä markkinatilanteeseen ja tulevaisuuden näkymiin. Viitalan mukaan seuraava askel on tutustuttaa uusi työntekijä työyhteisöön ja sen käytänteisiin.

Onnistuneessa perehdytyksessä on suunniteltu sisältö, aloitus, aikataulu, seuranta ja vastuut. Kaikkea perehdytystä ohjaa suunnitelma, jossa otetaan huomioon työntekijä, työtehtävä, työyhteisö ja ala, jolla työskennellään. Perehdytys on jatkuva prosessi, joka kehittyy ja jota muokataan tarpeen mukaan. Perehdytysuunnitelman pohja on tärkeää rakentaa niin vakaaksi, ettei se murene pienistä muutoksista ja ettei sitä tarvitse tarpeen vaatiessa ryhtyä kokonaan muuttamaan. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Toimiva tai vastaavasti epäonnistunut perehdyttäminen vaikuttavat työnantajan imagoon. Nämä ovat asioita, jotka leviävät tehokkaasti puskaradion kautta. Hyvä ja onnistunut perehdyttäminen on merkittävä

tekijä työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja siten välillisesti työntekijöiden vaihtuvuuteen. (Viitala 2014.)

Kun työntekijän perehdytys on alkanut, on tärkeää, että työnantaja seuraa perehdytysprosessia. Työntekijän ja esihenkilön kesken on hyvä keskustella perehdytyksen onnistumisesta, eli siitä kuinka työntekijä on omaksunut työtehtävänsä ja sopeutunut työyhteisöön. Keskustelutilanteessa työntekijä saa tilaisuuden kertoa omista tuntemuksistaan uuteen työympäristöön mukautumisesta. Siinä annetaan työntekijälle mahdollisuus tuoda ilmi epäkohtia ja mielipiteensä siitä, voisiko jotain tehdä paremmin. Näin työntekijältä voidaan saada uusia ideoita toimintatapoihin. Perehdytettävällä tulee olla aina mahdollisuus ja matala kynnys pyytää apua ja lisätukea työhön oppimisessaan. (Joki 2018, 122.)

2.2 Työnopastus

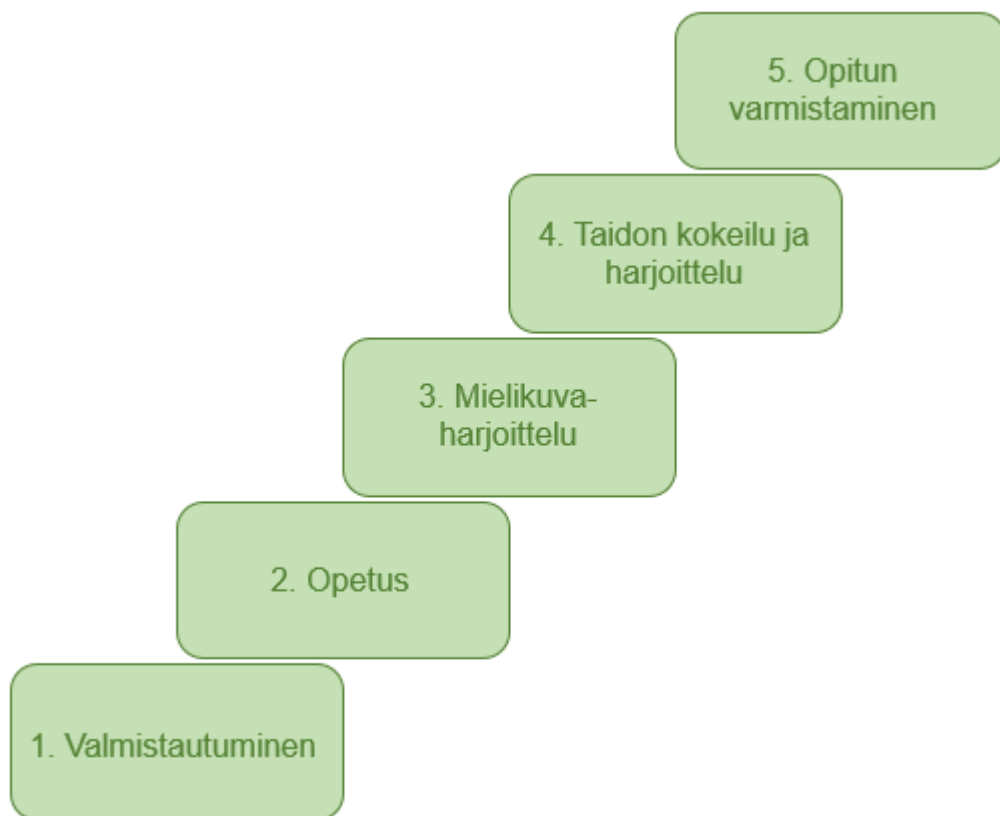
Perehdyttäminen voidaan jakaa varsinaiseen perehdyttämiseen ja työnopastukseen. Työnopastukseen kuuluu itse työtehtäviin perehdyttäminen ja opastaminen. Työnopastusta tarvitaan perehdyttämisen tavoin jokaisessa työpaikassa esimerkiksi silloin, kun työntekijälle annetaan uusi työtehtävä. Työnopastus voi koskea pitempäänkin organisaatiossa olleita työntekijöitä, kuten työtehtävän vaihtuessa tai pitkältä sairauslomalta palattaessa. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Työnopastuksen tarkoituksena on helpottaa ja jouduttaa työntekoa sekä varmistaa, että työntekijä hallitsee työtehtävän, käytettävät työvälineet sekä osaa toimia häiriö- ja poikkeustilanteissa. Hammarénin, Lepistön ja Saarisen (2002, 22) mukaan työnopastusta tarvitaan, kun hankitaan tai otetaan käyttöön uusia laitteita, työmenetelmät- tai tehtävät muuttuvat, työ toistuu harvoin, työhön tulee pitempi poissaolojakso, työolosuhteisiin tulee muutoksia tai annetussa opastuksessa huomataan puutteita. Hammarénin ym. (2002, 22) mukaan työnopastukseen kuuluu oleellisesti myös keskustelu työpaikan sovitusta pelisäännöistä, kuten epäasiallisen kohtelun tai häirinnän tunnistaminen, väkivallan uhkatilanteissa toimiminen sekä liiallisen henkisen kuormittumisen ennakointi.

Työnopastuksen vastuu on esihenkilöllä, mutta työnopastuksen suorittajaksi voidaan nimetä tarvittaessa joku muu henkilö. Usein opastajana on pidempään työskennellyt ja kokenut työntekijä, mutta isommissa organisaatioissa on useimmiten

koulutetut työnopastajat tai henkilöstöasiantuntijat. Työnopastajan tulee tuntea alaa koskeva lainsäädäntö ja työsuojeluun liittyvä lainsäädäntö. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Opastajan omalla mielenkiinnolla on suuri merkitys perehdyttämisen onnistumisen kannalta, sillä opastaja on uuden työntekijän tukihenkilö ja portti uuteen työyhteisöön (Joki 2018, 114).

Työnopastuksen suunnittelun tueksi on laadittu erilaisia menetelmiä, joista tunnetuimpiin lukeutuu viiden askeleen menetelmä (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Kyseisen menetelmän pääkohdat tulevat esille kuviossa 1.



Kuvio 1. Viiden askeleen menetelmä (mukaillen Ahokas & Mäkeläinen 2013)

Ensimmäisessä askeleessa valmistautuminen on hyvä aloittaa kartoittamalla työntekijän tiedot ja taidot eli lähtötaso, kuvata työtehtävä tai tehtäväkokonaisuus sekä asettaa välitavoitteet ja tavoitteet. Opastettavan kanssa on tärkeä luoda kannustava ja luottamuksellinen vuorovaikutustilanne. Toisessa askeleessa selvitetään tehtävän kokonaiskuva sekä perustellaan, miksi ja miten työtehtävä suoritetaan. Laajat kokonaisuudet on hyvä jakaa pienempiin osiin ja opettaa osio kerrallaan. Kun opastettava tekee työtä samalla kun opetetaan, pystyy hän itse

arvioimaan oppimistaan. Kolmannen askeleen mielikuvaharjoittelu auttaa opastettavaa keskittymään työsuoritukseen ja sen onnistumiseen. Työntekijää voidaan pyytää selostamaan työvaiheet, mikä auttaa opastettavaa sisäistämään suorituksen vaihe vaiheelta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Neljännän askeleen tarkoituksena on harjaannuttaa taitoja harjoittelun ja tekemisen kautta. Opastettava tekee työsuorituksen itsenäisesti alusta loppuun ja arvioi oman suorituksensa, jonka jälkeen opastaja antaa oman arvionsa suorituksesta. Viimeisen vaiheen eli viidennen askeleen tarkoituksena on varmistaa oppimistavoitteiden saavuttaminen. Tavoite voi olla esimerkiksi, että opastettavalla on riittävät tiedot ja taidot työskennellä yksin ja suorittaa työvaiheet alusta loppuun. Taitojen ja tietojen sisäistämisen voi varmistaa siten, että pyytää opastettavaa opettamaan työsuorituksen jollekin toiselle samalla seuraten tilannetta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

2.3 Perehdyttämismenetelmät

Uuden työntekijän perehdyttämisessä voidaan käyttää erilaisia työkaluja. Usein suurissa organisaatioissa uusille työntekijöille järjestetään perehdytyspäivät. Perehdytyspäivän aikana työntekijät tutustutetaan esimerkiksi organisaation missioon, visioon, strategiaan, arvoihin, asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Ennen uudelle työpaikalle saapumista työnantaja voi toimittaa uudelle työntekijälle edellä mainituista tiedoista kootun perehdytyskansion tai -oppaan, jotta hän voi tutustua jo etukäteen rauhassa kotonaan yrityksen toimintaan. Työntekijälle voi antaa tässä yhteydessä esimerkiksi yrityksen esitteitä, vuosikertomuksia, tuote- ja palveluesitteitä sekä henkilökunta- ja asiakaslehtiä ennen varsinaista työn alkamista organisaatioon tutustumista varten. Perehdytyskansion on hyvä olla joko paperisena tai sähköisenä tiedostona, johon perehdytettävä voi halutessaan palata tarkistamaan yksityiskohtia. (Hyppänen 2007.)

Perehdytettävälle voidaan antaa luettavaksi materiaaleja eli lukutehtäviä. Nämä voivat sisältyä perehdytysoppaaseen. Luettavan materiaalin laatu ja sisältö kannattaa suunnitella niin, että teksti on selkeää ja helppolukuista, sillä perehdytettävälle informaatiota ja tietoa tulee runsaasti ensimmäisien työpäivien aikana. Tekstin sisällön tulee olla hyvin asiakaskeistä, ettei työntekijän motivaatio laske

informaatioähkystä. Onnistunut lukutehtävä saa perehtyjän pohdiskelemaan omaa osaamistaan vaadittuihin tehtäviin. (Kupias & Peltola 2009, 162.)

Uuden työntekijän osaamistaso on selvitettävä perusteellisesti. Perehdyttävälle esitetään kartoitettavia ja kuulustelevia kysymyksiä. Kun perehdyttävän kanssa käydään läpi asioita, voidaan jokaisen uuden asian yhteydessä varmistaa kartoitettavien kysymyksin, onko perehdyttävällä jo kokemusta kyseisestä asiasta. Kysymyksien avulla perehdyttäjä saa selville, mitkä kaikki asiat täytyy käydä läpi perehdyttävän kanssa perinpohjaisesti. Perehdyttäjän niin sanottujen kuulustelevien kysymysten avulla voidaan varmistaa eri vaiheiden jälkeen, onko perehdyttävä varmasti ymmärtänyt kerrotun asian. Kartoittaen tiedustellaan, onko perehdyttävällä lisäkysymyksiä aiheeseen tai tarvitseeko hän lisäopastusta. Lisäkysymyksien avulla kannattaa myös kysyä mahdollisista puutteista tai kehitysideoista. Kysymyksiä kannattaa kysyä perehdyttämisen ja toiminnankin kannalta. Uudelle työntekijälle annetaan mahdollisuus kyseenalaistaa organisaation toimintatapoja, ja hän voi myös hoksata, kuinka jotain voisi tehdä paremmin. (Kupias & Peltola 2009, 152–153.)

Työntekijän osaamistasoa voidaan kartoittaa testeillä ja kokeilla. Jotta perehdytys voidaan räätälöidä työntekijän taitoja vastaaviksi, voidaan työntekijän aloittaessa hänelle tehdä alkutesti. Kokeita voi pitää myös perehdyttämisen siirtyessä eteenpäin tai esimerkiksi koeajan päättyessä. Kokeilla saadaan selville, onko perehdyttävä ymmärtänyt ja sisäistänyt läpi käydyt asiat. (Kupias & Peltola 2009, 153–154.)

Perehdytyksen tukemiseksi uudelle työntekijälle voidaan määrätä työpaikalle tutorhenkilö, jonka puoleen työntekijä voi kääntyä kysymystensä ja ongelmatilanteiden kanssa. Tutorhenkilö on tärkeä eritoten organisaation kirjoittamattomien sääntöjen ja hiljaisen tiedon siirtymisessä uudelle työntekijälle. Hiljaisen tiedon oppimisessa ainoana keinona saattaa olla työskentely talossa pitkään olleiden työntekijöiden kanssa havainnoiden heidän tekemistään ja keskustelemalla työtehtävistä heidän kanssaan. (Hyppänen 2007.) Mikäli uusia työntekijöitä aloittaa samanaikaisesti useampia, voi käyttää hyödyksi perehdyttävien työntekijöiden yhteistyötä. Perehdyttävillä on tällöin mahdollisuus saada vertaistukea toisiltaan. He voivat yhdessä pohtia vastaantulevia ongelmatilanteita ja asioita, jotka

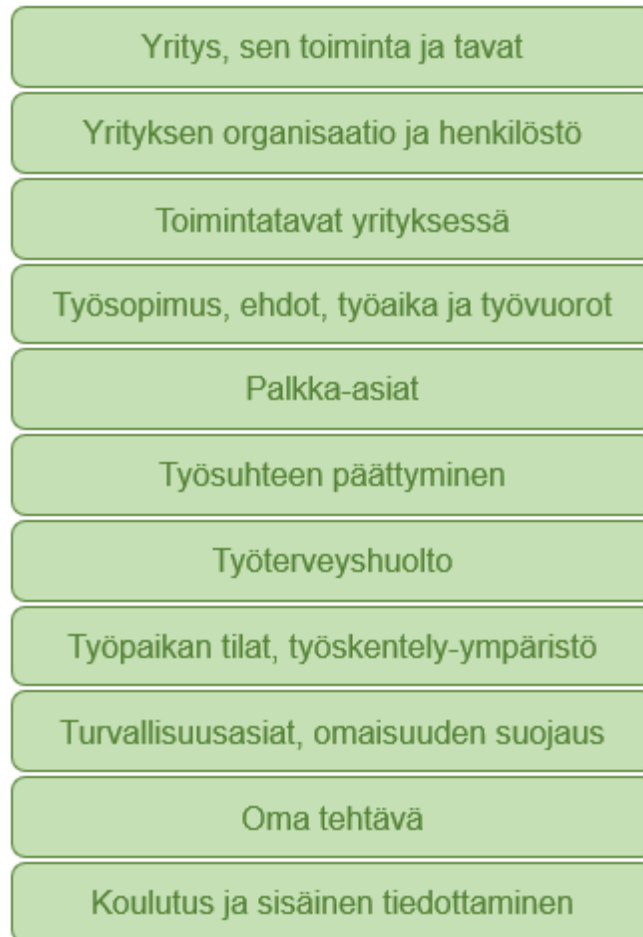
askarruttavat. Usein yhdessä pohtien ratkaisu löytyy nopeammin. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Uusi työntekijä voi pitää perehdytyspäiväkirjaa. Päiväkirja on hyvä työkalu, jos halutaan, että perehdytettävä pohtii omaa oppimistaan. Perehdytettävä voi perehdytyspäiväkirjassa käydä läpi oppimansa tehtävät ja miettiä, kuinka hän on sisäistänyt keskeiset tehtävät. Päiväkirjan tekeminen voidaan toteuttaa niin, että se on vain perehdytettävälle henkilökohtaisessa käytössä tai niin, että myös perehdyttäjä lukee päiväkirjaa. Perehdyttäjä voi huomata päiväkirjan avulla kehityskohteita. (Kupias & Peltola 2009, 163–165.)

2.4 Perehdytysuunnitelma

Uuden työntekijän aloittaessa on hyvä laatia jonkinlainen perehdyttämisen runko tai perehdytysuunnitelma jo ennen työn alkamista. Perehdytysuunnitelma voi olla aikataulutettu lista henkilöistä ja asioista, jotka ovat olennaisia ja joihin tulee tutustua. Kirjallisen perehdytysuunnitelman avulla on hyvä seurata opastuksen etenemistä ja se toimii samalla muistin tukena. Suunnitelmassa tulee olla osana perehdytyksen arviointi ja seuranta, joilla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen. (Hyppänen 2007.)

Hyvä perehdytysuunnitelma on selkeä ja etenee loogisessa järjestyksessä. Hyvässä perehdytysuunnitelmassa on huomioitu jokaiseen osioon perehtymiseen vaadittava aika. Suunnitelman tulisi vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin: millaisia tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita työntekijän on tarkoitus oppia? (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Perehdytysuunnitelman laatimisessa voi käyttää tukena Työturvallisuuskeskuksen (2016) laatimaa perehdyttämisen tarkistuslistaa (Kuvio 2).



Kuvio 2. Perehdyttämisen tarkistuslista (mukaillen Työturvallisuuskeskus 2016)

Perehdytys suunnitelmassa on hyvä ottaa huomioon työntekijän aiempi työkokemus uutta opittaessa ja opastettaessa. Suunnitelma tukee käytännön työtä ja varmistaa tällöin opastuksen tasalaatuisuuden. Suunnittelu vaatii pitkän tähtäimen ajattelua, mikä edellyttää, että kehittymisen tavoitteet on määritelty organisaatiossa. Laajimmillaan hyvin toteutettu perehdytys suunnitelma on mahdollisuus yhteisölliselle oppimiselle organisaatiossa. Hyvässä perehdytys suunnitelmassa on huomioitu sekä organisaation että työntekijän tarpeet, jolloin se tukee molempien kehittymistä. Perehdytys suunnitelma vaatii jatkuvaa kehittämistä vastataksaan työelämän muuttuviin haasteisiin. Suunnitelmallisen kehittämisen kautta syntyy perehdytys prosessi, joka muotoutuu ja jalostuu ajan myötä ja pystyy vastaamaan sen hetken työelämän perehdytystarpeisiin. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

2.5 Jatkuva oppiminen

Jokaisen työntekijän osaamista on kehitettävä hänen työuransa aikana. Tehokkaita tapoja ylläpitää työntekijöiden monipuolista oppimista on useita. Työntekijä voidaan siirtää organisaation sisällä toiseen yksikköön tai tiimiin esimerkiksi muutamaksi kuukaudeksi. Tätä kokemuksellista oppimisen muotoa kutsutaan työnkierroksi. Eniten työnkierrolla on positiivisia vaikutuksia työntekijän ymmärrykseen ja arvostukseen omaa organisaatiota kohtaan. Projektit ja työkomennukset ovat myös keinoja kehittää henkilöstöä, koska tällä tavalla työntekijät pääsevät hyödyntämään omaa tietotaitoaan samalla, kun oppii muilta uutta. Palaverreja voidaan hyödyntää työntekijöiden kehittämisessä, sillä niiden aikana on kätevää kertoa uusista toimintatavoista tai pitää koulutuksia. (Vilkkä 2014.)

Työntekijöitä tuetaan omaehtoiseen oppimiseen ja lainsäädännön mukaan jokaisella on oikeus vuorotteluvapaaseen ja opintovapaaseen. Työnantajalla on vastuu pitää työntekijöiden tietotaidot ajan tasalla työtehtävien muuttuessa, mutta työntekijöiden odotetaan olevan myös itseohjautuvia. (Vilkkä 2014.) Työelämän murroksessa ja työskentelykulttuurin muuttuessa oman osaamisen kehittäminen on siirtynyt myös enemmän yksilön vastuulle. NykYTEknologia on mahdollistanut organisaatioiden perustavan omia oppimisympäristöjä verkkoon, joiden kautta työntekijälle voidaan suorittaa koulutuksia ja kursseja. Aikuiskoulutus on yksi tärkeimmistä koulutusmuodoista työelämän muutoksessa. Suuri osa oppimisesta tapahtuu myös työpaikoilla, vapaa-ajalla ja harrastuksissa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020a.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön (2020b) mukaan nykyaikana elinikäisestä oppimisesta ja kouluttautumisesta on tullut välttämättömyys. Jatkuvaa oppimista halutaan tukea Suomessa, jonka vuoksi hallitusohjelmaan on sisällytetty vuoden 2020 lopussa linjaus jatkuvan oppimisen uudistuksesta. Uudistuksella halutaan edistää erityisesti työikäisten mahdollisuuksia kehittää osaamista ja varmistaa osaavan työvoiman saatavuus. Ministeriön arvion mukaan noin puoli miljoona henkilöä tarvitsee täydennyskoulutusta tai uutta osaamista tulevina vuosina, koska osaavan työvoiman saatavuushaasteet haittaavat jo monia yrityksiä ja aloja. Uudistuksella haetaan ratkaisuja työn ja opiskelun yhteensovittamiseen ja

tarkoituksena on, että kaikilla on mahdollisuus kehittyä, työllistyä ja edetä uralla uudistamalla osaamista ennakoivasti. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020b.)

3 ETÄTYÖ

Työturvallisuuskeskus (2017) määrittelee etätyön olevan joustavaa, sääntöihin, sopimukseen ja vapaaehtoisuuteen perustuvaa ansiotyötä, jota tehdään pääasiallisen työpaikan ulkopuolella. Etätyöskentelyn mahdollistaa pitkälle kehittynyt viestintäteknologia ja tietojärjestelmät. Digitalisaation avulla työnteko voidaan toteuttaa paikasta riippumattomana. Tilastokeskuksen (2020) mukaan etätyötä tehdään yleensä kotona, vapaa-ajan asunnolla ja työmatkoilla, niin että ympäristön rauhallisuus, terveellisyys ja turvallisuus on otettu huomioon. Työturvallisuuskeskuksen (2017) mukaan etänä työskentelevälle annetaan paljon vastuuta oman työn suorittamiseen ja työntekijöiltä edellytetään itseohjautuvuutta ja kykyä itsenäiseen työskentelyyn. Etätyö voi olla säännöllistä, lyhytkestoista tai kokoaikaista työtä, jota harjoitetaan muualla kuin työnantajan osoittamissa toimitiloissa. Pidemmistä etätyöjaksoista on hyvä laatia työnantajan kanssa kirjallinen sopimus, jossa käydään läpi etätyötä koskevat säännöt.

Etätyö tuli käsitteenä tutuksi 1970-luvulla, kun työmatkustaminen kallistui öljyn hinnan nousun myötä ja työntekijät saivat luvan tehdä töitä kotoa joko osa- tai kokopäiväisesti. 2000-luvulla informaatioteknologian, kuten tietokoneiden ja internetin, kehittyessä etätyö lisääntyi. (Choudhury 2021.) Nykyaikana organisaation tarjoama etätyömahdollisuus on keino houkutelaa ammattitaitoisia osaajia yritykseen. Kansainvälisen International Workplace Groupin (2019) teettämän tutkimuksen mukaan 85 % osallistuneista koki etätyöskentelyn olevan tuottavampaa etätyön tuoman joustavuuden ansiosta. Yli puolet tutkimukseen vastanneista kertoi työskentelevänsä päätoimipaikkansa ulkopuolella noin kolme päivää viikosta. Neljä viidestä vastaajasta kertoi kieltäytyvänsä työpaikasta, joka ei tarjoa mahdollisuutta joustavaan työskentelyyn.

Etätyön tekemisestä sovitaan etukäteen työnantajan kanssa. Etätöissä työntekijän täytyy olla koko työpäivän ajan työnantajan tavoitettavissa, mikäli niin on sovittu. Työstä raportoidaan ja tuloksia seurataan samoin kuin toimistolla tehtäviä töitä. Etätöiden ei tule kuormittaa kohtuuttomasti toimistolla työskenteleviä työntekijöitä. Etätyöstä sopiminen on vapaaehtoista sekä työnantajalle että työntekijälle, sillä kumpikaan osapuoli ei voi vaatia etätyöskentelyä. (Työturvallisuuskes-

kus 2017.) Etätyössä sovelletaan samalla tavalla työsuhdetta koskevia sopimuksia ja lakia. Vuoden 2020 alussa voimaan tulleessa uudessa työaikalaisissa on säädetty joustotyöajasta, joka käsittää etätyöskentelyn. Lain mukaan työnantaja ja työntekijä saavat työehtosopimuksen säännöllisen työajan pituutta ja sijoittamista koskevista määräyksistä poiketen sopia joustotyöaika koskevasta työaikaehdosta, jonka mukaan vähintään puolet työajasta on sellaista, jonka sijoittelusta ja työntekopaikasta työntekijä voi itsenäisesti päättää. Säännöllinen viikoittainen työaika saa joustotyöajassa olla keskimäärin enintään 40 tuntia neljän kuukauden ajanjakson aikana. (Työaikalaki 872/2019 13 §.)

3.1 Etätyö työntekijän näkökulmasta

Etätyön edut ja haitat riippuvat siitä, millaisesta työstä ja työtehtävistä on kyse. Etätyö tuo joustavuutta ja mahdollisuuden määrittää työrytmin omien tarpeiden mukaan. Etätyö voi helpottaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista sekä lisätä henkilökohtaista vapautta. Etätyö mahdollistaa vajaakuntoisten osallistumisen työelämään sekä työskentelyn mahdollisissa poikkeustilanteissa. Lisäksi etätyö säästää aikaa ja rahaa työmatkoissa. (Työterveyslaitos 2020a.)

Haasteena etätyössä voidaan nähdä työajan venyminen sekä työn ja vapaa-ajan sekoittuminen. Tämän seurauksena työntekijällä voi olla vaikeuksia irrottautua töistä työpäivän loputtua. (Työterveyslaitos 2020a.) Etätyössä työntekijä ei välttämättä osaa vetää rajoja työnteolleen ja riskinä on liiallinen kuormittuminen. Etäesihenkilöt ovat huomanneet työntekijöiden stressaantuvan etätyössä liiallisen työnteon takia. (Vilkman 2016, 52.) Työrauha voi olla tilanteesta riippuen joko huonompi tai parempi kotona työskennellessä. Työpaikalla työntekijän keskittymistä voi häiritä kollegojen keskeytykset tai meluhaitat. Kotona on omat häiriötekijät, joita eniten aiheuttavat samassa taloudessa asuvat henkilöt. Muutkin perheenjäsenet saattavat työskennellä tai opiskella etänä. Työpiste kotona ei ole yleensä ergonomisesti yhtä sopiva kuin työpaikalla ja saman pöydän äärellä työskentelee parhaimmillaan useampi henkilö. (Paul 2020, 62; Työterveyslaitos 2020a.)

Kotoa työskentely voi lisätä yksinäisyyttä ja työyhteisöstä eristyneisyyden tunnetta varsinkin, jos vuorovaikutusta työyhteisön ja esihenkilöiden kanssa on vähän. Ulkopuolisuuden tunne korostuu, mikäli osa työntekijöistä työskentelee kontorilla ja osa kotona. Kotona työskentelevä työntekijä voi tuntea itsensä ulkopuoliseksi, jonka seurauksena sitouttaminen organisaatioon on haastavaa. (Vilkman 2016, 50.) CoHumansin ja Helsingin yliopiston tuottaman tutkimuksen mukaan osa työntekijöistä koki etätyöstä aiheutuneen vuorovaikutuksen puutteen hyvin raskaaksi ja sai heidät jopa kyseenalaistamaan oman tarpeellisuuden työyhteisössä (Pessi, Seppänen & Spännäri 2020). Työnteon ei pitäisi tuntua vaikealta tai saada työntekijää tuntemaan oloaan raskaaksi. Ongelmatilanteissa työntekijän täytyy kääntyä esihenkilön puoleen, jotta tilanteelle voidaan keksiä ratkaisu. (Paul 2020, 78.)

Etätyötä tehdessä työntekijän täytyy miettiä itsenäisesti, kuinka hän työskentelee ja saavuttaa tavoitteensa. Useampi asia jää työntekijän itsensä tietoon eikä kulkeudu esihenkilön pöydälle. Tästä johtuen etätyössä työntekijöiden itsenäisyys ja vapaus kasvaa, sillä etätyö vaatii tekijältään enemmän itseohjautuvuutta ja itsensä johtamisen taitoja. Itsenäisyyden kasvaessa on riski, että työntekijät kuormittuvat, kun jäävät tehtäviensä kanssa yksin. Toisille vapauden tunne tuottaa enemmän iloa ja arvostusta työntekoa kohtaan, kun taas toisille se voi olla taakka. (Vilkman 2016, 51–52.)

3.2 Etätyö työnantajan näkökulmasta

Työnantajan näkökulmasta etätyön etuja ovat työntekijän suorituskyvyn kasvu ja sen myötä tuottavuuden lisääntyminen. Esimerkiksi työmatkaan käytetty aika käytetään etätöissä itse työntekoon. Hyvin suunnitellussa etätyössä keskeytyksiä ja ajanhukkaa on vähemmän kuin työpaikalla. Etätyön ansioista tilaratkaisut työpaikalla on helpompi toteuttaa, kun osa työntekijöistä tekee työtään muualta käsin. Työskentely kotona voi aiheuttaa kustannussäästöjä kiinteistökuuluja ja toimintilavuokria ajatellen. Nykyaikaisessa organisaatiossa etätyöskentelymahdollisuus voi lisätä työpaikan houkuttelevuutta ja toimii rekrytointivalttina. Etätöissä työntekijät saavat maantieteellistä joustoa ja voivat asua missä haluavat riippumatta työpaikan sijainnista. (Pekkola & Uskelin 2007.)

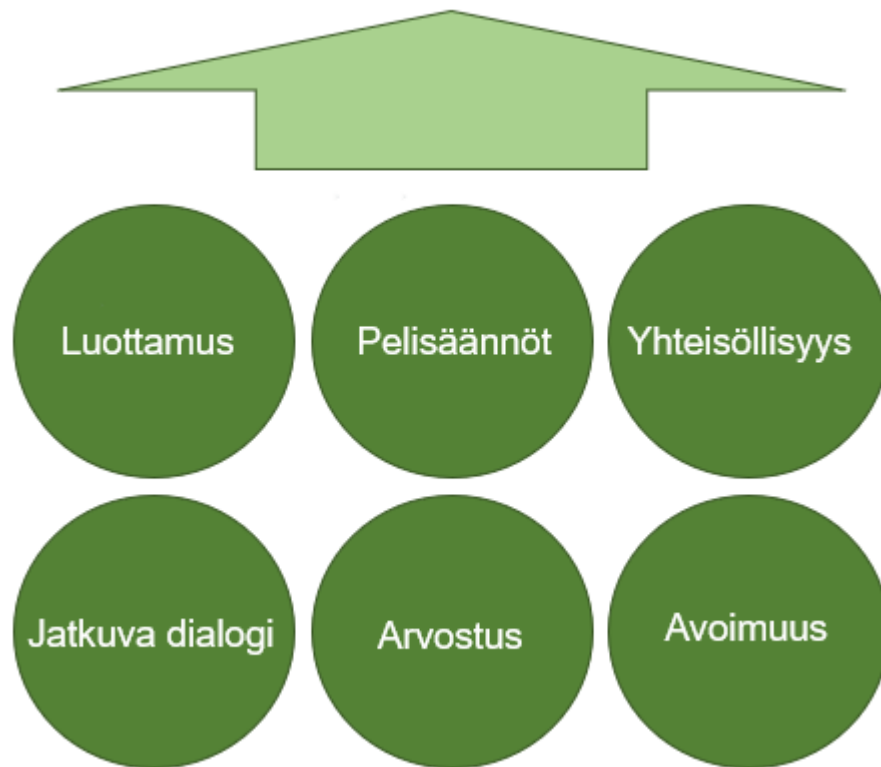
Etätyö tuo kustannuksia työnantajalle etenkin alkuvaiheessa; työntekijän käytössä on oltava tarvittavat tietotekniset välineet, ohjelmat, sovellukset ja yhteydet. Esimerkiksi tietoturvan osalta etätyö saattaa aiheuttaa vahinkoa, mikäli turvajärjestelyjä ei ole toteutettu huolellisesti. (Pekkola & Uskelin 2007.) Lisäksi työnantajan on vaikeampaa valvoa työntekijän työssä suoriutumista ja työyhteisön sisäisten ongelmien havaitseminen etänä on haastavaa. Ongelmiin puuttuminen on etätyössäkin äärimmäisen tärkeää ja niihin pitäisi päästä käsiksi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Työntekijän haasteet henkilökohtaisessa elämässä jotka vaikuttavat työelämään, kuten alkoholismi tai vaikkapa masennus, saattavat jäädä huomaamatta. (Vilkman 2016, 55–56.)

Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä (2020, 111) toteavat hyvän etäesihenkilön edistävän yhteyttä työntekijän ja itsensä välillä ja tukevan työntekijöiden välisiä yhteyksiä. Etätyössä tiimi tarvitsee yhteenkuuluvuuden vahvistamista enemmän kuin toimistolla työskenneltäessä, mutta myös yksilön tarpeet on huomioitava. Tämän takia etäesihenkilöillä on entistä haasteellisempaa, koska he eivät pääse seuraamaan tiimiläistensä toimintaa. Haapakoski ym. toteavat, että etäesihenkilön on kiinnitettävä enemmän huomiota siihen, vaatiiko joku ryhmän jäsen enemmän tukea työssään.

Etätyötä tehdessä kokouskäytännöt ovat erilaisia. Virtuaalisia kokouksia täytyy suunnitella enemmän ja improvisointi on haasteellisempaa kuin kasvotusten tapahtuvissa kokouksissa. Improvisoinnin haasteellisuus johtuu siitä, että toisten eleitä ei voi havaita ja esiintyjä ei voi reagoida yleisön reaktioihin. Kasvokkain järjestettävissä kokouksissa lisäkysymysten esittäminen puolin ja toisin on yleensä helpompaa. Etäkokouksissa ja -tapaamisissa niiden laatuun vaikuttaa yhteyksien toimivuus ja osanottajien sekä järjestäjän teknisten välineiden käyttötaidot. Kokousten aikaa voi mennä hukkaan, kun järjestäjä miettii kuinka saa materiaalin jaettua osallistujille. (Haapakoski ym. 2020, 63–65.)

Organisaation etäjohtamista voi tutkia kuuden etäjohtamisen kulmakiven avulla (Kuvio 3). Nämä kuusi tekijää ovat Vilkmanin (2016, 26) mukaan merkittävimpiä edistäjiä etäjohtamisen onnistumisessa. Jatkovaa dialogia eli vuorovaikutusta voi pitää tärkeimpänä etäjohtamisen kulmakivenä, sillä se punoo kaikki osiot yhteen

eikä mikään kulmakivistä olisi toimiva ilman keskusteluyhteyttä. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan vähintään kahden ihmisen välisiä suhteita ja kaikkia siihen kuuluvia toimintoja, joista rakennetaan yhteisiä merkityksiä. (Vilkman 2016, 40.)



Kuvio 3. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet (mukaillen Vilkman 2016, 26)

Ilman esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä luottamusta etätyöskentely ei suju. Useissa organisaatioissa etätyöhön suhtaudutaan epäillen, koska työntekijöiden pelätään jättävän töitään tekemättä. Ihmiset ovat kuitenkin perusluonteeltaan sellaisia, että he haluavat olla luottamuksen arvoisia työssään. Harvemmin työntekijöiden ja esihenkilön välistä luottamusta käytetään väärin, vaikka joitain epärehellisiä ihmisiä voi lukeutua joukkoon. Yhden huonosti etuuksia hyväksikäyttävän vuoksi ei ole kannattavaa evätä mahdollisuutta kaikilta. Etäympäristössä työntekijän ja esihenkilön välisen luottamuksen muodostamisessa tärkeintä on päätös luottamisesta ja usko siitä, että ihmisiin voi luottaa. Kontrollin löysäämisellä vapautetaan aikaa johdon tärkeimpiin työtehtäviin ja vähennetään työntekijöiden turhautumista, jonka holhoamalla voi aiheuttaa. (Vilkman 2016, 27–31.)

Etätyössä työntekijöiden ja esihenkilöiden välinen arvostus ja avoimuus tukevat luottamusta ja sitä kautta yhteisöllisyyttä. Organisaation jäsenten tulisi arvostelun

sijaan arvostaa toisiaan. Arvostusta toista kohtaan on helppo osoittaa esimerkiksi ystävällisyydellä, kuuntelemalla, tasapuolisella kohtelulla ja auttamalla toista. Avoimuudella työelämässä viitataan läpinäkyvyyteen toiminnassa ja siihen, että tieto liikkuu organisaatiossa jokaiselle jäsenelle. Avoimuus vaikuttaa etätyönteossa vuorovaikutukseen. Avoimessa työympäristössä jokainen uskaltaa ottaa puheeksi minkä vain asian ilman että asiaa väheksyttäisiin tai ei otettaisi tosissaan. Etätyössä avoimuuteen on hyvä kiinnittää erityistä huomiota, sillä etänä asioiden puheeksi ottaminen voi olla vaikeampaa kuin toimistolla, jossa voidaan ohimennen mainita asioista. (Vilkman 2016, 31–34.)

Toimiakseen etätyöskentely vaatii työnantajan ja työntekijän keskeiset omat etätyön pelisäännöt, joita noudatetaan. Pelisääntöjen noudattaminen perustuu luottamuksen ja arvostuksen kulttuuriin. Säännöt on sovittava yhdessä työntekijöiden kanssa, koska jokaisella on oikeus vaikuttaa yhteisiin toimintatapoihin. Näin työntekijä saa lisäksi tunteen, että hän voi vaikuttaa omaan työntekoonsa ja työpaikan tekemiseen. Pelisääntöjen toimivuuden kannalta on tarkistettava, että säännöt ovat selkeät ja organisaation jäsenet sisäistävät niiden tarkoituksen. Etätyötä tehdessä pelisäännöissä olisi hyvä käsitellä miten ja milloin esihenkilö ja työntekijät ovat tavoitettavissa, kuinka työstä suoriutumista mitataan, mitä välineitä yhteistyöhön käytetään ja kuinka tietoa jaetaan keskenään. (Vilkman 2016, 37–39.)

Ihminen tahtoo luonnostaan olla osa joukkoa ja yhteisöllisyydellä luodaan yhteishenkeä. Kun työntekijät tulevat hyvin toimeen keskenään, paranee heidän yhteistyönsä. Etätyössä yhteishengen luominen on isompi prosessi, sillä voi olla, että työntekijät eivät näe toisiaan koskaan. Tästä johtuen voi yhteishenki ja yhteisöllisyys heikentyä verrattuna työyhteisöön, joka näkee toisiaan säännöllisesti. Etätyössä yhteisöllisyyden lujittamiseksi täytyisi koko tiimin tavata virtuaalisesti säännöllisin väliajoin. Virtuaaliset tapaamiset ovat useimmiten kokouksia ja palaveriteita. Jotta yhteisöllisyys pääsee kehittymään, olisi virtuaalitapaamisiin varattava aikaa myös rennommalle kanssakäymiselle. Yhteisöllisyyden puuttuminen on organisaatiolle uhka, koska se aiheuttaa vuorovaikutuksen vähenemistä, työmoraaalin ja organisaatioon sitoutumisen heikkenemistä sekä tiimin yhtenäisyyden hajoamista. (Vilkman 2016, 41–42.)

3.3 Etätyö ja koronapandemia

Suomen valtiovarainministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö suosittelivat maaliskuussa 2020 etätyöhön siirtymistä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla mahdollisimman laajasti koronaviruspandemian vuoksi. Euroopan työ- ja elinolojen kehittämissätiön (Eurofound) huhtikuussa 2020 teettämän kyselyn mukaan 59 % suomalaisista työntekijöistä siirtyi etätöihin koronavirustilanteen seurauksena. Kyselyyn osallistui yli 86 000 henkilöä 27 Euroopan maasta sekä Iso-Britanniasta, joista 1032 vastaajaa oli suomalaisia. Kyselyn mukaan Suomi on EU-maiden kärjessä etätyöskentelyssä minkä on mahdollistanut toimiva tieto- ja viestintäteknologia, digitalisaatio, joustavat työnteon tavat ja ajat, osaava henkilöstö ja luottamukselliset suhteet työpaikoilla. Etätyön ja rajoitusten ansiosta työntekijöiden sairauspoissaolot Suomessa ovat lähes puolittuneet verrattuna vuoteen 2019. (Ruohomäki 2021; Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.)

Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -tutkimushankkeessa kerrotaan, miten suomalaisen väestön eri työntekijäryhmien työhyvinvointi on kehittynyt tai muuttunut koronapandemian aikana. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat samat henkilöt vuoden 2019 marraskuusta vuoden 2020 kesäkuun loppuun saakka. Etätöihin siirtyneiden henkilöiden työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat uusien työtapojen oppiminen ja aiempaa itsenäisempi päätöksenteko. Riskitekijänä ovat työelämän ja vapaa-ajan sekoittuminen sekä esihenkilön ja työkavereiden tarjoaman tuen heikentyminen. Työn imu, eli työssä koettava myönteinen tunne- ja motivaatiotila, on laskenut hieman verrattuna pandemian ja etätöiden alkamisajan kohtaan. Työuupumus ja työssä tylsistyminen ovat taas lievässä kasvussa etenkin työpaikoilla työtään tekevillä. Yksinasuvien työhyvinvointi on heikentynyt entisestään pandemian aikana. (Työterveyslaitos 2020b.)

Oikeudenmukainen kohtelu, yhteisöllisyys ja epävarmuuden väheneminen ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin ja työn imun edistämiseksi. Keinoja työn imun ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi ovat vuorovaikutuksen ja yhteydenpidon parantaminen, palautteen antaminen, palveleva johtamistyyli sekä työn yhteisen tarkoituksen korostaminen ja tiedottaminen. Lisäksi uuden oppiminen ja uusiin haasteisiin tarttuminen sekä riittävä palautuminen ja tauotus työpäivän aikana lisäävät työhyvinvointia. (Työterveyslaitos 2020b.)

3.4 Perehdytys etätyössä

Etäperehdytys on hyvä toteuttaa perehdytys suunnitelman mukaan kuitenkin etätyön erityispiirteet huomioiden. Työssä tarvittavien laitteiden, välineiden, ohjelmistojen ja yhteyksien toimituksesta ja asennuksesta on sovittava etukäteen. Selkeät, kirjalliset ohjeet ja erilaiset digitaaliset oppimisympäristöt ovat tärkeässä roolissa etäperehdytyksessä, jotta niihin voi palata tarvittaessa. Myös etäperehdytykseen tulee sopia perehdyttäjää, joka huolehtii perehdytyksen toteuttamisesta suunnitelman mukaan, tutustuttaa työtehtäviin ja tarvittaessa vastaa perehdytyksen aikana syntyneisiin kysymyksiin. Useamman perehdyttäjän avulla uusi työntekijä tutustuu työyhteisöön kattavammin. Näin uusi työntekijä oppii yrityskulttuurista sekä hahmottaa, mitkä asiat kuuluvat kenenkin vastuualueelle. Työyhteisölle on hyvä tiedottaa etukäteen uudesta työntekijästä, jolloin kynnys tutustua uuteen kollegaan madaltuu eikä synny ulkopuolisuuden tunnetta. (Vilkman 2016, 116–119, 121.) Etätyössä perehtymisen onnistuminen rakentuu luottamuksen lujittamiseen ja yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamiseen. Perehdytysvaiheessa etätyössä erityistä huomiota tulisi kiinnittää uuden työntekijän tiimiin sopeutumiseen. (Haapakoski ym. 2020, 79.)

Vuorovaikutuksen merkitys korostuu etätöissä. Etätyötä tekevissä asiantuntijatiimeissä viestinnän väheneminen aiheuttaa tiedon jakamisen puutteellisuutta ja heikentynyttä yhteistyötä. Tärkein tekijä viestinnän lisäämiseksi on luottamus, jonka myötä avoin viestintä lisääntyy. Molemminpuolisen palautteen antamisen kautta luodaan avointa keskustelukulttuuria. Palautteen perustella nähdään, kuinka perehdytyksessä on onnistuttu ja missä asioissa työntekijä tarvitsee vielä lisätukea. Etätöissä tarvitaan myös epämuodollista keskustelua, mikä jää kahvitaukojen ja lounashetkien puutteen vuoksi vähäisemmäksi. Videoyhteyden avulla viestinnässä nähdään ja kuullaan äänen lisäksi myös eleet ja ilmeet. Hymy tai nyökkäily viestii hyväksyntää ja videoyhteys voi tehdä kollegoista helpommin lähestyttäviä. Näytön jakamisen avulla uudelle työntekijälle voi tarvittaessa näyttää konkreettisesti, kuinka jokin asia hoidetaan. Teknologia mahdollistaa etätyöskentelyn ja edistää yhteistyötä, mutta esihenkilön vastuulla on huolehtia sujuvan vuorovaikutuksen toteutumisesta työyhteisössä. (Vilkman 2016, 61–65.)

4 PEREHDYTYSPROSESSIN TUTKIMINEN

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä haastattelut ja kyselyt tukevat parhaiten tällaista tutkimusta, sillä tutkimuksessa halutaan täsmentää saatuja vastauksia jo haastatteluvaiheessa. Haastattelu tutkimusmenetelmänä antaa vastaajalle mahdollisuuden kertoa kokemiaan mielikuvia ja elämyksiä aiheesta. (Metsämuuronen 2011, 245.)

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyö tehdään laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto kerätään teema-haastatteluilla ja lomakehaastattelun avulla. Haastattelu on joustava tiedonkeruumuoto, sillä kysymysten järjestystä on mahdollista vaihdella. Haastattelutilanteessa saatuja tietoja on tarvittaessa helppo selventää ja syventää lisäkysymyksillä. (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 73.) Aikaresurssien vuoksi osa aineistosta kerätään lomakehaastattelun avulla, joka sisältää avoimia kysymyksiä.

Haastatteluja tutkimusmenetelminä suositetaan käsiteltäessä menneisyyttä ja asioita, jotka ovat arkaluonteisia (Metsämuuronen 2011, 247). Haastatteluissa työntekijöiltä voi tulla esille hiljaista tietoa, jota voi hyödyntää tutkimuksessa (Vilkkä 2015). Haastattelutyypeistä teemahaastattelu kohdennetaan teemoihin, jotka haastattelija on laatinut etukäteen teoreettisesta viitekehuksesta. Haastattelun tarkoituksena on, että haastateltava puhuu vapaasti ja avoimesti, kuitenkin antaen syvällistä tietoa tutkitusta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 46.) Lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu toteutetaan lomakkeen avulla, jossa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys ovat lomakkeessa samanlaisia kaikille haastateltaville. Lomakehaastattelu voidaan kuitenkin käsitellä laadullisesti tai määrällisesti vastausten luokittelun perusteella. Tässä tapauksessa strukturoidun aineiston avovastauksia sovelletaan laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarpeisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44–45.)

Laadullisen tutkimuksen empiirisen aineiston analyysimenetelmänä käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysillä tutkimuksen aineistosta luodaan mahdollisimman selkeä sanallinen kuvaus niin, että aineiston tieto ei muutu.

Sisällönanalyysi aineiston analyysimuotona perustuu aineiston tutkintaan tulkinnan ja loogisen päättelyn avulla. Kerätty aineisto jäsenellään pieniin osiin, joista etsitään tärkeimmät esille nousseet teemat ja niitä kuvaavat käsitteet. Tämän jälkeen aineisto voidaan uudelleen koostaa käyttäen saatua materiaalia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121–122.) Ennen aineiston analysointia on materiaali muokattava niin, että se on mahdollista analysoida. Tässä tapauksessa haastattelut on hyvä kirjoittaa puhtaaksi eli litteroida. Litteroinnin voi suorittaa poimimalla aineistosta tutkimuksen kannalta merkittävimmät asiat. (Metsämuuronen 2011, 254.)

4.2 Työntekijöiden ja esihenkilöiden haastattelu

Empiirisen tutkimusaineiston hankintamenetelmä on toimeksiantajan työntekijöiden ja esihenkilöiden haastattelu. Tutkimusaineiston tiedonkeruumuotona käytetään teema- ja lomakehaastattelua. Aineistoa hankitaan suorittamalla lomakehaastattelu toimeksiantajan keskitetyn palveluyksikön tiimin työntekijöille. Työntekijöiden haastatteluissa haastatellaan sellaisia työntekijöitä, jotka on perehdytetty työpaikkaan viimeisen vuoden sisään. Kyseisessä tiimissä on kaksi esihenkilöä, joita molempia haastatellaan. Ensisijaisena tutkimusaineistona käytetään haastatteluista saatavia vastauksia. Kätevin tapa haastatteluiden suorittamiseksi on haastatella kohderyhmät Teams -sovelluksen avulla. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan, jotta tutkimusaineisto on kerätty asianmukaisesti. Tutkimuksessa käytettäviä sekundääriaineistoja ovat toimeksiantajan olemassa oleva perehdytysuunnitelma ja mahdolliset muut perehdyttämiseen liittyvät aineistot.

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää perehdytyksessä käytettävät työkalut ja keinot miten niitä tulisi kehittää, jotta perehdytysprosessista saadaan entistä parempi. Työkaluja voi soveltaa tutkimuksen kohteena olevassa tiimissä tulevaisuudessa erilaisissa perehdytys- ja työnopastustilanteissa erityisesti etätöitä ajatellen. Tutkimustulokset tukevat sekä esihenkilöä että uutta työntekijää perehdytysprosessissa.

4.3 Tutkimuksen laatu, reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisen tutkimuksen haastattelun runkoa muodostaessa on eduksi pitää sen laadukkuus mielessä. Laatuun vaikuttavat esimerkiksi haastattelussa käytetyn

teknisen välineistön kunto, onko kaikkia haastateltavia haastateltu sekä syventävien kysymysten etukäteen pohtiminen. Kun haastattelu on laadukkaasti toteutettu, on saatu haastatteluaineisto luotettava ja hyödyksi tutkimuksen laatijalle. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 185–186) toteavat reliabiliteetilla eli yleistettävyydellä olevan kolme määrittelytapaa. Ensimmäinen tapa on, että samaa henkilöä tutkittaessa kahtena kertana, saadaan molemmilla tutkimuskerroilla sama tulos. Toinen tapa on, että kaksi eri arvioitsijaa saavat samanlaisen tuloksen. Kolmannessa tavassa sama tulos saavutetaan kahdessa rinnakkaisessa tutkimusmenetelmässä.

Tutkimuksen validiteettia eli tutkimuksen pätevyyttä tarkasteltaessa havainnoidaan sitä, onko tutkimuksesta saatu aineisto vastannut tutkimuksessa esitettyyn tutkimusongelmaan. Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa esimerkiksi haastateltujen tulkinnat haastattelukysymyksistä. Mikäli haastattelija on luonut kysymykset tulkinnanvaraisesti ja haastateltava on ymmärtänyt kysymyksen väärin, on vaikutus validiteettiin negatiivinen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 187.)

5 PEREHDYTYKSEN JA ETÄTYÖN NYKYTILA

Opinnäytetyön toimeksiantaja on kuudesta eri organisaatiosta koostuva keskitetty palveluyksikkö, joka tarjoaa asiakasneuvontaa ja palveluja Pankki X:n loppuasiakkaille ja sisäisille asiakkaille puhelimitse sekä digitaalisissa palvelukanavissa. Palveluyksikön tiimejä on eri puolella Suomea ja tiimien tehtäviin lukeutuvat muun muassa henkilö- ja yritysasiakaspalvelu, lainaamisen tuki, maksuliikenne, perintä ja rahoitus. Opinnäytetyössä tutkittavan keskitetyn palveluyksikön tiimin päivittäisiin toimiin kuuluvat puhelinpalvelu, verkkoviestintä, chat, lainojen yksinkertaiset muutokset sekä lyhennysvapaat ja korttiasiakaspalvelu. (Pankki X:n sisäinen intranet 2021.)

Tutkimuksen kohteena olevassa tiimissä perehdytys toteutetaan tällä hetkellä toimistolla. Uuden työntekijän aloittaessa perehdytystä varten on aikataulutettu kaksi ensimmäistä työpäivää, jolloin käydään läpi perehdytys suunnitelman mukaisesti yritykseen ja työtehtäviin liittyviä asioita. Siihen kuuluu esihenkilöiden pitämiä perehdytys hetkiä, itsenäistä tutustumista organisaation intranetiin, kotisivuihin sekä organisaation sisäisen koulutusympäristön pakollisten kurssien suorittaminen. Perehdytettävälle työntekijälle annetaan perehdytyksen seuranta varten perehdytyslomake. Perehdytyslomake on muistilista asioista, joista osa käydään läpi perehdyttäjän kanssa ja työntekijä opiskelee osan asioista itsenäisesti. (Pankki X:n sisäinen intranet 2021.)

Kahden ensimmäisen perehdytys suunnitelman mukaisen työpäivän jälkeen työntekijälle aloitetaan työnopastaminen työtehtävä kerrallaan. Kokeneempi työntekijä opastaa työtehtäviin ja on uuden työntekijän tukena muutamia tunteja työtehtävään opetellessa. Tämän jälkeen työntekijä aloittaa itsenäisen työskentelyn työtehtävän parissa ja voi tarvittaessa pyytää apua kokeneemmilta työntekijöiltä. Uuden työntekijän tukena ovat lisäksi päivittäin vaihtuva perehdyttävä ja Hedvig-chatbot. Jokaiselle tiimin työntekijälle merkataan Microsoft Outlookin kalenteriin päivän työtehtävät ja jokaiselle työpäivälle merkataan kalenteriin perehdyttävä. Päivittäin vaihtuvana perehdyttäjänä toimii tiimin kokeneemmat työntekijät. Perehdyttäjän puoleen voi kääntyä tiimin jokainen työntekijä haastavan tilanteen tullen. Perehdyttävä kertoo mistä tieto löytyy ja etsii tiedon, mikäli työntekijä ei löydä sitä. Hedvig-chatbot on organisaation sisäisessä intranetissä oleva chatbot, jolta

työntekijät voivat kysyä heitä askarruttavia yksinkertaisia asioita. (Pankki X:n sisäinen intranet 2021.)

Työntekijöillä on mahdollisuus käyttää työaikaansa itseopiskeluaikaan. Työntekijät voivat käyttää itseopiskeluaikaan viikossa puoli tuntia työaikaansa. Itseopiskelujalla voi esimerkiksi tutustua koulutusvideoihin tai tarvittaessa kerrata työohjeita. Esihenkilöt pitävät työntekijöiden kanssa valmennuskeskusteluja noin puolentoista kuukauden välein, joissa työntekijä ja hänen lähiesihenkilö keskustelvat kahden kesken työntekijän kanssa siitä, kuinka työnteko sujuu, kuinka työntekijät ovat kehittyneet ja mihin suuntaan työntekijän osaamista seuraavaksi kehitetään. Valmennuskeskustelussa käydystä keskustelusta kirjataan pääpiirteet ylös. (Pankki X:n sisäinen intranet 2021.)

Tiimi työskentelee pääosin etänä vallitsevan koronapandemiatilanteen vuoksi. Toimistolla työskentelee muutama sellainen työntekijä, joilla ei ole mahdollisuutta työskennellä kotoa käsin. Lisäksi uudet työntekijät aloittavat työnteon toimistolla. Työntekijä siirtyy etätöihin sen jälkeen, kun hänelle on perehdytetty ja opastettu työtehtävät niin että työntekijä kykenee työskentelemään itsenäisesti.

5.1 Työntekijöiden kokemukset perehdytyksestä ja etätöystä

Tässä luvussa avataan perehdytyksen ja etätöskentelyn nykytilaa tiimin työntekijöille toteutetun lomakehaastattelun (Liite 1) perusteella. Haastattelussa vältettiin johdattelevia kysymyksiä ja kysymyksiä, joihin vastataan kyllä tai ei. Lomakehaastatteluun sai mahdollisuuden vastata kahdeksan työntekijää, jotka ovat aloittaneet organisaatiossa työskentelyn viimeisen vuoden sisään. Työntekijöille on järjestetty perehdytys ja työnopastus työpaikalla, jonka jälkeen he ovat työskennelleet toimistolla vähintään kuukauden ajan ennen etätöihin siirtymistä. Lomakehaastattelu toteutettiin Microsoft Forms-työkalun avulla ja linkki haastatteluun jaettiin haastatteluun valikoiduille työntekijöille Microsoft Teamsin kautta. Haastatteluun vastasi kahdeksasta työntekijästä seitsemän määräaikaan mennessä, eli noin 88 prosenttia. Muutama vastaajista ei ole työskennellyt etänä ja eivät vastanneet omaa etätöskentelyä koskeviin kysymyksiin.

Ensimmäisenä työntekijöille esitettiin kysymys siitä, millaiseksi he kokivat heille järjestetyn perehdytyksen ja millaista perehdytysmateriaali oli heidän mielestään.

Valtaosa vastaajista kertoi perehdytyksen olleen kokonaisuutena hyvin suunniteltu ja järjestetty. Materiaali oli ajantasaista, selkeää sekä helposti löydettävissä yrityksen intranetistä. Osa kuitenkin koki, että erityisesti työnopastus jäi melko vähäiseksi ja materiaalia oli hankalaa etsiä etenkin kiireessä. Materiaalin vaikea saavutettavuus tuo haasteita edelleenkin osalle työpäivien aikana.

Toisessa kysymyksessä kartoitettiin perehdytyksen tukena käytettyjä työkaluja ja haastettiin työntekijät pohtimaan kehitysideoita näihin työkaluihin liittyen. Noin puolet vastanneista kertoivat täyttäneensä aluksi perehdytyslomaketta, mutta pian sen täyttäminen unohtui eikä sitä hyödynnetty täysin. Perehdyttäjänä toimi usein esihenkilön lisäksi kokeneemmat kollegat, mutta moni toivoi, että työnopastukseen olisi nimetty pidemmäksi aikaa joku tietty tukihenkilö kenelle suunnata kysymykset ja pyytää tarvittaessa apua. Suurin osa vastaajista piti päivittäin vaihtuvaa perehdyttäjää tärkeänä, sillä työntekijät tietävät kenelle kohdistaa päivän aikana syntyvät kysymykset. Ongelmatilanteissa perehdyttäjän puoleen kääntymiseen koettiin olevan suurempi kynnyks, jos perehdyttäjä oli etänä. Uusien työtehtävien opastukseen työntekijät olisivat kaivanneet enemmän aikaa ja tukea perehdyttäjältä. Kaksi vastaajaa koki, että työnopastukseen käytetty aika oli liian vähäinen, minkä vuoksi he kokivat kuormittavansa perehdyttäjää kysymyksillä. Hedvig-chatbotin toivottiin osaavan vastata paremmin kysymyksiin. Kehitysideana nousi esille, että kokeneemman kollegan työskentelyä pääsisi seuraamaan vierestä ja näin omaksumaan tehokkaampia työskentelytapoja.

Kolmas kysymys käsitteli viikoittaista itseopiskeluaikaa. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta työntekijät kertoivat käyttävänsä viikoittaista puolen tunnin itseopiskeluaikaa vain harvoin hyödykseen kiireen vuoksi. Osan mielestä puoli tuntia on sopiva aika ja osan mielestä aikaa opiskelulle voisi olla enemmän. Osa vastaajista kertoi unohtavansa helposti käyttää itseopiskeluaikaa, koska sille ei ole määritetty erikseen tiettyä ajankohtaa kalenteriin. Yksi vastaajista kertoi käyttävänsä hyödyksi itseopiskeluaajan joka viikko ja on löytänyt sitä kautta hyödyllistä tietoa, jota soveltaa työtehtävissä. Organisaation oman verkkoympäristön kurssien hyödyllisyyttä korostettiin ja työntekijät toivoivat niitä olevan perehdytysvaiheessa enemmän. Yleisesti ottaen vastaajat olivat sitä mieltä, että itseopiskeluaajalla on positiivinen vaikutus omaan osaamiseen.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia siitä, kuinka heidän perehdytyksensä tilaa ja etenemistä seurattiin ja miten esihenkilö tuki heitä perehdytyksen aikana. Monet vastaajista kertoivat, että perehdytyksen etenemistä seurattiin pääasiassa valmennuskeskusteluissa. Osa vastaajista kertoi esihenkilöiden ja kokeneempien kollegojen tiedustelevan työtehtävien sujumista muulloinkin kuin valmennuskeskusteluissa. Jokainen työntekijä oli vahvasti sitä mieltä, että tukea ja lisäkoulutusta saa helposti pyydettyä, jos tuntee tarvitsevänsä apua. Lisäkoulutusta on saatavilla työntekijöiden mielestä kätevästi esimerkiksi videotallenteina yrityksen sisäisessä verkossa.

Seuraavaksi työntekijöiltä kysyttiin etätyöskentelyyn liittyvistä aiheista. Ensin työntekijöiltä tiedusteltiin ovatko he aikaisemmin työskennelleet etänä ja miten he suhtautuivat siihen, että heidän täytyi siirtyä etätöihin. Suurimmalla osalla vastaajista ei ollut aikaisempaa kokemusta etätyöstä. Yksi vastaajista kertoi työskennelleensä ennenkin etänä ja koki etätyön luontevaksi itselleen. Muut kertoivat, että etätyöhön siirtyminen jännitti ensin, mutta tottuivat kuitenkin etätyöskentelyyn nopeasti. Vastaajat kertoivat, että itseluottamus omaan osaamiseen on parantunut etätyön ansiosta. Päivittäin vaihtuva perehdyttäjä koettiin tärkeäksi myös silloin, kun etätyöhön siirryttiin. Kuitenkin perehdyttäjän kerrottiin olevan välillä todella kiireinen, joten vastauksia joutui joskus odottamaan.

Työntekijöiltä kysyttiin seuraavaksi mitkä ovat etätyön hyviä puolia, millaisia mahdollisia haasteita se on tuonut ja mitkä asiat mahdollistavat etätyöskentelyssä onnistumisen. Vastausten mukaan sujuvaa etätyöskentelystä on tehnyt toimivat ohjelmat ja etäyhteydet. Työntekijät kertoivat, että ovat kokeneet avun ja tuen saamisen olleen helppoa etäyhteyksien kautta. Esimerkiksi näytön jakaminen Teamsin välityksellä on koettu käteväksi ja se mahdollistaa työnopastuksen etänäkin. Vastaajien mielestä parhaita puolia etätyössä ovat ajan säästäminen, työrauha ja se, että omaan työympäristöön voi itse vaikuttaa. Työympäristön koettiin olevan rauhallisempi etätöissä ja sitä myötä työrauhan olevan parempi kuin toimistolla työskenneltäessä. Etätyönteko on ollut usealle yllättävän positiivinen kokemus. Haasteina koettiin tietotekniset ongelmat ja tunne siitä, että pitää selviytyä yksin. Vuorovaikutuksen ja fyysisen läsnäolon merkitys nousi esille vastauksissa; osa kaipaava kollegojen seuraa ja päivittäistä kanssakäymistä heidän kanssaan.

Tämän jälkeen työntekijöitä pyydettiin kuvailemaan esihenkilö-alaissuhdetta ja yhteydenpitoa etätyössä sekä kuinka on päässyt osaksi tiimiä aikana, kun suurin osa työntekijöistä työskentelee etänä. Monen mielestä yhteydenpito on sujuvaa esihenkilöiden kanssa ja toimii Teamsin kautta niin helposti, ettei eroa toimistotyöskentelyyn ole. Mukavaksi koettiin videoyhteys valmennuskeskusteluissa, kun näkee toisen eleet ja ilmeet. Osa kertoi, että yhteydenpito ja vuorovaikutus esihenkilöiden kanssa onnistui toimistolla nopeammin kuin etätöissä. Kynnys pyytää apua esihenkilöltä tai työkavereilta koettiin korkeammaksi etätyössä, sillä toimistolla pystyi tiedustelemaan asioita ohimennen. Yhden vastaajan mielestä yhteydenpito tiimin kesken on selvästi vähäisempää etätyössä. Haastavaksi koettiin työkavereiden viestien tulkinta ja erilaiset tavat viestiä, koska eleet ja ilmeet jäävät puuttumaan viesteistä. Joidenkin vastaajien mielestä on harmillista, etteivät he ole koskaan nähneet osaa kollegoistaan. Tästä huolimatta kukaan vastaajista ei tuntenut oloaan ulkopuoliseksi vaan tunsivat päässeensä hyvin osaksi tiimiä ja kertovat yhteishengen olevan loistava.

Viimeisimpänä työntekijöiltä kysyttiin heidän suhtautumistaan palaverikäyttöön. Työntekijät olivat sitä mieltä, että palaverit ovat erittäin hyödyllisiä. Palaverissa työntekijät saavat tietoonsa ajankohtaiset asiat ja pysyvät näin paremmin muutosten mukana. Vastaajien mielestä on tärkeää, että uusista asioista kerrotaan palaverissa ja että niihin liittyvät kysymykset voidaan käsitellä heti palaverin aikana. Etätapaamiset ja muut etätapahtumat, kuten koulutukset tai etäkahvit, koettiin mielekkääksi, koska niissä on mahdollisuus jutella työkavereiden kesken ja vaihtaa kuulumisia.

5.2 Esihenkilöiden kokemukset perehdytyksestä ja etätyöstä

Tutkimusta varten haastateltiin tiimin kahta lähiesihenkilöä ja tässä luvussa avataan haastattelun tulokset. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna Teams-kokouksessa ja molemmat esihenkilöt olivat samaan aikaan haastateltavana. Haastateltaville ei lähetetty haastattelukysymyksiä (Liite 2) ennakoon, jotta vastaukset eivät ole ennalta mietittyjä. Kuten työntekijöidenkin lomakehaastattelussa, myös esihenkilöiden haastattelussa vältettiin johdattelevia kysymyksiä ja kysymyksiä, joihin vastataan kyllä tai ei. Haastattelun litterointi suoritettiin jokseenkin sanatarkasti, kuitenkin poimimalla vastauksista tutkimuksen kannalta

merkittävimmät asiat, kuten luvussa 4.3 on mainittu. Toinen tiimiesihenkilöistä on työskennellyt esihenkilötehtävissä useamman vuoden ajan, ja toinen on ollut esihenkilönä noin vuoden. Koronapandemian aikana esihenkilöt työskentelevät pääosin etänä, mutta pitävät joskus lähipäiviä esimerkiksi uuden työntekijän aloittaessa. Vastauksia käsiteltiin anonymisti, jonka vuoksi esihenkilöitä kuvataan tutkimuksessa nimimerkeillä esihenkilö A ja esihenkilö B.

Ensimmäinen teema käsitteli perehdytystä ja kuinka etätyö on otettu huomioon siinä. Haastattelun aloituskysymyksellä esihenkilöiltä kartoitettiin perehdytyksen tukena käytettäviä työkaluja sekä tarvetta niiden kehittämiseen. Esihenkilö B kertoi perehdytystä ohjaavan organisaation palvelukuvaukset, joiden perusteella kuttakin palvelua tuotetaan asiakaspankille. Perehdytyksessä käytetään yhtenä työkaluna päivittäisiin perustehtäviin koostettuja työohjeita, jotka löytyvät palveluvausten kanssa organisaation intranetistä. Oppiminen työtehtäviin tapahtuu pääsääntöisesti käytännön työn kautta. Työnopastukseen nimetään perehdyttäjä, joka opettaa kyseiseen työtehtävään.

Esihenkilö A toi esille työkaluna käytettävän perehdytyslomaketta, joka on luettelomainen tarkistuslista esimerkiksi pakollisista koulutuksista ja yhdessä läpi käytävistä asioista. Haastattelussa heräsi keskustelua perehdytyslomakkeen kehittamisestä ja todettiin, että se voisi olla paremmin rakennettu. Kehitysehdotuksena esihenkilö B totesi, että lomaketta voisi kierrättää pidempään työskennelleiden työntekijöiden keskuudessa, jolloin jokainen voisi tuoda esille kehitysehdotuksia. Esihenkilö A lisäsi, että yhtenä työkaluna kesätyöntekijöiltä on pyydetty palautetta töiden loputtua perehdytykseen liittyen; miten heidän mielestään perehdytys onnistui ja olisiko jotain voinut tehdä toisin.

Seuraavaksi kysyttiin, löytyykö tarvittava perehdytysmateriaali helposti verkosta ja kuinka usein niitä päivitetään. Molemmat esihenkilöt vastasivat materiaalin löytyvän yrityksen intranetistä ja tietojen olevan ajantasaista, sillä ne määritetään ja päivitetään organisaation asiantuntijakeskuksessa. Työtehtäviin ja perehdytykseen liittyvä materiaali löytyy Teamsista. Mikäli tarvittavien työohjeiden tai muun materiaalin etsiminen on hankalaa, opastaa perehdyttäjä uutta työntekijää tiedonetsintään. Uusien työntekijöiden perehdytykseen kehitysideana tuli esille tarpeellisten sivustojen ja ohjeiden lisääminen kirjanmerkkeihin sekä oman päätteen

työpöydän rakentaminen niin, että tarvittava tieto on nopeasti löydettävissä. Tämän vaiheen voisi lisätä esihenkilö A:n mielestä perehdytyslomakkeeseen. Lomakkeeseen on lisätty linkit aiheiden perään, mistä pääsee suoraan materiaaliin. Esihenkilö B totesi, että lomakkeeseen voisi lisätä linkkien sijaan mitä polkua pitkin materiaali löytyy, jotta työntekijät oppisivat navigoimaan intranetissä ja Teamsissa.

Tämän jälkeen esihenkilöiltä tiedusteltiin, kuinka perehdyttämisen etenemistä seurataan ja kuinka perehdytyksen jatkuvuus varmistetaan etenkin etätöihin siirryttäessä. Esihenkilö A:n mukaan perehdytystä ja sen etenemistä seurataan valmennuskeskusteluissa, joissa käydään jokaisen työntekijän kanssa läpi heidän omaa kehityspolkuun. Valmennuskeskusteluissa pohditaan yhdessä työntekijän kanssa mitä työtehtäviä hänelle perehdytetään seuraavaksi. Tämän lisäksi tiimin esihenkilöt kartoittavat Teamsissa avoimesti aika ajoin innokkaita työntekijöitä mukaan uusiin projekteihin tai työtehtäviin.

Esihenkilö B kertoi valmennuskeskustelujen lisäksi tiedustelewansa aina uuden tehtävän perehdyttämisen jälkeen sekä perehdyttävältä että perehdyttäjältä millainen olo perehdytyksestä jäi ja tarvitseeko perehdytettävä vielä lisäopastusta aiheeseen. Esihenkilö A lisäsi esihenkilöiden havainnoivan työskentelyä ja käytävän erilaisia seurantatyökaluja, jotka kertovat työn tehokkuudesta ja laadusta. Mikäli näissä ilmenee jotain poikkeavaa, esihenkilöt keskustelevat työntekijän kanssa tilanteesta. Positiivisesta kehityksestä annetaan myös palautetta. Esihenkilö B mainitsi, ettei etätöihin siirtyminen ole vaikuttanut perehdytyksen jatkuvuuteen.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, miten perehdytyksen onnistumista arvioidaan ja käytetäänkö saatua palautetta hyväksi perehdytysprosessin kehittämiseksi. Esihenkilö A kertoi perehdytysprosessin kehittyneen valtavasti viimeisempien vuosien aikana. Hän totesi, että perehdytysprosessia on kehitetty nykyiseen ja hyväksi todettuun muotoonsa aiemmin saadun palautteen perusteella. Negatiivisen palautteen määrä on vähentynyt perehdytysprosessin kehityttyä. Hän mainitsi, että perehdytyksen onnistumisen arvioinnin suhteen esihenkilöillä olisi kehitettävää: heidän tulisi pyytää palautetta ja tiedustella työntekijöiltä, miten perehdytys onnistui.

Esihenkilöiltä tiedusteltiin seuraavaksi, kuinka etätyössä uuden työntekijän työyhteisöön sitoutumisesta huolehditaan ja kuinka kynnys ottaa yhteyttä toisiin pidetään matalana. Keinoja työyhteisöön sitouttamiseksi esihenkilö B mainitsi etäkahvit työkavereiden kanssa ja kuulumisten vaihdon viikkopalaverissa. Esihenkilöt rohkaisevat työntekijöitä ottamaan yhteyttä päivittäin vaihtuvaan perehdyttäjään, jotta kynnys yhteydenottoon säilyisi matalana. Esihenkilö B koki työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella, että uudet työntekijät ovat sopeutuneet työyhteisöön hyvin, vaikka eivät ole nähneet jokaista fyysisesti. Esihenkilö A lisäsi, että uutta työntekijää rohkaistaan olemaan aktiivinen myös tiimin omassa Teams-kanavassa. Molemmat kertoivat sitouttamista edistävän sen, että uudet työntekijät eivät aloita työtä etänä vaan toimistolla muutaman kokoneemman kollegan kanssa.

Tämän jälkeen kysyttiin, kuinka ehdoton esihenkilöiden mielestä on työntekijöiden viikoittainen itseopiskelu-aika. Molemmat esihenkilöt kertoivat, että heidän mielestään viikoittainen itseopiskelu-aika on ehdoton. Esihenkilöt perustelivat itseopiskeluajan merkitystä sillä, että organisaatio on jatkuvassa muutoksessa ja esimerkiksi ohjelmistot ja työnteon tavat muuttuvat, jotka työntekijöiden täytyy opiskella ja sisäistää. Esihenkilö A mainitsi, että itseopiskeluajan lisäksi työntekijöille tarjotaan koulutuksia uusista aiheista ja myös lisäkoulutustarvetta tiedustellaan työntekijöiltä. Esihenkilö B korosti itseopiskeluajan tarpeellisuutta siitakin näkökulmasta, ettei pankkialalle ole olemassa suoraa koulutusta ja työ on opetettava käytännön kautta. Vastuu itseopiskelusta on työntekijällä ja se täytyy käyttää hyödyksi.

Toinen haastattelun teema käsitteli etätyötä. Ensimmäinen etätyöaiheinen kysymys käsitteli vuorovaikutusta, tiedonkulkua ja hiljaisen tiedon jakamista etätyössä. Esihenkilö B painotti tiedonkulun suhteen tiedon perustuvan johonkin materiaaliin, joka on olemassa ja löytyy esimerkiksi organisaation sisäisestä intranetistä. Hän kuitenkin pohti, onko kaikki oleellinen tieto todellisuuudessa löydettävissä Teamsista tai intranetistä. Perehdyttäjän opastaessa työntekijää uusiin tehtäviin toteutetaan opastus videoyhteydellä tai vaihtoehtoisesti molemmat saapuvat toimistolle. Opastustilanteissa hiljainen tieto siirtyy työntekijältä toiselle keskustelun myötä. Esihenkilö B lisäsi, että hiljainen tieto liikkuu lisäksi työntekijöiden kysyessä päivittäin vaihtuvalta perehdyttäjältä neuvoa.

Esihenkilö A totesi, että etätöissä välitetään enemmän vain oleellista tietoa ja työkavereiden sekä alaisten kanssa käytävä spontaani ohimennen jutustelu, jossa voisi siirtyä hiljaista tietoa, jää lähes kokonaan puuttumaan. Hän myös kertoi olevansa samaa mieltä esihenkilö B:n kanssa siitä, että oleellisten tietojen tulee löytyä organisaation sisäisestä intranetistä, jotta tieto tavoittaa jokaisen myös etätyössä. Poissaolojen, eri työaikojen ja tiimin suuren koon vuoksi esimerkiksi ajankohtaisista asioista tiedottaminen pelkästään viikkopalaverissa ei riitä, vaan informaation pitää olla helposti löydettävissä ja saatavilla kaikille Teamsista tai intranetistä.

Esihenkilöiltä tiedusteltiin etätyöhön liittyen ensin, onko heillä kokemusta etätyön tekemisestä tai johtamisesta etätyössä. Lisäksi tiedusteltiin mikä on yllättänyt etätyön tekemisessä eniten ja mitkä tekijät heidän mielestään mahdollistaa etätyöskentelyssä onnistumisen. Kummallakaan esihenkilöistä ei ollut aiempaa kokemusta etätyöstä tai etäjohtamisesta ennen koronapandemian alkua. Molemmat esihenkilöt olivat positiivisesti yllättyneitä siitä, kuinka hyvin etätyö on alkanut sujumaan tiimin keskuudessa. Siirtyminen etätöihin tapahtui suurella osalla tiimistä nopealla aikataululla, mutta työntekijät ovat sopeutuneet tilanteeseen erinomaisesti esihenkilöiden mielestä.

Esihenkilö A totesi, että valmennuskeskustelut ja uusien työtehtävien opastaminen ovat sujuneet mallikkaasti etänäkin. Esihenkilö B kertoi olleensa ensin hienan epäileväinen sen suhteen, kuinka yhteydenpito onnistuu etänä, mutta hyvien ohjelmien ja yhteyksien avulla se on ollut helppoa. Toimivat laitteet ja järjestelmät ovat molempien esihenkilöiden mielestä merkittävimpiä tekijöitä etätyön onnistumisessa. Esihenkilö A lisäsi mahdollistajaksi myös työntekijöiden hyvät olosuhteet kotoa käsin työskentelyyn sekä sen että työtä on mahdollista tehdä paikasta riippumatta. Tähän esihenkilö B vielä kertoi merkittäväksi tekijäksi esihenkilöiden ja työntekijöiden välisen luottamuksen.

Seuraavaksi esihenkilöiltä kysyttiin, millainen tiimin yhteishenki on ollut etätyöaikana. Molemmat totesivat yhteishengen olleen hyvä, mutta etätyöaika vaatii enemmän tiimihengen ylläpitoa, koska normaali toimistolla tapahtuva sosiaalinen kanssakäyminen on jäänyt pois. Esihenkilö A mainitsi havainneensa työntekijöi-

den puheesta kaipuuta työkavereiden keskuuteen toimistolle. Esihenkilö B:n mielestä yhteishengen parantaminen etätyössä voi olla haastavaa, mutta sen ylläpitämiseksi on pyritty keksimään erilaisia keinoja, kuten etäkahvit ja ryhmätyöskentely palaverissa. Lisäksi työntekijöitä on kannustettu ottamaan herkästi yhteyttä muihin kollegoihin ja varmistettu, että heillä on joku henkilö työyhteisössä, kehen on helppo ottaa yhteyttä myös arkisissa asioissa.

Tämän jälkeen esihenkilöitä pyydettiin kertomaan, millaiseksi he ovat kokeneet esihenkilö-alaisuuden etätyössä ja onko yhteydenpidossa etätöissä eroa toimistolla tapahtuvaan yhteydenpitoon verraten. Molempien esihenkilöiden mielestä yhteydenpito on toiminut pääasiassa hyvin. Teamsin välityksellä käydystä keskustelusta ei pysty aistimaan toisen olemusta tai havainnoimaan tiimin jaksamista ja ilmapiiriä, minkä takia esihenkilöt kokevat jokseenkin haastavana yhteydenpidon. Valmennuskeskusteluja pidetään useammin etätöissä ja ne ovat molempien mielestä tärkeä linkki esihenkilö-alaisuudessa. Valmennuskeskustelut antavat tilaisuuden esihenkilöille keskustella työntekijän kanssa videoyhteyden välityksellä kahden kesken, jolloin he pääsevät havainnoimaan työntekijöitä paremmin. Työntekijät ovat olleet tyytyväisiä pääosin esihenkilöiden ja alaisten väliseen yhteydenpitoon etätyöaikana esihenkilö A:n kokemuksen mukaan. Kumpikin esihenkilöistä kokivat, että työntekijät ottavat herkästi yhteyttä esihenkilöihin päin. Heidän mielestään työntekijöiden yhteydenotot ovat kasvaneet verrattuna siihen tilanteeseen, kun etätyöt oli aloitettu.

Esihenkilöiltä kysyttiin seuraavaksi, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita etätyössä on sekä miten mahdolliset ongelmatilanteet on saatu ratkaistua. Molempien esihenkilöiden mielestä etätyön mahdollisuudet ovat erityisesti työn paikkariippumattomuudessa. Esihenkilö B lisäsi etätyön mahdollistavan sen, että työntekijät voivat työskennellä organisaation sisällä toisessa palveluyksikössä, vaikka se sijaitisi eri paikkakunnalla. Haasteena etätyössä esihenkilöt kokevat yhteisöllisyyden ylläpitämisen ja työntekijöiden henkilökohtaisen jaksamisen erityisesti poikkeusaikana. Esihenkilö B totesi etätyön sopivan toisille paremmin ja osalle se voi olla todella haastavaa. Molemmat mainitsivat ongelmatilanteiden yleisimmän liittyneen järjestelmäongelmiin ja tietotekniikkaan. Näissä tilanteissa ongel-

mat on ratkaistu mahdollisuuksien mukaan etänä opastamalla, mutta jotkut tilanteet vaativat vierailun toimistolla. Esihenkilö B ilmaisi, että muut ongelmatilanteet ratkaistaan keskustellen etäyhteyksien avulla.

Tämän jälkeen kysyttiin, onko viikoittain järjestettävät palaverit hyödyllisiä heidän mielestään etätyössä. Kummankin esihenkilön mielestä viikkopalaverit ovat elintärkeitä myös toimistolla työskenneltäessä, mutta niiden tärkeys korostuu etenkin etätyössä. Heidän mielestään on tärkeää, että palavereissa voidaan käydä läpi kaikki ajankohtaiset asiat sekä mahdolliset muutokset toimintatapoihin. Esihenkilö B sanoi, että tiimiläisetkin ovat kertoneet esihenkilöille palaverien olevan tärkeitä. Työntekijöiden palautteen perusteella palavereissa pyritään tulevaisuudessa järjestämään lyhyitä keskusteluhetkiä, jossa työntekijät saavat pienryhmiin jaettuina jutella arkisia asioita. Esihenkilöiden mielestä kehitettävää palaverien suhteen olisi, että ainakin palaverin vetäjä pitäisi kameraa päällä ja pienryhmissä kaikki voisivat keskustella kamera päällä.

Esihenkilöiltä tiedusteltiin seuraavaksi, mitkä ovat heidän mielestään tärkeimmät tekijät etätyön sujumisen kannalta. Esihenkilö A sanoi oman työn johtamisen korostuvan etätyössä, minkä vuoksi työntekijöiden täytyy olla itseohjautuvampia. Hän painotti vastuun omasta osaamisesta ja sen ylläpitämisestä olevan työntekijöillä itsellään. Esihenkilö B lisäsi tärkeäksi tekijäksi yhteydenpidon ja tavoitettavuuden ja mainitsee tässä yhteydessä päivittäin vaihtuvan perehdyttäjän kehen olla yhteydessä tarpeen vaatiessa. Tukea ja apua työntekijät saavat perehdyttäjän lisäksi myös esihenkilöiltä.

Viimeisimpänä kysymyksenä esihenkilöiltä kysyttiin, kuinka he itse voivat motivoitua työntekijöitä etenkin työhön sitouttamisen kannalta etätyöaikana. Esihenkilö B kertoi motivoinnin kannalta oleellisinta olevan sen, että esihenkilöiden täytyy oppia tuntemaan työntekijänsä ja tunnistaa jokaisen omat motivointikeinot. Tähän hän lisäsi, että esihenkilöiden täytyy luoda hyvät puitteet tekemiselle ja tällä tavalla antaa työntekijöille mahdollisuuden onnistua työssään. Hyvät puitteet saavutetaan hänen mukaansa tasapuolisella kohtelulla, tuen tarjoamisella ja tuomalla esiin sen, että jokaisen työntekoa arvostetaan. Esihenkilö A sanoi, että omalla esimerkillään johtaminen on keino motivoitua työntekijöitä. Hän kertoi hei-

dän kiinnittävän huomiota kommunikoinnin sävyyn ja sitä kautta välittävän positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä työyhteisöön. Esihenkilö B lisäsi tähän, että koska eleet ja ilmeet jäävät kirjoitetussa tekstissä puuttumaan, on entistä tärkeämpää kiinnittää huomiota siihen millä tavalla asioita tuodaan esille.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa analysoidaan haastattelujen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen verraten. Kerätyn aineiston eli haastattelujen analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 121–122). Sisällönanalyysi toteutettiin jäsentämällä esihenkilöiden ja työntekijöiden haastattelut ja aineistoista poimittiin tärkeimmät esille nousseet aiheet. Näistä aiheista muodostettiin yhteenveto, jota käytettiin tulosten analysointiin.

6.1 Perehdytyksen analysointi tutkimustulosten perusteella

Hyppäsen (2007) mukaan uuden työntekijän aloittaessa yrityksessä, perehdytystä varten on oltava perehdytys suunnitelma ja perehdytysmateriaalin on oltava selkeää ja helposti löydettävissä. Työntekijöiden vastausten perusteella voidaan todeta perehdytyksen olleen hyvin järjestetty ja materiaali oli selkeää sekä helposti saatavilla. Kehitysehdotuksena nousi esille materiaalin helppoon saavutettavuuteen liittyen oman päätteen rakentaminen niin, että tarvittava tieto olisi helposti saatavilla sekä perehdytyslomakkeeseen lisättävät polut, jotta työntekijät oppisivat navigoimaan yrityksen intranetissä ja Teamsissa. Ahokkaan ja Mäkeläisen (2013) mukaan perehdytys suunnitelma vaatii jatkuvaa kehittämistä vastatakseen sen hetken työelämän perehdytystarpeisiin. Tämä tuli esille esihenkilöiden haastattelussa heidän pohtiessaan, tulisiko perehdytyslomaketta kierrättää säännöllisin väliajoin työntekijöiden keskuudessa mahdollisten puutteiden havaitsemiseksi.

Hyvän perehdytys suunnitelman tulisi vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin: millaisia tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita työntekijän on tarkoitus oppia? (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Toimeksiantajan perehdytysprosessissa käytetään apuna perehdytyslomaketta, joka vastaa näihin kysymyksiin. Tutkimustulosten mukaan työntekijät kertoivat, että lomaketta ei ollut hyödynnetty täysin perehdytyksessä tai he eivät olleet täyttäneet sitä. Jotta tämä työkalu tukisi perehdytystä, tulisi sen avulla seurata perehdytyksen etenemistä, kuten Hyppänen (2007) toteaa.

Kun työntekijän perehdytys on alkanut, on tärkeää, että työnantaja seuraa perehdytysprosessia ja arvioi sen onnistumista. Keskustelutilanteessa työntekijä saa tilaisuuden kertoa omista tuntemuksistaan sekä mahdollisuuden tuoda ilmi mahdollisia epäkohtia. (Joki 2018, 122.) Tutkimustulosten mukaan organisaatiossa seurataan uuden työntekijän perehdytysprosessia esihenkilöiden ja työntekijän kahdenkeskisissä valmennuskeskusteluissa. Tämän lisäksi esihenkilöt toteuttavat seurantaerilaisin seurantatyökaluin ja kysellen työntekijöiltä miten uusien asioiden oppiminen on sujunut. Näin tiedustellaan, onko perehdyttävällä lisäky-symyksiä aiheeseen tai tarvitseeko hän lisäopastusta (Kupias & Peltola 2009, 152–153).

Perehdytyksen tukemiseksi työpaikalle voidaan määrätä tutorhenkilö, jonka puoleen työntekijä voi kääntyä kysymystensä ja ongelmatilanteiden kanssa (Hyppänen 2007). Haastattelutuloksista tuli esille, että päivittäinen perehdyttäjä auttaa työntekijöitä ongelmatilanteissa, mutta uuden työntekijän tueksi työnopastuksen alkuvaiheessa olisi kaivattu tutorhenkilöä. Perehdytyksen on oltava yksilöllistä, sillä ihmiset ovat oppijoina erilaisia ja oppimiseen vaikuttaa myös yksilön tavoitteet ja kokemukset (Aimater 2021). Työntekijöiden vastausten perusteella muutama työntekijä jäi kaipaamaan enemmän tukea ja aikaa työnopastustilanteisiin. Työntekijät toivoivat pääsevänsä seuraamaan kokeneempien kollegojen työskentelyä ja omaksumaan tehokkaampia työskentelytapoja. Uudelle työntekijälle olisi hyvä antaa mahdollisuus kyseenalaistaa organisaation toimintatapoja, sillä hän voi huomata miten jotain voisi tehdä paremmin, kuten Kupias ja Peltola (2009, 152–153) kertovat. Esihenkilöiden haastattelussa kävi ilmi, että tiimissä käytetään tätä tapaa hyödyksi; kesätyöntekijöiltä kysytään työsuhteen päättyessä, kuinka perehdytys heidän mielestään onnistui.

Useimmiten uusien työntekijöiden työnopastus tapahtui toimistolla, mutta työnopastusta toteutetaan myös etätöissä Teamsin avulla. Työnopastukseen nimetty henkilö on tärkeä eritoten organisaation kirjoittamattomien sääntöjen ja hiljaisen tiedon siirtymisessä perehdyttävälle työntekijälle (Hyppänen 2007). Tämä kävi ilmi esihenkilöiden vastauksista, sillä hiljaisen tiedon kerrottiin siirtyvän etätöissä työnopastustilanteiden lisäksi niissä tilanteissa, kun työntekijä pyytää apua päivittäiseltä perehdyttäjältä.

Nykyteknologia on mahdollistanut organisaatioiden perustavan omia oppimisympäristöjä verkkoon, joiden kautta työntekijälle voidaan suorittaa koulutuksia ja kursseja (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020a). Haastattelussa toimeksiantajan oman verkkoympäristön kurssien hyödyllisyyttä korostettiin ja työntekijät toivoivat niitä enemmän perehdytysvaiheeseen. Työnantajalla on vastuu pitää työntekijöiden tietotaidot ajan tasalla työtehtävien muuttuessa, mutta työntekijöiden odotetaan olevan myös itseohjautuvia (Vilka 2014). Tutkimustulosten mukaan esihenkilöt painottivat työntekijöiden itseohjautuvuuden olevan yksi merkittävimmistä tekijöistä etätöön sujumisen kannalta ja toimeksiantaja onkin määritellyt työntekijöille viikoittaisen puolen tunnin itseopiskeluajan, joka oli esihenkilöiden mielestä ehdoton käyttää. Tästä huolimatta työntekijöiden haastattelutuloksista ilmeni, että vain harva työntekijöistä hyödynsi itseopiskeluajan joka viikko.

6.2 Etätöön analysointi tutkimustulosten perusteella

Haastattelussa ilmeni, että esihenkilöillä tai tiimin työntekijöillä ei ole aiempaa kokemusta etätöistä ennen koronapandemian alkua. Tutkimustulosten mukaan etätö on ollut usealle tiimin työntekijälle positiivinen kokemus, sillä se tuo joustavuutta sekä säästää aikaa ja rahaa työmatkoissa, kuten myös Työterveyslaitoksen (2020a) julkaisussa todetaan. Etätöön mahdollistaa pitkälle kehittynyt viestintäteknologia ja tietojärjestelmät (Työturvallisuuskeskus 2017), tämä kävi myös tutkimustuloksista ilmi. Esimerkiksi näytön jakaminen Teamsin kautta on koettu käteväksi työnopastuksessa etänä ja tuen saaminen on ollut helppoa. Vaikka pitkälle kehittynyt teknologia mahdollistaa työskentelyn etänä, kävi sekä esihenkilöiden että työntekijöiden haastatteluista ilmi tietoteknisten ongelmien olevan myös suurimpia haasteita etätöissä. Tutkimustulosten mukaan esihenkilöt kokivat haasteeksi myös työntekijöiden henkilökohtaisen jaksamisen, koska työntekijät eivät etenkin poikkeusaikana pääse tapaamaan työkavereita. Kuten CoHumansin ja Helsingin yliopiston tuottamassa tutkimuksessa todetaan, osa työntekijöistä voi kokea etätöistä aiheutuneen vuorovaikutuksen puutteen hyvin raskaaksi (Pessi, Seppänen & Spännäri 2020).

Työrauha voi olla tilanteesta riippuen joko huonompi tai parempi kotona työskennellessä (Paul 2020). Tässä tapauksessa esihenkilöt ja työntekijät kertoivat tii-

min työpisteiden kotona olevan usealle rauhallisempi ympäristö työskennellä verrattuna toimisto-olosuhteisiin. Tämän takia esihenkilöt määrittivät kotoa työskentelyn etätönn mahdollistajaksi. Esihenkilöiden vastausten perusteella etätönn merkittävä mahdollistaja on esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen luottamus, ja kuten Vilkman (2016, 27–31) on todennut, ilman esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä luottamusta etätönn ei suju.

Etätönnssä yhteishengen luominen on suuri prosessi, koska työntekijät eivät välttämättä näe toisiaan lainkaan ja tämän seurauksena yhteisöllisyys ja yhteishenki voivat heikentyä (Vilkman 2016, 41–42). Esihenkilöiden haastattelun tuloksista käy ilmi heidän mielestään yhteishengen ylläpidon vaativan enemmän työtä etätönnä aikana, koska työntekijöiden välillä ei ole normaalia kanssakäymistä. Esihenkilöt kertoivat keksineensä keinoja yhteishengen ylläpitämiseksi, kuten etäkahvihetkiä ja lyhyitä vapaamuotoisia keskusteluhetkiä palavereissa. Vilkman (2016, 41–42) toteaaakin rennomman virtuaalisen kanssakäymisen kehittävän tiimin yhteishenkeä positiivisesti ja koko tiimin tulisi tavata virtuaalisesti säännöllisin väliajoin yhteisöllisyyden lujittamiseksi etätönnssä. Useimmiten virtuaaliset tapaamiset ovat palavereita, joissa jaetaan tärkeää ja ajankohtaista informaatiota ja työnantaja voi hyödyntää palavereita työntekijöiden kehittämiseen (Vilka 2014).

Tutkimustuloksista käy ilmi viikoittaisten palavereiden olevan erittäin hyödyllisiä tutkimuksen tiimille juuri tiedon jakamisen suhteen sekä työntekijöiden, että esihenkilöiden mielestä. Mikäli palavereita ei järjestetä säännöllisesti, voi viestinnän väheneminen aiheuttaa tiedon jakamisen puutteellisuutta ja heikentää yhteistyötä (Vilkman 2016, 101,112,115). Esihenkilöt mainitsivat, että palavereissa vähintään esittäjän olisi hyvä pitää kamera päällä, sillä videoyhteyden avulla nähtävät eleet ja ilmeet viestivät hyväksyntää ja tekevät kollegoista helpommin lähestyttäviä, kuten Vilkman (2016, 101, 112, 115) toteaa.

Yhteydenpidon ja vuorovaikutuksen merkitys korostuu etätönnssä, mikä voidaan todeta tutkimustuloksista. Osa työntekijöistä koki yhteydenpidon olevan sujuvaa etänä, kun taas osan mielestä yhteydenpito on selvästi hitaampaa ja kynnyks pyytää apua koettiin korkeammaksi etätönnssä. Kotoa työskentely voi lisätä yksinäisyyttä ja työyhteisöstä eristyneisyyden tunnetta varsinkin, jos vuorovaikutusta työyhteisön ja esihenkilöiden kanssa on vähän. Ulkopuolisuuden tunne korostuu,

mikäli osa työntekijöistä työskentelee konttorilla ja osa kotona. (Vilkman 2016, 50.) Tämä kävi ilmi työntekijöiden vastauksista; jotkin vastaajista harmittelivat, etteivät ole koskaan päässeet tapaamaan kaikkia kollegojaan. Tästä huolimatta vastauksista voidaan todeta, ettei kukaan tuntenut oloaan ulkopuoliseksi, vaan päässeensä hyvin osaksi tiimiä.

Haastattelun perusteella esihenkilöiden mielestä yhteydenpito työntekijöiden kanssa etätyössä on ollut pääosin helppoa, mutta yhteydenpidosta haastavan tekee se, ettei työntekijöiden kanssa käydyistä keskusteluista voi aistia ja havainnoida toisen olemusta ja jaksamista. Haapakoski ym. (2020, 111) kertovat kyseisestä ilmiöstä ja etäesihenkilöillä olevan entistä haasteellisempaa seurata tiimiläisten toimintaa ja huomata, mikäli joku tarvitsee enemmän tukea. Esihenkilöiden ja työntekijöiden noin puolentoista kuukauden välein käytävät kahdenkeskiset valmennuskeskustelut koettiin edistävän vuorovaikutusta etätyössä. Vastusten perusteella työntekijät ottivat herkästi yhteyttä esihenkilöihin ja yhteydennotot olivat lisääntyneet etätöissä. Esihenkilöt ovat rohkaisseet uusia työntekijöitä ottamaan yhteyttä perehdyttäjään matalalla kynnyksellä ja olemaan aktiivisia organisaation yhteydenpitokanavissa. Kuten Vilkman (2016, 31–34) toteaa, avoimessa työympäristössä jokainen uskaltaa ottaa puheeksi minkä vain asian ja avoimuus edesauttaa vuorovaikutusta etätyössä.

Etätyössä työntekijä voi herkemmin tuntea ulkopuolisuuden tunnetta, jonka seurauksena sitouttaminen organisaatioon on haastavaa (Vilkman 2016, 50). Tasa-
puolinen kohtelu, tuen tarjoaminen ja arvostus jokaisen työntekoa kohtaan ovat sitouttavia tekijöitä, joita haastattelutulosten mukaan tiimin esihenkilöt käyttävät sitouttamiskeinoina. Vilkmanin (2016, 50) mukaan etätyössä työntekijöiden ja esihenkilöiden välinen arvostus ja avoimuus tukevat luottamusta ja sitä kautta yhteisöllisyyttä ja sitouttamista. Esihenkilöt mainitsivat omalla esimerkillään johtamisen olevan keino sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Kun esihenkilöt näyttävät kiinnostusta ja arvostusta avoimesti etätyöympäristössä organisaation jäseniä kohtaan, luovat he positiivisen ilmapiirin ja esimerkillään ohjaavat työntekijöitä kohti avointa työympäristöä. Vilkman (2016, 31-34) toteaa avoimuuden työelämässä viittaavan toiminnan läpinäkyvyyteen ja siihen, että tieto tavoittaa jokaisen työntekijän.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten etätyö on huomioitu toimeksiantajan keskitetyn palveluyksikön tiimin perehdytysprosessissa. Opinnäytetyön pääongelma oli, miten perehdytysprosessia kehitetään. Alaongelma oli, mitkä ovat hyviä työkaluja perehdytysprosessiin etätyön ominaisuudet huomioon ottaen. Perehdyttämisen nykytilaa ja kokemuksia etätyöstä selvitettiin haastattelemalla valikoituja tiimin työntekijöiltä ja esihenkilöiltä. Tavoitteena oli selvittää, millaisilla keinoilla perehdytysprosessia voisi kehittää etätyön ominaisuudet huomioon ottaen.

7.1 Kehityskohteet

Organisaation perehdytysprosessissa on tutkimustulosten mukaan otettu hyvin huomioon etätyöskentelyn olosuhteet. Työntekijöiden ja esihenkilöiden vastauksissa oli havaittavissa paljon samankaltaisuuksia. Esille tuli kuitenkin joitain kehityskohteita, jotka parantaisivat perehdytysprosessia ja siinä onnistumista etätyössäkin. Viikoittainen puolen tunnin itseopiskeluaika oli esihenkilöiden mielestä ehdoton hyödyntää ja työntekijät kertoivat sen olevan hyödyllinen itsensä kehittämisen kannalta. Siitä huolimatta työntekijät harvemmin hyödyntävät itseopiskeluaikaa. Tästä syystä itseopiskeluaajan hyödyntämisen varmistamiseksi sille olisi hyvä määrittää työntekijöiden kalentereihin jokin tietty ajankohta.

Työntekijät kertoivat perehdytyksen tukena käytettävän perehdytyslomaketta, jota ei ole alkuvaiheiden jälkeen käytetty tai seurattu. Esihenkilöiden tulisi seurata säännöllisesti sen etenemistä ja käydä läpi työntekijän kanssa valmennuskeskustelujen yhteydessä. Perehdytyslomaketta voisi kierrättää työntekijöiden keskuudessa, jotta mahdolliset kehityskohteet havaitaan. Perehdytyksen etenemistä seurataan tällä hetkellä lähinnä valmennuskeskusteluissa. Perehdytyksen alkuvaiheeseen työntekijät toivoivat, että heillä olisi ollut henkilökohtainen tukihenkilö kehen olla tiiviimmin yhteydessä.

Etenkin etätyössä, työsuhteen alkuvaiheessa esihenkilöt voisivat olla yhteydessä useammin uuteen työntekijään ja keskustella perehdyttämisen tilasta ja muista

esille tulevista asioista. Viikkopalaverit koettiin erittäin hyödyllisiksi tiedon jakamisen ja säännöllisen yhteydenpidon vuoksi. Olisi hyvä, että viikoittain järjestettävät palaverit todella toteutetaan viikoittain. Palavereissa vuorovaikutuksen lisäämiseksi työntekijät voitaisiin jakaa pienempiin ryhmiin, joissa käydä vapaampaa keskustelua.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimusongelmien pohjalta muodostettiin haastattelukysymykset. Haastattelutuloksista löydettiin keinoja ja ehdotuksia, mitä asioita toimeksiantajan keskitetyn palveluyksikön tiimin perehdytysprosessissa tulisi ottaa huomioon etätöiden ominaisuuksia ajatellen. Tällöin tutkimuksesta saatu aineisto vastaa tutkimuksessa esitettyyn tutkimusongelmaan, eli tältä osin tutkimus on validi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 187). Työntekijöiden lomakehaastattelun vastauksista päätellen joitakin kysymyksiä tulkittiin eri tavalla, mikä vaikuttaa negatiivisesti tutkimuksen validiteettiin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 187).

Kaikille työntekijöille esitettiin lomakehaastattelussa samat kysymykset. Esihenkilöille ja työntekijöille esitettiin joitakin samoja kysymyksiä, joista saadut vastaukset olivat osittain samanlaisia. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 185–186) mukaan yksi tapa määritellä tutkimuksen reliabiliteettia, on saman tuloksen saavuttaminen kahdessa rinnakkaisessa tutkimusmenetelmässä. Haastattelukysymyksistä pyrittiin välttämään johdattelevia kysymyksiä ja kysymyksiä, joihin vastataan kyllä tai ei. Tällä tavalla haastattelun tulokset eivät välttämättä muutu, vaikka joku muu esittäisi samat kysymykset. Tämä lisää haastattelusta saatujen vastausten luotettavuutta ja laadukkuutta.

Opinnäytetyötä tehdessä heräsi ajatus jatkotutkimusideasta tutkia organisaation muiden tiimien kokemuksia etätöistä ja perehdytyksestä. Olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka tutkimustuloksia voitaisiin hyödyntää organisaation muissa tiimeissä ja saada heidänkin näkemyksiään etätöistä ja heidän perehdytysprosessistaan. Olisi kiinnostavaa tutkia, kuinka hyväksi koettuja toimintamalleja voitaisiin jakaa tiimien kesken, niin että perehdytysprosessista saataisiin entistä parempi.

LÄHTEET

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 5.1.2021 https://ttk.fi/op-paat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_ty-osuojelua.
- Aimater 2021. Työhön perehdyttäminen korkean laatutason toimintaympäristössä – Miten tukea uuden työntekijän perehtymistä? Viitattu 5.1.2021 <https://aimater.com/tyohon-perehdyttaminen-korkean-laatutason-toimintaymparistossa-miten-tukea-uuden-tyontekijan-perehtymista/>.
- Choudhury, P. 2021. Etätyö tuo merkittäviä etuja yrityksille ja niiden työntekijöille – Harvard Business Review tutki kokonaan etätyöhön siirtyneitä yrityksiä. Talouselämä 31.1.2021. Viitattu 3.2.2021 <https://www-talouselama-fi.ez.lapinamk.fi/uutiset/etatyo-tuo-merkittavia-etuja-yrityksille-ja-niiden-tyontekijoille-harvard-business-review-tutki-kokonaan-etatyohon-siirtyneita-yrityksia/9ad2c359-5331-4089-858d-aa1aee3cc31c>.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä - Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Hammarén, E., Lepistö, I. & Saarinen, H. 2002. Työn oppiminen ja opettaminen. Helsinki: Siivoussektori.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino. E-kirja. Viitattu 22.12.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita. E-kirja. Viitattu 10.1.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.
- International Workplace Group 2019. The IWG global workplace survey. Welcome to generation flex – the employee power shift. Viitattu 10.2.2021 <https://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf>.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Viitattu 12.1.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, KauppakamariTieto.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Metsämuuronen, J. 2011 Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä. Helsinki: Methelp 2003. E-kirja. Viitattu 22.12.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Booky.fi verkkokirjahylly.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020a. Jatkuvan oppimisen uudistukselle hyväksyttiin yhteiset linjaukset – osaaminen turvaa tulevaisuuden. Viitattu 8.2.2021 <https://minedu.fi/-/jatkuvan-oppimisen-uudistukselle-hyvaksyttiin-yhteiset-linjaukset-osaaminen-turvaa-tulevaisuuden>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020b. Jatkuva oppiminen: Kooste parlamentaarisen ryhmän videoista. Viitattu 8.2.2021 https://www.youtube.com/watch?v=1ruXZhcme2s&ab_channel=Opetus-jakulttuuriministeri%C3%B6.

Pankki X:n sisäinen intranet. Viitattu 29.3.2021.

Paul, G. 2020. Etätyökirja. Helsinki: Aula & Co.

Pekkola, J. & Uskelin, L. 2007. Etätyöopas työnantajille. Työministeriö. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu 25.1.2021 https://www.motiva.fi/files/1996/Etaty-oopas_tyonantajille.pdf.

Pessi, A. B., Seppänen, A. & Spännäri, J. 2020. Inhimillisesti kestävä työelämä. CoHumans Oy, verkkojulkaisu. Viitattu 8.2.2020 <http://cohumans.fi/hallinta/wp-content/uploads/2020/11/Inhimillisesti-kesta%CC%88va%CC%88-eta%CC%88tyo%CC%88ela%CC%88ma%CC%88-raportti-FINAL.pdf>.

Ruohomäki, V. 2020. Miljoona suomalaista loikkasi etätöihin. Työterveyslaitos. Viitattu 3.2.2021 <https://www.ttl.fi/miljoona-suomalaista-loikkasi-etatoihin/>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2021. Etätyöt koronavirustilanteessa. Viitattu 25.1.2021 <https://stm.fi/etatyot-koronavirustilanteessa>.

Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V-M. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampere University press. E-kirja. Viitattu 11.1.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2020. Koronavirus COVID-19. Viitattu 24.1.2021 <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>.

Tilastokeskus 2020. Etätyö. Viitattu 11.1.2021 <https://www.stat.fi/meta/kas/eta-tyo.html>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja. Viitattu 11.01.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Työaikalaki 5.7.2019/872.

Työterveyslaitos 2020a. Joustava työaika. Viitattu 24.1.2021 <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>.

Työterveyslaitos 2020b. Miten Suomi voi? Viitattu 16.2.2021 <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>.

Työturvallisuuskeskus 2017. Etätyössä turvallisesti. Viitattu 12.1.2021 https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti.

Työturvallisuuskeskus 2018. Asiantuntija perehtyy perehdytykseen. Viitattu 12.1.2021 https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/asiantuntija_perehtyy_perehdytykseen.8396.blog#c287ebb6.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valtioneuvosto 2020. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronaviruksen vuoksi. Viitattu 24.1.2021 <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. E-kirja. Viitattu 23.1.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 13.12.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen - Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro. E-kirja. Viitattu 13.2.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, AlmaTalent verkkokirjahylly.

LIITTEET

Liite 1. Työntekijöiden haastattelukysymykset

Liite 2. Esihenkilöiden teemahaastattelurunko

Liite 1. Työntekijöiden haastattelukysymykset

ETÄTYÖ

1. Mikä on yllättänyt etätyön tekemisessä eniten? Mitkä asiat mielestäsi mahdollistavat etätyöskentelyssä onnistumisen?
2. Mitkä ovat mielestäsi etätyöskentelyn hyviä puolia? Entä mitkä ovat mielestäsi etätyön suurimmat haasteet?
3. Kuinka koet esihenkilö-alaissuhteen etätyössä? Kerro, millaista yhteydenpito esihenkilön kanssa on etätöissä verrattuna toimistolla työskentelyyn?
4. Koetko, että viikoittain järjestetyt palaverit ovat hyödyllisiä? Perustele.
5. Miten tunnet päässeesi osaksi tiimiä aikana, kun osa työntekijöistä on etätöissä? Miten mielestäsi yhteydenpito tiimin kesken toteutuu etätöissä verrattuna toimistolla työskentelyyn?

PEREHDYTYS

1. Millaiseksi koit sinulle järjestetyn perehdytyksen? Oliko materiaali selkeää ja helposti saatavilla?
2. Millaisia työkaluja perehdytyksen tukena käytettiin, olisiko näissä jotain kehitettävää? Mitä muita työkaluja toivoisit? (esim. Perehdytys-excel, perehdyttämispäiväkirja, tukihenkilö)
3. Miten perehdyttämisen tilaa ja etenemistä on seurattu valmennuskeskustelujen lisäksi? Millaista tukea olet saanut esimieheltäsi perehdytyksen aikana?
4. Millä fiiliksillä aloitit etätyöt perehdytyksen jälkeen? Onko sinulla aiempaa kokemusta etätyön tekemisestä ennen COVID-19-pandemian alkua?
5. Käytätkö hyödyksesi viikoittaista itseopiskeluaikaa ja onko se mielestäsi riittävä?

Liite 2. Esihenkilöiden teemahaastattelurunko

ETÄTYÖ

- Onko teillä aiempaa kokemusta etätyöskentelystä tai etäjohtamisesta ennen COVID-19-pandemian alkua?
- Mikä on yllättänyt etätyön tekemisessä eniten?
- Mitkä asiat mahdollistavat etätyöskentelyssä onnistumisen?
- Miten koet, että tiiminne on omaksunut etätyöskentelyn?
- Millainen tiimin yhteishenki on ollut etätyöaikana?
- Kuinka koette esihenkilö-alaisuuden etätyössä?
- Millaista yhteydenpito on etänä verrattuna toimistolla työskentelyyn?
- Mitä mahdollisuuksia ja mitä haasteita etätöissä teidän mielestänne on?
- Kuinka ongelmatilanteet havaitaan ja miten haasteet on ratkaistu etätyössä?
- Koetteko, että viikoittain järjestetyt palaverit ovat hyödyllisiä?
- Mitkä ovat tärkeimmät tekijät etätyön sujumisen kannalta?
- Miten esimies voi motivoida työntekijöitä etätyössä työhön sitouttamisen näkökulmasta?

PEREHDYTYKSEN

- Millaista koette vuorovaikutuksen olevan etätyössä?
- Millaista tiedonkulku on etätyössä verrattuna toimistolla työskentelyyn, miten hiljainen tieto kulkee?
- Millaisia työkaluja perehdytyksen tukena käytetään, onko perehdytyksessä käytetty aiemmin työkaluja, esim. päiväkirja, testit? Olisiko näissä jotain kehitettävää?
- Löytyykö kaikki perehdytysmateriaali verkosta ja onko se helposti löydettävissä? Kuinka usein sitä päivitetään?
- Miten perehdyttämisen tilaa ja etenemistä on seurattu valmennuskeskustelujen lisäksi?
- Miten varmistetaan perehdytyksen jatkuvuus?
- Miten perehdytyksen onnistumista arvioidaan työntekijän kanssa?
- Kehitetäänkö perehdytysprosessia saadun palautteen perusteella?
- Miten pidetään huoli siitä, että uusi työntekijä pääsee tutustumaan ja sitoutumaan työyhteisöön, ja että kynnys ottaa yhteyttä ja pyytää apua pidetään matalana?
- Miten työntekijöiden työssä vaadittavaa tietotaitoa ylläpidetään?
- Pitääkö viikoittainen itseopiskeluaika käyttää hyödyksi? Kuinka tärkeä se mielestänne on?