

# ETÄTYÖ

Case Valtori



Liiketalouden opinnäytetyö

Tradenomi, Hämeenlinna

kevät 2021

Maija Apunen

---

Tekijä Maija Apunen

Vuosi 2021

Työn nimi Etätyö

Ohjaajat Kyllikki Valkealahti

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin siirtymistä maaliskuussa 2020 laajennettuun etätyöskentelymalliin ja sen vaikutuksiin henkilöstön johtamisessa. Opinnäytetyössä toteutettuun etätyökyselyyn vastasi 985 henkilöä. Kyselyn tarkoituksena oli tuottaa tietoa etätyön tekemisestä Valtorilla henkilöstöhallinnolle ja tarjota käytännön vinkkejä ja havaintoja esimiestyöhön.

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin henkilöstö on sopeutunut hienosti etätyöskentelyyn ja toivoo voivansa jatkaa tulevaisuudessakin etänä työskentelyä. Tyytyväisyys esihenkilöihin on pääsääntöisesti hyvää ja konkreettisia keinoja etätyön sujumuuden parantamiseksi on tehty aktiivisesti koronapandemian aikana. Esimiestyön tueksi havaitut keinot pohjautuvat voimakkaasti aktiivisen vuorovaikutuksen myötä tapahtuvaan luottamuksen kehittämiseen ja tiedon jakamiseen.

Avainsanat Etätyö, valtionhallinto, johtaminen

Sivut 69 sivua ja liitteitä 20 sivua

---

Author Maija Apunen

Year 2021

Subject Remote work

Supervisors Kyllikki Valkealahti

---

This thesis covers the Government ICT Centre Valtori's transition to the extended remote work model in March 2020 and its effects on personnel management. 985 people participated in a remote work survey conducted within the thesis. The purpose of the survey was to provide information on the remote working at Government ICT Center Valtori for the needs of the human resources department and to provide practical tips and observations for supervisory work.

Government ICT Centre Valtori's staff have adapted well to remote working and they hope to be able to continue working remotely also in the future. Satisfaction with supervisors is generally good and concrete ways to improve the fluency of remote working have been actively pursued during and before the corona pandemic. The means identified to support supervisory work are strongly based on building trust and information sharing through conscious interaction.

Keywords Remote work, central government, management

Pages 69 pages and appendices 20 pages

## Sisälllys

1	Johdanto .....	1
2	Etätyö.....	2
2.1	Etätyön määritelmä valtionhallinnossa .....	3
2.1.1	Hajautuneisuus ja monipaikkainen työ.....	3
2.1.2	Joustava työaika .....	4
2.2	Etäjohtaminen.....	5
2.2.1	Työn ohjaaminen ja seuranta.....	6
2.2.2	Etäjohtamisen monet muodot .....	7
2.3	Työhyvinvointi.....	9
2.3.1	Työtyytyväisyys ja hyvinvointi.....	10
2.3.2	Ergonomia .....	11
2.3.3	Tietotyö .....	12
2.4	Toimivan etätyön edellytykset.....	13
2.4.1	Luottamus, arvostus ja avoimuus .....	14
2.4.2	Pelissäännöt.....	16
2.4.3	Jatkuva dialogi ja väkivallaton vuorovaikutus.....	16
2.4.4	Yhteisöllisyys .....	18
2.4.5	Tietoturva ja digitaaliset työvälineet etätyössä .....	19
2.4.6	Etätyön sosiaaliset vaikutukset .....	20
2.4.7	Etätyön fyysiset vaikutukset .....	21
2.5	Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori .....	21
2.5.1	Kevään 2020 koronapandemian vaikutukset.....	22
3	Etätyöskentely – Aineisto ja menetelmät .....	23
3.1	Tiedonkeruumenetelmät .....	24
3.2	Kyselyn toteutus.....	25
3.3	Tulosten luotettavuus ja analysointimenetelmät.....	25
3.3.1	Ristiintaulukointi ja Khiin neliö -testi .....	26
3.3.2	Webropol Text Mining .....	27
4	Etätyökysely – Tulokset .....	27
4.1	Esihenkilöille esitetyt kysymykset korona-ajan vaikutuksista ryhmien johtamiseen 29	
4.2	Etätyö ennen koronapandemiaa, sen aikana ja toiveet työskentelystä jatkossa 30	

4.2.1	Etätyö ennen koronapandemiaa.....	31
4.2.2	Etätyö koronapandemian aikana .....	31
4.2.3	Etätyö koronapandemian jälkeen .....	32
4.2.4	Etätyö ennen ja toiveet jatkossa .....	33
4.3	Kokemukset etätyöstä .....	35
4.3.1	Etätyön edellyttämät tietotekniset taidot .....	35
4.3.2	Sujuvuus ja työskentelyteho etätyössä.....	36
4.3.3	Esimiehen ja työyhteisön tuki suhteessa työskentelyn sujuvuuden kokemukseen .....	40
4.3.4	Työ ja muu elämä suhteessa työskentelyn sujuvuuden kokemukseen.....	41
4.4	Työ ja muu elämä.....	44
4.5	Viestintä ja vuorovaikutus.....	46
4.6	Yleinen hyvinvointi.....	48
5	Etätyökyselyn johtopäätökset .....	52
5.1	Keinot henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen ja etäjohtamisen tueksi.....	53
5.2	Etätyön vaikutukset .....	55
5.2.1	Etätyön vahvuudet, S .....	56
5.2.2	Etätyön heikkoudet, W.....	58
5.2.3	Etätyön mahdollisuudet, O .....	60
5.2.4	Etätyön uhat, T .....	61
5.3	Yhteenveto.....	62
5.4	Oma ammatillinen kehittyminen .....	63
	Lähteet.....	65

## **Kuvat, taulukot ja kaavat**

Kuva 1	Etäjohtajan osaamisalueet (Vilkman, 2016) .....	9
Kuva 2	Eisenhowerin matriisi (Sovijärvi, 2019, s. 395).....	13
Kuva 3	Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman, 2016).....	14
Kuva 4	Etäyhteyksien määrä maaliskuussa 2020 (Lehmus, 2020) .....	23
Kuva 5	Etätyö viikossa ennen korona-aikaa, piirakkakaavio .....	31
Kuva 6	Etätyö viikossa korona-aikana, piirakkakaavio .....	32
Kuva 7	Etätyö viikossa korona-ajan jälkeen, piirakkakaavio .....	33
Kuva 8	Etätyöhalukkuus suhteessa aiempaan etätyöskentelyyn, pylväskaavio .....	34

Kuva 9 Kuormitustekijät etätyössä, pylväskaavio .....	44
Kuva 10 Henkiset voimavarat, vähäinen kuormitus, pylväskaavio .....	49
Kuva 11 Henkiset voimavarat, runsas kuormitus, pylväskaavio .....	50
Kuva 12 Kolme tärkeintä asiaa, jotta etätyö sujuisi jatkossa erinomaisesti, piirakkakaavio .....	51
Taulukko 1 Etätyöskentelyni on todella sujuvaa .....	37
Taulukko 2 Etätyöskentelyni ei ole sujuvaa.....	38
Taulukko 3 Esimiehen tuki.....	39
Taulukko 4 Tuki ja ohjaus .....	40
Taulukko 5 Palautuminen työstä ja työn ja muun elämän yhteensovittaminen .....	42
Taulukko 6 Työn määrä ja työtavat .....	43
Taulukko 7 Vuorovaikutus ennen korona-aikaa.....	47
Taulukko 8 SWOT-nelikenttäanalyysi etätyöstä ja -johtamisesta .....	56

**Kuvaotsikkoluettelon hakusanoja ei löytynyt.**

## **Liitteet**

Liite 1	Etätyökysely kysymykset
Liite 2	Etätyökysely tulokset

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on toteutettu koronapandemian aiheuttaman laajan etätyöhön siirtymisen innoittamana. Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorissa siirryttiin maaliskuussa 2020 laajennettuun etätyöskentelymalliin, jossa valtaosa henkilöstöstä siirtyi joko suurilta osin tai täysin etätyöhön. Lokakuussa 2020 toteutettiin etätyökysely, johon vastasi 985 Valtorissa työskentelevää henkilöä.

Tämän kyselyn tarkoituksena oli tuottaa tietoa etätyöstä Valtorilla henkilöstöhallinnolle ja tätä myöten myös tarjota käytännön vinkkejä esihenkilöille omaan esimiestyöhön sekä johdon päätöksenteon tueksi esimerkiksi tilankäytön optimoinnissa; Onko järkevää tulevaisuudessa ylläpitää yhtä suuressa mittakaavassa toimistoneliöitä, vai voitaisiinko tiloja supistaa, mikäli tilan tarve pienenee henkilöstön työskennellessä etänä?

Etätyöskentely on herättänyt jo useamman vuoden ajan laajaa keskustelua sekä tunteita erilaisissa organisaatioissa. Perusteluita etätyöskentelyä vastaan on esitetty esimerkiksi työn läpinäkymättömyydellä: Kuinka työnantajan on mahdollista seurata työtään tekevien ajankäyttöä, mikäli he eivät työskentele toimistolla tai miten voidaan varmistua siitä, että sovitut työt tulevat tehdyksi. Samalla myös esimerkiksi työntekijän saavutettavuus on ollut yksi keskeinen tekijä keskusteluissa. Ennen kevättä 2020 yritykset ja yksiköt organisaatioiden sisällä olivat jakautuneet pitkälti joko etätyömyönteisiksi tai -kielteisiksi – usein perustuen lähinnä asenteisiin ja mielipiteisiin, ilman mitattavissa olevaa näyttöä työn tehokkuudesta etätyössä tai toimistolla.

Omassa työssäni olen saanut jo hyvin varhaisessa vaiheessa paljon vapauksia etätyön tekemiseen jo ennen koronapandemiaa. Ennen korona-aikaa työskentelin neljänä päivänä viikosta etänä ja viikosta yhden päivän työskentelin asiakkaan tiloissa. Tämä oli perheelliselle erittäin sopiva järjestely työmatkan syödessä vuorokaudesta noin kaksi tuntia suuntaansa. Keväällä 2020 siirtyessäni täysipäiväiseen etätyöhön omat etätyöskentelymenetelmät ja -rutiinit olivat jo ehtineet hioutua.

Omien kokemusteni ja opittujen rutiinien kautta oli mielenkiintoista lähteä tutkimaan, kuinka etätyöhön suhtaudutaan muualla Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorissa, kuinka esihenkilöt kokevat etätyön johtamisen ja toisaalta, kuinka työntekijät ovat sopeutuneet uuteen tilanteeseen, kun työkavereita ei pääsekään tapaamaan kahviautomaatilla ja vaihtamaan spontaanisti päivittäisiä tai viikoittaisia kuulumisia.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on pohtia, kuinka Valtori voisi edistää henkilöstön hyvinvointia etäjohtamista tukemalla selvittäen nykytilan, kuinka paljon etätyötä tehdään Valtorilla nyt verrattuna aiempaan, miten henkilöstö haluaisi jatkaa etätyöskentelyä myös koronapandemian jälkeen ja kuinka esimiestyötä on mahdollista tukea lähijohdettavien ollessa hajautuneena ympäri Suomea.

## 2 Etätyö

Työn digitalisaatio on edesauttanut modernin työelämän murrosta, josta suurinta muutosta on nähtävissä 2010-luvulta lähtien (Sutela;Pärnänen;& Keyriläinen, 2019, s. 345). Vielä 1990-luvulla etätyö oli lähinnä lyhytaikaista ja satunnaista, keskimäärin yhden työpäivän verran kuukaudessa ja tyypillisin etätyötä tekevä oli ylempää toimihenkilöasemassa. Vuonna 1990 etätyössä oli 2 % suomalaisista palkansaajista ja vuonna 1997 etätyötä teki jo 6 % työolobarometriin vastanneista. (Sutela;Pärnänen;& Keyriläinen, 2019, s. 251)

Vuoteen 2018 tultaessa etätyöskentely on kasvanut muutamista prosenttiyksiköistä jo noin kolmannekseen palkansaajista. Tällöin kuitenkin selkeästi enemmän etätyötä tekivät ylempien sekä alempien toimihenkilöiden ammattiteissa, kun työntekijäammattiteissa puolestaan etätyö oli edelleen harvinaista. Osittain tätä eroa selittänee se, että digitalisaation myötä ei kuitenkaan työntekijätasolla, kuten linja-autokuskina tai siivoojana, ole edelleenkaan mahdollista tehdä työtä etänä toisin kuin toimihenkilöammattiteissa. Alemmat toimihenkilöt, kuten asiakasneuvojat, sen sijaan ovat voineet jossain määrin siirtyä käyttämään digitaalisia apuvälineitä työnsä toteuttamiseen. (Sutela;Pärnänen;& Keyriläinen, 2019, ss. 251-252)

Etätyöskentely tuottaa hyötyä sekä työnantajalle että työntekijälle, kun työtä saa tehdä itselle sopivimmassa rytmissä. Tämä auttaa muun muassa työtyytyväisyyden kehittämisessä



ja työn laadun parantumisessa. Etätyöskentelyyn liittyy myös yleisen etätyöskentelyhalukkuuden, sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen lisäksi ympäristöystävällisyys. Mikäli henkilöstö voi työskennellä kotoa käsin esimerkiksi osan viikosta, säästyvät tällöin polttoainekuluissa ja ympäristön kuormituksessa resursseja. (Heinonen & Sarimaa, 2009, ss. 28, 35)

## **2.1 Etätyön määritelmä valtionhallinnossa**

Valtionvarainministeriön määritelmän (Valtion työmarkkinalaitos, 2020) mukaisesti ”Etätyö on tapa organisoida työtä. Sen keskeisiä tunnusmerkkejä on, että työ, jota voitaisiin tehdä työnantajan tiloissa, tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella ja että tässä työssä tai sen organisoinnissa käytetään apuna tietotekniikkaa. Etätyötä on siis kokoaikaisesti tai osittain muissa kuin työnantajan tiloissa tehtävä työ. [...] Etätyötä voidaan tehdä säännöllisesti tai vain satunnaisesti.”

Saman määritelmän mukaisesti etätyötä toisaalta ei ole esimerkiksi virastojen yhteisessä palvelukeskuksessa työskentely tai mahdollinen sivutoimipaikassa työskentely näiden ollessa työnantajan tiloja. Etätyön tulee myös perustua vapaaehtoisuudelle eli sen tekemisestä tulee olla työnantajan ja työntekijän välinen yhteisymmärrys. (Valtion työmarkkinalaitos, 2020)

Työnteon selkiyttäminen on tärkeää luomalla yhteiset pelisäännöt etätyöstä. Etätyön perustessa vapaaehtoisuuteen voidaankin sopimus etätyön tekemisestä purkaa kumman tahansa osapuolen toimesta, mikäli etätyö työntekijän valitsemasta paikasta käsin ei jostain syystä onnistukaan. Toisinaan pelkästään oma työnkuva edellyttää työntekoa toimistolta esimerkiksi esimiesveloitteen tai tietoturvan osalta, jolloin tällaisen henkilön on työskenneltävä työnantajan tiloissa, vaikka organisaatiossa olisikin etätyömahdollisuus. (Männistö, 2017)

### **2.1.1 Hajautuneisuus ja monipaikkainen työ**

Digitaalisuuden ansiosta työ ei ole enää sidottu aikaan tai paikkaan, kuten se on aiemmin ollut. Tämän vuoksi myös työn monipaikkaisuudesta on alkanut muotoutua enemmänkin normi kuin poikkeus. Työn monipaikkaisuuden määritelmän mukaisesti se on työntekoa, joka

tapahtuu useissa eri paikoissa, kuten toimistolla, kodeissa tai julkisilla paikoilla, sekä erilaisissa liikennöintiväliteissä kuten junassa tai lentokoneessa. (Sjöblom, 2020, s. 24) Monipaikkaisessa työssä keskiössä ovat työnteon ajallinen sekä sijainnillinen joustavuus, mutta myös välineistön tulee vastata työnteon uusia vaatimuksia. (Geologian tutkimuskeskus, 2020)

Virtuaalinen tiimi on yksi tapa organisoida. Virtuaalisissa tiimeissä työskenteleminen ei välttämättä ole vastakohta toimistotyölle eikä se suoraa ole verrattavissa etätöhyöhön. Virtuaalitiimin jäsenyys perustuu asiantuntijuuteen ja virtuaalitiimeissä on mahdollista organisoida yli yksikkö- ja maarajojen. Virtuaalisten tiimien ollessa maantieteellisesti hajautuneita korostuu sähköisen kommunikoinnin taidot, samoin viestintä virtuaalisissa tiimeissä voi olla joko synkronista tai asynkronista riippuen siitä, onko tiimit hajautuneet esimerkiksi eri aikavyöhykkeille. (Pöllänen, 2015, s. 16) Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskuksessa pääsääntöinen organisointitapa on ryhmittäin ja yksiköittäin oman organisaatorakenteen mukaisesti, mutta asiantuntijoille yhteisiä foorumeja keskusteluun sekä tietojen jakamiseen on muodostettu myös erityisaloittain.

Vuoden 2020 tammikuussa Valtionvarainministeriö tiedotti paikkariippumattomuuden tunnistetun keskeiseksi keinoksi valtionhallinnon kilpailukyvyyn kehittämiseksi työmarkkinoilla. Tätä varten perustettiin projektiryhmä, jonka tavoitteena oli luoda edellytykset monipaikkaisen työn kehittämiseksi, sekä poistamaan esteitä paikkariippumattoman työn tekemiselle. Tämän projektin työkokonaisuuksiksi monipaikkaisuuden ja paikkariippumattomuudenkin näkökulmasta oli tunnistettu: hallinnolliset prosessit ja menettelyt, virkamiesten osaaminen, johtaminen ja työtavat, sekä käytännön toteuttamisen tuki hyvien käytäntöjen, erilaisten kokeilujen, ministeriöiden omien projektien tuen ja koulutuksen sekä valmennuksen muodoissa. (Valtionvarainministeriö, 2020)

### **2.1.2 Joustava työaika**

Lähtökohtaisesti valtion virastot ovat auki joka arkipäivä kello kahdeksan ja 16:15 välisenä aikana, mikäli viraston toiminta ei muuta edellytä, lauantait, pyhäpäivät sekä esimerkiksi juhannus- ja jouluaatto ovat päiviä, jolloin virastot ovat pääsääntöisesti kiinni. Valtiolla on

käytössään kolme työaikamuotoa, joista kustakin on erikseen sovittu valtion virka- ja työehtosopimuksessa. Virastotyön säännöllinen työaika on 6 tuntia 15 minuuttia vuorokaudessa ja viikossa 36 tuntia ja 15 minuuttia. Työ ei ole kuitenkaan sidottu kellonaikoihin, vaan virastoissa on käytössä myös liukuvan työajan järjestelmä, joka lisää joustoa työajan aloitus- ja lopettamisajankohtiin. Toinen työaikamuoto on viikkotyö, jossa puolestaan vuorokaudessa tehtävä työ vaihtelee 6 tunnin 15 minuutin ja kahdeksan tunnin välillä kuitenkin siten, että viikoittaisen työajan pituus on 38 tuntia ja 15 minuuttia. Kolmantena työaikamuotona on jaksotyö, jota tehdään sellaisissa työtehtävissä, jotka edellyttävät ympäri vuorokauden tehtävää työtä, tällöin jaksotyössä säännöllinen työaika on 114 tuntia ja 45 minuuttia kolmelle viikolle jaettuna, kun taasen päivä- tai viikkokohtainen työaika voi vaihdella suurestikin. (Valtionvarainministeriö, 2020)

Joustava työaika mahdollistaa myös työaikapankkijärjestelmän hyödyntämisen, jolloin työaikapankkiin kerääntyy tunteja tai korvauksia esimerkiksi ylitöistä, jotka voi muuttaa joko rahaksi tai käyttää myöhemmin vapaa-aikana. Työaikapankin käytön yksityiskohdat ovat virastokohtaisesti sovittavissa paikallisesti valtion työaikasopimuksen määräysten mukaisesti. (Valtionvarainministeriö, 2020)

Organisatorinen ergonomia tukee muun muassa työaikajärjestelyin työntekijän hyvinvointia. Työntekijän on mahdollista esimerkiksi järjestellä työaikaansa työn ulkopuolisen elämän mukaisesti ja esimerkiksi tehdä tietyissä puitteissa valintoja muun muassa työn aloitusajankohdan mukaisesti. Organisatorinen ergonomia on osa työaikajärjestelyjen suunnittelua ja joustava työaika tukee tätä. (Terveyskylä, 2020)

## **2.2 Etäjohtaminen**

Etäjohtaminen edellyttää hyviä ihmistaitoja, sekä monipuolista kykyä käyttää tieto- ja viestintäteknologisia välineitä. Etäjohtaminen eroaa jonkin verran samapaikkaisen tiimin johtamisesta, vaikka haastavuustasoltaan ne ovat miltei samanlaisia. Etäjohtamisessa ei kuitenkaan päde samat metodit kuin mitä samapaikkaisessa ja toisinpäin. Etäjohtamisessa korostuu asioiden johtamisen sijaan voimakkaammin ihmisten johtaminen ja sujuvat vuorovaikutustaidot. (Vilkman, 2016)

Etäjohtaminen ja virtuaalisten tiimien johtaminen vaativat esihenkilöltä paljon energiaa ja taitoja tiedon jakamisen ja kommunikoinnin osalta. Esihenkilön tulee osata näyttää suunta ja tukea lähijohdettaviaan, asettaa tavoitteita, sekä antaa riittävästi palautetta tehdystä työstä ja toisaalta ottaa aktiivisesti vastaan palautetta. Virtuaalinen ympäristö haastaa esimiestyössä esimerkiksi epäselvien vastuiden vuoksi, jolloin esihenkilön tuki päätöksenteossa on merkittävässä roolissa. (Pöllänen, 2015, ss. 75-76)

Etäjohtaminen tuo omat haasteensa esihenkilöiden ja lähijohdettavien yhteistyölle. Osaamisen johtaminen korostuu etätyössä tai monipaikkaisessa työssä, kun kanssakäyminen perustuu lähinnä erilaisten virtuaalisten työvälineiden kautta käytäväksi. Fyysinen etäisyys vaikuttaa muun muassa osaamisen hajautumiseen, joka puolestaan voi mahdollistaa tehtävien rajunkin jakautumisen ja heikentää mahdollisuuden tekemisen kautta oppimiseen. Fyysinen etäisyys voikin pahimmillaan rajoittaa työyhteisön tietoa ja jättää paljon yksilön hiljaisen tiedon varaan. Tällöin työn vaarana on myös osaamisen henkilöityminen, jolloin yllättävät sairauslommat tai henkilön poistuminen organisaatiosta voi pahimmillaan horjuttaa kokonaisen tiimin kompetenssia organisaatiossa. (Asikainen, 2016, ss. 49-51)

### **2.2.1 Työn ohjaaminen ja seuranta**

Etätyössä työn ohjaaminen rakentuu luottamuksen ja vastuiden pohjalta, jolloin työnantajan velvollisuus on järjestää työn tekemiseen riittävät työvälineet, mutta työntekijä puolestaan pitää omalta osaltaan huolen esimerkiksi tietoturvalisistä työtavoista. Työnantajan vastuu työntekijän työskentelyolosuhteista ei poistu etätyössä, mutta käytännössä työnantajan ei ole mahdollista puuttua työntekijän kodin ergonomiaan tai turvallisuuteen, jolloin työskentely-ympäristön riittävä taso kartoitetaan yhdessä työntekijän kanssa keskustelemalla ja ohjeistamalla tätä. (Männistö, 2017)

Työn muodon muuttuessa perinteisestä toimistotyöstä hajautuneeksi, monipaikkaiseksi, etätyöksi ja näiden erilaisiksi yhdistelmiksi on vaarana myös työajan ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen. Tällöin sähköinen työajan seuranta on tehokas väline sekä työntekijän tueksi, että työnantajan avuksi, kun perinteistä työpaikalla tapahtuvaa kellokortteihin tai kulunvalvontaan pohjautuvaa havainnointia ja tilastointia ei voida toteuttaa. Työajan seurannalla ei siis pelkästään lisätä kontrollia tehtävästä työstä ja ajasta, joka työhön

kulutetaan, vaan sillä on mahdollista myös tunnistaa esimerkiksi liian suuret työkuormat, kun työaikapankkiin alkaa kertyä kuukausi toisensa jälkeen tunteja. Uuden työaikalain joustotyöajan puitteissa työajan mittaamisen ja seuraamisen haasteet ovat ajankohtaisia, johon toivon mukaan uudet teknologiat ja sovelluskehitys astuvat tueksi. (Sutela;Pärnänen;& Keyriläinen, 2019, ss. 257-258)

Etätönnön onnistumiseksi tulee työntekijän sopia yhdessä lähiesihenkilönsä kanssa etätönnön säännöistä. Esihenkilön tulee pystyä antamaan riittävästi vastuuta lähijohdettavilleen ja toisaalta työntekijän tulee olla kyvykäs vastavuoroisesti ottamaan vastuuta. Tässä avainasemassa on luottamus ja avoin viestintä. Tällaisessa tukena voi olla hyvät käytännöt palautteen antamiselle puolin ja toisin, sekä säännöllinen kahdenkeskinen keskustelu. (Männistö, 2017)

Vaikka työntekijän henkilökohtainen elämä ja perhesuhteet eivät ole olennainen osa henkilön varsinaisen työn ohjaamista, se kuitenkin linkittyy hyvin voimakkaasti työntekijän yleiseen hyvinvointiin. Työpaikkojen asenneilmapiirillä on suuri merkitys esimerkiksi perhevapaiden pitämiseen tai lasten tilapäisen hoitovapaan suhteen esimerkiksi lapsen sairastuessa. (Sutela;Pärnänen;& Keyriläinen, 2019, s. 277)

### **2.2.2 Etäjohtamisen monet muodot**

Yleisesti etäjohtaminen ja virtuaalinen johtaminen on koettu Ulla Vilkmänin teoksen Etäjohtaminen mukaan (Vilkman, 2016) haasteellisemmaksi, kuin perinteinen lähijohtaminen. Etäjohtamisen periaatteisiin ei kuitenkaan sovellu samat menetöt, kuin lähijohtamiseen. Globaali maailmantalous ja työn tekemisen malli muuttavat työympäristöä 2020-luvulla entistä monipaikkaisemmaksi sekä ajasta riippumattommaksi, jolloin perinteiset työajan seurannan tai läsnäoloperusteinen johtamis- ja työntekomalli eivät enää ole tehokkaita.

Etäjohtamisessa korostuu lähiesihenkilön persoona, sekä oma tapa johtaa omaa. Yhteisöllisyyden korostaminen etätönnössä auttaa työntekijöitä sitoutumaan toisiinsa, mutta myös sitoutumaan työnantajaan. Virtuaalisten tiimien johtamisessa ryhmäytyminen ja tutustuminen eivät onnistu perinteisin keinoin. Työkykyä ylläpitävät ja sosiaalista

hyvinvointia lisäävät tiimipäivät verkossa ovat parhaimmillaan hauskoja kokemuksia, mikäli tiimi tuntee toisensa jo entuudestaan. Täysin vieraiden ihmisten kanssa voi kuitenkin olla vaikea heittäytyä mukaan.

Etäjohtajan tehtävänä on ohjata työntekijöitä kohti itseohjautuvaa työtä, jolloin työntekijän vastuulla on suunnitella itsenäisesti sekä aikatauluttaa ja resursoida omaa työaikaan sopivassa suhteessa. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtaminen yleisesti jäisi tarpeettomaksi, vaan päinvastoin etäjohtajan tulisi löytää sopiva suhde itseohjautuvuutta, mutta myös pitää mahdollisuus puuttua epäkohtiin, mikäli esihenkilö tällaisia havaitsee. Etäjohtajan rooleiksi monipaikkaisessa organisaatiossa voidaan lukea työyhteisön ja omien lähijohdettavien perehdyttäminen, sekä aktiivinen valmentaminen, sekä yhteistyön mahdollistaja. (Rauramo, 2018)

Etäjohtajalta vaaditaan siis hyviä delegointitaitoja, sekä avoimuutta vuorovaikutuksessa: etäjohtajan tulee osata riittävän selkeästi ilmaista lähijohdettavilleen tavoitteet sekä viestiä työn suorittamiseen vaadittavat prosessit. Etäjohtajan kriittisiä osa-alueita (Kuva 1) ovat hyvät vuorovaikutustaidot, sekä riittävä avoimuus vuorovaikutuksessa. Lisäksi delegointikyky ja tähän tiiviisti liittyvät päätöksenteko, sekä suunnittelu ja organisointi ovat tärkeitä ominaisuuksia etäjohtajassa. Toisaalta tavoitekeskeisyyden avulla etäjohtaja löytää sisäisen motivaation organisaation strategian toteuttamiseksi omassa tiimissä. (Vilkman, 2016)

Kuva 1 Etäjohtajan osaamisalueet (Vilkman, 2016)



Samalla kuitenkin etäjohtamisessa kaivataan riittävää joustavuutta, sekä empatiakykyä ja proaktiivista otetta mahdollisten ongelmien poistamiseksi. Esimiehen tulee olla riittävästi läsnä ja tukea omia lähijohdettaviaan, pelkkä numeroiden seuraaminen ja asioiden johtaminen ei enää etäjohtamisessa ole tehokasta. (Vilkman, 2016) Etäjohtajalta voidaan olettaa usean erilaisen roolin omaksumista, joista muutamia ovat asioiden johtamiseen liittyvät roolit, kuten organisoija ja päätöksentekijä, mutta lähihenkilön tulee hallita myös monia viestinnällisiä rooleja, kuten tiedottaja tai kuuntelija, toisaalta yksi olennaisista johtajan rooleista on ihmisten johtamiseen liittyvät roolit, kuten ongelmanselvittäjä, yhteistyön fasilitoija, sekä valmentaja. Johtamisessa olennaista on viestiä riittävän usein ja ennen kaikkea säännöllisesti, sekä kohdata omat tiimin jäsenet yksilöinä ja huomioida heidän erilaiset tarpeensa. Lisäksi etäjohtamisen avulla voidaan kehittää yhteisöllisyyttä ja etäjohtaja onkin yksi tiiviin ja luottavaisen työyhteisön tukipilari. (Rauramo, 2018)

### 2.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on sidoksissa tietotyötä tekevän tulokseen. Liika kuorma vähentää tuottavuutta, ja hyvällä motivaatiolla voidaan puolestaan kehittää tulosta entisestään. (Sjöblom, 2020, s. 25) Työhyvinvointi on siis useiden tekijöiden summa ja sen kehittämiseksi

tulee tehdä pitkäjänteistä työtä koko organisaation laajuisesti. Työhyvinvointiin voi vaikuttaa yksittäisillä terveystapahtumilla, mutta sen edistäminen on läpileikkaavaa ja pitkäjänteistä henkilöstöön, työyhteisöön, prosesseihin sekä johtamiseen liittyvää työtä. (Työterveyslaitos, 2020)

Työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä ovat voimavarojen ja vaatimusten välinen suhde.

Voimavarat ovat sellaisia tekijöitä, joilla voidaan edistää työhyvinvointia ja vaatimukset puolestaan ovat kuormitustekijöitä, jotka voivat uhata työhyvinvointia. Työhyvinvoinnissa voidaan katsoa olevan ikään kuin kaksi polkua: uupumuspolku ja motivaatiopolku.

Uupumuspolun tekijöitä ovat esimerkiksi liian korkeat työn vaatimukset ja motivaatiopolun tekijöiksi voidaan laskea työn voimavarat, jotka lisäävät sekä innostuneisuutta, mutta myös sitoutumishalua organisaatioon. (Franssila;Okkonen;& Savolainen, 2014)

### **2.3.1 Työtyytyväisyys ja hyvinvointi**

Työtyytyväisyys on olennainen osa hyvinvointia työssä. Työtyytyväisyys voidaan jakaa useaan eri osa-alueeseen, jotka voidaan lajitella esimerkiksi sisäisiin ja ulkoihin tekijöihin.

Tyypillisimpiä työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän kokemus kehittymismahdollisuuksista, työtehtävien sisältö, ammattitaidon arvostaminen, mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön toimintaan, esihenkilön johtamistapa, työpaikan sosiaaliset suhteet, työtilat ja työturvallisuusasioiden käsittely. (Sutela;Pärnänen;& Keyriläinen, 2019, ss. 321-322)

Etätyöllä on myönteisiä vaikutuksia työntekijän jaksamiseen, joka edesauttaa tuottavuutta työssä. Etätyön on myös koettu tuovan kilpailukykyä työmarkkinoilla henkilöstörekrytoinnissa. Etätyömahdollisuuden tarjoamalla työnantaja voi saavuttaa kilpailuetua pätevää henkilöstöä rekrytoidessa. (Heinonen & Sarimaa, 2009, s. 44)

Myös työtiloihinsa tyytyväisimmät työntekijät ovat etätyössä työskentelevät, joista 41 % Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan olivat erittäin tyytyväisiä työtiloihinsa.

Tyytymättömyys työtiloihin johtuu vastaajissa yleisesti työympäristön haittatekijöistä, kuten sisäilmaongelmat tai tilanahtaus. (Sutela;Pärnänen;& Keyriläinen, 2019, s. 320)



### 2.3.2 Ergonomia

Ergonomia voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, joita ovat fyysinen ergonomia, kognitiivinen ergonomia sekä organisatorinen ergonomia. Kognitiivisen ergonomian fokus on järjestelmissä ja käyttöliittymissä ja organisatorinen ergonomia puolestaan liittyy henkilöstörakenteeseen, työprosesseihin sekä työaikajärjestelyihin. Yleisin ja tunnetuin ergonomian osa-alue on kuitenkin fyysinen ergonomia, joka kattaa fyysisen ympäristön sekä käytettävät välineet ja menetelmät. Se siis liittyy ihmisen anatomisiin ja fysiologisiin tarpeisiin koskien konkreettisia työtehtäviä ja työympäristöä, jossa työtä tehdään. (Terveyskylä, 2020) Tässä opinnäytetyössä käsitellään fyysistä ergonomiaa puhuttaessa ergonomiasta.

Työturvallisuuslain luvun 2 8§ (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 2002) mukaan ergonomiasta huolehtiminen työpaikoilla on työnantajan yleisen huolehtimisveloitteen piirissä. Tähän kuuluu muun muassa työympäristön, työyhteisön tilan ja työtapojen turvallisuuden jatkuva tarkkailu. Työnantajan tulee myös huolehtia, että turvallisuutta ja terveyttä koskevat toimenpiteet huomioidaan organisaation kaikkien osien toiminnassa. Kaikki nämä ovat myös osa tilasuunnittelun perusteita, jossa sekä työskentely- että liikkumistilat tulee järjestää tarkoituksenmukaisiksi. Lisäksi työkaluihin, varastointiin, siivoamiseen ja yleiseen kunnossapitoon sekä häiriöiden poistamiseksi tulee tehdä suunnitelmat ja toimenpiteitä. (Launis & Lehtelä, 2011, s. 129)

Työnantaja on velvollinen huolehtimaan ja jakamaan tietoa työympäristön turvallisuudesta ja ergonomiasta, vaikka työntekijä olisikin halukas työskentelemään etänä. Kotona tapahtuvan työn yhteydessä työntekijä kuitenkin vastaa itse riittävästä valaistuksesta sekä työvälineiden soveltuvuudesta työntekoon. Työnantajan on mahdollista tukea työntekijää ja neuvoa esimerkiksi kalustehankinnoissa ja ohjeiden laatimisessa. Yritykset voivat myös panostaa esimerkiksi tietokoneille ladattavilla taukojumppaohjelmistoilla, jotka kannustavat ja ohjeistavat pitämään pitkän työpäivän välissä pieniä taukoja. (Vilkman, 2016)

### 2.3.3 Tietotyö

Tietotyö on työtä, johon vaaditaan usean asian samanaikaista tekemistä, ongelmanratkaisukykyä, päätöksentekoa sekä monipuolista havainnointia. Keskeisenä työvälineenä tietotyössä on tietotekniikka (Työterveyslaitos, 2020). Tietotyöhön liittyvä keskeinen käsite on tietoergonomia, jonka avulla pyritään edistämään selviytymistä työn psyykkisestä kuormasta. Tietoergonomiaan liittyviä kognitiivisia toimintoja ovat muun muassa muisti ja oppiminen, keskittyminen, hahmotuskyky, sekä tiedonkäsittelytaidot ja ongelmanratkaisukyky (Työturvallisuuskeskus, ei pvm). Tietoergonomia ei kuitenkaan käsittele itse ajatustyötä, vaan se liittyy esimerkiksi käytettäviin järjestelmiin ja käyttöliittymiin tai tiedonesitystapoihin (Terveyskylä, 2020).

Tietotyö onkin pitkälti osa uudistunutta digitaalista työntekoa. Se on vaativaa niin kognitiivisesti kuin sosiaalisestikin ja vaatii runsaasti itsesäätelyä. Tietotyössä tuottavuus on merkittävä osa työn tekemistä, mutta sen mittaaminen ja arviointi ei ole kuitenkaan yksiselitteinen prosessi (Sjöblom, 2020, s. 24). Tietointensiivisessä työympäristössä työn vastuut ja haasteellisuus voivat ajaa tilanteeseen, jossa työntöön ja vapaa-ajan raja on vaarassa hämärtyä ja työnteko jatkuu myös työajan ulkopuolella vaarantaen työntekijän hyvinvoinnin (Työturvallisuuskeskus, ei pvm).

Kognitiivisen ergonomian kehittämiseksi ovat Olli Sovijärvi (Sovijärvi, 2019, s. 394) nimeää seuraavia työkaluja: päivän tavoitteiden asettaminen aamulla, suurempien kokonaisuuksien purkaminen osatehtäviksi, toistuvien tehtävien automatisoiminen tai ulkoistaminen, sekä säännöllinen työn tauottaminen. Tauot ovat olennainen osa vireystilan ylläpitämistä työpäivän aikana, sekä rutiineihin keskittyminen ja omien tehtävien organisoiminen helpottavat työhön keskittymistä ja vähentävät moniajon tarvetta kesken päivän. Sovijärvi myös mainitsee Eisenhowerin matriisin, jota voi käyttää ajanhallinnan tukena (Kuva 2). Matriisin avulla voidaan jaotella työtehtävät kiireellisiin ja ei kiireellisiin, sekä tärkeisiin ja ei tärkeisiin, näiden myötä työ voidaan sijoittaa matriisin kenttiin tee heti, aikatauluta, delegoi ja arkistoi.

Kuva 2 Eisenhowerin matriisi (Sovijärvi, 2019, s. 395)

	Kiireellinen	Ei kiireellinen	
Tärkeä	Tee heti	Aikatauluta	Tärkeä
Ei tärkeä	Delegoi	Arkistoi	Ei tärkeä
	Kiireellinen	Ei kiireellinen	

#### 2.4 Toimivan etätyön edellytykset

Ulla Vilkmán nimeää kirjassaan *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä* (Vilkmán, 2016) hyvän etäjohtamisen kulmakiviksi pelisäännöt, jatkuva dialogi, yhteisöllisyys, luottamus, arvostus, avoimuus. Vilkmánin mukaan nämä ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa ja ilman yhtä on hankala toteuttaa toista. Etäjohtamisen kulmakivet antavat ohjenuoran työyhteisön ja etäjohtamisen tarkastelemiseksi. Nämä kulmakivet (Kuva 3) voisi tiivistää yhden kattosanan alle, joka liittyy kiinteästi jokaiseen näistä ja jonka pohjalle jokainen näistä rakentuu: **vuorovaikutus**.

Kuva 3 Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman, 2016).



Oman organisaation etätyömahdollisuuksia kartoittaessa yrityksen olisi hyvä tarkastella muun muassa työntekijöiden työmatkojen pituutta, sekä esimerkiksi halukkuutta työelämän laadun kehittämiseksi ja ennen kaikkea ovatko työntekijät halukkaita etätyön tekemiseen. Etätyön mahdolliset riskit ja hyödyt on myös hyvä kartoittaa varhaisessa vaiheessa. (Heinonen & Sarimaa, 2009, s. 42)

#### 2.4.1 Luottamus, arvostus ja avoimuus

Perinteisen ajatusmallin mukaan luottamus on ansaittava ja jokaisen on osoitettava olevan luottamuksen arvoinen. Ulla Vilkmanin mukaan (Vilkman, 2016) kuitenkin etäjohtajan tulisi haastaa omia ajatusmallejaan etenkin etätyön osalta ja kääntää asetelma toisin päin: Etätyö sallitaan ensisijaisesti, mutta voidaan kieltää, mikäli lähijohdettava käyttää luottamusta väärin. Luottamus on mahdollista ansaita ja sitä voidaan ylläpitää viestimällä avoimesti omasta työstä sekä viestimällä tavoitteista ja odotuksista työtä kohtaan.

Vilkman (Vilkman, 2016) mainitsee yhdeksi etäjohtamisen haasteista tyyppillisen ratkaisun henkilön alisuoriutumiseen liittyvänä toimenpiteenä etätyön kieltämisen olettaen tämän lisäävän työsuorituksen laatua kontrollia kiristämällä. Sen sijaan Vilkman ehdottaa ratkaisuksi syväluotaavaa ja konkreettista keskustelua lähijohdettavan kanssa siitä, minkälaisia työsuorituksia henkilöltä odotetaan ja näille odotuksille selkeiden aikataulujen

asettamista. Näin kummallakin osapuolella on mahdollisuus olla ajan tasalla siitä, mitä organisaatio tai tiimi odottaa työntekijältä ja toisaalta minkälaista tukea esimerkiksi työntekijä tarvitsee työssään suoriutumiseksi.

Organisaatiokulttuuri on osa yrityksen rakennepääomaa. Se voi ilmetä esimerkiksi arvoissa tai tapoina ja traditioina. Sen ytimessä on kuitenkin ajatus siitä, että ihmiset jakavat sosiaalisen todellisuutensa organisaatiossa samoin kuin missä tahansa muussakin yhteisössä. Organisaatiokulttuuri tarvitsee kehittyäkseen sellaisia toimintamalleja, jotka tukevat vuorovaikutusta sekä yksilö- että ryhmätasolla. Yhtenäinen organisaatiokulttuuri sekä yhteisöllisyys auttavat myös tukemaan sellaisissa vaikeissa tilanteissa, kun muutos koskettaa jokaista organisaation jäsentä. Tällöin esihenkilön muutososaaminen ja kyky rakentaa luottamussuhde lähijohdettavan kanssa korostuu. (Puusa & Reijonen, 2011, ss. 334-335)

Yrityksen taloudellisen toiminnan perustuessa vaihtoon, jossa pääosassa ovat ennakoitavuus sekä kokemus kumpaakin hyödyttävästä lopputuloksesta, luottamus liittyy olennaisesti yhteisen työskentelyn peruseräisiin. Tällöin kumpikin osapuoli tietävät ja voivat luottaa siihen, että kummatkin tavoittelevat omaa etuaan sen kuitenkaan tapahtumatta kummankaan parhaan edun kustannuksella. Esimerkiksi esihenkilön ja lähijohdettavan välillä kumpikin hyötyy parhaista mahdollisista käytännöistä ja tehokkaasta toiminnasta, mutta tällöin kummankin tulee voida luottaa siihen, että toinen osapuoli ei käytä hyväkseen omia voimavaroja tai muita resursseja. Luottamuksen peruspilareiksi voisi lukea kompetenssit, jolloin voidaan luottaa, että kummankin pätevyys, kyvykkyys ja taidot ovat riittävällä tasolla oman roolin riittäväksi suorittamiseksi. (Puusa & Reijonen, 2011)

Arvostus on työelämässä toisten kohtaamista esimerkiksi kuuntelemalla, mitä toisella on sanottavana tai esimerkiksi kaikkien tasapuolisella kohtelulla. Arvostus luo pohjaa hyvälle yhteistyölle ja luottamukselle organisaatiossa. (Vilkman, 2016) Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa vuonna 2018 vastaajista 40 % koki saavansa tukea ja rohkaisua työkavereilta, 34 % koki olevansa työyhteisön arvostettu jäsen ja 26 % koki saavansa tukea ja rohkaisua esihenkilöltään (Sutela;Pärnänen;& Keyriläinen, 2019, s. 149). Arvostus luo myös sosiaalista tukea, joka tuo lähijohdettaville ja kollegoille kokemuksen siitä, että ihmistä itseään ja omaa työpanosta pidetään tärkeänä (Vilkman, 2016).

Avoimuus on osa luottamuksen rakentamisen kulttuuria, se on avointa kommunikointia, yhteistyötä sekä päätöksentekoa. Tiedon tulee voida kulkea joka suuntaan organisaatiossa muuttumattomana niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin. Avoimuuden periaatteesta Vilkmän toteaa sen vaikuttavan sitoutumiseen organisaatioon, yhteisöllisyyteen ja yleiseen viihtyvyyteen työssä ja edelleen työmotivaatioon. (Vilkmän, 2016)

#### **2.4.2 Pelisäännöt**

Luottamus, arvostus ja avoin keskustelu tuottavat hyvän pohjan toimivalle yhteistyölle organisaatiossa. Näiden pohjalta tulisikin luoda yhteisesti säännöt ja luonnostella toimintatavat etätyössä toimimiseksi. Usein nämä pelisäännöt ovat organisaatiokulttuuriin syntyneitä tapoja toimia, kuten ryhmätyövälineissä (Skype, Teams) käytetyt liikennevalosignaalit: Kun valo on punainen, ei henkilö välttämättä vastaa heti pikaviesteihin tai soittaminen ei ole soveliaista, valon ollessa vihreä henkilöön voi olla yhteydessä soittamalla tai viestein, älä häiritse -tilassa soittaja ei halua vastaanottaa viestejä, jolloin jokin kiireettömämpi yhteydenottotapa kuten sähköposti on parempi tapa viestiä kollegalle. (Vilkmän, 2016)

Yhteiset pelisäännöt tuovat ohjenuoria myös siihen, mitä kanavaa on hyvä käyttää missäkin tilanteessa: Sähköposti kiireettömiin tai virallisempiin keskusteluihin, pikaviestimet nopeampiin yhteydenottoihin, puhelu puolestaan monimutkaisempiin asioihin, organisaation sisäiset sosiaalisen median työkalut kuten Yammer tai SharePoint -sivustot sellaisiin tiedotettaviin asioihin, jotka eivät välttämättä ole kiireellisiä tai voivat koskea laajaa joukkoa ihmisiä eri yksiköistä ja tiimeistä. (Vilkmän, 2016)

#### **2.4.3 Jatkuva dialogi ja väkivallaton vuorovaikutus**

Vuorovaikutus on Vilkmänin (Vilkmän, 2016) mukaan ihmisten välistä toimintaa, jossa on mahdollista jakaa ajatuksia, käydä yhteistä keskustelua, jakaa kokemuksia sekä tunteita ja rakentaa näistä merkityksiä yhdessä. Tämän vuoksi vuorovaikutus on yksi olennaisimmista osista, joka mahdollistaa kaikkien muiden etätyön kulmakivien olemassaolon.

Etätyössä myös esihenkilön tavoitettavuus korostuu, sillä etäjohtaminen perustuu puhtaasti digitaaliseen yhteydenpitoon perinteisten kasvokkain käytävien nopeiden keskustelujen sijaan. Tällöin esihenkilön tulee viestiä selkeästi, mitä kautta häneen saa yhteyden ja missä aikaikkunassa. Samalla myös vaikeista asioista keskusteleminen voi tuntua kiusalliselta, kun kahdenkeskisestä kommunikaatiosta puuttuu kehonkieli ja viesti on mahdollista välittää lähinnä teksti- tai äänimuotoisena. Etätyössä onkin oman viestinnän sisältöön kiinnitettävä erityistä huomioita. (Vilkman, 2016)

Nonviolent communication -metodi, eli väkivallaton vuorovaikutus on Marshall Rosenbergin kehittämä menetelmä vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Laadukas vuorovaikutus työyhteisössä lisää muun muassa luottamusta ja työhyvinvointia. Menetelmän peruseriaatteena on, että äänenpainon ja eleiden lisäksi viestijän tulisi keskittyä myös sanoihin, mitä ja miten asiat ilmaistaan. Väkivallattoman vuorovaikutuksen ytimessä on tunnistaa, että jokaisella ihmisellä on samat yleisinhimilliset tarpeet ja kaikki, mitä ihminen tekee, on yritys tyydyttää tätä tarvetta. Lisäksi tunteet kertovat, milloin jokin tarve on tyydyttynyt tai jäänyt tyydyttymättä, tunteet voivat kuitenkin vaihdella kokijan mukaan, vaikka pohjalla oleva perustarve olisi sama. Yleisinhimillisiä perustarpeita voivat olla esimerkiksi kuulluksi ja nähdyksi tulemisen tarve, tai arvostuksen, aitouden, sekä yhteenkuuluvuuden tarpeet. (Salmikannas, 2021)

Väkivallattoman vuorovaikutuksen metodi tuo työkaluja henkilökohtaiseen elämään ja työyhteisöön. Metodin avulla vuorovaikutustilanteissa on mahdollista kehittää omaa empaattista kuuntelemisen taitoa, sekä tunnistaa omia tunteita ja tarpeita paremmin ja käyttää näitä apuna vuorovaikutuksessa. NVC-menetelmän mukaiset vaiheet vuorovaikutuksessa ovat havainto, tunne, tarve ja pyyntö. Havainto on ihanteellisessa tilanteessa puhdas havainto toisen ihmisen toimista ja tunteista ilman tulkintaa. Tunne on se tunne, jonka havaitsija tai vastapuoli kokee. Tarve sen sijaan kertoo tunteen herättäneestä, taustalla olevasta tarpeesta, joka on joko kuulijan tai toisen osapuolen tarve. Lopuksi pyynnön avulla on mahdollista esittää pyyntö, jonka avulla oma tarve tulisi täytetyksi. (Salmikannas, 2021)

Tästä kiteytyksenä esimerkiksi ristiriitatilanteen viestintä näiden neljän kohdan avulla. Projektipäällikkö kokee asiantuntijan jatkuvan myöhästelyn aamun palaverista uhaksi oman

projektin etenemiselle ja ottaa asian puheeksi henkilön kanssa: ”Kun minä havaitsin, että sinä olet usein myöhässä aamun kokouksesta (havainto), minusta tuntuu pettyneeltä (tunteet), sillä minä tarvitsen sinun sitoutumistasi tähän projektiin (tarpeet) ja minä haluaisin sinun olevan ajoissa työpaikalla, jotta voimme yhdessä pitää kiinni sovitusta aikatauluista (pyyntö). Tällaisella rakenteella keskustelu on mahdollista avata toisen ihmisen kanssa, sekä jakaa tietoa omista tunteista ja tarpeista. Voi esimerkiksi olla, että jatkuvasti myöhästelevä henkilö ei olekaan myöhässä välinpitämättömyyden vuoksi, vaan hänen omien tarpeidensa prioriteettilistalla on jokin sellainen tarve, joka on suurempi kuin aamupalaverissa ajoissa oleminen, kuten vaikka henkilö, joka on jäänyt yksin ja joutuu kuljettamaan lapset päiväkotiin. Kun keskustelun aloittaja näkee koko tilanteen, voi hän ymmärtää paremmin syitä toisen myöhästelyyn ja henkilöiden on mahdollista yhteisesti sopia pelisäännöistä esimerkin aamupalaverin suhteen. (Salmikannas, 2021)

Avoimen ja väkivallattoman keskustelun avulla, avoimesti omista tunteista ja tarpeista viestien, on mahdollista löytää sopuisasti yhteinen polku. Näin ollen osapuolet rakentavat samalla myös luottamusta välilleen ja luovat mahdollisuuden onnistua yhdessä. Kun osapuolten yleisinhimilliset tarpeet on tyydytetty tai niistä on viestitty selkeästi, on mahdollista myös samalla hallita paremmin tilanteissa syntyviä omia tunnetilojaan, kuten esimerkiksi projektipäällikön on mahdollista sietää paremmin omaa pettymyksen tunnettaan, kun keskustelu myöhästävän osapuolen kanssa on käyty ja omat tunteet sekä tarpeet on viestitty. (Salmikannas, 2021)

#### **2.4.4 Yhteisöllisyys**

Yhteisöllisyys on merkittävää työssä viihtymisen kannalta ja työhyvinvointi puolestaan vaikuttaa myönteisesti myös työn tuloksellisuuteen. Yhteisöllisyyden kokemuksen luominen onkin yksi etäjohtamisen suurimmista haasteista, kun luonnollista vuorovaikutusta ei synny toimistotyön tapaan ja vuorovaikutuksen puute voi aiheuttaa eristyneisyyden tunnetta työyhteisössä. Tähän avaimena toimii tiimin yhteistyö ja toisiin tutustuminen. Yhteisöllisyyden rakentaminen onnistuu parhaiten kasvotusten, mutta fyysisen kohtaamisen puuttuessa on panostettava virtuaalisten työvälineiden kautta tutustumiseen. Tämä vaatii tahtotilaa ja tietoista yrittämistä onnistuakseen. (Vilkman, 2016)



Organisaation sisäinen kulttuuri, sen syntyminen, säilyminen ja kehittyminen vaativat runsaasti vuorovaikutusta organisaation jäsenten kesken. Perinteisesti näitä on helpoin pitää yllä sekä kehittää kasvokkain käytävän vuorovaikutuksen avulla. Näin ihmisten on mahdollista ottaa mallia toisista, muodostaa yhteinen kieli sekä käsitteet ja sisäiset arvot. Fyysisen läheisyyden puuttuessa on vaikeampi päästä käsiksi yhteisiin merkityksiin tai yhteiseen symboliikkaan. Organisaatiokulttuuri ja yhteisöllisyys syntyvät siis pääosin yhteisistä kokemuksista ja se on prosessina hyvin pitkä. Yhtenäisen organisaatiokulttuurin rakentaminen monipaikkaisessa työssä onkin yksi haasteellisimmista osa-alueista etäjohtamisen saralla. (Puusa & Reijonen, 2011)

#### **2.4.5 Tietoturva ja digitaaliset työvälineet etätyössä**

Tietoturva digitalisoituvassa maailmassa on noussut ajatuksia herättäväksi puheenaiheeksi etenkin lokakuun 2020 Vastaamon tietomurron (Yleisradio, 2020) jälkeen. Miltei jokainen organisaatio käsittelee tietoa sähköisesti ja Internetin välityksellä. Kyberrikollisuudesta voi seurata mainehaittaa, palvelujen häiriöitä tai tietojen menetyksiä. Pahimmillaan rikollinen voi ottaa käyttöönsä verkkolaitteita ja muokata tai poistaa oleellista tietoa. Työnantajan antamia ohjeistuksia esimerkiksi salasanaikäytännöistä tulee noudattaa huolellisesti ja esimerkiksi yrityksen sisäverkkoon kirjautuminen vain virtuaalisten erillisverkkojen (VPN) välityksellä on suotavaa. (Kyberturvallisuuskeskus, 2020)

Tietokoneen käyttöjärjestelmä, sekä sovellusten ajantasaisuus ovat loppukäyttäjän näkökulmasta helpoimpia keinoja vaikuttaa omaan tietoturvalliseen etätyöskentelyyn. Organisaatioilla on joko sisäisesti tai ostopalveluna oma tietohallinto-organisaatio, joka huolehtii siitä, että oikeat päivitykset ja sovellusversiot saadaan tarjottua keskitetysti työntekijöille. Mikäli työnantaja on tarjonnut välineet työn tekemiseksi, tulisi tällöin käyttää näitä ensisijaisesti työn tekemiseen omien välineiden sijaan. Yksi tärkeä työn tietoturvan kulmakivi on myös riittävän pitkät ja monimutkaiset salasanat. Samoja salasanoja ei tulisi kierrättää palvelusta toiseen, jolloin mahdollisen tietomurron seurauksena jokainen tili, jolla on käytössä sama salasana, kuin murretulla sivustolla tai järjestelmällä, on vaarantunut. (Kyberturvallisuuskeskus, 2020)

Digitaalisia työvälineitä on lukuisia ja jokaisella organisaatiolla on omat vakiintuneet välineensä tai mahdollisesti ostetut lisenssit. Työvälineitä käyttäessä tulee sekä yrityksen että yksittäisen työntekijän huomioida muutamia seikkoja. Valtionvarainministeriö on laatinut linjauksen julkisten pilvipalvelujen käytöstä ja siitä, miten julkisen hallinnon organisaation tietoa voi käsitellä pilvipalveluissa. Tässä avainasemaan nousee juuri tiedon luokittelu julkiseksi ja ei-julkiseksi, jolloin alustan arkkitehtuuri tulee suunnitella tarkoituksenmukaiseksi ja tietoturvan tulee olla organisaation toimintaan soveltuva. Tiedon sijainti voidaan esimerkiksi luokitella kolmeen ryhmään: Suomi, EU tai ETA-alue, sekä muut maat. Tiedon sijainnissa tulee huomioida riskiarviointi, jossa huomioidaan olemassa olevat ohjeet sekä säädökset, palvelun tulee täyttää tiedon käsittelylle asetetut vaatimukset. (Julkisen hallinnon pilvipalvelulinjausten työryhmä, 2018)

#### **2.4.6 Etätyön sosiaaliset vaikutukset**

Etätyössä suurimpana vaarana on eristäytyminen ja etäntyminen työyhteisöstä. Digitaalisen työnteon välineet tukevat osittain sosiaalista vuorovaikutusta, mutta pitkällä aikavälillä yksinäisyyden tunne kuitenkin kasvaa. Suurin osa etänä työskentelevistä kaipaa kontaktia kasvokkain ja kokee esimerkiksi yhteisten lounas- ja kahvihetkien lisäävän palautumista työstä. (Huotilainen, 2020)

Etätyöllä on myönteisiä vaikutuksia muun muassa rauhallisemman työympäristön myötä esimerkiksi stressin pienentymiseen ja toisaalta tuottavuuden kasvuun. Samalla työntekijän kokemus oman työn sisältöön vaikuttamisesta paranee ja lisää aikaansaavuutta. Yksi tärkeimmistä etätyön eduista on kuitenkin työn ja muun elämän yhteensovittaminen, kun työmatkustamiseen kulunut aika on käytettävissä myös muuhun. Varjopuolena kotoa käsin työskentelystä on myös lisääntynyt paine ylisuorittamiseen ja työn- ja vapaa-ajan rajojen hämärtymiseen. Samalla itsesäätelyn puute voi lisätä stressiä, kun työaika kuluukin tehottomasti ylisuorittamisen seurauksena tai motivaation puutteen vuoksi. (Männistö, 2017)

### 2.4.7 Etätyön fyysiset vaikutukset

Koronapandemian aika on erottanut toimisto- ja asiantuntijatyössä työskentelevät ihmiset kahteen ääripäähän: Liikuntaa harrastavien ja päivittäin aktiivisten henkilöiden liikkuminen ei ole juurikaan vähentynyt etätyöskentelyn seurauksena, mutta sen sijaan jo ennen korona-aikaa vähäisesti liikkuneet ovat passivoituneet entisestään. Korona on yleisesti vähentänyt liikunnan määrää ja alle tuhannen askeleen päivien lukumäärä aktiivisesti liikkuvien keskuudessa kasvoi noin seitsemästä prosentista 12 %:iin, mutta passiivisten liikkujien parissa alle tuhanteen askeleeseen jäävien päivien määrät ovat kasvaneet jopa 17 %-yksikköä. (Aaltonen, 2020)

Lisääntynyt etätyö vaikuttaa paitsi myös henkilöön itseensä fyysisesti, myös kokonaisuutena liikenteen päästöihin. Laajan etätyöskentelyn ympäristövaikutukset ovat mittavat liikenneruuhkien vähentyessä. WWF:n selvityksen (Häkkinen & Kangas, 2012) mukaan etätyötä tekemällä on mahdollista vähentää työmatkapäästöjä. Yhden työpäivän viikossa etänä työskentelemällä hiilidioksidin päästövähennys vuodessa on noin 200 kilogrammaa. Täysin etänä työskentelevälle tämä tarkoittaa siis tuhatta kiloa päästövähennystä täysin etänä työskentelevälle.

## 2.5 Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori tuottaa valtionhallinnon toimialariippumattomia tieto- ja viestintätekniikkapalveluita. Lisäksi Valtori tuottaa myös tieto- ja viestintätekniisiä palveluja, jotka täyttävät korkean varautumisen ja turvallisuuden vaatimukset, sekä integraatiopalveluja. Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin asiakkaina ovat kaikki valtionhallinnon virastot ja laitokset, sekä muut valtion liikelaitokset ja julkisen hallinnon viranomaiset, julkisoikeudelliset laitokset, sekä eduskunta. (Valtori, ei pvm)

Valtori on maantieteellisesti hajautunut organisaatio ja sillä on toimintaa noin 30 toimipaikassa ympäri Suomea. Valtorissa työskentelee noin 1400 henkilöä erilaisissa tehtävissä, joista jokaiselle arkipäivää on etäyhteydet, tiimityövälineet kuten Teams ja Skype,

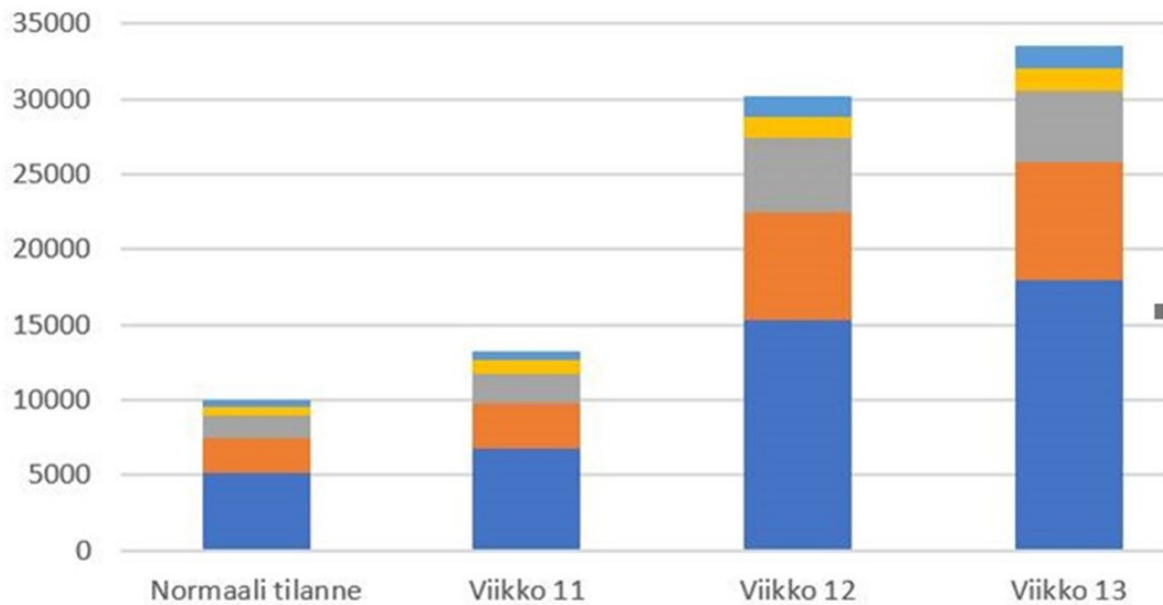
videoneuvottelut, sekä paperittomuus. Toimitilat ovat pääsääntöisesti monitoimitiloja, sekä etätömahdollisuus on ollut käytössä laajalti organisaatiossa jo pitkään. (Valtori, ei pvm)

### **2.5.1 Kevään 2020 koronapandemian vaikutukset**

Valtionvarainministeriön ja Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin välisessä tulossopimuksessa on nimetty ennakkollisia tavoitteita vuosille 2021-2023 (Valtionvarainministeriö, 2020). Sopimuksessa on mainittu muun muassa hallitusohjelman ”Valtion työtehtäviä tulee organisoida monipaikkaisuutta ja älyteknologian mahdollistamaa paikkariippumattomuutta hyödyntäen”, johon Valtorille on asetettu tavoitteeksi panostaa etätöitä ja mobiilikäyttöä tukeviin palveluihin. Valtorin yhteisien HR-teemojen tavoitteissa on myös nimetty tietotekniikka-avusteinen etätöiden, mobiilikäytön, verkkokokousten ja videoneuvottelujen tuki. Valtori on sitoutunut tukemaan Valtionhallintoa digitalisaatiossa ja etätöihin siirtymisessä.

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori on mahdollistanut etätöiden tekemisen työntekijöilleen jo ennen koronapandemiaa tekemällä työnantajan ja työntekijän välisen etätöösopimuksen joko osalle viikkoa tai täysipäiväiseksi. Keväällä koronapandemian vuoksi Suomeen julistettiin poikkeustila 16.3.2020 ja valmiuslaki astui voimaan 18.3.2020. Tämän seurauksena valtionhallinnon työntekijöistä valtaosa siirtyi etätöihin hyvin nopealla aikataululla. Viikolla 11 etätöskentely oli lisääntynyt normaalitilanteesta jo kolmanneksella (Kuva 4). Valmiuslain astuttua voimaan valtionhallinto siirtyi laajamittaiseen etätöskentelyyn vain muutaman päivän aikajänteellä ja viikolla 12 etätöissä oli kolminkertainen määrä verrattuna normaaliin. (Lehmus, 2020)

Kuva 4 Etäyhteyksien määrä maaliskuussa 2020 (Lehmus, 2020)



Koronavuoden murros oli iso kulttuurimuutos valtionhallinnon organisaatioille, mutta se oli myös suuri askel teknisesti toteuttaa hyvinkin kireän aikataulun puitteissa. Verkkokokousten määrä yli kaksinkertaistui ja etäyhteyksien määrä nousi noin kymmenestä tuhannesta yli 30.000 käyttäjään. Valtionhallinnon käyttäjätyytyväisyys Valtorin tarjoamiin tukipalveluihin on laaja-alaisesta etätyöhön siirtymisestä huolimatta noussut edellisvuoden 9,14 keskiarvosta jopa 0,8 yksikköä 9,22:een asti asteikolla 1-10. (Valtori, 2020)

### 3 Etätyöskentely – Aineisto ja menetelmät

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa Valtion tieto- ja viestintäteknikkakeskus Valtorille henkilöstön näkemyksistä etätyöstä ja siitä, paljonko etätyötä tehtiin ennen koronapandemian aikaa, paljonko sitä tehtiin syksyllä 2020 ja toisaalta kuinka henkilöstö olisi halukas jatkamaan etätyössä myös tulevaisuudessa. Näiden tietojen pohjalta on tarkoitus tuottaa tietoa ja tukea muun muassa johdon päätöksenteon tueksi tilan käytön optimointiin ja kustannussäästöihin hukkaneliöitä supistamalla.

Tutkimuskysymyksenä oli: Kuinka Valtori voisi edistää henkilöstön hyvinvointia etäjohtamista tukemalla? Ja apukysymyksinä tähän:

- Kuinka paljon etätyötä tehdään Valtorilla nyt verrattuna aiempaan?
- Miten henkilöstö haluaisi jatkaa etätyöskentelyä myös koronapandemian jälkeen?
- Kuinka esimiestyötä on mahdollista tukea lähijohdettavien ollessa hajautuneena ympäri Suomea?

### 3.1 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelmiä tutkimustyössä ovat esimerkiksi puhelinhaastattelu, käyntihaastattelu, postikysely, Internet-tiedonkeruu, sekä kvalitatiiviset haastattelut. Tiedonkeruutapoja voi yhdistellä ja soveltuvimman tavan valinta on olennainen osa tilastollista tutkimusta. (Tilastokeskus, ei pvm)

Tunnetut menetelmäkäsitteet tutkimustyössä ovat kvalitatiivinen eli laadullinen ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus rakentuu etukäteen laadittujen, tarkkaan rajattujen kysymysten sijaan vapaamuotoisemman keskustelun pohjalle, jossa voidaan käyttää syvähaastattelua tiedonkeruumenetelmänä (Tilastokeskus, ei pvm). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan pyritään luomaan mahdollisimman tarkat mittausten menetelmät ja keräämällä tutkimusaineisto esimerkiksi väestöotoksen perusteella (Tilastokeskus, ei pvm). Kvantitatiivista tutkimusta kutsutaan myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Aineisto on tyypillisesti numeerisesti suuri ja edustava otos ja ilmiöitä kuvataan numeerisen tiedon pohjalta pehmeän tiedon sijaan. (Heikkilä, 2014, s. 15)

Otantatutkimuksessa tutkitaan vain tietty perusjoukon osajoukko, eli otos. Kokonaistutkimus puolestaan on tutkimusprosessi, jossa tutkitaan koko perusjoukko. Kokonaistutkimusta on syytä harkita, mikäli tutkimuksen otanta ylittää kolmanneksen perusmäärästä. Kyselyn perusjoukko on koko Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskuksen henkilöstö, noin 1400 henkilöä ja toteutettavan kyselyn tavoitteena oli toteuttaa kokonaistutkimus, eli tavoittaa koko henkilöstö. (Heikkilä, 2014, ss. 32-33)

Tutkimuksen perusjoukko on sellainen tutkittava kohdejoukko, josta tietoa halutaan kerättävän. Perusjoukosta saatavaa rajatumpaa vastaajajoukkoa kutsutaan otokseksi, joka ei voi kuvata täysin varmuudella koko perusjoukkoa, mutta on siitä saatavat tulokset ovat kuitenkin voimassa tietyllä todennäköisyydellä. Kohdeperusjoukko puolestaan on sellaiset

yksilöt, jotka ovat kyselyn laatijan näkökulmasta kiinnostavia ja toisaalta kyselyn puitteissa tavoitettavissa. Otoksen koko on mahdollista ilmaista otantasuhteena, jolloin otoskoko jaetaan perusjoukon koolla. (Heikkilä, 2014, ss. 12-13) Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorille tuotetussa kyselyssä otoskoko oli 70 % koko organisaatiosta ja yhdessä lisäkysymyksessä 17 % koko organisaatiosta (24,4 % vastaajista).

### **3.2 Kyselyn toteutus**

Kysymysten suunnittelu alkoi listaamalla kysymysaihoita ja teemoja, joihin haluttiin löytää vastauksia. Listauksen perusteella alkoi rakenteen luonnostelu ja kysymysten jalostaminen noin viidestäkymmenestä yksittäisestä kysymyksestä.

Kysymyksiä kyselyssä oli kaiken kaikkiaan 25 kappaletta (Liite 1). Osa kysymyksistä avasi jatkokysymyksiä, esimerkiksi esihenkilöille esitetyt kysymykset 3-5, mikäli kysymykseen kaksi vastasi työskentelevänsä esimiesasemassa. Samoin kysymys 11 aukesi sellaisille vastaajille, jotka olivat merkanneet kohtaan 10 a jotakin, kysymys käsitteli kuormitustekijöitä etätyössä ja ensimmäisenä vaihtoehtona oli lapset. Kysymys oli ohjeistettu jätettävän tyhjäksi, mikäli kysymyksen kymmenen mainittuja kuormitustekijöitä ei ollut.

Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä (Webropol, ei pvm). Webropol on Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin virallinen työkalu sekä virallisten että vapaamuotoisien kyselyiden toteuttamiseen tämän opinnäytetyön toteutushetkellä, joten se oli luonnollinen valinta myös tämän opinnäytetyön aineiston keruuseen.

Kyselyn rakenteen luonnostelu alkoi vuoden 2020 syksyllä tutkien muita vastaavia kyselyitä, joita oli muissa Valtionhallinnon virastoissa toteutettu edellisenä keväänä ja kesänä. Näiden pohjalta muotoutui hyvä kuva siitä, minkälaisia kysymyskokonaisuuksia ja kysymystyyppisiä olisi hyvä ottaa mukaan myös Valtorin etätyökyselyyn.

### **3.3 Tulosten luotettavuus ja analysointimenetelmät**

Mikäli kyselytutkimuksen otoskoko on pieni, on tulosten reliabiliteetti eli luotettavuus myös pieni. Tutkimuksen tuloksien tulee olla luotettavia ja sen tulee olla toistettavissa samanlaisin

tuloksia. Virheiden mahdollisuus tutkimustyössä on suuri jokaisessa työvaiheessa: tiedon keruussa, tietoa syöttäessä, käsittelyssä ja tuloksien tulkinnassa. Kyselytutkimuksen riskinä on poistuma tai kato, joka tarkoittaa niitä henkilöitä, jotka ovat jättäneet kyselyn kesken, eivät ole lähettäneet sitä tai eivät ole vastanneet siihen ollenkaan. Kohderyhmä tulisi myös tarkistaa, että se edustaisi koko tutkittavaa perusjoukkoa mahdollisimman kattavasti. (Heikkilä, 2014, s. 28)

Myös kyselyn objektiivisuus eli puolueettomuus on merkittävä osa kyselyn luotettavuuden määrittelyä. Kysymyksenasettelijan henkilökohtaiset mielipiteet tai kiinnostuksen kohteet saattavat värittää jo kysymystenlaadintavaiheessa kyselyn mahdollista suuntaa, mutta myös analyysivaiheessa tulkinnan mahdollisuuden riski on suuri. Tutkija ei saa antaa omien mielipiteidensä tai vakaumustensa vaikuttaa lopputulokseen. (Heikkilä, 2014, ss. 28-29)

### **3.3.1 Ristiintaulukointi ja Khiin neliö -testi**

Ristiintaulukoinnilla kuvataan kahden muuttujan luokkien jakautumista ja sen avulla voidaan tarkastella näiden muuttujien riippuvuutta toisistaan. Riippuvuus tai korrelaatio kahden muuttujan välillä voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Positiivisessa riippuvuudessa muuttujan X keskimääräistä suurempi arvo esiintyy tyypillisesti muuttujan Y keskimääräistä suuremman arvon kanssa. Negatiivinen korrelaatio puolestaan tarkoittaa sitä, kun muuttujan X keskimääräistä suurempi arvo esiintyy muuttujan Y keskimääräistä pienemmän arvon kanssa ja vastaavasti muuttujan Y keskimääräistä suurempi arvo esiintyy muuttujan X keskimääräistä pienemmän arvon kanssa. (Tilastokeskus, ei pvm)

Analysointivaiheessa muuttujat voidaan taulukoida vastausten lukumäärien perusteella ja jatkojalostaa tuloksia ristiintaulukoimalla. Ristiintaulukoinnin avulla voidaan hakea vastaajan taustatietojen perusteella esimerkiksi sitä, kuinka tietty vastaajaryhmä on eri kysymyksiin vastannut, tai onko kahteen eri kysymykseen vastanneet henkilöt samoja vastaajia. (Vehkalahti, 2019, ss. 59-60)



### 3.3.2 Webropol Text Mining

Analysoinnin avuksi päädyttiin käyttämään lisäksi Webropol Analytics –lisämoduulia sen Text mining -ominaisuuden vuoksi. Kyselyssä oli tarkoitus tuottaa myös avoimia kysymyksiä, jolloin Text mining -työkalun avulla on mahdollista lajitella suurikin massoja vastauksia aikaa säästään (Webropol, ei pvm). Työkalu lisää myös samalla luotettavuutta systemaattiseen analysointiin, sillä aineiston manuaalinen käsittely on vaarana värityä käsittelijän omien mielipiteiden vuoksi, jolloin lopputulos harvoin on objektiivinen.

Kyselyn avoimet vastaukset lajiteltiin Text mining -työkalulla. Jotta kyselyn tulokset oli mahdollista yksinkertaistaa ja viedä riittävän yleismuotoisiksi, vastaukset visualisoitiin sanakartoin ja sanapilvin. Vastaukset lajiteltiin analyysityökalun avulla myös erilaisin tunnistein ja nämä visualisoitiin piirakkakaavioin. Numeerisissa vastauksissa vastaajan oli mahdollista vastata kysymykseen asteikolla yhdestä viiteen, ja tulokset käännettiin piirakkakaavioiksi.

## 4 Etätyökysely – Tulokset

Etätyökysely toteutettiin Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin henkilöstölle 1.-16.10.2020 välisenä aikana. Vastauksia saatiin yhteensä 985 kappaletta. Kyselyn vastaukset lajiteltiin ja analysoitiin jakamalla avoimet vastaukset niiden sisältämien aihealueiden mukaisesti. Jotkut vastaukset käsittelivät useampaa teemaa ja näille merkattiin useita tunnisteita. Avoimet vastaukset visualisoitiin sanapilvin, sanakartoin sekä piirakkakaavioin.

Sanapilvi on vastauksissa sanoista muodostettu sanarykelmä, jonka avulla voidaan kerätä yhteen vastauksissa useimmin toistuneet sanat. Mitä useammin jokin sana esiintyy, sitä suurempi se on sanapilvessä. Sanapilven huonoja puolia on etenkin suomen kielessä esiintyvät sanojen taivutukset, jotka lasketaan eri sanoiksi.

Sanakartta on sanapilven ohella nopea visualisoinnin väline, jolla voidaan hakea sanoja, jotka tyypillisimmin ovat esiintyneet vastauksissa lähellä toisiaan. Sanakartat sekä sanapilvet ovat yksinkertaistuksia saaduista vastauksista ja niiden avulla on helppo visualisoida dataa

nopeasti, mutta varsinaisen analyysin pohjana niitä ei voida käyttää niiden epätarkkuuden vuoksi.

Tämän kyselyn tulosten pohjalta kappaleessa 5, johtopäätökset, tarkastellaan tutkimuskysymystä: *Kuinka Valtori voisi edistää henkilöstön hyvinvointia etäjohtamista tukemalla?* Ja mahdollisia keinoja tämän toteuttamiseksi ja nykytilaa apukysymysten kautta:

- Kuinka paljon etätyötä tehdään Valtorilla nyt verrattuna aiempaan?
- Miten henkilöstö haluaisi jatkaa etätyöskentelyä myös koronapandemian jälkeen?
- Kuinka esimiestyötä on mahdollista tukea lähijohdettavien ollessa hajautuneena ympäri Suomea?

Aineiston otoskoko oli 70 % koko Valtorin tieto- ja viestintätekniikkakeskuksen vastaajista. Virhemarginaali 95 % luottamustasolla on näin ollen 2 %. Toiveisiin etätyöskentelyn jatkosta liittyvässä kysymyksessä vastaajamäärä oli 241 henkilöä koko 1400 henkilön populaatiosta. Näin ollen luottamustasolla 95% virhemarginaali on 6%. Kyselyn tilaajan pyynnöstä ensimmäinen kysymys, jossa on eroteltu vastaajat yksikötasolla, on poistettu tämän opinnäytetyön tarkastelusta sen julkaisemisen mahdollistamiseksi. Osa analyysimenetelmistä, joita tätä opinnäytetyötä varten olisi ollut hyödynnettävissä, eivät täten ole käytettävissä aineiston julkaisun mahdollistamiseksi. Tarkastelussa pidättäydytään siis koko tutkimusjoukkoa käsittelevällä tasolla.

Tämän kyselyaineiston analysoinnissa oli tarkoitus käyttää Khiin neliö -testiä tutkimaan, onko henkilön sijoittuminen organisaatioon riippuvainen siitä, kuinka tämä kokee etätyöskentelyn ja kuinka vastaaja toivoisi etätyötä tehtävän tulevaisuudessa. Työn tilaajan toiveesta vastauksia ei kuitenkaan käsitellä yksikötasolla, vaan koko vastaajamassaa yhtenä kokonaisuutena, näin Khiin neliö -testiä ei päästyäkään käyttämään täydessä potentiaalissaan. Ristiintaulukointia käytettiin hyväksi muun muassa tarkastelemalla sitä, kuinka vastaaja on kokenut etätyön sujuvuuden ja omat tietotekniset taidot etätyössä suhteessa etätyöhalukkuuteen jatkossa.

Kyselyn vastausten osittaiseksi anonymisoinniseksi osassa kysymyksissä on jaettu yksiköt kolmeksi yksiköksi X, Y ja Z, joihin on yhdistetty samankaltaiset toiminnot yhden

kirjaintunnuksen alle. Näin kokemuksia ja vaihtelua vastauksissa voidaan kuitenkin tarkastella karkealla jaolla.

#### **4.1 Esihenkilöille esitetyt kysymykset korona-ajan vaikutuksista ryhmien johtamiseen**

Kysymys kaksi, toimiiko vastaaja esimiesasemassa, esitettiin kaikille vastaajille. Riippuen valitusta vastauksesta, aukesi vastaajalle joko esihenkilöille osoitetut kysymykset, tai kysely ohjasi vastaajan jatkamaan kaikille avoimiin kysymyksiin. Esihenkilöitä kaikista vastaajista oli yhteensä 88 kappaletta.

Esihenkilöille esitetyt kysymykset käsittelivät korona-ajan etätyöskentelyn vaikutuksia oman ryhmän johtamiseen. Vastaajista 76 % koki työntekijöiden työn ohjaamisen toimineen hyvin korona-aikana, 87 % koki työntekijöiden saavutettavuuden olleen hyvä. Lisäksi 65 % koki työntöön läpinäkyvyyden toimineen hyvin, eli vastaaja tietää, mitä oman ryhmän työntekijät tekevät.

Avoimeen kysymykseen kuinka työnantaja voisi tukea omaa esimiestyötä saatiin vastauksia yhteensä 70 kappaletta. Esihenkilöiden kokemukset lähijohdettavan roolissa avointen vastausten perusteella ovat päällisin puolin myönteisiä. Kysymyksen asettelussa lauserakenne oli asetettu monitulkintaisesti, joten osa vastauksista kattoivat omaa henkilökohtaista kokemusta esimiestyön suorittamisesta ja osa puolestaan esihenkilöiden kokemuksia omista lähiesihenkilöstään. Vastauksissa toistuu muun muassa hyvä kommunikaatio ja säännölliset tapaamiset lähijohdettavien ja lähiesihenkilöiden välillä. Palautetta ajanpuutteesta ja työtehtävien priorisoinnista esiintyi osassa vastauksia. Vapaamuotoinen ja pohdiskeleva vuorovaikutus on vähentynyt koronapandemian tuomien poikkeuksellisten työolosuhteiden myötä.

Yksiköittäin tarkasteltuna ainoa tyytymättömyys esimiestyössä koettiin työntöön läpinäkyvyyden osalta yksiköissä Y ja Z. Yksikössä X koettiin kaikki ryhmän johtamiseen liittyvät teemat toimivan joko hyvin tai osittain. Avoimia vastauksia tarkastellessa tyytymättömyyden aiheiksi nimetään muun muassa omien lähijohdettavien työmäärän arvioinnin haastavuus, sekä kontaktin puute etäkokouksissa, jossa suurin osa osallistujista on

vain hiljaa ja näkyvyys työhön samalla kärsii. Avoimien vastausten perusteella etätyöskentelyyn siirtyminen on koettu sekä hyvänä että haastavana jokaisessa yksikössä. Ongelmia etätyössä on väärinymmärrykset ja kokemus epäasiallisesta kohtelusta, kun kanssakäymisestä puuttuu nonverbaali viestintä ja asiat joudutaan viestimään kiireessä. Tällaisiin tilanteisiin esihenkilöt ovat kaivanneet tukea ja toimintamalleja, kuinka hankalia asioita on mahdollista käsitellä etänä, sekä ohjeistus ja tukimalli esimerkiksi epäasiallista kohtelua kokeneen auttamiseksi ja omien tunteiden tulkitsemiseksi. Työnantajalta toivottaisiin tukea sekä työergonomiaan, sekä esimiehelle riittävästi aikaa lisääntyneen hallinnollisen työn tekemiseen.

Avoimissa vastauksissa myös työnantajan onnistuminen esimiestyön tukemisessa näkyy selvästi, etätyöskentely ja -johtaminen toimivat vastaajilla totutusti ja osa kokee myös työskentelyn tehokkuuden kasvaneen. Työvälineet on koettu toimivan pääsääntöisesti hyvin avointen vastausten perusteella, vaikka useassa vastauksessa niiden todetaan olevan vain laimea korvike kasvokkain käytävälle kanssakäymiselle.

Oman esihenkilön esimiestyön sujuvuuteen liittyvissä avoimissa vastauksissa pääosa vastaajista kokee työskentelyn ja yhteistyön toimivan yhtä hyvin kuin ennenkin, mutta osassa vastauksissa näkyy kuitenkin huoli oman esihenkilön jaksamisesta sekä tiedonkulun haasteista. Työnohjaus on saanut kiitosta vapaissa vastauksissa, mutta vastaajat kaipaavat enemmän vapaamuotoista vuorovaikutusta sekä omien kollegoiden että esihenkilöiden kanssa.

#### **4.2 Etätyö ennen koronapandemiaa, sen aikana ja toiveet työskentelystä jatkossa**

Kyselyssä esitettiin vastaajille kolmen kysymyksen sarja, jossa kartoitettiin, paljonko etätyötä Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorissa tehtiin ennen koronapandemian alkua, sen aikana, sekä paljonko henkilöstö toivoisi voivansa tehdä etätyötä jatkossa myös koronapandemian jälkeen. Viimeinen kysymys oli kuitenkin jäänyt julkaisematta heti kyselyn alussa, joten vastauksia kertyi vain 241 kappaletta. Vastausten määrä kattaa tämän kysymyksen kohdalla 17 % koko Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorista ja luotettavuuden osalta se olisi riittävä kattavuus tarkastellessa 1400 henkilön perusjoukkoa. Verrattuna muuhun aineistoon, tämän kysymyksen tuloksia tulee tarkastella hieman

kriittisemmin sen mahdollisen virhemarginaalin ollessa suurempi kuin muissa vastauksissa, joissa edustettuna on 70 % koko perusjoukosta.

#### 4.2.1 Etätyö ennen koronapandemiaa

Suurin osa henkilöstöstä työskenteli pääsääntöisesti työnantajan tiloissa ja vain satunnaisesti etätyössä. Yhdestä viiteen päivää etänä työskenteli ennen korona-aikaa yhteensä 60,73 % vastaajista, yhteensä 597 vastaajaa 983:sta. Tyypillinen valtorilainen teki työtä etänä joko ei lainkaan tai kahdesta kolmeen päivää viikossa (Kuva 5). Vastausten mediaani on kolme ja keskiarvo 2,88 kaikista saaduista vastauksista, kun niille annetaan lukuarvot pienimmän ollessa 1 – ei lainkaan tai satunnaisesti ja suurin 6 – täysin etätyössä, tarpeen mukaan toimistolle.

Kuva 5 Etätyö viikossa ennen korona-aikaa, piirakkakaavio

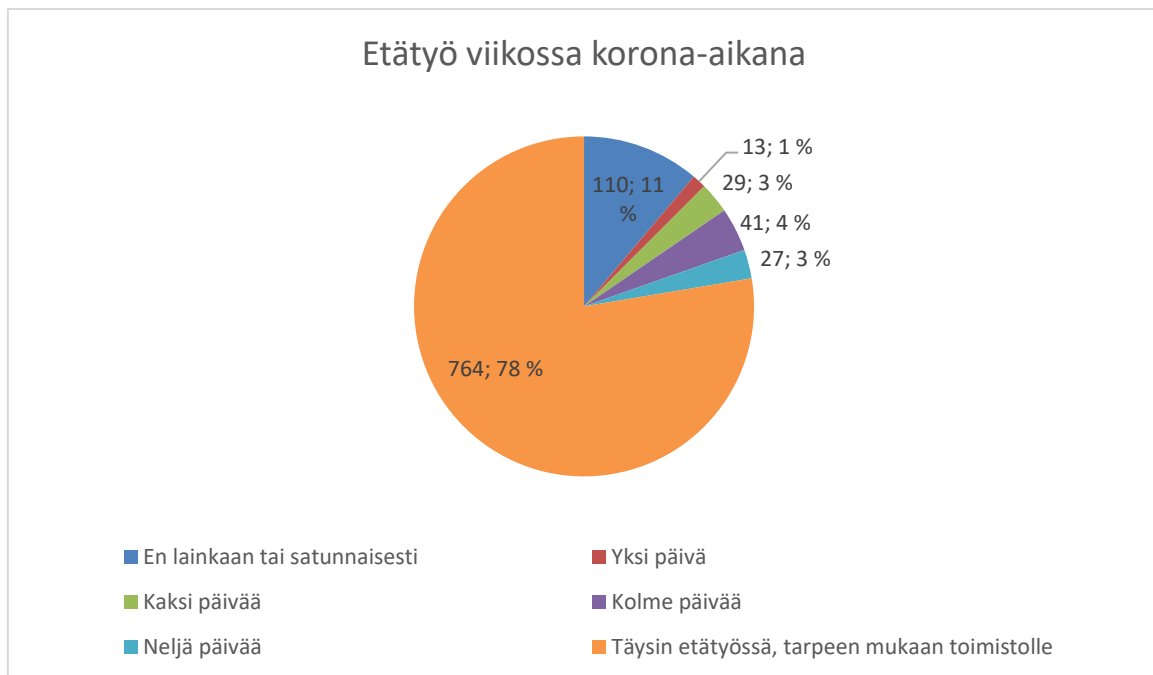


#### 4.2.2 Etätyö koronapandemian aikana

Koronapandemian aikana lokakuussa 2020 suurin osa Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin henkilöstöstä oli siirtynyt työskentelemään etänä. Valtaosa Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorissa työskentelevästä siirtyi etätyöhön vain

muutaman viikon varoitusajalla keväällä 2020 ja tilanne jatkui edelleen samanlaisena lokakuun 2020 kyselyn perusteella, jossa vastaajista jopa neljä viidestä työskenteli pääsääntöisesti muualla, kuin työnantajan tiloissa. (Kuva 6). Vastausten keskiarvo lokakuun 2020 tilanteesta 5,19 ja mediaani 6 asteikolla 1 – ei lainkaan tai satunnaisesti ja suurin 6 – täysin etätyössä, tarpeen mukaan toimistolle.

Kuva 6 Etätyö viikossa korona-aikana, piirakkakaavio

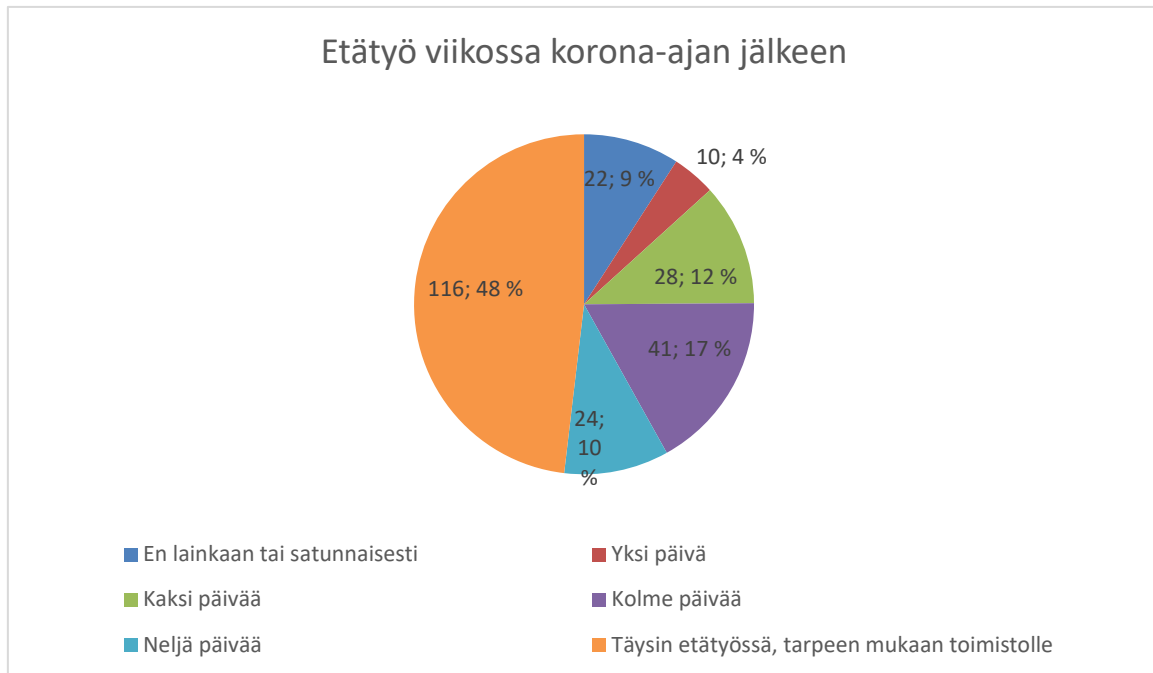


#### 4.2.3 Etätyö koronapandemian jälkeen

Vastaajille esitettiin myös kysymys omista toiveista työskennellä etänä myös koronapandemian jälkeen. Vastauksissa kyselyyn vastanneiden toiveista työskennellä etänä koronapandemian jälkeen on nähtävissä selkeä trendi jatkaa täysin etätyössä jatkossakin.

Kaikista kyselyyn vastanneista 48 % toivoi voivansa jatkaa etätyössä myös koronapandemian jälkeen (Kuva 7). Vastausten keskiarvo toiveista etätyön jatkamisesta oli 4,59 ja mediaani 5 asteikolla 1 – ei lainkaan tai satunnaisesti ja suurin 6 – täysin etätyössä, tarpeen mukaan toimistolle. Keskiverto valtorilainen toivoisi voivansa työskennellä siis pääosin etänä, mutta käyvänsä toimistolla joko tarpeen mukaan tai vähintään kerran viikossa.

Kuva 7 Etätyö viikossa korona-ajan jälkeen, piirakkakaavio



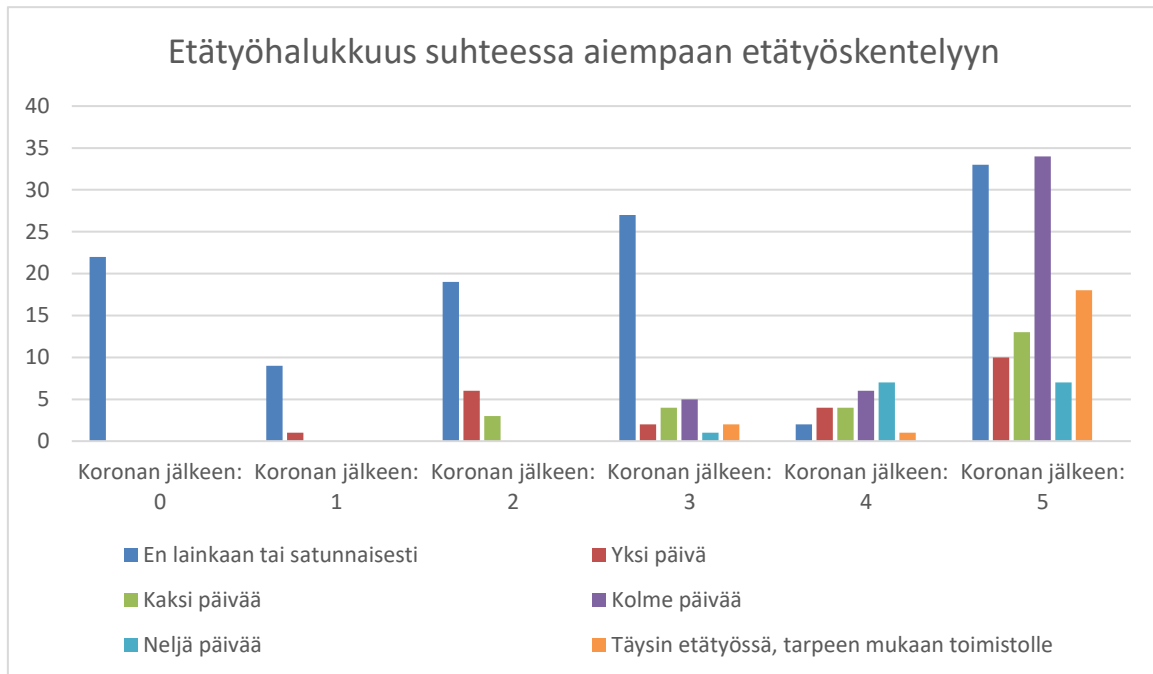
#### 4.2.4 Etätyö ennen ja toiveet jatkossa

Sellaiset henkilöt, jotka halusivat työskennellä pääsääntöisesti toimistolta käsin myös korona-ajan jälkeen, olivat jo ennenkin korona-aikaa työkentelemään etänä joko ei lainkaan tai satunnaisesti. Kaikki vastaajat, jotka olivat tottuneet jo työskentelemään yhden tai useamman päivän etänä myös ennen korona-aikaa, eivät olleet yksikään valmis työskentelemään pääsääntöisesti toimistolta käsin korona-ajan jälkeen. Niistä 112 vastaajasta, jotka olivat ennen korona-aikaa työskennelleet pääsääntöisesti toimistolla, toivoi voivansa siirtyä täysin etätyöhön jopa 13,6 %. Jakauma oli kuitenkin suhteellisen maltillinen ja sellaisia vastaajia, jotka toivoivat voivansa työskennellä 2-3 päivää viikossa etänä tulevaisuudessa ja jotka työskentelivät ennen korona-aikaa pääsääntöisesti toimistolla, oli 19 % vastanneista.

Vastausten lukumäärän volyymissä nähdään (Kuva 8), että valtaosa 241 vastaajasta toivoisi kuitenkin voivansa jäädä myös koronan jälkeen täysin etätyöhön. Sellaiset henkilöt, jotka puolestaan olivat työskennelleet ennen korona-aikaa täysin etätyössä, ei kukaan halunnut täysin toimistotyöhön. Vastanneista 21 henkilöstä 2 halusi työskennellä koronan kolme

päivää viikossa etänä ja yksi henkilö neljä päivää viikosta etänä, loput 18 toivoivat voivansa jatkaa täysin etätyössä myös tulevaisuudessa.

Kuva 8 Etätyöhalukkuus suhteessa aiempaan etätyöskentelyyn, pylväskaavio



Vähiten vaihtelua vastauksissa on täysin toimistotyöhön takaisin kaipaavilla, joista jokainen oli työskennellyt täysin etänä myös ennen korona-aikaa. Sen sijaan yhdestä neljään päivään etätyöskentelyyn halukkaita oli myös niissä, jotka eivät olleet työskennelleet etänä lainkaan ennen korona-aikaa. Osa sellaisista, jotka puolestaan olivat ennen korona-aikaa työskennelleet täysin etänä ennen korona-aikaa, toivoisivat kuitenkin voivansa käydä toimistolla työskentelemässä noin yhdestä kahteen päivää viikossa. Tähän voi vaikuttaa sekä tottumustekijät, että kokemus työn sujuvuudesta etätyössä.

Vastauksia suodattamalla yksikötasolla nähdään yhdessä yksikössä poikkeama muihin nähden. Yksikössä X etätyössä ei lainkaan tai satunnaisesti työskenteli omien työtehtävien luonteen vuoksi pääosin etänä 55% vastaajista. Täysin toimistolla työskentelevien lukumäärä putosi korona-aikana vain 20 prosenttiin vastaajista ja täysin etätyössä toimi korona-aikana jopa 63 % vastaajista. Ennen korona-aikaa vastaajista vain 7% toimi täysin etätyössä. Korona-ajan jälkeen etätyöhön toivoi jäävänsä 43 % vastaajista ja yhdestä neljään päivää viikossa 39 % vastaajista, loput 20 % toivoisi voivansa työskennellä pääsääntöisesti työnantajan tiloissa korona-ajan jälkeen.



Yksikkö Y puolestaan työskenteli aavistuksen monipuolisemmin ennen korona-aikaa, pääosin työnantajan tiloissa työskenteleviä oli 35 % vastaajista, yhdestä neljään päivään viikossa etänä työskenteleviä oli yhteensä 48 % ja täysin etänä työskenteli 17 % vastaajista. Etätyösuosituksen astuttua voimaan täysin etätyöhön siirtyi yhteensä 81 % koko yksiköstä. Jatkon suhteen yksikössä Y 53 % toivoisi voivansa työskennellä täysin etätyössä ja valtaosa muista vastauksista painottui kahdesta neljään päivänä etänä työskentelemiseen.

### **4.3 Kokemukset etätyöstä**

Kokemus etätyöstä on jokaisessa yksikössä X, Y ja Z hyvin myönteistä. Etätyössä suurimmat kielteiset kokemukset näkyvät vastauksissa etätyöympäristön ergonomian, työstä palautumisen ja työn suhteesta omiin voimavaroihin. Nämä ovat osittain asioita, joihin jokaisella vastaajalla on mahdollisuus vaikuttaa itse, mutta joiden muuttaminen paremmaksi vaatii jonkin verran vaivannäköä ja analyyttistä tarkastelua.

#### **4.3.1 Etätyön edellyttämät tietotekniset taidot**

Etätyön edellyttämät tietotekniset taidot koettiin vastaajien kesken olevan pääosin kunnossa. On mahdollista, että vastaajien kokemus omista tietoteknisistä taidoistaan on suhteellisen hyvä, sillä Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori toimii tekniikan alalla ja esimerkiksi omilta vertaisiltaan on mahdollista pyytää apua haastavissa tilanteissa. Toisaalta henkilöstö on hyvin todennäköisesti hieman teknisesti orientoituneempaa jo työnkuvansa puolesta kuin esimerkiksi sellaisella alalla, jossa tekniikka ei ole pääosassa.

Työvälineistä ja tekniikasta kysyttäessä myös nämä koettiin pääosin toimiviksi. Neutraaleja vastauksia kuitenkin oli selkeästi enemmän, kuin vastaajien tietoteknisistä taidoista kysyttäessä. Samoin työvälineiden huonosta toimivuudesta vastauksia tuli yhteensä 19, prosentuaalisesti tämä on kuitenkin vain 2 % 928 vastaajasta. Niistä henkilöistä, jotka kokivat etätyöskentelynsä sujuvaksi, 89 % luotti tekniikan toimivuuteen ja 99 % omiin tietoteknisiin taitoihinsa etätyössä (Taulukko 1). Niistä vastaajista, jotka kyselyssä vastasivat, että etätyöskentely ei ole sujuvaa, 89 % koki kuitenkin etätyön edellyttämien tietotaitojensa olevan kunnossa, mutta 38 % koki tekniikan toimivan joko huonosti ja 50 % neutraalisti (Taulukko 2).

Internetyhteys kodeissa on yksi merkittävimmistä etätöiden mahdollistavista tekijöistä. Ilman Internet-yhteyttä ei henkilöllä ole pääsyä esimerkiksi sähköpostiin tai muihin sähköisiin kanaviin, joiden välityksellä työtä Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorissa tehdään. Pääsääntöisesti Internetyhteys koettiin toimivaksi, mutta neutraaleja vastauksia oli yhteensä 96 kappaletta eli 10 % vastaajista ja Internetyhteyden riittämättömyydestä ilmoitti 27 vastaajaa, eli 2,9 %. Vastaajat, joiden mukaan etätö ei ole sujuvaa, 22% koki myös Internetyhteyden olleen riittämätön etätöskentelyyn, kuitenkin 45 % näistä vastaajista uskoi Internetyhteyden toimivan hyvin. Niiden vastaajien osalta, jotka kokivat etätöskentelyn sujuvaksi, myös Internetyhteys koettiin 90 % toimivaksi, ainoastaan 2 % vastaajista totesi Internetyhteyden riittämättömäksi, vaikka etätö muutoin koettiin sujuvaksi.

Ergonomisen työympäristön toteuttamisen haasteita koki 15 % vastaajista. Neutraaleja vastauksia oli yhteensä kaikista yksiköissä 31,7 %. Työympäristön ergonomia nousee esille alueena, jossa koetaan vähiten tyytyväisyyttä. Tämä toistuu myös useissa avoimissa vastauksissa, joissa eniten palautetta tuli juuri etätöympäristön ergonomiasta ja sen toteuttamisen haasteista.

#### **4.3.2 Sujuvuus ja työskentelyteho etätöissä**

Kokemukset etätöiden sujuvuuteen suhteessa välineiden toimivuuteen ja tehoon etätöissä ei ole nähtävissä korrelaatiota kokemukseen omien tietoteknisten taitojen osalta. Sen sijaan etätöympäristön ergonomian osalta merkittävä osa sellaisista vastaajista, jotka kokivat etätöskentelyn sujuvaksi, kokivat myös ergonomian olevan kunnossa (Taulukko 1). Näitä vastauksia vertailtaessa on kuitenkin huomioitava vastaajajoukon epäsopuisuus. Henkilöitä, jotka eivät kokeneet etätöskentelyä sujuvaksi, oli ainoastaan yhdeksän kappaletta, kun taas etätöskentelyn sujuvaksi kokevia oli 786 kappaletta. Vertailussa toinen joukko on siis huomattavasti pienempi, mutta tämän joukon vastauksia tarkastellessa on mahdollista päästä pureutumaan syvemmälle tyytymättömyyden syihin, jolloin myös mahdolliset ongelmakohdat voidaan osoittaa sekä mahdollisesti osoittaa toimenpiteitä parantamaan koko henkilöstön tyytyväisyyttä.

Taulukko 1 Etätyöskentelyni on todella sujuvaa

	+	Neutraali	-	
<b>Työympäristö</b>				
Etätyön edellyttämät tietotekniset taitoni ovat kunnossa	779 99,11%	7 0,89%	0 0%	Etätyön edellyttämät tietotekniset taitoni ovat puutteelliset
Etätyöympäristön ergonomia on kunnossa	462 58,78%	250 31,81%	74 9,41%	Ergonomista etätyöympäristöä on vaikea toteuttaa
Työvälineet/Tekniikka toimii hyvin	697 88,68%	82 10,43%	7 0,89%	Työvälineet/Tekniikka toimii huonosti
Internetyhteys toimii	711 90,57%	60 7,64%	14 1,79%	Internetyhteys ei ole riittävä
<b>Työskentelyn sujuvuus</b>				
Etätyöskentelyni on todella sujuvaa	786 100%	0 0%	0 0%	Etätyöskentelyni ei ole sujuvaa
Työskentelytehoni etätyössä on hyvä	757 96,31%	28 3,56%	1 0,13%	Työskentelytehoni etätyössä on heikko
<b>Työnteon tuki</b>				
Työyhteisön tuki on hyvää	620 78,98%	141 17,96%	24 3,06%	Työyhteisön tuki on heikkoa
Esimiehen tuki on hyvää	638 81,48%	125 15,96%	20 2,56%	Esimiehen tuki on heikkoa
Työssä tarvittava ohjaus on riittävää	629 80,33%	138 17,63%	16 2,04%	Työssä tarvittava ohjaus on puutteellista
<b>Henkiset voimavarat</b>				
Palaudun helposti työstä	536 68,28%	206 26,24%	43 5,48%	Palautuminen työstä on vaikeaa
Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on sujuvaa	671 85,37%	94 11,96%	21 2,67%	Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on haastavaa
Työn määrä on sopiva suhteessa voimavaroihini	501 63,9%	234 29,85%	49 6,25%	Työn määrä on liian suuri suhteessa voimavaroihini
Etätyöhön soveltuvat työskentelytavat ovat löytyneet	740 94,51%	40 5,11%	3 0,38%	Etätyöhön soveltuvia työskentelytapoja on vaikea löytää
<b>Yhteensä</b>	<b>8527</b>	<b>1405</b>	<b>272</b>	

Etätyöskentelyn sujumattomuuden osalta puolestaan ergonomia koettiin pääsääntöisesti haasteellisemmaksi. Samoin työvälineiden ja tekniikan osalta on nähtävissä suurempi prosentti neutraaleja ja kielteisiä kokemuksia tässä tarkastelujoukossa. Internetyhteyden toimiminen tai toimimattomuus ei ole varsinaisesti liitännäinen käyttäjän tietoteknisiin taitoihin, mutta pääsääntöisesti myönteisesti työskentelyn sujuvuuden kokeneet vastaajat kokivat myös Internetyhteyden toimineen paremmin, kuin vertailujoukolla, vaikkakin jälkimmäisestäkin ryhmästä noin 45 % kokee Internetyhteyden toimineen hyvin. (Taulukko 2)

Taulukko 2 Etätyöskentelyni ei ole sujuvaa

+	Neutraali	-		
<b>Työympäristö</b>				
Etätyön edellyttämät tietotekniset taitoni ovat kunnossa	8 88,89%	1 11,11%	0 0%	Etätyön edellyttämät tietotekniset taitoni ovat puutteelliset
Etätyöympäristön ergonomia on kunnossa	0 0%	3 33,33%	6 66,67%	Ergonomista etätyöympäristöä on vaikea toteuttaa
Työvälineet/Tekniikka toimii hyvin	1 12,5%	4 50%	3 37,5%	Työvälineet/Tekniikka toimii huonosti
Internetyhteys toimii	4 44,45%	3 33,33%	2 22,22%	Internetyhteys ei ole riittävä
<b>Työskentelyn sujuvuus</b>				
Etätyöskentelyni on todella sujuvaa	0 0%	0 0%	9 100%	Etätyöskentelyni ei ole sujuvaa
Työskentelytehoni etätyössä on hyvä	0 0%	3 33,33%	6 66,67%	Työskentelytehoni etätyössä on heikkoa
<b>Työnteon tuki</b>				
Työyhteisön tuki on hyvää	2 22,22%	2 22,22%	5 55,56%	Työyhteisön tuki on heikkoa
Esimiehen tuki on hyvää	2 22,22%	5 55,56%	2 22,22%	Esimiehen tuki on heikkoa
Työssä tarvittava ohjaus on riittävää	4 44,45%	3 33,33%	2 22,22%	Työssä tarvittava ohjaus on puutteellista
<b>Henkiset voimavarat</b>				
Palaudun helposti työstä	1 11,11%	2 22,22%	6 66,67%	Palautuminen työstä on vaikeaa
	2	1	6	

+	Neutraali	-		
Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on sujuvaa	22,22%	11,11%	66,67%	Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on haastavaa
Työn määrä on sopiva suhteessa voimavaroihini	3 33,33%	2 22,22%	4 44,45%	Työn määrä on liian suuri suhteessa voimavaroihini
Etätöyöhön soveltuvat työskentelytavat ovat löytyneet	0 0%	3 33,33%	6 66,67%	Etätöyöhön soveltuvia työskentelytapoja on vaikea löytää
<b>Yhteensä</b>	<b>27</b>	<b>32</b>	<b>57</b>	

Näitä kahta joukkoa vertaillen on nähtävissä, että tietotekniset taidot on koettu olevan suurimmalla osalla kunnossa, mutta selkeä ero vastauksissa työympäristön sekä työtehon osalta nähdään ergonomian ja työvälineiden kohdalla.

Työskentelytehon osalta tulokset ovat hyvin samankaltaisia. Pääosin henkilöt, jotka kokivat etätöyöskentelyn sujuvuuden huonoksi, kokivat sillä olevan myös vaikutusta työskentelytehoon. Sen sijaan sujuvan etätöyön puolesta vastanneiden henkilöiden, joiden työympäristön ergonomia oli kunnossa, sekä tietotekniset välineet toimivat, kokivat työskentelytehon toimivan hyvin. Työn sujuvuuden kielteiseksi kokeneet vastaajat toisaalta kokivat myös työyhteisön tuen huonommaksi kuin verrokkiryhmä. Esimiehen tuki koettiin lähinnä neutraaliksi ryhmässä ”Etätöyöskentelyni ei ole sujuvaa”, kun puolestaan vastaajajoukossa ”Etätöyöskentelyni on todella sujuvaa” esimiehen tuen koettiin olevan merkittävästi parempi (Taulukko 3).

Taulukko 3 Esimiehen tuki

Esimiehen tuki on hyvää - Esimiehen tuki on heikkoa	+	Neutraali	-
Vastaajat Etätöyöskentelyni on todella sujuvaa (+)	638 81,48%	125 15,96%	20 2,56%
Vastaajat Etätöyöskentelyni ei ole sujuvaa (-)	2 22,22%	5 55,56%	2 22,22%
<b>Yhteensä</b>	<b>640</b>	<b>130</b>	<b>22</b>

### 4.3.3 Esimiehen ja työyhteisön tuki suhteessa työskentelyn sujuvuuden kokemukseen

Työyhteisön tukeen tyytymättömiä vastaajia oli noin 6 % sekä yksikössä Y että Z, kun puolestaan yksikössä X työyhteisön tuen heikoksi koki vain noin 4 % vastaajista. Esimiehen tukeen ja työn ohjaukseen oli tyytymättömiä vastaajista noin kolme prosenttia kaikissa yksiköissä.

Niistä henkilöistä, jotka kokivat etätyöskentelyn sujuvaksi, valtaosa koki myös sekä työyhteisön ja esimiehen tuen, että työssä tarvittavan ohjauksen joko hyväksi tai neutraaliksi (Taulukko 4). Vastaajista 55 %, jotka kokivat, että etätyöskentely ei ole sujuvaa, kokivat myös työyhteisön tuen heikoksi.

Taulukko 4 Tuki ja ohjaus

Työyhteisön tuki on hyvää - Työyhteisön tuki on heikkoa	+	Neutraali	-	Yhteensä
Vastaajat Etätyöskentelyni on todella sujuvaa (+)	620 78,98%	141 17,96%	24 3,06%	785 0
Vastaajat Neutraali	47 36,43%	60 46,51%	22 17,06%	129 0
Vastaajat Etätyöskentelyni ei ole sujuvaa (-)	2 22,22%	2 22,22%	5 55,56%	9 0
<b>Yhteensä</b>	<b>669</b>	<b>203</b>	<b>51</b>	<b>923</b>
Esimiehen tuki on hyvää - Esimiehen tuki on heikkoa	+	Neutraali	-	Yhteensä
Vastaajat Etätyöskentelyni on todella sujuvaa (+)	638 81,48%	125 15,96%	20 2,56%	783 0
Vastaajat Neutraali	65 50,39%	55 42,63%	9 6,98%	129 0
Vastaajat Etätyöskentelyni ei ole sujuvaa (-)	2 22,22%	5 55,56%	2 22,22%	9 0
<b>Yhteensä</b>	<b>705</b>	<b>185</b>	<b>31</b>	<b>921</b>

Työssä tarvittava ohjaus on riittävää - Työssä tarvittava ohjaus on puutteellista	+	Neutraali	-	Yhteensä
Vastaajat Etätyöskentelyni on todella sujuvaa (+)	629 80,33%	138 17,63%	16 2,04%	783 0
Vastaajat Neutraali	48 37,21%	71 55,04%	10 7,75%	129 0
Vastaajat Etätyöskentelyni ei ole sujuvaa (-)	4 44,45%	3 33,33%	2 22,22%	9 0
<b>Yhteensä</b>	<b>681</b>	<b>212</b>	<b>28</b>	<b>921</b>

#### 4.3.4 Työ ja muu elämä suhteessa työskentelyn sujuvuuden kokemukseen

Jokaisessa yksikössä noin seitsemän vastaajaa kymmenestä koki työstä palautumisen riittäväksi ja kahdeksan kymmenestä muun elämän yhteensovittamisen sujuvaksi. Riippuen työnkuvan luonteesta, työstä palautumisen kokemus vaihteli aavistuksen yksiköittäin, yksikön X vastaajista 6 % koki työstä palautumisen vaikeaksi, kun yksiköissä Y ja Z palautumisen haasteita koki noin 10 % vastaajista. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen kokivat haastavimmaksi yksikön Y työntekijät.

Selkeä korrelaatio nähdään edelleen yleiskokemuksessa etätyön sujuvuuden suhteesta työstä palautumisen kokemukseen, sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen osalta (Taulukko 5), etätyöhön soveltuvien työskentelytapojen löytämiseen, sekä jossain määrin myös kokemuksessa työn määrästä ja vastaajan voimavaroihin (Taulukko 6).

Vastaajaryhmästä ”Etätyöskentelyni ei ole sujuvaa” 67 % koki sekä työstä palautumisen haastavaksi että työn ja muun elämän yhteensovittamisen vaikeaksi. Tästä samasta vastaajajoukosta myös 45 % koki työn määrän olevan liian suuri voimavaroihinsa nähden, mutta jopa kolmannes vastaajista koki kuitenkin työn määrän voimavaroihin nähden olevan sopiva, joten korrelaation kerroin on hieman pienempi. Sen sijaan tästä vastaajaryhmästä yksikään ei kokenut etätyöhön soveltuvien työskentelytapojen löytyneen, kaksi vastaajaa kolmesta koki, että näiden tapojen löytäminen on vaikeaa.

Taulukko 5 Palautuminen työstä ja työn ja muun elämän yhteensovittaminen

Palaudun helposti työstä - Palautuminen työstä on vaikeaa	+	Neutraali	-	Yht.
Vastaajat Etätyöskentelyni on todella sujuvaa (+)	536 68,28%	206 26,24%	43 5,48%	785 0
Vastaajat Neutraali	45 34,88%	52 40,31%	32 24,81%	129 0
Vastaajat Etätyöskentelyni ei ole sujuvaa (-)	1 11,11%	2 22,22%	6 66,67%	9 0
<b>Yhteensä</b>	<b>582</b>	<b>260</b>	<b>81</b>	<b>923</b>
Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on sujuvaa - [---] haastavaa	+	Neutraali	-	Yhteensä
Vastaajat Etätyöskentelyni on todella sujuvaa (+)	671 85,37%	94 11,96%	21 2,67%	786 0
Vastaajat Neutraali	65 50,39%	48 37,21%	16 12,4%	129 0
Vastaajat Etätyöskentelyni ei ole sujuvaa (-)	2 22,22%	1 11,11%	6 66,67%	9 0
<b>Yhteensä</b>	<b>738</b>	<b>143</b>	<b>43</b>	<b>924</b>

Niistä vastaajista, jotka kokivat etätyöskentelyn todella sujuvaksi 68 % koki myös työstä palautumisen ja jopa 85 % työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpoksi.

Etätyöskentelyn sujuvuudesta raportoineista vain 5,5 % koki työstä palautumisen vaikeana ja 3 % työn ja muun elämän yhteensovittamisen hankalaksi. 64 % tästä vastaajajoukosta koki työn määrä suhteessa voimavaroihin sopivaksi ja vain 6 % koki sen liian suureksi. Samoin 95 % vastaajista, jotka kokivat etätyöskentelyn sujuvaksi, kokivat myös löytäneensä etätyöhön soveltuvat työskentelytavat.



Taulukko 6 Työn määrä ja työtavat

Työn määrä on sopiva suhteessa voimavaroihini - [---] liian suuri suhteessa voimavaroihini	+	Neutraali	-	Yht.
Vastaajat Etätyöskentelyni on todella sujuvaa (+)	501	234	49	784
	63,9%	29,85%	6,25%	0
Vastaajat Neutraali	48	65	16	129
	37,21%	50,39%	12,4%	0
Vastaajat Etätyöskentelyni ei ole sujuvaa (-)	3	2	4	9
	33,33%	22,22%	44,45%	0
<b>Yhteensä</b>	<b>552</b>	<b>301</b>	<b>69</b>	<b>922</b>
Etätyöhön soveltuvat työskentelytavat ovat löytäneet - [---] on vaikea löytää	+	Neutraali	-	Yhteensä
Vastaajat Etätyöskentelyni on todella sujuvaa (+)	740	40	3	783
	94,51%	5,11%	0,38%	0
Vastaajat Neutraali	60	64	3	127
	47,25%	50,39%	2,36%	0
Vastaajat Etätyöskentelyni ei ole sujuvaa (-)	0	3	6	9
	0%	33,33%	66,67%	0
<b>Yhteensä</b>	<b>800</b>	<b>107</b>	<b>12</b>	<b>919</b>

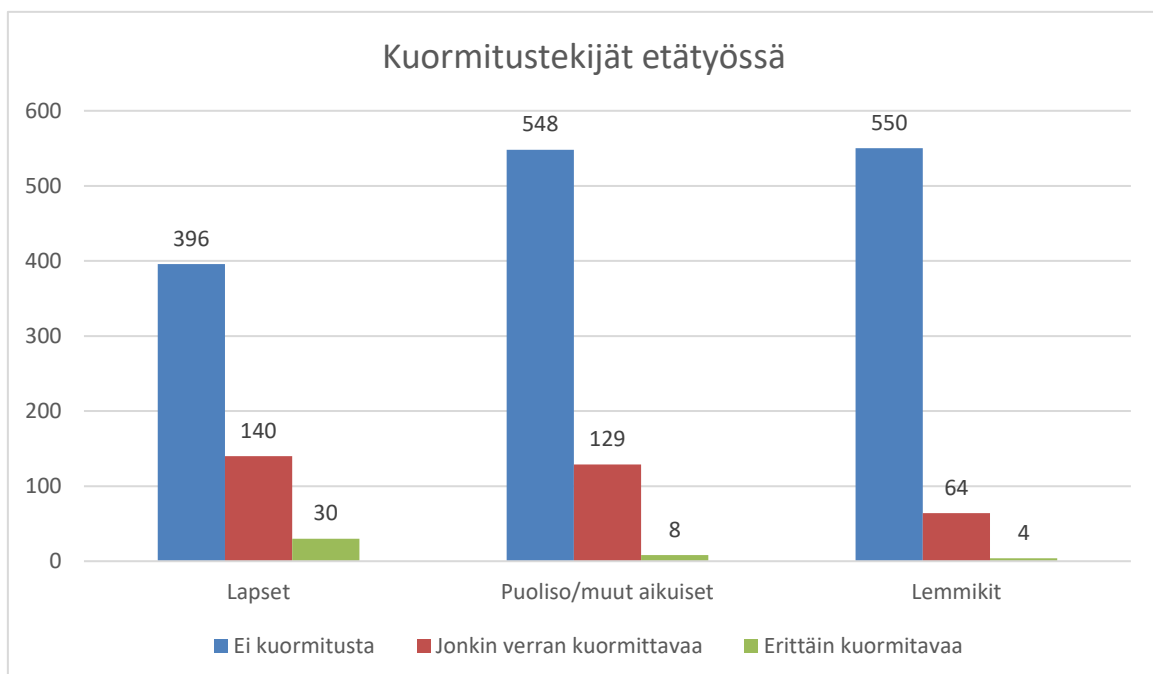
Kokemus etätyön sujuvuudesta koostuu vastausten perusteella useasta osa-alueesta, josta etätyöskentelyyn soveltuvat työskentelytavat, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työstä palautuminen ja työn määrä korreloivat voimakkaasti myönteisiin kokemuksiin etätyöskentelystä. Sen sijaan kielteiset kokemukset näistä osa-alueista etätyöskentelyn sujuvuuden suhteen korreloivat hieman maltillisemmin, joka näkyy hieman laajempaan hajontana vastauksissa.

#### 4.4 Työ ja muu elämä

Kyselyssä kysyttiin myös vastaajien kokemuksia ulkoisista kuormitustekijöistä (Kuva 9). Nämä eroteltiin kolmeen osa-alueeseen: lapset, puoliso tai muut aikuiset, sekä lemmikit. 566 vastaajasta 76 % koki, etteivät lapset tuoneet kuormitusta korona-ajan etätyöskentelyyn, 25 % vastaajista koki lapset jonkin verran kuormittaviksi etätyössä ja 5 % vastaajista erittäin kuormittaviksi. Vastaukset yksikkökohtaisesti eroteltuna olivat hyvin pitkälti samankaltaiset, vain muutaman prosenttiyksikön erolla.

685 henkilöstä, jotka vastasivat puolison tai muun aikuisen läsnäolon kuormittavuuteen etätyössä 1 % koki, että muiden aikuisten läsnäolo oli erittäin kuormittavaa, 19 % koki jonkin verran kuormittavaksi ja 80 % koki, ettei muiden aikuisten tai puolison läsnäolo tuonut kuormitusta etätyöskentelyyn. Lemmikki aiheuttama kuormitus etätyössä oli vain 0,65 % vastaajista erittäin suuri, 10,35 % vastaajista koki lemmikit jonkin verran kuormittavana ja 89 % vastaajista koki, ettei lemmikit tuoneet kuormitusta etätyöskentelyyn.

Kuva 9 Kuormitustekijät etätyössä, pylväskaavio



Suurin yksittäinen tekijä vertailtaessa vastaajaryhmiä etätyöskentelyn sujuvuuden suhteesta tämän kysymyksen vastauksiin voidaan havaita, että vastaajaryhmällä ”Etätyöskentelyni ei ole sujuvaa” korostuu erityisesti lasten tuoma vaikutus etätyöskentelyn kuormittavuuteen: Niillä vastaajilla, joilla etätyöskentely ei ole ollut sujuvaa, 50 %:lla on ollut ainoastaan lasten läsnäolo etätyössä erittäin kuormittavaa. 37,5 % vastaajista tässä joukossa kuitenkin koki, ettei lapset aiheuttaneet erityistä kuormitusta etätyöhön ja 12,5 % jonkin kerran kuormittavaksi. Puoliso tai muut aikuiset, sekä lemmikit eivät olleet tässä vastaajajoukossa yhdessäkään vastauksessa erittäin kuormittavia.

52 % kaikista vastaajista koki työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottuneen korona-ajan tuoman laajan etätyösuosituksen myötä ja 42 % koki tilanteen pysyneen ennallaan, 6 % vastaajista koki työn ja muun elämän yhteensovittamisen puolestaan hankaloituneen. Vahva korrelaatio on jälleen nähtävissä suhteessa työn sujuvuuden ja työn ja muun elämän yhteensovittamisen vastauksissa: Ne henkilöt, jotka kokivat työskentelyn korona-aikana sujuvaksi, koki heistä jopa 60,5 % myös työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottuneen, 36,5 % tilanteen pysyneen ennallaan ja 3 puolestaan näiden yhteensovittamisen hankaloituneen. Samaten ne, jotka kokivat työn sujuvuuden neutraalisti, kokivat myös 54 % vastaajista tilanteen pysyneen ennallaan ja 56 % niistä vastaajista, jotka kokivat korona-ajan etätyöskentelyn haastavaksi, kokivat myös työn ja muun elämän yhteensovittamisen vaikeaksi.

Säännöllisiä taukoja kaikista vastaajista on pitänyt 57 %, tai lähes päivittäin 24 %, vain satunnaisesti taukoja pitäneitä oli vastaajista 19 %. Yksikkökohtaisesti vertailtaessa yksikössä X vastauksia säännöllisiä taukoja kertoi pitävänsä 65 % vastaajista, kun puolestaan yksiköissä Y säännöllisesti taukoja pitäviä on kymmenen prosenttiyksikköä vähemmän, 54,5 % ja yksikössä Z 55 %. Useimmiten, tai lähes päivittäin taukoja pitäviä oli yksiköissä X 18 %, Y 24 % ja Z 27,5 %. Sen sijaan taukoja ainoastaan satunnaisesti pitivät 17 % yksikössä X, yksikössä Y 22 % ja yksikössä Z 18 % vastaajista. Yksikkökohtaisessa vertailussa taukoja pidetään siis hyvin paljon samassa suhteessa, mutta vain satunnaisia taukoja esiintyy eniten yksikössä Y ja kaikkein vähiten yksikössä X. Tämä saattaa selittyä osin työn luonteella yksiköiden välillä ja organisaatiokulttuurin eri vivahteilla yksiköiden kesken.

Avoimeen kysymykseen, kuinka työnantaja voisi tukea omaa työtä suurin yksittäinen vastauksen teema oli etätyöskentelyn jatkaminen myös korona-ajan jälkeen ja liukuvan työajan käyttö jatkossa myös etänä työskennellessä. Niissä avoimissa vastauksissa, jotka eivät käsitelleet etätyön jatkamista, mainittiin muun muassa ergonomiatuotteiden hankinta tai avustus niiden hankintaan kotiin, sekä ehdotuksia mahdollisista uusista toimipisteen sijainneista lähempänä omaa kotia valtion yhteiskäyttöisten työtilojen muodossa. Pääosin etätyössä avointen vastausten osalta henkilöstön kokemus etätyöskentelystä on erittäin hyvää ja työnantajan tarjoamaan tukeen ollaan varsin tyytyväisiä. Useissa vastauksissa pitkän työmatkustuksen pois jääminen helpottaa oman muun elämän hallintaa ja tunne kontrollista on voimakkaampi, kun oman työajan ja sen jaksottamisen voi määritellä itse, ja työpaikka on lähellä.

#### **4.5 Viestintä ja vuorovaikutus**

Kyselyssä kysyttiin vuorovaikutuksesta työyhteisön kesken, lähiesihenkilön kanssa, sekä muiden ryhmien tai yksiköiden kanssa. Vastausvaihtoehdoiksi tarjottiin kolme vaihtoehtoa asteikolla vaivatonta, ei erityisen vaivatonta eikä haastavaa, sekä haastavampaa. Työyhteisön kesken yksikkökohtaisessa tarkastelussa vuorovaikutus koettiin vaivattomaksi ennen korona-aikaa yksikössä X 69 % vastaajista, yksikössä Y 64 % vastaajista ja yksikössä Z 62 % vastaajista. Neutraaliksi vuorovaikutuksen koki noin kolmannes vastaajista ja haastavaksi vain 1-2 % vastaajista (Taulukko 7). Oman lähiesimiehen kanssa vuorovaikutuksen koki vaivattomaksi ennen korona-aikaa yksikössä X 67 % vastaajista, yksikössä Y 62 % vastaajista ja yksikössä Z 60 % vastaajista. Eniten tyytymättömiä vuorovaikutukseen lähiesihenkilön kanssa oli yksikössä X. Muiden ryhmien tai yksiköiden kanssa vuorovaikutukseen oli selkeästi eniten tyytymättömyyttä jo ennen korona-aikaa kaikissa yksiköissä suhteessa vuorovaikutukseen oman ryhmän kesken tai oman lähiesihenkilön kanssa, vastausten keskiarvon perusteella suhtautuminen vuorovaikutukseen koettiin kuitenkin enemmän neutraaliksi, kuin haastavaksi.

Taulukko 7 Vuorovaikutus ennen korona-aikaa

Työyhteisöni kesken	Vuorovaikutus oli vaivatonta ennen korona-aikaa	Neutraali, vuorovaikutus ei ollut erityisen vaivatonta eikä haastavaa	Vuorovaikutus oli haastavaa ennen korona-aikaa
X	69,36%	28,28%	2,36%
Y	64,04%	34,73%	1,23%
Z	62,22%	36,3%	1,48%
Lähiesihenkilöni kanssa	Vuorovaikutus oli vaivatonta ennen korona-aikaa	Neutraali, vuorovaikutus ei ollut erityisen vaivatonta eikä haastavaa	Vuorovaikutus oli haastavaa ennen korona-aikaa
X	66,67%	31,31%	2,02%
Y	61,82%	36,95%	1,23%
Z	60,37%	38,89%	0,74%
Muiden ryhmien tai yksiköiden kanssa	Vuorovaikutus oli vaivatonta ennen korona-aikaa	Neutraali, vuorovaikutus ei ollut erityisen vaivatonta eikä haastavaa	Vuorovaikutus oli haastavaa ennen korona-aikaa
X	42,52%	51,7%	5,78%
Y	38,77%	54,81%	6,42%
Z	44,07%	48,15%	7,78%

Niistä vastaajista, jotka kokivat vuorovaikutuksen työyhteisön kesken vaivattomaksi ennen korona-aikaa, 87 % kokivat vuorovaikutuksen ennen korona-aikaa vaivattomaksi myös lähiesihenkilön ja 61 % muiden ryhmien tai yksiköiden kanssa. Neutraaliksi vuorovaikutuksen lähiesihenkilön kanssa kokivat 12 % vastaajista ja haastavaksi alle 1 % vastaajista. Muiden ryhmien kanssa vuorovaikutus ennen korona-aikaa oli vastaajista kolmanneksen mukaan neutraalia ja 5 % koki vuorovaikutuksen haastavaksi. Pääosin omaan työyhteisöön tyytyväiset henkilöt kokivat siis vuorovaikutuksen myös omaan esihenkilöön ja muihin yksiköihin nähden hyväksi. Korona-aikana yli 50 % tästä joukosta koki vuorovaikutuksen parantuneen sekä oman lähiesihenkilön että työyhteisön kesken, sekä kolmanneksen koki vuorovaikutuksen myös muiden yksiköiden kanssa helpottuneen.

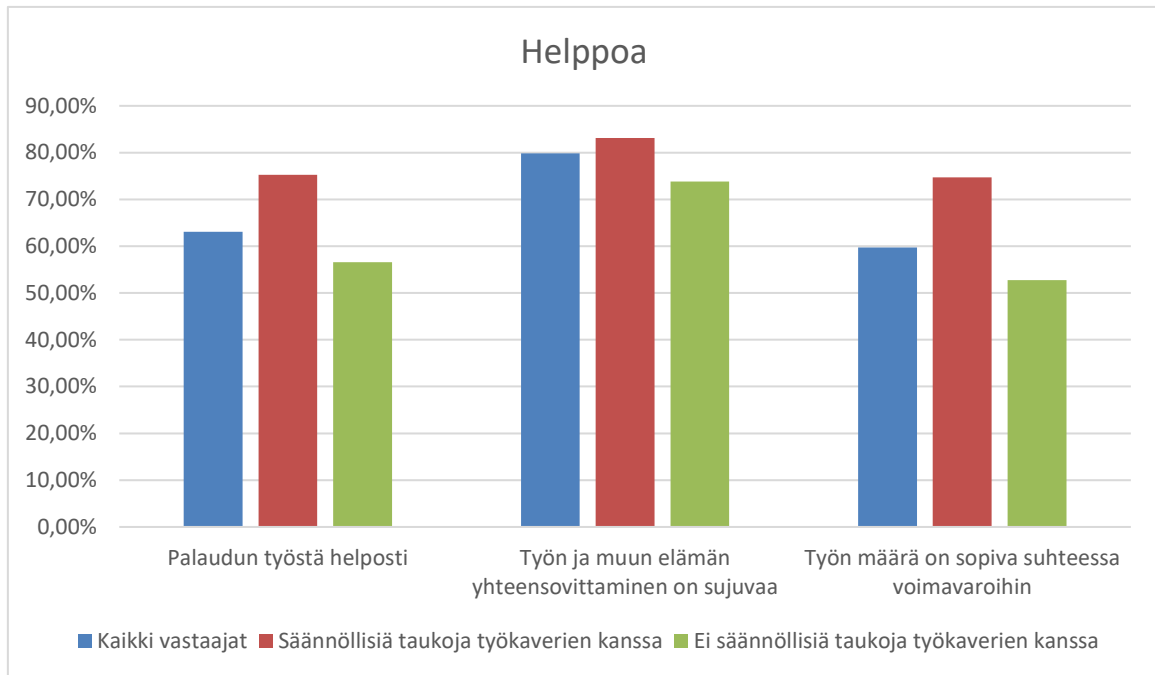
Ne vastaajat, jotka kokivat vuorovaikutuksen vaivattomammaksi oman työyhteisön kesken korona-aikana kuin sitä ennen, kokivat keskimäärin kahdeksan vastaajaa kymmenestä tiedonkulun ja saavutettavuuden pysyneen samana. Noin joka viides vastaaja koki työkaverien saavutettavuuden ja tiedonkulun työyhteisön kesken parantuneen, sekä

suunnilleen joka kymmenes oman esimiehen ja muiden esimiesten saavutettavuuden parantuneen. Suurin heikennys on vastaajien kokemuksen mukaan ryhmien välisessä tiedonkulussa, 7 % vastaajista koki tiedonkulun heikentyneen korona-aikana. Samoin ne vastaajat, jotka kokivat korona-ajan vuorovaikutuksen vaivattommaksi oman lähiesihenkilön kanssa, kokivat pääosin tilanteen pysyneen jokseenkin samana tiedonkulun osalta.

#### **4.6 Yleinen hyvinvointi**

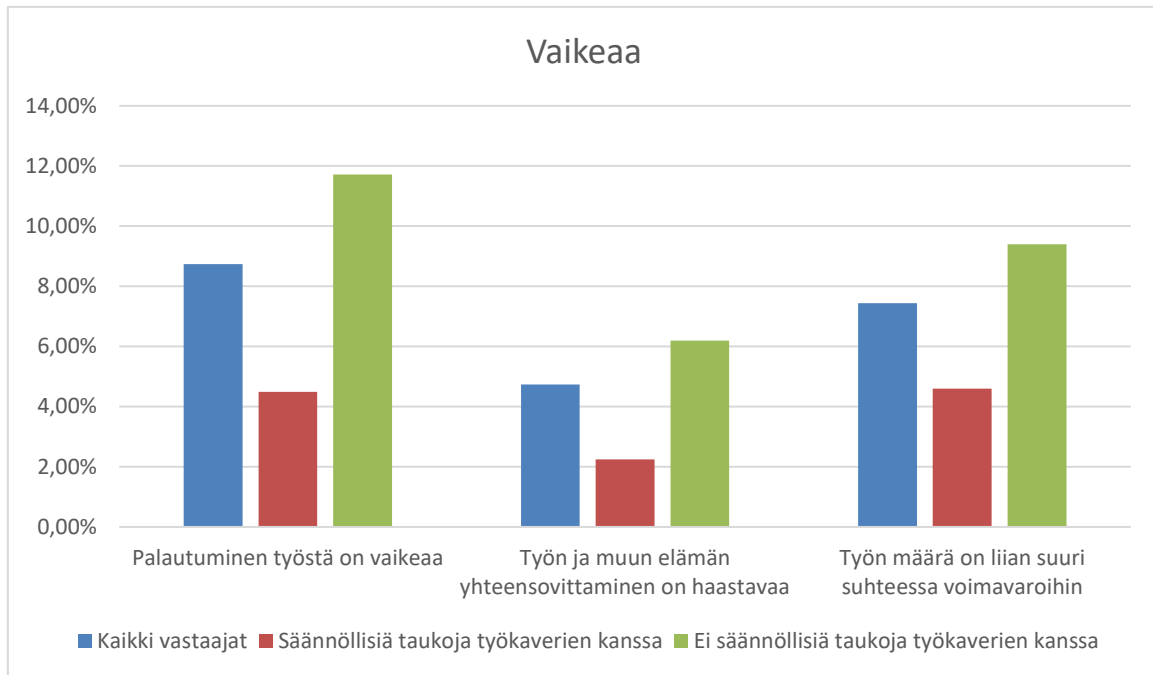
Niistä 540 vastaajasta, jotka kertoivat pitäneensä säännöllisesti taukoja etätyöpäivien aikana, pitävät yhteisiä taukoja säännöllisesti työkavereiden kanssa myös etätyössä 11,5 %, satunnaisesti 43,5 % tai ei ollenkaan 45 %, jutustelee vapaamuotoisesti työkaverien kanssa säännöllisesti myös muusta kuin työstä 30 %, satunnaisesti 60 %, ei ollenkaan 10 % ja keskusteleee esimiehen kanssa säännöllisesti myös muusta kuin työstä 19 %, satunnaisesti 62 % sekä ei lainkaan 19 %. Niistä henkilöistä, jotka raportoivat pitävänsä säännöllisiä yhteisiä taukoja myös etätyössä työkavereiden kanssa kokivat (Kuva 10 Kuva 10 He) sekä työstä palautumisen, työn ja muun elämän yhteensovittamisen, että työn määrän suhteessa voimavaroihin merkittävästi myönteisemmin kuin ne vastaajat, jotka eivät pitäneet säännöllisiä taukoja työkavereiden kanssa.

Kuva 10 Henkiset voimavarat, vähäinen kuormitus, pylväskaavio



Niistä vastaajista, jotka puolestaan eivät koskaan pidä yhteisiä taukoja kollegoiden kanssa, kokemus työstä palautumisesta, työn ja muun elämän yhteensovittamisesta sekä työn määrästä suhteessa voimavaroihin oli merkittävästi useammalla kielteisempi, kuin verrokkiryhmällään tai verrattuna kaikkiin vastaajiin. (Kuva 11). Säännöllisten taukojen pitämisen kollegoiden kanssa korreloi suhteessa taukojen pitämättömyyteen: Yhteiset auttavat myönteisesti vastaajien kokemuksessa työssä palautumisesta, sekä vaikuttavat kokemukseen työn määrästä suhteessa voimavaroihin ja toisaalta vapaamuotoisen seurustelun puute vastavuoroisesti lisää tyytymättömyyttä henkisten voimavarojen alueella.

Kuva 11 Henkiset voimavarat, runsas kuormitus, pylväskaavio



Riittävän fyysisen etäisyyden pitäminen muihin ihmisiin, sekä käsienspesu ja kasvomaskien käyttö ovat tehokkaimpia keinoja välttää koronatartunta tilanteissa, joissa kanssakäymistä on mahdoton välttää. Vielä keväällä 2020 koronapandemian alkaessa Suomessa ei hallitus suosittelut kasvomaskien käyttöä ja mediassa käytiin kiivasta keskustelua kasvomaskien hyödyistä koronatartuntojen ehkäisyssä. Toukokuussa 2020 Sosiaali- ja terveysministeriön teettämän selvityksen mukaan kasvomaskien hyöty arjessa on joko vähäinen tai olematon (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020). Vain hieman yli kaksi kuukautta myöhemmin THL kuitenkin suositteli kasvomaskien käyttöä koronatartuntojen ehkäisemiseksi (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 2020). Myös Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori on seurannut viranomaisohjeistusta ja henkilöstöä on voimakkaasti suositeltu kasvomaskien käyttöön tilanteissa, joissa riittävien turvavälien pitäminen ei ole ollut mahdollista.

Niistä vastaajista, jotka kertoivat pitäneensä kasvomaskia toimistolla useimmiten, ovat 90 % saaneet pidettyä fyysistä etäisyyttä työkaverihin työnantajan tiloissa työskennellessä. Sen sijaan niistä henkilöistä, jotka ovat pitäneet kasvomaskia toimistolla heikosti, ovat saaneet 73 % pidettyä fyysisen etäisyyden riittävänä kollegoihin ja toisinaan 18 %. Toimitilat ovat väljät suurimman osan henkilöstöstä työskennellessä etänä, joten painetta kasvomaskien käyttämiseen ei ole koettu. Kysymykseen maskin käytöstä työmatkojen aikana vastaajien

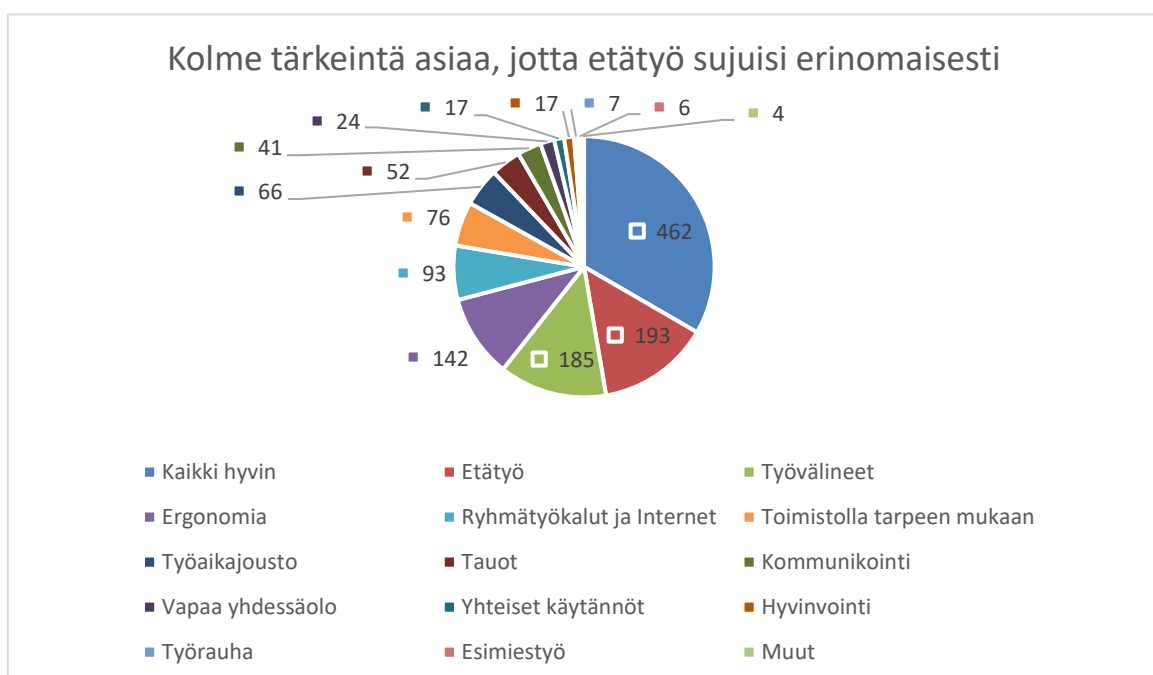


palautteen perusteella voidaan päätellä, että pääosin työmatkat kuljetaan joko kävellen tai autolla työpaikalle, jolloin fyysinen etäisyys on ollut mahdollista pitää 77 % vastaajista, toisaalta tämän vuoksi kasvomaskeja on käyttänyt ainoastaan 63 % vastaajista työmatkojen aikana maskin käytön tarpeettomuuden vuoksi. Korona-ajan kasvomaskien käytön suositukset ovat muuttuneet tiheästi, joten kyselyssä peilataan vastaajan kokemuksia pitkältä aikaväliltä hyvin kriittisestä koronatilanteesta kesän väljempiin suosituksiin ja toisaalta verrattuna maaliskuun 2021 tilanteeseen, jossa esimerkiksi lähiliikenteeseen pääkaupunkiseudulle astui voimaan maskipakko, täytyy vastauksia suhteuttaa kyseisen ajanhetken suosituksiin sekä vakiintuneisiin käytäntöihin.

Viimeisenä kysymyksenä vastaajia pyydettiin mainitsemaan kolme tärkeintä tekijää, joiden tulee parantua, jotta etätyöskentely sujuisi jatkossa erinomaisesti (Kuva 12). Valtaosassa vastauksia todettiin asioiden olevan hyvällä tolalla nykyisessäkin tilassaan.

Kehitysehdotuksista ja jatkotoiveista yksittäisenä teemana useimmin esiintyi kautta kyselyn toive jatkaa etänä työskentelyä korona-ajan jälkeen, sekä työaikajoustop käyttöä etätyössä kiinteän työpäivän pituuden sijaan. Työnantajan toivottiin myös tukevan työvälineiden hankinnassa tai niiden lainaamisessa: Toiveet kattoivat muun muassa telakat kannettaville tietokoneille, lisänäytöt sekä ergonomiatuotteet sähköpöydistä satulatuoleihin.

Kuva 12 Kolme tärkeintä asiaa, jotta etätyö sujuisi jatkossa erinomaisesti, piirakkakaavio



Lisäksi vastauksissa esitettiin runsaasti toiveita mahdollisuudesta järjestää yhteisiä virtuaalikalpeja ja muita vapaamuotoisia kokoontumisia kollegoiden kesken, sekä tukea ja kannustusta esimerkiksi taukojen aikana liikkumiseen.

## 5 Etätyökyselyn johtopäätökset

Etätyökyselyyn saatujen vastausten pohjalta Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorissa vaikuttaa olevan varsin tyytyväinen ilmapiiri etätyön suhteen. Osa henkilöstöstä kaipaa vapautta palata toimistolle lähinnä sosiaalisista syistä ja lähinnä mahdollisuuksien mukaan. Enemmän siis lähityöskentelyyn liittyy lähinnä toive valita vapaasti siitä, missä henkilö itse työskentelee sen sijaan, että tarve kohdistuisi suoranaisesti itse työnantajan tiloissa työskentelyyn.

Kokemukseen etätyöskentelystä vaikuttaa moni asia, mutta etätyöskentelyn sujumuuden kokemus korreloi vahvasti työyhteisön ja esimiehen tuen, sekä työvälineiden toimivuuden kanssa. Suhtautuminen etätyöskentelyyn, ennakko-odotukset ja henkilökohtaiset mieltymykset voivat kuitenkin vaikuttaa merkittävästi näihin kokemuksiin, sillä esimerkiksi tietokone ja kuulokkeet, joilla henkilöstö työskentelee, ovat täysin samat riippumatta siitä, työskenteleekö tämä työnantajan tiloissa vai muualla. Tällöin ainoa pullonkaula työskentelykokemuksen muuttamisessa kielteisestä myönteiseksi ovat asioita, joihin jokainen voi henkilökohtaisilla valinnoillaan vaikuttaa. Nämä muutokset voivat olla kulttuurillisia muutoksia, joissa organisaatio kannustaa esimerkiksi vapaamuotoisempaan kanssakäymiseen tai oman kokemuksen ja asennoitumisen tiedostamiseen liittyvää muutosta, jolloin yksilön on mahdollista edistää omaa hyvinvointiaan aktiivisesti sen sijaan, että odottaisi muutoksen tulevan ulkoa päin.

Palautuminen työstä riippuu työntekijän asemasta organisaatiossa ja työn luonteesta. Yksikössä X työ on ajoittain stressaavaa ja kiireistä, mutta työssä epäonnistumisen vaikutukset jäävät monesti yksilötasolle, jolloin mahdollisesti työstä palautuminen ja työn ajattelemisen on mahdollista jättää työajalle. Yksiköissä Y ja Z työn heikko jälki voi vaikuttaa pahimmillaan useisiin sisäisiin tai ulkoisiin asiakkuuksiin, jolloin kerrannaisvaikutus on luonnollisesti myös suurempi. Tällöin työ voi jäädä vaivaamaan myös vapaa-ajalla. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen voi myös vaikuttaa merkittävästi kielteisiin kokemuksiin

etätyöskentelystä, kun henkilö joutuu painimaan arvostiriitojen kanssa mahdollisesta ajankäytöstä perheen ja työelämän välillä pyrkien tyydyttämään omat tarpeensa, läheistensä tarpeet ja työnantajat tarpeet tai mahdolliset oletetut työnantajan tarpeet; Toisinaan se, mitä uskoo itseltä vaadittavan tai mitä henkilö vaatii itseltään, on täysin toista, kuin mitä yksilöltä todellisuudessa odotetaan. Samalla myös väkivallattoman viestinnän (NVC) metodit voivat auttaa yksilöä osallistumaan kanssakäymiseen tiedostavasti ja huomioiden keskustelukumppanin tarpeet, sekä tunteet ja näin lisäämään yksilöiden välisen keskusteluyhteyden syventymistä sekä mahdollista luottamuksen kasvua ja yhteisöllisyyden voimistumista.

Toisaalta työstä palautuminen ja työmäärän kuormittavuus voi olla useiden pienten osasten summa. Mikäli työpäivän aikana on mahdollista purkaa omia tuntejaan kollegalle, joka kuuntelee ja ymmärtää omaa tilannetta, voi kuorma tuntua tällöin merkittävästi helpommalta sietää kuin tilanteessa, jossa vertaistukea ei ole tarjolla ja asioiden kanssa joutuu painimaan yksin. Luottamussuhde oman lähiesihenkilön kanssa on myös avainasemassa työssä jaksamisen suhteen. Kun esihenkilön kanssa on mahdollista keskustella aika-ajoin hieman vapaamuotoisemminkin omista yksityisasiosta tai kiinnostuksen kohteista kasvaa luottamus henkilöiden välillä ja hankalien asioiden esille tuominen tai oman työmäärän liiallisuus on helpompi ottaa esille. Esihenkilön on myös huomattavasti helpompi tunnistaa ajoissa liiallinen kuormitus suhteen ollessa lähijohdettavaan avoin ja luottamuksen ollessa hyvällä pohjalla.

Tämän opinnäytetyön lähtökohta ja tarve kyselyn toteuttamiselle kumpusi kysymyksestä *"Kuinka Valtori voisi edistää henkilöstön hyvinvointia etäjohtamista tukemalla?"* Tämän kysymyksen tueksi tuli kartoittaa, kuinka paljon etätyötä tehdään Valtorilla nyt verraten aiempaan, sekä henkilöstön etätyöskentelyhalukkuus jatkossa. Lisäksi kriittinen henkilöstöhallintoa ja sen strategiaa tukeva apukysymys esimiestyön tukemisesta monipaikkaisessa työympäristössä.

## **5.1 Keinot henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen ja etäjohtamisen tueksi**

Yksittäinen henkilöstön hyvinvointiin vaikuttava tekijä, joka on myös helppo toteuttaa ilman ylimääräisiä kustannuksia, olisi tarjota henkilöstölle tukea ja kannustusta yhteisten

kahvitaukojen pitämiseen ja kehottaa käyttämään webkameraa etenkin vapaamuotoisissa kokouksissa, jotta pelkkä harmaan ruudun tuijottaminen saisi hieman vaihtelua päivään ja keskustelu olisi hieman monipuolisempaa myös nonverbaalin viestinnän osalta, kun keskustelun toisen osapuolen kasvot on mahdollista nähdä. Myös kokouskäytäntöjen päivittäminen olisi helppo toteuttaa ja onnistuessaan varsin suuren vaikutuksen aikaansaava kehityskohde. Ohjeistus ja yhtenevät pelisäännöt esimerkiksi kokousten sijoittamisesta ja kokoukseen kutsuttavien osanottajien kalenterimerkintöjen tarkastelu on tarpeellista: Lounasaika olisi hyvä pyhittää tauon pitämiseksi ja työpäivästä tulisi voida jokaisen asiantuntijan varata keskeytyksetöntä työaika, jolloin kokouskutsut ja saapuvat lukuisat sähköpostit eivät estä pitkäjänteistä ajatustyötä, jota etenkin tietotyössä tarvitaan ja jota on vaikea tehdä muutaman minuutin pätkissä pitkin päivää.

Etäjohtaminen on yhteistyötä esihenkilön ja lähijohdettavien välillä. Tärkeimmät seikat onnistuneeseen etäjohtamiseen on saada henkilöiden välille luotua riittävä luottamussuhde, jotta asioista voidaan puhua niiden oikeilla nimillä ja keskustelu vaikeistakin asioista onnistuu ilman tarpeettomia väärinkäsityksiä. Haastankin jokaisen esihenkilön pohtimaan omaa käsitystään luottamuksesta: Sen sijaan, että luottamus ansaitaan, voisikin lähijohdettavaan suhtautua lähtökohtaisesti luottaen. Tällöin rakennetaan myös vakaa pohja organisaatiokulttuurin kehittymiselle ja samankaltaisen sosiaalisen todellisuuden muodostumiselle, vaikka lähijohdettavien tiimi työskentelisikin maantieteellisesti hajautuneena.

Etäjohtamisen suurin haaste on yhteisöllisyyden tunteen luominen yhteisen sanaston ja yhteisen elekielen kadotessa tai laimetessa etätyön seurauksena. Vahva yhteisö tukee jäseniään ja edistää työssä viihtymistä. Yhteisöllisyyden kehittäminen ja organisaation sisäisen kulttuurin muodostuminen sekä säilyminen vaativat ensisijaisesti vuorovaikutusta. Siksi etenkin vapaamuotoisen vuorovaikutuksen merkitystä ei voi riittävästi korostaa. Yhteiset kahvihetket, tarpeen mukaan videokuvan käyttö epämuodollisissa kokouksissa ja aktiivinen yrittäminen ja tiimin jäsenten osallistaminen vahvistavat henkilöiden välisiä siteitä ja yhteisöllisyyden tunnetta.

Etätyökyselyyn vastanneiden henkilöiden vastauksista kumpuavat kehityskohteet ovat osittain jo toteutuneet, osaa taas ei ole taloudellisesti järkevä toteuttaa, esimerkiksi

rahallinen tuki työvälineiden hankintaan on kuitenkin verotettavaan palkkatuloon verrattavissa, jolloin hyötysuhde jää pieneksi yksilön kannalta. Fyysiseen ergonomiaan ja taukoliikuntaan kannustamiseen on Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorissa panostettu jo ennen korona-aikaa muun muassa tarjoamalla taukoliikuntaohjelma henkilöstön käyttöön. Tämän ohjelman avulla on mahdollista luoda oma rytmi taukojumpalle haluamilleen päiville. Henkilöstön kognitiiviseen ergonomiaan puolestaan on kiinnitetty huomiota muun muassa tietoisuuden ja Apua aivoille -projektin työpajojen kehitysideoista, joista on jatkojalostettu luentoaineistoa koko henkilöstön saataville. Projektin päämääränä oli sujuvoittaa työskentelyä ja kehittää työhyvinvointia kiinnittäen huomiota aivokuormituksen pienentämiseen. Poikkeusoloihin siirtymisen myötä henkilöstöhallinto on tarjonnut tukea työn organisoimiseksi käytännön neuvoin ja psyykkisiä keinoja jaksamisen tueksi.

## **5.2 Etätyön vaikutukset**

Etätyöskentelyn ja -johtamisen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat on mahdollista yksinkertaistaa Taulukko 8 mukaisella SWOT-nelikenttäänalyysillä. SWOT-analyysissä tyypillisesti analysoidaan yritystoimintaa, jonka avulla voidaan selvittää yrityksen sisäiset vahvuudet sekä heikkoudet nykytilanteessa ja ulkoiset mahdollisuudet ja uhat tulevaisuudessa. Analyysi tukee muun muassa strategista suunnittelua, mutta myös ongelmanratkaisua ja liiketoiminnan hahmottamista. SWOT-matriisista on kehitetty myös monipuolisempi TOWS-matriisi, joka tukeutuu SWOT-mallin nelikenttäajatuksen, mutta ajatus on laajennettu yhdistämällä menestystekijöiden hyödyntäminen vahvuuksien ja mahdollisuuksien avulla, heikkouksien muuntaminen vahvuuksiksi heikkouksien ja mahdollisuuksien kautta tarkastelemalla. Samoin uhkia pyritään mallissa hallitsemaan vahvuuksien ja uhkien yhteistarkastelun kautta, sekä kriisitilanteeseen valmistautuaan uhkia ja heikkouksia tarkastelemalla ja niistä oppimalla. (Vuorinen, 2013) Seuraava analyysi pureutuu etätyöskentelyyn Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorilla SWOT-menetelmään nojaten.

Taulukko 8 SWOT-nelikenttäänalyysi etätyöstä ja -johtamisesta

<p><b>Vahvuudet S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ammattitaitoinen henkilöstö, osaamisen kehittäminen</li> <li>• Oman ajankäytön säätely ja sitä seuraava vahvistuva hyvinvointi, aikaa säästyy työmatkuksesta muuhun</li> <li>• Työntekijöiden sitouttaminen yritykseen etätyömahdollisuuden tarjoamalla</li> <li>• Tehokkuus kasvaa etätyössä ympäristön häiriötekijöiden vähentyessä</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työvälineiden puutteellisuus tai ei kontrollia ympäristötekijöistä etätyöpaikalla</li> <li>• Hiljainen tieto kasaantuu, tietoa ei jaeta yhtä luontevasti toimijoiden välillä kuin kasvotusten</li> <li>• Ajan todellinen käyttö saattaa olla arvioitua enemmän tai vähemmän suunnitellusta</li> <li>• Henkinen etäännyminen työyhteisöstä</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitaalisten työvälineiden avulla myös asynkroninen työskentely on mahdollista</li> <li>• Mahdollisuus monistaa hyviä prosesseja tai käytäntöjä yksittäisistä tiimeistä myös muualle organisaatioon etätyössä</li> <li>• Avoin vuorovaikutus esihenkilön ja lähijohdettavan välillä</li> <li>• Uudet työelämätaidot ja -tavat</li> <li>• Mahdollisuus muotoilla työntekijälle itselleen sopiva työympäristö äänen ja materiaalien osalta</li> </ul>	<p><b>Uhat T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiristynvä valvonta etätyössä, luottamuspuola</li> <li>• Etäjohtamisen epäonnistuminen</li> <li>• Apua ei uskalleta pyytää, misinformaation levittäminen</li> <li>• Piilotyö työajan ulkopuolella</li> <li>• Tuottavuus kärsii tai työajalla tehdään työhön kuulumattomia asioita</li> </ul>

### 5.2.1 Etätyön vahvuudet, S

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin vahvuuksia nykyhetkessä etätyön kannalta ovat ammattitaitoinen henkilöstö, organisaation aktiivinen osaamisen kehittäminen, liukuva työaika henkilökohtaisen ajankäytön säätelyn mahdollistamiseksi, sekä etätyömahdollisuus myös normaalioloissa. Henkilöstön osaamisen kehittämistä tuetaan muun muassa syventämällä ammattitaitoa erilaisten koulutusten muodossa, sekä tarjoamalla mahdollisuuksia urakehitykseen myös horisontaalisesti. Valtori tarjoaa runsaasti tukea ja

mahdollisuuksia työntekijöilleen kouluttautua sekä päivittää osaamistaan työn ohessa. Kannustaminen uuden oppimiseen tai oman osaajaprofiilin syventämiseen vahvistaa työntekijän omaa ammatillista itseluottamusta, sekä pitkällä tähtäimellä hyvinvointia koko organisaation laajuisesti vahvan osaamisen karttuessa.

Liukuva työaika sekä normaalioloissa että koronapandemian keskellä helpottaa työntekijän elämän aikatauluttamista merkittävästi. Kun työ suurimmalla osalla valtorilaisista ei ole tarkkaan määritelty esimerkiksi 8-16 välille, vaan työpäivän pituus voi joustaa tilanteiden mukaan, tarjoaa se sopivaa joustoa ja lisää hyvinvointia etenkin silloin, kun elämä ei istu täysin kaavamaisen kankeaan rytmiin. Kokemus oman työn sisältöön vaikuttamisesta ja autonomiasta liukuvan työajan osalta antavat tilaa työn tuottavuuden kasvulle ja oman vapaa-ajan lisääntyessä panostaminen omaan hyvinvointiin mahdollistuu, kun työmatkustamiseen kulutettu aika voidaan käyttää perheen yhteisenä aikana, liikkumiseen ja itsensä kehittämiseen, tai pidempiin yöuniin ja lepoon.

Nykyhetkessä myös mahdollisuuksien mukaan työntekijän on mahdollista luoda itselleen juuri täydellinen etätöympäristö värien, lämpötilan, ääniympäristön sekä materiaalien ja välineiden osalta. Yhteiskäyttöisissä tiloissa myös esimerkiksi hajuveden käyttöä on syytä välttää mahdollisten allergioiden ja herkkyyksien vuoksi, mutta kotona työskennellessä jokainen voi itse myös määritellä ympäristönsä tuoksujen määrää. Samalla myös työvaatteiden materiaalin ja mallin voi valita täysin mielensä mukaan, kun pukeutumiskoodeja tai paineita tietyn tyyppisestä pukeutumisesta ei tule ulkoa päin.

Suhteellisen laajan etätömahdollisuuden tarjoaminen jo ennen koronapandemiaa on ollut yksi Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin vahvuuksia. Luotto työntekijään ja toisaalta muutoinkin monipaikkaiseen työn tekemisen malliin tottuminen edesauttoi varmasti vuonna 2020 täysin etätööhön siirtymistä, kun suurin osa kuitenkin jo olivat voineet harjoitella etänä työskentelyä aiemmin. Tämä myös varmasti helpotti osan esihenkilöiden työstä suoriutumista, kun kulttuurimuutos ei ollut niin raju verrattuna aiempaan. Etätömahdollisuuden harkitseminen tilanne- ja työntekijäkohtaisesti auttavat takuulla henkilöitä sitoutumaan työnantajaansa verrattuna tiukkaan kontrolliin ja työtehtävien kaavamaiseen suorittamiseen työnantajan tiloissa. Avotoimistoympäristön häiriötekijöiden vähentyessä myös tehokkuuden kasvulle työssä on paremmin tilaa, kun ajatus ei katkea

naapuripöydästä kantautuvaan kokoustajaan, limakalvoja ei ärsytä voimakkaat tuoksut tai tunkkainen sisäilma, valoisuus ja lämpötila ovat säädettävissä omien mielitekojen mukaisesti.

Kevään 2020 poikkeusolojen aikaan Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorissa kohdattiin myös perheelliset työntekijät myötätuntoisesti ja ymmärtävästi. Kaikki suomalaiset joutuivat tilanteeseen, jossa kukaan ei aiemmin ole ollut siinä laajuudessa. Työaikaliukuman laajentaminen sekä yleinen hyväksyvä mielentila kotona opiskelevia lapsia sekä kotihoidossa olevia lapsia ja heistä aiheutuvaa uudenlaista elämisen mallia kohtaan oli miellyttävä kädenojennus varmasti usealle työskentelevälle vanhemmalle.

### **5.2.2 Etätyön heikkoudet, W**

Etätyöskentely täysipäiväisesti ei kuitenkaan ole ongelmatonta. Useilla työntekijöillä kotona saatavilla olevat työskentelyvälineet rajoittuvat työnantajan tarjoamiin kannettavaan tietokoneeseen ja kuulokkeisiin. Näiden kanssa osa henkilöstöstä yrittää pärjätä sohvalla istuen, keittiön pöydän ääressä tai sängyn reunalla. Harvoissa kodeissa on omistettu useampi työhuone esimerkiksi jokaiselle taloudessa asuvalle aikuiselle, jolloin esimerkiksi kunnollisen työtuolin ja työpöydän käyttöä joudutaan aikatauluttamaan pahimmillaan sekä aikuisten että koululaisten kesken. Kevään 2020 poikkeusolojen aikaan myös useat koululaiset ja päiväkodeissa hoidossa olleet lapset jäivät kotiin kokonaan. Tämä toi perheet uusien tilanteiden äärelle ja hallinta ympäristön äänimaisemasta ja omasta tilasta saattoi kadota kokonaan. Pääkaupunkiseudulla useat perheet asuvat hyvin ahtaissa oloissa, sillä kotona vietettävä aika on hyvin pientä, kaikki päivän aktiviteetit suoritetaan tyyppillisesti kodin ulkopuolella. Näin jouduttiin myös järjestämään kodit ja perheiden välinen dynamiikka uudelleen, kun maailman järjestys muuttui muutamassa viikossa täysin pääläelleen.

Laajassa etätyöskentelymallissa heikkoutena on myös hiljaisen tiedon kasaantuminen yksilön hartioille ja tiedon jakamiseen sopivien foorumien puuttuminen. Kahvihuonekeskusteluissa monesti löydetään tilaisuuksia verkostoitua organisaatorajojen yli, jakaa mielipiteitä ja ajatuksia jokaisen omasta projektista, sekä kysyä neuvoa esimerkiksi mistä löytyisi sopiva asiantuntija oman ongelman tueksi. Samoin perinteinen hihasta nykäisy tai nopea pöydän kulmalta kysyminen jää pois, kun pikaviestimien liikennevalo-järjestelmä ei joko pidä



paikkansa tai ei muutoin uskalleta kysyä, sillä pelätään keskeyttävän jotain tärkeää. Toisessa ääripäässä puolestaan työntekijää voi kuluttaa jatkuva ärsykkeiden tulva, kun pikaviestimet helisevät ja työlle on mahdotonta omistaa keskeytyksetöntä aikaa jatkuvan kokoustulvan ja muiden ärsykkeiden katkaistessa ajatuksen väärässä kohdassa, jolloin työn virtauskokemus kärsii.

Ajan taju on vaarassa häiriintyä kotona, kun esimerkiksi lounasaikaan ympärillä liikennöivät kollegat herättävät kenties pohtimaan taukoa työstä tai joku käy pyytämässä yhteiselle kahvitauolle. Osa Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin henkilöstöstä vastasi etätökykselyssä jättävänsä lähes kokonaan tauot väliin työpäivien aikana. Työn tauottaminen on aivoergonomian kannalta todella tärkeää ja taukojen pitämisellä on mahdollista ehkäistä myös työn aiheuttamaa uupumusta. Työaika saattaa myös huonossa vireystilassa kulua merkittävästi enemmän verrattuna hyvin levänneen, riittävästi taukoja pitäneen, kollegan suorituksiin ja työn aiheuttama rasite ja sen huonot vaikutukset voivat olla moninkertaiset.

Etätöskentelyssä työntekijän tulee itse pystyä rajaamaan oma ajankäyttö siten, että työaika ei sekoitu omaan vapaa-aikaan. Etätöyssä on lisääntynyt paine ylisuorittamiseen omassa työssä ja mahdollinen piilotyö työvälineiden muistuttaessa työstä kotona, jolloin sähköpostien selailu tapahtuu ikään kuin ohimennen ja työasiat pyörivät ajatuksissa alati. Itsesäätelyn puute voi pahimmillaan johtaa stressin lisääntymiseen, kun varsinainen työaika kuluukin tehottomasti jatkuvan työskentelyn seurauksena ja tämä osaltaan lisää painetta työskennellä myös työajan ulkopuolella. Työntekijää kuitenkin harvoin palkitaan siitä, että tämä uhraa oman hyvinvointinsa työnantajan nimissä.

Riski etäännyä henkisesti omasta työyhteisöstä kasvotusten käytävän kanssakäymisen puuttuessa on myös suuri. Huolimatta laajasta digitaalisten työvälineiden hyödyntämisestä, yksinäisyyden tunteen kasvaessa hyvinvointi sekä työssä että vapaa-ajalla vaarantuu. Organisaatiokulttuuri auttaa organisaatiota yli haasteellisista tilanteista ja kehittää luottamussuhdetta organisaation toimijoiden välillä. Sen kehittyminen samaan suuntaan sosiaalista todellisuutta jakamalla kaipaa kuitenkin yhtenäisiä toimintamalleja ja runsasta vuorovaikutusta. Etätöyssä tämä vuorovaikutus on huomattavasti vähemmän spontaania ja sitä on tarjolla niukalti organisaation sisäisten sillojen yli. Luottamussuhde lähijohdettavan ja

esihenkilön välillä Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorissa vaikuttaa toimivan hyvin, jolloin pelkoa omien resurssien hyväksi käyttämisestä ei kuitenkaan tunnu esiintyvän.

### 5.2.3 Etätyön mahdollisuudet, O

Digitaalisten työvälineiden avustuksella myös asynkroninen työskentely on mahdollista. Yhteisiin kokouksiin osallistuminen on edelleen tarpeellista, mutta kaikkea työtä ei ole välttämätöntä tehdä samassa paikassa samanaikaisesti. Etätyössä saattaa moni havahtua siihen, että työajasta kuluu merkittävä osa sellaisiin tehtäviin, jotka olisivat mahdollista joko automatisoida tai prosesseja hioa siten, että manuaalista työtä voisi vähentää merkittävästi. Tällaista työtä saatetaan tehdä useissa eri yksiköissä samanaikaisesti, jolloin omien ideoiden jakaminen sekä kehitysehdotusten julki tuominen voivat hyödyttää oman työsuorituksen ja ajankäytön tehostamisen lisäksi myös muita. Hyvin prosessien ja käytäntöjen tunnistaminen ei ole pelkästään sidottu monipaikkaiseen työhön tai etätyöskentelyyn, mutta digitaalisiin työvälineisiin nojaavan kanssakäymisen vakiintuessa voi yhteydenpito, verkostoituminen ja ideoiden vaihto yksikkörajojen yli olla luonnollisempaa kuin perinteisessä mallissa työskennellen.

Organisaatiolla on mahdollisuus jalkauttaa uusia tekemisen malleja ja toimintatapoja, kun miltei jokainen työskentelee monipaikkaisesti kotoaan käsin. Tilanteen ollessa uusi, on esimerkiksi mahdollisuus pohtia yhteisesti työssä tapahtuvan kommunikoinnin kanavia ja sitä, miten voidaan välttää tietotulva sähköpostissa, minne sijoitetaan kiireettömämpi tieto ja mitä työvälineitä organisaatiolla on käytössään jokapäiväiseen elämään. Tätä organisoitumista on mahdollista tehdä joko paikallisesti sopimalla ryhmän sisällä tai yrittää tuottaa yhtenäistä mallia esimerkiksi kokonaisten yksikköjen tasolla.

Yritys voi myös tukea työntekijöiden hyvinvointia lainaamalla lisänäyttöjä, työtuoleja tai muita ergonomiavälineitä kotikäyttöön. Työmatkustusajan jäädessä työntekijän omaksi ajaksi, voi työntekijöitä myös kannustaa esimerkiksi yhteisiin liikuntasuorituksiin tarjoamalla vaikkapa vinkkejä aamujumppaan. Samoin pienempien ryhmien sisäiset kokoukset voitaisiin järjestää työhyvinvointia kehittävästi siten, että jokainen osallistuu kokoukseen omalta lenkkipolulta käsin. Uusien ideoiden ja toimintamallien muuttaminen uudeksi normiksi vaatii

kuitenkin aluksi runsaasti hartiavoimin tehtävää työtä ja henkilökohtaista mielenkiintoa etenkin esihenkilöltä, jotta jokainen uskaltaa heittäytyä avoimin mielin uusiin tilanteisiin.

Laadukkaalla etäjohtamisella voidaan luoda avoin ja luottavainen ilmapiiri, jossa jokaisella on mahdollisuus tulla nähdyksi ja kuulluksi omien vahvuuksien ja heikkouksien kanssa. Taitava etäjohtaja voi väkivallattoman vuorovaikutuksen avulla kehittää sekä yhteistä ryhmähenkeä että olla aktiivisesti läsnä kuunnellen ja tukien lähijohdettaviaan fyysisen läsnäolon puuttuessa. Yhteisöllisyyden tunteen luominen tilanteessa, jossa ryhmään tulee muille entuudestaan tuntematon henkilö, tuo etäjohtamiseen oman haasteensa. Uusi työntekijä tulee tutustuttaa kollegoihinsa mahdollisimman hyvin ja pian. Mahdolliset työssä ilmenevät haasteet ja epävarmuudet on hyvä havaita jo ajoissa, mutta tämä on etätyössä haasteellista. Siksi aktiivinen vuorovaikutus ja kuulumisten kysyminen ovat rakennuspalikoita tiiviin luottamussuhteen luomiseksi.

#### **5.2.4 Etätyön uhat, T**

Epävarman tilanteen siivittämänä etäjohtajan oma itsevarmuus tai sen puute on vaarassa korostua. Henkilökemioiden kohdatessa myös yhteistyö sujuu hyvin, mutta kun yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa on haasteita, se voi myös johtaa etäjohtamisen epäonnistumiseen ja luottamuspulaan ilman konkreettista syytä taustalla. Mikäli esihenkilö ei ole tottunut etäjohtamiseen, voi yllättävään tilanteeseen joutuminen lisätä tarvetta valvoa yksittäisiä työsuorituksia tai läsnäoloa työssä. Mikrojohtaminen ja tarpeeton asioiden johtaminen voi ajaa työntekijän nurkkaan, jossa katoaa sekä aloitekyky että motivaatio. Etätyöskentelyn linjaukset saatetaan kokea epäoikeudenmukaisena, mikäli työtehtävät edellyttävät työnantajan tiloista käsin työskentelyä. Tällöin omaa työnkuvaa ei osata hahmottaa laajemmassa mittakaavassa, kun päällimmäisenä on vain epäoikeudenmukaisuuden tunne. Samalla tämä turhautuminen tai kateus kollegoja kohtaan puretaan esihenkilöön, joka joutuu nämä linjaukset tekemään.

Kotona työskennellessä työaika saattaa helposti hukkua tehottomaan puurtamiseen, tai johtaa piilotyöhön työajan ulkopuolella. Tuottavuuden kärsiessä omasta työsuorituksesta saatetaan kokea syyllisyyttä, jota sitten paikataan työajan ulkopuolisella työllä. Itsesäätelyn puute ja tehottomuus näkyvät helposti etätyössä etenkin työntekijälle itselleen, vaikka työn

tekeminen olisi yhtä tehotonta työnantajan tiloissakin. Kotoa käsin työskennellessä ulkoisen paineen puuttuminen saattaa kuitenkin johtaa siihen, että työajalla tehdään täysin työhön kuulumattomia asioita. Suuremmaksi ongelmaksi tämä muodostuu siinä vaiheessa, kun työskentelemättömyyden kulttuuri alkaa levitä laajemmalle organisaatiossa.

Misinformaatio on väärää tietoa, jota jaetaan tahattomasti, usein hyvää tarkoittaen. Misinformaatio on käsitteenä jo tuttu nykypäivän sosiaalisesta mediasta, jossa erilaiset valeuutiset leviävät ensin joko vitsinä tai tahallisesti vääristeltyinä totuuksina ja riittävän kauan niiden kuljettua suusta suuhun -tietona, alkaa vakiintua yleinen käsitys tällaisen tiedon uskottavuudesta tai todenperäisyydestä. Työyhteisössä misinformaation levittäminen voi johtaa tarpeettomaan eripuraan ja yleiseen luottamuksen alenemiseen työyhteisössä. Tämän seurauksena voi olla, että apua ei esimerkiksi uskalleta tai haluta pyytää ja henkilöt ovat pakotettuja painimaan haasteidensa kanssa yksin.

### 5.3 Yhteenveto

Kaiken kaikkiaan henkilöstön tyytyväisyys Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorissa on hyvällä tolalla useiden eri mittareiden valossa. Yhteistyö esihenkilöiden ja lähijohdettavien välillä vaikuttaa toimivan hyvin ja luottamus sekä näkyvyys työn tekemiseen on hyvä. Tekniikan hyödyntäminen ja henkilöstön kyvykkyys hyödyntää teknologisia ratkaisuja etätyössä on vakaalla pohjalla yrityksessä, jonka olemassaolo perustuu tietoteknisten ratkaisujen ja välineistön tarjoamiseen asiakasorganisaatioille. Tällainen organisaatio on kyvykäs siirtymään etätyöhön kertaheitolla suhteellisen pienellä vaivalla. Useat tiimit ja yksiköt ovat maantieteellisesti laajalle hajautuneita ja osittainen etätyöskentely oli tuttua suurelle osalle henkilöstöä jo entuudestaan, joten äkillinen etätyöhön siirtyminen on aiheuttanut korkeintaan lisääntyneitä verkkokokouksia sekä ajoittaista yksinäisyyden tunnetta, kun työntekijät tekevät työtään kotonaan. Koko Suomen siirryttyä etätyöhön myös mökiltä käsin työskentely vaikuttaa muuttuneen yleisesti hyväksyttäväksi ihmisten asenteissa kevään 2020 tapahtumien myötä, kun pienissä asunnoissa asuvat pääkaupunkiseutulaiset siirtyivät väljempiin tiloihin vapaa-ajan asunnoilleen paikkakunnille, joissa myös koronatilanne oli mahdollisesti hieman lievempi. Ymmärryksen ja myötätunnon lisääntyminen perheellisten kollegoiden elämään sai myös varmasti oman osansa.

Tämän opinnäytetyön voisi kiteyttää kymmeneen teesiin ja naulata jokaisen toimiston ulkoveen. Nämä kymmeneen teesiä koskevat jokaista monipaikkaista tai täysin etätyöhön siirtynyttä organisaatiota:

1. Luota itseesi, kollegaasi ja lähijohdettavaasi
2. Osoita arvostusta työyhteisöllesi, anna kiitosta ja palautetta muiden työstä
3. Ole avoin ja jaa tietoa aktiivisesti, dokumentoi työtäsi sekä itsellesi että muille
4. Luo yhteiset pelisäännöt, pidä palaverit tehokkaina ja vain tarpeen mukaan
5. Panosta vuorovaikutukseen, avaa mahdollisuuksien mukaan myös videoyhteys
6. Auta uuden työntekijän kotiutumista työyhteisöön ja edistä yhteisöllisyyttä
7. Kuuntele ja ole läsnä aktiivisesti kokouksissa ja kahdenkeskisissä keskusteluissa
8. Tue lähijohdettavaa ja kollegaa työn organisoimisessa ja itsensä johtamisessa
9. Tunnista liika kuormittuminen ja viesti siitä ajoissa, uskalla pyytää apua
10. Priorisoi työtehtävät, varaa kalenteriin riittävästi aikaa myös ajatustyölle

#### **5.4 Oma ammatillinen kehittyminen**

Tätä opinnäytetyötä tehdessä olen oppinut lisää johtamisen ja etäjohtamisen saralta, sekä tilastollisen tutkimuksen peruseräiteistä. Aiempi kokemukseni tilastollisista menetelmistä oli suhteellisen ohut ja tämän työn fokus muuttui yllättäen pienimuotoisemmasta laadullisesta haastattelututkimuksesta koko Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtoria koskevaksi määrälliseksi tutkimukseksi. Kysymysten laatiminen alkoi hyvin nopealla aikataululla syyskuun puolella välissä muun työn ohessa ja kysely piti saada toteutettua ennen syyslomaviikkoa 42. Kysely siis suunniteltiin, luonnosteltiin ja laadittiin vain muutaman viikon ajanjaksolla ja lopulta julkaistiin Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin henkilöstölle sisäisesti 1.10.2020. Vastausaikaa pidennettiin alkuperäisestä viikosta 41 vielä viikon 42 lopulle 16.10.2020 asti.

Mikäli saisin toteuttaa nykyisellä tietopohjalla kyselytutkimuksen, saattaisin harkita muutamiin kysymyksiin erilaista kysymyksenasettelua ja lisäisin kyselyn alkuun enemmän taustamuuttujakysymyksiä saadakseni analysoitua vastaajia heidän taustojensa pohjalta. Valmistautumiseen ja taustatyöhön käytettyä aikaa optimoisin siis ehdottomasti. Tätä opinnäytetyötä varten ainoa käytettävä puhdas taustamuuttuja oli oikeastaan vastaajan

esimiesasema, kun työn tilaajan toiveesta ei vastauksia käsitelty julkisesti yksikötasolla eroteltuna.

Alemman korkeakoulututkinnon 15 opintopisteen laajuuden puitteissa aineiston analysointi jäi huomattavasti pinnallisemmaksi, kuin mitä siitä voisi sen laajuuden osalta ammentaa. Teoriapohjaa täytyi karsia merkittävästi ja jokaisesta alakappaleesta olisi voinut tuottaa paljon syväluotaavampaa analyttisempaa tausta-aineistoa. Tämän työn jatkokehittämisen kannalta esimerkiksi ylemmällä korkeakouluasteella aineiston laadullisiin vastauksiin voisi pureutua syvemmälle ja tutkia käytettyjä sanamuotoja sekä jäsentää ehdotuksia laajemmin erilaisia kvalitatiivisia menetelmiä hyödyntäen. Samoin tietoperustaan olisi mielenkiintoista paneutua entistä syvemmälle ja tarkemmin tulevaisuudessa.

Kaiken kaikkiaan tämän opinnäytetyön aikana opittu on auttanut minua henkilökohtaisessa urakehityksessäni jo pelkästään tämän työn tekemisen aikana. Olen saanut runsaasti tietoa ja uusia näkökulmia omaan organisaatiooni, sekä paljon työkaluja etäjohtamiseen, lisäksi ymmärryksen Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin toimista henkilöstön kehittämisen ja henkilöstöstä huolehtimisen suhteen on kasvanut merkittävästi. Tätä työtä toteuttaessa oma visio tulevaisuuden jatko-opinnoista on kirkastunut ja jalostunut.

Työnantajani näkökulmasta olen kuullut jo pelkän kyselyn vastausten raportoinnin tuoneen paljon uutta tietoa ja ajatuksia organisaatioon lukuisille eri yksiköille ja ryhmäpäälliköille organisaatiossa. Lisäksi tämän opinnäytetyön tieto-osuuden pohjalta pidetyt esitykset ovat tukeneet esimiehiä työssään ja tuoneet uusia näkökulmia etäjohtamiseen. Tämän opinnäytetyön myötä toivon myös, että Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin henkilöstöhallinto voi saada uusia konkreettisia työkaluja ja näkökulmia omaan strategiaansa. Kuulemani mukaan tämän kyselyn aineistoa on päästy käyttämään hyväksi myös muissa valtion organisaatioissa, joille toivon myös tämän opinnäytetyön tuovan uusia ideoita henkilöstön hyvinvoinnin kasvattamiseen.

## Lähteet

- Aaltonen, R. (27. 12 2020). *Korona teki toimistotyöläisistä sohvaperunoita – ”Vaikutuksia sekä kestävyteen että lihaskuntoon”*. Haettu 8. 1 2021 osoitteesta Tivi.fi:  
<https://www.tivi.fi/uutiset/korona-teki-toimistotyolaisista-sohvaperunoita-vaikutuksia-seka-kestavyteen-etta-lihaskuntoon/060ed40f-be14-47ea-b081-b3b112b66c0e>
- Asikainen, M. (2016). *Etätyö osaamisen ympäristönä : tarinoita osaamisesta, johtajuudesta ja työyhteisöstä etätyössä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Haettu 21. 12 2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201609074030>
- Franssila, H.; Okkonen, J.; & Savolainen, R. (2014). *Tietotyön informaatioergonomian arviointi- ja kehittämismenetelmä*. Informaatiotieteiden yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto. Haettu 21. 12 2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9700-1>
- Geologian tutkimuskeskus. (12. 11 2020). *Uusi tapa tehdä töitä: Geologian tutkimuskeskus valtionhallinnon edelläkävijäksi monipaikkaisen työn ja työskentelytapojen kehittämisessä*. Haettu 21. 12 2020 osoitteesta GTK: <https://www.gtk.fi/uusi-tapa-tehdä-toita-geologian-tutkimuskeskus-valtionhallinnon-edellakavijaksi-monipaikkaisen-tyon-ja-tyoskentelytapojen-kehittamisessa/>
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.
- Heinonen, S.; & Sarimaa, R. (2009). *Työelämän laadulla parempaa jaksamista - Kuinka etätyö voi auttaa?* Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu 8. 1 2021 osoitteesta <https://tem.fi/documents/1410877/2106637/Et%C3%A4ty%C3%B6raportti+2009.pdf/07c1a658-b3d3-49ee-9762-6b6f4d05ed2c/Et%C3%A4ty%C3%B6raportti+2009.pdf>
- Huotilainen, H. (15. 12 2020). *Suomalaiset kertovat tehokkuuden jopa parantuneen etätöissä – valtaosa on yhä tyytyväisiä etätyöhön, mutta työkavereita ikävöidään*. Haettu 8. 1 2021 osoitteesta Kauppalehti: <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.hamk.fi/uutiset/suomalaiset-kertovat-tehokkuuden-jopa-parantuneen-etatoissa-valtaosa-on-yha-tyytyvaisia-etatyohon-mutta-tyokavereita-ikavoidaan/d285eef0-35ca-4628-968d-b19d1482f469>
- Häkkinen, H.; & Kangas, H.-L. (2012). *Suomalaisen vaikuttavimmat ilmastoteot*. WWF. Haettu 23. 2 2021 osoitteesta [https://wwf.fi/app/uploads/h/h/l/deov6fzfmfftdruse6a4xa/tt\\_selvitys\\_vaikuttavimmat-ilmastoteot.pdf](https://wwf.fi/app/uploads/h/h/l/deov6fzfmfftdruse6a4xa/tt_selvitys_vaikuttavimmat-ilmastoteot.pdf)

- Julkisen hallinnon pilvipalvelulinjausten työryhmä. (2018). *Julkisen hallinnon pilvipalvelulinjaukset*. Helsinki: Valtionvarainministeriö. Haettu 23. 2 2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-251-982-5>
- Kyberturvallisuuskeskus. (21. 7 2020). *Näin pidät huolta tietoturvasta kotona ja työpaikalla*. Noudettu osoitteesta Kyberturvallisuuskeskus: <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/fi/ajankohtaista/ohjeet-ja-oppaat/nain-pidat-huolta-tietoturvasta-kotona-ja-tyopaikalla>
- Kyberturvallisuuskeskus. (19. 3 2020). *Tee etätystä turvallista vinkkiemme avulla*. Haettu 23. 2 2021 osoitteesta Kyberturvallisuuskeskus: <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/fi/ajankohtaista/tee-etatyosta-turvallista-vinkkiemme-avulla>
- Launis, M.;& Lehtelä, J. (2011). *Ergonomia*. Helsinki: Työterveyslaitos. Haettu 7. 1 2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:9789522610591>
- Lehmus, P. (5. 5 2020). *Korona muutti valtionhallinnon työskentelytapoja kertaheitolla*. Haettu 8. 1 2021 osoitteesta Valtori: <https://valtori.fi/-/korona-muutti-valtionhallinnon-tyoskentelytapoja-kertaheitolla>
- Männistö, E. (23. 8 2017). *Etätöy perustuu luottamukseen*. Haettu 6. 1 2021 osoitteesta Tilisanomat: <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/etatyo-perustuu-luottamukseen>
- Puusa, A.;& Reijonen, H. (2011). *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Kuopio: Unipress. Noudettu osoitteesta Academia.edu.
- Pöllänen, L. (2015). *Virtuaalijohtaminen – esimiehen rooli ja tärkeimmät vaikuttamiskeinot virtuaalisen tiimin menestyksen kannalta*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Haettu 21. 12 2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2015100214525>
- Rauramo, P. (2018). *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Salmikannas, T. (Esiintyjä). (21. 1 2021). *Myötäelämisen taito ja työhyvinvointi työpaikan vuorovaikutustilanteissa: Nonviolent Communication (NVC)*.
- Sjöblom, K. (2020). *Flourishing in 21st century workplaces : How to support knowledge workers' productivity and well-being in modern environments*. Helsinki: Helsingin yliopisto. Haettu 21. 12 2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-6116-1>



- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2019). *Palkka-avoimuustyöryhmän loppuraportti*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Noudettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4063-5>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (29. 5 2020). *Selvitys kasvosuojusten käytöstä koronavirustartuntojen ehkäisemisessä: laajaa vaihtelua maakohtaisissa linjauksissa ja vähän tutkimustietoa*. Haettu 19. 3 2021 osoitteesta STM: <https://stm.fi/-/selvitys-kasvosuojusten-kaytosta-koronavirustartuntojen-ehkaisemisessa-laajaa-vaihtelua-maakohtaisissa-linjauksissa-ja-vahan-tutkimustietoa>
- Sovijärvi, O. (2019). *Biohakkerin käsikirja*. Helsinki: Biohacker Center BHC Oy.
- Sutela, H.;Pärnänen, A.;& Keyriläinen, M. (24. 4 2019). *Digiajan työelämä - Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018*. Helsinki: Tilastokeskus. Noudettu osoitteesta Alusta!: [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf)
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (13. 8 2020). *THL suositaa kasvomaskin käyttöä toisten suojaamiseksi – käsienpesu ja turvavälit ovat tärkeimmät keinot ehkäistä koronatartuntoja*. Haettu 19. 3 2021 osoitteesta THL: <https://thl.fi/fi/-/thl-suositaa-kasvomaskin-kayttoa-toisten-suojaamiseksi-kasienpesu-ja-turvavälit-ovat-tärkeimmät-keinot-ehkaista-koronatartuntoja>
- Terveyskylä. (4. 4 2020). *Ergonomian osa-alueet*. Haettu 21. 12 2020 osoitteesta Kuntoutumistalo: <https://www.terveyskyla.fi/kuntoutumistalo/tietoa/elintapojen-abc/ergonomia/ergonomian-osa-alueet>
- Tilastokeskus. (11. 12 2019). *Digitalisaatio on läpäissyt suomalaisen työelämän*. Noudettu osoitteesta STAT: [http://www.stat.fi/til/tyoolot/2018/tyoolot\\_2018\\_2019-12-11\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyoolot/2018/tyoolot_2018_2019-12-11_tie_001_fi.html)
- Tilastokeskus. (ei pvm). *Kvalitatiivinen tutkimus*. Haettu 8. 1 2021 osoitteesta Stat.fi: [http://www.stat.fi/tup/htpalvelut/haastutk\\_toiminta\\_tiedonkeruu.html](http://www.stat.fi/tup/htpalvelut/haastutk_toiminta_tiedonkeruu.html)
- Tilastokeskus. (ei pvm). *Kvantitatiivinen tutkimus*. Haettu 8. 1 2021 osoitteesta Stat.fi: [https://www.stat.fi/meta/kas/kvanti\\_tutkimus.html](https://www.stat.fi/meta/kas/kvanti_tutkimus.html)
- Tilastokeskus. (ei pvm). *Tiedonkeruumenetelmän valinta*. Haettu 1. 8 2021 osoitteesta Stat.fi: [http://www.stat.fi/tup/htpalvelut/haastutk\\_toiminta\\_tiedonkeruu.html](http://www.stat.fi/tup/htpalvelut/haastutk_toiminta_tiedonkeruu.html)
- Tilastokeskus. (ei pvm). *Tilastokoulu*. Haettu 1. 28 2021 osoitteesta Tilastokeskus: [https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu\\_v2.xql?course\\_id=tkoulu\\_tilaj&lesson\\_id=4&subject\\_id=3&page\\_type=sisalto](https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?course_id=tkoulu_tilaj&lesson_id=4&subject_id=3&page_type=sisalto)

- Työterveyslaitos. (2020). *Aivotyö*. Haettu 21. 12 2020 osoitteesta Työterveyslaitos:  
<https://www.ttl.fi/tyontekija/aivot-tyossa/>
- Työterveyslaitos. (2020). *Työhyvinvointi*. Haettu 21. 12 2020 osoitteesta Työterveyslaitos:  
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työturvallisuuskeskus. (ei pvm). *Tietotyö ja tietoergonomia*. Haettu 21. 12 2020 osoitteesta Työturvallisuuskeskus:  
[https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/toimialakohtaista\\_tietoa/asiatuntija-\\_ja\\_toimistoty/tietoty\\_ja\\_tietoergonomia](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiatuntija-_ja_toimistoty/tietoty_ja_tietoergonomia)
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. (23. 8 2002). *Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738*. Noudettu osoitteesta Finlex: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>
- Valtion työmarkkinalaitos. (2020). *Etätyön periaatteet ja palvelussuhteen ehdot*. Helsinki: Valtionvarainministeriö. Haettu 21. 12 2020 osoitteesta  
<https://vm.fi/documents/10623/1115054/Et%C3%A4ty%C3%B6n+periaatteet+ja+palvelussuhteen+ehdot%2C+ohje+5.11.2020+%28nettisivut%29.pdf/16da0125-aadf-58d1-baa1-462e477f2aff/Et%C3%A4ty%C3%B6n+periaatteet+ja+palvelussuhteen+ehdot%2C+ohje+5.11.2020+%28nettisivut>
- Valtionvarainministeriö. (30. 1 2020). *Monipaikkainen ja paikkariippumaton valtionhallinto etenee*. Haettu 6. 1 2021 osoitteesta Valtioneuvosto ja ministeriöt: <https://vm.fi/-/monipaikkainen-ja-paikkariippumaton-valtionhallinto-etenee>
- Valtionvarainministeriö. (2020). *Työajat*. Haettu 6. 1 2021 osoitteesta VM.fi:  
<https://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/tyoajat>
- Valtionvarainministeriö. (2020). *Valtiovarainministeriön ja Valtorin välinen tulossopimus vuodelle 2020 sekä ennakkolliset tavoitteet vuosille 2021-2023*. Helsinki: Valtionvarainministeriö.
- Valtori. (2020). *Valtionhallinnon IT-tukipalveluiden käyttäjätyytyväisyys on noussut koronavuoden murroksessa*. Haettu 8. 1 2021 osoitteesta Valtori: <https://valtori.fi/-/valtionhallinnon-it-tukipalveluiden-kayttajatytyvaisyys-on-noussut-koronavuoden-murroksessa>
- Valtori. (ei pvm). *Tietoa Valtorista*. Haettu 8. 1 2021 osoitteesta Valtori:  
<https://valtori.fi/tietoa-valtorista>

Vehkalahti, K. (2019). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Haettu 28. 1 2021 osoitteesta

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen - Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Alma Talent.

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja*. Helsinki: Talentum. Noudettu osoitteesta

<https://ellibslibrary.com/hamk/978-952-14-2061-0>

Webropol. (ei pvm). *Webropol*. Noudettu osoitteesta Webropol: <https://webropol.fi>

Webropol. (ei pvm). *Webropol Analytics*. Noudettu osoitteesta Webropol:

<https://webropol.fi/tuotteemme/lisamoduulit/analytics/>

Yleisradio. (21. 10 2020). *Useat tahot tutkivat psykoterapiakeskus Vastaamon tietoturtoa ja*

*kiristystä – Kyberturvallisuuskeskus pitää tapausta poikkeuksellisena*. Haettu 7. 1

2021 osoitteesta Yle.fi: <https://yle.fi/uutiset/3-11605223>

## Liite 1: Etätyökyselyn kysymykset

### Vastaajan organisaatiotiedot

11. Oma yksikkösi
  - a. Vastausvaihtoehdot poistettu tästä opinnäytetyöstä
12. Oletko esimiesasemassa? (vaihtoehdot kyllä - ei)

### Esimiehille esitetyt kysymykset

13. Korona-ajan etätyöskentelyn vaikutukset ryhmäni johtamiseen
  - a. Työntekijöiden työn ohjaaminen
  - b. Työntekijöiden saavutettavuus
  - c. Työnteon läpinäkyvyys: Tiedän mitä ryhmäni työntekijät tekevät
14. Kuvaa vielä omin sanoin, mikä toimii ja mikä on ollut haastavaa: Miten työnantaja voisi tukea esimiestyötäsi? (avoin)
15. Oman esimieheni esimiestyön sujuvuus korona-aikana: Mikä on ollut hyvää tai toisaalta, mihin toivoisit muutosta?

### Yleiset etätyöhön liittyvät kysymykset

16. Paljonko teit keskimäärin etätyötä viikossa ennen korona-aikaa? (asteikko en lainkaan tai satunnaisesti - täysin etätyössä, tarpeen mukaan toimistolle)
17. Paljonko teet tällä hetkellä keskimäärin etätyötä? (asteikko en lainkaan tai satunnaisesti - täysin etätyössä, tarpeen mukaan toimistolle)
18. Kuinka monta päivää viikosta haluaisit tehdä etänä korona-ajan jälkeen? (asteikko en lainkaan tai satunnaisesti - täysin etätyössä, tarpeen mukaan toimistolle)

### Kokemus etätyöstä

19. Etätyöskentelyssä olen kokenut (asteikko hyvää-huonoa)
  - a. Työympäristö
    - i. Etätyön edellyttämät tietotekniset taidot

- ii. Etätyöympäristön ergonomia
    - iii. Työvälineiden/tekniikan toimivuus
    - iv. Internetyhteyden toimivuus
  - b. Työskentelyn sujuvuus
    - i. Etätyöskentelyn sujuvuus
    - ii. Työskentelyteho etätyössä
  - c. Työn teon tuki
    - i. Työyhteisön tuki
    - ii. Esimiehen tuki
    - iii. Työssä tarvittava ohjaus
  - d. Henkiset voimavarat
    - i. Työstä palautuminen
    - ii. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen
    - iii. Työn määrä suhteessa voimavaroihin
    - iv. Etätyöhön soveltuvat työskentelytavat
- 20. Kuormitustekijät etätyöskentelyssä korona-aikana (asteikko ei kuormitusta - jonkin verran kuormitusta - erittäin kuormittavaa)
  - a. Lapset
  - b. Puoliso/muut aikuiset
  - c. Lemmikit
  - d. Jokin muu, mikä
    - i. Avoin vastaus
- 21. Lasten hoitojärjestely korona-aikana (asteikko kyllä - osittain - ei)
  - a. Saan jaettua hoitovastuuta lasten sairastuessa perheen aikuisten kesken tasapuolisesti
  - b. Lapset ovat pääsääntöisesti päivähoidossa tai koulussa työpäivien aikana
  - c. Olivatko lapset kotona hoidossa tai etäkoulussa kevään poikkeusolojen aikaan?

## **Ryhmätyövälineet**

- 22. Käytettävät ryhmätyövälineet tiimeissä
  - a. Vastausvaihtoehdot sensuroitu, salassa pidettävä

23. Kokemus ryhmätyövälineiden käytöstä
- a. Vastausvaihtoehdot sensuroitu, salassa pidettävä
24. Mitä olette työyhteisössasi sopineet eri ryhmätyövälineiden käytöstä? Onko erikseen sovittu, mitä välinettä on hyvä käyttää mihinkin? (avoin)

### Hyvinvointi

25. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen korona-aikana (asteikko helpottunut - ennallaan - hankaloitunut)
26. Miten työnantaja voisi tukea entistä paremmin työnteen ja muun elämän yhteensovittamisen joustavuutta? (avoin)
27. Olen pitänyt taukoja etätyöpäivien aikana. Esim. jaloittelu-, kahvi-, lounastauko (asteikko säännöllisesti - useimmiten - satunnaisesti)

### Viestintä ja vuorovaikutus

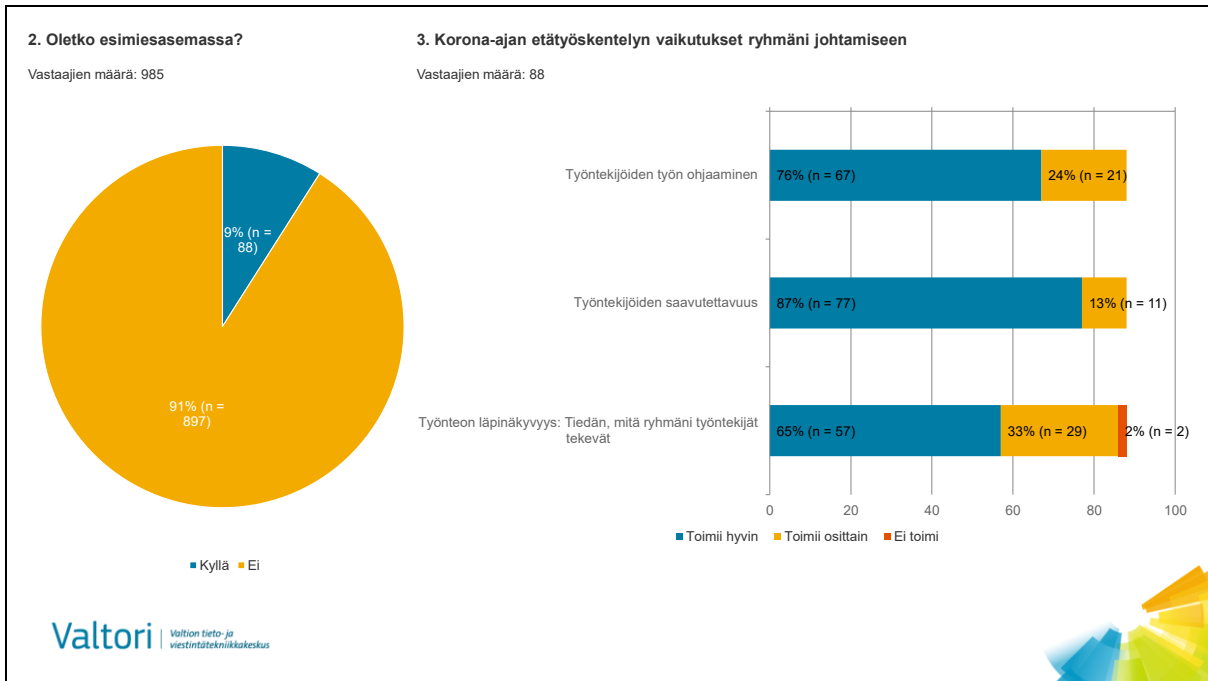
28. Viestintä ja vuorovaikutus ennen korona-aikaa (asteikko vaivatonta - neutraali - haastavaa)
- a. Työyhteisöni kesken
  - b. Lähiesimieheni kanssa
  - c. Muiden ryhmien tai yksiköiden kanssa
29. Viestintä ja vuorovaikutus korona-aikana (asteikko vaivattomampaa - neutraali - haastavampaa)
- a. Työyhteisöni kesken
  - b. Lähiesimieheni kanssa
  - c. Muiden ryhmien tai yksiköiden kanssa
30. Voit vielä kertoa hyvistä vuorovaikutuskokemuksistasi korona-aikana (avoin)
31. Voit vielä kertoa huonoista vuorovaikutuskokemuksistasi korona-aikana (avoin)

### Tiedonkulku ja saavutettavuus

32. Tiedonkulku ja saavutettavuus ennen korona-aikaa (asteikko parempaa - ei muutosta - heikompaa)

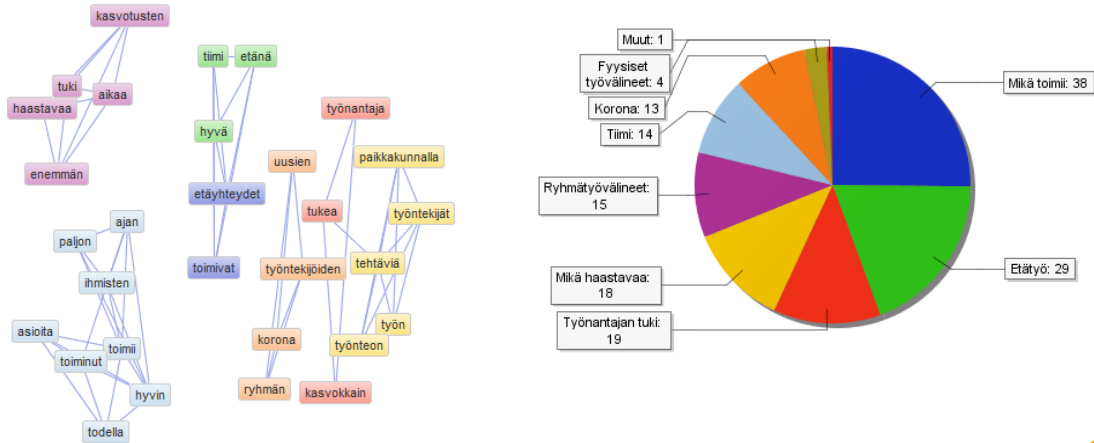
- a. Esimieheni saavutettavuus
  - b. Muiden esimiesten saavutettavuus
  - c. Työkaverien saavutettavuus
  - d. Tiedonkulku työyhteisöni kesken
  - e. Tiedonkulku ryhmien välillä
33. Sosiaalinen vuorovaikutus työyhteisössä (asteikko säännöllisesti - satunnaisesti - en ollenkaan)
- a. Olen pitänyt yhteisiä taukoja työkavereiden kanssa myös etätyössä
  - b. Olen keskustellut työkavereiden kanssa myös muusta kuin työstä työpäivien aikana
  - c. Olen keskustellut esimieheni kanssa myös muusta kuin työstä
34. Fyysinen etäisyys toimistolla tai asiakkaan tiloissa käydessä poikkeusolojen aikana (asteikko useimmiten - toisinaan - heikosti)
- a. Olen saanut pidettyä fyysistä etäisyyttä toimistolla työkavereihini
  - b. Olen saanut pidettyä fyysistä etäisyyttä muihin ihmisiin työmatkojen aikana
  - c. Olen saanut pidettyä fyysistä etäisyyttä muista ihmisistä lounaalla käydessä
  - d. Olen käyttänyt kasvomaskia työmatkojen aikana
  - e. Olen käyttänyt kasvomaskia toimistolla
35. Mainitse kolme tärkeintä tekijää, joiden pitää parantua, että etätyöskentelysi sujuisi jatkossa erinomaisesti (avoin)

## Liite 2: Etätyökyselyn tulokset





#### 4. Kuvaa vielä omin sanoin, mikä toimii ja mikä on ollut haastavaa: Miten työnantaja voisi tukea esimiestyötäsi?



Valtori | Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus

#### 4. Kuvaa vielä omin sanoin, mikä toimii ja mikä on ollut haastavaa:

#### Miten työnantaja voisi tukea esimiestyötäsi?

##### Mikä toimii

- Yhteistyö, kommunikointi, päivittäinen työ ja varttien pitäminen etänä pääsääntöisesti hyvää
- Työntekijöiden saavutettavuus on hyvä ja kontakti on ollut helppo saada
- Myönteistä etätyön tuomat vaikutukset säästetyssä matkustusajassa ja ylimääräisessä ajassa unelle

##### Mikä haastavaa

- Uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja ryhmäytymisen haasteet
- Vaikeista asioista keskustelu verkon yli ongelmallista, hiljaisten jalkoihin jääminen etäkokouksissa
- Tieto ei virtaa spontaanisti etänä, työmäärän arvioiminen haasteellista

##### Työnantajan tuki

- Etäjohtamisen kurssi esimiehille
- HR partnerille lisää aikaa kyselyihin, esimiesten tukemiseen ja asioiden selvittelyyn
- Kannustaminen taukoihin sekä liikkumiseen
- Kahviautomaattikeskusteluihin kannustaminen, vapaamuotoiset tiimipäivät, työnantajan tuki tiimiytymiseen

##### Työvälineet

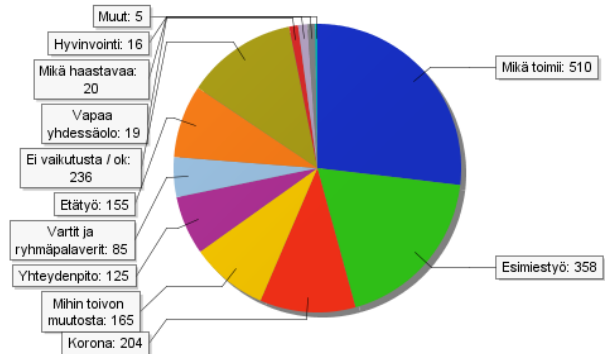
- Videokuvan käyttäminen kokouksissa on yleistynyt, käytännöistä olisi vielä hyvä sopia yhteisesti ja kannustaa käyttöön
- Kehittäminen ja tiedon siirtäminen sekä uusien asioiden opettamiseen ryhmätyövälineillä lisää ideoita tai koulutusta
- Lisänäytöt ja telakat työntekijöille etätyöhön läppäriin ohella

Valtori | Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus

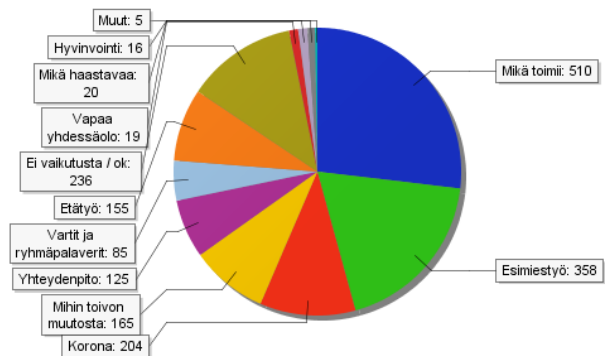
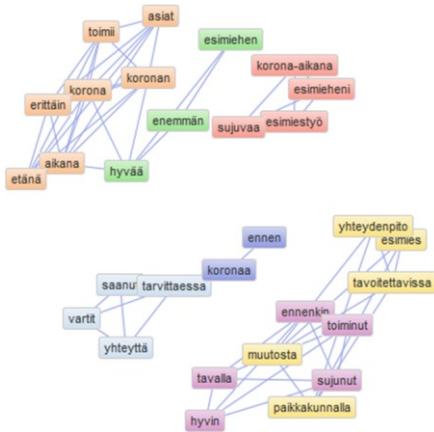
## 5. Oman esimieheni esimiestyön sujuvuus korona-aikana: Mikä on ollut hyvää tai toisaalta, mihin toivoisit muutosta

### Sanapilvi

aikana asiat enemmän ennen  
 ennenkin erittäin esimiehen esimieheni  
 esimies esimiestyö etänä  
 hyvin hyvää korona  
 korona-aikana koronaa koronan  
 muutosta paikkakunnalla saanut  
 sujunut sujuvaa tarvittaessa tavalla  
 tavoitettavissa toimii toiminut toivoisin  
 vartit yhteydenpito yhteyttä



## 5. Oman esimieheni esimiestyön sujuvuus korona-aikana: Mikä on ollut hyvää tai toisaalta, mihin toivoisit muutosta



## 5. Oman esimieheni esimiestyön sujuvuus korona-aikana:

### Mikä on ollut hyvää tai toisaalta, mihin toivoisit muutosta

Valtori | Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus

#### Mikä toimii

- Hyvä esimiesten tavoitettavuus ja luotto työntekijöihin etätyössä
- Tarvittavat suojavälineet (maskit ym.) tarjolla tarpeen mukaan
- Yhteistyö on sujuvaa ja ei juuri eroa työskentelystä ennen korona-aikaa
  - Maantieteellinen hajautuneisuus tuttua entuudestaan

#### Mikä haastavaa

- Ei Valtorin laajuisesti yhtenäistä linjaa etätyöskentelyn suhteen käytännössä
- Esimies kiireinen, etäinen, äreä tai näkymätön
- Esimies ohjaa liian kädestä pitäen asioita

#### Mihin toivon muutosta

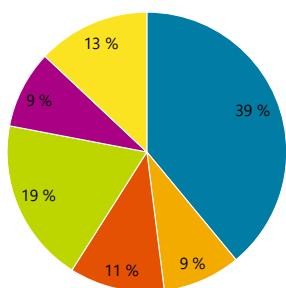
- **Säännöllinen etätyön jatkuminen koronan jälkeenkin**
  - Miltei jokaisessa vastauksessa esitetty toive
- Enemmän kommunikointia esimiehen kanssa
- Esimiehille enemmän aikaa esimiestyöhön
- Enemmän säännöllisiä vapaamuotoisia kahvihetkiä

#### Esimiestyö

- Esimiestyö toimii erinomaisesti ja esimies on hyvin saatavilla tarpeen mukaan
- Tiedottaminen, viestintä ja vuorovaikutus hyvää
- Esimies pitää huolta hyvinvoinnista ja reagoi tarpeen mukaan
- Säännölliset vartit ja tiimikokoukset ovat hyviä ja antoisia
- Virtuaalikalhvit ovat hyvä foorumi jakaa ajantasaista tietoa

## 6. Paljonko teit keskimäärin etätyötä viikossa ennen korona-aikaa?

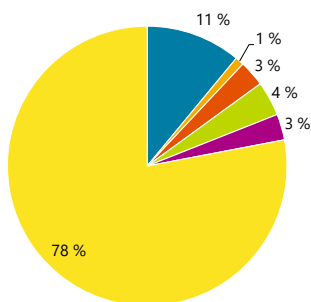
Vastaajien määrä: 983



- En lainkaan tai satunnaisesti
- Yksi päivä
- Kaksi päivää
- Kolme päivää
- Neljä päivää
- Täysin etätyössä, tarpeen mukaan toimistolle

## 7. Paljonko teet tällä hetkellä keskimäärin etätyötä?

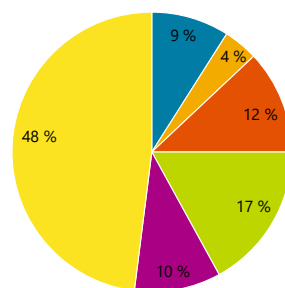
Vastaajien määrä: 984



- En lainkaan tai vain satunnaisesti
- Yksi päivä
- Kaksi päivää
- Kolme päivää
- Neljä päivää
- Täysin etätyössä, tarpeen mukaan toimistolle

## 8. Kuinka monta päivää viikosta haluaisit tehdä etänä korona-ajan jälkeen?

Vastaajien määrä: 241

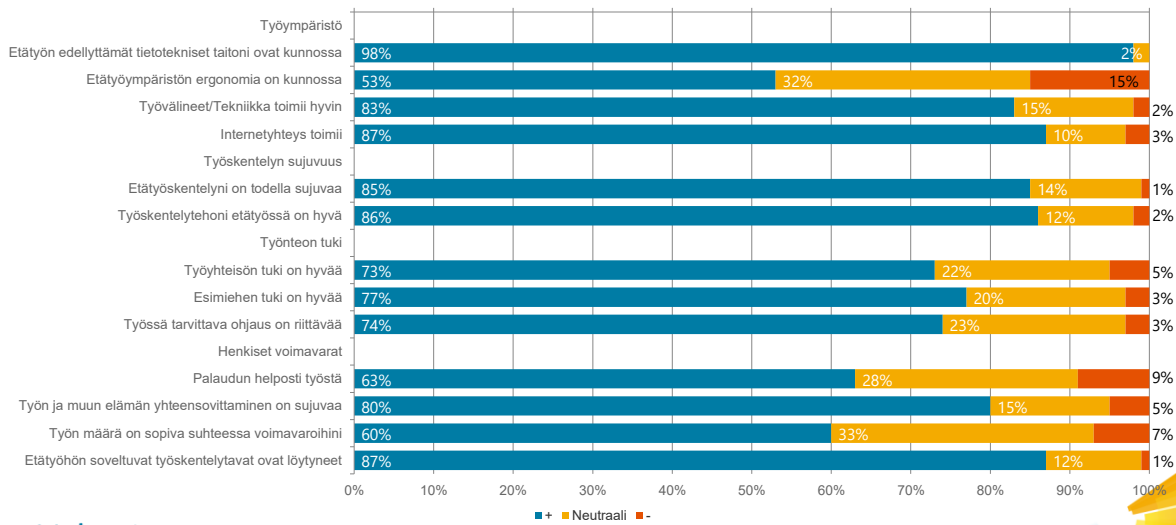


- En lainkaan tai satunnaisesti
- Yksi päivä
- Kaksi päivää
- Kolme päivää
- Neljä päivää
- Täysin etätyössä, tarpeen mukaan toimistolle

Valtori | Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus

### 9. Etätyöskentelyssä olen kokenut (jätä tyhjäksi, mikäli et ole tehnyt etätyötä korona-aikana)

Vastaaajien määrä: 931 – Yksikkökohtaisessa vertailussa ei eroja yksiköiden välillä

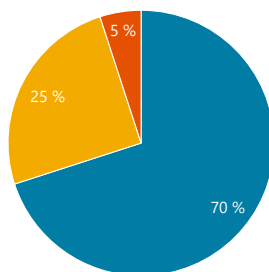


Valtori | Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus

### 10. Kuormitustekijät etätyöskentelyssä korona-aikana

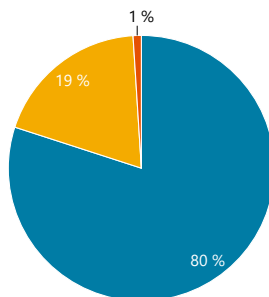
Vastaaajien määrä: 756

#### Lapset



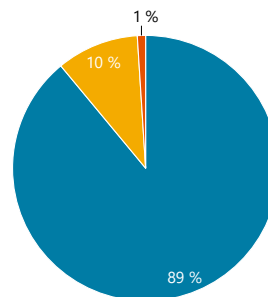
■ Ei kuormitusta  
■ Jonkin verran kuormittavaa  
■ Erittäin kuormittavaa

#### Puoliso/muut aikuiset



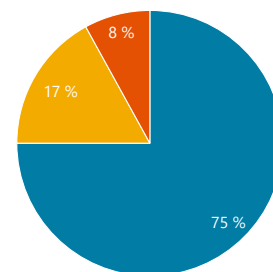
■ Ei kuormitusta  
■ Jonkin verran kuormittavaa  
■ Erittäin kuormittavaa

#### Lemmikit



■ Ei kuormitusta  
■ Jonkin verran kuormittavaa  
■ Erittäin kuormittavaa

#### Jokin muu, mikä



■ Ei kuormitusta  
■ Jonkin verran kuormittavaa  
■ Erittäin kuormittavaa

Valtori | Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus

## 10. Kuormitustekijät etätyössä korona-aikana

### Sanapilvi

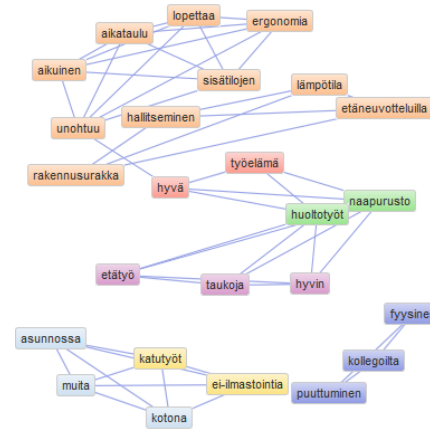
unohtuu työelämä taukoja sisätilojen  
rakennusurakka puuttuminen naapurusto muita

lämpötila lopettaa kotona

kollegoilta katutyöt hyvä hyvin huoltotyöt  
hallitseminen fyysinen etätyö etäneuvotteluilla

ergonomia ei-ilmastointia

asunnossa aikuinen aikataulu



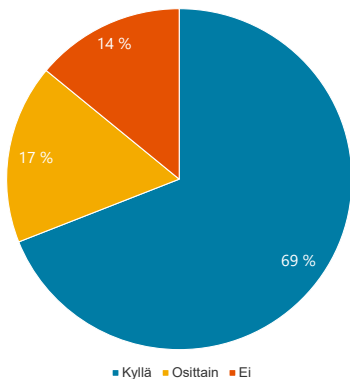
## 10. Kuormitustekijät etätyöskentelyssä korona-aikana: Jokin muu, mikä

- Fyysinen työympäristö
  - Tuolin ja pöydän ergonomia
  - Muut vaikeutuneet tilajärjestelyt
  - Lämpötila
  - Muiden ihmisten läsnäolo, oman työtilan puute
- Meluhaitta
  - Tietyömaa, remontti, naapurin rakennustyömaa
  - Muista asunnossa olevista aiheutuva meluhaitta
    - Muut työtä tekevät
    - Kotona opiskelevat lapset
    - Lapset kotihoidossa
- Hyvinvointi
  - Ulkoilu unohtuu, arkipäivät sisällöttömiä
  - Muiden ihmisten asioiden hoitaminen
  - Yhdessäolo kollegoiden kanssa jäänyt pois
  - Kokemus aidosta työelämästä vajavainen
  - Yleinen huoli maailman tilanteesta
- Työnteko
  - Lisääntyneet palaverit ja intensiivinen työtahti
    - Palaveriputket aamusta alkaen
    - Kohtaamiset vaihtuneet kalenterikutsuiksi
  - Taukojen unohtuminen ja työn lopettamisen vaikeus
  - Siiloutunut organisaatio, työyhteisön puute

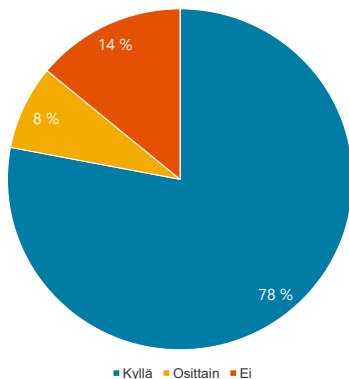
11. Lasten hoitojärjestely korona-aikana

Vastaaajien määrä: 325

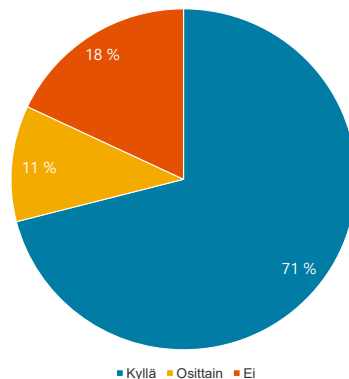
Saan jaettua hoitovastuuta lasten sairastuessa perheen aikuisten kesken tasapuolisesti



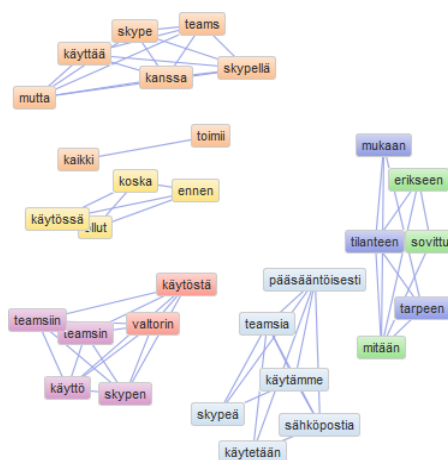
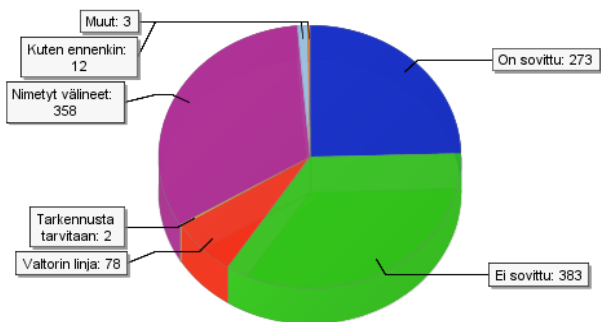
Lapset ovat pääsääntöisesti päivähoidossa tai koulussa työpäivien aikana



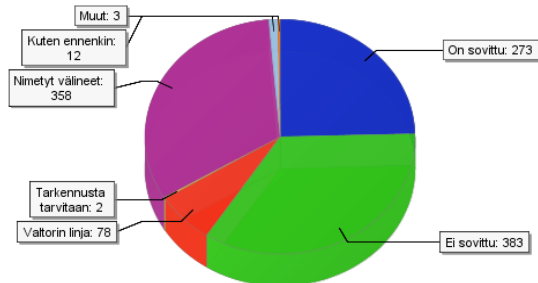
Olivatko lapset kotona hoidossa tai etäkoulussa kevään poikkeusolojen aikaan?



14. Mitä olette työyhteisössäsi sopineet eri ryhmätyövälineiden käytöstä? Onko erikseen sovittu, mitä välinettä on hyvä käyttää mihinkin?



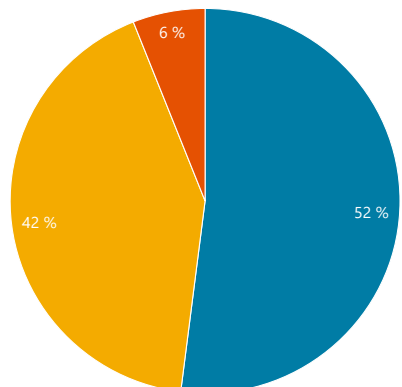
## 14. Mitä olette työyhteisössäsi sopineet eri ryhmätyövälineiden käytöstä? Onko erikseen sovittu, mitä välinettä on hyvä käyttää mihinkin?



- Käytettäviä ryhmätyövälineitä tiimeissä mainittiin perinteisten Skypen, Teamsin ynnä muiden lisäksi muun muassa erilaiset videoneuvottelupalvelut, sekä muita ryhmäviestimiseen tarkoitettuja sovelluksia
- Yleisesti ryhmätyövälineet koettiin varsin vaivattomiksi käyttää
- Pääsääntöisesti vastauksissa ilmeni, ettei ryhmätyövälineiden käytöstä oltu erikseen sovittu, mutta painotettiin kuitenkin jo ennalta vakiintuneita käytäntöjä
- Vain kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että tarkennuksia eri välineiden käyttöön olisi hyvä saada
- Miltei kolmen sadan vastauksen otannalla kuitenkin oli jotain erikseen sovittu ryhmätyövälineiden käytöstä
  - Esimerkiksi ohjeistus ryhmän sisäiseen kiireettömään viestintään sähköpostin sijaan, jotta voidaan ehkäistä sähköpostin tukkeutuminen ei-kiireellisellä, mutta tärkeällä infolla

## 15. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen korona-aikana

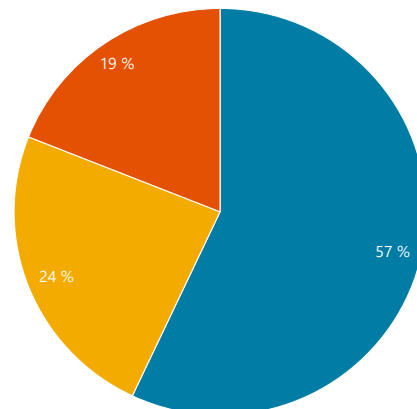
Vastaajien määrä: 976



- Koen työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottuneen
- Tilanne on pysynyt ennallaan
- Koen työn ja muun elämän yhteensovittamisen hankaloituneen

## 17. Olen pitänyt taukoja etätyöpäivien aikana. Esim. jaloittelu-, kahvi-, lounastauko.

Vastaajien määrä: 941

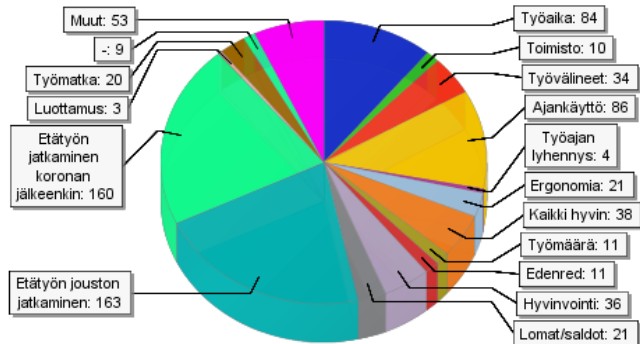


- Säännöllisesti, joka päivä
- Useimmiten, lähes päivittäin
- Satunnaisesti

## 16. Miten työnantaja voisi tukea entistä paremmin työn ja muun elämän yhteensovittamisen joustavuutta?

Sanapilvi

aikaa aikana elämän etänä etätyö  
 etätyöhön etätyön etätyössä  
 etätyötä etätöissä etätöitä hetkellä hyvin  
 jatkaa jatkossa jatkossakin joustavuutta joustoa  
 jälkeen jälkeinkin korona korona-ajan  
 koronan kotiin kotona käyttää käyttöön  
 käytössä liukumat liukumien liukuva  
 mahdollista mahdollisuus päivä päivän  
 päivää tarvittaessa toimistolla toimistolle tukea  
 työaika työaikaa työajan työnantaja  
 työpäivä työpäivän työtä töitä



Valtori | Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus

Vastauksia 453

## 16. Miten työnantaja voisi tukea entistä paremmin työn ja muun elämän yhteensovittamisen joustavuutta?

Valtori | Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus

### Etätyön jatkuminen korona-ajan jälkeen

- Avoimissa vastauksissa suurin yksittäinen teema toive jatkaa vapaamuotoisempaa etätyöskentelyä myös koronan jälkeen, mutta myös etätyön jouston jatkaminen samalla.
- Pääsääntöisesti kaikki palaute on ollut melko hyvää etätyöskentelystä
- Ainoastaan kymmenessä avoimessa vastauksessa 450:stä toivottiin mahdollisuutta palata takaisin toimistotyöhön tai ainakin tulla toimistolle, kun siltä tuntuisi

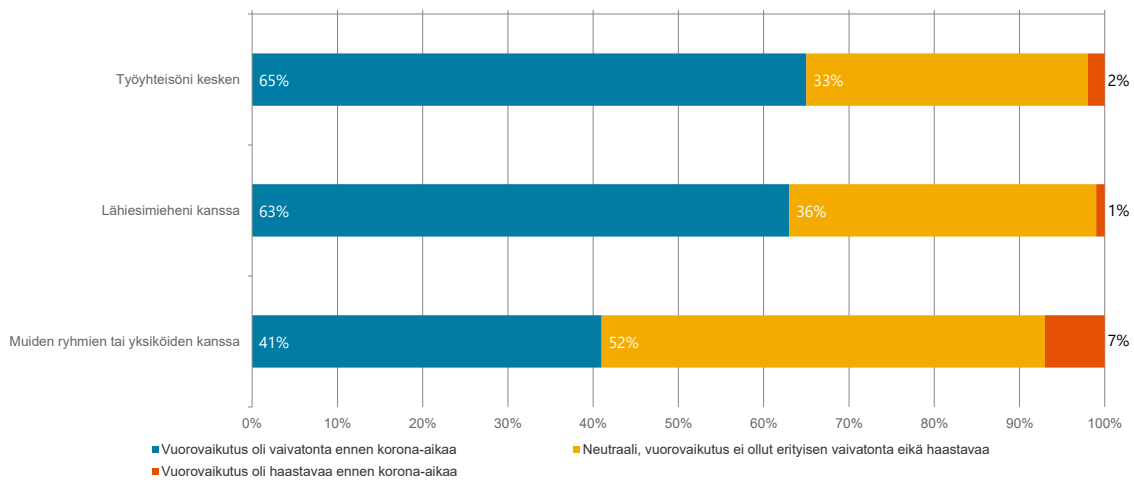
### Hyvinvointi etätyössä

- Toiveita muun muassa Virikesetelin käyttökohteiden laajentamisesta esimerkiksi urheiluvälineiden hankintaan
- Asia ei ole Valtorin linjattavissa, joten tähän ei voida suoraan osoittaa toimenpiteitä
- 94 % vastaajista koki työn ja muun elämän yhteensovittamisen joko helpottuneen tai pysyneen ennallaan korona-aikana
- Taukoja pitää valtorilaiset noin kaksi kolmesta ja vain yksi viidennes pitää vain satunnaisesti taukoja työpäivän aikana
- Esimiehet voisivat olla työntekijöiden tukena ja kannustaa säännöllisiin taukoihin



## 18. Viestintä ja vuorovaikutus ennen korona-aikaa

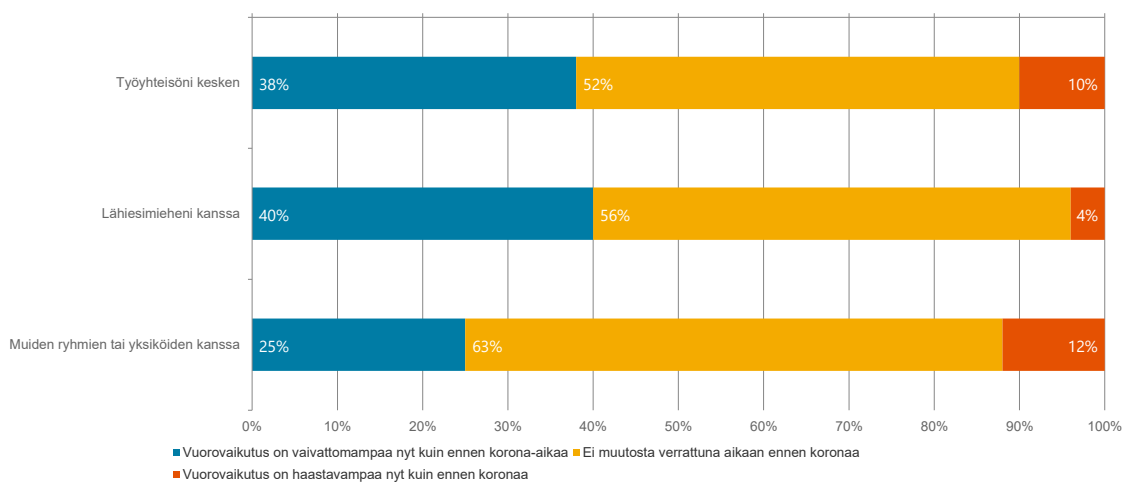
Vastaajien määrä: 973



Valtori | Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus

## 19. Viestintä ja vuorovaikutus korona-aikana

Vastaajien määrä: 975



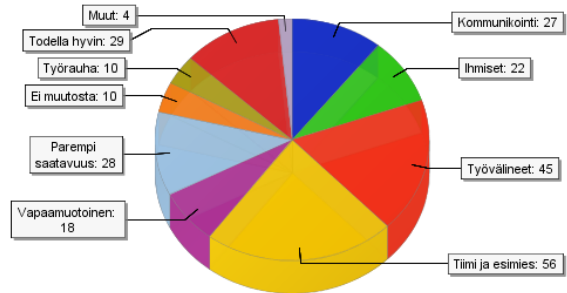
Valtori | Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus

- Noin kaksi viidestä vastaajasta koki vuorovaikutuksen muuttuneen **vaivattommaksi** verrattuna aiempaan
- Puolet vastaajista kokivat viestinnän ja vuorovaikutuksen **pysyneen ennallaan** verrattuna aikaan ennen koronaa
- Yksi kymmenestä koki vuorovaikutuksen **vaikuttuneen** korona-aikana

## 20. Voit vielä kertoa hyvistä vuorovaikutuskokemuksistasi korona-aikana

### Sanapilvi

aiemmin **enemmän** esimies etänä  
 etätöissä **hyvin** ihmiset keskustella  
 kommunikointi korona korona-aikana  
 koronaa kuulumisia lisääntynyt muutosta  
 muuttunut nopeasti paikkakunnilla paljon  
**paremmin** pitkään ryhmien ryhmän  
 skype **skypellä** skypen tarvitse tarvittaessa  
 tavoitettavissa teamsin tiimin toimii  
 toimistolla töissä vaikuttanut valtorin  
 vuorovaikutus vuorovaikutusta yhteyttä



Valtori | Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus

## 20. Voit vielä kertoa hyvistä vuorovaikutus-kokemuksistasi korona-aikana

### Kommunikaatio

- Muut saa helpommin kiinni, kuin ennen, tilatieto Skypessä kertoo enemmän
- Vuorovaikutus on välitöntä, nopeaa ja tehokasta
- Ryhmätyövälineet ovat helpottaneet yhteydenpitoa muihin yksikköihin sekä lähentäneet ihmisiä eri paikkakunnilla

### Tiimi ja esimies

- Vapaamuotoista yhdessäoloa on lisätty jonkin verran
- Palaverit ovat tehokkaampia
- Etätöiden myötä ei muut "haahuile" toimistolla kahviautomaatin luona, vaan ovat enemmän työpisteensä ääressä kuin ennen
- Työrauha

### Työvälineet

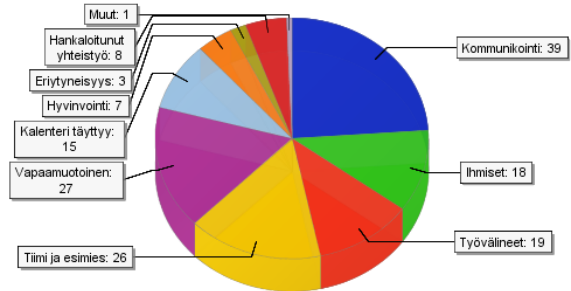
- Teamsin käyttö on lisääntynyt sekä viestittelyssä että kokouksissa
- Online-tiedostojen käsittelyn lisääntyminen ja työvälineiden parempi hallinta

Valtori | Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus

## 21. Voit vielä kertoa huonoista vuorovaikutuskokemuksistasi korona-aikana

### Sanapilvi

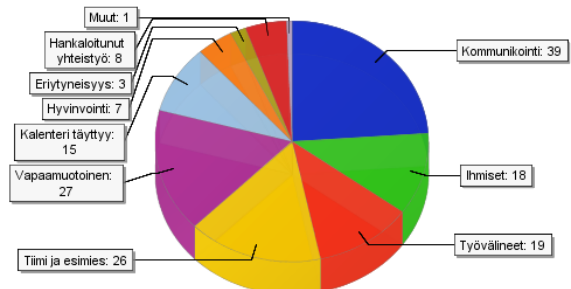
erittäin **esimiehen** **etänä** haastavaa helpompi  
 henkilöiden hoitaa huomattavasti ihmisiä **jääneet**  
 kasvokkain **kasvotusten** kesken keskustelu  
 kommunikointi kuulumisia kysyä muiden oikeasti  
 paljon paremmin puuttuu **ryhmien** **skype**  
**skype** **tapaamiset** tavoitettavissa **teams** tietoa  
**tiimin** **toimistolla** työasioista  
 työyhteisön **vuorovaikutus** vuorovaikutusta  
 vähentynyt **välillä** välityksellä **välttämättä**  
 yksiköiden



## 21. Voit vielä kertoa huonoista vuorovaikutuskokemuksistasi korona-aikana

### Sanapilvi

erittäin **esimiehen** **etänä** haastavaa helpompi  
 henkilöiden hoitaa huomattavasti ihmisiä **jääneet**  
 kasvokkain **kasvotusten** kesken keskustelu  
 kommunikointi kuulumisia kysyä muiden oikeasti  
 paljon paremmin puuttuu **ryhmien** **skype**  
**skype** **tapaamiset** tavoitettavissa **teams** tietoa  
**tiimin** **toimistolla** työasioista  
 työyhteisön **vuorovaikutus** vuorovaikutusta  
 vähentynyt **välillä** välityksellä **välttämättä**  
 yksiköiden



## 21. Voit vielä kertoa huonoista vuorovaikutus-kokemuksistasi korona-aikana

Valtori | Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus

### Ajankäyttö ja yhteistyö

- Kasvokkain keskustelut ovat vaihtuneet kalenteriajoiksi
- Spontaanit ideat ja sparraushetket puuttuu
- Eriytyneisyys: siiloja rikkovan lähikontaktin puute
  - Vuorovaikutus yksikkörajojen yli heikentynyt etätyön vuoksi
- Asiakasyhteistyö on hankaloitunut kasvokkaisten palaverien puutteen johdosta

### Sosiaalisuus

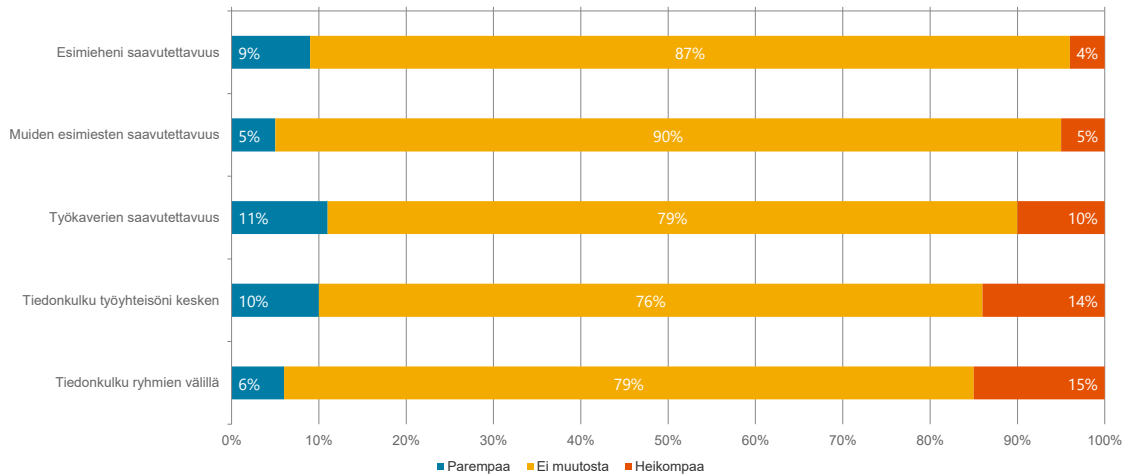
- Vapaan yhdessäolon puuttuminen
- Yksinäisyyden tunne

### Hyvinvointi

- Ylityöllistyminen, vaikeus viestiä liian suuresta työmäärästä
- Sanattoman viestinnän puute, lisääntyneet väärinkäsitykset

## 22. Tiedonkulku ja saavutettavuus korona-aikana

Vastaajien määrä: 972

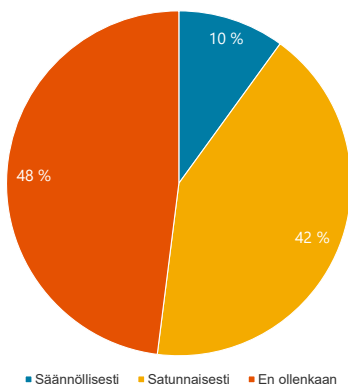


Valtori | Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus

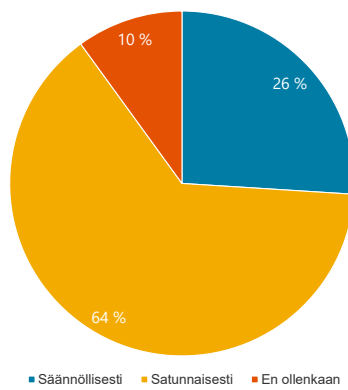
23. Sosiaalinen vuorovaikutus työyhteisössä

Vastaajien määrä: 964

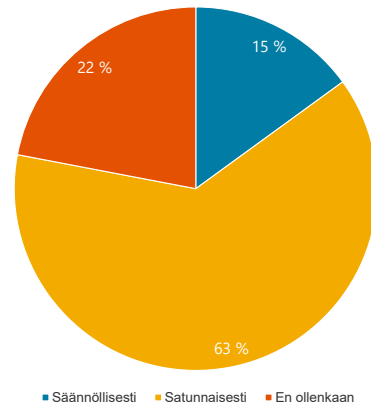
**Olen pitänyt yhteisiä taukoja työkavereiden kanssa myös etätyössä**



**Olen keskustellut työkavereiden kanssa myös muusta kuin työstä työpäivien aikana**



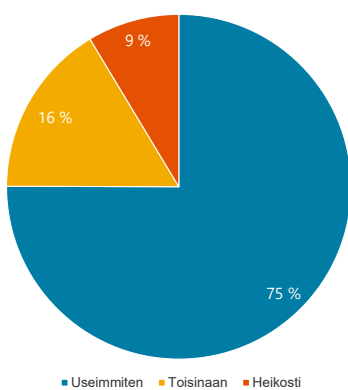
**Olen keskustellut esimieheni kanssa myös muusta kuin työstä**



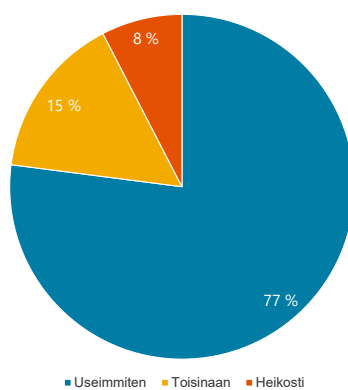
24. Fyysinen etäisyys toimistolla tai asiakkaan tiloissa käydessä poikkeusolojen aikana (jätä tyhjäksi, jos et ole käynyt toimistolla tai asiakkaan tiloissa)

Vastaajien määrä: 559

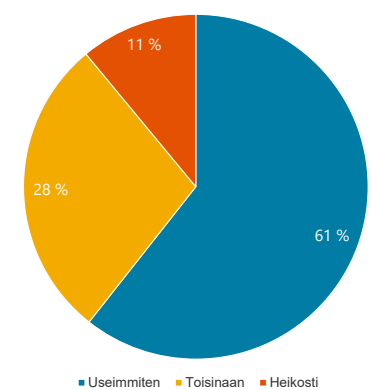
**Olen saanut pidettyä fyysistä etäisyyttä toimistolla työkavereihini**



**Olen saanut pidettyä fyysistä etäisyyttä muihin ihmisiin työmatkojen aikana**



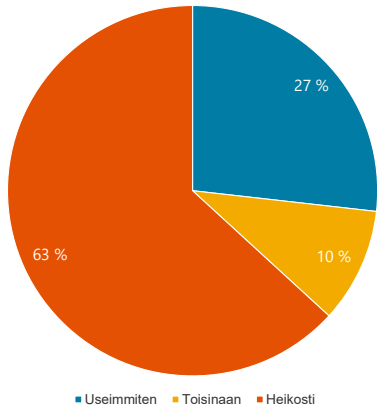
**Olen saanut pidettyä fyysistä etäisyyttä muista ihmisistä lounaalla käydessä**



24. Fyysinen etäisyys toimistolla tai asiakkaan tiloissa käydessä poikkeusolojen aikana (jätä tyhjäksi, jos et ole käynyt toimistolla tai asiakkaan tiloissa)

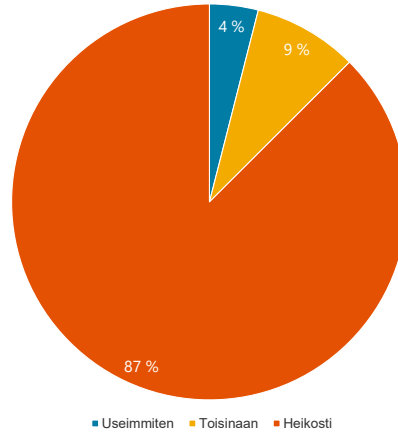
Vastaaajien määrä: 559

Olen käyttänyt kasvomaskia työmatkojen aikana \*



\* Osa kulkee työmatkansa omalla autolla, jolloin tarvetta kasvomaskille ei ole, tämä huomioitava tulkitessa vastauksia

Olen käyttänyt kasvomaskia toimistolla \*\*

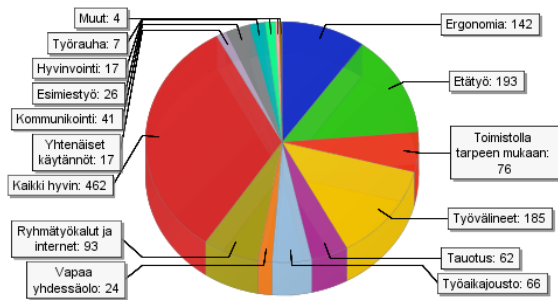


\*\* Mikäli toimistot ovat olleet vähäisellä käytöllä, on turvaväleistä saatu pidettyä huolta, jolloin painetta tai tarvetta ei maskille ole ollut

25. Mainitse kolme tärkeintä tekijää, joiden pitää parantua, että etätyöskentelysi sujuisi jatkossa erinomaisesti

Sanapilvi

ergonomia etänä etätö  
 etätyöskentely etätyössä etätoita kotiin  
 kotona liukuva näyttö taukoja toimistolla  
 tuoli työaika työergonomia työnantajan työpöytä  
 työtuoli työvälineet



**25. Mainitse kolme tärkeintä tekijää, joiden pitää parantua, että etätyöskentelysi sujuisi jatkossa erinomaisesti**

**Etätyöskentelyn jatkuminen**

- Laaja etätyöskentelymahdollisuus koronan jälkeenkin
- Työaikajousto myös etätyössä jatkossa
- Vakityöajan kaventaminen esim. 10-14 henkilökohtaisten asioiden hoidon tueksi (esim. neuvola)

**Työvälineet ja ergonomia**

- Näytöt ja telakat
- Ergonomisempi työpiste kotiin työnantajan tuella: Sähköpöytä ja tuoli

**Sosiaalisuus ja hyvinvointi**

- Vapaata yhdessäoloa esim. virtuaalikahtit
- Taukoihin ja liikkumiseen kannustaminen