

Heidi Haapaniemi

LISÄÄNTYNEEN ETÄTYÖSKENTELYN VAIKUTUKSET ESIMIESTEN JA TYÖN- TEKIJÖIDEN VUOROVAIKUTUKSEEN

Case: Verohallinto

LISÄÄNTYNEEN ETÄTYÖSKENTELEN VAIKUTUKSET ESIMIESTEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN VUOROVAIKUTUKSEEN

Case: Verohallinto

Heidi Haapaniemi
Opinnäytetyö
Kevät 2021
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Tekijä: Heidi Haapaniemi

Opinnäytetyön nimi: Lisääntyneen etätyöskentelyn vaikutukset esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutukseen

Työn ohjaaja: Päivi Vesala

Työn valmistuslukukaus ja -vuosi: Kevät 2021

Sivumäärä: 71 + 2 liitettä

Etätyöskentely on lisääntynyt merkittävästi työskentelymuotona 2000-luvulla. Verohallinto alkoi tarjota etätyöskentelyä lähityöskentelyn rinnalle vuonna 2016. Etätyöskentelyä sai Verohallinnossa tehdä aluksi 1 - 3 päivää viikossa, mutta etätyöskentelyä laajennettiin koronapandemian myötä viiteen päivään viikossa vuoden 2020 maaliskuusta alkaen. Esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutus siirtyi tämän myötä kokonaan tai lähes kokonaan etäyhteydellä tapahtuvaksi. Verohallinnossa ei ollut tämän yllättävän muutoksen takia aikaa vakiinnuttaa etäyhteydellä tapahtuvan vuorovaikutuksen käytäntöjään. Tämä opinnäytetyö ei ole osana Verohallinnon virallista Opinnäytetyö-ohjelmaa, vaan on tehty tekijän omasta aloitteesta. Verohallinto toimii kuitenkin toimeksiantajana ja on kiinnostunut kuulemaan opinnäytetyön tutkimustuloksista.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, mitä kehittämiskohteita on etäyhteydellä tapahtuvassa esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa ja auttaa Verohallintoa muokkamaan käytäntöjään lisääntyneeseen etätyöskentelyyn sopivaksi. Tavoitteena oli myös tuottaa ratkaisuja löydettyihin kehittämiskohteisiin. Tuotettujen ratkaisujen tavoitteena oli tukea Verohallintoa jatkamaan etäyhteydellä tapahtuvaa esimiehen ja työntekijän vuorovaikutusta ja mahdollistamaan etätyöskentely työskentelymuotona viisi päivää viikossa.

Lähestymistapana kehittämistyössä käytettiin tapaustutkimusta. Etätyöskentelyn, etäjohtamisen ja vuorovaikutuksen käsitteitä avattiin tietoperustassa ja kerrottiin, mitä esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus etätyöskentelyssä on ja mitä työvälineitä siinä käytetään apuna. Esimiehet ja työntekijät pääsivät osallistumaan kehittämistyöhön kyselyn ja työpajan avulla. Kyselyssä esimiehiltä ja työntekijöiltä kysyttiin kehittämiskohteita etäyhteydellä tapahtuvaan kommunikointiin, yhteydenpitoon ja pakollisiin keskusteluihin sekä siihen, miten esimiehet voisivat kannustaa työntekijöitä ja ylläpitää heidän motivaatiotaan ja jaksamistaan. Työpajassa esimiehet ja työntekijät pääsivät työstämään ratkaisuja kyselyssä esille nousseisiin kehittämiskohtiin.

Tässä kehittämistyössä esimiehet ja työntekijät kertoivat monia kehittämiskohteita etäyhteydellä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Suurimpia kehittämistä vaativia asioita olivat läsnäolon tunteen puuttuminen, eristäytyneisyys, harventunut yhteydenpito, Teams-pikaviestintäohjelman eri tilojen käytön ohjeiden riittämättömyys ja huono johtaminen. Työpajassa syntyi useita ratkaisuja, kuten molempien osapuolten aktiivisuus ja oma-aloitteisuus, avoin keskustelu, epävirallisten tapaamisten suosiminen sekä Teamsin eri toimintojen käyttö. Ratkaisujen löytäminen auttaa Verohallintoa vakiinnuttamaan käytäntöjään etäyhteydellä tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja tukee sen jatkamista tulevaisuudessa.

Asiasanat: etätyöskentely, etäjohtaminen, työyhteisön vuorovaikutus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Development

Author: Heidi Haapaniemi

Title of thesis: The effect of increased remote work on the interaction between supervisors and workers

Supervisor: Päivi Vesala

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2021

Number of pages: 71 + 2 appendices

Remote work as a way to work has grown exponentially in the 21st century. The Finnish Tax Administration started to offer remote work alongside office work in 2016. At first it was allowed in the FTA for 1 - 3 days a week but was then expanded from March 2020 due to the coronavirus pandemic to 5 days a week. Due to this the interaction between supervisors and workers started to be held completely or almost completely remotely. Because of this unexpected change the FTA didn't have time to consolidate its practices concerning remotely happening interactions. This thesis isn't a part of the FTA's official Thesis Programme but is made instead from the author's own initiative. The FTA is nevertheless an active principal and is interested in hearing the results of the thesis.

The aim in this thesis was to investigate what there is to develop in the remotely happening interaction between supervisors and workers and to help the FTA to adjust its practices to fit the increased remote work. The aim was also to produce solutions to those issues. The solutions were meant to support the FTA in continuing its remotely happening interaction between supervisors and workers and to make remote work possible as a way to work 5 days a week.

The approach method in this thesis was case study. The theoretical framework opened up the concept of remote work, remote leading and interaction and explained what remotely happening interaction between supervisors and workers is and what tools are needed to help with it. Supervisors and workers were able to participate in the thesis via a questionnaire and a workshop. In the questionnaire the supervisors and workers were asked if they had anything to develop regarding remotely happening communication, contact and compulsory conversations and how the supervisors could boost workers and maintain their motivation and well-being. At the workshop the supervisors and workers got to work on solutions to the issues that came up in the questionnaire.

In this thesis supervisors and workers told that they had had many issues with remotely happening interaction. The main things to develop were the missing feeling of presence, seclusion, less frequently happening communication, inadequacy of the instructions concerning the different states in the collaboration platform Teams and poor leadership. Many solutions were developed at the workshop like the activity and initiative of both parties, open communication, favoring informal meetings and using the different functionalities in Teams. Finding these solutions will help the FTA to consolidate its practices concerning remotely happening interactions and support continuing it in the future.

Keywords: interaction in a work community, remote leading, remote work

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	6
2	KEHITTÄMISTOIMINNAN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT	10
	2.1 Lähestymistapa, tutkimusstrategia ja -menetelmä	10
	2.2 Tieteenfilosofiset kysymykset.....	12
3	LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS	15
	3.1 Luotettavuuden arviointi	15
	3.2 Eettisyys	18
4	ESIMIEHEN JA TYÖNTEKIJÄN VUOROVAIKUTUS ETÄTYÖSKENTELYSSÄ.....	20
	4.1 Etätyöskentely työskentelytapana.....	20
	4.2 Etäjohtamisen käsite ja haasteet	23
	4.3 Vuorovaikutuksen käsite.....	26
	4.4 Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus etätyöskentelyssä	27
	4.5 Työvälineet etätyöskentelyn apuna.....	29
5	TUTKIMUSPROSESSI.....	31
	5.1 Kysely menetelmänä	32
	5.2 Kyselyn suunnittelu ja toteuttaminen	33
	5.3 Kyselyn tulokset ja siinä esille nousseet kehittämiskohteet.....	34
6	KEHITTÄMISKOHTEIDEN TYÖSTÄMINEN.....	43
	6.1 Työpaja menetelmänä	43
	6.2 Työpajan suunnittelu ja siellä työstettävät kehittämiskohteet.....	44
	6.3 Työpajan toteuttaminen	47
7	TUTKIMUSTULOKSET	48
	7.1 Esimiesten ja työntekijöiden kommunikointi, yhteydenpito ja pakolliset keskustelut... 48	
	7.2 Kannustaminen, motivoiminen ja jaksamisen ylläpitäminen.....	51
	7.3 Muut huomiot kyselystä	52
	7.4 Työpajan ratkaisut.....	53
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	58
9	POHDINTA	64
	LÄHTEET.....	68
	LIITTEET	71

1 JOHDANTO

Etätyöskentely on lisääntynyt merkittävästi 2000-luvulla työskentelymuotona. Yhä useampi yritys tai organisaatio tarjoaa nykyään etätyöskentelyä lähityöskentelyn rinnalle tai jopa kokonaan sen tilalle. Oikeilla työvälineillä, kuten sähkökäyttöisillä työpöydillä, näytöillä, työtuoleilla ja muilla ergonomisilla työvälineillä kuten hiirillä ja näppäimistöillä työskentelyä on mahdollista suorittaa kotioloissa täysin samankaltaisissa olosuhteissa kuin työpaikalla.

Tämän kehittämistyön toimeksiantajana toimii Verohallinto. Verohallinto kuuluu valtionvarainministeriön alaisuuteen ja kerää Suomessa veroista ja veronluonteisista maksuista noin 95 prosenttia. Verohallinto panostaa ennakoivaan ohjaukseen, hyvään palveluun ja uskottavaan verovalvontaan verotulojen oikeamääräiseksi kertymiseksi. Verohallinnon tavoitteena on minimoida verovajetta, torjua harmaata taloutta sekä saada asiakkaat toimimaan omatoimisesti ja oikein. Verohallinto on asteittain ottanut käyttöön uuden verotusohjelmistonsa, joka varmistaa, että verotus toimii ilman häiriöitä myös tulevinakin vuosina. (Verohallinto 2019.)

Työskentelen itse ICT-Asiantuntijana testauskoordinaattorin työtehtävissä Verohallinnon valtakunnallisessa hankkeessa, jossa kehitetään Verohallinnon uutta verotusohjelmistoa. Verohallinnossa etätyöskentelyä aloitettiin tarjoamaan lähityöskentelyn rinnalle vuonna 2016 samalla kun Verohallinto otti käyttöön uuden sähköisen järjestelmänsä. Aluksi etätyöskentelyä oli mahdollista tehdä 1 - 3 päivää viikossa riippuen Verohallinnon sisäisestä yksiköstä, jossa virkailija työskenteli. Osassa Verohallinnon sisäisistä yksiköistä etätyöskentely ei kuitenkaan ollut alusta asti mahdollista, sillä osa työtehtävistä vaati vielä työpaikalla paperisten asiakirjojen käsittelyä. Seuraavien kolmen vuoden aikana etätyöskentelyä laajennettiin vähitellen yhä useampaan yksikköön. Olen itse työskennellyt lähityöskentelyn rinnalla etätyöskentelynä yli viiden vuoden ajan ja siitä ajasta täysin etätyöskentelynä maaliskuusta 2020 alkaen.

Vuonna 2020 koronapandemian iskettyä maailmanlaajuisesti täytyi Verohallinnon, kuten monen muunkin organisaation, miettiä uudelleen etätyöskentelyyn liittyviä käytäntöjään. Etätyöskentelypäivien tarjottua määrää viikossa nostettiin aiemmasta 1 - 3 päivästä viiteen päivään viikossa. Etätyöskentely on ollut koko ajan vapaaehtoista, mutta Verohallinto antoi etäpäivien tarjottua määrää nostaessaan samalla vahvan suosituksen tehdä työtä toistaiseksi pelkästään etätyöskentelynä vuoden 2020 maaliskuun puolivälistä elokuun 2020 loppuun saakka.

Elokuussa 2020 Verohallinto antoi virkailijoille jälleen vahvan suosituksen jatkaa työskentelyä täysin etätyöskentelynä eli viisi päivää viikossa. Joulukuussa 2020 Verohallinto antoi viimeisimmän suosituksensa jatkaa työskentelyä täysin etätyöskentelynä ainakin huhtikuuhun 2021 saakka, kunnes uusia ohjeita jälleen annettaisiin. Tämän opinnäytetyön alkaessa joulukuussa 2020 osa Verohallinnon virkailijoista on työskennellyt kymmenen kuukautta täysin etätyöskentelynä eli käymättä ollenkaan työpaikalla.

Tässä kehittämistyössä tarkoituksena on selvittää, miten Verohallinnon esimiehet ja työntekijät ovat kokeneet heidän vuorovaikutuksensa eli kommunikoinnin, yhteydenpidon ja pakolliset keskustelut lisääntyneen etätyöskentelyn myötä sekä miten esimies kannustaa, motivoi ja ylläpitää työntekijän jaksamista pelkästään etäyhteydellä. Tämän lisäksi kehittämistyössä on tarkoitus löytää kehittämiskohteita ja ratkaisuja esimiehen ja työntekijän vuorovaikutukseen sekä kannustamiseen, motivoimiseen ja jaksamisen ylläpitämiseen. Kehittämistyössä jatkossa kommunikointiin, yhteydenpitoon ja pakollisiin keskusteluihin tullaan viittaamaan lyhennetysti käyttämällä termiä esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus. Lisäksi siihen, miten esimies kannustaa, motivoi ja ylläpitää työntekijän jaksamista tullaan viittaamaan lyhennetysti termillä esimiehen tuki.

Kehittämistyön tutkimusongelmat ovat:

1. Miten esimies ja työntekijä ovat kokeneet esimiehen ja työntekijän kommunikoinnin, yhteydenpidon ja pakolliset keskustelut etätyöskentelyn aikana etäyhteydellä?
2. Miten esimies kannustaa, motivoi ja ylläpitää työntekijän jaksamista pelkästään etäyhteydellä?
3. Minkälaisia kehittämiskohteita ja ratkaisuja löytyy etäyhteydellä tapahtuvaan esimiehen ja työntekijän kommunikointiin, yhteydenpitoon ja pakollisiin keskusteluihin sekä siihen, miten esimies kannustaa, motivoi ja ylläpitää työntekijän jaksamista?

Tavoitteena tässä kehittämistyössä on auttaa Verohallintoa muokkaamaan käytäntöjään lisääntyneeseen etätyöskentelyyn sopivaksi. Verohallinnossa ei ole ehditty vielä vakiinnuttaa etäyhteydellä tapahtuvan vuorovaikutuksen käytäntöjä, sillä muutos kokonaan tai lähes kokonaan etäyhteydellä tapahtuvaan vuorovaikutukseen tapahtui yllättäen. Tavoitteena on lisäksi antaa Verohallinnossa tukea siihen, että käytännöt voidaan muokata sopivaksi sellaiseen tulevaisuuden tilanteeseen, jossa etätyöskentelyä tarjottaisiin pysyvästi viisi päivää viikossa tapahtuvaksi työskentelytavaksi. Mahdollisten kehittämiskohteiden esille nostaminen ja niihin löydetyt ratkaisut voivat todennäköisesti tarjota apua siihen, että jatkossakin esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus voisi tapahtua pääasiassa pelkästään etäyhteydellä, eikä ainoastaan väliaikaisesti.

Kehittämistyössä lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta ja sen menetelminä kyselyä ja työpajaa. Työssä teetetään ensin Webropol-kysely osalle Verohallinnon työntekijöistä ja esimiehistä. Kyselyn avulla on tarkoitus selvittää, miten työntekijät ja esimiehet ovat kokeneet heidän vuorovaikutuksensa sekä miten esimies on tukenut työntekijää. Kyselyssä tarkoituksena on lisäksi selvittää, ovatko työntekijät ja esimiehet kokeneet lisääntyneen etätyöskentelyn myötä jotakin kehittämistä vuorovaikutuksessaan ja jos ovat, niihin on tarkoitus tuottaa ratkaisuja kyselyn jälkeen järjestettävässä työpajassa.

Työpaja järjestetään Teams-pikaviestintäohjelmassa kyselyn jälkeen eli kun kyselyn tulokset on koottu yhteen ja mahdolliset kehittämiskohteet kirjattu valmiiksi ylös. Työpajaan pyydetään mukaan osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä ja esimiehistä. Työpajassa on tavoitteena tuottaa ratkaisuja kyselyssä esille nousseisiin kehittämiskohtiin. Työpajaa ei erikseen tallenneta millään tallennusvälineellä, sillä työntekijöiden ja esimiesten henkilöllisyys halutaan pitää anonyymina. Sen sijaan kirjaaminen tapahtuu anonyymisti Teams-ohjelmassa yhteiseen Microsoft Officeen OneDriven Word-tiedostoon.

Oma kokemukseni on, että esimiehet ja työntekijät ovat jo itse havainneet jotakin ongelmia vuorovaikutuksessa, mutta niitä ei ole vielä täysin ratkaistu olemassa olevilla käytännöillä tai niitä ei ole vielä otettu esille Verohallinnossa. Etätyöskentelyn käyttäminen työskentelymuotona kasvoi hyvin yllättäen ja nopeasti maaliskuussa 2020. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimiehillä ja työntekijöillä ei ole ollut paljoa aikaa totutella muutokseen eli siihen, että esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus on siirtynyt yleensä kasvotusten tapahtuvasta vuorovaikutuksesta käytännössä kokonaan etäyhteydellä tapahtuvaksi vuorovaikutukseksi. Verohallinto ei ole vielä ehtinyt vakiinnuttaa käytäntöjään esimiehen ja työntekijän vuorovaikutukseen liittyen, vaan käytäntöjä on opittu matkan varrella vuosien 2020 - 2021 aikana.

Lisäksi oma kokemukseni on myös se, että osa esimiehistä ja työntekijöistä ei ole välttämättä huomannut minkäänlaisia kehittämiskohteita ja osa taas on kokenut etäyhteydellä tapahtuvan vuorovaikutuksen hankalana ja ahdistavana. Kokemukseni pohjautuu siihen, että mielestäni ihmiset kokevat etäyhteydellä tapahtuvan vuorovaikutuksen eri tavoin eli joillekin se on hyvin luonnollinen tapa kommunikoida ja toisille taas hankalampaa, jos on tottunut kommunikoimaan kasvotusten. Suhtaudun samalla myös varauksella siihen, että kyselyyn vastaajat eivät välttämättä uskalla kertoa avoimesti kritiikkiä vuorovaikutuksesta kyselyssä, jolloin kunnollisia kehittämiskohteita ei löydy ollenkaan ja jolloin työpajaakaan ei voida järjestää.

Kehittämistyöni on merkityksellinen, sillä se on aiheena erittäin ajankohtainen. Etätyöskentely on yleistynyt merkittävästi kaikilla aloilla ja se tulee jäämään Verohallinnossa pysyväksi työskentelytavaksi lähityöskentelyn rinnalle. Etätyöskentely on suhteellisen uusi työskentelytapa, ja sen lisääntyä merkittävästi on tärkeää, että vuorovaikutus tapahtuu mahdollisimman sujuvasti, kannustavasti ja motivoivasti sekä tukee kaikkien työntekijöiden työskentelyä organisaatiossa.

2 KEHITTÄMISTOIMINNAN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä luvussa käsitellään ensin tämän kehittämistyön lähestymistapaa, tutkimusstrategiaa ja -menetelmää, ja tämän jälkeen pohditaan kehittämistyön tieteenfilosofisia kysymyksiä. Lähestymistapana kehittämistyössä on tapaustutkimus ja menetelminä kysely sekä työpaja. Tieteenfilosofisissa kysymyksissä pohditaan kehittämistyötä ontologian ja toiminnan luonteen näkökulmasta.

2.1 Lähestymistapa, tutkimusstrategia ja -menetelmä

Kehittämistyön suunnittelun alkaessa pohditaan, minkä lähestymistavan mukaisesti kehittämistyö tehdään. Valinta vastaa lähinnä tutkimusstrategian valintaa tieteellisessä tutkimuksessa, jossa esimerkiksi tapaustutkimus on yksi tutkimusstrategioista ja joka sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Kehittämistyössä käytettävät menetelmät, kuten haastattelu, kysely tai aivoriihi, ovat kehittämistyössä käytettäviä menetelmiä eli niistä ei lähestymistavan valinnassa ole vielä kyse. (Ojasalo, Moilanen & Ritaharju 2014, 51.)

Lähestymistavan valitseminen ei ole aina mustavalkoista, vaan kehittämistyössä voi näkyä usean eri lähestymistavan piirteitä. Usean eri lähestymistavan yhdistely täytyy kuitenkin aina perustella hyvin. Kehittämistyötä ei voi nimetä valitun lähestymistavan mukaan, jos se ei kuitenkaan sisällä sen lähestymistavan keskeisimpiä ominaispiirteitä. Kehittämistyö voi sisältää tasan yhtä paljon kahta eri lähestymistapaa, jolloin valintoja perustellessa täytyy eritellä, miltä osin kunkin lähestymistavan piirteet näkyvät kehittämistyössä. (Ojasalo ym. 2014, 51 - 52.)

Tapaustutkimus on suosittu lähestymistapa liiketaloustieteessä, ja sitä käytetään tieteellisenä tutkimusstrategiana. Sitä käytetään yleensä laadullisissa tutkimuksissa, mutta sitä voidaan käyttää myös määrällisessä tutkimuksessa tai sen menetelmien kanssa. Tapaustutkimuksesta käytetään arkikielissä sekä tieteellisissä asiayhteyksissä termiä case. (Puusa & Juuti 2020, 197 - 198.)

Tapaustutkimus tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta. Päämääränä tapaustutkimuksessa on määritellä, analysoida ja ratkaista tapaus tai tapaukset. (Eriksson & Koistinen. 2005, 5.) Tutkimuksen kohteena eli tapauksena voidaan tutkia esimerkiksi yritystä

tai sen osaa, yrityksen tuotteita, palveluita, toimintaa tai prosessia. Tapaustutkimuksessa tutkitaan ilmiötä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. (Ojasalo ym. 2014, 52.)

Tapaustutkimus pyrkii luomaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta ja sen tehtävänä on tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita (Ojasalo ym. 2014, 52). Tässä kehittämistyössä lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus. Se sopii hyvin lähestymistavaksi, sillä kehittämistyössä tutkitaan laadullista vuorovaikutuksen ilmiötä ja halutaan ymmärtää syvällisemmin lisääntyneen etätyöskentelyn vaikutuksia siihen. Tapaustutkimus sopii hyvin lähestymistavaksi myös sen takia, että kehittämistyössä tutkitaan, ovatko esimiehet ja työntekijät kokeneet jotakin kehittämiskohteita heidän vuorovaikutuksessaan ja jos kehittämiskohteita löydetään, niihin pyritään tuottamaan ratkaisuja.

Tapaustutkimuksessa lähdetään liikkeelle yleensä tutkittavasta tapauksesta yleisten teorioiden sijaan. Kehittäjällä on jo kehitettävästä kohteesta usein aiempaa tietoa, minkä avulla voi määritellä alustavan kehittämistehtävän. Tämän jälkeen pystyy kehittämään täsmentävät kysymykset, joiden avulla voi etsiä tausta-aineistoa. Kehittämiskohde täsmentyy kuitenkin yleensä vielä prosessin edetessä, jolloin kehittämistehtävää joutuu vielä muuttamaan tai muokkaamaan. Aiheeseen perehtymisen myötä selviää, mitä aiheesta voi kysyä ja mikä todellinen kehittämistehtävä on. (Ojasalo ym. 2014, 54.)

Tämän kehittämistyön alkaessa etätyöskentely on ollut Verohallinnossa käytössä jo lähes viisi vuotta ja sen lisätyö käyttö 1 - 3 päivästä viiteen päivään viikossa on ollut voimassa kymmenen kuukautta. Opinnäytetyön tekijä on itse työskennellyt osittain tai kokonaan etätyöskentelynä yli viiden vuoden ajan. Tämän lisäksi tekijällä on työntekijän roolissa kokemusta työntekijän ja esimiehen vuorovaikutuksesta Verohallinnossa lähes kuuden vuoden ajalta. Kehittämistyön alkaessa täysin etäyhteydellä käydyistä keskusteluista Verohallinnon esimiehillä ja työntekijöillä on kokemusta noin kymmenen kuukauden ajalta.

Tapaustutkimuksessa käytetään tyypillisesti monia eri menetelmiä, jotta saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva siitä tapauksesta, jota tutkitaan. (Ojasalo ym. 2014, 55.) Tutkimusta on hyvä tehdä juuri sellaisilla menetelmillä, jotka vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin eikä niin, että tekijä noudattaisi jotakin tietynlaista tutkimussuuntausta ja sen mukaisia analyysimenetelmiä. Tapaustutkimus on moniulotteinen ja siitä on tehty erilaisia tutkimusraportteja, kuten väitöskirjoja, artikkeleita ja tutkimuskirjoja. (Eriksson & Koistinen 2005, 2.)

Tässä kehittämistyössä käytetään menetelminä kyselyä ja työpajaa. Näistä menetelmistä kysely on itsessään määrällinen menetelmä, mutta se soveltuu hyvin tähän laadulliseen työhön, sillä tutkimusjoukko on iso ja sitä on helpompi käsitellä sähköisen kyselyn avulla. Kysely toteutetaan Verohallinnossa 80 esimiehelle ja työntekijälle Webropol-kyselynä. Esimiehille ja työntekijöille lähetetään linkki sähköpostiin, jonka kautta he pääsevät vastaamaan kyselyyn. Kyselyn teettämisen jälkeen vastauksia tutkitaan, ja niistä nostetaan esille mahdolliset kehittämiskohteet. Kehittämiskohteita työstetään, ja niihin etsitään mahdollisia ratkaisuja kyselyn jälkeen järjestettävässä erillisessä työpajassa, johon pääsee osallistumaan neljännesosa kyselyyn vastaajista. Molempien menetelmien avulla vastaajille annetaan mahdollisuus kertoa avoimesti ja nimettömästi omista kokemuksistaan. Vastaajat pystyvät myös helpommin kertomaan arkaluontoisiakin asioita, kun heitä ei voida tunnistaa vastausten perusteella.

2.2 Tieteenfilosofiset kysymykset

Metodologiset kysymykset tarkoittavat kehittämistoiminnan periaatteiden määrittelyä. Tarkalleen silloin tarkastellaan, millaisena kehittämistoiminnan todellisuus nähdään, millaista tietoa kehittämällä pyritään tuottamaan, millaisesta intressistä kehitetään ja millainen on kehittämistoiminnan luonne. Näiden periaatteiden määrittely on tärkeä osa kehittämistoiminnan kokonaisuutta, koska sen avulla voidaan perustella käytännön kehittämismenetelmät ja niiden käyttötavat. (Toikko & Rantanen 2009, 35.)

Kun lähdetään kehittämään jotakin, lähtee kehittämistoiminta liikkeelle arkiajattelun mukaisesta todellisuuskäsityksestä. Lähtökohtana on silloin oletamus, että todellisuudesta pystytään puhumaan täsmällisessä merkityksessä. Tällöin kehittämistoiminnan tavoitteet, työmuodot ja toimijat pystytään kuvaamaan yksiselitteisesti, kunhan tietämys toiminnasta on tarpeeksi hyvä. Kehittämistoiminnassa on faktanäkökulma ja tulkinnallisen näkökulman välinen jännite, sillä toimijat eivät aina jaa samaa näkemystä esimerkiksi toiminnan tavoitteesta. Tämän takia tutkimuksellinen kehittäminen edellyttää sitä, että kehittämistoiminnan todellisuuskäsitys määritellään. (Toikko & Rantanen 2009, 35 - 36.)

Yksi tieteenfilosofian perinteisistä osa-alueista on ontologinen osa-alue, joka tarkastelee todellisuuden luonnetta sekä pohtii realismin ja konstruktionismin välistä suhdetta. Realismi tarkoittaa

ihmisestä riippumatonta objektiivista todellisuutta, jossa todellisuus nähdään eri tavoin. Ensimmäinen on se todellisuus, jonka ihminen havaitsee aistein ja toinen se todellisuus, jossa tiede mittaa sen, mitä on olemassa. Samaa objektiivista todellisuutta voidaan siis kuvata erilaisilla käsitejärjestelmillä. Konstruktionismi puolestaan korostaa todellisuuden sosiaalista rakentumista eli siinä todellisuus muodostuu sosiaalisissa prosesseissa. Konstruktionismissa ymmärretään kuitenkin myös se, että yhteiskunta on myös tietyllä tavalla esineellinen eli objektiivinen. Ihmiset luovat itsestään riippumattomia sosiaalisen tason merkityksiä, kun he ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Sosiaalinen todellisuus on ihmisten luoma sen sijaan, että se olisi todellisuuden heijastuma tai kuva. (Toikko & Rantanen 2009, 36.)

Todellisuuskäsitystä voidaan myös lähestyä fakthanäkökulmalla sekä tulkinnallisella näkökulmalla. Fakthanäkökulmassa pyritään muuttamaan reaalityodellisuutta jollakin konkreettisella tavalla ja tulkinnallisessa näkökulmassa taas pyritään muuttamaan ei-näkyviä kohteita kuten työyhteisön organisaatiokulttuuria, asenteita ja työhyvinvoinnin kokemusta. (Toikko & Rantanen 2009, 37 - 38.)

Tässä kehittämistyössä todellisuuskäsityksessä korostuvat konstruktionismi ja tulkinnallinen näkökulma. Kehittämistyössä tutkitaan, miten esimiehet ja työntekijät kokevat lisääntyneen etätyöskentelyn vaikuttaneen heidän vuorovaikutukseensa eli tässä tilanteessa todellisuus muodostuu ihmisten luomana eli se on niin kutsuttu sosiaalinen todellisuus. Esimiehet ja työntekijät käyvät keskenään pakollisia keskusteluita kuten kehityskeskusteluita, palkkakeskusteluita ja tilannekeskusteluita ja luovat niissä konstruktionismissa mainittuja sosiaalisia tasoja. Kehittämistyössä todellisuuskäsitystä lähestytään tulkinnallisella näkökulmalla, sillä työssä pyritään tutkimaan, miten esimiehet ja työntekijät ovat itse kokeneet heidän vuorovaikutuksensa etätyöskentelyn lisääntyneenä merkittävästi eli tutkitaan ei-näkyvää kohdetta. Kehittämistyötä ei voida lähestyä fakthanäkökulmalla, sillä vuorovaikutus ei perustu mihinkään konkreettisesti näkyvään tapaan vaan ihmisten kokemuksiin.

Toiminnan luonne on toinen tieteenfilosofian osa-alue, joka tarkastelee kehittämistoimintaa joko suunnitteluorientoituneena tai prosessorientoituneena toimintana. Suunnitteluorientoituneessa kehittämisessä kaikki prosessin eri vaiheet rajataan ja määritellään mahdollisimman tarkasti ja pyritään stabiiliin ja ennakoitavissa olevaan toimintaan, jota voidaan kontrolloida. Tärkeää on myös muodostaa perustehtävät yksinkertaisiksi ja selkeiksi, jotta tehtäviä voidaan seurata ja jotta ei syntyisi epäselvyyttä ja tehottomuutta. Prosessorientoituneessa kehittämisessä korostuu se, että uutta kehittämistä koskevaa tietoa syntyy toiminnan kuluessa koko ajan ja se johtaa jatkuvaan uuden

oppimiseen, toisin tekemisen kokeiluihin ja lopulta toimintojen kehittämiseen. Toiminnan ohjaaminen tapahtuu uuden tiedon avulla. (Toikko & Rantanen 2009, 49 - 50.)

Reflektio tarkoittaa toiminnassa tietämistä eli englanniksi knowing-in-action. Kehittämistoiminnassa reflektiivinen näkemys tarkoittaa jatkuvaa kehittämisen menetelmien, toimintatapojen, perusteluiden sekä organisoinnin uudelleenarviointia. Reflektion avulla voidaan kuvastaa todellisuutta, kuten vuorovaikutusta, kuvia, näytelmiä, mielipiteitä ja väittämiä. Reflektiivinen kehittäminen tarkoittaa jatkuvaa muuttuvan tilanteen määrittelyä ja ilmiöiden uudelleen hahmottamista. (Toikko & Rantanen 2009, 52 - 53.)

Tässä kehittämistyössä tapahtuu prosessorientoitunutta kehittämistä. Esimiesten ja työntekijöiden kokemukset heidän vuorovaikutuksestaan synnyttävät uutta tietoa toiminnasta ja sen myötä opitaan mahdollisesti uusia toimintatapoja, voidaan kokeilla toisin tekemistä sekä kehittää nykyisiä toimintoja Verohallinnossa. Reflektiivinen puoli kehittämistyössä syntyy, kun vuorovaikutuksen kokemuksia tarkastellaan eri näkökulmista, ja sen perusteella voidaan oppia uutta sekä voidaan mahdollisesti uudelleen hahmottaa toimintatapoja. Kehittämistyössä pystytään hyödyntämään monipuolisesti tieteenfilosofisia osa-alueita, sillä vuorovaikutus on aiheena sellainen, että sitä pystyy tarkastelemaan kattavasti eri näkökulmista ja soveltamaan niitä eri tavoin kehittämistyöhön.

3 LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Tässä luvussa käydään läpi tämän kehittämistyön luotettavuuden arviointia sekä eettisyyttä. Luotettavuuteen pyritään tässä kehittämistyössä määrittämällä tutkimusmenetelmät, tutkimusprosessi sekä tutkimustulokset mahdollisimman kattavasti. Pätevyyttä kehittämistyöhön tuo tarkka kuvaus siitä mitä tutkitaan, miksi sitä tutkitaan ja miten se tarkalleen tapahtuu. Vakuuttavuuteen kehittämistyössä pyritään keräämällä ja analysoimalla tutkimusaineisto mahdollisimman läpinäkyvästi, luottamuksellisesti ja objektiivisesti. Tämän lisäksi osallistujien vastaukset käsitellään anonyymisti ja vältetään johdattelemasta vastaajia vastaamaan millään tietyllä tavalla kyselyssä ja työpajassa.

3.1 Luotettavuuden arviointi

Arviointi on viimeinen vaihe tutkimuksellisessa kehittämistyössä, mutta se toimii lisäksi kehittämistyön aikaisemmissa vaiheissa suuntana kehittämistyölle sekä palautteena kehittämistyöhön osallistuneille. Kun kehittämistyö on tehty, arvioidaan sen lopussa, kuinka onnistunut se oli. (Ojasalo ym. 2014, 47.)

Keskeinen tunnusmerkki tieteelliselle tiedolle on luotettavuus. Luotettavuutta pohdittaessa keskeistä ovat tutkimusmenetelmät, tutkimusprosessi sekä tutkimustulokset. Kun kyseessä on määrällinen tutkimus, on luotettavuutta lähestytty yleensä reliabiliteetin sekä validiteetin käsitteiden avulla. Laadullisessa tutkimuksessa vuorostaan keskiössä on vakuuttavuuden käsite. Kehittämistoiminnassa luotettavuudella tarkoitetaan kuitenkin käyttökelpoisuutta. Toiminnan yhteydessä syntyvän tiedon täytyy olla todenmukaisuuden lisäksi myös hyödyllistä. Kuitenkin näitä kaikkia kolmea edellä mainittua näkökulmaa voidaan soveltaa kehittämistoimintaan. (Toikko & Rantanen 2009, 121 - 122.)

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että tehdyssä tutkimuksessa mitataan sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Se myös tarkastelee käytettyjen mittareiden ja tutkittavan ilmiön välistä suhdetta. Validiteetti jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen puoleen. Sisäisessä puolessa on tärkeää, että erilaisten näkökulmien välisiä suhteita tarkastellaan niin, että tutkimus ei perustu keskenään ristiriitaisiin lähtöoletuksiin, ja ulkoisessa puolessa taas on tärkeää, että tehdyt tulokset vastaavat aineistoa. (Toikko & Rantanen 2009, 122.)

Reliabiliteetti eli luotettavuus liittyy siihen, miten mittarit ja tutkimusasetelmat toimivat. Toimivuutta testataan toistettavuuden avulla, eli mitataan tutkimusasetelman toistamisella, ovatko saadut tutkimustulokset samat niissä kaikissa. Kehittämistoiminnassa sosiaalisten prosessien toistettavuus on ongelmallista, sillä ei ole itsestään selvää, että samanlaisen ryhmäprosessin saisi aikaan uudella ryhmällä. Samanlaisen ryhmäprosessin aikaansaaminen on ongelmallista, sillä ryhmän jäseniin vaikuttavat yksilölliset tekijät sekä tämän lisäksi kulttuuriset ja yhteisölliset tekijät. Kehittämistoiminnassa mittarin pätevyys voi myös asettua koetukselle, jos tutkimuksessa teetetään kysely ja siihen kuuluva kyselylomake on laadittu todella nopeasti. (Toikko & Rantanen 2009, 122 - 123.)

Tässä kehittämistyössä luotettavuuteen on pyritty määrittämällä tutkimusmenetelmät, tutkimusprosessi sekä tutkimustulokset mahdollisimman kattavasti. Validiteettia eli pätevyyttä kehittämistyöhön tuo se, että molemmille osapuolille lähetetään saman sisältöinen kysely, joissa heille kerrotaan täysin samalla tavalla, mitä halutaan selvittää, miksi sitä halutaan selvittää ja miten se tarkalleen tapahtuu. Kyselyn vastauksista nostetaan esille mahdolliset kehittämiskohteet, ja niitä työstetään erillisessä työpajassa.

Reliabiliteettiin on pyritty laatimalla esimiehille ja työntekijöille lähetettävä kysely huolellisesti ja tarkasti. Tämän lisäksi kyselyn jälkeen pidettävässä työpajassa keskitytään käsittelemään kyselyssä mahdollisesti esille nousseita kehittämiskohteita ja etsimään niihin ratkaisuja. Vuorovaikutus on tutkittavana kohteena sosiaalinen prosessi, jolloin tämän kehittämistyön alkaessa tärkeänä asiana pidetään sitä, että saaduissa vastauksissa tulee esille osittain samoja isoimpia kehittämiskohteita. Kehittämistyössä on kuitenkin tiedostettu, että ryhmät ovat yksilöllisiä ja että vastaukset voivat erota toisistaan, sillä ihmiset kokevat asioita eri tavalla ja voivat siten nostaa esille täysin erilaisia näkökulmia vuorovaikutukseen liittyen.

Vakuuttavuus tarkoittaa sitä, että tutkija vakuuttaa tiedeyhteisön tutkimuksen pätevydestä. Vakuuttaminen tapahtuu tekemällä tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnat näkyviksi sekä näyttämällä aineisto ja siihen perustuva argumentaatio avoimesti. Uskottavuus ja johdonmukaisuus ovat perustana vakuuttavuudelle. Uskottavuus ilmenee siitä, että tutkija ymmärtää tutkimuskohteen kulttuurisen ja kontekstuaalisen luonteen ja johdonmukaisuus siitä, että tutkimusaineisto kerätään ja analysoidaan huolellisesti sekä kuvataan läpinäkyvästi. Läpinäkyvällä kuvaamisella tarkoitetaan sitä, että tutkija tuo esille myös johtopäätöksiä heikentävät osatekijät sekä analyysivaiheen epävarmuustekijät. Toimijoiden ja kehittäjien sitoutuminen eli aktiivinen osallistuminen kaikkiin prosessin

vaiheisiin myös tukee vakuuttavuutta, sillä sitoutumattomuus kehittämistoimintaan heikentää aineistojen, menetelmien ja tulosten luotettavuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 123 - 124.)

Tärkeässä asemassa tässä kehittämistyössä on luotettavuuden ja pätevyyden lisäksi vakuuttavuus. Kehittämistyön tutkimusaineisto kerätään ja analysoidaan mahdollisimman läpinäkyvästi, luottamuksellisesti sekä objektiivisesti. Tämän mahdollistaa se, että kyselyssä ja työpajassa ei käsitellä kenenkään vastaajan henkilökohtaisia tietoja, kuten nimeä, tiimiä tai mitään muutakaan tietoa, mistä heidät voisi tunnistaa. Vastaajat pystyvät täten vastaamaan kyselyyn ja osallistumaan työpajaan anonymisti sekä tuomaan niissä esille kaikki mieltä painavat asiat ilman, että heitä voidaan myöhemmin tunnistaa vastauksien tai kommenttien perusteella. Tämä kehittämistyö ei myöskään johdattele vastaajia vastaamaan millään tietyllä tavalla, vaan tarkoitus on, että jokainen saa vastata kysymyksiin omalla tavallaan eli henkilökohtaisen kokemuksensa pohjalta.

Kehittämistoiminnassa tiedon käyttökelpoisuus tarkoittaa sitä, että tuloksia voidaan hyödyntää, mikä tekee samalla tiedosta totta. Käyttökelpoinen tieto on yleensä sosiaalisesti ankkuroitunutta ja sillä on oma sosiaalinen kontekstinsa, jossa se toimii. Sosiaalisen tiedon tuottaminen vaatii hyvää yhteistoimintaa. Tiedon käyttökelpoisuudessa on kaksi eri näkökulmaa, prosessinäkökulma sekä kehittämistulosten näkökulma. Prosessinäkökulmassa keskeistä on arvioinnin ja sen aineistojen käyttäminen projektin ohjaamisessa ja tavoitteiden täsmentämisessä ja kehittämistulosten näkökulmassa keskeistä on tulosten hyödynnettävyys. Kehittämistulosten näkökulmassa on yleistä, että arvioijat antavat tulosten pohjalta toimintasuosituksia. (Toikko & Rantanen 2009, 125.)

Tulosten siirrettävyys on ratkaiseva kohta kehittämistoiminnassa. Siirrettävyys tarkoittaa, että tutkimustulokset siirretään suoraan tai lähes suoraan toiseen ympäristöön kuten esimerkiksi työyhteisöön. Työorganisaatio ja kehittämisprosessi ovat luonteeltaan ainutkertaisia, eli muualla kehitettyä on vaikeaa soveltaa erilaiseen toimintaympäristöön. Tutkijan tehtävä on kertoa tutkimuksen toteutus ja sisältö läpinäkyvästi, jolloin siirrettävyys ei jää tutkijan vastuulle, vaan se yhteisö, johon tuloksia käytetään, voi itse arvioida tulosten käyttökelpoisuuden heidän yhteisöönsä. (Toikko & Rantanen 2009, 126.)

Tämän kehittämistyön tiedon käyttökelpoisuus syntyy siitä, että Verohallinto voi organisaationa hyödyntää työn tuloksia esimiehen ja työntekijän vuorovaikutukseen liittyvien käytäntöjen ja etätyöskentelyn vakiinnuttamisessa. Tulosten siirrettävyys toteutuu siinä vaiheessa, kun lopulliset käytännöt on vakiinnutettu, ja ne on otettu käyttöön Verohallinnossa.

3.2 Eettisyys

Eettisyys työelämälähtöisessä kehittämistyössä tarkoittaa sitä, että työn tavoitteet ovat korkean moraalien mukaisia ja että työ tehdään rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Työn täytyy myös olla hyödyllinen käytännössä. Kehittämistyössä ajatellaan samoja eettisiä sääntöjä kuin mitä ajatellaan yhteiskunnassa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Toiminta kehittämistyössä on aina inhimillistä, ja sen hankkeessa toimivien osapuolten vajavaisuudet ja rajoitukset ovat suoraan myös hankkeen vajavaisuuksia ja rajoituksia. (Ojasalo ym. 2014, 48.)

Tässä kehittämistyössä panostetaan esimiehille ja työntekijöille lähetettävään kyselyyn, kyselyssä esille nouseviin kehittämiskohteisiin ja niiden työstämiseen työpajassa. Esimiehille ja työntekijöille selitetään kyselyn ja työpajan sisältö samalla tavalla, jolloin tutkimusprosessin eteneminen on läpinäkyvää alusta asti, eikä vastaajia yritetä johdatella vastaamaan millään tietyllä tavalla. Tämän lisäksi kyselyssä ja työpajassa vastaajat valitaan sattumanvaraisesti Googlen avulla löytyneellä Randomizer-nimisellä arvontakoneella niin, että otantaa saadaan mahdollisimman monipuolisesti eli heterogeeninen aineisto. Kehittämistyöstä on suuri hyöty Verohallinnossa, sillä pääsääntöisesti etätyöskentelynä tapahtuvaa työskentelyä tullaan jatkamaan yhä enemmän Verohallinnossa tulevaisuudessa.

Kehittämistyössä on tärkeää, että tutkimuksen kohteena olevat ihmiset tietävät, mitä tutkija tai kehittäjä tarkalleen tekee, mikä on toiminnan kohde ja tavoite sekä mikä on kohteena olevien ihmisten rooli kyseisen yrityksen kehittämistä edistävässä hankkeessa. On tärkeää, että kohderyhmälle kerrotaan alusta asti, että heidän nimettömyytensä taataan eikä heitä yksilöidä kehittämistyössä, sillä sen avulla saadaan todellisia ja rehellisiä vastauksia. Heidän on myös ymmärrettävä, mikä heidän osansa on tutkimuksessa tai kehittämisessä, ja kyettävä järkeviin ja kypsiin arviointeihin. Kohderyhmän suostuminen tutkimukseen osallistumiseen tarkoittaa kehittämistyön tutkijoille yleensä sitä, että he myös osallistuvat samalla organisaationsa toimintojen kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2014, 48 - 49.)

Vuorovaikutuksessa tärkeitä asioita ovat toisen kuunteleminen, toisen huomioonottaminen, asioiden esittäminen rakentavasti sekä avoin keskustelu. Vuorovaikutus työyhteisössä on asia, jossa molemmilla osapuolilla on yhtä suuri vastuu esittää asiat rakentavasti ja neutraalisti. On kuitenkin hyvin yksilöllistä, miten vuorovaikutuksessa olevat osapuolet ymmärtävät toisen esittämät asiat eli

miten he kokevat saman vuorovaikutustilanteen. Tässä kehittämistyössä halutaan selvittää ja ymmärtää tasavertaisesti mahdollisimman erilaisia näkökulmia vuorovaikutukseen liittyen ja löytää mahdollisia kehittämiskohteita sekä luoda mahdollisia ratkaisuja niihin. Tämän takia on tärkeää, että vastaajia ohjeistetaan heti kyselyn ja työpajan alussa, mitä tutkitaan, miksi sitä tutkitaan ja miten se tutkitaan.

Kehittämistyön tekeminen vaatii rehellisyyttä, jolloin sitoutuminen toimeksiantajan käytäntöihin, asenteisiin ja arvoihin voi olla vaikeaa. Kehittämistyössä on hyvä tiedostaa ne, mutta ne eivät kuitenkaan saisi ohjata tosiasioiden tulkintaa. Jos tosiasioiden ja toimeksiantajien tai osallistujien ajatusten välille syntyy ristiriitaa, täytyy ne ottaa kehittämistyössä haasteena. Tämän lisäksi ihmisten ennakkokäsitykset ohjaavat myös ilmiöiden tulkintaa. Kehittämiskohteen valinnassa on tärkeää pohtia, kuka päättää kehittämistehtävän aiheen, miksi kehittämiseen ryhdytään ja kenen ehdoilla se tapahtuu. Työn yhteiskunnallista merkitystä on myös syytä pohtia. (Ojasalo ym. 2014, 49.)

Kyselyssä ja työpajassa esille tulleet kokemukset ja ratkaisut kuvaillaan kehittämistyöhön objektiivisesti, luottamuksellisesti ja rehellisesti. Kyselyyn ja työpajaan osallistuvilta ei ole missään vaiheessa tarvetta kysyä heidän henkilökohtaisia tietojaan, vaan he voivat kertoa kokemuksiaan ja ratkaisujaan täysin nimettömänä ja niin, että henkilöitä ei voi tunnistaa vastauksista.

Verohallinto on toimeksiantajana, mutta ei aktiivisesti ohjaa työn etenemistä. Tämä mahdollistaa sen, että kehittämistyön tekijä saa itse vapaasti rajata aiheen. Työn itsenäinen tekeminen mahdollistaa siten kohderyhmän vastaajien aktiivisemmän ja itsenäisemmän osallistumisen kehittämistyöhön, minkä avulla saadaan kattavampaa pohdintaa ja avoimempaa ja vapautuneempaa keskustelua. Kehittämistyöllä on myönteisiä yhteiskunnallisia vaikutuksia, sillä etätyöskentelyn määrä on kasvanut merkittävästi. Etätyöskentely on jäänyt jo monessa organisaatiossa pysyväksi työskentelymuodoksi, jolloin tämän kehittämistyön avulla voidaan yleiselläkin tasolla, ei pelkästään Verohallinnossa, kehittää esimiehen ja työntekijän vuorovaikutusta.

4 ESIMIEHEN JA TYÖNTEKIJÄN VUOROVAIKUTUS ETÄTYÖSKENTEL- LYSSÄ

Tässä luvussa käydään ensin läpi, mitä etätyöskentely työskentelytapana tarkoittaa, mitä etätyön edellytyksiin kuuluu sekä mitä hyötyä ja haittaa etätyöskentelyssä on organisaatiossa. Tämän jälkeen paneudutaan etäjohtamisen käsitteeseen ja sen haasteisiin, vuorovaikutuksen käsitteeseen ja esimiehen ja työntekijän vuorovaikutukseen etätyöskentelyssä. Lopuksi käydään läpi, millaisia etätyöskentelyn työvälineitä voi käyttää apuna esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa.

4.1 Etätyöskentely työskentelytapana

Etätyö tarkoittaa käsitteenä ansiotyötä, joka ei ole sidottuna mihinkään paikkaan, vaan sitä voi tehdä missä tahansa. Työtä voidaan tehdä varsinaisella työpaikalla tai muualla sen ulkopuolella. Työ voi olla säännöllistä tai satunnaista, ja sitä on mahdollista tehdä esimerkiksi koko ajan muualta käsin. Etätyöhön liittyvät vahvasti työjärjestelyt, jotka ovat paikasta tai ajasta riippumattomia sekä toimiva tietotekniikka. Etätyötä tehtäessä työnantajalle on helpompaa ottaa huomioon työntekijän elämäntilanne. Työaika voi monesti soveltaa ajasta riippumattomaksi eli osan työstä voi sijoittaa toimistotyöaikaan ja osan muuhun aikaan riippuen siitä, mitä työntekijän kanssa on sovittu. (Vilkman 2016, 13.)

Työtä voi suorittaa sellaisessa ympäristössä, missä se on työntekijän, työnantajan ja tehtävän työn kannalta kaikkein tehokkainta ja tarkoituksenmukaisinta. Työntekijät tekevät etätyötä yleensä kotona, vapaa-ajan asunnolla, liikkuvana työnä matkoilla tai työnantajan kanssa sovitussa etätyöpis- teessä. Kaikki työ ei kuitenkaan sovi tehtäväksi etätyönä. Perinteistä työpaikalla tehtävää työtä voi kuitenkin joustavasti yhdistellä etätyöhön, kuten esimerkiksi pitämällä viikoittaisen etätyöpäivän ko- tona tai tehdä etätyönä osan projektityöstä, työvaiheesta sekä hallinnollisista tehtävistä. Myös matka-aikaa voi hyödyntää etätyön tekemiseen. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Etätyön edellytyksiin kuuluvat työympäristö ja välineet, johtaminen, yhteistyö ja vuorovaikutus sekä etätyöntekijän valmiudet. Toimiva teknologia ja tietoturva ovat tärkeitä edellytyksiä etätyöympäris- tössä. Etätyöympäristön tulee myös olla terveellinen, turvallinen, ergonominen, rauhallinen sekä etätyön tekemiseen sopiva. Etätyön johtaminen tapahtuu usein osittain virtuaalisesti, ja tämän takia

johtajan roolille tärkeää on synnyttää ja ylläpitää luottamusta, luoda yhteisiä sääntöjä, antaa palautetta ja ohjausta sekä seurata kuormittumista ja työilmapiiriä. Työn sujumiseksi sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen kannalta on tärkeää, että työntekijälle on asetettu sovitut yhteydenpito- ja palaverikäytännöt. Työntekijän myös odotetaan työskentelevän vastuullisesti, itsenäisesti sekä pysyvän rajaamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan. Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) on kuvattu etätyön edellytykset. (Työturvallisuuskeskus 2020.)



Kuvio 1. Etätyön edellytykset. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Etätyöskentelyssä on tärkeää, että työntekijä huolehtii itse omista rutiineistaan, ergonomiastaan, ajanhallinnastaan sekä omasta fyysisestä kunnostaan. Rutiineilla tarkoitetaan riittävää unta, säännöllistä unirytmää ja ruokailua sekä työskentelyrytmin vakinaistamista eli työpäivän aloittamista ja lopettamista suunnilleen samaan aikaan joka päivä. Työntekijän vastuulla on myös huolehtia, että kotitoimiston ergonomia pysyy hyvänä. Huolella suunniteltu eli etätyöhön soveltuva työpiste on tukena jatkuvalla etätyöskentelylle. Tämän lisäksi tarvittavien taukojen pitäminen päivän aikana sekä työn ja vapaa-ajan aikataulujen suunnittelu auttaa erottamaan työn ja vapaa-ajan paremmin toisistaan. (Luomi 2020.)

Työntekijän on tärkeää lisäksi huolehtia koronapandemiasta huolimatta omasta fyysisestä kunnosta. Liikuntapäiviä suunnittelemalla sekä kotitreenejä harjoittamalla fyysistä kuntoa pystyy ylläpitämään samalla tavalla kuin ennenkin koronapandemiaa. Työntekijän kannalta on erityisen tärkeää, että etätyöskentelyn myötä ei tapahdu työyhteisöstä eristäytymistä. Etätyömaailmassa yh-

teydenpito omiin työkavereihin on tämän takia tärkeä osa työntekijän hyvinvointia. Työntekijä ylläpitää omaa ja toisten hyvinvointia kysymällä työkavereiden vointia, vaihtamalla kuulumisia ja järjestämällä kahvitaukoja videopalavereiden välityksellä. (Luomi 2020.)

Etätyöskentelyssä on paljon etuja koko organisaatiolle. Etätyöskentelyn myötä työntekijät pystyvät sovittamaan työn ja vapaa-ajan toisiinsa helpommin, välttämään päivittäiset työmatkat työpaikalle, vähentämään toimiston häiriötekijöitä ja hoitamaan perheeseen liittyvät velvollisuudet paremmin. Etätyöskentely myös auttaa tilanteissa, joissa organisaatio joutuu esimerkiksi sulkemaan jonkin sivukonttoreistaan, sillä sen avulla työntekijät voivat jatkaa työskentelyä kotipaikkakunnallaan. Seläisten työntekijöiden, joiden työ tapahtuu pääosin tietokoneen äärellä ja joiden tuottavuutta on helppo seurata, on vaivattominta ja luonnollisinta siirtyä etätyöskentelyn pariin. Paljon keskittymiskykyä vaativat työtehtävät sopivat hyvin etätyöskentelyyn, sillä työntekijä pystyy paremmin keskittymään niihin rauhassa ilman keskeytyksiä ja häiriötekijöitä. Etätyöskentelypaikan tulee kuitenkin olla rauhallinen, jolloin siellä täytyy myös minimoida keskeytykset ja häiriötekijät. Etätyöskentelyn on todettu yleisesti nostavan työtyytyväisyyttä, suoritusta ja sitoutuneisuutta organisaatioon. Etätyöskentelyä tekevillä on myös yleisesti vähemmän työstressiä ja uupumusta. (Abrams 2019.)

Etätyöskentelystä voi joissain tapauksissa olla kuitenkin haittaa organisaatiolle. Haittoja etätyöskentelyssä ovat esimerkiksi sosiaalinen ja ammatillinen eristäytyminen muista työkavereista, informaation jakamisen mahdollisuuksien vähentyminen ja työn ja vapaa-ajan välisten rajojen hämärtyminen. Normaalisti päivittäiset työmatkat katkaisevat työpäivän, mutta etätyöskentelyssä päivittäisten työmatkojen puuttuessa fyysistä ja henkistä erottautumista työstä ei tapahdu ollenkaan, ja se voi johtaa siihen, että esimerkiksi perheasioiden hoitaminen tapahtuu työajalla. Etätyöskentelyssä työpäivien on myös todettu pidentyvän helpommin ja töistä irrottautuminen hankaloituu. Työkavereiden välisten suhteiden on todettu kärsivän vain silloin, kun etätyöskentelyä on ollut vähintään kolme päivää viikossa. (Abramas 2019.)

Etätyöskentely on yleistynyt viime vuosina ja sen yleistyminen jatkaa koko ajan kasvuaan. Työntekijät arvostavat sitä, että työnantajat mahdollistavat etätyöskentelyn yrityksissä ja organisaatioissa. Etätyöskentely mahdollistaa kansainvälistymisen eli työskentelyn toisesta valtiosta kuin missä työntekijän oma työnantaja sijaitsee. Työskentely etänä myös helpottaa työntekijöiden valintoja elämässä, sillä he voivat vapaammin valita esimerkiksi asuinpaikkakunnan, työajat sekä yhdistää työn ja vapaa-ajan paremmin toisiinsa. (Choudhury, Larson & Foroughi 2019.)

Suomessa etätyöskentely yleistyi koronapandemian myötä, ja se tulee yleistymään voimakkaasti myös koronakriisin jälkeen. Ylelle tehdyn taloustutkimuksen mukaan yli miljoona suomalaista on siirtynyt tekemään etätyöskentelyä koronakriisin aikana, ja heistä noin puolet haluaa ja pystyy tekemään työnsä jatkossa etänä joko kokonaan tai lähes kokonaan. Suomeen on odotettavissa etätyöbuumi ja digiloikka tulevaisuudessa, mikä tarkoittaa työelämän pysyvää muuttumista, kun sadat tuhannet ihmiset jäävät kokonaan etätöihin koronapandemian jälkeenkin. (Yle 2020.)

Verohallinnossa etätyöskentelyä on ollut mahdollista tehdä jo yli 5 vuotta lähityöskentelyn rinnalla. Etätyöskentelyä tuetaan Verohallinnossa erilaisin keinoin. Etätyöympäristö varmistetaan ennen etätyöskentelysopimuksen allekirjoittamista etätyöskentelyyn sopivaksi. Tärkeitä asioita etätyöympäristössä ovat Verohallinnon kannalta ergonomisuus, rauhallisuus, tietoturvallisuus sekä työntekijän jaksaminen. Käytännössä Verohallinto tukee työntekijöitä työvälineiden kuten sähköpöytien, tuolien ja näyttöjen hankinnassa, huolehtii tietoturvalisistä etäyhteydestä sekä ylläpitää työntekijän jaksamista aktiivisella vuorovaikutuksella esimiehen ja työntekijän välillä. Kaikille etätyöskentelyä tekeville on asetettu samanlaiset säännöt ja käytännöt, jotta etätyöskentely olisi mahdollisimman sujuvaa. Verohallinto myös kannustaa yhä enemmän itseohjautuvuuteen eli oman työn johtamiseen, työtehtävien priorisointiin sekä vastuun ottamiseen.

Tässä kehittämistyössä keskitytään tutkimaan, miten esimiehet ja työntekijät ovat kokeneet vuorovaikutuksen etätyöskentelypäivien lisääntyttyä Verohallinnossa 1 - 3 päivästä viiteen päivään viikossa. Tämän kehittämistyön alkaessa Verohallinnon työntekijöillä on ollut viimeisen kymmenen kuukauden ajan mahdollisuus työskennellä käytännössä täysin etätyöskentelynä ja tätä myöten kaikki tai lähes kaikki esimiehen ja työntekijän välillä käyty vuorovaikutus on tapahtunut etäyhteyden välityksellä.

4.2 Etäjohtamisen käsite ja haasteet

Etäjohtaminen tarkoittaa käsitteenä sitä, että esimies ja työntekijät eivät näe toisiaan joka päivä tai edes viikoittain työpaikalla. Joissakin tapauksissa esimies ja työntekijä näkevät toisensa vain kerran tai pari vuoden aikana. Etäjohtaminen ei ole trendinä uusi, mutta se on pikkuhiljaa tullut yhä enemmän osaksi työnteon arkea monessa organisaatiossa, ja erityisesti virtuaalisesti toimivat tiimit ovat yleistyneet. Etäjohtamisessa on tärkeää valita etäjohtajaksi sopiva henkilö, sillä etäjohtaminen vaatii esimieheltä enemmän kuin vain pelkästään perinteistä johtamisosaamista. Esimiehen täytyy

osata joustaa tilanteen ja uuden digitaalisen ympäristön mukaan sekä kehitettävä puuttuvaa osaamista. Etäjohtamisen taitoja tarvitsee nykypäivänä yhä useampi esimies, ja sen katsotaan olevan sellaista ydinosaamista, jota esimiehen tulisi omata. (Vilkman 2016.)

Etäjohtamisessa haasteita voivat tuoda muun muassa luottamus, työsuoritusten mittaaminen, työntekijän kyky johtaa itseään, sitouttaminen yritykseen, työntekijöiden stressin määrän seuraaminen, esimiehen tavoitettavuus sekä ongelmien havaitseminen. Johtamisessa tärkeää on luottamuksen rakentaminen, ja se korostuu erityisesti etäjohtamisessa. Etäjohtamisessa työntekijän kanssa on tärkeää käydä avointa keskustelua sekä luoda riittävän selkeät pelisäännöt ja tavat toimia, jotta luottamusta voidaan rakentaa ja ylläpitää. Työsuoritusten mittaamisessa etätyöskentelyssä on tärkeää mitata ajan sijaan tuloksia. Työlle asetetut selkeät tavoitteet ja aikataulut auttavat parhaiten mittaamaan tuloksia sekä mahdollistavat sen, että työntekijä ja esimies pysyvät ajan tasalla. (Vilkman 2016.)

Itsensä johtamisen taitojen merkitys on kasvanut koko ajan tärkeämmäksi viime vuosina, ja ne korostuvat varsinkin etätyöskentelyssä. Työntekijän on kyettävä itse määrittellä, miten työskennellä ja mitä vaatimuksia asettaa itselleen työnteossa, eli kaikki työtehtävät eivät välttämättä tule esimiehen kautta. Työntekijän itsenäisyys ja vastuun ottaminen lisääntyvät, mikä kannustaa organisaation sitoutumiseen sekä motivaation kasvattamiseen. Etätyöskentelyssä sitoutuminen yritykseen voi olla vaikeaa, jos työntekijä kokee jäävänsä työyhteisön ulkopuolelle. Esimiehen on tärkeää huomioida työntekijä, eli keskustella työntekijän kanssa aktiivisesti sekä kysellä tuntemuksia siitä, miten hän tekee työtään, minkälaisena hän näkee oman työnsä vaatimukset ja mikä häntä eniten motivoi työssään. (Vilkman 2016.)

Etätyöskentelyssä esimiehen on vaikeaa arvioida, kuinka paljon työntekijöillä on työmäärää ja kuinka stressaantuneita he ovat. Tiedon puuttuminen stressitasosta voi johtaa helposti siihen, että esimies tekee vääriä päätöksiä, eli jakaa työtehtäviä sellaisille työntekijöille, joilla on jo todella paljon töitä pöydällään, jolloin se vaikuttaa tuottavuuteen laskevasti. Avoin vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä auttavat stressin seuraamiseen. Erillisen stressimittarin luomisesta voi myös olla esimiehille apua, sillä sen avulla pystyy mittaamaan työntekijöiden stressitasoja sekä saamaan tietoa työntekijöiden käyttäytymis- ja motivaatiotekijöistä ja näin ollen havaita stressaantuneet työntekijät ja olla aktiivisemmin vuorovaikutuksessa heidän kanssaan toimintatavoista ja työmääristä. (Vilkman 2016.)

Esimiehelle voi olla haasteellista pysyä koko ajan tavoitettavissa työntekijöilleen. Etätyöskentelyn ollessa vain satunnaista voi esimies helposti sopia työntekijöiden kanssa tapaamisista kasvotusten niinä päivinä, joina sekä esimies että työntekijä ovat käymässä työpaikalla. Pikaviestimien eri tilojen käyttö myös auttaa, sillä niistä työntekijät näkevät suoraan, onko esimies tavoitettavissa. Sellaisissa tiimeissä, joissa kaikki työskentelevät pääasiassa etätyöskentelynä, ratkaisuna voi olla tietty aika viikossa, jolloin esimies on tavoitettavissa. Yhteiset viikkopalaverit tiimin kanssa myös auttavat työntekijöitä tavoittamaan esimiehen. Esimiehen on tärkeää huolehtia siitä, että työntekijät kokevat helpoksi lähestyä esimiestä asiassa kuin asiassa. (Vilkman 2016.)

Etätyöskentelyssä esimies ei välttämättä havaitse kaikkia työntekijöiden ongelmia, sillä hän ei ole jatkuvasti työntekijöiden kanssa kosketuksissa. Työyhteisöissä ongelmia voivat olla esimerkiksi kauteus, henkilöiden väliset riidat, huhujen aiheuttamat reaktiot, epäilykset alaisten eriarvoisuudesta tai kyllästyminen nykyisiin tehtäviin. Esimiehen voi olla vaikeaa havaita tällaisia ongelmia riittävän aikaisessa vaiheessa, eli ne saattavat suurentua ennen kuin niitä päästään ratkaisemaan. Avoimuus, luottamus ja arvostus auttavat ennaltaehkäisemään näitä edellä mainittuja ongelmia. (Vilkman 2016.)

Verohallinnossa etäjohtamisessa panostetaan erityisesti luottamukseen, työntekijän itseohjautuvuuteen, stressin määrän seuraamiseen sekä esimiehen tavoitettavuuteen. Työntekijöiden luotetaan suoriutuvan annetuista työtehtävistä ja kertomaan itse heti, jos työmäärä koetaan liian suureksi tai työ stressaavaksi. Verohallinto on ottanut itseohjautuvuuden enenevässä määrin osaksi strategiaansa viime vuosina ja työntekijöitä kannustetaankin oman työn hallinnointiin enenevässä määrin.

Esimiehen tehtävänä Verohallinnossa on olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa, auttaa hallinnollisissa asioissa ja ongelmanratkaisussa sekä olla työntekijän tavoitettavissa joko Teams-ohjelman tai sähköpostin kautta. Etätyöskentelyn äkillinen lisääntyminen on tuonut haastetta etäjohtamiseen Verohallinnossa, sillä esimiesten on täytynyt sopeutua muutokseen nopeasti ja toteuttaa etäjohtamista aiempaa isommassa mittakaavassa. Tässä kehittämistyössä keskitytään tutkimaan, miten esimiehet ja työntekijät ovat kokeneet lisääntyneen etätyöskentelyn, mutta etäjohtamisen käsite liittyy samalla vahvasti tutkittavaan asiaan, sillä vuorovaikutus tapahtuu etäjohtamisen avulla.

4.3 Vuorovaikutuksen käsite

Vuorovaikutuksen käsite on monimuotoinen, eikä sitä voida helposti määrittellä vain yhdellä tavalla. Yksi hyvä määrittely vuorovaikutuksesta on kuitenkin se, että se on kahden osapuolen välistä vastavuoroisuutta, jossa vaihdetaan keskenään tietoa, tavaroita tai palveluita. Vuorovaikutuksen osapuolia ovat yleensä ihmiset, tietokoneet ja järjestelmät eri kombinaatioilla. Hyvä vuorovaikutus on ymmärrettävää, yksinkertaista, luonnollista, suoraa, motivoivaa, siihen käytetään hyödyllisiä ja läpinäkyviä työvälineitä, se tyydyttää psykologisia tarpeita sekä siitä on kaikille osapuolille hyötyä. (Hornbæk & Oulasvirta 2017.)

Vuorovaikutus koostuu viestien vastaanottamisesta ja lähettämisestä suullisesti ja sanattomasti ja siihen kuuluu yleensä puhetta, suullista viestintää, kirjoittamista ja graafisia kuvioita kuten infotauluja, karttoja ja kaavioita. Vuorovaikutuksessa viestien vastaanottamisen ja lähettämisen tyyli riippuu henkilöstä ja viestejä tulkitaan yksilöllisesti. Ilmeet ja eleet ovat erityisen tärkeässä roolissa kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Kirjallisesti tapahtuvassa vuorovaikutuksessa on tärkeää tuntee yleisönsä, eli miettiä viestin sisältöä sen mukaan, kelle viestiä ollaan lähettämässä. Sosiaalisen median ja muiden sähköisten viestintätapojen yleistyttyä on nykyaikana yhä suurempi riski tulla väärinymmärretyksi vuorovaikutuksessa. (Nordquist 2019.)

Työyhteisössä on tärkeää, että vuorovaikutus onnistuu hyvin kasvotusten, puhelimitse, sähköpostitse sekä sosiaalisen median välityksellä. Vuorovaikutuksessa hyviä taitoja ovat kuunteleminen, ystävällisyys, avoimuus, palautteen antaminen, itsevarmuus sekä sanaton kommunikointi. Edellä mainitut vuorovaikutustaidot auttavat työpaikan saamisessa, uralla etenemisessä sekä menestyksenkään uran rakentamisessa. (Doyle 2020.)

Tässä kehittämistyössä vuorovaikutus on avainasemassa, sillä kehittämistyössä tutkitaan esimiesten ja työntekijöiden etäyhteydellä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Ilmeiden ja eleiden näkeminen ei ole mahdollista ilman videoyhteyttä etäyhteydellä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Ihmiset ovat yksilöllisiä ja kokevat täten vuorovaikutuksen eri tavoin riippuen esimerkiksi omista asenteista, kokemuksista, iästä sekä persoonallisuudesta. Jokaisella on myös oma yksilöllinen tyyliensä ja tapansa käyttäytyä vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa.

Lisääntynyt etätyöskentely on vaikuttanut Verohallinnossa vuorovaikutukseen paljon viimeisen vuoden aikana, sillä se on muuttunut kasvotusten käydystä vuorovaikutuksesta käytännössä kokonaan etäyhteydellä tapahtuvaksi vuorovaikutukseksi. Tässä kehittämistyössä tutkitaan esimiehen ja työntekijän vuorovaikutusta lisääntyneen etätyöskentelyn myötä, ja tavoitteena on löytää siitä mahdollisia kehittämiskohtia ja tuottaa niihin ratkaisuja.

4.4 Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus etätyöskentelyssä

Vuorovaikutuksen laatu vaihtelee työyhteisöissä heikosta vahvaan, ja sillä on erilainen vaikutus eri työyhteisöihin. Heikko vuorovaikutus vaikuttaa työyhteisössä negatiivisesti ilmapiiriin, tiedon liikkumiseen ja työssä jaksamiseen. Heikon vuorovaikutuksen myötä työntekijät saattavat myös helposti kokea jäävänsä työyhteisön ulkopuolelle. Vahvassa vuorovaikutuksessa lähtökohtana on avoimuus, eli toisen osapuolen näkökulmien kuunteleminen ja ymmärtäminen sekä yhteiseen päämäärään pyrkiminen yhdessä ajattelun kautta. Yhdessä ajattelu vaatii keskustelutaitoja, kykyä pystyä perustelemaan omat näkemyksensä, suoraan puhumista, kuuntelu- ja kyselytaitoja sekä kyseenalaistamista. Hyvä vuorovaikutus on kokonaisuudessaan prosessi, jonka etenemiseen vaikuttavat kaikki osapuolet. (Keisala 2017.)

Esimiehen ja työntekijän välinen hyvä vuorovaikutus koostuu eri tekijöistä. Tärkeitä asioita ovat kuuntelutaito, toisen näkemysten ymmärtäminen, kunnioittaminen ja arvostaminen, luottamus, yhteistoiminta sekä molempien osapuolten tukeminen. Yhteinen kehittyminen työhön liittyvissä asioissa, yhteinen ongelmanratkaisukyky sekä taito ottaa asioita puheeksi, käsitellä ja ratkaista vaikeampiakin asioita ovat myös tärkeitä asioita esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa. (Forssten-Astikainen & Kultalahti 2019.)

Etätyöskentelyssä esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa esimiehen on tärkeää olla aktiivisesti vuorovaikutuksessa tiiminsä työntekijöiden kanssa. Erittäin tuottavissa ja tehokkaissa tiimeissä etäjohtaja on yhteydessä työntekijöihinsä yli kymmenen kertaa päivässä. Aktiivinen vuorovaikutus auttaa esimiestä vastaamaan työntekijöiden kysymyksiin erittäin nopeasti ja pitämään tiimin tavoitteet selkeinä ja mahdollistaa työntekijöitä näyttämään parhaan potentiaalinsa. Esimiehen aktiivinen vuorovaikutus työntekijöidensä kanssa luo työntekijöille vahvan mielikuvan siitä, että esimies on erittäin kiinnostunut työntekijöidensä kehittymisestä. (Luu 2019.)

Esimiehen asenne etäjohtamisen vuorovaikutuksessa vaikuttaa paljon sen onnistumiseen. Energiisyys, ystävällisyys ja positiivinen asenne rohkaisevat työntekijöitä ottamaan samankaltaisen asenteen. Etäjohtamisen vuorovaikutuksessa suurin haaste esimiehelle on, miten saada parhaiten ylläpidettyä energiisyyttä silloin, kun yhteydenottoja on aktiivisesti esimiehen ja työntekijän välillä. Energiisyyden ylläpitäminen on erityisen haastavaa luonnostaan introverteille esimiehille, sillä se vaatii päivittäin omalta mukavuusalueelta poistumista. (Luu 2019.)

Esimiehellä, joka työskentelee sellaisten tiimien kanssa, jotka tekevät työtä pelkästään etätyöskentelynä, on useita tapoja olla jatkuvassa aktiivisessa vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Esimiehellä voi olla aluksi erilaisia tavoitteita, kuten ottaa yhteyttä jokaiseen tiiminsä jäseneseen vähintään kerran päivässä tai olla ensimmäinen, joka ottaa puheenvuoron tiimin yhteisessä kokouksessa tai chat-keskustelussa. Hymyileminen puhuessa tai hymiöiden käyttö chat-keskustelussa tuovat persoonaa enemmän esille keskusteluissa sekä pehmentävät viestintää. On myös tärkeää, että esimies muistaa kysyä työntekijöiltään heidän henkilökohtaisesta elämästään, sillä keskusteluiden avulla saa paremman kuvan työntekijöiden sen hetkisestä motivaatiosta työntekoon sekä heidän urasuunnitelmistaan. Parhaiten esimies pystyy vaikuttamaan positiivisesti työntekijöihinsä käyttämällä lähestyttävää ja tunteisiin vetoavaa kielenkäyttöä. (Luu 2019.)

Työntekijän on esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa otettava vastuu omasta toiminnastaan sekä myönteisen ilmapiirin luomisesta. Työntekijä kokee vuorovaikutustilanteet esimiehen kanssa eri tavoin riippuen sukupuolesta, asemasta, vastuun määrästä sekä siitä, miten esimies esittää keskusteltavat asiat. Mitä yksilöllisempi suhde työntekijällä on esimiehensä kanssa, sitä mielekkäämpää on työntekijän vuorovaikutus oman esimiehensä kanssa. Keskinäinen luottamus ja avoimuus ovat merkityksellisiä siinä, että työntekijä pystyy viestimään ja olemaan tuloksellisessa yhteistyössä esimiehensä kanssa. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019.)

Verohallinnossa esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa panostetaan erityisesti luottamukseen, avoimuuteen sekä yhdessä tekemiseen. Henkilöstöjohtaminen on Verohallinnossa aktiivisesti käytössä oleva johtamismuoto, ja se näkyy myös esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa. Esimiehen ja työntekijän välillä käydään vuoden aikana useita keskusteluita, kuten kehityskeskusteluita, palkkakeskusteluita ja tilannekeskusteluita. Työntekijöiltä kysytään myös useamman kerran vuodessa työhyvinvointiin liittyviä asioita ja pyydetään antamaan palautetta organisaation toiminnasta. Palautteiden antamisen jälkeen tulokset käydään läpi yhdessä joko oman yksikön,

tiimin tai esimiehen kanssa, ja ongelmakohtiin etsitään yhdessä ratkaisuja. Kaiken kaikkiaan Verohallinto kannustaa työntekijöitään kertomaan kaikki mieltä painavat asiat omalle esimiehelle mahdollisimman pienellä kynnyksellä.

Tässä kehittämistyössä tarkoituksena on selvittää, miten esimiehet ja työntekijät ovat kokeneet vuorovaikutuksen etätyöskentelyn lisääntytyä. Etätyöskentelyn lisääntymisen myötä kaikki tai lähes kaikki kommunikointi esimiehen ja työntekijän välillä on siirtynyt etäyhteydellä tapahtuvaksi. Muutos on suuri aiempaan, eli aikaan ennen koronapandemiaa, sillä käytäntönä oli aikaisemmin käydä esimiehen ja työntekijän väliset keskustelut kasvotusten sellaisena päivänä, kun kumpikin osapuoli oli työpaikalla. Ihmiset reagoivat eri tavoin suuriin muutoksiin riippuen esimerkiksi henkilön iästä, sukupuolesta, taustasta ja persoonasta, jolloin kehittämistyössä on odotettavissa tulevan esille paljon erilaisia kokemuksia esimiehiltä ja työntekijöiltä heidän vuorovaikutuksestaan.

4.5 Työvälineet etätyöskentelyn apuna

Etätyössä etäyhteydellä työyhteisön jäsenten kesken tapahtuvaan vuorovaikutukseen on saatavilla useita teknologisia työvälineitä avuksi. Työvälineitä on tarjolla kommunikoinnin, työn koordinoinnin, tiedon jakamisen sekä tietokoneiden käytön tueksi. Kommunikoinnin tukena käytetään etätyöskentelyssä sähköpostia, tekstiviestejä, pikaviestintäohjelmia, ääni- ja videokokouksia, chat-keskusteluita, forumeita, blogeja, wikiä sekä virtuaalimaailmaa. Edellä mainituista pisimpään tarjolla ollut on sähköposti ja suosituimmat vuorostaan pikaviestintäohjelmat. (The National Academies Press 2015.)

Työn koordinoinnin tukena käytetään jaettuja kalentereita, pikaviestintäohjelmien tilapäivityksiä, kokousten suunnitteluohjelmia, visuaalista ilmaisua sekä työn sujuvuuden ja resurssien aikataulutusta. (The National Academies Press 2015). Esimies ja työntekijä pystyvät helposti nykyaikana jakamaan kalenterinsa näkymään kaikille esimerkiksi Outlook-sähköpostin kautta, jolloin yhteisiä etäyhteydellä tapahtuvia kokouksia on helpompi suunnitella ja aikatauluttaa. Kokousten suunnitteluohjelmat ovat myös hyödyllisiä, sillä molemmat osapuolet voivat niiden avulla lisätä esityslistalle käsiteltäviä asioita. Pikaviestintäohjelmien tilapäivityksien käyttäminen on hyödyllinen, sillä se auttaa esimiestä ja työntekijää tietämään, milloin on hyvä hetki ottaa yhteyttä ja milloin taas antaa toiselle osapuolelle työrauha.

Tiedon jakamisen tukena käytetään tietokantoja, jaettuja tiedostoja sekä virtuaalisia muistikirjoja. Edellä mainittujen työvälineiden avulla tietoa pystytään jakamaan niin, että kaikki työyhteisön jäsenet näkevät saman tiedon ja pääsevät muokkaamaan sitä. Tällaisia tiedon jakamisen sovelluksia ovat esimerkiksi Microsoft Sharepoint, Google Apps sekä Google Drive. (The National Academies Press 2015.) Verohallinnossa näistä edellä mainituista käytössä on Microsoft Sharepoint, jonka avulla esimiehet pääsevät helposti jakamaan yksityisesti työntekijöilleen esimerkiksi palkkakeskusteluihin, kehityskeskusteluihin, tilannekeskusteluihin ja työsuoritukseen liittyviä tiedostoja.

Tietokoneiden käytön tukena käytetään tietokonejärjestelmiä sekä internet-yhteyttä. Tietokonejärjestelmillä tarkoitetaan suuria servereitä, joiden avulla voidaan turvallisesti pyörittää järjestelmiä ja varastoida suurta määrää tietoa. Internet-yhteys on kaikkein sähköisten työvälineiden tukena ja mahdollistaa työyhteisön vuorovaikutuksen. (The National Academies Press 2015.)

Verohallinnossa esimiehet ja työntekijät käyttävät useita yllä mainittuja työvälineitä apuna vuorovaikutuksessa. Sähköposti, jaetut kalenterit, Teams-ohjelma, Intranet, Wiki, Sharepoint ja virtuaaliset muistikirjat ovat kaikki aktiivisessa käytössä päivittäin. Teams-ohjelman toiminnoista eniten käytetään kalenteria, tilapäivityksiä, chat-keskusteluita ja ääni- ja videokokouksia. Tässä kehittämissuunnitelmassa etätyöskentelyn työvälineet tulevat todennäköisesti nousemaan esille kyselyn ja työpaikan myötä, sillä niiden käyttö on merkittävässä asemassa etätyöskentelyssä sekä esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa Verohallinnossa.

5 TUTKIMUSPROSESSI

Tässä luvussa kuvataan tämän kehittämistyön tutkimusprosessia ja siinä käytettyjä menetelmiä. Kehittämistyö on laadullinen, ja siinä tutkimusstrategiana on tapaustutkimus ja menetelminä kysely ja työpaja. Tutkimusprosessi on tarkoitus kuvata kehittämistyössä mahdollisimman läpinäkyvästi, jotta tutkimus olisi luotettava, pätevä ja vakuuttava ja siitä olisi hyötyä Verohallinnossa.

Koronapandemian myötä monet työpaikat ovat siirtyneet suosimaan etätyöskentelyä. Viruksen vaikutukset voivat olla pysyvästi merkittäviä työelämään sekä yhteiskuntaan. Etätyöskentelyn suosio on kasvanut 2000-luvulla, ja tällä hetkellä arviolta noin puolet työntekijöistä voi tehdä työtään etätyöskentelynä. Ennen koronavirusta etätyötä on tarjottu yrityksistä ja toimialoista riippuen vaihdellen, mutta viruksen myötä viimeisetkin etätyötä vastustaneet ovat joutuneet etsimään ratkaisuja siihen, miten työn voisi suorittaa etätyöskentelynä. On vaikeaa arvioida vielä, minkälaiseksi koronaviruksen jälkeinen työelämä muodostuu, mutta on epätodennäköistä, että palattaisiin samaan lähtötilanteeseen kuin ennen koronapandemiaa. (Hallamaa 2020.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä tarkastelee tutkimuksessa merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen sekä sosiaalinen. Merkityksen maailma muodostuu suhteista, ja ne muodostavat merkityskokonaisuuksia. Merkityskokonaisuudet ovat ihmisistä lähtöisin olevia ja ihmiseen päättyviä tapahtumia kuten toimintaa, ajatuksia, päämäärien asettamista tai yhteiskunnan rakenteita. Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on ymmärtää ihmisten omia kuvauksia koetusta todellisuudesta. Kuvausten oletetaan sisältävän asioita, jotka ovat ihmiselle itselleen tärkeitä ja merkityksellisiä hänen omassa elämässään. (Vilka 2005, 78.)

Tapaustutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen lajeista, ja sillä on tarkoitus saada mahdollisimman tarkkaa ja syvällistä tietoa tutkittavasta asiasta. Tapaustutkimuksissa on tarkoituksena, että saadaan intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa joko yksittäistapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Ilmiöiden kuvaileminen on ominaista tapaustutkimuksissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130 - 131.)

Tämän kehittämistyön tavoitteena on löytää ensin kyselyn avulla tietoa siitä, ovatko Verohallinnon esimiehet ja työntekijät kokeneet jotakin kehittämiskohteita vuorovaikutuksessa sekä miten esimies

on tukenut työntekijää. Tämän jälkeen kehittämiskohteisiin on tarkoitus tuottaa ratkaisuja työpa-
jassa. Mahdollisten kehittämiskohteiden löytämisestä ja niiden ratkaisuista tulee olemaan hyötyä
Verohallinnossa, sillä niiden avulla pystytään muokkaamaan esimiehen ja työntekijän vuorovaiku-
tukseen liittyviä käytäntöjä sopivaksi sellaiseen tulevaisuuden tilanteeseen, jossa etätyöskentelyä
tarjottaisiin pysyvästi viisi päivää viikossa tapahtuvaksi työskentelytavaksi. Kehittämiskohteiden
esille nostaminen ja niihin löydetty ratkaisut voivat myös tarjota apua siihen, että jatkossakin esi-
miehen ja työntekijän vuorovaikutus vakiinnutettaisiin tapahtumaan pääasiassa pelkästään etäyh-
teydellä, eikä ainoastaan väliaikaisesti.

5.1 Kysely menetelmänä

Kysely on yksi perinteisimmistä tavoista kerätä tietoa jostain asiasta. Tarkoitus ja kohderyhmä vai-
kuttavat siihen, minkälainen kyselyn muoto on. Kyselyn kysymyksiä muodostaessa kannattaa olla
tarkka, sillä kysymykset luovat perusteen koko tutkimuksen onnistumiselle. Sanamuotojen tulee
olla erityisen huolellisesti valittuja. Tutkimuksen tutkimusongelmat sekä tavoitteet ovat perustana
kyselyn kysymysten muodostamiselle. (Aaltola & Valli 2010, 103 - 104.)

Tehokkaan kyselyn tekeminen vaatii sellaisia tekniikoita, joiden avulla kyselystä voidaan kerätä
hyödyllistä tietoa ja josta saadaan kunnollisia tutkimustuloksia. Kysymysten täytyy ensinnäkin olla
muotoiltuna selkeästi, puolueettomasti sekä äidinkielellisesti oikein, sillä muuten kyselyn vastauk-
sista tulee hyödyttömiä, eivätkä kyselyyn vastaajat ymmärrä kysymyksiä samalla tavalla. Kyselyssä
kannattaa välttää vaikeita ammattisanoja, monimutkaisia termejä, selittämättömiä lyhenteitä tai ak-
ronyymejä. Samaan aiheeseen liittyvät kysymykset kannattaa sijoittaa kyselyssä peräkkäin. On
hyvä muistaa, että samaan kohtaan ei kannata kuitenkaan sijoittaa useita kysymyksiä, vaan kysy-
mykset kannattaa sijoittaa niin, että kyselyyn vastaaja vastaa yhteen kysymykseen kerrallaan.
(Brown 2017.)

Tehokas kysely alkaa yleisillä kysymyksillä ja etenee sen jälkeen yksityiskohtaisempiin ja vaikeam-
piin kysymyksiin. Kysely ei myöskään saa olla liian pitkä, sillä kyselyyn vastaajat eivät välttämättä
jaksaa vastata kyselyyn loppuun asti sen laajuuden takia tai he vilkaisevat kyselyä ja päättävät jättää
vastaamatta kokonaan. Monivalintakysymyksiä sisältävissä kyselyissä kannattaa laittaa vain muu-
tama vastausvaihtoehto. Vastausvaihtoehtojen tulisi olla positiivisia sekä negatiivisia eivätkä ne
saisi sisältää kyllä tai ei -vastausvaihtoehtoja vaan esimerkiksi sanoja todella usein, joskus, harvoin

tai ei ikinä. Vastausvaihtoehdot eivät saa myöskään limittyä toisiinsa, vaan niiden pitää olla merkityksiltään selkeästi erilaisia toisistaan. Jos kysely sisältää asteikkoja, kannattaa asteikot asettaa selvästi laidasta laitaan kuten esimerkiksi 1 - 10 tai ei ikinä - aina. Hyvä kysely johtaa aina siihen, että siitä saa hyvää ja käyttökelpoista tietoa. (Brown 2017.)

Kyselyssä kannattaa välttää johdattelevia kysymyksiä. Johdattelevilla kysymyksillä tarkoitetaan harmittomasti muotoiltuja kysymyksiä, jotka ovat kuitenkin todellisuudessa puolueellisia ja joilla kyselyn laatija yrittää saada vastaajan vastaamaan kysymyksiin haluamallaan tavalla. Johdattelevia kysymyksiä välttämällä kyselyn laatija saa käyttökelpoista ja oikeaa tietoa. (Barrett 2020.)

5.2 Kyselyn suunnittelu ja toteuttaminen

Tämän kehittämistyön tutkimusprosessi lähtee liikkeelle Webropol-ohjelmalla tehdyllä kyselyllä. Kysely tehdään yhteensä 80 Verohallinnon esimiehelle ja työntekijälle. Kaikki kyselyyn osallistuvat työskentelevät Verohallinnon valtakunnallisessa hankkeessa. Valtakunnallisen hankkeen sisällä teetettävä kysely takaa sen, että vastauksia saadaan kattavasti eri puolilta Suomea monesta eri tiimistä organisaation sisällä. Kyselylomakkeita muodostetaan kaksi, esimiehille oma kyselylomake ja työntekijöille oma kyselylomake. Kyselylomakkeissa esimiehellä tarkoitetaan työntekijän hallinnollista esimiestä eli lähiesimiestä.

Kyselylomakkeissa on molemmissa kahdeksan kysymystä, ja ne ovat muuten täysin sisällöltään samanlaisia, paitsi että kysymyksissä roolin nimi on vaihdettu tarpeen mukaan riippuen siitä, kummalle osapuolelle kyselylomake on osoitettu. Kyselylomakkeissa kysytään ensin monivalintakysymyksillä vastaajan ikä ja sen jälkeen, onko kyselyyn vastaaja ollut pääsääntöisesti vuorovaikutuksessa esimiehensä tai työntekijöidensä kanssa etäyhteydellä vai ei. Jos vastaaja vastaa toiseen monivalintakysymykseen ei, päättyy kyselylomakkeeseen vastaaminen siihen eli vastaaja jättää silloin vastaamatta loppuihin kysymyksiin. Tämä johtuu siitä, että työssä on tarkoitus tarkastella vain sellaisia tilanteita ja kokemuksia, joissa vuorovaikutus on tapahtunut pääasiassa etäyhteydellä.

Viimeisestä kuudesta kysymyksestä ensimmäinen on monivalintakysymys, seuraavat kolme ovat sellaisia, joihin vastaaja voi vastata vapaamuotoisesti omin sanoin ja kaksi viimeistä kysymystä ovat jälleen monivalintakysymyksiä. Ensimmäisessä monivalintakysymyksessä kysytään, kuinka

monta kertaa viikossa esimies tai työntekijä ovat yhteydessä toisiinsa. Tämän jälkeen vapaamuotoisissa kysymyksissä kysytään, mitä positiivisia puolia ja kehityskohteita tai ongelmia vastaajat ovat kokeneet esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa sekä miten esimies on tukenut työntekijää. Vapaamuotoisissa kysymyksissä on tarkoitus mitata vastaajien henkilökohtaisia kokemuksia. Viimeisessä kahdessa monivalintakysymyksissä kysytään, onko vastaaja sitä mieltä, että esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus on toiminut etäyhteydellä, ja voisiko heidän mielestään etätyöskentelyä tulevaisuudessakin jatkaa viisi päivää viikossa.

Kyselylomakkeet on muodostettu mahdollisimman lyhyiksi, äidinkielellisesti oikein muotoilluiksi, selkeiksi ja puolueettomiksi. Kyselylomakkeissa on pyritty välttämään johdattelevia kysymyksiä ja käytetty vapaamuotoisia kysymyksiä, jotta vuorovaikutuksen kokemuksia voidaan selvittää kattavasti ja perusteellisesti. Kyselylomakkeissa ei kysytä vastaajilta heidän nimiään, tiimejään, paikkakuntaansa tai mitään muutakaan tietoa, josta heidät voisi tunnistaa. Kyselylomakkeiden vastaukset hävitetään sen jälkeen, kun aineisto on analysoitu ja tutkimus on valmistunut.

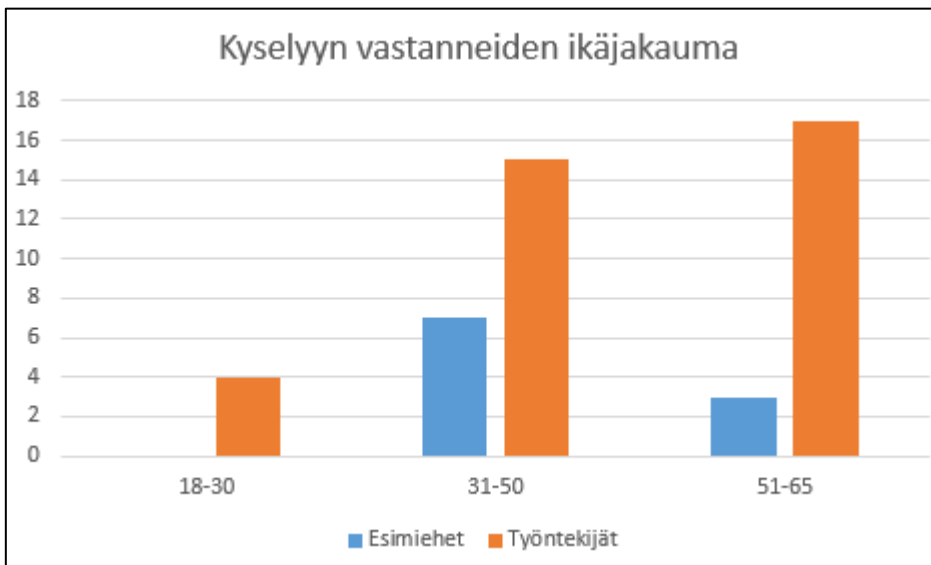
Kyselyn avulla tutkimusprosessi etenee, sillä sen avulla saadaan selville, miten Verohallinnon työntekijät ja esimiehet ovat kokeneet heidän vuorovaikutuksensa sekä miten esimies on tukenut työntekijää. Mahdollisten kehittämiskohteiden löytyttyä pyritään niihin tuottamaan ratkaisuja kyselyn jälkeen järjestettävässä työpajassa.

5.3 Kyselyn tulokset ja siinä esille nousseet kehittämiskohteet

Kysely lähetettiin yhteensä 80 Verohallinnon valtakunnallisessa hankkeessa työskentelevälle esimiehelle ja työntekijälle. Hankkeessa työskenteleviä esimiehiä oli selkeästi pienempi joukko kuin työntekijöitä, joten kehittämistyössä päädyttiin ottamaan kyselyyn noin 15 prosenttia esimiehiä ja 85 prosenttia työntekijöitä. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että kysely lähetettiin 13 esimiehelle ja 67 työntekijälle. Henkilöt, joille kysely lähetettiin, saatiin muodostettua ottamalla ensin nimilista kaikista valtakunnallisessa hankkeessa työskentelevistä Verohallinnon omilta Outlook-sähköpostin jakelulistoilta ja tämän jälkeen syöttämällä ne kaikki Googlesta löytyneeseen Randomizer-nimiseen arvontakoneeseen. Arvontakoneella tehty arvonta toteutettiin kaksi erillistä kertaa, ensin esimiehille ja sitten työntekijöille. Esimiehistä kyselyyn vastasi kymmenen esimiestä, jolloin vastausprosentiksi muodostui heidän osaltaan 77 prosenttia. Työntekijöistä kyselyyn vastasi 36 työntekijää, jolloin vastausprosentiksi muodostui heidän osaltaan 54 prosenttia.

Kyselyn vastaukset otettiin ulos kahtena erillisenä pdf-tiedostona Webropol-sovelluksesta. Ensimmäisessä tiedostossa oli koottuna kaikki esimiesten vastaukset ja toisessa työntekijöiden vastaukset. Tiedostoissa jokainen kysymys oli omalla sivullaan ja niiden alla oli koottuna riveittäin kaikki vastaukset, jotka saatiin kyseiseen kysymykseen. Tiedostojen avulla vastauksia oli helpompi tarkastella kokonaisuutena ja vetää yhteen kyselyn tuloksia.

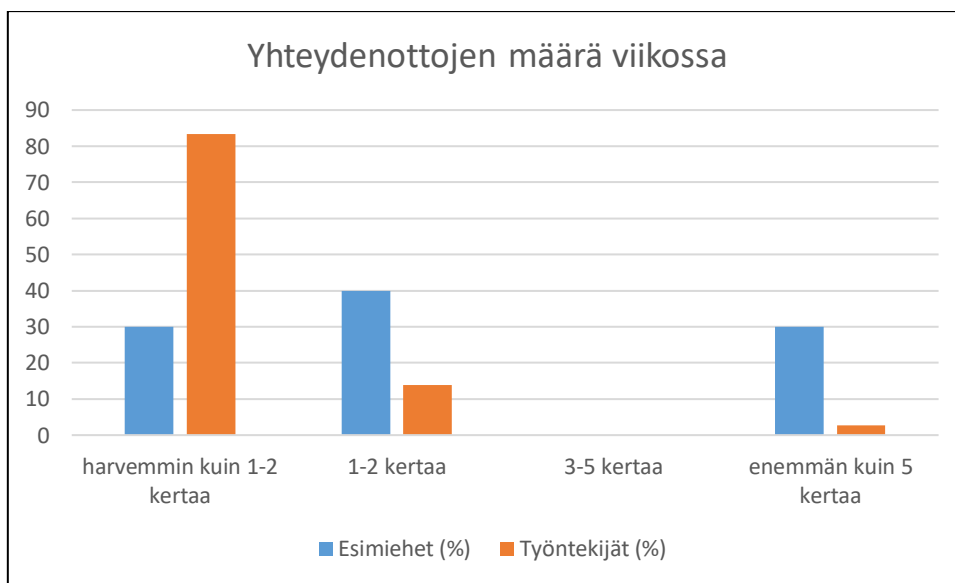
Esimiesten kohdalla yksikään vastaajista ei ollut 18 - 30-vuotiaiden ikähaarukassa, 7 vastaajaa eli 70 prosenttia olivat 31 - 50-vuotiaita ja loput 3 vastaajaa eli 30 prosenttia olivat 51 - 65-vuotiaita. Työntekijöistä 4 vastaajaa eli 11,11 prosenttia oli 18 - 30-vuotiaita, 15 vastaajaa eli 41,67 prosenttia oli 31 - 50-vuotiaita ja loput 17 vastaajaa eli 47,22 prosenttia oli 51 - 65-vuotiaita. Vastaajien eli esimiesten ja työntekijöiden ikäjakauma vastaa Verohallinnossa työskentelevien ikäjakaumaa, sillä keski-ikä organisaatiossa vuonna 2020 oli 47 vuotta. Seuraavassa kuviossa 2 on vielä esitetty vastaajien ikäjakauma kaavion avulla.



Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden esimiesten ja työntekijöiden ikäjakauma.

Molemmissa eli esimiesten ja työntekijöiden kyselyssä kaikki eli 100 prosenttia vastaajista olivat käyneet esimiesten ja työntekijöiden välistä kommunikointia, yhteydenpitoa ja pakollisia keskusteluja kuten palkkakeskusteluita, kehityskeskusteluita ja tilannekeskusteluita pääsääntöisesti etäyhteydellä maaliskuun 2020 jälkeen.

Kyselyssä kysyttiin seuraavaksi esimiehiltä ja työntekijöiltä, kuinka monta kertaa viikossa he ovat yhteydessä toisiinsa sähköpostilla, Teamsissa tai muulla tavoin. Esimiehistä 3 vastaajaa eli 30 prosenttia oli yhteydessä alaisiinsa harvemmin kuin 1 - 2 kertaa viikossa, 4 vastaajaa eli 40 prosenttia 1 - 2 kertaa viikossa ja 3 vastaajaa eli 30 prosenttia enemmän kuin 5 kertaa viikossa. Esimiehistä kukaan ei ollut valinnut 3 - 5 kertaa viikossa-vaihtoehtoa. Työntekijöistä 30 vastaajaa eli 83,33 prosenttia oli yhteydessä esimieheensä harvemmin kuin 1 - 2 kertaa viikossa, 5 vastaajaa eli 13,89 prosenttia 1 - 2 kertaa viikossa ja yksi vastaaja eli 2,78 prosenttia enemmän kuin 5 kertaa viikossa. Kukaan työntekijöistä ei ollut valinnut 3 - 5 kertaa viikossa-vaihtoehtoa. Seuraavassa kuviossa 3 on vielä esitetty vastaajien yhteydenottojen määrä viikossa kaavion avulla.



Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden esimiesten ja työntekijöiden yhteydenottojen määrä viikossa.

Seuraavaksi kyselyssä kysyttiin molemmilta osapuolilta, mitä positiivisia puolia heidän mielestään on esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa. Kaikki seuraavaksi lueteltavat vastaukset on otettu mahdollisimman muuttamattomina Webropol-ohjelmasta. Vastaukset on lisäksi listattu aakkosjärjestykseen ja jokaisen vastauksen perään on merkitty sulkuihin, jos useampi vastaaja on antanut samanlaisen vastauksen kyselyssä.

Esimiesten mielestä positiivisia puolia olivat:

1. Aikataulutetut tapaamiset auttavat kiireen keskellä, sillä ne menevät harvoin yliajalle, kun on yhdessä sovittu palaverin pituudesta.

2. Etäyhteydellä tapahtuva vuorovaikutus takaa sen, että vuorovaikutuksessa keskitytään paremmin itse asiaan. (2 vastaajaa)
3. Etäyhteydet mahdollistavat yhteydenpidon ja kommunikoinnin mistä tahansa paikasta. (2 vastaajaa)
4. Hiljaisemmille tai ujoimmille etäyhteys rentouttaa tunnelmaa, kun ei tarvitse olla kasvojen tekemisissä. Hiljaisemmat henkilöt eivät myöskään jää etäyhteydellä äänekkäämpien varjoon.
5. Kameran käyttö neuvottelupuheluissa on tuonut lisäarvoa etäyhteydellä tapahtuvaan kommunikointiin.
6. Keskusteluihin valmistautuminen on helpompaa, kun ne ovat etukäteen aikataulutettuja kalenteriin. (2 vastaajaa)
7. Kynnys ottaa yhteyttä on selkeästi madaltunut, kun ei tarvitse lähteä fyysisesti mihinkään. Yhteydenotot ovat kasvaneet selvästi lisääntyneen etätyöskentelyn myötä.
8. Muistiinpanojen kirjoittaminen ja sitä myötä läsnäolon tunne helpottuu ja on huomaamattomampaa, kun katsekontaktia ei tarvitse ylläpitää ja samalla yrittää kirjoittaa muistiinpanoja.
9. Puheenvuorojen käyttö etäyhteydellä sujuu paremmin kuin kasvojen, sillä jokainen pääsee halutessaan kuulluksi ja sanoa asiansa loppuun. Myös toisten päälle huutelu on vähentynyt.
10. Teamsissa keskusteluista jää kirjallinen jälki itselle talteen, johon voi palata myöhemmin.
11. Teamsin eri tilojen avulla on helpompaa katsoa, milloin kumpikin osapuoli on tavoitettavissa eli ei tarvitse lähteä toimiston sisällä etsimään henkilöä.
12. Teams on tapaamispaikkana reilu kummallekin osapuolelle, sillä kummankaan ei tarvitse matkustaa. Samalla turha matkustaminen jää pois. Etäyhteydellä tapahtuva vuorovaikutus on tasapuolista, reilua sekä helpompi aikatauluttaa eri puolille Suomea hajaantuneen tiimin kanssa, kun kaikki voivat tavata samassa neuvottelupuhelussa etäyhteydellä. Aikaisemmin yhteydenpito tapahtui osan kanssa kasvojen ja osan kanssa etäyhteydellä.
13. Tiedonkulku on parantunut merkittävästi, sillä tulee enemmän jaettua tietoa koko tiimille kerralla eikä vain yksittäisille henkilöille kasvojen.
14. Työergonomia on parantunut merkittävästi, kun tapaamisia voi pitää omalla työpisteellä ja voi olla yhteydessä alaisiin oman työpöydän ääressä katsomalla normaalisti näyttöä eli ei tarvitse olla hankalassa asennossa neuvottelutiloissa tai muualla.
15. Vireystila on ollut paljon parempi, kun matkustaminen eri paikkakunnille tapaamaan omia alaisia on jäänyt kokonaan pois.
16. Yhteydenpitojen koordinointi tasapuolisesti jokaisen alaisen kanssa on helpottunut, kun niitä voi suunnitella ja aikatauluttaa tarkemmin.

Työntekijöiden mielestä positiivisia puolia olivat:

1. Aikataulumuutosten tekeminen on ollut joustavampaa, kun on voinut pyytää esimiestä vain muuttamaan varattua kalenterivarausta.
2. Esimieheen yhteyden ottamisen kynnyks on madaltunut, kun viestiä voi laittaa Teamsissa sähköpostin sijaan. Teamsin kautta yhteydenpito ei tunnu niin muodolliselta kuin sähköpostin välityksellä tapahtuva yhteydenpito.
3. Esimies on ollut etäyhteydellä helpommin tavoitettavissa. (3 vastaajaa)
4. Etäyhteydellä käydyt keskustelut ovat tuoneet turvallisuuden tunnetta näin korona-aikana, kun ei tarvitse pelätä tartuntariskiä.
5. Etäyhteydellä on helpompi aikatauluttaa esimiehen kanssa käytäviä keskusteluita ja niissä keskustelutilanteet jännittävät vähemmän kuin kasvotusten käytävät keskustelut.
6. Etäyhteydellä on helpompi suunnitella ja toteuttaa mielipidekyselyitä.
7. Keskusteluissa on säästetty aikaa, kun niissä on etäyhteydellä pysytty paremmin asiassa. (2 vastaajaa)
8. Keskustelut esimiehen kanssa saa käydä rauhassa ilman toimiston hälyä ja keskeytyksiä. Keskustelut voidaan myös käydä luottamuksellisesti eikä erillistä vetäytymistilaa tarvitse etsiä.
9. Keskustelut ovat rennompia, kun molemmat saavat olla omalla mukavuusalueellaan. Muistiinpanoja voi myös samalla kirjoittaa rauhassa keskustelun lomassa.
10. Kotiympäristö on tuttu ja turvallinen ja lisää rentoutta esimiehen kanssa käytyihin keskusteluihin.
11. Näytön jakaminen toiselle on helppoa ja myös ergonomisesti hyvä asia.
12. Teamsin eri tilojen käyttö on helpottanut esimieheen yhteyden saamista eli uskaltaa hyvin soittaa silloin, kun hän on Teamsin mukaan käytettävissä. (2 vastaajaa)
13. Työmatkoihin ei ole mennyt turhaa ylimääräistä aikaa. (3 vastaajaa)
14. Ujommat ihmiset pääsevät helpommin kuulluksi ja he uskaltavat paremmin kertoa mielipiteitään etäyhteydellä.
15. Vireystaso on selvästi noussut etäyhteyden myötä, kun päivittäisiä työmatkoja ei tarvitse tehdä ja työpäivät ovat näin ollen lyhentyneet työmatkan verran.
16. Vuorovaikutus esimiehen kanssa on ollut helpompaa, joustavampaa ja sujuvampaa etäyhteydellä.
17. Yhteydenpito on kasvanut selvästi etäyhteydellä, kun se on niin paljon helpompaa ja yhteydenottamisen kynnyks on madaltunut niin paljon.

Kyselyssä kysyttiin seuraavaksi molemmilta osapuolilta, minkälaisia kehittämiskohteita he ovat kohdanneet tai havainneet esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa. Esimiehistä kaikki vastaajat kertoivat jonkin kehittämiskohteen, kun taas työntekijöistä kymmenen vastaajaa kertoi, että eivät ole huomanneet mitään kehitettävää. Alla olevissa kuviossa (Kuvio 4 ja Kuvio 5) on kuvattu molempien osapuolten kyselyssä esille nousseet mielipiteet. Esimiesten nostamia kehittämiskohteita on 7 kappaletta ja työntekijöiden nostamia 17 kappaletta. Kehittämiskohteista kaksi eli etäyhteyden tekniset ongelmat ja toisten päälle puhuminen tulivat esille niin esimiesten kuin työntekijöidenkin puolelta, jolloin kehittämiskohteita tuli yhteensä 22 kappaletta. Kaikki kuvioissa lueteltavat vastaukset on otettu mahdollisimman muuttamattomina Webropol-sovelluksesta, listattu aakkosjärjestykseen ja lisäksi jokaisen vastauksen perään on merkitty sulkuihin, jos useampi vastaaja on antanut samanlaisen vastauksen kyselyssä. Näitä kehittämiskohteita työstetään sitten tutkimusprosessin seuraavassa vaiheessa eli työpajassa.

Esimiesten kertomat kehittämiskohteet etäyhteydellä tapahtuvassa esimiehen ja työntekijän kommunikoinnissa, yhteydenpidossa sekä pakollisissa keskusteluissa

- Epävirallisten kokoontumisten vähäisyys
- Etäyhteyden tekniset ongelmat (3 vastaajaa)
- Ryhmätapaamisten järjestäminen on vaikeampaa, kun ei synny samanlaista parikeskusteludynamiikkaa kuin kasvitusten
- Teamsin ja uusien sovellusten käyttämisen arkuus (3 vastaajaa)
- Toisten päälle puhuminen (2 vastaajaa)
- Videon jakaminen luo jännitystä
- Yhden näytön käyttäminen hankaloittaa keskustelun aikana muistiinpanojen kirjaamista

Kuvio 4. Esimiesten kertomat kehittämiskohteet etäyhteydellä tapahtuvassa kommunikoinnissa, yhteydenpidossa ja pakollisissa keskusteluissa esimiehen ja työntekijän välillä.

Työntekijöiden kertomat kehittämiskohteet etäyhteydellä tapahtuvassa esimiehen ja työntekijän kommunikoinnissa, yhteydenpidossa sekä pakollisissa keskusteluissa

- Empatian kärsiminen
- Esimies jää etäiseksi pelkällä etäyhteydellä (3 vastaajaa)
- Esimies on liian harvoin yhteydessä työntekijöihin
- Etäyhteyden tekniset ongelmat (3 vastaajaa)
- Keskustelu on hankalampaa ja jäykempää etäyhteydellä
- Keskustelu on liian asiapainotteista vapaan keskustelun sijaan (2 vastaajaa)
- Kommunikaation kärsiminen
- Liian harvoin tapahtuva yhteydenpito spontaanien kohtaamisten puuttumisen takia (2 vastaajaa)
- Läsnäolon tunteen puuttuminen
- Määräaikaisen videon jakamisen kiellon myötä ilmeitä ja eleitä ei näe
- Palkkakeskustelut eivät sovi etäyhteydellä pidettäviksi
- Sovellusten ajoittainen hitaus (3 vastaajaa)
- Teamsin eri tilojen käytöstä ei ole tarpeeksi ohjeita ja se hankaloittaa yhteydenpitoa esimiehen kanssa
- Toisten päälle puhuminen (2 vastaajaa)
- Tunnetilojen aistiminen on haastavampaa
- Uuteen esimieheen tutustuminen on vaikeampaa (3 vastaajaa)
- Yhteydenpito on vähentynyt lisääntyneen etätyöskentelyn myötä

Kuvio 5. Työntekijöiden kertomat kehittämiskohteet etäyhteydellä tapahtuvassa kommunikoinnissa, yhteydenpidossa ja pakollisissa keskusteluissa esimiehen ja työntekijän välillä.

Seuraavaksi kyselyssä kysyttiin molemmilta osapuolilta, miten esimies on tukenut työntekijää. Kehittämiskohteita löytyi esimiesten nostamana kolme kappaletta ja työntekijöiden nostamana kolme kappaletta eli yhteensä kuusi kappaletta. Tämä tarkoittaa sitä, että kyselystä löydettiin yhteensä 28 kehittämiskohdetta, kun nämä kuusi kehittämiskohdetta lisätään aiemmassa kappaleessa mainittuihin 22 kehittämiskohteeseen. Seuraavassa kahdessa kappaleessa lueteltavat vastaukset on otettu mahdollisimman muuttamattomina Webropol-ohjelmasta ja lisäksi jokaisen vastauksen perään on merkitty sulkuihin, jos useampi vastaaja on antanut samanlaisen vastauksen kyselyssä. Molempien osapuolten mainitsemia kehittämiskohteita työstetään tutkimusprosessin seuraavassa vaiheessa eli työpajassa.

Esimiesten vastauksissa tuli paljon erilaisia mielipiteitä. Kymmenestä vastaajasta neljän mielestä se on toiminut paremmin kuin ennen, kahden mielestä erittäin hyvin, kahden mielestä tyydyttävästi sekä kahden mielestä siinä on vielä kehitettävää ja haasteita. Työntekijän tukemista edesauttaa esimiesten mielestä:

- Etäjohtaminen (3 vastaajaa)
- Esimiestaidot (3 vastaajaa)
- Kuunteleminen (5 vastaajaa)
- Avoin keskustelu (3 vastaajaa)

- Säännöllinen yhteydenpito ja tilannekeskustelut (4 vastaajaa).

Tärkeitä esimiehen ja työntekijän keskusteluissa nostettavia asioita olivat lisäksi kahden esimiehen mielestä työntekijän osaaminen ja yhden vastaajan mielestä tehtävien sisältö ja urakehitys. Luottamuksellisten välien muodostamisen hankalaksi tekee neljän esimiehen mielestä se, kun henkilöä ei ole koskaan tavannut kasvotusten. Tämän lisäksi jaksamisen ylläpitäminen on yhden esimiehen mielestä vaikeaa, kun työntekijät eivät näe toisiaan, kaipaavat selkeästi sosiaalista kontaktia ja ovat muutenkin eristäytyneenä muista työntekijöistä. Neljän esimiehen mielestä yhteisöllisyyttä ei ole tarpeeksi ja sitä pitäisi vielä kasvattaa.

Työntekijöiden vastauksissa tuli myös paljon erilaisia mielipiteitä. 15 vastaajan mielestä esimies on tukenut työntekijää erittäin hyvin, 11 mielestä hyvin tai ihan hyvin, kuuden mielestä huonosti tai yhtä huonosti kuin ennenkin ja neljä ei oikein osannut sanoa vastausta johtuen siitä, että esimies oli niin vasta vaihtunut. Tärkeiksi asioiksi työntekijät nostivat seuraavat asiat:

- Hyvät esimiestaidot (10 vastaajaa)
- Kuunteleminen (12 vastaajaa)
- Säännöllinen yhteydenpito ja keskustelut (9 vastaajaa)
- Molempien osapuolten aktiivisuus (8 vastaajaa)
- Palautteen antaminen (4 vastaajaa)
- Kuulumisten ja jaksamisen kysyminen (8 vastaajaa)
- Säännöllinen tsemppaaminen (3 vastaajaa)
- Välittäminen (5 vastaajaa)
- Työtaakan seuraaminen (2 vastaajaa).

Esimiehet saivat myös kiitosta kolmelta työntekijältä siitä, että koronapandemian myötä työntekijän jaksamiseen ja työtaakkaan on kiinnitetty yhä enemmän huomiota.

Haastavaksi asiaksi työntekijät nostivat seuraavat asiat:

- Esimies on kaukana alaisestaan ja hänen työstään etäyhteydellä, joten työntekijälle itselleen jää huolehdittavaksi, että hän kertoo esimiehelle kaikki olennaiset asiat (3 vastaajaa)
- Kannustaminen, motivointi ja jaksaminen toimivat huonosti aina silloin, kun johtaminenkin on huonoa (5 vastaajaa)

- Tunne siitä, että esimies ei kanna huolta työntekijän jaksamisesta silloin, kun hän ottaa yhteyttä harvoin tai vain silloin, kun hänellä on työhön liittyvää asiaa (3 vastaajaa).

Kyselyssä toiseksi viimeinen kysymys oli, mitä mieltä esimiehet ja työntekijät olivat siitä, onko esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus toimivaa etäyhteydellä. Esimiehistä kaikki kymmenen olivat sitä mieltä, että vuorovaikutus on toimivaa. Työntekijöiden kohdalla vastaukset olivat seuraavat:

- 88,89 prosentin mielestä vuorovaikutus on toimivaa
- 5,55 prosentin mielestä vuorovaikutus ei ole toimivaa
- 5,56 prosenttia ei osannut sanoa, onko vuorovaikutus toimivaa vai ei.

Viimeisenä kysymyksenä kyselyssä kysyttiin, olivatko esimiehet ja työntekijät sitä mieltä, että etätyöskentelyä voisi jatkaa tulevaisuudessakin viisi päivää viikossa. Tämän lisäksi, jos he vastasivat ei, pääsivät he kertomaan tarkemmin, miksi heidän mielestään etätyöskentelyä ei voisi jatkaa viisi päivää viikossa. Esimiehistä 80 prosenttia vastasi, että etätyöskentelyä voisi jatkaa viisi päivää viikossa ja 20 prosenttia vastasi, että etätyöskentelyä ei voisi jatkaa viisi päivää viikossa. Kukaan esimiehistä ei ollut valinnut en osaa sanoa -vaihtoehtoa. Esimiehet, jotka vastasivat kysymykseen Ei, perustelivat vastaustaan kertomalla, että ihmiset kaipaavat sosiaalisia kontakteja ja sen takia olisi hyvä, että työpaikalla olisi pakko käydä edes välillä.

Työntekijöistä 88,89 prosenttia vastasi, että etätyöskentelyä voisi jatkaa viisi päivää viikossa, 5,55 prosenttia vastasi, että etätyöskentelyä ei voisi jatkaa viisi päivää viikossa ja 5,56 prosenttia vastasi, että ei osaa sanoa. Työntekijät, jotka vastasivat kysymykseen Ei, perustelivat vastaustaan kertomalla, että työpaikalla käymällä syntyy spontaaneja keskusteluhetkiä, näkee työkavereita kasvotusten ja toteutuu parempi työergonomia.

Seuraavassa luvussa tutkimusprosessi etenee toiseen menetelmään eli työpajaan. Työpajassa lähdetään työstämään tässä luvussa mainittua 28 kehittämiskohdetta, joita esimiehet ja työntekijät olivat kohdanneet tai havainneet vuorovaikutuksessa ja siinä, miten esimies tukee työntekijää.

6 KEHITTÄMISKOHTEIDEN TYÖSTÄMINEN

Tässä luvussa kehittämistyön tutkimusprosessi etenee ensimmäisestä menetelmästä eli kyselystä toiseen menetelmään eli työpajaan. Tutkimusprosessi kuvataan edelleen koko ajan mahdollisimman läpinäkyvästi, jotta tutkimus olisi luotettava, pätevä ja vakuuttava ja siitä olisi hyötyä Verohallinnossa.

6.1 Työpaja menetelmänä

Työpaja tarkoittaa tapaamista, jossa henkilöt työstävät ja keskustelevat käytännönläheisesti jostakin aiheesta tai aktiviteetista. Tavoitteena työpajassa on oppimisprosessi. (Cambridge Dictionary 2021.) Hyvän työpajan järjestäminen vaatii suunnitelmallisuutta, fokuointia ja paljon luovuutta. Työpajan tarkoitus on olla tuottava, merkityksellinen ja muistettava sille organisaatiolle, joka sen järjestää. Hyvässä työpajassa tapahtuu ideoimista, vuorovaikutuksellista oppimista, suhteiden rakentamista ja ongelmanratkaisua. (MindTools 2018.)

Yksittäisen työpajan suunnittelu alkaa huolellisilla valmisteluilla. Tärkeää on suunnitella työpajan kulku riittävän tarkasti, mutta kuitenkin joustavasti sekä pyrkiä yksinkertaisuuteen eli välttää liian monimutkaisia menetelmiä. Työpajat ovat onnistuessaan intensiivisiä ja vaativat jatkuvaa keskittymistä. Työpajaan kuuluu viisi selkeää vaihetta, jotka ovat työpajan aloittaminen, osallistujien stimulointi ja ajatusten ravistelu, prosessointi, yhteenveto sekä työpajan selkeä päätös. Työpajan aloittamisessa toivotetaan osallistujat tervetulleiksi, motivoidaan heitä, käydään tavoitteet läpi ja lisäksi osallistujat esittäytyvät. Osallistujien stimuloinnissa ja ajatusten ravisteluvaiheessa tavoitteena on saada osallistujien ajatukset irti tutuista kaavoista ja saada heidät fokuoitua työpajan teemaan. Prosessointi-vaiheessa työpajaa työstetään, yhteenvedossa käydään tulokset läpi yhdessä ja saadaan osallistujista hyviä kypsyeitä ajatuksia tuloksiin sekä päätösvaiheessa kiitetään osallistujia osallistumisesta työpajaan ja sovitaan jatkotoimenpiteistä. (LEAPS-Projekti 2018.)

Osallistujien erilaiset taustat, valta-asemat ja osaaminen ovat tärkeitä asioita ottaa huomioon yksittäisen työpajan suunnittelussa. Erilaiset näkökulmat auttavat luomaan uusia ajatuksia, mutta niissä on myös riski mahdollisiin ristiriitoihin. Jokaisella osallistujalla on omat luonteenpiirteensä ja ominaisuutensa, jolloin on tärkeää antaa heidän loistaa omalla alueellaan. Intuitiivisesti ajattelevat

henkilöt ovat hyviä ideoimaan, analyttiset prosessoimaan ja kriitikot arvioimaan. Työpajan järjestäjän on tärkeää huolehtia tasa-arvoisesta osallistumisesta, aikataulusta, asiassa pysymisestä, etenemisestä sekä siitä, että järjestäjä itsekkin pääsee osallistumaan työpajaan. (LEAPS-Projekti 2018.)

6.2 Työpajan suunnittelu ja siellä työstettävät kehittämiskohteet

Tämän kehittämistyön tutkimusprosessin seuraava vaihe oli työpaja. Työpaja järjestettiin Teams-ohjelmassa vapaaehtoisena osallistumisena osalle kyselyyn osallistuneista esimiehistä ja työntekijöistä. Työpajassa oli tavoitteena löytää ratkaisuja kyselyssä esille nousseisiin kehittämiskohteisiin. Työpajan suunnittelu alkoi rajaamalla osallistujien lukumäärä 20 osallistujaan eli kymmeneen esimieheen ja kymmeneen työntekijään. Halusin rajata työpajaan osallistuvien määrää pienemmäksi, sillä kyselyyn vastanneita oli 46, jolloin työpajan pitäminen useille kymmenille henkilöille yhtä aikaa olisi ollut haastavaa. Rajaamalla osallistujien määrää jokainen osallistuja ehti paremmin vuorollaan sanomaan oman mielipiteensä, toisten päälle puhumista syntyi vähemmän ja keskustelu oli avoimempaa.

Esimiehet ja työntekijät, joille kutsu lähetetään, saatiin muodostettua syöttämällä kaikkien kyselyyn vastanneiden nimet Googlega löytyneeseen Randomizer-nimiseen arvontakoneeseen. Arvontakoneella tehty arvonta toteutettiin kaksi erillistä kertaa, ensin esimiehille ja sitten työntekijöille. Tunnin mittaiseen vapaaehtoiseen työpajaan osallistuminen lähetettiin Microsoft Outlook-sähköpostin kalenterikutsuna, johon osallistujat vastasivat joko hyväksymällä kutsun tai hylkäämällä sen.

Kalenterikutsussa kerrattiin kehittämistyön aihe ja työpajassa työstettävät 28 kehittämiskohdetta eli kyselyssä esille nousseet kehittämiskohteet vuorovaikutuksesta ja siitä, miten esimies tukee työntekijää. Tämän lisäksi kutsussa painotettiin osallistujien henkilöllisyyden suojaa. Osallistujille kerrottiin, että ainoa tieto, joka työpajaan osallistuneista henkilöistä kerätään, on heidän roolinsa kyselyyn vastaamisessa ja työpajaan osallistuvien lukumäärä.

Työpajaa ei tallennettu erillisellä tallennustyökalulla Teams-ohjelmassa sen vuoksi, että keskustelusta saatiin mahdollisimman avointa, luontevaa ja luottamuksellista. Sen sijaan työpajan tuotosten tallentaminen tapahtui Microsoft Officen OneDriveen tallennetulla Word-tiedostolla, johon kirjasin

jokaisen kehittämiskohteen valmiiksi jo ennen työpajaa ja johon kirjasin tuotetut ratkaisut työpajan aikana tietokoneen näyttöä jakaen.

Luvun 5 toteutetussa kyselyssä esille nousseet kehittämiskohteet, joita työpajassa työstettiin, oli yhteensä 28 kappaletta. Seuraavissa kuvioissa 6, 7 ja 8 on kuvattu yhteenvedona aakkosjärjestyksessä nämä kehittämiskohteet. Etäyhteyden tekniset ongelmat ja toisten päälle puhuminen tulivat molemmissa eli esimiesten ja työntekijöiden vastauksissa esille, joten ne näkyvät sen takia kaavioissa kaksi kertaa. Kaikista kehittämiskohteista 22 liittyi esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutukseen ja 6 liittyi siihen, miten esimies tukee työntekijää.

Etäyhteydellä tapahtuvan kommunikoinnin, yhteydenpidon ja pakollisten keskusteluiden kehittämiskohteet

Esimiesten esille nostamat kehittämiskohteet:

1. Epävirallisten kokoontumisten vähäisyys
2. Etäyhteyden tekniset ongelmat
3. Ryhmätapaamisten järjestäminen on vaikeampaa, kun ei synny samanlaista parikeskustelu dynamiikkaa kuin kasvotusten
4. Teamsin ja uusien sovellusten käyttämisen arkuus
5. Toisten päälle puhuminen
6. Videon jakaminen luo jännitystä
7. Yhden näytön käyttäminen hankaloittaa keskustelun aikana muistiinpanojen kirjaamista

Kuvio 6. Työpajassa työstetyt esimiesten esille nostamat kehittämiskohteet vuorovaikutuksesta.

Etäyhteydellä tapahtuvan kommunikoinnin, yhteydenpidon ja pakollisten keskusteluiden kehittämiskohteet

Työntekijöiden esille nostamat kehittämiskohteet:

1. Empatian kärsiminen
2. Esimies jää etäiseksi pelkällä etäyhteydellä
3. Esimies on liian harvoin yhteydessä työntekijöihin
4. Etäyhteyden tekniset ongelmat
5. Keskustelu on hankalampaa ja jäykempää etäyhteydellä
6. Keskustelu on liian asiapainotteista vapaan keskustelun sijaan
7. Kommunikaation kärsiminen
8. Liian harvoin tapahtuva yhteydenpito spontaanien kohtaamisten puuttumisen takia
9. Läsnäolon tunteen puuttuminen
10. Määräaikaisen videon jakamisen kiellon myötä ilmeitä ja eleitä ei näe
11. Palkkakeskustelut eivät sovi etäyhteydellä pidettäviksi
12. Sovellusten ajoittainen hitaus
13. Teamsin eri tilojen käytöstä ei ole tarpeeksi ohjeita ja se hankaloittaa yhteydenpitoa esimiehen kanssa
14. Toisten päälle puhuminen
15. Tunnetilojen aistiminen on haastavampaa
16. Uuteen esimieheen tutustuminen on vaikeampaa
17. Yhteydenpito on vähentynyt lisääntyneen etätyöskentelyn myötä

Kuvio 7. Työpajassa työstetyt työntekijöiden esille nostamat kehittämiskohteet vuorovaikutuksesta.

Esimiehen puolelta tapahtuvan kannustamisen, motivoimisen ja jaksamisen ylläpitämisen kehittämiskohteet

Esimiesten esille nostamat kehittämiskohteet:

1. Jaksamisen ylläpitäminen on vaikeaa, kun työntekijät eivät näe toisiaan, kaipaavat sosiaalista kontaktia ja ovat muutenkin eristäytyneenä muista työntekijöistä
2. Luottamuksellisten välien muodostaminen on haastavaa silloin, kun henkilöä ei ole tavannut koskaan kasvotusten
3. Yhteisöllisyyttä ei ole tarpeeksi ja sitä pitäisi vielä kasvattaa

Työntekijöiden esille nostamat kehittämiskohteet:

1. Esimies on kaukana alaisesta etäyhteydellä, joten työntekijän pitää huolehtia siitä, että kertoo esimiehelle kaiken olennaisen
2. Huonon johtamisen vuoksi kannustaminen, motivoiminen sekä jaksaminen on toiminut huonosti
3. Tunne siitä, että esimies ei kanna huolta jaksamisesta, kun hän ottaa yhteyttä todella harvoin tai vain silloin, kun hänellä on työhön liittyvää asiaa

Kuvio 8. Työpajassa työstetyt esimiesten ja työntekijöiden esille nostamat kehittämiskohteet liittyen siihen, miten esimies tukee työntekijää.

6.3 Työpajan toteuttaminen

Työpajan toteuttamisessa pyrittiin luotettavuuteen. Osallistujille kerrottiin työpajan alussa mitä haluttiin kehittää, miksi sitä haluttiin kehittää ja miten ratkaisujen työstäminen tulisi etenemään työpajassa. Työpajaan osallistui 20 kutsutusta esimiehestä ja työntekijästä yhteensä seitsemän osallistujaa, joista kolme oli esimiehiä ja neljä työntekijöitä. Kehittämistyön luotettavuuteen vaikutti heikentävästi se, että osallistujien lukumäärä oli niin alhainen.

Työpaja aloitettiin toivottamalla osallistujat tervetulleiksi, kertomalla kehittämistyön aihe ja työpajassa käsiteltävät kyselyssä esille nousseet 28 kehittämiskohdetta ja pyytämällä jokaista osallistujaa esittäytymään ja kertomaan, kummassa roolissa vastasi aiemmin kyselyyn eli joko esimiehenä tai työntekijänä. Työpajassa käytiin sitten kohta kohdalta kaikki kehittämiskohteet niin, että jaoin koko työpajan ajan omaa näyttöäni muille työpajaan osallistuville ja kirjasin kaikki siellä tuotetut ratkaisut OneDriven Word-tiedostoon.

Työpajan aikana jokainen osallistuja pääsi kertomaan vuorollaan omia näkemyksiään jokaiseen kehittämiskohteeseen. Työpajan lopuksi tuotokset käytiin vielä yhdessä läpi ja osallistujia kiitettiin osallistumisesta. Keskustelua ja ratkaisuja syntyi työpajassa niin paljon, että osallistujien kanssa sovittiin heidän täyttävän vielä omatoimisesti lisää ratkaisuja yhteiseen OneDrivessa sijaitsevaan tiedostoon seuraavan 5 päivän ajan eli ennen kuin työpajan lopullisia ratkaisuja aloitettiin kirjamaan tähän kehittämistyöhön.

Työpajassa tuotettiin 18 ratkaisua esimiehen ja työntekijän vuorovaikutukseen ja kuusi siihen, miten esimies tukee työntekijää. Tuotettuja ratkaisuja tuli yhteensä 24, eli ratkaisu tuotettiin kaikkiin paitsi neljään kehittämiskohteeseen. Tutkimusprosessi etenee seuraavaksi luvussa 7 tämän kehittämistyön tutkimustulosten käsittelyyn, jossa käydään läpi nämä kaikki työpajassa kehitetyt ratkaisut tarkemmin.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tämän kehittämistyön tutkimustulokset. Kehittämistyössä tarkoituksena oli selvittää, miten esimiehet ja työntekijät ovat kokeneet vuorovaikutuksen sekä miten esimies tukee työntekijää. Tämän lisäksi tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia kehittämiskohteita ja ratkaisuja löytyy edellä mainittuihin kyselyn ja työpajan avulla.

Kehittämistyön tutkimusongelmat ovat:

1. Miten esimies ja työntekijä ovat kokeneet esimiehen ja työntekijän kommunikoinnin, yhteydenpidon ja pakolliset keskustelut etätyöskentelyn aikana etäyhteydellä?
2. Miten esimies kannustaa, motivoi ja ylläpitää työntekijän jaksamista pelkästään etäyhteydellä?
3. Minkälaisia kehittämiskohteita ja ratkaisuja löytyy etäyhteydellä tapahtuvaan esimiehen ja työntekijän kommunikointiin, yhteydenpitoon ja pakollisiin keskusteluihin sekä siihen, miten esimies kannustaa, motivoi ja ylläpitää työntekijän jaksamista?

Kyselyn laatiminen tarkasti, huolellisesti ja samansisältöisenä esimiehille ja työntekijöille toi kehittämistyöhön luotettavuutta. Lisäksi luotettavuutta toi se, että kyselyn ja työpajan osallistujille kerrottiin avoimesti, mitä halutaan selvittää, miksi halutaan selvittää ja miten se konkreettisesti tapahtuu. Vakuuttavuutta toi se, että aineisto kerättiin ja analysoitiin läpinäkyvästi, luottamuksellisesti ja objektiivisesti. Kyselyyn pystyi vastaamaan ja työpajaan osallistumaan täysin anonyymisti, sillä esimiehiltä ei kysytty mitään sellaista, mistä heidät voisi tunnistaa. Eettisyyttä työhön toi se, että menetelmissä ei johdateltu ketään vastaamaan millään tietyllä tavalla, ja henkilöt, joille kyselylomakkeet ja työpajan kutsut lähetettiin, valittiin sattumanvaraisesti.

7.1 Esimiesten ja työntekijöiden kommunikointi, yhteydenpito ja pakolliset keskustelut

Kyselyssä selvisi, että esimiehet ja työntekijät olivat kokeneet kommunikoinnin, yhteydenpidon ja pakolliset keskustelut monin eri tavoin. Esimiesten mielestä positiivisia puolia löytyi 16 kappaletta ja työntekijöiden mielestä 17 kappaletta. Esimiehistä kaksi vastaajaa kertoi, että etäyhteydellä on helpompi keskittyä asiaan, voi olla yhteydessä ja kommunikoida mistä tahansa ja keskusteluihin on helpompi valmistautua, kun ne ovat etukäteen aikataulutettuja kalenteriin. Näiden asioiden lisäksi yksittäiset esimiehet kertoivat myös, että aikatauluttaminen helpottuu, kun palaverin pituus

on voitu sopia etukäteen, tunnelma rentoutuu hiljaisemmille ja ujoille kun ei tarvitse olla kasvotusten eivätkä he jää äänekkäämpien varjoon, kameran käytön myötä syntyy lisäarvoa kommunikointiin, yhteydenotot kasvavat, muistiinpanojen kirjoittaminen on huomaamatonta ja läsnäolon tunne helpottuu katsekontaktin puuttuessa sekä toisten päälle puhuminen vähentyy ja puheenvuoroja on helpompi käyttää. Yksittäiset esimiehet kertoivat myös, että Teamsin keskusteluista jää kirjallinen jälki, johon voi palata myöhemmin, Teamsin eri tilojen avulla on helpompaa katsoa, kun toinen osapuoli on tavoitettavissa, turha matkustaminen vähenee ja Teams on reilu tapaamispaikka, kun keskustelut käydään kaikkien kanssa etäyhteydellä, tiedonkulku ja työergonomia parantuu, vireys-tila on paljon parempi matkustamisen vähentyessä ja yhteydenpitojen koordinointi on helpottunut.

Työntekijöistä kolme vastaajaa kertoi, että esimies on helpommin tavoitettavissa ja työmatkoihin ei mene turhaa ylimääräistä aikaa. Tämän lisäksi työntekijöistä kaksi vastaajaa kertoi, että aikaa säästyy, kun pysytään paremmin asiassa ja Teamsin eri tilojen käytön avulla on helpompi saada esimieheen yhteys, kun näkee hänen olevan käytettävissä. Näiden asioiden lisäksi yksittäiset työntekijät kertoivat, että aikataulumuutosten tekeminen on ollut joustavampaa, kun esimiestä on voinut pyytää muuttamaan kalenterivarausta, esimieheen yhteyden ottamisen kynnyks on madaltunut, kun viestiä voi laittaa Teamsissa sähköpostin sijaan eikä yhteydenotto silloin tunnu niin muodolliselta, etäyhteydellä käydyt keskustelut tuovat turvallisuuden tunnetta korona-aikana, kun ei tarvitse pelätä tartuntariskiä ja etäyhteydellä on helpompi aikatauluttaa esimiehen kanssa käytäviä keskusteluita ja ne jännittävät vähemmän kuin kasvotusten käytävät keskustelut.

Yksittäiset työntekijät kertoivat myös, että mielipidekyselyitä on helpompi toteuttaa etäyhteydellä, keskustelut voi käyttää esimiehen kanssa rauhassa ja luottamuksellisesti, keskustelut ovat rennompia ja muistiinpanoja saa kirjoittaa rauhassa, kotiympäristö on tuttu ja turvallinen ja lisää rentoutta keskusteluihin, näytön jakaminen on helppoa ja ergonomisesti hyvä asia, ujommat ihmiset pääsevät helpommin kuulluksi ja uskaltavat paremmin kertoa mielipiteitään, vireystaso on noussut matkustamisen vähennyttä, vuorovaikutus on helpompaa, joustavampaa ja sujuvampaa ja yhteydenpito on kasvanut selvästi etäyhteydellä, koska se on helppoa ja kynnyks ottaa yhteyttä on madaltunut.

Kaikkien kyselyyn vastanneiden esimiesten mielestä vuorovaikutuksessa on jotakin kehitettävää, kun taas työntekijöistä jopa 10 vastaajaa kertoi, että he eivät ole huomanneet mitään kehitettävää. Esimiesten mielestä kehitettäviä asioita olivat nämä seitsemän asiaa:

- Epävirallisten kokoontumisten vähäisyys

- Etäyhteyden tekniset ongelmat (3 vastaajaa)
- Ryhmätapaamisten järjestäminen on vaikeampaa, kun ei synny samanlaista parikeskusteludynamiikkaa kuin kasvotusten
- Teamsin ja uusien sovellusten käyttämisen arkuus (3 vastaajaa)
- Toisten päälle puhuminen (2 vastaajaa)
- Videon jakaminen luo jännitystä
- Yhden näytön käyttäminen hankaloittaa keskustelun aikana muistiinpanojen kirjaamista

Työntekijöiden mielestä kehitettäviä asioita olivat nämä 17 asiaa:

- Empatian kärsiminen
- Esimies jää etäiseksi pelkällä etäyhteydellä (3 vastaajaa)
- Esimies on liian harvoin yhteydessä työntekijöihin
- Etäyhteyden tekniset ongelmat (3 vastaajaa)
- Keskustelu on hankalampaa ja jäykempää etäyhteydellä
- Keskustelu on liian asiapainotteista vapaan keskustelun sijaan (2 vastaajaa)
- Kommunikaation kärsiminen
- Liian harvoin tapahtuva yhteydenpito spontaanien kohtaamisten puuttumisen takia (2 vastaajaa)
- Läsnäolon tunteen puuttuminen
- Määräaikaisen videon jakamisen kiellon myötä ilmeitä ja eleitä ei näe
- Palkkakeskustelut eivät sovi etäyhteydellä pidettäväksi
- Sovellusten ajoittainen hitaus (3 vastaajaa)
- Teamsin eri tilojen käytöstä ei ole tarpeeksi ohjeita ja se hankaloittaa yhteydenpitoa esimiehen kanssa
- Toisten päälle puhuminen (2 vastaajaa)
- Tunnetilojen aistiminen on haastavampaa
- Uuteen esimieheen tutustuminen on vaikeampaa (3 vastaajaa)
- Yhteydenpito on vähentynyt lisääntyneen etätyöskentelyn myötä

Kehittämiskohteita tuli kyselyn avulla yhteensä 24 kappaletta, seitsemän esimiehiltä ja 17 työntekijöiltä, mutta niistä kaksi eli etäyhteyden tekniset ongelmat ja toisten päälle puhuminen tuli esille

niin esimiesten kuin työntekijöidenkin puolelta, jolloin kehittämiskohteita tuli yhteensä 22 kappaletta. Näihin kehittämiskohteisiin kehitettiin ratkaisuja työpajassa. Ratkaisuja käsitellään tarkemmin luvussa 7.4.

7.2 Kannustaminen, motivoiminen ja jaksamisen ylläpitäminen

Kyselyssä selvisi, että esimiehet ja työntekijät olivat kokeneet moni eri tavoin sen, miten esimies tukee työntekijää. Kyselyyn vastanneista kymmenestä esimiehestä neljän mielestä se oli toiminut paremmin kuin ennen, kahden mielestä erittäin hyvin, kahden mielestä tyydyttävästi ja kahden mielestä siinä oli vielä kehitettävää ja haasteita. Viisi esimiestä nosti esille työntekijän tukemisen edesauttamiseksi kuuntelemisen, neljä esimiestä säännöllisen yhteydenpidon ja tilannekeskustelut ja kolme esimiestä etäjohtamisen, esimiestaidot ja avoimen keskustelun. Esimiehen ja työntekijän keskusteluissa tärkeitä esille nostettavia asioita olivat kahden esimiehen mielestä työntekijän osaaaminen ja yhden esimiehen mielestä tehtävien sisältö ja urakehitys.

Esimiehet nostivat esille kolme kehittämiskohdetta siihen, miten esimies tukee työntekijää, ja ne olivat:

- Jaksamisen ylläpitäminen on vaikeaa, kun työntekijät eivät näe toisiaan, kaipaavat selkeästi sosiaalista kontaktia ja ovat muutenkin eristäytyneenä muista työntekijöistä.
- Luottamuksellisten välien muodostaminen on haastavaa silloin, kun henkilöä ei ole koskaan tavannut kasvotusten. (4 vastaajaa)
- Yhteisöllisyyttä ei ole tarpeeksi ja sitä pitäisi vielä kasvattaa. (4 vastaajaa)

Työntekijöiden osalta 36 vastaajasta 15:n mielestä esimies oli tukenut työntekijää erittäin hyvin, 11:n mielestä hyvin tai ihan hyvin, kuuden mielestä huonosti tai yhtä huonosti kuin ennenkin ja neljä ei oikein osannut sanoa vastausta johtuen siitä, että esimies oli niin vasta vaihtunut. Tärkeiksi asioiksi työntekijät nostivat seuraavat asiat:

- Hyvät esimiestaidot (10 vastaajaa)
- Kuulumisten kysyminen ja jaksamisesta huolehtiminen (8 vastaajaa)
- Kuunteleminen (12 vastaajaa)
- Molempien osapuolten aktiivisuus (8 vastaajaa)
- Palautteen antaminen (4 vastaajaa)
- Säännöllinen tsemppaaminen (3 vastaajaa)

- Säännöllinen yhteydenpito ja keskustelut (9 vastaajaa)
- Työtaakan seuraaminen (2 vastaajaa)
- Välittäminen (5 vastaajaa)

Kolme työntekijää antoi lisäksi esimiehille kiitosta siitä, että koronapandemian myötä työntekijän jaksamiseen ja työtaakkaan on kiinnitetty yhä enemmän huomiota. Molemmat eli esimiehet ja työntekijät nostivat esille tärkeiksi asioiksi kuuntelemisen, säännöllisen yhteydenpidon ja keskustelut sekä esimiestäidot.

Työntekijät nostivat esille kolme kehittämiskohdetta siihen, miten esimies tukee työntekijää, ja ne olivat:

- Esimies on kaukana alaisesta etäyhteydellä, joten työntekijän pitää huolehtia siitä, että kertoo esimiehelle kaiken olennaisen (3 vastaajaa)
- Huonon johtamisen vuoksi kannustaminen, motivoiminen sekä jaksaminen on toiminut huonosti (5 vastaajaa)
- Tunne siitä, että esimies ei kanna huolta jaksamisesta, kun hän ottaa yhteyttä todella harvoin tai vain silloin, kun hänellä on työhön liittyvää asiaa (3 vastaajaa)

Kehittämiskohteita tuli kyselyn avulla yhteensä kuusi kappaletta, joista kolme tuli esimiehiltä ja kolme työntekijöiltä. Näihin kehittämiskohteisiin tuotettiin ratkaisuja työpajassa, joita käsitellään tarkemmin luvussa 7.4.

7.3 Muut huomiot kyselystä

Kyselystä nousi myös muita huomioita esille tutkimusongelmien vastauksien lisäksi. Ensimmäisenä huomiona nousi vastausprosentti, joka oli esimiesten osalta 77 prosenttia ja työntekijöiden osalta 54 prosenttia. Esimiesten vastausprosentti oli korkea ja se tuo luotettavuutta työhön, mutta työntekijöiden vastausprosentti olisi voinut olla korkeampi. Kysely lähetettiin kuitenkin jopa 67 työntekijälle ja heistä vain 36 vastasi eli hieman yli puolet.

Toisena huomiona nousi kyselyyn vastanneiden esimiesten ja työntekijöiden ikä. Esimiehistä 70 prosenttia vastaajista oli 31 - 50 vuotiaita ja työntekijöistä 42 prosenttia oli 31 - 50 vuotiaita ja 47

prosenttia 51 - 65 vuotiaita. Vastaajien ikäjakauma toi työhön luotettavuutta, sillä se noudatti Verohallinnon työntekijöiden keski-ikää, joka vuonna 2020 oli 47 vuotta.

Kolmantena huomiona nousi esimiesten ja työntekijöiden yhteydenpidon toistuvuus viikossa sähköpostilla, Teamsissa tai muulla tavoin. Kyselyyn vastanneista esimiehistä 30 prosenttia oli yhteydessä alaisiinsa harvemmin kuin 1 - 2 kertaa viikossa, 40 prosenttia 1 - 2 kertaa viikossa ja 30 prosenttia enemmän kuin 5 kertaa viikossa, kun taas työntekijöistä 83 prosenttia oli esimieheensä yhteydessä harvemmin kuin 1 - 2 kertaa viikossa, 14 prosenttia 1 - 2 kertaa viikossa ja 3 prosenttia enemmän kuin 5 kertaa viikossa. Vastauksista ilmeni, että esimiehet olivat selkeästi aktiivisempia osapuolia yhteydenpidossa. Vastauksissa huomiona nousi myös se, että kukaan vastaajista ei ollut valinnut 3 - 5 kertaa viikossa -vaihtoehtoa, eikä sille löytynyt selkeää syytä.

Neljäntenä huomiona oli esimiesten ja työntekijöiden mielipiteet siitä, onko heidän vuorovaikutuksensa toimivaa etäyhteydellä. Esimiehistä kaikki vastasivat, että vuorovaikutus on toimivaa etäyhteydellä. Työntekijöistä 89 prosenttia oli siltä mieltä, että se on toimivaa, 5,5 prosenttia että se ei ole toimivaa ja 5,55 prosenttia ei osannut sanoa vastausta asiaan. Vastauksista ilmeni, että lähes kaikkien mielestä etäyhteydellä tapahtuva vuorovaikutus on toimivaa.

Viimeisenä eli viidentenä huomiona oli esimiesten ja työntekijöiden mielipiteet siitä, voisiko etätyöskentelyä jatkaa tulevaisuudessakin viisi päivää viikossa. Esimiehistä 80 prosenttia vastasi kysymykseen myöntävästi ja loput 20 prosenttia kieltävästi. Kieltävästi vastanneet kaksi esimiestä perustelivat vastaustaan sillä, että ihmiset kaipaavat sosiaalisia kontakteja ja sen takia olisi hyvä, että työpaikalla olisi pakko käydä edes välillä. Työntekijöistä 89 prosenttia vastasi myöntävästi kysymykseen, 5,5 prosenttia kieltävästi ja loput 5,5 prosenttia, että eivät osaa sanoa. Kieltävästi vastanneet kaksi työntekijää perustelivat vastaustaan kertomalla, että työpaikalla käymällä syntyy spontaaneja keskusteluhetkiä, näkee työkavereita kasvotusten ja toteutuu parempi työergonomia.

7.4 Työpajan ratkaisut

Työpajassa kehitetyt ratkaisut liittyen etäyhteydellä tapahtuvaan yhteydenpitoon, kommunikointiin ja pakollisiin keskusteluihin aakkosjärjestyksessä olivat:

- After Work -tapahtumat

- Avun pyytäminen, oman osaamattomuuden tunnustaminen, yhdessä opetteleminen ja oma-aloitteisuus
- Breakout-roomien käyttäminen ja niissä keskustelu
- Chat-keskusteluun aktiivisempi kirjoittaminen mikrofonin avaamisen sijaan
- Esimiehen aktiivisuus ja yhteydenotto alusta saakka
- Esimiehen puolelta keskustelun johtaminen
- Etäyhteyden väliaikainen sulkeminen (Teams-ohjelma toimii ilman etäyhteyttä)
- Jatkuva yhteydenpito
- Kannustaminen videon jakamiseen vähitellen
- Kokousten lyhentäminen, kokouskutsujen hyväksyminen vain, jos niihin aikoo osallistua ja Teams-ohjelman vapautumistoiminnon käyttäminen
- Kommunikaatiotilanteen rakentaminen
- Molempien osapuolten avoimempi kommunikaatio ja esimiehen soitto- ja tapaamisaikojen suunnittelu kalenteriin
- Molempien osapuolten tietoinen yhteydenottaminen
- Oman videon näkymän piilottaminen Teams-ohjelmassa
- Rauhassa kuunteleminen ja kertominen
- Suunnitelmalliset ja jatkuvat tilannekeskustelut
- Verovähennyksenä toisen näytön hankkiminen, mahdollinen työnantajan kustantama näyttö ja käytettyjen näyttöjen hankkiminen
- Videon jakaminen Teams-ohjelman keskusteluissa
- Virtuaaliset kahvihetket

Seuraavissa kuvioissa 8 ja 9 on eritelty aakkosjärjestyksessä ratkaisut kyselyssä esille tulleisiin kehittämiskohteisiin liittyen esimiehen ja työntekijän vuorovaikutukseen. Kuviossa 8 näkyy esimiesten esille nostamat kehittämiskohteet ja niiden ratkaisut ja kuviossa 9 työntekijöiden. Kehittämiskohteiden perään on merkitty violetilla värillä, mitkä ratkaisut sopivat mihinkin esimiesten ja työntekijöiden esille nostamaan kehittämiskohteeseen. Osa kehitetyistä ratkaisuista sopi useampaan kehittämiskohteeseen. Ratkaisut löydettiin 18 kehittämiskohteeseen kaikista 22 kehittämiskohteesta koskien esimiehen ja työntekijän vuorovaikutusta ja kaikkiin kuuteen kehittämiskohteeseen koskien sitä, miten esimies tukee työntekijää.

Nämä neljä, joihin ratkaisua ei löydetty, on merkitty kuvioon punaisella värillä ja ne olivat etäyhteyden tekniset ongelmat, sovellusten ajoittainen hitaus, keskustelu on hankalampaa ja jäykempää etäyhteydellä ja tunnetilojen aistiminen on haastavampaa etäyhteydellä. Työpajassa keskusteltiin näistä neljästä kehittämiskohteesta ja tultiin siihen tulokseen, että esimiehet ja työntekijät eivät voi vaikuttaa teknisiin ongelmiin itse, vaan ratkaisu löytyy ylemmiltä tahoilta. Muihin kolmeen kohtaan pohdittiin, että vuorovaikutus on yksilöllistä eli henkilöt kokevat nämä asiat eri tavoin. Osa ei nähnyt näitä ollenkaan ongelmana eli ei ollut havainnut tällaisia asioita ja osalle se taas näkyi selvemmin työntekijän ja esimiehen vuorovaikutuksessa.

Molempien osapuolten aktiivisuus ja yhteistyön tärkeys nostettiin ajatuksena esille näiden kehittämiskohteiden kohdalla, joihin ratkaisua ei löydetty. Ratkaisut olisi mielestäni voitu kuitenkin löytää myös näihin neljään kehittämiskohteeseen soveltamalla niihin työpajassa jo tuotettuja ratkaisuja ja painottamalla esimiehen aktiivisuutta viedä asioita eteenpäin omissa tiimissä.

Esimiesten esille nostamat kehittämiskohteet	Ratkaisut
1. Epävirallisten kokoontumisten vähäisyys	1. Ratkaisuna After Work -tapahtumat ja virtuaaliset kahvihetket
2. Etäyhteyden tekniset ongelmat	2. Ei ratkaisua. Esimiehet ja työntekijät eivät voi vaikuttaa tähän, vaan ratkaisu löytyy ylemmiltä tahoilta
3. Ryhmätapaamisten järjestäminen on vaikeampaa, kun ei synny samanlaista parikeskustelu dynamiikkaa kuin kasvotusten	3. Ratkaisuna Breakout-roomien käyttäminen ja niissä keskustelu
4. Teamsin ja uusien sovellusten käyttämisen arkuus	4. Ratkaisuna avun pyytäminen, oman osaamattomuuden tunnustaminen, yhdessä opetteleminen ja oma-aloitteisuus
5. Toisten päälle puhuminen	5. Ratkaisuna rauhassa kuunteleminen ja kertominen, esimiehen puolelta keskustelun johtaminen ja chat-keskusteluun aktiivisempi kirjoittaminen mikrofonin avaamisen sijaan
6. Videon jakaminen luo jännitystä	6. Ratkaisuna kannustaminen videon jakamiseen vähitellen ja oman videon näkymän piilottaminen Teams-pikaviestintäohjelmassa
7. Yhden näytön käyttäminen hankaloittaa keskustelun aikana muistiinpanojen kirjaamista	7. Ratkaisuna verovähennyksenä toisen näytön hankkiminen, mahdollinen työnantajan kustantama näyttö ja käytettyjen näyttöjen hankkiminen

Kuvio 8. Esimiesten esille nostamat kehittämiskohteet ja niiden ratkaisut esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa.

Työntekijöiden esille nostamat kehittämiskohteet	Ratkaisut
1. Empatian kärsiminen	1. Ratkaisuna kommunikaatiotilanteen rakentaminen ja jatkuva yhteydenpito
2. Esimies jää etäiseksi pelkällä etäyhteydellä	2. Ratkaisuna molempien osapuolten tietoinen yhteydenottaminen, jatkuva yhteydenpito, After Work-tapahtumat ja virtuaaliset kahvihetket
3. Esimies on liian harvoin yhteydessä työntekijöihin	3. Ratkaisuna molempien osapuolten avoimempi kommunikaatio ja esimiehen soitto- ja tapaamisaikojen suunnittelu kalenteriin
4. Etäyhteyden tekniset ongelmat	4. Ei ratkaisua. Esimiehet ja työntekijät eivät voi vaikuttaa tähän, vaan ratkaisu löytyy ylemmiltä tahoilta
5. Keskustelu on hankalampaa ja jäykempää etäyhteydellä	5. Ei ratkaisua. Vuorovaikutus on yksilöllistä eli henkilöt kokevat nämä asiat eri tavoin. Osa ei nähnyt tätä ongelmana ollenkaan ja osalle se näkyi selvemmin ongelmana
6. Keskustelu on liian asiapainotteista vapaan keskustelun sijaan	6. Ratkaisuna virtuaaliset kahvihetket
7. Kommunikaation kärsiminen	7. Ratkaisuna molempien osapuolten tietoinen yhteydenottaminen, jatkuva yhteydenpito ja suunnitelmalliset ja jatkuvat tilannekeskustelut
8. Liian harvoin tapahtuva yhteydenpito spontaanien kohtaamisten puuttumisen takia	8. Ratkaisuna After Work-tapahtumat ja virtuaaliset kahvihetket
9. Läsnäolon tunteen puuttuminen	9. Ratkaisuna molempien osapuolten tietoinen yhteydenottaminen ja jatkuva yhteydenpito
10. Määräaikaisen videon jakamisen kiellon myötä ilmeitä ja eleitä ei näe	10. Ratkaisuna etäyhteyden väliaikainen sulkeminen (Teams-pikaviestintäohjelma toimii ilman etäyhteyttä)
11. Palkkakeskustelut eivät sovi etäyhteydellä pidettäväksi	11. Ratkaisuna videon jakaminen Teams-pikaviestintäohjelman keskusteluissa
12. Sovellusten ajoittainen hitaus	12. Ei ratkaisua. Esimiehet ja työntekijät eivät voi vaikuttaa tähän, vaan ratkaisu löytyy ylemmiltä tahoilta
13. Teamsin eri tilojen käytöstä ei ole tarpeeksi ohjeita ja se hankaloittaa yhteydenpitoa esimiehen kanssa	13. Ratkaisuna kokousten lyhentäminen, kokouskutsujen hyväksyminen vain, jos niihin aikoo osallistua ja Teams-pikaviestintäohjelman vapautumistoiminnon käyttäminen
14. Toisten päälle puhuminen	14. Ratkaisuna rauhassa kuunteleminen ja kertominen, esimiehen puolelta keskustelun johtaminen ja chat-keskusteluun aktiivisempi kirjoittaminen mikrofonin avaamisen sijaan
15. Tunnetilojen aistiminen on haastavampaa	15. Ei ratkaisua. Vuorovaikutus on yksilöllistä eli henkilöt kokevat nämä asiat eri tavoin. Osa ei nähnyt tätä ongelmana ollenkaan ja osalle se näkyi selvemmin ongelmana
16. Uuteen esimieheen tutustuminen on vaikeampaa	16. Ratkaisuna videon jakaminen Teams-pikaviestintäohjelman keskusteluissa, esimiehen aktiivisuus ja yhteydenotto alusta saakka ja suunnitelmalliset ja jatkuvat tilannekeskustelut
17. Yhteydenpito on vähentynyt lisääntyneen etätyöskentelyn myötä	17. Ratkaisuna molempien osapuolten tietoinen yhteydenottaminen, jatkuva yhteydenpito, After Work-tapahtumat ja virtuaaliset kahvihetket

Kuvio 9. Työntekijöiden esille nostamat kehittämiskohteet ja niiden ratkaisut esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa.

Seuraavassa on lueteltu aakkosjärjestyksessä ratkaisuja siihen, miten esimies voisi tukea työntekijää:

- Esimiehen varaamat ylimääräiset tilannekeskustelut, joissa esimies voi kysellä kuulumisia vapaamuotoisesti

- Molempien osapuolten aktiivinen yhteydenpito oma-aloitteisesti ja siihen tukena muistiinpanojen kirjoittaminen pidetyistä keskusteluista, jotta asioihin voidaan tarvittaessa palata myöhemmin
- Molempien osapuolten vastuu ja aktiivisuus yhteydenpitoon ja lisäksi esimiehen vastuu tunnistaa työntekijät, joilla on vaikeuksia itse ottaa yhteyttä
- Videon aktiivinen jakaminen toiselle osapuolelle ja mahdollisimman usein tapahtuva yhteydenpito ja kuulumisten vaihto
- Virtuaaliset kahvihetket ja kokouksissa osallistujien jakaminen pienempiin ryhmiin Breakout-roomien avulla
- Yhteydenpito työkavereihin oma-aloitteisesti ja esimiehen kanssa keskustelu jaksamisen ylläpitämisen tavoista

Seuraavassa kuviossa 10 on eritelty aakkosjärjestyksessä ratkaisut kyselyssä esille tulleisiin kehittämiskohteisiin. Kuviossa näkyy omien otsikoidensa alla esimiesten ja työntekijöiden esille nostamat kehittämiskohteet ja niiden ratkaisut. Kehittämiskohteiden perään on merkitty violetilla värillä, mitkä ratkaisut sopivat mihinkin esimiesten ja työntekijöiden esille nostamaan kehittämiskohteseen.

Esimiesten esille nostamat kehittämiskohteet ja niiden ratkaisut:	Työntekijöiden esille nostamat kehittämiskohteet ja niiden ratkaisut:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Jaksamisen ylläpitäminen on vaikeaa, kun työntekijät eivät näe toisiaan, kaipaavat sosiaalista kontaktia ja ovat muutenkin eristäytyneenä muista työntekijöistä: Ratkaisuna yhteydenpito työkavereihin oma-aloitteisesti ja esimiehen kanssa keskustelu jaksamisen ylläpitämisen tavoista 2. Luottamuksellisten välien muodostaminen on haastavaa silloin, kun henkilöä ei ole tavannut koskaan kasvotusten: Ratkaisuna videon aktiivinen jakaminen toiselle osapuolelle ja mahdollisimman usein tapahtuva yhteydenpito ja kuulumisten vaihto 3. Yhteisöllisyyttä ei ole tarpeeksi ja sitä pitäisi vielä kasvattaa: Ratkaisuna virtuaaliset kahvihetket ja kokouksissa osallistujien jakaminen pienempiin ryhmiin Breakout-roomien avulla 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esimies on kaukana alaisesta etäyhteydellä, joten työntekijän pitää huolehtia siitä, että kertoo esimiehelle kaiken olennaisen: Ratkaisuna molempien osapuolten aktiivinen yhteydenpito oma-aloitteisesti ja siihen tukena muistiinpanojen kirjoittaminen pidetyistä keskusteluista, jotta asioihin voidaan tarvittaessa palata myöhemmin 2. Huonon johtamisen vuoksi kannustaminen, motivoiminen sekä jaksaminen on toiminut huonosti: Ratkaisuna esimiehen varaamat ylimääräiset tilannekeskustelut, joissa esimies voi kysellä kuulumisia vapaamuotoisesti 3. Tunne siitä, että esimies ei kanna huolta jaksamisesta, kun hän ottaa yhteyttä todella harvoin tai vain silloin, kun hänellä on työhön liittyvää asiaa: Ratkaisuna molempien osapuolten vastuu ja aktiivisuus yhteydenpitoon ja lisäksi esimiehen vastuu tunnistaa työntekijät, joilla on vaikeuksia itse ottaa yhteyttä

Kuvio 10. Ratkaisut siihen, miten esimies voisi tukea työntekijää.

Seuraavassa luvussa 8 tutkimusprosessi etenee kehittämistyön johtopäätöksiin.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyössä oli tarkoituksena selvittää, miten esimiehet ja työntekijät ovat kokeneet vuorovaikutuksen etäyhteydellä sekä miten esimies tukee työntekijää. Kehittämistyössä oli lisäksi tarkoituksena löytää kehittämiskohteita edellä mainittuihin asioihin kyselyn avulla ja tuottaa niihin ratkaisuja työpajassa. Tavoitteena oli auttaa Verohallintoa muokkaamaan käytäntöjään lisääntyneeseen etätyöskentelyyn sopivaksi ja antaa Verohallinnossa tukea siihen, että etätyöskentelyä tarjottaisiin pysyvästi viisi päivää viikossa. Mahdollisten kehittämiskohteiden esille nostaminen ja niihin löydettyjen ratkaisujen ideana oli tarjota apua siihen, että jatkossakin esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus voisi tapahtua pääasiassa pelkästään etäyhteydellä, eikä ainoastaan väliaikaisesti.

Menetelmänä kehittämistehtävässä käytettiin ensin Webropol-ohjelmalla toteutettua kyselyä, johon vastasivat osa Verohallinnon valtakunnallisessa hankkeessa työskentelevistä esimiehistä ja työntekijöistä. Kyselyssä kysyttiin molemmilta osapuolilta kysymyksiä vuorovaikutuksesta ja siitä, miten esimies tukee työntekijää. Kyselyn vastausprosentti oli esimiesten osalta 77 prosenttia ja työntekijöiden osalta 54 prosenttia. Esimiesten vastausprosentti oli korkea ja se toi työhön luotettavuutta, mutta työntekijöiden vastausprosentti olisi voinut olla korkeampikin.

Työntekijöiden alhainen vastausprosentti voi kertoa siitä, että osa työntekijöistä on voinut ajatella vuorovaikutuksen olevan aiheena liian arkaluontoinen ja jättänyt sen takia kyselyyn vastaamatta. Alhaista vastausprosenttia voi myös selittää työkiireet, joiden takia osa ei ole ehtinyt vastata kyselyyn. Toisaalta kyselyyn luotettavuutta toi vuorostaan kaikkien vastaajien ikäjakauma, joka noudatti Verohallinnon työntekijöiden ikäjakaumaa. Keski-ikä organisaatiossa vuonna 2020 oli 47 vuotta ja vastaajista suurin osa oli lähellä sitä ikävuotta.

Kyselyyn vastanneista kaikki olivat hoitaneet pääasiassa etäyhteydellä esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutuksen maaliskuun 2020 jälkeen, mikä tukee tätä kehittämistyötä, sillä siinä haluttiin tarkastella nimenomaan etäyhteydellä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Kyselyssä kysyttiin lisäksi, kuinka monta kertaa viikossa esimiehet ja työntekijät ovat yhteydessä toisiinsa ja vastauksista ilmeni selvästi, että esimiehet ovat aktiivisempia osapuolia yhteydenottamisessa. Mielestäni mielenkiintoista vastauksissa oli se, että kumpikaan osapuoli ei ollut valinnut vastaukseksi 3 - 5 kertaa viikossa -vaihtoehtoa. Tälle ei löytynyt kuitenkaan minkäänlaista selitystä kyselyn tuloksista ja voi olla, että on vain sattumaa, että kumpikaan osapuoli ei valinnut kyseistä vastausvaihtoehtoa.

Kyselyssä esimiehiltä ja työntekijöiltä kysyttiin positiivisia puolia ja kehittämiskohteita esimiehen ja työntekijän vuorovaikutukseen ja siihen, miten esimies tukee työntekijää. Kehittämistehtävän alussa mainitsin oman kokemukseni eli sen, että esimiehet ja työntekijät ovat havainneet jotakin ongelmia, mutta niitä ei ole vielä ratkaistu tai otettu esille. Mainitsin myös sen, että muutokseen täysin etätyöskentelynä olosta ei ole ollut aikaa sopeutua eikä täten vakiinnuttamista ole tapahtunut vielä käytäntöihin ja sen, että on yksilöllistä, miten henkilöt kokevat asiat, eli luultavasti osa esimiehistä ja työntekijöistä ei ole huomannut mitään kehittämiskohteita. Kaikki nämä asiat toteutuivat, sillä kyselyn tuloksista ilmeni molemmilta osapuolilta runsaasti positiivisia puolia ja kehittämiskoh- teita. Lisäksi kymmenen työntekijää kertoi, että he eivät ole huomanneet mitään kehitettävää, kun taas esimiehistä vuorostaan kaikki kertoivat jotakin kehitettävää.

Esimiehet ja työntekijät kehuivat, että etäyhteydellä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa on helpompi pysyä asiassa, aikataulut ja muistiinpanojen kirjoittaminen helpottuu, yhteydenottojen määrä kasvaa ja matkustaminen vähentyy. Kehittämiskohteita esimiehen ja työntekijän vuorovaikutukseen löytyi esimiesten nostamana seitsemän ja työntekijöiden nostamana 17. Esimiehet nostivat esille kehittämiskohteina muun muassa epävirallisten kokoontumisten vähäisyyden, tekniset on- gelmat, ryhmätapaamisten järjestämisen vaikeuden, Teams-ohjelman ja uusien sovellusten käyt- tämisen arkuuden, toisten päälle puhumisen ja videon jakamisesta muodostuvan jännityksen.

Työntekijät nostivat esille muun muassa empatian kärsimisen, esimiehen etäisyyden, esimiehen liian harvan yhteydenpidon, tekniset ongelmat, keskustelun vaikeuden, jäykkyyden ja asiapainot- teisuuden, kommunikaation kärsimisen, liian harvoin tapahtuvan yhteydenpidon, läsnäolon tunteen puuttumisen, Teams-ohjeiden puutteellisuuden ja toisten päälle puhumisen. Molemmat osapuolet mainitsivat tekniset ongelmat ja toisten päälle puhumisen.

Kyselyssä selvisi, että esimiehet ja työntekijät olivat kokeneet monin eri tavoin sen, miten esimies tukee työntekijää. Esimiesten ja työntekijöiden vastauksissa oli paljon eroavia mielipiteitä, sillä osan mielestä se oli toiminut paremmin kuin ennen, osan mielestä erittäin hyvin, osan mielestä tyydyttä- västi ja osan mielestä siinä oli vielä kehitettävää ja haasteita. Luvussa 4.2 puhuttiin etäjohtami- sesta, ja siinä painotettiin tärkeinä asioina muun muassa luottamuksen rakentamista ja avointa keskustelua. Nämä samat asiat tulivat esille esimiesten ja työntekijöiden vastauksissa. Tärkeinä asioina esimiesten vastauksissa nousi erityisesti esille työntekijän tukemisen edesauttamiseksi kuunteleminen, säännöllinen yhteydenpito ja tilannekeskustelut, etäjohtaminen, esimiestäidot ja avoin keskustelu.

Työntekijöiden vastauksissa vuorostaan tärkeiksi asioiksi nostettiin kuunteleminen, hyvät esimiestaidot, säännöllinen yhteydenpito ja keskustelut, välittäminen, palautteen antaminen, kannustaminen ja työtaakan seuraaminen. Molemmat osapuolet nostivat esille kuuntelemisen ja säännöllisen yhteydenpidon, jotka ovat avainasemassa työyhteisön vuorovaikutuksessa. Tästä voidaan päätellä, että esimies tukee työntekijöitä parhaiten silloin, kun esimies on aktiivisesti yhteydessä työntekijöihin ja kuuntelee heitä.

Kehittämiskohteita tuli esimiehiltä kolme ja työntekijöiltä kolme siihen, miten esimies tukee työntekijää. Esimiehet nostivat esille, että on vaikeaa ylläpitää jaksamista, kun työntekijät ovat eristäytyneenä toisistaan, luottamuksellisten välien muodostaminen on haastavaa, kun henkilöä ei ole koskaan tavannut kasvotusten ja sen, että yhteisöllisyyttä ei ole tarpeeksi. Työntekijät nostivat esille, että esimies on kaukana alaisesta etäyhteydellä, huonon johtamisen takia jaksaminen on toiminut huonosti ja sen, että esimies ei heidän mielestään kanna huolta jaksamisesta, kun ottaa yhteyttä todella harvoin tai vain silloin, kun hänellä on työhön liittyvää asiaa. Vastauksissa toistui selvästi se, että täysin etäyhteydellä tapahtuva vuorovaikutus on vielä uutta esimiehille ja työntekijöille. Heillä oli selvästi ollut vaikeuksia totutella siihen, että eivät ole fyysisesti samassa paikassa ja kokivat eristäytyneisyyttä toisista työyhteisön jäsenistä.

Kyselyssä esimiehiltä ja työntekijöiltä kysyttiin vuorovaikutuksen toimivuudesta etäyhteydellä. Lähes kaikki vastaajat sanoivat sen olevan toimivaa. Heiltä kysyttiin myös, voisiko etätyöskentelyä jatkaa tulevaisuudessakin viisi päivää viikossa, ja tähänkin kysymykseen lähes kaikki vastasivat kyllä. Näistä vastauksista voidaan päätellä, että tämän kehittämistyön tekeminen tukee kehittämistyön tarkoitusta eli sitä, että etätyöskentelyä voitaisiin jatkossakin tarjota työskentelytapana viisi päivää viikossa, ja esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus voisi tapahtua pääasiassa pelkästään etäyhteydellä eikä ainoastaan väliaikaisesti.

Luvussa 4.1 mainittiin kuviossa 1 etätyön edellytyksiä, joita olivat työympäristö ja välineet, johtaminen, yhteistyö ja vuorovaikutus sekä etätyöntekijän valmiudet. Kyselyyn vastanneet esimiehet ja työntekijät kertoivat paljon tärkeitä kehittämiskohteita teknologiasta, palautteesta ja ohjauksesta, kuormittumisesta, sovituisista yhteydenpitokäytännöistä, itsensä johtamisesta ja osaamisesta. Kyseilyn vastaukset osoittivat, että etätyön edellytyksiä pitää ottaa huomioon ja soveltaa sellaisessa työyhteisössä, jossa työskentely tapahtuu pääasiassa etätyöskentelynä.

Kyselyn avulla saatiin kokonaan vastaus kahteen ensimmäiseen tutkimusongelmaan eli siihen, miten esimies ja työntekijä ovat kokeneet esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksen sekä siihen, miten esimies tukee työntekijää. Näiden vastausten lisäksi kolmanteen eli viimeiseen tutkimusongelmaan koskien sitä, minkälaisia kehittämiskohteita ja ratkaisuja löytyisi edellä mainittuihin asioihin saatiin tässä vaiheessa jo osittainen vastaus, sillä kehittämiskohteita löytyi yhteensä 28 kappaletta.

Toisena menetelmänä tässä kehittämistehtävässä käytettiin Teams-ohjelmassa järjestettyä vapaaehtoista työpajaa, johon lähetettiin kutsu yhteensä 20 kyselyyn vastanneelle esimiehelle ja työntekijälle ja johon osallistui vain kolme esimestä ja neljä työntekijää. Osallistujien alhainen määrä voi johtua siitä, että osa saattoi ajatella kiusallisena osallistua vuorovaikutteiseen tapaamiseen, jossa täytyisi kertoa avoimesti omia mielipiteitä vuorovaikutuksesta. Lisäksi osa saattoi ajatella kutsun saadessaan, että he olivat täysin tyytyväisiä eivätkä kokeneet, että mitään kehittävää olisi. Vähäinen osallistujien määrä voi myös johtua siitä, että kutsun saaneilla oli ollut kiireinen työtilanne työpajan järjestämishetkellä. Vuorovaikutus on monelle arkaluontoinen aihe, joten tämä voi lisäksi olla syy sille, että osa jätti osallistumatta työpajaan. Osallistujien vähäinen määrä vaikuttaa heikentävästi luotettavuuteen. Toisaalta työpajassa saatiin kuitenkin tuotettua ratkaisut lähes kaikkiin kehittämiskohteisiin, mikä oli työpajan ja kehittämistyön tavoite.

Työpajassa käytiin läpi kaikki 28 kehittämiskohdetta, ja niistä saatiin tuotettua ratkaisut kaikkiin paitsi neljään. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksen kehittämiskohteet liittyivät epävirallisten kokoontumisten vähäisyyteen, Teams-ohjelman ja uusien sovellusten käyttämisen arkuuteen, toisten päälle puhumiseen, videon jakamiseen, liian harvoin tapahtuvaan yhteydenpitoon, läsnäolon tunteen puuttumiseen, teknisiin ongelmiin, sovellusten hitauteen ja ylipäättään vuorovaikutuksen laatuun. Tuotetuissa ratkaisuissa toistui paljon yhdessä tekeminen, kuten After Work -tapahtumat, virtuaaliset kahvihetket, avun pyytäminen, yhdessä opetteleminen, jatkuva yhteydenpito, molempien osapuolten avoimempi kommunikaatio ja yhteydenottaminen sekä rauhassa kuunteleminen ja kannustaminen videon jakamiseen vähitellen.

Kehittämiskohteet, jotka liittyivät siihen, miten esimies tukee työntekijää, liittyivät myös vuorovaikutustilanteisiin. Esille nostettiin, että on vaikeaa ylläpitää jaksamista, kun työntekijät ovat eristäytyneenä toisistaan, luottamuksellisten välien muodostaminen on haastavaa, kun henkilöä ei ole koskaan tavannut kasvotusten ja se, että yhteisöllisyyttä ei ole tarpeeksi. Lisäksi esille nostettiin, että esimies on kaukana alaisesta etäyhteydellä, huonon johtamisen takia jaksaminen on toiminut huonosti ja esimies ei kanna huolta jaksamisesta, kun ottaa yhteyttä todella harvoin tai vain silloin, kun

hänellä on työhön liittyvää asiaa. Tuotetuissa ratkaisuisa painotettiin molempien osapuolten aktiivista yhteydenpitoa, virtuaalisia kahvihetkiä, oma-aloitteisuutta yhteydenpidossa ja esimiehen varamia ylimääräisiä tilannekeskusteluja.

Löydetyistä kehittämiskohteista ja tuotetuista ratkaisuisa voidaan päätellä, että työyhteisön etäyhteydellä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa tärkeää on toisten huomioon ottaminen, jatkuva yhteydenpito, yhdessä tekeminen, etäjohtaminen ja hyvän työilmapiirin rakentaminen. Tämän kehittämistyön alkaessa mainitsin siitä, että kaikki henkilöt ovat yksilöitä ja jokainen kokee vuorovaikutuksen eri tavoin. Tämä näkyy nyt vahvasti löytyneissä kehittämiskohteissa ja tuotetuissa ratkaisuisa. Onkin siis erityisen tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen osallistuu keskusteluun ja aktiviteetteihin, pitää yhteyttä työkavereihinsa ja esimieheensä ja huolehtii siitä, että työyhteisössä on hyvä olla.

Etäyhteyden teknisiin ongelmiin, sovellusten hitauteen, keskustelun vaikeuteen ja jäykkyyteen sekä tunnetilojen aistimisen vaikeuteen ei löydetty ratkaisuja työpajassa. Työpajassa todettiin, että teknisiin ongelmiin ja sovellusten hitauteen eivät esimiehet ja työntekijät voi itse vaikuttaa, vaan niihin löytyy ratkaisu ylemmiltä tahoilta. Keskustelun hankaluudesta ja jäykkyydestä sekä tunnetilojen aistimisen vaikeudesta puhuttiin työpajassa paljon ja pohdittiin jälleen sitä, että jokainen kokee vuorovaikutuksen yksilöllisesti. Näissäkin kohdissa syntyi hajontaa mielipiteissä, eli toiset eivät nähneet tällaisia ongelmia lainkaan ja toiset taas kokivat nämä asiat voimakkaasti.

Tekniset ongelmat ja sovellusten hitaudet liittyvät yleensä järjestelmään, jolla etäyhteys muodostetaan. Näihin kehittämiskohteisiin ei löydetty ratkaisuja työpajassa, mutta mielestäni niihin olisi voitu miettiä ratkaisuna esimerkiksi sitä, että esimies veisi kehittämiskohteita eteenpäin ylemmille tahoille tutkittavaksi. Keskustelun hankaluus ja jäykkyys sekä tunnetilojen aistimisen vaikeus koettiin myös työpajassa sellaisena asiana, johon ei voi vaikuttaa. Mielestäni niihin olisi kuitenkin voinut esittää ratkaisuksi esimerkiksi muissa kehittämiskohteissa esille tulleita ratkaisuja, kuten aktiivisuuden omassa työyhteisössä, säännöllisen yhteydenpidon ja hyvän työilmapiirin ylläpitämisen.

Työpajan avulla löytyi vastaus loppuosaan kolmannesta tutkimusongelmasta eli siihen, minkälaisia ratkaisuja löytyy esimiehen ja työntekijän vuorovaikutukseen sekä siihen, miten esimies tukee työntekijää. Löydettyjen kehittämiskohteiden ja tuotettujen ratkaisujen avulla tämä kehittämistyö voi lisäksi auttaa Verohallintoa muokkaamaan käytäntöjään lisääntyneeseen etätyöskentelyyn sopi-

vaksi, sillä niistä saadaan konkreettista apua käytäntöjen muokkaamiseen. Kyselyn tuloksista ilmeni selkeästi, että etäyhteydellä tapahtuva vuorovaikutus oli lähes kaikkien vastaajien mielestä toimivaa, ja sitä voisi jatkaa tulevaisuudessakin viisi päivää viikossa. Kyselyn tulokset ja tuotetut ratkaisut tukevat omaa ajatustani siitä, että etäyhteydellä tapahtuva vuorovaikutus ja pysyvä mahdollisuus etätyöskentelyyn voisivat jatkua pysyvästi tulevaisuudessa.

9 POHDINTA

Kehittämistyössä tarkoituksena oli selvittää, miten esimiehet ja työntekijät ovat kokeneet vuorovai-
kutuksen etäyhteydellä sekä miten esimies on tukenut työntekijää. Tavoitteena oli auttaa Verohal-
lintoa muokkaamaan käytäntöjään ja antaa tukea siihen, että voitaisiin jatkaa etätyöskentelyä työs-
kentelymuotona ja etäyhteydellä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Työn lähestymistavaksi valittiin ta-
paustutkimus ja menetelmiksi kysely ja työpaja.

Kyselyn avulla löydettiin vastaus kahteen ensimmäiseen tutkimusongelmaan eli siihen, miten esi-
mies ja työntekijä ovat kokeneet vuorovaikutuksen ja miten esimies tukee työntekijää. Tämän li-
säksi kolmanteen tutkimusongelmaan eli siihen, minkälaisia kehittämiskohteita ja ratkaisuja löytyy
saatiin osittain jo vastaus, sillä kyselyssä löydettiin kehittämiskohteita. Loppuosaan tutkimusongel-
masta saatiin vastaus työpajan avulla, sillä siellä tuotettiin ratkaisut kaikkiin paitsi neljään kehittä-
miskohteeseen. Työpajassa tuotetuissa ratkaisuisa painotettiin molempien osapuolten aktiivista
yhteydenpitoa, virtuaalisia kahvihetkiä, oma-aloitteisuutta yhteydenpidossa ja esimiehen varaamia
ylimääräisiä tilannekeskusteluita.

Työn alkaessa suhtauduin varauksella siihen, että kyselyyn vastaajat eivät välttämättä uskalla ker-
toa avoimesti kritiikkiä, jolloin kunnollisia kehittämiskohteita ei löytyisi ollenkaan ja työpajaa ei voi-
taisi järjestää lainkaan. Myönteisesti yllättävä asia kehittämistyön edetessä kuitenkin oli se, kuinka
runsaasti ja helposti kehittämiskohteita löytyi. Esimiehet ja työntekijät olivat selvästi iloisia siitä, että
heidän mielipiteitään kysyttiin ja niiden avulla haluttaisiin kehittää vuorovaikutusta Verohallinnossa.
Kyselyn teettäminen ja työpajan järjestäminen toteutti siis selvästi vuorovaikutuksen tarpeita. Moni
vastaajista oli selkeästi pohtinut itsekseen vuorovaikutukseen liittyviä asioita ja tarttui mielellään
tilaisuuteen, kun niistä kysyttiin lisätietoja tarkoituksena kehittää etätyöskentelyn käytäntöjä.

Kyselyn vastauksista myös näkemään hyvin sen, että muutos etäyhteydellä tapahtuvaan vuorovai-
kutukseen oli tapahtunut yllättäen koronapandemian myötä, jolloin käytäntöjen vakiinnuttamista ei
ollut vielä ehditty tehdä Verohallinnossa. Se, että kaikki eivät olleet huomanneet mitään kehitettä-
vää, ei tullut minulle yllätyksenä, sillä ajattelin alusta asti sitä, että kaikki kokevat asiat yksilöllisesti
ja näin ollen hajontaa tulee olemaan vastauksissa.

Kehittämistyössä selkeä ydinratkaisu oli työyhteisön yhteisöllisyys. Työn aiemmassa luvussa, jossa käsiteltiin vuorovaikutuksen käsitettä, mainittiin vuorovaikutuksessa tärkeiksi taidoiksi muun muassa kuunteleminen, avoimuus ja palautteen antaminen. Ratkaisuissa tämä näkyi selvästi, sillä yhdessä tekeminen, jatkuva yhteydenpito, työyhteisön jäsenten aktiivisuus, johtaminen ja hyvän työilmapiirin rakentaminen olivat keskiössä. Vuorovaikutuksen laatu tulee paranemaan huomattavasti, kun kaikki työyhteisön jäsenet panostavat toistensa hyvinvointiin, ottavat toiset huomioon ja pyrkivät yhdessä samaan päämäärään. Vuorovaikutuksessa olemus, eleet, ilmeet ja asenne vaikuttavat yllättävän paljon siihen, minkälainen kokemus vuorovaikutustilanteesta siinä mukana olleelle henkilölle jää. Kehittämistyössä ilmeni, että vuorovaikutusta pystytään kehittämään hyvinkin paljon yksinkertaisten ratkaisujen avulla.

Löydettyjen kehittämiskohteiden ja tuotettujen ratkaisujen avulla kehittämistyö tulee auttamaan Verohallintoa muokkaamaan käytäntöjään lisääntyneeseen etätyöskentelyyn sopivaksi, sillä niistä saadaan konkreettista apua. Kyselyn tuloksista ilmeni selkeästi, että etäyhteydellä tapahtuva vuorovaikutus oli lähes kaikkien vastaajien mielestä toimivaa ja sitä voisi jatkaa tulevaisuudessakin viisi päivää viikossa. Vastaukset tukevat omaa ajatustani siitä, että etäyhteydellä tapahtuva vuorovaikutus ja pysyvä mahdollisuus etätyöskentelyyn voisivat jatkua pysyvästi tulevaisuudessa eivätkä vain tilapäisesti.

Työn tuloksien saamiseen vaikutti olennaisesti kyselyyn ja työpajaan aktiivisesti osallistuneet esimiehet ja työntekijät. Koronapandemialla oli myös vaikutusta tulosten saamiseen, sillä sen myötä suurin osa Verohallinnossa työskentelevistä oli siirtynyt tekemään pääsääntöisesti etätyöskentelyä ja he olivat työskennelleet kuukausia putkeen kotoa käsin. Verohallinnossa voidaan kehittää työn tuloksien avulla työyhteisön vuorovaikutusta, etätyöskentelyn toimintatapoja ja etäjohtamista. Työn tulokset tukevat myös sitä ajatusta, että etätyöskentely voisi tulevaisuudessakin jatkua pysyvänä työskentelymuotona.

Työn valmistumisen jälkeen seuraava askel on työn tuloksista tiedottaminen laajemmin Verohallinnossa. Työstä ollaan tietoisia Verohallinnon valtakunnallisessa hankkeessa, mutta ei vielä muissa yksiköissä. Kyselyn ja työpajan toteuttaminen innosti osallistujia ja lisäsi tietoisuutta siitä, mitä kaitavaan vuorovaikutukseen. Työn toteuttamisen ja tiedottamisen jälkeen on luontaista yrittää seuraavaksi vakiinnuttaa työssä tuotettuja ratkaisuja käytännössä työskentelytapoihin Verohallinnon eri yksiköissä.

Kehittämistyön toteuttaminen oli hyvin mielenkiintoista. Etätyöskentely oli aiheena uusi ja ajankohdainen, joten siitä oli mielenkiintoista etsiä tietoa ja selvittää asiaa syvällisemmin. Etätyöskentely oli itselleni kiinnostava aihe myös siksi, että olen itsekin työskennellyt etätyöskentelynä useamman vuoden ajan Verohallinnossa. Tapaustutkimus oli luontainen valinta lähestymistavaksi kehittämistyöhön ja menetelminä kysely ja työpaja sopivat siihen hyvin. Oma kokemukseni oli kehittämistyön alkaessa, että esimiehet ja työntekijät ovat jo itse havainneet jotakin ongelmia heidän vuorovaikutuksessaan, mutta niitä ei ole vielä täysin ratkaistu olemassa olevilla käytännöillä tai niitä ei ole vielä otettu esille Verohallinnossa. Kokemukseni oli myös, että koronapandemian myötä esimiehillä ja työntekijöillä ei ole ollut paljon aikaa totutella muutokseen eli siihen, että esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus siirtyi yleensä kasvotusten tapahtuvasta vuorovaikutuksesta käytännössä kokonaan etäyhteydellä tapahtuvaksi vuorovaikutukseksi ja että Verohallinto ei ole millään ehtinyt vakiinnuttaa käytäntöjään esimiehen ja työntekijän vuorovaikutukseen.

Oma kokemukseni oli lisäksi myös se, että osa esimiehistä ja työntekijöistä ei ole huomannut minäkäänlaisia kehittämiskohteita etäyhteydellä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ja siinä, miten esimies tukee työntekijää ja osa taas on kokenut nämä asiat hankalaksi ja ahdistavaksi. Kaikki nämä kehittämistyön alussa esille ottamani asiat toteutuivat kehittämistyön edetessä ja se tuki työn edistymistä, sillä tutkimusongelmat oli aseteltu näiden kokemusten perusteella jo alusta alkaen.

Kehittämistyön tekeminen eteni alusta asti sujuvasti ja aikataulussa. Työlle oli asetettu noin kymmenen kuukautta aikaa ja tämä toteutui hyvin. Esimiehet ja työntekijät osallistuivat aktiivisesti kyselyyn ja sen avulla löytyi paljon kehittämiskohteita. Työpajaan osallistujia ei saatu kovin monta, mikä vaikuttaa luotettavuuteen negatiivisesti. Vapaaehtoiseen työpajaan olisi hyvin voinut lähettää kutsun esimerkiksi 40 esimiehelle ja työntekijälle, jolloin osallistujia olisi todennäköisesti saatu enemmän. Työpajan kesto oli lisäksi liian lyhyt, sillä asiaa olisi riittänyt paljon pidemmäksi aikaa.

Etätyöskentely on kasvanut merkittävästi työskentelymuotona viime vuosina, ja se tulee olemaan tulevaisuudessa yhä useammassa organisaatiossa osana työskentelytapoja. Organisaatioille etätyöskentely tarjoaa lukuisia positiivisia puolia, kuten sen, että työskentely onnistuu milloin tahansa ja mistä tahansa, virtuaalisia kokoontumisia ja kahvihetkiä voi järjestää todella isolle porukalle kerralla sekä pystytään säästämään työaikaa, kun työmatkoja ei tarvitse enää tehdä niin paljon.

Kehittämisideana ehdottaisin etätyöskentelyn tarjoamista työskentelymuotona tulevaisuudessa niin, että Verohallinnossa työskentelevät saisivat itse valita, milloin tekevät töitä kotona ja milloin

käyvät työpaikalla. Itseohjautuvuuden tunne kasvaisi merkittävästi, kun henkilö voisi itse suunnitella viikkojaan eli sitä, mistä käsin töitä tekee ja haluaako käyttää osan työpäivästään työpaikalle matkustamiseen. Monet kyselyyn ja työpajaan osallistuneet mainitsivat, että ovat kokeneet yksinäisyyttä jatkuvan etätyöskentelyn myötä ja ovat kaivanneet spontaaneja kohtaamisia ja kahvitteluhetkiä työkavereidensa kanssa. Etätyöskentelyn laajentaminen pysyväksi työskentelymuodoksi, mutta kuitenkin niin, että henkilö saisi itse valita haluaako työskennellä pelkästään etänä, toimisi ratkaisuna myös Verohallinnossa työskentelevien yksinäisyyden tunteeseen.

Pelkästään etäyhteydellä tapahtuvaan vuorovaikutukseen ehdottaisin kehittämisideana yksilöllistä suunnittelua esimiehen ja työntekijän välillä. Vuorovaikutus voisi tapahtua välillä kasvotusten niiden esimiesten ja työntekijöiden välillä, jotka haluavat mieluummin olla yhteydessä kasvotusten ja etäyhteydellä niiden välillä, jotka mieluummin ovat yhteydessä etäyhteyden välityksellä. Kameran käyttämisen muuttaminen täysin vapaaehtoiseksi Teams-ohjelmassa auttaisi myös rentouttamaan tunnelmaa niille, jotka eivät halua jakaa videotaan.

LÄHTEET

Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Abrams, Zara 2019. The future of remote work. Hakupäivä 18.12.2020.

<https://www.apa.org/monitor/2019/10/cover-remote-work>

Barrett, Jana 2020. The 7 deadly questions. Hakupäivä 8.1.2021. <https://www.getfeedback.com/resources/online-surveys/7-deadly-survey-questions/>

Brown, Jennifer Leigh 2017. The essential guide to writing effective survey questions. Hakupäivä 7.1.2021. <https://www.uxbooth.com/articles/the-essential-guide-to-writing-effective-survey-questions/>

Cambridge Dictionary 2021. Meaning of workshop in English. Hakupäivä 2.3.2021. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/workshop>

Choudhury, Prithwiraj & Larsson, Barbara Z & Foroughi, Cirrus 2020. It Is Time to Let Employees Work from Any-where. Harvard Business Review. Hakupäivä 17.12.2020. <https://hbr.org/2019/08/is-it-time-to-let-em-ployees-work-from-anywhere>

Doyle, Alison 2020. Communication skills for workplace success. The Balance Careers. Hakupäivä 3.2.2021. <https://www.thebalancecareers.com/communication-skills-list-2063779>

Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Forsten-Astikainen, Riitta & Kultalahti, Susanna 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. Hakupäivä 30.12.2020. <https://doi.org/10.23997/pk.69722>

Hallamaa, Teemu 2020. Koronavirus synnytti etätyöbuumin, joka saattaa mullistaa työelämän – Asiantuntija: Tässä ollaan aika isojen muutosten äärellä. Yle. Hakupäivä 6.1.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11257808>

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hornbæk, Kasper & Oulasvirta, Antti 2017. What is interaction? Research Gate. Hakupäivä 2.2.2021. https://www.researchgate.net/publication/313859745_What_Is_Interaction

Keisala, Katja 2017. Millaista on hyvä vuorovaikutus? Hakupäivä 30.12.2020. <https://vslj.fi/hyva-vuorovaikutus-perustuu-dialogille/>

LEAPS-Projekti 2018. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Menetelmiä: Ohjeita työpajan järjestäjälle. Hakupäivä 2.3.2021. http://palveluntuotteistaminen.fi/?page_id=127

Luomi, Elsi 2020. Etätyö haastaa itsensä johtamisen taitoja – huolehdi hyvinvoinnistasasi. Hakupäivä 30.12.2020. <https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/blogit/elsi-luomi/etatyo-haastaa/>

Luu, Vy 2019. Communication Techniques for Leading Remote Teams. Hakupäivä 29.12.2020. <https://thriveglobal.com/stories/communication-techniques-for-leading-remote-teams/>

MindTools 2018. Planning a Workshop. Hakupäivä 2.3.2021. <https://www.mindtools.com/pages/article/PlanningAWorkshop.htm>

Nordquist, Richard 2019. What is communication? The art of communicating and how to use it effectively. Thought Co. Hakupäivä 4.2.2021. <https://www.thoughtco.com/what-is-communication-1689877>

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2020. Helsinki: Gaudeamus.

The National Academies Press 2015. Enhancing the Effectiveness of Team Science: Supporting Virtual Collaboration. Hakupäivä 30.12.2020. <https://www.nap.edu/read/19007/chapter/12>

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Työturvallisuuskeskus 2020. Etätyössä turvallisesti. Hakupäivä 17.12.2020. https://ttk.fi/op-paat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti

Verohallinto 2019. Organisaatio. Toiminta. Hakupäivä 10.1.2021. https://vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/toiminta/

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Vilkman, Ulla 2016. Etätyön johtaminen edellyttää uudenlaista osaamista. Hakupäivä 18.12.2020. <https://etajohtaminen.fi/etatyon-johtaminen-edellyttaa-uudenlaista-osaamista/>

Yle 2020. Etätyökysely. Hakupäivä 17.12.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>

LIITTEET

Liite 1 Kyselyn runko esimiehille

Liite 2 Kyselyn runko työntekijöille

Kyselyn avulla tutkitaan, miten esimiehet ja työntekijät ovat kokeneet heidän välisensä vuorovaikutuksen, kun se on tapahtunut etäyhteydellä. Tämän lisäksi tutkitaan, miten kannustaminen, motivoiminen ja jaksamisen ylläpitäminen ovat toimineet esimiehen puolelta pelkästään etäyhteydellä. Kyselyssä esimiehellä tarkoitetaan hallinnollista esimiestä eli lähiesimiestä. Kyselyssä ei kysytä vastaajilta mitään sellaista tietoa, mistä vastaajan voisi tunnistaa. Kysely ja sen vastaukset hävitetään sen jälkeen, kun aineisto on analysoitu ja tutkimus on valmistunut.

1. Ikä a) 18-30 b) 31-50 c) 51-65

2. Onko alaistesi kanssa käyty kommunikointi, yhteydenpito ja pakolliset keskustelut (palkkakeskustelut, kehityskeskustelut ja tilannekeskustelut) tapahtuneet maaliskuun 2020 jälkeen pääsääntöisesti etäyhteydellä? a) kyllä b) ei

Jos vastasit ei, voit Lähettää lomakkeen vastaamatta kysymyksiin 4-8.

3. Kuinka monta kertaa viikossa olet yhteydessä alaisiisi sähköpostilla, Teamsissa tai muulla tavoin? a) harvemmin b) 1-2 kertaa c) 3-5 kertaa d) enemmän kuin 5 kertaa

4. Mitä positiivisia puolia on mielestäsi ollut etäyhteydellä tapahtuvassa kommunikoinnissa, yhteydenpidossa ja pakollisissa keskusteluissa (palkkakeskustelut, kehityskeskustelut ja tilannekeskustelut) alaistesi kanssa?

5. Minkälaisia kehityskohteita tai ongelmia olet kohdannut tai havainnut etäyhteydellä tapahtuvassa kommunikoinnissa, yhteydenpidossa ja pakollisissa keskusteluissa (palkkakeskustelut, kehityskeskustelut ja tilannekeskustelut) alaistesi kanssa?

6. Miten mielestäsi alaistesi kannustaminen, motivoiminen ja jaksamisen ylläpitäminen ovat toimineet pelkästään etäyhteydellä?

7. Oletko sitä mieltä, että esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus on toimivaa etäyhteydellä?
a) kyllä b) ei c) en osaa sanoa

8. Oletko sitä mieltä, että etätyöskentelyä voisi tulevaisuudessakin jatkaa 5 päivää viikossa? a) kyllä b) ei c) en osaa sanoa

8.1 Jos vastasit ei, voit kertoa tässä tarkemmin miksi.

Kyselyn avulla tutkitaan, miten esimiehet ja työntekijät ovat kokeneet heidän välisensä vuorovaikutuksen, kun se on tapahtunut etäyhteydellä. Tämän lisäksi tutkitaan, miten kannustaminen, motivoiminen ja jaksamisen ylläpitäminen ovat toimineet esimiehen puolelta pelkästään etäyhteydellä. Kyselyssä esimiehellä tarkoitetaan hallinnollista esimiestä eli lähiesimiestä. Kyselyssä ei kysytä vastaajilta mitään sellaista tietoa, mistä vastaajan voisi tunnistaa. Kysely ja sen vastaukset hävitetään sen jälkeen, kun aineisto on analysoitu ja tutkimus on valmistunut.

1. Ikä a) 18-30 b) 31-50 c) 51-65

2. Onko esimiehesi kanssa käyty kommunikointi, yhteydenpito ja pakolliset keskustelut (palkkakeskustelut, kehityskeskustelut ja tilannekeskustelut) tapahtuneet maaliskuun 2020 jälkeen pääsääntöisesti etäyhteydellä? a) kyllä b) ei

Jos vastasit ei, voit Lähettää lomakkeen vastaamatta kysymyksiin 4-8.

3. Kuinka monta kertaa viikossa olet yhteydessä esimieheesi sähköpostilla, Teamsissa tai muulla tavoin? a) harvemmin b) 1-2 kertaa c) 3-5 kertaa d) enemmän kuin 5 kertaa

4. Mitä positiivisia puolia on mielestäsi ollut etäyhteydellä tapahtuvassa kommunikoinnissa, yhteydenpidossa ja pakollisissa keskusteluissa (palkkakeskustelut, kehityskeskustelut ja tilannekeskustelut) esimiehesi kanssa?

5. Minkälaisia kehityskohteita tai ongelmia olet kohdannut tai havainnut etäyhteydellä tapahtuvassa kommunikoinnissa, yhteydenpidossa ja pakollisissa keskusteluissa (palkkakeskustelut, kehityskeskustelut ja tilannekeskustelut) esimiehesi kanssa?

6. Miten mielestäsi kannustaminen, motivoiminen ja jaksamisen ylläpitäminen ovat toimineet esimiehesi puolelta pelkästään etäyhteydellä?

7. Oletko sitä mieltä, että esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus on toimivaa etäyhteydellä?
a) kyllä b) ei c) en osaa sanoa

8. Oletko sitä mieltä, että etätyöskentelyä voisi tulevaisuudessakin jatkaa 5 päivää viikossa? a) kyllä b) ei c) en osaa sanoa

8.1 Jos vastasit ei, voit kertoa tässä tarkemmin miksi.