

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi YAMK, Liiketoiminnan kehittäminen

2021

Marianne Pajukoski

ETÄTYÖ EXIT KORONA

– Case: VAK

Marianne Pajukoski

ETÄTYÖ EXIT KORONA

- Case: VAK

Koronaviruspandemia aiheutti nopean siirtymisen etätyöhön myös sellaisissa organisaatioissa, joissa ei etätyöstä ollut juurikaan kokemusta.

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona VAK Oy:lle. Työssä selvitettiin miten konsernin Suomen yhtiöiden toimihenkilöt olivat kokeneet äkillisen etätyöhön siirtymisen sekä minkälaisia haasteita ja onnistumisia etätyö toi mukanaan. Lisäksi työssä selvitettiin toimihenkilöiden ja esimiesten halukkuus jatkaa etätyötä etätyösuosituksen päättymisen jälkeen. Työn tavoitteena oli löytää sellaiset etätyötoimintatavat, joita voidaan jatkossa hyödyntää yrityksessä. Tutkimuksessa käytettiin sekä Webropol-kyselyä kvantitatiivisena menetelmänä että haastatteluita kvalitatiivisena menetelmänä aineiston keräämiseksi.

Aiheesta nousivat esille kirjallisuudessa etätyön edellytyksistä tärkeimpinä luottamus, etätyöntekijän valmiudet, johtaminen, yhteistyö ja vuorovaikutus sekä työympäristö- ja välineet ja näiden taustalla vaikuttava työhyvinvointi. Näistä muodostui työn viitekehys, jonka perusteella laadittiin teemat kyselyyn ja haastatteluiden perusrunko.

Tutkimuksen perusteella hybridimalli on suosituin tapa tehdä työtä jatkossa VAK:lla. Tutkimustulokset osoittivat kommunikoinnin, yhteistyön ja luottamuksen olevan tärkeässä asemassa etätyön onnistumiseksi. Tutkimustulosten perusteella esimiesten ja toimihenkilöiden mielipiteet erosivat esimerkiksi säännöllisten kasvokkaisten tapaamisten ja yhteisten etätaukojen tärkeydestä. Opinnäytetyön lopputuloksena laadittiin kohdeyritykselle ehdotus etätyöskentelyn jatkosta, henkilöstön toiveen mukaisesti, hybridimallilla sekä kehitysehdotuksia etätyötapoihin. Lisäksi työn lopputuloksena laadittiin huoneentaulut sekä etätyöntekijöille että etäjohtajille.

ASIASANAT:

etätyö, hybridityö, luottamus, tiimityö, työhyvinvointi

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Development

2021 | 47 pages, 2 pages in appendices

Marianne Pajukoski

REMOTE WORK AFTER CORONA

-Case: VAK

Corona virus pandemia initiated a rapid change in work methods. Organizations which had not been previously working remotely on large scale had to accommodate to remote work.

This thesis was made according to the assignment of VAK Oy. Remote working methods are researched in the thesis. Main questions being, what methods served the purpose well at VAK, what needs to be done better and which methods are useable in the future? One of the key issues was to find out if the office workers are interested in remote work after corona pandemia. The main research method was a quantitative method, questionnaire and a supplementary method was a qualitative method, interview.

According to studied literature, the key points in remote work are trust, management, well-being at work, co-operation and communication. Also capabilities of the office worker to work remotely and work environment and equipment were pointed out. These issues became the framework of the thesis.

Based on this thesis, the hybrid model is the most popular method to work in the future at VAK. Results indicated that communication, co-operation and trust are vital elements when working remotely. Results also indicated that opinions between managers and office workers differ in some aspects, for example the importance of face-to-face meetings and remote breaks. The outcome of the thesis is a suggestion of the work method for the future and list of issues which needs to be addressed concerning remote work. The thesis includes also guideboards of things to remember when working in hybrid team for office workers and for team leaders.

KEYWORDS:

remote work, hybrid work, trust, team work, well-being at work

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn taustaa	6
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
1.3 Kohdeorganisaatio	8
2 ETÄTYÖ	9
2.1 Etätyö ja sen onnistumisen edellytykset	9
2.2 Luottamuksen merkitys etätyössä	10
2.3 Yhteistyö ja vuorovaikutus etätiimin toiminnassa	12
2.4 Etätiimin johtaminen	15
2.5 Työhyvinvointi ja sen merkitys etätyössä	17
2.6 Etätyöympäristö ja -välineet	20
2.7 Etätyöntekijän valmiudet	21
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	23
3.1 Tutkimusmenetelmät ja datan keruu	23
3.2 Kyselytutkimus	24
3.3 Haastattelut	27
4 TULOKSET	28
4.1 Kyselytutkimuksen tulokset	28
4.2 Haastatteluiden tulokset	35
4.3 Tutkimuksen luotettavuus	38
5 POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	40
LÄHTEET	45

LIITTEET

Liite 1. Yhdeksän vinkkiä etätyöhön – etätyöntekijän huoneentaulu.

Liite 2. Yhdeksän vinkkiä etäjohtamiseen – etäjohtajan huoneentaulu.

KUVIOT

Kuvio 1 Etätyön edellytykset (mukaihen Vilkman 2016; Breuer ym 2020,2; Työturvallisuuskeskus 2017)	10
Kuvio 2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76)	17
Kuvio 3 Toimihenkilöiden ja esimiesten tilastollisesti merkitsevimmät erot toimintatapojen tärkeydessä.	33
Kuvio 4. Kehitysehdotukset etätyötappoihin	43

TAULUKOT

Taulukko 1. Vastaajien jakautuminen toimihenkilöihin ja esimiehiin.	28
Taulukko 2. Muutos etätyötä tekevien henkilöiden määrässä eri etätyömalleissa.	28
Taulukko 3. Työhön liittyvien teemojen muutos etätyösuosituksen aikana (n=57).	30
Taulukko 4. Muutos alaisten tavoitettavuudessa ja esimiesten kokemassa luottamuksessa etätyöaikana.	30
Taulukko 5. Vastaajien kokemat muutokset etätyön edellyksissä ja toimintatavoissa etätyösuosituksen aikana (n=57).	31
Taulukko 6. Työtappojen tärkeys työn sujumisen kannalta.	32
Taulukko 7. Vertailu tulevista työntekemisen muodoista esimiesten ja toimihenkilöiden välillä.	34

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Vuonna 2020 pandemian aiheuttanut Covid19-virus muutti useiden ihmisten tapaa tehdä työtä. Suomessa Valtioneuvosto (2020) määräsi 16.3.2020 julkisen sektorin työntekijät mahdollisuuksien mukaan etätöihin koronavirusepidemian hillitsemiseksi ja sama suositus annettiin yksityisen sektorin työnantajille työntekijöiden siirtämisestä etätöihin.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä, VAK Oy:ssä, tehtiin ennen laajamittaista etätösuositusta etätöitä merkittävästi vähemmän kuin etätösuosituksen aikana. Aiemmin toimihenkilöiden työskentely painottui vahvasti toimipisteissä työskentelyyn. Organisaation toimihenkilöillä oli vaihtelevasti aiempaa kokemusta etätöistä eikä yhteisiä, kaikkien toimihenkilöiden käytössä olevia, toimintatapoja ja pelisääntöjä etätöihin suhteen juurikaan ollut. Valtioneuvoston (2020) etätösuositukseen reagoitiin VAK:lla nopeasti ja kaikki, joiden työtehtävät sallivat etätöiden tekemisen, siirtyivät joko kokonaan etätöihin tai osittaiseen etätöihin (hybridimalli). Toimenpide oli yksi monista, joilla pyrittiin minimoimaan työympäristössä lähikontaktit sekä minimoimaan viruksen leviämismahdollisuudet yrityksen henkilöstössä ja näin turvaamaan yritystoiminnan kannalta kriittisten toimintojen jatkuminen myös mahdollisessa tartuntatilanteessa. Osa VAK:n henkilöstöstä joutui sopeutumaan nopeasti työskentelyyn etänä ja löytämään uudet tavat tehdä yhteistyötä sidosryhmiensä kanssa.

Etätöiden ja sen erilaisten toteutusmuotojen termit ovat vakiinnuttamassa asemaansa arkikielessä koronapandemian aikana. Tässä opinnäytetyössä termillä etätö tarkoitetaan yleisesti kaikkia etätöiden toteuttamistapoja ja termiä hybridityö käytetään, kun halutaan tarkentaa, että työtä tehdään sekä työpaikalla että etänä.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää toimintatapoja, joita kohdeyrityksessä voidaan käyttää jatkossa etätöissä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä etätyösuosituksen aikana käytössä olleet toimintatavat tulisi jättää käyttöön myös etätyösuosituksen päättymisen jälkeen?
- Mitä toimintatapoja tulisi kehittää saatujen kokemusten perusteella ja miten niitä tulisi kehittää?

Vastaamalla näihin kysymyksiin luodaan opinnäytetyön lopuksi ehdotus työskentelymallista VAK:lla. Työssä selvitetään VAK:lla käytössä olleiden etätyötoimintatapojen toimivuutta ja kokemuksia koronaviruspandemian aikana tehdystä etätyöstä. Tavoitteena on hankkia ehdotuksia toimintatavoista, joita yrityksessä voitaisiin jatkossa hyödyntää. Opinnäytetyössä selvitetään lisäksi toimihenkilöiden halukkuutta etätyön jatkamiseen, sekä minkälaisessa muodossa etätyön toivotaan mahdollisesti jatkuvan. Opinnäytetyön tuloksena laaditaan VAK:lle ehdotus etätyön toimintatavoista. Ehdotus toteutetaan etätyöntekijän ja etäjohtajan huoneentaulujen muodossa. Lisäksi tuloksena laaditaan kehitysehdotuksia VAK:lle etätyöhön.

Tässä opinnäytetyössä on keskitytty etätyön tekemiseen erityisesti kohdeorganisaation tyypisissä yrityksissä, joissa osa toiminnoista on mahdotonta suorittaa etänä. Vaikka koronaviruspandemia vaikuttaa yhä opinnäytetyötä kirjoitettaessa työn tekemiseen ja yhteiskunnan toimintaan, on hyvä tehdä suunnitelmaa paluusta normaaliin tilaan. Paluu normaaliin arkeen antaa mahdollisuuden tarkastella toimintatapoja ja uudistaa tapaa töiden suorittamiseksi. Pandemian aikana saatuja kokemuksia etätyöstä voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä ja valita parhaat toimintatavat käytettäväksi myös jatkossa. Uusien toimintatapojen käyttöönotolla luodaan uusi normaali työskentelymalli, valitsemalla parhaat toimintatavat koronaviruspandemian ajalta.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi valittiin sekä kvantitatiivinen menetelmä (kyselytutkimus) että kvalitatiivinen menetelmä (haastattelu). Kyselyllä voidaan kysyä asioita suurelta vastaajajoukolta täsmälleen samalla tavalla. Lisäksi tulokset ovat helposti muunnettavissa numeraaliseen muotoon vertailua varten (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 193). Haastatteluilla saadaan tarkennettua tietoa tutkimuksen teemoista esittämällä lisäkysymyksiä haastateltavalle eri tavalla kuin kyselyssä on mahdollista. Haastattelussa on mahdollista reagoida haastateltavan vastauksien perusteella ja mahdollisesti saada uutta tietoa tutkimuksen kohteesta (Hirsjärvi ym. 2018, 204–206).

1.3 Kohdeorganisaatio

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatioina ovat VAK Oy sekä VAK Huoltopalvelut Oy (myöhemmin yhteisesti VAK). VAK Oy on perustettu vuonna 1972 Vahdolla, tuolloin yritys oli nimeltään Virtasen Autokori Ky. VAK on yksi Pohjoismaiden merkittävimpiä kuljetuskalustojen valmistajia ja yritys on kehittänyt innovatiivisia kuljetusratkaisuja asiakkaiden erilaisiin ja muuttuviin tarpeisiin.

Konserniin kuuluvat Suomessa VAK Oy:n lisäksi VAK Huoltopalvelut Oy ja VAK Vuokrapalvelut Oy sekä kiinteistöyhtiö Vaki-Nurmo Oy. Suomen yritysten lisäksi konserniin kuuluvat Ruotsissa toimiva VAK Sverige AB sekä Norjan myyntiin keskittynyt yhtiö, VAK Norge A/S. VAK Huoltopalvelut Oy tarjoaa raskaankaluston huolto- ja korjauspalveluita sekä varaosapalveluita ympäri Suomea kuudessa toimipisteessä. Konserni toimii sekä valmistavassa teollisuudessa että tuottaa korjauspalveluita asiakkaille. Konserni työllistää Suomessa kaikkiaan noin 500 henkilöä (2021).

2 ETÄTYÖ

2.1 Etätyö ja sen onnistumisen edellytykset

Etätyö tarkoittaa varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävää työtä ja sitä voidaan tehdä jatkuvasti, säännöllisesti ja satunnaisesti. Etätyön edellytyksenä on työtehtävien sopivuus muualla kuin työpaikalla tehtävään työhön (Vilkman 2016). Etätyö tuo joustavuutta työn tekemiseen, ja se voi olla yksi monista työn tekemisen muodoista (Fried & Hansson 2014, 205–207).

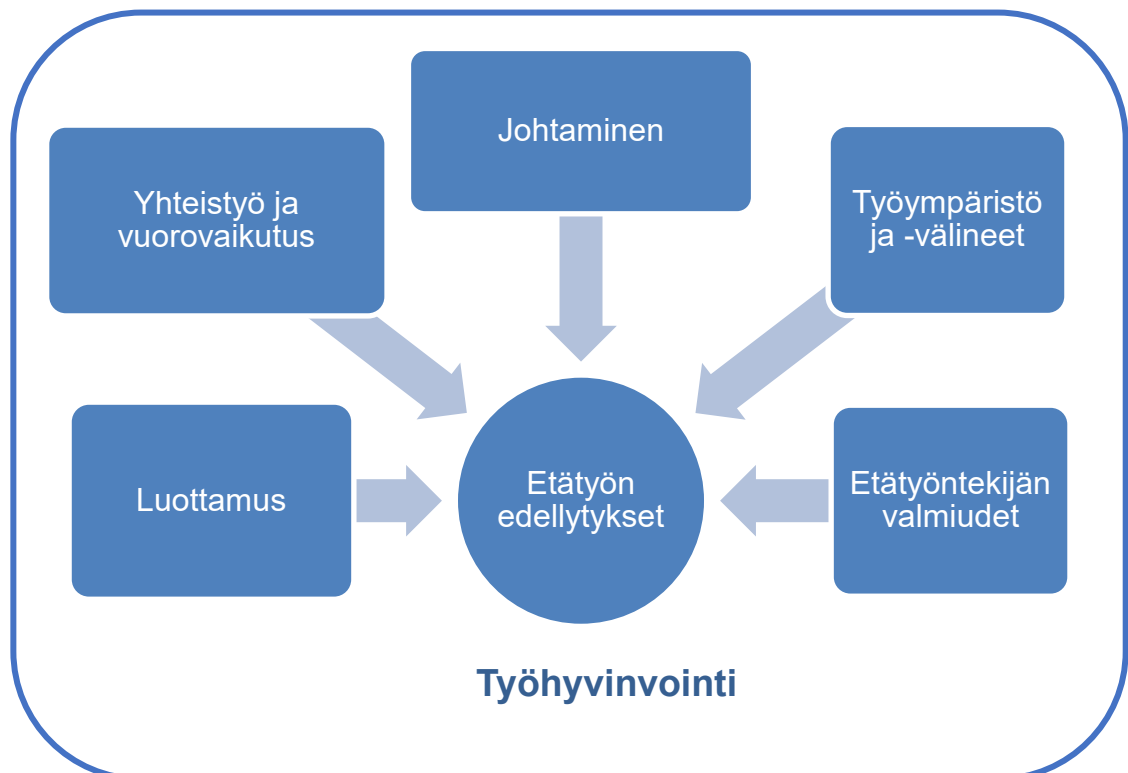
Etätyötä suunniteltaessa ja tehtäessä on huomioitava työympäristö ja välineet, johtaminen, yhteistyö ja vuorovaikutus sekä etätyöntekijän valmiudet (Työturvallisuuskeskus 2017). Työturvallisuuskeskuksen (TTK) määritelmästä puuttuu kirjallisuudessa vahvasti esiin nouseva luottamus (esimerkiksi Breuer, Huffmeier, Hibben ja Hertel 2020, 2). Etätyön onnistumisen kannalta tärkeiksi asioiksi Vilkman (2016) nimeää hyvän etäjohtamisen kuusi perusasiaa: pelisäännöt, jatkuvan dialogin, yhteisöllisyyden, luottamuksen, arvostuksen ja avoimuuden, jotka sisältyvät myös TTK:n ja Breuerin ym. onnistuneen etätyön elementteihin.

Etätyössä tulee huolehtia, että työympäristö ja -välineet soveltuvat etätyöhön. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työntekijällä on käytössään tarvittava teknologia ja mahdollisuus hoitaa työ tietoturvallisesti. Työergonomia ja -rauha tulee myös ottaa huomioon etätyöpisteessä. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Etätyön etuja ovat työvoiman parempi saatavuus, työrauhan parantuminen, asiakkaiden parempi paikallinen saavutettavuus, tuottavuuden parantuminen, esimerkiksi toimistotilojen tehokkaamman käytön kautta. Etätyön etuja ovat myös sairauspoissaolojen vähentyminen, työntekijöiden parantunut kyky vapaa-ajan ja työelämän yhdistämiseen, työmatkojen vähentyminen ja parantunut työtyytyväisyys. Lisäksi etätyön mahdollistaminen on nykyään myös merkki nykyaikaisesta työnantajasta ja parantaa näin mielikuvaa yrityksestä työnantajana. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 177–179.) Davidavičienė, Al Majzoub ja Meidute-Kavaliauskiene (2020, 2) vahvistavat näitä näkemyksiä etätyön eduista ja lisäävät lisäksi etuihin etätiimien kyvyn yhdistää ja jakaa osaamista. Edellä mainittujen lisäksi, etätyön hyödyksi voidaan lukea etätyöntekijän mahdollisuus oppia uusia, parempia toimintatapoja, koska toimintaympäristö on erilainen työpaikalla ja etätyöpaikassa (Elo 2020). Uuden oppiminen nousi työhyvinvointia lisäävänä tekijänä esiin

myös Työterveyslaitoksen (2020) Miten Suomi voi? – tutkimuksessa. Näin kokivat erityisesti henkilöt, jotka olivat tehneet korona-aikana enemmän etätyötä kuin ennen.

Kuten aiemmin mainitut teorialähteet osoittavat, hyvän ja toimivan etätyön edellytykset koostuvat luottamuksesta, yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta, johtamisesta, etätyöntekijän valmiuksista sekä työympäristöstä ja -välineistä. Työhyvinvointi vaikuttaa edellä mainittujen osatekijöiden kautta etätyön edellytyksiin, kuten kuviosta 1 käy ilmi.



Kuvio 1 Etätyön edellytykset (mukaillen Vilkman 2016; Breuer ym 2020,2; Työturvallisuuskeskus 2017)

Kuviossa 1 esitetyjä etätyön edellytyksiä käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.

2.2 Luottamuksen merkitys etätyössä

Luottamus voidaan käsittää monella eri tavalla, riippuen siitä minkä yhteydessä siitä puhutaan. Kyse on usein hyvin pienistä eroista, mutta erojen merkitys korostuu, kun luottamuksen kohteet vaihtelevat. Esimerkiksi institutionaalinen luottamus ja luottamus teknologiaa kohtaan eroavat ihmisten välisestä luottamuksesta. Ihmisten välinen luottamus

on kognitiivista eli rationaaliseen ajatteluun pohjautuvaa ja affektiivista eli tunteisiin pohjautuvaa. (Hacker, Johnson, Saunders & Thayer 2019, 7; Umar, Sial, Ali, Bari & Ahmad 2021.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään ihmisten välistä luottamusta ja sen merkitystä etätyön edellytyksenä.

Breuerin ym. (2020, 2) mukaan luottamuksen merkitys onnistuneessa etätyössä, erityisesti etätiimien työssä, on suurempi kuin lähitiimissä. Heidän mukaansa luottamus koostuu sekä jokaisen tiimin jäsenen että tiimin yhteisistä taidoista, hyväntahtoisuudesta, ennustettavuudesta, eheydestä ja läpinäkyvyydestä. Näihin luottamuksen osa-alueisiin vaikuttavat asiat kuuluvat osittain myös yhteistyön ja vuorovaikutuksen työkaluihin kuten, tiimin osaaminen, positiivinen mieliala, ystävällisyys, palautekulttuuri, tuen antaminen, systemaattisuus ja lupauksen pitäminen. (Breuer ym. 2020, 20.)

Luottamus syntyy tehokkaimmin kasvotusten tapahtuvassa kontaktissa (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 32). Kalliomaa ja Kettunen (2010, 41) sekä Eklund ym. (2019, 184–185) ovat myös havainneet, luottamuksen rakentumisessa erittäin tärkeänä osana olevan henkilökohtaiset tapaamiset ja riittävän vuorovaikutuksen, erityisesti tiimin elinkaaren alkuvaiheessa. Vuorovaikutuksella ja erityisesti kasvokkain käytävällä keskustelulla on merkittävä rooli luottamuksen säilymisessä (Saarinen 2017, 103). Breuerin ym. (2020, 6–7) sekä Eklundin ym. (2019, 185) mukaan virtuaalitiimien luottamuksen rakentuminen perustuu pitkälle teknologian välityksellä käytyyn kommunikaatioon ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Täysin etänä olevien tiimien luottamuksen rakentumiseen kuluu yleensä pidempi aika kuin lähitiimien luottamuksen rakentumiseen. Tiimin jäsenet rakentavat luottamuksen toiminnallaan ja se voi rakentua yhtä vahvaksi niin etätiimissä kuin lähitiimissäkin. Konfliktien läpikäyminen ja niistä selviäminen vahvistavat tiimin keskinäistä luottamusta ja parantavat tiimin resilienssiä. (Varajão, Fernandes, Amaral & Gonçalves 2021,3; Wong, Wang, Wang & Tjosvold 2019, 134–135.) Konflikteja läpikäymällä tiimille muodostuu luottamuksen vahvistumisen lisäksi yhteinen tapa toimia (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 189). Eklund ym. (2019, 185–186) mukaan epämuodollisen kommunikoinnin vähäisyys tai puuttuminen kokonaan pidentää luottamuksen rakentumista kokonaan etänä toimivassa tiimissä ja luottamuksen rakentuminen perustuu suurelta osin tiimin jäsenten suorituksiin.

Kalliomaa ja Kettunen (2010, 41) korostavat esimiehen ja alaisen suhteessa luottamuksen elementtejä, jotka ovat myös tiimiluottamuksen perusrakennuspalikoita. Kalliomaan ja Kettusen elementit ovat osapuolten välinen riippuvuus, oletus siitä, että osapuolet käyttäytyvät myönteisesti toisiaan kohtaan, riski haavoittuvuuteen ja oletus siitä, että

osapuolet eivät käytä tietämiään haavoittuvuuksia toista osapuolta vastaan. Luottamukseen liittyvä haavoittuvuus nimenomaan mahdollistaa toisen ihmisen luottamuksen. Haavoittuvuus mahdollistaa luottamuksen väärinkäytön, mutta aidossa, molemminpuolisessa luottamuksessa, kumpikaan osapuoli ei halua käyttää luottamusta väärin. (Saari- nen 2017, 102–104.) Kalliomaa ja Kettunen (2010,41) korostavat lisäksi, että molempien osapuolten tulee hyötyä yhteistyöstä, osapuolet suojelevat toistensa oikeuksia ja luotta- mus on vapaaehtoista. Breuer ym. (2020, 3–4) tutkimus tukee näitä elementtejä. Breu- erin ym. (2020, 6) mukaan pitkällä aikavälillä luottamuksen rakentumistavalla ei ole mer- kitystä vaan luottamuksen peruslähtökohdat ratkaisevat miten kestävä ja hyvä luotta- muksesta muodostuu.

Luottamusta vahvistetaan luottamuksellisen tiedon jakamisella, säännöllisillä palave- reilla, oikea-aikaisella tiedon jakamisella, avun pyytämisellä, kontrollista luopumisella, tii- mityön jatkuvuudella sekä viettämällä aikaa yhdessä. Tiimin jäsenen tekemien virheiden käsittely tiimin sisällä testaa tiimin luottamuksen tasoa. Luottamuksen määrä näkyy siinä, miten tiimi suhtautuu toisen jäsenen virheeseen ja esimerkiksi siinä, uskalletaanko tii- missä myöntää omia virheitään vai peitelläänkö niitä. (Breuer ym. 2020, 5, 20; Varajäo ym. 2021, 4.)

Saari- nen (2017, 98–99) näkee luottamuksen voimavarana. Luottamuksen avulla mah- dollistetaan sujuva yhteistö ja kommunikaatio organisaatiossa. Luottamuksella on posi- tiivinen vaikutus kommunikaation avoimuuteen ja se lisää erilaisuuden hyväksymistä sekä kasvattaa henkilökohtaista panosta tiimin hyväksi. Luottamuksellisessa työympä- ristössä on vähemmän käyttäyskulttuuria, koska yhteisön jäsenet luottavat siihen, että jo- kainen tekee osuutensa ja tiimin energia käytetään hyödyksi positiivisella tavalla. (Breuer ym. 2020, 6.) Eklund ym. (2019, 91–92, 186) korostavat myös avoimen kommunikaation merkitystä tiimin luottamuksessa. Luottamuksellinen ilmapiiri tiimissä helpottaa myös muutosten käsittelyä ja hyväksymistä, koska muutoksesta voidaan kommunikoida avoi- mestä, pelkäämättä tuoda esille omia mielipiteitään. Myös mahdollisen muutosvastarin- tatilanteen jatkuessa, luottavassa tiimissä jokainen tiimin jäsen voi puuttua tilanteeseen ja pyrkiä korjaamaan tilanteen.

2.3 Yhteistyö ja vuorovaikutus etätiimin toiminnassa

Suunnitelmallisen kommunikoinnin merkitys korostuu etätyöyhteisössä, koska kohtaa- misia ei tapahdu samalla tavalla kuin parhaimmillaan lähityöyhteisössä (Paul 2020, 71;

Ilmarinen 2020). Toimivassa tiimissä ja työyhteisössä sen jäsenet voivat kertoa mielipiteitään ja ajatuksiaan avoimesti, parantaen samalla tiimin ongelmanratkaisukykyä, koska ratkaisujen tueksi saadaan useampia näkökulmia ongelmiin. Kenenkään mielipidettä ei jätetä huomioimatta tai hylätä suoralta kädeltä. Tiimin jäsenten mielipiteiden huomiotta jättäminen tai suoralta kädeltä sen hylkääminen voi johtaa tiimin keskinäisen luottamuksen vähenemiseen ja tilanteeseen, jossa vastakkaiset mielipiteet koetaan henkilökohtaisina erimielisyyksinä, vaikka ne eivät sellaisia alun perin olisikaan. (Eklund ym. 2019, 93.)

Erityyppisiä yksilöitä sisältävä tiimi tukee toisiaan paremmin kuin samankaltaisista yksilöistä koostuva tiimi, koska tiimin jäsenten vahvuudet ovat erilaisia, niistä koostuu monipuolisesti ajatteleva ja toimiva tiimi. Monipuolisen tiimin haasteena on kuitenkin kommunikoinnin sujuvuus ja yhteensopivuus. Samankaltaisesti asioista ajattelevat henkilöt toimivat toisiinsa nähden ennalta arvattavasti, joten konfliktien määrä on todennäköisesti pienempi kuin monipuolisesti erilaisista ihmisistä kootussa tiimissä. Erilaiset toimintatapamielitykset esimerkiksi kommunikaation ja pelisääntöjen suhteen voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä ja virheellisiä oletuksia. Erityisesti erilaiset kulttuuritaustat aiheuttavat helposti epäselviä tilanteita toimintatapojen, arvojen ja odotusten suhteen. Tämän vuoksi tiimin johtamisella sekä hyvillä kommunikointi- ja yhteistyötaidoilla on merkittävä asema sen onnistumisessa. (Davidavičienė ym. 2020, 3–4.)

Työyhteisön jäsenten tulisi kommunikoida itse aktiivisesti muille. Erityisesti kysymysten esittäminen muille on tärkeää, koska muut eivät välttämättä ole tietoisia siitä, minkälaisesta tiedosta jokainen tiimi tai henkilö on kiinnostunut. Organisaation läpi käytävän kommunikoinnin merkitys on suuri yhteistyön ja vuorovaikutuksen onnistumiselle. Helposti saatavilla oleva tieto lisää vuorovaikutteisuutta ja tiedon hyödyntämistä, joka taas lisää luottamusta. Kyseessä on positiivinen oravanpyörä, luottamus lisää avointa kommunikaatiota organisaatiossa ja avoin kommunikaatio lisää organisaation jäsenten välistä luottamusta. Vaikka tietoa tulisi jakaa avoimesti luottamuksen kehittämiseksi ja säilyttämiseksi, kaikkea tietoa ei kuitenkaan ole tarkoituksen mukaista jakaa kaikille. On kuitenkin hyvä avoimesti myös perustella mitä tietoa ei jaeta yleisesti ja miksi näin on. Luottamuksellisen tiedon joutuminen väärään jakeluun aiheuttaa särön luottamukseen ja luottamuksen korjaaminen on paljon vaikeampaa kuin sen rakentaminen puhtaalta pöydältä. (Huttunen 2020, 133–134, 137.)

Haapakoski ym. (2020, 172) suosittelivat pitämään säännöllisesti yhteyttä muihin, mikäli työ vaatisi kontakteja työpaikalla ollessakin. Vaikka asiakkaiden ja työtovereiden

kohtaaminen ei fyysisesti etätyössä ole aina mahdollista, virtuaalipalaverit, -tauot ja puhelinkontaktit helpottavat yhteistyötä. Etätyöyhteisössä jokainen on samalla tavalla vastuussa työyhteisön hyvinvoinnista ja kommunikoinnin ylläpitämisestä kuin lähityöyhteisössäkin. Yhteistyö luo yhteenkuuluvuutta ja parantaa luottamusta. Vilkman (2021b), Elo (2020) sekä Eklund ym. (2019, 182) kirjoittavat samasta asiasta, yhteisöllisyyden korostetusta esiintuomisesta etänä toimivissa työyhteisöissä. Lisäämällä ihmisten yhteisöllisyyden tunnetta voidaan parantaa työhyvinvointia. Luovilla viestintäkeinoilla voidaan lisätä yhteisöllisyyttä sekä innostaa kommunikointiin teknologian välityksellä, erityisesti koronapandemian aikana, jolloin lähikontaktien määrä suositeltiin minimoimaan. Eklund ym. (2019, 182) toteavat, että virtuaalisten viestintätapojen käyttö on taito, jota on mahdollista opetella ja parantaa harjoittelemalla. Vilkman (2021b) mainitsee yhteisöllisyyden parantamisen keinona esimerkiksi perjantain viikkopalaverin yhteydessä pidettävän lyhyen pubivisan tai vastaavan, jolla saadaan hauskoja yhteisiä muistoja. Elo (2020) suosittelee etäjumppahetkiä työpäivän keskelle. Samalla saadaan yhteisöllisyyttä ja työn oheen lyhyt liikkumishetki.

Eklund ym. (2019, 89) mainitsevat, että tiimissä vuorovaikutus ja yhteistyö ovat ensisijaisen tärkeitä. Vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin varmistamiseksi tiimissä on hyvä sopia toimintaohjeita tiimin käyttöön. Hiila, Tukiainen ja Hakola (2019, 200–201) ovat samaa mieltä kommunikoinnin tärkeydestä. He myös kirjoittavat, että hyvä vuorovaikutus on erityisesti etätiimin toimivuuden edellytys. Erityisesti hybridimallisessa tiimissä, jossa osa tiimin jäsenistä on etänä, tiimin kommunikaatiossa tulee huomioida myös etänä työskentelevät tiimiläiset. Lisäksi kaikkien tiimin jäsenten tulee olla tietoisia etäisyyden tuomista haasteista ja pyrkiä osaltaan minimoimaan niiden vaikutusta (Vilkman 2021d).

Osana onnistunutta vuorovaikutusta on toimiva palautekulttuuri. Etätyössä palautetta ei saa samalla tavalla kuin lähityössä, joten palautteen anto tulee muistaa osana jokapäiväistä kommunikointia. Kehittävä palaute ja vaikeat asiat tulisi ottaa puheeksi myös etänä ollessa. Yhtä tärkeää on juhlistaa onnistumisia ja hyviä uutisia etänä. (Vilkman, 2021b.) Rehellisen palautteen antaminen kuuluu mihin tahansa hyvään työyhteisöön. Antamalla palautetta osoitetaan myös arvostusta työyhteisöä kohtaan (Vilkman 2016).

Etätyön pelisäännöt ovat merkittävässä asemassa työssä viihtymisen ja etätyöskentelyn onnistumisen kannalta. Etätyön pelisääntöjä ei yleensä ole mahdollista kopioida yritykseltä toiselle erilaisten toimintatapojen ja -ympäristöjen vuoksi. (Vilkman 2016.) Yksityiskohtaiset etätyön pelisäännöt tulisi olla tiimi- tai osastokohtaisia, koska yrityksen sisällä on paljon erityyppisiä toimintoja, joihin etätyö ja erilaiset etätyötavat sopivat erilailla.

Karkean tason linjaukset etätyöstä voivat olla yritysjohton määritlemiä koko konsernille, mutta esimerkiksi etäpäivien rajoittaminen tiettyyn määrään työpäiviä voi aiheuttaa yrityksen joissakin toiminnoissa haasteita tai muuttaa työn tekemisen lähes mahdottomaksi. Yritystason pelisääntöjä luotaessa tulisi kuunnella myös henkilöstön toiveita ja sitä minkä henkilöstö kokee toimivaksi. Uudet, yhdessä sovitut pelisäännöt tulee myös jalkauttaa selkeästi koko työyhteisölle siten, että ne on helppo omaksua ja hyväksyä. Yhdessä sovitut pelisäännöt on helpompi hyväksyä ja ottaa käyttöön, kun niiden sisältöön on päässyt itse vaikuttamaan. (Vilkman 2021a.) Pelisääntöjen sopiminen yhdessä on tärkeää myös siksi, että työyhteisön eri sukupolvien edustajat pääsevät tuomaan esille omia toiveitaan (Hiila ym 2019, 201). Yritystason pelisääntöjä luotaessa on tärkeää myös huomioida, mikä on nykytaso etätyössä ja mikä on tavoitetaso, johon etätyömahdollisuus halutaan saada (Vilkman 2021a).

Työyhteisöissä pelisäännöt ovat perinteisesti olleet kirjoittamattomia sääntöjä, joiden pariin uudet työntekijät opastetaan vähitellen. Etätyössä tiimi ei ole opastamassa vieressä uutta tiimin jäsentä samalla tavalla kuin lähityössä, joten pelisäännöt olisi hyvä kirjata esimerkiksi muistioon. Tällöin myös uusi työntekijä saa ne samansisältöisinä kuin ne on sovittu, eikä hänen tarvitse oppia sääntöjä kantapäähän kautta. Tällöin sääntöihin on myös mahdollista helpompi palata myöhemmin. Pelisääntöjä voidaan muokata tarpeen mukaan, jos ne koetaan toimimattomiksi tai löydetään parempia tapoja toimia. Pelisäännöissä on hyvä sopia tavoitettavuus ajasta ja tavoitettavuustietojen jakamisesta, yhteydenpitotavoista eri kiireellisyysluokan asioissa ja mahdollisista kiinteistä palaveriajoista sekä teknologian ja työvälineiden käytöstä. Koska pelisäännöt tulisi kirjoittaa yhdessä tiimin kanssa, niihin voidaan kirjata kaikki sellaiset asiat, jotka tiimin jäsenet kokevat tärkeiksi työn sujumisen kannalta. (Työterveyslaitos 2021b; Vilkman 2016.)

2.4 Etätiimin johtaminen

Lähtökohtana onnistuneelle etäjohtamiselle ovat luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys (Vilkman 2016; Haapakoski ym. 2020). Surakka ja Laine (2011, 195) lisäävät onnistuneen etäjohtamisen tekijöihin vielä läsnäolon ja ennakoitavuuden. Davidavičienė ym. (2020, 3) mainitsevat, että etätiimit tarvitsevat oikeanlaista johtamista, jotta tiimistä voi tulla huippuyksikkö. Etä- ja erityisesti hybriditiimin ja organisaation johtamisessa on huomioitava tasapuolisuus ja johtamisen tulee olla yhdenvertaista kaikille tiimiläisille. Yhdenvertaisuus ilmenee parhaiten siinä, miten

tiimin jäsenille jaetaan informaatiota. Kahvipöytäkeskusteluissa jaettu tieto tulisi jakaa myös etänä toimiville tiimin jäsenille. Hybriditiimien johtamisessa spontaaninen johtamistapa jättää helposti etänä olevat tiimin jäsenet osittain huomiotta ja heikentää samalla yhdenvertaista johtamista. (Edwards 2020; Sull, Sull & Bersin 2020; Vilkmán 2021c.)

Etä- ja hybriditiimien johtamisessa kommunikointi tapahtuu lähitiimistä poikkeavalla tavalla. Säännölliset ja etukäteen valmistellut kahdenkeskiset keskustelutuokiot helpottavat esimiehen mahdollisuutta tukea alaisia ja esimerkiksi seurata heidän kuormittumistaan ja jaksamistaan. Etätiimin johtamisessa tulisi kuitenkin muistaa, että turhia palaverieja ei kannata järjestää isolle porukalle vain palaverin vuoksi. (Haapakoski ym. 2020; Vilkmán 2021c.)

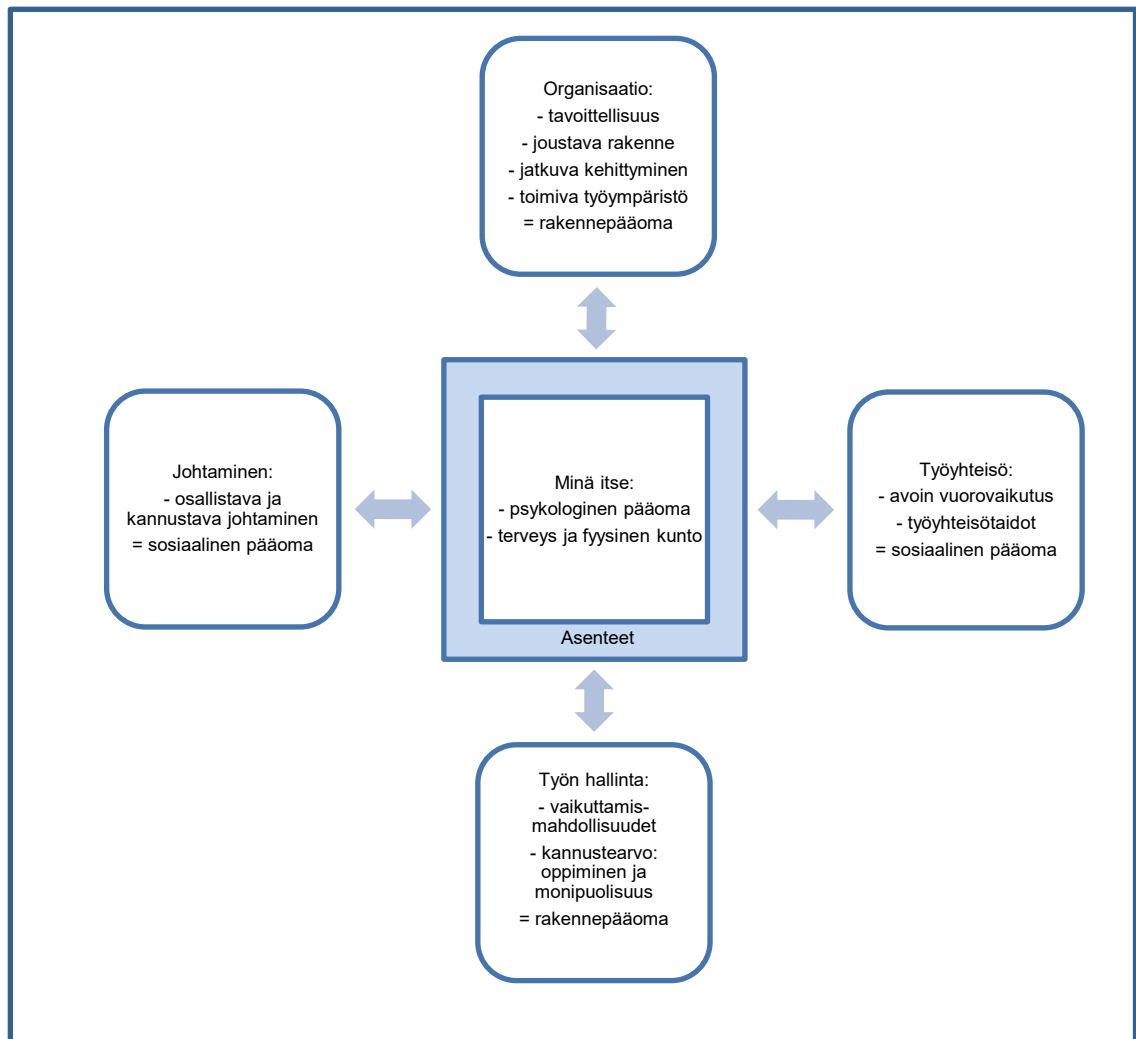
Etätyössä tarvitaan tavoitteita ja niiden seuranta. Etätyön tavoitteet tulisi asettaa siten, että niiden tavoittelu ja seuranta on tarkoituksen mukaista. Tällaiset tavoitteet helpottavat esimiehen tekemää etätyön tavoitteiden mittaamista ja seuranta. Tavoitteiden saavuttamiseksi etätyöntekijän on osattava johtaa itseään ja omaa työtään eri tavalla verrattuna lähityöhön, jossa tiimi tai esimies on läsnä. Vaikka etätyössä työntekijän on tehtävä yleensä enemmän itsenäisesti päätöksiä työhönsä liittyvissä kysymyksissä kuin lähityössä, se ei kuitenkaan poista esimiehen velvollisuutta olla tavoitettavissa ja tukea alaisia tarvittaessa. Tämä edellyttää, että esimiehillä ja alaisilla on selkeä kuva siitä, mitä heiltä odotetaan. Myös esimies on osa tiimiä ja hänellä tulisi olla mahdollisuus pyytää apua tarvittaessa tiimiltään. Tärkeintä on, että työt tulevat tehdyksi sovituksessa aikataulussa. (Haapakoski ym. 2020, 112; Sull, Sull & Bersin 2020; Vilkmán 2016.)

Yhteisöllisyyden huomioiminen etätiimin johtamisessa tärkeää tiimin toimivuuden takaamiseksi. Yhteiset hetket parantavat tiimin jäsenten luottamusta toisiinsa ja tietoa jaetaan helposti huomaamattomasti, muun keskustelun ohessa. Tiimin työskennellessä samassa paikassa, epävirallisia kohtaamisia tapahtuu vaivattomammin kuin etätiimissä. Etätiimin vetäjän tulisi mahdollistaa tilanteita, joissa tiimiläiset pääsevät keskustelemaan yhdessä avoimesti ja epävirallisesti, aivan kuten lähitiimissä tapahtuisi esimerkiksi kahvitauoilla. Erityisesti koronapandemian aikana, pitkään kestäneessä etätyössä, päivittäisten, lyhyiden tiimin kokoontumisten koettiin helpottavan keskittymistä ja sitouttavan työskentelyyn etänä. Epävirallisten keskusteluiden laajentaminen organisaatiossa voi olla tarpeen pidempiaikaisessa etätyössä, myös yli tiimirajojen. (Edwards 2020; Sull, Sull & Bersin 2020.)

2.5 Työhyvinvointi ja sen merkitys etätyössä

Käsitteenä työhyvinvointi on osittain sidottu kulttuurisiin tekijöihin. Suomalainen työhyvinvointikäsite sisältää useimmiten työn sujumisen, työterveyden ja työkyvyn. Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työnhallinta sekä työntekijä itse. (Manka & Manka 2016, 75.) Myös Pennonen (2021, 16) määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, joka muodostuu työstä, joka on terveellistä, turvallista ja tuottavaa. Tätä työtä suorittavat ammattitaitoiset työntekijät, osaavassa työyhteisössä. Työyhteisön jäsenet kokevat työn olevan mielekästä ja palkitsevaa ja se on sopiva osa heidän elämänsä.

Työhyvinvointi on subjektiivinen näkemys hyvinvoinnin tilasta. Kuvion 2 mallissa jaetaan työhyvinvoinnin peruspilarit sosiaaliseen pääomaan ja rakennepääomaan.



Kuvio 2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76)

Jokainen organisaation jäsen suodattaa nämä omien asenteidensa ja tunteidensa kautta, jolloin muodostuu jokaisen yksilön oma käsitys työhyvinvoinnista. Rakennepääomaan kuuluvat organisaation toimintatavat ja toimintakulttuuri sekä riittävän monipuolinen työn sisältö ja vaikuttamismahdollisuudet organisaatiossa esimerkiksi toimintatapoihin. Rakennepääomaan sisältyy myös oppimismahdollisuudet. Toinen puoli työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on sosiaaliseen pääomaan kuuluvat tekijät: osallistava ja kannustava johtaminen sekä työyhteisö. Työyhteisössä työhyvinvointiin vaikuttavat työilmapiiri, vuorovaikutuksen avoimuus ja helppous sekä kaikkien työyhteisön jäsenten työyhteisötaidot. (Manka & Manka 2016, 76.) Työyhteisön tuella ja ennen kaikkea sen puutteella on merkittävä vaikutus etätyöntekijän työhyvinvointiin (Työterveyslaitos 2020, 3).

Hyvän työyhteisön merkitys työhyvinvoinnin kannalta on suuri. Hyvinvoiva, tuottava ja voimaannuttava työyhteisö pitää sisällään kunnon olosuhteet, reilun johtamisen, mielekkään ja sujuvan työn sekä tukevan työyhteisön. Olosuhteet pitävät sisällään myös toimivat työvälineet, hyvät työolosuhteet, sopivan kuormituksen sekä taatun turvallisuuden ja terveyden työssä. Yhteisten tavoitteiden eteen työskentely on helpompaa avoimessa ilmapiirissä, jossa voidaan puhua vaikeistakin asioista ja ongelmia ratkotaan tarvittaessa yhdessä. Erilaiset roolit ja ihmiset, jotka antavat oman asiantuntijuutensa työyhteisön käyttöön sekä yhteiset kokemukset lisäävät yhteisöllisyyttä ja oppimista työyhteisön sisällä. Mitä paremmin työyhteisö voi, sitä helpommin työyhteisö selviää toimintakykyisenä muutostilanteista. (Kehusmaa 2011, 112–113; 116–117; Pennonen 2021, 16–17.) Erityisesti pitkäkestoisessa etä- ja hybridityössä työhyvinvointiin vaikuttavat myös työntekijän perhesuhteet. Pakollisen etätyön aikana, yksinasuvilla työhyvinvointi heikkeni verrattuna muiden kanssa asuviin. (Työterveyslaitos 2021a, 2021c.)

Mielekäs ja sujuva työ on jokaisen henkilökohtainen kokemus ja organisaatiossa on useita, osittain toisistaan poikkeavia, käsityksiä siitä mitä on mielekäs ja sujuva työ. Oman osuuden ymmärtäminen ja näkeminen kokonaiskuvassa parantaa yleisesti ottaen työn merkitystä. Myös mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja organisaation toimintaan parantavat henkilön kokemusta työn mielekkyydestä. Tässä auttavat myös organisaation tavoitteiden ja strategian ymmärtäminen ja hyväksyminen henkilökohtaisella tasolla. (Kehusmaa 2011, 114–116.)

Merkittävä haaste työhyvinvoinnille etätyössä on työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Työntekijän voimavarat tulisi jakaa tasapainoisesti työn ja vapaa-ajan välille, jotta ne tukisivat toisiaan ja antaisivat vastavuoroisesti toisilleen voimaa (Pennonen 2021, 41).

Työajan ja vapaa-ajan erottaminen on tärkeää työpäivästä palautumisen kannalta. Tasapainon säilyttämiseksi työntekijällä pitää olla mahdollisuus palautua henkisestä ja fyysisestä kuormituksesta. Riittävä palautuminen vähentää työstä aiheutuvaa stressiä ja siitä aiheutuvia terveysongelmia. Työstä palautumisen mekanismeja ovat psykologinen irrottautuminen työstä, rentoutuminen, taidonhallintakokemukset, kontrollin tunne sekä merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteet. Psykologinen irrottautuminen edellyttää, että ajatukset siirretään pois työasioista. Etätyössä työpaikalta ei voi fyysisesti poistua, joten psykologinen irrottautuminen on erittäin tärkeää. Taukojen pitäminen ja pieni liikkuminen työpäivän aikana ovat tärkeitä ja niistä tulee oppia pitämään itse huolta. Tässä auttavat rutiinit, joita luomalla työpäivän kulkua on helpompi suunnitella ja hallita. Rutiinien avulla on myös helpompi hallita työpäivän alkua ja loppua. Työpaikalla tehtävään työhön liittyvät rutiinit, esimerkiksi työmatkat, helpottavat työhön siirtymistä työpäivän aluksi sekä työstä irtautumista työpäivän päätteeksi. Etätyössä tällaiset rutiinit puuttuvat, joten työ- ja vapaa-ajan erottamisen helpottamiseksi tulisi löytää omaan päivään sopivat rutiinit joilla aloittaa ja päättää työpäivä. (Elo 2020; Haapakoski ym. 2020,108; Pennonen 2021, 36–40.) Mikäli työpisteeltä irtautuminen tuntuu hankalalta, Paul (2020, 46) suosittelee kirjaamaan itselleen kalenteriin selkeän työajan ja kirjaamaan myös harrastukset kalenteriin, jotta niille varmasti jää aikaa. Vapaa-ajan aktiviteettien tulisi olla sellaisia, että ne ovat henkilölle mieluisia ja niissä kokee onnistumista. Myös vapaa-aikana tapahtuva omaehtoinen opiskelu parantaa yleensä palautumista. (Pennonen 2021, 35–37.) Työelämän ja vapaa-ajan joustot helpottavat työntekijän elämän osa-alueiden yhteensovittamista. Toisinaan työ saattaa vaatia pidempiä päiviä, mutta vastaavasti työntekijän pitäisi pystyä tarvittaessa saamaan joustoa myös vapaa-ajan elämän tarpeisiin, esimerkiksi harrastusten tai perheen elämäntilanteiden vuoksi. Etätyö tarjoaa mahdollisuuden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. (Pennonen 2021, 42.)

Työpäivän aikana tapahtuva palautuminen vähentää työpäivän jälkeen vaadittua palautumisaikaa. Työpäivän aikana tulisi huolehtia taukojen pitämisestä ja ravinnon saamisesta. Lähityössä tulee helposti pidettyä mikrotauvoja, jotka kestävät muutamasta sekunnista muutama minuuttiin. Etätyössä mikrotaukojen pitäminen ei ole aivan yhtä itseltään selvää kuin lähityössä, joten niitä olisi hyvä aikatauluttaa itselleen päivän yhteyteen ja tietoisesti nousta tuolista hetkeksi esimerkiksi venyttelemään. Kokemus sopivasta työ- ja vapaa-ajan välisestä suhteesta on kuitenkin jokaiselle henkilökohtainen. (Pennonen 2021, 38–40, 43.)

Etätyötä tekevien tulisi keskustella esimiehen kanssa mahdollisista työntekopaikkaan liittyvistä haasteista ja pyrkiä löytämään yhteistyössä ratkaisuvaihtoehtoja. Ongelmien esiin tuominen on työntekijän vastuulla, koska esimiehillä ei ole välttämättä pääsyä etätyöpistelle varmistamaan työpisteen sopivuutta työn tekemiseen. Työntekijän vastuulla on siis itse huolehtia siitä, että paikka on työnteolle sopiva ja turvallinen. Työterveyshuolto tarjoaa vinkkejä ja ohjeita ergonomisen työpisteen luomiseen etätyöpisteelle. (Koroma, Hyrkkänen & Rauramo 2011, 15.)

Työhyvinvoinnin positiivisin ilmentymä on työn imu. Tällöin työntekijä kokee tekevänsä merkityksellistä työtä, mielekkäässä työympäristössä. Työn imua kokeva työntekijä on motivoitunut ja innostunut työstään. Hän on aikaansaava, aloitteellinen ja haluaa kehittää työtään. Työntekijät sitoutuvat työpaikkaansa ja kokevat yhteisöllisyyttä työyhteisön jäseniä kohtaan. Vastoinkäymiset koetaan enemmän haasteina kuin negatiivisuutena. (Hakanen 2011, 38–41.) Työterveyslaitoksen tekemässä seurantatutkimuksessa työn imu kasvoi koronapandemian alkuvaiheessa. Vuoden 2020 loppupuolella se kääntyi kuitenkin laskuun. Kesän 2021 tuloksissa hybridityö osoittautui vastaajien keskuudessa työn imun suhteen parhaimmaksi vaihtoehdoksi. Lisäksi hybridimallilla töitä tekevät tylsistyivät työssään hieman vähemmän kuin lähi- ja kokonaan etätyötä tekevät. (Työterveyslaitos 2021c.)

2.6 Etätyöympäristö ja -välineet

Etätyötä tekevien on hyvä hallita hyvin organisaatiossa käytettävä teknologia. Työnantajan tulisi varmistaa, että jokainen osaa käyttää sovittuja järjestelmiä ja ohjelmistoja sovitulla tavalla ja tarvittaessa tarjota koulutusta tai opastusta. Ergonomiset työvälineet esimerkiksi hiiri, näyttö, työpöytä ja -tuoli sekä sopiva valaistus ovat tärkeitä onnistuneessa etätyössä. Etätyöpisteen ergonomiasta vastaa työntekijä itse. (Haapakoski ym. 2020, 172–173.) Paul (2020, 24–25) sekä Elo (2020) suosittelevat kiinnittämään työpisteen ergonomiaan erityistä huomiota, jotta työntekijä säästyy niska-hartiaseudun ongelmilta. Lisäksi työpisteen sijoittelulla on merkitystä. Paul kirjoittaa, että parhaassa tapauksessa työpiste on erillisessä tilassa, jonka oven voi sulkea työpäivän päätteeksi. Mikäli erillistä tilaa ei ole, käytettävältä työpöydältä kannattaa päivän päätteeksi siivota työhön liittyvät asiat pois näkyvistä, jotta työstä pääsee irtaantumaan helpommin, eikä työpapereita tule silmäiltyä vahingossa.

Virtuaalikokousten suunnittelulla on merkittävä rooli kokouksen onnistumisessa. Asialistan ja esitysmateriaalin tulisi olla selkeitä ja osallistavia. Erilaisten kyselyiden ja äänestysten toteuttaminen vaatii myös enemmän taustatyötä etäkokouksissa kuin lähikokouksessa. (Haapakoski ym. 2020, 172–173.) Etäpalavereiden onnistumisessa hyvin pieneltäkin tuntuvat asiat voivat parantaa palaveriin keskittymistä, esimerkiksi etäpalaveriin liittyen Paul (2020, 32–33) suosittelee, että osallistujat mykistävät mikrofoninsa, kun eivät he eivät ole puhevuorossa. Taustalta kuuluvat äänet ja jopa haukotukset kuuluvat mikrofoneista muiden korviin ja näin häiritsevät muiden keskittymistä. Palaveriin tulisi myös saapua ajoissa ja keskittyä samalla tavoin, kuin ne olisivat tavallisia neuvotteluhuonekokouksia. Hyvät kokoustavat pätevät myös etäkokouksissa ja osoittavat arvostusta muita osallistujia kohtaan.

2.7 Etätyöntekijän valmiudet

Etätyö vaatii työntekijältä itseltään kykyä johtaa itseään. Itsensä johtamiseen kuuluu niin työtehtävistä suoriutuminen, mutta myös työhyvinvoinnista huolta pitäminen. Etätyötä tekevällä ei ole työkaveria vieressä, joka huomaisi taukojen puuttumisen, stressitason nousun tai työmotivaation laskun. Itsensä johtaminen vaatii vastuuta omasta tekemisestä, mutta myös ymmärrystä siitä, että jatkuvasti ei tarvitse olla täydellisen tehokas, aivan kuten ei tarvitse olla toimistolla työskennellessäkään. (Eklund ym. 2019, 182; Työterveyslaitos 2021b; Vilkmán 2016.)

Eklund ym. (2019, 193–194) mainitsevat, että etätyöntekijän tulisi omata riittävä substanssiosaaminen sekä kyky tehdä itsenäisesti töitä, jotta hän kykenee tekemään työnsä ilman muiden jatkuvaa tukea. Itsensä johtamistaidot tukevat etätyöntekijän työhyvinvoinnin hallintaa ja helpottavat työn merkityksellisyyden kokemista. Etätyöntekijän tulisi hallita hyvin käytettävät viestintävälineet sekä kyky ja halu kommunikoida muun tiimin kanssa. Hyvät tiimityötaidot pitävät tiimin yhtenäisenä ja niiden avulla voidaan varmistaa, että tiimin jäsenet eivät eristäydy. Tämä on erityisesti riskinä tilanteessa, jossa osa tiimistä toimii lähitiiminä. (Hiila ym. 2019, 200–201; Koroma ym. 2011, 17; Vilkmán 2021c.) Tiimin jäsenten yhteistyötaidot ovat erittäin suuressa asemassa sekä etätiimissä että hybriditiimissä. Näiden varmistaminen ja yhteisten toimintatapojen luominen on tärkeää ja samalla se sitouttaa tiimin jäsenet noudattamaan niitä. Lisäksi etä- ja hybriditiimissä työskentelevien tulisi noudattaa sovittuja käytäntöjä ja yhdessä huolehtia siitä, että myös epäviralliset kuulumiset tulevat käytyä läpi. (Davidavičienė ym. 2020, 3–4.)

Etätyö vaatii itseohjautuvuutta enemmän kuin lähityö. Jotta työntekijä voi olla onnistua itseohjautuvuudessa, tulee tiimissä olla määritelty tavoitteet ja pelisäännöt selkeästi. Itseohjautuva työntekijä osaa tehdä itsenäisiä päätöksiä sovituisissa raameissa ja osaa tehdä työnsä ajasta ja paikasta riippumatta, ymmärtäen samalla muiden odotukset oman roolinsa tuotoksesta. Itseohjautuvuus lisää työntekijän motivaatiota, sitoutuneisuutta sekä onnistumisen ja osaamisen tunnetta työssään (Haapakoski ym. 2020, 102–103.) Vilkman (2019) lisää itseohjautuvuuteen vielä kyvyn aikatauluttaa töitään sekä huomioida oman työn vaikutus kokonaisuuteen. Monipaikkaisissa tiimeissä työskentelevien tulisi pyrkiä toimimaan mahdollisimman proaktiivisesti. Proaktiivinen ajattelu ja toiminta auttaa ennakoimaan ja varautumaan mahdollisiin ongelmatilanteisiin.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusmenetelmät ja datan keruu

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi valittiin sekä kvantitatiivinen menetelmä, kyselytutkimus, että kvalitatiivinen menetelmä, haastattelu. Kyselytutkimus valikoitui ensisijaiseksi tutkimusmenetelmäksi, koska tavoitteena oli saada mahdollisimman monelta toimihenkilöltä mielipide etätyöhön VAK:lla ja kokemuksia etätyöajasta. Webropolilla toteutettu lomakekysely on tyypillinen kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, jolla on mahdollista saada vertailukelpoisia vastauksia suurelta joukolta vastaajia. Kyselytutkimuksen tulokset ovat analysoitavissa kustannustehokkaasti, ja käsittelyyn on valmiita analysointi- ja raportointitapoja. (Hirsjärvi ym. 2018, 195 & Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 104.)

Täydentävänä tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistruktruoituja haastatteluja. Haastattelu on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jolla on mahdollista selventää ja syventää tutkittavia asioita. Haastattelu sopii hyvin tutkimusmenetelmäksi, kun tutkimuksen kohteena on yksilö ja halutaan löytää uusia näkökulmia tutkittavasta aiheesta sekä saada tarkempi kuva haastateltavan ajatuksista. Haastattelussa tutkimuksen kohteella on mahdollisuus kertoa vapaasti näkökulmiaan tutkittavasta aiheesta. Haastattelussa on kyse ennakoitavasta keskustelusta, jossa haastattelija ohjaa keskustelua haastattelukysymysten avulla. Haastatteluiden tallentaminen helpottaa keskustelun analysointia. Onnistunut haastattelu edellyttää luottamusta haastateltavan ja haastattelijan välillä. Puolistruktruoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu etukäteen. Niiden järjestystä voi kuitenkin vaihdella siten, että sopivat haastatteluun joustavasti. Lisäksi tilanteeseen sopimattomia kysymyksiä voidaan vastaavasti jättää kokonaan kysymättä tai vastaavasti voidaan kysyä haastattelun aikana mieleen tulevia, kysymyslistan ulkopuolisia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2015, 106 –108.)

Ensimmäinen osa aineiston keruusta toteutettiin Webropol-kyselytutkimuksella. Kyselytutkimus toteutettiin anonyyminä, jotta tulokset olisivat mahdollisimman aitoja. Linkki kyselyyn oli kaikille sama ja se lähetettiin sähköpostitse 7.6.2021 VAK Oy:n ja VAK Huoltopalveluiden 112 toimihenkilölle. Kohderyhmäksi valittiin toimihenkilöt (ei alaisia) ja esimiehet. Kyselyssä ei ollut lainkaan pakollisia kysymyksiä. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja siihen oli aikaa vastata kolme viikkoa. Kysely sulkeutui 29.6.2021.

Kyselytutkimukseen saatiin kaikkiaan 57 vastausta, jolloin vastausprosentiksi tuli 50,8. Vastauksia tuli 51 kpl ennen muistutusviestiä, joka lähetettiin samalle kohderyhmälle sähköpostitse 21.6.2021.

Haastateltavat valikoitiin VAK:n toimihenkilöistä siten, että mukana oli kaksi esimiestä ja kaksi toimihenkilöä. Kaksi haastateltavista työskenteli VAK Huoltopalvelut Oy:n organisaatiossa ja kaksi VAK Oy:n organisaatiossa. Haastattelut suoritettiin kyselytutkimuksen jälkeen, syyskuussa 2021. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, etäyhteydellä ja samalla ne tallennettiin Microsoft Teamsin avulla tarkempaa analysointia ja litterointia varten. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin.

3.2 Kyselytutkimus

Kyselyn tulosten analysoinnissa käytettiin Webropolin raportointia, jolla saatiin vastauksista keskiarvot, keskihajonnat ja vastaajamäärät kappaleina ja prosentteina. Lisäksi eri ryhmien tulosten vertailuun ja niiden eroavaisuuksien tilastollisen merkitsevyyden tarkasteluun, käytettiin Mann-Whitney U-testiä sekä Kruskal-Wallis testiä. Mann-Whitney U-testi valittiin, koska vertailtavia ryhmiä (esimiehet ja toimihenkilöt) oli kaksi eikä oletettu, että aineisto on normaalisti jakautunut. Kruskal-Wallis valittiin, koska vertailtavia ikäryhmiä oli enemmän kuin kaksi ja aineiston ei oletettu olevan normaalisti jakautunut.

Kyselylomakkeen tarkoituksena oli selvittää etätyön laajuutta ja siinä tapahtunutta mahdollista muutosta ennen etätyösuositusta, ensimmäisenä koronapandemia vuotena sekä sen jälkeen. Lisäksi tähän liittyen kysyttiin myös halukkuutta etätyön jatkumiselle etätyösuosituksen päättymisen jälkeen. Lisäksi kyselyssä selvitettiin työhyvinvointiin ja -tapohin liittyviä asioita. Kysymystyyppienä kyselyssä käytettiin matriisiasteikkoa, valintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä.

Vastausten anonymiteetin säilyttämiseksi taustatietokysymykset valittiin siten, että niiden perusteella ei ollut mahdollista tunnistaa vastaajaa. Taustatietoina kysyttiin ikäluokkaa sekä asemaa VAK konsernissa. Ikäluokat oli jaoteltu 18-30, 31-40, 41-50, 51-vuotiaat ja sitä vanhemmat sekä mahdollisuus olla ilmoittamatta ikää. Asema konsernissa sisälsi kaksi vastausvaihtoehtoa: toimihenkilö, jolla ei ole alaisia ja esimies. Näitä taustakysymyksiä apuna käyttäen, oli tarkoituksena saada selville mahdollinen näkemys ero etätyöhön suhtautumisessa ja kokemuksessa eri ikäluokkien välillä, sekä esimiesten ja alaisten väliset mahdolliset näkemyserot.

Etätyötä koskevinä taustakysymyksinä kysyttiin onko vastaaja tehnyt etätyötä ennen Suomessa annettua valtakunnallista etätyösuositusta, onko vastaaja tehnyt etätyötä koronaviruspandemian ensimmäisenä vuonna (ajalla 16.3.2020-28.2.2021) sekä onko vastaaja tehnyt etätyötä 1.3.2021 jälkeen. Vastausvaihtoehdot kaikissa kolmessa kysymyksessä olivat: pääosin kokoaikaisesti, pääosin hybridimallilla, satunnaisesti ja en lainkaan. Näiden kysymysten avulla oli tarkoitus selvittää miten etätyön tekemisen määrä on muuttunut pandemian aikana.

Ensimmäinen teema kyselyssä oli työhyvinvointiin liittyvät asiat, joita kysyttiin kysymyksessä 6 matriisivalinta-asteikkokysymyksellä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan omaan kokemukseen perustuen ovatko seuraavat asiat lisääntyneet vai vähentyneet etätyösuosituksen aikana. Arvioitavat asiat olivat keskeytykset työssä, oman työkuorman hallinta, oman päivittäisen työn suunnittelu, työmotivaatio, esimiehen tarjoama tuki sekä esimiehen tavoitettavuus. Vastausmatriisin arvot olivat (Likert 1-5) 1 vähentynyt merkittävästi, 2 vähentynyt, 3 säilynyt ennallaan, 4 lisääntynyt ja 5 lisääntynyt merkittävästi. Kysymyksen tavoitteena oli löytää työhyvinvointiin vaikuttavien asioiden muutoksia etätyöaikana.

Kysymys 7 oli osoitettu vain niille vastaajille, jotka olivat valinneet olevansa esimiesasemassa konsernissa. Esimiehiltä tiedusteltiin miten heidän mielestään alaisten tavoitettavuus sekä luottamus alaisia kohtaan ovat muuttuneet etätyöaikana. Vastausmatriisin arvot olivat (Likert 1-5) 1 vähentynyt merkittävästi, 2 vähentynyt, 3 säilynyt ennallaan, 4 lisääntynyt ja 5 lisääntynyt merkittävästi.

Kysymys 8 oli avoin kysymys, jossa selvitettiin miten vastaaja on pitänyt huolta työhyvinvoinnistaan etätyöaikana. Kysymyksellä haluttiin saada selville, nouseeko jokin tietty toimintatapa esiin useassa vastauksessa ja toisaalta löytää sellaisia, vain osalla käytössä olleita, toimintatapoja, joita olisi mahdollista jakaa organisaatiossa muillekin.

Kysymys 9 kysyttiin työnantajan onnistumista etätyöohjeistuksen laatimisessa ja sen jalkauttamisessa. Vaihtoehdot olivat: erittäin huonosti, huonosti, ei hyvin eikä huonosti, hyvin ja erittäin hyvin. Kysymyksellä haluttiin selvittää mahdollisesti etätyökokemuksen onnistumista. Etätyösuosituksen aiheuttama muutos oli niin nopea, että olemassa olevia ohjeistuksia jouduttiin soveltamaan nopeasti ja tietoa jakamaan monessa kanavassa.

Kyselyn viimeinen osio käsitteli tarkemmin etätyön toimintatapoja. Kysymyksessä 10 esitettiin erilaisia toimintatapoja ja teoriassa mainittuja etätyöskentelyn edellytyksiä, joiden lisääntymistä tai vähentymistä vastaajien tuli arvioida Likertin asteikolla 1 vähentynyt merkittävästi, 2 vähentynyt, 3 säilynyt ennallaan, 4 lisääntynyt ja 5 lisääntynyt

merkittävästi. Arvioitavat asiat olivat positiivinen palaute (kiittäminen), palaverien määrä, yhteistyö sidosryhmien kanssa, luottamus esimieheen, luottamus työtovereihin, luottamus omaan osaamiseen, kommunikointi muiden kanssa puhelimitse, kommunikointi muiden kanssa videoneuvottelusovelluksilla sekä rajanveto työajan ja vapaa-ajan välillä. Arvioitavien asioiden avulla haluttiin selvittää muutosta toimintatavoissa etätyöaikana.

Kysymys 11 käsitteli vastaajien mielipiteitä ja merkityksellisyyden kokemista alla mainituista asioista. Asioiden merkityksellisyyttä arvioitiin Likertin asteikolla (1-5) täysin merkityksetön, merkityksetön, ei merkityksetön eikä tärkeä, tärkeä ja erittäin tärkeä. Arvioitavat asiat olivat tapaaminen kasvokkain sidosryhmien kanssa, säännölliset tiimipalaverit kasvokkain, säännölliset tiimipalaverit myös etämahdollisuudella, yhteiset kahvitauot, kameran käyttö etäkontakteissa, säännöllinen kasvokkainen tapaaminen esimiehen/alaisen kanssa, luottamus tiimin sisällä, luottamus esimiehen ja alaisen välillä, luottamus omaan osaamiseen, yritystasolla määritellyt etätyön pelisäännöt, tiimissä sovitut etätyön pelisäännöt sekä tavoitettavuustietojen jakaminen organisaatiossa.

Kysymys 12 oli avoin kysymys toimintatavoista, jotka eivät vastaajan mielestä toimineet etätyöaikana. Lisäkysymyksenä kysyttiin, miten toimimattomien toimintatapojen toivuutta olisi mahdollista parantaa.

Avoimessa kysymyksessä 13 pyydettiin vastaajia kertomaan parhaat etätyöajan toimintatavat. Lisäksi heitä pyydettiin kertomaan, mitä näistä toimintatavoista he olisivat halukkaita jatkamaan etätyösuosituksen päättymisen jälkeen.

Kysymys 14 oli avoin kysymys. Vastaajia pyydettiin kertomaan mitä muita etätyön toimintatapoja he haluaisivat kokeilla. Tässä oli mahdollisuus kertoa joko uusista itse ideoiduista toimintatapaehdotuksista tai sellaisista, joista on kuullut muilta.

Kysymys 15 käsitteli vastaajien halukkuutta tehdä etätyötä etätyösuosituksen päättymisen jälkeen. Kysymyksessä oli neljä valmista vaihtoehtoa, kokoaikaisesti, säännöllisesti viikottain, satunnaisesti joitakin päiviä kuukaudessa ja ei lainkaan.

Lopuksi, kysymyksessä 16 oli mahdollisuus antaa palautetta kyselyn tekijälle esimerkiksi epäselvistä kysymyksistä tai vastausvaihtoehdoista.

3.3 Haastattelut

Haastattelun teemat toistivat kyselyn teemoja siten, että tarkoituksena oli saada vahvistusta kyselyn tuloksille ja tarkennettuja ehdotuksia toiveista konsernin etätyöpolitiikkaan. Haastateltaville toimitettiin ennakkomateriaaliksi opinnäytetyön viitekehys (kuvio 1). Haastateltavat työskentelivät VAK:n palveluksessa pääosin koronapandemian alusta asti. Osa haastateltavista toi myös esille kokemuksiaan aiempien työpaikkojensa etätyökäytännöistä. Haastattelut noudattelivat pääpiirteittäin samaa kysymyskaavaa, mutta haastatteluissa keskusteltiin myös vaihtelevasti aiheeseen liittyvistä asioista tarkemmin sen mukaan, miten haastateltavat painottivat vastauksissaan asioita.

4 TULOKSET

4.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Vastaajilta kysyttiin taustatietoja vastausten jaottelun vuoksi vertailukelpoisiksi ryhmiin. Taustatietoja varten, vastaajia pyydettiin valitsemaan heille sopivin vaihtoehto sen mukaan onko hänellä alaisia vai ei. Taulukossa 1 on esitetty vastaajien jakautuminen esimiehiin ja toimihenkilöihin.

Taulukko 1. Vastaajien jakautuminen toimihenkilöihin ja esimiehiin.

	n	prosentti
Toimihenkilö (ei alaisia)	30	52,60 %
Esimies	27	47,40 %
Yhteensä	57	100,00 %

Vastaajien osuudet jakoutuivat lähes tasan. Vastaajista hieman alle puolet oli esimiesasemassa ja hieman yli puolet oli toimihenkilöitä.

Vastaajilta kysyttiin taustatiedoiksi lisäksi mikä osuus heidän tekemästään työstä oli tehty etänä ennen valtakunnallista etätyösuositusta, etätyösuosituksen ensimmäisen vuoden aikana, ajalla 16.3.2020 – 28.2.2021 sekä 1.3.2021 jälkeen. Taulukossa 2 on esitetty vastaajien etätyön osuudessa tapahtunut muutos.

Taulukko 2. Muutos etätyötä tekevien henkilöiden määrässä eri etätyömalleissa.

	Ennen pandemiaa			Etätyösuosituksen 1. vuoden aikana			Etätyösuosituksen 2. vuoden aikana		
	Toimihenkilöt	Esimiehet	Kaikki	Toimihenkilöt	Esimiehet	Kaikki	Toimihenkilöt	Esimiehet	Kaikki
Pääosin kokoaikaisesti	0	1	1	6	0	6	5	1	6
Pääosin hybridimallilla	1	1	2	9	9	18	5	7	12
Satunnaisesti	9	12	21	8	14	22	12	10	22
En lainkaan	20	13	33	7	4	11	8	9	17
Yhteensä	30	27	57	30	27	57	30	27	57

Vastauksista ilmeni, että ennen Valtioneuvoston (2020) antamaa ensimmäistä etätyösuositusta, 57,9 prosenttia vastaajista ei ollut tehnyt lainkaan etätyötä ja satunnaisesti

etätyötä oli tehnyt 36,8 prosenttia vastaajista. Pääosin hybridimallilla oli työskennellyt 3,5 prosenttia vastaajista ja pääosin kokoaikaisesti etänä 1,8 prosenttia vastaajista.

Ennen etätyösuositusta 48,2 prosenttia kyselyyn vastanneista esimiehistä ei ollut tehnyt lainkaan etätyötä. Kyselyyn vastanneiden toimihenkilöiden vastaava osuus oli 66,7 prosenttia. Satunnaisesti etätöitä oli tehnyt 44,4 prosenttia esimiehistä ja 30 prosenttia toimihenkilöistä, jotka vastasivat kyselyyn. Pääosin hybridimallilla töitä oli tehnyt 3,7 prosenttia kyselyyn vastanneista esimiehistä ja 3,3 prosenttia toimihenkilöistä. Pääosin kokoaikaisesti etätöitä teki 3,7 prosenttia esimiehistä. Kukaan kyselyyn vastanneista toimihenkilöistä ei tehnyt pääosin kokoaikaisesti etätöitä ennen Valtioneuvoston (2020) antamaa etätyösuositusta.

Valtioneuvoston (2020) ensimmäisestä etätyösuosituksesta 28.2.2021 asti kaikista vastaajista etätöitä teki pääosin kokoaikaisesti 10,5 prosenttia, pääosin hybridimallilla 31,6 prosenttia, satunnaisesti 38,6 prosenttia. 19,3 prosenttia ei tehnyt lainkaan etätyötä kyseisenä aikana. Yksikään kyselyyn vastannut esimies ei tehnyt etätöitä pääosin kokoaikaisesti kyseisenä aikana. Vastanneista toimihenkilöistä etätöitä teki pääosin kokoaikaisesti 20 prosenttia. Hybridimallilla töitä teki 33,3 prosenttia vastanneista esimiehistä ja 30 prosenttia toimihenkilöistä. Satunnaisesti etätöitä teki 51,9 prosenttia vastanneista esimiehistä ja 26,7 prosenttia toimihenkilöistä. Etätyötä ei tehnyt lainkaan 14,8 prosenttia vastanneista esimiehistä eikä 23,3 prosenttia kyselyyn vastanneista toimihenkilöistä.

1.3.2021 jälkeen kaikista vastaajista teki 10,5 prosenttia kokoaikaisesti etätöitä. Hybridimallilla töitä teki 21,1 prosenttia kyselyyn vastanneista ja satunnaisesti etätöitä teki 38,6 prosenttia vastaajista. Etätyötä ei tehnyt lainkaan 29,8 prosenttia vastaajista. Kyselyyn vastanneista esimiehistä teki 1.3.2021 jälkeen etätöitä pääosin kokoaikaisesti 3,7 prosenttia ja toimihenkilöistä 16,6 prosenttia. Hybridimallilla töitä teki 25,9 prosenttia kyselyyn vastanneista esimiehistä ja 16,7 prosenttia toimihenkilöistä. Satunnaisesti etätöitä teki 37,1 prosenttia vastanneista esimiehistä ja 40 prosenttia toimihenkilöistä. Etätyötä ei tehnyt lainkaan 1.3.2021 jälkeen 33,3 prosenttia esimiehistä ja 26,7 prosenttia toimihenkilöistä, jotka vastasivat kyselyyn.

Työn teemoihin liittyvät kysymykset alkoivat kysymyksestä 6. Kysymys käsitteli työhyvinvointiin liittyvien teemojen muutosta etätyöaikana. Vastaajat arvioivat työhön liittyvien tekijöiden muutosta etätyösuosituksen aikana Likertin asteikolla 1 (vähentynyt merkittävästi) – 5 (Lisääntynyt merkittävästi). Taulukossa 3 on esitetty vastausten keskiarvot ja keskihajonnat.

Taulukko 3. Työhön liittyvien teemojen muutos etätyösuosituksen aikana (n=57).

	Keskiarvo	Keskihajonta
Työmotivaatio	3,47	0,89
Oman työn päivittäinen suunnittelu	3,44	0,66
Oman työkuorman hallinta	3,35	0,61
Esimiehen tarjoama tuki	2,96	0,42
Esimiehen tavoitettavuus	2,95	0,40
Keskeytykset työssä	2,11	1,06

Työssä koettujen keskeytysten keskihajonta on jonkin verran muita kohtia suurempi, joten vastaajat ovat tästä osittain erimielisiä. Vastausten perusteella keskeytykset työssä ovat kuitenkin keskimäärin vähentyneet etätyöaikana. Oman työkuorman hallinta, oman työn päivittäin suunnittelu ja työmotivaatio ovat kasvaneet eniten arvioituista teemoista. Vastausten keskihajonta oli pääosin pientä, joten vastaajat olivat keskimäärin melko yksimielisiä. Toimihenkilöt (keskiarvo 1,97) kokivat työn keskeytysten vähentyneen hieman enemmän kuin esimiehet (keskiarvo 2,26), mutta tuloksista ei Mann-Whitneyn U-testin mukaan löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja.

Taustatietokysymyksissä esimies-vaihtoehdon valinneilta kysyttiin heidän kokemaa muutosta etätyöaikana liittyen alaisten tavoitettavuuteen ja heidän alaisiaan kohtaan tuntemaansa luottamukseen. Esimiehet arvioivat kohteita Likertin asteikolla 1 (vähentynyt merkittävästi) – 5 (Lisääntynyt merkittävästi). Vastausten tulokset on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Muutos alaisten tavoitettavuudessa ja esimiesten kokemassa luottamuksessa etätyöaikana.

	n	Keskiarvo	Keskihajonta
Luottamus alaisiasi kohtaan	26	3,23	0,51
Alaistesi tavoitettavuus	27	2,93	0,62

Molemmassa kohdissa keskihajonta on pientä, joten vastaajat olivat melko yksimielisiä siitä, että alaisten tavoitettavuus on säilynyt ennallaan. Luottamus alaisia kohtaan on vastaajien mielestä hieman lisääntynyt etätyöskentelyn aikana.

Kysyttäessä etätyön edellytyksiin ja toimintatapoihin liittyvien teemojen muutoksesta etätyösuosituksen aikana, esimiehet ja toimihenkilöt arvioivat kohteita Likertin asteikolla 1

(vähentynyt merkittävästi) – 5 (Lisääntynyt merkittävästi). Vastausten tulokset on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Vastaajien kokemat muutokset etätyön edellyksissä ja toimintatavoissa etätyösuosituksen aikana (n=57).

	Keskiarvo	Keskihajonta
Kommunikointi muiden kanssa videoneuvottelupalvelusovelluksilla (Teams, Skype, Zoom, Google Meets yms.)	4,53	0,63
Kommunikointi muiden kanssa puhelimella	3,70	0,82
Palaverien määrä	3,49	0,87
Luottamus työtovereihin	3,25	0,51
Luottamus omaan osaamiseen	3,21	0,56
Luottamus esimieheen	3,18	0,43
Positiivinen palaute (kiittäminen)	2,96	0,42
Yhteistyö sidosryhmien kanssa	2,82	0,66
Rajanveto työajan ja vapaa-ajan välillä	2,65	0,61

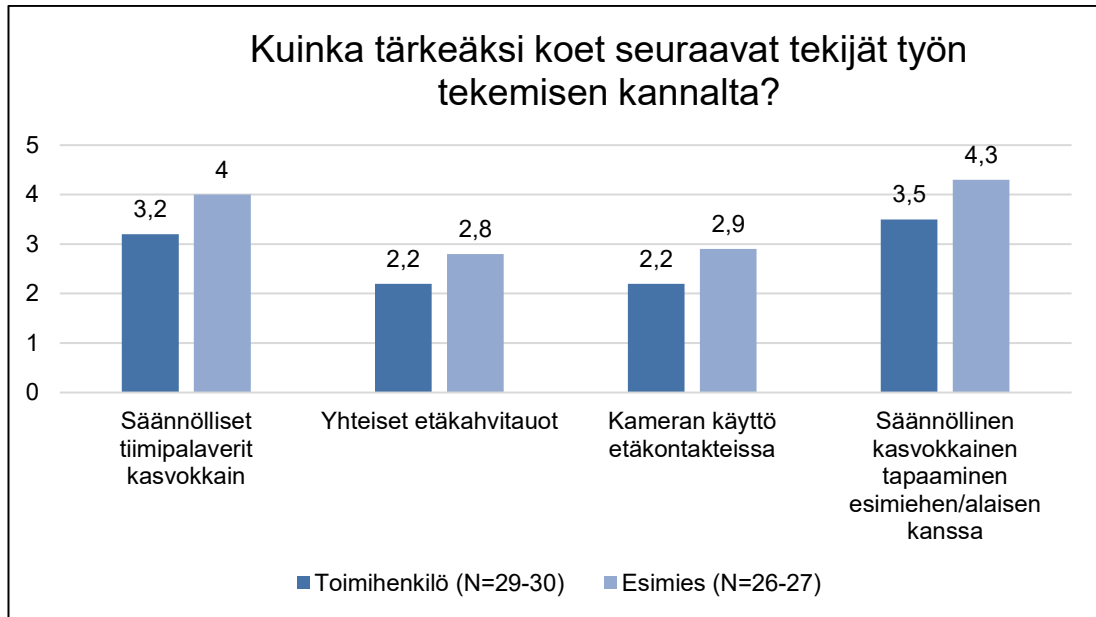
Vastausten perusteella luottamus työtovereihin, omaan osaamiseen ja esimieheen ei muuttunut juurikaan etätyösuosituksen aikana. Rajanveto työajan ja vapaa-ajan välillä oli jonkin verran vähentynyt, kuten myös yhteistyö sidosryhmien kanssa. Kommunikointi muiden kanssa videoneuvottelusovelluksilla lisääntyi merkittävästi etätyösuosituksen aikana. Tästä toimihenkilöt ja esimiehet olivat melko yksimielisiä. Vertailtaessa toimihenkilöiden ja esimiesten vastauksia keskenään, ei havaittu Mann-Whitneyn U-testin mukaan tilastollisesti merkitseviä eroja.

Vastaajilta kysyttäessä työn tekemiseen vaikuttavien tekijöiden merkitystä, ihmisten väliseen luottamukseen liittyvät kohdat nousivat esille tärkeimpien joukossa. Vastausten asteikkona on 1 (Täysin merkityksetön) – 5 (Erittäin tärkeä). Taulukossa 6 on esitetty kaikkien vastaajien keskiarvot ja keskihajonnat sekä vastaajien määrä keskiarvon mukaan tärkeimmästä merkityksettömpään.

Taulukko 6. Työtapojen tärkeys työn sujumisen kannalta.

	Määrä	Keskiarvo	Keskihajonta
Luottamus esimiehen ja alaisen välillä	57	4,47	0,60
Luottamus tiimin sisällä	56	4,46	0,57
Luottamus omaan osaamiseen	56	4,36	0,55
Tiimissä sovitut etätöiden pelisäännöt	57	4,19	0,67
Tavoitettavuustietojen jakaminen organisaatiossa	57	4,09	0,76
Yritystasolla määritellyt etätöiden pelisäännöt	57	4,04	0,65
Säännölliset tiimipalaverit myös etämahdollisuudella	57	3,88	0,80
Säännöllinen kasvokkainen tapaaminen esimiehen/alaisen kanssa	56	3,88	0,83
Tapaaminen kasvokkain sidosryhmien kanssa	57	3,75	0,79
Säännöllinen etäkontakti esimiehen/alaisen kanssa	57	3,63	0,90
Säännölliset tiimipalaverit kasvokkain	57	3,61	0,96
Kameran käyttö etäkontakteissa	56	2,55	1,11
Yhteiset etäkahvitauot	56	2,46	1,13

Arvioiduista työtavoista korostuivat tärkeimpinä luottamus esimiehen ja alaisen välillä, luottamus tiimin sisällä sekä luottamus omaan osaamiseen. Myös etätöiden pelisäännöt sekä tavoitettavuustietojen jakaminen organisaatiossa osoittautuivat tärkeiksi. Selkeästi vähiten tärkeiksi koettiin yhteiset etäkahvitauot sekä kameran käyttö etäkontakteissa, joissa myös keskihajonta on selkeästi suurinta. Kuviossa 3 on esitetty esimiesten ja toimihenkilöiden vastauksista esiin nousseet, tilastollisesti merkisevimmat erot.



Kuvio 3 Toimihenkilöiden ja esimiesten tilastollisesti merkitsevimmät erot toimintatapojen tärkeydessä.

Vertailtaessa toimihenkilöiden ja esimiesten vastauksia keskenään Mann-Whitneyn testillä, tilastollisesti merkitseviksi tuloksiksi ($p < 0,05$) nousivat säännölliset kasvokkain pidettävät tiimipalaverit ($p = 0,002$), yhteiset etäkahvitaumat ($p = 0,049$), kameran käyttö etäkontakteissa ($p = 0,026$) sekä säännöllinen kasvokkainen tapaaminen esimiehen/alaisen kanssa ($p = 0,001$). Esimiehet kokivat säännölliset tiimipalaverit kasvokkain sekä säännöllisen kasvokkaisen tapaamisen esimiehen tai alaisen kanssa tärkeämmiksi kuin toimihenkilöt. Vaikka kummassakaan vertailtavassa ryhmässä yhteisiä etäkahvitaukoja eikä kameran käyttöä etäkontakteissa koettu kovin tärkeiksi työn tekemisen kannalta, ne saivat esimiesasemassa olevilta vastaajilta enemmän kannatusta kuin toimihenkilöiltä. Kruskal-Wallis testillä vertailtaessa eri ikäryhmien vastauksia, tilastollisesti merkitseväksi tulokseksi ($p < 0,05$) nousi tavoitettavuustietojen jakaminen organisaatiossa ($p = 0,003$). Suurin ero oli ikäryhmien 18-30 (keskiarvo 3,1) ja 31-40 (keskiarvo 4,4) välillä. Kuitenkin on huomattava, että ikäryhmässä 18-30 vastaajia oli 7 ja ikäryhmässä 31-40 vastaajia oli 17. Vertailtavat ikäryhmät eivät siis ole tilastollisesti vertailukelpoisia.

Kysyttäessä halukkuutta jatkaa etätyötä jossakin muodossa myös etätyösuositusten päättymisen jälkeen, suurin osa vastauksista jakautui hyvin selvästi kahden vaihtoehdon välillä. Esimiesten ja toimihenkilöiden vastauksia vertailtaessa löytyi selkeä ero siinä, paljonko etätyötä jatkossa halutaan tehdä. Taulukossa 7 on esitetty esimiesten ja toimihenkilöiden näkemysero tulevasta etätyömallista.

Taulukko 7. Vertailu tulevista työtekemisen muodoista esimiesten ja toimihenkilöiden välillä.

	esimiehet	toimihenkilöt	yhteensä
Kokoaikaisesti	1	3	4
Säännöllisesti viikoittain	8	16	24
Satunnaisesti joitakin päiviä kuukaudessa	14	8	22
En lainkaan	4	3	7
Yhteensä	27	30	57

Selkeä enemmistö kaikista vastaajista toivoi, että jatkossakin voi tehdä etätöitä hybridimallilla. Vajaa puolet vastaajista toivoi voivansa tehdä jatkossa töitä hybridimallilla säännöllisesti viikoittain ja reilu kolmannes haluaisi jatkossa tehdä etänä töitä satunnaisesti joitakin päiviä kuukaudessa. Suurin ero esimiesten ja toimihenkilöiden tuloksissa näkyi etätömuodossa, jota vastaajat jatkossa haluaisivat tehdä. Reilu puolet kyselyyn vastanneista esimiehistä haluaisi jatkossa tehdä satunnaisesti joitakin päiviä kuukaudessa etänä töitä, kun taas toimihenkilöillä vastaava osuus on reilu neljännes. Vastanneista toimihenkilöistä taas reilu puolet haluaisi jatkossa tehdä etänä töitä säännöllisesti viikoittain ja esimiehistä tätä etätömuotoa haluaisi käyttää noin kolmannes.

Avoimet kysymykset

Kysyttäessä, miten vastaajat ovat pitäneet huolta työhyvinvoinnistaan etätöissä ollessaan, vastauksissa korostui kolme teemaa: liikunta, työpäivän tauottaminen sekä parempien työvälaineiden hankinta. Alla on lainauksia vastauksista, joissa löytyy maininta näistä kolmesta.

Säännöllisellä liikunnalla, ostin kotiin kunnon työpöydän ja työtuolin.

Taukoliikunta, tauot - vaikka ihan pienet. Ulkoilua heti työpäivän jälkeen.

Koitan pitää välillä pieniä taukoja sekä puheluiden aikana nousta ylös ja liikkua työhuoneessa samalla kun puhun.

Etätöissä haasteita aiheuttaneita toimintatapoja tai tekijöitä kysyttäessä, vastauksista korostuivat palaverihin liittyvät haasteet sekä henkilöiden puutteelliset tavoitettavuustiedot tai niiden puuttuminen kokonaan. Muuten vastaukset jakoutuivat melko tasaisesti

yksittäisiin teemoihin. Tässä on muutama lainaus vastauksista, joissa tuotiin esille tavoitettavuustietoihin tai palavereihin liittyviä haasteita.

Nopeat yhteydenotot, jotka normaalioloissa olisi voitu hoitaa pikaisesti kasvotusten. Tavoitettavuudenparantaminen esim. pikaviestimillä.

tieto siitä, kuka milloinkin on etätöissä/lomalla ei tavoita kaikkia

Välillä tuntuu, että Teams-palavereja järjestetään vain tuodakseen esiin omaa aktiivisuuttaan. Turha palaveri on turha palaveri etänäkin.

Kysyttäessä parhaiksi koettuja etätöiden toimintatapoja, vastauksissa korostui selkeästi kaksi teemaa; etä-/ hybridityö yleisesti ja palaverikäytännöt.

Hybridimalli on toimiva, koska siinä parhaiten toteutuu työn monipuoliset tarpeet. Etänä onnistuu keskittymistä vaativa työ ja työpaikalla työskentelyssä toteutuu yhdessä tekeminen ja ajatustenvaihto.

Etätöet sopivat erityisesti keskittymistä vaativien työtehtävien hoitoon. Usein jo etukäteen suunnittelen, mitä työtehtäviä hoidan etätöpäivän, kun työrauhaa on enemmän. Myös kasvokkain kohtaaminen on tärkeää. Minusta sopiva tasapaino etätöiden ja toimistolla olon välillä sopii hyvin työtehtävääni.

Osa palavereista sujuu nopeammin etänä, näitä voisi hyvin jättää käytännöksi

Teams toimii oikein hyvin ja myös yhteisten tiedostojen pitäminen siellä.

Uusia etätötoimintatapoja kysyttäessä vastauksista ei noussut esille selkeästi mitään yksittäistä teemaa. Etätöiden tekemisen toivottiin kuitenkin olevan jatkossa vapaampaa kuin aiemmin.

Lisää joustavuutta, joskus on helpompi tehdä työt toimistoaikojen ulkopuolella.

Etätöistä voisi tehdä huomattavasti vapaampaa, toki omalle esimiehelle etukäteen ilmoittaen, muttei erikseen rajoittaen kuinka paljon voi olla etätöissä.

4.2 Haastatteluiden tulokset

Haastatteluissa selkeästi esille nousivat pelisääntöjen ja toimintatapojen puute sekä ajoittain heikko kommunikointi erityisesti konsernitason asioissa. Kaikki

haastateltavat kokivat hybridimallisen etätyön parhaaksi tavaksi tehdä jatkossa töitä. Jokaisella oli kuitenkin yksilöllinen käsitys siitä, kuinka paljon etätyötä jatkossa voisi tehdä. Haastateltavien vastauksissa, erot esimiesten ja toimihenkilöiden välillä eivät korostuneet millään osa-alueella vaan vastaukset jakautuvat melko tasaisesti molempien ryhmien välillä.

Haastateltavat toivat esille työvälineiden ja rauhallisen työympäristön merkityksen etätyössä. Yksi haastateltavista totesi, että ilman erillistä työhuonetta, hyvää työtuolia ja kunnollista näyttöä, etätyöstä ei tulisi mitään.

Tiedon jakaminen tiimien ulkopuolelle koettiin hankalaksi. Haastateltavat tosin korostivat, että koronan aiheuttama etätyö osittain paransi kommunikointia muiden kanssa. Kaikki haastateltavat näkivät tavoitettavuustietojen jakamisen tärkeänä asiana organisaatiossa. Tätä pidettiin tärkeänä, myös lähityötä tekevien kannalta.

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen onnistuminen vaati etätyön alkuvaiheessa enemmän työtä, myöhemmin monet käytännöistä muuttuivat osaksi normaalia työpäivää. Esimerkiksi eräällä tiimillä oli tapana pitää lyhyt palaveri aamulla, ennen laajemmalla joukolla pidettyä palaveria sekä iltapäivällä yhteisen etäkahvihetken yhteydessä palaveri, jossa keskusteltiin muiden asioiden ohessa myös työasioista, joita oli päivän aikana ilmaantunut ja näin viestittiin helposti asia koko tiimille. Tämän koettiin parantaneen tiedonkulkua ja kommunikointia tiimissä entisestään. Kyseinen tiimi on jatkanut palaverien pitämistä, vaikka kaikki tiimin jäsenet olisivat työpaikalla.

Kaikki haastateltavat kokivat, että pelisäännöillä on suuri merkitys etätyön tekemisessä. Vastaajista kolme toivoi, että pelisäännöt tulisi pääosin sopia tiimi- tai yksikkökohtaisesti. Näin jokaisen tiimin oma tarve mahdollistaisi parhaiden pelisääntöjen ja käytäntöjen luomisen. Avoimuus pelisääntöjen luomisessa koettiin myös tärkeäksi.

Kaikki vastaajat kokivat, että etäyhteyksien avulla on voitu selvittää vastaantulleet asiat ja ongelmat. Kenenkään työtehtävät eivät muuttuneet etätyön vuoksi, mutta toimintatapoja oli jossain määrin tarpeen muuttaa ja ajoittaa työtehtäviä uudelleen. Osa työtehtävistä piti jättää tehtäväksi lähityöpäiville. Etätyösuosituksen aikana ei tullut vastaan tilanteita, joissa etätyö olisi vaikeuttanut tai estänyt yhteydenpitoa. Palautteen antaminen, niin positiivisen kuin rakentavankin, on myös onnistunut vastaajien mielestä melko hyvin etänä.

Haastateltavat olivat kokeneet johtamisen onnistuneen vaihtelevasti etätyöaikana. Puolet haastatelluista koki tasapuolisen johtamisen toteutuneen ainakin jossain määrin. Toisaalta puolet haastatelluista koki myös, että tasapuolinen johtaminen ei toteutunut. Ongelmat johtamisen tasapuolisuudessa koskivat pääasiassa esimiesviestintää ja kommunikointia. Kaikki esimiehet eivät huomioineet monipaikkaisen tiimin kaikkia jäseniä tiedonjaossa ja muualla työssä olleet kokivat tullessa ajoittain unohdetuksi. Johtamisessa ei toisaalta koettu olevan muutosta nimenomaan etätyön vuoksi, vaan tasapuolisen johtamisen taso oli säilynyt samanlaisena jo pidemmän ajan.

Haastateltavien mielestä tärkeimmät etätyöntekijän valmiudet vaihtelivat jonkin verran vastaajasta riippuen. Haastateltavat esittivät tärkeimmiksi valmiuksiksi työntekijän motivaatiota ja kykyä itsenäiseen työhön, hyviä itsensä johtamistaitoja ja ymmärrystä siitä, että kotona työskentely tarkoittaa työskentelyä, ei vapaa-aikaa. Lisäksi tärkeänä pidettiin taitoa käyttää työssä tarvittavia IT-laitteita. Hyvät kommunikointitaidot jakoi haastateltavien mielipiteet kahtia, puolet heistä piti kommunikointitaitoja tärkeinä ja toinen puoli koki, ettei kommunikointitaidoilla ole suurta merkitystä. Haastatteluissa tuotiin esille, että etänä työskentelevä ei saa jäädä yksin pohtimaan ongelmia pitkäksi aikaa, vaan kysyy rohkeasti apua tai neuvoja muilta.

Haastateltavat kokivat hyvin yksilöllisesti sen miten luottamus esimieheen, alaisiin ja työ-kavereihin heidän osaltaan on toteutunut. Yksi haastateltavista kertoi työmotivaationsa ja suhteen esimieheensä parantuneen, koska hänen esimiehensä oli osoittanut luottamustaan ehdottamalla haastateltavalle joustavaa ratkaisua pakollisen palaveriin osallistumiselle. Esimiesten koettiin luottavan haastateltaviin hyvin. Osa haastateltavista kertoi, että luottamuksen suhteen oli ollut yksittäisiä tapauksia, joissa luottamus toisiin henkilöihin oli kokenut kolauksen ja luottamuksen palautuminen entiselleen koettiin haastavaksi. Haastateltavat, joilla oli ollut luottamukseen liittyviä haasteita etätyösuosituksen aikana, toivoivat selkeästi tarkempia ja yksityiskohtaisempia yritystason pelisääntöjä etätyölle kuin ne haastateltavat, joiden kokemukset luottamuksesta olivat positiivisia, eikä luottamukseen liittyneitä ongelmia ilmennyt etätyön aikana.

Suurin osa haastatelluista koki etätyöympäristön vaikuttavan paljon työhyvinvointiin. Hyvin organisoitu ja rauhallinen työpiste oli tärkeä. Työpäivän jaksottamisen ja taukojen pitämisen haastatelluista suurin osa koki aluksi vaikeana, mutta he opettelivat vähitellen tietoisesti tauottamaan päiväänsä. Eräs haastateltava kertoi lähteneensä työpäivän päätteeksi ulkoilemaan, saadakseen työasiat pois mielestä.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa huomioidaan tutkimuksen uskottavuus, tutkimuksen yleinen luotettavuus ja tutkimuksen eettisyys. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tulosten yleistettävyys ja pätevyys. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on pyrittävä myös arvioimaan saadun tutkimusaineiston laatua. Tulosten tulkintavaiheessa tulee arvioida vastaajien huolellisuus ja miten totuudenmukaisesti vastaajat ovat kysymyksiin vastanneet. Lisäksi tulee arvioida annettujen vastausvaihtoehtojen sopevuus kyselyyn sekä vastaajien perehtymisen taso kyselyn kohteeseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tärkeässä asemassa on mahdollisimman tarkka selostus tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteutuksesta. Haastattelun osalta tulisi selostaa haastatteluihin käytetty aika, haastattelutilannetta ja paikkaa. Lisäksi selostuksesta tulisi käydä ilmi mahdolliset virheelliset tulkinnat haastattelussa sekä tutkijan itsearviointi haastattelusta. (Hirsjärvi ym. 2018, 195, 231–233; Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 168–170.)

Tutkija on kuvannut tarkasti tutkimusprosessin ja tutkimus on sen perusteella toistettavissa. Tutkimuksen tuloksia on käsitelty avoimesti ja ennakkoluulottomasti. Tulosten analysointiin liittyen, tutkija on esittänyt mahdolliset ongelmat ja tulosten monitulkinallisuudet tässä luvussa.

Kyselyyn vastasi 50,8 % (n=57) kohdehenkilöistä. Vastausprosentti on melko hyvä kyselytutkimukselle. Kyselyyn vastaamiseen käytettiin aikaa keskimäärin 10 minuuttia. Keskihajonta vastausajoissa oli 7. Hajonta vastausajoissa selittynee osittain sillä vastasiko henkilö avoimiin kysymyksiin vai ei. Voidaan kuitenkin sanoa, että vastaamiseen käytettiin pääosin aikaa sen verran, että vastaajat ovat pyrkineet vastaamaan rehellisesti ja todenmukaisesti kysymyksiin ja pohtimaan vastauksiaan. Vastaukset oli mahdollista antaa täysin anonyymisti, joten tämänkin perusteella voidaan olettaa, että vastaukset ovat rehellisiä. Koska kysely koski henkilöiden omia kokemuksia etätyöstä, vastaajia voidaan pitää aihealueen asiantuntijoina.

Kysymykset pyrittiin laatimaan siten, että ne olisivat mahdollisimman tarkoin rajattuja ja vastausvaihtoehdot yksityiskohtaisia, pois lukien avoimet kysymykset, joilla annettiin mahdollisuus kertoa laajemmin omista kokemuksista. Avoimet kysymykset pyrittiin kuitenkin valitsemaan sellaisiin aihealueisiin, joissa jokaisen vastaajan omien kokemusten esiin tuominen oli tärkeämpää kuin numeraalinen arvio aiheesta. Ennen kyselyn julkaisua, kysymykset luetutettiin kolmella ulkopuolisella henkilöllä, joiden kommentit

huomioitiin kyselyn laatimisessa. Näin pyrittiin poistamaan epäselvyydet kyselystä, jotta tulokset olisivat mahdollisimman yksiselitteisiä.

Kyselyssä oli mahdollisuus viimeisessä avoimessa kysymyksessä kommentoida mahdollista epäselvyyttä vastausvaihtoehdoissa, mutta kommentteja epäselvyyksistä ei noussut vastauksissa esiin. Useassa vastauksessa sitä vastoin mainittiin, että vastausvaihtoehdot olivat selkeät ja sopivat kysymyksiin. Tulosten analysointi vaiheessa tuli ilmi, että rajanveto työ- ja vapaa-ajan välillä oli vähentynyt, mutta tuloksista ei selviä onko työstä irtautuminen ollut helpompaa vai onko työn yhdistäminen vapaa-aikaan ollut helpompaa.

Jotta tuloksia olisi helpompi analysoida ja tehdä päätelmiä myös siitä, miksi osa vastaajista ei tehnyt lainkaan etätyötä, olisi kyselyssä ollut hyvä selvittää, miksi he eivät tehneet etätyötä. Näin olisi saatu selville oliko kyse henkilöiden omasta toiveesta vai siitä, että heidän työtehtäviään oli vaikea tai mahdoton hoitaa etänä.

Kyselyn vastaajien ikäryhmät jakaantuivat epätasaisesti ja ikäryhmien vastaajamäärissä oli suurta vaihtelua. Tämän vuoksi eri ikäryhmien näkemyserot eivät ole tilastollisesti vertailukelpoisia.

Haastateltaville kerrottiin, että haastattelun tarkat yksityiskohdat ovat luottamuksellisia eikä haastateltavia esitellä opinnäytetyössä tunnistettavasti. Haastattelussa tutkijan oli mahdollista tarkentaa haastateltavalle tehtyä kysymystä tarvittaessa, jolloin väärinymmärrysten riski pieneni. Toisaalta kysymysten selventämiseen käytettävät esimerkit olisivat saattaneet ohjailla haastateltavia. Haastattelija pyrki kuitenkin kysymysten selventämistilanteissa antamaan useita erilaisia esimerkkejä tai ensisijaisesti kysymään kysymyksen toisilla sanoilla. Haastattelutilanteet olivat rauhallisia ja kiireettömiä. Haastattelija ja haastateltavat tunsivat toisensa, joten keskustelu oli luontevaa ja avointa.

Tutkimuksen tulosten yleistettävyyden muihin organisaatioihin on rajallista, koska organisaatioiden lähtötilanne voi olla erilainen etätyön suhteen kuin VAK:lla. Osittain myös organisaatioiden toimialat saattavat aiheuttaa yleistettävyyden kannalta ongelman, koska eri toimialoilla on lähtökohtaisesti mahdollisuus tehdä etätyötä eri tavalla. Tutkimus olisi kuitenkin toteutettavissa itsenäisinä tutkimuksina muissa organisaatioissa. Tämän tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää myöhemmin VAK:lla mahdollisen seuranta-kyselyn vertailuaineistona.

5 POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää toimintatapoja etätyöhön sekä luoda työskentelymalli VAK:lle etätyösuosituksen päättymisen jälkeiselle ajalle. Työssä selvitettiin VAK:lla käytössä olleiden etätyön toimintatapojen toimivuutta ja kokemuksia koronapandemian aikana tehdystä etätyöstä sekä toimihenkilötyötä tekevien tahtotilaa etätyösuosituksen jälkeisestä työskentelymallista.

Hybridimalli on tämän tutkimuksen tulosten mukaan selkeästi suosituin vaihtoehto toimihenkilötyön tekemiseksi VAK:lla etätyösuosituksen päätyttyä. Tutkimusaineiston perusteella oman työkuorman hallinta, päivittäisten työtehtävien suunnittelu ja työmotivaatio lisääntyivät etätyöaikana. Lisäksi keskeytysten määrä väheni työpäivien aikana, jolloin työtehtäviin pystyttiin keskittymään paremmin. Hybridimallilla työtä tekevät tylsistyvät työssään hieman vähemmän kuin muilla työskentelymuodoilla töitä tekevät. Lisäksi hybridimallin käyttö lisää työn imua. Nämä parantavat työntekijän kokemusta omasta työhyvinvoinnista (Haapakoski ym. 2020, 102–103; Pennonen 2021, 35–37; Työterveyslaitos 2021c). Etätyön mahdollistaminen ja sen toimintatapojen jatkuva ylläpitäminen ja kehittäminen helpottavat toiminnan keskeytyksetöntä jatkumista toimihenkilötyössä muuttuvissa toimintaolosuhteissa. Jatkuvasti ylläpidettyinä etätyötaidot muodostuvat osaksi päivittäisiä rutiineja ja mahdollisessa kriisi- tai ongelmatilanteessa, jolloin etätyölle tulee pakottava tarve, toimintatapoja ei tarvitse muokata ja opetella uudelleen. Toiminnot voivat jatkua tutuksi tulleilla toimintatavoilla ja voimavarat voidaan keskittää työn suorittamiseen.

Tutkimusaineiston perusteella esimiehet VAK:lla kokivat luottamuksensa alaisiaan kohtaan lisääntyneen jonkin verran etätyösuosituksen aikana. Toisaalta tutkimustulosten perusteella esimiehet ja toimihenkilöt kokivat kasvokkaisten tapaamisten ja kasvokkain pidettyjen tiimipalaverien tärkeyden erilailla. Esimiehet kokivat kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset tärkeämpinä kuin toimihenkilöt, joilla ei ole alaisia. Saarinen (2017, 103) mainitsee kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin olevan merkittävä tekijä luottamuksen säilymisessä. Tutkimustuloksista ei kuitenkaan käy ilmi selkeästi, mistä syystä esimiehet pitävät kasvokkaista kohtaamista tärkeämpänä, mutta tulevaisuudessa asiaa on mahdollista selvittää tarkemmin. Nopea etätyöhön siirtyminen oli haaste päivittäisessä työssä, mutta kuten Hiila ym. (2019, 189) ja Varajäo ym. (2021,3) totesivat, konfliktien ja haasteiden läpikäyminen ja niiden selvittäminen rakentavat ja vahvistavat luottamusta.

Tätä tukee myös tämä tutkimus, koska tutkimusaineiston perusteella luottamus esimieheen, työtovereihin ja omaan osaamisen kasvoi hieman etätyösuosituksen aikana. Ihmisten välisellä luottamuksella on suuri merkitys työn sujumisen kannalta. Luottamus tiimissä, esimiehen ja alaisen välillä sekä luottamus omaan osaamiseen koettiin tutkimuksessa tärkeiksi tekijöiksi. Breuerin ym. (2020,2.) mukaan ihmisten välisen luottamuksen merkitys on suuri tiimin toimivuuden takaamiseksi. Luottamusta on mahdollista vahvistaa edelleen avoimella kommunikaatiolla ja yhteistyöllä.

Tämän tutkimuksen perusteella tavoitettavuustietojen jakaminen koetaan tärkeäksi toimintatavaksi työskentelyn sujuvoittamiseksi. Kuitenkin tutkimuksen tuloksista selviää, että etätyösuosituksen aikana tavoitettavuustiedot olivat osittain puutteellisia tai puuttivat kokonaan. Toimiva hybridimalli edellyttää enemmän tavoitettavuustietojen jakamista kuin lähi- tai etätyö. Tavoitettavuustietojen jakaminen on hyvä kirjata myös etätyön pelisääntöihin (Vilkman 2016, 2021c.) Vaikka osa VAK:n henkilöstön työtehtävistä mahdollistaa työskentelyn etänä, on osa työtehtävistä kuitenkin sellaisia, että ne on edelleen suoritettava lähityönä. Hybridimallilla työtä tekevien on hyvä ilmoittaa milloin he ovat tavoitettavissa fyysisesti työpaikalla esimerkiksi merkitsemällä etäpäivät sähköpostin kalenteriin ja esimerkiksi jättämällä lapun työhuoneen ovelle, tiedoksi myös niille työyhteisön jäsenille, jotka eivät pääse tarkastamaan läsnäolotietoja sähköpostista.

Tutkimustulokset osoittavat, että rajanveto työajan ja vapaa-ajan välillä väheni etätyöaikana. Vaikka tutkimus ei antanut tälle selitystä, niin voidaan tulkita, työntekijät ovat pystyneet sovittamaan esimerkiksi perhe-elämän työelämään paremmin. Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen on yksi etätyön hyödyistä, joka tässä näyttää ainakin osin toteutuneen (Eklund ym. 2019, 177–179). Toisaalta vastaajat ovat saattaneet tarkoittaa, etteivät ole voineet jättää työtehtäviään työpäivän päätteeksi. Osana itsensä johtamisen taitoja on toiminnan aikatauluttaminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen ja samalla kyky irrottautua työtehtävistä päivän päätteeksi (Vilkman 2019; Eklund ym. 2019, 182). Etätyötä tekeviä tulisi tarvittaessa tukea itsensä johtamisen taitojen kehittämisessä, esimerkiksi esimiestyön avulla.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että päivittäiset kommunikointivälineet ja -tavat muuttivat etätyösuosituksen aikana. Videoneuvottelusovellusten käyttö kasvoi huomattavasti kommunikointivälineinä. Toisaalta tutkimuksen perusteella yhteisiä etätaukoja ei koeta tärkeiksi. Osa tiimeistä piti kuitenkin päivittäin palavereja ja etäkahvitaukoja, joissa huolehdittiin sekä yhteisöllisyyden ylläpitämisestä että tiedon jakamisesta muille tiimin jäsenille. Tiimin jäsenet kokivat tämän onnistuneeksi kokeiluksi ja jatkoivat sitä palattuaan

takaisin työpaikalle. Pitkäkestoisessa tai kokoaikaisessa etätyössä runsas ja avoin sekä työhön liittyvä että epävirallinen kommunikointi työyhteisön jäsenten kesken lisää ja vahvistaa luottamusta, yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi, kommunikointiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota ja pyrkiä olemaan tietoisesti yhteydessä tiimin jäseniin säännöllisesti sekä kannustamaan tiimin jäseniä olemaan myös epävirallisissa asioissa yhteydessä toisiinsa. (Breuer ym. 2020, 6–7; Eklund ym. 2019, 182–185; Elo 2020; Saarinen 2017, 103 & Vilkmán 2021b.) Päivittäisten tiimipalaverien pitäminen tarvittaessa parantaa kommunikaatiota ja tiedon välitystä. Palaverieihin on hyvä pyytää myös muut sellaiset henkilöt, joiden osallistumisella katsotaan olevan lisäarvoa käsiteltävän asian kannalta. Tätä olisi hyödyllistä kokeilla tiimeissä, joiden sisäisessä tiedonkulussa on haasteita tai tiimin jäsenet eivät muuten kokoontu säännöllisesti yhteisiin palaverieihin. Palaverikäytännöissä olisi hyvä huomioida myös pöytäkirjan pitäminen.

Tutkimuksen perusteella VAK:lla ei koettu kameran käyttöä hyödylliseksi etäkontakteissa. Tämä saattaa osittain selittyä sillä, että suurin osa tutkimuksen kohteena olleista henkilöistä työskentelee samalla tehdasalueella, jolloin kohtaamisia on normaalitilanteissa syntynyt itsestään. Teoria kuitenkin tukee kameran käyttöä esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, jolloin kasvokkaista kohtaamista ei tapahdu usein. (Vilkmán 2021c.) Tulevaisuudessa kameran käyttöä palaverieissa voisi harkita erityisesti tilanteissa, joissa palaverissa ei ole mukana useita henkilöitä, palaveriin osallistujat eivät tunne toisiaan hyvin entuudestaan, käsiteltävä asia on sellainen, että tunnereaktioiden näkyminen helpottaa asian käsittelyä tai henkilöt ovat pitkiä aikoja etätyössä.

Etätyö on koettu joustavaksi tavaksi yhdistää työ- ja vapaa-aika paremmin yhteen ja se on mahdollistanut tarvittaessa myös rauhallisen työympäristön. Koska etätyötä ei juuri-kaan tehty VAK:lla ennen koronapandemiaa, ohjeistukset ovat olleet yksittäisiä ja osittain puutteellisia. Tästä huolimatta etätyöaika ei muuttanut toimihenkilöiden työtehtäviä eikä vaikeuttanut työn suorittamista. Pandemian aikainen etätyöaika opetti uusia toimintatapoja ja osittain jopa paransi kommunikaatiota erityisesti tiimien sisällä.

Etätyölle on vaikea antaa kaiken kattavaa ja tasapuolista säännöstöä organisaatiossa, jossa tiimien työnkuvat ja työtehtävät ovat keskenään hyvin erilaisia ja vaativat vaihtelevasti läsnäoloa työpaikalla. Tämän vuoksi organisaatiossa on hyvä määritellä ylätasoon raamit ja perustelut etätyömahdollisuudelle tasapuolisuuden takaamiseksi. Organisaatiossa tulisi ohjeistaa työmatkoihin, työturvallisuuteen ja ergonomiaan liittyvissä asioissa sekä tietoturvalliseen etätyöhön liittyviä käytäntöjä. Nämä olisi myös hyvä kirjata

ohjeiksi esimerkiksi intraan, josta ne on kaikkien sitä tarvitsevien helposti saatavilla. Tiimeissä tulisi sopia kullekin tiimille oma paras toimintatapa ja pelisäännöt päivittäisten töiden suorittamiseksi myös etänä. Kuviossa 4 on esitetty kootusti tämän opinnäytetyön pohjalta selvinneet kehitysehdotukset. Liitteessä 1 on vinkkejä etätyöntekijälle huoneen- taulun muodossa ja liitteessä 2 on etäjohtajan vinkit etäjohtamisessa huomioon otettavista asioista.



Kuvio 4. Kehitysehdotukset etätyötapoihin

Koska laajamittainen etä- ja hybridityö on suhteellisen uusi, normaaliajan, toimintamalli VAK:lla, tulisi kokemukset etätyöstä ja sen toimivuudesta selvittää seurantatutkimuksella noin vuoden kuluttua ja siitä saatujen tulosten perusteella tarkastella järjestelyn toimivuutta. Seurantatutkimuksessa olisi hyvä selvittää tämän tutkimuksen tulosten analysoinnissa esiin tuotu kohta siitä, miksi vastaajat eivät ole tehneet etätyötä. Tämä selventäisi, onko syynä henkilön oma tahtotila vai työtehtävien sopimattomuus etätyöhön. Tulevissa tutkimuksissa voisi hyödyntää Työterveyslaitoksen tekemiä tutkimuksia etätyöstä ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin.

LÄHTEET

Breuer, C., Hüffmeier, J., Hibben, F. & Hertel, G. 2020. Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human relations* (New York), 73(1), pp. 3-34.

Davidavičienė, V., Al Majzoub, K. & Meidute-Kavaliauskiene, I. 2020. Factors Affecting Knowledge Sharing in Virtual Teams. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 12(17), p. 6917.

Edwards, S. 2020. How to encourage collaboration and break down silos in remote teams? *Strategic HR review*, 19(4), pp. 157-158.

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja: Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. uudistettu painos. Espoo: J-Impact Oy.

Elo, 2020. Etätyöstä on tullut uusi normaali – näin otat siitä irti parhaat puolet. Viitattu 27.7.2021 https://www.elo.fi/elomedia/2020/etatyosta-on-tullut-uusi-normaali-%E2%80%93-nain-otat-siita-irti-parhaat-puolet?sc_lang=fi-fi.

Fried, J. & Hansson, D. H. 2014. Etänä: Toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppakamari.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.

Hacker, J. V., Johnson, M., Saunders, C., & Thayer, A. L. 2019. Trust in virtual teams: A multidisciplinary review and integration. *Australasian Journal of Information Systems*, 23.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2018. Tutki ja kirjoita. 22. uud. p. Helsinki: Tammi.

Huttunen, T. 2020. Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä: Miten sinä voit konkreettisesti edistää luottamusta työpaikallasi? Helsinki, Suomi: BoD, Books on Demand.

Ilmarinen 2020. Korona ei meitä lannista – Ota ilmarislaisten etätyövinkit haltuun! Viitattu 27.7.2021 <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2020/korona-ei-meita-lannista/>.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOY pro.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Koroma, J., Hyrkkänen, U., Rauramo, P., Työturvallisuuskeskus TTK & Palveluryhmä. 2011. Mobiili työ: Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä : Työterveyslaitos.

Laine, K. 2020. Vinkit onnistuneeseen rekrytointiin etänä. Viitattu 16.8.2021 <https://etajohtaminen.fi/vinkit-onnistuneeseen-rekrytointiin-etana/>.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Paul, G., Haavisto, L. & Heiskanen, S. 2020. Etätyökirja: Suunnittele, sovi, tee. Helsinki: Aula & Co.
- Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. 1. painos. Helsinki: Duodecim.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Saarinen, R. 2017. Oppi luottamuksesta. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Sull, D., Sull, C. & Bersin, J. 2020. Five Ways Leaders Can Support Remote Work. MIT Sloan management review, 61(4), pp. 1-10.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Työterveyslaitos 2020. Miten Suomi voi? – tutkimus: miksi etätöihin siirtyminen edisti työhyvinvointia. Viitattu 9.10.2021 <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>
- Työterveyslaitos 2021a. Miten Suomi voi? – tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuodesta 2019 loppuvuoteen 2020. Viitattu 4.9.2021 <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>
- Työterveyslaitos 2021b. Ohje etätöiden tekemiseksi. Viitattu 12.11.2021 <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon>
- Työterveyslaitos 2021c. Miten Suomi voi? – tutkimus: työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana kesään 2021 mennessä. Viitattu 4.9.2021 https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2020/08/MSV_ksan-2021-tilanne_v22.pdf
- Työturvallisuuskeskus TTK. 2017. Etätöissä turvallisesti. Viitattu 12.6.2021 https://ttk.fi/op-paat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti
- Umar, M., Sial, M.H., Ali, S.A., Bari, M.W. and Ahmad, M. 2021. "Trust and social network to boost tacit knowledge sharing with mediation of commitment: does culture moderate?", VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems.
- Valtioneuvosto. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Viitattu 22.5.2021 <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>.
- Varajão, J., Fernandes, G., Amaral, A. & Gonçalves, A. M. 2021. Team Resilience Model: An Empirical Examination of Information Systems Projects. Reliability engineering & system safety, 206, p. 107303.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.
- Vilkman, U. 2019. Proaktiivinen toimintatapa monipaikkaisessa työssä. Viitattu 2.10.2021 <https://etajohdaminen.fi/proaktiivinen-toimintatapa-monipaikkaisessa-tyossa/>.
- Vilkman, U. 2021a. Hybridityö – näin teet siirtymän onnistuneesti. Viitattu 21.7.2021 <https://etajohdaminen.fi/hybridityo-nain-teet-siirtyman-onnistuneesti/>.
- Vilkman, U. 2021b. Tiimin hyvinvointia tukevat asiat etätöissä. Viitattu 21.7.2021 <https://etajohdaminen.fi/tiimin-hyvinvointia-tukevat-asiat-etatyossa/>.
- Vilkman, U. 2021c. Webinaari: Yhdenvertainen johtaminen hybridityössä. Viitattu 4.9.2021 https://youtu.be/TB2_9-hGXnY.
- Vilkman, U. 2021d. Osaamisen jakaminen monipaikkatyössä. Viitattu 23.10.2021 <https://etajohdaminen.fi/osaamisen-jakaminen-monipaikkatyossa/>.

Wong, A., Wang, X., Wang, X. & Tjosvold, D. 2019. Ethical leaders manage conflict to develop trust. *Leadership & organization development journal*, 41(1), pp. 133-146.

Yhdeksän vinkkiä etätyöhön – etätyöntekijän huoneentaulu

Muista kommunikointi kollegoiden kanssa	Huolehdi työpäivän tauottamisesta ja vaihtele työskentelyasentoa päivän aikana	Noudata sovittuja pelisääntöjä
Kokeile uusia toimintatapoja	Muodosta itsellesi rutiinit etätyöpäiviin	Älä jää yksin! Kysy! Pyydä apua!
Anna palautetta	Ylläpidä yhteisöllisyyttä	Muista merkitä etätyöpäivät kalenteriisi ja tarvittaessa työhuoneen oveen

Yhdeksän vinkkiä etäjohtamiseen – etäjohtajan huoneentaulu

Luota tiimiisi	Muista kommunikointi	Ylläpidä yhteisöllisyyttä
Anna palautetta	Muista jakaa tieto samansisältöisenä koko tiimille	Kokeile uusia toimintatapoja
Luo avoin ja keskusteleva työympäristö	Ole johdonmukainen	Älä jää yksin! Kysy! Pyydä apua!