



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Nina Yliaho

Etätyö ja etäjohtaminen

Opinnäytetyö

Syksy 2021

SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

Tradenomi YAMK



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketoimintaosaaminen, Tradenomi YAMK

Tekijä: Nina Yliaho

Työn nimi: Etätyö ja etäjohtaminen

Ohjaaja: Anmari Viljamaa

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 80

Liitteiden lukumäärä: 3

Maailma muuttuu ympärillämme kiihtyvää vauhtia, ja koronapandemia joudutti joustavien työaikajärjestelyjen ja työmuotojen käyttöönottoa nopeasti. Tällä tutkimuksella haluttiin selvittää, miten Tibnor Oy:n ja Ruukki Construction Oy:n toimihenkilöt ja esimiehet kokivat työyhteisönsä, kun etätyötä oli takana jo vuosi. Tämä aihe valittiin sen ajankohtaisuuden ja henkilökohtaisen mielenkiinnon perusteella.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten etätyössä jaksetaan ja säilyykö etätyössä tunne yhteenkuuluvuudesta omaan työyhteisöön. Toisena tavoitteena oli selvittää, miten esimiehillä puolestaan on etäjohtaminen sujunut sekä miten esimiehet itse ovat jaksaneet.

Tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana oli etätyön tekeminen sekä etäjohtaminen. Teoriaosuuksissa määritellään tämän tutkimuksen kannalta oleelliset asiat ja tuodaan esille perustietoa asiaan liittyen. Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena tekemällä kaksi samanaikaista kyselyä keväällä 2021, joista toinen lähetettiin etätyötä tekeville toimihenkilöille ja toinen esimiehille, eli yhteensä 150 kysymyslomaketta.

Vastauksia saatiin 106, joista 91 tuli etätyötä tekeviltä ja loput 15 esimiehiltä. Tulokseksi saatiin, että työntekijät olivat kyenneet ylläpitämään hyvän tasapainon työn ja yksityiselämän välillä; sosiaalisia kontakteja kaivattiin, mutta erilaiset sovellukset helpottivat fyysistä erilläänoloa. Samoin esimiehet kokivat onnistuneensa etäjohtamisessaan ja luottivat alaisiinsa. Jatkossa on löydettävä oikea tasapaino lähi- ja etätyön välille. Sitä etsittäessä on tärkeää ottaa niin työntekijät kuin esimiehet mukaan keskusteluun.

Tulosten perusteella etätyö koettiin positiivisena tapana tehdä töitä ja moni haluaisi jatkaa etätöitä myös pandemian jälkeen.

¹ Asiasanat: etätyö, etäjohtaminen, luottamus, viestintä

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Master of Business Administration

Author: Nina Yliaho

Title of thesis: Remote work and remote management

Supervisor: Anmari Viljamaa

Year: 2021

Number of pages: 80

Number of appendices: 3

The world is changing around us at an accelerating pace, and the coronavirus pandemic quickly accelerated the introduction of flexible working time arrangements and forms of work. The aim of this thesis was to find out how the employees and supervisors of Tibnor Oy and Ruukki Construction Oy experienced their work community after one year of remote work. This topic was chosen based on its topicality and personal interest.

The aim of the thesis was to find out how the interviewees cope with remote work and whether the sense of belonging to the work community is maintained during remote work. The second goal was to find out how the supervisors' managerial work had succeeded, and how the supervisors themselves had coped while working remotely.

The theoretical starting point of the study was remote work and remote management. The theoretical chapters identify the relevant issues for this study and include basic information in this regard. The study was quantitative and was conducted with two simultaneous surveys in the spring of 2021, one sent to remote workers and the other one to supervisors, or totaling 150 questionnaires.

106 responses were received, of which 91 came from remote workers and the remaining 15 from supervisors. As a result, the employees had been able to maintain a good work-life balance; social contacts were needed, but different applications mitigated the effects of physical separation. Similarly, the supervisors felt having been successful in their remote management and trusted their subordinates. In the future, the right balance must be struck between office work and remote work. When looking for it, it is important to engage both employees and supervisors in the discussion.

Based on the results, remote work was seen as a positive way to work, and many would like to continue working remotely even after the pandemic.

¹ Keywords: remote work, remote management, trust, communication

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva- ja kuvioluettelo.....	6
JOHDANTO.....	8
1.1 Kehittämistyön lähtökohdat	10
1.2 Opinnäytetyön rakenne	11
1.3 Toimeksiantajat	11
Ruukki Construction Oy.....	12
Tibnor Oy	12
2 ETÄTYÖ.....	13
2.1 Etätyön määritelmät	13
2.2 Etätyön historia.....	14
2.3 Pandemian vaikutus	15
2.4 Uusi työaikalaki	16
2.5 Etätyöstä sopiminen	17
2.6 Etätyön hyödyt.....	17
2.7 Etätyön haitat	18
2.8 Työhyvinvointi.....	19
2.9 Itsensä johtaminen	21
2.10 Viestintä	22
3 ETÄJOHTAMINEN	24
3.1 Luottamus	25
3.2 Työn uudet muodot	27
3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen	28
3.4 Viestintä	30
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS.....	32
4.1 Määrällinen tutkimus	32
4.2 Kysely aineistonhankintamenetelmänä	33

4.3	Kyselyn toteutus	34
5	TULOKSET	36
5.1	Kysely etätyötä tekeville	36
5.1.1	Etätyön tekeminen	37
5.1.2	Työhyvinvointi ja vapaa-aika	40
5.1.3	Sosiaalinen yhteys	42
5.1.4	Etätyöläisen kokemukset esimiehistä	45
5.2	Kysely esimiehille	46
5.2.1	Yhteistyö alaisten kanssa	47
5.2.2	Viestintä	47
5.2.3	Oma esimiestyö	49
5.2.4	Etätyöhön suhtautuminen pandemian jälkeen	51
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	52
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	65

Kuva- ja kuvioluettelo

Kuvio 1. Etätyöhön siirtyneiden työntekijöiden osuus EU-maissa.....	9
Kuvio 2. Etätyön teko sukupuolen mukaan	15
Kuvio 3. Etätyön osuus tehdystä työstä.	16
Kuvio 4. Etäjohtaminen osa-alueet	25
Kuvio 5. Etäjohtamisen onnistumisen edellytykset.	26
Kuvio 6. Kyselyjen vastaukset yhtiöittäin.	36
Kuvio 7. Kyselyn jakaumat sukupuolen ja iän suhteen.	37
Kuvio 8. Jako toimihenkilöihin ja ylempiin toimihenkilöihin.....	37
Kuvio 9. Etätyön vaikutukset työhön.	38
Kuvio 10. Itsensä johtaminen.....	39
Kuvio 11. Avun ja neuvojen saanti.....	39
Kuvio 12. Töiden teko etätöissä.....	40
Kuvio 13. Työhyvinvointi.	41
Kuvio 14. Yhteydenotot työkavereihin.....	43
Kuvio 15. Yhteydenpitotavat.	43
Kuvio 16. Tiimihengen kohottaminen.....	44
Kuvio 17. Esimiehen toiminta etätyön aikana.	46
Kuvio 18. Yhteistyö alaisten kanssa.	47
Kuvio 19. Avoimen vuorovaikutuksen merkitys.....	48
Kuvio 20. Yhteydenpito.....	49

Kuvio 21. Esimiehen oma jaksaminen	50
Kuvio 22. Etätöihin suhtautuminen pandemian jälkeen.....	51
Kuvio 23. Lähtöihin paluun halukkuus.....	55
Kuvio 24. Työskentelytoiveet jatkossa	55

JOHDANTO

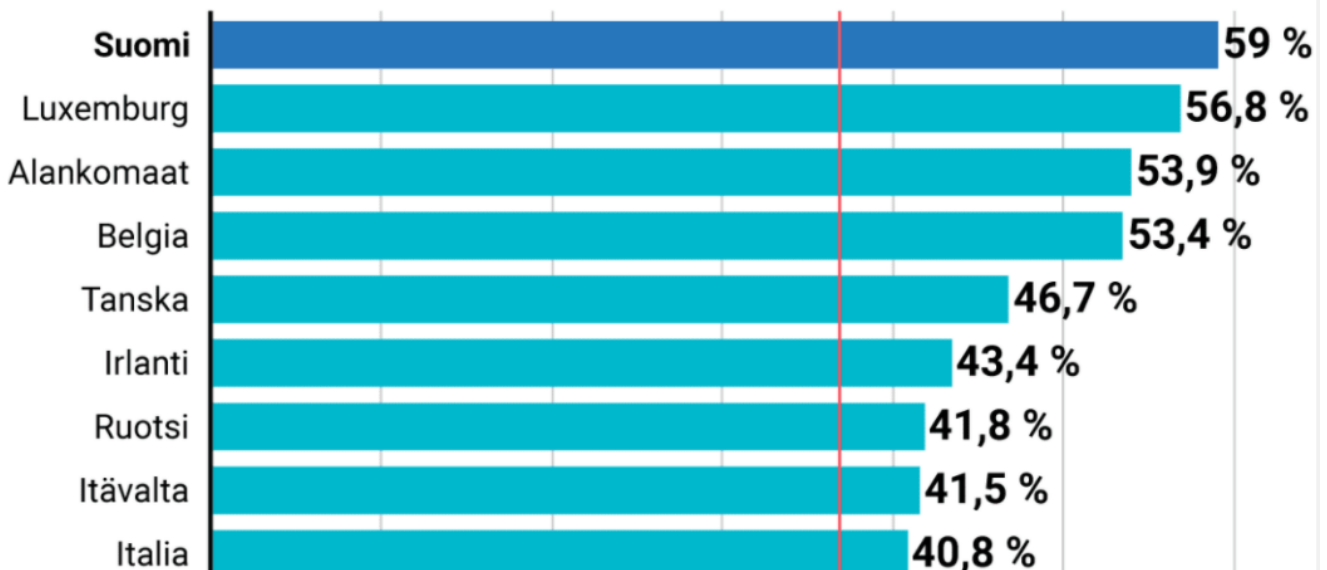
Teknologian kehittymisen myötä työnkuvakin muuttuu ja erilaiset organisaatiot kokevat jatkuvaa painetta vastata muuttuvaan työelämään niin organisoimisen, työn sisällön, vaaditun osaamisen, toimeentulon kuin työn merkityksenkin suhteen. Töiden ja työtehtävien muuttuessa, on tuotteiden ja tarjonnan kuin myös johtamisjärjestelmien kehityttävä ja niin yksilöiden kuin ryhmien ja tiimien on pystyttävä reagoimaan nopeasti uusiin tilanteisiin ja tekemään itsenäisiä päätöksiä. (Anttila ym. 2019.)

Suomalainen työelämä on joustavien työjärjestelyjen vuoksi Euroopan kärkeä. Joustamme työajoissa, koulutus- ja etenemismahdollisuuksia on paljon, työn järjestäminen on työntekijälähtöisempää, hierarkiaa on entistä vähemmän ja uusille ja luoville toimintatavoille annetaan enemmän tilaa. (Pyöriä 2012, 20–25.)

COVID-19 levisi nopeasti maailmanlaajuisesti pandemiaksi ja viruksen leviäminen jatkuu edelleen ihmisten keskuudessa (John Hopkins University & Medicine 2021). Viruksen leviämisen myötä koko maailmassa on jouduttu tehdä yhteiskunnissa erilaisia rajoitustoimia viruksen leviämisen ehkäisemiseksi ja väestön suojaamiseksi. Tämä on tuonut mukanaan myös haasteita työelämään ja omalta osaltaan muuttanut työn tekemisen luonnetta monella tapaa.

Kun COVID-19-viruksen aiheuttamia infektioita alkoi Suomesta löytyä enenevässä määrin, myös Suomen hallitus joutui reagoimaan tähän viruksen leviämisen ehkäisemiseksi, väestön suojaamiseksi ja turvatakseen yhteiskunnan ja talouselämän toiminnan. Hallitus määräsi 16.3.2020 yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomeen poikkeusolot. Hallitus linjasi erilaisia toimenpiteitä viruksen leviämisen estämiseksi ja hidastamiseksi. Suomessa otettiin käyttöön myös valmiuslaki. Valmiuslain, tartuntatautilain ja muun lainsäädännön mukaisesti valtioneuvosto ja toimivaltaiset viranomaiset saattoivat voimaan erilaisia päätöksiä ja suosituksia, joista yksi oli se, että julkisen sektorin työnantajien tuli määrätä ne julkisen sektorin työntekijät etätöihin, joiden työtehtävät sen mahdollistivat. (Valtioneuvosto 2020.) Myös yksityiset organisaatiot siirtyivät nopeasti etätöihin. Pandemia siis aiheutti nopean etätöiden aloituksen ilman aikaisempaa suunnitelmaa sekä työnantajille kuin työntekijöille. Molemmat joutuivat ottamaan suuren ja nopean digiloikan.

Ylen uutisissa (11.5.2020) kerrottiin että Eurofound eli EU:n elin- ja työolojen kehittämissivusto julkaisi kesällä 2020 tutkimustuloksen, jossa selvisi, että Suomessa etätöihin koronavirusepidemian takia siirtyneiden työntekijöiden osuus oli peräti 59 % (kuvio 1). Tilastokeskuksen (2020) tekemässä työolotutkimuksessa vastaava luku vuonna 2018 oli lähes puolet pienempi eli 28 %.



Kuvio 1. Etätöihin siirtyneiden työntekijöiden osuus EU-maissa (Eurofound, YLE 2020).

Samassa Tilastokeskuksen artikkelissa (2020) kerrotaan, että suomalaiset palkansaajat ovat erittäin koulutettua kansainvälisesti verrattuna ja tällä on suora yhteys ammatti- ja toimialarakenteeseen. Meillä on siis paljon tietotyötä tekeviä palkansaajia ja siinä etätöiden mahdollisuudet ovat hyvät. Verkkoyhtiö Ericssonin maajohtaja Harri Oikarinen mainitsi Ilkka-Pohjalaisen (2021) jutussa että Suomessa on laajasti asennettu 4G-verkkoyhteyksiä, kodeissa on laitteita ja nettiyhteyksiä, joten Suomessa oli senkin puolesta helppo siirtyä etätöihin. Tilanne on toisenlainen Euroopassa, jossa lähes kolmasosalla väestöstä ei ole 4G-verkkoyhteyksiä. Myös Työterveyslaitoksen vanhempi tutkija Virpi Ruohomäki (2020) on maininnut Työpoliittisessa aikakauskirjassa, että etätöitä Suomessa on edistänyt yhteiskunnan digitalisaatio, organisaatioiden osaava henkilökunta, joustavat työntekotavat ja työajat, toimiva tieto- ja viestintäteknologia, myönteiset asenteet ja luottamukselliset suhteet työpaikoilla.

1.1 Kehittämistyön lähtökohdat

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus keskittyä tarkastelemaan etätyöläisten jaksamista, kokemuksia ja tuntemuksia sekä etäjohdettavana olemista. Toisena kohtana tarkastellaan etäjohtamista, luottamusta ja viestintää ja miten esimiehet itse ovat kokeneet etäjohtamisen haasteet. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten etätyössä jaksetaan?
2. Säilyykö etätyössä tunne kuulumisesta työyhteisöön?
3. Miten etäjohtaminen on sujunut?
4. Miten esimiehet ovat itse jaksaneet?

Tulosten perusteella voidaan paremmin puuttua epäkohtiin ja parantaa tarvittaessa prosesseja ja käytäntöjä paremmiksi, koska etätyöskentely tulee jäämään osaksi työyhteisöä pandemian jälkeenkkin.

Etätyö ja etäjohtaminen valikoitui aiheeksi, koska etätyö on erittäin ajankohtainen aihe ja se on arkipäivää monelle, kirjoittajalla itsellä on myös omakohtaista kokemusta etätyöstä. Ehdottaessa aihetta toimeksiantajille myös he kokivat asian tärkeäksi ja, että aihetta on syytä omissa organisaatioissa tutkia, jotta voidaan saada selville, miten työyhteisön jäsenet voivat etätöissä ja miten prosesseja voidaan jatkossa parantaa.

Etätyöstä on viime vuosina tehty monia opinnäytetöitä. Muun muassa Signell (2020) on lähestynyt aihetta Helsingin kaupungin Talouspalveluliikelaitoksessa tutkien etätyön nykytilaa ja itseohjautuvuutta ja Orsilahti (2021) on puolestaan kirjoittanut etätyökokemuksista asiantuntijaorganisaatiossa. Tepponen (2021) on selvittänyt minkälaisia käsityksiä Tampereen pääpoliisiaseman tutkijoilla ja tutkinnanjohtajilla oli etätyön tekemisestä, etätyön johtamisesta ja etäjohdettavana olemisesta. Sen sijaan Hautajärvi (2021) on kirjoittanut etäjohtamisen merkityksestä toimihenkilöiden työmotivaatioon ja Korhonen (2020) on tarkastellut mihin etäjohtamista tarvitaan ja millaisia toiveita henkilöstöllä on etäjohtamisesta. Näissä kaikissa opinnäytetöissä on etätyö aihetta tarkasteltu nimenomaan pandemian aikana.

Teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa on hyödynnetty erilaisia etätyöhön ja etäjohtamiseen liittyviä aineistoja, kuten aiheesta julkaistuja tutkimuksia ja kirjallisuutta. Suurimmaksi osaksi aineisto on koottu verkosta löytyvästä aineistosta, joita ovat e-kirjat ja verkkojulkaisut.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö rakentuu kuudesta pääluvusta. Johdannon jälkeen toisessa luvussa kerrotaan etätöiden määrittelyistä, historiasta, hyödyistä ja haitoista, työhyvinvoinnista ja viestinnästä.

Kolmannessa luvussa käsitellään etäjohtamista, siihen kuuluvaa luottamusta, työhyvinvointia sekä viestintää. Luvussa neljä käydään läpi tutkimusmenetelmä sekä toteutus.

Viidennessä luvussa käydään molempien kyselyjen tulokset läpi. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa on johtopäätökset. Opinnäytetyön lopussa on lähteet sekä liitteet.

1.3 Toimeksiantajat

Toimeksiantajiksi valikoitui kirjoittajan entisen työnantajan kaksi tytäryhtiötä, koska ne olivat silloisen työn puolesta tuttuja ja sopivan kokoisia yrityksiä tehdä tutkimusta etätöistä ja etäjohtamisesta.

SSAB on pitkälle erikoistunut, maailmanlaajuisesti toimiva teräsyhtiö. Se kehittää erikoislujia teräksiä ja tarjoaa palveluja, joilla saadaan aikaan kestävämpiä ja suorituskykyisempiä tuotteita. SSAB:n Ruotsissa, Suomessa ja Yhdysvalloissa sijaitsevien tuotantolaitosten vuosittainen terästuotantokapasiteetti on noin 8,8 miljoonaa tonnia. SSAB:lla on noin 14 000 työntekijää yli 50 maassa ja sen liikevaihto oli vuonna 2020 noin 65 mrd. Ruotsin kruunua. (SSAB 2021.)

SSAB:n organisaatio on jaettu kolmeen divisioonaan, SSAB Special Steels, SSAB Europe ja SSAB Americas ja kahteen itsenäiseen tytäryhtiöön, Tibnor Oy ja Ruukki Construction Oy, jotka toimivat omien hallitustensa alaisuudessa (SSAB 2021).

SSAB:n palvelemissa asiakassegmenteissä ovat autoteollisuus, raskas kuljetuskalusto, infrastruktuuri ja rakentaminen, teollisuuden sovellukset, energia sekä materiaalin käsittelylaitteet (SSAB 2021).

Tämä opinnäytetyö tehtiin SSAB:n kahden tytäryhtiön eli Tibnorin ja Ruukki Constructionin toimihenkilötehtävissä oleville, etätöitä tekeville työntekijöille. Molemmissa yhtiöissä on ollut

muutamia etätyötä tekeviä henkilöitä ennen pandemiaakin, mutta pandemian myötä iso osa toimihenkilöistä siirtyi nopealla aikataululla etätöihin.

Ruukki Construction Oy

Ruukki Construction tarjoaa kestävän kehityksen mukaisia rakentamisen tuotteita ja palveluita, kuten esimerkiksi kattoja, kuorikatteita ja runkorakenteita. Työntekijöitä sillä on noin 1500 ja se toimii 10 eri maassa. Yrityksen tuotantoyksiköt sijaitsevat Suomessa, Ruotsissa, Liettuassa, Puolassa, Ukrainassa ja Virossa. Ydinliiketoimintasegmentit ovat toimitila- ja liikerakentaminen, asuinrakentaminen ja teollisuusrakentaminen. (Ruukki Construction 2021.)

Ruukki Construction Oy:n pääasialliset tuotteet ovat asuinrakentamiseen käytettävät teräskatot, sadevesijärjestelmät ja tarvikkeet. Liike- ja toimitilarakentamiseen käytettävät komponentit, kuten sandwich-paneelit, julkisivuverhoukset, kantavat poimulevyt sekä lisäksi erilaiset runkoratkaisut. Lisäksi tarjotaan suunnittelu- ja asennuspalveluja. (Ruukki Construction 2021.)

Tibnor Oy

Tibnor toimittaa terästä ja metalleja valmistavalle teollisuudelle Pohjoismaissa ja Baltiassa. Se myös tarjoaa monenlaisia lisäarvopalveluita sekä osien valmistusta. Työntekijöitä sillä on noin 1000 ja Suomessa sen tuotantopaikkakuntia ovat Hyvinkää, Järvenpää ja Seinäjoki. (Tibnor 2021.)

Tibnor toimittaa mm. levyjä, palkkeja, tankoja, putkia, koneenrakennusterästä, alumiinia, ruostumatonta terästä ja muita metalleja konepajoille ja rakennus- ja prosessiteollisuudelle (Tibnor 2021).

2 ETÄTYÖ

Etätyöllä tarkoitetaan joustavaa ja vapaaehtoisuuteen perustuvaa työn organisointitapaa. Työ tehdään siellä missä se on sekä työnantajan että työntekijän, mutta myös tehtävän kannalta tarkoituksenmukaista ja tehokkainta. Etätyötä voidaan tehdä työpaikan ulkopuolella mm. kotona, liikkuvana työnä matkoilla tai vaikkapa vapaa-ajan asunnolla. (Akava 2019.)

2.1 Etätyön määritelmät

Erilaisia työntekemisen joustoja määritellään monin eri tavoin ja käsittein. Erikoistutkijat Seppo Tuomivaara ja Virpi Ruohomäki Työterveyslaitokselta (Etätyöpäivä 2021) ovat maininneet seuraavat määritelmät etätyöstä ja sen rinnakkaiskäsitteistä:

Etätyö

Etätyö (englannissa käytetään termejä *remote work*, *telework*, *telecommuting*) määritellään pääsääntöisesti työjärjestelyksi, joka tapahtuu pääsääntöisesti työpaikan ulkopuolella, useimmiten kotona, mutta voidaan myös tehdä työnantajan muissa tiloissa. Se on siis paikasta ja ajasta riippumatonta ja siinä hyödynnetään tietotekniikkaa.

Joustotyö

Joustotyössä (*flexwork*) työntekijä voi omien tarpeiden mukaan valita ajan ja paikan työskentelylleen.

Hajautettu työ

Hajautetussa työssä (*distributed work*) useampi työntekijä työskentelee saman työn parissa mutta maantieteellisesti eri paikoissa.

Monipaikkainen työ

Monipaikkaista työtä (*multilocal work*) tehdään varsinaisen työpaikan ohella esimerkiksi asiakkaan tai yhteistyökumppanin luona, hotelleissa tai lentokentillä tai jopa matkustettaessa junassa tai lentokoneessa.

Liikkuva työ

Liikkuvassa työssä (*mobile work*) työntekijä liikkuu ja työskentelee säännöllisesti työpaik-
kansa ulkopuolella eri paikoissa ja käyttää yhteistyössään sähköisiä viestintävälineitä.

E-työ

E-työllä (*eWork*) tarkoitetaan tieto ja viestintäteknikkavälitteistä työtä. Tähän työhön liitetään
voimakkaasti joustavuus, joka nimenomaan saavutetaan tekniikan avulla. Euroopassa tämä
käsite kuvaa etätöiden monimuotoisuutta.

Virtuaalityö

Virtuaalinen työ (*virtual work*) tarkoittaa työntekoa infrastruktuurien, ohjelmistojen ja välinei-
den rakentamisessa virtuaalisissa tiloissa, jossa kaikki kommunikaatio ja yhteistyö tapahtuu
verkossa eikä kasvokkain.

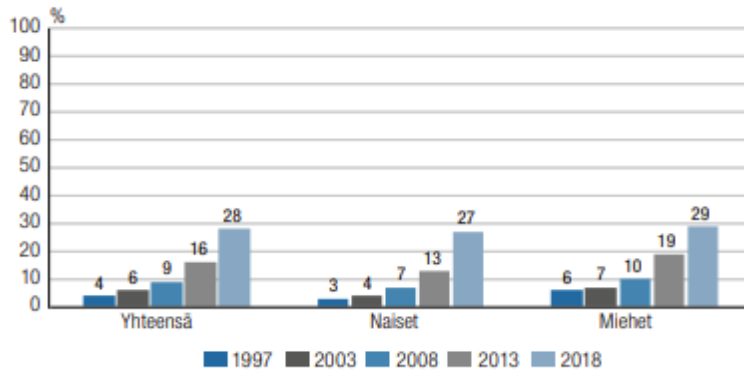
2.2 Etätöiden historia

Voisi kai sanoa, että etätöitä on lähes aina ollut. Entisaikoina se vain oli sellaista työtä, jolloin
työpaikalta oli liian pitkä matka tulla yöksi kotiin. Miehet saattoivat elää viikkoja savottakäm-
pillä, kun työtä tehtiin metsätyömailla. Tai jokunen vuosikymmen sitten naiset saattoivat om-
mella ja valmistaa kankaita ja vaatteita kotona ja valmiit tuotokset vietiin myyntiin. (TELMA
2021.)

Varsinaisen etätöiden historian katsotaan saaneen alkunsa 1970-luvun öljykriisistä. Amerikka-
laiset tutkijat olivat tulleet päätökseen, että Yhdysvaltojen kansantalous hyötyisi, jos työmat-
kaliikennettä vähennettäisiin, säästettäisiin kalliissa toimitiloissa sekä otettaisiin huomioon
luonnonsuojelu. (Helle 2004,16.)

Euroopassa etätöistä alettiin puhua laajemmin vasta 1990-luvun alussa, kun informaatiotek-
nologia kehittyi ja sähköiset tiedonsiirrot nopeutuivat. Ajateltiin etätöiden olevan yksi mahdolli-
suus tasapainoiseen aluekehitykseen, tuovan harvaan asutuille seuduille ratkaisun työllisyy-
destä ja vastaavasti suurkaupungeissa etätö olisi tehokasta työaikaa, kun työmatkoihin käy-
tetty aika jäisi pois. (Melin, Turja & Krutova 2020, 29–30.)

Suomessa etätyötä teki vuonna 1990 vain noin 2 % palkansaajista, vuonna 1997 4 % ja vuonna 2008 9 %. Vuodesta 2008 vuoteen 2013 etätyön teko kaksinkertaistui ja siitä eteenpäin etätyön suosio on kasvanut nopeasti. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 252.)



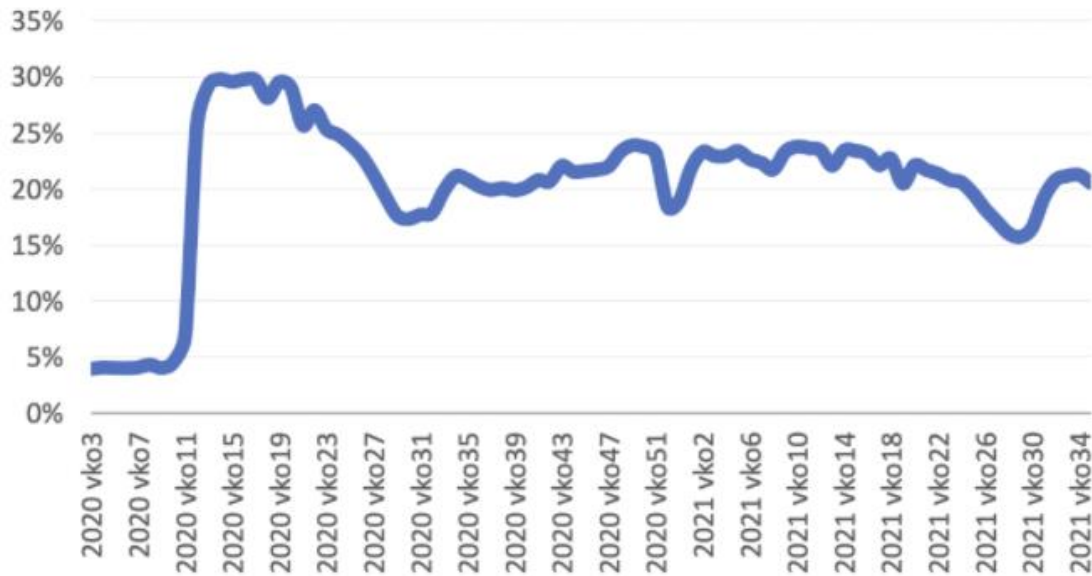
Kuvio 2. Etätyön teko sukupuolen mukaan (Tilastokeskus 2020, Työolotutkimukset 1997,2003,2008,2013,2018).

Vuoteen 2018 asti etätyö on ollut yleisempää miehillä kuin naisilla, mutta sen jälkeen erot ovat tasoittuneet. Alempien toimihenkilöiden keskuudessa etätyön tekeminen on kasvanut 22 % vuonna 2018, ylemmistä toimihenkilöistä 59 % teki etätöitä. (Sutela ym. 2019, 253–256.) Tasoittumiseen on vaikuttanut eniten se, että etätyö on yleistynyt voimakkaasti juuri alemmissä toimihenkilöissä ja heistä yli puolet on naispalkansaajia. Lisäksi tasoittumiseen on vaikuttanut myös se, että esimerkiksi asiakaspalvelussa työskentelevien työt ovat siirtyneet verkkoon ja chat-palveluihin, joka on mahdollistanut etätyön tekemisen.

2.3 Pandemian vaikutus

Nepton (2021) on tutkinut etätyön määrää omien asiakkaidensa parissa. Etätöiden määrä kasvoi jo viikkoa ennen poikkeusoloja yli 70 % normaaliin aikaan nähden ja heti hallituksen määräämän poikkeustilan jälkeen etätöiden määrä kasvoi 542 % normaaliin viikkoon verrattuna ja vielä viikolla 14 kasvua oli peräti 689 %.

Neptonin tutkimuksessa etätyön osuus tehdyn työn kokonaismäärästä oli alkuun noin 30 % (kuvio 3), kun se alun perin oli vain 5 % luokkaa. Syyskuussa 2021 etätyön osuus oli vielä noin 20 %.



Kuvio 3. Etätöyön osuus tehdystä työstä (Nepton 2021).

Tilastokeskuksen työolobarometri 2020:n (TELMA 2021) mukaan naiset kokivat miehiä useammin, että työmäärä oli lisääntynyt korona-aikana. Naisista 38 % ja miehistä 24 % kokivat työmäärän lisääntyneet selvästi tai jonkin verran. Samassa 2020 barometrissä naisista 47 % on ollut erittäin tyytyväinen etätöyön sujumiseen, vastaava luku miehillä oli 41 %

2.4 Uusi työaikalaki

Vanha työaikalaki (L 9.8.1996/605), joka oli voimassa 31.12.2019 asti, jätti etätöyön työaikalain soveltamisen ulkopuolelle, silloin vain työpaikalla tehty työ laskettiin työajaksi. Uudessa 1.1.2020 voimaantullessa työaikalaisissa (L 5.7.2019/872) myös etätö tuli työaikalain ja työajan seurannan piiriin.

Uudessa laissa on määritelty, että työaika on seurattava etätöissäkin. Työnantajan velvollisuus on järjestää työajanseuranta ja työntekijän velvollisuus on käyttää seuranta. Excel-taulukkokin käy seurannaksi, kunhan siitä käy ilmi koska työ on aloitettu ja milloin taukoja on pidetty. Varsinkin jos käytössä on tasoittumisjärjestelmä, on seurannassa pakko olla mukana kellon ajat. (Rantalainen 2020.) Vilkman (2016 201–202) muistuttaa, että lain mukaan työ on järjestettävä niin, että kerran viikossa on vähintään 35 tunnin verran vapaata. Etätöyön ei siis ole tarkoitus lisätä kuormitusta ja tästä tulisi niin esimiehen kuin työntekijän itse huolehtia. Joustavan työn tavoitteena on vähentää työn kuormitusta sekä antaa paremmat mahdollisuudet organisoida työn ja vapaa-ajan sovittamista yhteen.

Etätyötä on mahdollista tehdä osissa, esimerkiksi aamupäivät toimistolla ja iltapäivästä etätyönä kotoa päin. Nykyisin myös liukumatunteja tai ylityötä voi kertyä etätyöskentelystä. (Rantalainen 2020.)

2.5 Etätyöstä sopiminen

Euroopan työmarkkinaosapuolet eli UNICE/UEAPME, CEEP ja EAY ovat allekirjoittaneet 16.7.2002 etätyötä koskevan puitesopimuksen. Sopimuksen täytäntöönpano tapahtui jäsenvaltioissa työmarkkinaosapuolten omien menettelyjen ja käytäntöjen mukaisesti. Puitesopimuksen kansallinen täytäntöönpano Suomessa toteutettiin työmarkkinajärjestöjen allekirjoittamalla asiakirjalla ja sen mukaisilla toimenpiteillä. (Etätyötä koskeva puitesopimus 2002.)

Aloite etätyöhön siirtymisestä voi tulla sekä työntekijältä itseltä kuin työnantajalta, mutta aina siirtymisestä tulee tehdä kirjallinen sopimus. Etätyöstä sopiminen tulee olla vapaaehtoista eli työntekijä ei voi vaatia pääsyä etätöihin ja työnantaja ei voi pakottaa työntekijää etätyön tekemiseen. (TTK [viitattu 23.8.2021].) Sopimus on voimassa joko määräajan tai toistaiseksi ja kumpikin osapuoli voi irtisanoa sopimuksen, jos etätyölle asetetut tavoitteet eivät täyty.

Näin korona-aikana erillistä sopimusta etätöihin siirtymisestä ei ole tarvinnut tehdä. Valtiovarainministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö ovat puoltaneet toistaiseksi voimassa olevaa valtakunnallista etätyösuositusta. Ministeriöt ovat arvioineet, että etätyösuositukselle on vahvat perusteet, kunnes rokotuskattavuudessa on saavutettu tavoiteltu 80 prosentin kattavuus. (STM 2021.)

Koronavirusepidemian vuoksi etätyötä on tehty myös työpaikoilla, joissa sitä ei ole aikaisemmin tehty. Etätyö on vähentänyt fyysisiä lähikontakteja työpaikoilla, ja sillä ja muilla rajoituksilla on ollut merkittävä sairauspoissaoloja vähentävä vaikutus. Esimerkiksi valtion sairauspoissaolot pienentyivät melkein 50 prosenttia verrattuna vastaavaan aikaan vuonna 2019. (STM 2021.)

2.6 Etätyön hyödyt

Etätyössä työntekijä voi tehdä työtään missä ja milloin tahansa ja ennen kaikkea miten haluaa. Etätyö ei ole paikkaan eikä aikaan sidottua. Työn voi siis aikatauluttaa itselleen sopivaksi. Samoin tauot voi pitää silloin kun itsestä parhaalta tuntuu. Etätöissä voi olla myös

vähemmän keskeytyksiä, joten pystyy helpommin keskittymään työtehtäviin. Helle (2004, 17–21) kertoo samoin, että etätöön hyötyinä nähdään töiden järjestelyn joustavuus, perhe-elämän ja töiden yhdistäminen, toimenkuvan kehittyminen ja mahdollisesti itsenäisempi työ, parempi työrauha, työmatkojen vähenemisen vuoksi säästetyt kustannukset ja aika sekä työhyvinvoinnin parantuminen. Helteen mukaan useissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että juuri etätö on kohentanut ja auttanut työntekijää jaksamaan töissä. Jaksamiseen vaikuttavat erityisesti unen määrän ja vapaa-ajan pidentyminen sekä stressitason laskeminen.

Grace (2020, 7–15) mainitsee myös hyödyiksi säästöt matkakuluissa ja lounaskustannuksissa. Matkustuksen vähenemisen merkittävin säästö on kuitenkin aika ja sitä ei voi arvottaa. Työmatkaliikenteen väheneminen vähentää myös päästöjä. Myös Verohallinto (2021) ottaa huomioon etätöön tekemisen eli menot työhuoneesta, työvälineistä ja tietoliikenneyhteydestä voidaan vähentää verotuksessa.

Fried ja Hansson (2014 17–19,29) pitävät etätöitä uutena luksuksena, joka muodostuu vapaudesta ja omasta ajasta ja josta päästään nauttimaan jo työuran aikana eikä vasta eläkkeelle jäämisen jälkeen. Vilkmán (2020a, 48–49) puolestaan mainitsee vuonna 2019 tehdystä tutkimuksesta, jossa työntekijöiden sitoutuneisuus kasvoi mitä enemmän etätöitä sai tehdä viikossa.

Grace (2020, 15–19) on tuonut esille myös sen tosiseikan, että etätö mahdollistaa huippuosaajien hyödyntämisen paikasta riippumatta ja se tuo työmarkkinoille ja yrityksille uusia mahdollisuuksia. Grace mainitsee myös tutkimuksesta, jossa iso osa vastaajista oli kokenut etätöön lisänneen heidän tehokkuuttaan ja tyytyväisyyttään.

Helle (2004, 22–23) puolestaan kertoo työnantajan eduiksi johtamistapojen kehittymisen, pienempien työtilojen kustannussäästöt, tehokkuuden lisääntymisen ja etätömahdollisuus parantaa myös työnantajan imagoa niin työntekijöiden näkökulmasta kuin ympäristöasioidenkin kannalta.

2.7 Etätöön haitat

Sekä Grace (2020, 47–51) että Helle (2004, 20–21) mainitsevat suurimmiksi etätöön haitoiksi työstä irrottautumisen vaikeuden, sosiaalisten kontaktien vähyys ja sen seurauksena työyhteisöstä erkaantumisen ja yksinäisyyden tunteen. Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen saattaa

lisätä stressiä. Työmatkojen poisjäämiseen liittyy myös hyötyliikunnan väheneminen ja se tuo mukanaan terveydellisten riskien lisääntymisen. Myös etätyöpisteen ergonomia ei välttämättä ole samaa tasoa työpaikan kanssa ja sen seurauksena saattaa syntyä liikuntaelin- ja tukiongelmiä. Myös työpaikkaruokailun pois jäänti voi lisätä epäterveellisen ja epäsäännöllisen syömisestä lisääntymistä.

Etätyötä tekevä voi pelätä jäävänsä näkymättömäksi työyhteisössään tai jäävänsä palkkakehityksessä jälkeen, joka lisää painetta tehdä enemmän ja tehokkaammin töitä todistaakseen oman arvonsa (Helle 2004, 24–26). Myös Työterveyslaitos nostaa esille etätyötä tekevän huolen urakehityksestä ja asemasta organisaatiossa. Etätyö myös vaatii paljon itseuria, ja tämän vuoksi se ei sovi kaikille (Roine & Anttila, 2017,17).

Fried ja Hansson (2014, 123, 203–204) mainitsevat, että etätyö antaa työntekijälle huomattavasti enemmän vapauksia ja joustavuutta, mutta rajojen ja rutiinien puute voi tehdä työntekijästä myös tehotonta ja voi johtaa jopa työuupumukseen. Siksi etätöitä tekevältä vaaditaan kykyä ottaa selvää, mikä toimii itselle.

Helle (2004,24–26] on myös pohtinut etätyötä työnantajan puolelta ja huonoina puolina pidettiin hiljaisen tiedon heikkoa siirtymistä eteenpäin ja työn tekemisen vaikeampaa valvontaa. Ja vaikka säästöjä syntyy työtilojen kustannuksia alentamalla, niin työntekijöiden työvälineiden ja tietoturvan saattaminen ajan tasalle voi tuoda lisäkustannuksia. EY Belgiumin (2020) julkaiseman verkkojulkaisun mukaan tietoverkkorikollisuus on merkittävästi lisääntynyt EU:n alueella pandemian aikana.

2.8 Työhyvinvointi

Työturvallisuuslain (L 23.8.2002/738) mukaan työnantajan kuuluu huolehtia, ettei työ aiheuta terveyshaittaa ja tämä sama velvoite koskee myös etätyötä. Etätöissä työntekijät joutuvat suunnittelemaan työskentelynsä itsenäisemmin. Alkuun huomio voi kiinnittyä vain siihen, että työt tulee hoidetuksi. Vähemmälle huomiolle voivat jäädä erilaiset asiat, jotka eivät olennaisesti kytkeydy työsuorituksiin. Toimistolla on monia käytänteitä ja rakenteita, jotka tukevat päivittäistä työkyvyn edistämistä ja terveellistä työn tekemistä, kuten yhteiset kahvi- ja ruokatauot rytmittävät työpäivää, jolloin palautuminen työstä alkaa jo työpäivän aikana, työpisteiden ergonomiset ratkaisut tukevat istumatyöläisten tuki- ja liikuntaelimistön toimintakykyä ja työmatkaliikunta lisää arkiliikunnan määrää. (Laitinen 2020.)

Työturvallisuuslain (L 23.8.2002/738) mukaan työlle on asetettava selkeät tavoitteet sekä aikataulu. Esimerkiksi etätöitä tekevän suoritusprosessit ja työmäärä tulee olla vastaavat kuin toimistolla työtä tehtäessä. Työn tuloksen mittaustavat tulee olla kaikkien tiedossa. (Vilkman 2016, 202).

Mankan (2011, 73) määritelmän mukaan työhyvinvointi muodostuu työpaikan, työntekijän ja työyhteisön positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen kautta. Myös Tarkkonen (2012, 198) on määritellyt työhyvinvoinnin kokemukseksi, jossa itse työ ja työolosuhteet antavat mielekkyyden ja hallinnan tunteen sekä antavat voimia ja elämäniloa. Vartiainen ja Hyrkkänen (2010,88–89) puolestaan ovat havainneet, että jos työntekijä hallitsee sekä työn että työympäristön vaatimukset, niin hän voi hyvin.

Kannustavan työilmapiirin perusedellytys on psykologinen turvallisuus. Mehiläisen Työelämäpalveluista Emma Nurmi (Tradenomi 2021) viittaa Työterveyslaitoksen tutkimukseen, jossa psykologinen turvallisuus näkyy tiimissä kunnioittavana suhtautumisena erilaisuuteen, pelottomana suhtautumisena riskinottoon, vuorovaikutuksen avoimuutena, tapana suhtautua epäonnistumisiin ja virheisiin sekä mutkattomana yhteistyönä, jonka puitteissa jokainen uskaltaa pyytää muilta apua. Psykologinen turvallisuus on edellytys tiimin kyvyille kehittyä ja oppia virheistä, joka taas johtaa parempaan tuloksellisuuteen.

Karjalainen (2020, 37,118) on kirjoittanut, että vaikka etätöissä fyysinen työympäristö on muuttunut, niin psykososiaalinen työympäristö on edelleen olemassa. Siihen vaikuttavat yrityksen arvot, kulttuuri ja normit, mutta myös työilmapiiri, työn sisältö, vuorovaikutus ja jokaisen henkilökohtainen historia osana työympäristöä. Nämä kaikki yhdessä muodostaa positiivisen kuormituksen. Jos kuormitus muuttuu liialliseksi, työntekijän voimavarat eivät riitä tehtävien hoitamiseen. Myös Delizonna (2017) on maininnut, että positiiviset tunteet, kuten luottamus ja uteliaisuus, auttavat rakentamaan fyysisiä, psykologisia ja sosiaalisia resursseja ja näiden tuloksena on joustavampi ja motivoituneempi työntekijä. Psykologisen turvallisuuden lisääminen tuo lisää huumoria ja työn iloa. Toisaalta työyhteisöltä vaaditaan avointa keskusteluyhteyttä, empatiaa ja moninaisuuden hyväksyntää ja ymmärrystä sekä luoda turvalliset olosuhteet, jotta työntekijä voi laittaa itsensä alttiiksi, oppia ja jopa epäonnistua.

Tutkimusprofessori Hakanen (2021) on puolestaan havainnut, että selvin ja haitallisin työhyvinvoinnin muutos etätöaikana on ollut työssä tylsistyminen. Erityisesti paljon etätöitä tekeville työ on tarjonnut sekä ylistimulaatiota jatkuvina Teams-kokouksina että alistimulaatiota

työpäivien toisintoina ja aitojen kontaktien puuttumisena. Jatkossa koronan jälkeisissä työjärjestelyissä on tärkeää ottaa huomioon, että riittävä määrä läsnätyötä näyttäisi olevan tärkeää työn mielekkyydelle.

Työnantajan vastuulla on myös etätyöntekijän työterveyshuollon ja työsuojelun järjestämisestä. Työnantajan tulee pitää työntekijöitensä ajan tasalla työturvallisuuteen ja työterveyteen liittyvistä asioista. (Vilkman 2016, 203.)

2.9 Itsensä johtaminen

Haaranen (2021) toteaa, että itsensä johtaminen on tärkeä osa yksilön työhyvinvointia. Hyvä itsetuntemus ja itseluottamus on tärkeä pohja itsensä johtamiselle. Näin tutustuu itseensä yhä paremmin, löytää kehityskohtiaan, voi nimetä tavoitteitaan ja tehdä suunnitelmia niiden toteuttamiseksi. Itsensä johtaminen on myös fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia, ajankäytön ja stressin hallintaa, tunneälyä, omien tunteiden hallintaa, muutosvalmiutta ja niiden hallintaa. Haaranen toteaa myös, että oma mieli on kaiken lähtökohta, se on tunnettava ja siihen on pystyttävä vaikuttamaan. Itsensä johtaminen parhaimmillaan tuottaa positiivista energiaa ja jaksamista niin ulkoisesti kuin sisäisesti. (Haaranen 2021.)

Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä (2020, 103) ovat samoin kirjoittaneet, että etätyötä tekevän on pystyttävä johtamaan itseään. Hänen tulisi priorisoida ja organisoida työ, mutta myös tarvittaessa osattava pyytää apua. Itsensä johtaminen perustuu kolmeen sisäisen motivaation osa-alueeseen. Ensimmäinen on omaehtoisuus (Autonomy) eli halu ohjata omaa elämäänsä, toisena on yhteisöllisyys (Belonging) eli halu kuulua yhteisöön ja kolmantena on kyvykkyys (Competence) eli halu tehdä asioita, joissa on hyvä ja mahdollisuus kehittyä. Etätöissä nämä kolme osa-aluetta toteutuvat vaihtelevasti. Omaehtoisuuden tarve voi täytyä helpostikin, mutta jos itsensä johtamisen kanssa on vaikeutta, voi henkilö kokea liikaa itsenäisyyttä. Jos työvälit tai tekninen osaaminen ei ole riittävällä tasolla, niin kyvykkyys halu voi laskea. Vaikeinta etätöissä on täyttää yhteenkuuluvuuden tunne ja tarve.

Haapakoski ym. (2020, 106–108) korostavat myös, että rajojen ja rutiinien luomiseksi etätöitä tekevältä vaaditaan priorisoinnin ja suunnittelun osaamista. Tehtävien priorisointi auttaa löytämään kiireelliset tehtävät, suunniteltu aikataulu auttaa muutenkin töiden tekemisessä ja silloin voi olla helpompi myös lopettaa työt sovitusti ja siirtyä viettämään vapaa-aikaa.

Oman työn johtaminen on arvokas taito tämän päivän työelämässä, sanoo myös tutkija Kirsi Yli-Kaitala Työterveyslaitokselta (TTL 2020a). Työntekijällä on yhä enemmän vastuuta ja valtaa oman työnsä tavoitteista ja sisällöstä, mutta myös ajankäytöstään, innostuksesta ja hyvinvoinnistaan. Mutta jos päämäärää, odotuksia ja työnkuvaa ei ole määritelty kunnolla, voi itsensä johtamisesta tulla motivoivan ja positiivisen asian sijaan erittäin raskas kokemus. Muutos kohti itseohjautuvuutta tulisi tehdä niin että tavoitteet ovat selkeät.

Vilkman (2016, 12–15,17) on tuonut esille etätöiden motivaatiota lisääväksi asiaksi tuottavuuden. Erilaisten tutkimusten mukaan etätöitä ei koeta niin kuormittavana ja työn määrää voitaisiin lisätä jopa 19 tuntia ja silti kuormituksen tunnetta ei merkittävästi koettaisi. Koska työn tekeminen etänä koetaan niin tehokkaaksi, koetaan se palkitsevampana ja se saa aikaan motivaation ja tyytyväisyyden tunteen. Etätöskentely koetaan vapautena ja se lisää oman työn vastuuta ja itsenäisyyttä.

2.10 Viestintä

Vilkman (2020b) on maininnut, että tutkimustiedon mukaan etäisyys muuttaa esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta asia- ja tehtäväkeskeisemmäksi, muun muassa Teams-palavereissa normaali kuulumisten vaihto monesti unohtuu. Vähentynyt vuorovaikutus alkaa nakertaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, ellei siitä huolehdita.

Aktiivinen viestintä esimiehen ja alaisen välillä on tärkeää. Esimerkiksi Uotila (2020) mainitsee, että on tärkeää tunnistaa, millaista viestintää ja vuorovaikutusta tukevia teknologioita käytetään. Työkäyttöön suunnitellut teknologiat, kuten Teams tai Slack sisältävät sellaisia ominaisuuksia, jotka tukevat tehokasta tiedonhallintaa ja luottamuksen rakentamista ja ylläpitämistä ja siten mahdollistavat työyhteisön tarkoituksenmukaisen ja tehokkaan työskentelyn. Näin myös työn ja vapaa-ajan raja säilyy paremmin, kun henkilökohtaiset ja työviestit eivät sekoitu WhatsAppissa.

Viestintä on tehokkaampaa, interaktiivisempaa ja monipuolisempaa käyttämällä erilaisia sovelluksia. Videokokouksiin voi lisätä interaktiivisuutta kyselyillä ja äänestyksillä kouluista tutulla Kahoot! -sovelluksella, Limnu on virtuaalinen valkotaulu, jota voidaan käyttää ideoiden hahmotteluun ja Miro on virtuaalinen muistilappu, johon kokouksen osallistujat voivat lisätä tekstiä tai kuvia. (FAKTA 2021.)

Etätyön epävirallisempaan viestintään sopivat Teams ja WhatsApp sekä erilaiset alustat, joissa voidaan pitää virtuaalisia kahvipöytä- tai käytäväkeskusteluja.

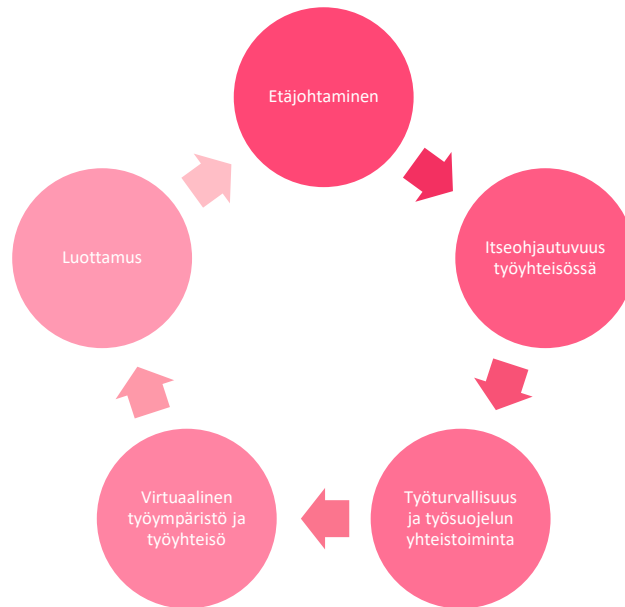
3 ETÄJOHTAMINEN

Hyvään johtamiseen liittyy rohkeus tehdä päätöksiä, kyky ottaa muut huomioon päätöksenteossa ja kyky ottaa kokonaiskuva huomioon päätöksiä tehdessä. Soback (2021,4) kertoo että nämä asiat muodostavat johtajuuden ytimen, toki tämän päivän työelämässä näitä samoja ominaisuuksia odotetaan kaikilta muiltakin. Myös Kesti (2021) Lapin Yliopistosta korostaa, että ihmisten johtamisen ja sitä tukevan empaattisuuden pitäisi olla enemmän huomion keskipisteessä kuin talouslukujen ja suoritteiden seuraaminen. Hyvän tuloksen tekevät hyvinvoivat työntekijät, eivät hienot raportit.

Työelämä 2020- työpajoissa (2018) suomalaisen johtamisen tunnusmerkeiksi nousivat johtajien ja alaisten rehellisyys, yhteinen arvopohja sekä molemminpuolinen luottamus ja arvostus, että asiat hoidetaan. Positiivisena asiana mainittiin suomalaisen johtajuuden matalat hierarkiat ja tärkeilemättömyys, mutta toisaalta insinöörimäinen suoruuus ja asioiden ja prosessien johtaminen ihmisten johtamisen sijaan koettiin huonona puolena. Lisäksi suomalaisille johtajille kaivattiin kykyä ajatella isommin tai halua ottaa riskejä ja paremman keskustelukulttuurin opettelua.

Hakkaraisen ja Hallikaisen (2017, 12) mukaan esimiehet käyttävät etäjohtamisessa edelleen perinteisiä johtamistapoja ja sen vuoksi se koetaan haastavaksi. Viestintä on suuressa roolissa esimiehen työajasta ja jos viestintätaidot ovat puutteelliset, koetaan se etäjohtamisessa hankalaksi. Viikmanin (2016, 20–21) mukaan organisaation menestymisen kannalta etäjohtajuudessa onnistuminen nähdään merkittävänä kilpailukykytekijänä.

Esimiestyöhön tulee erityisvaatimuksia, kun työyhteisö toimii hajautetusti. Työn johtamisessa etänä on ennen kaikkea kyse itseohjautuvuuden tukemisesta ja yhteistyön mahdollistamisesta. Etäjohtajan tehtäviin kuuluu suunnan näyttäminen, toiminnan koordinointi sekä yhteistyön kehittäminen.



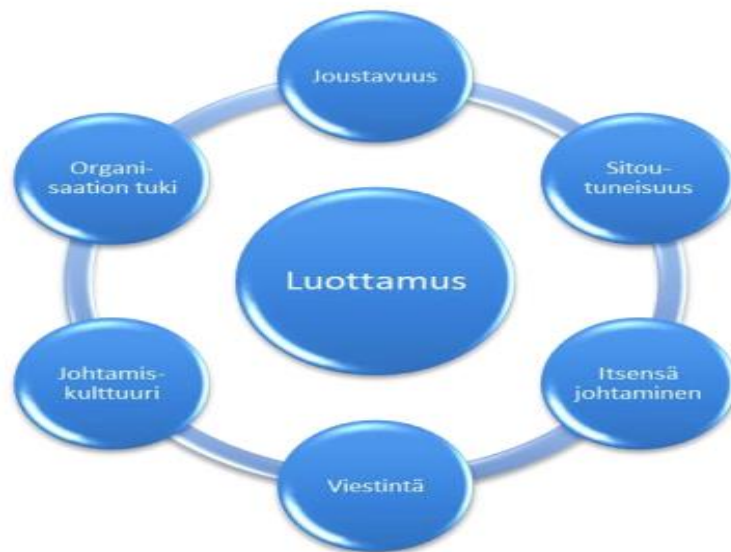
Kuvio 4. Etäjohtaminen osa-alueet (TTK 2018).

Etäjohtamisessa nousevat esille suhteiden luominen, luottamus, tiedon jakamiseen liittyvät käytännöt, yhteisöllisyys sekä vuorovaikutus. Myös on muistettava ottaa huomioon työolojen turvallisuus ja terveellisyys, kuormittumisen seuranta, työprosessien sujuvuus, työkyvyn tuki ja työsuojelun yhteistoiminnan edellytysten luominen. (TTK 2018.)

3.1 Luottamus

Luottamus on etänä toimivan työyhteisön tärkein menestystekijä ja sen saavuttaminen on haasteellista. Luottamuksella on iso merkitys yhteistyön kommunikoinnin onnistumisen ja kehittymisen, laadun ja tehokkuuden kannalta. Luottamus edistää luovuutta ja auttaa sitoutumisen ja yhteisöllisyyden rakentamisessa. Etäjohtamisen näkökulmasta on osattava arvioida valvonnan tason tarve sekä huolehdittava tarvittavasta työsuoritusten seurannasta. (TTK 2018.)

Laakkonen (2020, 4, 53–54) viittaa aikaisempien tutkimustulosten ja kirjallisuuden perusteella etäjohtamisen onnistumisen edellytyksiä alla olevassa kuvassa:



Kuvio 5. Etäjohtamisen onnistumisen edellytykset (Laakkonen 2020, 54).

Laakkonen nostaa luottamuksen onnistumisen edellytyksistä keskiöön. Muita onnistumisen edellytyksiä ovat joustavuus, itsensä johtamisen taito, johtamiskulttuuri, viestintä, sitoutuneisuus ja ympäristön asettamat haasteet.

Luottamus syntyy yleensä yhteishengen kehittämisen tuloksena ja siihen vaikuttavat muun muassa maine, sitoutuminen ja huolenpito toisia kohtaan sekä yhteiset tavoitteet. Luottamus ei synny hetkessä, vaan vaatii aikaa ja kehittyy hitaasti. (TTK 2018.) Humala (2007, 18) mainitsee, että tiimin luottamusta esimieheen parantaa se, että esimies on aidosti sitoutunut yrityksen strategiaan, tiimin työskentelyyn ja tärkeisiin muutoksiin ja kaikilla on tiedossa yhteiset pelisäännöt. Luottamusta tulisi tukea riittäväällä raportoinnilla ja vuorovaikutuksilla. Lisäksi kaikilla osapuolilla tulisi olla selkeä työnkuva. Myös Vilkmán (2020b) mainitsee, että tavoitteellisella johtamisella varmistetaan töiden eteneminen ja valmistuminen aikataulussa. Tavoitteet tulisi saattaa sellaiselle tasolle, että työtä voidaan seurata niiden kautta. Kahdenkeskiset keskustelut ovat etäjohtamisen paras yksilöjohtamisen työkalu, sillä jos ei käydä avointa keskustelua, johtaminen latistuu pelkäksi sähköpostijohtamiseksi ja tämä luo alaisen ja esimiehen välille jatkuvaa epäluottamusta ja epävarmuutta.

Etäjohtamisessa on tärkeintä, että etäjohtaja on läsnä ja luottaa henkilöstöön. Esimiehen tulee luottaa työntekijöiden osaamiseen tehtävien priorisoinnissa ja työn suunnittelussa. Siksi onkin tärkeää, että organisaatio on määritellyt yhteiset käytännöt, tavoitteet ja toimintaohjeet, jotta esimies voi antaa vastuuta alaiselleen. (Ahonen, ym. 2015–181.) Myös Pihlaja (2018,

61–63) korostaa että etäjohtajan tulee luottaa henkilöstön tekevän työnsä huolellisesti ja vastuullisesti, ilman esimiehen suoraa valvontaa.

Myös Fried ja Hansson (2014, 55) tuovat esiin, että suurimmat pelot liittyvät juuri luottamukseen, kun puhutaan etätyöstä. Esimiehet voivat pohtia tekevätkö alaiset oikeasti töitä, kun he eivät ole toimistolla nähtävissä. Koska ainoa asia, jota voidaan seurata ja mitata on itse työ, niin sellaiset merkityksettömät asiat kuten työhöntuloaika tai kahvitunnin kesto jäävät etätyössä pois.

Fried ja Hansson (2014, 195) kehottavat, että etätyön ja etäjohtamisen helpottamiseksi turhat esteet tulisi poistaa. Kaikilla työntekijöillä tulee olla pääsy tarvittaviin materiaaleihin ja työkaluihin. Etätyössä saattaa helpommin ilmetä ongelmia ja esteitä työnteolle, jos vain yhdellä henkilöllä on pääsy tiettyihin materiaaleihin tai vain yksi henkilö osaa käyttää jotakin tiettyä työkalua. Hyvä esimies uskaltaa myös antaa työntekijöidensä tehdä itse päätöksiä, ilman jatkuvaa valvontaa. (Fried & Hansson 2014, 195.)

3.2 Työn uudet muodot

Onnistuakseen etäältä johtaminen vaatii usein esimieheltä enemmän kuin perinteinen johtaminen. Perinteinen kontrolloitu esimiestyö sopii huonosti hajautettuun työyhteisöön, siihen tarvitaan luottamukseen perustuvaa johtamista. Työyhteisöä viedään eteenpäin tehtävillä ja tavoitteilla, ei työtunneilla. (TTK 2018.) Vilkmán (2016) on myös maininnut että etä- ja hybridityön johtamisessa painopisteen pitää siirtyä ihmisten johtamiseen asioiden johtamisen sijaan. Vilkmán (2016) viittaa myös tutkimuksiin, joissa on todettu, että etätyöskentely lisää työntekijöiden itsenäisyyttä. Lisäksi virtuaalisessa tiimityössä on havaittu, että työskentely on liiketoimintasuuntautuneempaa sekä tehtäväkeskeisempää ja virtuaalitiimien työ on tasa-arvoisempaa, mikä mahdollistaa muun muassa asiantuntemuksen ja ideoiden saamisen tehokkaammin käyttöön.

Etätyö vaatii uusia keinoja ja havaintoja esimiehiltä. Työterveyslaitoksen Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen-hankkeessa (TTL 2021) on havaittu viisi esimiehille toimivaa käytäntöä:

1. **Ole tavoitettavissa** – järjestä aikaa ja tilaa keskusteluille, myös vapaamuotoisille keskusteluille alaistesi kanssa. Soita Teams-puheluita tai kysele chatissa

kuulumisia, mutta muista myös korostaa, että kyse on läsnäolosta ja tuenantamisesta eikä käyttäilystä tai valvonnasta. Varaa näille keskusteluille kalenterista viikoittainen aika.

2. **Kamera käyttöön** – pitäkää kamerat päällä, tehkää siitä osa normaalia palaverikäytäntöä. Kameran käyttö inhimillistää vuorovaikutusta ja helpottaa jaksamisen havainnointia.
3. **Varmista työpäivän tauot** – keskustelkaa yhdessä miltä työpäivän kalenterimerkinnet näyttävät, jotteivät päivät täyty liikaa palavereista ja tauoille on myös aikaa. Varmista myös, etteivät päivät veny liian pitkiksi.
4. **Panosta luottamukseen** – huolehdi että alaisesi uskaltaa ottaa myös hankalat asiat puheeksi, kuten liiallinen työkuorma tai jaksaminen. Etätyössä työntekijän on helpompi sinnitellä jaksamisen kanssa, ilman että kukaan havaitsee merkkejä työkyvyn heikentymisestä.
5. **Toimi varhain** – ota käyttöön työkykyjohtamisen opit ja toimi heti huolen herättyä ja luota omaan arvioon. Hyvä esimies uskaltaa kysyä alaiseltaan, miten tämä voi ja esimieheen luottava alainen voi oikeasti kertoa sen.

Vilkman (2016) muistuttaa myös, että vanhat, toimimattomat toimintamallit tulisi hylätä ja löytää uusia johtamismalleja. Käytännössä se tarkoittaisi uusia tapoja motivoida alaisia, uusia tapoja viestiä visioita ja luoda yhteistä kulttuuria. On tärkeää tiedostaa, että ohjatessa etätyöntekijöiden yhteistyötä voi teknologia viedä päähuomion. Esimiehen tulee siis muistaa ensisijaisesti ihmiset, eikä takertua liikaa tiettyyn teknologiaan tai haalia liikaa erilaisia välineitä.

3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työpaikoilla jokaisella on vastuu omasta työhyvinvoinnistaan, mutta työlainsäädäntö velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Esimiehen tulee puuttua esimerkiksi epäasialliseen kohteluun, kuormitusta aiheuttaviin tekijöihin tai havaittuihin työkuormiin. Esimies pystyy myös luomaan työhyvinvointia edistäviä ja tukevia käytäntöjä, mahdollisuuksia ja vuorovaikutuksen kulttuuria. Paganniemi (2020) Työterveyslaitokselta mainitsee, että tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on selvä linkki tuottavuuteen. Myös esimiehen oma esimerkki vaikuttaa työhyvinvointiin. Jos esimies itse on uupunut tai vaikkapa jatkuvasti lähettelee sähköposteja keskellä yötä, niin työntekijät saattavat luulla, että organisaatio odottaa myös heiltä samaa ja eivät siten uskalla tulla kertomaan havaituista

epäkohdista. Samoin Miller (2021) on havainnut, että esimiehen työskentely iltaisin tai viikonloppuisin aiheuttaa kuormitusta, koska työntekijät saattavat siten tuntea olevansa velvollisia seuraamaan viestejä vapaa-ajallaan.

Puusa ja Ala-Kortemaa (2019, 195) mainitsevat esimiehen omien vuorovaikutustaitojen edesauttavan omassa roolissa. Esimiehen tulee puhua kunnioittavasti kaikista työntekijöistään, puhua me-hengessä työyhteisöstä ja ajaa kaikkien etuja. Meister ja Sinclair (2021) korostavat läsnä olemisen tunnetta, joka vaikuttaa sekä esimiehen omaan että työyhteisön hyvinvointiin. Kun haluaa olla todella läsnä, on keskityttävä meneillään olevaan tilanteeseen. Jos korostaa kiirettä ja keskittyy jo seuraavaan palaveriin, niin alaiset aistivat sen. Schrage (2016) puolestaan korostaa esimiehen olevan esimerkkinä alaisilleen. Epäjohdonmukaisuus tai tekopyhyys näkyvät, kunnioitus ja puheet asiakkaista vaikuttavat työntekijöiden tekemiseen.

Rehn (2018, 137) muistuttaa, että työn seuranta ja kontrollointia pitää olla, jotta tavoitteet saavutetaan, mutta toiminnan ylikorostaminen jatkuvilla ja toistuvilla palavereilla heikentää tehokkuutta. Aikaa ja työrauhaa on annettava sekä työntekijöille että työn tekemiselle. Työn huono organisointi kuormittaa työntekijöitä. Mattila-Aalto (2020,67) puolestaan korostaa, että tehokkuus ja tuottavuus kärsivät työn epätasaisesta jakaantumisesta. On yleistä, että työt kasaantuvat osaaville ja tunnollisille tekijöille, joiden tiedetään pystyvän hoitamaan ne, mutta tilanne aiheuttaa negatiivista työilmapiiriä.

Hyvinvoiva työyhteisö tuottaa parempaa tulosta ja asiakaskokemusta kuin epäterve työyhteisö. Työyhteisön hyvinvointia ohjaavat yrityksen arvot. Arvot luovat pohjan myös työhyvinvointijohtamiselle. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa se, miten hyvinvointia tuetaan, miten osaamista kehitetään ja minkälaisia odotuksia yritykselle tulee sidosryhmiltä. Hyvinvoivassa työyhteisössä yhteishenki on hyvä ja liiketoimintaa tukevat toiminnot ovat kunnossa. (Ojala & Ahonen 2003, 33–34.) Tämä näkyy esimerkiksi siinä, ettei hyvinvoivassa työpaikassa seurata työhyvinvointia pelkästään kerran vuodessa tehtävillä henkilöstökyselyillä. Hyvinvoivassa työyhteisössä arvostetaan työntekijöiden erilaisuutta ja pidetään nollatoleranssi kiusaamisessa. Hyvä johtaminen on Lapin yliopiston apulaisprofessori Marko Kestin (Tradenomi 2021) mukaan avain käyttäytymispääomaltaan vahvan organisaation rakentamiseen.

Palautteen anto on tärkeää hyvinvoivassa työyhteisössä. Puusa ja Ala-Kortemaa (2019,192, 196) korostavat että vastavuoroinen, kumpaankin suuntaan toimiva palautteen anto kehittää työyhteisöä. Järvinen (2020, 144–155) muistuttaa, että palaute pitää kohdistaa aina

työsuoritukseen, työkäytökseen tai asiattomuuksiin, mutta ei koskaan persoonaan. Palautteen tarkoitus on aina parantaa toimintaa tai korjata ongelma. Myös Juuti ja Vuorela (2015, 81–83) kertovat että työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää saada kiitosta tehdystä työstä. Positiivinen palaute lisää työntekijän voimavaroja ja työvire säilyy korkealla ja työnilo korostuu.

Mann (2017) on puolestaan kirjoittanut, että amerikkalaisen Gallup-tutkimusorganisaation mukaan palautteen antaminen etätyössä koetaan haastavaksi ja varsinkin myönteisen palautteen antaminen helposti vähenee. Esimiehet kokevat, että etätyössä palautteen annolle on vaikeampi löytää sopivaa hetkeä, toimistolla ohimennen annettu hyvä palaute on luontevampaa.

Työilmapiiriin kannattaa vaikuttaa, vaikka sitä voi olla vaikea hallita. Työilmapiirin kehittäminen on myös edullista ja se tuo erilaisia hyötyjä, kun työntekijät ovat motivoituneita. Suomalaisen työntekijöiden keskuudessa työilmapiiri on yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä. Sen parantaminen vaatii määrätietoista toimintaa koko työyhteisöltä ja työilmapiiri voi olla joko poistoyöntävää tai mukaansa vetävää voimaa. (Aro 2018, 11, 31; Hakonen ym. 2018, 110)

Myönteinen työilmapiiri ja hyvinvoivat työntekijät ovat tärkeä osa koko yrityksen menestystä ja ovat arvokas pääoma. Nämä asiat peilautuvat asiakassuhteisiin, tuottavuuteen ja työmotivaatioon. Sekä Aro (2018,31, 42) että Järvinen (2020,55) korostavat että henkilöstöä tulisi pitää yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Lisäksi työhyvinvointi ja työilmapiiri toimivat työelämän laadun mittareinakin.

3.4 Viestintä

Hyppäsen (2013, 37) mukaan viestintä ja vuorovaikutus ovat aina osa esimiestyötä. Liiketoiminnan onnistumiseen vaikuttaa sujuva tiedon kulku, yhteiset pelisäännöt sekä saumaton yhteistoiminta. Työyhteisön ohjaaminen kohti tavoitteita tapahtuu johtajuuden, viestinnän ja vuorovaikutusten avulla.

Etäjohtaminen on suurilta osin viestintää. Henkilöstön sitouttaminen erilaisiin viestintäkanaviin on tärkeää, jotta ne saadaan hyötykäyttöön. (Vilkman 2016,167.) Dunderfelt (2012, 11) kirjoittaa, ettei esimiesviestintä ja vuorovaikutus perustu enää auktoriteettiin, vaan johtaminen on pääosin keskustelevaa ja avointa ajatuksella tieto kuuluu kaikille. Viestinnässä sosiaaliset taidot ja vastavuoroisuus ovat tärkeysjärjestyksessä ykkösiä. Esimiesviestintä pitää sisällään

jokapäiväiseen työskentelyyn sisältyviä ilmaisuun, ymmärtämiseen ja kuunteluun liittyviä taitoja. Myös Puro (2002, 13) muistuttaa, että puhuttaessa esimiesviestinnästä olisi tärkeää miettiä viestinnän sisältöä, kuinka tavoittaa kaikki henkilöt ja kuinka asia tulisi ilmaista, jotta se on kaikille ymmärrettävä.

Mattinen (2020) on todennut, että etätyöläiset voivat kaivata tiheämpää yhteydenpitoa kuin toimistolla olevat. Esimiehen tulisikin olla saatavilla etätyöläisten puheluita, viestejä ja kysymyksiä varten ja olla myös itse aktiivinen toisinpäin. Tiimin yhteishenki pysyy yllä, kun virallisten kokousten rinnalle järjestetään epämuodollisiakin palavereita. Kuulumisten vaihto ja pelkkä jutustelu ovat työporukan voiman lähde. Esimiehen kannattaa kuunnella herkällä korvalla ja osallistaa kaikki mukaan; joku luontaisesti hiljaisempi voi kokea jäävänsä ulkopuoliseksi, kun perinteiset vuorovaikutuksen keinot jäävät pois. (Mattinen 2020.) Vilkman (2020b) mainitsee myös, että esimiehen tulisi järjestää yhteisten tiimikeskustelujen lisäksi kahdenkeskisiä keskustelutuokioita jokaisen alaisen kanssa. Pihlaja (2018,61–63) korostaa, että luottamus liittyy tärkeäksi koettuun etäjohtajan ja alaisen väliseen avoimeen keskusteluun ja aktiiviseen viestintään.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS

Tutkimus on luova prosessi ja se voi olla teoreettinen kirjoituspöytä tutkimus tai empiiristä eli havainnointia. Empiirinen tutkimus pohjautuu menetelmiin, jotka on kehitetty teoreettisen tutkimuksen perusteella. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten jostain teoriasta johdettu hypoteesi toimii käytännössä.

Tutkimukset voidaan jakaa määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Hurme ja Hirsjärvi (2009, 21) mainitsevat, että molempia menetelmiä voidaan käyttää samassakin tutkimuksessa. Tämä opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Molempien opinnäytetyösopimusyritysten henkilöstöpäälliköt halusivat selvittää henkilöstönsä kokemuksia etätyössä jaksamisesta sekä esimiesten kokemuksia etäjohtamisesta.

4.1 Määrällinen tutkimus

Määrällinen tutkimus eli kvantitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen numeroiden ja tilastojen avulla (Jyväskylän yliopisto 2015). Määrällisessä tutkimuksessa tarkastellaan luokitteluita, syy- ja seuraussuhteita, numeerisia tuloksia ja siihen sisältyy paljon laskennallisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä. Vilka (2007, 17) on tiivistänyt määrällisen tutkimuksen ominaisuudet eli tutkimukselle on ominaista mittaaminen, tiedon strukturointi, mittarin käyttäminen, käsittely ja esittäminen numeroin, tutkimusprosessin ja tulosten objektiivisuus sekä suuri vastaajien määrä.

Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on tulosta ennakoivan tutkimusongelman muotoilu, teorian hyödyntäminen mittaamisessa sekä asioiden välisten erojen löytäminen ja erojen selittäminen kausaalisuhteina (Vilka 2007, 18). Kausaalisuhde on syy-seuraus-suhde, joka ilmenee tutkittavien asioiden tai ilmiöiden välillä eli jokin oletettu syy selittää seurauksen.

Edelleen Vilka (2007, 19–22) kuvaa, että kaikilla tutkimuksilla on tarkoitus. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on joko ennustaa, kartoittaa, kuvata tai selittää ihmistä koskevia asioita ja ominaisuuksia tai luontoa koskevia ilmiöitä. Ennustavalla tutkimuksella haetaan tietoa, jonka avulla arvioidaan ja ennustetaan ihmistä koskevaa asiaa eri asiayhteyksissä tai eri aikakausina. Kartoittavassa tutkimuksessa tavoitteena on etsiä uusia näkökulmia, tutkia

vähemmän tunnettuja asioita tai selvittää tarkasteltavasta aiheesta kirjallisuutta ja kehittää hypoteeseja. Kuvailevassa tutkimuksessa sen sijaan tutkija luonnehtii järjestelmällisesti ilmiön, henkilön tai asian keskeiset tai kiinnostavimmat piirteet, josta lukija voi sitten itse muodostaa oman näkemyksensä. Selittävässä tutkimuksessa tutkija antaa tutkitusta asiasta perusteltua lisätietoa ja tavoitteena on tehdä tutkittu asia aiempaa ymmärrettävämmäksi.

Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin löydetty säännönmukaisuudet arkipäivän ylittävänä teoriona. Vilkka (2007, 25) mainitsee, että määrällisen tutkimuksen avulla usein täsmennetään, selitetään ja uudistetaan aiempia teorioita ja teoreettisia käsitteitä. Määrällisessä tutkimuksessa siirrytään teoriasta käytäntöön eli havainnointiin tai kyselyyn, jonka jälkeen palataan käytännöstä teoriaan analyysin, tulkinnan ja tulosten avulla.

Heikkilä (2014,13) puolestaan kertoo, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat internet-kyselyt, lomakekyselyt, kokeelliset tutkimukset, survey-tutkimus, strukturoidut haastattelut sekä systemaattinen havainnointi. Verkossa tehtävät kyselyt ovat yleistyneet viime vuosien aikana. Myös Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009,195) kertovat, että kysely soveltuu eri aiheiden tutkimiseen ja on monipuolinen tiedonkeruumenetelmä.

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan etätyötä numeraalisesti eli kerätään ja tarkastellaan etätöissä olevien ja etäjohtajien mielipiteitä. Mitattavat asiat on koottu tietoperustasta ja niitä kerätään kahden kyselylomakkeen avulla, toinen on etätyössä oleville ja toinen etäjohtajille. Etätöissä oleville kysymyksiä oli 24 sekä lopuksi avoin tila vapaata kommentointia varten. Etäjohtajille oli 15 kysymystä ja myös loppuun avoin tila vapaata kommentointia varten.

4.2 Kysely aineistonhankintamenetelmänä

Kysely on aineiston keräämistapa, jossa kysymysten tapa on standardoitu: kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kysely sopii aineiston keräämisen tavaksi, kun tutkittavia on paljon ja he eivät ole esimerkiksi samalta paikakunnalta. Sitä käytetään myös henkilökohtaisten asioiden tutkimiseen. (Vilkka 2007, 27–28.)

Kyselylomakkeella kysymykset tulee muotoilla huolellisesti ja siten etteivät kysymykset vaikuta lopputulokseen. Jos kysymykset ovat tulkinnanvaraisia, ne voivat johtaa väärin johtopäätöksiin tai tuloksiin. Kyselylomaketta tehtäessä tuleekin miettiä tutkimuksen tavoitteita ja

tutkimusongelmaa ja kysymykset tulisi tehdä tavoitteet tarkasti mielessä. (Valli ja Aarnos, 2018,93.)

Mittaamisen tarkoituksena on löytää eroja havaintoyksiköiden välille. Erot löytyvät käyttämällä asenne- ja mitta-asteikkoja tai mittaustasoja. (Vilka 2007, 46.) Likertin asteikko on järjestysasteikko ja sitä käytetään mielipideväittämissä. Asteikon ideana on, että asteikon keskikohdasta lähtien toiseen suuntaan samanmielisyys joko kasvaa tai vähenee. Asteikko voi olla 4-, 5-, 7- tai 9-portainen. Osgoodin asteikkoa käytetään tuote- ja yrityskuvatutkimuksissa. Osgoodin asteikossa ääripäihin sijoittuvat vastakkaiset adjektiivit, ja siinä arvot esitetään 5- tai 7-portaisella asteikolla. Mittaustasoja eli mitta-asteikkoja on neljän laisia: laatuero-, järjestys-, välimatka- ja suhdelukuasteikkoja. Mitta-asteikon valintaan vaikuttaa haluttu tarkkuus ja mitattava asia, esimerkiksi laatueroasteikolla lasketaan prosenttijakaumia tai suhdeasteikolla keskiarvoja. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on siis kerätä tieto tarkimmalla mahdollisella mittaustasolla.

Tässä opinnäytetyössä aineiston keruumenetelmänä käytettiin Webropol-kyselyä. Webropol soveltuu kyselyihin, joissa on mahdollista saada edustava aineisto aikaan eli perusjoukon jäsenillä on mahdollista käyttää internetiä. Se on helppokäyttöinen ohjelmisto tiedon keräämiseen, analysointiin ja raportointiin ja tulokset ovat käytettävissä reaaliajassa. Saatu tieto ja tulokset on helppo siirtää esimerkiksi Exceliin, PowerPointiin, Wordiin tai erilaisiin tilasto-ohjelmiin. (Heikkilä 2014.)

4.3 Kyselyn toteutus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta. Etätyökyselyssä vastaajina olivat molempien yritysten etätyötä tekevät toimihenkilöt sekä etätyötä johtavat esimiehet.

Kyselylomakkeiden (liite 1 ja 2) kysymykset olivat tyypiltään pääasiassa strukturoituja, mikä tarkoittaa, että niissä oli vastausvaihtoehdot valmiina (Kananen 2011, 31). Vastausasteikona hyödynnettiin viisiportaista Likertin asteikkoa, jossa vaihtoehdot olivat välillä 1 Täysin samaa mieltä - 5 Täysin eri mieltä. Asteikon keskellä oli Ei samaa eikä eri mieltä. Muutamaan kysymykseen sai valita useamman eri vaihtoehdon ja joihinkin oli mahdollista kommentoida. Kyselyn loppuun annettiin mahdollisuus vapaalle sanalle, jotta saataisiin vastaajilta spontaaneja mielipiteitä.

Etätyöntekijöille suunnatussa kyselyssä haluttiin selvittää etätöissä jaksamisesta ja työtyytyväisyydestä, itsensä johtamisesta ja työnmäärästä. Lisäksi haluttiin tietää, oliko työtehtävien tekeminen muuttunut etätyöaikana ja tunsivatko he edelleen kuuluvansa työyhteisöön. Kyselyssä myös haluttiin tietää, miten etätyötä tekevät olivat kokeneet oman esimiehen toiminnan etätyön aikana.

Esimiehille suunnatussa kyselyssä puolestaan haluttiin tietää, miten yhteydenpito omien alaisten kanssa sujui, löytyikö luottamusta heihin ja työnsuorittamiseen ja miten he itse olivat kokeneet etäjohtamisen. Lopuksi kysyttiin miten esimiehet suhtautuvat etätöiden jatkumiseen pandemian jälkeen.

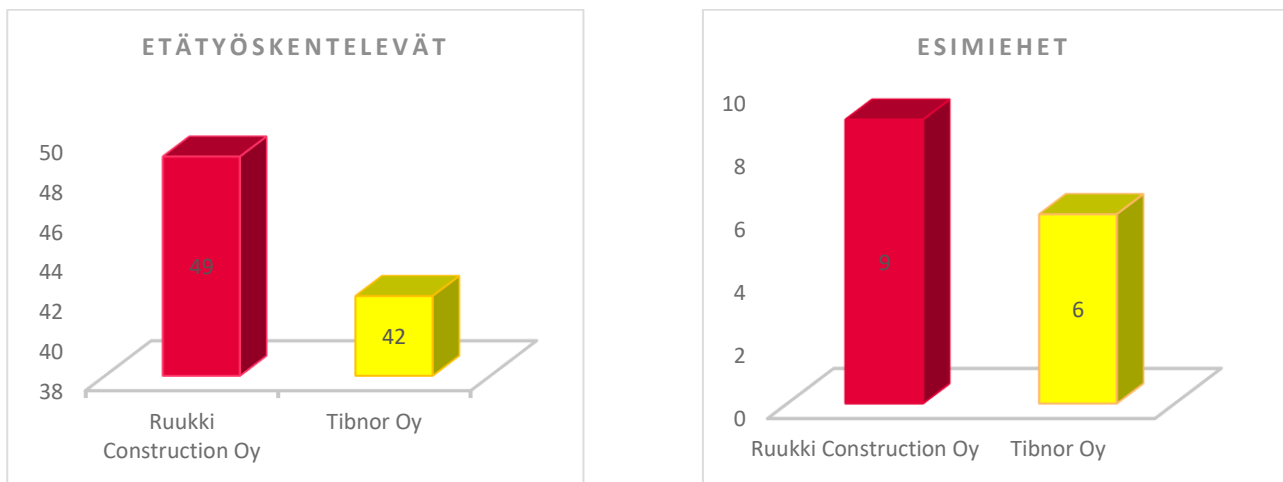
Tämän opinnäytetyön otoskoko oli 150 vastaajaa. Otoskoko koettiin riittävän suureksi ja sen reliabiliteetti pystyttiin takaamaan keräämällä aineistoa selektiivisesti (Heikkilä 2014, 44) eli kysely lähetettiin vain henkilöille, jotka ovat tehneet etätöitä.

5 TULOKSET

Tätä opinnäytetyötä varten tehtiin siis kaksi samanaikaista kyselyä huhtikuussa 2021; toinen etätöissä työskenteleville ja toinen esimiehille etätyöjohtamisen haasteista. Esimiehet saivat toki vastata molempiin kyselyihin, koska onhan heistäkin moni etätöitä tekevä. Kysely tehtiin Webropolilla ja se lähetettiin 150 henkilölle sähköpostitse ja aikaa vastaamiseen annettiin pari viikkoa. Vastauksia saatiin yhteensä 106 kappaletta eli vastausprosentti oli hieman vajaa 71 %. Näistä 106 vastauksesta 15 oli esimiehiltä ja loput 91 etätöitä tekeviltä.

Suurin osa kyselyyn vastanneista työskenteli ennen koronapandemiaa toimistoilla eri puolella Suomea. Toimistoilla osa työskenteli avokonttoreissa ja osalla oli omat toimistohuoneet. Kysely tehtiin huhtikuussa 2021 ja siinä kohtaa moni oli ollut etätöissä jo reilun vuoden. Näin ollen kaikilla oli etätyöstä jo pitkä kokemus.

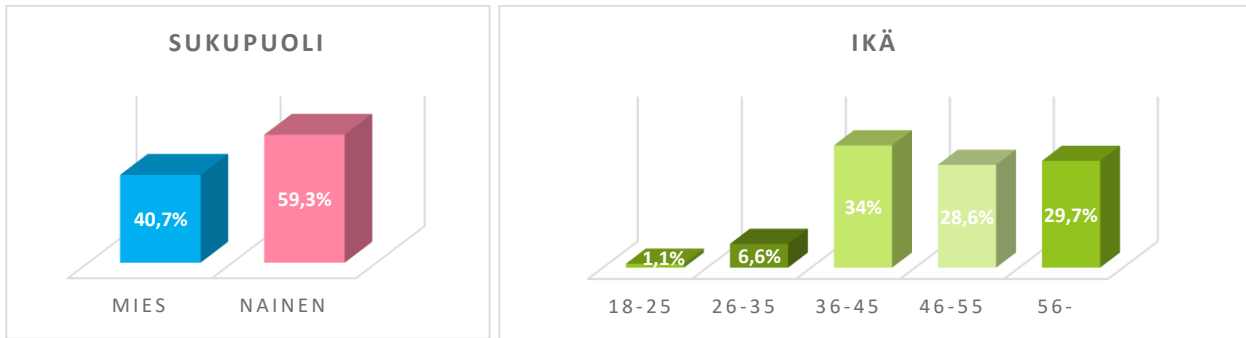
Kyselyn vastaukset jakaantuivat yhtiöittäin seuraavasti:



Kuvio 6. Kyselyjen vastaukset yhtiöittäin.

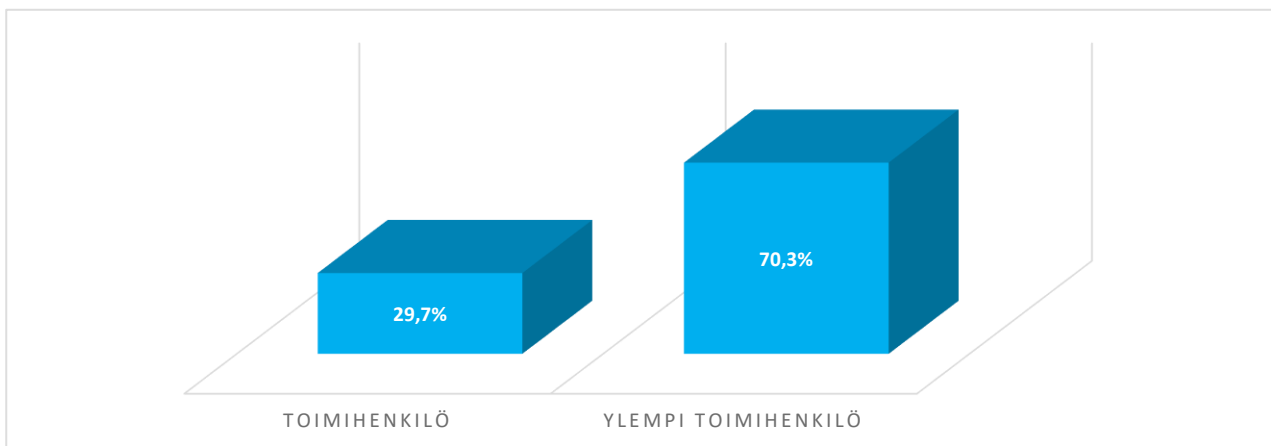
5.1 Kysely etätyötä tekeville

Kyselyn alkuun tehtiin muutama peruskysymys sukupuolesta ja iästä sekä työskenteleekö toimihenkilönä vai ylempänä toimihenkilönä.



Kuvio 7. Kyselyn jakaumat sukupuolen ja iän suhteen.

Sukupuolijakauma on tarkastelun kannalta melko tasavertainen, naiset ovat hieman aktiivisemmin vastanneet kuin miehet. Kaikkiin ikäryhmiin saatiin vastauksia ja suurimmat vastausprosentit ikäluokissa 36–45, 46–55 ja yli 56-vuotiaat vastaavat molempien yritysten toimihenkilöiden ikäjakaumaa hyvin.

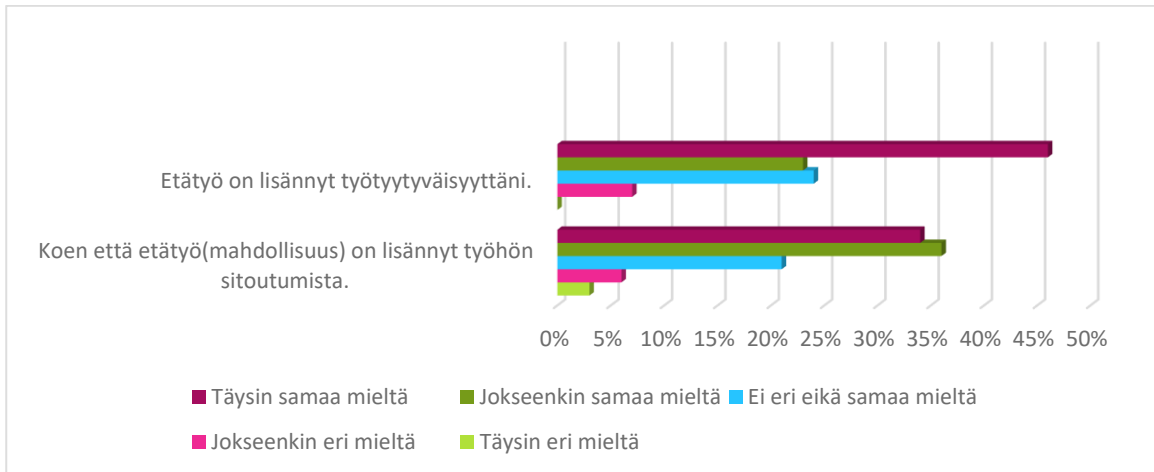


Kuvio 8. Jako toimihenkilöihin ja ylempiin toimihenkilöihin.

Ylempiä toimihenkilöitä on molemmissa yrityksissä suhteessa enemmän kuin toimihenkilöitä, niin tämäkin jakauma vastauksissa vastaa hyvin toimihenkilötehtävien jakoa.

5.1.1 Etätyön tekeminen

Alkuun haluttiin tietää miten henkilöt ovat kokeneet etätyön tekemisen, koska alun perin muuten ei ollut kokemusta siitä.



Kuvio 9. Etätyön vaikutukset työhön.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että suurin osa on kokenut etätyön positiivisesti ja isoja ongelmia ei ole ollut. Työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen on suurimman osan mielestä lisääntynyt. Myöskin tehdyn kyselyn vapaissa kommentteissa vahvistettiin tutkimuksen tulosta:

”Kun työntekijään luotetaan, työhön sitoutuminen lisääntyy.”

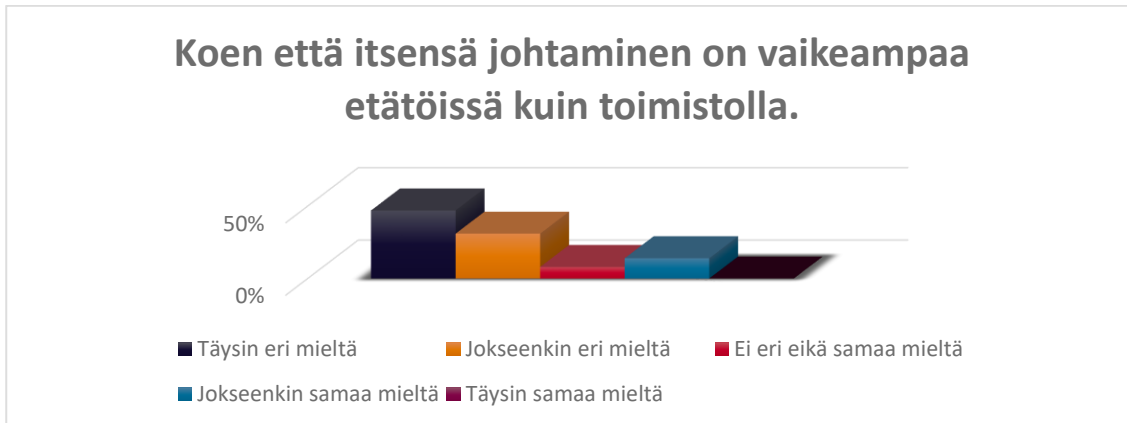
”Etätyö on nykyaikainen tapa, joka lisää työtyytyväisyyttä. Olen kuullut pelkääntään positiivista palautetta.”

Mutta löytyi myös osittain päinvastaista mielipidettä:

”Lyhyellä tähtämellä ja rupeaman alussa työtehokkuus nousi etätöissä. Pidemmällä jännteellä olen huomannut, että ne työn tekoa ”häiritsevät” sosiaaliset kontaktit ja muu toimistossa näennäisesti tehottomuuden kategoriaan solahtava aika on sittenkin jollain tavalla tarpeellinen. Ilman niitä sitoutuminen työhön ja työnantajaan vähenee etätöiden pitkittyessä.”

Tätä voidaan pitää hyvänä tuloksena, koska Baronan tekemässä työelämä tutkimuksessa etätöitä tehneistä 41 %:lla oli työn mielekkyys parantunut (Media uutiset 2021).

Kyselyn vastauksissa itsensä johtaminen on suurimmalla osalla hallussa. Itsensä johtamista ei koettu etätöissä vaikeammaksi kuin toimistolla työskennellessä.

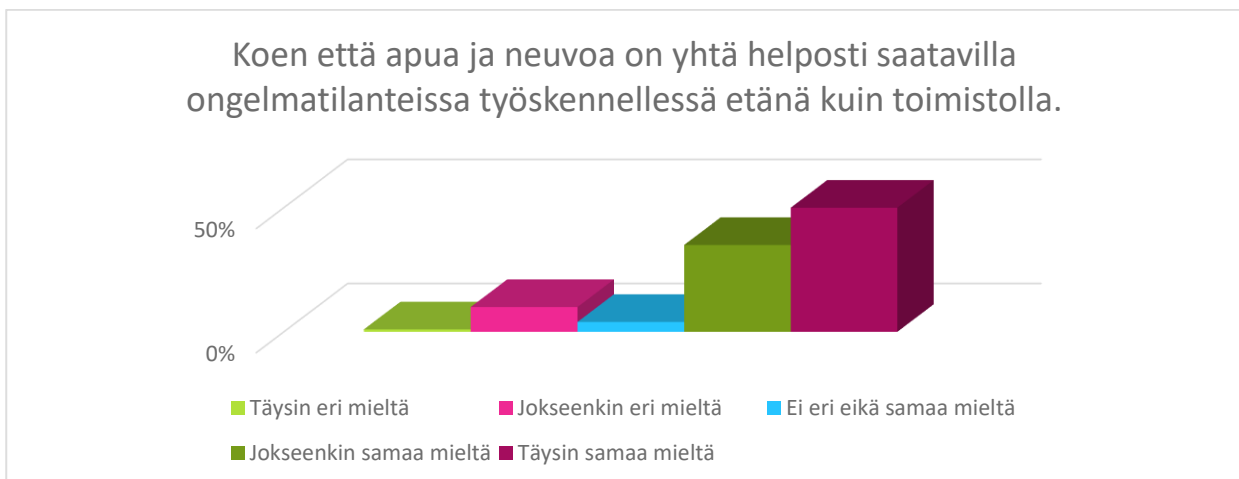


Kuvio 10. Itsensä johtaminen.

Mutta kaikille itsensä johtaminen ei kuitenkaan ollut itsestään selvää:

”Itsensä johtamisen vaikeus on tullut osittain hieman yllätyksenä jopa itselleni koronasta johtuvan etätöskentelyn pitkittyessä.”

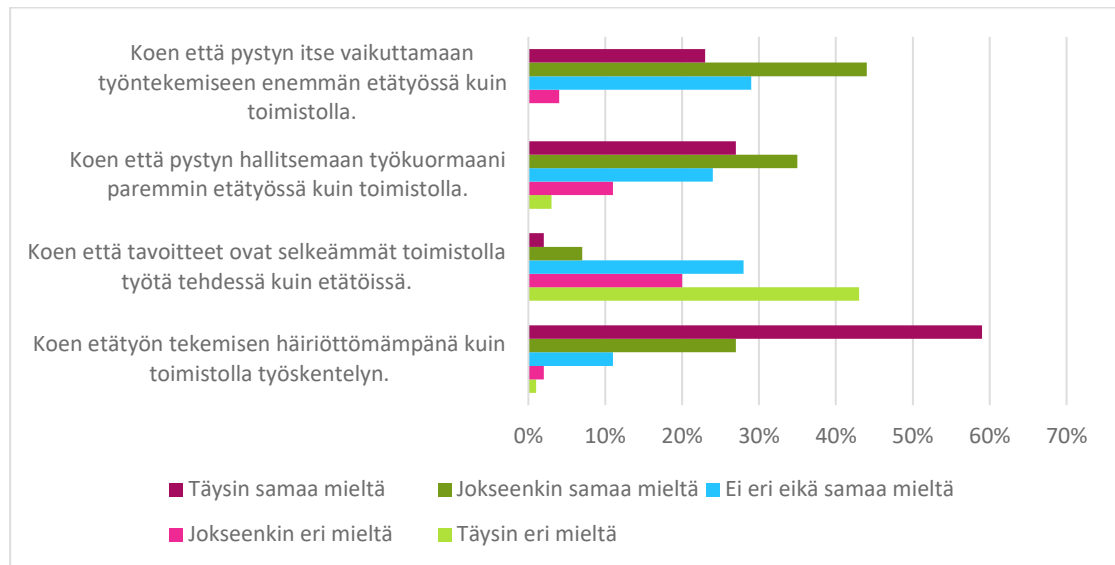
Positiivinen havainto eli 85 % kyselyn vastaajista koki, että apua ja neuvoa saatiin työyhteisön muilta jäseniltä.



Kuvio 11. Avun ja neuvojen saanti.

Erikoistutkija Janne Kaltiainen kertoo TTL:n tiedotteessa (TTL 2020c), että vähäinen työyhteisöltä saatu tuki toi mukanaan vähäisemmän yhteisöllisyyden ja reilun kohtelun kokemuksen, joka on omiaan heikentämään työhyvinvointia.

Etätöissä työntekeminen koettiin häiriöttömämpänä, töihin pystyi itse paremmin vaikuttamaan, työkuorma on paremmin hallittavissa ja myös tavoitteet olivat selkeämmät etätöissä.



Kuvio 12. Töiden teko etätöissä.

Myös vapaat kommentit vahvistivat kyselyn tuloksia.

”Täällä ei ole mitään häiriöitä eikä melua.”

”Työrauha on huomattavasti parempi kotona.”

”Etätöissä on pystynyt keskittymään työhön paremmin, kuin toimistolla, koska kotona ei ole yhtään ylimääräistä hälinää. Etätöissä on vähemmän keskeytyksiä. Voisin jatkaa etätöitä jatkossa, jos se on mahdollista.”

”olen huomannut että työrauha on aivan toista luokkaa etätöissä kuin toimistolla ja itselleni ei ainakaan ole ollut vaikeaa kuin aluksi”

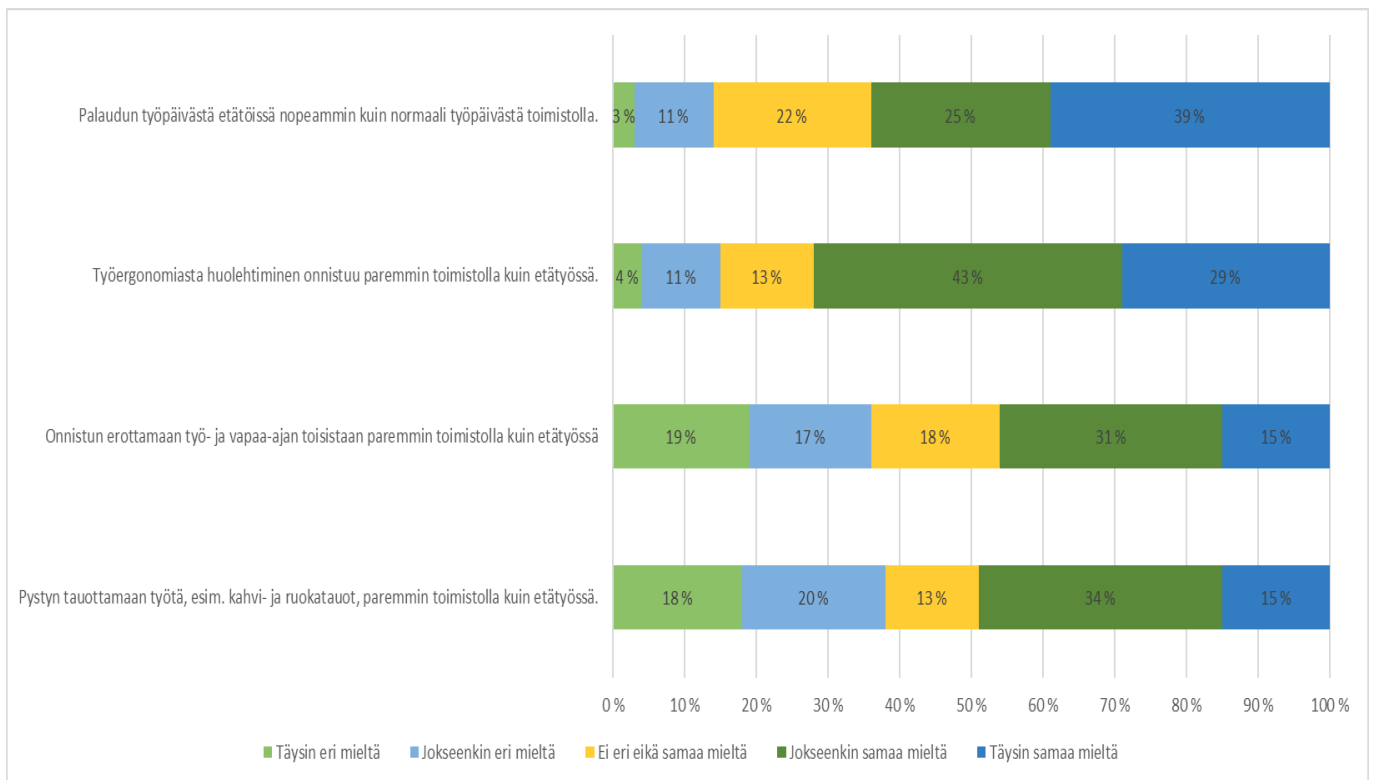
5.1.2 Työhyvinvointi ja vapaa-aika

Ihmisen valveillaoloajasta kuluu 24–60 % töissä, joten ei ole samantekevää, miten työssäoloaikamme vietämme. Työ on ihmiselle tärkeä osa-alue, kun puhutaan itsensä toteuttamisesta tai arvostuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen kokemisesta. (Ojala & Ahonen 2003,22.)

Työskennellessä etänä on tärkeää huomioida oma hyvinvointi ja huolehtia palautumisesta syömällä terveellisesti, harrastamalla liikuntaa ja nukkumalla riittävästi. Töiden jälkeen olisi

hyvä olla mahdollisuuksien mukaan sosiaalisesti aktiivinen myös kodin ulkopuolella palautukseen päivän työmäärästä. (Haapakoski ym. 2020,106, Fried & Hansson 2014,119–120.)

Kuten arvata saattoi, suurimmat negatiiviset vastaukset saatiin työergonomiasta ja taukojen ja työajan ja vapaa-ajan erottamisesta.



Kuvio 13. Työhyvinvointi.

Lifted Oy:n työtapa- ja toimitusjohtaja Taneli Rantala kertoo, että työpäivää kannattaa rytmittää. Hänen mielestään etätöiden suurin haaste on se, että monella rutiinit muuttuvat täysin työn siirryttyä toimistolta etätöihin. (Iltalehti 2020.) Hän suosittelee tietotyötä tekeville taukoja 1,5–2 tunnin välein, koska näin aivot pysyvät suorituskykyisinä ja jaksaminen on parempaa. Käytännössä se tarkoittaisi lyhyitä, 10–15 minuutin taukoja aamu- ja iltapäivällä sekä keskellä päivää pidempää lounastaukoa.

Rantala kehottaa kiinnittämään huomiota taukojen laatuun eli jos tekee työtä pääasiassa tietokoneella, tulisi tauot pitää ilman näyttöjä. Pienet kävelyt tai taukojummat tekevät hyvää paljon paikoillaan istuville, myös tauon pitäminen ulkona virkistää mieltä.

Myös TTL:n Etätyö ja työkyky -hankkeen kyselyssä (2021) on tullut ilmi että 42 % arvioi unensa parantuneen etätyöaikana. Tähän on vaikuttanut rauhalliset aamut ja pitemmät yöunet työmatkojen poisjäämisen vuoksi. Unen laatuun on myös vaikuttanut työpäivät tauot ja työstä palautuminen.

Tämän opinnäytetyön vapaissa kommentteissa myös omanlainen ratkaisu työn ja vapaa-ajan erottamiseen oli löytynyt:

”Ei ole ollut vaikeaa erotella työ- ja vapaa-aikaa, vaikka molemmat tapahtuvat samoina neliöissä. Timecon/etätyöajan seuranta on itselle oleellinen ”katkaisija”, konkreettisesti nähtävissä venyykö päivät vai eivät.”

”Ilman toimiston sähköpöytäkin pärjää, mutta pitää muistaa vaihdella asentoja välillä sekä pitää taukoja. Monet ovat liiankin tunnollisia ja puurtavat koko päivän ilman kunnon taukoja” sanoo Terveystalon johtava työfysioterapeutti Janina Achren (2021) ja kertoo samalla, että suomalaisilla on vahva, pinttynyt ajatus, että tauko on työstä lintsuamista. Ajatustyössä sekä keho että mieli kaipaavat vaihtelua ja pieni happihyppely tekisi hyvää.

”Jos käytössä olisi ergonomisesti varustettu työhuone kotiloissa, ei ero toimisto- ja etätyön välillä olisi mainittava, ja työaika erottuisi selkeästi vapaasta ajasta.”

”Kun etätyö jatkuu pitkään, niin huono työergonomia alkaa vaikuttaa niska-hartia-seutuun, vaikka liikkuu aktiivisesti ja liikunta sisältää lihaskuntoharjoitteita”

”Olen edelleen tyytyväinen etätyöskentelyyn, erityisesti siksi, että se poistaa ”turhia” aikasyöppöjä ja jättää enemmän energiaa työpäivän jälkeen.”

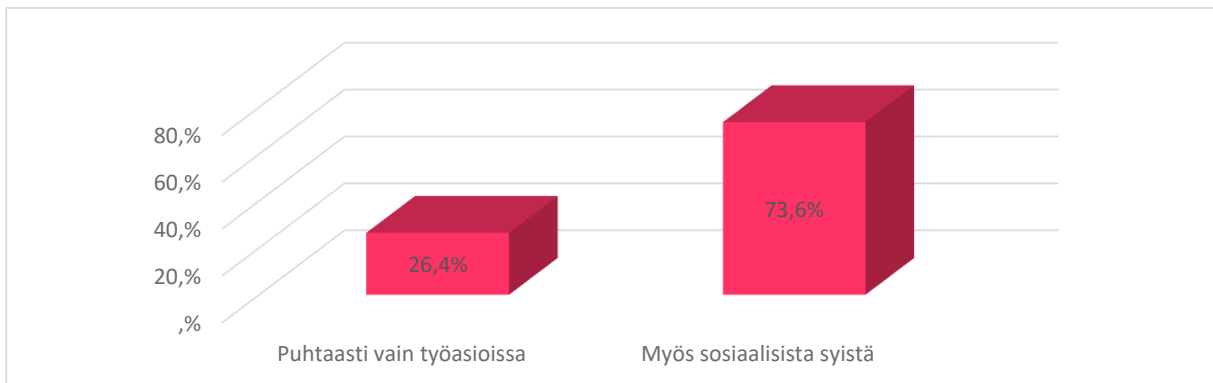
Jokainen on oma yksilö ja sitä myöten jokainen palautuu työpäivästä eri lailla. On se sitten villasukan kutominen, hikilenkki metsässä tai avantouinti, kunhan se on itselle mieluista. Kun pitkät työmatkat ovat jääneet pois, on sille omalle harrastukselle tai perheelle jäänyt enemmän aikaa ja jaksaminen sitä myöten parantunut.

5.1.3 Sosiaalinen yhteys

Etätyön haasteista puhuttaessa, nousee eniten esiin spontaanin törmäilyn ja yhteisöllisyyden kaipuu. Viikman (2021a) kirjoittaa, että hengailu työkavereiden työpisteen kulmalla, käytäväkeskustelut, kahviautomaatilla kohtaamiset ja suunnittelemattomat pikku kokoontumiset ovat jääneet etätyön aikana pois. Monet kaipaavat kovasti näitä kohtaamisia. Samaa kertoo Futu-Remote-tutkimus (2020) että sosiaalinen tuki ja ystävyysuhteet työkavereiden kanssa ovat

tärkeitä työpaikan mekanismeja, joihin etätö vaikuttaa vahvasti. Esimerkiksi toukokuussa 2020 tehdyssä kyselyssä 64 % etätöyssä olleista työntekijöistä kaipasi mahdollisuutta luoda ystävyyssuhteita työpaikalla.

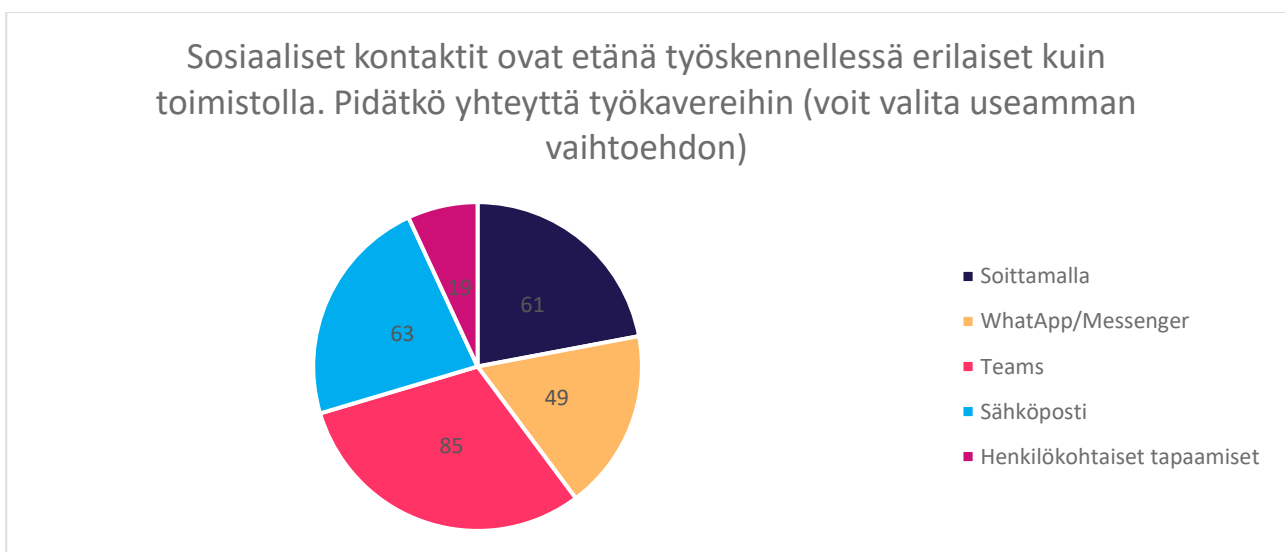
Tässä kyselyssä kysyttiin myös etätöitä tekevilta, minkälaisissa asioissa he pitävät yhteyttä työkavereihin:



Kuvio 14. Yhteydenotot työkavereihin.

Myös tämä tulos vahvistaa sosiaalisten suhteiden tärkeyttä työyhteisössä, ei haluta asioida pelkästään työasioissa.

Jatkokysymyksenä kysyttiin, miten etätöläiset pitävät yhteyttä toisiinsa:



Kuvio 15. Yhteydenpitotavat.

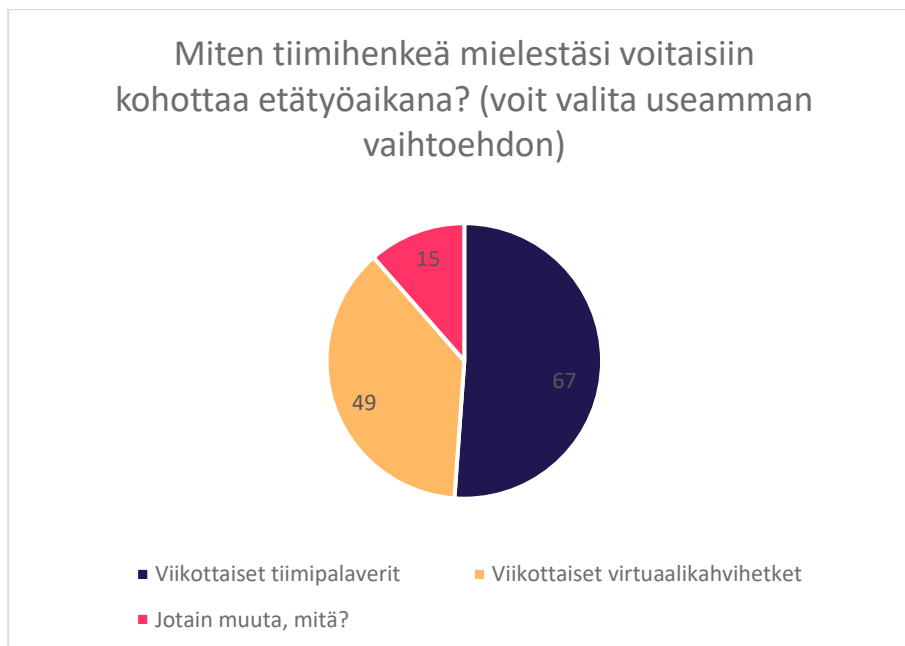
Suurin osa käytti Teamsiä, lähetti sähköpostia, soitteli puhelimella tai otti yhteyttä erilaisilla sovelluksilla. Vain pieni määrä vastaajia suosi henkilökohtaisia tapaamisia, joka toki on ymmärrettävää pandemian aikana. Myös vapaissa kommentteissa sosiaalisten kontaktien tarve tuli hyvin ilmi:

”Lyhyellä tähtämellä ja rupeaman alussa työtehokkuus nousi etätöissä. Pidemmällä jännteellä olen huomannut että ne työn tekoa ”häiritsevät” sosiaaliset kontaktit ja muu toimistossa näennäisesti tehottomuuden kategoriaan solahtava aika on sittenkin jollain tavalla tarpeellinen. Ilman niitä sitoutuminen työhön ja työnantajaan vähenee etätöiden pitkittyessä.”

”Eli vaikka kaikki taustatekijät perustelisi sitä että työteho olisi parempi etätöissä niin pidemmällä aikajännteellä näin ei kuitenkaan käytännössä ole. En osaa määrittellä sitä tarkemmin mikä ilmiö tätä selittää että työn teon kannalta turhat asiat konttorissa tekevät työstä helpommin jaksettavaa ja siedettävää:”

Esimerkiksi Duunitorin etätyöläiset ovat havainneet, että aina välillä kannattaa videoyhteys laittaa päälle kokousten aikana. Hymy tai nyökkäily viestii hyväksyntää, jota jokainen ihminen kaipaa. (Salonen, 2020.) Myös turhista ulkonäköön liittyvistä paineista tulee pyrkiä eroon jos siksi, että välillä on vain yksinkertaisesti kivaa katsoa kasvoja. Lisäksi on hyvä aikatauluttaa palaverit ja päivät siten, että jää aikaa myös rupattelulle – tapahtuuhan niin myös toimistolla.

Kyselyssä myös yhteenkuuluvuuden tunnetta kysyttiin:



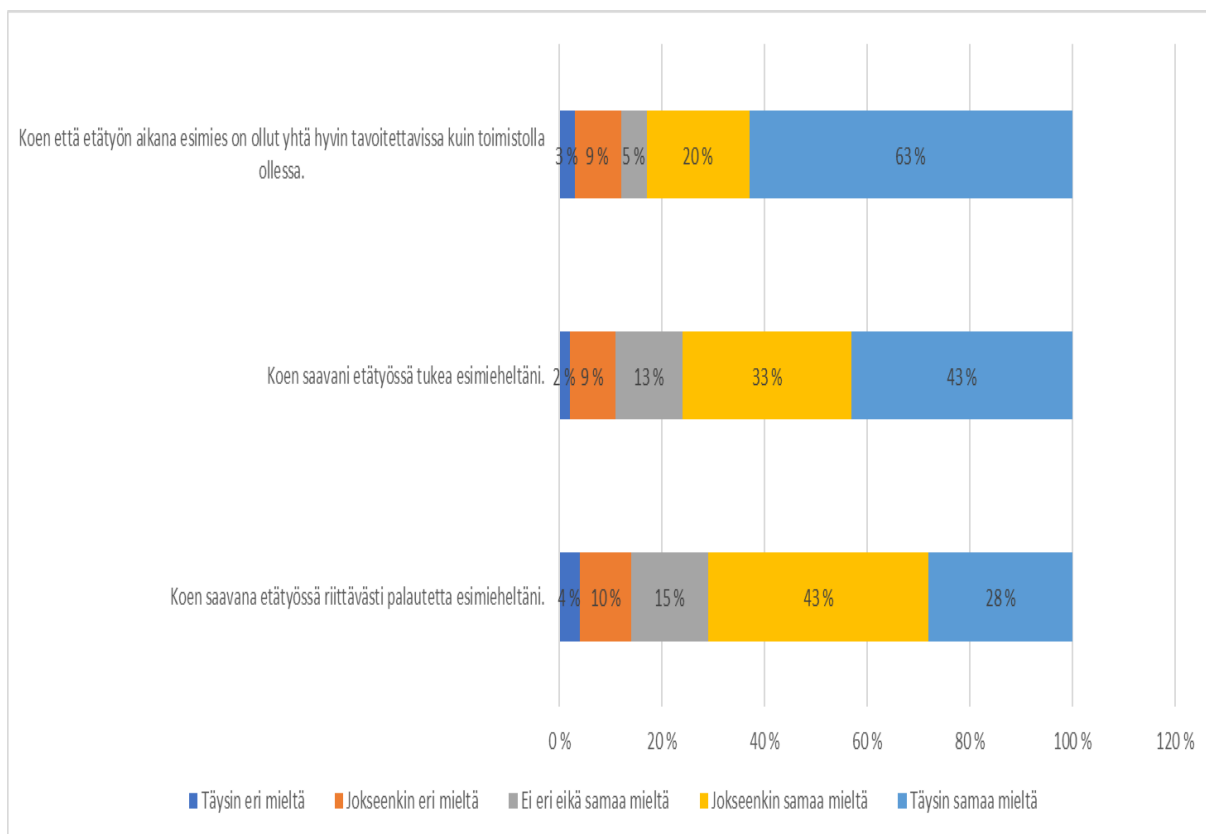
Kuvio 16. Tiimihengen kohottaminen.

Yli puolet vastanneista toivoi viikoittaisia tiimipalavereita ja iso osa vastaajista toivoi viikoittaisia virtuaalikalvihuoneita. Myös vapaille ehdotuksille annettiin tilaa ja sieltä esiin nousi muun muassa:

- face-to-face keskustelut kollegan kanssa
- kasvotusten palaverit, esim. 2 x kuukaudessa
- virtuaaliset tiimipäivät
- yhteiset kisat
- virtuaalijumpat
- työn arvostus ja palkan tarkistus
- virtuaaliset kävelypalaverit

5.1.4 Etätyöläisen kokemukset esimiehistä

Joustavien työskentelymahdollisuuksien antaminen työntekijöille osoittaa, että heihin luotetaan. Kun johto luottaa työntekijöihin, luottavat työntekijät organisaatioon ja sen johtoon (Vilkinen 2016).



Kuvio 17. Esimiehen toiminta etätyön aikana.

Vastauksista voi päätellä, että etätyöntekijät ovat olleet oman esimiehen toimintaan tyytyväisiä. Vastausprosenttien mukaan suurin osa oli saanut riittävästi palautetta sekä tukea omalta esimieheltään ja esimies oli ollut hyvin tavoitettavissa. Heidän välillään vallitsee luottamus, mikä mahdollistaa etätyössä onnistumisen.

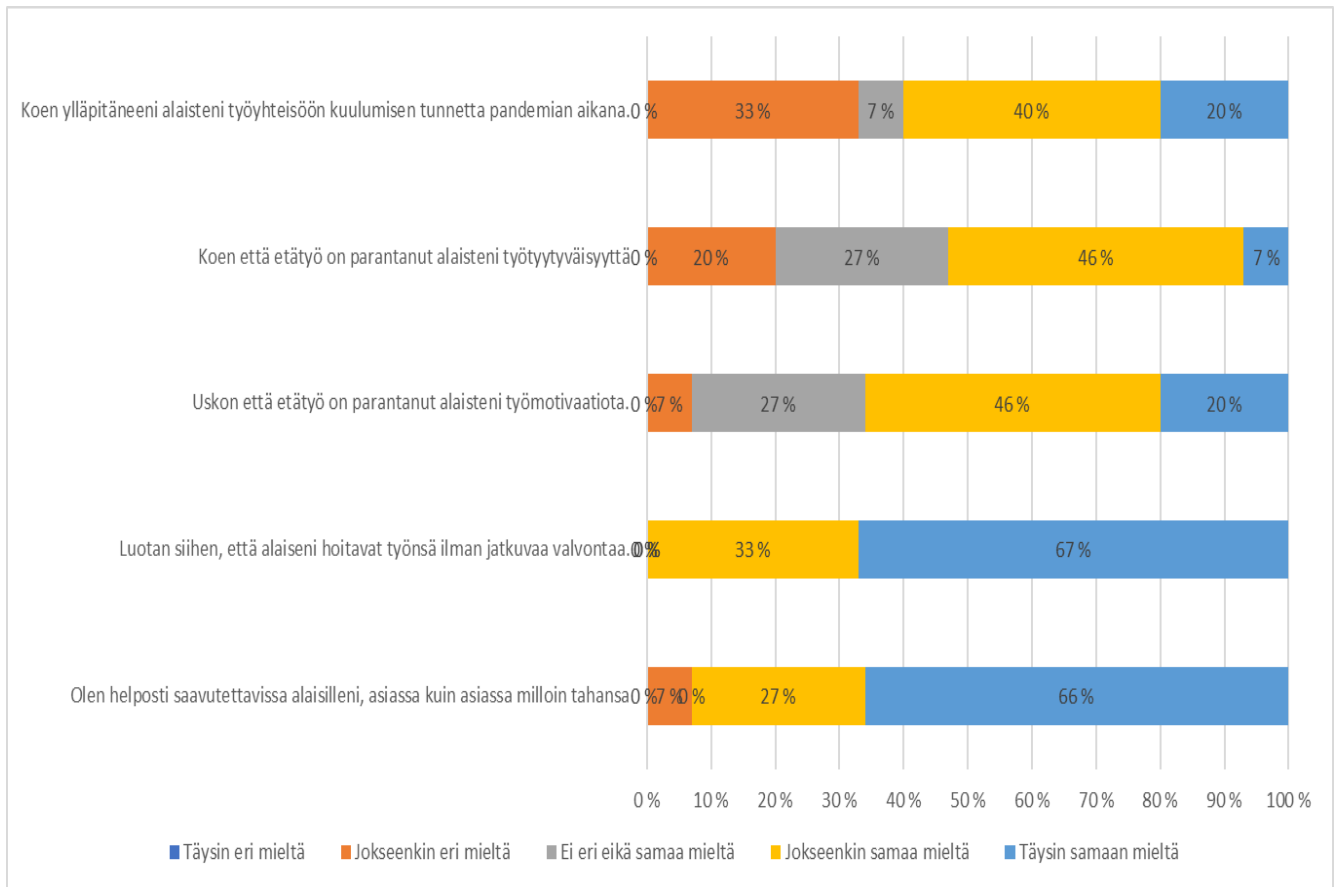
Jälleen vapaissa kommentteissa oli tähänkin asiaan otettu kantaa:

”Esimiestyön osalta on tärkeää havaita, että ns. ulkoisilla tempuilla kuten virtuaalikaikkeilla ei ole mitään merkitystä. Tärkeintä on, että esimies on alan ammattilainen, osaa asettaa tavoitteet, hoitaa kehityskeskustelut, on luotettava ja on tarvittaessa tavoitettavissa. Jos esimies ei osaa olla esimies, ei ole mitään merkitystä sillä, onko hän etänä vai ei.”

5.2 Kysely esimiehille

Etätyön johtamisessa tulee kiinnittää huomiota selkeyteen, luottamuksen osoittamiseen sekä tehokkaaseen viestintään. On tärkeää, että esimies varmistaa, että alaisella on tarvittavat työkalut ja valmiudet tehdä töitä. Säännöllinen yhteydenpito tuo tarvittavaa rakennetta työhön ja osoittaa työntekijästä välittämistä. (Terveystalo, 2021.) Etäjohtajan on tärkeää tukea alaisensa itseohjautuvuutta sekä mahdollistaa yhteistyö kaikkien osapuolten välillä (TTK 2018).

5.2.1 Yhteistyö alaisten kanssa

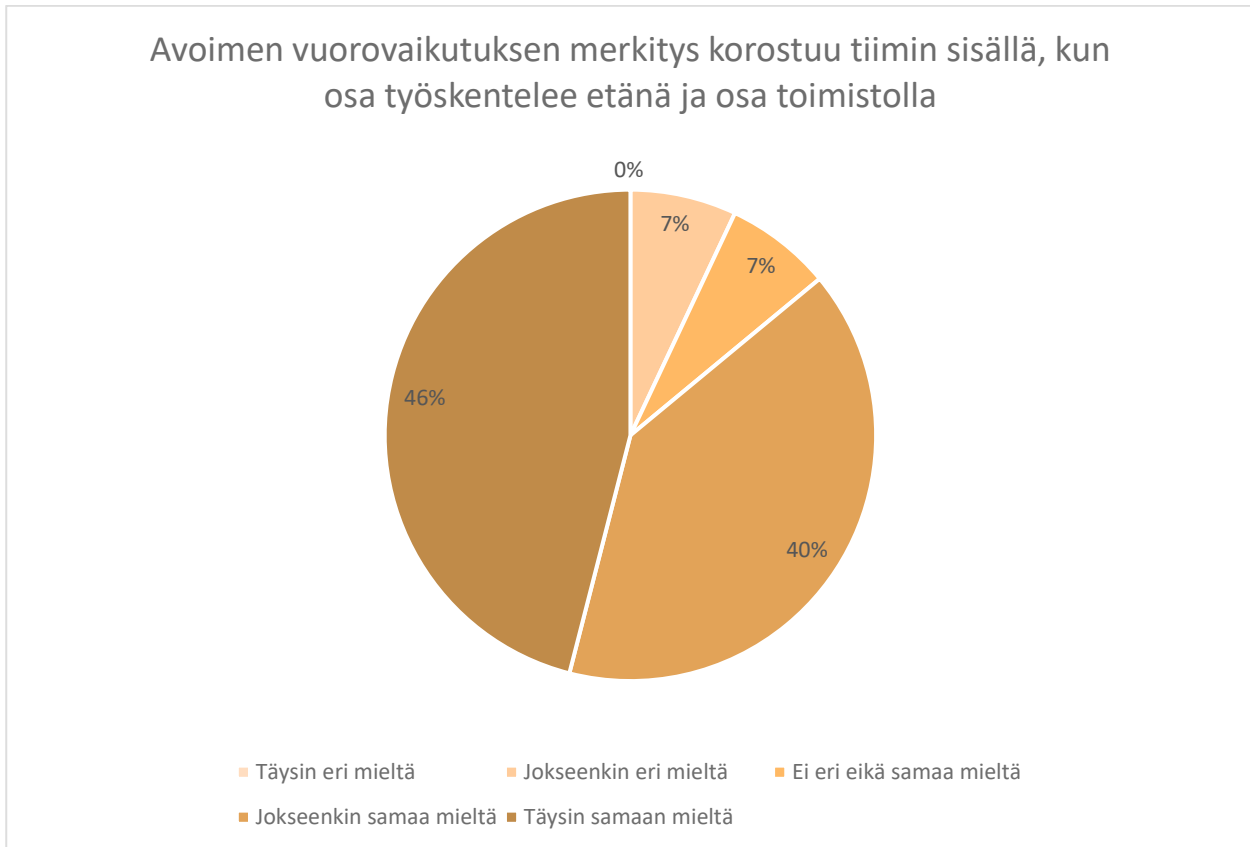


Kuvio 18. Yhteistyö alaisten kanssa.

Vastaukset osoittavat, että esimiehet kokevat onnistuneensa pääsääntöisesti työssään. Esimiehet ovat ylläpitäneet tiimihenkeä yllä, luottamusta alaisiin löytyy ja oma saavutettavuuskin on ollut hyvällä tasolla. Esimiehet myös kokevat, että etätyö on parantanut työtyytyväisyyttä sekä motivaatiota.

5.2.2 Viestintä

Työyhteisössä, jossa tehdään etätyötä, on hyvien viestintätaitojen edellytys tärkeää niin esimiehillä kuin työntekijöillä. Fried ja Hansson (2014, 163) mainitsevat että asioiden hyvää ilmaisua on hyvä miettiä. TTK:n digijulkaisussa (2018) kerrotaan, että esimiehen tulee olla tietoinen kulttuurien välisestä erosta viestinnässä. Kasvokkain kohtaamiset mahdollistavat avoimemman vuorovaikutuksen ja pienentävät väärinymmärrystä.

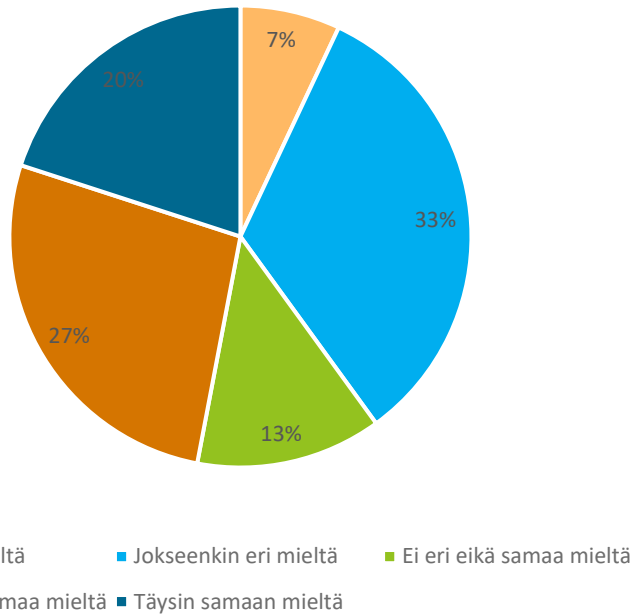


Kuvio 19. Avoimen vuorovaikutuksen merkitys.

Kyselystä käy ilmi, että esimiehet kokevat vuorovaikutuksen tärkeäksi eli yli 80 % on joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Vilkmän (2020b) on maininnut, että esimiehen tulisi luoda vuorovaikutuskäytännöt, joissa vapaamuotoista yhteydenpitoa tehdään asiapitoisen viestinnän ohella. Esimiehen pitäisi järjestää kahdenkeskisiä keskustelutuokioita jokaisen alaisen kanssa. Osa esimiehistä saattaa kokea epämukavana alaisille soittamista, mutta alaiselle esimiehen soitto viestii kiinnostuksesta ja arvostuksesta hänen tekemäänsä työtä kohtaan. ”Vartin keskusteluhetki ilman agenda saattaa olla alaiselle tosi merkittävä asia. Samalla esimies pysyy kartalla alaisen tekemisistä ja mahdolliset virheet ja ongelmat havaitaan ajoissa, jolloin aikaa säästyy asioiden selvittelyltä ja virheiden korjaamiselta”, Vilkmän (2020b) toteaa.

Vaikka esimiehet kokevat viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeäksi osa-alueeksi etäjohtamisessa, silti 7 % kaikista vastaajista ei ole ollut ollenkaan ja jopa 33 % hyvin vähän säännöllisesti yhteydessä alaisiinsa muuten vaan ilman työasiaa.

Olen säännöllisesti yhteydessä etänä työskentelewiin alaisiini ilman että varsinaista työasiaa olisi yhteydenoton syynä.



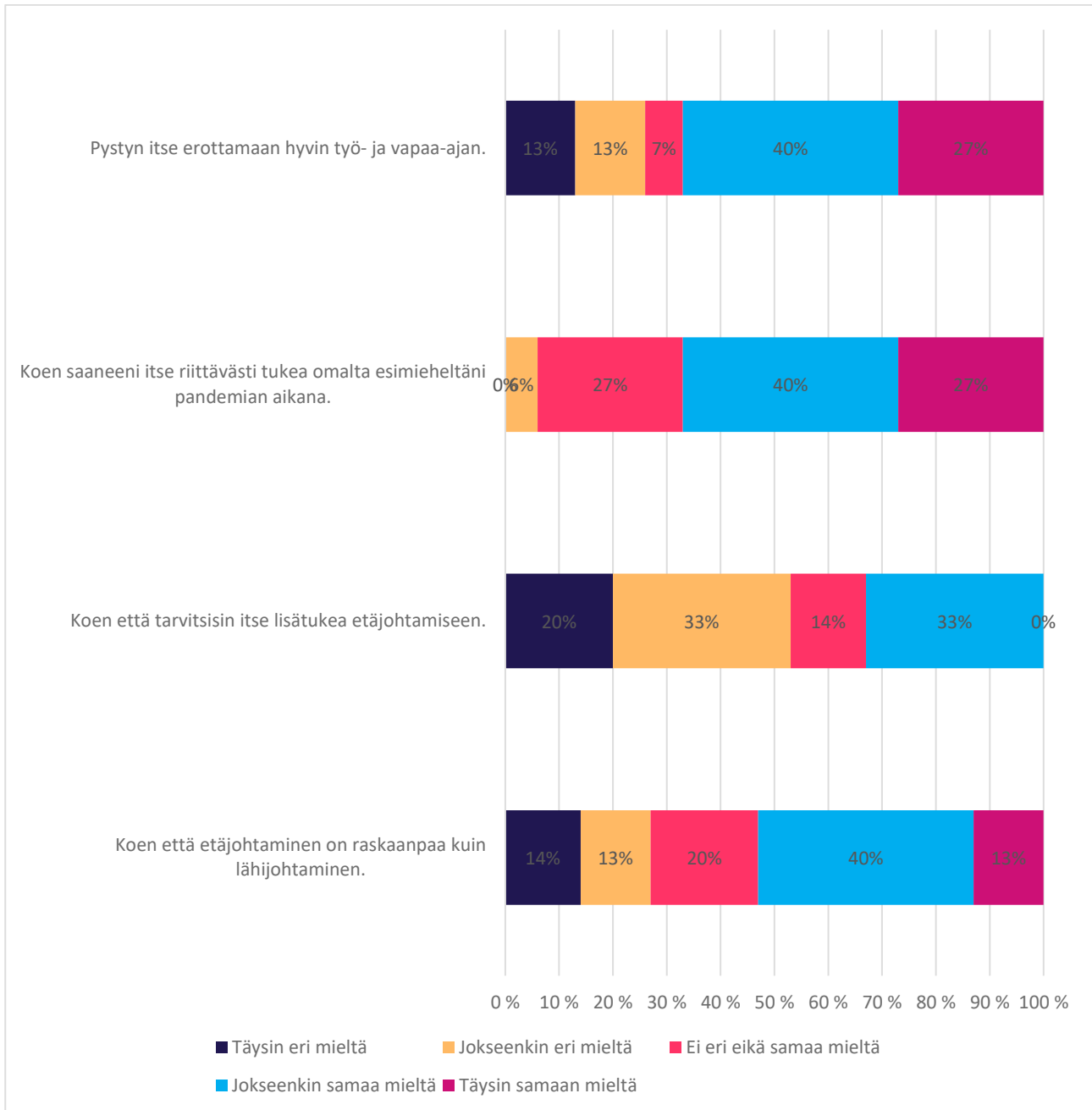
Kuvio 20. Yhteydenpito.

Myös avoimista vastauksista löytyi kommentti tähän:

”Etätyössä olevien sosiaalinen kanssakäyminen työkavereiden kanssa vaikuttaa haitallisesti henkilöihin. Tätä ei korvaa mitkään teams-palaverit, ei edes vaikka kamera olisi päällä. Etätyössä olevien kanssa kun juttelee työasioista olen huomannut, että puhelut ovat pitempiä ja samalla jutellaan muistakin asioista - tämä johtuu mielestäni sosiaalisen kanssakäymisen puutteesta.”

5.2.3 Oma esimiestyö

Hyvinvoiva esimies eli omasta fyysisestä, henkisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja ammatillisesta hyvinvoinnista huolehtivan esimiehen on aina helpompi reflektoida omaa tekemistä, pysähtyä olemaan alaisilleen läsnä ja kehittää itseään tarvittavilla osa-alueilla (Halsa 2020).

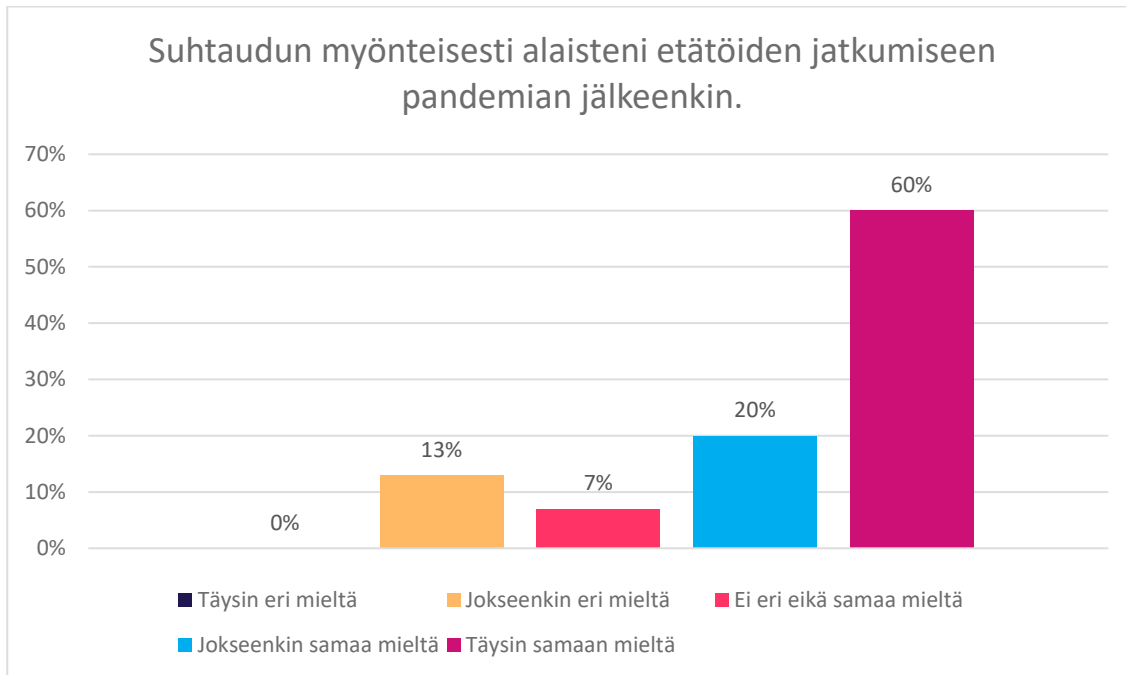


Kuvio 21. Esimiehen oma jaksaminen

Kyselyssä tuli ilmi, että esimiehet kokevat saaneensa itse tukea riittävästi työntekemiseen ja pystyvät hyvin erottamaan työn ja vapaa-ajan. Toisaalta 33 % esimiehistä kuitenkin koki tarvitsevansa lisätukea etäjohtamiseen. Lisäksi yli puolet esimiehistä koki, että etäjohtaminen on raskaampaa kuin lähijohtaminen.

5.2.4 Etätyöhön suhtautuminen pandemian jälkeen

Kyselyyn vastanneista esimiehistä suurin osa suhtautui myönteisesti etätyön jatkumiseen myös pandemian jälkeenkin.



Kuvio 22. Etätöihin suhtautuminen pandemian jälkeen.

Vaikka etätöihin suhtaudutaan myönteisesti, niin silti lähityöllekin tulee antaa mahdollisuus:

” Etätyön mahdollisuudet ja järkevyyt tulevat arvioida tapauskohtaisesti, mutta pitkällä aikavälillä se ei voi olla valtasuunta. Se on mielestäni mahdollistamassa työelämän joustoja, mutta ei korvaamassa Face to Face työskentelyä.”

” Pitkällä aikavälillä etätyön ylikorostuminen vähentää työelämän sosiaalisuutta ja siihen meillä ei yrityksenä eikä yhteiskuntana ole varaa.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä ensimmäisenä tutkimusongelmana oli selvittää, miten toimihenkilöt ovat jaksaneet etätöissä. Kyselyn avulla selvisi, että moni etätöissä oleva koki etätöiden sujuneen hyvin, työhön sitoutuminen ja motivaatio oli korkealla ja itsensä johtaminen oli sujunut mallikkaasti. Ergonomia kaipasi paikoin parantamista, mutta palautuminen työpäivästä oli nopeampaa kuin lähityöstä. Suurin osa koki, että etätöissä oli helpompi organisoida työtehtäviä, jaksottaa työn tekemistä itselle sopivalla tavalla ja työtyytyväisyys ja motivaatio oli hyvällä tasolla.

Myös Vilkmán (2017) on todennut, että etätö mahdollistaa paremman keskittymisen omiin työtehtäviin, kun ympärillä on vähemmän häiriötekijöitä ja keskeytysten määrä vähenee. Parempi keskittyminen mahdollistaa aikaansaamisen ja tunne aikaansaamisesta on tärkeä osa työtyytyväisyyttä. Samoin tutkimusprofessori Jari Hakanen Työterveyslaitokselta (TTL 2020b) on kehottanut jokaista miettimään, miten tehdä omasta työstä parempaa niissä oloissa, joissa nyt työskentelee. Tarkoitus ei siis ole muuttaa työtä sinänsä, vaan muokata työtehtävien osia ja omaksua uusi näkökulma työntekoon. ”Etätö antaa parhaimmillaan työntekijälle mahdollisuuden keskittyä ja aikatauluttaa työtä joustavasti”, sanoo puolestaan LUT-yliopiston tietojohdantamisen professori Kirsimaria Blomqvist (TTL 2020b). Monet kokevat olevansa etätöissä tehokkaita, tuottavia ja tuloksellisia.

Toisena tutkimusongelmana pohdittiin, säilyykö etätöissä tunne kuulumisesta omaan työyhteisöön. Moni kaipasi spontaaneja käytäväkeskusteluja, työpöydän kulmalla käytyjä ongelmanratkaisukeskusteluja tai ihan vaan, niitä leppoisia jutusteluja kahvipöydän ympärillä. Yhteyksiä toki pidettiin työkavereihin erilaisilla sovelluksilla, mutta eihän se korvaa face-to face-tapaamisia. Myös Minna Janhonen (2014) Työterveyslaitokselta korostaa, että hyväksytyksi tuleminen ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat työelämän perustarpeita, joiden kokeminen edesauttaa hyvinvointia.

Kolmantena tutkimusongelmana oli selvittää, miten etäjohtaminen on sujunut. Kyselyn mukaan esimiehet kokivat onnistuneensa etäjohtamisessa, joskin se koettiin raskaammaksi kuin lähijohtaminen ja etäjohtamiseen kaivattiin jonkin verran lisäkoulutusta. Luottamus alaisiin oli säilynyt korkealla ja myös viestintä koettiin tärkeäksi johtamisen osa-alueeksi, mutta siinä koettiin, että omassa toiminnassa on vielä parannettavaa. Vilkmán (2016) on todennut, että etätöiden johtaminen ei ole sen haasteellisempaa kuin lähityön johtaminen, täytyy vain löytää

kykyä haastaa oma toiminta ja muuttaa johtamistyyliä uusiin haasteisiin sopivaksi. Myös Rantanen (2021) korostaa että luottamus on kaikkein tärkein aines etäjohtamisessa ja näissä poikkeusoloissa ei pidä unohtaa yksilötasolle ulottuvaa etäjohtamista.

Viimeisenä eli neljäntenä tutkimusongelmana haluttiin tietää esimiehen oma jaksaminen. Esi miehet kokivat saaneensa riittävästi tukea omalta esimieheltään ja kertoivat pystyneensä erottamaan hyvin työn ja vapaa-ajan. Hyppänen (2007,21) on kirjoittanut esimiehistä, että kun muistat huolehtia itsestäsi, jaksat myös huolehtia alaisistasi. Samoin dosentti Teemu Kokko (2020) mainitsee että on hyvä, jos esimiehet pääsevät jollain foorumilla jakamaan hyviä käytänteitään toisilleen.

Kokonaisuutena molempien kyselyjen tulokset olivat positiivisia. Työntekijät olivat kyenneet ylläpitämään hyvän tasapainon työn ja yksityiselämän välillä, sosiaalisia kontakteja kaivattiin, mutta erilaiset sovellukset helpottivat fyysistä erilläänoloa. Samoin etäjohtajat kokivat onnistuneensa johtamisessaan ja luottivat alaisiinsa.

Teoria etätyöstä, etätyön hyödyistä ja haitoista, työhyvinvoinnista ja viestinnästä tukevat kyselyssä annettuja vastauksia. Etätyö on tuonut ihmisille tunteen aikaansaamisesta, onnistumisesta sekä mahdollisuuden tasapainottaa työ ja yksityiselämä paremmin. Etätyö on myös aukaissut mahdollisuuksia itsensä kehittämiseksi. Myös teoria etäjohtamisesta toi esiin samoja osa-alueita kuin kyselyn vastaukset eli luottamuksen ja viestinnän tärkeys sekä esimiehen oma hyvinvointi.

Myös SSAB konsernina on ottanut hybridimallin syksyn myötä käyttöön. Se tarkoittaa, että ensisijainen työntekopaikka on toimisto ja etätöitä voidaan tehdä maksimissaan puolet työajasta. Tästä on kuitenkin sovittava erikseen oman esimiehen kanssa. (SSAB 2021.) Alueelliset koronatilanteet otetaan huomioon paikkakunnittain ja tilanteen mukaan, kuten nyt joulukuussa etätyösuositus on jälleen käytössä.

Jatkossa on löydettävä oikea tasapaino lähi- ja etätyön välille. Onko se nyt käytössä oleva maksimissaan puolet työajasta vai jokin muu, niin sitä on tarkasteltava säännöllisin väliajoin ja ottaa niin työntekijät kuin esimiehet mukaan keskusteluun.

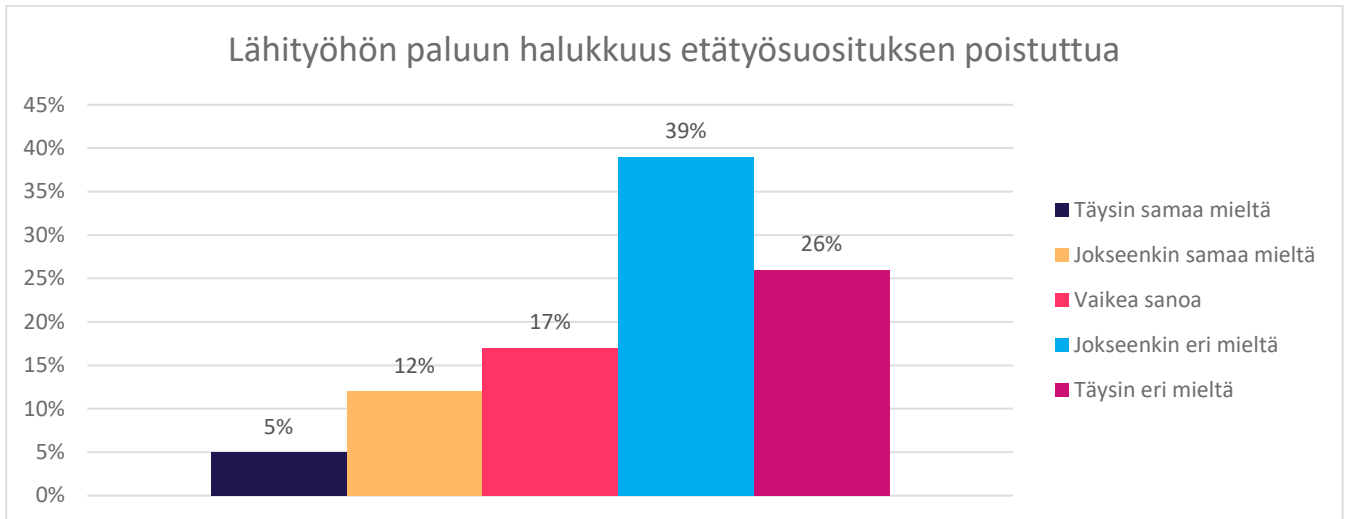
Johtopäätöksenä voidaan todeta, että molempien toimeksiantoyritysten työntekijät ovat selvinneet etätyöajasta hyvin, vaikka monellakaan ei ollut aikaisempaa kokemusta etätyöstä. Nopeasta siirtymästä lähityöstä etätöihin selvittiin ilman suurempia ongelmia, koneet, ohjelmat ja työt saatiin nopeasti toimimaan kotoa käsin. Kyselyyn vastattiin innokkaasti ja selvästi oli tarvetta saada sanoa omia mielipiteitä julki. Näin jälkikäteen voisi sanoa, että kysymysten asetteluun olisi voinut vielä tarkemmin perehtyä, mutta toisaalta kaikki olennainen tuli kuitenkin kysytyä.

Suomessa on saavutettu yli 80 % rokotekattavuus ja hallituksen tavoitteena on, että yhteiskunta voitaisiin pitää auki. Toisaalta Suomessa on jälleen loppu syksyn aikana epidemia lähtenyt leviämään rajusti ja alueellisia rajoituksia on jo otettu uudelleen käyttöön. Vaikka valtakunnallinen etätyösuositus jo ehdittiin perua, niin monin paikoin etätyösuositus on otettu käyttöön uudelleen monissa organisaatioissa. (Valtioneuvosto 2021.)

Tutkimustulosten perusteella moni haluaisi jatkossakin jatkaa hybridimallilla eli tehdä töitä sekä etänä että halutessaan myös toimistolla. Vilkmän (2021b) pohtii, että on hienoa, että työntekijöitä ja heidän toiveitaan kuullaan, mutta tärkeää olisi myös, että johdolla olisi ymmärrys ja näkemys siitä, millainen työmalli varmistaa organisaation tuloksellisuuden ja toimintamallin. Monissa organisaatioissa pelätään, että päätösvalta on lipumassa työntekijöille tai johto linjaa etä- ja hybridityön käytännöt liian tiukaksi. Toisaalta työntekijät pitävät helposti itsestäänselvyytenä, että he voivat jatkossakin päättää itse, missä ja miten tekevät työnsä. Pandemia-aika on korostanut hyvää itsensä johtamista, mutta yritysten näkökulmasta on elintärkeää, ettei henkilöstö hukkaa haluaan pyrkiä yhteiseen hyvään.

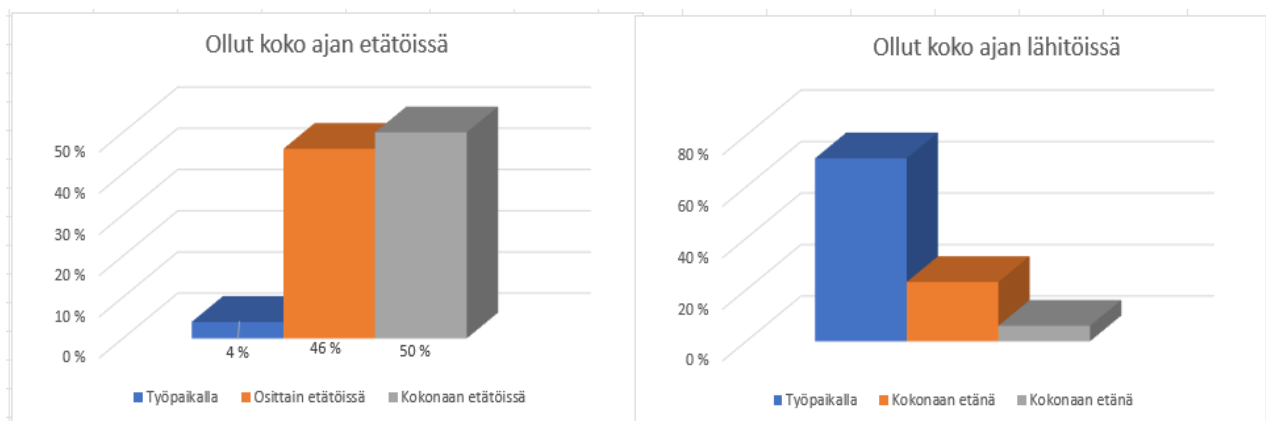
Microsoftin julkaisemassa vuoden 2021 Work Trend Index-raportissa kerrotaan, että yli 70 % työntekijöistä toivoo etätyölle jatkoa, vaikka toisaalta 65 % haluaisi viettää enemmän aikaa työkavereiden kanssa. Jotta tämä onnistuisi, niin 66 % päättäjistä ovat valmiita muokkaamaan toimistojaan uuteen uskoon. (Paukkonen 2021.)

Suomen valtakunnallinen etätyösuositus päättyi lokakuun puolivälissä, mutta etätöihin totuneet suomalaiset haluaisivat silti edelleen tehdä etätöitä. Elinkeinoelämän valtuuskunta EVAn (2021) tekemässä kyselyssä vain 17 % kannatti lähitöihin paluuta ja peräti 65 % vastusti ajatusta paluusta lähityötön (kuvio 23).



Kuvio 23. Lähtöihin paluun halukkuus (EVA 2021).

Henkilöistä, jotka ovat pandemian aikana tehneet pääasiassa vain etätöitä, vain 4 % kannatti paluuta lähtöihin (kuvio 24). Sen sijaan ne työntekijät, jotka ovat pandemian aikana tehneet lähityötä, kannattivat 70 % lähityötä jatkossakin ja vain kolmannes toivoi siirtymistä etätöihin.



Kuvio 24. Työskentelytoiveet jatkossa (EVA 2021).

Koronapandemia tuo pysyviä muutoksia suomalaiseen työelämään, sen verran moni on tykästynyt etätöissä työskentelyyn. Vaikka eristäytyminen työyhteisöstä, pitkät työpäivät ja vajavaiset työskentelyvälineet ovat tuoneet ongelmia etätöiden aikana, niin esimerkiksi amerikkalaisen tutkimuksen mukaan jopa kaksi kolmesta etätöitä tehneestä kokee etätyöntehtävien olevan hyvä korvike henkilökohtaiselle tapaamiselle. (EVA 2021.)

Vilkman (2021b) korostaa, että jatkossa on luotava työntekoon malli, jossa on otettava huomioon työntekijöiden yksilölliset tilanteet, työtehtävien luonne, työnkulun ja projektien organisointi ja osallisuus, yhteenkuuluvuus ja riittävän tasapuoliset käytännöt. Paukkonen (2021)

mainitsee myös, että hybridityön johtaminen vaatii johtajalta erityisiä toimenpiteitä, kuten taitoa pystyä olemaan yhteydessä työntekijöihinsä ja pystyä saamaan esiin heidän mielensä päällä olevia asioita. Se voi olla haastavaa, mutta oikealla asenteella, toimintatavoilla ja työkaluilla kaikki on mahdollista.

Momentous Oy:n toimitusjohtaja Mika Rossi on nostanut esiin Kauppalehden puheenvuorossaan (2021) myös huolen siitä, että moni yritys on pandemian aikana palkannut uusia työntekijöitä, jotka ovat olleet osana organisaatiota vain virtuaalisesti ja näin ollen sitoutuneisuus ei ole yhtä voimakasta työyhteisöön ja organisaatioon kuin lähityöskentelyssä olisi tullut ja tämä voi johtaa siihen, että työpaikkaa on nyt monen osaajan helpompi vaihtaa.

Konsulttiyhtiö McKinsey & Companyn tekemässä maailmanlaajuisessa selvityksessä peräti 30 % työntekijöistä ilmoitti todennäköisesti vaihtavansa työpaikkaa, mikäli etätyö ei ole nykyisessä työpaikassa mahdollista pandemian jälkeen (EVA 2021). Kun osaavasta työvoimasta on pulaa ja kovaa kilpailua, niin työnantajat eivät voi muuta kuin sopeutua. Vähiten työpäikalle kaipaavat suomalaisista 26–45-vuotiaat. Korona ei niinkään heitä enää pelota, vaan syynä on ns. ruuhkavuodet ja siihen etätyön joustavuus työajoissa ja työn ja perheen yhteensovittaminen ovat tärkeitä tekijöitä. (EVA 2021.) Myös LinkedInin mukaan etätyön salliviin työpaikkoihin saattaa tulla jopa 2,5-kertainen määrä hakemuksia verrattuna niihin, joissa vain lähityö on mahdollista (EVA 2021).

Moni organisaatio on ottamassa hybridimallia käyttöön. On tärkeää, että käyttöönotettua mallia arvioidaan sopivan ajanjakson jälkeen ja tehdään mahdollisia korjausliikkeitä. Sama toimintatapa ei sovellu jokaiseen organisaatioon samanlaisena. Hyvä olisi myös esimiesten ottaa alaiset mukaan keskusteluun toimivien käytäntöjen luomisessa. Pyrkimyksenä on luoda yhteinen ymmärrys, kuinka tavoitteet saavutetaan. (Vilkman 2021c.)

Lähtökohta tulee kuitenkin olla se, että organisaatio itse päättää, minkälainen työmuoto organisaatiolle sopii parhaiten. Ketteryys yllättävissä tilanteissa sekä muutoksen sietäminen ovat arvoasteikossa korkealla niin organisaatioissa kuin työntekijöissä. Johtamisen kannalta tulee huolehtia siitä, että luottamuksellinen ilmapiiri, aktiivinen kommunikaatio sekä itseohjautuva työote ovat huomion keskipisteenä. Hyvinvoiva henkilöstö, tehtiinpä työ etänä, hybridinä tai toimistolla on aina organisaation suurin etu. (Horttanainen 2020.)

LÄHTEET

- Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjoma, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, S. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Akava. 27.5.2019. Etätyö. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 3.5.2021]. Saatavana: <https://akava.fi/tieto-tyosta/etatyo/>
- Anttila, J., Eranti, V., Jousilahti, J., Koponen, J., Koskinen, M., Leppänen, J., Neuvonen, A., Dufva, M., Halonen, M., Myllyoja, J., Pulkka, V., Annala, M., Hiilamo, H., Honkatukia, J., Järvensivu, A., Kari, M., Kuosmanen, J., Malho, M. & Malkamäki, M. (2018). Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta, Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan julkaisusarja 34/2018. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. [Viitattu 20.9.2021]. Saatavana: [34-2018-Tulevaisuusselonteon taustaselvitys Pitkan aikavälin politiikalla läpi murroksen taitettu 270318.pdf \(valtioneuvosto.fi\)](https://www.valtioneuvosto.fi/julkaisut/34-2018-Tulevaisuusselonteon_taukaselvytys_Pitkan_aikavalin_politiikalla_lapi_murroksen_taitettu_270318.pdf)
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Delizonna, L. 2017. High-Performin Teams Need Psychological Safety. Here's How to Create it. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 4.10.2021]. Saatavissa: <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>
- Dunderfelt, T. 2012. Konttorikemiaa – Seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Etätyö. Ei päiväystä. Mitä tarkoitamme, kun puhumme etätyöstä? [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 3.5.2021]. Saatavana: <http://www.etatyoapaiva.fi/fi/artikkelit/64>
- Etätyötä koskeva puitesopimus. 16.7.2002Framework agreement on telework. [Viitattu 23.8.2021]. Saatavana: <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/etatyo-puitesopimus.pdf>
- EVA. 16.11.2021. [Verkkajulkaisu]. Huoli koronavirusepidemiasta on laantunut, mutta toimistolle ei haluta palata. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 22.11.2021]. Saatavana: <https://www.eva.fi/blog/2021/11/16/huoli-koronavirusepidemiasta-on-laantunut-mutta-toimistolle-ei-haluta-palata/>
- EY Belgium. 8.4.2020. Why remote working will be the new normal, even after COVID-19? [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 21.9.2021]. Saatavana: https://www.ey.com/en_be/covid-19/why-remote-working-will-be-the-new-normal-even-after-covid-19
- FAKTA. 08/2021. Uutta tehoa kokouksiin. Kauppalehti Fakta. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Fried, J & Hansson, D.H. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppakamari.

- FutuRemote. 2020. Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana. Pitkittäistutkimuksen tuloksia. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 9.9.2021]. Saatavana: <https://cocodigiresearch.files.wordpress.com/2020/12/etacc88tyocc88-suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf>
- Grace, P. Haavisto, L. & Heiskanen, S. 2020. Etätyökirja: Suunnittele, sovi, tee. Helsinki: Aula & Co.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Haaranen, M. 2021. Itsensä johtaminen. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 6.9.2021]. Saatavana: <https://www.maijahaaranen.com/itsensa-johtaminen>
- Hakanen, J. 31.8.2021. Etätöissä tylsistyminen kasvaa mutta hybridi voi tuoda helpotusta. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 7.9.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/etatoissa-tylsistyminen-kasvaa-mutta-hybridi-voi-tuoda-helipotusta/>
- Hakola I., Hiila I. & Tukiainen M. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Tekoälyn vaikutukset työelämään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyöhön ja johtamisen välineinä. 2. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Halsa. 6.4.2020. ”Otetaan fyysistä etäisyyttä, mutta henkistä läheisyyttä.” – Kuinka johtaa etäällä, mutta läsnä ollen? [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 1.11.2021]. Saatavana: <https://halsa.fi/tyohyvinvointi/otetaan-fyysista-etaisytytta-mutta-henkista-laheisytytta-kuinka-johtaa-etaalla-mutta-lasna-ollen/>
- Heikkilä, T. 2014. Webropol-kyselyt. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 4.10.2021]. Saatavana: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/6.WEBROPOL/Webropol-kysely.pdf>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. painos. Helsinki: Edita.
- Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Tammi.
- Horttanainen, A. 21.8.2020. Hybridityöskentely ja sen johtaminen. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 1.12.2021]. Saatavana: <https://kauppakamari.fi/blogi/hybridityoskentely-ja-sen-johtaminen/>
- Humala, I. 2007. Johda Verkossa: Virtuaalijohtamisen Monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.

- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Ilkka-Pohjalainen. 17.2.2020. Miksi etätyö onnistui Suomessa? [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 30.4.2021]. Saatavana: [Ericssonin maajohtaja kertoo, miksi etätyö onnistui Suomessa – monin paikoin Euroopassa digiloikka jäänyt ottamatta | Ilkka-Pohjalainen \(ilkkapohjalainen.fi\)](https://www.ilkka-pohjalainen.fi/monin-paikoin-euroopassa-digiloikka-jaaynyt-ottamatta)
- Iltalehti. 20.3.2020. Näin rytmität etätyöpäiväsi fiksusti – tee tärkeä lista heti aamulla. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 7.9.2021]. Saatavana: <https://www.iltalehti.fi/tyoelama/a/e094d1bd-95aa-496b-9efe-c89a6f830783>
- Janhonen, M. 24.6.2014. Etätyö haastaa johtamisen ja yhteisöllisyyden. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 12.12.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/blogi/etaty-haastaa-johtamisen-ja-yhteisollisyyden/>
- Jarva, H. 2017. Etätyön edut ja haasteet.
- John Hopkins University & Medicine. Coronavirus Resource Center. 2021. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.5.2021]. Saatavissa: <https://coronavirus.jhu.edu>
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Jyväskylän yliopisto. 23.4.2015. Määrällinen tutkimus. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 31.8.2021]. Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimus-strategiat/maarallinen-tutkimus>
- Jyväskylän yliopisto. Ei päiväystä. Toimintatutkimus. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 31.8.2021]. Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimus-strategiat/tapaustutkimus>
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118.
- Karjalainen, M. 2020. Jaksamisen rajat: Psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. Helsinki: Basam Books.
- Kesti, M. 2021. Tyytyväinen työntekijä on todellinen valttikortti. Tradenomi-lehti 4/2021. Helsinki.
- Kokko, T. 4.9.2020. Etäjohtaminen on taitolaji. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 13.12.2021]. Saatavana: <https://www.vitriini.fi/ilmio/etajohtaminen-on-taitolaji.html>
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2007. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

L 5.7.2019/872. Työaikalaki.

L. 23.8.2002/738 Työturvallisuuslaki.

Laakkonen, M. 2020. Etätöön johtamisen haasteet ja mahdollisuudet. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Vaasan Yliopisto. Pro Gradu. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 17.10.2021]. Saatavana: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10991/UVA_2020_Laakkonen_Mari.pdf?se

Laitinen, J. 17.9.2020. Työterveyslaitos - Tehdään etätöystä terveyttä edistävää. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 6.9.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/blogi/tehdään-etatyöstä-terveyttä-edistävää>

Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: Talentum Pro.

Mann, A. 1.8.2017. 3 Ways You Are Failing Your Remote Workers. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 15.11.2021]. Saatavana: <https://www.gallup.com/workplace/236192/ways-failing-remote-workers.aspx>

Mattila-Aalto, M. 2020. Työelämän uudistumisen esteet: Työyhteisön sivistys ja vastuu. Helsinki: Basam Books.

Mattinen, H. 2020. 6 vinkkiä etätiimin johtamiseen. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 6.9.2021]. Saatavana: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2397/6-vinkkia-etatiimin-johtamiseen>

Meister, A. & Sinclair, A. 16.3.2021. Staying mindful when you're working remotely. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 4.10.2021]. Saatavana: <https://hbr.org/2021/03/staying-mindful-when-youre-working-remotely>

Melin, H., Turja, T. & Krutova, O. 2020. Työelämän uusi normaali? Työpoliittinen aikakauskirja 3/2020. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 30.4.2021]. Saatavana: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162481/31487753_TEM_tyopoliitin%20en_3_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Miller, J. 2021. At the Heart of an Adaptable Organization is Employee Well-Being. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 4.10.2021]. Saatavana: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/01/19/at-the-heart-of-an-adaptable-organization-is-employee-well-being/?sh=6a0145f64eb3>

Nepton. 15.9.2021. [Verkkajulkaisu]. Päivittyvä tilasto etätöön ja kokonaistyön määrästä koronakriisin aikana. [Viitattu 16.10.2021]. Saatavana: <https://nepton.fi/2021/09/etatyo-tilastot-koronakriisin-aikana/>

Ojasalo, K, Moilanen, T. & Rintalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Paganniemi, N. 1.9.2020. Työhyvinvoinnin johtaminen on kova juttu. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 4.10.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyohyvinvoinnin-johtaminen-on-kova-juttu/>
- Paukkonen, M. 6.5.2021. Mitä on hybridityö ja miten luot sille toimivan mallin? [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 30.11.2021]. Saatavana: <https://tahtogroup.fi/mita-on-hybridityo-ja-miten-luot-sille-toimivan-mallin/>
- Pihlaja, L. 2018. Johtaminen ja viestintä hajautuneessa työympäristössä. Jyväskylän Yliopisto. Pro Gradu. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 17.10.2021]. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58757/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201806283378.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Puro, J. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Puusa, A. & Ala-Kortemaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset yhteistyötaidot asiantuntijatyössä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2.10.2021]. Saatavana: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Rantalainen. 2020a. Etätyö uuden työaikalain näkökulmasta. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 23.8.2021]. Saatavana: <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/etatyo-uuden-tyoaikalain-nakokulmasta/>
- Rantanen, S. 6.4.2020. Etäjohtaminen on lopulta yksinkertaista – tässä reseptin viisi ainesosaa. Kauppalehti. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 13.12.2021]. Saatavana: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/etajohtaminen-on-lopulta-yksinkertaista-tassa-reseptin-viisi-ainesosaa/c459a2a6-8e83-5b8f-8b02-de0b81bab219>
- Roine, J. & Anttila, J. 2017. Työ ei ole paikka – Kokemuksia tuottavasta etätyöstä. Helsinki: Sharepoint HPR.
- Ruohomäki, V. 15.6.2020. Työterveyslaitos - Miljoona suomalaista loikkasi etätöihin. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 6.9.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/miljoona-suomalaista-loikkasi-etatoihin/>
- Ruukki Construction. 2021. Ruukki Construction – lyhyesti. [Verkkosivu]. [Viitattu 5.5.2021]. Saatavana: <https://www.ssab.fi/ssab-konserni/tietoja-ssabsta/liiketoiminta/ruukki-construction>
- Salonen, A. 21.4.2020. Orpo olo kotona? Näin pidät yhteishenkeä yllä etätöissä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 18.11.2021]. Saatavana: <https://duunitori.fi/tyoelama/yhteishenki-etatoissa>
- Schrage, M. 5.10.2016. Like it or not, you are always leading by example. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 4.10.2021]. Saatavana: <https://hbr.org/2016/10/like-it-or-not-you-are-always-leading-by-example>

- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus – Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books.
- SSAB. 2021. SSAB-konserni. [Verkkosivu]. [Viitattu 5.5.2021]. Saatavana: <https://www.ssab.fi/ssab-konserni/tietoja-ssabsta/ssab-lyhyesti>
- STM. 18.6.2021. Etätyöt koronavirustilanteessa. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 23.8.2021]. Saatavana: <https://stm.fi/etatyot-koronavirustilanteessa>
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 5.5.2021]. Saatavana: https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä - Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIPress.
- TELMA. 03/2021. Työelämän kehittämisen erikoislehti. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Punamusta.
- Terveystalo 20.8.2021. Kuinka huomioida ergonomia etätyössä? Työfysioterapeutin neuvot kotitoimistolle. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 9.9.2021]. Saatavana: <https://www.terveys-talo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Blogit/Kuinka-huomioida-ergonomia-etatyossa-Tyofysioterapeutin-vinkit-kotitoimistolle/>
- Terveystalo. 3.8.2020. Optimoit etätyötäsi – nappaa vinkit kotikonttorille. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 9.9.2021]. Saatavana: <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankoh-taista/Uutiset/Optimoit-etatyotasi--nappaa-vinkit-kotikonttorille/>
- Tibnor. 2021. Tibnor – lyhyesti. [Verkkosivu]. [Viitattu 5.5.2021]. Saatavana: <https://www.ssab.fi/ssab-konserni/tietoja-ssabsta/liiketoiminta/tibnor>
- Tilastokeskus. 19.5.2020. Kun mahdoton kävi mahdolliseksi – tietotyön yleisyys mahdollisti etätyön läpimurron Suomessa. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 5.5.2021]. Saatavana: <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/kun-mahdoton-kavi-mahdolliseksi-tietotyon-yleisyys-mahdollisti-etatyon-lapimurron-suomessa/>
- Tradenomi. 2021. Tärppi – Näin luot hyvää työilmapiiriä. Tradenomi-lehti 4/21. [Viitattu 10.12.2021]. Helsinki.
- TTK. 17.10.2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 28.2.2021] Saatavana: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa
- TTK. Ei päiväystä. Etätyö ja siitä sopiminen. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 23.8.2021]. Saatavana: https://ttk.fi/files/5486/Etatyoohje_ja_sopimus_malli.pdf

- TTL. 2020a. Ole itsellesi paras mahdollinen pomo! Seitsemän keinoa parantaa itsensä johtamien taitoja. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 7.9.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyopiste/ole-itsellesi-paras-mahdollinen-pomo-seitseman-keinoa-parantaa-itsensa-johtamisen-taitoja/>
- TTL. 2020b. Torju etätyöapatia, tuunaa työtäsi paremmaksi. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 7.9.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyopiste/torju-etatyoapatia-tuunaa-tyotasi-paremmaksi/>
- TTL. 2020c Uuden oppiminen kannatteli koronan vuoksi etätöihin siirtyneiden työhyvinvointia. Tiedote 32/2020. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 7.9.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/uuden-oppiminen-kannatteli-koronan-vuoksi-etatoihin-siirtyneiden-tyohyvinvointia/>
- TTL. 25.10.2021. Etätöissä uni on parempaa ja alkoholia kuluu vähemmän. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 23.11.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/etatoissa-uni-on-parempaa-ja-alkoholia-kuluu-vahemman/>
- TTL. Ei päiväystä. Joustava työaika. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 21.9.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>
- Työelämä 2020. 1.4.2018. Millainen on suomalainen johtaminen nyt ja tulevaisuudessa. Työ- ja elinkeinoministeriö. Filosofian Akatemia Oy. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 3.10.2021]. Saatavana: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_op-paat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen-hanke. 8.9.2021. Esihenkilö, miten havainnoit työkykyä etänä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2.10.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/blogi/esihenkilo-miten-havainnoit-tyokyky-eta-na/>
- Uotila, S. 27.8.2020. Kuinka jalostaa etätöiden opit palvelemaan tulevaisuuden työelämää? [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 27.9.2021]. Saatavana: <https://korner.fi/blog/kuinka-jalostaa-etatyon-opit-palvelemaan-tulevaisuuden-tyoelamaa/>
- Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uud. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valtioneuvosto. 16.3.2020 Tiedote 140/2020. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirusilanteen kanssa. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 3.5.2021]. Saatavana: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesisuomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirusilanteen-vuoksi>
- Valtioneuvosto. 16.11.2021. Koronarajoitusten purkaminen ja yhteiskunnan avaaminen syksyllä 2021. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 24.11.2021]. Saatavana: <https://valtioneuvosto.fi/tieto-koronaviruksesta/rajoitusten-purkaminen>
- Vartiainen, M. & Hyrkkänen, U. 2010. Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työnteon tavoissa. Teoksessa M.Suutarinen, P-L.Vesterinen ja JTO. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 25–36.

- Verohallinto. 30.9.2021. Etätyö ja vähennykset. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 3.10.2021]. Saatavana: <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot-ja-vahennykset/et%C3%A4ty%C3%B6-ja-v%C3%A4hennykset/>
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 31.8.2021]. Saatavana: <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>
- Vilkman, U. 16.2.2016. Etätyön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmalta. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 3.10.2021]. Saatavana: <https://etajohtaminen.fi/etatyohon-siirtyminen-johtamisen-nakokulmasta/>
- Vilkman, U. 2020a. Etätyö ulkomailla: Unelmasta todeksi. Helsinki: Basam Books.
- Vilkman, U. 2020b. Toimivan etätyökulttuurin pelisäännöt. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 27.9.2021]. Saatavana: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2465/toimivan-etatyokulttuurin-pelisannot>
- Vilkman, U. 2021a. Spontaanin toimistossa törmäilyn sietämätön kaipuu. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 8.9.2021]. Saatavana: <https://etajohtaminen.fi/spontaanin-toimistossa-tormailyn-sietamaton-kaipuu/>
- Vilkman, U. 2021b. Tekikö pandemia-aika työntekijöistä liian villejä ja vapaita. Kauppalehti. [Viitattu 18.11.2021].
- Vilkman, U. 2021c. Millainen järjestely tukee hybridimallia? [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 29.11.2021]. Saatavana: <https://etajohtaminen.fi/millainen-jarjestely-tukee-hybridimallia/>
- Vilkman, U. 28.12.2017. Miksi etätyö kannattaa? [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 6.9.2021]. Saatavana: <https://etajohtaminen.fi/miksi-etatyo-kannattaa/>
- YLE. 11.5.2020. Korona aiheutti Suomessa ryntäyksen etätöihin: Missään muussa EU-maassa ei siirrytty pois työpaikalta yhtä innokkaasti kuin täällä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 3.5.2021]. Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-11346371>

LIITTEET

Liite 1. Etätöissä työskenteleville kysely

Liite 2. Kysely esimiehille

Liite 3. Vapaan sanan kommentit

Liite 1.

Etätöissä työskenteleville kysely

Kyselyn alun perustiedot ovat pakollisia kysymyksiä, muuten vastaaminen on vapaaehtoista, mutta toivon että vastaat kaikkiin kysymyksiin. Jos jokin vastausvaihtoehdoista ei täysin vastaa omaa tilannettasi, valitse parhaiten sinuun sopiva vaihtoehto.

Perustiedot

1. Oletko *

- Mies
 Nainen

2. Ikäsi *

- 18-25
 26-35
 36-45
 46-55
 56-

3. Työskenteletkö *

- Ruukki Construction Oy
 Tibnor Oy

4. Oletko *

- Toimihenkilö
 Ylempi toimihenkilö

5. Koen että etätyö(mahdollisuus) on lisännyt työhön sitoutumista.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

6. Miten tiimihenkeä mielestäsi voitaisiin kohottaa etätyöaikana? (voit valita useamman vaihtoehdon)

- Viikottaiset tiimipalaverit
- Viikottaiset virtuaalikaivihetket
- Jotain muuta, mitä?

7. Koen että apua ja neuvoa on yhtä helposti saatavilla ongelmatilanteissa työskennellessä etänä kuin toimistolla.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

8. Koen etätyön tekemisen häiriöttömämpänä kuin toimistolla työskentelyn.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

9. Otan yhteyttä työkavereihin

Puhtaasti vain työasioissa

Myös sosiaalisista syistä

10. Sosiaaliset kontaktit ovat etänä työskennellessä erilaiset kuin toimistolla. Pidätkö yhteyttä työkavereihin (voit valita useamman vaihtoehdon)

Soittamalla

WhatsApp/Messenger

Teams

Sähköposti

Henkilökohtaiset tapaamiset

11. Koen että työtehtävät aiheuttavat enemmän kiirettä etätyössä kuin toimistolla.

Kyllä

Ei

12. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin miksi? (voit valita useamman vaihtoehdon)

Enemmän töitä kuin toimistolla

Tarvittavat materiaalit toimistolla

Ei pysty keskittymään

Joku muu, mikä?

13. Koen että tavoitteet ovat selkeämmät toimistolla työtä tehdessä kuin etätöissä.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

14. Koen että pystyn hallitsemaan työkuormaani paremmin etätöissä kuin toimistolla.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

15. Koen että itsensä johtaminen on vaikeampaa etätöissä kuin toimistolla.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

16. Koen että pystyn itse vaikuttamaan työntekemiseen enemmän etätöissä kuin toimistolla.

- Täysin eri mieltä

- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

17. Pystyn tauottamaan työtä, esim. kahvi- ja ruokatauot, paremmin toimistolla kuin etätyössä.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

18. Onnistun erottamaan työ- ja vapaa-ajan toisistaan paremmin toimistolla kuin etätyössä

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

19. Koen saavana etätyössä riittävästi palautetta esimieheltäni.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

20. Koen saavani etätyössä tukea esimieheltäni.

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

21. Koen että etätyön aikana esimies on ollut yhtä hyvin tavoitettavissa kuin toimistolla ollessa.

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

22. Työergonomiasta huolehtiminen onnistuu paremmin toimistolla kuin etätyössä.

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

23. Palaudun työpäivästä etätöissä nopeammin kuin normaali työpäivästä

Liite 2.**Kysely esimiehille**

Kyselyn alussa olevat perustiedot ovat pakollisia kysymyksiä, muuten vastaaminen on vapaaehtoista, mutta toivon että vastaat kaikkiin kysymyksiin. Jos jokin vastausvaihtoehto ei täysin vastaa tilannettasi, niin valitse parhaiten sinuun sopiva vaihtoehto.

Perustiedot

1. Oletko *

- Mies
 Nainen

2. Ikäsi *

- 18-25
 26-35
 36-45
 46-55
 56-

3. Työskenteletkö *

- Ruukki Construction Oy
 Tibnor Oy

4. Avoimen vuorovaikutuksen merkitys korostuu tiimin sisällä, kun osa työskentelee etänä ja osa toimistolla

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä

- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

5. Olen säännöllisesti yhteydessä etänä työskenteleviin alaisiini ilman että varsinaista työasiaa olisi yhteydenoton syynä.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

6. Olen helposti saavutettavissa alaisilleni, asiassa kuin asiassa milloin tahansa

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

7. Luotan siihen, että alaiseni hoitavat työnsä ilman jatkuvaa valvontaa.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

8. Uskon että etätyö on parantanut alaisten työmotivaatiota.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

9. Koen että etätyö on parantanut alaisten työtyytyväisyyttä

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

10. Koen ylläpitäneeni alaisten työyhteisöön kuulumisen tunnetta pandemian aikana.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

11. Koen että etäjohtaminen on raskaampaa kuin lähijohtaminen.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä

- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

12. Koen että tarvitsisin itse lisätukea etäjohtamiseen.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

13. Koen saaneeni itse riittävästi tukea omalta esimieheltäni pandemian aikana.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

14. Pystyn itse erottamaan hyvin työ- ja vapaa-ajan.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

15. Suhtaudun myönteisesti alaisteni etätöiden jatkumiseen pandemian

Liite 3.

Vapaan sanan kommentit:

Toivon että etätö jätetään käytännöksi myös Tibnorilla Koronan jälkeen edes osittaiseksi jos kokoaikaiseksi ei ole mahdollista, koska olen huomannut että työrauha on aivan toista luokkaa etätöissä kuin toimistolla ja itselleni ei ainakaan ole ollut vaikeaa kuin aluksi, oppia olemaan yksin ja ilman meidän yhteisiä kahvihetkiä. Jos nämä näytöt ja telakat olisivat mahdollisesti molemmissa paikoissa, niin silloin olisi jo mahdollista suorittaa etätöitä ja välillä olla toimistolla, koska koen että työn tehokkuus kärsii aina toimistolla, koska siellä on niin monenlaista häiriötekijää, jotka keskeyttävät tekemisen.

Etätöiden mahdollisuus pitäisi jatkua tämän pakollisen tilanteen jälkeenkin.

Olisi mahtavaa että tulevaisuudessakin voi tehdä osan viikosta etätöinä ja osan toimistolla (välillä kiva nähdä työkavereitakin:))

Työssä jaksaminen ja työteho on parempi etänä. Täällä ei ole mitään häiriöitä eikä melua. Ja jos tämä onnistuu niin sitten hommaisinkin nostettavan työtason ja kunnon työtuolin myös kotiin.

Toivon työnantajan huomaavan konkreettisesti etätöiden edut ja jatkavan mahdollisuutta etätöiden tekemiseen kotona.

Etätöiden aikana ovat sairauspoissaolot vähentyneet huomattavasti.

Lyhyellä tähtäimellä ja rupeaman alussa työtehokkuus nousi etätöissä. Pidemmällä jännteellä olen huomannut että ne työn tekoa "häiritsevät" sosiaaliset kontaktit ja muu toimistossa näennäisesti tehottomuuden kategoriaan soljahtava aika on sittenkin jollain tavalla tarpeellinen. Ilman niitä sitoutuminen työhön ja työnantajaan vähenee etätöiden pitkittyessä.

Eli vaikka kaikki taustatekijät perustelisi sitä että työteho olisi parempi etätöissä niin pidemmällä aikajännteellä näin ei kuitenkaan käytännössä ole. En osaa määritellä sitä tarkemmin mikä ilmiö tätä selittää että työn teon kannalta turhat asiat konttorissa tekevät työstä helpommin jaksettavaa ja siedettävää:)

Jos käytössä olisi ergonomisesti varustettu työhuone kotiloissa, ei ero toimisto- ja etätöiden välillä olisi mainittava, ja työaika erottuisi selkeästi vapaasta-ajasta.

Työrauha on huomattavasti parempi kotona.

Toimistolla normaalioloissa on mahdollista saada yhdellä keskustelulla useamman asian kerralla hoidettua, koska on mahdollista tavoittaa useita ihmisiä "käytävillä" samaan aikaan.

Ihanteellinen ratkaisu olisi etä- ja toimistotyön joustava yhdistely tarpeiden mukaan.

Etätö sopii minulle hyvin koska työrauha on paras mahdollinen ja sitä kautta töiden tekeminen on keskeytyksättömämpää ja tehokkempää kuin toimistolla

Etätöissä on myös helpompi joustaa työtilanteen mukaan työajoista kun ei ole sidottu julkisen liikenteen aikatauluihin, tämän kautta asiakaspalvelu paranee.

Minusta tässä ei otettu lainkaan huomioon kontekstia. Itse olen ollut koko ajan etätöissä Tibnorilla enkä ole koskaan tavannut työtovereitani. Esimieheni tapasin, mutta hän ei ole enää yhtiön palveluksessa. Uusi esimies on Ruotsissa enkä ole tavannut häntä koskaan.

Virtuaalikalvat on kammottava keksintö. En ymmärrä, miksi niihin yritetään pakottaa ihmisiä, jotka niitä ei kaipaa. Mieluummin teen töitä häiriöttä.

Esimiestyön osalta on tärkeää havaita, että ns. ulkoisilla tempuilla kuten virtuaalikalveilla ei ole mitään merkitystä. Tärkeintä on, että esimies on alan ammattilainen, osaa asettaa tavoitteet, hoitaa kehityskeskustelut, on

luotettava ja on tarvittaessa tavoitettavissa. Jos esimies ei osaa olla esimies, ei ole mitään merkitystä sillä, onko hän etänä vai ei.

Mielestäni ja toivon, että jatkossakin saisimme tehdä edes osaksi etätöitä, koska minusta työntekeminen on vain paljon tehokkaampaa kuin töissä ! Keskeytykset puuttuu. Minusta olisi hyvä esim. viikko töissä ja viikko etänä tai edes yhden viikon kuukaudessa etänä jatkossa !

Etätö kotona on parasta, tällä ikää on nauttinut kotitoimiston hiljaisuudesta ja työrauhasta.

Kaikki toiminnot onnistuu siinä missä toimistolla, jäisin etätöihin jos se vain olisi mahdollista.

Etätöitä täytyy ehdottomasti jatkaa myös korona epidemian jälkeen.

Toimistolla työskentelyn sosiaalisuus puuttuu, tai on vaikeammin tavoiteltavissa virtuaalisesti.

Itse työn tekeminen on sen sijaan miellyttävämpää rauhallisessa kotiympäristössä, paljon mainitut häiriötekijät puuttuvat. Ei ole ollut vaikeaa erotella työ- ja vapaa-aikaa, vaikka molemmat tapahtuvat samoissa nelioissa.

Timecon/etätöajan seuranta on itselle oleellinen "katkaisija", konkreettisesti nähtävissä venyykö päivät vai eivät.

Olen edelleen tyytyväinen etätöskentelyyn , erityisesti siksi, että se poistaa "turhia" aikasyöppöjä ja jättää enemmän energiaa työpäivän jälkeen. Olkoonkin, että yleinen tilanne pandemian suhteen väsyttää ja itse työ tällä hetkellä on varsin hektistä.

Toivon, että työnantaja antaa mahdollisuuden myös jatkossa hajauttaa työpäiviä toimisto/etä,

Etätöissä on pystynyt keskittymään työhön paremmin, kuin toimistolla, koska kotona ei ole yhtään ylimääräistä hälinää. Etätöissä on vähemmän keskeytyksiä. Voisin jatkaa etätöitä jatkossa, jos se on mahdollista.

Toivon että etätöistä (tai ainakin osittaisesta) tulisi uusi normaali henkilöille jotka siitä pitävät.

Kun työ ei ole enää sidottu tiettyyn paikkaan, pystyy paremmin suunnittelemaan ajankäyttönsä ja olemaan myös tehokkaampi koko työajan turhan työmatkustelun jäädessä pois. Kuitenkin myös työtovereiden tapaaminen on antoisaa sekä henkiseltä kantilta että myös hiljaisemmän työtiedon jakamisessa. Kun työtehtävät sen sallivat, joustavuus on tärkeää ja antaa mahdollisuuden suorittaa sen parhaimman panoksensa. Kannatan ehdottomasti etätömahdollisuutta, mutta mahdollisuus kollektiiviseen toimistoympäristöön pitäisi säilyttää. Monessa työtehtävässä tuskin tarvitsee kiinteää paikkaakaan.

Joitain henkilöitä (varsinkin todella kiireisiä) on vaikea saada kiinni

Nyt on aika siirtyä 80-luvun johtamismalleista nykypäivään. Etätö on nykyaikainen tapa, joka lisää työtyytyväisyyttä. Olen kuullut pelkästään positiivista palautetta. Toki kaupungissa asuvien ja maalla asuvien mielipiteissä saattaa olla eroja. Maalla asuvat eivät välttämättä elä muutoin kovin sosiaalista elämää, niin heistä varmaan kiva olla väliillä toimistollakin. Kaupungeissa taas avotoimistot, ruuhkat yms. niin todellakaan mitään järkeä mennä sinne joka päivä, kun kotoa työt hoituvat sujuvammin ilman häiriöitä.

Mielenkiintoinen kysely ja toivottavasti firma käyttää näitä keräämiäsi tietoja toimihenkilöiden hyvinvoinnin edistämiseen !

Etätö on nykypäivää ja antaa työhön joustoa. Aikaa säästyy, kun ei tule työmatkaa ja pystyy aloittaa työt ajoissa aamulla. Kun työntekijään luotetaan, työhön sitoutuminen lisääntyy.

Sosiaalinen kanssakäyminen etätöissä pelkästään puhelimen ja teamsin varassa...

Miellän etätöiden tulevaisuudessakin mahdolliseksi vaihtoehdoksi toimistolla työskentelemiselle.

Sen verran paljon positiivista vaikutusta sillä on ollut.

Työn tekeminen

Puuduttavaan yksinäiseen työskentelyyn olisi mukava joskus tuoda jotain piristävää, esim. yhteiset Teams-kävelylenkit. Lenkin aikana voi puhua sekä työasiaa että muuta asiaa, ja lenkin voi toteuttaa myös niin, että kokoontutaan yhteen etäisyedet huomioiden, mikäli tautitilanne sen sallii.

Ollaan pidetty virtuaalisia kahvihetkiä oman tiimin seinäjokisten jäsenneiden kesken, mikä piristää kivasti.

Kun etätö jatkuu pitkään, niin huono työergonomia alkaa vaikuttaa niska-hartia -seutuun, vaikka liikkuu aktiivisesti ja liikunta sisältää lihaskuntoharjoitteita. Onko työpaikan mahdollista osallistua sähköpöydän hankintaan esim. puolella summalla ja sopimalla ylärajan esim. 250 € työpaikan osuudelle?

Nyt kun on jo tottunut etätöihin, tuntuu ettei paluuta 8-16 konttorityöhön enää ole, osaa jo kotona rytmittää hommat, työpäivät ehkä vähän venyvät molemmista päistä, mutta tauot voi olla ehkä pidempiä ja saa sovitettua työtilanteen mukaan .

Olen etätyöaikana luonut työskentelyyni uusia rutiineja. Ja hyvä asia on myös se että en enää printaa mitään. Suurena miinuksena etätyössä on sosiaalisten kontaktien puute, kaipaa kahvipöytäkeskusteluja Plussaa on rauhallinen työympäristö, ei mene työmatkoihin aikaa. Pystyy ruoka-/kahvitunnin lomassa hoitamaan kodin pikkuaskareita, niin ei kaikki tekemättömät asiat ole illalla vastassa. Yleisesti ottaen kannatan etätyöskentelyä.

Myös työviikot osittain toimistolla, osittain etänä voisivat olla toimivia!