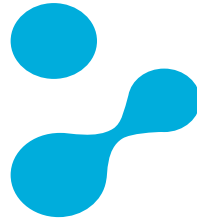




samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

ULLA LEIVO

# **Etätyöstä hybridityömalliin**

## **Aito Säästöpankissa**

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN  
TUTKINTO-OHJELMA YAMK  
2022

Tekijä(t) Leivo, Ulla	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä helmikuu 2022
	Sivumäärä 70	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>Etätyöstä hybridityömalliin Aito Säästöpankissa</b>		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma YAMK		
<p>Opinnäytetyöaiheena tutkittiin Aito Säästöpankin henkilöstön etätyökokemuksia koronapandemian aikana. Kyselyillä ja haastatteluilla kerättiin tietoa siitä, miten etätyö oli onnistunut ja oliko haasteita ja asioita, joita toivottiin otettavan huomioon uuden työmallin suunnittelussa.</p> <p>Työn tavoitteena oli tehdä kohdeorganisaatiolle ehdotus hybridityömallista. Tutkimuskysymyksinä olivat: - Mitkä ovat henkilökunnan kokemukset etätyöstä? - Mitä henkilökunta odottaa hybridimallilta? - Miten lainsäädäntö ja työehtosopimus vaikuttavat etä-/hybridityöhön? - Miten esihenkilöt ovat kokeneet etäjohtamisen? - Mitkä ovat hybridityömallin haasteet johtamisessa/esihenkilötyössä? - Miten hybridimallia voidaan käynnöissä toteuttaa kohdeorganisaatiossa?</p> <p>Tutkimuksen teoriaosassa käsiteltiin erilaisia työn tekemisen muotoja, lainsäädäntöä, työaikamuotoja ja erilaisia työmalleja. Lisäksi tarkasteltiin etätyön käsitettä ja etäjohtamista. Empiirisen osuuden ensimmäinen osa toteutettiin kahdelle eri ryhmälle omine haastattelukysymyksineen ja toinen osuus koko organisaation henkilöstölle suunnattuna Forms-kyselynä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena ehdotettiin organisaatiolle muutamaa hybridityömallia. Lisäksi etätyöskentelyn ergonomiaan ja etätyöyksinäisyyteen annettiin muutamia vinkkejä. Haastattelujen ja kyselyvastauksien perusteella tehtiin kirjallinen raportti, joka toimitettiin organisaation henkilöstöpäällikölle ja tutkimuksen tekijän oman konttorin paikallisjohtajalle.</p> <p>Yhteenvedon tuloksista voitiin havaita, että Aito Säästöpankin henkilöstö otti siirtymisen vanhasta työmallista, näin nopealla aikataululla koronapandemiasta johtuen, erittäin myönteisesti vastaan ja haastateltavat olivat hyvin motivoituneita aloittamaan uuden työmallin kokeilemisen välittömästi.</p>		
Etätyö, hybridityö, etätyökokemus, hybridityömalli, etäjohtaminen		

Author(s) Leivo, Ulla	Type of Publication Bachelor's thesis / Master's thesis	Date February 2020
	Number of pages  70	Language of publication:  Finnish
Title of publication <b>Remote Work to Hybrid Work Model Aito Säästöpankki</b>		
Degree program Master's Degree Programme in Management and Service Business		
<p>The thesis topic explored the telework experiences of Aito Säästöpankki staff during the corona pandemic. Surveys and interviews gathered information on how telecommuting had been successful and whether there were challenges and issues that were hoped to be taken into consideration when designing a new work model.</p> <p>The aim of the work was to make a proposal for the target organization for a hybrid work model. The research questions included: - What are the staff experiences of telecommuting? - What does staff expect from a hybrid model? - How do legislation and collective bargaining affect distance/hybrid work? - How have presubjects experienced remote management? - What are the challenges of the hybrid work model in management/preperson work? - How can the hybrid model be practically implemented in the target organization?</p> <p>The theory section of the study covered various forms of work doing, legislation, working time forms, and different working patterns. The concept of telecommuting and remote management was also considered. The first part of the empirical portion was carried out for two different groups with their own interview questions and the second part as a Forms survey for the entire organisation's staff.</p> <p>As a result of the study, a few hybrid work models were proposed for the organization. In addition, a few tips were given for the ergonomics and telecommuting loneliness of remote work. Based on interviews and survey responses, a written report was made, which was submitted to the organization's chief of staff and the local manager of the study author's own branch.</p> <p>Summing up the results, it could be observed that Aito Säästöpankki staff took the transition from the old working model, with such a fast schedule due to the corona pandemic, very positively received and interviewees were very motivated to start trying a new model of work immediately.</p>		
Remote work, hybrid work, remote work experience, hybrid work model, remote management		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAA .....	7
2.1 Tilastokeskuksen tutkimus etätyöstä koronapandemian aikana.....	7
2.2 Finanssiala ry kysely etätyöskentelystä .....	8
2.3 Kohdeorganisaatio.....	9
2.4 Lähtötilanne kohdeorganisaatio .....	12
3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	13
3.1 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset .....	13
3.2 Viitekehys ja keskeiset käsitteet.....	15
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA LÄHESTYMISTAPA.....	16
4.1 Lähestymistapa.....	16
4.2 Tutkimusmenetelmät.....	18
5 TYÖN TEKEMISEN MUODOT .....	22
5.1 Lainsäädäntö ja työehtosopimus .....	22
5.1.1 Työaikalaki 872/2019 .....	23
5.1.2 Työturvallisuuslaki 738/2002 .....	23
5.1.3 Työsopimuslaki 55/2001 .....	24
5.1.4 Rahoitusalan työehtosopimus .....	24
5.2 Työaikamuodot .....	25
5.2.1 Joustotyöaika .....	25
5.2.2 Liukuva työaika .....	26
5.3 Työmallit.....	27
5.3.1 Lähityö.....	27
5.3.2 Etätyö.....	29
5.3.3 Hybridityö.....	31
6 ETÄTYÖ.....	32
6.1 Edellytykset.....	32
6.2 Työympäristö ja välineet.....	33
6.3 Yhteisöllisyys, tiimihenki, työhyvinvointi ja vuorovaikutus .....	35
6.4 Itseohjautuvuus .....	36
6.5 Oma hyvinvointi.....	38
7 ETÄJOHTAMINEN .....	39
7.1 Etäjohtamiseen liittyvät haasteet.....	39
7.2 Etäjohtajan ominaisuudet .....	40
7.3 Organisaation merkitys etäjohtamiselle .....	43

7.4 Huipputiimi .....	46
8 TOTEUTUS JA TULOKSET .....	47
8.1 Teemahaastattelujen tulokset .....	47
8.1.1 Työntekijähaastattelujen tulokset .....	47
8.1.2 Esihenkilöiden edustajien haastattelut ja tulokset .....	52
8.2 Forms-kysely koko henkilöstölle ja tulokset.....	55
8.3 Hybridityömalli kohdeorganisaatioon.....	60
8.3.1 Pelisäännöt.....	61
8.3.2 Organisaatioon sopivat hybridityömallit .....	62
8.3.3 Ergonomiaan vinkkejä.....	63
8.3.4 Haasteet.....	65
8.3.5 Odotukset johtamisen osalta .....	66
9 POHDINTA .....	67
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen keväällä 2020, jolloin maailmanlaajuinen koronaviruspandemia alkoi ja sen tekeminen on jatkunut jo usean korona-aallon ajan. Tulevaisuudessa kevät 2020 muistetaan COVID-19-koronaviruksen aiheuttamista muutoksista kaikkeen jokapäiväiseen toimintaamme ja elämäämme.

Suomesta ensimmäinen koronavirustartunta löytyi helmikuussa 2020 suomalaisella henkilöllä. Heti koronaepidemian alussa, keväällä 2020 Suomen hallitus määräsi erilaisia rajoituksia ja suosituksia esimerkiksi yleisötilaisuuksien ja kokoontumisten järjestämiseen, asiakas- ja toimitilojen sulkemiseksi. Lisäksi määrättiin henkilöiden turvaväleista julkisilla paikoilla. Ravintolat, kirjastot, liikuntahallit, kuntosalit, teatterit, museot, lähes kaikki harrastustilat suljettiin. Opiskelijat ja koululaiset siirtyivät etäopiskeluun.

Lähes vuoden ajan kaikki yleisötilaisuudet ja muiden ihmisten kanssa laajempi kanssakäyminen oli joko kokonaan kiellettyä tai hyvin rajoitettua. Keväällä 2021 rajoituksia alettiin osin lieventämään, kunnes tautitilanne ryöpsähti uudelleen ja jälleen maahan annettiin uusia rajoituksia. Vuonna 2021 levisi kaksi uutta virusmuunnosta, Deltan ja Omikronin. MTV:n Uutiset kommentoi 30.12.2021 artikkelissaan Maailman terveysjärjestön WHO:n johtaja Tedros Adhanom Ghebreyesus kutsuneen Reutersin tiedotustilaisuudessa näiden kahden uuden viruksen kaksoisuhkaa ”vaaralliseksi koronatsunamiksi”. Eikä tartunnoista puhuttu enää pelkästään korona-aalloista vaan jopa hyökyaalloista. Uudet virukset olivat herkemmin tarttuvia ja levisivät vauhdilla ympäri maailmaa.

Suomessa hallitus päätti keväällä 2020 valtiovarainministeriön ja sosiaali- ja terveysministeriön suosituksesta antaa valtakunnallisen etätyösuosituksen 16.3.2020, koska koronatapausmäärät nousivat laajasti koko maassa ja sairaanhoitopiirit pelkäsivät hoitokapasiteetin kuormittuvan liikaa. Suosituksena oli, että työpaikoilla siirryttäisiin

etätyöhön työtehtävien sen salliessa ja edistettäisiin sellaisia työjärjestelyitä, joilla vähennettäisiin lähikontakteja ja muita riskitekijöitä työpaikoilla. Ensimmäinen suositus purettiin 15.10.2021, mutta uusi etätyösuositus jälleen pahentuneen koronatilanteen takia annettiin jo 2.12.2021. (Valtioneuvosto, 2020–2021.)

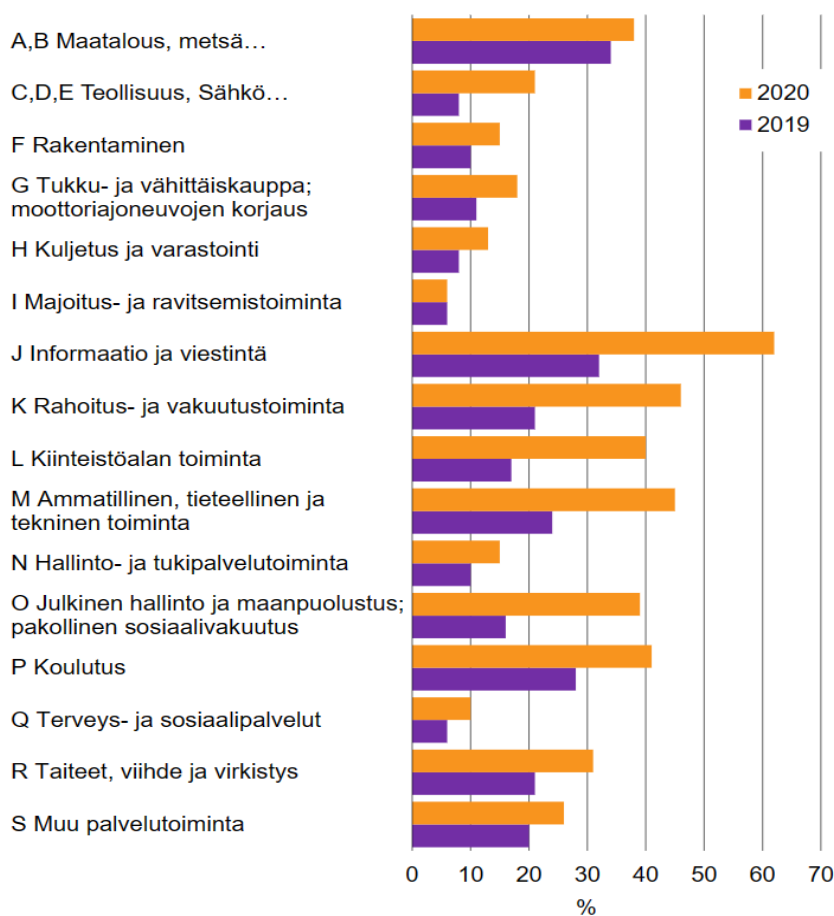
Yrityksillä on ollut mahdollisuus muokata vanhoja työskentelytapoja olosuhteiden muuttuessa ja miettiä uusia työskentelymalleja. Nyt puhutaan niin sanotuista Exit- ja Entry -strategioista, uudesta normaalista, eli hybridityöstä ja sen tuottavuudesta (Vilkinen, 2021). Monelle yritykselle toimistotila, ”yhteinen kotipesä” on edelleen tärkeä, mutta tulevaisuudessa toimistotilalle ei tarvetta välttämättä ole. Kiinteällä toimistotilalla luodaan turvallisuuden tuntua, silloin myös työnteko ja vapaa-aika erottuvat paremmin.

Kaikki yllä mainitut rajoitukset vaikuttivat välittömästi omaan työhöni, joka oli pääasiassa asiakkaiden tapaamista konkreettisesti pankin konttorissa. Koska tapaamisia ei voitu sopia konttorille, vaihtui palvelumuotomme puhelin- ja verkkoneuvotteluiksi. Näitä neuvotteluita kävimme alussa pääasiassa kotoa virtuaalisesti, jolloin se oli niin sanottua etätyötä. Opinnäytetyöni käsittelee tähän liittyvää työmallimuutosta vanhasta, perinteisestä konttorityöskentelystä uudenaikaiseen monipaikka- eli hybridityöskentelyyn. Silloin työtä voidaan tehdä missä ja milloin vain.

## 2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAA

### 2.1 Tilastokeskuksen tutkimus etätyöstä koronapandemian aikana

Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen 2019–2020 (Kuva 1) mukaan etätyön tekeminen lisääntyi koronavuonna toimialoittain ja alueelliset erotkin olivat suuria. Etätyö yleistyivät eniten teollisuudessa, aloilla, joissa aiemmin oli vain vähän tehtyä etätöitä. Rahoitus- ja vakuutus toiminta -toimialoilla etätyön osuus yleistyivät seuraavaksi eniten. Suurin osa työstä on sellaista, jota ei voi tehdä etänä. Mahdollisuudet etätyöskentelyyn riippuu siitä, millä alalla työskentelee ja missä asuu. (Leskinen, 2021.)

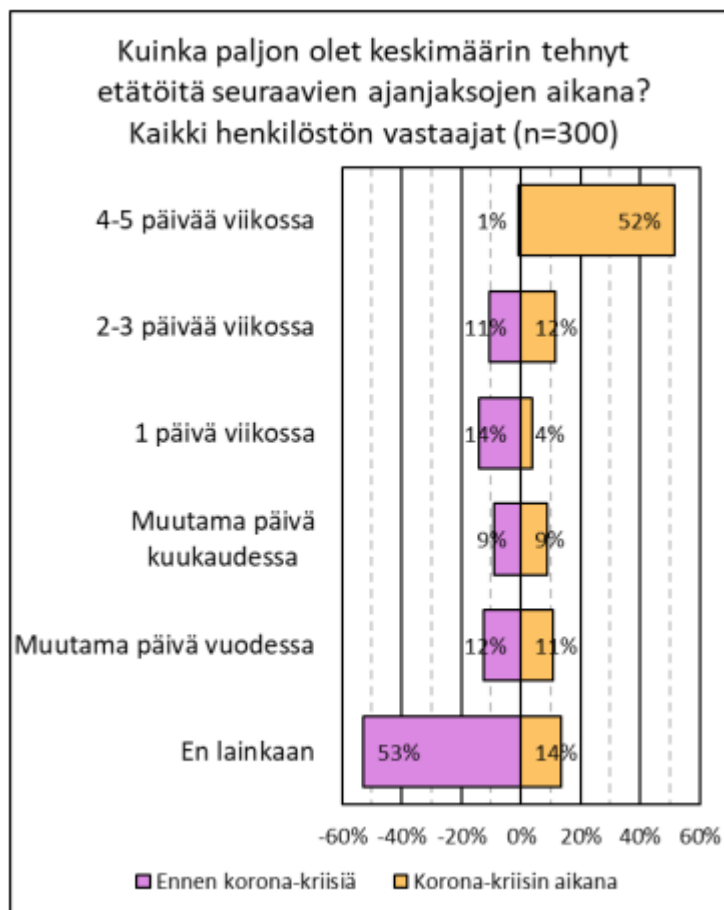


Kuva 1. Säännöllisesti kotona työskennelleiden osuus työllisistä toimialoittain 2019–2020 (Tilastokeskus, 2021)

## 2.2 Finanssiala ry kysely etätyöskentelystä

Finanssiala ry teetti myös FinanssiTYÖ2030-hankkeeseen liittyvän kyselyn kesällä 2021, jossa selvitettiin koronan vaikutuksia rahoitusalan työelämään. Tutkimuksessa (Kuva 2) selvisi, että koronakriisin alku oli taitekohta työskentelymallimuutoksessa. Sen mukaan yhdeksän kymmenestä rahoitusalan työntekijästä siirtyi koronan tultua tekemään jonkin asteista etätyötä. Suurin muutos kohdistui heihin, jotka aiemmin eivät olleet ollenkaan tehneet etätöitä, toinen huomattavasti lisääntynyt ryhmä oli 4–5-päiväksi viikossa etätöihin siirtyneissä. Rahoitusallalla on ammatteja, joiden hoitaminen onnistuu kokonaan etätöinä, esimerkiksi verkkoneuvottelijat, help desk ja back office -työntekijät, joilla ei varsinaisia, kasvokkain tapahtuvia asiakastapaamisia ole ollenkaan.





Kuva 2. Etätöiden määrä ennen ja koronapandemian aikana. (Finanssityö2030, 2021.)

Suuri osa kyselyyn vastaajista (42 %) haluaisi jatkaa etätöiden tekoa jatkossakin 2–3 kertaa viikossa ja jopa joka neljäs työntekijä haluaisi työskennellä etänä 4–5 päivää viikossa. Kyselyn mukaan rahoitusalan työnantajat ja työntekijät jakavat yhteisen käsityksen siitä, että pandemian jälkeen töitä tehdään enenevässä määrin sekä konttorilla että etänä.

Työnantajien edustajista 60 % arvioi, että jatkossa tehdään etätöinä mahdollisesti 2–3 päivää viikossa. Isoimmat työnantajat suhtautuivat positiivisemmin etätöiden jatkumiseen kuin pienemmät työnantajat, jotka olivat hieman varautuneempia.

### 2.3 Kohdeorganisaatio

Aito Säästöpankki syntyi huhtikuussa 2010 Ikaalisten Säästöpankin ja Luopioisten Säästöpankin yhdistymisen tuloksena. 1.6.2020 Huittisten Säästöpankki yhdistyi Aito

Säästöpankkiin. Uuden pankin nimeksi tuli Aito Säästöpankki. Pankki palvelee niin henkilöasiakkaita kuin yrityksiä ja maa- ja metsätalousasiakkaitakin. Aidolla on 21 konttoria 15 kunnan alueella Pirkanmaalla ja Satakunnassa. Pankin konttorit sijaitsevat Tampereella, Pirkkalassa, Lempäälässä, Ylöjärvellä, Nokialla, Kangasalla, Valkeakoskella, Pälkäneellä, Hämeenkyrössä, Ikaalisissa, Sastamalassa, Huittisissa, Porissa, Eurassa ja Säkylässä. Yhdistymisen jälkeen henkilökuntaa on 9/2021 118 kpl. Aito Säästöpankki kuuluu Säästöpankkiryhmään, jonka keskusjärjestönä toimii Säästöpankkiliitto. (Säästöpankki, 2021.)

Aito Säästöpankin omistaa kolme säätiötä; Huittisten, Ikaalisten ja Luopioisten Säästöpankkisäätiöt. Niiden tarkoituksena on edistää Pirkanmaan ja Satakunnan alueella säästäväisyyttä, taloudellisen kasvatusta sekä koulutusta. Säätiöt toteuttavat säätiön tarkoituksensa jakamalla erilaisia avustuksia ja apurahoja kuntiensä asukkaille, että yhteisöille. (Säästöpankki, 2021.)

Säästöpankkiaatteena on edistää säästäväisyyttä ja asiakkaiden taloudellista hyvinvointia sekä olla lähellä asiakasta. Säästöpankki tarjoaa yksilöllisiin tarpeisiin perustuvia palveluita sekä niihin ratkaisuja huomioimalla erilaiset kuluttajakäyttäytymiset ja eri toimialojen muutokset. Säästöpankkien tavoite on kasvaa uusien asiakkaiden avulla erityisesti asiakaslähtöisyyden ja vastuullisuuden johdosta. Pankin liiketoiminta perustuu vähäriskiseen vähittäispankkitoimintaan, joka tarkoittaa sitä, että asiakas-kunta ovat aktiivi-ikäisiä kotitalouksia, pk-yrityksiä ja muita maaseutuyrittäjiä. Asiakkaat saavat kaikki vähittäispankkitoimintaan kuuluvat tuotteet ja palvelut konttoreista ja sähköisistä kanavista. Säästöpankeilla on jo yli 190-vuotinen historia, jonka perinteitä vaalimme edelleen. Ryhmän kilpailustrategia perustuu asiakaslähtöisyyteen, sitä kutsutaan Säästöpankki-kokemukseksi. Tärkeää on tunnistaa asiakkaan tarpeet ja löytää jokaiselle henkilökohtaisesti paras ratkaisu. Asiakkaan ja koko yhteisön hyvinvointi on keskeinen osa Säästöpankkikokemuksesta. ”Olemme olemassa asiakkaittamme varten ja toimimme samalla asiakkaittemme talouden valmentajana”. (Säästöpankki, 2021.)

Itse työskentelen Aito Säästöpankin Huittisten konttorissa sijoituspäällikkönä ja kaikkineen henkilökuntaa konttorilla on vaihtelevasti 10–15 henkilöä päivittäin. Konttorin aukioloajat muuttuivat koronan vuoksi keväällä 2020 niin, että ovet ovat auki

maanantaista torstaihin klo 10–13 rahakassan ollessa silloin paikalla. Muina aikoina konttorin ovet ovat suljettuina, mutta etukäteen aikavarauksen tekemällä neuvottelut onnistuvat ma-to 8–20, perjantaisin 8–16.30. Verkko- ja puhelinneuvottelut onnistuvat jokaiselta konttorilta, koska silloin ei paikkakuntaakohtaisia rajoituksia ole.

Aito Säästöpankin asiantuntijoita eli säästöpankkiireita ovat taloudenvalmentajat, rahoituspäälliköt ja sijoituspäälliköt. Konttorien esihenkilöinä toimii paikallisjohtaja. Asiantuntijapalveluita löytyy lisäksi esimerkiksi lakiasioihin ja kiinteistöväilytykseen. Yhteistyökumppaneita ovat esimerkiksi LähiTapiola ja Noja Rahoitus (vanha nimi Lähirahoitus).

Pandemian alussa osa henkilöstöstä siirtyi heti etätöihin. Näille henkilöille etätöiden tekeminen muualla kuin konttorilla oli jo entuudestaan tuttua. Esimerkiksi hallinnon henkilöstö pystyi hoitamaan tehtäviään jo aiemminkin etätöinä. Hallintohenkilöiden keskinäiset palaverit hoidettiin jo aiemminkin pitkälti Teams-palavereina, koska välimatkat konttoreiden välillä saattavat olla pitkiä. Vuoden 2020 alussa etätöskentely heidän osaltaan oli vieläkin tärkeämpää pankkifuusioaikataulun vuoksi. Hallintohenkilökunta oli vastuussa siitä, että fuusio toteutuu määräpäivänä ja että kaikki pankkien keskinäiset, siirtyvät tiedot ja toimenpiteet sujuvat ongelmitta.

Koska konttorien ovia pidettiin alussa suljettuina, eikä kasvokkain tapahtuvia neuvotteluita suositeltu, konttoreilla ei tarvinnut välttämättä kaikkien olla fyysisesti paikalla. Osa henkilökunnasta pystyi käymään verkkoneuvotteluita tai puhelinneuvotteluita. Suurin osa pystyi osallistumaan verkossa palavereihin, kokouksiin ja sisäisiin koulutuksiin. Mutta koska osa pankkien tarjoamista palveluista on edelleen pakko tehdä konttorilla, eivät kaikki voineet siirtyä etätöihin. Tutuin esimerkiksi varmaan on käteisen rahan nostaminen, on vielä asiakkaita, jotka käyttävät käteistä rahaa, eivätkä halua ottaa maksullista pankkikorttia. Heille ainoa keino on käydä pankin konttorissa nostamassa käteistä tililtään. On myös paljon sellaisia asiakkaita, jotka eivät missään nimessä halua käydä neuvotteluja millään digitaalisella laitteella, joko käytön hankaluuden tai oman arkuutensa tai yleisen viitseliäisyyden takia.

Toisaalta nykyteknologia on jo niin kehittynyttä, että on aivan sama, minkä pankin asiakas on, koska tunnistautuminen omien pankkitunnusten kautta toimii myös toiselle

rahalaitokselle ja silloin esimerkiksi puhelimessa voidaan käydä erilaisia neuvotteluita myös ei-asiakkaiden kanssa.

Etätyömahdollisuus olisikin mietittävä jo ennakoon jokaisen toimihenkilön kohdalle, koska se tulee olemaan varmasti tulevaisuudessa lisääntymään digitaalisten välineiden kehittymisen ja käytön helppouden vuoksi. Etätyöstä tulee meidän työmme arkea tulevaisuudessa.

#### 2.4 Lähtötilanne kohdeorganisaatio

Pandemia-ajan alussa etätyötä tekivät ne, joiden työnkuvaan se oli silloin heti mahdollista. Toiset jäivät heti kokoaikaisesti etätöihin ja toisilla etätöitä pystyi tekemään vain satunnaisesti. Koska muutokset tulivat niin nopeasti, ei pankeissa vielä ollut varauduttu varsinaisia käytännön etätyösuunnitelmia varten, joita nyt olisi kiireesti tarvittu. Yhtenäistä sopimusta ja kirjallista ohjeistusta ei ollut ja kiireellä näitä sitten yritettiin sopia ja jokaisen etätyösopimus oli erilainen, jos sopimusta tehtiin ollenkaan.

Kohdeorganisaatiossa on paljon konttoreita, joissa käydään pääasiassa vain asiakasneuvotteluita. Kassapalveluita niissä ei enää tarjota. Toimihenkilöt saattavat olla joko samalla konttorilla koko ajan tai liikkua eri konttorien välillä asiakasneuvotteluissa. Sitten on ne konttorit, joissa palvellaan myös kassa-asiakkaita, eli käteisen ”panot ja nostot”. Näissä konttoreissa on oltava kiinteää henkilökuntaa ja lisäksi liikkuvaa henkilökuntaa. Kassapalveluiden supistuminen tai jopa kokonaan loppuminen vapauttaa henkilöstöä liikkumaan näissä tapauksissa. Nykytrendi onkin se, että yksi henkilö hoitaa useamman konttorin kassojen aukiolopäivät kiertämällä eri konttoreissa.

Monella meistä on kuitenkin jossain kiinteä työhuone ja joku nimetty kivijalkakonttori on kotikonttori. Koronapandemian aikana pakolliset etätyöpäivät tulivat monelle jo tutuksi. Moni toivoi, että voisi jatkaa etätyön tekemistä jatkossakin. Toiset taas kaipaivat jo omaan työhuoneeseen ja työtovereiden seuraan.

Mitä hyötyä olisi istua konttorilla, jos työmme pystytään tekemään mistä vain? Moni, joka on tehnyt jonkin verran töitä etänä, tietää että rauhallisessa ympäristössä työn

tekeminen on erilaista kuin kiireisessä, hektisessä konttorissa. Jos etätyötila on hyvin järjestetty, silloin ylimääräiset hälinät ja häirinnät eivät katkaise etätyöpisteessä tehtävää jouhevaa työn tekemistä. Toisaalta työ voi olla jopa yksitoikkoista ja tylsää.

Aito Säästöpankissa on monta työntekijää, joiden työmatka yhteen suuntaan saattaa olla 50–100 kilometriä ja ajallisesti se kestää mahdollisesti tunninkin, eikö silloin tällaisen henkilön etätyöpäivä kotoa käsin olisi järkevää? Aktiivista työtehokkuusaikaa olisi enemmän, koska varmasti matkustaminen vie osan tuosta työtehokkuudesta. Ja koska etätyötä voi tehdä kellonajoista riippumatta, työaikansa voi päättää sijoittaa, vaikka iltaan. Silloin myös verkkoneuvotteluiden tai puhelinneuvotteluiden hoitaminen kotoa ilta-aikaan voisi olla vaihteeksi mukavaakin. Omat tavoitteet pitää kuitenkin olla selvillä ja jokaiselle etätyöpäivälle jonkinlainen työlista tai -suunnitelma. Hybridityössä on esimerkiksi mietittävä seuraavan viikon lähityöpäivät/konttoripaikallaolot ja sopia kuka ja miten ne hoidetaan. Tässä on tärkeää, miten työjärjestelyt sovitaan tasapuolisesti ja pyrkiä siihen, että yhteisesti tehdään päätökset. Lopullisen päätöksen tekee kuitenkin konttorin lähiesihenkilö, jotta töiden sujuvuus ei kärsi ja palvelun tavoitettavuus ei konttoreilla kärsi. Kokonaisuudessa on tärkeää ottaa huomioon se, mikä on pankin kannalta parasta. Eri tehtävissä toimivilla henkilöillä on jo nyt mahdollisuus muokata omia työtehtäviään niin, että osan viikosta/kuukaudesta voi työskennellä etänä tai vaihtoehtoisesti eri konttoreilla.

### 3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

#### 3.1 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset

”Aito Säästöpankin strateginen tavoite on tarjota paras yhdistelmä digitaalista ja kasvotusten tapahtuvia palveluja. Pankki on onnistunut vastaamaan hyvin asiakkaidensa tarpeisiin henkilökohtaisissa ja digitaalisissa palveluissa koronapandemian haasteista huolimatta.” (Säästöpankki, 2021.) Tulevaisuudessa töitä tehdään sekä etä- että työpaikka- eli lähityöskentelynä, tätä työmallia kutsutaan hybridimalliksi.

Muutos vanhasta työmallista uuteen hybridimalliin voi olla jopa vaativampi muutos kuin konttorityöstä etätyöhön siirryttäessä. Muutos ei siis ole helppo työyhteisölle, organisaatiolle, eikä yksilölle ja uusi tilanne vaatii omien työtapojen ja yhteisten toimintatapojen systemaattista tarkastelua, kehittämistä ja jalkauttamista. On siis aika aloittaa valmistautuminen uuteen työmalliin siirtymisestä. Organisaation on mietittävä omia tarpeitaan ja niitä toimenpiteitä, joita on otettava huomioon, kun uutta työmallia suunnitellaan. (Rantala, 2021.)

Muutoksen pitää tapahtua nopealla aikataululla, jotta voimme uudistaa työskentelytapojamme, lisäämme työskentelyymme joustavuutta, opimme käyttämään teknologian uusimpia ominaisuuksia ja hyödynnämme niitä arkeemme. Muutos tehdään yhdessä toimimalla ja siihen vaikuttaa paljon oma asennoitumisemme. Ajatusmaailmamme pitää suunnata tulevaisuuteen rakentavalla tavalla. Jos emme reagoi nyt, uusi työkuultuuri ei tue työyhteisön hyvinvointia eikä tuloksellisuutta. (Rantala, 2021.)

Opinnäytetyössä tutkitaan keväästä 2020 alkaen etätyön mukanaan tuomia muutoksia käytössä oleviin työmalleihin. Tutkimuskohteena ja -tehtävänä ovat uusien, kohdeorganisaatioon sopivien hybridityömallien etsiminen ja niiden kokeilu/toteuttaminen aluksi pienessä mittakaavassa. Tulevaisuudessa työn monikanavaisuus vaikuttaa myös henkilöstön johtamiseen ja erityisesti siihen, miten esihenkilöt pystyvät muuntumaan ja huomioimaan eri kanavissa johdettavat alaisensa. Työhön kerätään henkilöstön/esihenkilöiden kokemuksia aiemmasta etätyön tekemisestä ja siitä, mitä he odottavat uudesta hybridityöskentelymallilta. Opinnäytetyön tietoperusta on kerätty eri lähteistä. Aiheesta on koronavuoden aikana kirjoitettu paljon erilaisia oppaita, blogikirjoituksia ja kirjoja. Haastattelujen ja teorian tiedon perusteella etsitään erilaisia vaihtoehtoja, miten uusia työmalleja muokataan sopiviksi ja saadaan konttoreissa käyttöön ja huomiota ottaen tietenkin pankin kannalta myös kannattavasti. Näillä tiedoilla muodostetaan kokonais kuvan siitä, miten hybridityömallisuunnitelmat ja siihen liittyvät työnjohtamisen muutokset toteutuisivat kohdeorganisaatiossa tulevaisuudessa.

Vaikka pandemian laantumisen täysin ei vielä voida puhua, voidaan tehdä yhteenveto menneistä kuukausista ja suunnitella tulevaisuuden varalle työmallia, joka jatkossa palvelee Aito Säästöpankin strategiaa ja tavoitteita. Tarkoitus on samalla olla mukana uuden hybridityömallin suunnittelussa ja toteutuksessa. Kehittämistyön

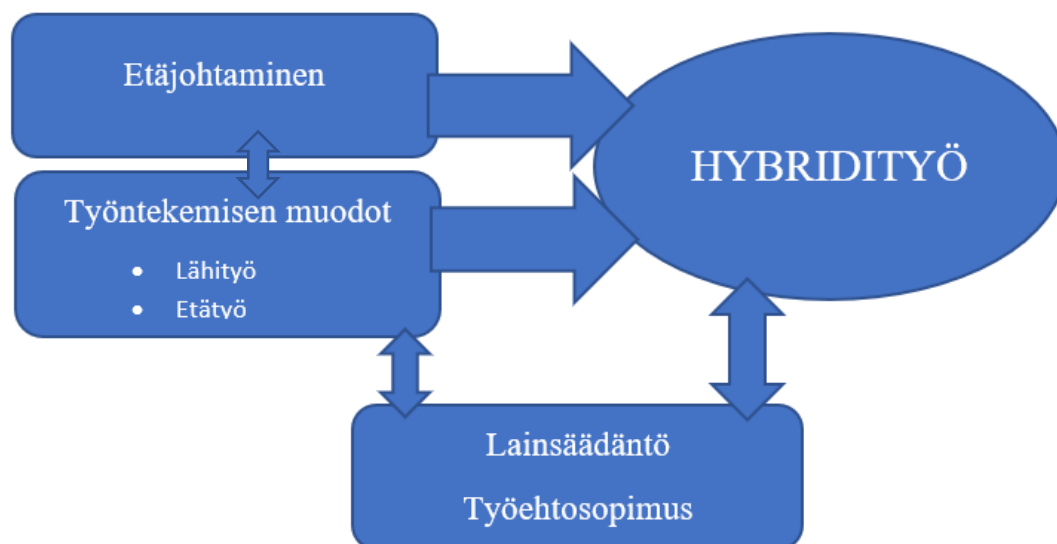
tavoitteena on tutkia teoriaa ja henkilöstön haastattelujen kautta saada tietoa jokaisen omista kokemuksista ja toiveita hybridityömallista omalle kohdalle ja Aito Säästöpankille siitä, miten hybridityömallia voitaisiin organisaatiossa toteuttaa.

Tavoitteeseen pääsy edellyttää vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä ovat henkilökunnan kokemukset etätyöstä?
- Mitä henkilökunta odottaa hybridimallilta?
- Miten lainsäädäntö ja työehtosopimus vaikuttavat etä-/hybridityöhön?
- Miten esihenkilöt ovat kokeneet etäjohtamisen?
- Mitkä ovat hybridityömallin haasteet johtamisessa/esihenkilötyössä?
- Miten hybridimallia voidaan käytännössä toteuttaa kohdeorganisaatiossa?

### 3.2 Viitekehys ja keskeiset käsitteet

Työni teorettisessa viitekehyksessä käsitellään aiheita, jotka liittyvät tulevan hybridityömallin muutoksiin, niin toimihenkilöiden, kuin myös johtamisen näkökulmasta. Tarkoituksena on tutkia tämänhetkistä työmallia, jossa pääpaino on ollut konttorilla tehtävässä työskentelyssä, mutta osa henkilöstöstä on koronavuoden aikana, työskenneltiin jo osittain myös etänä. Ja uusia muutoksia on tulossa, uusi työskentelymalli yhdistää nämä kaksi mallia ja niistä muodostuu hybridimalli, johon tarvitaan tietoa niin henkilöstöltä kuin esihenkilöiltäkin. Lisäksi tutkitaan, miten kohdeyrityksessä voidaan aloittaa uuden hybridityömallin käyttöönotto. Tutkimuksessa huomioidaan myös lain ja asetusten, kuten myös työehtosopimuksen kautta niitä rajoituksia ja reunaehtoja, jotka liittyvät työmallien erilaisuuteen.



Kuva 3. Viitekehys

Lähityö tai läsnätyö -käsitteenä kuvaa työtä, jota tehdään työnantajan tarjoamassa paikassa, esimerkiksi konttorissa tai muussa toimipisteessä. Se kuvaa hyvin myös rahoituslalla aiemmin pääasiassa tehtyä työnkuvaa. Työpaikkoina ovat kivijalkakonttorit ja työaika on sovittu kiinteäksi.

Etätyötä taas voidaan tehdä missä ja milloin vain. Sitä tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotoa käsin. Se vapauttaa työntekijän kiinteästä työajasta ja -paikasta. Etätyön tekemisestä sovitaan erikseen työnantajan kanssa. Etätyössä on otettava huomioon tiettyjä, sen tekemiseen liittyviä vaatimuksia, kuten toimivat verkko-yhteydet. (Tilastokeskus, 2021.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA LÄHESTYMISTAPA

### 4.1 Lähestymistapa

Kehittämistyö toteutetaan tapaustutkimuksena (case study), koska se kuvaa parhaiten kehittämiskohdetta ja tuo esille siihen sopivia toiminnan kehittämisajatuksia kohdeorganisaatiossa. Lisäksi työhön tulee hieman eksploratiivisen tutkimuksen piirteitä, koska aiheeseen liittyy kartoitettavaa tutkimusta ja haastatteluin siihen saadaan uusia



näkökulmia. Tapaustutkimuksen piirteitä tässä työssä ovat esimerkiksi; kohteena työyhteisö, uuden työmallin käyttöönoton prosessointi ja tiedon keruu haastatteluin, kyselyin ja pienryhmäkeskusteluin. (Ojasalo ym. 2015. s. 52.)

Kehittämistyössä halutaan ymmärtää organisaation tilannetta ja tehtävänä on luoda tutkimuksen keinoin ratkaisuvaihtoehtoja tai kehittämisideoita. Tapaustutkimuksen kohteena on organisaatio omassa ympäristössään. Tyypillistä on, että tutkimiseen käytetään useita tiedonkeruumenetelmiä, paremman kokonaiskuvan saamiseksi. (Ojasalo ym. 2015. s. 37.)

Tapaustutkimus soveltuu tämän kehittämistyön lähestymistavaksi, koska tarkoitus on ymmärtää kehittämisen kohdetta paremmin ja löytää uusia ideoita muutoksen toteuttamiseksi. Kehittämistyö auttaa ymmärtämään työntekijöiden keskinäisiä suhteita ja yleensäkin yrityksen toimintaa. Yleispiirre tapaustutkimuksessa on, että tutkimuskohdetta on vähän ja tutkittavana voi olla esimerkiksi yksilö, ihmisryhmä, organisaatio tai joku prosessi. Tutkimuskohde on pääsääntöisesti yksi kokonaisuus. Tapaus voi olla myös työelämässä ainutlaatuinen tai poikkeava, eli kohde valitaan käytännön tarpeen ja tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. (Ojasalo ym. 2015. s. 53.) Tässä tutkimuksessa tapaus on työmallin muutos vanhasta täysin uudenlaiseen hybridityömalliin.

Yleensä tapaustutkimuksessa lähdetään liikkeelle tutkimalla kohdetta, jotta saadaan tietoa, minkälainen tilanne on tällä hetkellä. Aiheeseen perehtyminen ennen tehtävää on tärkeää ja siksi varsinainen kehittämiskohde täsmentyykin prosessin edetessä. Niin kuin tässäkin työssä, alkuperäinen kehittämistehtävä on muokkaantunut työtä tehdessä. Aiheeseen tutustuminen ja perehtyminen ovat luonnollisesti vaikuttaneet tutkimuskohteen tarkentumisessa. (Ojasalo ym. 2015. s. 54.)

Työssä on myös konstruktiiivisen tutkimuksen piirteitä, koska lopputuloksena syntyy malli uudesta hybridityömallista. Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoite on saada ratkaisu käytännön ongelmaan, tässä tapauksessa uusi työmalli kohdeyritykselle. Koska puhtaasti konstruktiiivinen tutkimus tarkoittaisi sitä, että työmallisuunnitelmasta pitäisi saada valmis tuotos, ei voida puhua täydellisestä konstruktiiivisestä tutkimuksesta. Työmallisuunnitelmaa ei siis pystytä välittömästi ottaa käyttöön koko organisaatiossa, eikä siis tämän työn puitteissa. Tässä organisaatiossa kaikki ovat uuden työmallin

rakentamisessa mukana, joten lopullinen ratkaisu saadaan vasta asteittaisen käyttöönoton/kokeilemisen jälkeen. (Ojasalo ym. 2015. s. 65–66.)

#### 4.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jolla selvitetään työnkuvan muuttumista etätyöskentelystä hybridityöskentelyyn. Laadullisen menetelmän tiedonkeruutyyppejä ovat esimerkiksi teema-, avoin ja ryhmähaastattelut sekä osallistuvat havainnoinnit. Laadullisessa menetelmässä on yleensä tutkittavaa vähemmän, mutta analysoitavaa materiaalia voi olla runsaasti. Esimerkiksi erilaiset haastattelut, avoimet ja teemahaastattelut, jotka kirjoitetaan auki myöhemmin eli litteroidaan. Menetelmän tarkoitus on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja sitä kautta ymmärtää asiaa paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Lähtökohdaksi otetaan todellisen elämän kuvaaminen. Kohde on valittu tarkasti ja siitä halutaan saada lisää tietoa. Laadulliseen menetelmään liittyy myös se, että tutkija on lähellä kohdehenkilöitä ja usein jopa osallistuu toimintaan. Tutkimusprosessin on oltava tarkka, koska saatujen vastausten avulla tutkimuksen lukija muodostaa omat johtopäätöksensä ja sen onko tutkimus yleensäkin luotettava. (Ojasalo ym. 2015, s. 105.)

Tiedonkeruumenetelmiä on monenlaisia, jotta niiden avulla saataisiin syvällisempiä, monipuolisempia ja kokonaisvaltaisempia tietoja tutkittavasta kohteesta. Tutkittavaa aineistoa saadaan esimerkiksi havainnoimalla tai analysoimalla erilaisia kirjallisia aineistoja. Teema-, avoimet ja ryhmähaastattelut ovat käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä tapaustutkimuksissa. Useasti tapaustutkimus liittyy ihmisten toiminnan tutkimiseen ja silloin he itse voivat kuvata ja selittää minkälainen on kehitettävä kohde. Haastatteluita voidaan soveltaa monella tapaa ja ne ovat joustavia menetelminä. Lisäksi tiedonkeruumenetelmiksi soveltuvat esimerkiksi aivoriihityöskentely ja benchmarking. (Ojasalo ym. 2015. s. 55)

Käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat haastattelut. Haastatteluilla saadaan nopeasti kerätyksi tietoa tutkimuskohteesta ja kun halutaan haastateltavan kertovan itseään koskevia asioita vapaammin. Niillä saadaan myös uusia näkökulmia kerättävään materiaaliin. Suositeltavaa olisi, että haastattelu tehtäisiin aidossa toimintaympäristössä.

Silloin keskustelusta ja vastauksista saa parhaimman kuvan haastateltavan todellisista mietteistä. On todettu, että asioita on helpompi muistaa ja kuvailla kun ollaan lähellä normaali oloja. Paikkaan sidottuja haastatteluja kutsutaan kontekstuaalisiksi haastatteluiksi. Sellaisissa haastatteluissa käytetään erilaisia virikkeitä asioiden konkretisointeihin ja ideointeihin. (Ojasalo ym. 2015, s. 106.)

Haastattelumenetelmän valinnassa on mietittävä, minkälaista tietoa tarvitaan kehittämistyön tekemiseen. Lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu sopii, kun halutaan faktatietoa ja kyselyn kohteena on suurempi joukko haastateltavia. Lomakehaastattelua voi käyttää myös silloin, kun halutaan täydentää aiempaa laadullista aineistonkeruuta. Muita haastatteluja ovat teema-, syvä- ja ryhmähaastattelu muun muassa. (Ojasalo ym. 2015, s. 106–107.)

Haastattelujen äänittäminen helpottaa haastattelijan tarkkailemaan haastateltavaa ja jälkepäin on helppo palauttaa tilanne uudelleen mieleensä. Lisäksi äänitetystä materiaalista pystyy kiinnittämään huomiota esimerkiksi äänen sävyyn ja puhetapaan. Todellisen vastauksen voi kuulla myös ”rivien välistä”. Nauhoittaminen voi olla monelle haastateltavalle vierasta, joten siihen kannattaa valmistautua jo etukäteen. Samoin on videokuvaamisen kanssa. Ennen kumpaakaan on haastateltavalta saada lupa haastattelun tallentamiseen.

Haastatteluista kirjoitetaan litterointi, joka voi olla joko sanatarkasti, yleiskielellä tai propositiotasoinen. Sanatarkassa litteroinnissa jokainen äännähdyskin kirjataan ylös. Videoidessa haastattelu kirjataan äänenpainot, eleet ja katseet. Yleiskielisen litteroinnin teksti on muunnettu kirjakielelle, eli poistettu murre- ja puhekielen ilmaisut. Kolmantena litterointimenetelmänä voidaan käyttää propositiotason litterointia, jossa kirjataan vain sanoman tai havainnon ydinsisältö ylös. Litterointi ei ole vielä varsinaista analyysiä, kyse on vain tuotoksen kirjaaminen kirjalliseen muotoon. (Kananen, J. 2017, s. 134–135.)

Litteroinnin auki kirjoittaminen riippuu kehittämistehtävästä. Jos tärkeää on vain aineiston keräys, ei litteroinnin tarvitse olla sanatarkkaa, mutta jos kehittämiskohteena tärkeinä pidetään tunteita ja muita puheessa ilmi tulevia seikkoja, litteroinnissa on

huomioitava vastaajan mielialat, tunnetilojen muutokset ja yleisesti käyttäytyminen. Kaiken tämän analysoiminen vie paljon aikaa. (Ojasalo ym. 2015, s. 107–108.)

Haastattelu on osallistujien välistä vuorovaikutusta ja se vaatii molemminpuolista luottamusta. Haastattelijah ohjaa keskustelua ja tilanne voidaan aloittaa kevyellä keskustelulla ennen varsinaiseen aiheeseen siirtymistä. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiina ja ne esitetään tietyssä järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijah voi vaihtaa kysymysten järjestyksestä haastattelun kulusta riippuen. Avoimessa haastattelussa keskustelu on avointa ja siihen osallistuvat molemmat aktiivisesti ja tasapuolisesti. Se voi olla myös epämuodollista. (Ojasalo ym. 2015, s. 108.)

Puolistrukturoitu tai avoin haastattelu sopii tilanteisiin, kun tutkimuksen tarkoituksena on tutkia jonkin asian merkitystä haastateltavalle tai kun halutaan lisätietoa kvalitatiiviseen tutkimukseen tai kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksien tulkintaan. Käytössä on myös syvähaastattelutapoja, joissa haastateltavaa rohkaistaan kertomaan avoimesti omat ajatuksensa aiheena olevasta asiasta. Näitä haastattelutapoja on monia, joilla voidaan yksilöidä tiettyjä haastattelijah haluamia seikkoja. (Ojasalo ym. 2015, s. 109)

Tässä kehittämistyössä käytetään sekä avoimia että teemahaastatteluita. Haastateltavat ovat eri asemassa olevia henkilöitä, joten kysymykset ovat osittain erilaisia, liittyen juuri työtehtäviin. Osa haastatteluista lähtee kohdehenkilöille sähköpostissa kysymyksenä, joihin he voivat vastata kirjallisesti. Osa haastatteluista tehdään konttorilla kasvokkain ja osa Teams-sovelluksen kautta. Vastauksista kootaan raportti, jossa kaikkien kyselyiden vastaukset on tiivistetty yhdeksi asiakokonaisuudeksi, jonka avulla vastataan edellä mainittuihin (luku 3.1) tutkimuskysymyksiin.

Taulukossa 1. on esitetty kehittämishankkeen eri vaiheet, niissä käytettävät menetelmät, kohderyhmät, tavoitteet hankittavista tiedoista ja aikataulu johon tutkimuksen tekeminen tähtää. Lopullisen, kaikille sopivan yhteisen hybridityömallin tekeminen valmiiksi työsuunnitelmaksi ei tämän opinnäytetyön tekoaikana ehdi. Tutkimuksen tuloksina saatavat haastattelut ja kyselytulokset luovutetaan henkilöstöpäällikölle jatko-toimia varten.

Taulukko 1. Suunnitelma kehittämistehtävän kulusta, tutkimusmenetelmien käytöstä sekä aikataulusta.

<b>Menetelmä</b>	<b>Kohderyhmä</b>	<b>Hankittava tieto</b>	<b>Aikataulu</b>
Alkuhaastattelu Teams	Henkilöstöpäällikkö Nina Tala	Henkilöstöpäällikön näkemys hybridimallimuutoksesta	Joulukuu 2021
Teemahaastattelu verkkokyselynä ryhmä 1.	Työntekijäryhmä paikalliskonttoreista (12 henkilöä)	Kokemuksia omasta etätyönteosta vuoden 2021 ajalta. Toiveita ja odotuksia uudesta työmallista	Joulukuu 2021-tammikuu 2022
Teemahaastattelu verkkokyselynä ryhmä 2.	Ryhmä esihenkilöitä (8 henkilöä)	Kokemuksia ja odotuksia johtamisesta nyt versus hybridimalli	Joulukuu 2021-tammikuu 2022
Forms-kysely	Koko Aito Säästöpankin henkilöstö	Työmallimuutokset, etätyöstä hybridimalliin -kokemukset ja odotukset	tammikuu 2022
Raportti kyselyiden tuloksista	Henkilöstöpäällikkö Nina Tala	Hybridimallikyselyn tilannekatsaus kommentoitavaksi	Helmikuu 2022
Raportti kyselyiden tuloksista	Paikallisjohtaja Sari Salmela	Minkälainen on paikallisjohtajan näkemys työmallimuutokseen ja sen toteuttamiseen kommentoitavaksi	Helmikuu 2022

Alkuhaastattelu tutkimukseen liittyen käytiin marraskuussa 2021 Aito Säästöpankin henkilöstöpäällikön kanssa. Seuraavaksi haettiin eri lähteistä löytyvää teorian tietoa. Samaan aikaan, koottiin pienryhmät paikallistiimeistä ja heidän kanssaan keskustelimme perinteisestä työmallista ja tulevasta hybridimallista. Haastatteluissa käytettiin kahta erilaista kysymyspatteristoa.

Ensimmäiseen haastatteluryhmään kuului työntekijöistä kerätty ryhmä, joka koostuu eri tiimien jäsenistä paikalliskonttoreista, kaikkiaan 12 henkilöä. (Kyselylomake

liitteenä 1.) Toinen ryhmä koostui pääasiassa paikallistiimien esihenkilöitä, heitä oli kaikkiaan 8 henkilöä. (Kyselylomake liitteenä 2.)

Haastattelujen avulla haettiin tietoja kohdeorganisaation oman henkilöstön kokemuk-  
sista, mielikuvia, tavoitteita ja toiveita omien työtehtävien hoitamiseksi uuden työmal-  
lin mukaisesti erilaisissa kanavissa, tehdään niitä sitten etätyönä tai lähityöskentelynä.  
Opinnäytetyössä huomioidaan myös se, että tulevaisuudessa pääasiallinen palveluka-  
navamme toimii internetverkossa.

## 5 TYÖN TEKEMISEN MUODOT

### 5.1 Lainsäädäntö ja työehtosopimus

Etätyötermiä ei toistaiseksi tunnisteta työelämän lainsäädännössä. Kuitenkin normaalit  
työsopimuslaki, työaikalaki ja työturvallisuuslaki ovat perustana myös etätyöskente-  
lyssä. Koska etätyö ja muut joustavat työjärjestelyt ovat yleistyneet laajalti, myös etä-  
työskentelylle on sovittu hyväksi havaittuja käytänteitä. Etätyöstä sovitaan kirjallisesti  
ja yhteistoiminnassa sovitut pelisäännöt. Sääntöjä voivat olla esimerkiksi:

- milloin etätyötä tehdään
- miten työn tulosta seurataan
- sovitut tietoturva-asiat
- poissaolokäytännöt, sairaus- ja lomapäivät
- työaika, normaali – erikseen sovittu

Etätyöjärjestelyn tietoturva-asiat, työajan seurannat, työtapojen turvallisuus ja terveel-  
lisyys ovat lain mukaan työnantajan velvollisuuksia, joita on valvottava, vaikka työtä  
tehtäisiin muualla kuin työpaikalla. Etätyönteossa myös työntekijän oma vastuu työn  
järjestelyistä ja omasta hyvinvoinnista, esimerkiksi työn tauottamisesta korostuu.  
(Työsuojeluhallinto, 2022.)

### 5.1.1 Työaikalaki 872/2019

Työaikalaki tuli voimaan 1.1.2020. Lain sisältö määrittää yksityiskohtaisesti esimerkiksi työajan. ”Työaika on työhön käytetty aika ja aika, jolloin työntekijä on velvollinen olemaan työntekopaikalla työnantajan käytettävissä (Työaikalaki 872/2019, 2 luku 3 §)”. Nykyisen työajan määritelmä ei ole enää paikkasidonnainen, myös työmatkan aikana tehty työ luetaan työajaksi, jos työnantajan sitä edellyttää. Työaikana voidaan olla myös muualla työnantajan osoittamassa paikassa, jolloin työntekijä on velvollinen olemaan työnantajan käytettävissä.

Työaikalain yleissäännön (5§) mukaan säännöllinen työaika on enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa. Työaika voi määräytyä esimerkiksi lain säännösten, työnantajaa sitovien työehtosopimusten työaikamääräysten tai paikallisen sopimuksen mukaisesti. Yleissääntö ei estä sellaista työaikajärjestelyä, jossa työaika olisikin lyhyempi kuin 8/40 h viikossa. Työaika voidaan järjestää myös keskimääräisenä, jolloin työviikon pituudeksi voitaisiin valita 6-päiväinen työviikko. Työaika ei saa kuitenkaan ylittää kahdeksaa tuntia, mutta työtä voidaan tehdä kuutena päivänä viikossa. Jos käytetään keskimääräistä työviikkoa, on työnantajan laadittava ennakoon työajan tasoittumissuunnitelma säännöllisen viikkotyöajan tasoittamiseksi. Lain säädäntö koskee kaikkia ja on voimassa, tehtiin työtä missä tahansa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020, s. 8–9.)

### 5.1.2 Työturvallisuuslaki 738/2002

Työturvallisuuslain tarkoituksena on ”työympäristön ja työntekijän työnteko-olosuhteiden parantaminen työkyvyn turvaamiseksi sekä ylläpitämiseksi. Sen tarkoitus on myös ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1 luku 1 §)”.

Työturvallisuuslaki koskee myös etättyötä. Etättyön ehdoista on sovittu EU:ssa puitesopimuksella. Se luo raamit, joissa sovitaan etättyön tekemisestä eri sektoreilla. Etättyöskentelyssä on huomioitava työsuojelulliset näkökohdat esimerkiksi työterveys ja työturvallisuus. (Kuntatyönantajat, 2022.)

Työnantajan on tiedettävä työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä siitä, miten ne ovat hallinnassa. Työnantajalla on vastuu siitä, että työntekijä tietää miten työ tehdään turvallisesti. Työturvallisuuteen liittyy kiinteästi työhyvinvointi ja onkin tärkeää, että molemmat osapuolet; työnantaja- ja työntekijäpuoli toimivat yhteistyössä. Työntekijän tuntemus omasta työstään, aktiivinen osallistuminen turvallisuuden ja terveellisyyden parantamiseksi ja tehdyt muutosehdotukset ovat työnantajan edun mukaista ottaa huomioon. Varsinkin jos niillä on merkitystä työntekijöiden turvallisuuden, terveyden ja työhyvinvoinnin kannalta. (Työturvallisuuskeskus, 2021.)

### 5.1.3 Työsopimuslaki 55/2001

”Tätä lakia sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Tätä lakia on sovellettava, vaikka vastikkeesta ei ole sovittu, jos tosiseikoista käy ilmi, että työtä ei ole tarkoitettu tehtäväksi vastikkeetta. Lain soveltamista ei estä pelkästään se, että työ tehdään työntekijän kotona tai hänen valitsemassaan paikassa eikä sekään, että työ suoritetaan työntekijän työvälineillä tai -koneilla (Työsopimuslaki 55/2001, 1 luku 1 §)”.

Työnantajalla on oikeus valvoa työntekijän työtä, se perustuu työsopimuslakiin ja työehtosopimukseen. Jokaisessa työehtosopimuksessa määritellään yksilöllisesti kyseisen alan työaikajärjestely ja työsopimuksessa taas kyseisen työntekijän työaikajärjestelyt.

### 5.1.4 Rahoitusalan työehtosopimus

Rahoitusalalla noudatetaan Rahoitusalan Työehtosopimusta, joka tällä hetkellä on voimassa 28.2.2022 saakka. Työehtosopimuksessa määritellään, että säännöllinen työaika on arkipäivisin 7 t – 7 t 40 min niin, että se on 37 tuntia viikossa. Säännöllistä työaikaa voi sijoittua myös lauantaille ja sunnuntaille. Viikoittaisen säännöllisen työajan on tasoitettava 3 viikossa 37 tuntiin. Yksilöllinen työaika on keskimäärin enintään 40 t/viikko ja enimmäistyöaika vuorokaudessa 10 tuntia, viikossa 48 tuntia. Kuitenkin



niin, että työajan on tasoituttava sovittuun keskimääräiseen työaikaan 3 kuukaudessa. (Rahoitusalan työehtosopimus 31.3.2020 – 28.2.2022)

Aito Säästöpankissa käytössä ovat sekä liukuva työaika että joustotyöaika. Liukuva työaika on lähinnä sopimus työajan ja päivittäisten taukojen sijoittelusta. Työntekijällä on itsenäinen päätösvalta työajan sijoittelusta. Työnantaja tietenkin määrittelee tähän rajat. Työajoista sovitaan toimihenkilön kanssa yhdessä ja se perustuu vapaaehtoisuuteen. Työaikaa seurataan Nepton-työajanseurantaohjelmalla, jolla pystyy helposti hallitsemaan omia työaikojaan, poissaolojaan ja kertyneitä liukuma- tai joustotuntejaan. Nepton huomioi automaattisesti uuden työaikalain ja tekee seurannasta helppoa.

## 5.2 Työaikamuodot

### 5.2.1 Joustotyöaika

Uudessa Työaikalain 13 §:ssä (Työaikalaki 872/2019) säädetään mahdollisuudesta sopia joustotyöaikaan liittyvästä työaikaehdosta. Joustotyön tarkoitus on, ettei tarkkaa työajan sijoittelua ole, vaan työnantaja voi määrittellä työtehtävät ja tavoitteet. Työntekijä voi kuitenkin itse päättää vähintään puolet missä ja milloin työnsä tekee. Työajan tulee tasoittua keskimääräiseen viikkotyöaikaan 4 kuukauden tasoittumisjaksoissa. (Riipinen, 2019, s. 20.)

Työaikalaisissa ei aiemmin ole joustotyöajalle ollut omaa säännöstä. Käytännössä tämä on etätöön laajennettu ja säännelty muoto. Tämän taustalla on työntekeksen muutokset viimeisten vuosikymmenien aikana.

Joustotyön tarkoitus on mahdollistaa oman työajan vapaampi sijoittelu 4 kk:n tasoittumisjakson aikana. Keskeytymätöntä viikkolepoa on oltava vähintään 35 tuntia seitsemän päivän aikana. Joustotyöaika sopii asiantuntijatehtäviä hoitaville hyvin, koska sopimuksen puitteissa voi tehdä välillä pidempiä päiviä ja vastaavasti pidempiä vapaita. Joustotyön tekemisestä tehdään aina yhteismielin sopimus, yksin työnantaja tai työntekijä eivät voi siirtyä joustotyöhön. Sopimus tulee tehdä kirjallisesti ja se on myöhemmin irtisanottavissa. (Työsuojeluhallinto, 2021.)

Aito Säästöpankissa joustotyöajasta sovittiin 11/2020, jolloin se otettiin rajoitetusti käyttöön. Aito oli ensimmäinen Säästöpankkiryhmän pankki, joka otti kyseessä olevan työaikamallin käyttöön. Sopimusmalli ja periaatteet on rakennettu yhdessä säästöpankkiryhmän kanssa. Ensimmäisinä kohdeyrityksessä joustotyöaikasopimuksia tarjottiin rahoituspäälliköille, yritysasiakaspäälliköille ja yritysrahoituspäälliköille, asiakkuuspäälliköille, sijoituspäälliköille sekä kehityspäälliköille.

Aidossa on sovittu säännölliseksi työajaksi keskimäärin 37 h/viikko. Työajan tulee tasoittua keskimäärin 37 viikkotuntiin 4 kuukauden pituisen tasoittumisjakson aikana. Toimihenkilöllä itsellään on velvollisuus huolehtia, että tunnit tasataan tasoittumisjaksoittain. Työajan sijoittamisesta voidaan sopia vapaasti ja se voidaan sijoittaa kaikille viikonpäiville. Joustotyöajassa työskentelyajat ovat täysin vapaat, kunhan työntekijä ei tee säännönmukaista yötyötä. Yhtämittaisen viikkolevon määrä on oltava 35 tuntia ja tämän on toteuduttava, jotta noudatetaan lakia. Erillisiä viikkolepopäiviä ei ole määrätty.

### 5.2.2 Liukuva työaika

Liukuva työaika eroaa joustotyöajasta lähinnä niin, että työnantaja ja työntekijä sopivat liukuvasta työajasta, yleistyöajasta, töihin saapumisesta ja lähtemisestä. Silloin työntekijällä on oikeus itse päättää oman päivittäisen työaikansa sovituissa rajoissa. Liukuma-aika sijoittuu joko työajan alkuun ja loppuun. (Riipinen, 2019, s. 62.)

Työaikalaissa 12 § koskee liukuvaa työaika. Sen käyttönotossa on sovittava esimerkiksi yhdenjaksoisesta kiinteästä työajasta, vuorokausikohtaisista liukumarajoista ja ajan sijoittamisesta, lepoajoista ja säännöllisten työajan ylitysten tai alitusten enimmäiskertymistä, eli liukumasaldoista. (Työsuojeluhallinto, 2021.)

Liukuvan työajan sisällä on kiinteä työaika. Se on aika, milloin viimeistään on tultava töihin ja milloin aikaisintaan voi lähteä. Kiinteä jakso on yhtämittainen. Kun päivän kiinteän jakson työtunnit tulevat täyteen, alkaa kertyä liukumasaldoa. Liukumasaldoa

voi ottaa vapaana yksittäisinä tunteina tai kokonaisina päivinä tai ne voidaan sijoittaa joko työpäivän alkuun tai kiinteän työajan päättymisen jälkeiseen aikaan.

(Työsuojeluhallinnon www-sivut 2021.)

Aito Säästöpankissa liukuva työaika vahvistettiin pysyväksi järjestelyksi 06/2020. Työaikamuutoksesta sovittiin Yt-lain 6 luvun mukaisessa neuvottelussa ja samalla sovittiin mahdollisista paikallisista sopimuksista liukuvan työajan käyttöön ottamisesta. Työajoista sovittiin niin, että kiinteä työaika on joko klo 12–16:30 tai 10–14:30. Liukuman kertymänä enimmäismäärä on 40 tuntia ja miinussaldoa, eli liukumasaldon vapaaksi ottoa/käyttöä enakkoon, voi olla enintään -16 tuntia. Työpäivän pituus on 7,5 tuntia ja liukuma voi olla enintään 3 tuntia. Kiinteän työajan pitää olla vähimmäispituisuuden mittainen. Henkilö voi itse päättää kumman mukaan hän tekee etukäteen suunnitellen (2 vk etukäteen, toki voi vaihtaa tarpeen mukaan). Lisäksi konttoreissa määritellään kassan aukiolon mukaisesti se henkilö, kuka on kassan kanssa yhtä aikaa läsnä. Kertyneitä liukumasaldoja ei mielellään pidetä koko päivän poissaoloina.

Hybridityöskentelyn työaikaratkaisu on jokaisen laskettava omalla kohdallaan ottaen huomioon työaikasopimuksen. Käytössämme on Nepton-ohjelma, joka laskee työtunnit sisään kirjautumisesta ulos kirjautumiseen. Sieltä löytyy kaikki kertyneet työssä vietetyt tunnit. Työpäivän pituus on 7,40 tuntia ja työviikon 37 h.

## 5.3 Työmallit

### 5.3.1 Lähityö

Vuosikymmenten ajan pankki- ja rahoituspalvelut on totuttu saamaan pankkiryhmien konttoreilta. Konttoripalvelu on ollut se tärkein keino tarjota henkilökohtaista asiakaspalvelua asiakkaan eri tarpeisiin. Ennen kuin digitaaliset välineet ja kanavat tulivat, kaikki pankkipalvelut oli hankittava kyseisten toimijoiden palvelupisteistä. Pankkien kivijalkakonttoreita löytyi silloin jokaisesta kylästä ja kaupungista.

Konttoreiden väheneminen alkoi vuoden 2005 jälkeen ripeällä vauhdilla (Kuva 2.). Vuonna 2020 pankkikonttoreita oli 769 ja niistä erilaisia palveluita kokoaikaisesti

tarjosi 28 %. Joka viidennestä konttorista ei käteispalveluita saa ollenkaan. (Finanssivalvonta, 2021.). Käteisautomaattien määrä on taas noussut, mutta sekin hidastunut. Digitaalisuus on siirtänyt päivittäisasiainnin konttoreista sähköisiin kanaviin. Kustannustehokkuus on liiketoiminnan ydin, joten pankkikonttoreiden tiivistäminen paikkakunnilta on supistanut fyysisten, henkilökohtaisten tapaamisten mahdollisuuksia.



Kuva 4. Konttoriverkoston ja käteisautomaattien määrät 2016–2020. (Finanssivalvonta, 2021.)

Kaikki asiakkaat eivät joko pysty tai halua kuitenkaan käyttää digitaalisia palveluita, joten asiointi pankin konttorilla on toinen vaihtoehto. Miksi digitaaliset palvelut eivät sovellu kaikille? Se on asiakkaan oma valinta, joko hän ei omista sellaisia laitteita, joilla palvelut onnistuisivat tai he eivät luota omiin kykyihinsä hoitaa asioita muulla tavoin kuin konttorissa. Käteisen rahan käyttö on yksi syy asioida konttoreilla. Moni kertoo myös, että haluaa periaatteessa asioida ihmisen kanssa. Kassalla käynti voikin joskus tuntua eräänlaiselta sosiaaliselta tapaamiselta, sen ainoan ihmisen kanssa, jonka asiakas saattaa päivän aikana tavata.

Lähityötä on kaikki konttorin seinien sisäpuolella tapahtuva asiakaspalvelu, kuten esimerkiksi kassa-asiointi, luotto- ja sijoitusneuvottelut, yritys- ja maatalouspalveluiden

neuvonnat, lakiasiat, erilaisten sopimusten esimerkiksi testamenttien ja edunvalvontavaltakirjojen laadinnat. Konttoreilla hoidetaan myös tallelokerosäilytykset, perunkirjoitukset, perinnönjaot jne. Suurinta osaa pystytään hoitamaan myös sähköisissä kanavissa ja tulevaisuudessa verkkoon näistäkin suurin osa siirtyy. Kuitenkin on vielä ihmisiä ja palveluita, joita hoidetaan konttoreilta. Sitä kutsutaan lähityöksi konttorilla.

### 5.3.2 Etätyö

Etätyönteolla on pitkät perinteet ja sitä on tehty jo vuosikymmeniä, ja parin viime vuoden aikana sen tekeminen tuli konkreettisesti melkein jokaiselle konkreettisesti omalla kohdalla tutuksi. Ilman koronapandemiaa, etätyöskentelyyn siirtyminen olisi muuttunut vain hitaammin, pikkuhiljaa, eikä tällaista suurta kertarysäystä etätöihin siirtymisessä olisi nähty.

Etätyö voi tarkoittaa joko pelkästään kotona tehtävää työtä tai ylipäättään missä vain varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävää työnantajalle tehtyä työtä. Yleensä siitä on sovittu työnantajan ja työntekijän välisellä sopimuksella. (Työturvallisuuskeskus, 2011, s. 6.)

Etätyö voi olla epäsäännöllistä, jolloin siitä pitää sopia tapauskohtaisesti esihenkilön kanssa, esimerkiksi työmatkan yhteydessä tai pelkästään jonkun yksittäisen työtehtävän suorittamiseksi. Kun tehdään säännöllisesti etätyötä, silloin sovitaan sen toistuvuudesta, tehdäänkö sitä tiettyinä viikonpäivinä, tuntimäärinä tai viikoittain/kuukausittain yms. Se voi olla myös kokoaikaista, jolloin etätyötä tehdään jatkuvasti. Etätyön määrä voi vaihdella. Se voi olla lyhytkestoista, kokoaikaista tai satunnaista. Tarkoitus on löytää molemmille osapuolille sopivat käytännöt. Liikkuvaksi etätyöksi voidaan sanoa toimimista organisaation muissa pisteissä tai asiakkaan luona tai vaikka kahviloissa. (Rauramo, 2017.)

Nykyteknologian kehittyttyä ja digiloikan jälkeen etätöitä voidaan tehdä missä ja milloin vain. Koska tietoliikenneyhteydet toimivat lähes kaikkialla, ne mahdollistavat työn tekemisen itse valitsemastaan etätyöpaikasta. Etuna silloin on myös itse

päätettävät työajat. Yleensä paikka on työntekijän koti, mutta ihan hyvin töitä voisi tehdä ulkomailta käsinkin. (Helle, 2004, s. 13.)

Työterveyslaitoksen kyselyssä on ilmennyt, että perheelliset voivat yksinasuvia paremmin etätyötä tehdessä. Jos työntekijällä oli kotona asuvia lapsia, heillä työteho koeheni muita enemmän. Lisäksi etätyön lisääntyminen on vaikuttanut monen elämänlaatuun ja on voitu hankkia asunto kauempaa työpaikasta. Samassa tutkimuksessa mainitaan, että etätyö on lisännyt joillekin työssä tylsistymistä ja on saattanut heikentää nuorten aikuisten ja yksinasuvien työhyvinvointia. Lisäksi moni perheellisistä koki, että henkilökohtainen elämä ja perhe-elämä saattoivat jopa häiritä työntekoa toistuvasti. Iäkkäämmille taas työn imu ja työkyky ovat parantuneet. (Hakanen & Kaltiainen, 2020, ja Vilkman, 2021.)

Tutkimuksessa selvisi, että koronakeväänä etätyötä tehneistä yli puolet kokivat omien, itsenäiseen työhön liittyvien päätösten tekemisen lisääntyneen. Suunnilleen saman verran koki etätyön ohessa oppineensa uusia ja parempia työtapoja. Lisäksi selvisi, että monia vaivannut krooninen työväsytys väheni. (Hakanen & Kaltiainen, 2020.)

Etätyön hyväksi puoliksi lasketaan esimerkiksi oman työajan järjestelyiden, perhe-elämän, harrastusten ja muun vapaa-ajan yhteensovittaminen. Etätyöllä saa lisää joustavuutta omien aikataulujensa suhteen. Mahdollisuutena nähdään myös työntekijän oma-aloitteellisuuden ja motivoituneisuuden lisääntymisen lisäksi se, että työnlaatu on monesti laadukkaampaa. Etätyöntekijän on hallittava työnsä ja osattava käyttää työvälineitään itsenäisesti, hänen on oltava myös vastuuntuntoinen ja pystyttävä kontrolloimaan omaa työtänsä sekä itseään. (Helle, 2004.)

Työterveyslaitoksen tutkimuksessa todettiin, että nuoret, vasta työelämään päässeet, kaipaavat enemmän ohjausta esihenkilöltä ja kokevat helposti yksinäisyyttä täysetätyössä. Haittoina mainittiin myös työtovereiden tuen puute. Vanhemmat työntekijät taas arvostavat etäisyyden suomaa työrauhaa. Työhyvinvointia heikentävästi vaikuttavia kokemuksia olivat vähäisempi työyhteisöllisyys ja reilu, tasapuolinen kohtelu. (Hakanen & Kaltiainen, 2020; Vilkman, 2021.)

Etätyön haasteina koetaan lähinnä sen johtaminen ja valvonta. Organisaatiolta etätyöskentely edellyttää ennakkoluulottomuutta ja luottamusta, että työt hoidetaan itsenäisesti ja hyvin. Suurimmaksi esteeksi koetaan työn valvominen ja perinteinen ajatus työn organisoimisesta. (Helle, 2004, 14.) Oman työn rytmittäminen ja tauottaminen sekä työstä irrottautuminen voi olla vaikeaa ja pitkässä juoksussa on mahdollista kokea liian paljon työn kuormittavuutta. (Sweco, 2021)

Miten työnteko kotoa käsin vaikuttaa taloudellisesti? Säästöjä tulee sekä työnantajalle että työntekijälle. Esimerkkinä työmatkat, jos työskentelee noin 30 minuutin matkan päässä työpaikastaan, säästää jo tunnin päivässä matkoissa ja viikossa jo 5 tuntia. Senkin ajan voi käyttää omiin harrastuksiinsa. Grace Paul Etätyö-kirjassaan mainitsee hyötyinä myös työn monimuotoisuuden mahdollisuudet esimerkiksi sellaisille ihmisille, joilla on jokin vamma tai sairaus. Hän mainitsee lisäksi sen olevan erinomainen vaihtoehto vanhempainvapaan jatkoksi. Samassa kirjassa hyötyihin lasketaan myös työntekijän oma tehokkuus ja tyytyväisyys, myös terveys, eli henkinen ja fyysinen hyvinvointi paranevat, kun pystyy itse työaikansa päättämään (Paul, 2020.)

Etätyöhön siirtyminen on aina vapaaehtoista. Kokoaikaiseen tai osittaiseenkin etätyöhön siirryttäessä pitää molemmilta osapuolilta olla siihen suostumus. Jos työnantajalla on irtisanomisperuste työntekijään nähden, hänet voidaan siirtää etätyöhön ilman tämän suostumusta. Irtisanomisperuste on silloin joko taloudellinen tai tuotannollinen tai suoraan henkilöstä johtuva. (Helle, 2004, s. 122.)

### 5.3.3 Hybridityö

Microsoftin tutkimuksen mukaan jopa yli 70 % työntekijöistä haluaa jatkossakin hyödyntää kokemustaan etätyöskentelemisestä. Samassa tutkimuksessa 65 % työntekijöistä haluaa kuitenkin työskennellä myös konkreettisesti kollegoiden kanssa yhdessä. Tulevaisuudessa työt jakautuvat siis hybridityöhön, etä- ja lähityöskentelemiseen. Tulevaisuudessa näiden, osan viikosta etänä työskentelevien työntekijöiden määrä tulee olemaan huomattavasti suurempi kuin aikaisemmin. (Paukkonen, 2021.) Etätyö ja fyysinen työpaikalla työskentely, yhdessä ja vuorotellen - sitä kutsutaan hybridityönteeksi

tai mobiili työksi. Hybridi- tai monipaikkatyö ei riipu enää ajasta tai paikasta, vaan se on uudenlaista joustavaa ja liikkuvaa työntekoa.

Työterveyslaitos on listannut haasteita, jotka liittyvät hybridityöhön. Samoja asioita löytyy listasta kuin pelkän etätöönkin haasteiden suhteen. Etäjohtamisen koettiin olevan haasteellista, niin työntekijöiden kuin myös esihenkilöiden mielestä. Oma ajankäytön ja sopivan hybridityörytmyksen löytäminen koettiin tuottavan haasteita. Yhteisöllisyyden puuttuminen, työkaverien vieraantuminen ja yksin työskenteleminen saattoi

Huomiota olisikin kiinnitettävä hybridityön toiseen alueeseen eli lähityöhön, mitkä työt pystytään hoitamaan etänä ja milloin työskennellään työpaikoilla. Miten pystytään hoitamaan yhteisöllisyyttä ja yrityskulttuuria ja mikä on etätöön ja lähityön roolit siinä. (Sweco. 2021.)

## 6 ETÄTYÖ

### 6.1 Edellytykset

Koska etätöitä voidaan tehdä esimerkiksi kotoa tai kesämökiltä, pitää ottaa huomioon muutama seikka. Etätö ei ole pelkkää istumista kannettavan tietokoneen vieressä töitä tehden, vaan kannattaa miettiä etukäteen, miten työskentelyolosuhteet järjestetään niin, että työnteko sujuu mukavasti.

Finanssialalla on tärkeää huomioida pankin vaatimien turvallisuusasioiden selvittäminen, laitteiden käytön turvallisuus ja niiden etäkäyttöön liittyvät seikat. On otettava huomioon pankkisalaisuuden alaisten tietojen käsittely. Miten turvataan asiakkaiden henkilötietojen salaaminen/turvallisuus niin etteivät ulkopuoliset tahot niitä saa tietoonsa. Ainakin nämä seikat ovat tärkeitä ottaa huomioon etätöitä tehdessä. Miten toimivat tietoliikenneyhteydet ja yleensäkin niiden toimivuudet pankkijärjestelmissä. Henkilökohtaisen työtietokoneen ja puhelimen käyttöä on rajoitettava, niin ettei



käytettäisi niitä yleisillä paikoilla. On mietittävä työtehtävien kuvaus, mitä henkilö pystyy tekemään etätöinä, ja miten tuloksia seurataan. Miten työpäivän ja työajan käyttö määräytyy ja mihin ne kirjataan. Kuinka paljon tehdään etätöitä, onko riittävä määrä esim. 1–2 pv viikossa?



Kuva 5. Etätyön edellytykset (Rauramo 2017, s. 2.)

## 6.2 Työympäristö ja välineet

Teknologia, tietoturva, hyvä ergonomia ja työrauha (Kuva 5) ovat oletusvaatimukset etätyön tekemiselle. Pääsääntö on, että tarvittavat laitteet, niiden hankkiminen ja asentaminen ja huolto, vastaa työnantaja. (Helle, 2020, s. 244.) Kotona etätyön tekemiseen on oltava kunnolliset tietoliikenneyhteydet. Myös yhteys työnantajan verkkoon voidaan toteuttaa monella tapaa. Työntekijän on itse hallittava myös tietoteknistä osaamista, koska tukea ei saa niin nopeasti kuin työpaikalla. Etätyön puitesopimuksen mukaan tietoturvallisuusasioista ja siihen liittyvistä kustannuksista vastaa työnantaja. Niistä huolehditaan tarvittavin erillisin lisäjärjestelyin. (Helle, 2020, s. 97.) Työntekijän on kuitenkin noudatettava työnantajan antamia tietoturvallisuusohjeita.

Etätyöntekijän on järjestettävä työn tekemistä varten riittävä ja asianmukainen työtila. Perheellisen tai yksin asuvan etätyöntekijän tarpeet tämänkin suhteen ovat erilaiset. Erillisen työtilan tarve ratkaistaan siten tapauskohtaisesti. Tiloissa on kuitenkin otettava huomioon työn luonne, sen arkaluonteisuus ja pankkisalaisuus. (Helle, 2020, s. 174.)

Työturvallisuuskeskus (TTK) on antanut ohjeistusta työnantajille, liittyen näyttöpäätetyön ergonomiaan. Näitä työnantajan velvoitteita sovelletaan myös etätöskentelyyn. Listassa mainitaan esimerkiksi päätetyöpaikan ergonomia, työympäristön, laitteiden ja ohjelmistojen vaatimukset, työn mielekkyys ja monipuolisuus, taukojen tärkeys, opastuksista ja ohjeistuksesta huolehtiminen. Työntekijälle on annettava mahdollisuus näöntarkastuksiin sekä kustannettava erityiset päätelasit. (Pietarinen & Kattilakoski, 2021, s. 52.)

Jopa neljännes työntekijöistä kärsii kivuista, jotka huonosti järjestetty kotityöpiste on aiheuttanut. Tavallista onkin, että kotona kalusteet ovat työntekijän omat. Mutta työnantajan kanssa voi sopia mahdollisten, tarpeellisten kalusteiden hankinnasta. Ainakin pidempi aikaisessa etätöössä. (Helle, 2020, s. 223–224.)

Ergonomiset työskentelyolosuhteet vaikuttavat työtehoon, joten kalustus ja laitteet tulisi olla mahdollisimman sopivat ja miellyttävät. Väärä asento voi aiheuttaa lihaskipuja ja päänsärkyä. Muutamalla neuvolla saa hyvin toimivan työpisteen. Näppäimistö ja hiiri olisi hyvä olla samalla tasolla kuin kyynärpäät tai sitten alempana. Koska kannettava tietokone on yleensä pöydällä, sen lisäksi voi hankkia erillisen näytön ja näppäimistön, jotta asento pysyy hyvänä. Pöydän korkeutta harvemmin kotioloissa pystyy säätämään, joten jalkatuki asetetaan jalkojen alle niin, että jalkapohjat saa laskettua sen päälle. (Paul, 2020, s. 23–24.) Usein juuri ergonomiset puutteet on etätöön haitta-  
puoli.

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan velvollisuus on huolehtia työturvallisuudesta koskien tapaturmia ja muilta terveydellisiä vaaroja, tehdään työtä sitten kotoa tai kontorilta käsin. Näihin tietenkin on vain rajalliset mahdollisuudet etätöntyöntekijän osalta. Tämä rajallisuus on otettu laissa huomioon. Mutta edellytys on että ”lain henkeä” noudatetaan. Myös työntekijällä on vastuu omista työtavoistaan, työturvallisuudestaan sekä työskentely-ympäristöstään. Kun työ siirtyy enemmän ja enemmän mobiilityöksi, työntekijän omavastuu omasta työturvallisuudestaan ja terveellisyydestä kasvaa. (Koroma, 2011, s. 26–27.) Työnantaja on huolehtimisperiaatteen mukaisesti vastuussa myös kotona tapahtuvasta työstä ja työterveydestä, tätä koske Työturvallisuuslaki. (Helle, 2020, s. 223–224.) Siksi etätööhön siirryttäessä olisikin tärkeään kiinnittää huomiota työsuojeluväaroihin ja -haittoihin.

### 6.3 Yhteisöllisyys, tiimihenki, työhyvinvointi ja vuorovaikutus

Yhteisöllisyydellä käsitetään lähinnä ihmisten keskinäistä yhteistyötä ja sen erilaisia muotoja (kuva 5.). Se käsittää eri henkilöiden vuorovaikuttamista, yhdessä olemista, luottamusta ja yhteenkuuluvuutta. Oikeastaan sille ei ole tarkkaa määritelmää, se koostuu monesta asiasta. Yhteisöllisyys on tärkeää sen vaikuttamisesta työntekijöiden terveyteen, hyvinvointiin, työniloon ja tuloksellisuuteen. Yhteisöllisyys on yhteenkuuluvuuden tunnetta. Se voi olla myös tiimi, jonka yksilöt luovat vahvan, toisiaan tukevan joukkueen, jolla tavoitteet ovat selkeät ja kirikkaat. Heillä on yhteinen päämäärä, jonka eteen tehdään yhdessä töitä, pelataan samaan maaliin. (Karjula & Karjula, & Westerland, 2021.)

Tiimi eli ryhmä ihmisiä käsittää usein kahden tai useamman henkilön muodostaman joukon. He voivat olla keskenään vuorovaikutuksessa jatkuvasti ja heillä voi olla yhteneväiset tavoitteet. Tiimihenki taas on hyvän tiimin perusedellytys. Puhuttaessa tiimihengestä se käsittää työyhteisössä vallitsevan työilmapiirin, joka voi vaihdella hyvästä huonoon ja siihen voidaan vaikuttaa. Kun henkilö kokee onnistuneensa työssään ja kokee siitä iloa, vaikuttaa se koko tiimin tiimihenkeen. Hyvän tiimin jäsenet nauttivat työstään ja saavat enemmän aikaiseksi. Silloin siitä seuraa myös parempi ilmapiiri ja työntekijöiden korkea motivaatiotaso. Hyvän tiimihengen voidaan sanoa parantavan ryhmädynamiikkaa ja kohottavan työntekijöiden itsearvostusta. Se myös vahvistaa motivaatiota ja edistää työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä. Myönteisiä vaikutuksia nähdään myös ammatillisessa vuorovaikutuksessa ja se voi jopa auttaa jännittämisessä. Kaiken kaikkiaan hyvä tiimihenki vaikuttaa ryhmän keskinäiseen dynamiikkaan ja lisäksi se vaikuttaa koko yrityksen tulokseen. (Keränen, 2021.) Työstään iloinen ja onnellinen työntekijä on muita luovempi ja tuottoisampi. Poissaolot vähenevät ja työnilo ja ylpeys omasta osaamisestaan kasvaa työyhteisössä. Luovuus lisääntyy, vaikka haasteet kasvavat. Luovuus on myös määritelty kyvyksi ratkaista ennestään tuntemattomia ongelmia ennestään tuntemattomissa tilanteissa. Luovuutta vaativissa tehtävissä yhteistyö on välttämätöntä.

Miten voitaisiin parhaiten kuvata yhteneväistä tiimiä? Katzenbach & Smith (1993) mukaan määritelmä parhaalle mahdolliselle tiimille on ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhtenäiseen päämäärään,

yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” (Vesin, 2016.)

Työhyvinvointi on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. Sen edistäminen tapahtuu aina esihenkilöiden ja työntekijöiden yhteistyönä. Työ ja sen mielekkyys, oma terveys, turvallisuuden tunne sekä yleinen hyvinvointi muodostavan työhyvinvoinnin perustan. Reilu ja motivoiva johtaminen sekä ympäröivän työyhteisön ilmapiiri sekä kollegoiden ammattitaito lisäävät työhyvinvointia. Henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa koko organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja myös yrityksen maineeseen, joten näihin käytetyt investoinnit maksavat itsensä moninkertaisesti takaisin. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja työstään vastuuntuntoinen. Hän hyödyntää omia vahvuuksiaan ja osaamistaan, tuntee työnsä tavoitteet, kokee itsensä tarpeelliseksi ja kokee yhteenkuuluvuutta sekä itsenäisyyttä. Työyhteisössä luotetaan toisiinsa ja ollaan avoimia, innostetaan ja kannustetaan kollegoita. Yhteen hiileen puhaltaminen luo yhteenkuuluvuutta. Annetaan rehellistä, myönteistä palautetta, mutta uskalletaan kertoa ongelmistakin. (Hakanen, 2021.)

Vuorovaikutus perustuu viestintään, viestien vaihtoon ja niiden jakamiseen ihmisten välillä. Hyvä vuorovaikutus rakentaa hyviä suhteita ja vahvistaa luottamusta. Se on organisaation perusprosessi, jota ilman ei voida toimia. Organisaation vuorovaikutukseen vaikuttaa sen johtaja, hän luo työpaikalle oman vuorovaikutuskulttuurin, jonka vaikutus heijastuu kaikkialle organisaatiossa, kuin myös henkilökuntaan. Hyvä vuorovaikutus on suoraa ja rehellistä, osapuolia kunnioittavaa, vastavuoroista ja tavoitteellista. Jokaisella on oikeus tulla kuulluksi, eli kuunteleminen, pitää siis keskustella ja kuunnella. (Isotalus, Rajalahti, 2017, s. 160–161.)

#### 6.4 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus-sanalla tarkoitetaan henkilön kykyä toimia ilman kenenkään ohjauksen tai kontrollin tarvetta, siis kykyä johtaa itse itseään. Organisaatiossa henkilöstö on oma-aloitteista ja he haluavat toimia organisaation parhaaksi, vuorovaikutustaidot ovat suuressa roolissa ja varsinainen päätöksentekovoima on hajautettu, ja jokaisella on oman työnsä suhteen valta päättää, miten sen parhaiten tekee. Vanha, ylhäältä johdettu

organisaatio on hidas ja byrokraattinen tämän päivän muuttuvilla toimialoilla, jotka vaativat enemmän luovia ja itsenäisiä päätöksiä. Organisaation ja siinä toimiville asi-  
antuntijoille on vaihdettava vanha tapa tehdä ja annettava mahdollisuus tehdä työtä  
itseohjautuvasti. Tämä vaatii johtamiselta siirtymistä uuteen aikaan sekä nöyrymistä  
kyseenalaistamaan oma, vanha työtapansa. (Martela, 2017.)

Veros Oy, Psykologitoimisto Cresco Oy ja HR Legal Services Oy teettivät vuonna  
2019 tutkimuksen, jossa etsittiin tietoa siitä, miten työpaikoilla ajatellaan itseohjautu-  
vuudesta. Lisäksi haluttiin tietää, miten itseohjautuminen vaikuttaa esimiestyöhön ja  
johtamiseen. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että itseohjautuvammasta työkuultuu-  
rista voidaan saada merkittäviä hyötyjä. Huomionarvoista on myös se, että käsittee-  
seen liittyy ristiriitaisiakin uskomuksia, eikä käsitettä välttämättä tunnettu työpaikoilla  
ollenkaan. Tutkimuksessa selvisi, että suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että itseoh-  
jautuvilla työpaikoilla päätöksenteko oli nopeampaa, motivaatio korkeampi ja työ ko-  
ettiin merkityksellisemmäksi. Myös kielteisiä ilmiöitä tuli esiin, kuten työntekijöiden  
uupuminen ja yhteisen tavoitteen unohtaminen. Esimiehet ovat tutkimuksen mukaan  
keskeisessä asemassa itseohjautuvuuden onnistumisessa. Pitää siis määritellä, mitä se  
tarkoittaa käytännössä ja mitä hyötyjä tavoitellaan omassa organisaatiossa. Itseohjau-  
tuva kulttuuri edellyttää yhteisten pelisääntöjen rinnalla paljon vuorovaikutteista joh-  
tamista ja yhteisen tavoitteen kirkastamista. (Sahlman, 2019.)

Johtajalta itseohjautuvuus vaatii paljon viisautta. Itseohjautuvien organisaatioiden ku-  
vitellaan olevan onnellisia, innostuneita ja alati työtyytyväisiä tekemisiinsä. Samalla  
kuvitellaan sen myös olevan jonkinlainen velvoite, että näin kuuluu - pitääkin olla.  
Johtajan pitää luoda työyhteisöön turvallisuuden ilmapiiri ja antaa selkeät, realistiset  
tavoitteet, sekä niille ympäristö, joka ei tuota pettymystä. (Savaspuro, 2018.)

Jotta itseohjautuva työ toimii, on koko paketin oltava kunnossa, organisaation on toi-  
mittava johtamisen ja töiden organisoinnin suhteen. Jos itseohjautuvuudelta odotetaan  
liikaa, eikä organisaatio ole määrittänyt yhteisiä malleja tai tavoitteita, niin tilanne  
saattaa kääntyä itseään vastaan. Silloin vaarana ovat henkilöstön erilaiset terveys-  
huolet, sairastumiset, uni- ja uupumushäiriöt sekä stressaantuminen. Huonosti toteu-  
tettuna se saattaa lisätä työntekijälle oman rajattomuuden ja riittämättömyyden tun-  
netta. Oman työpanoksen riittävyys luo epävarmuutta. Mutta jos työntekijä tuntee

itsensä ja luottaa itseensä, on omatoiminen ja pystyy kantamaan vastuuta, tekee itsenäisiä päätöksiä ja tarvittaessa pystyy pyytämään apua ongelmiinsa, tilanne on erinomainen. Näissä asioissa vuorovaikutustaitojen merkitys on suuri. Vastuunotto omasta hyvinvoinnista korostuu ja silloin puhutaankin jo koko elämän johtamisesta ei pelkästään oman työn johtamisesta. (Vainio, 2019.)

## 6.5 Oma hyvinvointi

Kun tavoitteena on työhyvinvointi ja sujuva työ, kannattaa omaa toimintaansa suunnitella, seurata ja myös muuttaa tarvittaessa. Silloin pitää huomioida omat ajatuksensa ja tunteensa. Työpäivien jälkeen on huolehdittava palautumisesta ja elpymisestä. Itselleen kannattaa luoda tietyt päivittäiset rutiinit, joita noudattaa. Työt kannattaa tauottaa kellonaikojen ja päivien mukaisesti. Vietetään esimerkiksi kahvi- ja ruokatauot päivittäin aina samaan aikaan. Aikataulutetaan työt niiden kiireellisyyden mukaan ja kalenteroidaan työviikko etukäteen, eli suunnitellaan työjärjestys ja se, miten muut päivittäiset pakolliset asiat hoidetaan. Myös tavoitteet päivittäisille/viikoittaisille töille voi asettaa. Yhteydenpito kollegaan ja omaan tiimiin on tärkeää, yksin ei kannata jäädä asioita murehtimaan, vaan positiivinen ja ratkaisukeskeinen yhteistyö kannattaa koko organisaatiota. Omasta hyvinvoinnista pitää huolehtia, esimerkiksi pitää taukoja, vaikka tehdä tuolijumppaa tai piipahtaa vaikka ulkona happihyppelyllä. (Nikkinen, 2021.)

Työterveyslaitos on listannut erilaisia ongelmia, joita etätyöntekijä voi kohdata oman työn suunnittelemisessa ja joihin kannattaa miettiä itselleen sopivimmat keinot. Näihin kannattaa kiinnittää huomiota ja muokata itselleen oman näköiset ratkaisut.

- Löydä itsellesi sopiva rytmitys työntekoon
- Mieti haasteita, jotka liittyvät yhteisöllisyyteen, ja mieti miten ratkaiset ne
- Lisääntyneen digityöskentelyn aiheuttama kuormitus, miten helpotat sitä
- Sopimattomat tilat ja kotona työskentelyn kustannukset, pystytkö vaikuttamaan näihin
- Työaika voi venyä varsinkin kotona työskennellessä, työ- ja vapaa-aika voivat sekoittua, päättää itse omasta työajastasi
- Kotona työskentely vaatii sopeutumista koko perheeltä, ota huomioon kaikki

(Työterveyslaitos, 2021)

Kannattaa aloittaa oman työn tuunaaminen, eli omien työtapojen muokkaaminen ja muuttaminen mielekkäämmiksi. Päätä osallistua yhteisiin verkkohetkiin, esimerkiksi virtuaalikalvituolle kollegan kanssa. Tiimin jäsenillä on aina mahdollisuus osallistua myös konttorilla työskentelevien yhteisiin tiimipalaveri- tai verkkotapaamisiin teamsillä. Esihenkilöltä voi pyytää vinkkejä tai ehdotuksia työn tuunaamiseen liittyen. Uuden tiedon tai taidon opetteleminen virkistää ja se ehkäisee tylsistymistä. Muiden auttaminen, opastaminen ja ohjaaminen tuottaa mielihyvää itselle, ja on aina mukavaa jakaa tärkeää tietoa jokaiselle, joten anna hyvän kiertää. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan myönteisiä voimavaroja kannattaa vaalia, esimerkiksi arvostuksen ilmapiiristä ja työyhteisön tuesta, onkin eniten hyötyä kaikkien ihmisten hyvinvoinnille. (Sarkkinen, 2020.)

## 7 ETÄJOHTAMINEN

### 7.1 Etäjohtamiseen liittyvät haasteet

Monessa tutkimuksessa on todettu, että viestinnästämme 80 % on sanatonta ja 20 % sisältää asiaa. Siksi etätyöskentelyssä tärkeää pitää kamerat auki, jotta ei menetettäisi tuota pientäkään osuutta tärkeää tietoa.

Etäjohtaminen voi tuntua haastavalta, mutta kannattaa muistaa omat sisäisen motivaation lähteet eli vastuut merkityksellisyydestä, osaamisesta ja yhteisöllisyydestä. Yhteyden ja luottamuksen rakentaminen ja niiden ylläpitäminen ovat tärkeitä seikkoja. Uuden, inhimillisen työkuultuurin luominen tällä hetkellä, varmistaa menestyksen nyt ja tulevaisuudessa. (Nikkinen, 2021.)

Hybridityön johtaminen vaatii tulevaisuudessa entistä parempia sosiaalisia taitoja ja alaisilta itsensä johtamisen ja aloitteellisuuden lisäksi oman työn kehittämisen taitoja. Hybridityössä itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus korostuvat. Esihenkilön kanssa

tapahtuva viestintä, yhteiset kahdenkeskiset keskustelut ja motivointi kannustavat. Häneltä halutaan lisäksi yksilöllistä tukea työtehtävien suhteen. (Sweco, 2021.)

Virtuaalijohtaminen muuttuu ja sen on koko ajan haettava uriaan globaalissa informaatioteknologiamaailmassa. Haasteina verkossa johtamiselle nähdään esimerkiksi niiden henkilöiden motivoiminen, joita ei näe. Virtuaalijohtaminen on uusi normaali johtamisen muoto, eikä sitä pidä pelätä. Vanhat toimintamallit on päivitettävä tähän päivään sopiviksi, ja rikottava sukupolvia kestäneet vanhat säännöt ja oletukset. (Eklund, Lindholm & Salminen. 2019, s. 21–22.)

Virtuaalijohtaminen on osallistuvaa johtamista, jossa tiimin tavoite on saada toimintaa ja suoritekykyä paremmaksi. Tärkeiksi nähdään sitouttaminen, avoin tiedonkulku ja tehokas kommunikaatio ryhmän sisällä. Lisäksi tiimin sisäiset vaikutusmahdollisuudet lisäävät motivaatiota. Jos johtamista hoidetaan huonosti, voi tiimien ja johdon välille syntyä hyvinkin huonoja kokemuksia. (Eklund ym. 2019, s. 23–24.)

## 7.2 Etäjohtajan ominaisuudet

Organisaation ilmapiiri pohjautuu paljolti esihenkilön toimintaan, hänen persoonallisuuteensa ja johtamistyyliinsä. Parhaisiin tuloksiin pääsevä esihenkilö keskittyy henkilöstöön ja etäjohtamisessa on osattava toimia yhteistyössä kaikkien kanssa. Etäjohtamisen haasteena on löytää sopivat välineet ja keinot yhteydenpitoon. Erilaisten ihmisten johtaminen korostuu etäjohtajan työssä entisestään. (Vilkman, 2016, s. 138–139.)

Etäjohtajan työssä tarvittavia ominaisuuksia kuvataan alla kuvassa 6. Esihenkilön työssä sosiaaliset taidot ja vuorovaikutusosaaminen korostuvat, koska perinteiset tavat eivät enää riitä. Nyt yhteydenpitoon ja tiimin yhteistyöhön on löydettävä oikeita keinoja, hyödyntäen uusia välineitä. Virtuaalitiimin johtaminen edellyttää avointa keskustelukulttuuria, se edellyttää erilaisten mielipiteiden kuuntelemista ja kunnioittamista. Tärkeä taito on osata kuunnella ja olla läsnä. Virtuaalisen työn johtamisessa hyvät delegointitaidot korostuvat. Se ei tarkoita kykyä delegoida, vaan delegoinnin onnistuminen tarkoittaa, että työ tehdään asianmukaisella tavalla ja oikeaan aikaan.



Me-hengen rakentamiseen on esihenkilön osattava innostaa ja motivoida alaisiaan. Silloin tavoite ohjaa tekemistä annetun vision ja selkeiden tavoitteiden ohjaamana. Proaktiivisuudella tarkoitetaan vastuun ottamista tekemisistään ja hyvällä johtajalla on avoin, positiivinen ja monimuotoiseen tiimin johtamiseen soveltuva ratkaisukeskeinen asenne. Etäjohtamisessa nopea päätöksien teko, selkeä johtamistyyli ja oman tehtävän hoitamiseen tarvittava suunnittelu- ja organisointikyky hyödyntävät toiminnan koordinoinnissa ja tiimityön tehtävien jakamisessa. Nämä vaikuttavat myös koko tiimin tapaan toimia, siksi on tärkeää pitää linjat selkeinä. Uusien johtamistapojen myötä on kyettävä tunnistaa sellaiset toimintamallit, joita on hyötyä, vanhat mallit on siis hylättävä. Tämä vaatii joustavuutta jatkuvassa muutostilanteessa. Myös erilaisten persoonallisuuksien ja toimintatapojen kanssa tasapainoileminen vaatii joustavuutta. Kontrollista luopuminen on nostettu yhdeksi tärkeimmäksi tavoitteeksi esimiestyössä. Työntekijälle annettu vapaus oman työnsä suorittamiseen synnyttää motivaatiota ja sitoutumista työhön ja tämä taas lisää työntekijän halua olla luottamuksen arvoinen. Etäjohtamisen onnistuminen riippuu myös siitä, miten selkeiden tavoitteiden saavuttaminen on onnistunut. Tärkeintä on, että työntekijä on tehnyt oikeita asioita ja pystynyt priorisoimaan tekemisiään. Tavoitteet ja keinot mitataan työn edistymisenä ja onnistumisena. (Vilkman, 2016, s. 140–145.)



Kuva 6. Etäjohtajan osaamisalueet (Vilkman, 2016.)

”Huipputiimi tarvitsee taitavan valmentajan, joka on omistautunut asialleen, ja ymmärtää työnsä merkityksen. Nykymaailman hyvä valmentaja ohjaa joukkuettaan rinnalta, ei ylhäältä päin. Perinteinen, hierarkkinen ja käskyttävä esimies/alainen -suhde ei toimi tehokkaasti etätiimeissä, vaan nykyjohtajalla pitää olla kykyjä ja keinoja ohjata tiimiään monesta eri kanavasta (Eklund ym., 2019, s. 20. ja s. 184.)”

Valmentajan tehtäviin kuuluu kannustaa tiimiään, kommunikoida, rakentaa luottamusta, kasvattaa tiimihenkeä ja seurata työntekijän suoriutumista. Häneltä edellytetään osaamista ja vahvaa sitoutumista. Kaikkien tiimin jäsenten pitää tiedostaa yhteiset päämäärät ja etätiimityön vaatimat yhteistyötaidot. Tulevaisuuden haasteet liittyvät teknologiaan ja sen tuomaan hyötyyn, uusien ratkaisujen kehittämiseen, verkossa tapahtuvaan tiimityöskentelyn toteuttamiseen ja virtuaalijohtamiseen. Virtuaalijohtaminen on koko ajan yleistävämpi johtamisen keino myös meillä. Työorganisaatiot ovat hajallaan fyysisesti ja tietoteknillisesti, mutta toimivat silti yhteisen tavoitteen ja päämäärän eteen. Työ on siirtymässä muualle kuin varsinaisesti fyysisellä työpaikalla, eli esim. koteihin. (Vilkman, 2021.)

Valmentava johtaja laittaa työntekijän itse oivaltamaan ja ajattelemaan sekä toteuttamaan käytännössä asioita. Hän antaa palautetta ja tukee, jotta alaiset kehittyvät ja löytävät parhaat tavat toimia itsenäisesti sekä omat vahvuutensa. Valmentajamainen ote ja kysy fasilitoida tekemisiä lisää sitoutumista työhön. (Vilkman, 2016, s. 142.)

Esihenkilö vaikuttaa omilla valinnoillaan alaistensa työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Hän toimii esimerkkinä muille, joten oman työn suunnitteluun kannattaa satsata, se rauhoittaa ilmapiiriä ja edistää oman ja muiden jaksamista. Selkeiden pelisääntöjen luominen, töiden rytmittäminen ja hyvä suunnitelma parantaa fokusta ja tehokkuutta. (Tavaila, 2021.)

Esihenkilön kyky osallistaa omat alaisensa yhteisiin sopimuksiin ja toimivien käytäntöjen luomiseen on erittäin tärkeää. Silti kannattaa jättää joustovaraa, jotta työt kuitenkin saadaan hoidettua parhaalla tavalla. Jos on liian tiukat raamit, ne voivat heikentää paikallisesti asioista sopimista. Paikallisesti sopiminen edellyttää esihenkilöltä kaikkien näkemysten ja huolenaiheista keskustelemista. (Vilkman, 2021.)

Kauppalehdessä, ”Viivan alla” -blogissa Susanna Rantanen antaa omasta kokemuksestaan etäjohtamiseen 5 tärkeää ainesta;

1. ”Luottamus” – kaikista tärkein aines etäjohtamisessa. Jos se puuttuu, ollaan pulassa. Korjaamiseen tarvitaan selkeät odotukset, tavoitteet ja mittarit. Päämäärän tiedostaminen poistaa monta murhetta.
2. ”Etäviestintäkanavien määrittäminen” - käytännössä vain kolme kanavaa, yksi viralliseen, yksi epäviralliseen ja kolmas palautteen antamiseen. Liiallista viestintämäärää on vällettävä.
3. ”Etätyön yhteiset pelisäännöt” – omien töidensä organisointi, niin että itse kokee ne järkeviksi. Esimerkiksi aamutoimet, tauot ja lopetus. Tavoitettavuus ja käytettävyys yhteisissä asioissa olisi hyvä sopia.
4. ”Yksilöiden etäjohtaminen” – yhteydenpito alaisiin, keskustelut kasvokkain tai sähköisiä kanavia käyttäen (Teams, WhatsApp, Messenger)
5. ”Online kahvitauot ja yhteiset lounaat” – jos näitä toteutetaan etänä, niin kannattaa sopia yhdessä, miten toteutetaan. Esimerkiksi Teamsissa voisi toteuttaa yhteisen kahvitauon, silloin olisi mahdollisuus tavata muita etänä työskenteleviä kollegoita. (Rantanen, 2020.)

Esihenkilön on otettava huomioon myös oma jaksamisensa. Työpäivät venyvät pitkiksi ja töitä tehdään joskus myös vapaa-ajalla. Tähän liittyy työstä johtuvat paineet, erilaiset kokousputket ja hybridityön haasteet. Mitä vaativampi ja vastuullisempi asema sitä helpommin päivät venyvät. Fyysisen ja psyykkisen suorituskyvyn tasapainottaminen, omien tuntemusten ja ajatusten rauhoittaminen ja yleisesti ajanhallinta on oltava kunnossa, jotta hän pystyy kannustamaan ja innostamaan alaisiaan yhä uudelleen parhaimpiin suorituksiinsa. (Tavaila, 2021.)

### 7.3 Organisaation merkitys etäjohtamiselle

Jotta yhteiset linjaukset olisivat yhteneväiset, niiden tulisi lähteä johtoryhmätasolta. Tällöin pitää ymmärtää myös erilaisten valintojen seuraukset oman organisaation toimintakykyä ajatellen. Joten linjaukset kannattaa pitää riittävän yleistasoisina, jotta työn organisoiminen on silti tehokasta ja työn mielekkyys ei unohdu. (Vilkman, 2021.)

Johtamiskäytännöt pitäisi siis olla yhtenäiset. Jokaisella esihenkilöllä, tiiminvetäjällä ja paikallisjohtajalla kannattaa olla tietyt raamit ja työn johtamisen osaaminen. Kun työntekijöitä on hajautettu eri työpisteisiin voi hyvän yhteishengen ja yhteistyön tiedostaminen hankaloitua, silloin selkeät ja oikeudenmukaiset johtamiskäytännöt korostuvat. (Vilkman, 2021.)

Työyhteisöä pitääkin pystyä kehittämään tuottavammaksi ja työntekijöistä halutaan hyvinvoivempia ja sitoutuneempia. Alla oleva kuva on Lifted.fi -sivustolta. Blogin kirjoittaja Taneli Rantala on tutkinut suomalaisten organisaatioiden kanssaetätyön mahdollistamista ja kehittämistä. Kuva 7 esittää Rantalan tulkintaa etätyön ja hajautetun työn maturiteettitasoista.



Kuva 7. Etätyön 6 maturiteettitasoa organisaatiolle (Rantala, 2021.)

Käytännössä kuva kertoo, että mitä korkeammalla olet, sitä enemmän hyötyä yritys saa. Nousemalla taso kerrallaan ylemmäs, tulee työyhteisö tuottavammaksi sekä työntekijät voivat paremmin ja ovat sitoutuneempia. Tasoon vaikuttavat esimerkiksi vallitsevat asenteet, teknologia, omatoimisuus, joustavuus, luottamus, odotukset, ulkoiset tekijät, johtamistaidot ja itseohjautuvuus. Suomessa yleisimmät tasot ovat 1, 2 ja 3.

Pandemian aikana on jouduttu hieman nousemaan, mutta silti ollaan tason 3 ja 4 välillä.

Kuvaan 7 liittyen eri tasojen kuvauksia voi määritellä esimerkiksi seuraavasti. Tasolle 1 sijoittuvat yritykset, joissa ei pystytä tekemään etätöitä edes poikkeustapauksissa. Tasolla 2 olevissa yrityksissä etätö on mahdollista, mutta yritys on etätöön vastainen tai teknologia ulkopuolella kankeaa. Tason 3 yrityksissä taas sopeudutaan käyttämään etätöitä, mutta ei pidetä sitä varteenotettavana mahdollisuutena. Pidetään isoja etäpalavereja, joista suurimmalle osalle paikallaolijoista se on ajanhukkaa. Tällä tasolla ei luoteta työntekijään, ”isoveli valvoo”, ja vaaditaan työntekijöiden paikalla oloa kuitenkin koko päivä ja saatetaan jopa testailta ja valvoa että näin myös on. Tässä vaiheessa etätö saattaa olla huonompi vaihtoehto kuin lähityö. Tason 4 yrityksissä huomataan jo, ettei etätöissä kannata jäljitellä toimiston tapoja. Etätö on jo normaalia ja ensisijaista. Uudet toimintatavat paranevat ja vahvistuvat. Etäpalavereja vähennetään ja niitä järjestetään tehokkaampina uusien ominaisuuksien vuoksi. Viestintä muuttuu tekstipohjaiseksi ja sitä hyödynnetään laajasti. Yritys panostaa hyviin työkaluihin ja uusimpaan teknologiaan. Esimerkiksi nopea internet, hyvät kuulokkeet ja mikrofoni ja muutenkin hyvät työolosuhteet motivoivat työntekijää tekemään parhaansa. Tällä tasolla yritys haluaa, että työntekijät tapaavat toisiaan myös säännöllisesti fyysisesti. Tasolla 5 olevat yritykset ovat siirtyneet jo asynkroniseen ja aikariippumattomaan työskentelyyn. Valta jakautuu yrityksessä tasaisemmin, jokaisen kyvyt otetaan huomioon eikä huomioida vain ne äänekkäimmät tai nopeimmin ajattelevat. Työntekijöitä voi olla missä tahansa, heillä ei ole paikkariippuvuutta tai kellonaikoihin sitoutumista, mahdollisuudet ovat silloin suuremmat työskennellä myös ulkomailla. Luottamus on molemminpuolista. Taso 6 on yrityksen ”unelmatilaa”, työn tekeminen on vaivatonta, siitä nautitaan, se on hauskaa ja tulokset ovat huipputasoa. Etätöntyöntekijät voivat suunnitella elämänsä ja työn tekemisensä oman näköisekseen, koska ne ovat sulassa sovussa keskenään ja työntekijät ovat työssään luovempia ja parhaimmillaan. (Rantala, 2021.)

Tulevaisuuden haavekuva varmaan on, että kohdeorganisaatio sijoittuu tuolle portaalle 5. tai jopa 6. Suunnitelmia pitää tehdä ja rohkeasti kokeilla. Takaisin paluu on aina mahdollista, mutta ei suotavaa.

## 7.4 Huipputiimi

”Huipputiimi puhaltaa yhteiseen hiileen” – tuttu lausahdus, joka kuvastaa yhteen hit-sautuneesta, tavoitteellisesta ryhmästä työntekijöitä, joilla kaikilla on oma roolinsa tiimissä, mutta kuitenkin yhteisen tekemisen tavoite on kaikille selvää ja myös tärkeintä on sen saavuttaminen. Huipputiimien tulokset ylittävät kirkkaasti muiden vastaavien tiimien tulokset. Työ sujuu vaivattomasti ilman ristiriitoja ja tällaisen tiimin positiivinen vaikutus levittää muuhun organisaatioon hyvän tekemisen mallia. Tällaisesta tekemisestä syntyy työyhteisöön erilaisia flow-tiloja, jotka tuottavat uudenlaisia ajattelutapoja ja erilaisia innovaatioita. (Eklund, yms. 2019, s. 81.) Jokaisesta tiimistä voi muodostua huipputiimi, jos heillä on oikeanlainen valmentava huippujohtaja.

Huipputiimissä perusominaisuuksiin kuuluvat ensinnäkin selkeät, yhteiset päämäärät, joihin kaikki tiimiläiset kohdentavat voimavaransa. Toiseksi tiimihengen on oltava positiivinen ja tulevaisuuteen suuntautunut. Tiiminjäsenten välillä kulttuuri on avointa, läpinäkyvää ja tiimissä vallitsee keskinäinen luottamus. Vuorovaikutus ja yhteisymmärrys, sitoutuminen ja yhteisvastuu kuvaa myös hyvää tiimihenkeä. Henkilökohtaisina ominaisuuksina ovat jokaisen jäsenen selkeä rooli tiimissä ja vastuualue. Kaikilla on kuitenkin mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, koska tiimin sisällä voidaan jakaa johtamisvastuuta tehtävän ja tarpeen mukaan. Huipputiimissä jäsenet pyrkivät jatkuvasti parantamaan suoritustaan ja suoriutumista tuetaan. Tiimissä kaikki ovat myös kehityshaluisia. (Eklund, ym. 2019, s. 81–82.)

Tällaisten huipputiimien rakentamiseen käytetään apuna erilaisia henkilöarviointimenetelmiä, kuten esimerkiksi DISC-Assessment, Belbinin tiimiroolit, Workplace Big Five tai Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). (Eklund, ym. 2019, s. 82–83) Lisäksi persoonallisuuksia tutkitaan erilaisilla teorioilla ja näkemyksillä. Näiden kaikkien välillä vallitsee kova kilpailu, silti eroavaisuuksista riippumatta niillä on paljon samankaltaisuutta keskenään. Näillä kaikilla menetelmillä tutkitaan henkilöiden erilaisia persoonallisuuksia. Henkilön temperamentti on yksi tutkituimmista aiheista, koska se kuvaa tapaa reagoida erilaisiin tilanteisiin. Mutta se on vain yksi osa kokonaispersoonallisuutta. Koska olemme jokainen oma yksilömme ja siten myös erilainen kuin työtoveri, on hyvä oppia ymmärtämään, että tiimikaveri voi nähdä asiat eri tavalla kuin minä itse. Hyvään tiimiin kuuluukin erilaisia persoonallisuuksia ja niin on hyvä.

Työyhteisössä huomataan melko nopeasti, millaisia itse kukin kuitenkin olemme. (Dunderfelt, 2012, s. 19, 29 ja 93.)

## 8 TOTEUTUS JA TULOKSET

### 8.1 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastattelut toteutettiin pääosin sähköpostikyselyinä. Kyselyjä lähetettiin kahdelle ryhmälle. (Taulukko 2.) Ensimmäisessä haastatteluryhmässä haastateltiin työntekijöiden edustajia, esimerkiksi palveluneuvojia, talousasiantuntijoita sekä luotto- ja sijoituspuolen asiantuntijoita. Toiseen ryhmään valittiin esihenkilöiden edustajia; paikallisjohtajia ja eri palvelutiimien johtajia. Ensimmäisessä ryhmässä sähköpostikysely lähti 13 henkilölle ja sisälsi 8 kysymystä (Liite 1.). Vastausprosentti tässä ryhmässä oli 84,62 %. Toisessa ryhmässä sähköpostikysely lähti 7 henkilölle, heille oli 7 kappaletta kysymyksiä. (Liite 2.) Vastausprosentti heidän kohdallaan oli 71,43 %. Sähköpostit kaikille heille lähetettiin 30.12.2021 ja palautusaika vastauksille oli kaksi viikkoa, eli viimeinen palautuspäivä 14.1.2022.

Taulukko 2. Kyselyihin vastanneiden määrät

Vastaaja	Lähetetty	Vastannut	vastausprosentti
Työntekijät	13	11	84,62
Esihenkilöt	7	5	71,43
yhteensä	20	16	80

#### 8.1.1 Työntekijähaastattelujen tulokset

Henkilökunnan edustajille, eli työntekijöille esitettiin 8 kpl kysymyksiä (Liite 1 b.) Kyselyn aluksi haluttiin tietää, oliko haastateltava tehnyt etätöitä ja kuinka paljon hän oli tehnyt. Vastauksista selvisi, että näinkin pienessä otoksessa etätöskentelyn määrä vaihteli, osa ei ollut tehnyt ollenkaan ja osa teki satunnaisesti etätöitä. Yleisin syy, että

etätyötä ei ollut tehty, oli käytännön järjestelyiden hankaluus, perheellisillä työtilojen järjestäminen eli erillisen työtilan puute ja tekniset ongelmat, joihin voidaan laskea esimerkiksi kannettavan tietokoneen näytön pienuus, printterin puuttuminen ja linjayhteyksien epävarmuus. Etätöitä teki kuitenkin muutama haastatelluista noin 3–4 päivää kuukaudessa. Koronapandemian alussa tehtiin etätöitä enemmän, koska etätyösuositukset ja muut rajoitukset alkoivat heti laajasti ja esimerkiksi kohdeorganisaatioissa kasvokkain tapahtuvat asiakastapaamiset olivat hetken aikaa kokonaan kiellettyjä.

Kysymykseen, mikä motivoisi tekemään etätöitä, vastaajat kokivat, että etätyöskentely voi olla jopa tehokkaampaa kuin normaali työaika, koska silloin on mahdollisuus keskittyä olennaiseen, on oma rauha eikä mahdollisia häiritseviä tekijöitä ympärillä ole. Myös työn joustavuus ja oman työajan soviteltavuus omien ja perheen aikataulujen mukaan sai kannatusta. Henkilöstö oli innostunutta ja motivoitunutta etätöitä tehdessään. Itseohjautuvuus korostui ja suurimman osan positiiviset kommentit liittyivät ajankäytön hallintaan.

*”Perheellisen on arjen pyörittämisen kannalta helppo tehdä taustatöitä kotoa ja jos on itse hieman kipeä, eikä kuitenkaan konttorille oikein voisi mennä turtuttamaan ja vointi antaa myöden niin kotona voi hommat tehdä”*

Se mikä ei motivoi, liittyi yleensäkin työvälineisiin ja linjayhteyksien ja sovellusten toimimattomuuteen. Moni kertoi, että omat asiakkaat eivät halunneet asioida verkossa, vaan suostuivat siihen, että tavataan myöhemmin konttorilla kasvotusten. Työkavereiden ja kollegoiden live-tapaamisten merkitys kasvaa ja yhteisiä tiimipalavereja tai muita yhteisiä sovittuja tapaamisia odotetaan innoissaan. Myös etätyöajan yksinäisyyttä ja yksintekemisen yksipuolisuutta harmiteltiin.

Haasteelliseksi etätyöntekemisessä nähtiin esimerkiksi oman etätyötilan järjestäminen – siihen sisältyvä ergonomia ja käytössä olleet työvälineet kotona. Työtuolin ja -pöydän hankkiminen pelkästään etätyökäyttöön on kallista, jos niille ei muuten ole tarvetta. Asiakkaiden, varsinkin iäkkäiden, saaminen verkkoneuvotteluihin koettiin myös haasteellisenä. Ongelmia tuottivat myös linjayhteydet ja niiden toimivuus. Pienten lasten vanhempien on myös hankala järjestää rauhallista, häiriötöntä työtilaa kotona.



*”Virheelliset työasennot pidemmän päälle voivat johtaa hartia-, selkä- ja niskajumeihin, jotka taas pitkittyessään pitkiin sairaslomiin ja niihin ei tiimissä ole varaa, työt kaatuvat kuitenkin jonkun muun niskaan. Ja ylityöllistetty rasittuu ja sairastuu. Kierre jatkuu...”*

Etätyön ei koettu lisäävän työmäärää, vaikka monessa ulkopuolisessa tutkimuksessa niin mainitaankin. Työaika sen sijaan monen mielestä piteni, koska sitä ei huomattu rajoittaa. Lisäksi pitämättä jääneet kahvi- ja ruokatauot pidensivät työtunteja. Etätyökennellessä oli vaikeampi irrottautua työstä, mutta olla silti tavoitettavissa. Etäpäivinä koettiin myös, että työt tehtiin tunnollisemmin, koska tekemiseen sai keskittyä rauhassa ilman häiriöitä. Kohdeorganisaatiossa koettiin, että etätyöskentely toi työn tekemiseen vapauden valita, koska työnsä tekee, kunhan ne tulevat tehdyksi. Etätyön työajat eivät välttämättä olleet samat kuin konttorityöajat. Toisaalta etätyöskentelyn aikana kertyneiden jälkitöiden määrä oli lisääntynyt palatessa lähityöskentelyyn, konttorille palatessa arkistoinnit ja tulostettavat asiakirjat vievät runsaasti aikaa.

Yhteydenpito työtovereihin etäpäivien aikana suoritettiin yleensä omaa Teams-kanavaa käyttäen, joko viestejä kirjoitellen tai teams-puheluina soittaen. Myös Teamisiin perustettujen, sisäisten tiimien säännöllinen yhteydenpito koettiin tärkeäksi, esimerkiksi ”aamukahvit livenä” sai monta positiivista mainintaa. Kyseessä olevan kanavan kautta hoidettiin yhdessä myös erilaisia asiakascaseja. Teamsissä mietittiin ja pohdittiin erilaisiin pulmiin ja hankaliin tapauksiin parhaita ratkaisuja. Monilla tiimeillä oli myös oma WhatsApp-ryhmä keskinäistä yhteydenpitoa varten. WhatsApp koettiin käteväksi, sen kautta sai nopeimmin asiantuntijan kiinni ja apu oli nopeasti saatu. Työpuhelin on kuitenkin lähes kaikilla mukana jatkuvasti.

Etätyön tuottavuudessa vastaajat olivat pääosin samaa mieltä. Työntekijät kokivat tuottavuuden eri tavoin, riippuen siitä, mitä etätyönä tehtiin. Ohessa muutama hyvä esimerkki vastauksista:

*”Etätyö voisi hyvinkin olla tuottavampaa yksinäistä itsenäistä ajattelua vaati-  
viin töihin, jotka eivät siedä keskeytyksiä. Erilaisten suurten kokonaisuuksien  
valmistelu, raportointityö ja mahdollisesti opiskelu voisivat tuottavampaa  
etänä. Kuitenkin valmistelun ja opiskelun näkökulmasta itselleni tärkeää*

*sparrausta olisi huomattavasti vaikeampi hoitaa etänä. Myyntityössä koen, että hyvän myyntifiihkinen saamiseen ja jakamiseen tarvitsen ympärilleni ihmisiä. Etänä on myös hyvin vaikea saada rakennettua hyvää ryhmähenkeä. Itselleni on hyvin tärkeä päästä näkemään oman tiimini/yhteisöni ihmiset liveinä, jotta todella tunnen minä joukkueen ja keiden henkilöiden kanssa tätä työtäni teen”*

*”pankin näkökannalta varmasti, mutta onko sen henkilökohtaisesti pidemmän päälle järkevää? Toki keskeytymätöntä työaikaakaan tulla päivän aikana varmasti, mutta olenko pidemmän päälle tehokkaampi kuitenkin, kun jatkuvasti päivät venyvät liian pitkiksi.”*

*”Sanoisin että on. Keskeytyksiä ei tule huoneen ovesta samaan tapaan kuin konttorilla. On ehkä helpompi keskittyä juuri siihen, mitä on aikonutkin tehdä. Lisäksi ainakin mahdollisuus tehdä osittain etätöitä lisää työn mielekkyyttä ja työssä viihtyvyyttä, mikä taas kasvattaa tuottavuutta. Henkilöstön hyvinvointi → tuottavuus”*

Kun kysyttiin halukkuudesta tehdä eri työmallien mukaan työtä, ja jos vaihtoehtoina ovat etätöskentely tai hybridimallin mukainen työskentely, niin lähes 100 % vastaajista vastasi haluavansa tehdä tulevaisuudessa työtä hybridimallin mukaan. Tärkeänä koettiin fyysinen työyhteisöön kuuluminen ja pelkona etätöiden yksinäisyys ja tylsyys. Haasteltavien työnkuva oli sellainen, että kaikilla oli ollut mahdollisuus tehdä ja kokeilla myös etätöiden tekoa, joten vastausten yksimielisyys johtuu varmasti siitä. Kohdeorganisaatiossa on myös työtehtäviä, joita ei voi tehdä etänä, vaan ne on hoidettava konttoreissa. Tulevaisuudessa ehkä on mahdollista, että nämä työtehtävät muutettaisiin kiertäviksi ja silloin, myös tällä hetkellä kiinteästi noita töitä tekevät, pääsisivät mukaan hybridityömalliin.

*”Minulle sopii parhaiten hybridimalli. Haluan olla läsnä fyysisesti ja kuulua työyhteisöni edes osittain. On ihana juoda aamukahvit työkavereiden kanssa, silloin jutellaan vapaammin ja voidaan myös vaihtaa työtilanteesta ajatuksia. On myös kiva käydä silloin tällöin lounaalla yhdessä tai nauttia lounasta konttorilla yhdessä”*

*”Jos saisin valita niin tuo hybridimalli. On mielettömän ihanaa, kun voin ottaa työt mukaan ja lähteä vaikka mökille niitä tekemään. Toki itse sosiaalisena henkilönä pidän konttorilla työskentelystä. Omat asiakkaani tykkää tulla neuvottelemaan kasvotusten konttorille, joten tästä syystä hybridimalli sopii minulle. Toki edelleenkin kaikki asiakkaat eivät halua verkkotapaamisia, joten konttorilla on myös oltava”*

*”Hybridimallin mukaisesti. Molemmissa työskentelytavoissa on etuja. Pidän etätöistä, mutta en kuitenkaan haluaisi olla koko ajan etänä, sillä se varmasti*

*alkaisi tuntua tylsältä ja yksinäiseltä. Esim. pari päivää viikossa tuntuu sopivalta vaihtelulta ja lisää työn mielekkyyttä”*

Etätyössä työntekijät kokevat joskus olevansa yksin töidensä kanssa ja silloin suuri vastuu työntekijän jaksamisesta ja hyvinvoinnista on esihenkilöllä. Kyselyssä tiedusteltiin mitä silloin pitäisi huomioida esimerkiksi johtamisen osalta. Itseohjautuvassa organisaatiossa ei koettu, että esihenkilön pitäisi pitää yhteyttä joka päivä. Johtamisessa on tärkeää, että henkilöstö tietää omat tavoitteensa ja pyrkii itseohjautuvasti niihin. Tavoitteisiin kannustaminen, seuranta/saavuttaminen kuuluvat esihenkilön työhön. Jos tavoitteet saavutetaan, annetaan asiantuntijan tehdä itsenäisesti työtä hyvän pankkitavan ja omien toimintamalliensa mukaan. Vastauksissa mainittiin, että *”esihenkilön tärkein tehtävä onkin saada asiantuntija kukoistamaan ja se onnistuu parhaiten tukemalla, oivalluttamalla ja luottamalla häneen”*.

Johtajan on oltava joka tapauksessa tavoitettavissa, vaikka ei välttämättä fyysisesti. Keskinäisten, säännöllisesti pidettävien keskustelujen merkitys korostuu, kun työtä tehdään itsenäisesti. Etätyöskentelijä on muistettava kutsua mukaan (Teamsin välityksellä), jos järjestetään ylimääräisiä palavereja ja huomioitava yhteydenpito häneen muutenkin. Yhteydenpito tiimiläisiin pitää muutenkin olla tasapuolista ja samanarvoista lähi- ja etätyössä.

Kysymykseen oletko valmis kokeilemaan hybridimallia? vastaukset olivat yksimielisen lyhytsanaisia: ”Olen valmis kokeilemaan. - Todellakin. - On hienoa, että töitä voi tehdä monella eri tavalla. - Ehdottomasti! - On jo käytössä. - Mielelläni. - Olen kyllä.”

Nämä vastaukset antavat vahvistusta tulevaan työmallimuutoksen suunnitteluun, tietäen että paikalliskonttoreilla jokainen on halukas ja valmis muuttamaan omia työskentelytapojaan. Työntekijöiden vastauksissa ei ollut yhtään kielteistä tai edes negatiivista palautetta siitä, etteikö kukaan haluaisi edes kokeilla, miten hybridityö omalla kohdalla onnistuisi.

### 8.1.2 Esihenkilöiden edustajien haastattelut ja tulokset

Esihenkilöiden edustajille kysymyksiä oli 7 kpl (Liite 2 b.) Kysymykset esihenkilöille liittyivät lähinnä heidän omaan johtamistapaansa ja niihin kokemuksiin, joita etäjohtaminen on tuonut parin viime vuoden aikana. Kohdeorganisaatiolla on laaja konttoriverkosto ja konttorien välimatkat ovat pitkiä, joten esihenkilö saattaa joutua liikkumaan paljon konttorien välillä pitääkseen yhteyttä omaan tiiminsä jäseniin. Organisaation omat korona-ajan säännöt kielsivät pitkään konttorien välillä liikkumisen, joten esihenkilöitä ei kaikilla alueen konttoreilla nähty säännöllisesti.

Esihenkilöiden tavoitettavuus on kuitenkin erittäin tärkeää henkilöstölle, olivat he tavoitettavissa etänä tai kasvotusten. Haastateltavien omasta mielestä heidän tavoitettavuutensa oli hyvä ja he osaavat käyttää viestintään oikeita välineitä. Sisäiseen viestintään käytetään Teamsia ja sähköpostia, lisäksi WhatsApp on myös käytössä. Henkilökohtaiset Outlook-kalenterit avautuvat kaikille, joten esimerkiksi esihenkilöiden poissaolot nähdään sieltä. Esihenkilö käy jokaisen alaisensa kanssa viikoittain lyhyen katsauksen, eli ”aitovartin”, liittyen viikon aikana tullessiin asioihin, kysymyksiin tai ongelmiin liittyen. Silloin keskustellaan kahden kesken tärkeistä ja ajankohtaisista aiheista, esimerkiksi jokaisen työtilanteesta, onko töitä liikaa vai liian vähän. Kaikille alaisille on kalenteroitu niihin sovittuun aikaan tapaamisajat, joko kasvokkain konttoreilla tai Teamsin kautta. Osa esihenkilöistä kertoi järjestävänsä myös face to face -tapaamisia säännöllisesti, myös etänä olevien henkilöiden kanssa. Näissä tapaamisissa yleensä jutellaan päivän polttavista asioista, ei välttämättä yksilöityjä aiheita, vaan esimerkiksi tsempataan ja toivotellaan mukavaa työpäivää. Palaverit järjestettiin pääasiassa verkossa, Teamsin välityksellä.

Myös esihenkilöiden pääasiallinen kommunikointiväline on Teams-kanava. Teamsia voidaan käyttää puhelimenä, tekstiviestimenä tai ”kamerat auki” -tapaamisissa. Sähköpostia tai WhatsAppia käytetään, kun pitää ilmoittaa tai tiedottaa kirjallisissa muodossa, ohjeistuksissa tai tiedotteissa. Live-tapaamisia on harvemmin, mutta esimerkiksi omien tiimien säännöllisiä tiimipalaveripäiviä pyritään järjestämään kaikkien ollessa paikan päällä ja paikkaa vaihdellen organisaation eri konttoreilla.

Tiimin yhteishengen vahvistaminen kuuluu koko henkilöstölle, mutta suuri vastuu hengestä on esihenkilön harteilla. Miten vahvistetaan yhteishenkeä -kysymykseen esihenkilöiltä tuli paljon mainintoja avoimuuden, kehumisen ja kannustamisen puolesta. Näillä nähtiin suuri merkitys koko tiimin yhteishenkeen. Mukava oli lukea myös esihenkilöiden omia ideoita hengen ylläpitämiseen tai parantamiseen. Positiivisuutta korostettiin, puolin sekä toisin, ”positiivisuutta kannattaa viljellä ja yritetään löytää kaikista asioista positiiviset puolet”.

*”Edistämällä tiimiläisten kesken toistensa auttamista”*

*”Yhteisillä keskusteluilla, palavereilla ja pienillä yllätyksillä välillä. Esim. ennen joulua yhteinen aamupala koko tiimille läheisessä kahvilassa”*

*”Oma vahvuuteni on yhteishengen luominen ja nostattaminen. Jokainen tiimiläinen on yksilö ja heidät pitää oppia tuntemaan, jotta voi viedä asioita eteenpäin siten että yhteishenki paranee. Tiimin yhteishenki ei ole itseisarvo vaan sitä pitää vaalia viikoittain sekä puheissa ja teoissa. Me olemme puhuneet tästä aiheesta todella tiiviisti ja puhumme jatkossakin, jotta kaikki ymmärtävät sen tärkeyden ja puhaltavat mahdollisimman optimaalisesti yhteen hiileen”*

Henkilökunnan yhteishengen vahvistamiseksi ollaan siis valmiita tekemään paljon työtä. Hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu olla esimerkillinen yhteishengen rakentaja. Tsemppaus ja kannustus kuuluvat jokaisen esihenkilön jokaiseen arkipäivään, silloin kun halutaan omasta tiimijoukkueesta yhtenäistä ja kaikki yhdessä yhteen hiileen puhaltajaa. Myös palautteen anto kuuluu esihenkilölle, sen antaminen voi joskus olla hankalaa, jos on epävarma itsestään ja omasta kyvystään olla esimerkkinä ja esihenkilönä. Myös esihenkilö haluaa yhteistyökykyisen, rehellisyyttä ja avoimuutta henkivän henkilökunnan.

Kun kysyttiin, mitä positiivisia asioita nostaisit esiin etätyöskentelyn mahdollisuuksista, kysymyksellä haettiin niitä hyviä puolia etätyöskentelystä ja -keinoista, joita voitaisiin korostaa henkilöstölle siirryttäessä hybridityömalliin. Samoin kuin työntekijöiden vastauksissa myös esihenkilöiden vastauksissa mainittiin, että keskittyminen työn tekemiseen on parempaa etätyössä.

Vastauksissa mainittiin lisäksi esimerkiksi työaikasäästöt työmatkoissa, vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen helppous, oman ajankäytön hallinta ja työskentelyn tehostaminen, aikataulutuksen eli kalenteroinnin hallinta. Näitä samoja asioita arvostivat myös työntekijäpuolen kyselyyn vastanneet.

Lisäksi positiivisia asioita löydettiin liukuvan työajan käytössä ja liiketoiminnan hoitamista yli konttorirajojen. Viimeksi mainittu on uutta palvelumuotoa vuoden 2022 alusta. Palvelua annetaan asiakkaan paikkakunnasta ja asiointikonttorista riippumattomista kohdeorganisaation konttorista vain. Lähinnä asiointi tapahtuu verkkoneuvotteluna. Näin nopeutetaan asioiden käsittelyä, jotta asiakkaan haluama palvelu hoidetaan mahdollisimman jouheasti ajasta ja paikasta riippumatta, ja yhteistyö pankin ja asiakkaan välillä hoituu vaivattomasti ja todella nopeasti.

Kysymyksestä, onko hybridityön johtamisessa eroa nykyiseen, osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei usko uudella työmallilla olevan suurta eroa aiemmin olleeseen johtamistapaan. Osa vastaajista oli toiminut jo etäesihenkilönä, joten oma käytäntö oli jo muodostunut jouhevaksi. Hybridityön johtamisessa korostuu suunnitelmallisuus ja läsnäolotunteen varmistaminen entistä enemmän. Johtaminen vaatii myös selkeitä toimintatapoja, sekä päätöksiä siitä, mitä tehdään etänä ja miten tekemistä seurataan tai miten siitä raportoidaan. Oma tavoitettavuus ja tiimin yhteisten hetkien tärkeys korostuu, kun tiimiläisten fyysinen läsnäolo on muutoin haastava toteuttaa. Tärkeää on muistaa se, että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti, huolimatta missä kukin kulloinkin fyysisesti työskentelee. Jokaiseen on pidettävä yhteyttä ja muistettava myös muussa viestinnässä. Koska kohdeyrityksessä on kuitenkin johtamisen rooli muuttunut fuusion 2019 ja koronapandemian myötä, ei tulevaisuuden rooli johtamisessa muutu kovinkaan paljon.

Hybridityömallin johtamisessa vastaajat eivät nähneet suuria johtamisen muutoksia tämänhetkisen malliin nähden. Myönteisenä asiana mainittiin, että tiimiläiset ovat kokemuksien mukaan olleet motivoituneempia, joten sekin tuntui esihenkilöstä hyvältä. Tähän johtamisen malliin on nyt jo totuttu ja se tuntuu luonnolliselta ja nykyaikaa vastaavalta. Lisäksi tuloksista oli havaittavissa, että esihenkilötkin ovat innostuneita ja ottavat uuden mallin avosylin vastaan ja että he uskovat, että jokaiselle löytyy sellainen työskentelymalli, jossa pystytään toteuttamaan itseään parhaiten ja samalla kuitenkin

muistetaan tavoitteet ja tuotetaan paremmin. Osaa esihenkilöitä kiinnostaa oman osa-alueen kehittäminen johtamisen näkökulmasta, jotta tiimi pärjäisi ja tuottaisi mahdollisimman hyvin.

Lisäkoulutusta johtamistapaan ei kaikkien mielestä ole tarpeellista saada, mutta sparraus ja muu valmennus on tervetullutta. Lisäksi esihenkilöitä kiinnostaa oman työn osaamisen syventäminen ja kehittäminen, keskustellen ja vertaillen toisten samassa asemassa olevien kokemuksiin käytännössä. Lisäksi esihenkilöiden mielestä olisi hyvä kerrata pankkitason yhteiset linjaukset ja keskustella tärkeimmistä asioista niin, että kaikki myös ymmärtävät missä mennään ja mitä tarkoitetaan. Erikseen hybridimallin johtamistapaan ei kukaan koe lisäkoulutusta tarpeelliseksi.

## 8.2 Forms-kysely koko henkilöstölle ja tulokset

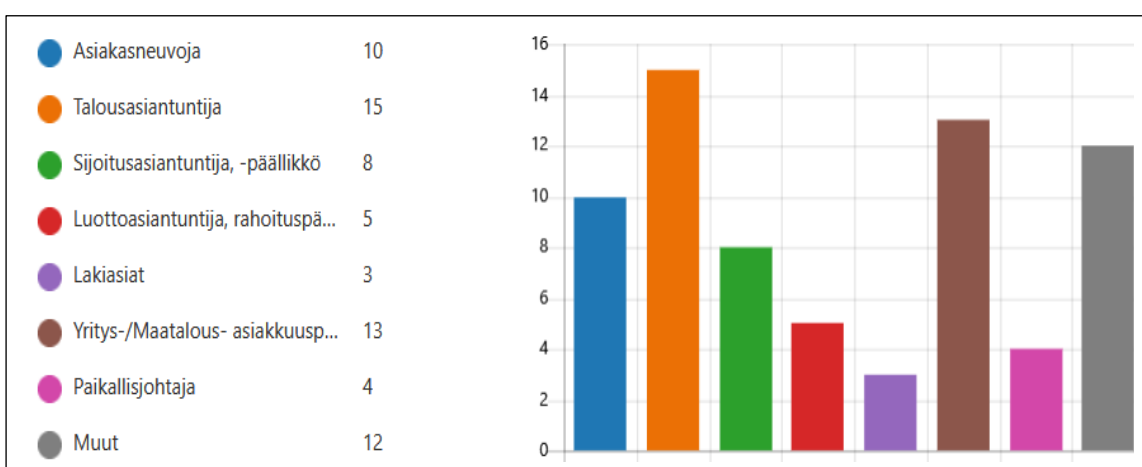
Koko Aito Säästöpankin henkilökunnalle (118 kpl) lähetettiin henkilökohtaisiin työ-sähköposteihin sähköpostiviesti (Taulukko 3.) ja linkki Microsoft Forms-kyselyyn (Liite 3). Osaa heistä sähköposti ei kuitenkaan tavoittanut perhevapaiden, lomien ja muiden poissaolojen vuoksi. Kyselyyn vastasi 70 henkilöä, vastausprosentti oli 59,32 %. Kyselyssä käytetyllä Office 0365-ohjelman Formsilla luotiin kyselylomake, joka sisälsi monivalintakysymyksiä, pudotuslistoja tai numeroasteikkoja. Kyselyyn vastattiin anonymisti. Kyselypohjana käytettiin Työterveyslaitoksen laatimaa valmista kyselypohjaa vuodelta 2021, jota muokattiin kohdeorganisaation tarpeita vastaavaksi. Kyselyllä haluttiin selvittää organisaation henkilöstön kokemuksia aiemmin tehdystä etätyöstä ja odotuksia tulevasta työmallimuutoksesta. Kysymyksiä oli kaikkiaan 17 kpl, joista valintatehtäviä 12 kpl ja kolmeen tehtävään pyydettiin vastaamaan omin sanoin, tekstimuotoisena ja kahteen viimeiseen tehtävään vastattiin tähtiarvioinnilla (1–5 tähteä).

Taulukko 3. Forms-kyselyyn vastanneet

Kyselyitä lähtenyt	Vastauksia	vastausprosentti
118 kpl	70 kpl	59,32 %

Alussa kysymyksillä kartoitettiin tietoja vastaajasta; missä konttorissa pääasiassa toimii, mihin asiantuntijaryhmään kuuluu ja mikä on oma työnkuva. Vastauksia saatiin jokaiselta konttorilta ja jokaisesta tiimistä, joten siinä suhteessa vastausmäärä oli hyvä.

Kuviosta 1. selviää, että kyselyyn vastanneista eniten työskenteli talousasiantuntijoina. Talousasiantuntijat toimivat henkilöasiakkaiden palveluiden parissa, kuten päivittäis- ja luottoasioiden asiantuntijoina. Seuraavaksi eniten vastasi yritys-/maatalouspäälliköt ja -asiantuntijat, jotka toimivat yritysten ja maatalousasiakkaiden kokonaisasiakkuuksien asiantuntijoina.



Kuvio 1. Vastaajat työnkuvan mukaan

Kun kysyttiin etätöskentelyn mahdollisuudesta, vastaajista 69 henkilöä kertoi, että pystyisi tekemään omaa työtään myös etätöenä ja vain 1 vastaajista oli sitä mieltä, ettei pysty omaa työtään tekemään etänä.

Etätöitä kertoi tehneensä (Kuvio 2.) satunnaisesti 35 % vastaajista (24), 1–3 kertaa viikossa 30 % (21) ja muutaman kerran kuussa 14 % (9). Vakituisesti kohdeorganisaation henkilökunnasta etätöitä teki 12 % (8). Oli myös heitä, jotka etätöitä eivät vielä olleet tehneet ollenkaan.

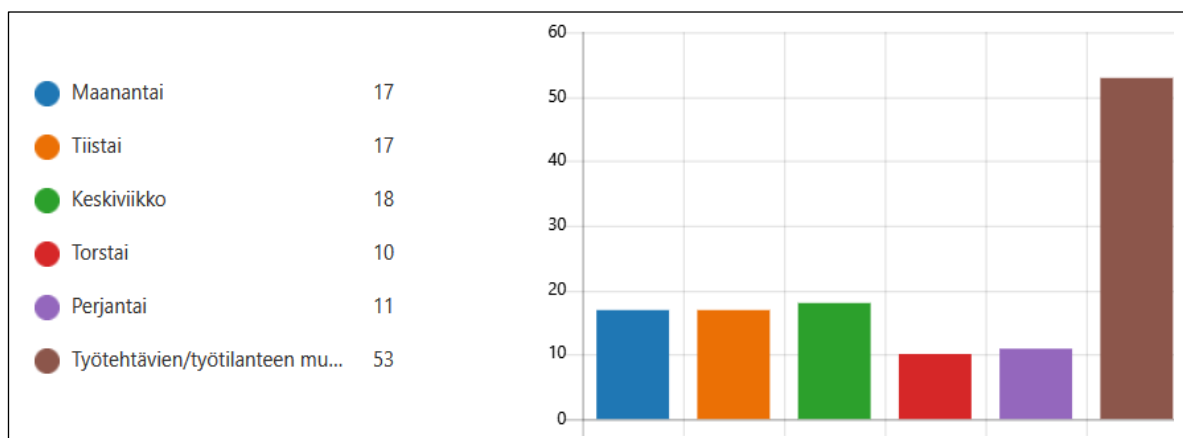




## Kuvio 2. Etätyötä jo aiemmin tehneet

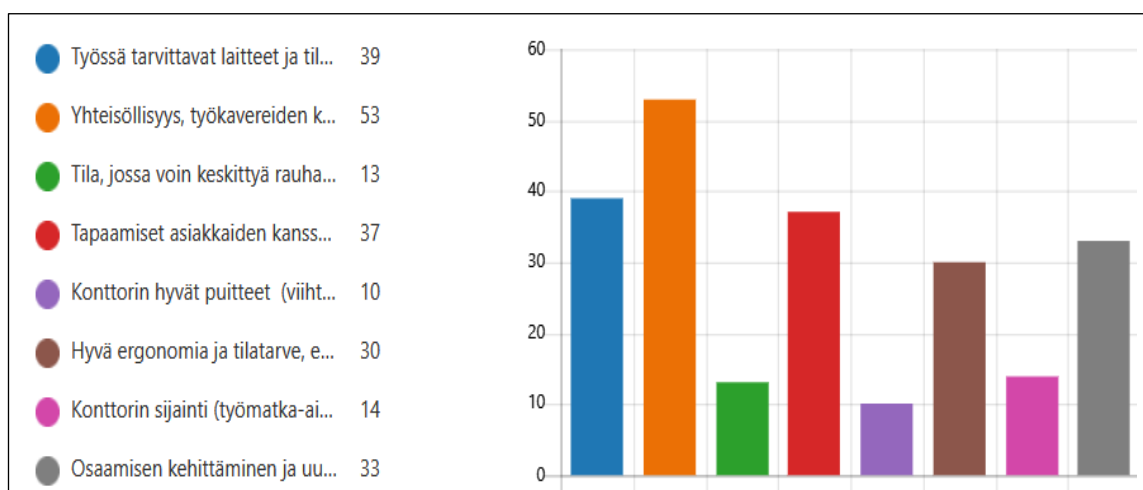
Kyselytutkimuksen mukaan 65 % vastaajista (45) koki erittäin tärkeänä, että organisaatiossa etätyön tekeminen on mahdollista ja melko tärkeänä 32 % (22). Vastaajista 47,83 % on valmis tekemään etätöitä 1–2 päivää viikossa, seuraavaksi valittiin enemmän kuin kaksi päivää viikossa -vaihtoehto, se sai 17,39 % annetuista vastauksista.

Kun kysyttiin niistä viikonpäivistä (Kuvio 3.), jolloin vastaajat mieluiten työskentelisivät konttorilla lähityössä, ylivoimaisesti eniten kannatusta sai vaihtoehto, jossa lähityöpäiviä ei määritellä ennakkoon vaan ne sijoittuisivat työtehtävien tai työtilanteen mukaisesti. Tähän vastaukseen sai valita useammankin vaihtoehdon.



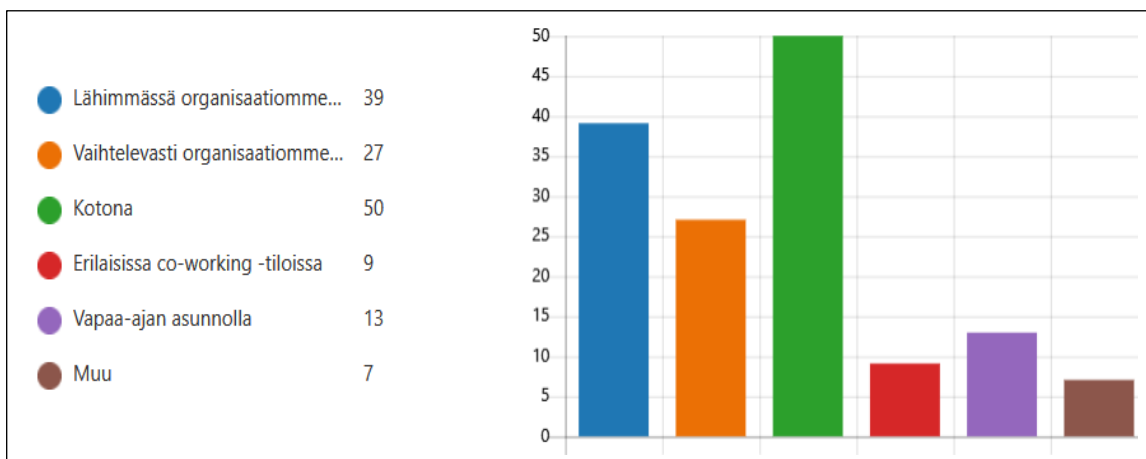
Kuvio 3. Miten sijoittaa lähityöpäivät

Kysyttäessä mitkä asiat saivat vastaajan tulemaan konttorille (Kuvio 4.), tärkeimmäksi syyksi kerrottiin yhteisöllisyyden, työkavereiden kohtaamisen ja yhteiset kahvitauot. Erittäin järkevä ja pätevä syy on myös seuraavaksi eniten valittu: Työssä tarvittavat laitteet ja tilat. Asiakastapaamiset konttorilla sai myös monelta äänen lähi- eli konttorityöskentelylle.



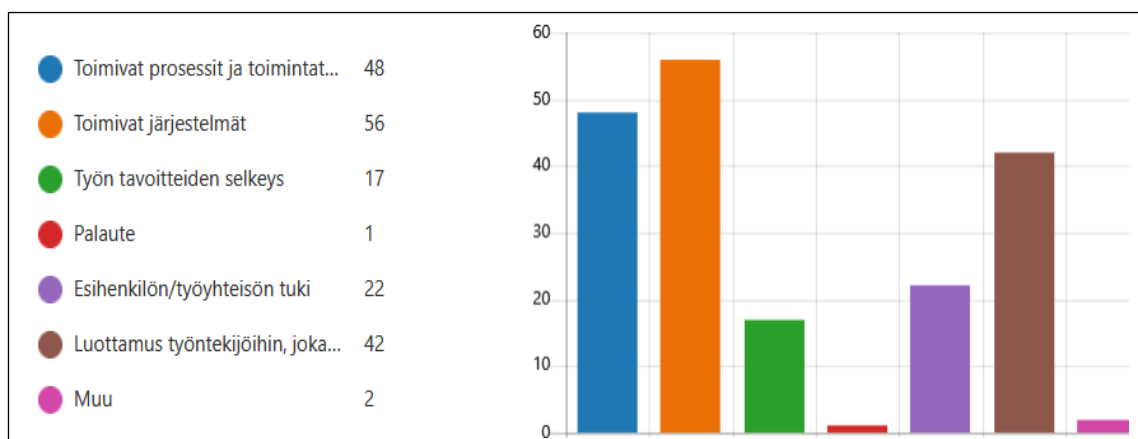
Kuvio 4. Mitkä syyt saivat sinut konttorille tulevaisuudessa?

Etätyötä voi tehdä ajasta ja paikasta riippumatta missä vain. Kysymykseen, missä mielelliten tekisi töitä tulevaisuudessa (Kuvio 5.), suurin osa vastaajista ilmoitti, että haluaa tehdä etätyötä kotonaan. Seuraavaksi eniten kannatusta sai lähin organisaation toimipiste ja kolmanneksi vaihtoehto ”vaihtelevasti organisaatiomme toimipisteissä”. Kysymyksessä ei eritelty etä- tai lähityömahdollisuutta, eli vastaus voi olla esim. etätyö toisella konttorilla.



Kuvio 5. Missä haluaisit tehdä töitä tulevaisuudessa?

Työn sujuvuus työntekeksen kannalta on tärkeää ja silloin sen tekemiseen liittyy monenlaisia käytännön tarpeita. Kysymykseen, mikä on tärkeintä työn sujuvuuden kannalta tulevaisuudessa, (Kuvio 6.), valittiin vastausvaihtoehto ”toimivat järjestelmät”. Lähes saman verran ääniä sai ”Toimivat prosessit ja toimintatavat”. ”Luottamus työntekijöihin, joka näkyy mahdollisuutena itse suunnitella milloin ja miten työnsä tekee” sai myös paljon kannatusta. Tähänkin kysymykseen sai valita useamman vaihtoehdon.



## Kuvio 6. Mikä on tärkeintä työn sujuvuuden kannalta tulevaisuudessa?

Kyselyssä pyydettiin myös kertomaan, miten vastaajat haluavat tulevaisuudessa tehdä työtä (Kuvio 7.). 90 % kyselyyn vastaajista (63 henkilöä) vastasi, että haluaa tehdä hybridityötä, eli lähi- ja etätyötä työtehtävien sallimissa rajoissa. Pelkästään läsnätyötä konttorilla haluaa tehdä vain 10 % (7 henkilöä).

Avoimessa kysymyksessä ”Minkälaisia asioita pitäisi huomioida, mikäli työskentelisit kokonaan etänä mm. työpisteesi osalta ja johtamisen osalta?” saatiin kaikkiaan 53 vastausta. Tärkeimmäksi seikaksi vastaajat mainitsivat hyvän ergonomian tärkeyden ja tarpeellisuuden. Vastauksissa ehdotettiin myös työterveyden kautta saatavaa neuvontaa ja ohjeistusta myös etätyöpisteen ergonomiaongelmiin. Kotityötila pitää olla rauhallinen ja muutenkin työskentelyyn hyvät olosuhteet, tärkeimpinä seikkoina mahdollisesti säädettävä työpöytä ja -tuoli ja hyvä valaistus. Työvälineet pitää olla asianmukaiset; lisänäyttö tarpeeksi suuri, langaton hiiri ja kuulokkeet, silppuri, tulostin/skanneri ja erillinen työnantajan kustantama nettiyhteys, ei käytetä oman kännykän kautta. Järjestelmien pitää toimia ja niiden toimivuus/luotettavuus pitää olla lähes 100 % varmaa.

Lisäksi tärkeänä pidettiin tiivistä yhteydenpitoa muihin tiimiläisiin, niin esihenkilöihin kuin työkavereihin, ja sen pitää olla säännöllistä. Säännölliset Teams-palaverit tiimeissä, kaikkien yhteiset virtuaalikaivuhetket ja esihenkilöiden/sparraajan/työparin tavoitettavuus ja matalan kynnyksen yhteydenotot, esihenkilöllä pitää olla edelleen aikaa myös etätyöntekijälle.

Haasteina mainittiin työajan ja vapaa-ajan rajojen muistamisesta, pankkisalaisuuden alaisten asioiden käsittely ja muu tietoturvallisuuteen liittyvät asiat, esimerkiksi asiakirjojen ja tulosteiden säilyttäminen ja hävittäminen.

Ehdotettiin myös henkilökohtaisten työtehtävien uusjakoa, kenen pitäisi suorittaa konttorilla pakolliset tehtävät, kuten tekniset asiat, markkinoinnilliset ja konttoritilan viihtyvyyteen liittyvät asiat? Lisäksi kaivattiin selkeitä ohjeita ja opastusta käytännön tehtäviin, esimerkiksi ”miten löydän intran ohjeista juuri sen asian, jota etsin?”

Kysyttäessä ”Mitkä asiat koet erityisen haastaviksi työskennellessäsi etänä?” saatiin paljon samoja vastauksia kuin edelliseen kysymykseen. Monen mielestä eniten haastavia asioita etätyöskentelyssä ovat ergonomiaan liittyvät järjestelyt, työtilan järjestäminen, puutteelliset työvälineet, työrauhan puute ja linjayhteysongelmat. Yksittäisinä haasteina koettiin esimerkiksi etätyöntekijän yksinäisyys ja yhteisöllisyyden puute ja sosiaaliset kanssakäynnin tarpeet, myös tiimityöskentelyä ja porukkahenkeä kaivattiin etätyöskennellessä. Verkkoneuvottelujen käyminen oli haastavaa etätyöpaikalta ja se oli myös mainittu useammassa vastauksessa.

Kahteen viimeiseen kysymykseen annettiin arvosana tähtimerkeillä. Huonoin arvosana oli 1 tähti ja paras arvosana oli 5 tähteä. ”Esihenkilön yhteydenpidosta etätyöpäivinä” 59 henkilöä antoi keskiarvosanaksi 4 tähteä viidestä. 73 % vastaajista antoi 4 tai 5 tähteä, mutta osan mielestä esihenkilöt pitivät huonosti yhteyttä, eli 1 tähden arvoisesti etätyöntekijöihin. Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin ”Kuinka paljon työkaveiden live-tapaaminen säännöllisesti vaikuttaa työmotivaatioon”. Vastauksista keskiarvoksi saatiin 4,05. Vastauksia antoi 66 henkilöä, joista 74 % antoi vastauksen 4–5 tähteä.

### 8.3 Hybridityömalli kohdeorganisaatioon

Tämän tutkimustyön tavoitteena oli selvittää haastatteluilla ja kyselyllä, mitä mieltä kohdeorganisaatiossa työskentelevät ovat nykyisin käytössä olevan työmallin muuttamisesta hybridityömalliksi. Työmallimuutoksen lopullinen käytäntöön ottaminen on kuitenkin pitkä prosessi, eikä sitä tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikana saada valmiiksi, mutta näin kerätyllä tiedolla on kuitenkin hyvä pohja lähteä rakentamaan uutta työmallia. Tutkimustyössä saatiin paljon tietoa siitä, miten kohdeorganisaation henkilökunta on kokenut etätyöskentelymahdollisuuden ja miten jokainen omalta kohdaltaan on soveltanut sitä omiin työtilanteisiinsa sopivalla tavalla. Tutkimustulosten mukaan kohdeorganisaatiossa etätöitä oli tehnyt n. 95 % koko henkilöstöstä koronapandemian aikana, joten kyselyllä saatiin hyvä kokonaiskuva tämänhetkisestä tilanteesta. Haastatteluihin ja kyselyihin vastanneet henkilöt edustivat laajasti koko organisaation henkilöstöä.

Koska organisaatio on suuri ja erilaisia työtehtäviä on paljon, myös aiemmin etätöihin käytettyjen työpäivien keskimääräinen lukumäärä vaihteli konttoreissa työnkuvan mukaisesti. Haastattelukysymysten perusteella yli 60 % henkilöstöstä olisi valmis tekemään hybridityötä jopa viikoittain, kun omat tehtävät ja työtilanne siihen sopivat.

Koronapandemia tulee muuttamaan työtapojamme pysyvästi. Viimeisten kahden viime vuoden aikana olemme kokeneet sen, että pystymme toimimaan menestyksellä myös etänä. Työn tekemisen monimuotoisuuden lisääntyminen johtaa henkilöstön mahdollisuuksiin sopeuttaa omaa työtään entistä joustavampaan työ- ja yksityiselämän tasapainoon.

### 8.3.1 Pelisäännöt

Tutkimuksessa toivottiin, että kohdeorganisaatiolle tehtäisiin yhteiset pelisäännöt. Niihin kuuluisivat esimerkiksi sisäisen viestinnän keinot ja siihen käytettävät välineet, eri palvelualueiden nimetyt vastuuhenkilöt, yhteiset toimintatavat miten eri asioita tehdään samalla tavalla, arkistoinnin ohjeet ynnä muut. Hybridityön pelisäännöt kannattaa suunnitella yhdessä henkilöstön tai henkilöstön edustajien kanssa, silloin niistä saadaan eniten hyötyjä irti. Henkilöstön odotukset ja näkemykset omien työmallien muutoksista olisi myös hyvä huomioida, sillä sivuuttamalla ne täysin, voidaan aiheuttaa pahaa mieltä tai voidaan jopa menettää tärkeitä ammattiosaajia. Hyvät pelisäännöt luovat työntekemisen raamit, eivätkä kuitenkaan rajoita liikaa. Jos niitä ei ole tai ne eivät ole selkeät, saattaa epävarmuus lisääntyä. Tavoite on kaikkien kannalta säilyttää työrauha ja töiden sujuminen. Samalla siirtyminen uuteen hybridityömalliin helpottuu. Suuremmat muutossuunnitelmat kannattaa tehdä koko organisaation yleisen tason ohjauksena ja tarkemmat pelisäännöt paikallis- tai tiimitasolla. Kohdeorganisaatiossakin on erilaisia työtehtäviä ja tiimejä, joten yksi yhteinen malli ei sovi kaikille samalla tavoin. (Vilkman, 2021.)

Kun organisaatiossa mietitään työntekijän kanssa etätömahdollisuutta, seuraavia asioita kannattaa miettiä hänen kanssaan yhdessä;

- Mitkä omista tehtävistä ovat sellaisia, joiden tekeminen onnistuisi etänä tai mitkä edellyttävät läsnäoloa konttorilla

- Onko etätyönä tehtävien työtehtävien suorittamisessa ongelmia tai haasteita, mitä ne voisivat olla
- Missä mieluiten työskentelisit, koti, kesämökki, organisaation toinen konttori?
- Minkälaista tekniikkaa, ohjelmistoja tai muita apuvälineitä tarvitset etätyössä?
- Ergonomia on otettava huomioon, miten järjestät sen?
- Yhteydenpito kollegoihin ja esihenkilöön, miten hoidat sen?
- Osallistu palavereihin, kokouksiin ja koulutuksiin, mutta muista tapaamiset myös livenä
- Muista taukojumppa!
- Liiku ja tee työtä välillä vaikka ulkona
- Kimppapäivät kollegan kanssa etätyössä, pyydä kollega luoksesi töihin (Työturvallisuuskeskus, 2019.)

### 8.3.2 Organisaatioon sopivat hybridityömallit

Hybridityömallissa työtä tehdään sekä konttorilla että etätyöpaikassa, jota ei ole määrätty vaan sitä voidaan tehdä esimerkiksi kotona. Käytännössä työ voi olla siis monipaikkaista. Kyselyyn vastanneet halusivat kodin lisäksi tehdä etätyötä myös organisaation lähimmässä toimipisteessä tai vaihtelevasti organisaation muissa toimipisteissä.

Muutama ehdotus kohdeorganisaatiolle sopivista hybridityömalleista:

- Pääpaino konttorityöskentelyssä -malli
  - suurin osa työstä tehdään konttorilla, mutta mahdollisuus etätyöhön muutaman kerran kuukaudessa työtilanteiden mukaisesti
- Ennakkoon määritellyt konttori- ja etätyöpäivät -malli
  - tietyt päivät konttorilla ja etänä
- Joustava hybridityö -malli
  - asiantuntijat, joilla itsenäinen päätäntävalta, ovatko konttorilla vai muissa toimipisteissä tai muualla etänä
- Enimmäkseen etänä -malli

- pääpaino etätyöskentelyssä
- työtehtävät ja työnkuva huomioiden
- Valinnanvapaus -malli
  - työntekijä voi valita itselleen sopivimman vaihtoehdon; täysin etänä, pari päivää konttorilla ja loput etänä -hybridi taikka kokonaan toimistolla tehtävä työ
 (Jääskeläinen, 2021.)

Kyselyyn vastaajien mielestä oman työajan soviteltavuus ja joustavuus motivoi eniten etätyön tekemiseen. Varsinkin perheellisille ja pienten lasten vanhemmille etä- ja joustotyömahdollisuus toivat vielä enemmän vapautta ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen oli vastaajille erittäin tärkeässä roolissa.

Tämä on organisaatiolle tulevaisuudessa myös yhä merkittävämpi imagotekijä ja mahdollinen kilpailuvaltti osaavan henkilökunnan hankinnassa. Tutkimusten mukaan hyvä henkilöstöpolitiikka tässä yhteydessä luo kokonaisvaltaista hyvinvointia, siihen sisältyvät asenteet, arvot ja käytännöt, jotka tukevat juuri yksityis- ja työelämän yhteensovittamista, tähän johdon ja esihenkilöiden tuki on tärkeää. (Vilkman, 2021.)

### 8.3.3 Ergonomiaan vinkkejä

Kun työskennellään muualla kuin konttorilla, haasteiksi muodostuvat ergonomian huomioiminen, työvälineiden puutteellisuus ja työtilojen sopivuus. Kun kotona tehdään mahdollisesti viikoittain etätyötä, pitää siellä olla myös siihen sopivat olosuhteet. Haastatteluvastaustenkin perusteella henkilöstö kiinnitti eniten huomiota oman etätyötilansa ergonomiaan. Se koettiin tärkeimmäksi osa-alueeksi tehdessä etätöitä ja sen puuttuminen toi haasteita yleensäkin etätyöskentelyn halukkuuteen ja motivaatioon tehdä etätöitä. Rauhallinen työtila, valaistus, sopiva pöytä ja säädettävä työtuoli ovat tärkeimmät ergonomian perusasiat.

Haastatteluvastausten mukaan etätyötila yleensä sijaitsee kotona ja silloin tila voi olla erittäin häiriöaltis (lapset ja muu perhe-elämä), kuten vastauksista myös ilmeni. Pääsääntönä voisi olla, että tila erotetaan muuhun, yleiseen asumiseen tarkoitetuista

tiloista, jos se vain olisi mahdollista. Tilassa on huomioitava riittävä valaistus, melu ja sisustusmateriaalit. Jos etätyötä tehdään paljon, kannattaa hankkia kunnolliset työn asettamien vaatimusten mukaiset kalusteet, työpöytä ja -tuoli. Myös muiden laitteiden ergonominen sijoittelu parantaa työn tuloksia. Työskentelyyn käytettävien ohjelmien ja käyttöjärjestelmien käyttö ja toiminta kannattaa testata työpaikalla niin, että esimerkiksi työasemaa ei liitetä organisaation verkkoon, vaan käytetään muita verkkoja, esimerkiksi oman kännykän kautta suojattua verkkoa. (Opas etätyön maailmaan, 2021.)

Tärkeintä olisi huolehtia työn sujuvuuden ja työhyvinvoinnin edellytyksistä etänä työskennellessä. Ergonomiavinkkejä kotona tehtävään etätyöhön;

- Tee töitä seisten, kokoa kodin tarvikkeista seisomatyöpiste, eli nosta tuoli tai pieni pöytä normaalin pöydän päälle ja nosta tietokone sille
- myös säädettävä silityslauta tai korkea lipasto voi toimia työpöytänä
- sohvalla istuttaessa tyynyjä selän taakse sekä sylissä olevan tietokoneen alle
- istuinkorkeutta saa lisäämällä tyynyn tai viltin tuolille, ota välillä jumppapallo istuimeksi
- vaihtele istuma-asentoa, hae rento ja mukava asento
- kun puhut puhelimessa, nouse ja liiku
- pidä 5 minuutin taukoja tunnin välein ja muista taukojumppa  
(Lääkärikeskus Aava, 2022.)

Puhuttaessa työn ergonomiasta ajatellaan asiaa pääasiassa kehon näkökulmasta. Mutta pitäisi ajatella ergonomiia myös aivojen näkökulmasta eli kognitiivista ergonomiia. Sen tavoitteena ovat toiminnan tehokkuus, sujuvuus ja kaikkiaan yleisen hyvinvoinnin lisääntyminen. (Lääkärikeskus Aava, 2022.)

Toivottavaa olisi, että työnantaja tukisi etätyöpaikan kalustehankinnoissa, listalla tärkeimpinä hankintoina kyselyihin osallistujien mielestä ovat; säädettävät työpöytä ja työtuoli, isompi näyttö, langaton näppis ja kuulokkeet, tietokoneeseen yhdistettävä kamera (verkkoneuvottelut) ja erillinen verkkoyhteys.



### 8.3.4 Haasteet

Ergonomian lisäksi haastatteluissa esiin nousi muutama mietityttänyt aihe. Niitä olivat esimerkiksi etäyhteyksien toimimattomuus, ohjelmien toimimattomuus, yhteisöllisyyden puute, sosiaalisten kontaktien vähyys, yksinäisyys ynnä muita samankaltaisia asioita. Nyt kun tutkimus on tehty ja kyseiset haasteet on nostettu esille, niihin pystytään tulevaisuudessa vaikuttamaan työmallia suunniteltaessa. Raportissa, jonka henkilöstöpäällikkömme sai, on vastaajien kaikki palautteet kirjattu, joten parannettavat ja puutteelliset asiat on informoitu ja nyt tiedossa. Hän kommentoikin tähän omassa palautteessaan (5.3) että asioita pyritään muuttamaan nyt, kun ne ovat tiedossa myös hänellä.

Yksittäisten asioiden käytännössä muuttaminen lähtee esihenkilöstä ja työntekijästä, heidän välisestä keskustelustaan ja yhteisymmärryksestä muutettavan asian suhteen. Palautteessa, jonka paikallisjohtajan antoi, hän mainitsi, että etätyöntekijä sparrailu kannattaisi erikseen kalenteroida yhteisiin kalentereihin. Näin yhteydenpito yksin kotona töitä tekevään olisi aktiivista työn tekemisen ja työntekijän huomioimista. Hän mainitsi toisaalta, että luottaa kyllä alaisiinsa ja tietää että nämä ovat niin itseohjautuvia, ettei suuria ongelmia asian suhteen ole. Tosin kyseessä olevassa tiimissä etäpäiviä on tehty vain silloin tällöin, joten pitkiä etäpäiväjaksoja ei vielä ole ollut.

Seuraavassa muutama ehdotus etätyössä tulevaa yksinäisyyden tunnetta vastaan:

- käytä Teamsia enemmän, kirjoita tai mielummin soita
- pidä kamera aina päällä, kun soitat kollegalle tai esihenkilölle
- pitäkää yhteisiä taukoja, virtuaalitapaamisia kahvin merkeissä
- reippaasti yhteys kollegaan hankalissa caseissa, ja kamerat päälle
- ideoikaa ja sparratkaa yhdessä
- kehu kollegaa julkisesti, tiimien omat teams-kanavat ja WhatsApp (ensimmäinen idea: organisaation Teamsiin oma KEHU tai RUUSUJA-kanava - käyttöön)
- viettäkää yhteisiä etätyöpäiviä, esim. paikkana toisen koti tai mökki tms.
- muista itse pitää yhteyttä myös etäesihenkilösi

### 8.3.5 Odotukset johtamisen osalta

Haastattelussa yksi kysymys koski etätyöjohtamista. Kappaleessa 7. käytiin etäjohtamisen teoriaosuudessa läpi hyvän esihenkilön ominaisuuksia, koska perinteiset eivät tulevaisuudessa enää riitä. Yhteydenpito ja tiimin yhteisten asioiden hoitamiseen on löydettävä keinot uusia välineitä käyttäen. Virtuaalitiimin johtaminen edellyttää avointa keskustelukulttuuria.

Tällä hetkellä jo monessa kohdeorganisaation konttorissa toimitaan pitkälti etäesihenkilön alaisuudessa. Eli jokaiselle konttorille ei omaa, paikallisesti toimivaa esihenkilöä ole, vaan yhteydet pidetään pääasiassa Teamsin tai puhelimen välityksellä. Tärkeimpänä seikkana johtamisessa koetaan, että yhdessä esihenkilön kanssa seurataan annettujen tavoitteiden saavuttamista ja varmistetaan se, että tavoitteet ovat asiantuntijalle itselleenkin selvillä. Tarvittaessa autetaan niiden saavuttamisessa esihenkilön työkalupakissa olevilla avuilla. Mikäli tavoitteisiin päästään hyvän pankkitavan mukaisilla keinoilla, ei johtajan kannata puuttua asiantuntijan itsensä löytämiin hyviin toimintamalleihin. Esihenkilön tärkein tehtävä on tukea, oivalluttaa ja luottaa, tavoitteena esihenkilön ja asiantuntijan välille tahtotila yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Se, että esihenkilö tavoitetaan tarvittaessa, korostuu sekä säännöllisen yhteydenpidon tärkeys nousivat myös esiin vastauksissa. Toiveina monilla oli viikoittainen kahdenkeskinen hetki, jolloin käydään läpi työtilanne ja keskustellaan eteen tulleista kysymyksistä. Yhteydenotto myös ilman mitään syytä olisi mukavaa, muuten vain jutellaan kuulumisia ja sparrataan etähenkilöä.

Hybridityön osalta esihenkilön rooli muuttuu nykyiseen vain vähän. Toistaiseksi kohdeorganisaatiossa työskennellään maltillisesti etätyössä, mutta tulevaisuudessa työnkuva ehkä muuttuu ja silloin esihenkilön johtamistapaa pitää kehittää tasapuolisemmaksi lähi- ja etätyöntekijöiden kesken. Käytössä olevat välineet ja ohjelmat soveltuvat hyvin yhteisiin verkkotapaamisiin ja palavereihin, kunhan etänä työskentelevät muistetaan kutsua mukaan. Työntekijöiden tavoitteiden asetantaa pitää tarkistaa niin että ne soveltuvat sekä pelkkää lähityötä tekeville että hybridityöntekijöille.

## 9 POHDINTA

Tutkimuksen toteutus oli mielenkiintoinen prosessi, jonka aikana tutustuin sekä aiheeseen, mutta myös Aito Säästöpankin organisaatioon, henkilökuntaan ja eri konttorien palvelukäyttämiseen. Laaja alueellinen palvelualue kattaa erilaisia tarpeita niin asiakkaiden kuin palveluidenkin johdosta. Yhtenäinen käytäntö ei sovi kaikille kontto-reille ja se asettaa omat haasteensa myös pankkipalveluiden tarjoamisessa tasapuoli-sesti.

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli selvittää, miten kohdeorganisaation henkilö-kunta on kokenut pandemia-ajan käytössä ollutta etä- ja lähityön yhdistelmää, pal-jonko etätyötä on tehty ja kuinka moni sitä on tehnyt. Opinnäytetyössä tutkittiin myös sitä, mitä ajatuksia tuleva hybridityömalli aiheuttaa. Kehittämistyössä kerättiin kyse-lyiden ja haastatteluiden avulla tietoa henkilöstön kokemuksista pandemia-ajan työn-tekemisestä. Vastausten perusteella saatiin ehdotuksia, millainen uudesta hybridityö-mallista pitäisi tehdä ja miten eri malleista muokkaamalla, saadaan kohdeorganisaa-tiolle sopivin vaihtoehto. Tutkimuksessa haluttiin tietää, millä tavalla työt ovat muut-tuneet, mitkä asiat mietityttivät ja minkälaisia odotuksista uudesta työmallimuutok-sesta on. Myös johtamiseen liittyviä odotuksia kyseltiin. Vastauksista saatujen tulok-sien mukaan tehtiin kirjallinen raportti, joka toimitettiin kohdeorganisaation henkilös-töpäällikölle sekä Huittisten alueen paikallisjohtajalle. Heiltä pyydettiin raportin sisäl-löstä kommentteja ja palautetta. Raportti sisälsi vastaukset tehtyihin haastatteluihin ja kyselyihin.

Antamassaan palautteessa henkilöstöpäällikkö Nina Tala arvioi, että tutkimuksesta saatiin hyvää ja arvokasta tietoa, mitä kohdeorganisaation henkilökunta haluaa, odot-taa ja toivoo uudelta hybridityömallilta. Koska hybridityömalli on ollut hetken aikaa osittain käytössä, samoja teemoja on käsitelty työnjohdossa jo aiemminkin. Mutta tä-män tutkimustyön myötä saadut vastaukset vahvistavat aiemmin saatua käsitystä hyb-ridityöhön liittyvistä aiheista. Hänen mielestään tutkimukseen kerätty tieto on saanut aikaan myös sen, että henkilöstöstä yhä useampi on pohtinut asiaa omasta näkökul-mastaan, ja on siten valmiimpi mahdollisiin muutoksiin tulevaisuudessa. Nyt myös

kriittiset, ihmisiä mietityttävät asiat pystytään ottamaan paremmin huomioon uusissa mahdollisissa ratkaisuissa, kun niistä nyt on enemmän tietoa.

Paikallisjohtaja Sari Salmelan palautteessa nousi esiin esihenkilön näkökulmasta tärkeimmäksi kommentit työyhteisöön kuulumisesta, huomioimisesta ja kalenterin käytöstä. Haasteellisinta on hänen mielestään etähenkilöiden huomioiminen tasapuolisesti, silloin kun osa tiimistä toimii fyysisesti konttorilla ja yksittäisiä henkilöitä etänä. Tutkimustyö herätti paikallisjohtajassa kysymyksiä etätyöntekijöiden määrittelystä, jos työtä tehdään yksin tai kaksin eri toimipisteessä, onko se silloin etätyötä vai lähi-työtä konttorilla? Omiin tiimiläisiinsä paikallisjohtaja luottaa, koska he ovat asiantuntijoita oman työnsä johtamisessa ja vastuu omasta tekemisestä tiimissä on varsin hyvällä tasolla.

Kommentit/palautteet antoivat tutkimuksen tekijälle hyvän kuvan siitä, että tutkimuksen tavoite oli saavutettu. Raporttimateriaali kokonaisuudessaan jää vain kohdeorganisaation omaan käyttöön, sitä ei tämän opinnäytetyön liitteisiin lisätty. Kyselytutkimukseen vastanneiden määrä on riittävä siihen, että organisaatiossa pystytään suunnittelemaan uutta hybridityömallia käyttöön otettavaksi mahdollisimman pian.

Hybridityöskentely tulee vuoden, kahden sisällä monille työntekijöille normaalityöksi. Digitalisaatio mullistaa pankkipalveluihin tarvittavat prosessit ja käsin tehtävä työ vähenee. Osan palveluista tekee jo nyt robotti tai automatisoitu asiakaspalvelu. Asiakasneuvottelut hoidetaan verkkoneuvotteluina ja konttoripalvelu muuttuu ajanvarauksella toimivaksi. Etätyö mahdollistaa virtuaaliorganisaation, jossa työtä tehdään hybridityömallilla. Esihenkilöiden työ muuttuu virtuaalijohtamiseksi.

Tutkimustulosten perusteella uskon, että kohdeyrityksessä tullaan onnistumaan erittäin hyvin työmallimuutoksen käyttöönotossa. Kaikki, joiden kanssa keskustelin, ymmärtävät, että digitalisaation lisääntyessä pankkipalveluiden tarjonta siirtyy yhä enemmän verkkoon ja siten myös meidän työmme ovat tulevaisuudessa pääosin siellä.

Uskon, että tutkimuksestani on hyötyä Aito Säästöpankille, koska tutkimuksessa on huomioitu koko henkilökunta ja jokaisella on ollut mahdollisuus kertoa

kokemuksistaan, toiveistaan ja odotuksistaan, kuten myös ongelmakohtista työn tekemisessä tällä hetkellä. Hybridityömalli on monelta osin jo hyväksi koettu ja henkilökunta on erittäin motivoitunutta ja innokkaasti uutta mallia odottava.

## LÄHTEET

Eklund A. & Lindholm T. & Salminen J. 2019. Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? Grano Oy Helsinki.

Finanssiala ry. 2021. Rahoitusalan koronaperintö: Työnantajat ja työntekijät yhtä mieltä hybridityön lisääntymisestä jatkossa - Finanssiala. Haettu 19.10.2021 osoitteesta <https://www.finanssiala.fi/uutiset/rahoitusalan-koronaperinto/>

Finanssiala ry 2021. Kysely rahoitusalan henkilöstölle ja työnantajien edustajille – miten korona muutti rahoitusalan työtä? Haettu 19.10.2021 osoitteesta [https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2021/05/FinanssiTYO2030\\_kyselyn\\_yhteenveto\\_toukokuu\\_2021\\_kuvat.pdf](https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2021/05/FinanssiTYO2030_kyselyn_yhteenveto_toukokuu_2021_kuvat.pdf)

Finanssivalvonta. 2021. Fivan selvitykset peruspankkipalveluista – Peruspankkipalvelut Haettu 8.12.2021 osoitteesta <https://www.finanssivalvonta.fi/kuluttajansuoja/pankkipalvelut/peruspankkipalvelut/fivan-selvitykset-peruspankkipalveluista/>

Dunderfelt, T. 2012. Tunnista temperamentit. Väriä elämään ja itsetuntemukseen. Bookwell Oy Juva

Hakanen, J. 2021. Työhyvinvointi. Haettu 1.12.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Hakanen, J. & Kaltiainen J. 17.9.2020. Uuden oppiminen kannatteli koronan vuoksi etätöihin siirtyneiden työhyvinvointia. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/uuden-oppiminen-kannatteli-koronan-vuoksi-etatoihin-siirtyneiden-tyohyvinvointia/>

Helle, M. 2004. Etätö. Edita Publishing Oy Helsinki.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent, Helsinki.

Jääskeläinen, H. 15.9.2021. Muutosjohtaminen. Millainen hybridityö sopii teille? Älä kopioi ”parhaita käytänteitä”. <https://brik.fi/brik-lehti/millainen-hybridityo-sopii-teille/>

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Suomen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print

Karjula, H. & Karjula, J. & Westerlund, E. 9.11.2020. Miten säilyttää yhteisöllisyys etätöaikana? <https://halsa.fi/blog/miten-sailyttaa-yhteisollisuus-etatyoaikana/>

Keränen, J. 2021. Mitä on tiimihenki? Tiimihenki on hyvän tiimi perusedellytys. Mitä on tiimihenki? | Tiimihenki vuorovaikutuskoulutukset

Kookas.fi. 2021. Erilaisuutta osaamiseen ja henkilöstön rooleihin. Haettu 1.12.2021 osoitteesta <https://www.kookas.fi/yrittajyyys/johtaminen-ja-henkilosto/erilaisuutta-osaamiseen-ja-henkiloston-rooleihin>

Koroma, J. 2011. Mobiili työ. Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Työturvallisuuskeskus TTK, Palveluryhmä & Työterveyslaitos.

Kuntatyönantajat. 2021. Etätyössä tarvitaan työn hyvää organisointia. <https://www.kt.fi/palvelussuhde/tyoelaman-kaytannot/etatyo>

Leskinen, T. 29.3.2021. Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. 2021. <https://tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyo-yleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>

Lääkärikeskus Aava. 14.5.2020. Etätyön ergonomia – fysioterapeutin vinkit kotitoimistolle. <https://www.aava.fi/artikkeli/etatyon-ergonomia-fysioterapeutin-vinkit-kotitoimistolle>

Martela, F. 15.5.2017. Itseohjautuvuus – mistä siinä pohjimmiltaan on kyse? <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-pohjimmiltaan-on-kyse/>

Nikkinen, M. 2021. Etätyön johtaminen COVID-19-poikkeusolosuhteissa. Haettu 2.11.2021 osoitteesta <https://lifted.fi/blogi/tyohyvinvointi/etatyon-johtaminen-covid-19-poikkeusolosuhteissa/>

Paukkonen, M. 6.5.2021. Mitä on hybridityö ja miten luot sille toimivan mallin? <https://tahtogroup.fi/mita-on-hybridityo-ja-miten-luot-sille-toimivan-mallin/>

Paul, G. 2020. Etätyökirja. Suunnittele - sovi - tee. Toimittanut Sakari Heiskanen. Aula & co.

Pietarinen A, & Kattilakoski, M. 2021. Etätyön keittokirja, eväitä etäarjesta selviytymiseen. Basam Books Oy. Otavan Kirjapaino Oy.

Rantanen, S. 6.4.2020. Etäjohtaminen on lopulta yksinkertaista - tässä reseptin viisi ainesosaa. <https://kauppalehti.fi/uutiset/etajohtaminen-on-lopulta-yksinkertaistassa-reseptin-viisi-ainesosaa>

Rahoitusalan työehtosopimus 2020-2022. Haettu 30.11.2021 osoitteesta [https://proliitto.fi/sites/default/files/2020-12/rahoitus\\_tes\\_2020-2022.pdf](https://proliitto.fi/sites/default/files/2020-12/rahoitus_tes_2020-2022.pdf)

Rantala, T. 2021. Näin organisaatiosi valmistautuu hybridityöhön | TOP6-vinkit. Haettu 2.11.2021 osoitteesta <https://lifted.fi/blogi/tyohyvinvointi/nain-organisaatiosi-valmistautuu-hybridityohon-top-6-vinkit/>

Rantala, T. 2021. TOP 9 Parhaat käytännöt työyhteisöille etätyöhön. Haettu 2.11.2021 osoitteesta <https://lifted.fi/blogi/tyohyvinvointi/top9-parhaat-kaytannot-tyoyhteisöille-etatyohon/>

Rauramo, P. 6.9.2017. Etätyössä turvallisesti. Digijulkaisu. Työturvallisuuskeskus TTK, [https://ttk.fi/oppaat\\_ ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa\\_turvallisesti](https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti)

Riipinen, N. 2019. Joustotyöaika. Alma Talent Oy.

Sahlman, K. 6.6.2019. Tutkimuksen tulos: Itseohjautuva kulttuuri rakennetaan yhteisillä pelisäännöillä, keskustelulla ja hyvällä johtamisella. Haettu 1.12.2021 osoitteesta; [https://tiedotteet.barona.fi/tutkimus-itseohjautuvuudesta-suomalaisessa -tyoelamassa](https://tiedotteet.barona.fi/tutkimus-itseohjautuvuudesta-suomalaisessa-tyoelamassa)

Sarkkinen, M. torju etätyöapatia, tuunaa työtäsi paremmaksi. Haettu 16.1.2022 osoitteesta <https://hyvatyo.ttl.fi/tyoelaman-selviytymistarinoita/artikkelit/torju-etatyoapatia-tuunaa-tyotai-paremmaksi>

Savaspuro, M. 22.1.2018. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut meille, miten sellainen ollaan. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/itseohjautuvuus-tuli-tyopaikoille-kukaan-kertonut-sellainen-ollaan/>

Sweco www-sivut 2021. Tulevaisuuden työraportti. <https://www.sweco.fi/ura/tulevaisuuden-tyo-raportti/>

Tavaila, P. 18.8.2021 Itsensä johtaminen, johtaminen ja esimiestyö. Haettu 15.11.2021 osoitteesta <https://etajohtaminen.fi/etajohtajan-oman-jaksamisen-varmistaminen>

Tilastokeskus. 2021. Käsitteet, etätyö. Haettu 14.12.2021 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>

Työaikalaki 872/2019. Haettu 30.11.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Työaikalakiopas. Haettu 14.12.2021 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162353/TEM\\_oppaat\\_1:2020:FI\\_Tyoaikalaki\\_27062020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162353/TEM_oppaat_1:2020:FI_Tyoaikalaki_27062020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Työsopimuslaki 55/2001. Haettu 14.12.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työsuojeluhallinto. 2022. Etätyö. Haettu 15.1.2022 osoitteesta <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>

Työsuojeluhallinto. 2021. Sujuva etätyö edellyttää luottamusta ja sopimista. Haettu 23.11.2021 osoitteesta <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>

Työterveyslaitos 2021. Miten Suomi voi? Haettu 31.11.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Työterveyslaitos. 2021. Vinkkejä etätyön tekemisen tueksi. Haettu 30.11.2021 osoitteesta <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon>

Työturvallisuuskeskus. 2021. Digijulkaisut; Etätyössä turvallisesti. Haettu 30.11.2021 osoitteesta [https://ttk.fu/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa\\_turvallisesti](https://ttk.fu/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti)

Työturvallisuuskeskus. 2021. Etänä ja läsnä. Haettu 3.2.2022 osoitteesta [https://www.ttk.fi/files/3572/etana\\_ja\\_lasna.pdf](https://www.ttk.fi/files/3572/etana_ja_lasna.pdf)



Työturvallisuuskeskus. 2021. Työelämän paras asiantuntijatieto löytyy nyt entistä sujuvammin. Haettu 14.12.2021 osoitteesta <https://view.officeapps.live/com/op/view.aspx?src=Paluu-tulevaisuuteen-kyselypohja>

Työturvallisuuskeskus. 2021. Työsuojelu työpaikan arjessa. Haettu 15.1.2022 osoitteesta [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ja\\_velvoitteet](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet)

Työturvallisuuslaki 738/2002. Haettu 14.12.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Uusi työ on täällä 2021. Opas etätöön maailmaan. Etätö. <https://www.uusityo-ontaa.fi>

Vainio, A. 2.2.2019. Mari uupui itseohjautuvassa työssä – tunnista varoitusmerkit; ”Itseohjautuvuus ei poista johtamisen tarvetta”. <https://duunitori.fi/tyoelama/itseohjautuvuus-mari-uupui/>

Valtioneuvosto. 2020–2021. Tietoa ja neuvontaa koronaviruksesta. Haettu 1.1.2021 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta>

Vesin, H. 2016. Parhaan mahdollisen tiimin määritelmä, ja sen saavuttaminen. Haettu 15.11.2021 osoitteesta <https://www.tietoakseli.fi/blogi/vieraskyna/parhaan-mahdollisen-tiimin-maaritelma-ja-sen-saavuttaminen/>

Vilkman U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro.

Vilkman, U. Etätö, johtaminen ja esimiestyö, toimintamallit. Haettu 15.11.2021 osoitteesta <https://etajohtaminen.fi/eta-ja-monipaikkatyon-linjaukset-pandemian-jalkeen/>

Vilkman, U. 22.9.2021 Etätö, hajautettu tiimi, monipaikkainen työ, toimintamallit. Haettu 15.11.2021 osoitteesta <https://etajohtaminen.fi/millainen-jarjestely-tukee-hybridimallia/>

Vilkman, U. 1.7.2021 Hybridityö – näin teet siirtymän onnistuneesti. Haettu 15.11.2021 osoitteesta <https://etajohtaminen.fi/hybridityo-nain-teet-siirtymän-onnistuneesti>

Hei kaikki te Valitut 😊!

*Tervehdys kaikille, tässä Leivon Ulla,  
sijoituspäällikkö Huittisten konttorilta*



Opiskeluni SAMK:n ylemmässä AMK:ssa on enää opinnäytetyöhön kuuluvaa kysely/haastattelu -osuutta vailla. Siksi lähestyn nyt Sinua. Lähetän tämän kyselyn Sinulle henkilökohtaisesta sähköpostistani, mutta minut tavoittaa myös [ulla.leivo@saas-topankki.fi](mailto:ulla.leivo@saas-topankki.fi) sähköpostista.

Opparin aiheeksi, tässä korona-ajassa, on ”jostain syystä” muodostunut työskentelytapamme ja miten ne ovat parin viime vuoden aikana muuttuneet. Tutkimukseni nimi tässä vaiheessa on ”Etätyöstä Hybridimalliin”. Etätyöskentely varmasti jatkuu koronapandemian jälkeenkin ja silloin uusi työskentelymalli tulee olemaan ns. ”hybridityömalli”. Hybridimallissa tehdään sovitusti etäpäiviä, mutta ollaan myös konttorilla läsnäolopäivinä.

Miten muutokset on koettu ja mitä pitää ottaa huomioon tulevaisuudessa, uudella tavalla tehdä töitä? Minkälaisia toiveita Sinulla on tulevaisuuden työsi suhteen? Minkälainen on uusi työskentelymallimme, on lopulta meistä itsestämme kiinni.

Toivon, että Sinulla olisi hetki aikaa miettiä kysymyksiäni ja vastata niihin. Pyydänkin Sinua vastaamaan kysymyksiini 14.1.2022 mennessä.

Saamistani vastauksista kerään sitten materiaalia oppariini. Kenenkään nimiä ei julkaista, sähköpostivastaukset voit lähettää joko henkilökohtaiseen sähköpostiini ([ulla.leivo@gmail.com](mailto:ulla.leivo@gmail.com)) tai työsähköpostiini. Kaikki nimellä vastattu materiaali jää vain minulle.

Laita viesti, jos haluat että keskustelemme kysymyksistä puhelimitse. Saatan soitella kyllä muutenkin, jos en vastauksiasi ole kirjallisesti saanut tai haluan jotain asiaa kanssasi tarkentaa. 😊

Toivon, että olet halukas auttamaan minua saamaan opparini valmiiksi kertomalla oman mielipiteesi ja vastaamalla kysymyksiini.

**HYVÄÄ UUTTA VUOTTA 2022!**

**KIITOS JO ETUKÄTEEN!**  
terveisin Ulla

**Kysymykset**

1. Oletko tehnyt etätyötä ja kuinka paljon? esim. päiviä kuukaudessa?
2. Mikä motivoi tai ei motivoi sinua tekemään etätöitä? Haasteet?
3. Koetko että etätyö on lisännyt työmäärääsi, miksi?
4. Pidätkö etätyöpäivän aikana yhteyttä työtoverihisi, miten?
5. Onko etätyö mielestäsi tuottavampaa?
6. Mikäli sinä saisit valita, työskentelisitkö mieluummin konttorilla, etänä vai hybridimallin mukaisesti molemmissa?
7. Mitä pitää mielestäsi huomioida, jos teet etätyötä, esim. johtamisen osalta?
8. Oletko valmis kokeilemaan hybridityömallia?

Hei kaikki te Valitut 😊 !

*Tervehdys kaikille, tässä Leivon Ulla,  
sijoituspäällikkö Huittisten konttorilta*



Opiskeluni SAMK:n ylemmässä AMK:ssa on enää opinnäytetyöhön kuuluvaa kysely/haastattelu -osuutta vailla. Siksi lähestyn nyt Sinua. Lähetän tämän kyselyn Sinulle henkilökohtaisesta sähköpostistani, mutta minut tavoittaa myös [ulla.leivo@saas-topankki.fi](mailto:ulla.leivo@saas-topankki.fi) sähköpostista.

Opparin aiheeksi, tässä korona-ajassa, on ”jostain syystä” muodostunut työskentelytapamme ja miten ne ovat parin viime vuoden aikana muuttuneet. Tutkimukseni nimi tässä vaiheessa on ”Etätyöstä Hybridimalliin”. Etätyöskentely varmasti jatkuu koronapandemian jälkeenkin ja silloin uusi työskentelymalli tulee olemaan ns. ”hybridityömalli”. Hybridimallissa tehdään sovitusti etäpäiviä, mutta ollaan myös konttorilla läsnäolopäivinä.

Miten olet kokenut korona-ajan omassa esihenkilötyössäsi? Entä mitä pitää ottaa huomioon tulevaisuudessa, uudenaikaisessa tavassa tehdä töitä? Minkälaisia toiveita Sinulla on tulevaisuuden työsi ja johtamistapasi suhteen? Se, minkälainen on uusi työskentelytapamme ja -mallimme, on lopulta meistä itsestämme kiinni.

Toivon, että Sinulla olisi hetki aikaa miettiä kysymyksiäni ja vastata niihin. Pyydänkin Sinua vastaamaan kysymyksiini 14.1.2022 mennessä.

Saamistani vastauksista kerään sitten materiaalia oppariini. Kenenkään nimiä ei julkaista, sähköpostivastaukset voit lähettää joko henkilökohtaiseen sähköpostiini ([ulla.leivo@gmail.com](mailto:ulla.leivo@gmail.com)) tai työsähköpostiini. Kaikki nimellä vastattu materiaali jää vain minulle.

Laita viesti, jos haluat että keskustelemme kysymyksistä puhelimitse. Saatan soitella kyllä muutenkin, jos en vastauksiasi ole kirjallisesti saanut tai haluan jotain asiaa kanssasi tarkentaa. 😊

Toivon, että olet halukas auttamaan minua saamaan oppariini valmiiksi kertomalla oman mielipiteesi ja vastaamalla kysymyksiini.

**HYVÄÄ UUTTA VUOTTA 2022!**

**KIITOS JO ETUKÄTEEN!**

terveisin Ulla

**Kysymykset esihenkilöille**

1. Oletko mielestäsi hyvin tavoitettavissa, myös etänä työskenteleville?
2. Mitä kommunikointivälineitä käytät mieluiten tiimin sisäiseen viestintään?
3. Miten vahvistat tiimisi yhteishenkeä?
4. Mitä positiivisia asioita nostaisit esiin etätyöskentelyn mahdollisuuksista?
5. Miten mielestäsi hybridityön johtaminen eroaa tämänhetkisestä johtamisesta?
6. Miltä ajatus uudeltaisesta työskentelymallista johtamisen näkökulmasta tuntuu?
7. Toivotko johtamistapaasi lisäohjausta tai koulutusta työmallin muuttuessa hybridimalliksi?

## Hybridityö, etätyö & läsnätyö -kysely Aito Säästöpankkilaisille

Kerro, oletko tehnyt etätyötä ja mitä ajatuksia herättää niin sanottu hybridityömalli, jolloin työskennellään sekä etänä että konttoreilla läsnäolopäivinä.

1. Missä Aito Säästöpankin konttorissa työskentelet tällä hetkellä

- Tampere
- Pohjoinen
- Ylöjärvi, Nokia
- Valkeakoski, Pirkkala, Lempäälä
- Kangasala, Pälkäne
- Pori
- Huittinen, Eura, Säkylä
- Sastamala

2. Kuulun

- Hallintoon
- Paikallistiimiin
- Yritysassiakkuus- Maatalousasiakkuustiimiin
- Säästämisen ja sijoittamisen tiimiin
- Lakitiimiin
- muu - ei tiimiä

3. Työnkuvani on

- Asiakasneuvoja
- Talousasiantuntija
- Sijoitusasiantuntija, -päällikkö
- Luottoasiantuntija, rahoituspäällikkö
- Lakiasiat

- Yritys-/Maatalous- asiakkuuspäällikkö ja -asiantuntija
- Paikallisjohtaja
- Muut

4.Työni on sellaista, että etätyöskentely on periaatteessa mahdollista

- Kyllä
- Ei

5.Olen tehnyt etätöitä (vastaa lähin aikamääre)

- Vakituisesti
- Viikoittain, 1-3 kertaa viikossa
- Muutaman kerran kuussa
- Satunnaisesti
- En ole tehnyt etätöitä ollenkaan

6.Kuinka tärkeänä koet, että organisaatiossa on mahdollista tehdä etätöitä?

- Erittäin tärkeänä
- Melko tärkeänä
- Ei kovin tärkeänä
- En osaa sanoa

7.Arvioi, miten monena päivänä voisit tehdä etätyötä

- En ollenkaan
- 1–2 päivää viikossa
- Enemmän kuin 2 päivää viikossa
- Muutaman päivän kuukaudessa
- Viikko tai kaksi kuukaudessa
- Enemmän kuin kaksi viikkoa kuukaudessa
- Kokonaan etänä

8. Mitkä viikonpäivät olisit konttorilla, valitse yksi tai useampi

- Maanantai
- Tiistai
- Keskiviikko
- Torstai
- Perjantai
- Työtehtävien/työtilanteen mukaan

9. Mitkä syyt saisivat sinut tulemaan konttorille tulevaisuudessa? Valitse

1-3 vaihtoehtoa

- Työssä tarvittavat laitteet ja tilat (esim. asiakkaiden kohtaaminen ja laitteet)
- Yhteisöllisyys, työkavereiden kohtaaminen ja yhteiset kahvitauot
- Tila, jossa voin keskittyä rauhassa työhöni
- Tapaamiset asiakkaiden kanssa kasvotusten
- Konttorin hyvät puitteet (viihtyisä ympäristö ja läheisyydessä olevat palvelut, kuten lounasravitolat)
- Hyvä ergonomia ja tilatarve, esimerkiksi säädettävä työpöytä ja tuoli, usean näytön käyttäminen yms.
- Konttorin sijainti (työmatka-aika, pysäköinnin helppous, julkinen liikenne)
- Osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen työkavereiden kanssa (mahdollisuus kokoontua kasvotusten tai saman näytön ympärille esimerkiksi työpisteillä tai rennommassa tilassa)

10. Missä haluaisit tehdä töitä tulevaisuudessa? Valitse yksi tai useampi

vaihtoehto.

- Lähimmässä organisaatiomme toimipisteessä
- Vaihtelevasti organisaatiomme eri toimipisteissä
- Kotona
- Erilaisissa co-working-tiloissa
- Vapaa-ajan asunnolla
- Muu



11. Mikä on sinulle tärkeintä työsi sujuvuuden kannalta hybridi- ja etätyössä tulevaisuudessa? Valitse 1–3 vaihtoehtoa.

- Toimivat prosessit ja toimintatavat
  - Toimivat järjestelmät
  - Työn tavoitteiden selkeys
  - Palaute
  - Esihenkilön/työyhteisön tuki
  - Luottamus työntekijöihin, joka näkyy mahdollisuutena itse suunnitella milloin ja miten työnsä tekee
  - muu
- 

12. Miten haluaisit tulevaisuudessa tehdä työtä, jos etätyöpäivät olisivat mahdollisia työtehtävien sallimissa rajoissa?

- Läsnätyötä konttorilla
- Läsnä- ja etätyötä (hybridityö)

13. Minkälaisia asioita pitäisi huomioida, mikäli työskentelisit kokonaan etänä mm. työpisteesi osalta, johtamisen osalta?

14. Mitkä asiat koet erityisen haastaviksi työskennellessäsi etänä?

15. Millaista tukea sinä tarvitset esihenkilöltä työarkeesi tulevaisuudessa?



16.Pitääkö esihenkilösi sinuun yhteyttä riittävästi etätyöpäivinäsi?

?? ? ? ? 1-5 tähteä

17.Kuinka paljon työkavereiden tapaaminen säännöllisesti esim. läsnäpäivinä vaikuttaa työmotivaatioosi?

?? ? ? ? 1-5 tähteä

Lähetä

Tämä on lomakkeen omistajan luomaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle. Microsoft ei ole vastuussa asiakkaidensa suojaus- tai tietosuojakäytännöistä, mukaan lukien tämän lomakkeen omistajan käytännöistä. Älä koskaan luovuta salasanaa kenellekään.