

Ly Koskinen & Minna Puranen

# ITSENSÄ JOHTAMINEN, TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN ETÄTÖISSÄ

Opinnäytetyö

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

Tradenomi

2022



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Minna Puranen & Ly Koskinen
Työn nimi	Itsensä johtaminen, työhyvinvointi ja johtaminen etätöissä
Toimeksiantaja	Silta Oy
Vuosi	2022
Sivut	91 sivua, liitteitä 20 sivua
Työn ohjaaja(t)	Liisa Laitinen

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena oli Silta Oy:n työntekijöiden kokemukset työhyvinvoinnista ja itsensä johtamisesta etätöissä sekä kokemukset etäjohtamisesta. Sillan työntekijät siirtyivät lyhyellä varoitusajalla koteihinsa etätöihin Suomessa annetun yleisen etätyösuosituksen vuoksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa toimeksiantajalle tietoa etätyön hyödyistä ja haitoista sekä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä Silta Oy:ssä. Tavoitteena oli myös löytää puutteet itsensä johtamisessa ja antaa keinoja itsensä parempaan johtamiseen etätöissä. Opinnäytetyössä oli kaksi tutkimuskysymystä:

- Millaiseksi Silta Oy:n työntekijät kokivat työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen etätöissä?
- Millaiseksi Silta Oy:n esihenkilöt ovat kokeneet etäjohtamisen?

Tutkimuksessa käytettiin määrällistä tutkimusmenetelmää. Tämä menetelmä sopi tähän työhön, koska itsensä johtamisesta, työhyvinvoinnista ja johtamisesta löytyy paljon teoretietoa. Näin ollen kysely pystyi nojaamaan teoriaan ja siihen pystyttiin luontevasti yhdistämään myös etätyöskentelyn malli.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytiin läpi työhyvinvointia ja itsensä johtamista yleisesti, työhyvinvointia etätyössä, itsensä johtamista työssä ja etäjohtamista. Tutkimus suoritettiin määrällisellä menetelmällä ja empiirinen kysely tehtiin sähköisesti Webropol-kyselynä, joka lähetettiin toimeksiantajan työntekijöille ja esihenkilöille sähköpostitse.

Tutkimustuloksista ilmeni, että työhyvinvointi koettiin etätöissä pääasiassa hyväksi. Etätyön mukanaan tuomiksi hyviksi puoliksi koettiin työmatkojen poisjääminen, työ- ja keskittymisrauha sekä asiat, jotka mahdollistivat työn ja vapaa-ajan paremman yhteensovittamisen. Itsensä johtamisessa työntekijöillä oli haasteita, työn tauottaminen, työpäivien venyminen yli suunnitellun sekä koettu yksinäisyys nousivat tuloksissa vahvasti esille. Lisäksi työntekijöiden ja esihenkilöiden välinen vuorovaikutus näytti kaipaavan vahvistusta.

Opinnäytetyöstä saatiin ymmärrystä Silta Oy:n työntekijöiden työhyvinvointiin, itsensä johtamiseen ja etäjohtamiseen vaikuttavista tekijöistä sekä tunnistettiin kehittämiskohteita. Opinnäytetyön pohjalta tehtiin toimenpidesuosituksia, joissa kerrottiin erilaisia keinoja tukea työntekijöiden itsensä johtamista ja sitä kautta oman työn hallintaa ja tauottamista sekä keinoja erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan.

**Asiasanat:** työhyvinvointi, etätyö, itsensä johtaminen, etäjohtaminen

Degree	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Minna Puranen & Ly Koskinen
Thesis title	Self-management, well-being and management while teleworking
Commissioned by	Silta Oy
Time	2022
Pages	91 pages, 20 pages of appendices
Supervisor	Liisa Laitinen

## ABSTRACT

The topic of the thesis was experiences of Silta Oy's employees about well-being at work and self-management while teleworking, as well as experiences of remote management. In Finland the general telework recommendation was issued in March 2020 due to the coronavirus pandemic. At a short notice the Silta Oy's workers started teleworking at their homes. The telework recommendation continued for longer than expected and the telework recommendation was still valid in parts of Finland at the time of writing this thesis. The objective of the thesis was to provide the commissioner with information about the advantages and disadvantages of teleworking, as well as the factors affecting well-being at work. The objective was also to find shortcomings in self-management and to provide ways to better manage oneself remotely.

The theoretical part of the thesis consists of well-being at work, self-management and remote management, as well as teleworking from different perspectives. The research method used in this study was quantitative examination and the empirical study was conducted with Webropol-survey which was sent to the respondents by e-mail. The survey included multiple choice questions and open-ended questions.

The results of the study showed that well-being while teleworking was mainly perceived as good. Advantages of teleworking were no need to commute to work, peaceful working conditions, peace of concentration and more time that allowed to combine leisure and work. Silta Oy's workers had problems in self-management. Challenges appeared in having coffee or lunch breaks, keeping workday's length reasonable and isolation from co-workers which caused loneliness. In addition, the interaction between employees and supervisors had to be more prominent.

The thesis helped the commissioner to understand the advantages and downsides of teleworking from the point of view of well-being and self-management, and challenges of remote management. The study shows what works well in teleworking and what things need to be addressed.

**Keywords:** well-being at work, self-management, telework, remote management

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TYÖHYVINVOINTI JA ITSENSÄ JOHTAMINEN ETÄTÖISSÄ.....	7
2.1	Etätyö .....	7
2.2	Työhyvinvointi yleisesti .....	8
2.3	Työhyvinvointi etätöissä .....	9
2.4	Työn imu, merkityksellisyys ja motivaatio .....	14
2.5	Työilmapiiri.....	16
2.6	Stressi .....	17
2.7	Tiedonkulku ja vuorovaikutus.....	19
2.8	Työhyvinvointiin panostamisen hyödyt .....	19
2.9	Itsensä johtaminen yleisesti .....	20
2.10	Itsensä johtaminen etätöissä.....	23
2.11	Palautuminen.....	25
2.12	Ajanhallinta ja omaan työhön vaikuttaminen .....	26
2.13	Keinoja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja itsensä johtamiseen .....	27
3	ETÄJOHTAMINEN.....	29
3.1	Etäjohtaminen yleisesti.....	29
3.2	Työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen johtaminen .....	30
3.3	Haasteita .....	32
3.4	Vuorovaikutus, tiedonkulku ja palaute .....	34
3.5	Luottamus ja ongelmat etätöissä .....	36
4	SILTA OY .....	37
4.1	Toimeksiantaja, sen toiminta ja toimintaympäristö.....	37
4.2	Toiminnan vertailua käsiteperustassa esitettyyn teorian tietoon ja -malleihin.....	38
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO .....	40
5.1	Tutkimusmenetelmien teoria .....	40
5.2	Empiirisen aineiston kuvaus.....	43

6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	45
6.1	Työntekijöiden kokemukset työhyvinvoinnista ja itsensä johtamisesta etätöissä ..	45
6.2	Etäjohtamisen kokemukset .....	60
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	66
7.1	Työntekijöiden kokemukset työhyvinvoinnista ja itsensä johtamisesta etätöissä ..	66
7.2	Etäjohtamisen kokemukset .....	74
7.3	Toimenpidesuositukset.....	78
7.4	Luotettavuuden arviointi .....	81
8	LOPUKSI.....	84
	LÄHTEET .....	87

#### LIITTEET

Liite 1. Työntekijöiden tutkimuskyselyn saate ja muistutuskirje

Liite 2. Esihenkilöiden tutkimuskyselyn saate ja muistutuskirje

Liite 3. Tietosuojalomake

Liite 4. Kyselytutkimus työntekijät

Liite 5. Kyselytutkimus esihenkilöt

## 1 JOHDANTO

Koronaviruspandemian aiheuttama pako etätöihin aiheutti työpaikoilla suuren muutoksen. Työyhteisöltä vaadittiin ilman varoituksia sopeutumista erilaiseen työskentelyyn kuin mihin moni oli aiemmin tottunut. Työelämä yhdistyi kotielämään ja fyysinen läsnäolo loisti poissaolollaan, kun etäkokoukset täyttivät päivät. Muutos on tuonut mukanaan hyviä ja huonoja puolia sekä muokannut työntekijöiden toiveita työskentelytavasta tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön aiheena on työntekijöiden kokemukset työhyvinvoinnista ja itsensä johtamisesta etätöissä sekä esihenkilöiden kokemukset etäjohtamisesta. Toimeksiantajana on Silta Oy, joka on erikoistunut palkanlaskentaan.

Tämä opinnäytetyö selvittää vastauksen kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Mitkä ovat työntekijöiden kokemukset itsensä johtamisesta ja työhyvinvoinnista etätöissä?
2. Mitkä ovat kokemukset etäjohtamisesta?

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa toimeksiantajalle tietoa työntekijöiden kokemuksista työhyvinvoinnista ja itsensä johtamisesta etätöissä sekä etäjohtamisesta. Tavoitteena oli lisäksi löytää puutteet itsensä johtamisessa ja antaa keinoja itsensä parempaan johtamiseen etätöissä. Työssä tuodaan esille, näkevätkö työntekijät ja esihenkilöt työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen etätöissä samalla tavalla ja havainnollistetaan etäjohtamisen ongelmia. Työstä rajataan pois esihenkilöiden kokemukset etätyöskentelystä ja sen vaikutukset heidän työhyvinvointiinsa. Työssä ei myöskään verrata työhyvinvointia ennen ja jälkeen etätöihin siirtymistä.

Opinnäytetyön tekijät ovat kiinnostuneita henkilöstön työhyvinvoinnista, ja etätyö liittyi tähän luonnollisena osana ajankohtaisuutensa vuoksi. Etätöitä on tehty pitkään, varsinkin tietotyössä. Ei ole kuitenkaan selvää, minkälaisia vaikutuksia sillä on ollut ihmisiin, jotka eivät ole tottuneet työskentelemään etänä tai haluavatko kaikki ylipäätään työskennellä etätöissä.

Tämän opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat työhyvinvointi, etätyö, itsensä johtaminen ja etäjohtaminen. Opinnäytetyön tutkimuksellinen

lähestymistapa on määrällinen tapaustutkimus. Empiiristä aineistoa on saatu kahdella eri määrällisellä kyselytutkimuksella, jotka sisältävät avoimia kysymyksiä ja suljettuja monivalintakysymyksiä. Ensimmäinen kyselytutkimus selvittää työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja itsensä johtamisesta etätöissä. Toinen kyselytutkimus selvittää esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta. Kysymykset on laadittu lähteistä nousseiden aiheiden perusteella ja työntekijöiden sekä esihenkilöiden kysymyksissä on joitain samankaltaisuuksia, jotta voidaan vertailla kokemusten yhteneväisyyttä.

## **2 TYÖHYVINVOINTI JA ITSENSÄ JOHTAMINEN ETÄTÖISSÄ**

### **2.1 Etätyö**

Vilkman (2016, luku 1: Etätyö) määrittää etätyöksi ansiotyön, jota voi tehdä joko jatkuvasti, säännöllisesti tai satunnaisesti muualla kuin varsinaisella työpaikalla. Etätöiden tekemiseen tarvitaan tietotekniikkaa ja sitä voi tehdä ajasta tai paikasta riippumatta. Tosin monesti etätyöntekijän oletetaan olevan tavoitettavissa toimistoaikoina. (Vilkman 2016, luku 1: Etätyö.)

Lunden ym. (2022, 2) tutkimuksen mukaan vuonna 2015 vain noin 17 % Euroopan alueen työntekijöistä tekivät etätöitä. Vuonna 2020 alkaneen koronaviruspandemian vuoksi luku kasvoi 37 prosenttiin. Pohjoismaissa luku oli jopa 50–60 % kaikista työntekijöistä. (Lunden ym. 2022, 2.) Karjalainen (2021, 547) kertoo, että Suomessa melkein puolet työntekijöistä siirtyi etätöihin vuonna 2020 koronapandemian myötä.

Etätyö on hyödyllistä myös työnantajalle. Etätyössä ihmiset ovat monesti tuottavampia. Etätyö saattaa vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja houkutella paremmin uusia työntekijöitä. Jotta etätyö onnistuu, täytyisi sopia pelisäännöistä. Työsopimukseen liittyvät asiat täytyy hoitaa kuntoon. Tämä tarkoittaa esim. työaikoja ja tietoturva. Työvälineiden täytyy olla kunnossa etätöissä, mikäli toivotaan tehokkuuden parantumista. (Roine 2017, 20–21.)

Yhdessä luotujen ja yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen luominen edesauttaa luomaan pohjia yhteistyölle (Vilkman 2016, luku 2: Luokaa yhdessä toimivat pelisäännöt). Ne tukevat yhteistyötä ja omalta osaltaan tuovat tehokkuutta työhön. Toimintatavoissa ja säännöissä on hyvä sopia

viestinnän lisäksi kokouskäytänteistä, raportoinneista sekä työntekijöiden rooleista. (Rauramo 2018.)

## 2.2 Työhyvinvointi yleisesti

Mannermaa (2018, 271) kertoo työhyvinvoinnin muodostuvan, osaamisesta, työyhteisöstä, hyvästä johtamisesta, työolosuhteista sekä työkykyisestä työntekijästä. Juuti ja Vuorela (2015, 18) lisäävät tähän myös työyhteisön ilmapiirin. Manka (2015, Työhyvinvoinnin tekijät) vahvistaa, että työhyvinvointia saadaan aikaiseksi systemaattisella johtamisella. Perehdyttäminen ja työtehtäviin opastus ovat tärkeitä työhyvinvoinnin muodostumiselle (Juuti & Vuorela 2015, 167).

Joki (2021, 151) kertoo, että työhyvinvoinnissa yhdistyy psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen kunto. Työhyvinvointia on, kun työntekijä sietää vastoinkäymisiä sekä epävarmuutta, jaksaa työssä ja vapaa-ajalla, on aktiivinen ja kokee olonsa tyytyväiseksi ja kokonaisvaltaisesti hyväksi (Kauhanen & Hellström 2016, 22–26). Ihmisen ollessa kokonaisuus, tapahtumat yhdellä elämän osa-alueella vaikuttavat muihin osa-alueisiin (Juuti & Vuorela 2015, 18). Työhyvinvoinnista puhuttaessa voidaan käyttää myös sanaa työkyky (Manka & Manka 2016, 67).

Mannermaan (2018, 273) mukaan työkyvyn tärkeimpiä osia ovat sosiaalinen, fyysinen ja psyykinen hyvinvointi sekä sisäinen työn imu. Sosiaalisen hyvinvointiin kuuluu suhteet läheisiin ja työkavereihin sekä vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Fyysiseen hyvinvointiin kuuluu muun muassa lepo, ravinto ja terveelliset elämäntavat. Psykkiseen hyvinvointiin kuuluu muun muassa elämäntilan hallinta, mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, mukaan lukien työaikaan, ammattitaito sekä arvostuksen tunne. Sisäiseen työn imuun kuuluu muun muassa ylpeys ammatistaan, omat arvot ja tietoisuus niistä sekä sisäinen motivaatio. (Mannermaa 2018, 273.)

Ryynäsen ym. (2020, 256–257) tutkimuksen johtopäätöksenä johtamisessa täytyy kiinnittää huomiota erityisesti autonomiaan, jotta voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokemaan työn imuun. Psykologisten perustarpeiden täyttämisen lisää työntekijöiden jaksamista pitkällä ja lyhyellä aikavälillä sekä kohen-



taa hyvinvointia ja motivaatiota. Nämä asiat lisäävät organisaation kilpailukykyä ja tuovat menestystä. (Ryynänen 2020, 256–257.)

Ray ja Pana-Cryan (2021, Abstract) toteavat tutkimuksessaan työorganisaation käytäntöjen voivan vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Tyypillinen joustavuus työssä voi tarkoittaa etätyöskentelyä, vapaan ottamista tarvittaessa ja työaikojen muuttamista. Tutkimuksessa todetaan, että työn joustavuus lisää työntekijän hallinnan tunnetta omasta työstä, parantaa sitoutumista ja lisää työtyytyväisyyttä. (Ray & Pana-Cryan 2021, Abstract.)

## **2.3 Työhyvinvointi etätöissä**

### **Edellytykset**

Rauramo (2017) muistuttaa, että etätöiden tekemisestä on tehtävä erillinen sopimus. Sopimuksessa on muistettava kohdella kaikkia työntekijöitä yhdenvertaisesti. Etätöisopimus voidaan tehdä, kun uusi henkilö palkataan tai kesken työsuhteen. Etätöiden tekeminen on vapaaehtoinen molemmille osapuolille. Tämä tarkoittaa, ettei työnantaja voi vaatia työntekijää siirtymään etätöihin eikä työntekijä voi vaatia päästä etätöihin. Etätöisopimus voidaan tehdä toistaiseksi voimassa olevana tai määräaikaisena. Toistaiseksi voimassa oleva sopimus voidaan myös irtisanoa ilman työsopimuksen irtisanomista. (Rauramo 2017.)

Pyöriän ym. (2019, 187) mukaan etätöitä suunniteltaessa olisi hyvä kiinnittää huomiota esihenkilön ja työntekijän väliseen yhteydenpitoon sekä palautejärjestelmän kehittämiseen. Kallonen ja Kuhmonen (2021, 14) toteavat että etätöissä korostuu esihenkilön panostus vuorovaikutukseen. Toimiva vuorovaikutus saa etätyöntekijöille tunteen yhteisöön kuulumisesta. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 14.) Pyöriän ym. (2019, 196) mukaan työntekijät eivät koe jäävänsä ulkopuolelle työyhteisöstä, kunhan on mahdollisuus myös kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Johtajan pitää kyetä olemaan läsnä myös sähköisesti ja kyettävä valmentamaan johtajuuteen (Kallonen & Kuhmonen 2021, 14).

Kallonen ja Kuhmonen (2021, 13) toteavat, että etätöissä ihmisen työn tekemistä ei voi kontrolloida, kuten ennen on ehkä ajateltu. Pyöriä ym. (2019, 188) painottavat luottamuksen tärkeyttä esihenkilön ja työntekijän välillä. Tehdyn työn laadulla ja tuloksilla tulisi olla merkitystä, ei käytetyllä ajalla tai paikalla, jossa työ tehdään. Etätöiden myötä vapaa-ajan ja työn raja hämärtyy ja työntekijä on entistä enemmän vastuussa ajankäytöstään. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 13.)

Haapakosken ym. (2020, 92) mukaan etätö onnistuu, kun ihmisten välillä on vuorovaikutusta, joka syntyy kuuntelemisesta. Ihmisen perustarpeisiin kuuluu kuulluksi tuleminen. Vilkmanin (2016, luku 1: virtuaalisen työskentelyn haasteita) mukaan vuorovaikutukseen täytyy kiinnittää erittäin vahvasti huomiota, koska se yhdistää ihmiset tiimiksi. Tiimiytymisen kannalta on erittäin tärkeää, että työntekijät kokevat yhteenkuuluvuutta. Se vahvistaa moraalialia ja sitouttaa ihmiset organisaatioon. On tärkeää huomioida, että ihmiselle kokemus psyykkisestä läheisyydestä on fyysistä läheisyyttä tärkeämpää. (Vilkman 2016, luku 1: virtuaalisen työskentelyn haasteita.) Fried ym. (2014, 93) korostavat työtuntien jaksottamisen tärkeyttä, mikäli työntekijät työskentelevät eri aikoina. Muussa tapauksessa viiveet lisääntyvät ja se voi vähentää tiimihenkeä (Fried ym. 2014, 93).

Etätöissä on erittäin tärkeää antaa palautetta. Olisi tärkeää kehua onnistumisista mahdollisimman pian. Jos palautteen antamiseen menee aikaa, sen painoarvo pienenee. Palautetta tulisi antaa järjestelmällisesti ja yksilöidysti sekä sen antamiseen pitää valmistautua. Kriittisen palautteen sanavalintaa pitää pohtia tarkoin. Väärät sanat saattavat koitua rakentavan palautteen tuhoksi. Erittäin tärkeää on muistaa, että kritiikki on annettava yksityisesti, mutta positiivista palautetta saa antaa julkisesti. (Haapakoski ym. 2020, 93–94.)

Kun työntekijät tekevät töitä eri paikassa ja mahdollisesti lisäksi eri aikaan, on todella tärkeää, että kaikilla on mahdollisuus päästä käsiksi tarvittaviin tiedostoihin. Kalenterit, tiedostot, keskustelut ja tehtävälistat olisi hyvä löytyä pilvestä, jolloin kenenkään työaika ei kulu turhaan tietojen saamiseen. (Riipinen 2019, 99.)

Etätyössä työskennellään pääsääntöisesti tietokoneen äärellä. Työnantajalla on velvollisuus soveltaa mahdollisuuksien mukaan ergonomiasäännöksiä myös etätöissä. Työergonomiassa täytyy ottaa huomioon työpisteen ja laitteiden toimivuus, töiden tauottaminen, ohjeistus, opastus ja näkökyvyn riittävyys. (Rauramo 2017, Ergonomia.)

Etätöissä suositellaan omaa työpistettä työskentelylle, jossa työvälaineet ovat oikealla korkeudella. Ihanteellisinta olisi, jos välillä pystyy työskentelemään seisoen. Laitteiden korkeutta voi säädellä korokkeella tai vaikkapa kirjoilla. Myös erilaiset apuvälaineet kuten irtonäppäimistö, kannettavan teline tai ergomatto auttavat ergonomian ylläpitämisessä. Ergonomiaongelmissa voi kääntyä työnantajan puoleen ja tiedustella lainausmahdollisuutta. (Rauramo 2017, Ergonomia.)

### **Mahdollisuudet**

Puhuttaessa etätyön hyvistä ja huonoista puolista täytyy tarkastella, onko etätyöskentely vapaaehtoista ja minkä tyyppistä työ on. On osoitettu, että stressi vaikuttaa eri tavalla riippuen tehdäänkö työ normaalin työajan sisällä, sen ulkopuolella (ylityöt tai viikonloput) tai jos työpäivää jatketaan etätöinä toimistopäivän jälkeen. (Lunde ym. 2022, 11.) Pyöriän ym. (2019, 187) mukaan organisaatiosta tulee kilpailukykyisempi ja tuottavampi etätyön mahdollisuuden ansiosta. Kallonen ja Kuhmonen (2021, 12) kertovat koronapandemian aikana tehdyn tutkimuksen mukaan, että 99 % työntekijöistä ovat osanneet nimetä vähintään yhden positiivisen asian työskentelystä etänä. Hyviä puolia ovat olleet muun muassa lisääntynyt vapaa-aika työmatkan pois jäämisen takia, parempi keskittymiskyky ja työpiste, jonka on voinut muokata mieleisekseen. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 12.)

Pyöriä ym. (2019, 187) kertovat, että työntekijä pystyy etätöitä tehdessään päättämään vapaasti rytmin työnteolleen. Myös vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen on helpottunut. Etätyön mahdollisuus saattaa vähentää halukkuutta vaihtaa työpaikkaa ja lisätä sitoutumista. Etätyön on havaittu lisäävän työhyvinvointia ja työn hallintaa, joiden vuoksi kokonaistehokkuus saattaa olla parempi. (Pyöriä ym. 2019, 187–188.) Lähitöissä äänekkäimmät

työntekijät ovat saattaneet saada äänensä paremmin kuuluviin. Etätyö taas saattaa tasa-arvoistaa asetelmaa, koska harkitsevammat ja hiljaisemmat ihmiset pääsevät paremmin ääneen. (Haapakoski ym. 2020, 93.)

Tutkimusten perusteella näyttää siltä, että osa- ja kokoaikainen kotietätyö lisäävät tyytyväisyyttä työn organisointiin ja työyhteisön toimintaan (Pyöriä ym. 2019, 198). Toisen tutkimuksen mukaan 65 % vastaajista uskoo työskentelevänsä jatkossa hybridimallin mukaisesti, jossa työtä tehdään joustavasti työpaikalla ja etänä (Kallonen & Kuhmonen 2021, 12).

Vilkman (2016, luku 1: virtuaalisen työskentelyn etuja) kertoo etätyön mahdollisuuden mahdollisesti vaikuttavan työnantajan mielikuvaan hakijoiden silmissä. Kalloksen ja Kuhmosen (2021, 13) mukaan etätyön ansiosta toimistotiloja on voitu pienentää ja sitä kautta vuokramenot ja toimiston ylläpitokulut ovat vähentyneet. Etätyö voi ratkaista myös työvoimapulaa, kun työntekijöitä voidaan rekrytoida kauempaakin. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 13.)

Työmatkojen puuttuminen vähentää stressiä, koska aikaa ei mene hukkaan. Tämä on merkittävää varsinkin, jos henkilö kulkee julkisilla tai ei muuten pysty vaikuttamaan työmatkansa sujuvuuteen. Etätyön mahdollisuus vähentää sairaspöissaoloja, mikäli työntekijä pystyy osan päivästä tekemään töitä vointinsa mukaan. (Vilkman 2016, luku 1: virtuaalisen työskentelyn etuja.) Karjalaisen (2021, 554) mukaan vastaajat kokivat etätöiden tuoneen kiireettömyyden tuntua, koska työmatkat jäivät pois. Lisäksi etänä koettiin helpommalta antaa palautetta ja jossain määrin omaa tunnetilaa pystyi muokkaamaan iloisemmaksi/rauhallisemmaksi. (Karjalainen 2021, 554–556.)

Lunden ym. (2022, 5) tutkimuksen mukaan työntekijät tunsivat etätöissä enemmän hyvinvointia ja vähemmän negatiivisia tunteita kuin toimistolla työskennellessä. Työntekijät, jotka työskentelevät osittain etänä, kokivat vähemmän stressiä kotipäivinä. Tosin näillä ihmisillä ei löydetty eroja stressitasoissa niiden ihmisten kanssa, jotka työskentelevät pelkästään toimistolla. Kerätyn aineiston mukaan uupumuksen yhteys etätöihin on vähäinen. Tutkimuksessa löydettiin etätöistä hyviä ja huonoja puolia, mutta yleisesti sillä oli myönteisiä vaikutuksia hyvinvointiin. Etätyön on todettu

olevan yhteydessä lisääntyneeseen autonomian tunteeseen ja se saattaa sen vuoksi vähentää työstressiä sekä ylikuormitusta. Aiemmin on väitetty, että perheen ja työn välinen tasapaino on yhteydessä työntekijän terveyteen. Mahdollisuus valita joustavasti työnteon paikka ja aika saattaa edistää tätä tasapainoa. (Lunde ym. 2022, 11.)

## Haasteet

Pyöriän ym. (2019, 187) mukaan etätöissä on tärkeää pitää kiinni esim. työaikanormista, jotta vältetään kuormitukselta ja liialliselta työnteolta. Työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyessä osa työntekijöistä ovat palaneet loppuun, kun työpäivät ovat pidentyneet (Kallonen & Kuhmonen 2021, 13–14). Lunden ym. (2022, 2) mukaan tämä aiheuttaa tunnetta, että työ muistuttelee itsestään aina. Nämä asiat taas saattavat vähentää tunnetta autonomiasta ja vaikuttaa negatiivisesti terveyteen. (Lunde ym. 2022, 2.)

Esihenkilöiden haaste etätöissä on pystyä irrottamaan työntekijä työstään. Olisikin tärkeää sopia etätyöskentelylle tavoitteet, jotka ovat realistisia ja selkeitä. Etätyöskentely on lisännyt joidenkin yksinäisyyttä, kun työpäivän aikana tapahtuneet sosiaaliset kontaktit ovat muuttuneet Teams-kokouksiksi. Työpäivän aikana on vähemmän vaihtelua ja työkavereiden kanssa jutustelu ei tunnu yhtä helpolta. Nämä tekijät ylikuormittavat, vievät energiaa ja lisäävät stressiä. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 13–14.)

Pyöriä ym. (2019, 187) muistuttavat, että etätyön sopivuutta yksilölle täytyy myös tarkastaa, koska kotona olevat lapset voivat haitata työntekoa. Vaarana on sosiaalisten suhteiden köyhtyminen. Tätä voi ennaltaehkäistä järjestämällä säännöllisesti tapaamisia ja pitämällä yhteyttä muihin. Etänä ei koeta mielekkääksi pitää kehityskeskusteluja tai muitakaan tilanteita, joissa vaaditaan hienotunteisuutta. (Pyöriä 2019, 187, 195.)

Haapakoski ym. (2020, 83–84) kertovat tunteiden olevan läsnä myös etätöissä. Vilkmanin (2016, luku 1: Virtuaalisen työskentelyn haasteita) mukaan etätyön aiheuttamat suurimmat haasteet aiheuttavat vuorovaikutus, luottamus, yhteisöllisyys ja työskentelytavat. Työntekijöiden ollessa fyysisesti eri paikossa on yhteishengen rakentaminen haastavampaa. (Vilkman 2016,

luku 1: Virtuaalisen työskentelyn haasteita.) Etätöissä osa vastapuolen kehonkielestä jää pimentoon. Tämän voi aiheuttaa esimerkiksi huono äänenlaatu tai videoyhteyden puutteellinen katsekontakti ja kehon osittainen näkyminen vastapuolelle. Katsekontakti lisää ja ylläpitää luottamusta ja empatiaa, mutta tutkimusten mukaan katsekontakti puuttuu videopuhelussa. Katsekontakti saattaa aiheuttaa jopa pupillien synkronoitumista. Se taas on hyvä perusta luottamukselle ja yhteydessä empatiaan. Näin ollen luottamuksen syntyyn täytyy panostaa enemmän. (Haapakoski ym. 2020, 83–91.)

Karjalaisen (2021, 554) tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat etätöissä töiden olevan koko ajan läsnä, koska työmatkat olivat jääneet pois ja tietotekniset välineet muistuttivat töistä. Tutkimuksen mukaan vuorovaikutus tuntuu vaikealta, kun vastapuolen ”lukeminen” on vaikeampaa ja samalla täytyy esimerkiksi selata dokumenttia. (Karjalainen 2021, 554–556.) Lisäksi etätöy saattaa vaikuttaa negatiivisesti ihmisiin, jotka kaipaavat enemmän sosiaalisia kontakteja, ärsykyksiä ympäristöstä tai heitä, joiden sosiaalinen elämä ei ole vilkas vapaa-ajalla (Lunde ym. 2022, 10–11).

## **2.4 Työn imu, merkityksellisyys ja motivaatio**

Manka ja Manka (2016) kertovat työn imun tarkoittavan työhönsä uppoutumista, tarmokkuutta ja omistautumista. Työn imulla on vaikutusta sitoutumiseen työhön, tyytyväisyyteen ja työpaikan taloudelliseen menestykseen (Manka & Manka 2016, 41). Työnimu edistää uudistushakuisuutta, aloitteellisuutta, sitoutuneisuutta, auttamishalua sekä työn imun tarttumista muihin työntekijöihin. Työn imu lisää onnellisuutta ja elämänlaadun parantumista. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 66–67.) Työn imua pitkään tutkinut Hakanen (2011, 38) määrittää työn imua tuntevan työntekijän olevan ylpeä työstään, nauttivan siitä sekä olemalla innoissaan aamulla uudesta työpäivästä. Viimeaikaisten tutkimusten mukaan myönteisten työasioiden ajattelu vapaa-ajalla voi vaikuttaa ihmiseen positiivisesti lisäämällä työn imua ja parantamalla mielialaa. Työssä saadut onnistumisen ja hyvät tunteet voivat vaikuttaa positiivisesti myös yksityiselämään. (Virtanen 2021, 66.)

Työn imu on nykytiedon mukaan yksi tärkein peruselementti työhyvinvoinnissa ja motivaatiossa. Työn imuun vaikuttaa työn intensiivisyys. Liian intensiivinen työ saattaa kuormittaa ja vähentää työn imun tuntemista. Työ, jossa ei ole tarpeeksi intensiivisyyttä, ei välttämättä tarjoa työntekijälle tarpeeksi myönteisiä haasteita, joka puolestaan vaikuttaa työn imuun negatiivisesti. Tutkimuksen mukaan jatkuva työn tuottavuuden tehostaminen on riski työhyvinvoinnille ja motivaatiolle. Työn luomat oppimisvaatimukset ovat tutkimuksen mukaan yhteydessä työn imuun. Tämä tosin edellyttää, että oppimistaso on kohtuullinen. Liian matalat tai korkeat oppimisvaatimukset heikentävät työn imua. Palvelualalla toimivien esihenkilöiden ja asiantuntijoiden keskuudessa itseohjautuvuus vaikutti työn imuun. Liian korkeat tai matalat vaatimukset vähensivät tutkimuksen mukaan työn imua. (Mauno ym. 2022, 32–51.)

Työstä johtuva motivaatio voi olla joko sisäistä tai ulkoa tulevaa motivaatiota. Sisäinen motivaatio muodostuu, kun työ on mielekästä ja kiinnostavaa. Ulkoinen motivaatio muodostuu usein seurauksena, kun pyrkii saavuttamaan ulkopäin tulevaa hyväksyntää, etuutta tai palkintoa. (Hiila ym. 2019, Tiimiälytaito 1: Itsetuntemus.) On tärkeää tietää, mikä itseä motivoi, millä keinoilla itseään pystyy motivoimaan ja miten tukea omaa motivaatiota. Oman motivoitumisen tunnistaminen auttaa myös työelämässä menestymisessä. (Hiila ym. 2019, Tiimiälytaito 1: Itsetuntemus.)

Työntekijän motivaatio on tärkeä osa hyvinvointia, suoriutumista ja jaksamista. Motivoitunut työntekijä kantaa vastuun työstään, on tehokkaampi, omaaloitteinen sekä hoitaa oman työnsä. Jotta ihminen motivoituu, täytyy hänen tuntea työn imua. Työntekijän sisäistä motivaatiota saadaan kasvatettua, kun työntekijälle annetaan kahdenkeskistä huomiota, varmistamalla työntekijän mahdollisuudet etenemiseen, olemalla itse johtajana roolimalli sekä rohkaisemalla tekemään parhaansa, varmistamalla läpinäkyvyyden ja edistämällä ihmisten kanssakäymistä. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 66–67.)

Työstään motivoitunut tekee käsillä olevan työtehtävän innokkaasti ja sitoutuen, jopa niin, että ajantaju katoaa (Sydänmaanlakka 2010, 388–389). Motivoitunut työntekijä pystyy asettamaan itse tavoitteita työlleen, suorittamaan tehtäviä sekä hallitsee ajankäytön ja osaa asettaa tehtävät

tärkeysjärjestykseen. Itseään johtavalla työntekijällä on kyky tarttua myös työtehtäviin, joita ei ole niin mielekästä tehdä kuin toisia. (Vuori 2021, 351.)

Kohtuulliset vaatimukset vaikuttavat motivaatioon positiivisesti. Liian korkeat vaatimukset kuluttavat voimavaroja, vaikuttavat motivaatioon negatiivisesti ja työ muuttuu kuormittavaksi. Työn haastaessa työntekijää liian vähän, muuttaa se työn tylsäksi, vaikuttaa kehittymiseen ja syö motivaatiota. (Mauno 2022, 36.)

Merkityksellisyydellä tarkoitetaan asioita, jotka tekevät yksilön elämästä tärkeää ja merkityksellistä. Merkityksellisyyden puutteella on löydetty olevan yhteys masennukseen. Merkityksellisyyden tunne saa elämämme tuntumaan elämisen arvoiseksi, vointimme paremmaksi ja motivoitua meidät mielekkääseen tekemiseen. Merkityksellisyyttä elämään voi luoda pelkillä arkirutiineilla. Tämä johtuu siitä, että ihmisen voidessa luoda itselleen omien arvojen mukaisia toimintatapoja, kokevat he elämänsä merkityksellisemmäksi. (Virtanen 2021, 93–94.)

## **2.5 Työilmapiiri**

Aro ym. (2018, 39) määrittävät työilmapiiriksi työntekijän kokemuksen omasta työympäristöstä. Mankan (2015, Yhteisöllisyys) mukaan hyvä työilmapiiri syntyy hyvästä johtamisesta. Toisaalta jokainen työyhteisöön kuuluva jäsen vaikuttaa omalta osaltaan ilmapiiriin. Hyvä ilmapiiri lieventää stressin huonoja vaikutuksia. (Manka 2015, Yhteisöllisyys.) Työpaikan huono ilmapiiri aiheutuu mm. heikosta tiedonkulusta ja vaikutusmahdollisuuksista sekä tyytymättömyydestä esihenkilötyöhön. Huono ilmapiiri lisää merkittävästi poissaolojen määrää ja psyykkisiä vaivoja. (Joki 2021, 152.)

Aro ym. (2018, 29) kertovat työilmapiiriin olevan terve, kun siihen kuuluvat kielteiset ja myönteiset tunteet. Tunteet ovat tärkein työilmapiiriin vaikuttava asia. Yleisin työssä tunnettu perustunne on viha. Ihmiset eivät saisi mitään aikaan ilman aggressiota, joka toimii polttoaineena. On tärkeää tiedostaa, että kaikenlaiset tunteet voidaan hyväksyä. Jokaisen täytyy kuitenkin ottaa vastuu, miten niitä ilmaistaan. Monesti tunnekuorman ollessa liian suuri, aiheuttaa se kireyttä ihmisten väleihin. (Aro ym. 2018, 31.)



Ryynänen ym. (2020, 258) painottavat esihenkilön roolia yleisen työilmapiirin merkityksestä. Ilmapiiiriin voidaan vaikuttaa arkisilla teoilla, esimerkiksi yhteisellä aamupalahetkellä. Hyvin toimiva tiimityöskentely edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Se puolestaan viihtyvyyden kanssa edistää yhdessä yksilöiden motivaatiota ja hyvinvointia. (Ryynänen ym. 2020, 258.) Etätöissäkin olisi tärkeää pitää työkavereiden kesken yhteisiä taukoja esimerkiksi vaihtamalla kuulumisia, mikä tukee yhteishenkeä (Virtanen 2021, 122).

Työntekijällä on työssä hyvä olla, kun hän kokee voivansa vaikuttaa työhönsä ja osaavansa sen, vaikuttavansa johonkin tärkeään ja olevansa merkityksellisessä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Nämä lisäävät työssä hyvän olon tunnetta, joka tarttuu muihin organisaatiossa sekä luo hyvää työilmapiiriä. Huonot tunteet vastaavasti vaikuttavat muihin negatiivisesti ja luovat huonoa työilmapiiriä. (Aro ym. 2018, 31.)

Tutkimusten mukaan eniten merkityksellisyyttä elämään luovat läheiset ihmissuhteet. Merkityksettömyyttä taas lisäsivät ihmisten yksinäisyyden tunne ja sosiaalisten suhteiden ulkopuolelle jääminen. (Virtanen 2021, 97.) Pietarinen ja Kattilakoski (2021, 92) kertovat etätyössä vallitsevan työrauha, mutta yksinasujalle se saattaa olla liian rauhallinen. Yhtenä päivänä viikossa olisi kiva pitää esimerkiksi lounastauko, jotta säännöllisesti saataisiin puhuttua tavanomaisia, ei työhön liittyviä asioita. Nämä auttavat edistämään yhteisöllisyyttä. Lisäksi oman tiimiläisen voi pyytää kotiinsa työkaveriksi silloin tällöin. (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 18, 49.)

## **2.6 Stressi**

Joki (2021, 152) huomauttaa työhyvinvoinnin puutteen näkyvän yrityksissä suorina ja epäsuorina kustannuksina. Suoria kustannuksia syntyy mm. eripituisista poissaoloista, henkilöstön vaihtuvuudesta ja työterveyshuollon lisääntyneistä käynneistä. Epäsuoria kustannuksia syntyy sijaisten palkkauskustannuksista poissaolojen ajalle ja poissaolojen aiheuttama työkuorman lisääntyminen, joka puolestaan aiheuttaa motivaatio- ja jaksamisongelmia. (Joki 2021, 152.)

Manka ja Manka (2016, 174) toteavat työpaineen voivan olla joko hyvää tai huonoa. On erittäin tärkeää osata erottaa nämä kaksi. Estävä paine heikentää työntekijän suorituskykyä ja pitkittyessään syö voimia. Monien tutkimusten mukaan estävä eli huono paine on ollut yhteydessä tyytymättömyytenä työhön ja vaihtuvuuteen. Haastava eli hyvä paine taas on yhteydessä sitoutuneisuuteen ja työtyytyväisyyteen. On muistettava, että kaikenlainen paine lisää kuormittuneisuutta, mutta sen hyvä tasapaino parhaimmillaan hyödyntää työntekijää. (Manka & Manka 2016, 174–176.) Pennosen ja Seppäsen (2021, 117) mukaan ylityöt, työaikojen ennakoimattomuus ja joustamaton työaika ovat riskejä työhyvinvoinnille. On tutkittu, että säännöllisesti ylitöitä tekevät kokevat enemmän stressiä kuin ihmiset, jotka eivät tee ylitöitä. Stressi on näkynyt mm. univaikeuksina, ahdistuksena ja hermostuneisuutena.

Virtanen (2021, 16) toteaa, että ihmisen kokema stressi vaikuttaa käyttäytymiseen, ajatteluun ja tunteisiin töissä sekä vapaa-ajalla. Kun ihminen kokee stressiä, se aiheuttaa tunteen, että täytyy taistella tai paeta. Äärimmäisessä hädässä ihminen voi myös jäätä. Stressi aiheuttaa lihasten jännittymistä, sydämen sykkeen kiihtymistä ja hengityksen kiihtymistä. Lyhytkestoinen stressi saa ihmisen keskittymään täysin käsillä olevaan asiaan. Lisäksi suorituskyky ja keskittymiskyky ja käytettävissä oleva energia auttavat pääsemään loistaviin suorituksiin. (Virtanen 2021, 16–17.)

Stressi muuttuu huonoksi, kun sitä kestää liian pitkään tai työntekijöillä on liikaa tai liian vähän haasteita. Mikäli huonoa stressiä ei pystytä katkaisemaan ajoissa, saattaa se edetä työuupumukseksi. Uupumustila on päällä, kun oireet eivät helpotu levollakaan, kaikki voimavarat ovat lopussa ja negatiiviset asenteet ottavat vallan. (Mannermaa 2018, 291.) Virtanen (2002, 19–20) vahvistaa, että työuupumuksessa ihmisen ammatillinen itsetunto heikkenee, hänellä voi olla kognitiivisten toimintojen ja tunteiden hallinnan haasteita sekä töistä etäännyttä. Mannermaan (2018, 273) mukaan omasta työkyvystä kannattaa huolestua, mikäli työkaverit ilmaisevat huolensa jaksamisesta, kokee itse ongelmia työajan hallinnassa, työn laatu heikkenee tai on muutenkin jaksamisongelmia.

Mankan (2015) mukaan kun halutaan vähentää stressiä, on tehokkainta kehittää työpaikkaa kokonaisvaltaisesti. Työntekijä ei yksin pysty vähentämään työstressiä. Erään tutkimuksen mukaan kaikkein parhaiten voidaan vähentää stressiä puuttamalla samaan aikaan työorganisaation puitteisiin, työympäristön olosuhteisiin ja työaikajärjestelyihin. (Manka 2015, Työhyvinvoinnin tekijät.)

Aivot kuormittuvat vähemmän, kun keskitytään yhteen asiaan kerrallaan. Pomodoro-tekniikassa tehdään töitä neljän jakson ajan. Tämä tarkoittaa, että töitä tehdään 25 minuuttia tehokkaasti, minkä jälkeen pidetään 5 minuutin tauko. Kun neljäs työjakso päättyy, pidetään pidempi 20 minuutin tauko. Tämän tekniikan sanotaan helpottavan keskittymistä. (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 85.)

## **2.7 Tiedonkulku ja vuorovaikutus**

Etätyössä yhteisten toimintatapojen ja yhteisesti sovitulla pelisäännöllä sekä vuorovaikutuksella on tärkeä rooli. Työyhteisön jäsenten samanarvoinen kohtelu ja viestinnän onnistuminen tukee yhteistyötä. Työyhteisön hengen, yhteistyötaitojen ja yhteisöllisyyden kehittymisen eteen pitää nähdä vaivaa ja niiden ylläpitäminen on ensiarvoisen tärkeää. Erimielisyyksien aistiminen ja niihin nopea puuttuminen vahvistaa työyhteisöä. (Ollila ym. 2018, 239–240.) Työyhteisön organisaation kulttuurin tulee olla sellainen, että työntekijä kokee olevansa luotettava niin työnantajan kuin työtovereiden silmissä, eikä virheidenkään tapahtumista tarvitse pelätä (Savaspuro 2019, 48).

Etätyössä ihmiset saattavat kokea olevansa työyhteisön ulkopuolella. Sen vuoksi olisikin tärkeää pitää itse aktiivisesti yhteyttä työyhteisöön. (Pennonnen & Seppänen 2021, 118.) Pyöriän ym. (2019 185–186) tutkimuksen mukaan osittain tehtävä etätyö on työpaikan sosiaalisten suhteiden ja työn organisoinnin kannalta paras sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta.

## **2.8 Työhyvinvointiin panostamisen hyödyt**

Kauhanen ja Hellström (2016, 63) huomauttavat henkilöstökustannusten pienenevän, mikäli työhyvinvointiin panostetaan. Kun työhyvinvointiin

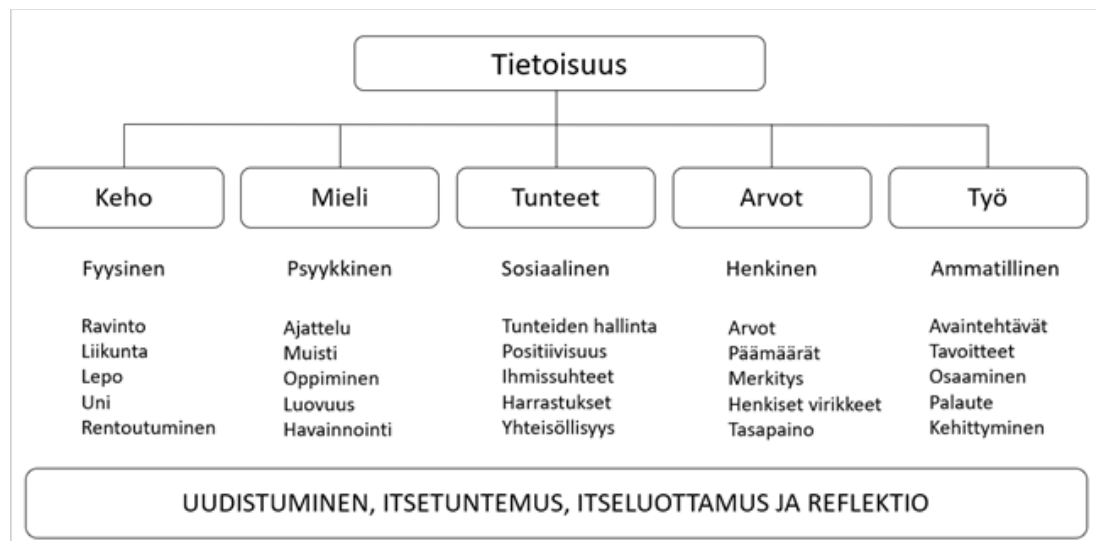
panostetaan, viihtyvyys töissä nousee ja vaihtuvuus pienenee, mikä vaikuttaa tuottavuuteen positiivisesti. (Kauhanen & Hellström 2016, 63.) Työn tuloksellisuus ja työhyvinvointi ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa, koska molempiin vaikuttavat työelämässä samat asiat. Tämä johtuu siitä, että molempiin vaikuttavat tehtävien mielekkyys, johtamisen taso, hyvät ihmissuhteet, taito tehdä työnsä ja hyvä työympäristö. (Juuti & Vuorela 2015, 395.)

Työnilo on työhyvinvoinnin keskeinen tekijä. Työnilo auttaa pääsemään hyvään tulokseen ja työsuoritukseen. (Juuti & Vuorela 2015, 478.) Manka (2015) muistuttaa, että mitä useampi työntekijä kokee organisaatiossa hyvinvointia, sitä enemmän se vaikuttaa ryhmän hyvinvoinnin tunteeseen positiivisesti. Työhyvinvointi näkyy yksilön työyhteisötaidoissa ja sitoutumisena työhön. Nämä omalta osalta vahvistavat toiminnan tuloksellisuutta ja työyhteisön sosiaalista pääomaa. (Manka 2015, Organisaation voimavarojen kasvattaminen.) Helpoiten työhyvinvointia voidaan synnyttää lisäämällä työntekijän työn mielekkyyttä. Tämä tarkoittaa, että työn päämäärä on selkeä ja työ haastaa tarpeeksi, jotta työntekijän mielenkiinto pysyy yllä ja hän pyrkii olemaan hyvä ja osaava. (Juuti & Vuorela 2015, 239.)

## **2.9 Itsensä johtaminen yleisesti**

YSO:n mukaan itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus ovat sama asia. Asiasta on asiantuntijoiden kesken jonkin verran kinastelua, mutta Miia Savaspuron mukaan ei ole löytynyt selkeää selitystä miksi ne eivät olisi sama asia. (Savaspuro 2019, 13.) Salmimies on vuonna 2008 kirjoittanut, että itsensä johtaminen on vastuun ottamista itsestä ja muista, jatkuvaa uuden oppimista ja vanhan unohtamista. Tavoitteena elää omaa elämää, omia arvoja noudattaen. (Salmimies 2008, 21.) Sydänmaanlakan (2010, 44) sekä Salmimiehen ja Ruudun (2014, 1.1) mukaan itsensä johtaminen on prosessi, jossa ihminen kehittää itseään ja ominaisuuksiaan jotta onnistuu yhä paremmin itsensä johtamisessa. Martelan ja Jarenkon (2017) mukaan itsensä johtaminen tai itseohjautuvuus on sitä, että ihminen osaa päättää itse toimintatapansa. Sydänmaanlakka tuo esille, että itsensä johtaminen lähtee siitä, että määrittelee omat tavoitteensa ja päämääränsä (Sydänmaanlakka 2010, 21, 35). Vuori (2021, 351) lisää aiemmin mainittujen lisäksi taidon

priorisoida. Sydänmaanlakan (2010, 21, 35) mukaan ihminen on kokonaisuus, joka koostuu useista eri alueista. Hän esittää kokonaisuuden organisaatiokaavion muodossa, jossa ihminen itse toimii Oy Minä Ab toimitusjohtaja. Kaavion osa-alueet ovat asioita, joista muodostuu se kokonaisuus, joita ihminen itseään johtaessa johtaa. Itsensä johtamisen osa-alueisiin kuuluvat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen osa-alue. (Sydänmaanlakka 2010, 21, 35.)



Kuva 1. Oy Minä Ab. (Sydänmaanlakka, P. 2010, 35)

Fyysiseen osa-alueeseen kuuluvat ihmisen keho ja sen toiminta ja tarpeet, kuten ravinto, liikunta, lepo, rentoutuminen ja uni. Kehon toiminta on autonomista ja sen huomioiminen saattaa jäädä taka-alalle sen toimiessa normaalisti. Ihmisen fyysisellä voinnilla on suora vaikutus, työssä jaksamiseen, toimintakykyyn ja hyvinvointiin. (Sydänmaanlakka 2010, 35–36, 153.) Fyysisen kokonaisuuden ollessa kunnossa, se luo hyvinvointia ja samalla rakentaa perustan vastaanottaa haastavimpia jaksoja elämässä (Kallonen & Kuhmonen 2021, 92).

Psyykkiseen alueeseen kuuluu mielen toiminnot, havainnointi, ajattelu, muistaminen ja oppiminen (Sydänmaanlakka 2010, 36). Omien ajatusten ohjaaminen ja hallinta on selkeä osoitus itsensä johtamisesta. Ajatukset ja tunteet ovat voimakkaasti yhteydessä toisiinsa ja on tärkeä oppia tunnistamaan mitkä tunteet johtavat minkälaisiin ajatuksiin. Samalla tulisi kehittyä hallitsemaan omia ajatuksia ja pyrkiä katsomaan asioita eri näkökulmista. (Kurttila & Aalto 2021, 37–39.)

Sosiaaliseen osa-alueeseen kuuluvat ihmisen tunteet, jotka ovat usein tahattomia toimintoja. Omien tunteiden hallinnan ja tuntemisen lisäksi tähän osa-alueeseen kuuluu toisten ihmisten tunteiden tunnistaminen sekä ihmissuhteiden hoitaminen ja sosiaalinen kanssakäyminen toisten ihmisten kanssa, harrastukset ja positiivisuus. (Sydänmaanlakka 2010, 38.) Tunteet ovat voimakkaasti sidoksissa ajatteluun ja oletetaan tietyn tapahtuman johtaneen tunnereaktioon, vaikka kuitenkin mieli reagoi nopeasti ja ajatus tuottaa tietyn tunnereaktion (Salmimies & Ruutu 2014, luku 3.2: Teoria: Tunteiden muodostuminen). Tiedostaminen, että jotkin tilanteet laukaisevat tietynlaisen tunteen ja omien tunteiden tunnistamisella, on itsensä johtamisessa merkittävä rooli. Tämä tarkoittaa, että tunnistaa tunteet, tietää miksi tuntee ja milloin tuntee. Tunteet ovat positiivisia tai negatiivisia. Negatiivisilla tunteilla on taipumus levitä, pieni negatiivinen kokemus aamulla vaikuttaa ajatuksiin ja mielialaan. Päivän mittaan negatiivisuus tarttuu vähitellen kaikkeen koettuun. Negatiivinen tunnekierre voi alkaa ajatusten ja mielen kautta vaikuttaa tiettyihin tilanteisiin tai asioihin. Pidemmässä kaavassa negatiivisuus tiettyyn asiaan on jatkuvaa, vaikka alun perin negatiivisuuden on laukaissut pieni, jopa merkityksetön asia. Negatiivinen mieliala ja asenne rasittaa mielen lisäksi myös kehoa ja voi aiheuttaa erilaisia psykosomaattisia sairauksia. (Sydänmaanlakka 2010, 303–304, 310–314.)

Henkinen alue pitää sisällään arvot ja periaatteet, jotka ovat suuntaviittoja elämässä (Sydänmaanlakka 2010, 39). Arvot ovat asioita, joita pidetään tärkeinä, osaltaan ne kuuluvat kulttuuriin ja saatuun kasvatukseen. Ne ohjaavat tavoitteita ja tapoja, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan sekä sitä millä tavalla ympäristö näyttäytyy. Arvoihin tukeudutaan usein hankalissa tilanteissa ja ne ovat usein toiminnan ja valintojen taustalla. Arvot voidaan myös luokitella klassisiin arvoihin, ihanteisiin, arvostuksiin ja inhimillisiin kokemuksiin. Klassisia arvoja ovat hyvyys, kauneus ja totuus ja ne ovat kokonaisuudessaan lähes saavuttamattomia. Ihanteet ovat konkreettisia, kuten rehellisyys, kohtuullisuus ja inhimillisyys. Arvostukset ovat ihmiselle tärkeitä asioita, mutta joiden tärkeysjärjestys voi muuttua elämäntilanteen ja ikääntymisen myötä, kuten raha, asema ja erilaiset brändit. Inhimilliset kokemukset ovat usein pysyviä, tärkeitä asioita, kuten esimerkiksi rakkaus, ystävyys ja itsensä ylittäminen. Arvot saattavat olla keskenään ristiriidassa ja

eivät täten kulje aina rinnakkain. (Salmimies & Ruutu 2014, luku 2.6: Teoria: Arvot, arvostukset, arvovalinnat.)

Ammatilliseen alueeseen kuuluvat ihmisen tavoitteet, osaaminen, kehittyminen ja työ. Ammatilliseen alueeseen kuuluu myös ymmärtää ja osata pitää työn ja muun elämän suhde balanssissa. Oman työn hallinta vaatii, että ihminen pysyy itse vaikuttamaan omaan työhönsä, hän tietää tehtävänsä, kokee työnsä tärkeäksi ja mielekkääksi, osaa työnsä, kokee työstään työniloa sekä pystyy kehittymään työssään. Mielekkäässä työssä haasteiden ja työn hallinnan suhteet ovat tasapainossa. (Sydänmaanlakka 2010, 40, 48, 382, 390.)

## **2.10 Itsensä johtaminen etätöissä**

Itsensä johtaminen vaatii, että tuntee itsensä, tietää mitä haluaa ja kykenee ottamaan omistajuuden itsestään. Itsehjautunut henkilö ei tarvitse ketään kertomaan mitä pitää tehdä eikä tarkistamaan tekemisiään. Hän luottaa itseensä, haluaa ja kykenee toimimaan itsenäisesti, määrätietoisesti ja omaaloitteisesti sekä pystyy tekemään itsenäisesti päätöksiä, osaa delegoida ja priorisoida ja osaa sanoa ei. Ellun Kanojen toimitusjohtaja Taru Tujunen tuo tarinassaan esille, että suurin osa ihmisistä ei ole taitavia itsensä johtamisessa, syitä voi olla useita, mutta yhtenä syynä hän mainitsee toisten ihmisten tarpeen tehdä asiat täydellisesti. (Savaspuro 2019, 26, 41, 63–65, 70.)

Työssä itsensä johtaminen ilmenee siten, että työntekijä pystyy kantamaan vastuun työstään, sen tavoitteista sekä keinoista, joilla tavoitteet saavutetaan (Vuori 2021, 352). Vastuu työstä ja itsensä johtamisesta ei ole vain työntekijän harteilla. Myös työnantajalla on vastuu työntekijän johtamisessa ja työn edistymisestä. Työnantajan tulee huolehtia, että työntekijä tietää ja ymmärtää työnsä tavoitteet ja keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Tämän vuoksi yrityksellä ja työntekijöillä pitää olla sama tavoite ja sama strategia. (Savaspuro 2019, 48–49, 82.)

Siirtyminen työpaikalta omaan kotiin työskentelemään on usein mahdollistanut myös työaikojen sovittamisen omaan rytmiin ja elämään sopivaksi.

Työyhteisön ja esihenkilön tuoma rytmi työpäivään sekä perinteiset työmatkat piirtävät selkeästi työpäivän alkamisen ja päättymisen. Etätöissä näiden puuttuminen voi luoda tunteen, että työpäivä ei pääty ja vapaa-aikaa ei ole. (Hasu ym. 2018, 254–256.) Työnantajan olisi hyvä valistaa työntekijöitä etätöiden luonteesta ja sen vaatimista ominaisuuksista. Lisäksi olisi hyvä tukea itsensä johtamisen taitoja esim. koulutusten avulla. (Müller & Niessen 2018, 86.)

Parhaiten itselleen sopivien työaikojen noudattaminen voi mahdollistaa työntekijälle positiivisia asioita. Työntekijän sosiaalinen kanssakäyminen läheisten kanssa voi lisääntyä tai työntekijälle voi olla mahdollisuus aloittaa esimerkiksi uusi harrastus, jota ei aiemmin työaikojen takia ole voinut aloittaa. Kotona työskentely voi aiheuttaa myös ongelmia perheen ja työn yhteensovittamisessa. Kotona työskentelevä on kotonaan sekä työntekijän roolissa että perheenjäsenenä. Tällöin hänen on pystyttävä jakamaan roolit kodin ja työn kesken, määritettävä selkeästi rajat, milloin on töissä ja milloin on perheen aika. Rajojen noudattaminen ei ole vain työntekijän vastuulla vaan myös perheenjäsenten tulisi oppia noudattamaan rajoja. (Hasu ym. 2018, 256.)

Ryynänen ym. (2020, 246) toteavat itseohjautuvuuden olevan tämän hetken trendi työelämässä. Työntekijöiden oletetaan ottavan omille hartioille vastuun työn lopputuloksista, työtavoista, -ajoista sekä -paikoista. Yksilöille työ tuo merkityksellisyyttä ja antaa mahdollisuuden toteuttaa itseään.

Työtyytyväisyyden lisäksi työssä halutaan kokea työn imua, innostusta, omistautumista ja uppoutumista. (Ryynänen ym. 2020, 246–247.)

Keyriläisen (2021, 101) mukaan työkyky on tärkeä osa työhyvinvointia. Työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia synnyttävät oman työn hallinta. Mikäli omaan työhön saa vaikuttaa vain vähän, on sen huomattu lisäävän huonoa stressiä sekä kasvanutta riskiä työkyvyttömyyseläkkeelle joutumisesta myöhemmin elämässä. Työ on motivoivaa ja mielekästä kun siitä tuntee vastuuta. Mauno ym. (2022, 34) esittävät, että ihmisten oletetaan olevan entistä enemmän itseohjautuvia eli johtavan itseään, kun työelämä muuttuu intensiivisemmäksi. Tämä tarkoittaa työntekijän omaa päätösvaltaa työskentelyssä ja sen



suunnittelussa. Vaikka autonomiaa ajatellaan hyvänä asiana, saattaa sen liiallisuus muuttua kuluttavaksi. (Mauno ym. 2022, 34.)

Työ on hyvä, kun se tukee ihmisen hyvinvointia, on tuottavaa ja tuloksellista. Yrityksen täytyy kehittää jatkuvasti toimintaa ja osaamista, jotta kilpailukyky voidaan säilyttää. Työn toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaativat joustavuutta, varsinkin koronapandemian aikana. Oman osaamisen kehittäminen ja oppiminen on työntekijän vastuulla, vaikka työnantaja tarjoaisi tarvittavan koulutuksen. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 11, 20.)

## 2.11 Palautuminen

Tietotyöläinen tarvitsee työssään ongelmanratkaisutaitoja ja keskittymiskykyä. Kun nämä osa-alueet saavat levätä, käynnistyy myös työstä palautuminen. Mikäli palautuminen ei onnistu, kertyy työntekijälle palautumisvelkaa. Tämä taas voi johtaa univaikeuksiin, hyvinvoinnin ja terveyden ongelmiin, kroonista väsymystä sekä jännittyneisyyttä. (Virtanen 2021, 28.)

Mankan ja Mankan (2016, 181) mukaan ihmisen kuormittuminen tapahtuu automaattisesti, mutta meillä on palautumismekanismi, joka tukee menetettyjen voimien palauttamisessa. Tämä tarkoittaa, että palautumista täytyy tukea riittävällä levolla, varsinkin syvästä unesta olisi pidettävä huolta. Mikäli työntekijä ei pääse palautumaan kunnolla, lisääntyvät työuupumuksen riskit. Pienetkin palautumishetket työpäivän aikana auttavat voimien palautumisessa. Tällainen voi olla esimerkiksi itsensä tiedostaminen, silmien sulkeminen ja muutaman minuutin rauhallinen hengittäminen. (Manka & Manka 2016, 181–182.)

Tietotyöläisen virhe on pitää taukonsa työpisteellä ruudun edessä. Jos päivän aikana ei pidetä taukoja, ei tapahdu palautumista. Aivot tarvitsevat tauon, työn mukaan, parin tunnin välein tai useamminkin. Itsestä huolta pitäminen vaikuttaa myönteisesti hyvinvointiin ja aikaansaamiseen. Työntekijän lisäksi vastuu taukojen pitämisestä on myös työnantajalla, jonka täytyisi turvata mahdollisuus irtaantumiseen. Parasta on, että taukoja voisi pitää keskittymiskyvyn herpaantuessa tai väsymyksen haitatessa työntekoa. Kun tauko on riittävä, antaa se voimia työpäivän päätteeksi tehdä itselleen

mielekkäitä askareita. On tärkeää muistaa, että tauot tulisi pitää poissa työkoneen äärestä, vaikka työskentelisikin etänä. (Virtanen 2021, 120.) Yhteyden tarve on yksi psykologisesta perustarpeesta itseohjautuvuusteoriassa. Empiiriset löydökset viittaavat, että yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus saattavat olla tärkeimmät tekijät vapaa-ajan hyvinvoinnillemme ja sitä kautta mahdollisesti työstä palautumiselle. (Virtanen 2021, 106.)

## **2.12 Ajanhallinta ja omaan työhön vaikuttaminen**

Vaikka työmatkat jäävät pois, olisi hyvä tehdä jonkinlainen siirtymä työpäivän päätteeksi. Tällainen voi olla esimerkiksi kävely työpäivän jälkeen ja tietokoneen siirtäminen pois näkyvistä. (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 92.) Koko työyhteisön olisi hyvä sopia viestinnän pelisäännöistä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, ettei työajan ulkopuolella vastata viesteihin. Henkilökohtaisten laitteiden ja työlaitteiden välillä olisi hyvä olla selkeä raja. Omaan puhelimeen ei ole järkevää ladata työsähköposteja ja työpuhelin olisi fiksuinta laittaa pois ja äänettömälle kun työaika on ohi. Kun työskennellään kotoa käsin, olisi hyvä rajoittaa työnteko johonkin selkeään paikkaan. Näin vain tietty paikka muistuttaa työnteosta. Mahdollisuuksien mukaan työvälineet kuten tietokoneen voi laittaa kaappiin, jolloin se ei muistuta töistä. Mikäli työntekijällä on vaikeuksia pitää työpäivä kohtuullisen pituisena, saattaa aikaan sidottu harrastus auttaa työajan rajaamisessa. Myös jokin aktiviteetti, kuten ystävän tapaaminen heti työajan jälkeen auttaa tekemään työpäivästä sopivan pituisen. (Virtanen 2021, 59–61.)

Juuti ja Vuorela (2015, 18) kertovat työn ja vapaa-ajan tasapainoisen suhteen muodostavan työhyvinvoinnin. Virtanen (2021, 59) antaa helposti noudatettavat ohjeet, miten piirtää selkeä raja työn ja vapaa-ajan välille. Olisi hyvä suunnitella etukäteen omat työaikansa ja taukonsa. Pietarisen ja Kattilakosken (2021, 14) ohjeen mukaan työpäivänsä ja -viikkonsa kannattaa järjestää niin, että virkeimpään aikaan tehdään työt, jotka vaativat keskittymistä ja tarkkuutta. Muuhun aikaan on kannattavaa tehdä rutiininomaiset työt. Taukoja olisi tärkeää pitää, koska ne virkistävät. Lisäksi kun etäpalaverit aloitetaan tasalta, mutta lopetetaan varttia vaille, saadaan väliin automaattisesti pieni tauko. Tauon aikana voi joko palautua, tehdä

muistiinpanot edellisestä palaverista tai valmistautua seuraavaan palaveriin. (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 14.)

Olisi tärkeää tietää mihin oma työajan kuuluisi mennä ja mihin se oikeasti kuluu. Tiedostamalla mihin työaika menee, voidaan tunnistaa aikasyöpöt ja tehdä tarvittaessa parannuksia. Ajanhallinta kannattaa aloittaa tekemällä lista asioista, jotka täytyy hoitaa. Aikaväliksi on hyvä valita tavoitteet esimerkiksi päivälle, seuraaville viikoille ja kuukausille tai jopa vuosille. Suuremmat tavoitteet kannattaa pilkkoa osatavoitteisiin. Tavoitteet on hyvä lajitella kiireellisyys- ja tärkeysjärjestykseen. Työtehtävien priorisoimiseen kannattaa panostaa, koska se auttaa keskittymään. Tärkeys- ja kiireellisyysjärjestys voidaan lajitella:

- Tärkeät ja kiireelliset tehtävät
- Tärkeät mutta ei niin kiireelliset tehtävät
- Vähemmän tärkeitä, mutta kiireelliset tehtävät
- Ei kovin tärkeitä tai kiireellisiä tehtäviä

Kiireellisten tehtävien lisäksi olisi hyvä tehdä myös epämieluisat tehtävät, jotta ne saadaan pois mielestä. (Pennonen & Seppänen 2021, 77–78.)

### **2.13 Keinoja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja itsensä johtamiseen**

1.1.2020 astui voimaan uusi työaikalaki, joka mahdollistaa liukuman keskelle työpäivää. Sen avulla työntekijä voi keskellä päivää ruokataukonsa lisäksi käydä vaikka harrastuksessa tai ulkoiluttamassa lemmikkiä. (Huotilainen 2021, 24.) Tutkimus on osoittanut, että tauon aikana luonnon keskellä kävely vähensi väsymystä ja paransi keskittymiskykyä iltapäivällä. Myös rentoutusharjoitus oli yhteydessä vähäisempään väsymykseen ja kuormittuneisuuteen sekä parempaan keskittymiskykyyn iltapäivällä. Tämän perusteella voisi suositella lounastauon pidentämistä, jotta saa jaksamista työntekoon iltapäivällä. Mikrotauot, joilla käydään vessassa, katsotaan ikkunasta ulos tai viestitellään läheisten kanssa, auttavat irtaantumaan työstä, muttei liikaa. Liikairautuminen syö voimavaroja, kun pyritään pääsemään takaisin kiinni työtehtäviin. (Virtanen 2021, 121–124.)

Huotilainen (2021, 10) sanoo työn tauottamisen olevan erittäin tärkeää neljästä syystä. Ensimmäisenä on työuupumuksen torjuminen, joka onnistuu, kun työntekijä kokee olevansa aikaansaava, vaikuttavansa omaan työhön ja

työ sujuu hyvin. Toinen on luovuus, joka syntyy tietynlaisesta autonomisesta hermoston tilasta. Oivaltamisen, luovuuden ja kekseliäisyyden merkitys kasvaa nykyään johtuen työelämän yhä kasvavasta ongelmanratkaisutaitojen ja poikkeustapausten parissa työskentelystä. Kolmas syy on yhteiskehittäminen, joka onnistuu parhaiten, kun erilaiset ihmiset voivat tutustua toisiinsa ja rakentaa luottamusta. Tämä onnistuu parhaiten taukokulttuurin ansiosta. Neljäs syy on kestävä työura, jota ei saavuteta, mikäli työkunnosta ei pidetä huolta. (Huotilainen 2021, 10.)

Nykyään ihannoidaan kiirettä ja sitä, että kaikkien kalenterit ovat täynnä, eikä aikaa riitä kaikkeen. Tämän sijaista olisi tärkeää, että työpaikalla ihannoitaisiin palautumista ja tauottamista. Olisi tärkeää muistaa, että mikäli työntekijöiden keskuudessa ihannoidaan taukojen pitämättä jättämistä ja palautumisen laiminlyömistä, on se aina riski työhyvinvoinnille. Työpaikalla, jossa ihmiset kerääntyvät yhdessä ruokatauoille, pääsevät helpommin irtaantumaan töistä. Yksin syödessä tauot saattavat jäädä lyhyemmiksi ja irtaantuminen töistä vajavaiseksi. (Virtanen 2021, 127.) On tutkittu, että tauon pitämättä jättäminen vaikuttaa ihmisen päätöksentekokykyyn. Kun päätöksentekoa on kestänyt pitkään ilman taukoja, alkaa ihminen valitsemaan tietämättään yksinkertaisia valintoja. (Huotilainen 2021, 33–34.)

Omalla asenteella on suuri merkitys työhön suhtautumisessa. Jos työn kokee pakkona eikä siihen ole enää todellista mielenkiintoa, käy työ pidemmän päälle uuvuttavaksi ja työstä katoaa lopulta mielekkyys. Työn kokeminen tärkeäksi ja siihen sitoutuminen luo intoa työn tekemiseen. Tietoisuus siitä mitä haluaa tehdä, sen tavoittelu ja siihen tarvittava osaaminen tuovat työhön intoa ja merkityksen. Pitää kuitenkin muistaa, että oli työ kuinka mielekästä tahansa, tasapaino työn ja muun elämän välillä tulee säilyttää.

(Sydänmaanlakka 2010, 397–401.) Läheisillä, ystävillä ja perheellä sekä harrastuksilla on iso rooli siinä hyvinvoinnin ja terveyden osalta ja ne tuovat mukanaan myös voimavaroja jaksaa työssä (Niemi & Kräkin 2019, 31). Läheiset ihmiset tukevat ja kuuntelevat, mikä helpottaa usein asioiden käsittelyä. Harrastuksissa keskittyminen kohdistuu toisaalle ja työhön liittyvät ajatukset jäävät takaa-alalle. (Valpola 2021, 160–161.)

### 3 ETÄJOHTAMINEN

#### 3.1 Etäjohtaminen yleisesti

Hyvässä johtamisessa huomioidaan niin yrityksen tulostavoitteet kuin myös henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi (Aura & Ahonen 2016, 2.1). Esihenkilö, joka johtaa työntekijöitä etänä saattaa nähdä työntekijöitä ainoastaan pari kertaa vuodessa (Vilkman 2016, luku 1: Etäjohtaminen – mitä se on?). Ollilan ym. mukaan virtuaalinen johtaminen vaatii monipuolista ja aktiivista osaamista johtamisessa (Ollila ym. 2018, 239). Vilkman (2016, luku 2: Hyvän etäjohtamisen kulmakivet) kirjoittaa, että etäjohtamisessa ensiarvoisen tärkeitä asioita ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Vilkmanin kirjassa toimitusjohtaja Esa Lehtinen tuo esille, että esihenkilön ei tarvitse tietää kaikkea meneillä olevista töistä. Tämä vaatii luottamusta ja avoimuutta kaikessa toiminnassa, jolloin myös vaikeat asiat uskalletaan ottaa esille. (Vilkman 2016, luku 2: Hyvän etäjohtamisen kulmakivet.)

Forsten-Astikainen ja Kultalahti (2019) toteavat esihenkilöillä olevan tärkeä rooli tämän hetken työelämän murroksessa. Heidän toimintansa vaikuttaa arjen sujuvuuteen, tuottavuuteen, työmotivaatioon sekä työilmapiirin kehittymiseen ja työyhteisön työhyvinvointiin. Työntekijän ja esihenkilön toimiva vuorovaikutussuhde vaikuttaa yhteisöllisyyteen, sosiaaliseen pääomaan sekä lisää sisäistä motivaatiota. Aitoon vuorovaikutukseen tarvitaan aikaa ja panostusta, joten niitä ei voi pitää itsestäänselvyytenä. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 3–4.)

Esihenkilön rooli on merkittävä henkilöstön motivoinnissa, vuorovaikutuksen pitää toimia, henkilöstölle pitää antaa vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön (Dunderfelt 2014, 13). Etäjohtamisessa esihenkilöiltä vaaditaan perinteisen johtamisen lisäksi enemmän johtamisosaamista sekä monipuolisesti uusien keinojen keksimistä erilaisten työtehtävien ratkaisemisen suhteen (Rauramo 2018). Ryyänen ym. (2020, 248) muistuttavat lähijohtajia työntekijän vapauden ja vastuiden tasapainon säätelämisestä sekä itseluottamuksen, oma-aloitteisuuden ja motivaation tukemisen tärkeydestä. Valtuuttavassa johtamisessa lähijohtajan ja työntekijän

välistä valtasuhdetta puretaan sekä rakennetaan luottamusta. (Ryyänen ym. 2020, 248.)

Forsten-Astikainen ja Kultalahti (2019, 5–8) toteavat työpaikalla vietetyn ajan olevan niin iso osa elämästä, ettei työtyytyväisyydestä ja työelämän laadukkaasta sisällöstä voi olla välittämättä. Johtaminen ja esihenkilötyö ovat yksi tärkeimmistä arviointimittareista työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden tekijöissä. Työntekijän ja lähijohtajan hyvään vuorovaikutukseen vaikuttavat mm. henkilökemia, kuuntelutaito, luottamus, kunnioitus sekä kyky ottaa esille ja ratkaista hankalat asiat. Toimiva vuorovaikutus tuo etuja koko työyhteisölle, mutta jokaisella on vastuu myönteisestä ilmapiiristä ja omasta toiminnasta. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 5–8.)

Magnavitan ym. (2021) tekemän tutkimuksen perusteella tungettelevalla johtamisella ja ylitöillä on merkittävä yhteys työperäiseen stressiin. Tutkimuksen tulokset puoltavat ajatusta, että tungetteleva johtajuus on haitallinen. Tämän tyylinen johtaminen voi aiheuttaa työstressiä, laskua onnellisuudessa, ahdistusta ja masennusta. Vaatimus ylitöistä on tutkimuksen mukaan yhteydessä huomattavaan stressin kasvuun sekä heikkoon onnellisuuden lisääntymiseen. Tutkimuksessa todetaan myös työholismin olevan haitallinen ilmiö ja yritysten pitäisi harkita suunnitelmia, jotta tapaukset voidaan tunnistaa ja hoitaa. Vaikka työholismi liittyy henkilön luonteenpiirteisiin, voivat työhön liittyvät vaatimukset tai stressitekijät edesauttaa riippuvuutta. (Magnavita ym. 2021.)

### **3.2 Työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen johtaminen**

Toimivan yhteistyön pohjalla on arvostus toisiin. Jokaisen työntekijän tulee kokea saavansa tarvitsemansa sosiaalisen tuen niin esihenkilöltä kuin myös työtovereiltaan. Sosiaalinen tuki auttaa jaksamaan työssä vähentämällä kuormittavuuden ja tyytymättömyyden tunnetta. Jokaisen tulisi tuntea, että hänen työtään ja aikaansaamisia arvostetaan. Esihenkilön tulee pyrkiä huolehtimaan, että työyhteisössä jokainen arvostaa toisiaan ja heidän työtään. (Vilkman 2016, luku 2: Arvostus mahdollistaa hyvän yhteistyön.)

Nykyään esihenkilön oletetaan toimivan ihmislähtöisesti, ymmärtävän ihmisten käyttäytymistä ja tukevan työntekijöitä. Esihenkilön ajatellaan olevan työntekijäitä varten eli kyseessä on palveleva johtaminen. Työntekijät odottavat, että esihenkilö kannustaa itseohjautuvuuteen ja jakaa vastuuta, päätöksentekoa ja valtaa. Työntekijät odottavat, että asioita tehdään yhdessä ja esihenkilöltä löytyy valmentava ote. Esihenkilön pitäisi luottaa henkilöstöön eikä puuttua turhiin asioihin. Menestyvä esihenkilö antaa alaisille paljon palautetta, varsinkin positiivista. Hän auttaa työntekijöitä löytämään vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Työntekijät voivat lähestyä esihenkilöä helposti ja heidän erilaisuutensa arvostetaan. Esihenkilö toimii itse esimerkillisesti ja tuntee itsensä nostamatta kuitenkaan itseään jalustalle. (Huttunen 2020, 119–121.)

Esihenkilön tehtävät ovat moninaiset. Esihenkilön pitää seurata työntekijöiden kuormitusta ja pitää samalla olla perillä työn tuloksista ja työn sujuvuudesta. (Rauramo 2017.) Etätöissä esihenkilön tulee seurata työntekijöiden ajanhallintaa, olla perillä heidän erilaisista elämäntilanteistaan ja huolehtia, että työntekijöiden jaksaminen ei jää työlle asetettujen tavoitteiden alle (Kaijala & Tolvanen 2020, 92). Hänen on osattava tarvittaessa nopeasti reagoida tai ottaa puheeksi, mikäli kuormittumisen, jaksamisen, motivaation ja työn tulosten heikkenemisen suhteen ilmenee syytä huolestua (Rauramo 2017). Esihenkilön tulisi myös kyetä kiinnittämään erityisesti huomiota työntekijöiden erilaisiin tarpeisiin ja osaamiseen, toimivaan vuorovaikutukseen, säännöllisiin tapaamisiin joko kaksin tai tiimin kesken virtuaalisesti, avoimeen ja luottamuksellisten välien rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Tarpeen on myös tehdä yhdessä pelisäännöt ja toimintatavat, tavoitteet työlle ja sen aikataulut. (Rauramo 2018.) Esihenkilön tulee osata asettaa tiimille tavoitteet, niiden saavuttamisesta keskustellaan ja ne esitetään niin, että jokainen tiimissä on niistä tietoinen. Tavoitteet eivät ole vain yrityksen tulokseen tai strategiaan sidottuja vaan myös työntekijöiden oppimisen ja työhyvinvointia lisääviä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 5, 7.)

Esihenkilön tulisi olla helposti tavoitettavissa. Hänen tulee luoda työyhteisöön sellainen kuva, että häntä on helppo lähestyä ja, että häneen voi ottaa yhteyttä. Esihenkilön tavoittamattomuus aiheuttaa työyhteisössä helposti ärtymystä, motivaation laskua sekä lisää työntekijöiden kuormitusta. (Vilkman

2016, luku 3: Esimiehen tavoittamisen tärkeys korostuu.) Esihenkilön on tärkeää olla läsnä ja kyettävä tukemaan ja auttamaan tarvittaessa (Isotalus & Rajalahti 2017, 5).

Henkilöstön motivaation ylläpitäminen on esihenkilön yksi tärkein tehtävä. On arvioitu, että esihenkilön vaikutus työmotivaatioon on 10–20 %, mutta Vilkman (2016, luku 4: Motivaatiotekijät virtuaalityössä) arvelee sen olevan enemmän. Positiivisesti motivoitunut selviytyy työssä hyvin ja saa aikaan tuloksia, on myös paremmin sitoutunut työhön ja työpaikkaansa. Hyvin motivoitunut työntekijä on kiinnostunut ja innostunut työstään, oma-aloitteinen sekä jaksaa paremmin työskennellä myös ongelmien ja vastoinkäymisten kanssa. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan positiivinen asenne työhön vaikuttaa myös työntekijän elämänlaatuun, terveyteen, työkykyyn, mielenterveyteen ja autonomisen hermoston toimintaan. (Vilkman 2016, luku 4: Motivaatiotekijät virtuaalityössä.)

Esihenkilön pitää olla aidosti kiinnostunut ja halukas ihmisten johtamiseen (Vilkman 2016, luku 1: Työ muuttuu – miten se vaikuttaa johtamiskäytäntöihin). Esihenkilön tulisi rohkaista työntekijää kehittymään työssään ja kehittämään työtään, sekä osoittaa aitoa iloa onnistumista ja auttaa työntekijää huomaamaan onnistumiset (Kurttila & Aalto 2015, 20, 25). Hänen on hyvä tuntea työntekijät ja heidän erilaisuutensa vuorovaikutustilanteissa ja viestinnässä. Virtuaalisesti toisiin tutustuminen on haastavaa, koska ihmisestä jää usein paljon huomaamatta. (Vilkman 2016, luku 1: Virtuaalisen työskentelyn haasteita.)

### **3.3 Haasteita**

Esihenkilöt kokevat haasteiksi monia asioita. Yhtenä asiana esihenkilöt kokevat haastaviksi työsuoritusten mittaamisen. Mittarina on usein käytetty ajan mittaamista, mikä tarkoittaisi etätyössä, että pitäisi pystyä seuraamaan tekeekö työntekijä töitä koko ajan ja, että hän on jatkuvasti tavoitettavissa. Mittaustapana on esitetty myös käytettävän mittaamista aikataulujen ja tavoitteiden mukaan. Haasteena on kuitenkin, että työn tulosten mittaaminen on hankalaa, koska harvassa työyhteisössä konkreettisia tuloksia pystytään mittaamaan. (Vilkman 2016, luku 3: Työsuoritusten mittaaminen).



Etätyössä työskentelevän työntekijän työmäärän arviointi on esihenkilölle haastavampaa kuin toimistolla läsnä olevan työntekijän työmäärän arviointi. Tämä johtuu siitä, ettei esihenkilö suoranaisesti näe etätöissä työskentelevän työntekoa. (Kurttila & Aalto 2021, 46.) Esihenkilön on vaikea huomata työntekijöiden kuormittumista ja liiallista työntekoa. Huomaamista vaikeuttaa usein se, että esihenkilö ei täysin pysty arvioimaan työntekijän kykyä hallita omaa työtään tai tapoja tehdä sitä. Esihenkilö ei tiedä täysin, miten työntekijä hallitsee työnsuunnittelua ja asioiden priorisointia ja ajankäyttöä. Kuormittuminen harvoin johtuu pelkästä liiasta työmäärästä ja erityisesti tietotyössä kuormittumisen määrää on hankala arvioida, koska työ tehdään tietokoneilla korvien välissä. Toisinaan kuormittumisen syy voi olla vallitseva työilmapiiri. (Vilkman 2016, luku 3: Työntekijän stressin määrän seuraaminen.) Aro ym. (2018, 31) muistuttavat että ilmapiiriin täytyy vaikuttaa, mutta sitä ei voi hallita. Myönteisiä tunteita olisi tärkeää vahvistaa, koska ne sitouttavat työntekijät organisaatioon ja työhön sekä vahvistavat sisäistä motivaatiota. (Aro ym. 2018, 31.)

Usein henkilöstöjohtamisen lisäksi esihenkilön aikaa kuluu paljon hallinnollisiin asioihin, tavoitteiden saavuttamiseen ja tällöin on mahdollista, että henkilöstön johtamiselle ei tahdo jäädä aikaa. Riskinä on myös, että etänä työskentelevien henkilöihin pidettävä yhteydenpito on vähäisempää kuin paikan päällä työskentelevien kanssa, koska yhteydenpitoa tapahtuu muulloinkin kuin sovitussa tapaamisissa, työn lisäksi myös tauoilla. (Vilkman 2016, luku 1: Työ muuttuu – miten se vaikuttaa johtamiskäytäntöihin.) On myös mahdollista, että etätöissä olevilla on asioihin vähemmän sanavaltaa kuin työpaikalla olevilla. Monen esihenkilön ongelma on, että he eivät tiedä miten johtaa ihmisiä, jotka työskentelevät etänä. (Kurttila & Aalto 2021, 46.) Ollilan ym. (2018, 239) mukaan myös johtajuuden näkymättömyys ja uusien yhteisten toimintatapojen käyttöönotto tuovat etäjohtamiseen haasteita.

Työyhteisön sisällä olevia ristiriitoja ja mahdollisia kiusaamisia on esihenkilön etätyössä vaikea havaita. Juorut ja huhut eivät tule niin helposti esihenkilön tietoon, koska yhteydenpito työntekijöiden kesken tapahtuu usein virtuaalisesti. Eikä yksittäisen työntekijän motivaation laskua, ongelmia terveyden, alkoholin tai päihteiden kanssa pysty huomaamaan niin helposti

kuin työpaikalla ollessa. Monet asiat ehtivät kasvaa isoiksi ennen kuin niihin ehtii puuttua. (Vilkman 2016, luku 3: Piilevien ongelmien havaitseminen hankalampaa.)

Viestintä ja tiedottaminen on haasteellista aina ja lähes kaikissa organisaatioissa. Tänä päivänä tiedon jakaminen ja viestiminen eri sosiaalisten medioiden kautta on helppoa ja viestintää voi olla jopa liikaa. Työyhteisössä jokaisen pitää tietää, mistä kanavasta tietoa tulee ja mistä sitä voi etsiä. Etäjohtamisessa esihenkilön pitää huolehtia siitä, että sama viesti menee kaikille lähes samanaikaisesti. Eriaikainen viestintä ja asioista tiedottamattomuus aiheuttaa työyhteisössä ylimääräisiä huhuja ja puheita. Puutteellinen viestintä vähentää työyhteisön sisäistä luottamusta ja huonontaa yhteistyötä. (Vilkman 2016, luku 3: Piilevien ongelmien havaitseminen hankalampaa, 4: Tarvitaan uudenlaisia vuorovaikutus- ja viestintätapoja.)

### **3.4 Vuorovaikutus, tiedonkulku ja palaute**

Onnistunut vuorovaikutus luo pohjan kaikelle toiminnalle. Vuorovaikutus tapahtuu kahden tai useamman henkilön kesken, se ei ole pelkkää tiedottamista tai viestintää, se on paljon enemmän. Vuorovaikutuksessa on kyseessä ihmisten väliset suhteet ja toiminta, jossa jaetaan ihmisten ajatuksia, tunteita, tietoa, kokemuksia ja niiden avulla luodaan asioille uusia merkityksiä. (Vilkman 2016, luku 2: Jatkuva vuorovaikutus on tärkeä osa työn tekemistä ja kehittämistä.) Jokainen tiimiläinen pitäisi saada osallistumaan yhteiseen vuorovaikutukseen, keskinäiseen yhteistyöhön, osallistumiseen ja viestintään. Esihenkilön oma esimerkki ja aktiivisuus viestinnässä vaikuttaa esimerkillisesti koko tiimin viestintä- ja vuorovaikutuskäytänteisiin. (Isotalus & Rajalahti 2017, 5.)

Vuorovaikutuksen ja viestinnän onnistumisessa tarjotulla teknologialla ja sen käytön opastamisella ja työyhteisön osaamisella on merkittävä rooli. Vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttaa työntekijöiden erilaisuuden huomioiminen viestinnässä. Erot voivat olla taustoista johtuvia, kielellisiä, eri ikäryhmien välisiä tai eri ammattiryhmien välisiä. Silloin voi syntyä eräänlainen kielimuuri, vaikka kaikki puhuisivat samaa kieltä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 5, 7.)

Avoimuus on avointa ja läpinäkyvää vuorovaikutusta, yhteistyötä ja päätöksentekoa kaikessa toiminnassa organisaatiossa. Sitä, että jokainen saa saman tiedon asioista mahdollisimman samaan aikaan. Jokaisella on mahdollisuus osallistua omien töiden suunnitteluun ja niihin liittyviin päätöksiin. Jokainen voi ja uskaltaa tuoda asiansa esille ilman pelkoa siitä, että pelkää joutuvansa nolatuksi. Avoin viestintä ja toiminta sitouttaa ja luo yhteisöllisyyttä. (Vilkman 2016, luku 2: Avoimuus lisää työssä viihtymistä.)

Arvostus näkyy siinä, kun ollaan avoimia toisten näkemyksille ja ajatuksille, vaikka ne eivät vastaisi omia näkemyksiä. Toisen arvostaminen on perusta, jolle rakennetaan toimiva ja rehellinen vuorovaikutussuhde. (Kurttila & Aalto 2015, 20–21.) Arvostus näkyy pienissä asioissa arjessa, olemalla läsnä, toisen huomioiminen, tervehtiminen, hymyily, mielipiteen tiedustelu, kuuntelu, kiittäminen jne. (Vilkman 2016, luku 2: Arvostus on pieniä asioita arjessa).

Työntekijöiltä saattaa unohtua, että heidän työnsä on tärkeää. Sen vuoksi olisi hyvä kertoa työntekijälle hänen työnsä merkityksestä, kiittää ja osoittaa heille arvostusta. Palautetta antaessa on oleellista muistaa, että rakentavaa tai kriittistä palautetta kohden olisi annettava moninkertainen määrä kehuja. Myönteinen ilmapiiri lisääntyy parhaiten, kun osoitetaan kiitosta. Myönteisen ilmapiirin ansiosta energisyys, päättäväisyys, innostus ja optimismi lisääntyvät. (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 35, 98.)

Työssä on tärkeää kiinnittää huomiota itsenäisyyden tarpeeseen eli autonomiaan, osaamisen kokemukseen sekä yhteenkuuluvuuteen. Autonomiassa on kyse siitä, että on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja olla tasa-arvoinen keskustelukumppani. Kaikki haluavat kokea pärjäävänsä työssä. Esihenkilöt voivat vahvistaa tätä tunnetta kiittämällä onnistumisista. Yhteenkuuluvuuden tunteen luominen etätöissä voi olla haastavaa, mutta se on tärkeää, jotta työntekijät tulevat kuulluksi ja nähdyksi kollegoiden keskuudessa. (Pietarinen & Kattilakoski 2021, 42.)

Hyvin toimeen tulevat työntekijät luovat helpommin yhteisöllisen ja toimivan työyhteisön, jossa vallitsee hyvä ilmapiiri ja yhteishenki. Tällainen työyhteisö on usein myös tuottava. Jokainen ihminen haluaa tuntea kuuluvansa

yhteisöön ja tunne yhteisöön kuulumisesta yleensä voimistuu, kun ihmiset tutustuvat toisiinsa. Etätyössä yhteisöllisyyden tunteen luominen on haastavampaa ja sen tulkinta, että kokevatko kaikki kuuluvansa työyhteisöön, on vaikea tulkita. Etäjohtamisessa on vaikea huomata sitä, että työyhteisössä vuorovaikutus ihmisten kesken vähenee. Vuorovaikutuksen vähyys tai puuttuminen kokonaan vaikuttaa osaltaan henkilöstön sitoutumiseen ja työmoraaliin. (Vilkman 2016, luku 2: Yhteisöllisyyden kokemukset lisäävät vuorovaikutusta.)

Esihenkilön pitää omata hyvät johtamis-, teknologia- ja viestintätaidot sekä kyttävä joustamaan tilanteen muuttuessa. Esihenkilöltä vaaditaan taitoa motivoida henkilöstöä, sitouttaa henkilöstöä yritykseen sekä omata hyvät sosiaaliset taidot. Etätyössä esihenkilön tulee erityisesti kiinnittää huomiota viestintään ja vuorovaikutukseen. Vilkman (2016) kertoo, että joidenkin tutkimusten mukaan virtuaalisessa työyhteisössä esihenkilön ja työntekijän välinen viestintä on heikompaa kuin lähityössä. Yhteydenpitoon tulee erikseen panostaa ja se on hyvä suunnitella jo valmiiksi kalenteriin. (Vilkman 2016, luku 4: Vuorovaikutuksen merkitys korostuu.)

### **3.5 Luottamus ja ongelmat etätyössä**

Esihenkilön on kyttävä luomaan itsensä ja työntekijöiden välille luottamuksellinen suhde. Suhteen luominen etätyössä vaatii huomattavasti enemmän aikaa kuin perinteisessä työssä. Siinä vaaditaan avointa ja runsasta vuorovaikutusta molemmin puolin. (Vilkman 2016, luku 2: Luottamus kasvattaa luottamusta.) Luottamus kehittyy pikkuhiljaa, mutta on tärkeää, että sitä aletaan rakentamaan alusta alkaen. Luottamusta vahvistaa onnistunut viestintä, avoimuus, aloitteellisuus, sosiaalinen vuorovaikutus, positiivisuus niin johtamisessa kuin työyhteisön muussakin toiminnassa. (Rauramo 2018.)

Vilkman (2016, luku 2: Luottamus kasvattaa luottamusta) kirjoittaa, että esihenkilöiden epäluulo työntekijöiden töiden tekemisestä etätyössä, aiheuttaa joillekin esihenkilöille vastahakoisuutta etätyöhön. Saatetaan luulla heidän käyttävän etätyön mahdollisuutta väärin, koska esihenkilö ei pysty työntekoa varsinaisesti seuraamaan. Tämä johtuu Vilkmanin mukaan esihenkilön pelosta, että hän menettää kontrollin ja hänen luottamustaan käytetään väärin.

Asiantuntijatyössä työn tekemisen todentaminen toisaalta on hankalaa, vaikka henkilö olisi työpaikalla. (Vilkman 2016, luku 2: Luottamus kasvattaa luottamusta.) Kovin kontrolloiva esihenkilö ei välttämättä sovi etäjohtamiseen, koska etätyössä luottamuksellinen suhde johtamisessa on perusedellytys (Rauramo 2018).

Mikromanageeraukseksi sanotaan, kun esihenkilö puuttuu asioihin liikaa eikä luota alaisiin. Vaatimukset työntekijöille ovat mahdottomia ja kanssakäyminen on hankalaa. Esihenkilöä ei saa koskaan kiinni eikä häntä näy. Työntekijöiden kohtelu on eriarvoista ja mahdollisesti henkilökohtaisten keskustelujen sisältö vuotaa ulkopuolisille. Esihenkilö ei myöskään anna minkäänlaista palautetta. (Huttunen 2020, 121–122.)

## **4 SILTA OY**

### **4.1 Toimeksiantaja, sen toiminta ja toimintaympäristö**

Silta Oy on palkka- ja HR-palveluita tarjoava suomalainen yritys. Silta on perustettu vuonna 2001 ja vuodesta 2018 se on ollut osa Administer-konsernia. Sillalla on Suomessa neljä toimipistettä, Helsingissä, Turussa, Tampereella ja Pieksämäellä. Viides toimipiste sijaitsee Tallinnassa. Toimipaikoissa työskentelee noin 300 asiantuntijaa eri tehtävissä esimerkiksi palkka-asiantuntijoina ja järjestelmäasiantuntijoina. (Tietoa meistä, s.a.)

Sillan ydinpalveluita ovat palkanlaskenta ja HR-palvelut. Lisäksi Silta tarjoaa konsultointipalvelua, Simo-mobiilipalkkasovelluksen ja työkalun HR-analytiikkaan (Palvelumme, s.a.). Näiden palveluiden lisäksi Silta tarjoaa asiakkailleen ja yhteistyökumppaneilleen webinaareja ajankohtaisista asioista (Webinaarit, s.a). Sillassa lasketaan kuukausittain yli 100 000 hengen palkat (Palkanlaskenta, s.a). 18.3.2020 Silta tiedotti www-sivuilla uutisissaan, että yrityksen palkanlaskentapalvelut siirtyivät etätöihin ja toimipaikoissa oli paikalla vain muutama henkilö. Toimipaikkoihin ei otettu vastaan ulkopuolisia henkilöitä ja tapaamiset hoidettiin virtuaalisesti. (Uutiset, 2020.)

Sillan visio on olla mukavin työpaikka, jossa ammatistaan ylpeät siltalaiset arvostavat toisiaan ja luovat yhdenvertaisen asiakaskokemuksen. Missio on tuottaa sujuvaa palkka- ja HR-palveluja älykkäästi, vapauttaa aikaa, panostaa

kokemukseen ja olemalla hyvä kumppani. Sillan arvot ja toiminnan periaatteita ovat: yhdessä tehden, rohkeus uudistua, arvostus toisiin, työiloa kaikille ja kokemuksia kohtaamisissa. (Tietoja meistä, s.a.)

#### **4.2 Toiminnan vertailua käsiteperustassa esitettyyn teorian tietoon ja -malleihin**

Silta Oy:n toimintatavoista etätyön aikana haastateltiin Sillan liiketoimintayksikön johtajaa Paula Kallia. Haastattelu suoritettiin Teamsin välityksellä 15.3.2022. Seuraavana liiketoimintayksikön johtajan haastattelu, jossa on kerrottu, minkälaisia toimintatapoja Silta Oy:ssä on ollut etätyöhön siirtymisen jälkeen.

Sillassa ei ole laadittu erillisiä pelisääntöjä etätyöskentelyä varten. Jokaisen etätöissä työskentelevän on pitänyt allekirjoittaa etätyöt aloittaessaan etätyösopimus, jossa määritellään pelisäännöt. Työssä käsitellään paljon salassa pidettäviä asioita ja pelisääntöinä ovat juridiset dokumentit.

Sillassa on konkreettisesti huomioitu etätöihin siirtyminen antamalla henkilöstölle käyttöön koteihin tietokoneiden lisäksi isommat näytöt, tarvittaessa on myös saanut viedä työtuolin kotiin. Etenkin alkuun henkilöstöä kehoitettiin erityisesti kiinnittämään huomiota työasentoihin ja muistutettiin taukojen pitämisen tärkeydestä. Sillassa järjestetään virtuaalinen taukojumppa kerran tai kaksi viikossa ja henkilöstöä kannustetaan osallistumaan työhyvinvointia ja jaksamista tukevaan toimintaan. (Kalli, 2022.)

Etätyön aikana on todella vähän tullut esille ergonomiaan liittyviä ongelmia. Liiketoimintayksikön johtaja Paula Kalli (2022) kertoo, ettei ole kuullut henkilöstön valitelleen kipuja tai olleen niiden takia sairauslomilla. Hän uskookin, että henkilöstö pitää kotona mikrotaukoja enemmän, kun käy laittamassa pyykkejä kuivumaan, kävelemässä tai tekee pieniä kotiaskareita töiden välissä. (Kalli 2022.)

Kalli (2022) kertoo olevansa enemmän huolissaan siitä, että pitääkö henkilöstö taukoja ja ruokataukoja. Hän jatkaa, että on huonosti keinoja varmistaa, että henkilöstö pitää tarvittavat tauot ja painottaa, että jokaisen

pitäisi itse pyrkiä huolehtimaan tauoistaan, vaikka olisi kiire. Pienen jaloittelun jälkeen veri kiertää paremmin ja työt sujuvat tehokkaammin. Esihenkilöt kannustavat henkilöstöä pitämään mikrotaukoja sekä virtuaalisia kahvitaukoja yhdessä työpalavereiden lisäksi. Muita yhteisiä virtuaalisia kahvihetkiä ovat muun muassa palkkapäivän kahvihetket, joissa pyritään keskustelemaan muista kuin työasioista. (Kalli 2022.)

Ongelmana hän näkee myös henkilöstön liian pitkät työpäivät ja myös sen, että toisilla on tapana palata vielä illalla jatkamaan töitä pari tunniksi. Hän pohtii, että onko henkilöstö niin sitoutunutta työhönsä vai pyrkivätkö he etukäteen keventämään seuraavan päivän työmäärää työskennellessään vielä illalla. Satunnaisesti tällainen toiminta on hyväksyttävää, mutta pidemmän päälle se aiheuttaa helposti väsymystä. (Kalli 2022.)

Esihenkilöitä kannustetaan pitämään henkilöstöön yhteyttä säännöllisesti ja mahdollisimman paljon, ei vain sähköpostitse vaan myös Teamsin välityksellä. Näiden yhteydenpitojen lisäksi esihenkilöiden tulee pitää kuukausittain Sillan johtamiskäytäntöihin kuuluvat kahdenkeskiset palaverit jokaisen työntekijän kanssa. Tiimien yhteisiä työpalavereita järjestetään viikoittain, useissa tiimeissä 2–3 kertaa viikossa. (Kalli 2022.)

Työilmapiirissä olevia ongelmia esihenkilö saattaa huomata henkilöiden välisestä kipakasta viestinnästä. Kalli (2022) kertoo henkilöstön kokevan yksinäisyyttä etätöissä ja väsyneen siihen. Teamsin välityksellä usein hoidetaan vain nopeasti työasioita, mutta rupattelu jää usein pois ja asioista on usein suurempi kynnys puhua Teamsissa kuin toimistolla ohimennen.

Yleistä viestintää pyritään varmistamaan yhteisillä palavereilla. Asiakkuuksiin liittyviin palaverihin ja asiakaspalaverihin pyritään saamaan kaikki paikalle, joita asia koskee. Tämä varmistaa myös sen, että kaikki tarvittava tulee huomioitua. Lisäksi henkilöstölle on tiedotettu mistä kanavasta mikäkin tieto löytyy. Viestinnän osalta Kalli (2022) kertoo, ettei hänen tietoonsa ole tullut palautetta, että kalenterit täytetään toisten puolesta ja henkilöstö kokisi Teamsin kautta tapahtuvan viestinnän ongelmaksi. Sillassa ei ole laadittu Teamsia varten etikettiä, miten toimia. (Kalli 2022.)

Etätyöt Sillassa jatkuvat niiden osalta, jotka haluavat etätöissä työskennellä, mutta vaatimuksena on, että jokaisen tulee käydä toimistolla vähintään kaksi kertaa kuukaudessa. Toisissa toimipaikoissa on tavoitteena, että kukin tiimiläinen on toimistolla samaan aikaan, jolloin on mahdollista käydä tiimin yhteisiä asioita ja koulutuksia läpi. Kaikissa toimipaikoissa tätä suositusta ei ole. (Kalli, 2022.)

## **5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO**

### **5.1 Tutkimusmenetelmien teoria**

Opinnäytetyön toteutumistapa on tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu, kun kohteena on yritys, sen osa, palvelu, toimintatapa tai prosessi. Tapaustutkimuksessa saadaan perinpohjaista ja seikkaperäistä tietoa ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Saadun tiedon perusteella voidaan ymmärtää paremmin yritystä ja sen toimintaa. Tapaustutkimuksessa haetaan usein vastausta kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Siinä tarkoituksena on saada pienestäkin joukosta mahdollisimman paljon tietoa. Tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole pyrkimys tilastolliseen yleistämiseen vaan siinä huomioidaan paikalliset, ajalliset ja toiminnalliset yhteydet ja tilanteet. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää useita eri tapoja, joilla pyritään saamaan kattava kuva tapauksesta. (Ojasalo ym. 2015, 52–53, 55.) Tapaustutkimus valittiin toteuttamistavaksi, koska se soveltuu kohteisiin, joissa kysymyksessä on yritys tai sen toimintatapa. Tapaustutkimuksessa saadaan tietoa todellisesta tilanteesta ja siinä ei ole tavoitteena hakea tilastollista yleistämistä ja myös sen takia se sopii hyvin tilanteeseen, jossa tutkitaan tietyn yrityksen tilannetta ja toimintaympäristöä.

### **Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimustapa**

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä määrällistä tutkimusta eli kvantitatiivista tutkimusta. Määrällinen tutkimus perustuu numeeriseen analyysiin. Sitä voi käyttää, kun pyritään ymmärtämään ja selittämään yksilöiden kokemuksia ja käsityksiä sekä niiden jakautumista yksilöiden kesken. (Vilkkä 2021a, 14.) Määrällisen tutkimuksen pyrkimys on yleistää ilmiö, ja sitä lähestytään kysymysten kautta. Tämä edellyttää, että ilmiö pitää tuntea. (Kananen 2019, 25.) Määrällisessä tutkimuksessa saadaan selville



vallitseva tilanne, muttei syitä siihen (Heikkilä 2014, 15). Määrällinen tutkimus tarvitsee vahvan teoretiedon, joka pohjalta muodostetaan ilmiötä tutkivat kysymykset (Kananen 2019, 79). Tutkimustavaksi valittiin määrällinen tutkimus, koska tavoitteena oli pyrkiä ymmärtämään ja selittämään työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia ja miten ne jakautuvat heidän kesken. Määrällisessä tutkimuksessa kyselyt ovat yleinen tapa kerätä tietoa ja se sopii silloin, kun on tavoitteena saada iso määrä vastauksia. Määrällisessä tutkimuksessa kyselyt nojaavat pitkälti olemassa olevaan teoriaan ja sen pohjalta oli hyvä alkaa muodostaa kyselyä.

### **Kvantitatiivisen aineiston hankinta**

Kvantitatiivisen eli määrällisen aineiston hankinnan keruussa, jossa tavoitteena on saada vastauksia runsaalta määrältä, on kysely perinteinen tapa kerätä tietoa. Kysely sopii tiedonhankinnan menetelmäksi, kun asiasta löytyy jo valmiiksi tietoa, johon kysely tukeutuu. (Ojasalo ym. 2015, 104, 122.) Tutkimuksen tavoitteiden tulee olla selvillä siinä vaiheessa, kun kyselylomaketta suunnitellaan. Kyselyssä kysytään vain asioita, jotka tuovat vastauksen tutkimusongelmaan. Kysymykset pitää laatia niin, että vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla ja pystyvät vastaamaan kyselyyn, vaikka eivät tuntisi aihetta kovin hyvin. (Ojasalo ym. 2015, 130–131.) Kysymyksissä ei tulisi käyttää sanoja *ja-*, *sekä-*, *sekä - että-* ja *tai-*sanoja (Vilkkä 2021a, 76). Kysymyksien tulee olla selkeitä, ei liian pitkiä, johdattelevia tai monimutkaisia ja kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan. Kyselylomake tulee testata ennen käyttöä. Testaamiseen riittää 5–10 henkilöä. Tämän jälkeen kyselyä muokataan tarpeen mukaan. Kysely olisi hyvä vielä luettaa korjauksien ja muokkauksien jälkeen toisella henkilöllä. Lomakkeen tulisi olla ymmärrettävä ja siistinnäköinen. Kysymysten asettelun tulisi olla looginen ja niiden pitäisi olla numeroitu juoksevasti. (Heikkilä 2014, 46–47, 54, 58.) Kyselyn ohjeiden pitäisi olla selkeät. Kysely olisi hyvä aloittaa helpoilla kysymyksillä. Kyselyn kesto saisi olla enintään 20 minuuttia. (Ojasalo ym. 2015, 130–131.)

Kyselylomakkeella voi olla erityyppisiä kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi. Avoimissa kysymyksissä tavoite on saada vastaajia kertomaan näkemyksensä omin sanoin. Sekamuotoisissa

kysymyksissä on kerrottu osa vaihtoehtoista, mutta annettu mahdollisuus vastata, mikäli on mahdollista siihen, että ei tunneta kaikkia vaihtoehtoja. (Vilkkä 2021b, 86–87.)

### **Kvantitatiivisen aineiston analyysi**

Määrällisessä analysoinnissa on viisi eri vaihetta, suunnittelu, kokoaminen, aineiston käsittely, analysointi ja tulkinta. On tärkeä ymmärtää, että analysointi ja tulkinta on kaksi eri vaihetta. Aineiston analyysissä pyritään ymmärtämään se, kuinka voidaan esittää muuttujien arvoja ja niiden muutoksia numeerisesti ja analyysi perustuukin todennäköisyyksien laskemiseen, prosentteihin ja määriin. (Vilkkä 2021a, 96, 100.) Aineiston analysointi tehdään tilastollisilla menetelmillä. Näitä menetelmiä ovat esimerkiksi suorat jakaumat, ristiintaulukointi sekä erilliset tunnusluvut. (Kananen 2019, 30.)

Tilastollisia riippuvuuksia mitataan, kun halutaan selvittää eri asioiden muuttujien välisiä riippuvuuksia. Muuttujien välinen riippuvuus voi johtua syy-seuraussuhteesta, jostain ulkopuolisesta tekijästä tai muuttujien keskinäisestä vaikutuksesta toisiinsa. Aiheen tunteminen ja terveen harkinnan käyttö ovat tärkeitä, kun tutkitaan tilastollista riippuvuutta. (Karjalainen 2004, 101–103.)

Ristiintaulukointia voi käyttää, jos toinen muuttujista on laatuero- eli luokitteluasteikollinen. Ristiintaulukoinnissa on tavoitteena hakea kahden muuttujan välistä riippuvuutta. Muuttujista arvioidaan, että onko toinen selittävä tekijä ja se sijoitetaan yleensä rivimuuttujaksi vertailun helpottamiseksi. Muuttujien riippuvuuden määrän mittaamisessa voidaan käyttää kontigenssikerrointa C. Kontigenssikertoimen arvoa mitatessa verrataan frekvenssejä eli lukumääriä. Mittauksessa käytetään todellisia ja odotettuja frekvenssejä. Mikäli niiden välillä ei ole eroja ei ole myöskään riippuvuutta. Kontigenssiarvo on tällöin 0. Mitä suurempi riippuvuus on sitä lähempänä arvoa 1 se on. Riippuvuutta ei esiinny, jos arvo on alle 0,2 ja jos se on yli 0,3 on riippuvuutta. Väliin jäävää aluetta voidaan kutsua ”ei osaa sanoa” alueeksi. (Karjalainen 2004, 101–103.) Teorialähtöisessä analyysissä tutkimus perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin ja käsitteisiin. Tällöin teoriaosassa määritellään aiheet, joihin pohjautuen rakennetaan

tutkimuskysymykset ja joihin haetaan vastauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80–82.)

## 5.2 Empiirisen aineiston kuvaus

Empiirinen aineisto on kerätty Webropolin kyselylomaketta käyttäen. Kysymykset on laadittu niiden käsitteiden ja asioiden perusteella, joita teoriasta nousi esiin. Kyselyiden oli suunniteltu olevan auki 22.2.–2.3.2022, mutta kyselyn vastausaikaa jatkettiin 4.3.2022 klo 18 asti, jotta kyselyihin saatiin enemmän vastauksia. Kyselystä lähetettiin yksi muistutus, lisäksi yrityksen Teams-kanavalla, että henkilöstöpalaverissa muistutettiin suullisesti kyselyyn vastaamisesta. Molemmat kyselyt testattiin kuudella eri Silta Oy:n työntekijällä sekä opinnäytetyön tekijöiden läheisillä. Kyselyn testanneiden antamien kommenttien perusteella tehtiin tarvittavat muutokset kyselylomakkeeseen.

Työntekijöiden kysymyslomake (liite 1) aloitettiin muutamalla peruskysymyksellä, jotka liittyivät työsuhteeseen ja asumisjärjestelyihin. Työhyvinvoinnin osuuteen nousi teoriasta kysymykset liittyen mm. työn imuun, ilmapiiriin, työn merkityksellisyyteen ja etätyöskentelyn hyviin ja huonoihin puoliin. Itsensä johtamisen teoriasta nousi esiin kysymykset liittyen mm. palautumiseen, tehokkuuteen, työstä irtaantumiseen ja ajanhallintaan.

Esihenkilöiden kysymyslomake (liite 2) aloitettiin myös helpoilla peruskysymyksillä, jotka käsittelivät työsuhteeseen liittyviä tietoja. Tämän jälkeen kysymykset käsittelivät mm. tiimin vuorovaikutusta, tiedonkulkua ja ilmapiiriä. Esihenkilöiden kysymyslomakkeella osa kysymyksistä on samanlaisia kuin työntekijöille, mutta esihenkilön näkökulmasta. Tällä tavalla pystyttiin vertaamaan, vastaavatko työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemukset toisiinsa. Näitä aiheita ovat mm. tiedonkulku ja vuorovaikutus. Esihenkilöiden kyselyssä haluttiin selvittää, millaisena esihenkilöt kokevat etäjohtamisen ja ovatko heillä tietyistä asioista samanlaiset kokemukset kuin työntekijöillä. Tähän kyselyyn vastasi yhdeksän esihenkilöä viidestätoista. Kyselyn alussa tiedusteltiin vastaajien ikää ja vuosia, jona on toiminut esihenkilönä Silta Oy:ssä.

Kysymyksiä laadittaessa haluttiin ottaa huomioon, eri tekijöiden vaikutukset. Tämän vuoksi kysyttiin esimerkiksi työn imusta ja motivoinnista. Tämän toimintatavan avulla ´saatiin selvitettyä, onko teoriasta nousseiden käsitteiden välillä yhteys myös Silta Oy:n toimintaympäristössä.

Tutkimuksessa varmistettiin, että vain etätöitä tehneet vastaavat kyselyyn. Mikäli vastaaja kertoi, ettei ole ollut lainkaan etätöissä, loppui kysely hänen osaltaan siihen. Kyselyssä tiedusteltiin vastaajilta joitain asioita eri tavalla, jotta voitiin vahvistaa vastaus. Etätöiden hyviä ja huonoja puolia kysyttäessä otettiin huomioon, että toisen työntekijän hyöty voi toiselle olla haitta. Tällainen oli esimerkiksi vuorovaikutuksen väheneminen etätöissä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saaman syventäviä vastauksia esitettyihin suljettuihin kysymyksiin, jotta saatiin laaja käsitys kysyttävästä aiheesta.

Kyselyn tulosten analysointi aloitettiin viemällä tiedot SPSS-ohjelmaan. Kaikkien vastaajien vastaukset otettiin huomioon kyselyn analysoinnissa, pois lukien yhtä vastaajaa, joka ei ollut työskennellyt etätöissä. Kysymykset jaettiin aihealueittain työhyvinvointiin, itsensä johtamiseen ja etäjohtamiseen. Jaottelu tehtiin teoriaan nojaten ja lopulta työhyvinvointi ja itsensä johtaminen päätettiin yhdistää. Tämä oli järkevintä, koska aiheet ovat lähekkäin ja yksi itsensä johtamisen alue vaikuttaa työhyvinvointiin, jolloin käsitteiden erottaminen toisistaan ei olisi ollut tässä tutkimuksessa tarpeellista.

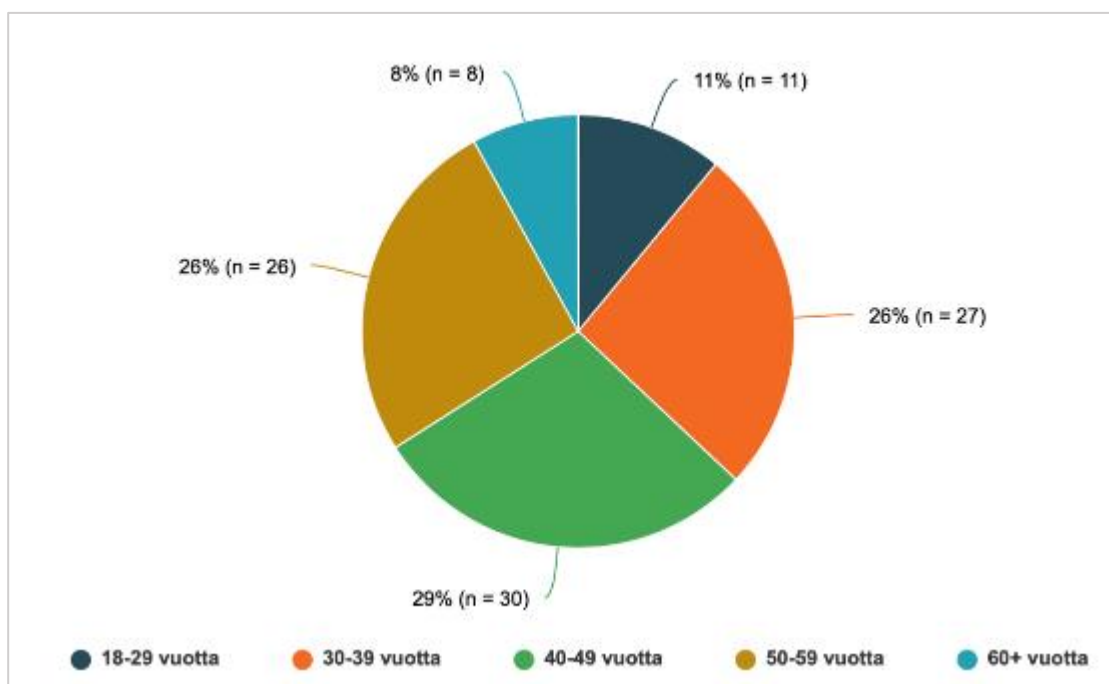
Matriisikysymyksissä oli pääsääntöisesti vaihtoehdot alkaen täysin samaa mieltä ja päättyen täysin eri mieltä. Suurimmassa osassa tuloksia ”Täysin samaa mieltä” ja ”Jokseenkin samaa mieltä” vaihtoehdot yhdistettiin. Sama toimenpide tehtiin myös vaihtoehdoille ”Täysin eri mieltä” ja ”Jokseenkin eri mieltä”. Tämän avulla tulokset sai jäsennettyä selkeämmin.

Teoriasta etsittiin ristiintaulukointiin muuttujia, jotka vaikuttivat toisiinsa. Eli esimerkiksi kun stressiä aiheuttaa pitkät työpäivät, joten päätettiin verrata näiden muuttujien riippuvuutta toisiinsa. Vastaukset avoimiin kysymyksiin analysoitiin laskemalla, kuinka monta kertaa tietty aihe nousi esiin.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Työntekijöille kohdennettuun kyselyyn vastasi kaikkiaan 102 henkilöä ja esihenkilöille kohdennettuun yhdeksän henkilöä. Työntekijöiden kysymysten perustiedoissa kysyttiin vastaajien ikää, Silta Oy:llä työskentelyaika, asumisjärjestelyjä, etätyöskentelyn tiheyttä sekä toivetta tulevaisuuden työskentelymuodosta. Ikä ja työssäoloaikoihin laitettiin ikä- ja vuosiryhmät vastaajien anonymiteetin varmistamiseksi. Lisäksi tiedusteltiin, kuinka usein henkilö on työskennellyt etätöissä. Mikäli tähän kysymykseen vastattiin en lainkaan, loppui kysely tämän henkilön kohdalta. Kyselyyn tuli yksi tällainen vastaus. Esihenkilön kyselyyn laitettiin samanlaisia kysymyksiä kuin työntekijöille, mutta esihenkilön näkökulmasta. Kysymykset käsittelivät mm. tiimin vuorovaikutusta, tiedonkulkua ja ilmapiiriä.

Kuvassa 2 näkyy kyselyyn vastanneiden Siltalaisten ikäjakauma. Suurin vastaajaryhmä 40–49-vuotiaat. Vähiten vastaajia oli yli 60-vuotiaissa.

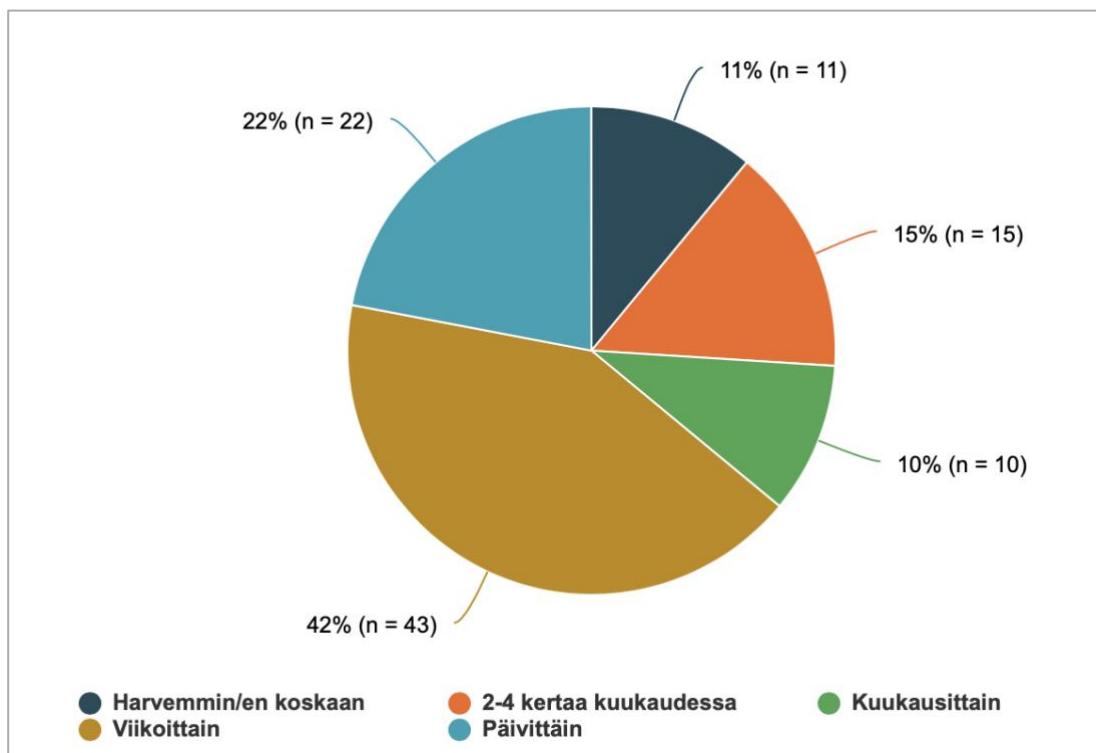


Kuva 2. Ikäjakauma

### 6.1 Työntekijöiden kokemukset työhyvinvoinnista ja itsensä johtamisesta etätöissä

Vastaajista 64 % (n = 65) koki työn imua vähintään viikoittain. Etätöissä koki olevansa motivoitunut 72 % työntekijöistä. Edellisiä vastauksia vahvasti tulos, että työntekijöistä 66 % kertoivat pitävänsä työstään. Lisäksi työnsä koki

merkitykselliseksi 74 % vastaajista ja 86 % vastaajista koki työpäivänsä sujuvan nopeasti.



Kuva 3. Työn imun jakautuminen vastaajien kesken

Taulukossa 1 näkyy, miten työn imu on yhteydessä koettuun motivaatioon töissä. Esimerkiksi päivittäin tai viikoittain työn imua on vastannut kokeneensa 64 % vastaajista. Tätä harvemmin työn imua kertoi kokevansa 36 % vastaajista. Etätöissä motivoitunut koki olevansa 72, % vastaajista, ja 15 % vastaajista eivät kokeneet olevansa motivoituneita etätöissä.

Työn imua kertoi kokeneensa kuukausittain tai harvemmin 25 ihmistä.

Vastaajista 11 kpl kertoivat kokevansa työn imua harvemmin tai ei koskaan.

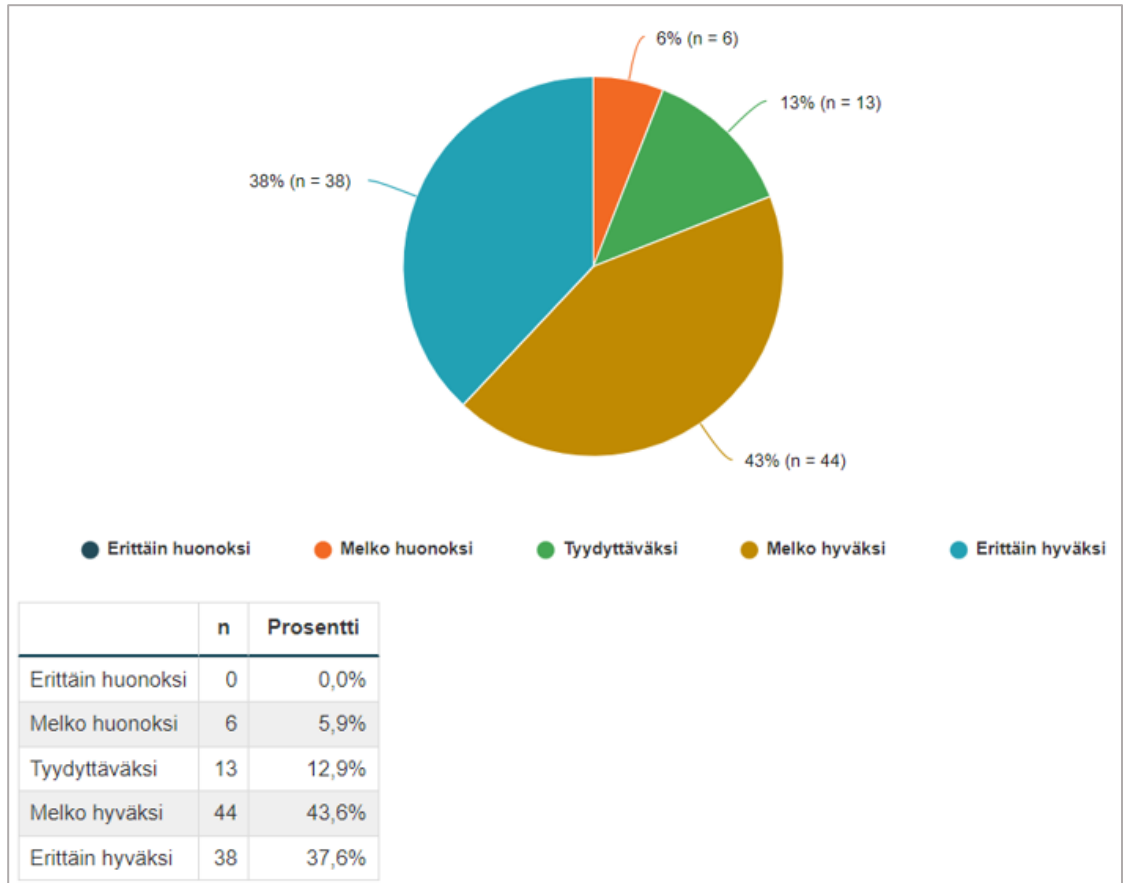
Taulukko 1. Koetun motivaation ja työn imun välinen riippuvuus

			Koen olevani motivoitunut etätöissä			
			Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen tuntenut työn imua etätöissä viimeisen kuukauden aikana	Harvemmin/en koskaan	Count % within Olen tuntenut työn imua etätöissä viimeisen kuukauden aikana	5 45.5%	4 36.4%	2 18.2%	0 0.0%
	2-4 kertaa kuukaudessa	Count % within Olen tuntenut työn imua etätöissä viimeisen kuukauden aikana	6 40.0%	1 6.7%	7 46.7%	1 6.7%
	Kuukausittain	Count % within Olen tuntenut työn imua etätöissä viimeisen kuukauden aikana	2 20.0%	3 30.0%	5 50.0%	0 0.0%
	Viikoittain	Count % within Olen tuntenut työn imua etätöissä viimeisen kuukauden aikana	1 2.3%	5 11.6%	25 58.1%	12 27.9%
	Päivittäin	Count % within Olen tuntenut työn imua etätöissä viimeisen kuukauden aikana	1 4.5%	0 0.0%	6 27.3%	15 68.2%
Yhteensä		Count % within Olen tuntenut työn imua etätöissä viimeisen kuukauden aikana	15 14.9%	13 12.9%	45 44.6%	28 27.7%

		Value
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.598
N of Valid Cases		101

Tuloksista on nähtävissä, että mitä useammin koetaan työn imua, sitä todennäköisemmin koetaan motivaatiota töissä. Vastaavasti, mitä vähäisempi on koettu työn imu etätöissä, sitä vähemmän motivoitunut henkilö on ollut. Tätä tulosta vahvistaa vahva kontingenssiarvo 0,60.

Ilmapiirin koki hyväksi tai erittäin hyväksi 81 % vastaajista, ja 90 % vastaajista kokikin, että he pyrkivät myös omalla toiminnallaan pitämään huolta ilmapiiristä. Tätä vahvisti myös 76 % vastaajan kokemus siitä, että työkaverinsa arvostavat heitä.



Kuva 4. Koettu ilmapiiri etätöissä

Taulukossa 2 näkyy, miten koettu ilmapiiri on yhteydessä kokemukseen työkavereiden arvostuksesta. Työntekijöistä 81 % kokivat ilmapiiriin etätöissä melko tai erittäin hyväksi. Vastaavasti 66 näistä ihmisistä koki työkavereidensa arvostavan heitä.

Taulukko 2. Koetun ilmapiiriin ja työkavereiden arvostuksen tunteen välinen riippuvuus

			Koen työkavereiden arvostavan minua				
			Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen ilmapiiriin etätöissä	Melko huonoksi	Count % within Koen ilmapiiriin etätöissä	1 16.7%	2 33.3%	0 0.0%	3 50.0%	0 0.0%
	Tyydyttäväksi	Count % within Koen ilmapiiriin etätöissä	0 0.0%	2 15.4%	3 23.1%	6 46.2%	2 15.4%
	Melko hyväksi	Count % within Koen ilmapiiriin etätöissä	0 0.0%	3 6.8%	8 18.2%	30 68.2%	3 6.8%
	Erittäin hyväksi	Count % within Koen ilmapiiriin etätöissä	0 0.0%	1 2.6%	4 10.5%	13 34.2%	20 52.6%
Yhteensä		Count % within Koen ilmapiiriin etätöissä	1 1.0%	8 7.9%	15 14.9%	52 51.5%	25 24.8%

		Value
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.574
N of Valid Cases		101



Taulukosta nousee esiin, että mitä paremmaksi koettiin ilmapiiri etätöissä, sitä vahvemmin koettiin myös työkavereiden arvostusta. Tätä tulosta vahvistaa kontingenssiarvo 0.57.

Tiedonkulkua tiimissä piti riittävänä 76 % vastaajista, jota tuki osaltaan vastaajien mielipide tiimipalaverien riittävästä määrästä (71 %). Tiedonkulussa koki parannettavaa 17 % vastaajista ja tiimipalavereja kaipasi lisää 21 % vastaajista. Taulukosta 3 näkyy millä tavalla tiedonkulku on yhteydessä ilmapiiriin etätöissä.

Taulukko 3. Koetun ilmapiirin ja arvostuksen tunteen välinen riippuvuus

			Koen ilmapiirin etätöissä			
			Melko huonoksi	Tyydyttäväksi	Melko hyväksi	Erittäin hyväksi
Koen, että tieto kulkee tiimissäni ongelmitta etätöissä?	Täysin eri mieltä	Count % within Koen, että tieto kulkee tiimissäni ongelmitta etätöissä?	2 66.7%	0 0.0%	1 33.3%	0 0.0%
	Jokseenkin eri mieltä	Count % within Koen, että tieto kulkee tiimissäni ongelmitta etätöissä?	3 21.4%	3 21.4%	7 50.0%	1 7.1%
	Ei samaa eikä eri mieltä	Count % within Koen, että tieto kulkee tiimissäni ongelmitta etätöissä?	0 0.0%	2 28.6%	3 42.9%	2 28.6%
	Jokseenkin samaa mieltä	Count % within Koen, että tieto kulkee tiimissäni ongelmitta etätöissä?	1 2.1%	6 12.5%	27 56.3%	14 29.2%
	Täysin samaa mieltä	Count % within Koen, että tieto kulkee tiimissäni ongelmitta etätöissä?	0 0.0%	2 6.9%	6 20.7%	21 72.4%
Yhteensä		Count % within Koen, että tieto kulkee tiimissäni ongelmitta etätöissä?	6 5.9%	13 12.9%	44 43.6%	38 37.6%

		Value
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.581
N of Valid Cases		101

Tuloksista on nähtävissä, että tiedon kulkiessa etätöissä ongelmitta, myös ilmapiiri on koettu parempana. Silta Oy:n työntekijät, jotka ovat kokeneet ongelmia etätöissä tiedonkulun kanssa, ovat pitäneet myös ilmapiiriä huonompana. Kontingenssiarvo 0,58 vahvistaa näiden kahden tekijän riippuvuutta toisiinsa.

Työstä koki palautuvansa viikonlopun aikana 53 % vastaajista, mutta 38 % vastaavasti ei kokenut palautuvansa viikonlopun aikana. Työntekijöistä 63 % kertoi jättäneensä viimeisen kuukauden aikana toisinaan tai usein jonkin tauon

pitämättä. Taulukossa 4 näkyy yhteys taukojen pitämättä jättämisen ja kokemukseen viikonlopun aikana töistä palautumisen välillä.

Taulukko 4. Taukojen pois jäämisen ja palautumisen välinen riippuvuus

			Koen palautuvani työstä viikonlopun aikana				
			Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulta on jäänyt etätöissä viimeisen kuukauden aikana ruoka- ja/tai kahvitauko pitämättä	Usein	Count % within Minulta on jäänyt etätöissä viimeisen kuukauden aikana ruoka- ja/tai kahvitauko pitämättä	3 11,5%	13 50,0%	2 7,7%	6 23,1%	2 7,7%
	Toisinaan	Count % within Minulta on jäänyt etätöissä viimeisen kuukauden aikana ruoka- ja/tai kahvitauko pitämättä	2 5,3%	10 26,3%	4 10,5%	13 34,2%	9 23,7%
	Harvoin	Count % within Minulta on jäänyt etätöissä viimeisen kuukauden aikana ruoka- ja/tai kahvitauko pitämättä	1 4,2%	6 25,0%	4 16,7%	9 37,5%	4 16,7%
	Ei koskaan	Count % within Minulta on jäänyt etätöissä viimeisen kuukauden aikana ruoka- ja/tai kahvitauko pitämättä	0 0,0%	3 23,1%	0 0,0%	7 53,8%	3 23,1%
Yhteensä		Count % within Minulta on jäänyt etätöissä viimeisen kuukauden aikana ruoka- ja/tai kahvitauko pitämättä	6 5,9%	32 31,7%	10 9,9%	35 34,7%	18 17,8%

		Value	
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,343	,335
N of Valid Cases		101	10,50

Taulukosta 4 näkyy, miten työstä palautumista viikonlopun aikana tapahtuu huonommin, kun taukoja jää usein pitämättä. Nähtävissä on myös, että kun taukoja jää pitämättä vain harvoin tai ei koskaan, on palautuminen viikonlopun jäljiltä parempaa. Tätä tulosta vahvistaa kontingenssiarvo 0,34.

Työn ja vapaa-ajan erottamisessa tiedusteltiin vastaajilta kokemuksia taukojen pitämisestä, työpäivän venymisestä, vaikutuksia yleisesti työhön ja vapaa-aikaan sekä kokemuksia itsensä johtamisesta etätöissä. Vastaajista 61 % kertoi, että taukoja jää pitämättä. Tätä tulosta vahvistaa 63 % vastaus, että viimeisen kuukauden aikana ruoka- tai kahvitauot on jäänyt pitämättä usein tai toisinaan. Työntekijöistä 65 % (n = 57) sanoi, ettei pitänyt taukoa, koska ei ehtinyt ja 51 % (n = 45) kertoi, että työn imu vei mennessään. Vastaajista 11 % (n = 10) ei kokenut taukoa tarpeelliseksi. Muiksi syiksi mainittiin tiivis palaveriputki (n = 5) ja työtehtävien ohessa syömisen. Avoimissa

kysymyksissä nousi esille myös, että palavereja saattaa olla niin tiheästi, ettei ehdi edes käymään vessassa, saati että ruokatauolle jäisi aikaa.

Vastaajista 46 % kertoi, että heillä riittänyt energiaa esim. harrastuksiin työpäivän jälkeen. Vastaajista 39 % kertoi, ettei energiaa riittänyt vapaa-ajan toimintaan. Taulukossa 5 on ristiintaulukointi ja kontingenssikerroin väitteiden ”Minulta on jäänyt etätöissä viimeisen kuukauden aikana ruoka- ja /tai kahvitauko pitämättä ja ”Koen, että minulla riittää energiaa esim. harrastuksiin, ystävien tapaamiseen ym. työpäivän jälkeen.

Taulukko 5. Energianriittämisen vapaa-ajalle ja taukojen pitämättä jättämisen välinen riippuvuus

			Koen, että minulla riittää energiaa esim. harrastuksiin, ystävien tapaamiseen ym. työpäivän jälkeen				
			Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulta on jäänyt etätöissä viimeisen kuukauden aikana ruoka- ja/tai kahvitauko pitämättä	Usein	Count % within Minulta on jäänyt etätöissä viimeisen kuukauden aikana ruoka- ja/tai kahvitauko pitämättä	5 19,2%	10 38,5%	3 11,5%	5 19,2%	3 11,5%
	Toisinaan	Count % within Minulta on jäänyt etätöissä viimeisen kuukauden aikana ruoka- ja/tai kahvitauko pitämättä	1 2,6%	10 26,3%	5 13,2%	17 44,7%	5 13,2%
	Harvoin	Count % within Minulta on jäänyt etätöissä viimeisen kuukauden aikana ruoka- ja/tai kahvitauko pitämättä	2 8,3%	9 37,5%	6 25,0%	7 29,2%	0 0,0%
	Ei koskaan	Count % within Minulta on jäänyt etätöissä viimeisen kuukauden aikana ruoka- ja/tai kahvitauko pitämättä	0 0,0%	1 7,7%	3 23,1%	6 46,2%	3 23,1%
Yhteensä		Count % within Minulta on jäänyt etätöissä viimeisen kuukauden aikana ruoka- ja/tai kahvitauko pitämättä	8 7,9%	30 29,7%	17 16,8%	35 34,7%	11 10,9%

		Value
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,336
N of Valid Cases		100

Ristiintaulukoinnista on nähtävissä, että työntekijöillä, jotka ovat jättäneet tauot pitämättä usein, ei ole ollut energiaa tehdä itselleen mieluisia asioita työpäivän jälkeen. Toisaalta taas 69 % työntekijöistä, jotka eivät ole koskaan jättäneet taukoja pitämättä, jaksoivat tehdä työpäivän jälkeen itselleen mieluisia asioita. Kontingenssikerroin 0,34 vahvistaa näiden kahden tekijän riippuvuutta toisiinsa.

Työpäivät ovat suunnittelemattomasti venyneet viimeisen kuukauden aikana 80 % vastaajista. Tämän vuoksi menojaan on perunut 52 % työntekijöistä. Työasiat ovat tulleet vapaa-ajalla mieleen viimeisen kuukauden aikana 97 % vastaajista, josta 27 % ovat miettineet työasioita vapaa-ajalla usein. Öisin töiden takia kertoi heräävänsä toisinaan tai usein 39 % vastaajista. Työn ja vapaa-ajan sekoittumisen koki haitaksi 26 % vastaajista. Sillan työntekijöistä 56 % koki, ettei työ ja vapaa-aika sekoitu tai se ei haittaa. Siltalaisista 80 % koki onnistuvansa hyvin tai erittäin hyvin itsensä johtamisen kokonaisuudessa.

Avoimessa kysymyksessä työntekijät saivat kertoa halutessaan itsensä johtamisen haasteista etätöissä, johon kokemuksiaan kertoi 16 ihmistä. Vastaajista neljä sanoi, että hankalinta on, kun omaan työhön ei voi vaikuttaa. Se näkyy esimerkiksi niin, ettei aikatauluihin voi vaikuttaa ja hiljaisimmat jäävät sivuun ongelmatilanteiden kanssa. Vastaajista kolme koki, että samat ongelmat ovat olemassa sekä lähitöissä että etänä. Vastaajista kolme taas sanoi, että tauottamisessa on ollut vaikeuksia. Syiksi mainittiin työn imu ja työn määrä. Samat asiat vaikuttivat myös työpäivän venymiseen, josta mainitsi kaksi vastaajaa. Esihenkilöltä toivottiin apuja itsensä johtamiseen.

Puolikuntoisena etätöissä ilmoitti työskennelleensä 65 % työntekijöistä ja 42 % vastaajista koki, että etätöissä ollessaan on suurempi kynnys jäädä sairauslomalle. Kun työntekijät kertoivat avoimesti etätyön haitoista, nousi esille sairaana työskentely etätöissä. Avoimissa vastauksissa kävi ilmi, ettei sairauslomalle ole tarvetta koska työskennellään yksin ja etänä. Sen koettiin kuitenkin pidentävän sairastelun kestoa ja lisäävän virheiden määrää. Etätyön hyvänä puolena piti 67 % sitä, että he ovat sairastelleet vähemmän.

Etätyöskentelyn suurimmiksi hyödyiksi Siltalaiset kokivat työmatkan pois jäämisen, joustavuuden työajoissa, työrauhan, paremman työtehon, sairastumisten vähentymisen ja laittautumiseen käytetyn ajan vähenemisen. Avoimessa kysymyksessä, johon vastasi 20 ihmistä, nousi tärkeimpänä esiin lisääntynyt vapaa-aika (n = 7). Lisääntynyt vapaa-aikaa saadaan, kun ruokatauon aikana voi laittaa pyykit tai muita pieniä kotiaskareita. Lisäksi kun työmatkoihin ei mene aikaa, voi sen ajan käyttää muuhun mielekkääseen tekemiseen. Seuraavaksi tärkein mainittu hyöty oli työrauha (n = 6).

Vastauksissa nousi esiin, että työ keskeytyy vähemmän ei-työhön liittyvien asioiden takia ja asiantuntijatyössä tarvitaan työrauha, jotta voi keskittyä kunnolla. Avokonttori luo haasteita keskittymiselle. Myös negatiivisen puheen määrään koettiin vähentyneen. Osa vastaajista ei kaivannut ollenkaan kanssakäymistä muiden ihmisten kanssa. Työn ja vapaa-ajan yhdistämisen nosti esiin neljä vastaajaa. Kun kotona on pieniä koululaisia, helpottaa suuresti, kun heidät voi lähettää kouluun ja olla vastassa iltapäivällä. Kahdessa vastauksessa ei koettu mitään eroja etä- ja toimistotyöskentelyllä. Yksi maininta tuli seuraavista etätyöskentelyn hyödyistä:

- tehokkuuden lisääntyminen
- mahdollisuus kehittää omaa työtä
- joustavuus tauottamisessa

Taulukko 6. Etätöön mukaan tuomat hyödyt

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työmatkan pois jääminen (raha- ja aikahyöty)	0,0%	1,1%	0,0%	6,3%	92,6%
Joustavat työajat	0,0%	0,0%	2,0%	10,0%	88,0%
Power nap eli nopeat päiväunet tai muu rauhoittumishetki	14,5%	11,6%	10,1%	34,8%	29,0%
Työ-/keskittymisrauha	1,0%	0,0%	4,0%	14,2%	80,8%
Yhteiset lounaat puolison kanssa	11,5%	15,4%	23,1%	23,1%	26,9%
Rahan säästäminen, kun lounas syödään kotona	5,5%	15,4%	20,9%	24,2%	34,0%
Perheen lisääntynyt yhteinen aika	2,5%	13,6%	7,4%	30,8%	45,7%
Parempi työteho	0,0%	5,9%	5,0%	18,8%	70,3%
Sairastumisten vähentyminen	3,3%	5,4%	17,4%	23,9%	50,0%
Laittautumiseen käytetyn ajan väheneminen	2,2%	7,8%	4,4%	28,9%	56,7%
Sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen	20,8%	31,3%	10,4%	19,8%	17,7%
Saa ottaa enemmän vastuuta omasta työstä	5,1%	6,2%	39,2%	22,7%	26,8%

Etätöön huonoina puolina mainittiin useimmiten itsensä johtamisen kokonaisuus, josta mainittiin tauottamisen vaikeus, sairausloman tarpeen arvioiminen, työpäivien venyminen ja sosiaalisen kanssakäymisen vähyys. Lisäksi yksinäisyys koettiin huonona puolena. Näitä aihealueita on käyty läpi yksityiskohtaisemmin muissa osioissa.

Etätöön huonoksi puoleksi oli maininnut sosiaalisen kanssakäymisen vähenemisen 69 % vastaajista. Lisäksi 44 % vastaajista oli kokenut yksinäisyyttä etätöissä. Vastaajista 36 % piti sosiaalisen kanssakäymisen vähentymisen etätöissä hyvänä asiana. Kun ihmisten, jotka pitivät sosiaalisen kanssakäymisen vähentymistä huonona asiana etätöissä, verrattiin yksinäisyyden kokemukseen etätöissä, löytyi selvä yhteys näiden kahden tekijän välillä, joka on nähtävissä taulukossa 7.

Taulukko 7. Yksinäisyyden ja sosiaalisen kanssakäymisen vähentymisen välinen ristiintaulukointi

			Yksinäisyys				
			Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen	Täysin eri mieltä	Count % within Sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen	7 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
	Jokseenkin eri mieltä	Count % within Sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen	1 12,5%	6 75,0%	0 0,0%	1 12,5%	0 0,0%
	Ei samaa eikä eri mieltä	Count % within Sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen	2 20,0%	3 30,0%	4 40,0%	1 10,0%	0 0,0%
	Jokseenkin samaa mieltä	Count % within Sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen	4 9,5%	10 23,8%	7 16,7%	17 40,5%	4 9,5%
	Täysin samaa mieltä	Count % within Sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen	2 7,7%	2 7,7%	1 3,8%	9 34,6%	12 46,2%
<b>Yhteensä</b>	Count % within Sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen	16 17,2%	21 22,6%	12 12,9%	28 30,1%	16 17,2%	

		Value
<b>Nominal by Nominal</b>	<b>Contingency Coefficient</b>	,678
<b>N of Valid Cases</b>		93

Sosiaalisen kanssakäymisen vähentymisen ja yksinäisyyden kokemisen välillä on voimakas riippuvuus kontingenssikertoimen 0,68 perusteella. Työntekijät, jotka eivät kokeneet sosiaalisen kanssakäymisen vähentyneen etätöissä, eivät kokeneet etätöissä yksinäisyyden tunnetta. Mitä enemmän koettiin sosiaalisen kanssakäymisen vähentyneen, sitä suurempi osuus Silta Oy:n työntekijöistä koki myös yksinäisyyttä etätöissä.

Yksinäisyyden etätöissä koki huonoksi puoleksi 44 % vastaajista ja 65 % kertoivat työpäivien venyvän helposti etätöissä. Yksinäisyyttä huonona puolena ei pitänyt 38 % vastaajista ja 22 % vastaajista eivät kokeneet, että

työpäivät venyisivät etätöissä helposti. Taulukosta 8 verrattiin yksinäisyyden kokemista työpäivien venymiseen.

Taulukko 8. Yksinäisyyden ja työpäivien venymisen välinen vertailu

			Työpäivät venyvät helposti				
			Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yksinäisyys	Täysin eri mieltä	Count	2	5	2	5	2
		% within Yksinäisyys	12.5%	31.3%	12.5%	31.3%	12.5%
	Jokseenkin eri mieltä	Count	0	3	1	11	6
		% within Yksinäisyys	0.0%	14.3%	4.8%	52.4%	28.6%
	Ei samaa eikä eri mieltä	Count	1	2	4	4	1
		% within Yksinäisyys	8.3%	16.7%	33.3%	33.3%	8.3%
	Jokseenkin samaa mieltä	Count	1	4	1	9	11
		% within Yksinäisyys	3.8%	15.4%	3.8%	34.6%	42.3%
	Täysin samaa mieltä	Count	1	1	1	4	9
		% within Yksinäisyys	6.3%	6.3%	6.3%	25.0%	56.3%
Yhteensä		Count	5	15	9	33	29
		% within Yksinäisyys	5.5%	16.5%	9.9%	36.3%	31.9%

		Value
Nominal by Nominal Contingency Coefficient		.463
N of Valid Cases		91

Taulukon perusteella työntekijät, jotka kokivat yksinäisyyttä, venyttivät myös helpommin työpäivää. Näiden kahden tekijän välillä on voimakas riippuvuus kontingenssikertoimen 0,46 perusteella. Työpäivät näyttävät venyvän myös heillä, jotka eivät ole kokeneet yksinäisyyttä.

Stressiä työn vuoksi koki etätöissä 51 % vastaajista vähintään viikoittain. Stressin ollessa yhteydessä moneen eri asiaan, verrattiin stressin vaikutusta työssä teoriasta nousseiden asioiden välillä. Taulukossa 9 verrattiin, miten omasta työstä pitäminen oli yhteydessä koettuun stressiin etätöissä.

Taulukko 9. Työstä pitämisen ja koetun stressin välinen riippuvuus

			Pidän työstäni (aloitan työpäivän hyvillä mielin, kokematta ahdistusta tai pelkoa)				
			Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kuinka usein olet viimeisen kuukauden aikana kokenut työstä johtuvaa stressiä etätöissä?	Päivittäin	Count % within Kuinka usein olet viimeisen kuukauden aikana kokenut työstä johtuvaa stressiä etätöissä?	2 20.0%	5 50.0%	0 0.0%	3 30.0%	0 0.0%
	Viikoittain	Count % within Kuinka usein olet viimeisen kuukauden aikana kokenut työstä johtuvaa stressiä etätöissä?	1 2.4%	7 17.1%	9 22.0%	18 43.9%	6 14.6%
	2-4 kertaa kuukaudessa	Count % within Kuinka usein olet viimeisen kuukauden aikana kokenut työstä johtuvaa stressiä etätöissä?	1 4.8%	3 14.3%	3 14.3%	9 42.9%	5 23.8%
	Kuukausittain	Count % within Kuinka usein olet viimeisen kuukauden aikana kokenut työstä johtuvaa stressiä etätöissä?	0 0.0%	0 0.0%	1 6.7%	6 40.0%	8 53.3%
	Harvemmin/en koskaan	Count % within Kuinka usein olet viimeisen kuukauden aikana kokenut työstä johtuvaa stressiä etätöissä?	0 0.0%	2 14.3%	0 0.0%	8 57.1%	4 28.6%
Yhteensä		Count % within Kuinka usein olet viimeisen kuukauden aikana kokenut työstä johtuvaa stressiä etätöissä?	4 4.0%	17 16.8%	13 12.9%	44 43.6%	23 22.8%

		Value
Nominal by Nominal Contingency Coefficient		.503
N of Valid Cases		101

Taulukosta on nähtävissä, että työstään pitävät henkilöt kokevat stressiä harvemmin. Työntekijät, jotka kokivat stressiä päivittäin, eivät myöskään pitäneet työstään. Tätä tulosta tukee kontingenssiarvo 0,50.

Silta Oy:n työntekijöistä 44 % koki etätöiden haitaksi yksinäisyyden. Lisäksi stressiä oli kokenut viikoittain tai päivittäin 51 % työntekijöistä. Taulukossa 10 verrattiin yksinäisyyden kokemista stressiin.



Taulukko 10. Yksinäisyyden ja koetun stressin välinen riippuvuus

			Kuinka usein olet viimeisen kuukauden aikana kokenut työstä johtuvaa stressiä etätoissa?				
			Päivittäin	Viikoittain	2-4 kertaa kuukaudessa	Kuukausittain	Harvemmin/ei koskaan
Yksinäisyys	Täysin eri mieltä	Count	1	6	1	6	3
		% within Yksinäisyys	5,9%	35,3%	5,9%	35,3%	17,6%
	Jokseenkin eri mieltä	Count	1	12	3	2	3
		% within Yksinäisyys	4,8%	57,1%	14,3%	9,5%	14,3%
	Ei samaa eikä eri mieltä	Count	1	7	3	0	1
		% within Yksinäisyys	8,3%	58,3%	25,0%	0,0%	8,3%
	Jokseenkin samaa mieltä	Count	4	6	7	5	6
		% within Yksinäisyys	14,3%	21,4%	25,0%	17,9%	21,4%
	Täysin samaa mieltä	Count	3	9	3	1	0
		% within Yksinäisyys	18,8%	56,3%	18,8%	6,3%	0,0%
Yhteensä		Count	10	40	17	14	13
		% within Yksinäisyys	10,6%	42,6%	18,1%	14,9%	13,8%

		Value
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,439
N of Valid Cases		94

Tämän taulukon tulosten perusteella työntekijät, jotka kokivat yksinäisyyttä, kokivat myös useammin stressiä. Mikäli yksinäisyyttä ei ole koettu, on myös koettu stressi ollut harvinaisempaa. Tulosta vahvistaa kontingenssiarvo 0,44.

Työntekijöistä 39 % kertoi heränneensä toisinaan tai usein töiden takia. Töiden takia ei herännyt koskaan 22 % vastaajista. Taulukossa 11 verrattiin yhteyttä koetun stressin ja öisin töiden takia heräämisen välillä.

Taulukko 11. Stressin ja töiden takia öisin heräilyn välinen riippuvuus

			Herään öisin töiden takia			
			Usein	Toisinaan	Harvoin	Ei koskaan
Kuinka usein olet viimeisen kuukauden aikana kokenut työstä johtuvaa stressiä etätöissä?	Päivittäin	Count % within Kuinka usein olet viimeisen kuukauden aikana kokenut työstä johtuvaa stressiä etätöissä?	7 70,0%	2 20,0%	1 10,0%	0 0,0%
	Viikoittain	Count % within Kuinka usein olet viimeisen kuukauden aikana kokenut työstä johtuvaa stressiä etätöissä?	5 12,2%	13 31,7%	16 39,0%	7 17,1%
	2-4 kertaa kuukaudessa	Count % within Kuinka usein olet viimeisen kuukauden aikana kokenut työstä johtuvaa stressiä etätöissä?	1 4,8%	7 33,3%	11 52,4%	2 9,5%
	Kuukausittain	Count % within Kuinka usein olet viimeisen kuukauden aikana kokenut työstä johtuvaa stressiä etätöissä?	0 0,0%	3 20,0%	5 33,3%	7 46,7%
	Harvemmin/en koskaan	Count % within Kuinka usein olet viimeisen kuukauden aikana kokenut työstä johtuvaa stressiä etätöissä?	1 7,1%	0 0,0%	7 50,0%	6 42,9%
<b>Yhteensä</b>		Count % within Kuinka usein olet viimeisen kuukauden aikana kokenut työstä johtuvaa stressiä etätöissä?	14 13,9%	25 24,8%	40 39,6%	22 21,8%

		Value
<b>Nominal by Nominal</b>	<b>Contingency Coefficient</b>	,561
<b>N of Valid Cases</b>		101

Taulukosta näkyy, että työntekijät, jotka kokivat etätöissä stressiä päivittäin tai viikoittain, heräilivät useammin öisin töiden takia. Henkilöt, jotka kokivat työstressiä etätöissä kuukausittain tai harvemmin, eivät heränneet öisin töiden takia. Tulosta vahvistaa kontigenssiarvo 0,56.

Ergonomian etätöissä melko tai erittäin hyväksi koki 62 % (n = 63) vastaajista. Tämä tosin tarkoittaa, että tyydyttäväksi tai sitä huonommaksi ergonomian kokivat 37 % vastaajista. Tätä tulosta vahvisti etätöiden tuomat haitat, jossa 45 % vastaajista koki ergonomian olleen huono.

93 % työntekijöistä koki pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä toisinaan tai usein. Myös omaan ajankäyttöön koki pystyvänsä vaikuttamaan 91 %

työntekijöistä. Toisaalta työpäivän kulun täytti kalenteriin vain 60 % vastaajista ja 40 % teki sen harvoin tai ei koskaan.

Silta Oy:n työntekijöistä 40 % kertoi, että täyttävät työpäivän kulun kalenteriin harvoin tai ei koskaan. Taukojen pitämättä jättämisen haittana etätöissä koki 61 % vastaajista. Taulukossa 12 selvitetään, onko työpäivien kulun täyttämällä kalenteriin ja taukojen pitämättä jättämällä yhteyttä.

Taulukko 12. Taukojen pitämättömyyden ja kalenterin käytön välinen riippuvuus

			Tautot jää pitämättä				
			Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Täytän työpäiväni kulun kalenteriin, jotta kollegani näkevät tavoitettavuustilani	Ei koskaan	Count % within Täytän työpäiväni kulun kalenteriin, jotta kollegani näkevät tavoitettavuustilani	1 9,1%	0 0,0%	1 9,1%	5 45,5%	4 36,4%
	Harvoin	Count % within Täytän työpäiväni kulun kalenteriin, jotta kollegani näkevät tavoitettavuustilani	5 17,9%	7 25,0%	2 7,1%	9 32,1%	5 17,9%
	Toisinaan	Count % within Täytän työpäiväni kulun kalenteriin, jotta kollegani näkevät tavoitettavuustilani	0 0,0%	8 26,7%	1 3,3%	8 26,7%	13 43,3%
	Usein	Count % within Täytän työpäiväni kulun kalenteriin, jotta kollegani näkevät tavoitettavuustilani	3 9,7%	8 25,8%	2 6,5%	9 29,0%	9 29,0%
Yhteensä		Count % within Täytän työpäiväni kulun kalenteriin, jotta kollegani näkevät tavoitettavuustilani	9 9,0%	23 23,0%	6 6,0%	31 31,0%	31 31,0%

		Value	
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,336	,386
N of Valid Cases		100	

Ristiintaulukoinnista taas näkyy, että henkilöt, jotka eivät täytä työpäivänsä kulkua kalenteriin, heiltä on jäänyt myös taukoja pitämättä. Kontingenssiarvo 0,34 kertoo, että yllä olevien tekijöiden välillä on riippuvuus. Tautot jäävät pitämättä myös työntekijöiltä, jotka kertovat täyttävänsä työpäivänsä kulun kalenteriin.

## 6.2 Etäjohtamisen kokemukset

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään työntekijöiden ja esihenkilöiden välistä vuorovaikutusta etätöissä. Esihenkilöiltä kaivattiin lisää palautetta, sillä 40 % koki, ettei palautetta saa riittävästi. Palaute ja vuorovaikutus (n = 13) nousivat ylivoimaisesti eniten esiin myös kysymyksessä, jossa työntekijät saivat kertoa vapaasti, millaista tukea he esihenkilöltään kaipasivat. Palautteen lisäksi kaivattiin tietoa muutoksista ja tiimiläisten poissaoloista sekä kuuntelemista. Työntekijät kokivat, että esihenkilöt luottavat heidän työpanokseensa etätöissä, sillä 88 % oli väitteen kanssa samaa mieltä. Taulukosta 13 näkyy vastaukset väittämiin, jotka liittyvät työntekijän ja esihenkilön väliseen vuorovaikutukseen.

Taulukko 13. Kokemukset työntekijöiden ja esihenkilöiden välisestä vuorovaikutuksesta

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen saavani riittävästi palautetta esihenkilöltä etätöissä:	17,8%	21,8%	18,8%	29,7%	11,9%
Koen saavani tarvittaessa yhteyden esihenkilöni?	8,9%	17,8%	8,9%	32,7%	31,7%
Koen, että esihenkilöni luottaa työsuoritukseesi etätöissä	2,0%	2,0%	7,9%	36,6%	51,5%
Koen saavani esihenkilöltä riittävästi tukea etätöissä? Tällä tarkoitetaan esim. työntekoa, ajankäytön hallintaa tai henkilökohtaisiin asioihin liittyvää tukea.	10,9%	20,8%	15,8%	39,6%	12,9%

Taulukosta on nähtävissä, että etätöissä kaivataan esihenkilöltä lisää tukea, sillä vain 53 % kertoo saavansa sitä tarpeeksi. Liian vähän tukea esihenkilöltään koki saavansa 32 % vastaajista. Yhteyden esihenkilöön tarvittaessa koki saavansa 64 %. Nämä teemat nousivat vahvasti esiin myös avoimissa vastauksissa. Työntekijät toivoivat esihenkilöiden vahvempaa läsnäoloa (n = 5), apua ongelmatilanteisiin (n = 5) ja työmäärän tasapainottamiseen (n = 4). Taulukosta 14 nähdään, minkälainen riippuvuus on henkilön iän ja etätöissä saadun palautteen riittävyyden välillä. Alle 30-vuotiaista 46 % koki saavansa riittävästi palautetta esihenkilöltä.

Taulukko 14. Iän ja riittävän palautteen välinen riippuvuus

			Koen saavani riittävästi palautetta esihenkilöltä etätöissä				
			Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minkä ikäinen olet?	18-29 vuotta	Count % within Minkä ikäinen olet?	5 45,5%	1 9,1%	2 18,2%	3 27,3%	0 0,0%
	30-39 vuotta	Count % within Minkä ikäinen olet?	2 7,4%	8 29,6%	3 11,1%	9 33,3%	5 18,5%
	40-49 vuotta	Count % within Minkä ikäinen olet?	7 24,1%	2 6,9%	9 31,0%	10 34,5%	1 3,4%
	50-59 vuotta	Count % within Minkä ikäinen olet?	3 11,5%	10 38,5%	5 19,2%	4 15,4%	4 15,4%
	60+ vuotta	Count % within Minkä ikäinen olet?	1 12,5%	1 12,5%	0 0,0%	4 50,0%	2 25,0%
Yhteensä		Count % within Minkä ikäinen olet?	18 17,8%	22 21,8%	19 18,8%	30 29,7%	12 11,9%

		Value
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,474
N of Valid Cases		101

Taulukon 14 perusteella 18–29-vuotiaiden ryhmä ei koe saavansa esihenkilöltä riittävästi palautetta etätöissä. Taulukosta on nähtävissä, että mitä vanhempi työntekijä on kyseessä, sitä tyytyväisempi hän on ollut etätöissä saatuun palautteen määrään. Tätä tulosta vahvistaa kontingenssikerroin 0,47

Työntekijöistä 71 % koki, että tiimipalavereja on riittävästi etätöissä. Taulukossa 15 näkyy ristiintaulukointi, jossa selvitettiin, onko tiimipalaverien määrällä ja esihenkilön huonontuneen yhteyden välillä yhteyttä. Vastaajista 48 ihmistä, jotka pitivät tiimipalaverien määrää riittävinä, eivät kokeneet yhteyttä esihenkilöön huonontuneena etätöissä.

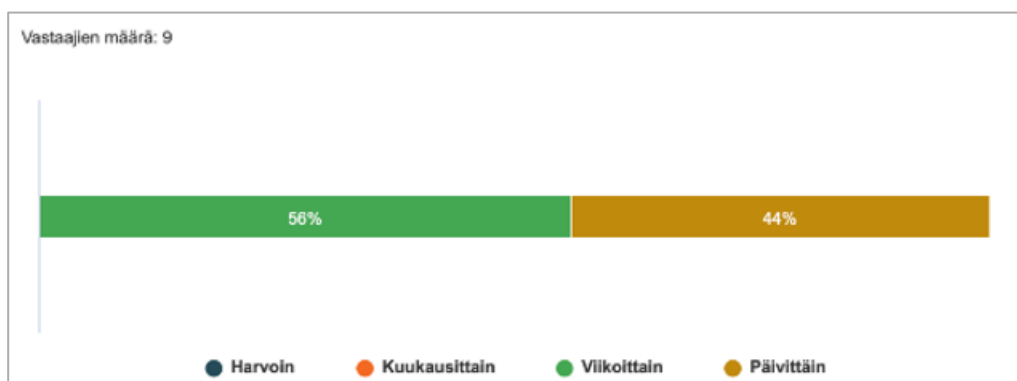
Taulukko 15. Tiimipalaverien riittävyyden ja esihenkilöön huonontuneen yhteyden välinen riippuvuus

			Huonontunut yhteys esihenkilöön				
			Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiimipalavereja on mielestäni riittävästi	Täysin eri mieltä	Count % within Tiimipalavereja on mielestäni riittävästi	0 0.0%	0 0.0%	3 23.1%	4 30.8%	6 46.2%
	Jokseenkin eri mieltä	Count % within Tiimipalavereja on mielestäni riittävästi	0 0.0%	3 37.5%	2 25.0%	3 37.5%	0 0.0%
	Ei samaa eikä eri mieltä	Count % within Tiimipalavereja on mielestäni riittävästi	0 0.0%	0 0.0%	4 57.1%	0 0.0%	3 42.9%
	Jokseenkin samaa mieltä	Count % within Tiimipalavereja on mielestäni riittävästi	5 17.2%	12 41.4%	7 24.1%	4 13.8%	1 3.4%
	Täysin samaa mieltä	Count % within Tiimipalavereja on mielestäni riittävästi	16 38.1%	15 35.7%	6 14.3%	4 9.5%	1 2.4%
<b>Yhteensä</b>	Count % within Tiimipalavereja on mielestäni riittävästi	21 21.2%	30 30.3%	22 22.2%	15 15.2%	11 11.1%	

		Value
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.606
N of Valid Cases		99

Taulukossa 15 on nähtävissä, että Silta Oy:n työntekijät, joiden mielestä tiimipalavereja on riittävästi eivät ole kokeneet etätöiden haittoiksi heikentynyttä yhteyttä esihenkilöön. Henkilöt, jotka kokivat, ettei palavereja ole ollut liikaa ovat puolestaan kokeneet, että etätöissä yhteys esihenkilöön on heikentynyt. Tätä tulosta vahvistaa kontingenssikerroin 0,61, joka kertoo, että näiden kahden tekijän välillä on voimakas riippuvuus.

Kaikki vastanneet esihenkilöt kertoivat olevansa yhteydessä tiimiinsä vähintään viikoittain. Kahdenkeskiseen vuorovaikutukseen koettiin tarvetta kuukausittain 67 % mielestä. Lopuissa vaihtoehdoissa, jotka olivat harvemmin kuin kuukausittain, viikoittain ja päivittäin oli yksi vastaus eli osuus oli 11 %.



Kuva 5. Jakauma siitä kuinka usein esihenkilö on yhteydessä tiimiin

Esihenkilöistä 56 % kokivat, että heillä riittää aika työntekijöiden johtamiseen etätöissä toisinaan. Vastaajista 22 % koki, että aikaa riittää vain harvoin tai ei koskaan. Taulukossa 16 on ristiintaulukointi, jossa selvitettiin mahdollista yhteyttä työntekijöiden johtamiseen riittävän ajan ja esihenkilöiden kykyä huomata työntekijöiden puolikuntoisena työskentelyn välillä.

Taulukko 16 . Etäjohtamisen ja esihenkilön kyky huomata työntekijän puolikuntoisena työskentelyn välinen riippuvuus

			Oletko huomannut, ovatko työntekijät puolikuntoisina etätöissä?	
			Harvoin	Toisinaan
Koetko aikasi riittävän työntekijöiden johtamiseen etätöissä?	Ei koskaan	Count % within Koetko aikasi riittävän työntekijöiden johtamiseen etätöissä?	1 100.0%	0 0.0%
	Harvoin	Count % within Koetko aikasi riittävän työntekijöiden johtamiseen etätöissä?	1 100.0%	0 0.0%
	Toisinaan	Count % within Koetko aikasi riittävän työntekijöiden johtamiseen etätöissä?	4 80.0%	1 20.0%
	Usein	Count % within Koetko aikasi riittävän työntekijöiden johtamiseen etätöissä?	0 0.0%	2 100.0%
Yhteensä		Count % within Koetko aikasi riittävän työntekijöiden johtamiseen etätöissä?	6 66.7%	3 33.3%

		Value
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.612
N of Valid Cases		9

Taulukosta 16 on nähtävissä, että esihenkilöt, jotka eivät kokeneet aikansa riittävän työntekijöiden johtamiseen ovat vain harvoin huomanneet työntekijöiden työskentelevän puolikuntoisina etätöissä. Vastaavasti jos heidän aikansa on paremmin riittänyt johtamaan työntekijöitä ovat he myös huomanneet toisinaan työntekijöiden työskentelevän etätöissä puolikuntoisina. Kontingenssikerroin 0,61 kertoo näiden tekijöiden välisestä voimakkaasta riippuvuudesta.

Kysymyksessä, jossa pyydettiin vastauksia etäjohtamisen kokemuksista, esim. onnistumisista ja haasteista, saatiin vastauksia viideltä henkilöltä.

Vastauksista nousi esiin seuraavat asiat:

- Vuorovaikutusta pidettiin tärkeänä (n = 3)
  - Hiljaisimmat saattavat jäädä sivuun tiimipalavereissa
  - Yhteydenottoja tulee pitkin päivää, esim. kesken palavereiden, mikä vaikuttaa oman työn organisointiin.
- Esihenkilön työkuorma (n = 1)
  - aika ei välttämättä aina riitä johtamiseen
- Ylimääräiset palaverit, joihin ei muisteta valmistautua (1)
- Etäjohtamisen koettiin toimivan luottamuksen ansiosta. (n = 1)

Esihenkilöitä pyydettiin kertomaan keinoja, joilla he pyrkivät tukemaan työntekijöiden ajanhallintaa. Näihin esimerkiksi kerrottiin taukojen pitämisen ja varmistamalla, ettei ylitöitä tehdä liikaa. Lähes kaikki (n = 8) kertoivat, että tiimin kanssa pyrittiin miettimään yhdessä keinoja ajanhallintaan. Seuraavaksi eniten esihenkilöt muistuttivat taukojen tärkeydestä työpäivän aikana, auttoivat tehtävien priorisoinnissa ja aikatauluttamisessa. Jokaisen vastausvaihtoehdon osuus oli 56 % (n = 5). Näiden lisäksi 3 henkilöä kertoivat seuraavista keinoista:

- Saldovapaiden pitäminen, voi olla tosin vaikeaa työkuorman vuoksi
- Kalenterin käyttämistä apuna ja ennakointi
- Muistuttamalla osallistumisesta taukojumppiin ja yhteisiin ”kahvipalaveriinhin”

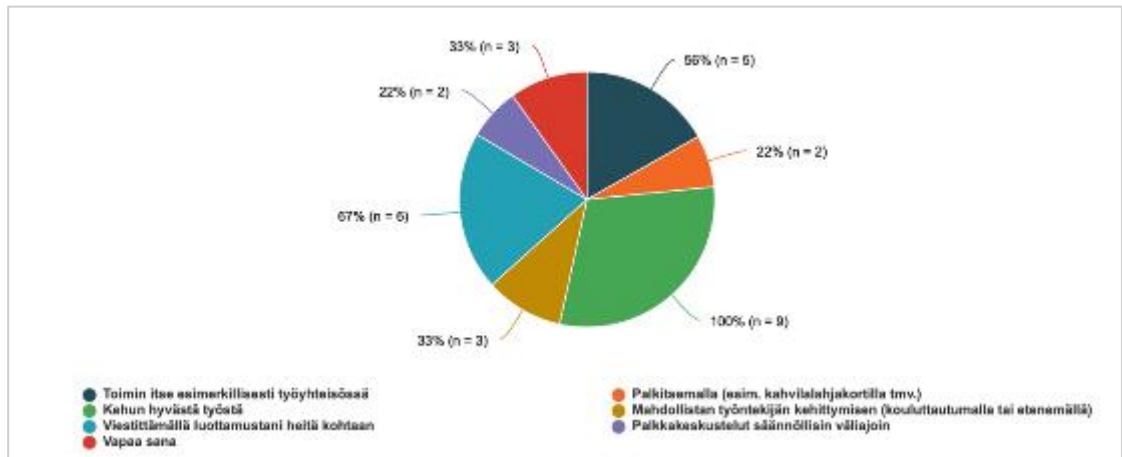
Taulukko 17. Esihenkilön keinot tukea työntekijöitä

	n	Prosentti
Muistutan taukojen tärkeydestä työpäivän aikana	5	55,6%
Autan priorisoimaan työtehtäviä	5	55,6%
Autan aikatauluttamisessa	5	55,6%
Ohjaan keskittymään yhteen asiaan kerrallaan	3	33,3%
Miettimällä yhdessä tiimin kanssa keinoja ajanhallintaan	8	88,9%
Vapaa sana	3	33,3%

Monivalintakysymys, jossa pyydettiin kertomaan tapoja työntekijöiden motivointiin, kaikki esihenkilöt kertoivat keuvansa työntekijöitä hyvästä työstä. Seuraavaksi yleisimmät motivointikeinot olivat luottamuksen



viestittäminen työntekijöihin (67 %) ja toimimalla itse esimerkillisesti työyhteisössä (56 %).



Kuva 6. Esihenkilön käyttämät motivoinnin keinot

Tähän kysymykseen sai vastata myös muita motivoinnin tapoja. Näistä nousi esille:

- Kahdenkeskiset keskustelut
- Perehdytyksen etenemisen seuranta
- Itseohjautuvuuteen kannustaminen esim. osaamisen laajentamisella.

Esihenkilöistä 89 % koki, että työntekijät kokevat olevansa osana työyhteisöä etätöissä. Tiimipalavereja oli kaikkien mielestä riittävästi, joskin 67 % koki työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen olleen riittävällä tasolla. Tästä huolimatta 89 % koki, että tiimin välillä tieto kulkee ongelmitta. Esihenkilöistä 78 % olivat sitä mieltä, että työntekijät ovat olleet etätöissä tehokkaampia kuin toimistolla. Vastaajista 89 % koki luottavansa työntekijöiden työsuorituksen etätöissä, mutta 11 % oli asiasta jokseenkin eri mieltä.

Ongelmatilanteista kertomisen kynnyksen koki yhtä pieneksi kuin toimistolla 78 % esihenkilöistä. Silta Oy:n esihenkilöistä 78 % koki, että heidän on helppo huomata työntekijöiden keskuudessa mahdolliset kiusaamistilanteet tai työntekijän jaksamisongelmat. Esihenkilöt kertoivat huomaavansa ongelmatilanteet avoimen keskustelun kautta (n = 6), havaitsemalla palavereissa käyttäytymisen perusteella jonkin olevan pielessä ja työajan seurannalla. Tällaisten ongelmatilanteiden huomaamiseen pidettiin tärkeinä myös kahdenkeskisiä keskusteluja.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli antaa toimeksiantajalle tietoa etätöskentelyn hyödyistä ja haitoista sekä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi tavoitteena oli löytää puutteet itsensä johtamisessa ja antaa keinoja itsensä parempaan johtamiseen etätöissä. Opinnäytetyön tutkimusongelmat olivat:

- Millaiseksi Silta Oy:n työntekijät kokivat työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen etätöissä?
- Millaiseksi Silta Oy:n esihenkilöt ovat kokeneet etäjohtamisen?

Tutkimustulokset ovat jaoteltuna tutkimusongelmiin alempana. Työhyvinvointi ja itsensä johtaminen ovat saman otsikon alla, koska ne liittyvät toisiinsa vahvasti. Osa työhyvinvoinnin aiheista vaikuttaa itsensä johtamiseen ja toisinpäin, joten näin johtopäätöksiä pystyttiin tekemään sujuvammin ja lukijalle selkeämmin.

### 7.1 Työntekijöiden kokemukset työhyvinvoinnista ja itsensä johtamisesta etätöissä

#### Työhyvinvointi

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että suurin osa Silta Oy:n työntekijöistä kokee työn imua vähintään viikoittain, parhaimmillaan päivittäin. Työntekijät ovat sen myötä motivoituneita ja innostuneita työstään etätöissä. Tämä vaikuttaa myös kokemukseen siitä, että työpäivät kuluvat nopeasti. Työn imua pitkään tutkinut Hakanen (2011, 38) on määrittänyt, että työn imua kokeneet työntekijät ovat ylpeitä työstään, nauttivat siitä ja ovat aamuisin innoissaan uudesta työpäivästä. Jotta ihminen motivoituu, täytyy hänen tuntea työn imua. Motivoitunut työntekijä kantaa vastuuta ja on oma-aloitteinen (Kallonen & Kuhmonen 2021, 66–67). Sydänmaanlakan (2010, 388–389) mukaan motivoitunut ihminen tekee työtehtävät innokkaasti, jopa niin, että ajantaju katoaa. Tämä saattaa luoda tunteen, että työpäivä sujuu nopeasti.

Ilmapiiiri koetaan pääsääntöisesti hyväksi ja työntekijöiden keskinäinen arvostus näkyi vastauksissa. Lisäksi lähes kaikki pyrkivät omalla toiminnallaan pitämään huolta ilmapiiiristä. Ilmapiiiristä pidettiin huolta mm. kehumalla, kiittämällä sekä omalla positiivisella asenteella. Melko sama määrä ihmisiä

koki työkavereidensa arvostavan heitä. Taulukon 2 perusteella voidaan sanoa, että myös etätöissä pienillä teoilla voidaan parantaa ilmapiiriä, joka osaltaan lisää arvotusta työkavereiden kesken. Pienillä teoilla voidaan saada työyhteisössä aikaan merkittäviä muutoksia. Toisen arvostaminen on perusta, jolle rakennetaan toimiva ja rehellinen vuorovaikutussuhde (Kurttila & Aalto 2015, 20–21). Arvostus näkyy pienissä asioissa arjessa: olemalla läsnä, toisen huomioiminen, tervehtiminen, hymyily, kiittäminen (Vilkman 2016, luku 2: Arvostus on pieniä asioita arjessa). Jokaisen tulisi tuntea, että hänen työtään ja aikaansaamisiaan arvostetaan (Vilkman 2016, luku 2: Arvostus mahdollistaa hyvän yhteistyön). Aron ym. (2018) mukaan työyhteisön ilmapiiri on terve, kun siihen kuuluvat kielteiset ja myönteiset tunteet. Ja vaikka kaikenlaiset tunteet tulee hyväksyä, on jokaisella kuitenkin vastuunsa siitä, miten ne tuodaan esille. Kun työntekijä kokee, että hän hallitsee työnsä ja olevansa merkityksellisessä vuorovaikutuksessa muiden kanssa, luo se hyvää ilmapiiriä, joka tarttuu myös muihin. Negatiiviset tunteet vastaavasti heikentävät ilmapiiriä. (Aro ym. 2018, 29, 31.)

Vilkmanin (2016, luku 3, 4) mukaan viestintä on haaste lähes kaikissa organisaatioissa. Tämän päivän ongelmana saattaa olla jopa liiallinen viestiminen eri medioiden kautta. Jotta viestintä onnistuu hyvin, tulisi jokaisen tietää mistä kanavista tietoa tulee tai mistä sitä etsiä. Tuloksista kävi ilmi, että vuorovaikutus ja tiedonkulku koettiin kyselyssä pääsääntöisesti hyväksi, kuitenkin on hyvä huomata, että neljänneksen mielestä tiedonkulku koettiin ongelmalliseksi. Tiedonkulun ongelmat näyttivät taulukon 3 mukaan olevan yhteydessä ilmapiiriin etätöissä Silta Oy:ssä. Tätä tulosta vahvistaa myös Vilkman (2016, luku 2–4) sanoessaan, että samanaikainen viestintä luo yhteisöllisyyttä ja puutteellinen viestintä taas vähentää työyhteisön sisäistä luottamusta ja huonontaa yhteistyötä. Keskinäinen luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä mahdollistaa avoimen vuorovaikutussuhteen (Kurttila & aalto 2015, 80). Luottamus on työyhteisön perusta ja sillä on keskeinen rooli tulosten, kehittymisen ja tehokkuuden osalta (Rauramo 2018). Tiimien olisi varmaan hyvä keskuudessaan miettiä, että kokevatko kaikki riittäväksi nykyisen määrän vai kokeeko joku tarvitsevansa tiimipalavereita tai muuta vuorovaikutusta töiden suhteen enemmän. Samoin kertaus siitä, että mistä kanavista mikäkin tieto löytyy, olisi hyvä käydä läpi, jotta jokainen tietää mistä etsiä eikä aikaa mene tiedon hakemiseen.

### **Etätöön haasteita**

Osa vastaajista on tuonut esille, että itsensä johtamisen haasteiksi koettiin omaan työhön vaikuttaminen, tauottaminen ja työpäivien venyminen.

Avoimessa kysymyksessä itsensä johtamisen haasteiksi koettiin omaan työhön vaikuttaminen ja tauottaminen, mikä vahvistaa tulosta itsensä johtamisen ja sitä kautta työn ja vapaa-ajan erottamisen haasteista.

Vastauksissa nousi esiin, että palavereja saattoi olla niin tiheään tahtiin, ettei siinä jäänyt tauoille aikaa. Pietarinen & Kattilakoski (2021, 14) ehdottavat tähän ratkaisuksi palaverien aloittamisen tasatunnein ja lopettamisen varttia vaille, jotta jää aikaa tauolle, edellisen palaverin muistiinpanoille tai seuraavaan valmistautumiseen.

Vain reilu puolet Silta Oy:n työntekijöistä koki palautuvansa viikonlopun aikana työstä. Mielenkiintoisen näkökulman toi esille se, että taukojen pitämällä ja palautumisella näyttäisi olevan yhteys toisiinsa. Virtasen (2021, 120) mukaan palautumista ei tapahdu, jos työpäivän aikana ei pidetä taukoja. Taulukon 4 perusteella taukojen pitämättömyys vaikuttaa palautumiseen myös pidemmällä aikavälillä, eikä se liity vain saman päivän palautumiseen. Vaikka palautumiseen vaikuttaa moni seikka, voidaan todeta, että taukojen pitämällä saadaan jaksamista yksittäiseen päivään, mikä tukee palautumista viikonlopun jälkeen. Tämä saattaisi auttaa jaksamaan paremmin seuraavan työviikon. Pitkässä juoksussa ei liene haitallista, mikäli jonain päivänä työn tauottaminen jää vajavaiseksi, mutta työntekijöiden olisi hyvä tiedostaa jatkuva taukojen laiminlyöminen pitkässä juoksussa hyvinvoinnin kannalta. Lisäksi Huotilainen (2021, 33–34) kertoo, että tauon pitämättä jättäminen vaikuttaa ihmisen päätöksentekokykyyn, jolloin yksinkertaisia valintoja ruvetaan suosimaan tiedostamatta. Taukojen pitämättömyys voi siis täten vaikuttaa työn laatuun.

Lähes puolet vastaajista koki, ettei heillä riitä energiaa työpäivän jälkeen esim. ystävien tapaamisiin ja harrastuksiin. Taulukon 5 arvojen perusteella voidaan nähdä tässä yhteys henkilöiden välillä, joilta jää tauot pitämättä ja joilla ei riitä energiaa työpäivän jälkeen esim. harrastuksiin tai ystävien tapaamiseen. Tulosten perusteella voitaisiin tulkita, että työntekijöistä osa kokee olevansa tehokkaampi etätöissä, mutta myös väsyneempi työpäivän jälkeen, jolloin

energiaa ei riitä mieluisten asioiden tekemiseen. Olisi aiheellista painottaa taukojen pitämisen tärkeyttä etätöissä, jotta palautumista tapahtuu jo työpäivän aikana. Virtanen (2021, 10) kertoo, että tietotyöläinen tarvitsee taukoja vähintään parin tunnin välein työpäivän aikana, mikä palauttaa aivoja ja antaa voimia päivän päätteeksi mieluisille asioille. Virtasen (2021, 106) mukaan että yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus saattavat olla tärkeimmät tekijät vapaa-ajan hyvinvoinnillemme ja sitä kautta mahdollisesti työstä palautumiselle. Tämän voi myös ymmärtää, että itsensä johtaminen muun muassa taukoja pitämällä antaa voimia tehdä vapaa-ajalla mieluisia asioita kuten läheisten tapaaminen. Läheisten tapaaminen taas vuorostaan auttaa palautumaan työstä, jottei se muutu liian kuormittavaksi.

Taukojen pitämättömyys ja työaikojen vaikuttavat suoraan palautumiseen ja voi olla, että viikonloppukaan ei riitä (Virtanen 2021, 28). Tästä voi päätellä, että siitä voi aiheutua herkästi uupumuksen kierre, kun uuden viikon aloittaa jo valmiiksi väsyneenä. Tällä on myös vaikutusta työn mielekkyyden kokemiseen ja sitä kautta se syö motivaatiota ja työn imua. Voidaan siis ajatella, että kun vapaa-ajalla ei jaksakaan tehdä itselle mieleisiä asioita ja jää tällöin saamatta perheen, ystävien ja harrastusten mukanaan tuoma tuki. Motivaation ja työn imun heikkeneminen heikentää työkykyä ja sitoutumista työyhteisöön (Vilkman 2016, luku 4). Voidaan ajatella, että se johtaa uupumiseen, mikä puolestaan aiheuttaa pahimmillaan terveydellisiä ongelmia ja myös lisääntyneisiin virheisiin. Virheiden korjaaminen puolestaan vie enemmän aikaa ja tästä syystä työpäivät taas venyvät.

Syiksi taukojen pois jäämiseen nousi esille kiireen tuntu, ettei taukoja ehdi pitämään sekä koettu vahva työn imu, jolloin tauot ovat unohtuneet pitää tai ei ole koettu niitä tarpeellisiksi. Virtanen (2021, 120) muistuttaa, että tietotyöläisen virhe on pitää taukonsa työpisteellä ruudun edessä, vaikka työskentelisikin etänä. Jos päivän aikana ei pidetä taukoja, ei tapahdu palautumista.

Vaikka suurempi tehokkuus töissä ja työn imu ovat hyviä asioita, saattaa niistä aiheutua myös haittoja. Sydänmaanlakka (2010, 397–401) painottaa, että oli työ kuinka mieluisa tahansa, tulee tasapaino työn ja muun elämän välillä säilyttää. Työhyvinvoinnin ja terveyden osalta on perheellä ystävillä ja

harrastuksilla iso rooli, sillä ne tuovat mukanaan myös voimavaroja työhön (Niemi, S. & Kräkin, M. 2019, 31). Lunden ym. (2022, 11) mukaan on väitetty, että perheen ja työn välisellä tasapainolla on yhteys työntekijän terveyteen.

### **Itsensä johtaminen**

Työn ja vapaa-ajan koki pystyvänsä erottamaan valtaosa Silta Oy:n työntekijöistä, mutta tämä ei kuitenkaan tue tuloksia etätöiden vaikutuksista työhön ja vapaa-aikaan, jossa ilmeni mm. taukojen pitämättömyyttä, suunnittelemattomia ylitöitä ja työasioiden miettimistä vapaa-ajalla. Tästä voidaan tulkita, että ihmiset eivät huomaa työn ja vapaa-ajan sekoittumista eli itsensä johtaminen on tämän osalta vajavainen. Tulosten mukaan enemmistö on tehnyt suunniteltua pidemmän työpäivän viimeisen kuukauden aikana ja reilusti yli puolet työntekijöistä ovat jättäneet taukoja pitämättä.

Vaikka työntekijät hallitsevat mielestään itsensä johtamisen, kertovat tulokset kuitenkin sen, etteivät he välttämättä oikeasti ymmärrä mitä itsensä johtaminen on ja miksi se on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Itsensä johtamisessa vastuu on aina ihmisellä itsellään. Vaikka esihenkilö muistuttaisi päivittäin tauoista, muttei niitä pidetä, kertoo se siitä, ettei itseään kykene johtamaan. Tämä johtaa siihen, ettei omaan työhön aidosti pysty vaikuttamaan.

Hasun (2018, 254–256) mukaan työmatkan pois jääminen samoin kuin työyhteisön ja esihenkilön mukanaan tuoman rytmin puuttuminen työpäivän alkamisesta ja päättymisestä tuovat helposti tunteen, ettei työpäivä pääty eikä vapaa-aikaa ole. Karjalainen (2021, 554) tuo myös esille, että työvälineet muistuttavat työstä myös jatkuvasti. Pietarinen ja Kattilakoski (2021, 92) esittävätkin, että työmatkojen puuttuessa olisi kuitenkin hyvä tehdä jonkinlainen siirtymä työpäivän päätteeksi ja siirtää työvälineet pois näkyvistä. Pyöriä ym. (2019, 187) korostaa, että etätöissä on tärkeää pitää kiinni työaikanormista, jotta välttyttäisi kuormitukselta ja liialliselta työnteolta. Työmatkojen pois jääminen voi osaltaan vaikuttaa työpäivien venymiseen. Aika mikä ennen on ollut omaa aikaa, saatetaan tehdä töitä, eikä käytetä esimerkiksi omiin harrastuksiin tai omien asioiden hoitoon. Töiden jälkeen

työmatkan aikana usein on ajatukset irronneet työstä, mutta työmatkan uupuesssa saattavat ne jäädä voimakkaammin mieleen.

### **Etätyön koetut hyödyt**

Etätyön selkeiksi hyödyiksi koettiin työ- ja keskittymisrauha. Pietarinen ja Kattilakoski (2021, 92) tuovat kuitenkin esille, että yksinasujalle etätyössä vallitseva työrauha saattaa olla liian rauhallinen. Työ- ja keskittymisrauhan lisäksi esille nousivat asiat, jotka toivat elämään lisää aikaa, mahdollistivat helpomman työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen. Näitä olivat esimerkiksi työmatkan pois jääminen, joustavat työajat, perheen lisääntynyt yhteinen aika ja laittautumiseen käytetyn ajan väheneminen. Nämä saattavat tuoda mukanaan myös taloudellista hyötyä, esimerkiksi polttoaineen kustannusten pienenemisen muodossa. Myös kokemus siitä, että etätöissä pystyttiin mm. hoitamaan pieniä kotitöitä tauoilla tai lähettämään lapset kouluun, koettiin positiivisena hyötynä. Virtasen (2021, 121–124) mukaan tällaiset mikrotautot auttavat irtautumaan työstä. Liikairtaantumien puolestaan syö voimavaroja, kun pyritään pääsemään takaisin työtehtäviin. Kallonen ja Kuhmonen (2021, 12) nostivat esille samat asiat etätyön mukana tuomina hyvinä puolina kuin mitkä tutkimustulosten mukaan nousivat esille.

### **Etätyön koetut haitat**

Etätyön huonoina puolina mainittiin useimmiten itsensä johtamisen kokonaisuus, josta aiemmin jo käsiteltiin tauottamisen vaikeus ja työpäivän venyminen. Muita esille nousseita huonoja puolia olivat sairasloman tarpeen arvioiminen, sosiaalisen kanssakäymisen vähyyys ja yksinäisyys. Lisäksi ergonomia nousi esille joissakin vastauksissa. Näitä aihealueita on käyty läpi yksityiskohtaisemmin seuraavana.

Reilu puolet vastaajista kertoi, että he ovat työskennelleet etätöissä puolikuntoisina. Toisaalta yhtä moni kertoo, että ovat etätöissä sairastelleet vähemmän ja vajaa puolet koki, että kynnyks jäädä sairaslomalle oli suurempi etätöissä. Sairaana työskentelyyn saattaa vaikuttaa se, että koetaan ettei sairauslomalle ole tarvetta, koska riskinä ei ole muiden tartuttaminen.

Vastauksista kuitenkin nousi esille, että toipuminen saattaa kestää pidempään ja virheiden riski sairaana työskennellessä kasvaa.

Suuri osa koki haitaksi, että sosiaalista kanssakäymistä on vähemmän etätöissä. Kun tätä verrattiin yksinäisyyden kokemukseen etätöissä, löytyi selvä yhteys näiden kahden tekijän välillä. Tuloksista nousi myös esille etätöiden haattana koetun lisääntyneen yksinäisyyden, työpäivien venymisen ja koetun stressin väliltä selkeä yhteys. Tästä voitaisiin päätellä, että ihmiset, jotka kokevat yksinäisyyttä, hakevat työstään sisältöä elämään. Se saa työn tuntumaan merkitykselliseltä, jonka seurauksena työpäivät venyvät helposti. Taulukon 8 tulosten perusteella yksinäisyys ei kuitenkaan yksinään selitä työpäivien venymistä. Kallonen ja Kuhmonen (2021, 13–14) nostavat esille, että työkavereiden kanssa jutustelu ei tunnu yhtä helpolta, kun sosiaaliset kontaktit ovat muuttuneet Teams-kokouksiksi ja työpäivissä on vähemmän vaihtelua. Nämä tekijät ylikuormittavat, vievät energiaa ja lisäävät stressiä. Virtanen (2021, 97) tuokin esille, että yksinäisyyden tunne ja sosiaalisten suhteiden ulkopuolelle jääminen lisäävät merkityksettömyyden tunnetta. Täytyy kuitenkin huomioida, että vaikka etätöissä koettiin yksinäisyyttä, kukaan vastaajista ei halunnut palata toimistolle kokonaan. Tästä voisi päätellä, että etätöiden mukanaan tuomat hyödyt koetaan tärkeämpinä.

### **Koettu stressi**

Stressiä etätöissä kertoi kokeneensa yli puolet vastaajista. Omasta työstä pitäminen näyttäisi vähentävän stressiä etätöissä. Tässä tapauksessa paras ratkaisu olisi pitää stressi kohtuullisena. Stressin kokemisella oli myös yhteys öisin töiden takia heräämiseen ja yksinäisyyden tunteeseen. Koska stressi on yhteydessä muihin haittoihin, jotka ovat vaaraksi henkilön työhyvinvoinnille, olisi sitä pyrittävä vähentämään tai pitämään se kohtuullisena. On osoitettu, että stressi vaikuttaa eri tavalla riippuen tehdäänkö työ normaalin työajan sisällä, sen ulkopuolella (ylityöt tai viikonloput) tai jos työpäivää jatketaan etätöinä toimistopäivän jälkeen. Myös stressiä kotipäivinä on koettu vähemmän, kun työskentely on ollut osittain etänä tehtävää. (Lunden ym. 2022, 10–11.) Tämän perusteella olisi tärkeää, ettei työpäivät veny liian usein tai niitä jatketa kotona toimistopäivän jälkeen. Lisäksi teorian perusteella on syytä olettaa, että työntekijät ovat kokeneet vähemmän stressiä etätöissä.



Tämä tutkimus ei verrannut stressin määrää toimistolla työskentelyyn, joten Silta Oy:n työntekijöiden välillä vertailua ei voi tehdä. Mannermaan (2018, 291) mukaan stressi muuttuu huonoksi, kun sitä kestää liian pitkään tai työntekijöillä on liikaa tai liian vähän haasteita. Sen vuoksi olisi tärkeää, että stressin määrään kiinnitetään huomiota ja varmistetaan osaamisen kohtaavan työn vaatimukset. Lunden ym. (2022, 11) mukaan etätöiden on todettu olevan yhteydessä lisääntyneeseen autonomian tunteeseen ja se saattaa sen vuoksi vähentää työstressiä sekä ylikuormitusta.

### **Työergonomia**

Työergonomian koki hyväksi yli puolet vastaajista, mutta toisaalta merkittävä osa vastaajista on kokenut työergonomian huonoksi. Toisaalta kysyttäessä etätöiden tuomia haittoja nousi esille, että epäergonominen työpiste koettiin isompana ongelmana. Tähän saattoi vaikuttaa ensimmäisen ergonomiakysymyksen vastausvaihtoehdot, jossa ei ollut neutraalia/en osaa sanoa vaihtoehtoa. Työergonomiassa täytyy ottaa huomioon työpisteen ja laitteiden toimivuus, töiden tauottaminen, ohjeistus, opastus ja näkökyvyn riittävyys. Etätöissä suositellaan omaa työpistettä työskentelylle, jossa työvälineet ovat oikealla korkeudella. Ihanteellisinta olisi, jos välillä pystyy työskentelemään seisoen. Laitteiden korkeutta voi säädellä korokkeella tai vaikkapa kirjoilla. Myös erilaiset apuvälineet kuten irtonäppäimistö, kannettavan teline tai ergomatto auttavat ergonomian ylläpitämisessä. (Rauramo 2017, Ergonomia.)

### **Ajankäytön hallinta**

Merkittävä osa vastaajista kertoi, että eivät täytä työpäivän kulkua kalenteriin. Tämän vuoksi työkaverit tai esihenkilöt eivät tiedä, koska työntekijä on tavoitettavissa. Tämä taas pahimmillaan saattoi johtaa siihen, että taukojen pitämiselle ei jää aikaa. Taukojen pitämisen vaikeudella näytti olevan yhteys heihin, jotka olivat jättäneet kalenterin merkinnät vähemmälle tai jättäneet merkkamatta ollenkaan. Virtanen (2021, 59) esittää, että olisi hyvä suunnitella etukäteen oma työaikansa ja taukonsa.

Yli puolet vastaajista koki voivansa vaikuttaa usein omaan työhönsä, työn suunnitteluun, priorisointiin, toteutukseen. Ajankäytön osalta tulokset

jakautuivat tasaisemmin, mutta yli puolet koki voivansa vain harvoin tai toisinaan pystyvänsä itse vaikuttamaan ajankäyttöön töissä. Tuloksista ei ole suoraan nähtävissä, että miksi omaan ajankäyttöön koetaan voivan huonosti itse vaikuttaa. Sillassa työ usein on sidottu aikatauluihin ja sen osalta on hankala vaikuttaa oman ajankäytönhallintaan. Toisaalta esille nousi myös, että toisinaan tulee kiireellisiä selvitettäviä asioita, jotka menevät omat työn ohi ja vaikeuttavat sitä myötä omaa suunniteltua ajankäyttöä. Keyriläisen (2021, 101) mukaan työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia synnyttää oman työn hallinta. Mikäli omaan työhön pystyy vaikuttamaan vain vähän, on sen huomattu lisäävän huonoa stressiä (Keyriläinen 2021, 101).

Vastauksissa nousi esille myös henkilöitä, jotka eivät ole niin motivoituneita ja kokemukset ilmapiiristä ovat huonommat. Vaikka heitä on vain vähemmistö, olisi hyvä asioihin puuttua ajoissa. Erityisesti esihenkilön olisi tärkeää ottaa tämä puheeksi huomattessaan ennalta mainittuja asioita. Pitää muistaa, että jokaisella on oma henkilökohtainen elämä mikä kulkee töissä mukana ja vaikuttaa omalta osaltaan siihen, miten henkilöt asioita kokevat. Varhainen puuttuminen, on tärkeää, kun huomaa, että jollakulla on huono olla. Tutkimuksen perusteella ei pystytä sanomaan, johtuuko tämä etätyön tuomista haitoista, vai onko vastaavia ongelmia ollut jo ennen etätyösuositusta. On kuitenkin tärkeää muistaa, että huonot tunteet vaikuttavat muihin negatiivisesti ja luovat huonoa työilmapiiriä (Aro ym. 2018, 31). Joen (2021, 152) huono ilmapiiri lisää merkittävästi poissaolojen määrää ja psyykkisiä vaivoja (Joki 2021, 152). Ilmapiiriin ja motivoituneisuuteen olisi tärkeää kiinnittää huomiota, sillä pienikin tyytymätön joukko työntekijöitä voi vähentää muiden motivaatiota ja huonontaa ilmapiiriä.

## **7.2 Etäjohtamisen kokemukset**

### **Esihenkilön tavoitettavuus, tuki ja odotukset**

Yli puolet työntekijöistä koki etätöissä esihenkilön tuen olleen riittävää, kuitenkin lähes kolmasosa työntekijöistä koki, että esihenkilön tuki etätöissä ei ollut riittävää. Jokaisen työntekijän tulee kokea saavansa tarvitsemansa sosiaalisen tuen niin esihenkilöltä kuin myös työtovereiltaan. Sosiaalinen tuki

auttaa jaksamaan työssä vähentämällä kuormittavuuden ja tyytymättömyyden tunnetta. (Vilkman 2016, luku 2: Arvostus mahdollistaa hyvän yhteistyön.)

Neljännes työntekijöistä koki, ettei saanut tarvittaessa yhteyttä esihenkilöönsä. Tätä vahvisti työntekijöiden kokemus, että etätöiden huonona puolena oli huonontunut yhteys esihenkilöön. Palavereja oli peruttu tai siirretty tai esihenkilöltä ei ollut tullut tietoa heikentyneestä resurssista. Muun muassa tämä oli aiheuttanut haasteita työn organisoinnissa. Myös tiedon koettiin kulkevan huonosti. Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että tässä on yhteys Silta Oy:n palveluksessa olleisiin vuosiin. Vähemmän aikaa Silta Oy:llä työskennelleet kokivat vaikeammaksi esihenkilön tavoittamisen, kuin työntekijät, jotka ovat työskennelleet Sillassa pidempään.

Esihenkilöä kaivattiin suojelemaan tiimiä työmäärän kohtuullisena pitämisessä, jotta työmäärä ei kasva liian kuormittavaksi. Rauramon (2017) mukaan esihenkilön tulisi pystyä seuraamaan työntekijöiden kuormitusta ja osattava nopeasti reagoida, mikäli kuormittumisen, jaksamisen, motivaation ja työn tulosten heikkenemisen suhteen ilmenee syytä huolestua (Rauramo 2017). Esihenkilön pitää pystyä myös huolehtimaan, että työntekijöiden jaksaminen ei jää työlle asetettujen tavoitteiden alle (Kaijala & Tolvanen 2020, 92). Työlle asetettujen tavoitteiden ei tulisi olla vain yrityksen tulokseen tai strategiaan sidottuja vaan myös työntekijöiden oppimista ja hyvinvointia lisääviä (Isotalus & Rajalahti 2017, 5, 7).

Työntekijät kaipasivat etätöissä esihenkilöltä enemmän palautetta mm. työssä suoriutumisessa. Tulosten perusteella työskentelyvuodet eivät vaikuttaneet koettuun palautteen määrään. Työntekijän iällä taas näytti olevan yhteys siihen, kokeeko saavansa esihenkilöltään riittävästi palautetta. Mitä nuorempi henkilö, sitä tyytymättömämpi hän oli saadun palautteen määrään. Näillä voi olla yhteys siihen, että kokeneemmalla työntekijällä on työelämän tuomaa kokemusta, osaamista ja tietoa, joka nuoremmalta ihmiseltä puuttuu. Tämän vuoksi nuorempi työntekijä kaipaa enemmän tukea esihenkilöltä omaan toimintaan ja kehittymiseen. Huttunen (2020, 119–121) tuo esille, että esihenkilöltä odotetaan tänä päivänä yhä enemmän ihmislähtöisyyttä, ihmisten käyttäytymisen ymmärtämistä ja tukea. Työntekijät odottavat, että

asioita tehdään yhdessä ja he saavat positiivista palautetta, apua omien vahvuuksien löytämiseen ja kehittymiseen.

## **Luottamus**

Positiivista oli, että valtaosa koki heidän työsuoritukseensa luotettavan etätöissä. Tätä vahvistaa tulos, että esihenkilöt luottavat tiimensä jäsenten tietävän pelisäännöt etätyöskentelyyn ja vuorovaikutukseen. Esihenkilön tulisi kyetä luomaan itsensä ja työntekijän välille luottamuksellinen suhde. Suhteen luominen etätöissä vaatii kuitenkin enemmän aikaa kuin perinteisessä työssä ja siinä vaaditaan sekä esihenkilöltä että työntekijältä avointa ja runsasta vuorovaikutusta. (Vilkman 2016, luku 2: Luottamus kasvattaa luottamusta.) Luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä mahdollistaa avoimen vuorovaikutussuhteen (Kurttila & Aalto 2015, 80). Keskinäinen luottamus työntekijöiden kesken sekä esihenkilön kanssa on työyhteisön perusta. Luottamuksella on työyhteisön toimivuuden osalta keskeinen rooli niin tulosten, kehittymisen kuin tehokkuudenkin osalta. (Rauramo 2018.)

## **Esihenkilöiden kokemukset**

Yhteydenpidon kohdalla nousi esiin epäkohta, sillä esihenkilöt kertoivat olleensa yhteydessä tiimiinsä vähintään viikoittain. Esihenkilöt kokivat kuukausittaisen kahdenkeskisen yhteydenpidon riittäväksi. Tulosten perusteella suurin osa työntekijöistä olivat tähän tyytyväisiä. Huomioitavaa olisi, että neljäsosa työntekijöistä olivat kokeneet yhteyden esihenkilöön huonontuneen etätöiden aikana.

Esihenkilöistä reilu puolet koki, että aika riittää vain toisinaan työntekijöiden johtamiseen. Avoimissa vastauksissa syiksi nousi esiin mm. oma työkuorma, keskeytykset ja lisääntyneet palaverit. Vilkman (2016, luku 1: Työ muuttuu – miten se vaikuttaa johtamiskäytäntöihin) on nostanut esille, että usein esihenkilöiden aikaa kuluu paljon hallinnollisiin asioihin, tavoitteiden saavuttamisen, jolloin henkilöstön johtamiselle ei tahdo jäädä aikaa.

Suuri osa kertoi, että tiimin kanssa mietittiin yhdessä keinoja ajanhallintaan. Esille nousseita asioita suunniteltiin yhdessä tiimin kanssa ennakkoon ja

kalenterin hyödyntämistä suositeltiin. Lisäksi esille nousi ongelma, ettei saldovapaita ole ollut mahdollista pitää liiallisen työmäärän vuoksi. Työntekijöillä on mahdollisuus osallistua taukojumppaan ja yhteisiin virtuaalikauppalavereihin. Esihenkilön voi olla vaikea etätöissä huomata työntekijöiden kuormittumista tai sitä, miten työntekijä hallitsee työn suunnittelun, asioiden priorisointia ja ajankäytön (Vilkman 2016, luku 3: Työntekijän stressin määrän seuraaminen). Kurttilan ja Aallon (2021, 46) mukaan myös työmäärän arviointi on haastavampaa.

### **Työntekijöiden itsensä johtamisen johtamista**

Esihenkilöt pyrkivät tukemaan työntekijöiden itsensä johtamista erinäisillä keinoilla. Kallin (2022) haastattelussa kävi ilmi, että etätöiden alkaessa muistuteltiin työntekijöitä taukojen pitämisestä ja esim. ergonomian tärkeydestä. Kyselyssä enää vain puolet kertoivat muistuttavansa taukojen tärkeydestä. Tässä olisi otettava huomioon, että useat työntekijöistä ovat aloittaneet alle vuosi sitten, jolloin he eivät ole välttämättä vielä sisäistäneet taukojen pitämisen tärkeyttä etätöissä. Vain reilu puolet esihenkilöistä kertoi auttavansa työtehtävien priorisoinnissa. Tämä nousi esille myös työntekijöiden vastauksissa, joista osa koki tarvitsevansa enemmän apua töiden priorisointiin.

Kaikki esihenkilöt olivat huomanneet työntekijöiden työskentelevän puolikuntoisena jossain määrin etätöissä. Reilu puolet työntekijöistä kertoi joskus työskennelleensä puolikuntoisena etätöissä. Esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä etätyöskentelyn suhteen luottamus oli vahvaa, joten tästä voisi päätellä luottamuksen olevan vahvaa muillakin osa-alueilla. Esihenkilöt kertoivat työntekijöiden ongelmien sekä tiimin henkilöiden välisten ongelmien nousevan esiin avoimen keskustelun myötä. Toisinaan ongelmat esim. jaksamisessa, päihteiden kanssa, ilmapiiirissä tai terveydessä nousevat esiin, jos työntekijälle sattuu poikkeuksellisen paljon virheitä tai työsuoritus heikkenee. Vilkmanin (2016, luku 3: Piilevien ongelmien havaitseminen hankalampaa) mukaan monet asiat etätöissä ehtivät kasvaa isoiksi sen takia, että esihenkilön on niitä vaikea huomata. Tällaisia ovat esimerkiksi työntekijän motivaation lasku ja terveydelliset ongelmat. Tämän takia esihenkilön olisi hyvä oppia tuntemaan työntekijät ja heidän erilaisuutensa

vuorovaikutustilanteissa ja viestinnässä. (Vilkman 2016, luku 1.) Voidaan siis ajatella, että työntekijöiden tunteminen auttaa huomaamaan, jos jonkun työntekijän käytöksessä on muutosta tai esimerkiksi aiemmin suulas henkilö alkaa olemaan vuorovaikutustilanteissa kovin hiljainen.

Esihenkilöille merkittävin tapa työntekijöiden motivoimiseen oli kehuminen hyvästä työstä. Tämän lisäksi esihenkilöt toimivat itse roolimallina ja viestittävät luottamusta työntekijöihin. Vilkmanin (2016, luku 4: Motivaatiotekijät virtuaalityössä) mukaan esihenkilön rooli on merkittävä työntekijän työmotivaatiossa, sen on arvioitu olevan 10–20 %, mutta Vilkman arvelee sen olevan enemmän. Positiivisesti motivoitunut selviytyy työstä hyvin ja saa aikaan tuloksia, on myös paremmin sitoutunut työhön ja työpaikkaansa. Hyvin motivoitunut työntekijä on kiinnostunut ja innostunut työstään, oma-aloitteinen sekä jaksaa paremmin työskennellä myös ongelmien ja vastoinkäymisten kanssa. (Vilkman 2016, luku 4: Motivaatiotekijät virtuaalityössä.)

### **7.3 Toimenpidesuosituks**

Kyselyn tulosten perusteella on laadittu toimenpidesuosituksia, joiden tarkoitus on tukea Sillan työntekijöitä löytämään keinoja parempaan itsensä johtamiseen ja sitä kautta myös vaikuttamaan omaan työhyvinvointiinsa. Esitetyistä keinoista osa on sellaisia, että vain työntekijä itse voi loppujen lopuksi vaikuttaa siihen, että toimenpide tuo mukanaan helpotusta jaksamiseen ja oman ajankäytön hallintaan. Keinoista osa on sellaisia, että tiimit ja esihenkilöt voisivat keskenään miettiä heille parhaimmat tavat toimia ja laatia itselleen esimerkiksi pelisäännöt, miten tiimissä toimitaan.

Taukojen suhteen olisi hyvä ottaa käyttöön taukomuistutus, joko niin, että jokainen suunnittelee taukonsa kalenteriin valmiiksi tai, että organisaatiossa otetaan käyttöön siihen suunniteltu sovellus. Koska taukomuistutukset on helppo jättää huomioimatta, voisi apuna käyttää esimerkiksi herätyskelloa tai puhelinta, jossa oli hälytys suunnitellun tauon aikaan. Puhelin tai herätyskello olisi hyvä sijoittaa niin, että joutuu nousemaan paikaltaan sammuttamaan sen. Kuitenkin pitää muistaa, että mikään sovellus tai apuväline ei auta, jos työntekijällä ei ole kykyä noudattaa taukomuistutusta vaan ohittaa sen

huomioimatta ja jättää tauon pitämättä. Tämä vaatii työntekijältä itsensä johtamisen taitoa. Myös tiimiläiset voivat muistuttaa toisiaan taukojen pitämisestä, yhteisten viikoittaisten kahvitaukojen suunnittelu auttaa myös taukojen pitämisessä. Esihenkilöiden olisi hyvä säännöllisesti muistuttaa taukojen pitämisestä ja kysyä esimerkiksi kahdenkeskisissä palavereissa, miten tauottaminen on onnistunut. Lisäksi voidaan esimerkiksi sopia työkaverin kanssa, jolla on samanlaiset työajat, taukojen pitämisestä samaan aikaan, jolloin taukoja tulee pidettyä helpommin.

Ajankäytön hallinta nousi isosti ongelmaksi tuloksissa niin taukojen poisjäämisenä, että venyneinä työpäivinä. Tässä voisi olla ratkaisuna, että jokainen alkaisi suunnittelemaan työpäivien kulkua etukäteen kalenteriin, vaikka yhdessä tiimin kanssa. Pennonen & Seppänen (2021, 77–78) esittävät, että ajanhallinta kannattaisi aloittaa tekemällä lista asioista, jotka täytyy hoitaa. Se auttaisi priorisoimaan asioita ja keskittymään. Aikaväliksi on hyvä valita tavoitteet esimerkiksi päiville, seuraaville viikoille ja kuukausille tai jopa vuosille kiireellisyys- ja tärkeysjärjestykseen. Sillassa toimintatapana voisi olla, että säännöllisesti toistuvat asiat olisi hyvä suunnitella pidemmälle aikajaksolle. Alkuvuikosta olisi hyvä jakaa tiimin kesken asiakaspalveluvuorot sekä muut tiedossa olevat tehtävät. Asiakaspalveluroolissa olevalle tulisi saada rauha hoitaa sitä kautta tulevia asioita, jotta muu tiimi saisi rauhassa keskittyä perustehtäviin. Tehtävät, joita ei asiakaspalveluroolissa ollessa ehdi hoitamaan olisi hyvä jakaa yhdessä tiimin kesken esimerkiksi aamuisin. Työnpäivää valmiiksi suunnitellussa tulee kuitenkin muistaa tehdä suunnitelmalta realistinen ja jättää sinne aukkoja, joissa voi ottaa tehtäväksi yllättävien asioiden tekemisen ja joihin voi tarvittaessa saada sovittua palaverin. Virtanen (2021, 59–61) esittää yhdeksi keinoksi estää työpäivän venymistä yli suunnitellun sillä, että suunnittelee heti työpäivän jälkeen itselleen mieluisen menon esimerkiksi joko ystävän tapaamisen tai harrastuksen.

Itsensä johtamiseen on esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksella tarjolla tilauskoulutusta nimellä Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Turvatuokion voi pitää myös itse halutessaan, tällöin materiaalit ovat saatavilla Ttk:n web-sivuilla. Oman Turvatuokion vetäjille on tarjolla materiaalien lisäksi asiantuntijaohjausta ja vertaisverkoston tuki. Tarjolla on myös muihin aiheisiin liittyviä Turvatuokioita. (Ttk s.a.)

Esille nousseeseen resurssipulaan voisi apua olla sillä, että työt organisoidaan ja kiireellisenä aikana työtehtävät jaetaan jokaisen omien vahvuuksien mukaan. Organisaatiossa voisi olla käytössä ”tuurausvastaavat”, josta saisi apua esimerkiksi yllättävien sairauslomien aikaan tai, kun tule yllättäviä isotöisiä tehtäviä eteen. Tämä vaatii ajantasaiset ohjeet, jotta asiakasta huonomminkin tunteva voi tarvittaessa ottaa tehtävät hoitaakseen.

Yleisesti olisi hyvä suunnitella pelisäännöt siihen, miten toisen tila Teamsissa huomioidaan. Henkilön ollessa varattuna jokaisen tulisi miettiä, että onko asia niin kiireinen, että sen laittaa viestillä vai riittääkö, että sen laittaa sähköpostilla, jolloin toinen lukee sen, kun siihen on aikaa. Palavereja suunnitellessa tulisi arvostaa toisen ajankäytönsuunnitelmaa ja huomioida sinne mahdollisesti suunnitellut tauot. Toisaalta tämä vaatii sitä, että henkilöstö ylläpitää kalenteria, jotta muut näkevät tavoittavuuden. Tyhjä kalenteri kertoo helposti, että saa laittaa viestiä ja suunnitella palavereita, mikä saattaa vähentää taukojen pitämistä tai venyttää työpäivää.

Säännölliset toimistopäivät voivat vähentää yksinäisyyden kokemista ja luovat yhteisöllisyyttä. Tiimien kesken olisi hyvä käydä läpi kokevatko kaikki, että kaksi päivää kuukaudessa riittää toimistopäiviksi. Mikäli kaikilla on halukkuutta voisi tiimi kokoontua toimistolla useamminkin. Toisaalta taas henkilöt, jotka kokevat yksinäisyyttä voivat pitää toimistopäivän useammin. Pietarinen ja Kattilakoski (2021, 18, 49) esittivät, että jos työkaverin voisi pyytää kotiinsa työkaveriksi toisinaan. Tämä voisi vähentää yksinäisyyden tunnetta, auttaisi pitämään tauoista huolta ja ongelmatilanteessa voisi ehkä kysyä neuvoa.

Lyhyemmän aikaa sillassa työskennelleet kokivat, että esihenkilöä on hankala tavoittaa ja palautetta pitäisi saada enemmän. Tähän voisi auttaa tavallista tiiviimpi yhteydenpito uusien työntekijöiden kanssa, jossa käydään läpi työntekijän motivaatiota ja kehittymistarpeita sekä annetaan palautetta. Tämä voisi luoda uudelle työntekijälle enemmän yhteisöön kuulumisen tunnetta ja samalla sitouttaa työntekijää enemmän työhönsä ja organisaatioon.

Koska esimiehen on vaikea huomata kuormittuminen, ajankäytön hallinta, töiden priorisoinnin taito ja työmäärää olisi tärkeää luoda työyhteisöön avoin ja



luottamuksellinen ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa tuoda esille kokemuksensa asioista ja pyytää apua. Lisäksi kun työntekijöille ollaan läsnä, huomioidaan heitä, tiedustellaan mielipiteitä ja kiitetään, lisää se arvostuksen tunnetta (Vilkman 2016, luku 2: Arvostus on pieniä asioita arjessa). Joskus yllätysmuistaminen esimerkiksi kukkakimpun, suklaalevyn tai vaikka teelajitelman muodossa saa aikaan hyvän mielen ja sen muistaa pitkään. Työntekijöiden motivointiin auttaa, jos tuntee työntekijät ja tietää mikä motivoi ketäkin. Toista voi riittää kiitos ja onnistumisten esille nostamiset. Toinen voi tarvita enemmän konkreettista motivointia esimerkiksi lahjojen tai jonkun muun muistamisen muodossa.

Esihenkilöiden olisi hyvä säännöllisesti muistuttaa taukojen pitämisestä ja ergonomiasta huolehtimisesta. Pitää kuitenkin muistaa, että itsensä johtaminen on loppupelissä kuitenkin jokaisen omalla vastuulla. Esimies voi vain ohjata oikeaan suuntaan. Itsensä johtamista voisi olla hyvä käydä läpi työntekijöiden kanssa ja kertoa, miksi esimerkiksi taukojen pitäminen tai työpäivien kohtuullisena pitäminen on tärkeää kokonaisjaksamisen kannalta.

#### **7.4 Luotettavuuden arviointi**

Tässä tutkimuksessa käytettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Vilkan (2021a, 132) mukaan luotettava työ on sellainen, jossa ei esitetä kehittämissuhteita tai tuloksia, jotka perustuvat sattumanvaraisuuteen. Luotettavuuteen voi vaikuttaa arvioimalla lähteiden laatua (Vilka 2021a, 132). Tämän tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa valittujen lähteiden laatu. Lähteiksi on valittu mahdollisimman tuoreta kirjallisuutta, vertaisarvioituja tutkimuksia ja virallisten tahojen kirjoituksia, kuten Työturvallisuuskeskuksen oppaat. Tosin etätyö näin laajassa mittakaavassa on aika uusi ilmiö, joten varsinkin itsensä johtamisen osalta uudempia tutkimuksia oli vaikeaa löytää.

Määrällisessä tutkimuksessa arviointiin vaikuttavat eniten tutkimusprosessin matkan varrella tehdyt ratkaisut, kuten vastausprosentti (Vilka 2021a, 133). Sähköpostilista, jolle kyselylinkit lähetettiin ei ylläpidetä aktiivisesti. Täten 286 vastaanottajasta osa ei välttämättä enää työskentele Silta Oy:ssä. Sähköposti lähetettiin neljään eri Silta Oy:n toimipaikkaan. Tästä syystä potentiaalisten

vastaajien määrä on voinut olla pienempi, sillä osa henkilöistä ovat useamman toimipaikan sähköpostilistalla.

Kyselylomakkeen alussa olisi pitänyt kysyä työntekijän rooli, jotta olisi voitu arvioida eri roolien kokemuksia. Vastausprosentiksi muodostui 35, mutta täytyy ottaa huomioon, että kaikki työntekijät eivät ole työskennelleet etänä. Ottaen huomioon sähköpostilistan päivittämättömyys lopettaneiden työntekijöiden ja toimistolla työskennelleiden työntekijöiden määrän, saattaa lopullinen vastausprosentti olla kuitenkin korkeampi. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla olisi mahdollisesti saatu tarkempia vastauksia, sillä kyselyihin ei välttämättä vastata kovin innokkaasti. Vaikka vastausprosentti olikin todennäköisesti korkeampi, ei se siltikään kata niin suurta osaa Silta Oy:n etänä työskentelevistä kuin oli toivottu. Sen vuoksi työntekijöiden kokemukset ei välttämättä ole absoluuttisia totuuksia. Lisäksi esihenkilöiden kyselyyn potentiaalisia vastaajia oli vain 15, joista yhdeksän kertoivat kokemuksiaan etäjohtamisesta. Määrällisesti ja prosentuaalisesti monen kokemukset ei saatu selville. Vastaajamäärä horjuttaa luotettavuutta alhaisen vastausprosentin vuoksi.

Reliabiliteetin avulla luotettavuutta tarkastellaan tutkimuksen jälkeen arvioimalla kahden samankaltaisen kysymyksen yhteneväisyyttä (Vilkkä 2021a, 134). Tämä pyrittiin ottamaan huomioon kyselyä laadittaessa, että useammasta kysymyksestä laadittiin toinen samankaltainen kysymys. Näiden kahden samankaltaisten kysymysten vastauksia verrattiin, jotta nähtiin ovatko ne yhteneväiset. Tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole pyrkimys tilastolliseen yleistämiseen vaan siinä huomioidaan paikalliset, ajalliset ja toiminnalliset yhteydet ja tilanteet (Ojasalo ym. 2015, 52–53, 55). Tässä tutkimuksessa ei täten pyritty yleistettävyyteen, vaan tämä koskee ainoastaan Silta Oy:n työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia.

Validiteettia eli pätevyyttä arvioidaan sen mukaan, miten teoreettiset käsitteet on siirretty empiiriselle tasolle (Vilkkä 2021a, 137). Tämä pyrittiin ottamaan huomioon kysymyksissä selittämällä auki vaikeampia käsitteitä, kuten merkityksellisyys ja työn imu. Jälkikäteen ajateltuna joitain muitakin termejä olisi ollut hyvä selittää auki, sillä esimerkiksi stressi voidaan käsittää eri tavoilla. Tutkimuksessa ei eritelty hyvää ja huonoa stressiä, vaan oletettiin

kaikkien vastaavan stressikysymykseen huonon stressin näkökulmasta. Tästä syystä stressin vaikutuksia mittaavat ristiintaulukoinnit eivät välttämättä kerro täyttä totuutta. Vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun liittyvissä kysymyksissä olisi ollut mahdollisesti hyvä erottaa sähköpostiviestintä ja Teams-puhelut, jotta olisi voitu selvittää, kaivataanko enemmän suullista keskustelua.

Tutkimuksen aiheen ollessa erittäin laaja, jouduttiin kyselyssä jättämään pois joitakin aihealueita, ettei kyselystä tule liian pitkä vastaajalle. Tämän vuoksi tutkimus ei vastaa työhyvinvoinnin, itsensä johtamisen ja etäjohtamisen kokonaisuuksien jokaiseen aiheeseen. Tutkimuksessa keskityttiin tiettyjen teemojen ympärille.

Avoimet kysymykset laadittiin tukemaan monivalintakysymyksiä. Niillä pyrittiin saamaan lisätietoa tutkittavista asioista, joita ei ollut osattu tuoda esiin monivalintakysymyksissä. Avoimissa kysymyksissä saattoi nousta esiin vastauksia, jotka eivät vastanneet kysymykseen. Tällainen oli esimerkiksi kysymys muista merkittävistä etätyön hyödyistä, johon vastattiin haittoja tai asioita, jotka oli jo mainittu monivalintakysymyksissä. Kaikki vastaukset on käsitelty ja kysymykseen liittymättömät vastaukset on toimitettu toimeksiantajalle. Näin kaikkien vastaajien mielipiteet ja kokemukset tulee huomioitua toimeksiantajan toimesta. Esihenkilön kyselyssä avoimia kysymyksiä oli enemmän. Edeltävänä olisi pitänyt olla esim. monivalintakysymys pohjustuksena avoimelle kysymykselle. Avoimet kysymykset olisi pitänyt muotoilla toisella tavalla, koska esim. etätyön hyötyihin tuli paljon samoja vastauksia, jotka oli mainittu jo monivalintakysymyksissä.

Molemmat kyselyt testattiin kuudella eri Silta Oy:n työntekijällä ja opinnäytetyön tekijöiden läheisillä. Kommenttien perusteella tehtiin muutokset, jotka testaajat huomasivat. Tästä huolimatta kyselyyn jäi virheitä, jotka ovat saattaneet vaikuttaa vastaajien vastauksiin. Kysymyksiin oli jäänyt mm. muokkauksesta johtuvia virheellisiä välimerkkejä ja yksittäinen kysymys oli sinä-muodossa, vaikka muut olivat minämuotoisia. Nämä ovat saattaneet vaikuttaa kysymysten tulkintaan. Vastausten perusteella voidaan todeta, että kysely olisi pitänyt testata useammalla Silta Oy:n työntekijällä. Näin olisi saatu

tarkennettua muutamia kysymyksiä ja kieliasuun ei välttämättä olisi jäänyt virheitä.

Opinnäytetyön toisen tekijän ollessa töissä Silta Oy:llä, on se saattanut vaikuttaa luotettavuuteen. Omat koetut kokemukset ovat saattaneet vaikuttaa tulosten tulkintaan. Tutkimustulokset ja johtopäätökset kirjoitettiin tämän vuoksi tiiviissä yhteistyössä molempien tekijöiden välillä, jotta pystyttiin pitämään mahdollisimman neutraali ote analysoinnissa. Kuitenkin toisen kokemukset ja tuntemukset ovat voineet vaikuttaa toiseenkin tutkimuksen tekijään.

## **8 LOPUKSI**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli antaa Silta Oy:lle tietoa työntekijöiden koetusta työhyvinvoinnista ja itsensä johtamisesta etätöissä sekä tuoda esille kokemuksia etäjohtamisesta. Toimeksiantajan johtoryhmässä on tarkoitus käydä läpi tutkimuksen tulokset. Tulosten avulla nähdään selkeät kehittämiskohteet ja esille nousee epäkohdat. Samalla nähdään, missä asioissa työntekijät ovat onnistuneet, jotta näitä kohtia voidaan vahvistaa entisestään ja ylläpitää niitä.

Opinnäytetyön prosessi on ollut todella mielenkiintoinen, koska molemmille aiheet ovat olleet intohimon kohteena. Aikataulu oli todella tiukka työn laajuuteen nähden. Aihealueina työhyvinvointi, itsensä johtaminen ja etäjohtaminen ovat vahvasti toisiinsa sidoksissa, joten työn rajaaminen muodostui vaikeaksi, ettei mitään merkittävää jäisi työstä pois. Saatujen vastausten perusteella tutkimusongelmia muotoiltiin hieman uudestaan. Opinnäytetyöprosessille toi hidasteita muun elämän tuomat haasteet, kuten työpaineet ja perhe-elämä.

Opinnäytetyön tekijät omaksuivat vahvan pohjan työhyvinvointiin, itsensä johtamiseen ja etäjohtamiseen vaikuttavista asioista. Tätä on toivottavasti mahdollista hyödyntää ja kehittää lisää jatkossa työelämässä sekä vapaalla. Suurimpana oppina oli, että työhyvinvointiin vaikuttaa erittäin suuresti itsensä johtamisen taito ja työkyvystä huolehtiminen myös vapaa-ajalla. Samalla työ avasi myös ymmärrystä esihenkilöiden haasteista. Työn edetessä

kokonaiskäsitys työntekijän omasta vastuusta ja ymmärrys työnantajan/esihenkilön vaikutusmahdollisuuksista muuttui selkeämmäksi. Esihenkilö voi auttaa oikeaan suuntaan ohjaamisessa, mutta työntekijällä on vastuu ja mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiinsa. Työtään ei pitäisi ottaa lapsekseen, vaan on asetettava selkeät rajat.

Tekijöitä ollessa kaksi pystyttiin työstä tekemään laajempi ja samalla päästiin aiheeseen suhteellisen syvälle käsiksi. Kahden tekijän myötä saatiin laajempi näkökulma asioihin. Tekijät ovat työn tuotokseen erittäin tyytyväisiä ja ylpeitä aikaansaannoksestaan. Yhteistyö on sujunut mutkattomasti ja molempien työpanos on ollut yhtä suuri. Työ on edennyt pääosin humoristisella ”suattaapi olla tai suattaapi olla olematta” -asenteella, vaikka välillä on luonnollisesti ollut epävarmuuden ja väsymyksen hetkiä. Toisen tuki työn eri vaiheissa on tuntunut korvaamattomalta. Molempien vahvuuksia on päästy käyttämään työn hyväksi ja työpari on täydentänyt toisiaan sopivasti. Lopputulos olisi voinut olla laajempi, mutta raja oli vedettävä johonkin.

Ongelmakohtina oli kyselyn laatiminen, johtuen kokemattomuudesta ja työn laajuudesta. Kysymysten määrää piti rajata, jottei kyselystä tullut liian pitkä. Analysointi tuotti vaikeuksia, koska aineisto oli laaja ja tässä vaiheessa huomattiin parannusehdotuksia kyselyyn liittyen. Kokonaisuuden rakentaminen tuotti ajoittain hankaluuksia, jotta työhön ei tule ns. turhaa tietoa, mutta kuitenkin kaikki tarpeellinen. Aineiston hankinnassa olisi voitu käyttää lisänä haastatteluja esim. lumipalloefektillä, mutta muihin toimintatapoihin ei päädytty tiukan aikataulun vuoksi.

Avoimeksi jäi mitkä ongelmakohdat liittyvät selkeästi vain etätöihin, ja mihin pitäisi puuttua myös toimistolla. Tutkimuksesta nousi esille muutama asia jatkotutkimusta varten. Tällaisia ovat muun muassa:

- Onko ongelmat samanlaisia lähitöissä ja etätöissä?
- Kuinka paljon esihenkilöiden aikaa kuluu muuhun työhön esimerkiksi hallinnollisiin töihin kuin työntekijöiden johtamiseen?
- Miten etätöaika on vaikuttanut niihin, jotka eivät ole työskennelleet etänä?

Nämä ovat yksittäisinä aiheina laajoja aiheita, mutta vahvasti yhteydessä työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa toimeksiantajalle tietoa työntekijöiden kokemuksista työhyvinvoinnista ja itsensä johtamisesta etätöissä sekä etäjohtamisesta. Tavoitteena oli lisäksi löytää puutteet itsensä johtamisessa ja antaa keinoja itsensä parempaan johtamiseen etätöissä. Kokemuksia saatiin laajasti aihealueisiin ja teoriasta löytyi käytäntöön sopivia ohjeita, jotta työhyvinvointia, itsensä johtamista sekä etäjohtamista voidaan kehittää ja tukea.

## LÄHTEET

- Aro, A., Aho, J. Kedonpää, K. Lappi, T. & Rämö, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/> [viitattu 2.2.22].
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 5.2.2022].
- Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. E- kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 5.2.2022].
- Forsten-Astikainen, R., Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. Puhe Ja Kieli. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi> [viitattu 1.10.2021].
- Fried, J., Hansson, D.H., Heiskanen, M. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä: Toimistoa ei tarvita. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/collection> [viitattu 27.1.22].
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://bisneskirjasto.almatalent.fi/bisneskirjasto#Bisneskirjasto> [viitattu 24.1.2022].
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ttl.fi> [viitattu 27.9.2021].
- Hasu, M., Käpykangas, S., Saari, E. & Korvela P. 2018. Toimistotyöntekijä automaation kynnyksellä – Tekstinkäsittelijöiden työelämäarjen profiilit digitalisoidussa kokoaikaisessa kotietätyössä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 4.10.2021].
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki:Edita. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 2.3.2022].
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. E-kirja. Jyväskylä: Tuuma. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 12.2.2022].
- Huottilainen, M. 2021. Aivosi tarvitsevat tauon: Taukokulttuurin elvytysopas. E-kirja. Jyväskylä: Tuuma. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/collection> [viitattu 6.3.2022].
- Huttunen, T. 2020. Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä. Miten sinä voit konkreettisesti edistää luottamusta työpaikallasi. Helsinki: BoD, Books on Demand.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 10.2.2022].

- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 28.1.2022].
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/collection> [viitattu 31.1.2022].
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi?. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 5.2.2022].
- Kalli, P. 2022. Liiketoimintayksikön johtaja. Haastattelu 15.3.2022. Silta Oy.
- Kallonen, T. & Kuhmonen A. 2021. Jatkuva oppiminen – työelämän tärkein taito. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 2.2.2022].
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. E-kirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 262. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 1.3.2022].
- Karjalainen, L. 2004. Tilastomatematiikka. 8. uudistettu painos. Jyväskylä: Pii-kirjat.
- Karjalainen, M. 2021. Työn rajojen hämärtyminen koronapandemian aikana. Etätyö ja sukupuoli. Työelämän tutkimus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/112500/66151> [viitattu 7.2.2022].
- Kauhanen, J. & Hellström, M. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 27.1.2022].
- Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen: Työelämän tärkein taito. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 1.2.22].
- Keyriläinen, M. 2021. Työolobarometri 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM\\_2021\\_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM_2021_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 1.2.22].
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut: Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. E-Kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 5.2.2022].
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. E-kirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 20.1.2022].
- Lunde, L. Fløvik, L. Christensen, J. O., Johannessen, H. A., Finne, L.B. Jørgensen, I. L., Mohr, B., Vleeshouwers, J. 2022. The relationship between



telework from home and employee health. A Systematic Review. BMC public health. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ebsco.com/> [viitattu 12.2.2022].

Magnavita, N., Trieppe, G. & Chiorri, C. 2021. Telecommuting, Off-Time Work, and Intrusive Leadership in Workers' Well-Being. International journal of environmental research and public health. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 30.9.2021].

Manka, M. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/etusivu#Uusimmat> [viitattu 7.2.2022].

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: <https://www.almatalent.fi> [viitattu 27.9.2021].

Mannermaa, K. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja: Turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjinä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/> [viitattu 5.2.2022].

Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. 2017. Itsehjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi/> [viitattu 7.2.2022].

Mauno, S., Minkkinen, J., Feldt, T. & Herttalampi, M. 2022. Lisääkö työn intensiivistyminen työn imua? Tuloksia Intensiivistymisen ilmenemismuodoista erilaisilla ammattialoilla. Työelämän tutkimus, 20(1). WWW-dokumentti. Saatavissa: [www.journal.fi](http://www.journal.fi) [viitattu 22.3.2022].

Murphy, K. 2020. Et taida kuunnella. Miksi kuunteleminen on tärkeää ja miten se muuttaa meitä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Müller, T. & Niessen, C. 2018. Self-leadership and self-control strength in the work context. Journal of Managerial Psychology. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 4.10.2021].

Niemi, S. & Kräkin, M. 2019. Asiantuntijatyön paradoksisuus: Työn kaaosmaisuuksien kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://journal-fi.ezproxy.xamk.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87106/46031> [viitattu 5.2.2022].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 1.3.2022].

Ollila, S., Raisio H., Vartiainen P., Lindell J., Pernaa H. & Nimi T. 2018. Organisaatio muutoksen pyörteissä- hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 4.10.2021].

Palkanlaskenta. s.a. Silta Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.silta.fi/palvelumme/palkanlaskenta> [viitattu 21.10.2021].

Palvelumme. s.a. Silta Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.silta.fi/palvelumme> [viitattu 22.10.2021].

Pennonen, M. & Seppänen, L. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Duodecim.

Pietarinen, A. & Kattilakoski, M. 2021. Etätöön keittokirja: Eväitä etäarjesta selviytymiseen. Helsinki: Basam Books.

Pyöriä, P. Saari, T. & Ojala, S. 2019. Kokoaikainen kotietätö. Työelämän tutkimus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi> [viitattu 30.1.2022].

Rauramo, P. 2017. Etätöössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://ttk.fi/oppaat\\_ ja\\_ ohjeet/digijulkaisut/etatyossa\\_ turvallisesti](https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_ turvallisesti) [viitattu 10.2.2022].

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://ttk.fi/oppaat\\_ ja\\_ ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ ja\\_ virtuaalinen\\_ vuorovaikutus\\_ tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ ja_ virtuaalinen_ vuorovaikutus_ tyoyhteisossa) [viitattu 10.2.2022].

Ray, T.k. & Pana-Cryan, R. 2021. Work Flexibility and Work-Related Well-Being. International journal of environmental research and public health. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 1.10.21].

Riipinen, N. 2019. Joustotyöaika. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 3.2.22].

Roine, J. 2017. Työ ei ole paikka. Kokemuksia tuottavasta etätöystä. Kustannuspaikka tuntematon. Roine Jussi.

Ryynänen, J., Simonen, A., Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet tyelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977/55987> [viitattu 1.10.21].

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 13.2.2022].

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 2.2.2022].

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoilla. Mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 8.10.2021].

Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 3. tarkistettu painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kirja.elisa.fi/> [viitattu 2.2.2022].

Tapola, K. & Kallio, T. Tarvitaanko luovan työtteen johtamista? Näkökulmia teoriasta ja empiriasta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 2.2.2022].

Tietoa meistä. s.a. Silta Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.silta.fi/tietoa-meista/> [viitattu 22.10.2021].

Ttk. s.a. Turvatuokio. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://ttk.fi/tyoturvaluisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyokalut\\_ja\\_kehittaminen/turvatuokio#86c08da8](https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyokalut_ja_kehittaminen/turvatuokio#86c08da8) [viitattu 3.4.2022].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu laitton. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 6.3.2022].

Uutiset. 2020. Silta Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.silta.fi/uutiset-ja-blogi/koronavirus-vaikutukset-silta-palkanlaskenta> [viitattu 2.3.2022].

Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. E-kirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 4.2.2022].

Vilkka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 2.3.2022].

Vilkka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 4.3.2022].

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/> [viitattu 5.2.22].

Virtanen, A. 2021. Psykologinen palautuminen. E-kirja. Jyväskylä: Tuuma-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/collection> [viitattu 27.1.2022].

Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/98465> [viitattu 4.2.2022].

Webinaarit. s.a. Silta Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.silta.fi/ajankohtaista#webinaarit> [viitattu 22.10.2021].

YSO. 2021. Finto Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://finto.fi/yso/fi/> [viitattu 6.10.2021].

## Työntekijöiden tutkimuskyselyn saate ja muistutuskirje

Arvoisa asiantuntija!

Olemme Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoita. Teemme opinnäytetyötä, jossa tutkimme Silta Oy:n työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja itsensä johtamisesta etätöissä sekä esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta.

Mikäli toimit esimies asemassa, vastaathan vain esimiehille tarkoitettuun kyselyyn, joka on lähetetty erillisellä viestillä.

Pyydämme Sinua käyttämään hetken aikaasi kyselymme vastaamiseen, siihen menee korkeintaan 15 minuuttia.

Linkki kyselyyn:

<https://link.webropolsurveys.com/S/037872F894397E43>

Pyydämme, että vastaat kysymyksiin huolellisesti annettujen ohjeiden mukaisesti **mahdollisimman pian tai viimeistään 2.3.2022 mennessä**. Kysely käsitellään täysin nimettöminä ja luottamuksellisesti. Tietoja ei luovuteta eteenpäin, eikä yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa.

Kiitos etukäteen arvokkaasta ajastasi!

Minna Puranen & Ly Koskinen

[bmipu005@edu.xamk.fi](mailto:bmipu005@edu.xamk.fi) / [blyko001@edu.xamk.fi](mailto:blyko001@edu.xamk.fi)

Hei,

Muistattehan käydä vastaamassa alla olevaan kyselyyn.

Kyselyyn pääsee alla olevasta linkistä:

<https://link.webropolsurveys.com/S/037872F894397E43>

Kyselyn vastaamisaikaa on pidennetty alhaisen vastausprosentin vuoksi 4.3.2022 klo 18 saakka.

Kiitos etukäteen vastaamisesta.

Ystävällisin terveisin,

Minna Puranen & Ly Koskinen

[bmipu005@edu.xamk.fi](mailto:bmipu005@edu.xamk.fi) / [blyko001@edu.xamk.fi](mailto:blyko001@edu.xamk.fi)

## Esihenkilöiden tutkimuskyselyn saate ja muistutuskirje

Arvoisa esihenkilö

Olemme Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoita. Teemme opinnäytetyötä, jossa tutkimme Silta Oy:n työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja itsensä johtamisesta etätöissä sekä esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta.

Pyydämme Sinua käyttämään hetken aikaasi kyselymme vastaamiseen, siihen menee korkeintaan 15 minuuttia.

Linkki kyselyyn:

<https://link.webpolsurveys.com/S/F9D24DC928317003>

Pyydämme, että vastaat kysymyksiin huolellisesti annettujen ohjeiden mukaisesti **mahdollisimman pian tai viimeistään 2.3.2022 mennessä**. Kysely käsitellään täysin nimettöminä ja luottamuksellisesti. Tietoja ei luovuteta eteenpäin, eikä yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa.

Kiitos etukäteen arvokkaasta ajastasi!

Minna Puranen & Ly Koskinen

[bmipu005@edu.xamk.fi](mailto:bmipu005@edu.xamk.fi) / [blyko001@edu.xamk.fi](mailto:blyko001@edu.xamk.fi)

Hei,

Muistattehan käydä vastaamassa alla olevaan kyselyyn.

Kyselyyn pääsee alla olevasta linkistä:

<https://link.webpolsurveys.com/S/F9D24DC928317003>

Kyselyn vastaamisaikaa on pidennetty alhaisen vastausprosentin vuoksi 4.3.2022 klo 18 saakka.

Kiitos etukäteen vastaamisesta.

Ystävällisin terveisin,

Minna Puranen & Ly Koskinen

[bmipu005@edu.xamk.fi](mailto:bmipu005@edu.xamk.fi) / [blyko001@edu.xamk.fi](mailto:blyko001@edu.xamk.fi)

## Tietosuojalomake



1

### Tietosuojailmoitus sovellettavaksi opiskelijoiden opinnäytetöihin

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tässä tietosuojaselosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään opinnäytetyössä, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

#### 1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

*Rekisterinpitäjä on ihminen (esim. opinnäytetyöntekijä) tai organisaatio, joka määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot.*

Tämän opinnäytetyön rekisterinpitäjät ovat

Ly Koskinen & Minna Puranen

[blyko001@edu.xamk.fi](mailto:blyko001@edu.xamk.fi) & [bmipu005@edu.xamk.fi](mailto:bmipu005@edu.xamk.fi)

Rekisterinpitäjät vastaavat tasapuolisesti henkilötietojen käsittelystä.

#### 2. Opinnäytetyön suorittajat

Opinnäytetyön tekijät ovat Minna Puranen ja Ly Koskinen. Vain tekijöillä on oikeus käsitellä henkilötietoja opinnäytetyön kuluessa.

#### 3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Henkilötietoja kerätään ja käsitellään ainoastaan opinnäytetyön tutkimuskysymysten selvittämisen vuoksi. Henkilötietoja käsitellään luottamuksellisesti, eikä muilla kuin opinnäytetyön tekijöillä ole niihin pääsyä.

#### 4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Käytännössä opinnäytetyössä käsittelyperuste on lähes aina tutkittavan suostumus (harvemmin yleisen edun mukainen tieteellinen tai historiallinen tutkimus).

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen (EU 679/2016 6.1 a) mukaisella perusteella:

- Tutkittavan suostumus
- rekisterinpitäjän lakisääteisen velvoitteen noudattaminen
- yleistä etua koskevan tehtävän suorittaminen (tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi tai aineiston arkistointi) rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttäminen
- rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen

#### 5. Opinnäytetyön aihe ja kesto

Opinnäytetyön aihe: Työntekijöiden kokemukset itsensä johtamisesta ja työhyvinvoinnista etätöissä sekä esihenkilöiden kokemukset etäjohtamisesta.

Opinnäytetyön kesto: Arvioitu valmistuminen 05/2022

#### 6. Mitä tietoja minusta käsitellään?

- Opinnäytetyössä ei kerätä ja käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.
- TAI

Opinnäytetyössä käsitellään seuraavia arkaluonteisia henkilötietoja:

- Rotu tai etninen alkuperä
- Poliittiset mielipiteet
- Uskonnollinen tai filosofinen vakaumus
- Ammattiin jäsenyys
- Geneettiset tiedot
- Biometristen tietojen käsittely henkilön yksiselitteistä tunnistamista varten
- Terveys
- Luonnollisen henkilön seksuaalinen käyttäytyminen tai suuntautuminen

Mikä on arkaluonteisten henkilötietojen käsittelyperuste?

- Tutkittavan/osallistujan suostumus
- Tieteellinen tai historiallinen tutkimus, tilastointi tai aineiston arkistointi
- Tutkittava/osallistuja on saattanut käsiteltävät arkaluonteiset tiedot julkisiksi
- Muu peruste (mikä?):

#### 7. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Tiedot kerätään vain kyselylomakkeen vastauksista.



### 8. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille.

### 9. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Ei käsitellä.

Xamkissa käytetään tallennustilana pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft saattaa siirtää näihin palveluihin tallennettua tietoa tai niiden varmuuskopioita EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta: <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

### 10. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden verran eteenpäin. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään.

### 11. Miten henkilötietoni säilytetään ja suojataan?

Henkilötiedot säilytetään sähköisessä muodossa eikä suoria tunnistetietoja kerätä.

### 12. Miten voin käyttää tietosuoja-asetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on: rekisterinpitäjät Minna Puranen ([bmipu005@edu.xamk.fi](mailto:bmipu005@edu.xamk.fi)) & Ly Koskinen ([blyko001@edu.xamk.fi](mailto:blyko001@edu.xamk.fi))

#### a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

#### b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

#### c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

#### d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.

#### e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)





Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu

4

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

f) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

### 13. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaava on Markus Häkkinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi

**Kyselytutkimus työntekijät****Työntekijöiden kokemukset itsensä johtamisesta ja työhyvinvoinnista etätöissä****1. Minkä ikäinen olet?**

- 18-29 vuotta
- 30-39 vuotta
- 40-49 vuotta
- 50-59 vuotta
- 60+ vuotta

**2. Kuinka kauan olet työskennellyt Silta Oy:llä?**

- 0–1 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6–10 vuotta
- 11–15 vuotta
- 16+ vuotta

**3. Asuuko kanssasi muita samassa taloudessa?**

- Ei, asun yksin
- Kyllä, aina
- Ajoittain (esim. lapset vuoroviikoin tai vastaava)

**4. Työskentelen pääasiassa etätöissä. Vastausvaihtoehdoissa ei tarvitse huomioida tiimikohtaisia ennalta sovittuja harvoja lähipäiviä.**

(Etätö tarkoittaa ansiotyötä, jota voi tehdä jatkuvasti, säännöllisesti tai satunnaisesti muualla kuin varsinaisella työpaikalla (Vilkman 2016))

- En lainkaan
- Kuukausittain tai harvemmin
- 1–2 päivänä viikossa
- 3–4 päivänä viikossa
- 5 päivänä viikossa

**5. Olen tuntenut työn imua etätöissä viimeisen kuukauden aikana:**

(Työn imu tarkoittaa työntekijän tuntevan ylpeyttä työstään, nauttivan siitä sekä olevan innoissaan aamulla uudesta työpäivästä (Hakanen 2011, 38))

- Harvemmin/en koskaan
- 2-4 kertaa kuukaudessa
- Kuukausittain
- Viikoittain
- Päivittäin

**6.**

**Koen ilmapiirin etätöissä:**

(Ilmapiiri tarkoittaa työntekijän kokemusta omasta työympäristöstä (Aro ym. 2018))

- Erittäin huonoksi
- Melko huonoksi
- Tyydyttäväksi
- Melko hyväksi
- Erittäin hyväksi

**7. Koen työergonomian etätöissä:**

- Erittäin huonoksi

- Melko huonoksi
- Tyydyttäväksi
- Melko hyväksi
- Erittäin hyväksi

**8. Kuinka usein olet viimeisen kuukauden aikana kokenut työstä johtuvaa stressiä etätöissä?**

- Päivittäin
- Viikoittain
- 2-4 kertaa kuukaudessa
- Kuukausittain
- Harvemmin/en koskaan

**9. Alla on väittämiä liittyen työhyvinvointiin ja itsensä johtamiseen:**

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Pyrin omalla toiminnallani pitämään huolta ilmapiiristä etätöissä (kehuminen, kiittäminen, positiivinen asenne yms.)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen omaavani etätöissä tarvittavat tietotekniset taidot?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että tieto kulkee tiimissäni ongelmitta etätöissä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän työstäni (aloitan työpäivän hyvillä mielin, kokematta ahdistusta tai pelkoa)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen työni merkitykselliseksi (Työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttaa työtehtävien moninaisuus ja sisällön mielekkyys, niiden merkitys ja vaikutus työn kokonaisuuteen sekä osaaminen (Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020))	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työpäivät sujuvat nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani motivoitunut etätöissä (Sisäinen motivaatio muodostuu, kun työ on mielekästä ja kiinnostavaa. Ulkoinen motivaatio muodostuu usein seurauksena, kun pyrkii saavuttamaan ulkopäin tulevaa hyväksyntää, etuutta tai palkintoa. (Tapola 2007,10; Hiila ym. 2019, Tiimiälytaito 1: Itsetuntemus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen työskennellyt etätöissä puolikuntoisena (tarkoittaen, etten oikeasti olisi täysin työkykyinen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että pystyn pitämään hyvin erillään työn ja vapaa-ajan etätöissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen palautuvani työstä viikonlopun aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minulla riittää energiaa esim. harrastuksiin, ystävien tapaamiseen ym. työpäivän jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani tehokkaampi etätöissä kuin toimistolla ollessani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aloitin työt hyvällä mielellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työkavereiden arvostavan minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimipalavereja on mielestäni riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Alla on väittämiä liittyen työntekijän ja esihenkilön väliseen vuorovaikutukseen:**

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen saavani riittävästi palautetta esihenkilöltä etätöissä:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani tarvittaessa yhteyden esihenkilööni?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esihenkilöni luottaa työsuoritukseesi etätöissä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani esihenkilöltä riittävästi tukea etätöissä? Tällä tarkoitetaan esim. työntekoa, ajankäytön hallintaa tai henkilökohtaisiin asioihin liittyvää tukea.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Tähän voit halutessasi kertoa millaista tukea koet kaipaavasi esihenkilöltäsi etätöissä**

---



---



---



---



---

**12. Haluaisitko tulevaisuudessa työskennellä:**

- Kokonaan etätöissä
- Kokonaan toimistolla
- Haluan hybridimallin, jossa voin työskennellä joustavasti läsnä tai etänä

**13. Seuraavat etätöiden tuomat hyödyt ovat minulle tärkeitä:**

**Voit myös valita vaihtoehdon "Ei koske minua"**

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei koske minua
Työmatkan pois jääminen (raha- ja aikahyöty)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavat työajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Power nap eli nopeat päiväunet tai muu rauhoittumishetki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ-/keskittymisrauha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiset lounaat puolison kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahan säästäminen, kun lounas syödään kotona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perheen lisääntynyt yhteinen aika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parempi työteho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sairastumisten vähentyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laittautumiseen käytetyn ajan väheneminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saa ottaa enemmän vastuuta omasta työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Tähän voit halutessasi kertoa muista sinulle tärkeistä etätyön hyödyistä**

---



---



---



---

**15. Seuraavat etätyön tuomat haitat näkyvät elämässäni:**

**Voit myös valita vaihtoehdon "Ei koske minua"**

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei koske minua
Työpäivät venyvät helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäergonominen työpiste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksinäisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Häiriötekijät kotona (esim. lapset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkavereiden kanssa jutustelun väheneminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tauot jää pitämättä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joutuu ottamaan enemmän vastuuta omasta työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rutiinien puuttuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Väsyneempi vapaa-ajalla korkeamman työtehon vuoksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puutteet tietoteknisissä taidoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huonontunut yhteys esihenkilöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suurempi kynnys jäädä sairauslomalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Tähän voit halutessasi kertoa muista sinulle merkittävistä etätöön haitoista**

---



---



---



---



---

**17. Alla on etätöypäivän kulkuun liittyviä väittämiä:**



	Ei koskaan	Harvoin	Toisinaan	Usein
Koen, että pystyn itse vaikuttamaan omaan työhöni (työtehtävät, työn suunnittelu ja toteutus, priorisointi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että pystyn itse vaikuttamaan ajankäyttöni työssä (ajankäyttö, tapaamiset, työtehtäviin käytettävä aika)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Täytän työpäiväni kulun kalenteriin, jotta kollegani näkevät tavoitettavuustilani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Alla on väittämiä etätöön vaikutuksista työhön ja vapaa-aikaan:**

	Usein	Toisinaan	Harvoin	Ei koskaan
Viimeisen kuukauden aikana olen tehnyt suunniteltua pidemmän työpäivän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herään öisin töiden takia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen viimeisen kuukauden aikana peruuttanut sovitun menon töiden venymisen takia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viimeisen kuukauden aikana työasiat ovat tulleet mieleeni vapaa-ajalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulta on jäänyt etätöissä viimeisen kuukauden aikana ruoka- ja/tai kahvitauko pitämättä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19. Jos olet jättänyt taukoja pitämättä, miksi? Voit valita useamman vaihtoehdon.**

- Työn imu vei mennessään
- En ehtinyt
- En kokenut taukoa tarpeelliseksi
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

**20. Koen onnistuvani itseni johtamisen kokonaisuudessa etätöissä:**

(Itsensä johtamista on oma-aloitteisuus, halu itsenäiseen työskentelyyn, kyky itsenäiseen päätöksentekoon, delegointi, priorisointi, kyky asettaa rajat, tauottaa ja aikatauluttaa työnsä, vastuunotto, kyky sanoa ei jne. (Martela & Jarenko 2017; Ollila ym. 2018; Savaspuro 2019; Müller & Niessen 2018; Salmimies 2008).

- Erittäin huonosti
- Huonosti
- Ei hyvin eikä huonosti
- Hyvin
- Erittäin hyvin

**21. Tähän voit halutessasi kertoa vapaasti millaisia haasteita koet itsensä johtamisessa etätöissä**

---

---

---

---

---

**Kyselytutkimus esihenkilöt****Esihenkilöiden kokemukset etäjohtamisesta****1. Minkä ikäinen olet?**

- 18-29 vuotta
- 30-39 vuotta
- 40-49 vuotta
- 50-59 vuotta
- 60+ vuotta

**2. Kuinka kauan olet toiminut esihenkilönä Silta Oy:ssä?**

- 0-1 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16+ vuotta

**3. Kuinka usein olet ollut yhteydessä tiimiisi etätöissä?**

- Harvoin
- Kuukausittain
- Viikoittain
- Päivittäin

**4. Koetko olevasi helposti tavoitettavissa etätöissä? Kuinka usein olet ollut yhteydessä tiimiisi etätöissä?**

- En koskaan
- Harvoin

- Toisinaan
- Usein

**5. Kuinka usein koet tarpeelliseksi olla kahdenkeskisessä vuorovaikutustilanteessa tiimisi jäsenten kanssa?**

- Harvemmin kuin kuukausittain
- Kuukausittain
- Viikoittain
- Päivittäin

**6. Koetko että jokainen tiimin jäsen tietää pelisäännöt etätyöskentelyyn ja vuorovaikutukseen? Esim. tieto kulkee kaikille, jotka sitä tarvitsevat**

- Ei
- Kyllä

**7. Koetko aikasi riittävän työntekijöiden johtamiseen etätöissä?**

- Ei koskaan
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein

**8. Oletko huomannut, ovatko työntekijät puolikuntoisina etätöissä?**

- En koskaan
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein

**9. Vapaa sana etäjohtamisesta (haasteita, onnistumisia, kehittämiskohteita jne.)**

---

---

---

---

---

**10. Millä keinoilla pyrit tukemaan työntekijöiden ajanhallintaa (taukojen pitäminen, ei liikaa ylitöitä yms.)? Voit valita useamman vaihtoehdon.**

- Muistutan taukojen tärkeydestä työpäivän aikana
- Autan priorisoimaan työtehtäviä
- Autan aikatauluttamisessa
- Ohjaan keskittymään yhteen asiaan kerrallaan
- Miettimällä yhdessä tiimin kanssa keinoja ajanhallintaan
- Vapaa sana \_\_\_\_\_

**11. Millä keinoilla pyrit motivoimaan tiimin jäseniä etätöissä? Voit valita useamman vaihtoehdon.**

- Toimin itse esimerkillisesti työyhteisössä
- Palkitsemalla (esim. kahvilalahjakortilla tms.)
- Kehun hyvästä työstä

- Mahdollistan työntekijän kehittymisen (kouluttautumalla tai etenemällä)
- Viestittämällä luottamustani heitä kohtaan
- Palkkakeskustelut säännöllisin väliajoin
- Vapaa sana \_\_\_\_\_

## 12. Alla on väittämiä etäjohtamisen eri osa-alueista

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kokemukseni mukaan työntekijät kokevat olevansa osa yhteisöä/kuuluvansa joukkoon etätöissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimipalavereja on mielestäni riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen omaavani riittävän etäjohtamiseen tarvittavat taidot täysin samaa/eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työntekijällä on yhtä pieni kynnys kertoa minulle tapahtuneista asioista etätöissä esim. sattuneista virheistä, saaduista palautteista yms. kuin lähityössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus työntekijöiden välillä on kokemukseni mukaan ollut riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että pystyn huomaamaan mahdolliset kiusaamiset, kuormittumiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen huomannut työntekijöiden olevan tehokkaampia etätöissä (kuin toimistolla)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että tieto kulkee tiimissäni ongelmitta etätöissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen tiimini ilmapiirin hyväksi etätöissä (Ilmapiiri tarkoittaa työntekijän kokemusta omasta työympäristöstä (Aro ym. 2018)).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen luottavani tiimiläisteni työsuoritukseen etätöissä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Miten koet pystyväsi huomaamaan työntekijöiden väliset ongelmat (esim. konfliktitilanteet, kiusaaminen) etätöissä?**

---



---



---



---



---

**14. Miten koet pystyväsi huomaamaan työntekijöiden ongelmat (esim. jaksaminen, päihdeongelmat ym.) etätöissä?**

---



---



---



---



---