

Etätyön johtaminen digitaalisin keinoin

Case: Kansaneläkelaitos (Kela), Eläkeryhmä

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

2022

Mari Kontula

Tiivistelmä

| | | |
|--|---|-------------------------------|
| Tekijä(t) Kontula, Mari | Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 50 sivua, 4 liitettä | Valmistumisaika Kevät 2022 |
| Työn nimi Etätyön johtaminen digitaalisin keinoin Case: Kansaneläkelaitos (Kela), Eläkeryhmä | | |
| Tutkinto Tradenomi (YAMK), digitaaliset ratkaisut | | |
| Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Kela | | |
| Tiivistelmä <p>Etätyön tekeminen ja sen johtaminen ovat tärkeitä aihealueita nykyajan työelämässä monilla eri aloilla ja eri organisaatioissa. Työn tekemisen vaatimukset muuttuvat kovalla vauhdilla ja työn tekemisen on oltava tuloksellista sekä mielekästä niin työntekijälle kuin esihenkilöstöllekin. Etätyötä johdettaessa ja sitä tehdessä on oltava valmis mukautumaan muuttuviin tilanteisiin nähden sekä oltava valmiina omaksumaan uusia toimintatapoja ja toimintamalleja.</p> <p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Kelan eteläiselle eläkeryhmälle. Työn tarkoituksena oli etätyön toimivuuden parantaminen, sekä yhteishengen parantaminen etätyötä sekä läsnätyötä tehdessä. Työn tavoitteena oli selvittää kyselytutkimuksen keinoin minkälaiseksi Kelan eteläisen eläkeryhmän työntekijät kokevat etätyön nyky muodossaan.</p> <p>Työn tietoperustassa käytiin läpi johtajuutta sekä etätyön monia eri muotoja. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin eteläisen eläkeryhmän henkilöstölle suunnattua kyselyä. Kysely toteutettiin Questback-kyselytyökalulla keväällä 2022. Tutkimustulosten perusteella käytiin keväällä 2022 eteläisen eläketiimi 5 tiimipalaverissa läpi keskustellen etätyön sujumista ja sitä, miten jatkossa voidaan eläketiimien sekä eläkeryhmän työssä ottaa huomioon toiveita toimivasta etätyöstä ja hioa toimivammaksi jo käytössä olevia toimintamalleja.</p> <p>Opinnäytetyön ja tutkimuksen lopputuloksena saatiin aikaan katsaus eläkeryhmän etätyön nykytilanteesta ja sen toimivuudesta. Digitaalisten työvälineiden käyttö sekä niiden käyttämisen osaamisen hallinta korostuivat työn tutkimustuloksissa. Etätyön tekemisen koetaan olevan pääosin mielekästä ja sen tekemistä halutaan jatkaa pääosin myös tulevaisuudessa.</p> | | |
| Asiasanat etätyö, johtaminen, digitaaliset työkalut | | |

Abstract

| | | |
|---|---|--------------------------|
| Author(s) Kontula, Mari | Type of Publication Master's thesis | Published Spring 2022 |
| | Number of Pages 50 pages, 4 appendices | |
| Title of Publication Management in remote working through digital solutions Case: The Social Insurance Institution of Finland, southern pensions group | | |
| Name of Degree Master of Business Administration | | |
| Name, title and organization of the client The Social Insurance Institution of Finland | | |
| Abstract <p>Remote working and its management are main topics of work in many different organizations. The requirements for doing the work are changing at an accelerating pace, and working has to be productive and meaningful for all the employees in the company. Managing work in its various forms, everyone has to be able to adapt to changing situations and ready to adopt new ways of working and operating models.</p> <p>This thesis was made for the Social Institution of Finland and particularly for the Southern pension group. The aim of this thesis was to improve the remote working in particular and the thesis focused on managing remote work by digital solutions. The employees of the pension group were able to answer a questionnaire that gave information about the current state of the remote work in the Social Insurance Institution of Finland. The questionnaire was possible to be answer by the Questback enquirytool in April 2022.</p> <p>The thesis's proposals were meant to create development ideas for employees of the pension groups staff with different stages of their careers, which can be used in their own work field. The thesis made available and possible issues explored from the perspective that employees can receive support and confirmation for their work even if their own supervisor is working elsewhere.</p> <p>Results of the enquiry were in topic of the discussion in one of the Southern pension teams in team meeting at April 2020. All the members of the team were able to hear about the results and they were able to discuss about the themes in the remote working. In overall working remotely is being considered as a good way to work and it is hoped to be continued also after the Covid pandemic is retreated.</p> | | |
| Keywords remote work, management, digital solutions, digital tools | | |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 1.1 | Tausta | 1 |
| 1.2 | Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset | 2 |
| 1.3 | Tietoperusta..... | 5 |
| 1.4 | Tutkimus- ja kehittämismenetelmät..... | 8 |
| 2 | Organisaation esittely | 11 |
| 2.1 | Kansaneläkelaitos..... | 11 |
| 2.2 | Eteläisen vakuutuspiirin Eläke-, opinto- ja perhe-etuuksien ratkaisukeskus | 12 |
| 2.3 | Eläketiimi 5 | 12 |
| 2.4 | Etätyö Kelassa..... | 13 |
| 3 | Etätyön monet mahdollisuudet..... | 16 |
| 3.1 | Etätyössä toimiva ryhmä ja tiimi..... | 16 |
| 3.2 | Etätyön haasteet..... | 16 |
| 3.3 | Etätyön etuja..... | 17 |
| 3.4 | Etätyön johtaminen työn tekemisen tukena..... | 18 |
| 3.4.1 | Työn organisointi | 20 |
| 3.4.2 | Suoritusten johtaminen | 22 |
| 3.4.3 | Luottamuksen rakentaminen..... | 23 |
| 3.4.4 | Hyvinvointi | 24 |
| 3.4.5 | Ongelmien ratkaiseminen | 24 |
| 3.5 | Johtajuus | 25 |
| 3.5.1 | Johtaminen etätyössä..... | 26 |
| 3.5.2 | Etätyön hyviä käytäntöjä | 28 |
| 4 | Tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteuttaminen..... | 30 |
| 4.1 | Tutkimusmenetelmän valinta | 30 |
| 4.2 | Kyselyn toteutus | 31 |
| 4.3 | Kyselylomake | 33 |
| 5 | Tulokset..... | 35 |
| 5.1 | Tutkimuksen tulokset..... | 35 |
| 5.1.1 | Taustatiedot..... | 35 |
| 5.1.2 | Etätyön osuus työn tekemisestä | 39 |
| 5.1.3 | Etätyön sujuvuus ja laaja etätyösuositus..... | 40 |
| 5.1.4 | Hyödyt ja haitat etätyössä..... | 42 |
| 5.1.5 | Kehitysehdotukset ja ideat..... | 43 |
| 5.2 | Ehdotuksien ja ideoiden käyttöönotto..... | 43 |

| | | |
|-----|-------------------------------------|----|
| 6 | Johtopäätökset | 45 |
| 6.1 | Tulosten pohdinta | 45 |
| 6.2 | Vastaukset tutkimuskysymyksiin..... | 47 |
| 6.3 | Kyselyn tulosten luotettavuus | 48 |
| 6.4 | Jatkokehitysideointia..... | 49 |
| | Lähteet | 51 |

Liitteet

Liite 1. Kyselyä edeltänyt saateviesti (sähköposti)

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. Muistutusviesti (sähköposti)

Liite 4. Tiimipalaverin esitysmateriaali

1 Johdanto

1.1 Tausta

Tämä opinnäytetyö käsittelee etätyötä ja etätyön johtamista digitaalisin keinoin Kansaneläkelaitoksen (Kelan) Eteläisessä eläkeryhmässä. Aihe on nyt erityisen ajankohtainen, koska vuoden 2020 alusta alkaen maailmaa sekoittanut koronaepidemia on luonut suuren paineen tehdä etätöitä ympäri maailman ja suuremmalla mittakaavalla kuin maailman historiassa koskaan aikaisemmin. Digitaalisten työvälineiden käyttö, niiden osaamisen hallinta ja välineiden ajantasaisuus ovat asioita, jotka ovat korostuneet epidemian ja sen tuomien vaikutusten myötä.

Työskentelen itse Kelassa eläke-etuksien ratkaisuasiantuntijana, joten aihealue koskettaa minua henkilökohtaisesti. Monin tavoin etätyön tekeminen on ollut monelle arkea helpottavaa ja tehnyt työstä aiempaa sujuvampaa, mutta toimivan johtajuuden arvot korostuvat entisestään, jotta työ sujuu ja on kaikille mielekäästä myös erikoisempina aikoina. Etätyön ja tiimien toimivuuden osalta on tehty tutkimuksia ja erilaisia kyselyjä, mutta koronaepidemian mukanaan tuomaa laajaa etätyön tekemistä ei ole koskaan aiemmin tapahtunut eikä sitä niin ollen ole voitu tutkia vielä aikaisemmin tässä laajuudessa. Tässä työssä kohderyhmänä oli Kelan eläkeryhmän tiimit Eteläisessä vakuutuspiirissä. Eteläisen eläkeryhmän työntekijöille suunnatussa kyselyssä vastaajien oli mahdollisuus vastata omin sanoin ja kertoa ajatuksistaan, joka antoi yksittäisille toimihenkilöille mahdollisuuden kertoa näkemyksiään etätyön sujuvuudesta.

Koska tutkimus ja kysely toteutetaan rajatulle joukolle ja laadullisella otteella, ei sen perusteella tehtyjä johtopäätöksiä ja tulosten perusteella luotuja pohdintoja ole mahdollista suoraan hyödyntää missään toisessa yrityksessä. Tutkimuksesta saatuja johtopäätöksiä on mahdollista kuitenkin myös muiden yritysten hyödyntää saamalla vinkkejä ja uutta dataa omaan käyttöönsä ja hyödynnettäväksi tutkimustuloksia havainnoimalla.

Maailma ympärillämme muuttuu koko ajan, sekä maailmassa tehtävä työ sen mukana. Myös Kelan on muututtava maailman mukana, ihmisten elämäntilanteet ja tilanteiden muutostahti ovat kiihtyviä. Ihmisten johtamisessa olisi pyrittävä siihen, että työntekijät voisivat olla sitoutuneita ja motivoituneita tekemään omaa työtänsä tavoitteiden mukaisesti, ja koki-sivat itsensä ja työnsä merkityksellisiksi. Esihenkilön sijaisen roolissa itse työskennellessäni aikaisemmin kaupan alalla, ja päästyäni itse tekemään johtamiseen liittyviä työtehtäviä, kiinnostus toimivaa johtajuutta ja tulevaisuudessa olevaa johtamista kohtaan kasvoi entisestään. Tällä hetkellä ajankohtaisesti vallalla olevan maailmanlaajuisen epidemiatilanteen aikana varsinkin johtamisella on suurempi merkitys kuin aiemmin.

Työterveyslaitoksella on käynnissä laaja tutkimushanke nimeltä ”Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen – terveyskäyttäytyminen etätyössä” ja hanke tulee jatkumaan maaliskuuhun 2023 saakka. Työsuojelurahaston tukeman hankkeen on tarkoitus tuottaa ensimmäistä kertaa tietoa etä- ja monipaikkaisen työn yhteydestä terveyskäyttäytymiseen, pohjaksi työkyvyn edistämiseksi. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan alustavien tuloksien mukaan enemmistö asiantuntijatyöntekijöistä tuntee, että etätyö on parantanut heidän hyvinvointiaan. Osan kokemuksissa painottuvat kuitenkin yksinäisyys ja tuen puute. (Välimäki 2022.) Tässä tutkimushankkeessa on kiinnostavaa tutkia etätyötä ja sen vaikutuksia Kelan työssä, koska Kela on yksi suomalaisista isommista organisaatioista jotka ovat epidemian takia siirtyneet useamman vuoden ajaksi laajaan etätyöhön. Koska henkilöstöä on paljon, on myös monenlaisia kokemuksia siitä, miten työn tekeminen on muutoksen myötä muuttunut ja minkälaisia asioita siihen on ollut vaikuttamassa.

Erilaisten digitaalisten ratkaisujen kirjo Kelassa on suuri. Asiakkaiden tarpeita ja elämäntilanteita tulee olla valmis ottamaan huomioon ja niitä huomioidaan toimintamallien ja –tapojen sekä niiden kehityksen osalta. Kelassa on tehty jo vuosikymmenien ajan automaattisia etuusratkaisuja perinteisen automatiikan keinoja käyttäen ja niiden avulla. (Örnberg 2020.) Robotiikka ja sen kehittäminen ovat Kelassa avainasemassa, niihin satsataan paljon ja niitä testataan koko ajan erilaisilla kokeiluilla sekä avustavilla toimilla Kelan ratkaisutyön puolelta tulevan käytännön työn asiantuntijuuden avustuksella. Kelassa on viime vuosina aherrettu paljon uusien teknologisten ratkaisujen parissa. Tekoäly ja ohjelmistorobotit ovat vähitellen siirtymässä osaksi arkea, ja niillä alkaa olla yhä enemmän vaikutusta jokapäiväiseen toimintaan (Elämässä 2021). Johtajuuden ohella myös erilaisten teknisten hankkeiden ja digitaalisen osaamisen ketteryyden kehittäminen asiakasrajapinnassa on tärkeää, ja siitä tulee muodostumaan koko ajan tärkeämmässä roolissa oleva toimintamalli, sekä työkaluja arjen työhön. Kelassa on viime vuosien aikana kehitetty erityisesti chatbot-pohjaisia ratkaisuja. Chatbotteja on testattu esimerkiksi neuvomaan perhe-etuuksissa ja Kanta-palveluissa. Chatbotit ovat vastanneet myös verkossa asiakkaiden kysymyksiin. Asiakkailta saadut palautteet ovat tärkeitä palvelujen kehittämisessä. He ovat pitäneet chatbotteja hyödyllisenä osana palvelukehitystä. (Hytönen 2019.) Itse koen arjen työssäni joka päivä, miten teknisten ratkaisujen kehittyminen, ja toimiva johtajuus, luovat pohjaa sille työlle, mitä asiakkaiden eteen tehdään. Asiakkaiden palaute ja toisaalta työntekijän motivaatio työnsä tekemiseen, ne linkittyvät tiiviisti yhteen.

1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, kuinka etätyö toimii tällä hetkellä Kelassa ja erityisesti Kelan eteläisessä eläkeryhmässä. Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää ja parantaa

etätyön tekemistä entisestään ja antaa kehitysehdotuksia tiimien yhteishengen parantamiseksi. On tärkeää saada tutkimuksellisin keinoin selville, miten Kelan eteläisen eläkeryhmän etätyön tekeminen sujuu ja miten sitä voitaisiin parantaa, ja saada työntekijöille motivoivaa työnkuvaa ja mielekkyyttä työtehtävien tekemiseen. Etätyö on tuonut mukanaan paljon positiivisia asioita mutta myös kehitysehdotuksia ja negatiivisia puolia. Olisi tavoiteltavaa, että henkilöstö saisi mahdollisuuksia hyödyntää etätyön mukanaan tuomia hyviä puolia monipuolisesti, sekä toki että työnantaja saisi käyttöönsä konkreettisia kehitysideoita niin henkilöstön kuin esihenkilöiden työn parantamiseksi. Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tutkimuskysymys on: mikä on etätyön toimivuus sekä sen nykytila Kelan eteläisessä eläkeryhmässä tällä hetkellä? Työn tavoitteena on etätyön toimivuuden parantaminen ja yhteishengen parantaminen etätyötä tehdessä.

Keväästä 2020 alkaen Kelassa ollaan suurelta osin toimittu laajassa etätyössä ja moni kelaalainen on tottunut jo etätyöhön normaalina työskentelytapanaan. Olen itse toiminut etätyössä maaliskuusta 2020 alkaen, teen päätoimisesti etätyötä ja ratkaisuasiantuntijan työtä etätyöpisteessä. Etätyöhön siirtyminen ja sen tekeminen laajasti Kelassa on ollut suuri muutos koko organisaatiolle ja sen henkilöstölle. Itse työskentelen eläketiimissä 5, Kelan eteläisessä eläkeryhmässä tiimejä on yhteensä viisi. Koronapandemian mukanaan tuoma laaja etätyö on laittanut maailman laajuisesti työelämän suureen murrokseen ja muutokseen. Työnantajat ovat useimmiten onnistuneet huolehtimaan koronariskien hallinnasta, eikä näistä hyvistä käytännöistä kannata luopua koronapandemian jälkeenkään. Siisteyden, järjestyksen ja hygienian merkitys on korostunut. (Cygnet 2021.) Tässä työssä käsittelemme aiheita eläkeryhmän sekä oman eläketiimin kautta ja siihen pohjautuen. Tavoitteena oli löytää työn avulla uusia näkökulmia ja tietoja etätyön tekemiseen ja sen sujumiseen liittyen, nyt ja tulevaisuudessa.

Lisäksi tässä työssä käsittelemme Kelan työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä, sekä henkilöstön ja esihenkilöiden välistä yhteistyötä etätyössä ja etätyötä tehdessä. Itseohjautuvuus etätyön muodossa on myös yksi tutkimuksellinen kysymys, johon työni avulla etsin kehitysehdotuksia ja uudenlaisia ideoita.

Opinnäytetyöni tavoitteena on tarkastella Kelassa tehtävää työtä, etänä ja perinteisenä toimistotyöskentelynä toimihenkilöiden tilanteen mukaan, sekä digitaalisia ratkaisuja työn tekemisen apuna. Kehittämällä johtajuutta ja antamalla johtajuuteen uusia työkaluja, sekä johtavassa asemassa työskentelevien, että niin sanottua rutiinityötä tekevien asiantuntijoiden työnkuvaa voitaisiin muuttaa suotuisammaksi uran kehittymiselle sekä motivoivammaksi. Kelan luokitus ja nimikkeet pysyvät varmasti pitkälti samoina, vaikka toimenkuviin

tuleekin muutoksia ja työnkuva muuttuu maailmassa tapahtuvan muutoksen myötä ja mukana. Johtamisen mallien ja uusien esihenkilötyöhön kouluttautuvien koulutusmateriaalit tulee muokata ja hioa sellaisiksi, että niistä on helppoa ammentaa omien ja jo olemassa olevien kokemusten avulla toimivaa työkalustoa innostavan ja onnistuneen johtajuuden toteuttamiseksi. Digitaalisten ratkaisujen kehittäminen jatkuu ja sitä pitääkin jatkaa, jotta Kela voi pysyä mukana maailman muutoksissa ja eri tilanteissa ajan tasalla.

Opinnäytetyön tutkimus keskittyy Kelan sisällä tehtävään työhön ja Kelan työntekijöiden kokemuksiin etätyön tekemisestä. Tutkimustulosten avulla ja niiden kautta saatuja johtopäätöksiä voidaan hyödyntää suoraan Kelan sisällä tehtävässä työssä ja työn kehittämisessä. Etätyö on muuttanut koronapandemian mukana muotoaan ja uskon sen tulleen jäädäkseen monelle eri työalalle. Myös Kelassa etätyötä ja sen muotoa on alettu suunnittelemaan ja tarkastelemaan jo nyt eri tavalla kuin aikaisemmin. Etätyösopimuksia työntekijöiden kanssa on laadittu aiempia vuosia joustavammin ja uusin pelisäännöin ja ohjeistuksin.

Etätyön tekemisellä on paljon vaikutuksia ryhmän ja tiimin tekemiseen ja henkilöstön toimimiseen. Suurin osa eläkeryhmän henkilöstöstä on tehnyt pääosin etätyötä jo kohta kahden vuoden ajan. Tänä aikana on tapahtunut paljon asioita, joiden käsitteleminen on ollut monelle työntekijälle haastavaa ja vienyt aikaa myös tavallisen arjen työn ohessa. Työn avulla selvitetään, minkälaista etätyön tekeminen on nyt ja minkälaista se on koronaepidemian aikana ollut. Ennen laajaa etätyösuositusta Kelan työtehtävät ovat olleet samoja mutta ne on tehty jokaisen työntekijän hänelle osoitetulla työpisteellä Kelan toimistolla. Etätyössä tehtävää työtä voidaan siis suoraan verrata toimistolla aiemmin tehtyyn työhön ja sen luonteeseen.

Työssäni käsitellään myös etätyön tekemisen ja etäjohtamisen lisäksi sellaisia kysymyksiä, joita etätyöhön siirtyminen ja etätyön tekeminen on tuonut mukanaan monelle työntekijälle pohdittavaksi. Miten henkilöstö on kokenut etätyön tekemisen, mitä mukavaa ja hyödyllistä etätyön tekeminen on tuonut mukanaan, mitä hankalaa ja aiempaan työn tekemisen muotoon verrattuna negatiivista etätyö on aiheuttanut, millä tavoin ollaan jo voitu todeta etätyön muuttuneen kuluneen parin vuoden ajanjakson aikana? On myös kiinnostavaa ja arvokasta tietoa saada työntekijöiltä itseltään kehitysehdotuksia oman työn parantamisen kannalta, sekä ajatuksia siitä minkälaista etätyöaika on ollut ja mitä se voisi olla muodoltaan tulevaisuudessa Kelassa.

Tämän työn näkökulma on rajattu Kelan eteläisen eläkeryhmän eläketiimien henkilöstön näkökulmaan. Opinnäytetyön osana toteutetaan kysely, johon voivat osallistua eläkeryhmän työntekijät. Rajaamalla tutkimukseen osallistuvia, voidaan ottaa tarkempi otanta eläkeryhmän työntekijöiden kokemuksista. Kuviossa 1 esitellään tapaustutkimuksen vaiheet ja

eri menetelmäkohdat, joita mikäkin vaihe opinnäytetyön prosessin aikana sisältää ja mitä myös tässä työssä on toteutettu, sekä mitä työskentelypolkua seurattu tätä työtä tehtäessä.

Kelassa kehitetään ajankohtaisesti itseohjautuvuutta eläkeryhmässä ja etäjohtamisen eri muodot ovat myös ajankohtaisessa murroksessa etätyön kehittymisen kanssa. Etätyö uudessa laajemmassa muodossaan on tullut enemmän ja vähemmän jäädäkseen myös Kelaan ja sen vuoksi tutkimusaihe on ajankohtainen ja antaa myös mahdollisuuden tutkia aiheita tulevaisuusnäkökulmat huomioon ottaen.



Kuvio 1. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukailtu Ojasalo ym. 2015)

1.3 Tietoperusta

Opinnäytetyöhankkeen tietoperusta perustuu etätyön johtamisesta ja sen kehittämisestä laadittuihin tutkimuksiin, artikkeleihin ja jo kerättyyn tietoperustaan. Työssä esiintyviä pääkäsitteitä ovat johtaminen, johtamisen muutos ja työn tekemisen muutos koronaepidemian aikana, tehokkuus, työelämän laatu sekä motivoiva ja hyvä työelämä.

Etätyö on työtä, jota asiantuntija ja työntekijä voi tehdä paikasta riippumatta, yhdessä sovituin ehdoin. Etätyö on mahdollistanut suurelle osalle Kelan työntekijöistä työn tekemisen etänä kotona tai vaikkapa kesämökillä tilanteen mukaan. Koska työtä tehdään etänä, voidaan silloin käyttää hyödyksi digitaalisia työvälineitä sekä opetella uusia ja joustavampia työn tekemisen muotoja ja ominaisuuksia. Etätyönä tehtävät työtehtävät sekä työn kuva on oltava luonteeltaan sellaista, että työn tekeminen on tarpeen ja tilanteen mukaan aina mahdollista myös vaikkapa työnantajan nimeämällä kotikonttorilla tai toimistolla. Melin (2020) toteaa, että etätyöhön on liitetty liikkumisen vähentymisen lisäksi monia muitakin hyötyjä. Yleisesti on oletettua, että etätyössä turhat häiriöt ja katkokset vähentyvät, työympäristö on

rauhallinen ja keskittyminen omaan työhön on parempaa kuin suurilla työpaikoilla. Lisäksi etätyön katsotaan yleisesti vähentävän työssä kuormittumista.

Kelassa laajan etätyön tekeminen muuttui nopeasti omaksuttavaksi koronaepidemian takia ja monella asiantuntijalla olikin paljon omaksuttavaa, kun jokapäiväisen etätyön pariin siirryttiin melkein käytännössä yhdessä yössä. On kuitenkin monia kelalaisia, joille etätyön tekeminen osittaisesti oli tuttua jo entuudestaan, kuten minulle itselleni ja sen vuoksi laajaan etätyöhön siirtyminen tuntui luonnolliselta ja helpommalta. Kuviossa 2 on esitetty kuvion muodossa etätyön etuja kuvaavia asioita ja aiheita, joita on tullut esiin, kun laajaa etätyön tekemistä on alettu tutkia ja sen eri muotoja tarkastella, kevään 2020 alkaneen epidemiatilanteen jälkeen, maailmaanlaajuisesti erilaisten aihealueeseen keskittyvien kyselyjen ja tutkimusten välityksellä ja avulla. Melin (2020) kertoo artikkelissaan, että käynnissä on ollut jo muutaman vuoden ajan ennen kokematon yhteiskunnallinen koe, jossa suuret työorganisaatiot on hajautettu koteihin. Työn tekeminen omassa työhuoneessa, yhteistilassa tai josakin muussa työpisteessä on vaihtunut kotona tehtäväksi työksi. Tämä on tarkoittanut muiden muassa työmatkojen loppumista, kasvokkaisten kohtaamisten loppumista työkavereiden kanssa, työnjohtamisen tapojen muuttumista, yhteisten kahvitaukojen loppumista ja yksinäisyyden lisääntymistä.



Kuvio 2. Etätyön etuja (mukailtu World Economic Forum 2020)

Osittaisen etätöiden tekeminen on Kelassa ollut mahdollista esihenkilön kanssa tehtyyn etätöösopimukseen perustuen jo useiden vuosien ajan. Tämä on käytännössä tarkoittanut sitä, että asiantuntija on voinut halutessaan ja sopimuksen mukaisesti tehdä etätöitä vaikkapa kotitoimistolla muutaman päivän työviikon aikana. Sopimukseen ollaan yhdessä esihenkilön kanssa sopien kirjattu etätöiden tekemisen aika, eli montako päivää viikossa etätöitä tehdään, etätöiden tekemisen paikka sekä yleiset muut ehdot, jotka Kelan työhön liittyen on oltava sovittuna, kun töitä tehdään vaikkapa etänä kotona. Itse tein ennen koronaepidemian takia kokonaan kotietätöihin siirtymistäni kotona etätöitä kolme päivää viikossa, ja kaksi päivää toimistolla, joka on itselleni nimetty ja lähin Kelan toimitila. Joustavuus etäpäivien valinnassa on ollut helppoa ja Kela työnantajana on mahdollistanut etätöiden tekemisen hyvin. Tämä taas on omalta osaltaan helpottanut paljon työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista sekä sujuvoittanut arkea. Toisinaan etätöitä on tarpeen myös työtehtävien ja työnkuvan vaatimusten mukaisesti rajata niin, että etätöitä tehdään esimerkiksi toisella toimistolla tai jossakin muussa työnantajan määrittelemässä ja osoittamassa työskentelypaikassa.

Etätöiden onnistumiseksi sekä sen edellytyksenä on oltava työntekijän ja työnantajan välinen luottamus, työvälineiden toimivuus ja ajanmukaisuus sekä tietoturvan toteutuminen. Kelassa on paljon keskitytty sekä otettu huomioon työntekijöiden itseohjautuvuutta, tämä on korostunut etätöitä tehdessä entisestään. Skype:n käyttäminen kommunikaatiovälineenä etätöissä on laajentunut käyttöön jokaiselle Kelan etätöitä tekeväälle, etäyhteydellä olen itsekin osallistunut säännöllisesti tiimipalavereihin, työpaikkahaastatteluihin sekä käytännössä jokaiseen keskusteluun jota vaikkapa tiimikollegoiden kanssa olemme käyneet. Tietoturvan on tärkeää toteutua myös etätöissä, niin sanottu tyhjän työpöydän periaate sekä erillisen ja suojatun työpisteen olemassaolo ovat tärkeitä etätöissä aivan samalla tavalla kuin toimistolla työskennellessäkin.

Kaikki eivät ole voineet jäädä tekemään omia töitä kotiin, vaikka etätö on lisääntynyt 60–80 prosentilla vuoden 2020 aikana. Läsnätyössä koronariskiä on kuluneiden vuosien aikana hallittu etäisyyksillä, käsihygienialla sekä suojautumalla maskein, mutta myös välttämällä sosiaalisia kontakteja ja porrastamalla työpaikoilla tehtävää työtä. (Cygnet 2021.) Kelassa mahdollisuudet jatkaa osittaisessa etätöissä myös tulevaisuudessa ovat laajat, monet työntekijät ovat voineet laatia yhdessä esihenkilönsä kanssa etätöösopimuksen joka mahdollistaa etätöiden tekemisen, vaikka osasta pandemia-aikana käyttöön otetuista rajoituksista on jo purettu. Pandemia-ajan vaikutukset näkyvät pitkään ja tulevat luomaan omalta osaltaan muutoksia työnkuviin myös tulevina vuosina.

Itseohjautuvuus on toimintaperiaatteena hyvä, mutta saattaa vaatia toisilta enemmän valmiuksia ja harjoittelua kuin toisilta, joille itseohjautuva tekeminen on helpompaa ja saattaa

olla tuttua jo entuudestaan eri työtehtävien parista. Kun työtä tehdään itsenäisesti, on osattava itse asiantuntijan roolissa katsoa työtehtävien joukosta prioriteettilistan ensimmäisinä olevat tehtävät ja tehdä ne alkuun, jotta tärkeimmät asiat tulee tehtyä ensin ja niin sanotusti pois alta. Kun työntekijän ja työnantajan välinen luottamus toimii ja vuorovaikutus on säännöllistä sekä sujuvaa, voi itseohjautuva työ onnistua helposti. Melin (2020) kertoo, että etätyötä tekevän työntekijän näkökulmasta työn tekemisen joustavuus kasvaa, koska hänen ei tarvitse lähteä joka päivä työpaikalle. Työmatkoihin käytettävä aika jää johonkin muuhun tekemiseen. Työn itsenäisyys lisääntyy, tekijä voi itse päättää, ohjelmistojen määrittämässä rajoissa, miten työnsä tekee. Oman työn organisointi ja erilaiset tavat ja tyyli tehdä työtä antavat vapauksia ja näin ollen työntekijä voi motivoitua uudella tavalla tekemään työtään. Tämä taas voi saattaa työn nousujohteeseen ja tuloksellisuus sitä myöten myös voi kasvaa.

1.4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

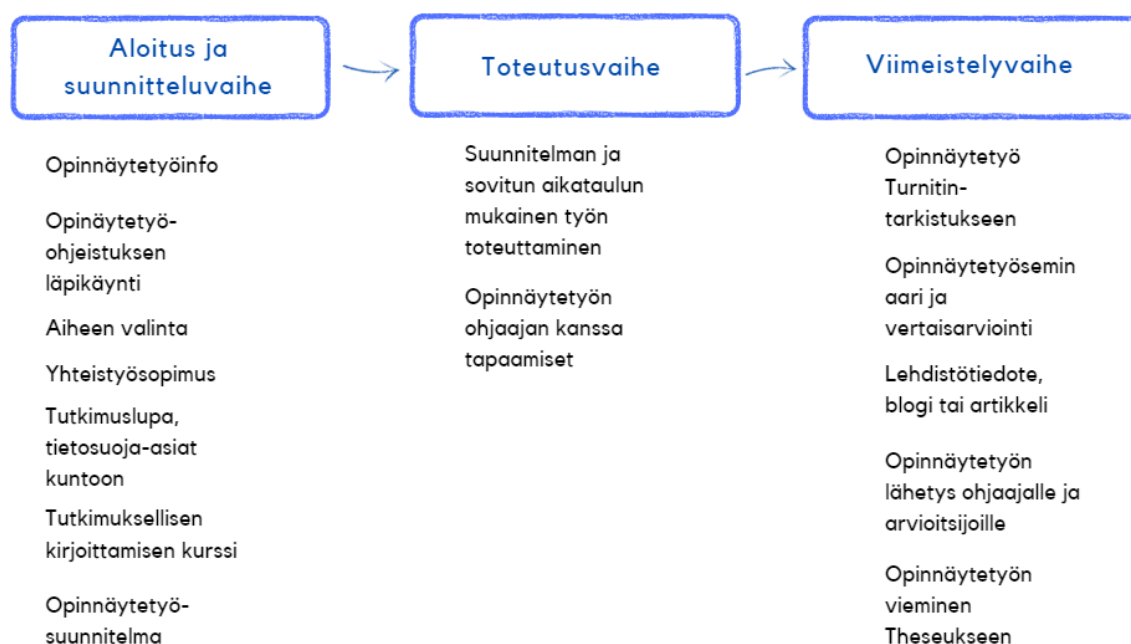
Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutetaan yhdistäen sekä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta että kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä, joka lähetetään sähköpostitse Kelan eteläisen eläkeryhmän eläketiimien henkilöstölle. Yhteensä eläkeryhmän eläketiimeissä työskentelee ratkaisuasiantuntijoita sekä esihenkilöitä 86 kappaletta, joille kysely sähköisesti lähetettiin.

Opinnäytetyössä käytetään laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tiedonkeruumenetelmänä toimivat eläkeryhmässä työskentelevien kollegojen ja esihenkilöiden antamat vastaukset kyselyyn. Tutkimusaineiston laadullisen käsittelyn tavoitteena on tuottaa useanlaisesta kokemustiedosta liittyen johtamiseen sekä digitaalisten työvälineiden käyttöön etätyössä Kelassa ja sen onnistumiseen, mielekäs, selkeä, tiivis ja yhtenäinen tutkittavaa hanketta ja ilmiötä kuvaava tietokokonaisuus. Kuviossa 3 esitetään kuviona opinnäytetyön prosessin vaiheita, jonka vaiheiden mukaan tämäkin opinnäytetyö on tehty ja laadittu.

Koska aihealuetta käsitellään ja tutkitaan erityisesti toimintatutkimuksen ja kehittämistutkimuksen menetelmin, omat verkostoni ja yhteyshenkilöni Kelassa organisaation sisällä, etuusrajojen yli, olivat tutkimuksessa avainasemassa. Erityisesti vallitsevan maailmanlaajuisen erikoistilanteen aikana, on joustavuus ja mukautuvuus eri tilanteisiin ollut tärkeää ja ehdotonta. Kelassa on paljon käynnissä erilaisia kehittämishankkeita koko ajan, epidemia-tilanteen vuoksi iso osa niistä on laitettu tauolle tai niitä toteutetaan minimipanoksella, mutta digitaalisia ratkaisuja käsittelevään tutkimukseen on saatavissa ajankohtaisesti käyttöön tulevia työkaluja ja ne tulevat tarpeeseen arkipäiväiseen työhön.

Tekninen kehittyminen ja erilaisten Kelan tietojärjestelmien jatkuva kehitys saavat omalta osaltaan tämän hankkeen myötä uusia ideoita, millä tavalla ja mihin suuntaan järjestelmiä voisi kehittää.

Projektityyppistä tutkimusmenetelmää voi hyödyntää tässä opinnäytetyössä. Projektityypillisellä tutkimuksella voidaan luoda tukitoimia esihenkilöjohtamisen ja työkäytäntöjen kehittämiseksi, ja näin edistää omalta osaltaan johtajuuden muutosta sekä työyhteisön toimivuutta ja työn tekemisen sujuvuutta.



Kuvio 3. Opinnäytetyöprosessin vaiheet (mukailtu eLab 2020)

Opinnäytetyön puitteissa tehdyn kyselyn tutkimustulosten avulla saadaan aikaan uusia työkaluja ja mahdollisia toimintaehdotuksia, jotta etätyön toimivuus sekä sen nykytila Kelan eteläisessä eläkeryhmässä tulevat kartoitetuksi ja niitä voidaan kehittää entisestään. Kehittämishankkeen tavoitteena on etätyön toimivuuden parantaminen eläkeryhmässä ja yhteishengen parantaminen etä- ja läsnätyötä tehdessä. Eläkeryhmän eläketiimeissä käydään säännöllisesti asioita läpi tiimi- ja organisaatiossa tiimipalavereissa ja ryhmäpalavereissa. Palaverien aikana on mahdollisuus käydä läpi asioita, jotka tiimiläisiä ovat askarruttaneet ja vaikkapa haasteellisia asiakastapauksia ja niiden hoitamiseen liittyviä asioita ja yksityiskohtia. Kun etätyötä on nyt tehty myös Kelassa laajassa mittakaavassa, on myös tiimipalavereihin tullut sisällöksi yhä useammin ja isommin etätyön tekemiseen ja sen sujuvuuteen liittyvät asiat. Palaverien aikana on mahdollista ryhmäytyä ja vahvistaa sidosryhmien keskenään toimivuutta ja yhteistyötä. Opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn avulla voidaan

kartoittaa sitä, miten henkilöstö kokee työn tekemisen sujuvan ja minkälaisia asioita toivottaisiin kehitettävän. Toisaalta myös asiat jotka koetaan hyviksi ja toimiviksi, ovat niitä joita tulee vahvistaa ja joiden käyttöä voidaan jatkaa hyvin myös epidemiatilanteen mennessä ohi ja jäädessä taka-alalle.

Kyselyyn vastaavien vastauksien avulla saatujen tuloksien läpikäyntiä toteutetaan palaverissa, kun asioita käydään läpi tiimeittäin yhdessä ja jokainen henkilötön jäsen voi ottaa kantaa ja saa oman äänensä kuuluviin. Tällöin yhteishengen parantuminen voi olla mahdollista helpommin, kun jokaisen ulottuville tuodaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen sujumiseen, huomioiden myös työyhteisön muut jäsenet ja yhteistyön toimivuuden arjen työssä. Työtilanteen mukaan ja sen sallimissa rajoissa voidaan myös järjestää erillisiä palavereja tai tilaisuuksia, joissa on mahdollisuus keskustella vapaasti työn sujuvuudesta ja jokainen voi ideoida omassa tiimissä niiden asioiden parissa, jotka koetaan sellaisiksi, että ne voisivat kehittää eläkeryhmän etuustyötä ja sen tekemistä.

2 Organisaation esittely

2.1 Kansaneläkelaitos

Kansaneläkelaitos on suomalainen valtion laitos, jonka tehtävänä on huolehtia Suomessa asuvien henkilöiden perusturvasta eri elämäntilanteissa. Kelan asiakkaana on jokainen Suomessa ja ulkomailla asuva kansalainen, joka kuuluu Suomen sosiaaliturvan piiriin. Suomen eduskunnan valvonnan alla toimivan Kelan tehtävä on turvata valtion väestön perustoimeentuloa, edistää heidän terveyttään sekä tukea jokaisen itsenäistä selviytymistä erilaisissa elämäntilanteissa. (Kela 2018a.)

Kelalla on toimipisteitä laajasti ympäri Suomea, mutta pääosa Kelan keskushallinnon työntekijöistä työskentelee Helsingissä ja pääkaupunkiseudulla. Yhteensä Kelassa työskenteli vuoden 2021 lopussa 8297 työntekijää, jotka työskentelevät toimistoissa, yhteyspalvelupisteissä sekä kotietätyössä. Kansaneläkelaitoksen pääjohtajaksi valittiin 2020 Outi Antila, joka toimii tällä hetkellä tehtävässään. Kelan hallintoa ja sen toimintaa valvovat eduskunnan valitsemat 12 valtuutettua (Kela 2020b). Laitoksen kokonaistoimintaa johtaa sekä kehittää hallitus, johon kuuluu kymmenen jäsentä (Kela 2020a).

Kela on alun alkaen ollut nimensä mukaisesti eläkelaitos, kun se on aloittanut toimintansa vuonna 1937. Toiminnan aloituksen jälkeen laitoksen toiminta on monipuolistunut ja uudistunut vuosien aikana. Toiminnan laajentuminen on ollut välttämätöntä vuosien mittaan, koska maailma ja Kelan asiakkaat ovat muuttuneet maailman muutoksien myötä. Ensimmäinen isoin uudistustoimenpide on ollut vuonna 1963 säädetty sairausvakuutuslaki. Kansalaiset saivat sosiaaliturvatunnuksen ja sairausvakuutuskortin 1963. Sen jälkeen enää eläkehakemusten liitteeksi ei tarvittu virkatodistusta henkilöllisyydestä. Jokainen Suomessa asuva henkilö tuli vuodesta 1964 alkaen vakuutuksen piiriin. Elatustuen maksatus siirtyi suomalaisilta kunnilta Kansaneläkelaitoksen hoidettavaksi huhtikuun 2009 alusta alkaen. (Kela 2018a.)

Perustoimeentulotuki siirtyi kuntien sosiaalitoimista Kelan käsiteltäväksi etuudeksi vuoden 2017 alusta alkaen. Tuolloin tapahtui merkittävä muutos Kelan toiminnassa, koska kokonaan uutta etuutta varten rekrytoitiin paljon uutta työvoimaa sekä muokattiin muutoinkin laitoksen toimintaa ja palvelua sopivaksi muuttuvalle asiakaskunnalle. (Kela 2018a.)

Kela ei itse säädä lakeja, joihin etuudet perustuvat, mutta Kelalla on paljon itsenäistä harkintavaltaa, kun katsotaan yksittäisiä etuustapauksia. Kelan vastuulla ovat esimerkiksi seuraavat etuudet: kansaneläke, takuueläke, perhe-eläke, kuntoutusraha, erilaiset kuntoutuspalvelut, äitiysavustus, lapsilisä, elatustuki, vanhempainpäiväraha, lastenhoidon tuet (esi-

merkiksi kotihoidon tuki), opintotuki, lääkekorvaukset, sairaanhoitokorvaukset, sairauspäiväraha, sotilasavustus, peruspäiväraha, työmarkkinatuki, vammaistuki, eläkkeensaajan asumistuki ja yleinen asumistuki. (Kela 2019.) Valtio rahoittaa kokonaan kaikki kansaneläkerahastosta maksettavat etuus- ja toimintakulut siltä osin, kuin omaisuuden tuotot eivät niitä riittä kattamaan (Kela 2018c).

2.2 Eteläisen vakuutuspiirin Eläke-, opinto- ja perhe-etuuksien ratkaisukeskus

Kelan Eteläisenvakuutuspiirin Eläke-, opinto ja perhe-etuuksien ratkaisukeskus vastaa edellä mainittujen etuuksien ratkaisutoiminnasta sekä toimii osana niihin liittyvää sidosryhmyhteistyötä. Jatkossa tässä työssä käytetään keskuksesta lyhennettä EOP-ratkaisukeskus. EOP-ratkaisukeskuksessa työskentelee tällä hetkellä noin 180 työntekijää. Henkilöstö on sijoittunut laajasti Eteläisen Suomen alueelle ja toimistojen lisäksi useat työntekijöistä työskentelevät etätöissä ja kotietätöissä. EOP-ratkaisukeskuksessa käsitellään perhe-etuuksiin sekä eläke- ja opintoetuuksiin liittyviä etuushakemuksia. Yhteensä keskuksessa ratkaistaan 11 erilaista etuutta. Eri etuuksien lisäksi EOP-ratkaisukeskuksessa työskennellään myös valtakunnallisesti keskittäen vankilailmoitusten, sekä perhe-eläkkeiden ja muiden eläkkeiden oikaisu- sekä muutoksenhaku- ja regressitapausten parissa. (Kela 2020c.)

2.3 Eläketiimi 5

Eläkeryhmässä työntekijät on esihenkilöineen jaettu tiimeihin. Tiimejä Eteläisessä eläkeryhmissä on tällä hetkellä viisi. Jokaista tiimiä luotsaa tiimipäällikkö. Tiimityöskentely on vallitseva tapa tehdä töitä alalla kuin alalla. Nykyisin työnteko on kokouksia ja työryhmiä. Työtä tehdään yhdessä kollegoiden kanssa, ja välillä työkaverit vaihtuvat lennossa. (Dunitori 2018.) Etätöiden alkaessa laajassa mittakaavassa keväällä 2020, muuttui samalla myös tiimien välinen kontaktien ylläpitäminen ja tiimin jäsenten väliset suhteet. Kun aiemmin oltiin totuttu siihen, että melkein jokaista tiimin jäsentä näki melkein päivittäin toimistopisteellä, ei etätöissä ollut sellaiseen enää mahdollisuutta. Erilaisten kokousten ja kokoontumisten toteutuminen verkossa olikin nopeasti arkipäivää ja siihen alettiin totutella nopeasti tapahtuneella muutoksella eikä vähitellen.

Tässä työssä näkökulmani keskittyi siihen tulokulmaan, jonka olen saanut oman työskentelyni kautta eläketiimi 5 ratkaisuasiantuntijana. Oma toimipisteeni ja virallinen työskentelypaikkani sijaitsee Kouvolan Pohjola-talossa. Maailmanlaajuisen koronaepidemian takia olen työskennellyt pääsääntöisesti kotietätöissä jo vuoden 2020 maaliskuusta alkaen. Eläketiimi 5 kuuluu 12 ratkaisuasiantuntijaa sekä tiimipäällikkö. Suurin osa tiimiläisistä itseni lisäksi työskentelee etätöissä, osa toimistoilla. Tiimi on hajautunut Kouvolan ja Lahden alu-

eelle. Eläketiimi 5 ratkaisee ja työskentelee eläkkeensaajan asumistuen, eläketuen, kansaneläkkeen, takuueläkkeen, perhe-eläkkeiden ja perustoimeentulotuen parissa. Pääasiassa tiimin tehtäviin kuuluvat eläke-etuuksien ratkaisut, mutta valtakunnallisen etuustilanteen mukaan myös avustavat toimet esimerkiksi työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisukeskuksen tehtävien parissa kuuluvat tiimin työtehtäviin.

Olen työskennellyt itse Kelassa vuoden 2017 keväästä alkaen. Aloitin aluksi asiakaspalvelutehtävissä, siirtyen vuoden 2018 alusta eläkeryhmään ratkaisijan tehtäviin. Kelassa toiminta muuttuu koko ajan ja uudistuu koko ajan, yrittäen mukautua asiakkaiden ja yhteistyötahojen toimintaan. Kelan asiakaskunta on tottunut esimerkiksi sähköiseen asiointiin jo monen muun palvelun osalta, jonka takia Kelan on ollut tarvittavaa kehittää sähköisen asioinnin työvälineitä sekä sovelluksia.

Kelassa innostetaan henkilöstöä ja halutaan osallistaa työntekijöitä ja ratkaisuasiantuntijoita kokeilemaan ja testaamaan uusia tapoja tehdä työtä, jotta voitaisiin tarjota sopivaa palvelua asiakkaille. Itseohjautuvuus ja rohkea päätöksenteko ovat asioita, joihin kannustetaan työntekijöitä. Robotiikan kehittyminen ja kehittäminen Kelassa tuovat myös ratkaisuasiantuntijoille mahdollisuuden päästä kehittämään Kelan digitaalisia työvälineitä, kun robotiikan avuksi tarvitaan kuitenkin aina ihminen joka antaa robotille kysymyksiä vastattavaksi sekä opettaa toimimaan halutulla tavalla. Robotiikan avulla esimerkiksi asumistuen puolella on jo useampia helppoja tehtäviä, joista tekoälyratkaisut selviävät ja osaavat niitä ratkaista. Vaikeampien etuustapauksien pohtiminen jää ratkaisuasiantuntijoiden tehtäväksi.

Valmentava ja osallistava johtamistapa on Kelassa muutaman viimeisimmän vuoden aikana noussut päärooliin, jokaisen Kelassa toimivan esihenkilöroolissa olevan tulee johtaa valmentavalla johtamistyyllillä työntekijöitä. Esihenkilöiden tulee kyselemällä ja toista arvostamalla saada työntekijöiltä heidän itseohjautuvalla osallistumisella esiin tavoitteita vastaavia tuloksia ja uudistumista omassa työssä. Työhyvinvointi on isossa roolissa sekä osaaminen omassa työssä, jokaisen työntekijän tulisi saada esihenkilöltä tarvitsemaansa tukea oman työnsä tekemiseen.

2.4 Etätyö Kelassa

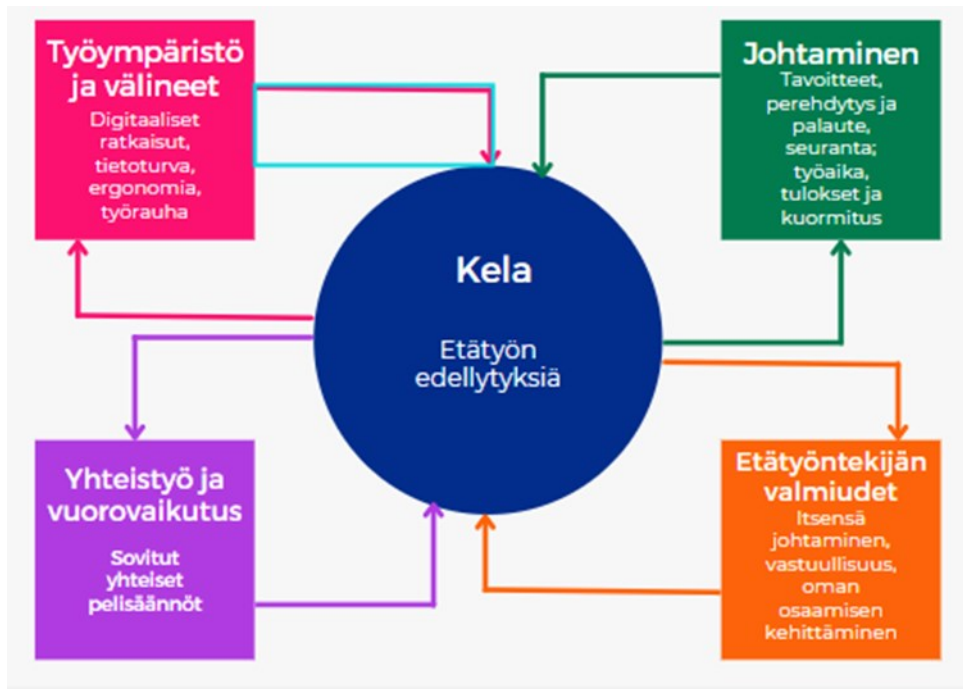
Kelassa keväällä 2020 siirryttiin valtakunnallisen laajan etätyösuosituksen mukaisesti etätyöhön, suurin osa kelalaisista on tehnyt pääosin etätyötä siitä asti. Kelassa on monia eri työtehtäviä, joissa etätyön tekeminen ei ole mahdollista muuta kuin osin tai pienissä määrin, mutta suurin osa ratkaisutyön asiantuntijoista ja esihenkilöistä on voinut etänä työskennellä pandemian aikana ja sen takia. Kelassa varauduttiin siihen, että sen eri toiminnot ovat turvattuja laajassa koronaviruksen aiheuttamassa epidemiassa. Tähän pyrittiin muun muassa

ohjaamalla Kelan henkilöstöä etätöihin. Työmatkat lopetettiin epidemian alussa toistaiseksi. Kaikki ulkomailta palaavat Kelan työntekijät jäivät varotoimenpiteenä etätöihin 14 vuorokaudeksi. Etätöyhteyksien kapasiteettia on lisätty, jotta mahdollisimman moni kela-lainen voi tehdä työtään kotoaan edelleenkin epidemian jatkuessa. (Kela 2020d.)

Jotta etätö on pitemmän päälle kestävä, jokaisen etätöitä tekevän pitäisi kyetä luomaan ja saamaan aikaan itselleen samanlaiset aktiivisen työnteon, taukojen ja vaeltelun rakenteet kuin toimistossakin. Vastuu on työntekijän, mutta alkusysäyksen, keinojen ja ohjauksen on tultava työpaikalta. (Paavola & Junkala 2022.) Kun koronavirus iski, monet yritykset ja työntekijät joutuivat siirtymään laajamittaiseen etätöihin nopeasti ja ilman valmista suunnitelmaa. Poikkeustilan pölyjen laskeuduttua koronakeväästä pitääkin ottaa oppia, sillä etätöitä tehdään jatkossakin – joko pakosta tai omasta vapaasta tahdosta. (Paavola & Junkala 2022.)

Kelan ratkaisutyössä on usein tärkeää ja arvokasta saada pohtia erilaisia tilanteita yhdessä kollegan kanssa. Osa eläketiimeistä on ennen pandemia-aikaakin ollut jo erillään eri paikkakunnille ja toimipisteisiin hajautettuina, joten etänä työskentely on osittain tullut jo vuosien aikana tutuksi. Mutta laajassa mittakaavassa yhteyksien pitäminen etänä työkaverihin ja sidosryhmiin on koronapandemian aikana korostunut ja muuttunut uudeksi normaaliksi tavaksi tehdä työtä. Kelan ratkaisutyössä on määritelty tiettyjä tavoitteita, joiden mukaan voidaan esimerkiksi määritellä, kuinka nopeasti asiakkaiden etuushakemuksia ratkaistaan ja minkä ajan puitteissa päätös annetaan asiakkaalle etuudesta. Kun aikataulullisesti toisinaan voi joutua toimimaan nopeasti ja paineen alla, on tärkeää, että tiimien välinen yhteistyö toimii ja että ongelmanratkaisuun voidaan saada työtovereilta apua ja erilaisia näkökulmia omiin verrattuna.

Tiimityön ehkä tärkein ansio on, että ongelmia tarkastellaan yhtä aikaa monesta eri näkökulmasta. Kun taustoiltaan erilaiset työntekijät muodostavat tiimin, he tuovat mukanaan erilaiset näkökulmat. Tämä parantaa ryhmän kykyä ratkaista ongelmia. Yksin tehdessä ongelmanratkaisu jää usein liian kapea-alaiseksi, eikä se välttämättä sisällä riittävästi pohdintaa. Tämä korostuu etenkin kiireessä, kun tuloksia pitäisi saada aikaan nopeasti. (Duunitori 2018.) Kuviossa 4 on esitetty Kelassa tapahtuvan etätöiden edellytyksiä, jotka ovat kulmakiiviä sille, miten etätö toimii ja voi olla onnistunutta mahdollisimman hyvin jokaisen organisaation osapuolen osalta.



Kuvio 4. Etätyön edellytyksiä (mukailtu TTK 2017)

3 Etätyön monet mahdollisuudet

3.1 Etätyössä toimiva ryhmä ja tiimi

Pitkän ajan tulokset ja laajan etätyön mukanaan tuomat muutokset koronaepidemian myötä, jotka tulevat näkymään työelämässä laajasti myöhemminkin, tulevat olemaan vielä tois-
taiseksi kokonaisuudessaan arvailun varassa, mutta pikkuhiljaa tutkimustuloksia aiheesta
aletaan jo saada. Useamman vuoden ajan nyt kun koronaepidemia on kurittanut maailmaa,
alkaa myös työelämässä olla näkyvissä uusia toimintamalleja ja työntekijät sekä esihenki-
löstö ovat mukautuneet siihen, että työelämässä ja työyhteisöissä on alkanut uuden nor-
maalin aika. Samaan aikaan kun koronaepidemia on tuonut odottamatonta epävarmuutta
ja tragediaa ympäri maapallon eri aloille ja ihmisten elämään, se on aiheuttanut myös sen,
että työelämä on joutunut odottamattomasti suureen kokeiluun mukaan etätyön osalta.
Vaikka kaaos on tuonut mukanaan paljon ahdistusta, voi myös työelämän kannalta ajatella
sen olevan osittain täynnä positiivisia pilkahduksia, kun tarkastellaan sitä, miten hyvin etä-
työ on saatu kuitenkin toimimaan ja mitä kaikkea se mahdollistaa tulevaisuuden työn muo-
tojen ja työnkuvan muutoksen kannalta. (Ozimek 2020.)

3.2 Etätyön haasteet

Etätyö on tuonut mukanaan paljon muutoksia ja kaikki niistä ei välttämättä ole ollut aina
mieluisia kaikille työntekijöille. Useiden tietotyöläisten alkaessa laajasti tekemään etätyötä
vuoden 2020 alusta alkaen, on työtä tekevien arki mullistunut ja muuttunut paljon. Kun laa-
jasti etätyötä on tehty useamman vuoden ajan, alkaa osoittautua asioita jotka erottuvat
haasteellisiksi ja toisaalta myös hyviksi etätyössä. Se, millainen tausta ja kotitilanne kullakin
työntekijällä on, ei vaikuta oleellisesti esimerkiksi siihen, millaiseen työtehtävään työntekijä
voitaisiin rekrytoida. Mutta etätyötä tehdessä se voi kuitenkin vaikuttaa. Keskittyneen työ-
kentelyn vaikeutuminen, kun lapset ja puoliso ovat samaan aikaan kotona, on noussut eri-
laisissa kyselyissä ja etätyön tiimoilta eri keskusteluissa esiin etätyön negatiivisena puolena
(Duunitori 2020). Saman asian yhteydessä on epidemia-aikana myös noussut kysymyk-
seen se seikka, miten epidemian rajaamiseksi osa suomalaisistakin lapsista siirrettiin ke-
väällä 2020 etäkouluun omiin koteihin. Tällaisissa tilanteissa etätyön tekeminen samassa
taloudessa pyöritettävän etäkoulun kanssa samaan aikaan oli haastava tilanne kaikille osa-
puolille ja vaati niin sopeutumista kuin erilaisia käytännön järjestelyjäkin, jotta kaikkien osa-
puolien työn tekeminen saatiin sujumaan ja toimimaan.

Monelle haasteena on työyhteisön osittainen menettäminen ja sosiaalisen kanssakäymisen
hankaloituminen etätyön ja eristäytymisen myötä (Duunitori 2020). Erilaisissa palavereissa
sekä tiimien ja ryhmien keskinäisissä keskusteluhetkissä on käynyt ilmi, miten sosiaalinen

kanssakäyminen ja sen muuttuminen työtovereiden kanssa on voinut olla monelle työmotivaatiota ja työntekijöiden heikentävä tekijä. Joillekin työntekijöille fyysinen kahvitauko ja jutteleminen ei ole tuntunut samalta, kuin virtuaalisesti pidetty tietoliikennevälikahvihetki. Pääasiassa ihmiset kaipaavat siis työpaikoilta toisia ihmisiä ja rutiineja (Duunitori 2020).

Monen työnantajan työntekijöilleen tarjoamana työsuhte-etuna on ollut muun muassa sopimusruokailu, jolloin työntekijät saavat esimerkiksi valita vapaasti ruokailu- ja lounaspaikan lounastaukoa pitäessään. Etätöiden tekemisen aikana on joillakin aloilla ja työpaikoilla voinut olla mahdollista luopua lounasedusta ja saada rahallinen korvaus sen sijaan, että lounaalle olisi lähdetty työpäivän aikana sopimusravintolaan. Etätöitä tehdessä osalle työntekijöistä on voinut olla haastavaa saada tauotettua omaa työtä samaan tapaan kuin aiemmin, jolloin työskentely tapahtui jokaisena työpäivänä toimistolla. Toimistolla työskennellessä työtovereiden kanssa yhteiselle lounaalle lähteminen oli käytäntö eikä poikkeus, nyt etätöitä tehdessä monelle on muodostunut poikkeukselliseksi se, jos toimistolla käydessä käykin samalla sopimusravintolassa syömässä. Työergonomian lisäksi myös työpaikkalounaat ovat saaneet kunnianpalautuksen, sillä Duunitorin kartoittaman kyselyn vastauksissa manailaan etätöiden tekemisen huonona puolena huonoa lounasta (Duunitori 2020). Kun taukoja jää työpäivän aikana pitämässä, saattaa myös työpäivien pituus venyä, jos itseksensä etätöitä tehdessään ei huomaakaan lopettaa työpäivää ajoissa. Tämä taas luo omat hankaluutensa, kun työn rytmittämiseen tarvitaan uusia työkaluja ja suunnitelmien laatimista.

Yksi suurimmista haasteista etätöihin siirryttäessä on monella alalla ollut työergonomia ja sen järjestäminen etätöiden tekemisen aikana. Moni harmittelee sitä, että työergonomia ei ole kotona tai etätöiden tekemisen aikana yhtä hyvä kuin työpaikalla. Monen kotoa saattaa löytyä yksi toimiva työpiste, jonka jakaminen puolison kanssa voi olla hankalaa tai mahdotonta. Osa onkin lähtenyt ratkaisemaan ongelmaa tuomalla esimerkiksi työtuolin kotiin toimistolta tai päivittämällä kodin työpistettä muuten uuteen uskoon. (Duunitori 2020.) Monessa organisaatiossa on laajaan etätöihin siirryttäessä ollut mahdollista ottaa omalta toimistotyöpisteeltä kotiin tarvittavia työvälineitä käyttöön tai hankkia niitä työnantajan tarjoamana omalle etätöiden tekemiseen.

3.3 Etätöiden etuja

Vaikka etätö on tuonut mukanaan paljon muutoksia ja haasteita, ei kuitenkaan voida välttyä siltä, etteikö etätöiden tekeminen olisi myös tuonut mukanaan monia etuja entiseen normaaliin työntekomalliin verrattuna. Työmatkoissa on säästynyt aikaa, kun etätöitä on voinut tehdä kotona eikä toimistolle ole tarvinnut matkustaa. Koko perheen yhteisen ajan viettäminen on mahdollistanut monelle uusien harrastusten ja vaikkapa lemmikkieläinten kotiin ottamisen mahdollisuuden eri tavalla, kuin ennen koronaepidemiaa.

Etätyöstä puhuttaessa luottamus on avainasemassa. Moni etätyöhön tottumaton työnantaja onkin saattanut olla huolissaan työn tehokkuuden kärsimisestä. Kun avokonttorin jatkuvat keskeytykset loistavat poissaolollaan, tulevat työt tehdyksi yllättävällä tehokkuudella. (Duunitori 2020.) Monissa eri alojen organisaatioissa on vuosien mittaan remontoitu ja uudistettu laajasti eri puolilla Suomea sijaitsevia konttori- ja toimistotiloja. Kun tiloja on muutettu uusien konseptien mallisiksi monitilatoimistotiloiksi, on se osaltaan tuonut osalle työntekijöistä haasteita työn tekemiseen. Etätyössä on mahdollista luoda itselleen sopiva työskentelytila, eikä häiriötekijöitä ole samalla tavalla hallitsemattomasti kuin toimistolla työskennellessä. Myöskin niin sanotut ovensuukyselyt ovat jääneet etätyön myötä kokonaan pois. Yhteisesti sovituin pelisäännöin on helppoa, kun esimerkiksi virtuaaliyhteyksien välityksellä voi ensin kollegalta tiedustella, onko mahdollista soittaa ja kysyä neuvoja, ja mikäli työtoveri myöntävästi vastaa niin voi onnistuneesti keskustella ilman yllättävää häiriötekijää kummallekaan osapuolelle.

Poikkeustilanteessa on ollut pakko ottaa haltuun uusia työvälineitä ja tapoja tehdä töitä – joista monesta tulee olemaan hyötyä myös jatkossa (Duunitori 2020). Vaikka suurimmassa osassa nykyaikaisia organisaatioita on jokaisen työntekijän ollut omaksuttava keskeiset työvälineet ja erilaiset ohjelmistot, on digitaalisten työvälineiden käytön osaaminen ja hallitseminen korostunut pandemia-aikana. Jokaisen työntekijän itsensä haastaminen, oppiminen ja kehittyminen työntekijänä on saanut monet havaitsemaan muutoksen tarpeen ja toisaalta myös antanut uutta intoa uuden oppimista kohtaan ja innostanut opettelemaan uutta. ”Pitkään on puhuttu, että Suomi on teknologisesti edistynyt maa, jossa on otettu käyttöön paljon teknologiaa. Mutta siinä, miten teknologiaa sovelletaan käytännössä, emme ole olleet ihan niin hyviä. Nyt tällainen kriisi pakottaa meidät etsimään, tutkimaan ja soveltamaan niitä keinoja ja työkaluja, joilla näitä teknologioita käytetään. Jos jotain positiivista haluaa tästä kriisistä etsiä, niin tämä on varmaan yksi suurimpia.” (Duunitori 2020.)

3.4 Etätyön johtaminen työn tekemisen tukena

Kun koronaepidemian takia suuri osa Suomessa sijaitsevien monien eri alojen yritysten työntekijöistä siirtyi nopealla aikataululla opettelemaan etätyön tekemistä osana arkeaan keväällä 2020, tuli myös etäjohtamisesta samalla osa arkipäivää, ja monelle uutta ja erilaista työnkuvaa. Esihenkilöiden työskentely on varmasti monilta osin ollut jo ennen koronaepidemiaa etätyön tekemistä useissa organisaatioissa, mutta osalle etäjohtaminen tuli uutena asiana osaksi arjen työtä. Uusien toimintamallien käyttöön ottaminen sekä erilaisten työskentelymetodien käyttöönotto ja kokeilukulttuuri tulivat myös merkittäväksi osaksi esi-

henkilöiden työtä. Koska työn tekemisen luonne muuttui nopeasti kaikilla etätöihin siirryttäessä, on myös etätöiden johtaminen saanut uusia muotoja ja sen on ollut pakko mukautua muuttuneen tilanteen mukana uusiin työn vaatimuksiin sopivaksi.

Etätöiden etuja työnantajalle ovat: työtehon ja työn tuottavuuden paraneminen, työuran piteneminen paremman jaksamisen myötä, toimitilojen liittyvät kustannussäästöt, lisää työpäivän houkuttelevuutta ja on rekrytointivaltti, vähentää työmatkaliikennettä ja ilmastopäästöjä ja parantaa työnantajien ympäristövastuullisuutta. (Työterveyslaitos 2022.) Johtamisen näkökulmasta nämä kaikki ovat asioita, jotka vaikuttavat jokapäiväiseen työhön ja sen tekemiseen sujuvasti.

Työntekijöiden ja esihenkilön oleminen fyysisesti samassa työskentelypaikalla on ollut monelle tuttua ja totuttua työelämässä. Etätöissä tietokoneen viestintävälineiden käyttö ja puhelimitse asioiden hoitaminen on muodostunut normaaliksi ja jokaiseen työpäivään olennaisesti liittyväksi osaksi. Koronaepidemian aikana ja sen takia fyysisten tapaamiskertojen määrä on ollut minimaalista, monessa organisaatiossa jopa täysin poissuljettua. Osa eri alojen työyhteisöjen jäsenistä ei ole nähnyt toisiaan kasvotusten samassa tilassa mahdollisesti moneen vuoteen, mutta osittain ja ehkä pienemmällä porukalla ja otosjoukolla muutama kerran. Erilaisten työyhteisöjen jäsenten entuudestaan kehittämät ja ylläpitämät yhteydet ja kontaktiverkot ovat edesauttaneet työyhteisöjen toimimista myös etäyhteyksien välityksellä poikkeuksellisina työskentelyvuosina.

Videoyhteyksin pidetyt palaverit ovat toisinaan olleet harjoituksen puutteen vuoksi haasteellisia, osin sen vuoksi, ettei jokaisella työntekijällä välttämättä ole ollut etukäteen valmiuksia hyödyntää ja osata käyttää kaikkia videoyhteyden ominaisuuksia ja mahdollisuuksia palaverien ja tapaamisten aikana. Ohjeistusta ja opastusta etätöissä käytettäviin välineisiin on oltava saatavilla tarpeeksi ja käyttäjäkunnan tarpeiden mukaan. Erilaisten sähköisten työvälineiden käytön lisääntyä voivat myös osaaminen ja taidot niiden käyttämiseen karttua ja oppia tulee jokaiselle niiden käytön pakollisuuden myötä.

Kun esihenkilöt luottavat työntekijöihin, voi työntekeä olla sujuvaa ja sitä myötä myös tehokasta ja molemmille osapuolille kannattavaa. On tärkeää ottaa huomioon se, että esihenkilön tulee saada keskittyä olennaisiin osiin työn tekemisen johtamisessa. Kun kaikilla työyhteisön jäsenillä on selkeästi tiedossa työn teon säädökset ja yhteisesti sovitut periaatteet, on työn etäjohtaminenkin helpompaa ja selkeämpää. Monessa organisaatiossa etätöiden sujumiseen on vaikuttamassa myös esimerkiksi liukuva työaika, joka mahdollistaa työn sujuvuuden ja täten oman työn rytmittämisen helposti. Esihenkilö tietää, milloin työntekijät ovat paikalla ja jokainen omista menoistaan ilmoittamalla voi aina informoida esihenkilöä hel-

posti, jolloin saavutettavuus on taattu. Kun esihenkilön ja työntekijöiden välinen yhteydenpito on säännöllistä, sujuvaa ja yhteistyökykyistä, sujuu työ ja sen johtaminen hyvin. Erilaisen arjen muutoksien ja tapahtuvien tilanteiden ilmoittaminen puolin ja toisin esihenkilön ja henkilöstön välillä on tärkeää ja sen tulee olla ajantasaisista. Etätyössä mahdollisia ovat pääosin samat henkistä hyvinvointia suojelevat johtamisen tavat kuin lähijohtamisessakin: työn hallinnan tunteen tukeminen, arvostus ja ponnistelusta palkitseminen, oikeudenmukaisuus, saatavilla oleminen ja työn merkityksellisyyden ylläpitäminen. Poikkeustilanteen etätyöjohtamisessa keskeistä ovat oman työpaikan konkreettisten työn sujuvuutta ja turvallisuutta koskevien toimintamallien luominen (esimerkiksi vuorot etä- ja lähityössä), viestintä näistä käytännöistä sekä työyhteisön virallisesta ja epävirallisesta vuorovaikutuksesta huolehtiminen. (Työterveyslaitos 2022a.)

Molemmin puolinen luottamus esihenkilön ja työntekijöiden välillä antaa vahvan perustan sille, että etäjohtaminen on toimivaa ja sen voidaan olettaa luovan myös lisäarvoa tehdylle työlle. Etätyö edellyttää työntekijän, esihenkilön ja työnantajan välistä luottamusta, yhteistä suunnittelua ja sopimista, työntekijän itsenäisen työskentelyn tukemista. Etätyön onnistuminen edellyttää, että työkuultuuri ja johtaminen perustuvat kontrolloinnin sijasta luottamukseen. Etätyön tekemisen ei tarvitse olla joko tai -vaihtoehto. Työpaikalla kannattaa miettiä, mikä on kullekin työpaikalle, työntekijälle, tehtävälle tai ajankohdalle tarkoituksenmukaisin tapa tehdä etätyötä ja työpaikalla tehtävää työtä. (Työterveyslaitos 2022b.)

Monet organisaatiot ovat epidemia-aikana taistelleet sen asian kanssa, miten voitaisiin tehdä sopiva sopimus työjärjestelyjen suhteen henkilöstölle niin, että kaikkien toiveet voitaisiin ottaa huomioon ja jokainen voisi helposti sopeutua muuttuneeseen työelämän tilanteeseen ja etätyön tekemiseen työnteon vakiintuneena mallina (Nyberg, Shaw, Zhu, 2021). Työilmapiirin ja työkuultuurin muutos ovat olleet väistämättömiä koronaepidemian aikana, mutta kokeilemalla erilaisia työnteon malleja, ollaan voitu jo nyt saavuttaa toimivia toimintatapoja, jotka mahdollistavat henkilöstön tyytyväisyyden ja myös organisaation vaatimien tavoitteiden onnistumisen ja saavuttamisen.

3.4.1 Työn organisointi

Epidemiatilanteen aikana ja sen ollessa pahimmillaan, on ollut koko ajan tärkeää, että työt sujuvat ja ovat tulleet tehdyksi samaan tapaan kuin ennenkin. Eri alojen organisaatioissa käytössä olleet tiimipalaverit, ryhmäpalaverit ja monimuotoiset virtuaalikalvohetket löysivät uuden muotonsa etätyötä tehdessä ja niihin on annettu kaikille organisaation jäsenille yleensä mahdollisuus osallistua. Myös informaation jakaminen poikkeustilanteeseen liittyen ja päivitettyjen tietojen informointi jokaiselle on ollut niin organisaatioiden johdon kuin jokai-

sessä johtavassa asemassa työskentelevän tehtävä. Ryhmän aloitus- tai uudelleenaloituskokoukset, joissa asetetaan ryhmän toiminnan tavoitteet, sovitaan yhteiset säännöt, keskustellaan yhteydenpito- ja toimintakäytännöistä sekä rakennetaan yhteishenkeä, toteutetaan ryhmän etätyöjakson alussa, toistetaan kuukausittain etäyhteyksillä, jotka mahdollistavat osallistujien näkemisen (Työterveyslaitos 2022a). Erilaisiin yhteisiin virtuaalisiin koontumisiin, kokouksiin ja keskusteluihin on epidemian aikana kehoitettu organisaatioiden työntekijöitä osallistumaan enenevässä määrin. Väärinymmärryksiä puutteellisen tiedon ja/tai osaamisen hallinnan vajavaisuuden vuoksi on varmasti tapahtunut, mutta niiden oikaisemiseksi ja takia on ollut tärkeää, että on järjestetty aina tarvittaessa uusia palavereja ja tilaisuuksia, jolloin säännöllisesti on päästy käymään läpi jokaista askarruttavia asioita sekä kerrattu asioita. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen puolin ja toisin esihenkilön ja muiden työntekijöiden välillä on ensiarvoista ja tärkeää. Reaaliaikaisena järjestetyt etätaapaamiset ovat luoneet yhteishenkeä, ja tarpeen mukaan ollaan opeteltu samalla myös reaaliaikaisen videon hyödyntämistä tapaamisten elävöittämiseksi.

Kuviossa on 5 on esitelty etätyöskentelyä tukevia toimia, jotka mahdollistavat etätyön onnistumista ja helpottavat etätyön rakentumista hyväksi toimintamalliksi erilaisissa tilanteissa. Johdon osoittama tuki ja esimerkki sekä kommunikaatio ja yhteydenpito ovat ensiarvoisen tärkeitä etätyöskentelyn onnistumisen kannalta. Vastuuhenkilöt sekä erilaisten tiimien ja työryhmien toiminta auttavat etätyöskentelyä onnistumaan toimintamallina ja antaa etätyöskentelylle mahdollisuuden vakiintua pysyvämmäksi toimintamalliksi. Valmiiden ja hyväksi havaittujen toimintamallien hyödyntäminen työelämässä sekä niiden päivittäminen antaa mahdollisuuden onnistua etätyöskentelyn osalta samalla tavoin kuin normaalissa toimistotyöskentelyssä, jossa työryhmä voisi toimia fyysisesti samoissa tiloissa. Etätyöskentelystä on mahdollista tehdä jatkossakin toimiva työn teon malli, nyt kun kuitenkin on jo useamman vuoden ajan monessa organisaatiossa harjoiteltu koronaepidemian takia mallin käyttöönottoa nopealla aikataululla.

Etätyöskentelyä tukevia toimia



Kuvio 5. Etätyöskentelyä tukevia toimintoja (mukailtu The Diversity & Flexibility Alliance 2020)

3.4.2 Suoritusten johtaminen

Eri organisaatioiden henkilöstölleen järjestämiä kehityskeskusteluja ja toteuttamista on ollut tärkeää jatkaa myös koko pandemia-ajan läpi. Kehityskeskusteluissa esihenkilö ja toimihenkilö voivat käydä yhdessä läpi mennyttä ja tulevaa vuotta. Keskustelun tavoitteena on tarkastella saavutuksia ja asettaa erilaiset tavoitteet. Painopiste on tulevan vuoden suunnittelussa. Kehityskeskustelu kannattaa jakaa useaan osaan vuoden aikana ja palata keskustelun teemoihin säännöllisesti. (Kela 2021.) Kehityskeskustelussa voi nousta keskustelun aikana esille monenlaisia ja erilaisia kysymyksiä, mutta myös haasteita sekä odotuksia esihenkilön suuntaan. Toisaalta työntekijän tunteellinen purkaus toisinaan vahvastikin on esihenkilölle vahva osoitus siitä, että työntekijä esittää toiveen saada apua ja ratkaisumalleja haastavaan tilanteeseensa. (Tarvainen 2021.)

Keskustelun aikana on tärkeää, että seuraavat asiat tulevat käytyä läpi: tavoitteiden asettaminen, työhyvinvointi ja sen tavoitteet, osaaminen omassa työtehtävässä, osaamisen kehittäminen ja sen tavoitteet seuraavalle kaudelle, uratavoitteiden läpikäynti ja työelämä-

suunnitelman laatiminen, suorituksen arvioiminen. Tavoitteiden toteutumista seurataan palautekeskusteluissa. Kehityskeskustelulomakkeelle kirjataan keskusteluista keskeiset asiat. Esihenkilön on tärkeä antaa palautetta oikea-aikaisesti. Tavoiteltavaa on käydä hyviä keskusteluja pitkin vuotta. Tavoitteita voidaan tarvittaessa tarkistaa vuoden aikana. Valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti esihenkilö tukee toimihenkilöä ottamaan vastuuta suoriutumisestaan ja kehittymisestään. Myös toimihenkilö voi kirjata kehityskeskustelulomakkeelle palautekeskustelujen keskeisen sisällön tai nostaa keskusteluun asioita. Vuoden loppussa tai viimeistään ennen seuraavaa palkkakeskustelua arvioidaan tavoitteiden toteutumista, mikä tukee palkkakeskustelussa tehtävää työsuorituksen arviointia. (Kela 2021.)

Säännölliset ja toimivat kehityskeskustelut auttavat työntekijöitä jaksamaan sekä ne voivat antaa ratkaisevia avaimia työntekijöiden kokemiin solmu- ja ongelmakohtiin työelämässä (Tarvainen 2021).

3.4.3 Luottamuksen rakentaminen

Tasainen ja säännöllinen yhteydenpito esihenkilön ja työntekijöiden välillä luo luottamusta ja omalta osaltaan turvallisuuden tunnetta. Sosiaalisten tilaisuuksien ja hetkien ei tarvitse olla virallisia vaan päinvastoin. Epävirallisten keskusteluhetkien avulla voidaan varmistaa ja edistää yhteisöllisyyttä ja autetaan työntekijöitä tuntemaan yhteenkuuluvuutta. Yhteiset keskusteluhetket auttavat myös olemaan yhteydessä muihin tiimin jäseniin ja kynnyksen yhteydenottamiseen toiseen madaltuu ja helpottuu. Säännöllisyys auttaa luomaan rutiineja ja osaltaan edesauttaa työn sujuvuutta, kun tapaamisista tulee osa arkea eivätkä ne ole vain sattunnaisia ja irrallisia tapahtumia.

Luottamus toiseen tarkoittaa sitä, että on valmis antamaan itseään koskevaa valtaa päättää asioista toiselle henkilölle tai jollekin muulle taholle. Tällaiseen tilanteeseen kuuluu myös aina osaltaan tietynlainen valta-asetelma ja se olettaa, että toinen osapuoli on tavallaan toisen armoilla ja haavoittuvainen. (Sarkkinen 2019.) Jotta organisaatio voisi menestyä, luottamuksen tulee toteutua ja sen on oltava edellytys toiminnan onnistumiselle. Kun luottamusasiat ovat kunnossa, ei erilaisia resursseja kuten aikaa ja rahaa tarvitse tuhata ja hukata turhaan henkilöstön ja työntekijöiden kontrolloimiseen. Tällaisessa tilanteessa luottamuksen ollessa kunnossa voidaan todella luottaa siihen, että etätyötä tekevät henkilöstön jäsenet todella tekevät sitä mitä heidän pitäisikin tehdä ja mihin etukäteen suunnitellut varat on sijoitettu. (Sarkkinen 2019.)

3.4.4 Hyvinvointi

Esihenkilön ja työntekijän nopeat yhteydet matalalla kynnyksellä työntekijän työhyvinvoinnin ja terveyden varmistamiseksi on tärkeää pitää yllä etätyöaikana. Niitä voidaan toteuttaa mahdollisuuksien mukaan, vaikka joka päivä puhelimitse tai viestisovelluksin. (Työterveyslaitos 2022a.) Kelassa pikaviestintävälineenä on Skype, joka on jokaisella työntekijällä käytössä päivittäisenä työvälineenä.

Hyvä henkilöstökokemus syntyy innostuksesta ja hyvinvoinnista työssä. Hyvinvoivassa työyhteisössä työt sujuvat, jokainen kokee työn imua ja kaikki tekevät työtä yhteisten tavoitteiden eteen. Toiminta on tehokasta ja vaikuttavaa ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Luonteva vuorovaikutus rohkaisee ottamaan esille vaikeatkin kysymykset. (Kela 2022.)

Jokaisen työntekijän on myös etätyössä huolehdittava siitä, että omat voimavarat riittävät ja ne antavat omalta osaltaan lisää työkaluja oman työn tekemiseen. Johtamisen tavoitteena on tukea yksilöä, ryhmää ja koko organisaatiota kehittymään ja uudistumaan tavalla, jossa työnteon tehokkuus ja työhyvinvointi ovat tasapainossa. Tavoitteena on johtaa henkilöstöä ammattimaisesti valmentavalla otteella. (Kela 2021b.)

Esihenkilö pyrkii työssään saamaan oman työyhteisönsä jäsenistä esiin jokaisen työntekijän omat ja hyvät ominaisuudet ja tukemaan niitä. Henkilöstön innostaminen, haastaminen ja kyseleminen antavat mahdollisuuden tuoda esiin omia vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita. Jokainen työntekijä saa omalta esihenkilöstöltään työkaluja ja tukea omaan arjen työhön. Tällä tavoin jokainen voi myös saada kannustusta omaan työhön ja vastuun ottaminen omasta työelämässä kehittymisestä kasvaa ja antaa taas intoa tehdä omaa työtä isommalla volyyymillä.

3.4.5 Ongelmien ratkaiseminen

Etätyöaikana on tärkeää, että jokainen voi kysyä asioista ja selvittää epäselviä asioita esihenkilön avustuksella ja neuvoilla. Epidemiatilanne on luonut jo pitkään ja luo vastaisuudessaakin paljon huolia ja ahdistusta, väärinkäsityksiä ja myös huhuja, jotka voivat jäädä mieleen pitkäksi aikaa. Tämän takia pitää olla mahdollisuus matalalla kynnyksellä kysyä esihenkilöltä tai omalle kohdalle nimetyltä vastuuhenkilöltä mieltä askarruttavista asioista. Työpaikan toimintakulttuurin tulee olla kirkas ja avoin, toimintatapojen kaikille tuttuja ja tavoitteiden selkeitä. Esihenkilön mahdollisuudet tehdä erilaisia havaintoja työn sujumisen suhteen ja työntekijöiden hyvinvoinnin osalta on haastavaa etätyössä, kun toisia ei nähdä reaaliajassa säännöllisesti. Kun yhteydenpito on säännöllistä ja ajantasaista esihenkilön

puolelta henkilöstöön ja myös toisin päin, se auttaa varmistamaan, että asiat sujuvat myös etätyön aikana. (Työterveyslaitos 2022a.)

Jo ennen koronapandemian alkua ollut monessa organisaatiossa säännöllisenä toimintatapa erilaisten ja monimuotoisten rutiininomaisesti järjestettyjen palaverien ja ryhmätapaamisten pitäminen ja niihin jokaisen aktiivinen osallistuminen. Kuitenkin laajan etätyön myötä on tullut uudeksi normaaliksi toimintatavaksi, että esihenkilö voi ottaa useammin yhteyttä toimihenkilöihin sekä spontaanimminkin kysellä työntekijöiden kuulumisia, samalla rohkaisten ottamaan ongelmakohtia esille ja kaikille keskusteltavaksi sekä pohdinnan alle. Tämä mataltaa jokaiselle toimihenkilölle kynnystä kysyä asioista ja vie keskustelutilanteita rennompaan ja välittömämpään suuntaan. Tämä puolestaan taas auttaa siinä, ettei ongelmatilanteiden tapahtuessa kukaan työntekijöistä jää yksin vaan voi saada reaaliaikaisesti keskusteluapua tilanteeseen ja siten voidaan välttyä siltä tilanteelta, että jokin asia jäisi mieleen aiheuttamaan stressiä ja ahdistumisen tunteita. Epidemiatilanne on jo useamman vuoden ajan koetellut jokaisen jaksamista, jonka vuoksi on tärkeää, että asioita voidaan tehdä matalalla kynnyksellä ja niitä helpottaen. Epidemiatilanteen myötä luottamuksen rooli on entisestään korostunut, kun esihenkilön tulee keksiä uusia keinoja osoittaa työntekijöille omaa huolenpitoaan, arvostusta sekä kiinnostusta työntekijöiden tekemisiä kohtaan, ilman että se voisi alkaa jonkun mielestä tuntua liialliselta kyttäämiseltä. Tämä on haastavaa ja voi tuoda eteen uusia ongelmakohtia ratkaistavaksi. (Ziemann 2020.)

3.5 Johtajuus

Jokaisessa organisaatiossa hyvä ja onnistunut johtaminen luo vahvaa pohjaa sille, että työt onnistuvat ja jokaisella organisaatiossa työskentelevällä taholla on hyvä olla työympäristönsään. Työt sujuvat, kun kaikki tietävät mitä pitäisi tehdä ja milloin. Parin viime vuosikymmenen aikana on siirrytty vauhdilla autoritäärisen johtamisen kulttuurista moderniin johtajuuteen. Uudenlainen johtajuus haastaa mutta luo myös mahdollisuuksia. (Sinervo 2020.) Etätyöhön siirtyminen pandemian aikana antoi isomman potkun johtamisen ja kaiken työelämän muutoksella, kuin kukaan osasi odottaa. Muutos tapahtui nopeasti ja ilman ennakkovaroituksia. Keväällä 2020 tapahtui monia muutoksia niin työelämässä, kuin etätyön vuoksi myös koulutuksen, opiskelun ja kaupan- ja hankinnan aloilla (Harju 2020). Kun työelämä joutui muutokseen nopeasti, on myös johtajuuden eri muotojen pitänyt mukautua uuteen tilanteeseen alkamalla toimia uusien toimintamallien tavalla. Ihmisten sosiaalisten kohtaamisten ja kontaktien väheneminen tapahtuu nopeammin ja tehokkaammin, jollei niitä johdeta. (Harju 2020.) Pandemian aikana on eri tahoilla koetettu muistuttaa siitä, että katseen tulisi suuntautua rohkeasti kohti tulevaa ja että pitäisi vain sitkeästi etsiä hyviä asioita ym-

päriiltä ja näin luoda positiivista henkeä työyhteisöihin ja kaikkialle ympärille. Suuren muutoksen äärellä saattaa usein tuntua siltä, että tiedot ja taidot olisivat hetkellisesti hukassa tai asioihin voi olla kriisitilanteen keskellä vaikeaa tarttua. Kuitenkin muutostilanne ja kriisi aiheuttavat myös aina mahdollisuuden tarttua asioihin uudella rohkeudella ja sellaisella asenteella, että kaikesta selvittää ja päästään ylös, ja parhaassa tilanteessa vielä saadaan aikaiseksi jotain uutta ja mullistavaa jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa. Paluuta entiseen ja niin sanottuun vanhaan normaaliin ei kannata tehdä, eikä se ole edes mahdollista. Uusi normaali työelämässä vaatii uusia toimintamalleja, työkaluja, muutoksia työskentely- ja toimistotiloissa sekä johtamisen ja ennen kaikkea varsinkin ajattelumallin muutoksia. Työn suunnittelusta ja organisoinnista tulee osa johtamisen normaalia tilaa ja kokonaisosaamista. (Harju 2020.)

3.5.1 Johtaminen etätyössä

Etätyön tekeminen on monin tavoin lähityöpisteessä tai toimistopaikalla työskentelyä vapaampaa, mutta toisaalta samalla tuo paljon monenlaista vastuuta niin työntekijälle kuin johtavassa asemassa toimivalle toimihenkilöllekin. Etätyö on luonteeltaan joustavaa sekä vapaaehtoisuuteen, sopimukseen ja sääntöihin perustuvaa työn tekemistä jossakin muissa tiloissa, kuin työnantajan määräämässä varsinaisessa työskentelypisteessä (TTK 2017). Erilaisten digitaalisten ratkaisujen avulla voidaan etätyötä ja sen tekemistä tukea ja niiden myötä myös työntekijöiden verkostoituminen ja vuorovaikuttaminen voivat tehostua ja olla ylläpidettävissä. Kun työtä tehdään etänä ja työn tekeminen on virtuaalista toimistolla työskentelemisen sijaan, on erilaiset vuorovaikutusmallit sekä käsitteet ajasta ja paikasta myös erilaisia, kun työryhmän jäseniä ei nähdäkään varsinaisesti kasvokkain vaan virtuaalisten työvälineiden kautta ja välityksellä.

Tehtiin työtä sitten läsnä omalla toimistopaikalla tai etätyönä, johtajuuden pitää olla hyvää ja kannustavaa. Johtaminen on työntekijöiden ohjausta, hyvä johtaja antaa palautetta, kannustaa ja tukee, mutta myös valvoo tehtyä työtä ja puuttuu aina tarvittaessa epäkohtiin ja asioihin jotka eivät toimi. Peruseriaatteiden lisäksi johtamiseen liittyviä tarpeita on sen mukaan, minkälaisen yhtälön työyhteisö ja sen jäsenet muodostavat. Toisinaan esiintyy tarvetta asioihin puuttumiselle ja ohjaamiselle, mikäli työyhteisön jäsenistä osa tarvitsee tehokkaampaa ja voimakkaampaa ohjausta ja kannustamista työnsä tekemisen tueksi. Koska etätyö edellyttää työntekijältä vahvaa kykyä johtaa itseään ja omaa työtään, ei etätyön tekeminen sovi jokaisella eikä tarvitsekaan sopia. (TTK 2017.) Kuitenkin koronaepidemia on laajasti jo osoittanut nyt kuluneiden vuosien aikana sen, että etätyö sujuu myös laajassa ja suuressa mittakaavassa eikä sen tekemistä tulisi vain sen vuoksi rajoittaa, että jokaiselle työntekijälle se ei sovi eikä ole sopivin työn tekemisen muoto.

Esihenkilöt seuraavat omien työyhteisöjensä työntekijöiden työn tekemistä ja saavutettavia sekä ennalta määriteltyjä tavoitteita ja niiden toteutumista jokaisen työntekijän kohdalla erikseen, kuin myös ryhmätasolla eri organisaatioiden toimintamallien mukaisesti. Etätyön ollessa laajasti käytössä Suomessakin monella alalla ja eri organisaatioissa alkuvuodesta 2020 alkaen, on esihenkilöiden ollut tärkeää myös seurata sitä, miten ja mistä työntekijöiden työaika on muodostunut, mitä asioita on ollut vaikuttamassa siihen, miten ja miten paljon tulosta on syntynyt ja kuinka työntekijät on poikkeusaikana jaksaneet työtä tehdä. Monissa organisaatioissa henkilöstön on ollut mahdollista vastata organisaatioiden laatimiin kyselyihin, joissa on kartoitettu sitä, miten henkilöstön jaksaminen näkyy koronaepidemian aikana tehdyssä työssä, ja toisaalta miten jaksaminen kuvautuu organisaatiotasolla valtakunnallisesti. Aina on muistettava myös se, että vaikka tärkeää on saada normaali työ toimimaan ja pysymään hyvällä tasolla, on katsottava myös aina tulevaisuuteen ja mietittävä keinoja työn tekemisen uudistumiselle ja kehittymiselle kaikilla työn tekemisen osa-alueilla. Työntekijöiden ja organisaation koko henkilöstön stressiin ja kuormittumiseen tulee olla jatkuva seurantalinja ja mikäli huolenaiheita ilmenee ja niitä tulee esille, on niihin myös reagoitava nopeasti ja oltava valmiina ottamaan ne huomioon tarvittavien jatkotoimenpiteiden suorittamisen muodossa (TTK 2017).

Etätyötä tehdessä on huomioitavaa, että vuorovaikutus työntekijöiden ja esihenkilön välillä toimii ja on mutkatonta ja sujuvaa. Hyvä esihenkilö saa osaltaan luotua edellytyksen sille, että työtä on mahdollista tehdä hyvin ja turvallisesti missä työskentelypisteessä tahansa. Tiedonkulun pitää olla ajantasaista ja selkeää, tosin tehokkaan vuorovaikutuksen edellytyksenä on jokaisen ryhmän jäsenen aktiivisuus ja osallistuminen siihen, että vuorovaikutusta ylläpidetään ja sitä voidaan kehittää työn luonteen muuttuessa. Useissa organisaatioissa sähköpostien ja muiden sähköisten viestintävälineiden käyttö on ollut työntekijöille tuttua jo vuosien ajan, koronaepidemian aikana niiden käyttö on vahvistunut entisestään yhteydenpidon välineenä. Erilaiset työvälineet ja käytettävät ohjelmat ja ohjelmistot päivittyvät ja niitä päivitetään säännöllisesti, jotta ne toimivat hyvin ja mutkattomasti. Koska etätyön tekeminen ei sovi jokaiselle työntekijälle, on myös erilaisten laitteiden perehdyttämiseen tarvittaessa otettu erikseen aikaa sellaisten työntekijöiden kohdalla, joille välineiden uusi ja laajempi käyttö ei ole ollut tuttua ja niiden käyttöön on tarvittu enemmän opastusta ja käytän harjoittelemiselle aikaa. Virtuaalisten kahvitilaisuuksien ja palaverien pitäminen verkossa, on tuonut uutena asiana monessa työpaikassa läsnä pidettäviin kokouksiin verrattuna videokuvan käytön mahdollisuuden sekä omien ideoiden ja ajatusten jakamisen muille piirto-työkalujen ja jaettavan näytön sisällön muodoissa.

Kun etätyötä on tehty laajasti jo muutaman vuoden ajan, on ollut myös tärkeää muokata työn seuraamiseen tarkoitettuja malleja uudemmiksi. Esimerkiksi hybridityöpäivien tekeminen alkaa pian muodostua sellaiseksi työmalliksi, mitä voidaan harjoittaa monessa organisaatiossa eri aloilla osana normaalia työntekomallia. Hybridityöpäivänä on mahdollista tehdä osa työpäivästä läsnäolopäivää varten merkityllä työskentelypisteellä toimistolla, ja osa päivästä etätyöpaikassa. Kun työ on etukäteen suunniteltu ja työvuorotettu, ei etätyön tekeminen ja työskentelypisteen vaihtaminen ole ongelmallista, vaan sujuu ja parhaassa tapauksessa tuo toivottua vaihtelua työntekijälle hänen työhönsä. Koska etätyössä on haastavaa esihenkilölle aina huomata jokaisen työntekijän haasteita omassa työssä ja sen tekemisessä, on tärkeää huomioida se, että yhteydenpitäminen ja ongelmakohtista ilmoittaminen tapahtuu viivytyksettä ja rohkeasti. Aktiivinen omien tekemisten ja myös haasteiden vieminen eteenpäin tiedoksi omalle esihenkilölle auttaa niin työntekijää itseään kuin esihenkilöäkin kehittämään työnkuvaa työntekijän tarpeisiin sopivaksi.

3.5.2 Etätyön hyviä käytäntöjä

Ennen ryhtymistä etätyöhön, on niin työntekijän kuin esihenkilönkin sovittava yhteisesti etätyön tekemisestä yhteisesti läpikäydyltä ja allekirjoitetulla etätyösopimuksella. Valmiiksi laaditussa etätyösopimuksessa määritellään ja eritellään esihenkilön ja työntekijän välillä erilaiset asiat, jotka vaikuttavat etänä tehtävään työhön ja sen luonteeseen: etätöiden määrä, aikataulu, kustannukset, sopimuksen kesto, muut tarpeelliset seikat sekä työpaikalla yhdessä sovitut toimintatavat. Sovittaessa on otettava huomioon työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu. (TTK 2017.) Useilla eri aloilla työskentelevien työntekijöiden etätyösopimuksessa on voitu kartoittaa työn tekemisen tietoturvallisuus etätyöpisteessä, sekä yhdessä sopien etätyön laajuus omien voimavarojen ja etätyöhalukkuuden mukaisesti, toki myös huomioon ottaen koronaepidemian asettamat terveyden kannalta tärkeät turvallisuusvaatimukset. Monet eri organisaatioiden työntekijöistä ovat jo ennen epidemiaa tehneet jollakin asteella myös etätyötä toimistotyön ohessa. Kirjallisesti laaditut etätyösopimukset on ollut mahdollista laatia esimerkiksi joko määräajaksi tai toistaiseksi voimassa olevaksi, työntekijän ja esihenkilön keskusteltua työntekijän edellytyksistä ja mahdollisuuksista tehdä työtään etänä.

Usein monessa organisaatiossa työajan seurannasta vastaa työntekijä itse ja esihenkilö organisaation omien mallien mukaisesti. Jokainen työntekijä seuraa omaa työtään suorittamalla ennakkoon ilmoitettuina ajankohtina työajan raportointia, viikkotasoisesti raportoidulla omaa työaikaan oman organisaation sisäisen ohjelmiston avulla. Jokaisena työpäivänä tehty työ viedään taulukkoon, joka ohjelmallisesti sitten laskee mihin työtehtäviin työaika on käytetty minkäkin ajanjakson puitteissa. Kun työntekijällä on ennalta tiedossa menoja ja

omia asioita, jotka vaikuttavat työaikaan ja työn tekemiseen, on niistä hyvä ilmoittaa ajoissa esihenkilölle, jotta kaikki asiat voidaan ottaa huomioon työn aikaansaannoksia ja myös työn suunnittelua tehtäessä. Työntekijän kannattaa olla itse tarkkana tekemästään työstä ja omista tehdyistä työtunneistaan, ja niitä kannattaakin aina laittaa itselleen muistiin ja kirjata tehdyt tunnit itselle ylös (Työsuojelu 2022).

Työntekijöillä on käytössä etätyössä oman työnantajan tarjoamat työvälineet, joiden kuljetamisesta ja kunnossapidosta vastaa työntekijä itse etätyötä tehdessään. Kannettava tietokone, kuulokkeet ja matkapuhelin ovat ne työvälineet, jotka työntekijällä on usein oltava käytössä ja mukanaan sovittuina työnantajan kanssa työaikoina. Organisaatioissa määriteltynä aikoina työpäivän aikana on työntekijän oltava usein tavoitettavissa joko tietokoneen välityksellä tai puhelimitse. Esihenkilön kanssa sovitusti on mahdollista tehdä muutoksia ja joustoja aina työpäiviin ja -viikkoihin sen mukaan, miten työntekijän tilanteissa muutoksia tapahtuu. Työssään työntekijällä on oltava käytössään aina ainoastaan sellaisia työvälineitä, jotka ovat kyseessä olevaan työhön sopivia ja siihen tarkoitukseen hankittuja sekä osoitettuja. Työntekijän itse tulee huolehtia siitä, että työvälineet pysyvät kunnossa ja niiden toimintakyky on hyvä koko niiden käyttöajan ajan. (Työsuojelu 2021.)

4 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteuttaminen

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmän valinnassa tuli ottaa laajasti huomioon se, miten monella eri tavalla työn tekemistä etätyönä tai toimistolla voidaan tutkia ja erilaisia asioita havainnoida sekä tarkastella. Suuri osa Eteläisen eläkeryhmän eläketiimien työntekijöistä on työskennellyt vuoden 2020 alkupuolelta saakka kotietätyössä. Ennen koronapandemiaa eläketiimit ovat olleet jakautuneena useammalle paikkakunnalle ympäri eteläistä Suomea, jonka vuoksi fyysisesti tapaamisia tiimiläisten kesken on ollut todella harvoin. Tämän takia laajaan etätyöhön siirryttyämme on yhteinen yhteydenpito saanut jälleen uusia muotoja, ja esimerkiksi säännöllinen yhteyden ylläpitäminen kaikkiin tiimin jäseniin on ollut haastavaa ja toisinaan hyvinkin epäsäännöllistä. Tämä on ollut vaikuttamassa osaltaan myös siihen, kun valitsin työhöni tutkimusmenetelmää.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin yhdistäen sekä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta että kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä, joka lähetetään sähköpostitse Kelan eteläisen eläkeryhmän eläketiimien henkilöstölle. Kysely toteutettiin Questback-kyselytyökalulla. Yhteensä eläkeryhmän eläketiimeissä on ratkaisuasiantuntijoita sekä esihenkilöitä 86 kappaletta. Kun käytetään kvantitatiivista tutkimusta, voidaan selvittää erilaisiin lukumääriin ja prosentuaalisiin osuuksiin liittyviä kysymyksiä, sekä selvittää eri asioiden keskinäisiin suhteisiin ja riippuvuuksiin välisiä yhteyksiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää myös tutkittavan aihealueen sisällä tapahtuneita muutoksia, eli tässä työssä etätyön vaikutuksia ja muutoksia etätyön luonteessa koronapandemian aikana. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Kun käytetään kvalitatiivista tutkimustapaa, voidaan selvittää ja kerätä sellaisia asioita ja tietoja, jotka tarkemman mittaamisen sijasta ennemminkin kuvailee tutkittavaa asiaa ja aihealuetta (Jyväskylän yliopisto 2021). Laadullista tutkimusta tutkimus on silloin, kun tutkitaan tutkittavan aiheen laatua ja ominaisuuksia kokonaisvaltaisesti ja laajemmin. Tämän opinnäytetyön aiheen luonteen vuoksi useiden eri tutkimusmenetelmien käyttäminen on tarkoituksenmukaista ja osuvaa. Kvalitatiivisessa tutkimustavassa etukäteen laadittujen kysymysten lisäksi tutkimukseen osallistuvat henkilöt saavat vapaamuotoisesti kertoa aihealueeseen liittyvistä kokemuksistaan ja mielipiteistään, tässä työssä vastaamalla kyselyn osioon jossa vapaamuotoisesti voivat kertoa omia kokemuksiaan (Tilastokeskus 2022 a).

Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkimukseen käytettävän otoksen tulee olla riittävän suuruinen. Määrällisen tutkimuksen tukena on yleisesti ottaen hyväksyttyä

käyttää kysymyslomakkeita, joissa on annettu kyselyyn vastaajille valmiita vastausvaihtoehtoja joita vastauksen voi sitten valita itselleen sopivimman vaihtoehdon mukaisesti. Tutkimuksen avulla saatuja tuloksia voidaan sitten raportoida erilaisin taulukoin ja kuvioin. Kvantitatiivisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkimuskohteen olemassa oleva tilanne voidaan havainnollistaa ja saada hahmotettua tutkimuksen lukijalle. Kvantitatiivinen tutkimus kuvaa ja tulkitsee yhteiskuntailmiöitä tieteen yleisen logiikan mukaisesti soveltamalla tilastotieteen menetelmiä saatuihin aineistoihin suhteuttamalla, johtopäätösten tekemiseksi. (Tilastokeskus 2022b.)

Tämä opinnäytetyö ja tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksen keinoin. Tapaustutkimus tutkii muutamaa tai jotakin tiettyä tutkimuskohdetta ja analysoi sitä. Työn tutkimuskohteena on Kelan eteläisen eläkeryhmän eläketiimien toimihenkilöt ja esihenkilöt. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on löytää tutkittavasta aihealueesta yksityiskohtaisia ja koko työyhteisöä kiinnostavia tietoja. Tapaustutkimuksen avulla saatuja tietoja voidaan hyödyntää, kun tutkitaan tutkittavan aiheen yleisempää merkitystä ja laajuutta. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Tutkimuksen ja opinnäytetyöni kautta voidaan tarkastella Kela-työn tekemistä ja sen tulevaisuutta etätyön jatkumisen näkökulmasta, ja sen avulla voidaan myös lisäksi pyrkiä tunnistamaan vaikkapa joitakin kehittämisalueita, joilla taas voidaan saavuttaa hyötyä taloudellisesti ja organisaationallisesti Kelassa laajemmassa mittakaavassa. Opinnäytetyöni katsookin etätyön tekemistä ja siihen liittyviä asioita sekä digitaalisten työkalujen hyödyntämistä nykyhetkestä eteenpäin ja kohti tulevaisuutta, päätellen osittain myös jo tulevaisuudessa tapahtuvia mahdollisia muutoksia.

4.2 Kyselyn toteutus

Työssäni tarkastellaan etätyön tekemistä ja työn johtamista digitaalisin keinoin. Tutkimus kartoittaa Kelassa tehtävän etätyön tilannetta nyt, huomioon ottaen myös työntekijöiden itseohjautuvuuden sekä tulevaisuuden työelämän muutokset, jotka vaikuttavat työn tekemiseen. Tutkimuksen kohteina ovat Kelan eläkeryhmän työntekijöiden työn tekeminen etätyön mallin mukaisesti sekä toimistotyössä koronapandemian aikana. Taustatietona työssäni ovat oma työkokemukseni Kelassa ratkaisuasiantuntijan sekä palveluasiantuntijan työtehtävistä, keräämäni ja havaitsemani asiat työn tekemisestä ja en muutoksista niin etätyössä kuin toimistolla tehtävästä työstä, sekä jo tehdyt suunnitelmat tulevista Kelan työelämän muutoksista ja olemassa olevat tiedot koronapandemian aikana muuttuneesta etätyökulttuurista sekä laajoista etätyösuosituksista. Perustiedot eläketiimi 5 sekä EOP-ratkaisukeskuksen osalta olen kerännyt perustuen omaan tietooni ratkaisuasiantuntijana sekä Kelan yleisiin tietoihin työntekijöistä ja Kelassa tehtävästä työstä valtakunnallisesti.

Kyselylomake etätyöstä ja sen sujuvuudesta lähetettiin sähköpostitse vastattavaksi eläkeryhmiin tiimeille ja esihenkilöille Kelan sisäisen tiedonkeruusta vastaavan yksikön toimesta maaliskuun 2022 lopulla, 28.3.2022. Kysely toteutettiin Questback-kyselytyökalulla. Kyselylomake on liitetty tämän työn liitteeksi ja kysymykset olivat kyselyyn vastaajille nähtävillä saman muotoisina kuin miten ne kuvautuvat liitteessä (liite 2). Kyselylomakkeen kysymykset liittyivät etätyöhön ja työn tekemiseen Kelassa. Kyselyssä kysytään kysymyksillä minäkäläiseksi eläketiimien työntekijät arvioivat työn tekemisen olevan Kelassa ja olisiko heillä kehitysehdotuksia, toiveita, kommentteja ja niin edelleen. Etätyön positiivisia ja negatiivisia kokemuksia kerättiin myös kyselyn avulla. Kyselyssä vastaajille annettiin mahdollisuus myös vastata ja kertoa kokemuksistaan ja ideoistaan vapaamuotoisesti. Vastausaikaa kyselylle annettiin kyselyn lähetysajankohdasta alkaen kaksi viikkoa. Kyselyn lähettämisen ajankohta ei Kelassa normaalisti ole erityisen kiireistä aikaa asiakkaiden hakemusten käsittelyn suhteen, joten kyselyyn voitiin odottaa normaalia vastausaktiivisuutta. Verraten siihen, että kysely lähetettäisiin vaikkapa vuodenvaihteessa tai kesäaikana, jolloin on ruuhkaa ja kiirettä hakemusten käsittelyn parissa johtuen esimerkiksi työntekijöiden loma-ajoista sekä kausittaisesta hakemusten käsittelyn ruuhkautumisesta. Oletettavissa siis oli, että kyselyyn olisi voinut vastata mahdollisimman moni kohderyhmän vastaajista. Kyselyn kysymykset laadittiin selkeiksi ja yksinkertaisiksi, jotta jokaiselle kyselyyn vastaajalle olisi helppoa kysymyksiin vastata ja toisaalta myös niin, että jokainen kyselyyn vastaaja ymmärtäisi kysymykset samalla tavoin ja vastaisi sen mukaisesti esitettyihin kysymyksiin.

Kyselyn saatteeksi kyselyn vastaanottajille lähetettiin sähköpostitse saatekirje, jossa selvitettiin kyselyn taustaa ja tarkoitusta. Saatekirjeessä vastaanottajille kerrottiin, että kysely suunnattiin Kelan eteläisen eläkeryhmiin tiimien toimihenkilöille sekä esihenkilöille (liite 1). Linkki kyselyä varten sijoitettiin työ sähköpostiin lähetettävään viestiin liitteeksi. Saatekirjeessä kerrottiin vastaajille, että kyselyn tuloksista laaditaan tutkimuksen osa, jossa kyselystä saatuja vastauksia verrataan aiheesta olemassa olevaan tietoon ja voidaan antaa kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten. Kyselyyn vastaavien kohderyhmän edustajien tietoon saatettiin saatekirjeellä myös se, mitä opinnäytetyö tulee pitämään sisällään pääsääntöisesti ja käsittelemään, jotta kyselyyn vastaajat saivat taustatietoa siitä mihin kyselyn vastaukset tulevat myöhemmin liittymään. Kyselyn raportoinnin osalta tulosten läpikäynti ja niiden tulkitseminen kerrottiin kyselyyn vastaaville tapahtuvan opinnäytetyön tekijän toimesta. Opinnäytetyön sisällön osalta vastaajille annettiin tiedoksi, että ”opinnäytetyön avulla etsitään vastauksia sekä parannelmaehdotuksia, etätyön toimivuuteen sekä sen nykytilaan Kelan eteläisessä eläkeryhmiin, sekä tarkastellaan etätyön tekemistä koronaepidemian aikana Kelan eläkeryhmiin. Työn tavoitteena on etätyön toimivuuden parantaminen ja yhteishengen parantaminen etätyötä tehdessä.” Saatekirjeen tarkoituksena oli myös tehdä

kyselystä vastaajille kiinnostava tilaisuus saada kyselyyn vastaamalla antaa omia näkemyksiään ja kokemuksiaan etätyön tekemisestä julki. Sähköpostin käyttäminen on kaikille helppoa ja arkipäiväistä Kelan työssä, joten kyselyyn vastaaminen sähköpostitse lähetetyn linkin kautta oli jokaiselle vastaajalle helppoa ja käytännönläheistä. Jotta vastausprosenttia olisi saatu kasvatettua mahdollisimman korkeaksi, lähetettiin kyselyn vastaanottajille sähköpostitse myös muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Muistutusviesti lähetettiin viikkoa sen jälkeen, kun alkuperäinen linkki kyselylomakkeeseen oli vastaajille lähetetty. Muistutusviesti löytyy myös liitteenä tämän työn liiteluettelosta (liite 3).

4.3 Kyselylomake

Eteläisen eläkeryhmän eläketiimien toimihenkilöille ja esihenkilöille lähetettävässä kyselylomakkeessa kysyttiin etätyöhön ja työn tekemiseen liittyviä asioita, joihin jokainen kyselyyn vastaaja pystyi vastaamaan omin sanoin ja kertoen oman työnkuvan näkökulmasta. Vastausvaihtoehdoissa huomiottiin se, että kyselyyn oli mahdollista vastata siitä huolimatta, tekeekö etätyötä paljon vai ei ollenkaan. Tämän toivottiin osaltaan lisäävän vastausaktiivisuutta.

Taustatiedot omiin vastauksiin jokainen vastaaja on saanut omasta työstään Kelassa ja vastauksen annettiin olla avoimia, jotta jokaiselle olisi mahdollista vastata omiin näkemyksiin ja kokemuksiinsa perustuen. Kyselyn kysymyksiin valittiin kysymyksiin asioita, joiden avulla saatuja vastauksia voitiin verrata Kelassa tehtyyn työhön aiemmin ja nyt epidemia-aikana tehtyyn laajaan etätyöhön. Vastaajien taustatiedot antoivat hyvää taustatietoa eläkeryhmän työntekijöiden iästä sekä siitä, kuinka pitkään Kelassa vastaaja on työskennellyt ja mikä on hänen roolinsa eläkeryhmän työntekijänä. Koska jokainen eläkeryhmässä työskentelevä työntekijä ei ole tehnyt etätyötä, aiemmin tai koronaepidemian aikana, annettiin kyselyssä mahdollisuus vastata myös siitä näkökulmasta, ettei etätyötä välttämättä ole tehnyt ollenkaan. Tämä antoi laajasti mahdollisuuden jokaiselle kyselyn vastaanottajalle vastata omalta osaltaan kyselyyn ja täten edesauttaa sitä, että kyselyn vastausprosentti voisi olla mahdollisimman korkea. Tulevaisuuden jatkokehitysideoiden kannalta ja toisaalta jokaisen vastaajan oman äänen saamiseksi kuuluville, vapaa sana-osio kyselyssä asetettiin antamaan tilaa vastata omin sanoin ja ajatuksin kyselyyn.

Kyselyajan päätyttyä, kyselyn vastauksien perusteella voitiin kerätä kasaan koonti, josta voitiin alkaa analysoida tuloksia, joita vastaukset kyselyn kysymyksiin antoivat.

Kyselyn tuloksia ja niistä tehtyjä ideoita sekä erilaisia johtopäätöksiä alettiin käydä käytännön tasolla läpi tiimipalaverissa. Tiimipäällikön johdolla ja aloitteesta sovittiin yhteisesti, että valmistuneen opinnäytetyön jälkeen tiimin kesken pidetään yhteisiä kokoontumisia ja

palavereita, joissa jokainen tiimiläinen saa vielä omin sanoin kertoa havainnoistaan ja ideoistaan kyselyn tiimoilta. Yhteiset keskusteluhetket tiimien kesken antoivat mahdollisuuden vielä syventää keskustelua etätöön osalta ja sen aihealueen parissa myös yleisellä tasolla laajemmin.

5 Tulokset

5.1 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyössäni esittelen niitä asioita, joita kyselyyn vastanneiden vastauksista saatiin esille, sekä avaan erilaisia kehitysideoita ja kehitysehdotuksia etätöiden osalta mitä vastaajat kyselyyn vastaamalla antoivat julki. Kysely lähetettiin yhteensä 86 vastaanottajalle sähköpostitse, eläkeiimien ratkaisuasiantuntijoille sekä esihenkilöille. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 28 kpl. Vastausprosentti oli noin 35 prosenttia. Etukäteen oli jo pohdinnan alla se, kuinka paljon vastauksia sähköpostitse lähetettyyn kyselyyn voisi saada. Vastaaminen oli täysin vapaaehtoista eikä se sitonut vastaajia mihinkään, kysely myös toteutettiin täysin anonymisti eikä vastaajien henkilötietoja tallennettu minnekään järjestelmiin. Vastausprosentti jäi 35 prosenttiin, joka on melko alhainen vastausprosentti. Kyselyn vastaukset on esitetty eri muodoissa ja kaavioin, jotta tulosten tutkiminen ja analysoiminen olisi selkeämpää ja helpompaa. Jokaisen kyselykysymyksen kohdalla ei kuitenkaan ole kaaviota, joka olisi esitelty tässä työssä graafisesti.

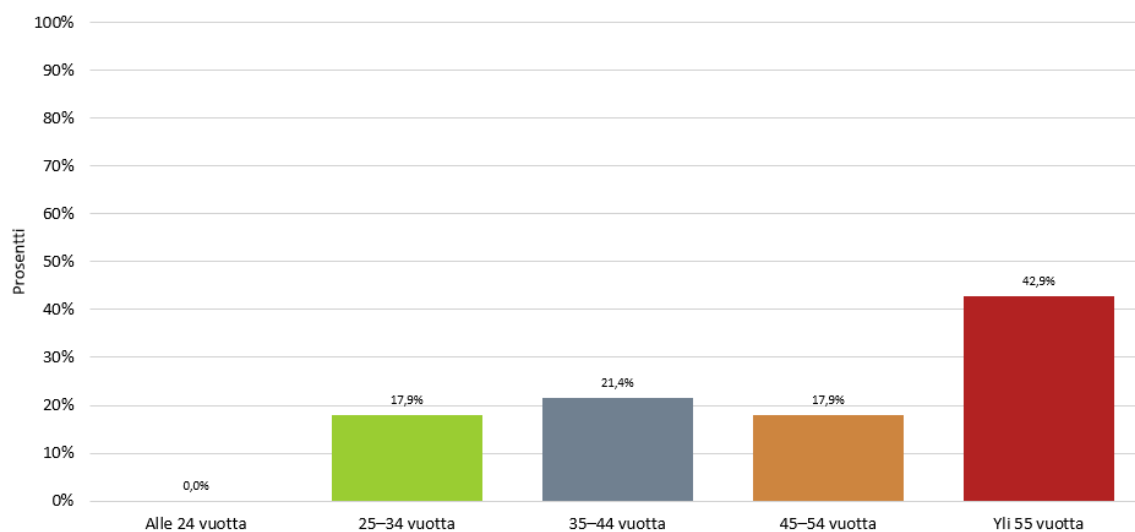
Vastauksia tarkastellessa voidaan huomata, että suurin osa vastauksista annettiin kyselyn alkupäivinä, eli silloin kun kysely lähetettiin vastaajille. Ensimmäisen vastausviikon aikana kyselyyn vastasi 26 kpl vastaajia. Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin vastaanottajille tiistaina 5.4.2022, jonka jälkeen kyselyyn vastasi vielä 2 kpl vastaajia. Tästä voidaan tehdä se johtopäätelmä, että vaikka muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin jokaiselle kyselyn linkin vastaanottajalle, ei se kuitenkaan merkittävästi kasvattanut vastaajien määrää ja vastausprosenttia. Vastauksia ei saatu lisää kuin kaksi kappaletta ensimmäisen vastausviikon vastausmäärään verrattuna. Halukkaat kyselyyn vastaajat siis antoivat vastauksensa kyselyyn heti ensimmäisen vastausviikon aikana. Jokaiseen kyselyn kysymykseen ei ollut vastauspakkoa, vaan vastauksia saattoi tulla jokaisen vastaajan vastauksien mukaisesti vaihtelevia määriä, suhteessa eri vastaajiin. Sanallisten kysymysten ja vastausosoiden vastauksiin oli vastaajilla vapaa sana olemassa, eli niihin he saivat vastata omin sanoin ja omia ideoita esitellen.

5.1.1 Taustatiedot

Kyselyssä kysyttiin aluksi muutamia taustatietoja, jotta tulosten analysointi olisi järkevää. Kyselyssä haluttiin selvittää vastaajien ikäryhmä, työrooli Kelan eläkeryhmässä, pääasiallinen työskentelytoimipiste sekä työskentelyaika Kelassa. Taustatietoja kerättiin kyselyssä siksi, että voitiin selvittää vaikuttaisiko etätöiden tekemiseen toimihenkilön ikäryhmä tai se, kuinka kauan on ollut Kelassa töissä, jonka aikana työvälineet ja työn digitaalisuus ovat muuttuneet merkittävästi. Ennakkokäsityksenä oli se, että tällaisilla tarkentavilla asioilla olisi

vastausten kannalta merkitystä ja ne vaikuttaisivat lopullisiin kyselyn tuloksiin. Pitkän työskentelyajanjakson aikana tapahtuneet työelämän ja työtapojen muutokset voivat ennakkoon arvioituna vaikuttaa siihen, millaiseksi työ ja sen tekeminen koetaan.

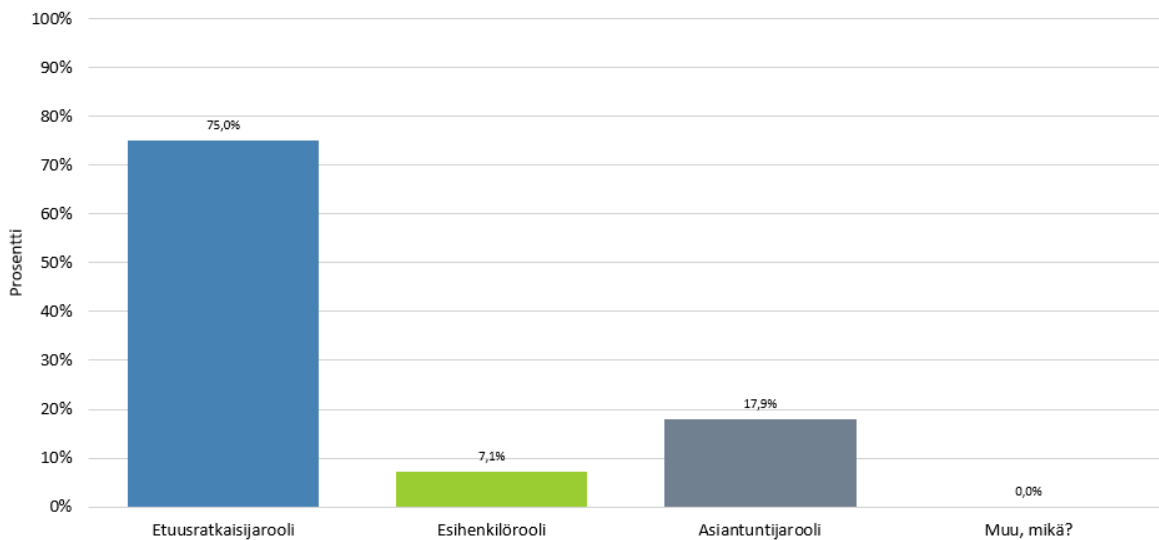
Kuviossa 6 kuvataan vastausten jakautumista pylväsdiagrammikuviolla. Kyselyssä suurin osa vastaajista sijoittui ikäryhmään yli 55 vuotta, heitä kyselyyn vastanneista oli 42,9 %. Tämä vahvisti ennakkoon olevaa käsitystä, koska eläkeryhmässä työskentelee paljon kokeneita ja Kelassa pitkään työskennelleitä asiantuntijoita. Osalla heistä on koko ura saattanut olla Kelan palveluksessa tehtyä työaikaa, joten tulosten vastaukset antoivat perustellun vastauksen ennakkokäsitykselle vastaajien keski-ikästä. Muissa ikäluokissa vastausprosentti jakautui melko tasaisesti. Eläkeryhmään on myös viime vuosien aikana rekrytoitu lisää uutta työvoimaa, joten nuorempien ikäluokkien osuus on odotettavissa kasvussa tulevaisuudessa myös eläkeryhmän henkilöstössä. Suurimman osuuden ikäryhmästä yli 55 vuotta sijoittuneet tulevan olemaan piakkoin eläköityvää työvoimaa, joka tulee ottaa huomioon esimerkiksi siinä, miten uusien työvälineiden ja ohjelmien käyttöä voidaan kouluttaa tehokkaasti ja samalla mielekkäästi, huomioon ottaen käyttäjäryhmän jäsenten valmiudet uuden oppimiseen ja innokkuuden kehittää vielä osaamistaan.



Kuvio 6. Mihin ikäryhmään kuulut? (n=28)

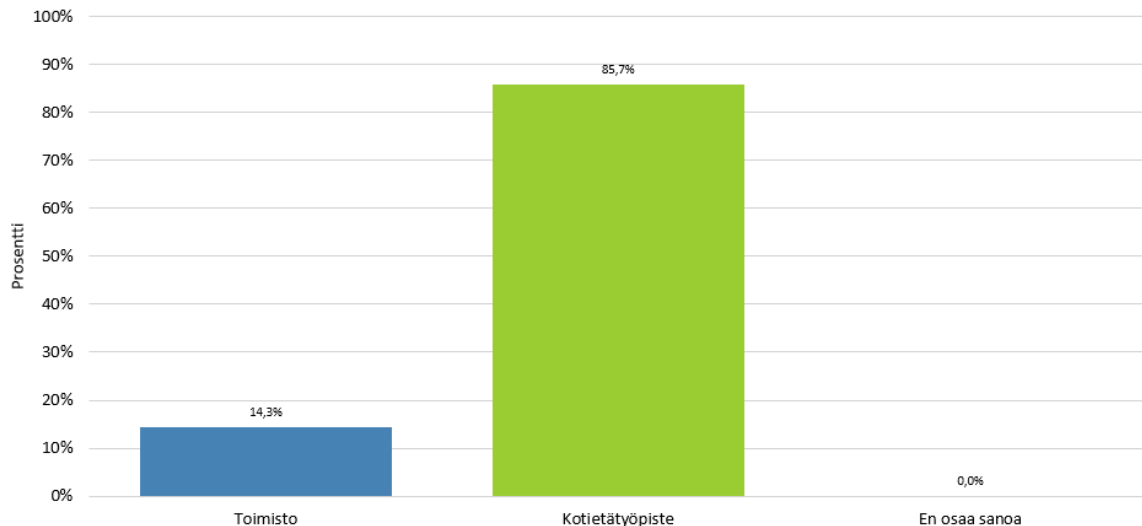
Vastaajien työrooli eläkeryhmässä saattoi ennakkotietojen mukaisesti olla etuusratkaisijarooli, esihenkilörooli tai asiantuntijarooli, tai mahdollisesti jokin muu kuten näiden yhdistelmä. Vastaajilla oli myös mahdollisuus vastata jollakin muulla, itse valitsemallaan, vaihtoehdolla valmiiden vaihtoehtovastauksien sijasta. Tämän kysymyksen avulla saatiin selville, että kysymykseen vastanneista 75 % oli etuusratkaisijan roolissa, 7,1 % esihenkilöroolissa ja 17,9 % asiantuntijarolissa. Kuviossa 7 kuvataan vastauksia kuviomallissa, pylväskuvioin. Saatujen vastausten perusteella suurin osa vastaajista työskentelee pääasiallisesti

etuusratkaisijan roolissa, ja se oli ennakkoon myös odotettu kyselyn tulos. Lukumäärällisesti eläkeryhmässä on suhteessa paljon enemmän etuusratkaisijoita kuin asiantuntijoita, ja toisaalta myös asiantuntijaroolissa työskentelevät olisivat voineet kyselyssä vastata olevansa etuusratkaisijan roolissa, koska se on myös asiantuntijoiden työnimike. Asiantuntijat voivat toimia etuusratkaisutyön lisäksi ja sen ohessa asiantuntijatehtävissä.



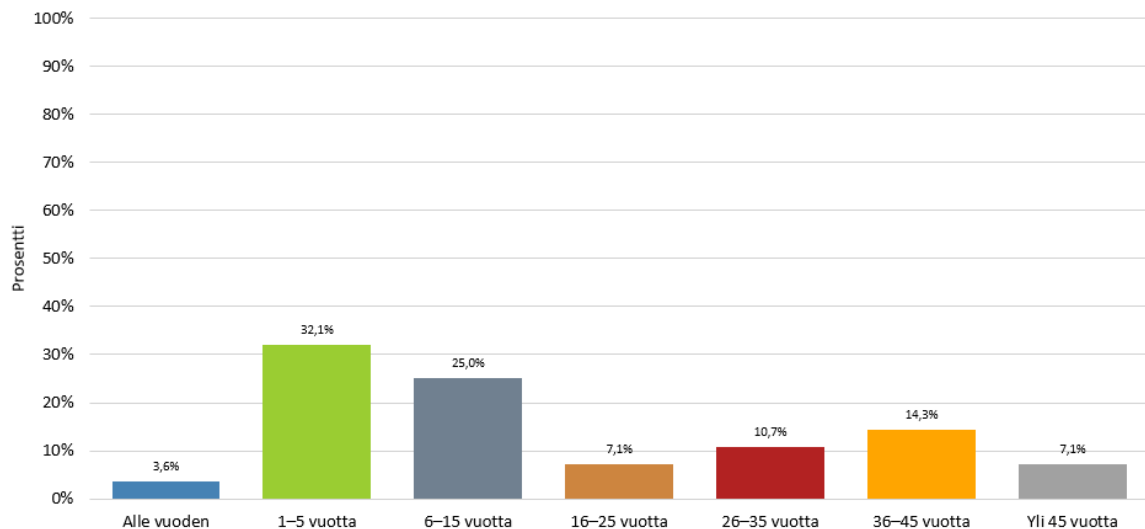
Kuvio 7. Mikä on työroolisi eläkeryhmässä? (n=28)

Taustakysymys jolla selvitettiin pääasiallista työskentelypaikkaa, antoi vastaajille mahdollisuuden avata sitä, missä pääasiallisesti työskentelee. Alla olevasta kuviosta näkyy, että suurin osa vastauksista tuli kotietätyöpisteelle ja toiseksi eniten vastauksia sijoittui toimistolle. Koska kysely osoitettiin eteläisen eläkeryhmän henkilöstölle koronaepidemian ollessa edelleen jatkuvassa ja käynnissä olevassa epidemiatilassa, jonka takia oli ennakkoon odotettua, että vastaukset sijoittuisivat juuri kotietätyöpisteelle, jossa eniten henkilöstöä etänä edelleen työskentelee. Hybridityöskentelyä eläkeryhmän toimihenkilöt ovat toistaiseksi voineet tehdä pienemmässä mittakaavassa omien tarpeidensa mukaisesti, erikseen hybridityön mallin kohtaa ei kyselyyn asetettu vaihtoehdoksi, vaan sen annettiin olla vastauksissa esille tuleva asia avoimien kysymysten vastauksien kohdalla, mikäli joku halutessaan olisi halunnut hybridityöskentelystä mainita. Pääasiallisina työskentelymuotoina Kelassa on etätyö ja lähityöskentely. Kuitenkin vapaa-ajan ja työelämän yhteensovittamisen helpottamiseksi Kelassa on henkilöstön mahdollista muokata omia työviikkojaan sopiviksi itselleen, jolloin työn tekeminen helpottuu ja sujuvoituu. Etätyö on laajassa mittakaavassa antanut tähän hyvät mahdollisuudet.



Kuvio 8. Mikä on pääasiallinen työskentelypisteesi? (n=28)

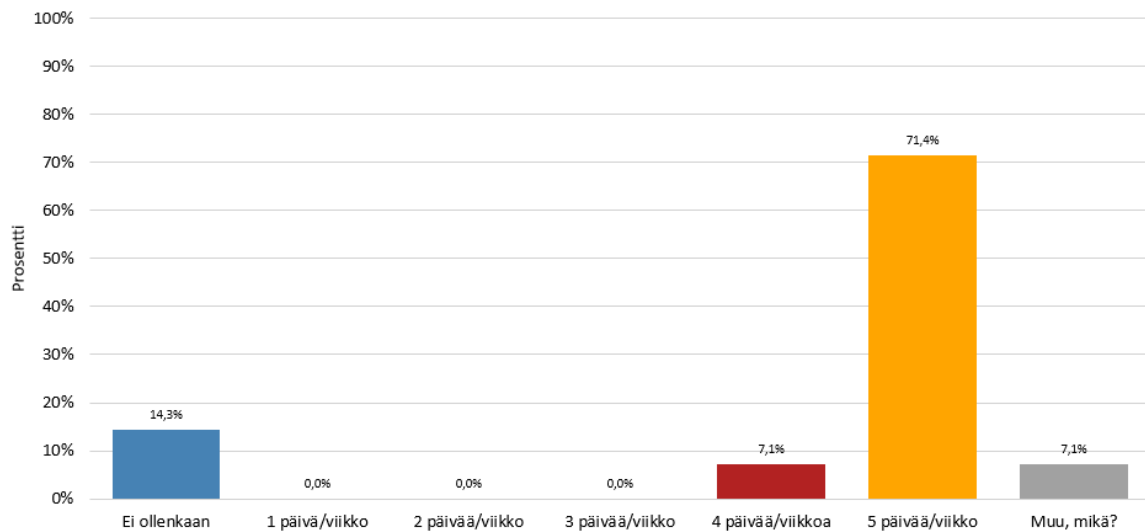
Työskentelyaika Kelassa avasi kysymyksenä sitä, miten kyselyyn vastanneiden kesken jakautui Kelassa työskentelyn aika vuosina. Kelaan on viime vuosien aikana rekrytoitu paljon uutta työvoimaa ja osa henkilöstöstä on tuoreempia organisaation toimihenkilöinä. Toisaalta eläkeryhmässä on ennakkotietojen mukaisesti paljon toimihenkilöitä, jotka ovat työskennelleet vuosien ajan Kelan palveluksessa ja osa jopa tehnyt Kelassa koko työuransa eläköitymiseensä saakka. Oletuksena ennen kyselyä oli, että pidempään Kelassa työskennelleet toimihenkilöt saattaisivat tehdä vähemmän etätöitä kuin työskennellä pääasiallisessa toimistopisteessä, aiemmin totuttujen toimintatapojen mukaisesti. Toisaalta myös työskentelyaikaa kysyttiin siksi, että vastausten perusteella voitaisiin tulkita, missä työskentelyaikaluokassa olevat vastaajat vastasivat eniten kyselyyn ja osallistuivat kyselyn toteuttamiseen. Työskentelyajan suhteen vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Kuviossa 9 esitetään graafisesti vastaajien vastausten jakautuminen. Suhteessa eri vastauksien kesken, erilaisen työhistorian ja työkokemuksen omaavat toimihenkilöt toivat kyselyyn erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia vastauksillaan. Eniten vastauksia 32,1 % oli Kelassa 1 – 5 vuotta työskennelleiden vastaajien kesken. Seuraavaksi suurimman vastausryhmän vastaukset olivat antaneet Kelassa 6 – 15 vuotta työskennelleet toimihenkilöt, joita oli kyselyssä 25 %. Yli 45 vuotta Kelassa työskennelleiden osuus kyselyyn vastanneista oli 7,1 %. Vastausten perusteella voitiin todeta, että lyhyemmän ajanjakson ajan Kelassa työskennelleet vastasivat kyselyyn innokkaammin, kuin pidempään Kelassa työskennelleet tai toisaalta vasta alle vuoden Kelan alaisuudessa työskennelleet toimihenkilöt. Kyselyn vastauksia käsitellessä oli myös loogista tulkitsemisen kannalta, että erilaisten kannustuskeinot esimerkiksi kyselyihin vastaamisen osalta saattaisivat olla kehityskohteiksi hyviä, koska vastausprosenttien kasvattaminen olisi kyselyiden onnistumisen kannalta mielekästä.



Kuvio 9. Kuinka kauan olet työskennellyt Kelassa? (n=28)

5.1.2 Etätyön osuus työn tekemisestä

Taustatietoja kartoittavien kysymysten jälkeen kyselyssä selvitettiin, kuinka paljon kukin kyselyyn vastanneista tekee tällä hetkellä etätyötä viikkotasolla. Tutkimuksella haluttiin selvittää tekevätkö kysymyksiin vastanneet etätyötä kuinka paljon ja onko mahdollisesti vastaajista osa esimerkiksi hybridityössä, osan ajasta etätyössä ja osan varsinaisella toimistopisteellä. Kyselyn vastauksista saatiin selville, että etätyötä 5 päivää viikossa kyselyyn vastanneista tekee tällä hetkellä 71,4 % ja tulokset ilmenevät hyvin alla olevasta kuviosta 10. Tämä varmasti johtuu siitä, että koronaepidemian aikana Kelassakin suuri osa toimihenkilöistä siirtyi laajaan kotietätyöhön vuoden 2020 alussa. Suuri osa toimihenkilöistä tekee mahdollisuuksien mukaan etätyötä pääasiallisesti edelleen. Osa työtehtävistä sisältää esimerkiksi asiakirjojen tulostamista, joka tulee suorittaa toimistolla turvatulostimella ja turvatuin sekä suojatuin yhteyksin. Tämän vuoksi oli odotettavaa, että myös osuus 14,3 % tulee kyselyn vastauksissa näkymään, eli tämän prosenttiosuuden verran etätyötä ei tehdä tässä kyselyn otantamäärässä ollenkaan. Kyselyyn vastanneista osa on varmasti myös sellaisia toimihenkilöitä, jotka omasta halustaan ja henkilökohtaisten syiden takia eivät tee etätyötä ollenkaan.



Kuvio 10. Kuinka paljon teet etätyötä viikossa? (n=28)

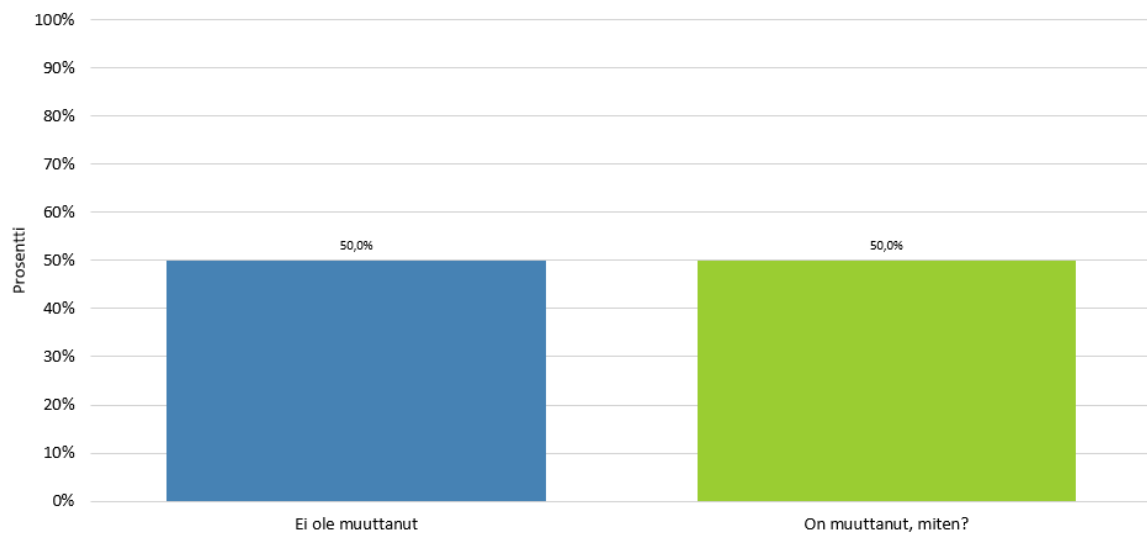
5.1.3 Etätyön sujuvuus ja laaja etätyösuositus

Kyselyssä vastaajien oli mahdollista vastata kyselyssä avoimen kysymyksen muodossa kysymykseen ”Oma ajatuksesi etätyön sujuvuudesta Kelassa; mikä on toimivaa, mikä ei?” Vastauksista oli heti huomattavissa se, että iso osa kyselyyn vastanneista piti etätyötä Kelassa sujuvana ja hyvänä toimintatapana ja työskentelymuotona. 24 kyselyyn vastanneista oli antanut vastauksensa tähän avoimeen kysymykseen, eli ihan jokainen koko kyselyyn vastanneista ei ollut tähän kysymykseen vastannut. Avointen kysymysten kohdalla oli ennakoon odotettua, etteivät kaikki vastaajat niihin vastaa, koska niihin vastaaminen oli vapaaehtoista ja ne oli mahdollista jättää tyhjäksi. Erittäin toimivaksi etätyön koki vastanneista 22 kpl. Vastausmäärästä voidaan päätellä, että ne vastaajat jotka kokivat etätyön olevan sujuvaa, vastasivat myös kyselyyn ja toivat julki ajatuksiaan ja mielipiteitään vastauksissaan.

Kyselyn vastauksissa nousi esille vastaajien erilaisia ajatuksia siitä, koetaanko etätyö sujuvaksi ja mikä taas on toimivaa etätyössä ja toisaalta mikä ei toimi. Merkittävin asia, joka kyselyn vastauksissa nousi esiin, oli se, että etätyön koettiin sujuvan todella hyvin ja toimivan pääasiallisesti kaikilta osin samoin kuin jos työtä olisi tehty entiseen tapaan pääasiallisesti nimetyllä toimistopisteellä. Työvälineiden koettiin olevan kunnossa ja toimivan työtä tehdessä hyvin. Työympäristön rauhallisuus myös mainittiin, etätyötä tehdessä jäivät pois monitilatoimistojen häly ja muut häiriötekijät. Itsenäisen työskentelyn mahdollisuus ja sen sopiminen itselle oli myös esille tullut asia, joka vastauksista ilmeni. Työmatkoihin aiemmin kulunut aika koettiin pystyttävän hyvin hyödyntämään etätyötä tehdessä; kun työmatkaan ei kulu aikaa, voi paremmin keskittyä tekemään omaa työtä, joka sujuvoittaa kaikin puolin

työelämää sekä vapaa-ajan yhteensovittamista työn kanssa. Työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen mainitsi kyselyssä useampi vastaaja, se koettiin siis vahvaksi eduksi etätyötä ajatellen.

Laajan etätyösuosituksen myötä suuri osa Kelassa työskentelevistä toimihenkilöistä siirtyi vuoden 2020 alussa etätöihin. Kyselyyn vastanneista 50 % koki, että laaja etätyösuositus on muuttanut oman työn tekemistä ja 50 % koki, että laaja etätyösuositus ei ole muuttanut oman työn tekemistä, vaan työtä on voinut tehdä suosituksesta huolimatta ihan samalla tavoin kuin ennen koronaepidemiaakin. Kuvio 11 esittää hyvin tasaisesti jakautuneet vastaukset kuviomuodossa.



Kuvio 11. Onko laaja etätyösuositus muuttanut oman työsi tekemistä? (n=28)

Vastauksissa ilmeni se, miten usea vastaaja oli kokenut etätöitä tehdessä työn olevan luonteeltaan tiiviimpää, aikaa ei kulu keskusteluihin ja ovensuukyselyihin kuten toimistolla työskennellessä. Työn mielekkyyden koettiin lisääntyneen, jouhevampi ja tuloksellisempi työskentely tuli myös vastauksissa esille ja se koettiin mielekkäänä ja työn tekemisen kannalta positiivisena asiana. Kysymyksen avoimeen osaa ei tullut vastauksia sen osalta, että työn koettiin olevan samanlaista ja muuttumatonta laajaa etätyösuositusta edeltäneeseen aikaan verrattuna. Toimihenkilöt kokivat vastausten perusteella jaksavansa paremmin, kun omaa työtä on voinut tehdä enemmän etänä. Vastauksista ilmeni myös se, miten koettiin, että kun yli kahden vuoden ajan on tehty laajaa etätöitä ja se on koettu toimivaksi, se on sopiva malli ja etätöiden tekemisen suotaisiin jatkuvan laajalla mallilla myös tulevaisuudessa.

5.1.4 Hyödyt ja haitat etätyössä

Kysyttäessä etätyön positiivisia asioita, vastauksissa ilmeni samankaltaisuutta sen osalta, miten etätyön koettiin olevan suurilta osin positiivinen asia pääpiirteittäin työskentelymuotona. Joustavuus omien asioiden hoitamiseen työajan liukumien puitteissa koettiin hyväksi asiaksi. Työn tauottaminen ja harrastamisen mahdollisuus nousivat vastauksissa asioiksi, joita moni vastaaja arvostaa ja kokee niiden saaneen lisäarvoa etätyötä tehdessä. Mikrotauot mainittiin myös, niiden pitämisen koettiin olevan helpompaa etänä kuin toimistolla työskennellessä. Etätyötä tehdessä työskentelypisteen koettiin olevan rauhallisempi paikka kuin toimistolla. Kelassa on viime vuosina uusittu toimistotiloja monitilatoimistoiksi, joissa koetaan olevan toisinaan enemmän hälyä sekä työpäivän aikaisia keskeytyksiä, kuin toimistotilassa, jossa olisi mahdollisuus olla pienemmissä työskentelytiloissa ja huoneissa kuin avotiloissa. Työmatkojen pois jääminen työarjesta korostui vastauksissa ja moni koki sen antavan hyötyä niin työarkeen kuin vapaa-aikaan ja perhearkeenkin säästyneen ajan muodossa ja kiireen tunnun jäädessä pois.

Kelassa on käytössä liukuva työaika ja kyselyn vastauksista ilmeni, että joustavia työaikoja on pystytty paremmin hyödyntämään, kun aikaa on ollut eri tavalla enemmän kuin toimistolla työskennellessä. Työtyytyväisyyden koettiin kasvaneen ja parantuneen etätyösuosituksen myötä. Vaatetuksen sekä työpaikalle lähtiessä laittautumisen koki myös osa vastaajista sellaisiksi asioiksi, joita ei ole etätyöhön siirtymisen jälkeen kaivannut, vaan ne ovat säästäneet aikaa, kun etätyötä tehdessä ei ole välttämättä tarvinnut niin paljon miettiä ulkoisia asioita vaan on voinut keskittyä omaan työhön täysipainoisesti.

Etätyössä negatiivisiksi asioiksi useammassa vastauksessa nousi yhteisöllisyyden väheneminen ja toisaalta työn tauottamisen haasteellisuus. Kahvitaukojen pitäminen saattaa joskus unohtua, kun työtä tekee etänä itsekseen ja lounastauoilla ei pääse valmiiseen lounaspöytään samalla tavalla kuin toimistolla työskennellessä. Samoin vastauksista ilmeni työn tauottamisen suhteen vaikeuden tullessa esiin se, miten työpäivän aikana ei tule liikuttua samalla tavalla muutoinkaan kuin toimistolla työskennellessä, siirtymät ovat lyhyempiä. Työ saattaa olla enemmän paikallaan istuvaa ja tahdiltaan verkkaisempaa, kun yhteydenpito tapahtuu sähköisesti. Skype-keskustelujen ei koettu korvaavan työtoverien ja kollegojen kanssa tapahtuvia tapaamisia kasvokkain. Vastausten perusteella moni on hankkinut kotiin myös parempia työvälineitä, esimerkiksi sähköpöytiä, joiden koettiin kuitenkin olevan etätyöpisteen sisustusta heikentävä tekijä. Toisaalta vastauksissa nousi myös esiin ergonomian puute, etätyössä ei välttämättä ole niin hyviä työvälineitä ja tuoleja sekä pöytiä kuin työnantajan osoittamassa toimistotyöpisteessä. Nettyhteyksien kerrottiin vastauksissa

toisinaan reistailevan ja toimivan epäsäännöllisen hyvin, joka tuo työhön epävarmuutta ja aiheuttaa keskeytyksiä.

Osassa vastauksista koettiin työajan liukuman olevan liian lyhyt ja heikosti hyödynnettävissä etätyössä. Myös mielialaan negatiivinen vaikutus etätyöllä koettiin olevan silloin, kun etätyöpisteelle jämähtäessä paikalleen ei pääsekään samanlaiseen työvireeseen kuin toimistolla.

5.1.5 Kehitysehdotukset ja ideat

Kyselyssä vastaajien oli mahdollista antaa avoimen kysymyksen vastauksena kehitysehdotuksia eläketiimin etätyön työtapojen suhteen sekä ilmaista uusia ideoita työtapojen kehittämiseksi. Vastauksissa toivottiin, että työtä tehdessä voitaisiin madaltaa kynnystä kysymyksille ja erilaisille näkemyksille ja niitä voisi esittää vapaammin työyhteisössä. Töiden jakaminen ja niistä keskusteleminen yhdessä tai parityöskentelynä koettiin ehdotettavaksi kokeilun aiheeksi. Tiedon jakamisen ja tiedonkulkemisen kannalta koettiin hyväksi toimintamalliksi se, että oman ryhmän ja/tai tiimin kanssa kerran viikossa käydään läpi etuusasioita. Silloin jokainen toimihenkilö voi tuoda esiin tapauksia tai aiheita jotka ovat mietityttäneet ja niitä voi sitten käydä yhdessä läpi. Työvarttien koettiin olevan hyödyllisiä toimintatapoja. Vastauksista ilmeni myös toive siitä, että työvuorolistoista voitaisiin luopua ja alettaisiin isommassa mittakaavassa toteuttaa itseohjautuvuutta. Tällöin jokainen toimihenkilö saisi vapautta oman työn tekemiseen ja sitä myötä työtyytyväisyys voisi kasvaa ja työmotivaatio nousta korkeammalle.

Työnantajan toivottiin voivan tukea paremmin työergonomiaa, vastauksissa nousi esille toive, että työnantajan puolesta voisi saada käyttöönsä ergonomisia työvälineitä etätyöpisteille. Tiimin yhteiset toimistopäivät olivat asia, joka tuli esiin useammassa vastauksessa, ja niiden ottaminen käyttöön olisi ehdotuksien mukaisesti lisäarvoa toimistolle mentäessä ja toimistopäiviä vietettäessä.

Työajan liukuman suhteen useammassa vastauksessa tuli ilmi toive siitä, että liukumaa voisi hyödyntää nykyistä paremmin ja tehokkaammin. Tällä hetkellä työt voi aloittaa aamulla klo 7, mutta ehdotuksissa toivottiin työlle aikaisempaa ajankohtaa. Liukuman toivottiin myös toisesta päästä, iltapäivästä, olevan paremmin muokattavissa omiin tarpeisiin sopivaksi; tällä hetkellä työt saa lopettaa aikaisintaan klo 14.30 ja tähän toivottiin tulevan joustavuutta.

5.2 Ehdotuksien ja ideoiden käyttöönotto

Koko eteläisen eläkeryhmän kanssa emme päässeet tutkimuksen ja opinnäytetyöni koostamisen aikana koolle niin, että kyselyssä esille tulleita asioita olisi voitu käyty yhdessä läpi

koko kyselyn vastaajajoukon kanssa. Mutta tiimitasolla kyselyn vastauksissa esiin tulleita ehdotuksia ja ajatuksia sekä ideoita käsiteltiin oman tiimini kanssa keväällä 2022 huhtikuussa tiimipalaverin yhteydessä, jossa esittelin oman tiimini jäsenille tutkimuksen tuloksia. Työn esittelyä ja aiheesta kertomista pohjustin esittelemällä asiarunkoa laatimani PowerPoint-esityksen avulla. PowerPoint-esityksen materiaali on tämän työn liitteenä ja se pohjusti tiimipalaverissa osallistujien keskustelua (liite 4). Tapaamisessa jokainen paikalla ollut tiimin jäsen sai mahdollisuuden kysellä vapaasti opinnäytetyöhöni sekä tutkimusosuuteen liittyen heitä askarruttavia asioita ja keskustella etätyöstä ja hybridityöstä työn tekemisen yleisesti toimintamalleina. Yhdessä keskustelemalla voidaan saada lisää työtapoja kehittäviä toimintamalleja kokeiluun ja sitä kautta tiimityöskentelyn muodossa myös uutta puhtia ja virtaa työn tekemiseen. Kerran kuukaudessa toimistolla tehtävä työpäivä jatkuu nyt nykyisellään eläketiimien yleisenä toimintamallina, mutta mahdollisesti koronaepidemiatilanteen väistyessä vähemmän vakavaksi ja vaikuttavaksi, voitaisiin toimistotapaamisia yhdessä järjestää useammin ja saada näillä tapaamiskerroilla myös lisää keskustelua aikaan aiheen tiimoilta. Etätyön johtaminen virtuaalisesti ja digitaalisin välinein jatkuu edelleen pääasiallisena toimintamallina Kelan eläketiimeissä.

Koronaepidemia on tehnyt monella tavalla työstä Kelassa myös aiempaan verrattuna paljon muokkautuvampaa sekä työntekijöille soveltuvampaa siinä määrin, että esimerkiksi laajan etätyön myötä on ollut mahdollista vaikuttaa omiin päivittäisiin aikatauluihin entistä tehokkaammin hyödyntäen liukuvaa työaikaa ja erilaisia työajan joustoja. Tiimipalaverissamme tutkimustani esitellessäni kerroin vapaamuotoisesti laatimani PowerPoint-esityksen pohjalta tutkimukseni tuloksista ja annoin mahdollisuuden työtovereilleni olla mukana esitellessäni työtäni vapaasti ja rennolla tunnelmalla, keskustelemaan sävyyn. Tämä sen vuoksi, että koska aihealue on laajasti keskittynyt epidemia-aikana muokkautuneeseen työmaailmaan muutokseen, jossa vallitsee tälläkin hetkellä etäpalaverien ja etäkeskustelujen aikana mieluummin rento ilmapiiri kuin tiukka ja virallinen sävy. Tämä antaa jokaiselle matalan kynnyksen osallistua keskusteluun ja ottaa kantaa ilman isoja suorituspaineita.

6 Johtopäätökset

6.1 Tulosten pohdinta

Tässä tutkimuksessa teoriaosuuden ja tutkimuksen osuuden välinen suhde toteutui osin hyvin, mutta koska kyselyn vastausprosentti jäi melko alhaiseksi, jäi tulosten analysointi pienen otteen varaan. Tutkimuksen avulla saadut tulokset olivat kuitenkin odotettuja ja melko yhteneväisiä teoriaosuuden asioiden kanssa. Tutkimusvaiheessa kyselyyn vastanneiden toimihenkilöiden vastausten avulla voitiin kuitenkin saada ajankohtaista tietoa tämän hetkisestä eläkeryhmän etätyön tilanteesta ja siitä, millaiseksi etätyön kokeminen koetaan kahden vuoden laajan etätyösuosituksen jälkeen ja sen oltua voimassa melko pitkän ajan. Tarkoitus tutkimuksessa oli kartoittaa eläkeryhmän etätyön toimivuuden nykytilaa, ja sitä miten digitaalisten ratkaisujen käyttö näkyy ja on hyödynnetty eläkeryhmän työssä etätyösuosituksen aikana.

Etätyön eri piirteitä kartoitettaessa kyselyn avulla, voitiin huomata, että etätyön negatiiviset ja positiiviset asiat olivat melko samoja, kuin mitä aiemmat tutkimustulokset aiheesta ovat osoittaneet ja mitä lähdeviitteiden avulla käsiteltiin työn teoriaosuudessa. Tutkimuksessa huomattiin, että toimihenkilön rooli eläkeryhmässä ei merkittävästi aiheuttanut vastauksiin eroavaisuuksia. Piirteet vastauksissa olivat pääasiassa samoja, oli työrooli mikä tahansa. Sekä työn teoriaosuudessa, että tutkimuksessa pääasiallisiksi positiivisiksi asioiksi nousi hyvä työrauha ja työn joustavuus etätyössä, työaikaliukuminen mahdollisuus ja hyödyntäminen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen helppous etätyössä. Työn yhteisöllisyyden puute ja sen heikentyminen etätyöaikana nousivat yhteisesti negatiiviseksi asiaksi sekä teoriaosuudessa että tutkimuksessa. Teoria ja tutkimus tukivat toisiaan siinä, miten etätyön koetaan olevan sopiva työmuoto usealle toimihenkilölle ja etätyötä tehdessä työn tekemisen koetaan olevan onnistunutta sekä tuloksellista. Etätyön koetaan olevan tehokasta, mutta toisaalta yhteisöllisyyden toivottiin paranevan esimerkiksi yhteisillä toimistopäivillä, jolloin kaikki olisivat fyysisesti samassa työskentelypaikassa. Teoriassa yhteydenpitäminen ja tiedonkulku toimivat etäyhteyksin ja etätyöskentelyssä samaan tapaan, kuin läsnätyössä toimistollakin, mutta käytännössä toimihenkilöt voivat kokea tässä erilaisuutta ja erinäisiä negatiivisia piirteitä.

Tutkimusosio tuki pääosin entuudestaan saatavilla olevaa tutkimustietoa aiheesta. Etätyötä on tehty nyt yli kahden vuoden ajan laajassa mittakaavassa, ja työskentelytavat ovat alkaneet löytää muotoja jotka alkavat jo vakiintua käyttöön ja niistä on muodostunut hyviä toimintamalleja. Kyselyyn vastanneista puolet koki työntöön olevan samanlaista kuin ennen laajaa etätyösuositusta ja puolet koko työn muuttuneen etätyön tekemisen myötä. Koska

kaikkia työtehtäviä ei ole mahdollista täysin tehdä etänä, ovat tulokset odotettuja eikä niissä tullut esiin suuria yllätyksiä. Etätyön toivotaan kuitenkin jatkuvan, joten työtapojen kehittymiselle on aina paikkansa ja kysyntää. Tutkimuksesta kävi ilmi, että iso osa vastaajista arvostaa sitä, miten paljon hyviä ja hyödyllisiä asioita etätyö on mahdollistanut ja toivoo niiden jatkuvan myös tulevaisuudessa työtä tehtäessä, mukaan lukien työajan liukumien sekä vapaus sovittaa omien tarpeiden mukaan työtä ja vapaa-aikaa yhteen. Teoriaosuudessa esiin nousi se, miten etätyötä tehdessä on mahdollista tehdä työtä itselle sopivassa paikassa ja aikatauluja itselleen paremmin sovittamalla. Tutkimuksen tulokset osoittivat näin olevan myös eläkeryhmän toimihenkilöiden keskuudessa ja etätyön mukanaan tuomien vapauksien ja mahdollisuuksien on koettu olevan pääasiassa hyviä asioita.

Tutkimuksen ja teoriaosuuden perusteella voidaan todeta, että etätyön tekeminen antaa enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja antaa positiivista enemmän niin toimihenkilöille kuin esihenkilöillekin työssään. Koska työtä voidaan tehdä pääosin etänä edelleen myös riippumatta työroolista, ei ole ollut välttämätöntä tehdä suuria muutoksia etätyön toimintatapoihin, kun verrataan etätyön tekemistä aikaan ennen laajaa etätyösuositusta. Nettiyhteyksien on oltava jokaisella toimivat ja kunnossa, koska etätyössä ollaan eri tasoisesti Kelassa oltu jo ennen laajaan etätyöhön siirtymistäkin. Vaikka osa tutkimuksen vastaajista koki, että Skypen välityksellä yhteydenpito ei ole samanlaista kuin kasvokkain kollegoiden kanssa, se ei kuitenkaan osoita sitä, etteikö välineitä osattaisi käyttää vaan niiden käyttäminen on hallinnassa ja niiden käyttöön liittyvät ennemminkin emotionaaliset ja sosiaaliset asiat ja näkökulmat.

Kyselyn alkuosassa ja tutkimuksen aluksi haluttiin selvittää sitä, minkälaisia olivat vastaajien taustat. Työroolin ollessa eri vastaajilla erilainen, voitiin kuitenkin huomata, ettei vastauksissa ollut merkitystä työroolilla. Eri ikäryhmään kuuluvien vastaajien määrän vaihtelu oli mukavaa tutkimuksen kannalta, koska voitiin todeta, että melkein kaikkiin ikäryhmiin kuuluvia toimihenkilöitä oli kyselyyn vastannut. Samaan tapaan selvittäessä sitä, kuinka kauan vastaajat olivat Kelassa työskennelleet, oli positiivista huomata, että useampaan kohtaan oli vastaajia lokeroitunut. Toki isoimman enemmistön eli 32,1% koosti vastaajista tuoreempiin Kelan työntekijöihin kuulunut joukko, joka kertoo siitä, että ehkä uudet työntekijät vielä ovat innokkaampia kyselyihin osallistumaan ja vastaamaan, kyselyjä kun Kelassa sähköpostijakeluilla tulee silloin tällöin vastattavaksi.

Työskentelyaika Kelassa ei kuitenkaan merkittävästi vaikuttanut vastauksissa siihen, miten etätyön koettiin sujuvan. Vastauksista voitiin tehdä johtopäätös siitä, että etätyö koetaan suurilta osin positiiviseksi ja hyväksi asiaksi. Uudet ja tuoreemmat työntekijät ovat saaneet perehdytyksensä mahdollisesti kokonaan etänä ja tämä mahdollistanut etätyön tekemisen

heti työsuhteen alusta alkaen. Toisaalta negatiivisten asioiden tullessa esiin, voi myös päätellä, että etätyössä negatiivisiksi koettuja asioita ovat voineet kokea niin pitkään Kelassa työskennelleet kuin uudetkin toimihenkilöt. Kelassa työskentelyaika sekä ikäryhmä, että rooli työssä täydensivät kaikki vastauksien perusteella toisiaan.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän opinnäytetyön ja tutkimuksen aiheena oli tutkia sitä, kuinka etätyö toimii tällä hetkellä Kelassa ja erityisesti Kelan eteläisessä eläkeryhmässä. Tutkimus tehtiin Kelalle, joka on suuri kotimainen organisaatio. Tutkimuksen avulla haluttiin saada selville, kuinka eläkeryhmän toimihenkilöt kokevat etätyön toteutuvan ja toimivan. Aihe opinnäytetyöhön syntyi omasta kokemuksestani etätyötä tehneenä laajan etätyösuosituksen mukaisesti koronaepidemian ajan. Aiheen valintaan vaikutti luonnollisesti sen ajankohtaisuus ja tekijän mielenkiinto aihetta ja sen tutkimista kohtaan. Tämä opinnäytetyö koostui johdannosta, teoriakappaleista, tutkimusosiosta sekä jatkokehitysideoinnin osuudesta työn lopussa.

Koska Kelassa jatketaan edelleen laajan etätyösuosituksen mukaisessa työssä, toki tilanteen mukaan ja toimihenkilöiden kanssa sopien ja muokatuin työnteko-ohjein ja ehdoin, oli tämänkaltaiselle kyselylle ja tutkimukselle tarvetta ja kysyntää nykytilanteen kartoittamiseksi. Aiheesta on mahdollista tehdä lisää tutkimuksia ja saada lisää kattavampaa tietoa haastatteluiden, yhteisten tiimipalaverien ja tiimihetkien kautta. Tämä tutkimus on tehty hyödyntämään Kelassa tehtävää etätyötoimintatapojen jatkuvaa kehittämistä, ja tutkimuksessa nousseet asiat tukevat jatkossa ideointia etätyön toimintatapojen ja mallien kehittämisessä.

Tässä tutkimuksessa voidaan todeta eläkeryhmässä tehtävän etätyön olevan toimihenkilöille mieluisaa ja pääosin mielekästä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tutkimuskysymyksen ”mikä on etätyön toimivuus sekä sen nykytila Kelan eteläisessä eläkeryhmässä tällä hetkellä”, käsittely on tässä vaiheessa maailmantilannetta sekä epidemiatilannetta tärkeää, mutta tulevaisuuden työelämän kannalta ehkä jopa mahdollisesti merkittävämpään vielä vuosien kuluessa. Työn sekä tutkimuksen tavoitteena oli etätyön toimivuuden parantaminen ja yhteishengen parantaminen etätyötä tehdessä Kelan eteläisessä eläkeryhmässä. Kyselyn tulokset osoittavat, että kyselyaktiivisuus ei ollut korkeimmasta päästä, tämä taas viittaa siihen, että kyselyyn vastanneiden motivoinnin osalta olisi pitänyt tehdä enemmän ja jotakin konkreettista ja inspiroivaa olisi voinut kehittää kyselyn vastausprosentin kohottamiseksi. Kuitenkin saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että Kelan eläkeryhmässä suhtaudutaan pääosin myönteisesti ja positiivisesti edelleen pääosin laajassa mittakaavassa tehtävään etätyöhön. Koska etätyön tekemiseen Kelan etuustyön parissa suhtaudutaan pääosin myönteisesti, on etätyön toimivuuden parantaminen ja yhteis-

hengen kehittäminen kohti toimivampaa kokonaisuutta täysin mahdollista. Varsinkin hyödyntäen itseohjautuvaa toimintatapaa, on jokaisella ryhmän jäsenellä mahdollisuus ottaa osaa ja kantaa yhteishenkeä kehittäviin toimenpiteisiin, esimerkiksi ottamalla aktiivisesti osaa palaverihin ja ehdottamalla omia, rohkeitakin, ideoita uusiksi kokeiltaviksi toimintatavoiksi ja toimintamalleiksi.

6.3 Kyselyn tulosten luotettavuus

Tutkimustulosten osalta kyselyn otanta jäi tiiviiksi ja kyselyprosentti vain 35 prosenttiin. Kuitenkin kyselyn vastaukset voitiin todeta ja huomata olevan yhteneväisiä teoriaosuuden kanssa, jonka takia tutkimusta voidaan pitää aiheen osalta luotettavana. Tutkimusta arvioitaessa on aina hyväksyttävä se, että kaikki tutkimus on tutkijan tekemää rakennelmaa tietyistä puitteista ja tietyillä rakennusaineilla – joku toinen voisi tehdä samoista palasista hieman toisen näköisen tuotoksen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Luotettavuuden arviointi mahdollistuu suhteuttamalla tulokset tutkimusongelmiin ja niiden ratkaisemiseksi käytettyihin menetelmiin eli tarkastelemalla tutkijan tutkimusretkeä kokonaisuudessaan vaihe vaiheelta ja pohtimalla, onko reitti ollut sopiva halutun päämäärän tavoittamiseksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimusta toteuttaessa ja kyselyvastauksia läpi käydessä, huomasin että asiat jotka kyselyn vastauksista tulivat esille, eivät olleet uusia mutta ne samaistuivat ja menivät yksiin teoriaosuuden kanssa.

Tämän tutkimuksen kyselylinkki kyselyyn lähetettiin yhteensä 86 vastaanottajalle sähköpostitse vastattavaksi. Kuten jo aikaisemmin työssä kävi ilmi, vastaamiseen osallistui lopulta kahden viikon vastausajan jälkeen 28 henkilöä, eli vastausprosentiksi tähän kyselyyn saatiin noin 35 %. Koska tutkimuksen tekijällä on organisaatiossa oma työrooli ja työssä työroolin mukainen työsuhte jokaiseen kyselynvastaanottajaan, olisi vastausprosentti voinut olla hieman suurempi ja suurempi sen etukäteen odotti olevankin. Tutkimuksesta olisi voitu saada luotettavampi suuremmalla vastausten määrällä ja isommalla otannalla. Tässä tutkimuksessa haluttiin tarkastella etätöön toimivuutta sekä sen nykytilaa eläkeryhmässä, kuten myös työn johtamiseen liittyviä asioita digitaalisten työvälineiden käytön välityksellä, joten kysely lähetettiin sen takia koko eteläisen eläkeryhmän henkilöstölle. Kutsulinkki lähetettiin sen vuoksi rajatulle henkilökunnalle. Kyselyyn vastausaika oli kaksi viikkoa, joka koetaan yleisesti olevan sopivan pitkä aika, jotta kaikki halukkaat ehtivät varmasti kyselyyn vastamaan.

Vaikka kyselyyn vastaamisesta lähetettiin vastausajan puolivälissä vastaajille muistutusviesti, ei se nostanut vastausmääriä merkittävästi, vaan suurin osa vastaajista oli jo ensimmäisen vastausviikon aikana kyselyyn vastannut. Nyt saatujen vastausmäärien perusteella

kyselyn vastausaikaa olisi voitu lyhentää, vaikka puoleen toteutuneesta ajasta, jolloin vastaamiselle olisi jäänyt aikaa viikko. Avoimiin kysymyksiin vastaajat saivat vastata omin sanoin, jolloin saatiin yksityiskohtaisempaa tietoa aiheesta. Koska avoimet kysymykset eivät olleet pakollisia vastata, osa vastaajista jätti niihin kokonaan vastaamatta eikä vastauksia silloin saatu tutkimukseen ollenkaan. Toisaalta, avoimet kysymykset ja vapaa kysymyksiin vastaaminen antoivat vastaajille mahdollisuuden rennompaan vastaamiseen eikä heille ainakaan aiheutunut paineita kyselyyn vastaamisesta sen pakottavan luonteen takia.

6.4 Jatkokehitysideointia

Kehittämisehdotuksien osalta on mahdollista käydä tiimi- ja ryhmätasolla palaverimuotoisia ryhmäkeskusteluja ja yksilötasolla jokainen toimihenkilö voi keskustella omista tarpeistaan ja ajatuksistaan oman esihenkilönsä kanssa. Työajan liukumien suhteen ajatuksia ja ideoita voidaan esittää, mutta valtakunnan tasolla organisaatiossa linjataan aina pääpiirteet ja määritelmät tällaisten asioiden osalta isommassa mittakaavassa. Itseopiskeluun on mahdollisuus käyttää liukuma-aikoja oman esihenkilön kanssa sopimalla, joten sitä mahdollisuutta tulisi myös varmasti tulevaisuudessa enemmän hyödyntää.

Tutkittavasta aiheesta voitaisiin saada syvällisempää ja kattavampaa tietoa järjestämällä workshop-tilaisuuksia tai haastatteleamalla pienempiä otosjoukkoja vapaamuotoisissa haastattelutilaisuuksissa. Hyviä jatkotutkimusaiheita tälle tutkimukselle olisi tutkia sitä, minkälaisia digitaalisia työvälineitä tulevaisuudessa toimihenkilöt voivat saada käyttöönsä ja voidaanko niillä edistää itseohjautuvuutta etätyössä. Mahdollisissa jatkotutkimuksissa voisi tarkastella erilaisin työväline- ja malliprototyypin etätyön sujuvuutta ja sen toiminnan edistämistä Kelassa. Kokeilun mahdollistaminen ja erilaisten uusien työkalujen kokeileminen ja testaaminen käytännössä antaisi uutta ja kiinnostavaa tutkimustietoa. Kelassa erilaisten robotiikan uusien ratkaisuiden ja ideoiden käyttöönotto tapahtuu usein toimihenkilöille huomaamatta, menetelmien ja uusien työvälineiden käyttöönottoa voisi tulevaisuudessa tuoda lähemmäs toimihenkilöitä. Kokeileminen työpajamuotoisissa tilaisuuksissa olisi motivoivaa ja antaisi toimihenkilöille mahdollisuuden osallistua itsekkin organisaation kehitystyöhön.

Eteläisen eläkeryhmän henkilöstön motivointi jatkossa tapahtuviin tutkimushankkeisiin on selvästi asia, johon kannattaa kohdistaa pohdintaa ja miettiä, miten jokaisen toimihenkilön voisi saada innostumaan ja pohtimaan erityisesti oman työn sujuvuutta ja toimivuutta, ja miten jokaisella olisi myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työn toteutumiseen mielekkäästi ja motivoivammin. Koska Kelan eläketiimeissä valtakunnallisesti työskentelee paljon enemmän ratkaisuasiantuntijoita kuin mitä tämän työn otosjoukoksi valikoitui, olisi jatkotutkimuksien osalta mahdollista helposti laajentaa otosjoukkoa ja tehdä laajempaa tutkimusta etätyön toimivuuden ja sen kehittämisen osalta. Eri tiimien ja ryhmien toimintatapojen

ja mallien vertaileminen ja tiedon lisääminen samalla eri tiimien sekä ryhmien välillä toimintatapojen toimivuuden osalta toisi lisää tutkimusaiheita tulevaisuuden tutkimuksia ajatellen.

Tiimipäälliköiden johdolla käytävät työtunnit ja tiimipalaverit voisi jatkossa osittain toteuttaa hyödyntäen enemmän ratkaisuasiantuntijoiden esiin nostamien asioiden läpikäyntiä toteuttaen ja miettien käsiteltäviä aihealueita yksilötasolta nousseiden ajatusten ja ideoiden pohjalta, niin että jokaisen pohdittavaksi voisi tulla jonkun toisen esiin nostama ajatus. Tästä olisi varmasti tiimi- sekä ryhmätasolla hyötyä kuin myös valtakunnallisesti työhyvinvoinnin sekä työn toimivuuden kannalta sekä sitä arvioitaessa.

Lähteet

Cygnel, S. 2021. Koronapandemia tuulettaa työelämää. Viitattu 5.3.2022. Saatavissa [Koronapandemia tuulettaa työelämää monin tavoin - TELMA \(telma-lehti.fi\)](https://telma-lehti.fi)

Duunitori 2018. Tiimityö ahdistaa? Näin sinustakin tulee kovan luokan tiimipelaaja. Viitattu 5.3.2022. Saatavissa <https://duunitori.fi/tyoelama/tiimityo-ahdistaa>

Duunitori 2019. Viisi syytä pitää etäpäivä – yleinen myytti kumoutuu usein heti. Viitattu 5.3.2022. Saatavissa [Viisi syytä pitää etäpäivä – yleinen myytti kumoutuu usein heti \(duunitori.fi\)](https://duunitori.fi)

Duunitori 2020. Etätöiden hyvät ja huonot puolet listattuna – kärkisijaa pitää molemmissa sama asia. Viitattu 5.3.2022. Saatavissa <https://duunitori.fi/tyoelama/etatyo-vaikutukset-hyvät-ja-huonot-puolet/>

Elämässä. 2021. Korvaako robotti Kelan tädin? 5 kysymystä ja vastausta tekoälystä. Viitattu 13.4.2022. Saatavissa <https://elamassa.fi/kela-palvelee/korvaako-robotti-kelan-tadin-5-kysymysta-ja-vastausta-tekoalysta/>

Harju, J. 2020. Kahdeksan oppia korona-ajan työstä ja johtamisesta. Viitattu 20.4.2022. Saatavissa <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kahdeksan-oppia-korona-ajan-tyosta-ja-johtamisesta/c5ba9ef3-f631-55be-b5c1-e038fce15838>

Hytönen, J. 2019. Kehittyvä sosiaaliturva. Miten digitaalisuus muuttaa sosiaaliturvaa? Viitattu 14.3.2022. Saatavissa [Miten digitaalisuus muuttaa sosiaaliturvaa? | Sosiaalivakuutus](https://www.sosiaaliturva.fi)

Jyväskylän yliopisto. 2021. Laadullinen tutkimus. Viitattu 5.3.2022. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopisto. 2015. Tapaustutkimus. Viitattu 5.3.2022. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Kela 2018a. Historia. Viitattu 22.10.2021 Saatavissa <https://www.kela.fi/historia>

Kela. 2018b. Elämässä mukana – muutoksissa tukena. Viitattu 22.10.2021 Saatavissa <https://www.kela.fi/kela-lyhyesti>

Kela 2018c. Rahoitus. Viitattu 3.3.2022. Saatavissa <https://www.kela.fi/rahoitus>

Kela 2019. Suomen sosiaaliturva. Viitattu 3.3.2022. Saatavissa <https://www.kela.fi/suomen-sosiaaliturva>

Kela 2020a. Hallitus 2020 - 2022. Viitattu 3.3.2022 Saatavissa <https://www.kela.fi/hallitus>

Kela 2020b. Valtuutetut 2019- 2023. Viitattu 3.3.2022. Saatavissa

<https://www.kela.fi/valtuutetut>

Kela 2020c. Eteläinen eläke- opinto- ja perhekeskus. Viitattu 3.3.2022. Saatavissa

<https://sinetti.kela.fi/organisaatio/valtakunnallisten-asiakkuuspalvelujen-ty/etel%C3%A4inen-vakuutuspiiri/etel%C3%A4inen-el%C3%A4ke-opinto-ja-perhekeskus>

Kela 2020d. Kela on varautunut koronavirusepidemiaan – etuuskien käsittelyn ja maksujen turvaaminen ensisijaista. Viitattu 3.3.2022. Saatavissa https://www.kela.fi/-/kela-on-varautunut-koronavirusepidemiaan-etuuskien-kasittelyn-ja-maksujen-turvaaminen-ensisijaista?redirect=https%3A%2F%2Fwww.kela.fi%2Frahoitus%3Fp_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26_3_redirect%3D%252Frahoitus%26_3_keywords%3Det%25C3%25A4ty%25C3%25B6%26_3_groupId%3D10180%26_3_struts_action%3D%252Fsearch%252Fsearch&inheritRedirect=true

Kela 2021a. Kehityskeskustelu. Viitattu 13.3.2022. Saatavissa

<https://sinetti.kela.fi/henkil%C3%B6st%C3%B6/koulutus-ja-kehittyminen/kehityskeskustelut>

Kela 2021b. Ammattimaista henkilöstöjohtamista. Viitattu 13.3.2022. Saatavissa

<https://sinetti.kela.fi/n%C3%A4in-toimimme/johtaminen/henkil%C3%B6st%C3%B6johtaminen>

Kela 2022. Työhyvinvointi. Viitattu: 13.3.2022. Saatavissa

<https://sinetti.kela.fi/henkil%C3%B6st%C3%B6/ty%C3%B6hyvinvointi>

LAB University of Applied Sciences. 2020. eLAB. Opinnäytetyön YAMK-ohje. Viitattu 13.4.2022. Saatavissa <https://elab.lab.fi/sites/default/files/category-page/2020-12/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6n%20%28YAMK%29%20ohje%20082020.pdf>

Melin, H. 2020. Etätyö uutena normaalina? Viitattu 3.3.2022. Saatavissa

<https://alusta.uta.fi/2020/04/24/etatyo-uutena-normaalina/>

Nyberg, A.J., Shaw J. D., Zhu Jing. The People Still Make The (Remote Work-) Place: Lessons from a Pandemic. 2021. Viitattu 22.3.2022. Saatavissa

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/01492063211023563>

Ojasalo, K., Moilanen, T. Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.

Ozimek, A. 2020. The Future of Remote Work. Viitattu 22.3.2022. Saatavissa [The Future of Remote Work by Adam Ozimek :: SSRN](#)

Paavola, J. & Junkala, J. 2022. Korona opetti etätöön edut ja haitat. Viitattu 3.3.2022. Saatavissa <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/4417-korona-opetti-etaetyoen-edutja-haitat>

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.4.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>

Sarkkinen, M. 2019. Luottamus mahdollistaa yhteistyön – uuden esihenkilön kannattaa olla tarkkana. Viitattu 8.5.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/luottamus-mahdollistaa-yhteistyon-uuden-esimiehen-kannattaa-olla-tarkkana>

Sinervo, T. 2020. Näin tulevaisuuden johtaja mukautuu tilanteisiin ja ohjaa esimerkillään. Viitattu 13.3.2022. Saatavissa [Näin tulevaisuuden johtaja mukautuu tilanteisiin ja ohjaa esimerkillään - TELMA \(telma-lehti.fi\)](#)

Tarvainen, K. 2021. Tunteenpurkaus voi käynnistää kuntoutuksen. Viitattu 8.5.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tunteenpurkaus-voi-kaynnistaa-kuntoutuksen>

The Diversity & Flexibility Alliance. 2020. Organizational Support for Remote Work Strategies During COVID-19. Viitattu 22.3.2022. Saatavissa <https://dfalliance.com/organizational-support-for-remote-work/>

Tilastokeskus. 2022a. Tietoa tilastoista. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 13.3.2022. Saatavissa [Kvalitatiivinen tutkimus | Käsitteet | Tilastokeskus \(stat.fi\)](#)

Tilastokeskus. 2022b. Tietoa tilastoista. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 13.3.2022. Saatavissa [Kvantitatiivinen tutkimus | Käsitteet | Tilastokeskus \(stat.fi\)](#)

Työsuojelu. 2021. Koneet ja työvälineet. Viitattu 8.5.2022. Saatavissa <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/koneet-ja-tyovalineet>

Työsuojelu. 2022. Työaika. Viitattu 8.5.2022. Saatavissa <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/tyo aika>

Työterveyslaitos 2022b. Etätö. hybridityö ja monipaikkainen työ-. Viitattu 13.3.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Työterveyslaitos 2022a. Etätöön johtaminen. Viitattu 13.3.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen>

Työturvallisuuskeskus TTK. 2017. Digijulkaisu: Etätöössä turvallisesti. Viitattu 13.3.2022. Saatavissa [Etätöössä turvallisesti - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](https://www.ttk.fi/tyoturvallisuuskeskus/etatyossa-turvallisesti)

Välimäki, M. 2022. Etätö antaa voimia – ja kuormittaa. Viitattu 3.3.2022. Saatavissa [Etätö antaa voimia – ja kuormittaa - TELMA \(telma-lehti.fi\)](https://www.telma-lehti.fi/etatyo-antaa-voimia-ja-kuormittaa)

World Economic Forum. 6 charts that show what employers and employees really think about remote working 2020. Viitattu 22.3.2022. Saatavissa <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/coronavirus-covid19-remote-working-office-employees-employers>

Ziemann, M. 2020. Korona muuttaa työelämää pysyvästi ja pomoilta vaaditaan uusia taitoja – ”suomalaisten sydämissä on sellaista, mikä pääsee nyt kukoistukseen” Viitattu 10.5.2022. Saatavissa <https://yle.fi/uutiset/3-11305257>

Örnberg, P. 2020. Robotteja työskentelee meillä Kelassakin. Viitattu 13.4.2022. Saatavissa [Robotteja työskentelee meillä Kelassakin - Elämässä.fi \(elamassa.fi\)](https://www.elamassa.fi/robotteja-tyoskentelee-meilla-kelassakin)

Liitteet

Liite 1. Kyselyä edeltänyt saateviesti

Hei,

Opiskelen LAB Ammattikorkeakoulussa ja suoritan työni ohessa tradenomien YAMK-tutkintoa, keskittyen digitaalisiin ratkaisuihin. Opinnäytetyössäni tutkin etätyön johtamista Kelassa digitaalisin keinoin. Etätyö aihealueena on kiinnostava ja maailmanlaajuisesti ajankohtainen.

Osana opinnäytetyötäni on kysely, joka osoitetaan Kelan Eteläisen eläkeryhmän eläketiimien henkilöstölle. Kyselyn tavoitteena on selvittää etätyön toimivuutta ja sen nykytilaa eläkeryhmässä. Työn tavoitteena on etätyön toimivuuden parantaminen ja yhteishengen parantaminen etätyötä tehdessä.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja vastauksiasi käsitellään luottamuksellisesti.

Tutkimus tuottaa arvokasta tietoa Kelalle ja siksi osallistumisesi siihen on tärkeää. Kyselyn avulla kartoitettuja asioita käsitellään eläketiimeissä, jotta yhteishenki vahvistuisi ja työhön voitaisiin saada uusia hyödyllisiä työkaluja.

Tutkimuksella saatavia tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Tutkimustulokset julkaistaan niin, ettei niitä voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan.

Kyselyn tulosten luotettavuuden kannalta olisi tärkeää, että mahdollisimman moni teistä ehtisi vastata tähän kyselyyn. Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 10 – 15 minuuttia. Kyselyssä vastausaikaa on 11.4.2022 saakka.

<https://response.questback.com/kela/xtivnmc7kr>

Iso kiitos jo etukäteen jokaiselle vastaajalle ja mukavaa kevään odotusta!

Ystävällisin terveisin,

Mari Kontula

Liite 2. Kyselylomake



Etätyö Kelan eteläisessä eläkeryhmässä

Digitaalisten tiedonkeruiden palvelu toteuttaa kyselyn tiedonkeruun ja vastaa siitä, että kyselyyn vastaaminen on vastaajille turvallista, luotettavaa ja tietoja käsitellään tietosuoja huomioiden eikä yksittäisten vastaajien tunnistettavia tietoja luovuteta perusteetta eteenpäin.

Vastaa kyselyyn nimettömänä.

Vastauksen yhteyteen ei tallenneta tunnistetietoja, kuten IP-osoitettasi, sähköpostiosoitettasi tai tietoja selaimestasi tai käyttöjärjestelmästäsi. Näin suojataan henkilöllisyyttäsi.

Mihin ikäryhmään kuulut?

- Alle 24 vuotta
- 25–34 vuotta
- 35–44 vuotta
- 45–54 vuotta
- Yli 55 vuotta

Mikä on työroolisi eläkeryhmässä?

- Etuusratkaisijarooli
- Esihenkilörooli
- Asiantuntijarooli
- Muu, mikä?

Mikä on pääasiallinen työskentelytoimipisteesi?

- Toimisto
- Kotiätyöpaikka
- En osaa sanoa

Kuinka kauan olet työskennellyt Kelassa?

- Alle vuoden
- 1–5 vuotta
- 6–15 vuotta
- 16–25 vuotta
- 26–35 vuotta
- 36–45 vuotta
- Yli 45 vuotta

Kuinka paljon teet etättyötä viikossa?

- Ei ollenkaan
- 1 päivä/viikko
- 2 päivää/viikko
- 3 päivää/viikko
- 4 päivää/viikkoa
- 5 päivää/viikko
- Muu, mikä?

Oma ajatukseksi etättyön sujuvuudesta Kelassa; mikä on toimivaa, mikä ei?

0/255

Onko laaja etättyösuositus muuttanut oman työsi tekemistä?

- Ei ole muuttanut
- On muuttanut, miten?

Mitkä etättyön piirteet ja käytännöt ovat muuttuneet edeltävän kahden vuoden aikana?

0/255

Etättyössä positiivisia asioita?

0/255

Etättyössä negatiivisia asioita?

0/255

Eläketiimin etättyön työtapojen kehitysehdotuksia, ideoita?

0/255

Sana on vapaa!

0/4000

Lähetä

Liite 3. Muistutusviesti

Hei,

Lähetin viikko sitten sähköposteihinne vastattavaksi opinnäytetyöhöni liittyvän kyselyn, jossa kar-
toitetaan etätyön toimivuutta ja sen nykytilaa eläkeryhmässä. Ystävällisesti muistuttaisin teitä
kaikkia vielä siihen vastaamisesta. Riittävä vastausten saaminen mahdollistaa tutkimuksen luotet-
tavan toteutuksen ja tämä onnistuu teidän avustuksellanne!

Suuret kiitokset jo nyt kyselyyn vastanneille. Huomioithan, että mikäli olet jo vastannut kyselyyn,
ei sinun tarvitse vastata siihen uudestaan.

Pyytäisin ystävällisesti vielä halukkaita vastaamaan kyselyyn viimeistään maanantaina 11.4.2022.
Kysely suljetaan maanantain jälkeen.

Tässä vielä uudestaan vastauslinkki:

<https://response.questback.com/kela/xtivnmc7kr>

Ystävällisin terveisin,

Mari Kontula

Liite 4. Tiimipalaverin esitysmateriaali



Missä ollaan nyt?

- Laaja etätyösuositus vuoden 2020 alusta myös Kelassa
- Digitaalisten työvälineiden käyttö, osaamisen hallinta ja välineiden ajantasaisuus korostuvat
- Oma työ etuusratkaisijana pohjalla, kiinnostus aiheen tutkimiseen
- Eteläinen eläkeryhmä, otosjoukko rajattuna kyselyyn osallistujiksi

Tutkimuskysymys

- Mikä on etätöiden toimivuus ja sen nykytila Kelan eteläisessä eläker ryhmässä tällä hetkellä?
- Henkilöstön omat kokemukset, ajatukset, mikä tilanne on ollut, mikä se on tällä hetkellä ja mitä voisi olla tulevaisuudessa vielä tulossa

Tavoitteet

- Etätöiden tekemisen parantaminen ja sen mahdollisuuksien lisääminen
- Yhteishengen parantaminen etätöiden aikana, tiimit ja ryhmä
- Etätöiden positiivisten ja negatiivisten asioiden läpikäynti ja esille tuominen
- Työn sujuvuuden parantaminen ja joustavuuden kehittäminen

Tietoperusta

- Etätyötä ja sen muutosta tutkivat artikkelit ja tutkimustieto aiheesta
- Oma kokemuserusta työssä

Luottamuksen rakentaminen

- Tasainen ja säännöllinen yhteydenpito, esihenkilö ja tiimiläiset
- Turvallisuudentunne, luottamus
- Sosiaalisten tilaisuuksien epämuodollisuus ja rentous
- Yhteisöllisyyden edistäminen ja yhteenkuuluvuuden tunteminen
- Yhteydenottamisen kynnyksen madaltaminen ja helpoksi tekeminen
- Säännöllisyys ja rutiinit
- Uusien asioiden rohkea kokeileminen ja kokeilukulttuurin edistäminen

Tutkimusmenetelmän valinta

- Todella harvoin fyysisiä tapaamisia, kaikki pääosin etänä
- Kysely helppo lähettää sähköpostitse vastattavaksi
- Vastaajina toimihenkilöt ja esihenkilöt
- Mitä työ on nyt, kuinka se on muuttunut ja mitä se voi olla tulevaisuudessa

Mitä seuraavaksi

- Valmistuminen keväällä 2022 YAMK-tradenomiksi
- Toimintamallien kehittäminen arjen työssä, kokeilukulttuurin edistäminen



Kommentteja, kysymyksiä?

Sana on vapaa 😊



Kiitos!

Mari Kontula

Kela, eteläinen eläkeryhmä, eläketiimi 5

Kela|Fpa[®]