Henna Lehto

ETÄTYÖN JA ETÄJOHTAMISEN KOKEMUKSET TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyö

Tradenomi AMK

Liiketalouden koulutusohjelma

2022

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä	Henna Lehto
Työn nimi	Etätyön ja etäjohtamisen kokemukset työntekijän näkökulmasta
Toimeksiantaja	Helsingin kaupunki, kasvatuksen ja koulutuksen toimiala, hallintopalvelut
Vuosi	2022
Sivut	93 sivua, liitteitä 21 sivua
Työn ohjaaja	Marika Vartiainen

TIIVISTELMÄ

Tämän työn tavoitteena oli selvittää etätyön ja etäjohtamisen nykytila toimeksiantajan organisaatiossa sekä tuottaa kehitysehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Ensimmäinen tutkimusongelma oli selvittää työntekijöiden kokemuksia, millaisin keinoin etätyötä voidaan kehittää. Toisena tutkimusongelmana oli selvittää, minkälaisia kokemuksia työntekijöillä, on etäjohtamisesta.

Työn teoreettinen osuus muodostui kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä käsiteltiin etätyötä: etätyön määrittelyn käsitettä, etätyön ja monipaikkaisen työn erovaisuuksia, hyötyjä ja haittoja, työn tuunaamista sekä etätyöstä palautumista. Toisessa käsiteltiin etätyön johtamista: etätyön johtamisen määrittelyn käsitettä, etäjohtamisen ja työyhteisön vastuita, luottamusta, vuorovaikutusta ja tiedonkulkua sekä esihenkilön tukea ja palautetta.

Tutkimuksessa käytettiin sekä määrällisiä, että laadullisia tutkimusmenetelmiä. Määrällisenä eli kvantitatiivisena menetelmänä käytettiin kyselyä ja laadullisena eli kvalitatiivisena menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Kehittämisehdotuksina etätyön kehittämiseksi nousi ergonomialaitteiden ja kalusteiden hankinta, Teams kokouksien kokouskäytänteet, työn tauottaminen etätyöpäivän aikana sekä työntekijöille järjestettävä tilaisuus, jossa käytäisiin läpi, miten etätyöpäivä olisi hyvä suunnitella.

Etäjohtamiseen kehittämisehdotuksiksi nousi esihenkilön kyky ottaa hiljaisemmatkin työntekijät paremmin huomioon etäkokouksissa. Sovittuihin toimintatapoihin toivottiin selkeyttä, esimerkiksi mitkä asiat hoidetaan kasvotusten ja mitkä Teamsin välityksellä. Tärkeimmistä viesteistä toivottiin esihenkilöltä nostoja, joten näin asiat eivät huku viestitulvaan. Esihenkilöltä hyvä palaute toivotaan julkisesti esimerkiksi kokouksen yhteydessä ja kehittävä palaute kahden kesken.

Kyselyyn ja haastatteluun vastanneet toivat vahvasti esille, että etätyö tulisi jatkua myös tulevaisuudessa.

Asiasanat: etätyö, monipaikkainen työ, etäjohtaminen, koronapandemia

South-Eastern Finland University of Applied Sciences

Degree	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Henna Lehto
Thesis title	Experiences of teleworking and remote management from the employee's perspective
Commissioned by	City of Helsinki, Education Division, administrative services
Time	2022
Pages	93 pages, 21 pages of appendices
Supervisor	Marika Vartiainen

ABSTRACT

The goal of this work was to find out the current state of remote work and remote management in the commissioner´s organization and to produce development proposals for the development of operations. The first research problem was to find out the employees' experiences about the ways in which remote work can be developed. Another research problem was to find out what kind of experiences employees have with remote management.

The theoretical part of the work consisted of two main chapters. The first discussed remote work: the concept of defining remote work, the differences between remote work and multi-location work, advantages, and disadvantages, adjusting to work and recovering from remote work. The second one dealt with remote work management: the concept of defining remote work management, the responsibilities of remote management and the work community, trust, interaction, and information flow, as well as the support and feedback of the supervisor.

Both quantitative and qualitative research methods were used in the study. A survey was used as a quantitative method, and a semi-structured interview method was used as a qualitative method. As development proposals for the development of remote work, ergonomic devices and furniture, meeting procedures for Teams meetings, pausing work during the remote working day, and it would be good to organize an event for the employees to go over how to plan a remote working day.

The supervisor's ability to take even quieter employees into account better in remote meetings came up as development suggestions for remote management. Clarity was hoped for in the agreed operating methods, for example, which matters are handled face-to-face and which via Teams. The most important messages were requested to be withdrawn from the person in charge, so that things do not get drowned in the flood of messages. Good feedback from the manager is expected publicly, for example in connection with the meeting, and constructive feedback between the two of them.

Those who responded to the survey and interview strongly emphasized that remote work should continue in the future as well.

Keywords: remote work, multi-place work, remote management, corona pandemic

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 6

2 ETÄTYÖ 8

2.1 Etätyön määrittely 8

2.2 Etätyön ja monipaikkaisen työn eroavaisuudet 10

2.3 Etätyön hyödyt ja haitat 11

2.4 Työergonomia etätyössä 13

2.5 Työn tuunaaminen 15

2.6 Palautuminen 17

3 ETÄTYÖN JOHTAMINEN 18

3.1 Etätyön johtamisen määrittely 18

3.2 Etäjohtaminen ja työyhteisön vastuut 21

3.3 Luottamus 25

3.4 Vuorovaikutus ja tiedonkulku 28

3.5 Esihenkilön tuki ja palaute 28

4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY 29

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO 30

5.1 Tutkimusmenetelmät 30

5.2 Tutkimusaineiston hankinta 36

5.3 Tutkimusaineiston analyysi 38

5.4 Tutkimuksen toteutus tässä opinnäytetyössä 40

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET 41

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET 75

7.1 Johtopäätökset 75

7.2 Kehittämisehdotukset 82

7.3 Luotettavuuden arviointi 86

8 LOPUKSI 88

LÄHTEET.....90

LIITTEET

Liite 1. Saateviesti

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. Kyselyn jakaumakuvat

Liite 4. Haastattelun kysymykset

Liite 5. Virtuaaliset tiimit toimimaan

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on etätyö ja etäjohtaminen työntekijän kokemuksien näkökulmasta. Aihe valikoitui ajankohtaisuuden, kokemuksen sekä mielenkiinnostuksen perusteella. Etätyötä on tehty nyt jo kolmatta vuotta. Tämä tapa tehdä työtä on jo vakiinnuttanut paikkansa ja voidaan todeta, että paluuta vanhaan ei ole näköpiirissä. Nyt pitää rakentaa uusi normaali, joka on vielä tarkalleen määrittelemättä. Aihe on merkittävä myös työelämän kehittymisen ja muutosten kannalta.

Tämän työn tavoitteena on selvittää etätyön ja etäjohtamisen nykytila toimeksiantajan organisaatiossa sekä tuottaa kehitysehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Toimeksiantajana toimii Helsingin kaupunki, kasvatuksen ja koulutuksen toimialan hallinnon hallintopalvelu. Toimialan hallinnossa toimii seitsemän palvelua ja tämä opinnäytetyö kohdistetaan henkilöstöpalvelun työntekijöihin. Toimeksiantaja ei ole selvittänyt aiemmin työntekijöiden etätyötä ja etäjohtamista samanaikaisesti, joten tämä oli yksi tärkeä syy, miksi opinnäytetyön tekijä kiinnostui aiheesta ja näki tarpeellisena tähän syventyä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja selvittää työntekijöiden kokemuksia etätyöstä ja etätyön johtamisesta. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää toimeksiantajan käyttöön. Opinnäytetyön kohderyhmä on Helsingin kaupungin työntekijät Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan henkilöstöpalvelusta. Henkilöstöpalveluun kuuluu kolme alayksikköä ja seniori HR-partnerit. Opinnäytetyöstä rajattiin pois henkilöstöpalvelun esihenkilöt sekä työsuojeluvaltuutetut. Tässä opinnäytetyössä on kaksi ongelmaa, joista tutkimusongelmien on tarkoitus selvittää, millaisin keinoin etätyötä voidaan kehittää ja minkälaisia kokemuksia, työntekijöillä on etäjohtamisesta.

Keskeisimpiä käsitteitä opinnäytetyössä ovat etätyö ja etäjohtaminen. Työn teoreettinen viitekehys alkaa etätyön määrittelyllä. Etätyön ja monipaikkaisen työn erovaisuudet, hyödyt ja haitat, työn tuunaaminen sekä etätyön palautumisen teoriaosuus on kuvattu työntekijän näkökulmasta, kuten tämän opinnäytetyön rajaus on tehty. Teoreettisen viitekehyksen toisessa teoriaosuudessa kä-

siteltiin etätyön johtamista, etätyön johtamisen määrittelyn käsitettä, etäjohtamisen ja työyhteisön vastuita, luottamusta, vuorovaikutusta ja tiedonkulkua sekä esihenkilön tukea ja palautetta.

Etätyö ja etäjohtaminen pitää sisällään useita eri ulottuvuuksia, joita tässä opinnäytetyön teorian kautta avataan. Etätyö on mahdollisesti tuonut työhön muutoksia lähivuosien koronapandemian seurauksena. Monet työpaikat ovat löytäneet erilaisia joustaviakin keinoja selviytyä arjesta ja työntekijät perustehtävästään. Samalla myös jokainen on päässyt, kehittämään muutoksessa sopeutumiskeinoja ja onnistua työssä ja työnteossa.

Tutkimuksellisena lähestymistapana tässä opinnäytetyössä on tapaustutkimus. Tämä opinnäytetyö on jo arvokas, sillä sen tarkoitus on tutkia toimeksiantajan, työntekijöiden kokemuksia, etätyöstä ja etäjohtamisesta. Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena määrällisen tutkimuksen aineistonkeräyksellä ja laadullisella puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Määrällisenä tutkimusmenetelmänä käytetään sähköistä kyselyä ja laadullisena tutkimusmenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Sähköisellä kyselyllä saadaan tietoa etätyöstä ja etäjohtamisesta työntekijän näkökulmasta. Haastatteluiden tavoitteena on tuoda esille haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta syvällisemmin.

Nämä menetelmät sopivat hyvin, tämän opinnäytetyön aiheiden aineiston keräilyyn ja käsittelyyn, muun muassa puolistrukturoitu haastattelu sopii tähän opinnäytetyöhön hyvin, jolla saadaan tietoa juuri tietyistä asioista. Kysely suoritetaan anonyymisti Questback-kyselyohjelmalla. Kyselyn kysymykset kohdistuvat etätyöhön ja etäjohtamiseen. Kysely tulee sisältämään myös pienen otannan Kunta 10-kyselyyn liittyviä kysymyksiä. Helsingin kaupungilla tehdään laaja Kunta 10-kysely koko henkilöstölle, joka toinen vuosi. Näiden vastausten osalta saadaan tehtyä vertailu ja analysointi vuosien 2020 ja 2022 välillä.

Tämän lisäksi tullaan käyttämään, toisena menetelmänä puolistrukturoitua haastattelua, jossa jatkokysymyksinä muodostuvat kyselytutkimuksen analysoinnin tuloksista nousseita havaintoja. Haastatteluun kutsuttavat ovat osa henkilöstöpalvelun työntekijöitä, joille lähetettiin sähköinen kysely. Lopussa

opinnäytetyössä kerrotaan tutkimuksesta saadut tulokset, niistä johdetut johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

2 ETÄTYÖ

Etätyön teorialuvussa käydään läpi etätyötä, etätyön määrittelyä sekä etätyön ja monipaikkaisen työn eroavaisuuksia. Lisäksi tarkastellaan etätyön hyötyjä ja haittoja, etätyön työergonomiaa, työn tuunaamista sekä etätyön palautumista.

2.1 Etätyön määrittely

Etätyö on työtä, jota tehdään muualla kuin työnantajan tiloissa. Etätyöllä tarkoitetaan vapaaehtoisuuteen perustuvaa, joustavaa, sopimukseen ja sääntöihin perustuvaa työn tekemistä. Etätyö voi olla hyvin vaihtelevaa kestoltaan. Etätyötä tehdään siellä, missä se on työn kannalta tarkoituksenmukaisinta, esimerkiksi kodin lisäksi vapaa-ajan asunnolla tai liikkuvana työnä matkoilla. (Työturvallisuuskeskus 2017, etätyössä turvallisesti, Akava 2019.) Koronapandemian aikana etätyö lisääntyi aloilla, joissa se on ollut mahdollista toteuttaa. Etätyö edellyttää kaikkien osapuolten välistä luottamusta, yhteisistä asioista sopimista sekä itsenäisen työskentelyn tukemista. (Työterveyslaitos s.a.)

Etätyössä työn tekemisessä hyödynnetään tietotekniikkaa niin, että työ, jota tehtäisiin työnantajan tiloissa, pystytään tekemään toisaalla, esimerkiksi työntekijän kotona. Etätyössä sovelletaan kaikkia työsuhteeseen liittyviä lakeja ja sopimuksia. Nämä eroavat toisistaan siinä, että säännöllisestä etätyöstä tehdään etätyöpäivä ennakkoon sovitun rytmin mukaan esimerkiksi tietty päivä tai tiettyinä päivinä viikossa. Etätyösopimus laaditaan, jos etätyötä tehdään säännöllisesti yli kuukauden aikana. Lyhytkestoista etätyötä tehdään tilapäisesti esimerkiksi muutaman päivän työmatkalla. Lyhytkestoisessa etätyössä voidaan sopia tiettyyn tehtävään sidottu kertaluontoinen työ, esimerkiksi seminaarin artikkelin kirjoittaminen.

Työntekijän tulee etätyöpäivän aikana oltava työnantajan tavoitettavissa. Etätyöntekijöiden ja toimistolla työskentelevien määrät tulee varmistaa, että toimistolla töiden määrä ei kuormita, siellä työskenteleviä kohtuuttomasti. Etätyöstä sovitaan aina etukäteen esihenkilön kanssa. Sopimusta ei tehdä lyhyt-

kestoisesta etätyöstä. Kokonaisen etätyön ehdot määritellään erikseen työsopimuksessa. Kokonaisella etätyöntekijällä, ei ole toimipaikassa tarvetta omalle työpisteelle. (Työturvallisuuskeskus s.a.) Esihenkilön tulee myös itse sitoutua, sovittuihin pelisääntöihin ja näyttää mallia, muun muassa miten on sovittu, että etänä ja työpaikalla tulee olla tavoitettavissa. (Kurttila & Aalto 2021, 52).

Etätyötä on tehty jo ennen koronapandemian alkua, mutta lähinnä aiemmin enemmän satunnaisesti ja painottunut esihenkilötyöhön. Pandemian alettua etätyö lisääntyi työntekijätasolle niillä aloilla, joissa se oli mahdollista. Työnantaja huolehti teknologian ja tietoturvallisuuden kuntoon, jotta työ onnistui etäältä käsin. Tässä tehtiin suorastaan digiloikka lyhyessä ajassa. Kokoukset siirtyivät läsnäolokokouksista etätyökokouksiksi, esimerkiksi Teams-linkin välityksellä. (Valpola 2021, 192.)

Valtava maailmanlaajuinen koronapandemia vuonna 2020 aiheutti sen, että työpaikkoilla muutos oli suunnittelematon ja hallitsematon. Yhteistä tiedon käsittelyn ja jalostamisen kanssa työskenteleville on, että työympäristössä ja työskentelytavoissa on tapahtunut merkittäviä muutoksia lähi vuosien aikana. Pandemian seurauksena, pakotti kaikki etätyöhön, joiden työhön se oli mahdollista. Tässä tapahtui myös tutkijoiden mukaan digitaalisessa kehityksessä loikka, lähes yhdessä yössä. Jälkeenpäin tarkasteltuna, tämä tuntuu uskomattomalta, kaikesta tästä selviydyimme hyvin. Ketteryys kuvastaa toimintaamme muutostilanteissa. (Boijwe-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 5.)

Suomessa on onnistuttu hyvin etätyöskentelyyn, suhteessa muihin Euroopan maihin. Tärkeimmäksi syyksi on noussut teknologia, jota olemme tottuneet käyttämään, esimerkiksi maksamme laskuja netissä tai varaamme pöydän ravintolasta seurueelle. Suomalaiselle luonteelle etätyö sopii, viihdymmehän usein omassa rauhassa esimerkiksi mökillä. Olemme tottuneet tekemään paljon asioita yksin, rauhassa. Useassa Euroopan maassa esihenkilöt ohjaavat ja päättävät työpaikan työskentelystä. (Hagert & Toivanen 2022, 139.)

2.2 Etätyön ja monipaikkaisen työn eroavaisuudet

Etätyön ja monipaikkaisen työn työympäristö haastaa nykypäivän johtamisen. Useilla työpaikoilla käytiin etätyöstä keskustelua jo 2000 luvun alkupuolella. Tuolloin useat organisaatioiden työnantajat kokivat, että etätyö ei sovi juuri heidän organisaatiollensa. Vuoden 2020 pandemian levittyä yritykset huomasivat etätyön suomat mahdollisuudet ja että työtä pystytään tekemään paikasta ja ajasta riippumatta. Työpaikoilla mietitään nyt, että palataanko entiseen toimistotyöhön vai jatkuuko etätyö? Osataanko hyödyntää etätyön hyödyt ja toimitaan monipaikkaisesti, jossa ollaan sekä etätöissä ja ajoittain myös toimistolla.

Kurttila ja Aalto esittävät, että hyödyllistä yhteistyötä pystytään syventämään, muun muassa seuraavilla kysymyksillä: Millä varmistetaan, että kaikkien ääni saadaan kuuluville, millä keinoilla osallistetaan kaikki toimintaan mukaan, miten varmistetaan, että ilmapiiri pysyy hyvänä? Miten varmistetaan kohtaamiset, joissa kaikki kokee kuuluvansa työyhteisöön ja yhteishenki on kannustava? (Kurttila & Aalto 2021, 45–47.)

Etätyö ja monipaikkainen työ ovat yleistyneet nopeasti yrityksissä lyhyessä ajassa. Digitalisaatio on mahdollistanut sen, että työ on irtautunut paikasta. Koronapandemia on lähivuosina nopeuttanut tätä muutosta, tehdä työtä muualla kuin työpaikalla. Voidaan todeta, että työnteon paikat ovat monimuotoistuneet. Etätyön tekeminen ei ole joko tai vaihtoehto. Yrityksien olisi hyvä keskustella, mikä on heidän työpaikallensa, siellä työskenteleville työntekijöille ja työtehtäville tarkoituksenmukaisin tapa tehdä työtä etänä tai työpaikalla.

Monipaikkainen työ mahdollistaa joustavasti työskentelyn yhdessä tai useammassa paikassa ja tämä voi olla kestoltaan ja säännöllisyydeltään epätasaisempaa. Etätyön laajentuessa monipaikkaiseksi työskentelyksi muutos tapahtuu siinä, että monipaikkaisessa työssä työtä voidaan tehdä joustavasti siellä, missä se on parhain niin asiakkaan, työnantajan sekä työntekijän näkökulmasta. Monipaikkaista työtä voidaan tehdä useammassa paikassa päätyöpisteen ja kodin lisäksi esimerkiksi matkoilla, kirjastossa, kahvilassa, mökillä, hotellissa, yhteistyökumppanin- tai asiakkaan luona. (Työterveyslaitos s.a.)

2.3 Etätyön hyödyt ja haitat

Etätyön järjestely mahdollistaa työntekijöille hallita ja suunnitella, miten he työtä tekevät etänä. Etätyöllä on positiivisia vaikutuksia myös työn ja perheasioiden yhteensovittamisessa. Urakehitystä etätyö ei ole estänyt, totesi tohtori Ravi Gajendran, Pennsylvanian osavaltion yliopistosta. (Reaney 2007.)

Etätyössä on jotain hyvää ja jotain huonoa. Usein koetaan, että etätöissä keskittyminen mahdollisesti parantuu, kun keskeytyksiä on vähemmän. Samalla koetaan usein, että työnteko on etänä tehokkaampaa. Etätyö lisää työntekijöiden itseohjautuvuutta ja esihenkilö luottaa työntekijöihin. On opittu seuraamaan aikaansaannoksia työajan seuraamisen sijaan. Etätyötä on tehty jo pidempään ja huomattu, että etäpalaverit ovat laadukkaampia ja niissä toimitaan tehokkaammin. Jos yksintyöskentely tuntuu ikävältä ja vaikuttaa jaksamiseen, etäkohtaamisissa suositellaan laittamaan kamera päälle. Kameroiden avulla myös sanattomalla viestinnällä, pystytään välittämään empatiaa, toisia kohtaan ja antamaan tukea näiden jaksamisessa. (Kurttila & Aalto 2021, 45, 50.)

Etätyö on tuonut paljon positiivisia asioita, kuten muun muassa työmatkat ovat jääneet pois ja töiden keskeytykset ovat vähentyneet. Haitaksi on koettu, jos perhe on ollut kotona ja työtilaa ei ole mahdollista järjestää erilliseen huoneeseen, se haittaa keskittymistä ja osaltaan kuormittaa. Etätyöntekijät kaipaavat, eniten työpaikan epävirallisia kanssakäymisiä, yhteisiä kahvihetkiä, vapaamuotoisia keskusteluja sekä huumoria. Itsensä johtaminen osoittautuu tärkeäksi. On osattava viisaasti rytmittää työpäivät niin, että työt valmistuvat ja aikaa riittää myös vapaa-aikaan, joka on hyvinvoinnin kannalta tärkeätä. Kokoustahti on tiivistä ja silloin tauotus on tarpeen, jotta työpäivät eivät liikaa kuormita. (Valpola 2021, 192.)

Työelämässä useilla aloilla on etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ yleistyneet nopeasti, viime vuosien aikana. Tätä muutosta on vauhdittanut digitalisaatio, joka on mahdollistanut sen, että työtä pystytään tekemään eri paikoista käsin, perinteisestä yhdestä paikasta työskentelystä. Koronapandemia vauhditti tätä muutosta, puhutaan jopa digiloikasta. Työnteon paikat ja ajat ovat monimuotoistuneet. (Työterveyslaitos s.a.)

Etätyö muokkaa arjen rutiineja, parhaita puolia eli hyötyjä ovat kodin ja toimiston välisten siirtymien pois jääminen. Työpäivinä vapautuu näin, jopa kaksi tuntia, joten tämä on iso arvokas asia kiireiseen arkeen. Tämän ajan hyödyntäminen eri tavoin, lisää aikaa perheelle tai omille harrastuksille. Useat sanovat nukkuvansa enemmän etätyönaikaan, unta kertyy muutamia tunteja viikossa enemmän, kuin ennen etätöihin siirtymistä.

Sairaana työskentely on lisääntynyt etätyönaikana. Pandemiaa edeltävien työolotutkimuksen tulosten mukaan, etätyöntekijöistä 65 prosenttia oli työskennellyt sairaana, kun vastaava osuus niistä, jotka eivät työskennelleet etänä, oli 49 prosenttia. Etätyö vaikuttaa tuovan säästöjä yritykselle sairauspoissaolojen kokonaismäärän laskiessa, jos koronan aikainen trendi jatkuu. Päihdeongelma saattaa myös pahentua, jos on orastavaa päihdeongelmaa, tai päällä on jo päihdeongelma, tämä johtuu siitä, että työntekijältä puuttuu selkeä rytmi ja sosiaalista kontrollia on vähemmän. Yksinäisyyden ja eristäytyneisyyden tuntemuksia on moni kokenut, korona pandemian aikana. Erityisesti alttiita ovat olleet yksin asuvat ja nuoret työntekijät. (Boijwe-Spoof Heikinheimo 2022, 19, 26, 42.)

Etätyöstä on tehty iso kyselytutkimus työnhakusivusto Flex Jobsin kautta vuonna 2018. Kyselyyn osallistui tuolloin peräti 3000 työntekijää. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että kaksi kolmannesta, eli noin 70 prosenttia vastaajista koki etätyöskentelyn lisänneen omaa elämää kohtaan tyytyväisyyttä, etätyön työn joustavuuden ansiosta. Työn ja perheen yhdistäminen ovat helpottaneet etätyön ansiosta, kun työnteossa on joustoa. Kyselyyn vastanneista noin 65 prosenttia koki, etätyössä työskentelyn tehokkaammaksi ja vastaajat kokivat, että saavat työpäivän aikana etänä enemmän aikaiseksi. (Weiler Reynolds 2018.)

Etätyön haasteina ovat yllättävät kohtaamisten vähyys. Kuka olisi arvannut kaipaavansa törmäämistä työkaveriin esimerkiksi kopiokoneella tai kahviautomaatilla, sattumalta muodostuvista lounasseurasta puhumattakaan. Suunnittelemattomien kohtaamisten merkitystä on työterveyslaitos tutkinut. Tätä ilmiötä on kuvattu muun muassa, että sattumat ja yllätykset koetaan, jopa onnenpot-

kuiksi, jotka vievät johonkin uuteen, voidaan puhua serendipisyyskokemukseksi eli onnekkaiksi sattumiksi. Usein nämä onnekkaat sattumat tapahtuvat kasvotusten. Kaikki kohtaaminen on arvokasta, sen ei siis tarvitse olla syvällisellä tasolla, jotta se olisi arvokasta. (Boijwe-Spoof Heikinheimo 2022, 50.)

Karjalainen (2021) on kirjoittanut työelämän tutkimuksen esteettisestä työskentelystä, joka pitää sisällään, muun muassa ulkonäön muokkaamisen ja esteettisiä kriteereitä. Yrityksissä työntekijät ovat sisäistäneet osaksi työidentiteettiään, huolehtimalla esteettisistä asioita. Kriteerit muuttuivat selvästi silloin, kun työntekijät päätyivät enimmäkseen etätöihin. Ulkonäöstä huolehtiminen on muuttunut korona-aikana, muun muassa pukeutumisessa, ehostuksessa ja hiustenlaitossa. Esteettinen työ on sukupuolittunut ja tämä kohdistuu erityisesti naisiin, joilla muutos on ollut merkittävä. Miehet kertoivat tutkimuksessa, että esteettisen työskentelyn asiat ovat vähentyneet, erityisesti pukeutuminen, parturissa käynti sekä parranajo, ovat harventuneet etätyössä. Karjalainen kirjoittaa, että vaikka koronapandemian aiheuttaman joukkoetätyöpaon vaikutuksia käsitteleviä tutkimuksia on jo ehditty julkaista, ei työn rajojen hämärtymisen sukupuolivaikutuksia laajamittaisessa etätyössä, Suomessa ole vielä tutkittu. (Karjalainen 2021, 558–559.)

Etätyössä virtuaalisesti toimivat tiimit, onnistuvat parhaiten, sellaisissa asioissa, jotka ovat selkeitä ja joihin ovat prosessit kunnossa. Haastavimpia asioita ovat ne, jotka liittyvät ihmissuhteisiin, erityisesti luottamuksen saavuttamiseen liittyvät asiat. (Haapakoski ym. 2020, 116.) Etätyö edellyttää monia sovittuja toimintatapoja, joita noudattamalla luottamus säilyy. Kun puhutaan etätyön onnistumisesta, niin nousee esille kolme ratkaisevaa asiaa, jotka ovat luottamus, tekniikan toimivuus ja itsensä johtaminen. Töiden onnistumista edistää selkeä johtaminen, tavoitteet, mahdollisuus keskittyä, sovitut kokouskäytänteet, yhdessä sovittujen pelisääntöjen noudattaminen sekä hyvä yhteistyö. (Valpola 2021, 192.)

2.4 Työergonomia etätyössä

Mitä on kognitiivinen ergonomia ja mistä se rakentuu? Aivojen kannalta onko etätyö erilaista? Kognitiivinen ulottuvuus, asenna taukosovellus, joka kutsuu

pitämään palautuvia pysähdyksiä ja irtaantumaan pieneksi hetkeksi työtehtävistä. Fyysinen ulottuvuus, miten liikkumattomuus heijastuu, työtehoon etätyöpäivän aikana, entä luovuuteen ja ongelmanratkaisukykyyn? Työpisteen ergonomia ei ole ainoa, joka ehkäisee vaivoja. Vaikka työpiste olisi räätälöity itselle sopivaksi, se ei itsestään suojele vaivoilta. Paraskaan työpiste ei pysty taikomaan keholle, mitä se eniten kaipaa, eli liikkeiden vaihtelua ja liikuntaa. (Boijwe-Spoof Heikinheimo 2022, 106, 142.)

Työergonomiassa aivot ovat tärkeä osa toimintakykyä toimiessa, niin etänä kuin toimistolla. Aivot toimivat ja sopeutuvat myös paineessa – jonkin aikaa. Kognitiivinen toimintakyky häiriintyy myös silloin kun vielä on tunne, että pärjää paineen keskellä. Kognitiivinen ergonomia työn tekemisessä liittyy muun muassa työhön, työvälineisiin, työympäristön yhteensovittamiseen, työntekijän tiedonkäsittelykyvyn ja -rajoitusten kanssa. Työntekijät ovat erilaisia yksilöitä, ja kognitiivinen kuormittumisen koetaan myös yksilöllisesti, eikä siihen vaikuta vain työ tai työympäristö, vaan esimerkiksi yksilöllinen tapa suhtautua vastoinkäymisiin, stressiin, uniongelmat, ikä, mieliala, alkoholin käyttö, ravitsemus sekä liikkuminen. Eli kognitiivinen toimintakyky kuvaa työssä työskentelevän tiedonkäsittelyä, kuten muistia, tarkkaavaisuutta ja oppimiskykyä. (Muistiliitto s.a.)

Ergonomisessa etätyöpisteessä, on hyvä pystyä näkemään, kaikki työhön liittyvä, liikuttamatta niskaa paljoa ja jalkojen on hyvä istuessa olla niin, että jalanpohjat osuvat tasaisesti lattiaan. Hyvä ergonominen työtuoli vähentää selkään ja niskaan kohdistuvia paineita. Kotikeinona, jos ei ole mahdollista investoida ergonomiseen työtuoliin, on hyvä laittaa tuolin päälle tyyny. Tämä auttaa vähentämään etätyöpisteessä istujan selkärankaan kohdistuneita paineita. Hiiri ja näppäimistö on hyvä olla työpöydän kanssa samalla tasolla kyynärpäiden tasolla tai vähän sen alle. (Varghese 2020.)

Työergonomiaan kodeissa tulisi alkaa kiinnittää huomiota, samassa määrin kuin toimistoergonomiaan. Kiinnostavia kysymyksiä on jo noussut esille, että tulisiko työnantajan kustantaa etätyöläiselle sähköpöytä sekä työtuoli, jalkautuuko työfysioterapeutit koteihin tarkastamaan työpisteitä. Mikä on työntekijän oma vastuu työergonomiassa, jos etätyö yleistyy? (Haapakoski ym. 2020, 160.)

2.5 Työn tuunaaminen

Tutkimusprofessori Hakanen työterveyslaitoksen artikkelissa kirjoittaa, että otetaan oppimismatkana ja tarkastellaan etätyössä omia työtapoja ja rohkeasti kokeillaan uusia tapoja tehdä ja tuunata työtään etäpäivien aikana. Kaikilla on erilaisia haasteita, ja jokaisen on hyvä pohtia omasta näkökulmasta, miten työstä tehdään parempaa olosuhteissa, joissa etäpäivien aikana työskennellään. Tässä ollaan työn tuunaamisen ytimessä ja tarkoitus muokata, oma työ itselle mielekkäämmäksi. Työn tuunaamisessa ei ole tarkoitus muuttaa työtä, vaan omaksua uutta näkökulmaa työntekoon tai muokata osia työtehtävistä. (Hakanen 2020.)

Työn tuunaamisessa on hyvä miettiä, miten työtä voitaisiin tehdä uudella tavalla. Jokaista työtä voidaan rikastaa, työn rikastaminen korostaa sitä, että työntekijä pystyy muokkaamaan työtään oma-aloitteisesti, vastaamaan arvojaan, vahvuuksiaan ja tarpeitaan palkitsevammaksi, stimuloivammaksi ja haastavammaksi. Työtä voi muokata tuunaamalla sen merkitystä ja tavoitteita: on hyvä pysähtyä ja pohtia minkälaisin silmin katsoo työtään, voisinko vaihtaa näkökulmaa, tunnenko työni merkityksen, voisinko lisätä positiivisuutta, voisinko etsiä enemmän onnistumisen tähtihetkiä. (Manka 2016, 110, 130.)

Työn tuunaamisella tarkoitetaan työntekijälähtöistä oman työn ja työtapojen muokkaamista niin, että työ vastaisi aiempaa paremmin omia hyvinvoinnin ja motivaation lähteitä. Työn tuunaamisen tavoitteena lähtökohtaisesti, on vahvistaa työntekijän työhyvinvointia, jonka tiedämme edistävän kestävällä tavalla, myös työpaikan yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Työn tuunaamisessa keskeisintä on kiinnittää huomiona työn tuunaamisen vaikutuksiin, jotka ovat riippuvaisia siitä, minkälaisiin muutoksiin työn vaatimuksissa työn tuunaaminen johtaa. Tärkeätä on, että työtään parhaaksi versioksi tuunaava työntekijä keskittyy, niihin työnsä osioihin, joihin hän pystyy vaikuttamaan. Hyvänä uutisena on, että työn tuunaamista ja tätä kautta työn imua, voidaan edistää tutkitusti esimerkiksi verkkovalmennuksen keinoin. (Kaltiainen 2021.)

Työn tuunaaminen on kannatellut julkisen puolen työntekijöiden, työn imua muutoksissa. Toimiva tapa on työn tuunaamisella edistää, työn vetovoimaa erityisesti, kun työntekijä kohtaa omaan työhönsä kohdistuvia muutoksia. Työn

imua olisi hyvä tuunata monipuolisesti ja samalla vahvistaen, näin työn imua. Esimerkiksi keskustellen esihenkilön kanssa ja tuoden esille työtilanteen, jossa olisi hyvä vähentää kuormitusta. Isoissa muutoksissa työn tuunaaminen on todettu, että se kannattelee, jopa yli vuoden ajan muutoksessa, isoja muutoksia on koronapandemia tuonut työyhteisöihin.

Työterveyslaitoksessa on erityistutkija Seppälä, tutkimusprofessori Hakanen sekä Emlyon Business Schoolin apulaisprofessori Harju selvittäneet suomalaisten kuntatyöntekijöiden työhyvinvointia, henkilöstöjohtamisen hyviä käytänteitä muutosten aikana. Työn tuunaamisen tavoitteena on saavuttaa tasapaino, työhön liittyvien psykososiaalisten voimavara- ja kuormitustekijöiden välillä. Tutkimuksissa on noussut esille, että työn tuunaaminen edistää työn imua. (Työterveyslaitos 2021.) Työntekijät on hyvä ottaa mukaan jo mahdollisten tulevien muutosten suunnittelussa, tämä on muutosten onnistumisen edellytys. Jos käsityskyky jää vajaaksi, työntekijöitä ei saada innostumaan muutoksesta, he voivat passiivisella vastarinnalla jarrutella muutoksien toimeenpanoa. (Manka 2016, 134.)

Työyhteisössä, jossa on mahdollisuus jatkuvasti kehittää osaamista, pystytään nopeasti muuttuvissa tilanteissa paremmin selviytymään. Uuden oppiminen vaatii aikaa, hyvää vuorovaikutusta sekä innovatiivista ilmapiiriä. Luontaista oppimista tapahtuu suurimmaksi osaksi työpaikalla, kun vaihdetaan ajatuksia käytävillä tai kahvipöydässä. Työpaikalla usein mietitään, mitä työntekijät nyt osaavat, kun olisi hyvä kartoittaa, minkälaista osaamista tarvittaisiin tulevaisuudessa ja mitä kehittymiskohteita osaamisessa tulisi kehittää, jotta olemme vahvempia jatkossa, kartoittaa myös mitä on vahvistettava, sekä mitä nykyistä osaamista voimme käyttää nykyistä paremmin. (Manka 2016, 87–88.)

Perheissä, jossa työskentelee kaksi palkansaajaa, on kasvava ryhmä ja näiden perheiden tarve sovittaa yhteen erilaiset työaikataulut ja esim. koulujen, kuljetusten, työaikataulujen sovittaminen tekee tästä entistä vaikeampaa työssäkäyville palkansaajille. Työssäkäyville vanhemmille ovat erittäin tärkeitä työpäivän pituus sekä työn ajoitus, nämä asiat vaikuttavat suoraan perheen arkeen. Työssä itsenäisyys ja työajan ennustettavuus määrittävät sen, miten perheen työssäkäyvät vanhemmat pystyvät sovittamaan työaikansa omiin ja

perheensä tarpeisiin. Suomessa normaalista poikkeavat työajat, missä vanhemmat työskentelevät, liittyvät perhevaiheen sijaan enemmän alaan ja ammattiin.

Lasten saaminen perheeseen, joltain osin voi lisätä, aikaan liittyviä vaatimuksia, etenkin jos on useita pieniä lapsia. Työelämässä työn ja perheen välisillä konflikteilla on vaikutusta työntekijöihin, muun muassa heikentyneenä työsuorituksena, lisääntyneenä poissaolona sekä mahdollisesti lisääntyneellä vaihtuvuusaikeilla. (Tammelin 2017, 2–8.)

2.6 Palautuminen

Työajan hallinnassa on olennaista, että siihen on riittävästi aikaa palautua. Rytmi rasituksen ja palautumisen välillä on tärkeätä työntekijän kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. Tutkittua tietoa on, että unta ja palautumista voi häiritä, jos työaikajärjestelyt, eivät ole yrityksessä kunnossa, tämä voi lisätä myös stressiä ja palautuminen hidastuu. Työaika vaikuttaa terveyteen, työkykyyn sekä muuhun elämän osa-alueisiin. Tutkimusten mukaan työntekijät, jotka ovat tehneet vähintään 55 tuntista työviikkoa, on todettu 13 prosenttia isompi riski saada sydäninfarkti tai kuolla sydäntautiin verrattuna työntekijöihin, jotka ovat työskennelleet viikossa 35–40 tuntia. (Työturvallisuuskeskus s.a., työaika ja palautuminen.)

Etä- ja läsnäolotyössä on omat erilaiset kuormitustekijät. Stressin aiheuttajia on useita ja niitä ei ole aina mahdollista poistaa työstä täysin. Epäsäännöllinen yksipuolinen ruoka on havaittu, että se vaikuttaa merkittävästi heikentävästi palautumiseen. Palautumistaitoihin on hyvä panostaa, jotta työssä jaksaa paremmin. Jos palautuu työstä riittävästi, niin kestämme kovaakin kuormitusta. Tärkeintä on oppia tunnistamaan omia stressitekijöitä ja pyrkiä etsimään itselle sopivia purkukeinoja. Etätyössä on paljon palautumista edistäviä elementtejä, jos niitä osaa hyödyntää. Reipas liikunta, jossa hengästyy, muttei uuvuta, tehostaa parhaiten aivojen toimintakykyä. Työpäivän aikana, pienet liikuntahetket esim. rappusissa kävely lisäävät työtehoa ja työhyvinvointia. (Boijwe-Spoof Heikinheimo 2022, 72, 74.)

Ajattelemme useasti, että palautuminen tapahtuu illalla ja yöllä, tärkeätä on myös työpäivän aikana tapahtuva palautuminen taukojen avulla. (Kurttila & Aalto 2021). Etätyöpäivän jälkeen, jos työpäivä tapahtuu kotona, on hyvä, jos mahdollista, pidä työpiste erillisenä tai vähintään siivoa työvälineet sivuun päivän päätteeksi, tämä auttaa myös palautumiseen työpäivästä, kun työkone ja paperit eivät ole näkösällä. Työssä olemme noin 30 prosenttia vuorokaudesta, viitenä päivänä viikossa ja työvuosia kertyy noin neljäkymmentä vuotta, niin on todella tärkeätä, miten käytämme tämän ajan. (Boijwe-Spoof Heikinheimo 2022, 82, 97.)

3 ETÄTYÖN JOHTAMINEN

Etätyön johtamisen teorialuvussa käydään läpi etäjohtamista, etätyön johtamisen määrittelyä, etäjohtamisen ja työyhteisön vastuita, luottamusta, vuorovaikutusta ja tiedonkulkua sekä esihenkilön tukea ja palautetta.

3.1 Etätyön johtamisen määrittely

Etäjohtajan hyväksi havaittuja johtamisen ominaisuuksien määrittelyjä ovat vuorovaikutuksen avoimuus, proaktiivisuus, delegointitaidot, päätöksenteko-, suunnittelu ja organisointikyky. Edellä mainittujen lisäksi tärkeitä taitoja ovat myös henkilöstön innostaminen, motivointi ja joustavuus sekä tavoitekeskeisyys ja sosiaalinen taitavuus. (Vilkman 2016, 138–139.) Etäjohtamisen määrittelyn kulmakivet linkittyvät toisiinsa, hyvin intensiivisesti virtuaalisessa johtamisessa. Kulmakivet ovat luottamus, pelisäännöt, arvostus, vuorovaikutus ja viestintä, avoimuus sekä yhteisöllisuus. (Vilkman 2016, 26.)

Sarkkinen (2020) esittää, että esihenkilöä auttaa etätyön haasteissa seuraavat määritellyt keinot, ole aidosti läsnä ja näytä että välität. Verkon välityksellä osoita voimakkaammin empatiaa. Mieti tarkkaan sanavalintoja, kehonkieli kertoo myös, että olet läsnä esimerkiksi nyökyttelemällä Teams-tapaamisessa. Etätyön aikana ei tapahdu kohtaamisia sattumalta niin kuin työpaikalla kohdataan esimerkiksi käytävällä tai taukotilassa. Kalenteriin merkityissä Teams-kohtaamisissa on hyvä kysyä, miten menee tai mitä kuuluu. (Sarkkinen 2020.)

Michael D. Watkins aloitti LinkedInissa keskustelun vuonna 2013, että mitä tarvitaan yrityksien virtuaalitiimeissä, jotta ne toimisivat tehokkaasti. Watkins yhdisti tulokset omaan työhön, joka keskittyy siihen, kuinka uusien esihenkilöiden tulisi linjata tiiminsä ensimmäisen 90 päivän aikana ja kokosi kymmenen periaatetta tarkistuslistana, jolla voi selvittää kuinka edellinen esihenkilö johti tiimiä ja auttaa tunnistamaan ja priorisoimaan mitä uuden esihenkilön on tehtävä ensimmäisten 90 päivän aikana (liite 5):

1. Kokoa tiimi kasaan ja käytä aikaa auttaaksesi tiimin jäseniä tuntemaan paremmin toisensa henkilökohtaisesti ja ammatillisesti sekä luomaan yhteisen näkemyksen ja sopia ohjaavia periaatteita tiimin toimintaan.

2. Prosessit ja tehtävät selvitettävä, ei vain tavoitteita ja rooleja. Virtuaalitiimeissä koordinoinnissa on enemmän haasteita, kun työntekijät eivät toimi samassa paikassa. Tämän vuoksi on tärkeää kiinnittää huomiota tehtäväsuunnittelun yksityiskohtiin ja prosesseihin. Varmista, että työprosessit ovat selkeitä ja ovat tarkkoja kuka tekee mitä ja milloin. Tee ajoittain toimien jälkeisiä arviointeja arvioidaksesi asioiden etenemistä ja tunnistaaksesi prosessien muutokset ja koulutustarpeet.

3. Viestintä virtuaaliryhmissä on usein harvempaa, kuin kasvokkain vuorovaikutus. Määritelkää käyttäytymisnormit virtuaalikokouksiin osallistuessa.

4. Hyödynnä parhaat viestintätekniikat, tämä ei tarkoita, että parhain tekniikan valitseminen olisi automaattisesti uusinta versiota. Jos tiimin tulee kamppailla, että saa yhteyden virtuaalikokoukseen, se heikentää yhteyttä ja tehokkuutta tiimissä.

5. Sovi virtuaaliselle tiimille rytmi, tämä tarkoittaa esimerkiksi säännölliset kokoukset, joihin valmistellaan etukäteen esityslista, joka lähetetään osallistujille etukäteen.

6. Virtuaalitiimeissä on usein myös monikulttuurisia tiimejä, tämä lisää kommunikaatiohaasteita. Sopikaa yhteinen kieli.

7. Luo tilanne ennen kokouksen alkua epäviralliselle vuorovaikutukselle, jossa päästään jakamaan tietoa ja vahvistamaan sosiaalisia siteitä ennen virtuaalikokouksen esityslistan asioiden käsittelyä.

8. Työntekijät työskennellessään etänä, tekeminen on luonnostaan vaikeampaa, koska sitoutumista ja tuottavuutta ei ole helppoa seurata. Sitoutumisiin on jäsenille hyvä määritellä välitavoitteita ja edistystä seurataan.

9. Edistä jaettua johtajuutta, etsi tapoja ottaa muut mukaan tiimin johtamiseen, esimerkiksi vastuun antaminen projektissa tai saada jäseniä valmentamaan muita heidän osaamisalueillaan tai nimeä mentoreita auttamaan uusia tiimin jäseniä.

10. Henkilökohtaisessa virtuaalisessa vuorovaikutuksessa tiimin jäsenten kanssa ovat olennainen osa tiimityöskentelyä. Jos sinulle on tulossa uusi tiimi, käytä aikaa ymmärtääksesi kuinka edeltäjä johti. Tämä on tärkeätä, että uudet esihenkilöt tekevät näin, olivatpa heidän uusi tiiminsä virtuaalisia tai eivät. On tärkeä tehdä kotitehtävä, kun peritään virtuaalitiimi, eli on syytä tutkia menneisyyttä, jos haluaa määrittää tulevaisuuden. (Watkins 2013.)

Suunnittele etäkokoukset huolella ja käytä tehostavia elävöittäviä teknisiä välineitä. Etäkokoukset verkossa vaativat enemmän ennakkovalmistelua esihenkilöltä. Hyödynnä esimerkiksi virtuaalista seinää, johon osallistujat voivat kirjoittaa ja tällä saa huolehdittua, että kaikkien mielipiteet tulevat esille. Esihenkilönä huomaa, myös pienet onnistumiset. Auta työntekijää näkemään, mitä konkreettista, hän on saanut tehtyä. Pienten onnistumisten ja aikaansaamisten huomaaminen tietoisesti, vahvistaa työntekijää.

Hiljaisuuden mustaa aukkoa tulee välttää. Rohkaise Teams-kokouksessa puhumaan, kirjoittamaan, vaihtamaan ajatuksia. Keskustelulla syntyy vain yhteisiä kokemuksia. Jos kaikki vaikenevat, ymmärrys ei kasva. Puheenjohtajana ole aktiivinen, pysähdy asian kohdalle ja kysy mitä ajatuksia asia herätti, pyydä avaamaan kamera ja mikrofoni tai voi myös kirjoittaa chattiin. Joskus on vähän pakollakin pyydettävä osallistumaan, se on keino ehkäistä niin sanottua

mustan aukon syndroomaa, joka tarkoittaa hiljaisuutta, joka seuraa esihenkilön puheenvuoroa. Kannusta ja sovi Teams-kokouksen pelisäännöistä, mm. että pidetään kamerat päällä. Kannusta myös irrottautumaan työstä. On hyvä, sopia tavoitettavuuden pelisäännöt. Etätyö saattaa kuormittaa, voi tulla videoväsymystä, etätyöapatiaa. Kannusta työntekijöitä irrottautumaan työstä työpäivän päätteeksi, on hyvä ladata akkuja ja palautua työpäivästä. (Sarkkinen 2020.)

3.2 Etäjohtaminen ja työyhteisön vastuut

Etätyössä johtamisen näkökulmasta tärkeitä asioita ovat luottamus, toimivat sovitut pelisäännöt, hyvä avoin vuorovaikutus, arvostus sekä yhteisöllisyys. Nämä kaikki yhdistyvät vahvasti toisiinsa, ilman toista voi olla hankalaa toteuttaa toista. Nämä ovat ikään kuin talonrakennuselementtejä, jossa perusasiat on hyvä olla kunnossa. Haasteista suurin etätyössä on työntekijöiden ja esihenkilön välinen luottamus, luottamus kasvattaa luottamusta, tälle vastakohta ei ole epäluottamus vaan pelko. (Vilkman 2016.)

Vilkman (2015) on esittänyt, että johtamisen ydinosaamista on tulevaisuudessa etäjohtaminen. Etäjohtamisen kannalta tärkeiden ominaisuuksien ja taitojenmääritteleminen ohjaa valitsemaan etäjohtajaksi tehtävään sopivan henkilön. Perinteinen johtamisosaaminen ei enää riitä, on osattava erilaisissa tilanteissa joustaa ja samalla kehitettävä osaamista, niiltä osin missä on puutteita.

Johtamisella myös etäjohtamisella on väliä. Hyvä johtaminen rakentuu luottamukselle. On tärkeää, että työntekijöillä ja esihenkilöllä on selkeät vastuualueet. Esihenkilön vastuulla on, että työt sujuvat ja että hän mahdollistaa työntekijöille onnistumiset sekä puuttuu asioihin, joita tulee korjata ja mahdollistaa näin työntekijöille onnistumisia. Työntekijällä on oikeus saada laadukasta johtamista ja on selvää, että myös työntekijöiltä edellytetään, hyviä työelämän taitoja. Työpaikka ei voi menestyä ilman osaavaa henkilöstöä. Alaistaidoissa on kyse vastuun kantamisesta, näyttämällä, että on mukana kantamassa vastuuta, yhteisestä tekemisestä yrityksen hyväksi. (Hagert & Toivanen 2022, 94, 96.)

Keskusteluiden aktiivisen dialogin tavoitteena on tukea esihenkilön ja työntekijöiden työtä. Perimmäinen tavoite on lisätä, yhdessä myönteistä tekemisen meininkiä, jossa kaikki pystyvät keskittymään ja tekemään asioita laadukkaasti. (Tavaila 2022.) Nykyaikaisessa vuorovaikutteista johtamista korostavassa mallissa, työntekijät haluavat tuntea, itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi. Johtajan perustehtävä on saada, jokainen työyhteisön jäsen kokemaan itsensä tärkeäksi ja hyödylliseksi. Tässä auttaa olennaisesti aito läsnäolo, kuunteleminen sekä avoin tiedonkulku. Nykyaikainen johtaminen on parhaassa tapauksessa tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa sekä ihmisten, että toiminnan johtaminen limittyvät. Johtaminen on ymmärrettävä vuorovaikutukseksi, jossa esihenkilöllä ja työntekijällä on oma roolinsa ja vaikutus toisiinsa. Hyvä johtaminen edes auttaa työntekijöissä, hyviä työyhteisötaitoja. (Manka 2016, 134.)

Sosiaalisen pääoman kehittäminen, yhteisöllisyys ja työyhteisössä kahden tai useamman ihmisen välisessä vastavuoroisessa viestinnässä eli dialogia synnyttävät, työpaikalla sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma on, sekä koko työyhteisön, että yksilön voimavara. Sosiaalinen pääoma tehostaa, tavoitteiden saavuttamista ja on kasaantuvaa: se kasvaa, kun sitä käytetään. Sosiaalisella pääomalla, voi olla myös kielteisiä vaikutuksia, jos työyhteisössä ei siedetä poikkeavaisuutta, myös liian läheiset sosiaaliset suhteet, voivat saada aikaan havaittavissa olevia asioita, joita ei työyhteisöön toivota, kuten kuppikuntaisuutta.

Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa, kahteen osaan vertikaaliseen ja horisontaaliseen. Vertikaalisessa on kyse esihenkilön ja työntekijöiden välisestä yhteydestä, joita voidaan tutkia väittämillä: Esihenkilöön voi luottaa, esihenkilö kohtelee työntekijöitä ystävällisesti ja huomaavaisesti sekä esihenkilö kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia. Horisontaalisessa on kyse, työntekijöiden välisestä pääomasta, jossa pidetään toisemme ajan tasalla työasioissa, toimitaan yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita, otetaan huomioon toisten esittämiä parannusehdotuksia, tavoitteena toimia yhdessä sekä se, että jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty. Sosiaalinen pääoma syntyy hyvästä johtamisesta ja toimivasta työyhteisöstä. Sosiaalisen pääoman syntymiseen vaikuttavat luottamus, yhteiset arvot, osallistuminen, vastavuoroisuus sekä sosiaaliset suhteet. (Manka 2016, 131–133.)

Työelämän muutokset edellyttävät työntekijöiltä, kykyä toimia itse muutoksen agenttina ja sopeutumiskykyä. Työtä organisoidaan siten, että jokainen toimisivat itseohjautuvasti, ja pystyvät näin vaikuttamaan huomattavasti, omaan työhönsä sekä oman työyhteisönsä työhön. (Manka 2016, 157.)

Empatia ja digitaidot auttavat etäjohtajaa onnistumaan. Etätyöpäivien lisääntyminen muuttaa johtamista. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että päivittäisen ohjeistamisen sijaan siirrytään vahvemmin valmentavan johtamisen suuntaan, joka mahdollistaa vapauksia enemmän työntekijälle. (Sarkkinen 2020.) Etätyön johtamisessa tunteiden tunnistaminen on vaikeaa. Organisaation ja työyhteisön tunteiden merkitys on, menestymisen näkökulmasta merkittävä. Digitaalisten työkalujen kautta, tunteet eivät välity samalla tavalla, kuin kasvotusten. Jos työntekijä on esimerkiksi turhautunut, mutta kollegat eikä esihenkilö huomaa sitä, tällöin työn tulokset ja motivaatio voivat heikentyä, mikä heijastuu, myös lopulta koko tiimin tulokseen. (Haapakoski ym. 2020, 93.)

Työelämätutkija Vuorento on todennut, että etätyön aikana työntekijän murheet tai ongelmat voivat jäädä helpommin havaitsematta, jos työntekijä ei tuo asioita esille, kun etätyöaikaan kasvokkaiset kohtaamiset ovat harvemmassa, tällöin työkykyyn liittyvät haasteet voivat kasvaa, ennen kuin työyhteisössä muut havahtuvat niihin. Tässäkin mielessä, etätyö vaatii esihenkilöltä erilaisia käytänteitä ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Vetovoimainen työnantaja, ottaa henkilöstön hyvinvoinnin edistämisen vakavasti. (Boijwe-Spoof Heikinheimo 2022, 28.)

Hajautetussa organisaation johtamisessa, vaatii työntekijöiden välisessä työskentelyssä, hyvää yhteishenkeä, luottamusta, sitoutumista ja arvostusta työntekijöiden ja esihenkilön välillä. Esihenkilön odotetaan olevan hyvin tavoitettavissa, mutta hänen ei tarvitse näkyä työntekijän arjessa. Työntekijöiltä edellytetään vahvasti itseohjautuvuutta, ongelmatilanteiden edessä ratkaisukykyä sekä rohkeutta toimia. (Ristolainen ym. 2020, 180.)

Vilkman kirjoittaa, että miksi etäjohtaminen koetaan vaikeammaksi kuin lähijohtaminen. Vapaamuotoisesta keskustelusta, niin sanottu käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut jäävät pois. Yhteydenotot työkavereiden ja esihenkilön

kanssa, otetaan yhteyttä vain asiasta. On tutkittu, että yhteisöllisyys murenee, jos vuorovaikutus vähenee. Henkistä tukea eli sosiaalista tukea, arvostusta, välittämistä, neuvojen saamista, jos kokemus näistä vähentyvät syntyy sosiaalisen tuen puutetta. (Vilkman 2017.)

Työyhteisöön kuulumisen tunne syntyy työntekijälle, yhteenkuuluvuuden tunteen ja vuorovaikutuksen kautta, tämä lisää sosiaalista työhyvinvointia. (THL 2022). Toimivassa työyhteisössä toimitaan tasa-arvoisesti, oikeudenmukaisesti sekä hyvässä vuorovaikutuksessa. Työtehtävät ovat sopivan haastavia ja työyhteisön ilmapiiri on kaikkia huomioiva ja innostava. Toimivassa työyhteisössä on kaikkien turvallista työskennellä, sekä kaikki tietävät vastuut ja minkälaisilla valtuuksilla toimitaan. Työyhteisössä, jossa on luottamusta herättävä ilmapiiri, jokainen tuntee siellä olevansa tasavertainen työyhteisön jäsen. Työyhteisössä myös tuetaan toisia ja jaetaan osaamista yhteiseen käyttöön, jotka koostuvat tiedoista ja taidoista.

Työyhteisön toimivuutta edistäviä keinoja ovat muun muassa se, että jokainen tietää vastuunsa. Prosessit ovat kunnossa, jotka edistävät työn sujuvoittamista. Keskustelu on avointa ja oikea-aikaista, työtä kehitetään yhdessä sekä jos on asioita, mitkä vaativat selvittämistä, ne otetaan puheeksi ajoissa. (Työturvallisuuskeskus s.a., toimiva työyhteisö.)

Etäjohtaminen on ollut, viime vuoden kasvava trendi, jossa etäältä johdetaan etätyötä, hajautettua työtä, liikkuvaa työtä tai ajasta ja paikasta riippumatonta työtä. Etäjohtamisen taitoa tarvitaan enemmän, tämä haastaa johtamista ja viestintää. Etänä oleva esihenkilö, näkee työntekijöitään harvemmin kasvotusten. Ristolainen ym. ovat tutkineet aihetta ja arvioineet etäjohtamisen tämänhetkistä tilaa ja sen kehittämistarpeita. (Ristolainen, Maijala, & Eloranta 2020, 180.) Virtuaalisissa yhteisöissä kasvaneet lapset ja nuoret kasvavat aikanaan esihenkilöikään. On mielenkiintoista havainnoida, miten heidän aikanansa etäjohtaminen on kehittynyt. (Haapakoski ym. 2020, 162.)

Globaaleissa organisaatioissa on arkipäivää, että työntekijät työskentelevät eri puolilla maailmaa, tätä on ollut jo ennen kuin etäjohtamisesta kasvoi kasvava trendi. Suomalaisissa organisaatioissa yhä useammassa tehdään työtä, eri paikkakunnilta käsin ja esihenkilö ja työntekijät näkevät livenä, vain muutaman

kerran vuodessa. Etäjohtamisen taitoja tarvitsee työssään, tänä päivänä yhä useampi esihenkilö ja etäjohtamisen taito tulisi olla jo johtamisen ydinosaamista.

Kilpailuetu kasvaa huomattavasti yrityksissä, joissa on onnistuttu etäjohtamisessa. Esihenkilön roolia on tarkasteltava, myös työyhteisön näkökulmasta. Esihenkilön tulee suunnitella työpäivänsä niin, että esihenkilötyöhön jää riittävästi aikaa. Tärkeätä huomioida ja tarkentaa, että jos johdetaan henkilöstöä etäältä niin se ei tarkoita, että johdetaan vähemmän, vaan etäjohtamisessa on tarve paremmille johtamistaidoille. Etätyön johtamisessa työtuntien seuranta, on hyvä laittaa taka-alalle ja kärkeen on hyvä nostaa se, että johdetaan tavoitteilla ja tehtävillä. (Azets s.a., 4–5.)

3.3 Luottamus

Luottamus työelämässä on aiheena ajankohtainen ja haasteita on ollut erityisesti viimeisten reilun kahden vuoden aikana, kun Suomeen ja maailmalle levisi Covid19, joka laajentui pandemiaksi. Luottamus korostuu erityisesti viestinnässä, kun tulee muutoksia. Luottamus on yhteydessä työpaikan ilmapiiriin ja se vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Väärinkäsityksiltä ei voida välttyä työntekijöiden ja esihenkilöiden välisessä viestinnässä, viestintä on väärinkäsityksille altis puolin ja toisin. Luottamusta tutkitaan työpaikoilla ja tämä on haastavuudestaan huolimatta mukaansatempaava, joka on mitä kiehtovin tutkimusaihe, tarjoten useita uusia näkökulmia aiheesta. Tutkimuksen mukaan luottamusta voidaan parantaa arvostusta ja armeliaisuutta osoittamalla. (Ikonen 2015, 135–136.)

Keskeisenä asiana luottamuksen rakentuminen työyhteisössä, nousee kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen kokemuksen kautta. Luottamukseen tarvitaan molemminpuolista arvostusta ja kunnioitusta. Työyhteisössä, jossa molemmat osapuolet osallistuvat ja ottavat vastuuta, se avaa mahdollisuuksia löytää ehdotuksia, kuin että vuorotellen osapuolet ilmaisisivat, vain omia näkemyksiään. Työelämän hektisyys ja kiire altistavat työyhteisöissä esihenkilöiden ja työntekijöiden välisessä viestinnässä alttiutta väärinkäsityksille. Viestintään tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta väärinymmärryksiltä vältytään, koska väärinymmärrykset alkavat, usein pienistä eleistä ja asioista. (Ikonen 2015,

140, 149.) Johtamisenkaan kannalta luottamus ei ole yksinkertainen asia. Luottamuksen tärkeydestä usein puhutaan, mutta vähemmälle puheelle on jäänyt sen haasteellisuus. Useat esihenkilöt selittävät, miten luottavat työntekijöihin, mutta juuri tämä selittäminen vähentää ja jopa nakertaa luottamusta. (Haapakoski ym. 2020, 154.)

Optimistiseksi asenteeksi voidaan määritellä, kun puhutaan luottamuksesta, joka kohdistuu toiseen henkilöön. Luottamukseen liittyy odotus, että luottamuksen kohde osoittautuu, todellakin luottamuksen arvoiseksi. Työelämässä yhteistoiminnasta on kasvanut uudenlainen verkosto-organisaatioiden keskeinen menestystekijä.

Työelämässä ja erilaisissa työryhmissä sekä verkostoissa toimiessa on osattava hoitaa ihmissuhteita ja myös hyödyntää erilaista osaamista, jotta yhteiset tavoitteet työssä saavutetaan. Tässä osaamisen jakamisessa, keskeiseksi tekijäksi nousee se, että voivatko yhteistyötä tekevät tahot, luottaa toisiinsa. Kun ihmiset luottavat toisiinsa, he myös voivat jakaa tietonsa toisilleen. (Jokivuori 2004.) Kun luottamusta on, sen olemassaoloa ei yleensä huomata tai huomioida, mutta jos luottamuksen menettää, sen tuntee ja tietää. Luottamus on kuin ilma, jota hengitämme tai luottamusta voidaan kuvailla, myös ihmeliimaksi tai jopa taikavoimaksi, joka pitää asiat tai palikat yhdessä. On tärkeätä ymmärtää, kuinka tärkeää roolia luottamus tarkoittaa työyhteisössä tai yhteisen hyvän toteutumisessa yhteiskunnassa. (Haapala 2021, 21.)

Luottamus on ihmisten välisen yhteistyön kivijalka. Arkisissa työelämän tilanteissa ja kohtaamisissa luottamus syntyy. Työelämässä luottamus pitää työporukan yhdessä, joka lisää niin motivaatiota, kuin parantaa työilmapiiriä. Luottamuksella työelämässä on merkitystä, sillä on suora vaikutus työpaikan henkilösuhteisiin, ilmapiiriin sekä myös tuottavuuteen. (Laukkanen s.a.)

3.4. Vuorovaikutus ja tiedonkulku

Etätyössä pidetään myös tärkeänä, aitoa vuorovaikutusta ja kuuntelemista. Olennaista etätyössä onnistumisen kannalta on vuorovaikutus, ilman vuorovaikutusta jää tunteet piiloon. Inhimillisiin perustarpeisiin kuuluu se, että työn-

tekijä tulee kuulluksi, hyvään vuorovaikutukseen sisältyy, läsnä oleva kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen purkaa jännitteitä. Kuunteleminen kuuluu hyviin tapoihin ja osoittaa, että toinen työntekijä on tärkeä. Kun vuorovaikutus sujuu tiimissä, se on paljon enemmän kuin, että työntekijät pystyisivät kukin yksinään työskennellessään.

Työorganisaatiot ovat olemassa ja niissä työntekijät saavat enemmän aikaa yhdessä kuin yksin. Vuorovaikutus työyhteisössä on yhdistävä tekijä ja se pitää työyhteisön kasassa, ei kannata tehdä, niin kuin on aina tehty, vaan tehdä uudistuneella tavalla, jolloin myös tiimeissä vuorovaikutuksessa syntyy toimivimmat tavat toimia. (Haapakoski ym. 2020, 92–93.)

Etäjohtamisessa ja viestimisessä tulisi sopia, yhdessä toimintatavat organisaation etäviestintään, myös viestinnän välineiden käyttöön, tulisi tarjota monipuolista tukea ja koulutusta. Etäviestinnän välineitä ovat mm. puhelin, tekstiviesti, sähköposti, pikaviesti: Skype, Teams, sähköiset infokirjeet sekä virtuaalitiimipalaverit.

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot edellyttävät hyviä taitoja johtamiselta, etäältä käsin johdettaessa. Vuorovaikutus edellyttää läsnäolon tunnetta, myös etäältä käsin. On tiedettävä, miten viestiä kiinnostavasti ja ymmärrettävästi ja on tärkeätä myös viestissä herättää muut reagoimaan. Viestintään virtuaalisesti edellyttää, kaikilta osapuolilta luottamusta ja että viestintä olisi avointa, jossa mukana on yhteinen päämäärä, viestinnän tavoitteista. Ristolainen ja muut tutkijat toteavat, että aikaisemmissa tutkimuksissa etäviestinnässä on tärkeintä, miten johdonmukaista ja säännöllistä viestintä on, tässä esihenkilö on avainasemassa, vähemmän tärkeäksi on koettu, että millä menetelmillä viestitään.

Etäjohtamisen viestinnässä tärkeätä ovat, sovitut säännölliset kokoukset, esihenkilön tavoitettavuuden ja sähköposteihin nopeat reagoinnit. Nopea sähköposteihin reagointi on aiemman tiedon mukaan, lisännyt luottamuksen muodostumista. Etätyön viestintää kehitettäessä, olisi hyvä tietää onko aikoja, jolloin esihenkilö olisi parhaiten tavoitettavissa, myös yhteisten pelisääntöjen kirkastaminen olisi tärkeätä, jossa luotaisiin sovitusti, missä ajassa sähköpostiviesteihin vastataan. (Ristolainen ym. 2020, 180–181, 183–184.)

3.5. Esihenkilön tuki ja palaute

Palaute on erittäin tärkeätä huomioida, myös etätyössä. On hyvä huomioida viipymättä onnistumiset, jos palautteen antamiseen menee aikaa, niin palautteen merkitys vähentyy. Toimi aina rehellisesti. On hyvä kuvailla tarkasti, mitä on tehty erinomaisesti ja myös kertoa, miksi siinä on onnistuttu. Antaessa hyvää palautetta, on tärkeätä, olla pilaamatta palautetta sanomalla myönteisen palautteen jälkeen sanalla ”mutta”, se vie terän myönteiseltä palautteelta, eikä ole hyvän tavan mukaista. Myönteinen palaute on hyvä antaa julkisesti. Kielteistä palautetta vastaavasti ei anneta julkisesti ja se on hyvä antaa kasvotusten, etätyössä niin, että kamerat ovat auki. Hyvän tavan vastaista on antaa kriittistä palautetta sähköpostitse. Kielteisen palautteen yhteyteen, on hyvä kertoa esimerkiksi, miten asian voisi tehdä toisin. (Haapakoski ym. 2020, 93.)

Kurttila ja Aalto (2021) kirjoittavat palautteista, valmentavia kysymyksiä esihenkilöille, jotka vievät työyhteisössä eteenpäin:

- Annatko hyvää kehittävää palautetta, kuinka usein?
- Millainen palaute on itseäsi innostanut eniten?
- Millaisia johtopäätöksiä voit tehdä asioista, joista annoit työntekijälle hyvää palautetta?
- Hyödytkö esihenkilönä itse enemmän kritiikistä vai ehdotuksista?
- Pyydätkö kuinka usein palautetta työstäsi? tai kuinka usein kannattaisi pyytää palautetta?
- Oma toimintatapasi, miten vaikuttaa työpaikan palautekulttuuriin?

Yhteydenpito on erityisen tärkeätä nuorille työntekijöille, he tarvitsevat tukea erityisesti silloin, jos työtä tehdään etänä. Nuoret ovat työuran alussa ja mahdollisesti, ovat ensimmäisessä työpaikassa, jolloin ei ole syntynyt rutiineja ja toimintatapoja. On tärkeätä, että nuori kiinnittyy työyhteisöön ja saa tunteen, että kuuluu työporukkaan. Etätyön aikana on hyvä toimia, yhteydenottojen kanssa aktiivisesti ja myös positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen säännöllisesti on tärkeää, jotta nuori / uusi työntekijä tietää, että suoriutuu uusista tehtävistä suunnitellun mukaisesti. (HR-viesti 2021.)

Esimiehen on hyvä pitää yllä avoimuutta ja luottamusta toimissaan, kun tiimiläiset toimivat etätyössä, toki nämä ovat avainasioita, myös toimistolla toimiessa. Etätyössä avoimuuden ja luottamuksen tarve korostuu. On tärkeätä, esihenkilön kiinnittää huomiota, työyhteisön jäsenten yhteenkuuluvuuden tunteeseen, ettei kukaan jää työyhteisön ulkopuolelle ja ettei tule kokemuksen tunnetta erillisyydestä. On hyvä tapa kysyä kuulumisia ja fiiliksiä sen lisäksi, että puhutaan työasioista. Työntekijä, joka on toiminut aiemmin itsenäisesti, saattaa etätyössä tarvita enemmän yhteyttä esihenkilöön, kun taas sosiaalisempi työntekijä, voi helposti löytää etätöissä, jopa tehokkaamman yksinpuurtajan itsestään. (Haapakoski ym. 2020, 110.)

4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Perustietoja Helsingin kaupungista ja toimialan toiminnasta. Helsingin kaupungissa on yli 650 000 asukasta ja Helsingissä on 139 rekisteröityä äidinkieltä. (Helsingin kaupunki. 2021, Helsingin kaupunkistrategia 2021–2025, 14).

Helsingin kaupunki on suomen suurin työnantaja, jonka palveluksessa toimii noin 39 200 ammattilaista. Kaupungin palvelut ovat järjestetty keskushallinnon lisäksi neljään toimialaan: kasvatus ja koulutus, sosiaali- ja terveys, kaupunkiympäristö sekä kulttuuri ja vapaa-aika. (Helsingin kaupunki. 2020, Tilinpäätös – henkilöstö, luku 6.)

Kaupungin henkilöstön määrä toimialoittain vuonna 2021

• Keskushallinto	4 346
• Kasvatus ja koulutus toimiala	14 708
• Sosiaali- ja terveys toimiala	14 648
• Kaupunkiympäristön toimiala	3 646
• Kulttuuri ja vapaa-ajan toimiala	1 907

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Helsingin kaupunki, kasvatuksen ja koulutuksen toimialan hallinnon hallintopalvelut. Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala huolehtii kaupungin varhaiskasvatuksesta, esiopetuksesta, perusopetuksesta ja lukiokoulutuksesta, suomenkielisestä ammatillisesta koulutuksesta sekä vapaasta sivistystyöstä. Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala palvelee vuosittain yli 140 000 lasta, nuorta ja aikuisopiskelijaa. Palvelua annetaan yli 600 osoitteessa.

Toimialalla on varhaiskasvatus ja esiopetus, perusopetus, lukio- ja ammatillinen koulutus ja vapaa sivistystyö, ruotsinkieliset palvelukokonaisuudet sekä hallinto. Toimialalla toimii noin 14 000 ammattilaista, joista hallinnossa työskentelee noin 500 ammattilaista. Toimialan hallinto on jaettu seitsemään palveluun: hallinto-, henkilöstö-, kehittämis-, talous-, tietohallinto-, tila- sekä viestintäpalvelut. (Helsingin kaupunki. 2021, talousarvio.)

Etätyö Helsingin kaupungilla

Helsingin kaupungilla on laadittu etätyötä koskevat ohjeet ja etätyösopimus. Koronapandemian vaikutukset vauhdittivat etätyön kasvua entisestään. Maaliskuussa vuonna 2020 etätyöhön siirryttiin, kaikissa niissä töissä Helsingin kaupungilla, joissa se oli mahdollista.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

Luvussa viisi käydään läpi, miten opinnäytetyön tutkimusosuus on toteutettu. Aluksi tarkastellaan tässä opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimusaineiston hankinta ja sen analysointi.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän työn tutkimuksellinen lähestymistapa on tapaustutkimus (case study), jossa on käytetty sekä määrällistä, että laadullisia tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön tavoitteena on esittää toimeksiantajalle kehittämisehdotuksia etätyöstä ja etäjohtamisesta. On tärkeätä selvittää aluksi tämänhetkinen tilanne, jotta voi tietää, mitä pitää kehittää. Tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset koskivat työntekijöiden näkemyksiä etätyöstä, millaisin keinoin etätyötä voidaan kehittää sekä minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on etäjohtamisesta. Tutkimusaineisto on kerätty verkkokyselyn avulla kesäkuussa 2022 ja siitä saatu aineisto analysoitiin analysointimenetelmien avulla. Haastattelut tehtiin heinä-elokuun vaihteessa 2022 ja kaikki haastattelut tallennettiin, litteroitiin sekä analysoitiin.

Tapaustutkimus

Tapaustutkimus soveltuu hyvin tutkimuksen lähestymistavaksi, josta on tarkoitus tuottaa tutkimuksessa kehittämisehdotuksia ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada esille pienemmästä kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?” Tapaustutkimukselle on tyypillistä useamman kuin yhden menetelmän käyttäminen. (Ojansalo ym. 2015, 52–53.)

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelminä kvantitatiivisen määrällisen tutkimuksen kyselyä aineistonkeräyksen menetelmänä sekä toisena tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista haastattelu menetelmää, jota käytetään silloin kun halutaan saada ymmärrettyä ilmiöitä syvällisemmin ja perusteellisemmin. Tämä tutkimusmenetelmä sopii parhaiten, kun tutkija haluaa saada uutta tietoa eri näkökulmasta, on halu löytää syitä ja seurauksia. (Heikkilä 2014, 15.) Tutkimusmenetelmistä parhainkin tuottaa ainoastaan luokiteltua materiaalia, ajattelun raaka-ainetta. Tutkijan päälähde sijaitsee yllättävän lähellä; vasemman korvan oikealla puolella, eli ajattelun taito on metodisena taitona, tässä suhteessa ainutlaatuinen, että se myös edeltää aineistonkeruuta. Voidaan sanoa, että se hyväksytysti läpäisee koko tutkimusprosessin, tämän voi omaksua pikkuhiljaa tutkimuksen edetessä. (Valli 2018, 13.)

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen aineistonkeräysmenetelmä on määrällinen tutkimusmenetelmä, joka antaa kuvan mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista sekä vastaa kysymykseen, miten usein tai kuinka paljon. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään välineenä mittaria, jolla saadaan määrällistä tietoa tai määrälliseen muotoon muutettava sanallista tietoa tutkittavasta asiasta. Määrällisen tutkimuksen mittareita ovat kysely-, haastattelu- ja havainnointilomake.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä tutkimuksen aineistolle, että vastaajien määrä on riittävän suuri. Suurella aineistolla tutkija pystyy muodostamaan havaintoja, joka vuorostaan tekee mahdolliseksi, tutkittavien asioiden

selittämisen numeerisesti. Mitä suurempi on otos, sitä paremmin toteutunut otos edustaa perusjoukossa, keskimääräistä mielipidettä, asennetta tai kokemusta tutkittavasta asiasta. (Vilkka 2007, 13–17.)

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta voidaan kutsua myös toiselta nimeltään tilastollinen tutkimus, tämän avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Toisinaan selvitetään myös, eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua nykytilanne, mutta ei pystytä tarpeeksi selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2014, 15.)

Saatekirjeen sisältö on hyvä esittää hyvällä asiatyylillä ja yleiskielellä. Saatteessa on annettava hyvä kattaus tietoa tutkimuksesta, koska tämän perusteella henkilö päättää osallistumisestaan ja vastaamisestaan tutkimukseen. Saatekirjeen ja kyselyn vaikuttavuudesta osa tulee sen yleisilmeestä, koska tämän avulla tutkittava luo ensimmäisen vaikutelman ja kokonaiskuvan tutkimuksesta. Tästä syystä on tärkeätä sovittaa yhteen tyyli niin saatteen, kyselyn, sisällön ja visuaalisen ilmeen suhteen. On huomioitava, että tutkittavan motivointi vastaamiseen alkaa saatekirjeestä. (Vilkka 2007, 65.)

Onnistuneen kysely-, havainnointi- tai haastattelulomake on kivijalka laadukkaalle ja luotettavalle määrälliselle tutkimukselle. Tärkeimmät vaiheet ovat lomakkeen suunnittelu, kysymysten muotoilu sekä testaus. Kysely ja kysymykset kannattaa aina testata, ennen varsinaista kyselyä ja mahdolliset virheet korjataan, koska sinne jääneitä mahdollisia virheitä, ei voi enää korjata aineiston keräämisen jälkeen. (Vilkka 2007, 78–79.)

Tutkimusetiikkaa on noudatettava, tutkija vastaa tutkimuksensa puutteista tai virheistä. Eettisesti tärkeätä on, että tutkittavilla on aina oikeus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta, heillä on oikeus vetäytyä tutkimuksesta kesken tutkimuksen. Harvoin kuitenkaan tutkittava kieltäytyy tutkimukseen osallistumisesta, jos hän on saanut ennakkoon, riittävän informaation tutkimuksesta. (Vilkka 2007, 101.) Määrällisessä tutkimuksessa aineiston käsittely alkaa, kun aineisto on saatu kerättyä yhteen ja tämän jälkeen saatu aineisto tarkistetaan, jos kyselyn vastaukset eivät ole sähköisessä muodossa, tutkija syöttää tiedot

ja tallentaa sellaiseen muotoon tietokoneelle, että sitä voidaan tutkia numeraalisesti, käyttäen apuna taulukko- tai tilasto-ohjelmia. Tutkimusaineistoa aletaan käydä läpi, kun aineiston keräämisen määräaika on umpeutunut. (Vilkka 2007, 106.)

Suomen tärkein tilastojen tuottaja on Tilastokeskus, joka on valtion ylläpitämä. Tilastokeskus ylläpitää ja kerää useita yhteiskuntaa kuvaavia tilastoja. Valmiita tilastoja tuottavat myös kunnat, valtionhallinnon eri laitokset, yritykset sekä järjestöt. (Heikkilä 2014, 16.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Laadullisella tutkimusta tekevän on tärkeätä tietää, mitä tekee ja millä kentällä liikkuu sekä voidaan puhua laadullisesta tutkimuksesta myös laajassa merkityksessä, että monissa erilaisissa kapeissa merkityksissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4, 10.) Laadullisen tutkimuksen keskeisin ominaispiirre on, että se perustuu ihmisten kokemukseen subjektiivisesti ja erilaisten henkilökohtaisten näkemysten tarkasteluun. Tutkimuksessa on tarkastelukulmana, keskeinen yhteys oltava teorian ja käytännön kesken. Yhtä tärkeä näkökulma on, että tulkitaan ja ymmärretään tarkasteltavaan liittyviä prosesseja. Tällöin joudutaan pohtimaan, miten tutkijan omat käsitykset ja näkemykset vaikuttavat havaittuihin havaintoihin ja minkälaisen osan esiymmärryksestä saa tutkimuksessa. Empiirisen tiedon ohella on mahdollista, irrottaa erilleen myös looginen rakenne. Lookinen tieto koskee, käsitteitä ja niiden keskinäisiä suhteita. (Puusa & Juuti 2020, 56, 85.)

Laadullisen tutkimuksen kriteereitä on useita, joista esitellään tässä neljä luotettavuuden arvioinnin kriteeriä lyhyesti. (Tuomi ja Sarajärven 2018) kirjasta: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi:

1. Eettinen kestävyys on yksi osa tutkimuksen luotettavuuden kriteereistä. Hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus. Eettisyys liittyy tutkimuksen laatuun. Tutkimuksessa on huomattava, että laadullinen tutkimus ei ole automaattisesti laadukasta tutkimusta. Tutkimussuunnitelmasta on tutkijan huolehdittava, että se on laadukas, että siinä valittu asetelma on so-

piva ja raportointi on huolella tehty. Eettisyys kääntyy muodollisesti tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikriteereihin, tutkijalle nämä kriteerit eivät saa olla vain tarkistuslistoja, silloin tutkija on moraalisesti harmaalla alueella.

2. Uskottavuus on tutkimuksen ja tutkijan näkökulmasta erottamattomia eettisten ratkaisujen kanssa. Uskottavuus perustuu siihen, että tutkija noudattaa tutkimuksessaan, tieteellistä käytäntöä noudattamalla rehellisyyttä, huolellisuutta ja erityistä tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen arvioinnissa. Keskeinen uskottavuuskysymys on, kun se saavuttaa huippukohtansa, miten argumentointi suoritetaan, eli kuinka uskottavasti ja pätevästi lähdeaineistoa tutkimuksessa käytetään.

3. Siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa, että tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin onnistuu riippuen siitä, miten samankaltaisia tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat.

4. Triangulaation avulla tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkentaa, tässä tarkoitetaan tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä. Triangulaatio ei ole menetelmänä ongelmaton laadullisessa tutkimuksessa. Triangulaatiota käyttävän tutkijan on oltava hyvin perillä triangulaation mahdollisuuksista ja rajoituksista. Triangulaatiota pidetään toimintasuunnitelmana, jonka avulla tutkija pystyy ylittämään omat ennakkoluulonsa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 21, 111, 124.)

Haastattelu on tiedonkeruun perusmuoto. Kun haluamme kuulla ihmisten ajatuksia, mielipiteitä ja kerätä tietoa, tai kun haluamme ymmärtää, miksi ihmiset toimivat havaintojemme tavalla, on luonnollista keskustella heidän kanssaan. Haastattelu voidaan kuvata sanalla, että se on metodi, jossa tutkimukseen osallistuvat osapuolet, kokevat yleensä myönteisenä. Tämä on lähellä normaalia arkista ja näin ihmiset tietävät haastatteluun tullessa, mitä suurin piirtein on odotettavissa. Tämä koskee myös tutkijaa, joka uskoo tietävänsä, mitä tuleva haastattelu tutkimusmetodina edellyttää, miten siihen tulee valmistautua ja miten se tullaan käytännössä toteuttamaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 11.)

Tutkimus haastateltavalle on aina vapaamuotoinen. Tutkijan on voitettava haastatteluun osallistujan luottamus ja yritettävä motivoida hänet vastaamaan kysymyksiin tarkasti. Haastattelijan hyvä ja miellyttävä käytös ovat tärkeitä, siinä missä haastattelukysymykset. (Heikkilä 2014, 64.) Litterointi tai muistiinpanot ovat myös laadullisen tutkimuksen aineistonkeräyksen menetelmiä. Aineistonkeruu laadullisessa tutkimuksessa tapahtuu vapaamuotoisesti ja tästä saatu aineisto on, useimmiten tekstimuotoista (Heikkilä 2014, 16.)

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu, suoraan sen laadusta. Laaduntarkkailuaineiston keruussa, voidaan tavoitella laadukkuutta sillä, että tehdään huolella hyvät haastattelukysymykset, jotka toimivat koko haastattelun runkona. Tutkijan on hyvä pohtia myös ennakkoon, miten kysymysteemoja voidaan syventää ja on hyvä olla myös vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä. On hyvä muistaa, että teemahaastattelu ei ole vain pääteemojen esittämistä. Haastatteluvaiheessa laatua, voi myös parantaa ennakkoon, huolehtimalla teknisistä välineistä, että ovat kunnossa, myös haastattelun aikana on hyvä tarkistaa muun muassa, että säädöt ovat kunnossa ja tallennus todella toimii. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184–185.)

Tutkimushaastattelun lajeja on monia, eroavaisuutta näissä on strukturointiasteen eli näiden ohjailevuuden perusteella, eli tällä tarkoitetaan sitä, kuinka vapaamuotoisesti haastattelussa edetään. Haastatteluja voidaan tehdä yksilöhaastattelun lisäksi myös pari- tai ryhmähaastatteluna. Yksi näistä on puolistrukrutoitu haastattelu.

Yhtenä laadullisena tutkimuksen tyyppinä on puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukrutoidussa haastattelussa tutkija laatii, esittämänsä kysymykset etukäteen. Kysymyksien muoto ja järjestys pysyy samana, kaikkien haastateltavien haastatteluissa. Puolistrukrutoidussa haastattelussa, vastausvaihtoehtoja ei ole määritelty, niin kuin ne ovat strukturoidussa haastattelussa. Tämä puolistrukrutoitu haastattelu on vähän rennompi ja vapaampi ja etuna on selvästi se, että tutkija saa kaikilta haastatteluihin osallistuvilta näkemykset tutkimuksen keskeisiin ja etukäteen esitettyihin kysymyksiin, itse sanoittamina. (Puusa & Juuti 2020, 106.)

5.2 Tutkimusaineiston hankinta

Määrällisessä tutkimuksessa käytetään usein kyselyä. Määrälliselle tutkimukselle on tyypillistä kausaalisuhteiden etsiminen tutkittavasta aineistosta ja löytää vastauksen miksi. Teorian merkitys tutkimusprosessissa tulee esille siinä, että tutkimuksessa edetään aluksi, teoriasta käytäntöön eli kyselyyn, haastatteluun tai havainnointiin. Tämän jälkeen palataan alkuun, jossa käytännöstä teoriaan analyysin tulosten ja tulkinnan avulla. Kyselyn kysymysten muoto on standardoitu: kaikilta kyselyyn vastaavilta, kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Määrällisessä tutkimuksessa haastattelu toteutetaan useimmiten lomakkeella. Haastattelulomakkeen kysymykset strukturoidaan ja vakioidaan ennalta kuten kyselylomakkeessa.

Teoreettisilla käsitteillä on keskeinen rooli, määrällisessä tutkimuksessa. Käsitteet muodostuvat järjestelmällisen tutkimustyön tuloksena, nämä eivät ole paikka- tai aikasidonnaisia, vaan yleisiä. Määrällinen tutkimus ei ole sama asia kuin kysely, määrällisessä tutkimuksessa tutkimusaineiston keräämisessä käytetään usein kyselyä. Ominaista määrälliselle tutkimukselle on tiedon strukturointi, mittarin käyttö, tiedon käsittely, mittaaminen sekä esittäminen numeraalisesti. (Vilkka 2007, 17–29.) Avoimien kysymysten hyöty kyselyssä on siinä, että ne antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa, mielipiteensä omin sanoin, koska avoimissa kysymyksissä ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 201).

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu ei ole puhtaasti tiedon esille kaivamista vaan vuorovaikutteista toisten ihmisten kanssa, jotka ovat tutkimuksen kohteena. Laadullisen tutkimuksen menetelmän valinta ei ole itseisarvo, vaan tarkoituksenmukaisuuskysymys, koska kaikilla menetelmillä on omia ominaispiirteitä, vahvuuksia sekä myös rajoitteita. Tutkijalle on etu, jos hän tuntee menetelmät ja pystyy valitsemaan omaan tutkimukseensa, parhaimman aineistonkeräysmenetelmän. (Puusa & Juuti 2020, 97.)

Tutkimusaineiston hankinta tässä opinnäytetyössä

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui kasvatuksen ja koulutuksen toimialan hallinnon henkilöstöpalvelun työntekijät. Kysely lähetettiin henkilöstöpalvelun 34 työntekijälle, josta on rajattu pois henkilöstöpalvelun esihenkilöt ja työsuojeluvaltuutetut.

Kyselynaineisto hankittiin sähköisellä Questback-alustalle luodulla kyselylomakkeella. Kyselyn linkki lähetettiin saatekirjeen kanssa, kohderyhmän työsähköpostiosoitteisiin. Kyselyyn vastattiin nimettömänä. Kysymykset suunniteltiin opinnäytetyön tutkimusongelman ja tietoperustan pohjalta. Kysely testattiin kahdella henkilöllä, ennen sen julkaisemista. Kyselyn alussa kysyttiin taustatietoina, missä henkilöstöpalvelun yksikössä työntekijä työskentelee, vastaajien ikäryhmää, kuinka kauan ovat työskennelleet Helsingin kaupungin palveluksessa sekä kuinka kauan vastaajat ovat työskennelleet kasvatuksen ja koulutuksen toimialan hallinnossa. Näiden jälkeen tuli monivalintakysymyksiä yhdeksän, joissa vastattiin väittämiin Likertin asteikon mukaan. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: 5. täysin samaa mieltä, 4. jokseenkin samaa mieltä, 3. ei samaa eikä eri mieltä, 2. jokseenkin eri mieltä, 1. täysin eri mieltä.

Kyselyn kysymykseen 12, jossa kysytään erilaisia tuntemuksia etätyöstä, tässä oli vastausvaihtoehdot seuraavat: 5. päivittäin, 4. muutaman kerran viikossa, 3. kerran viikossa, 2. kerran kuussa, 1. muutaman kerran vuodessa, 0. en koskaan. Kyselyn lopussa oli kolme avointa kysymystä, joihin sai kuvailla 1–3 tärkeintä asiaa: Kuvaile mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä etätyössä, kerro mitä toivot etäjohtamiselta? sekä kerro mikä työssäsi on palkitsevaa?

Monivalintakysymysten jälkeen kyselyn lopussa oli kolme avointa kysymystä. Avoimilla kysymyksillä haluttiin saada syvällisempää tietoa työntekijöiden kokemuksista etätyöstä, etäjohtamisesta sekä työn palkitsevuudesta. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mitkä 1–3 asiaa ovat vastaajalle tärkeintä etätyössä. Toisessa avoimessa kysymyksenä kysyttiin, että kerro 1–3 asiaa, mitä toivot etäjohtamiselta ja kolmannessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, kerro mikä työssäsi on palkitsevaa.

Kysely lähettiin kohderyhmälle 13.6.2022 ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Yksi muistutusviesti lähetettiin 20.6.2022. Kyselylomake (liite 2).

Haastattelut toteutettiin 25.7. – 5.8.2022 välisenä aikana. Haastatteluun osallistui neljä työntekijää ja jokainen työntekijä haastateltiin erikseen. Haastattelussa käytettiin, yhdenmukaista haastattelurunkoa. Haastateltavilta kysyttiin, ennen haastattelun alkua, saako haastattelun tallentaa. Kaikki haastateltavat antoivat luvan tallennukselle, näin aikaa ei mennyt haastattelun aikana kirjoittamiseen ja myös luotettavuus parantui, koska näin ei mikään asia mennyt haastattelijalta ohi, kuin jos olisi muistiinpanoja kirjoitettu samalla. Haastattelukysymykset toteutettiin sen jälkeen, kun sähköisen kyselyn tulokset oli analysoitu.

5.3 Tutkimusaineiston analyysi

Tiedonkeruusta siirrytään analysoitavan aineiston perustamiseen, kyselylomakkeen pohjalta. Perusteellinen aineiston esikäsittely, luo pohjan varsinaisille analyyseille. Tutkimuksen onnistuminen on riippuvainen siitä, että aineistoon ja analysointiin on huolella keskitytty. (Vehkalahti 2019, 51.) Kanasen mukaan aineiston analysoinnin tarkoituksena on, että siitä voidaan löytää tutkimusongelmaan ratkaisuja tai merkitystä. (Kananen 2015, 312).

Aineistolähtöisessä analyysissä teksti jaotellaan asiasisältöihin ja niille annetaan teoriaan perustuvat nimet. Vaihtoehtona on, sovittaa aineistoon teoriakäsitteitä, jolloin pystytään näkemään, onko aineistossa teoriassa määriteltyjä käsitteitä. Teorialähtöisessä tutkitaan aineistoa, teoriasta lähtöisin ja pyritään etsimään, löytyykö tekstistä tarjooman liittyviä ilmaisuja. Päämääränä on löytää, aina vastaus tutkimusongelmiin. (Kananen 2015, 176–177.)

Avoimia kysymyksiä on usein mukana kyselyssä, koska halutaan saada mielipiteitä tutkittavasta asiasta syvällisemmin. Avoimien kysymyksien vastauksia voidaan analysoida, joko määrällisesti tai laadullisesti. Kummalla tavalla analysoidaan, se määrittelee tutkimusmenetelmän. (Vilkka 2015, 106.)

Tutkimusaineiston analyysi tässä opinnäytetyössä

Tämän opinnäytetyön kyselyn strukturoitujen kysymysten vastaukset analysoitiin määrällisesti. Avoimet vastaukset analysoitiin laadullisesti ja avoimien vastauksien tiedot siirrettiin Exceliin. Excel taulukkoa hyödyntäen, vastauksista saatiin luotettavasti tietoa, että kuinka monta vastaajaa, olivat vastanneet samoin ja vastauksissa erottui myös yksittäisiksi jääneet vastaukset, joita on nostettu myös esille tutkimuksen tuloksissa, näin avoimien vastauksien tuloksista saatiin luotettavasti tiedot.

Kysymykset oli ryhmitelty kyselyssä kahden eri teeman alle. Ensimmäinen teema koski etätyötä: kokemuksia etätyöskentelystä, etätyöskentelyn määrästä, Teams-kokouksista, fyysisestä-, psyykkisestä-, sekä sosiaalisesta työhyvinvoinnista etätyössä sekä etätyön tuntemuksia. Toinen teema koski etäjohtamista: kysymykset ryhmittyivät, minkälaisia kokemuksia työntekijä koki etätyön johtamisesta.

Kyselyn avoimien kysymysten vastaukset analysoitiin laadullisesti, sisällönanalyysin keinoja käyttäen. Analysoinnissa avoimet vastaukset, luettiin tarkasti, useaan kertaan ja vastausajan päätyttyä vastaukset siirrettiin Questback-ohjelmasta Exceliin. Lopulliset teemat ovat näkyvissä tutkimuksen tulokset luvussa, jossa käydään läpi, avointen kysymysten tulokset.

Haastatteluiden kysymykset esitettiin kaikille neljälle haastateltaville samassa järjestyksessä. Laadun ja luotettavuuden varmistamiseksi, kaikki haastattelut tallennettiin haastateltavien luvalla. Haastattelut litteroitiin. Litteroitua aineistoa oli yhteensä 5 sivua, kirjaisin Arial, fontti 12 ja riviväli 1. Tämän jälkeen yhdistettiin kysymysten perään kaikkien haastatteluun osallistuvien vastaukset. Tämän jälkeen vastauksien analysoinnissa, näkyi yhteneväisiä vastauksia ja yksittäisiksi jääneitä vastauksia ja nämä vastaukset ovat nostettu tutkimuksen tuloksissa esille.

5.4 Tutkimuksen toteutus tässä opinnäytetyössä

Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmiksi valikoitui sekä määrällinen, että laadullinen tutkimusmenetelmä. Määrällisenä tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta. Kysely toteutettiin Questback-ohjelmalla, sillä se on valmiiksi käytössä toimeksiantajayrityksessä (liite 2). Laadullisena tutkimusmenetelmänä käytettiin, puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, sillä saatiin syvällisemmin tietoa työntekijöiltä aiheista, millaisin keinoin etätyötä, voidaan kehittää sekä minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on etäjohtamisesta. Haastattelukysymykset (liite 4).

Haastatteluiden tutkimuskysymyksillä lähdettiin selvittämään haastateltavilta, kyselyn analyysissä nousseista asioista. Etukäteen suunniteltiin tarkat lisäkysymykset, näiden pääkysymyksien sisään, jotta saataisiin syvällisempää tietoa tutkittavista aiheista. Haastattelukysymykseksi nousi kyselyn perusteella, esimerkiksi mitä toivoisit, että toteutuu etätyössä ergonomian suhteen, että etätyöpäiväsi onnistuu paremmin ergonomian näkökulmasta. Haastattelun aikana tehtiin myös tarkentavia kysymyksiä aiheesta, kun haastateltava oli vastannut, niin häneltä saatettiin kysyä, esimerkiksi, että tarkoititko, että esimerkiksi ergonominen tuoli auttaisi sinua työskentelemään etäpäivänä paremmin. Haastateltavat valikoituivat henkilöstöpalvelun eri yksiköiden sisältä, sen mukaan ketkä olivat töissä eikä lomalla, eli eivät valikoituneet esimerkiksi sen mukaan, keitä henkilöitä yksiköstä entuudestaan, tekijä olisi tuntenut.

Haastateltavia lähestyttiin ennakkoon erikseen sähköpostitse. Tiedusteltiin, että onko vastaajalla halukkuutta osallistua, Teamsin välityksellä, noin puolen tunnin kestävään haastatteluun ennakkoon sovittuna aikana. Sähköpostissa kerrottiin, että haastattelija tulee kysymään kyselystä analysoinnin perusteella olevista asioista, jotka sisältyvät etätyöhön ja etäjohtamiseen työntekijän näkökulmasta.

Haastattelija kuunteli haastatteluiden tallennukset, useaan kertaan ja näin varmistettiin, että litterointi oli tarkasti kirjoitettu ja mitään ei ollut jäänyt huomioimatta. Tallentaminen helpotti itse haastattelutilanteita. Haastatteluissa pystyt-

tiin keskittymään haastateltavaan ja esitettyihin kysymyksiin, tämä loi haastattelutilanteista rennommat ja haastattelut sujuivat etukäteen suunnittelun aikataulun puitteissa.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi määrällisellä kyselytutkimuksella ja laadullisella haastattelumenetelmällä saadut tulokset, jotka on kerätty Helsingin kaupungin, kasvatuksen ja koulutuksen toimialan henkilöstöpalvelun työntekijöiltä. Kyselyssä ja haastattelussa rajattiin pois henkilöstöpalvelun esihenkilöt ja työsuojeluvaltuutetut. Monivalintakysymyksien tuloksia tarkastellaan ensiksi. Lopuksi käydään läpi avointen kysymysten tulokset. Tulosten käsittelyssä noudatettiin samaa järjestystä, mitä noudatettiin tutkimuksessa. Kyselylomake on tämän työn liitteenä 2 ja haastattelukysymykset liitteenä 5. Tämä luku sisältää myös yhteenvedon saaduista tuloksista.

Kyselyn tulokset

Kysely sisälsi alkuun neljä taustakysymystä, yhdeksän monivalintakysymystä sekä kyselyn lopussa oli kolme avointa kysymystä. Monivalintakysymyksissä käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa, jossa ”Täysin samaa mieltä” oli arvo 5, ”Jokseenkin samaa mieltä” oli arvo 4, ”Ei samaa eikä eri mieltä” oli arvo 3, ”Jokseenkin eri mieltä” oli arvo 2 ja ”Täysin eri mieltä” oli arvo 1.

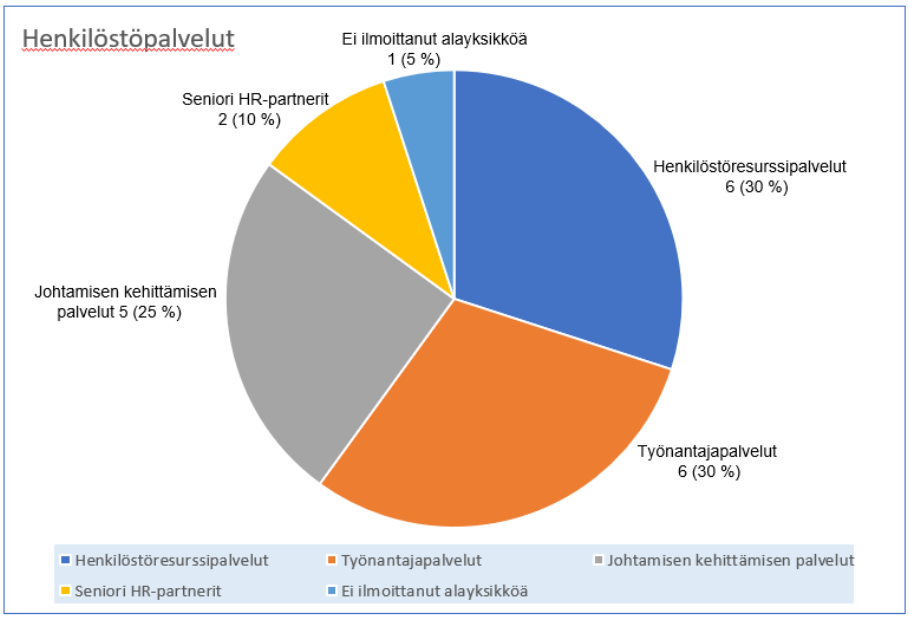
Kysymys kaksitoista poikkesi vastausvaihtoehdoista, kysyttäessä etätyönteon tuntemuksia. Tässä kysymyksessä vastausvaihtoehdot olivat ”Päivittäin” oli arvo 5, ”Muutaman kerran viikossa” oli arvo 4 ”Kerran viikossa” oli arvo 3, ”Kerran kuussa” oli arvo 2, ”Muutaman kerran vuodessa” oli arvo 1 sekä ”En koskaan” oli arvo 0.

Määrälliseen tutkimukseen eli kyselyyn vastasi henkilöstöpalvelun työntekijöistä 20, joka oli 58,8 % kohderyhmästä. Kysely kohdistettiin henkilöstöpalveluihin, jossa toimii kolme alayksikköä: henkilöstöresurssipalvelut (16), työnantajapalvelut (7), johtamisen kehittämisen palvelut (6) sekä henkilöstöpäällikön suorina alaisina toimivat (5) seniori HR-partneria. Neljässä ensimmäisessä ky-

symyksessä selvitettiin vastaajien taustatietoja. Kysely sisälsi taustakysymysten jälkeen yhdeksän monivalintakysymystä ja avoimia kysymyksiä kyselyn lopussa oli kolme. Vastausajan umpeuduttua opinnäytetyön tekijä sai vastaukset Questback ohjelmasta. Tulokset esitetään ympyrä-, pylväsdiagrammeina sekä prosenttiosuuksina tekstien lisäksi.

Taustakysymykset

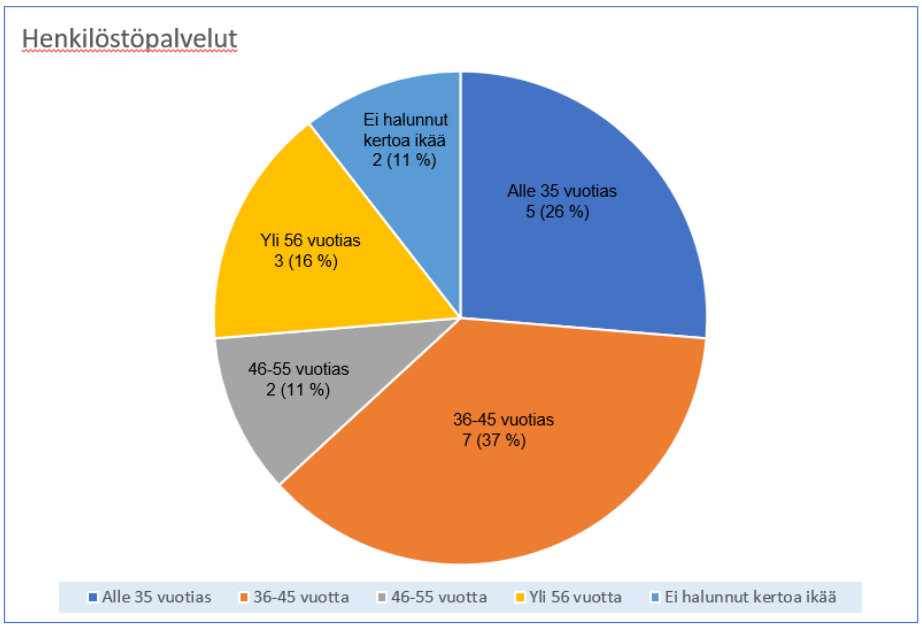
Ensimmäisessä kysymyksessä (kuva 1) kysyttiin, missä henkilöstöpalvelun alayksikössä työntekijä työskentelee.



Kuva 1. Alayksikkö, jossa työntekijä työskentelee

Henkilöstöpalveluiden alayksiköiden vastaajia oli kaikista kolmesta alayksiköistä lähes saman verran. Henkilöstöresurssipalvelut 6 (30 %), työnantajapalvelut 6 (30 %), johtamisen kehittämisen palvelut 5 (25 %) Seniori HR-partnereita on 5, joista 2 (10 %) on vastannut kyselyyn ja 1 (5 %) vastaajista ei ole halunnut kertoa, missä alayksikössä toimii.

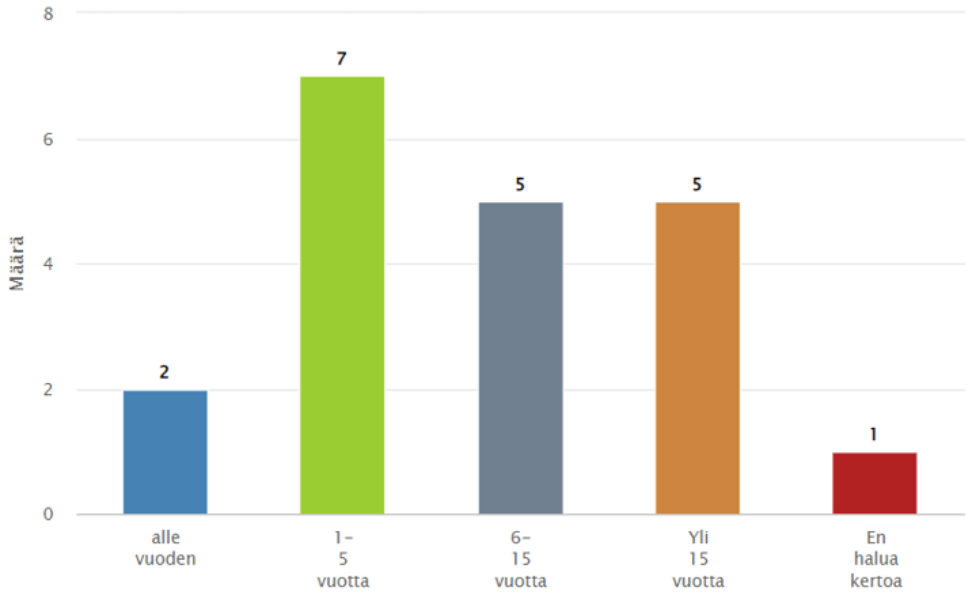
Toisessa kysymyksessä (kuva 2) kysyttiin vastaajien ikäryhmää. Kysymysasetteluun valittiin ikäryhmä pelkän iän sijaan, eikä kysytty sukupuoleen liittyvää kysymystä lisäksi, että vastaukset varmasti pysyvät anonyyminä.



Kuva 2. Vastaajien ikäjakauma

Kuvassa 2 näkyy vastaajien ikäjakauma. Vastaajien ikäryhmät jakautuivat 19 vastaajan kesken seuraavasti: alle 35-vuotiaita (26 %), 36–45-vuotiaita (37 %), 46–55-vuotiaita (11 %), yli 56-vuotiaita (16 %) ja 2 vastaajista (11 %) ei ole halunnut kertoa ikäänsä. Eniten vastaajista oli 36–45-vuotiaita eli 7 vastaajaa ja vähiten oli 46–55-vuotiaita eli 2 vastaajaa.

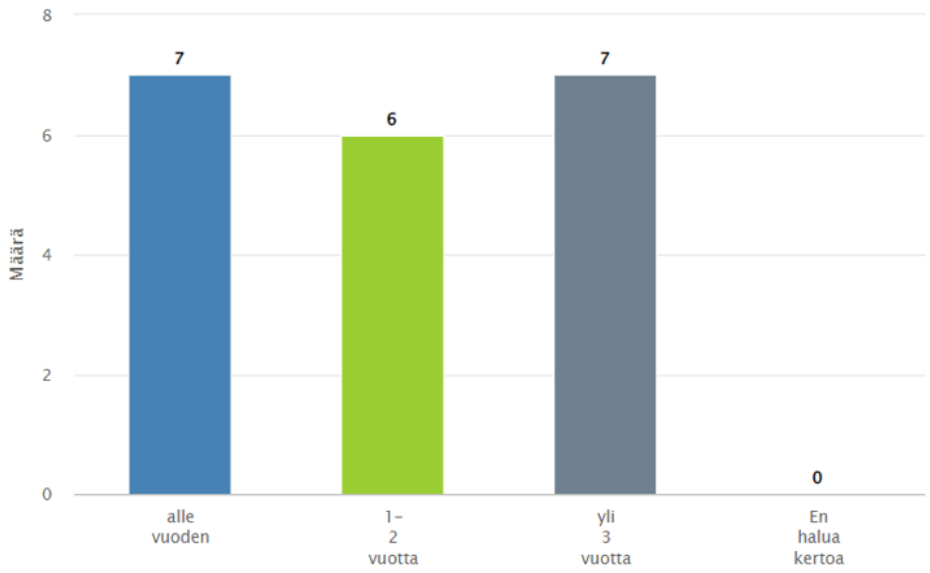
Kolmannessa kysymyksessä (kuva 3) selvitettiin vastaajien työvuosia Helsingin kaupungin palveluksessa.



Kuva 3. Työskentelyaika kunnan palveluksessa

Suurin osa vastaajista on ollut Helsingin kaupungin palveluksessa 1–5 vuotta, eli (35 %), 6–15 vuotta ja yli 15 vuotta vastaajista oli yhteensä (50 %). Alle vuoden oli vastaajista (10 %) sekä yksi vastaajista eli (5 %) ei halunnut kertoa, kuinka kauan on ollut työsuhteessa Helsingin kaupungilla.

Neljäs kysymys (kuva 4) koski sitä, kuinka kauan työntekijä on työskennellyt kasvatuksen ja koulutuksen toimialan hallinnossa.



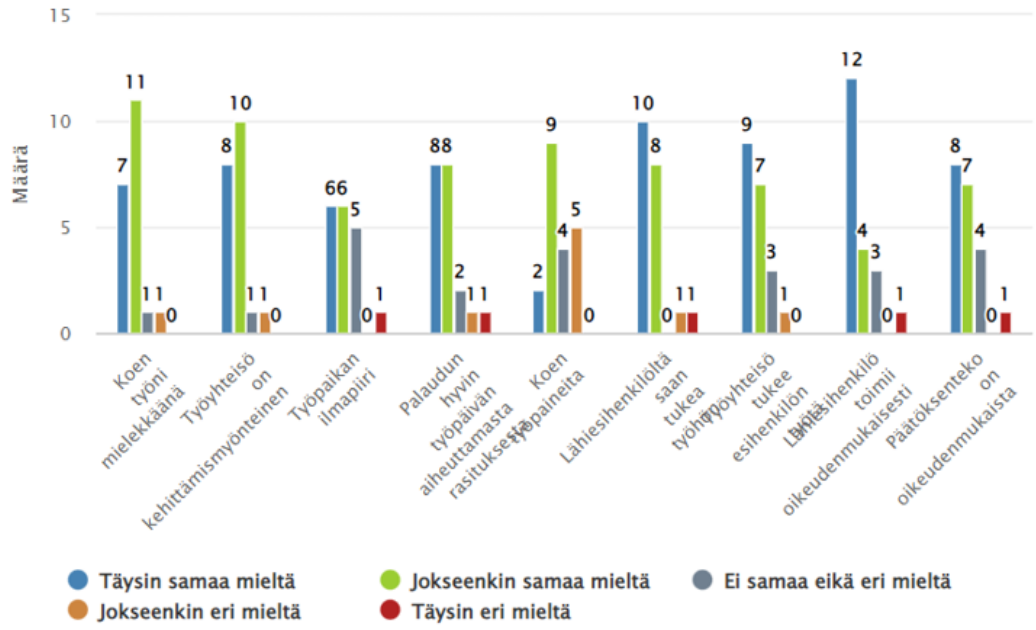
Kuva 4. Työskentelyaika toimialalla (Toimiala perustettu 2017)

Vastaus jakautui vastaajien kesken tasaisesti. Alle 1 vuoden tai yli 3 vuotta vastaajista oli kummassakin ryhmässä (35 %) ja vastaajista 1–2 vuotta toimialalla työskennellyt (30 %) vastaajista. Helsingin kaupungilla perustettiin toimialat 1.6.2017, eli 5 vuotta sitten, jolloin Helsingin kaupungilla luovuttiin yli kolmestakymmenestä virastosta.

Monivalintakysymykset tulokset

Viides kysymys (kuva 5) koski Kunta 10-kyselyn sisältämiä yhdeksän kysymystä. Näistä vastauksista saatiin vertailuluvut vuoden 2020 kyselyn vastauksiin verrattuna. Havainnointitaulukko sivulla 46 (taulukko1).

Helsingin kaupungilla lähetetään koko henkilöstölle kahden vuoden välein laaja Kunta 10-kysely. Edellinen kysely on tehty vuonna 2020 ja seuraava tehdään myöhemmin vuoden 2022 aikana.



Kuva 5. Kunta 10-kyselyn vastaukset

Henkilöiltä kysyttiin, kokevatko he työn mielekkäänä. Suurin osa vastaajista eli 18 (90,0 %) kokevat työn mielekkäänä, yksi vastaajista (5,0 %) vastasi ei samaa eikä eri mieltä ja yksi vastaajista (5,0 %) oli jokseenkin eri mieltä, että työ olisi mielekästä. Seuraavaksi kysyttiin, kokevatko he, että onko työyhteisö kehittämismyönteinen. Suurin osa vastaajista eli 18 (90,0 %) kokevat, että työyhteisö on kehittämismyönteinen, yksi vastaajista (5,0 %) vastasi ei samaa eikä eri mieltä ja yksi vastaajista (5,0 %) oli jokseenkin eri mieltä, että työ olisi mielekästä.

Henkilöiltä kysyttiin, miten kokevat työpaikan ilmapiirin. Työpaikan ilmapiirin kokivat 12 vastaajista (66,6 %) hyvänä, 5 vastaajista (27,8 %) vastasi ei samaa eikä eri mieltä ja yksi vastaajista (5,6 %) oli täysin eri mieltä, ja koki ettei työpaikan ilmapiiri ole hyvä. Seuraavaksi kysyttiin, palautuuko työntekijä hyvin työpäivän aiheuttamasta rasituksesta. Suurin osa vastaajista kokee, palautuvansa hyvin työpäivän aiheuttamasta rasituksesta eli 16 (80,0 %) ja 2 (10,0 %) vastaajista vastasi ei samaa eikä eri mieltä ja yksi vastaajista (5,0 %) oli jokseenkin eri mieltä ja yksi (5,0 %) oli täysin eri mieltä, että palautuisi työpäivän rasituksesta.

Henkilöiltä kysyttiin, kokevatko työntekijät työpaineita. Vastaajista työpaineita kokivat 11 (55,0 %), 4 vastaajista (20,0 %) vastasi ei samaa eikä eri mieltä ja

5 (25,0 %) vastaajista vastasivat, että eivät koe työpaineita. Seuraavaksi kysyttiin, että saako työntekijä tukea lähiesihenkilöltä. Vastaajista suurin osa kokivat 18 (90,0 %), että saavat lähiesihenkilöltä tukea työhön, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä kokivat 2 (10,0 %) vastaajista, etteivät saa tukea esihenkilöltä työhön.

Henkilöiltä kysyttiin, että tukeeko työyhteisö esihenkilön työtä. Vastaajista suurin osa työyhteisöstä 16 (80,0 %) kokee tukevansa esihenkilöä työssään, 3 (15,0 %) vastasi ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä vastasi 1 (5,0 %). Seuraavaksi kysyttiin, että toimiiko lähiesihenkilö oikeudenmukaisesti: Vastaajista suurin osa koki, että lähiesihenkilö toimii oikeudenmukaisesti 16 (80,0 %), ei samaa eikä eri mieltä vastasivat 3 (15,0 %), täysin eri mieltä vastasi 1 (5,0 %) että lähiesihenkilö ei toimisi hänen mielestään oikeudenmukaisesti.

Viimeiseksi henkilöstöltä kysyttiin Kunta 10-kyselyssä, että onko päätöksenteko oikeudenmukaista. Vastaajista työyhteisöstä 15 (75,0 %) koki, että päätöksenteko on oikeudenmukaista, 4 (20,0 %) vastasi ei samaa eikä eri mieltä, täysin eri mieltä vastasi 1 (5,0 %).

Kunta 10-kysely, vuosien 2020 ja 2022 osalta.

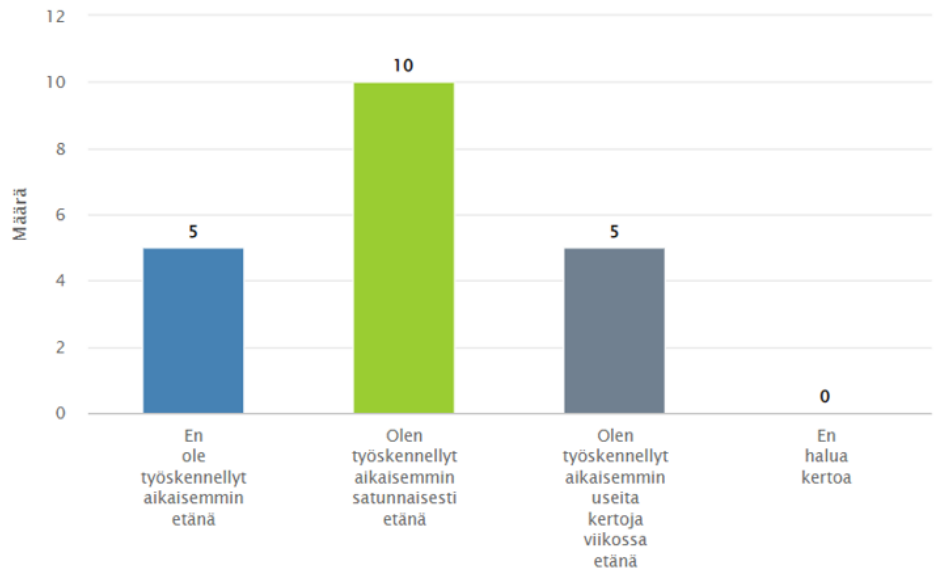
Kunta 10 kysymykset	Vuoden 2020 tulokset henkilöstöpalvelut henkilöstölle, vastaajia 52	Vuoden 2022 kesäkuun tulokset, vastaajia 20 KESKIARVO (1-5)	Eroavaisuudet
1. Koen työni mielekkäänä	4,89	4,20	- 0,69
2. Työyhteisö on kehittämismyönteinen	3,61	4,25	+ 0,64
3. Työpaikan ilmapiiri	3,99	3,50	- 0,49
4. Palaudun hyvin työpäivän aiheuttamasta rasituksesta		4,05	Ei vertailulukua vuoteen 2020
5. Koen työpaineita	3,40	3,40	+-0
6. Lähiesihenkilöltä saan tukea työhön	3,62	4,25	+ 0,63
7. Työyhteisö tukee esihenkilötyötä	3,90	4,20	+ 0,30
8. Lähiesihenkilöni toimii oikeudenmukaisesti	3,86	4,30	+ 0,44
9. Päätöksenteko on oikeudenmukaista	3,12	4,05	+0,93

Taulukko 1. Havainnointitaulukko Kunta10-tulokset vuodelta 2020 ja 2022, Helsingin kaupunki 2020.

Huomioitavaa, että vuonna 2020 henkilöstöpalvelussa oli neljä alayksikköä, vuonna 2022 kolme alayksikköä ja tässä 2022 kyselyssä on rajattu pois työsuojeluvaltuutetut ja henkilöstöpalvelun esihenkilöt.

Työntekijät kokevat, että päätöksenteko on yksikössä oikeudenmukaista, lähes prosentin nousu + 0,93. Työyhteisö on kehittämismyönteinen ja lähiesihenkilöltä saan tukea työhön ovat tulokset nousseet yli 0,6. Työntekijöiden vastaukset kokevatko työn mielekkäänä on laskenut -0,69 mutta tulos on edelleen erittäin hyvä 4,20. Työpaikan ilmapiirin tulos on laskenut -0,49 ollen 3,50.

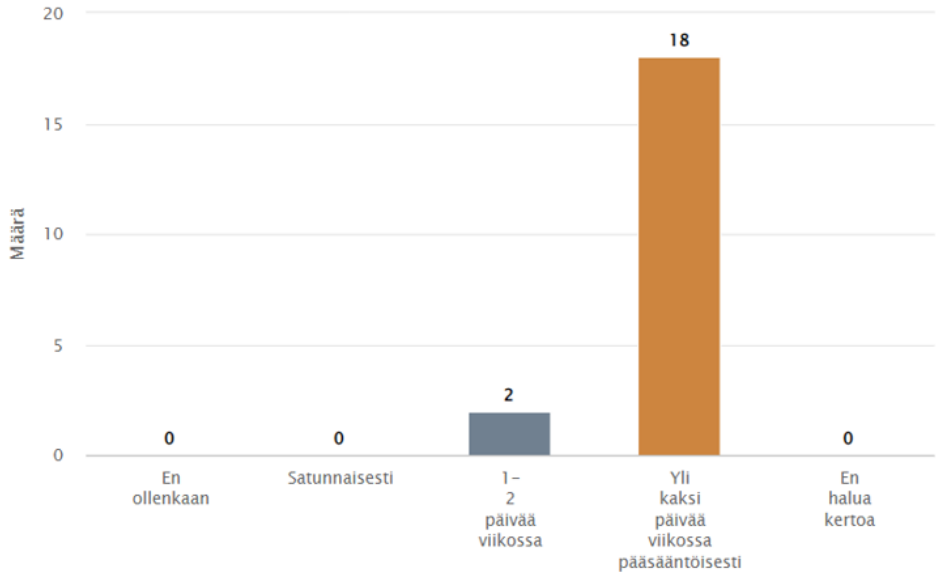
Kuudes kysymys (kuva 6) koski vastaajien aikaisempaa kokemusta etätyöskentelystä ennen koronapandemian alkua 3/2020.



Kuva 6. Kokemus etätyöskentelystä ennen koronapandemiaa 3/2020

Vastausvaihtoehdoksi pyydettiin valitsemaa yksi vaihtoehto. Vastaajista suurin osa eli 15 (75,0 %) oli työskennellyt etänä jo ennen koronapandemiaa ja etätyösuositusta joko satunnaisesti tai useita kertoja viikossa, vastaajista 5 (25,0 %) ei ollut työskennellyt aiemmin etänä.

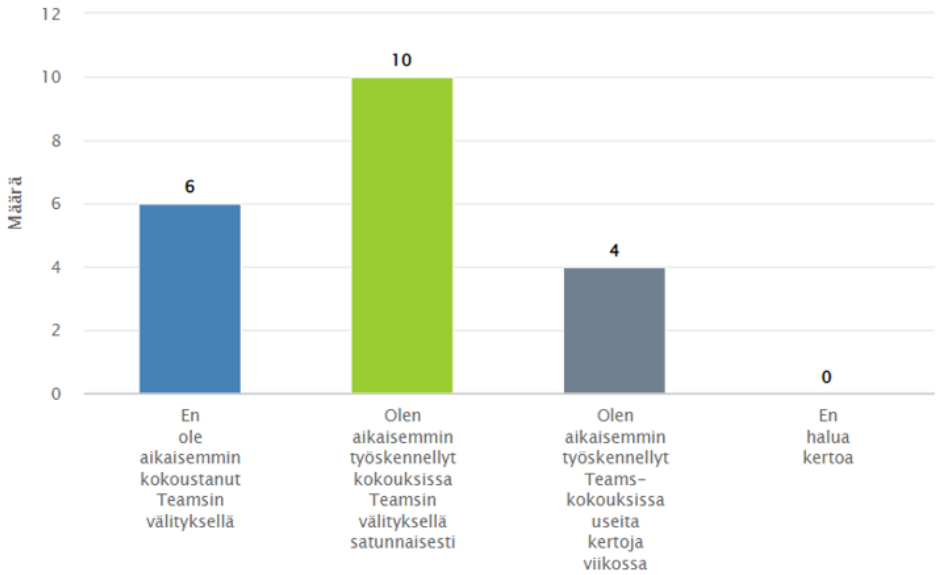
Seitsemäs kysymys (kuva 7) koski vastaajien etätyötä, työntekijöiltä kysyttiin, että minkä verran työskentelet etänä tällä hetkellä 6/2022?



Kuva 7. Etätyöpäivät kesäkuussa 2022

Vastausvaihtoehdoksi pyydettiin valitsemaa yksi vaihtoehto. Vastaajista kaikki työskentelevät etänä. Yli kaksi päivää viikossa pääsääntöisesti työskentelevät etänä lähes kaikki vastaajat 18 (90,0 %) ja kaksi vastaajista (10,0 %) työskentelee 1–2 päivää viikossa etänä.

Kahdeksas kysymys (kuva 8) koski onko vastaajilla aikaisempaa kokemusta Teams-kokouksista ennen koronapandemian alkua 3/2020?



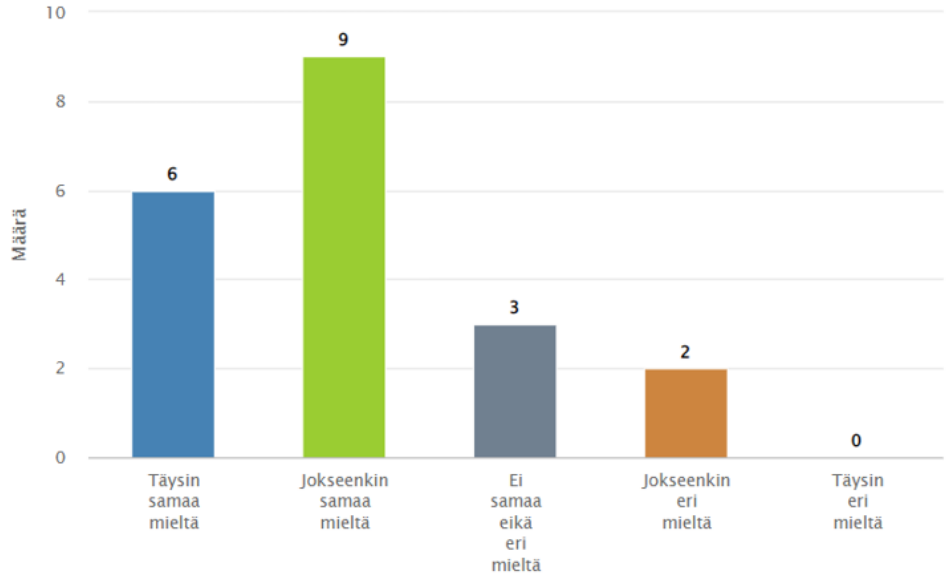
Kuva 8. Teams-kokouksista kokemusta ennen koronapandemiaa, jonka jälkeen siirryttiin pääosin Teams-kokouksiin etätyösuosituksen myötä

Vastausvaihtoehdoksi pyydettiin valitsemaa yksi vaihtoehto. Vastaajista 6 (30,0 %) ei ollut aikaisemmin kokoustanut Teamsin välityksellä. Suurin osa

vastaajista eli 10 (50,0 %) on jo ennen koronapandemian alkua osallistunut satunnaisesti Teams-kokouksiin ja 4 (20,0 %) vastaajista oli jo ennen koronapandemian alkua useita kertoja viikossa osallistunut Teams-kokouksiin. Eli yhteensä 70,0 % vastaajista oli jo kokemusta entuudestaan Teams-kokouksista.

Yhdeksäs kysymys (kuvat 9–15) koski fyysistä työhyvinvointia etätyössä. Vastausvaihtoehdot olivat Likert-asteikon mukaiset: 5. täysin samaa mieltä, 4. jokseenkin samaa mieltä, 3. ei samaa eikä eri mieltä, 2. jokseenkin eri mieltä. 1. täysin eri mieltä.

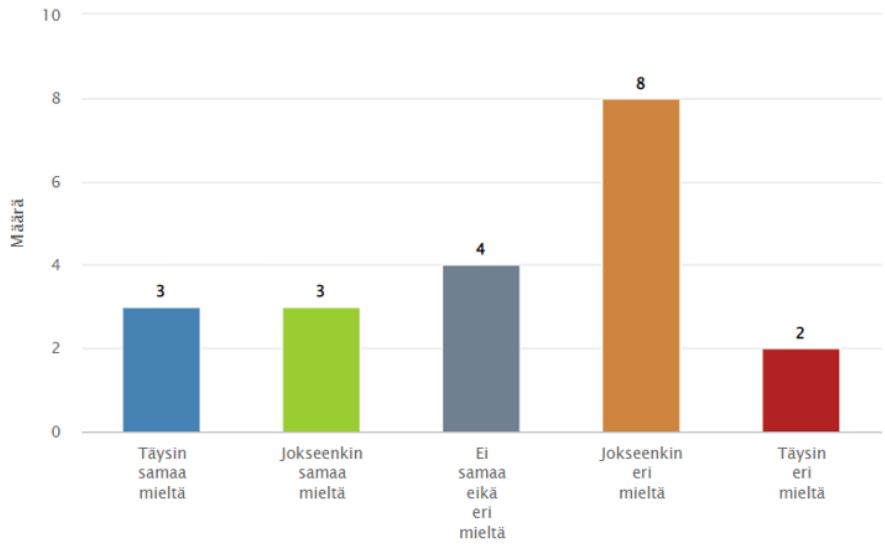
Onko jaksaminen parantunut etätyössä (kuva 9)



Kuva 9. Työssä jaksaminen etätyössä

Kuvan 9 mukaan suurin osa vastaajista 15 (75,0 %) kokee, että etätyötä tehdessä työssä jaksaminen on parantunut. Vastaajista 6 (30,0 %) koki, että työssä jaksaminen on parantunut etätyössä, 9 (45,0 %) vastasi, että jokseenkin samaa mieltä koki, että työssä jaksaminen on parantunut etätyössä, 3 (15,0 %) koki, että ei samaa eikä eri mieltä ja 2 (10,0 %) vastasi, että on jokseenkin eri mieltä siitä, että etätyö parantaisi työssä jaksamista.

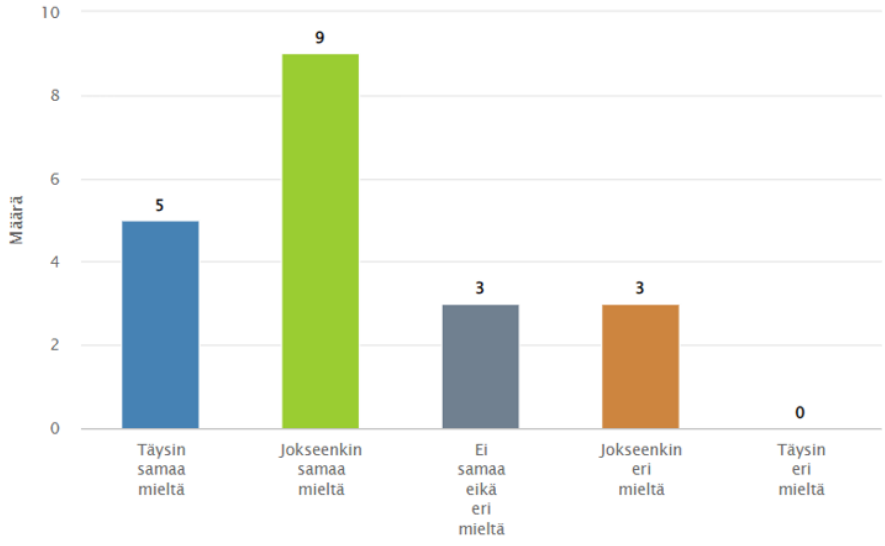
Etätyöpisteen taso, onko ergonomia vähintään yhtä hyvä kuin työpaikalla työskennellessä (kuva 10)



Kuva 10. Etätyöpisteessä ergonomia on vähintään yhtä hyvä kuin työpaikalla työskennellessä

Kuvan 10. mukaan vastaajista 3 (15,0 %) koki, että etätyöpisteen ergonomia on täysin samaa tasoa kuin työpaikan työpisteessä, 3 (15,0 %) vastasi että työpiste etäpisteessä on jokseenkin samaa tasoa kuin toimistolla, 4 (20,0 %) vastasi että ei samaa eikä eri mieltä. Suurimmalla osalla vastaajista 8 (40,0 %) vastasi, että etätyöpisteessä ei ole ergonomia yhtä hyvä kuin toimistolla ja 2 (10,0 %) vastaajista on täysin eri mieltä eli etätyöpiste ei ole kunnossa ergonomian suhteen.

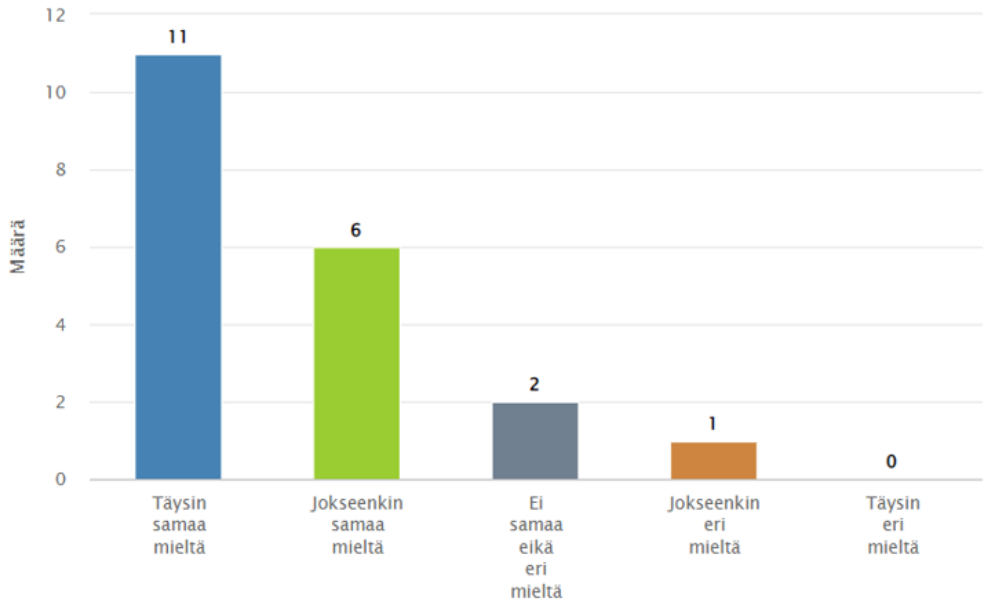
Etätyöpäivän jälkeen onko virtaa vielä jäljellä? (kuva 11)



Kuva 11. Etätyöpäivän jälkeen minulla on virtaa enemmän kuin aikaisemmin työpaikalla työskennellessä

Kuvan 11. mukaan suurin osa vastaajista 14 (70,0 %) kokee, että on etätyöpäivän jälkeen vielä virtaa jäljellä. Vastaajista 5 (25,0 %) koki, että etätyöpäivän jälkeen on virtaa enemmän kuin aikaisemmin työpaikalla työskennellessä, vastaajista 9 (45,0 %) kokee, että on jokseenkin samaa mieltä, että olisi virtaa enemmän kuin työpaikalla työskennellessä, 3 (15,0 %) vastasi, että ei samaa eikä eri mieltä. Jokseenkin eri mieltä vastaajista 3 (15,0 %) koki, että virtaa olisi vähemmän etätyöpäivänä kuin toimistolla työskennellessä.

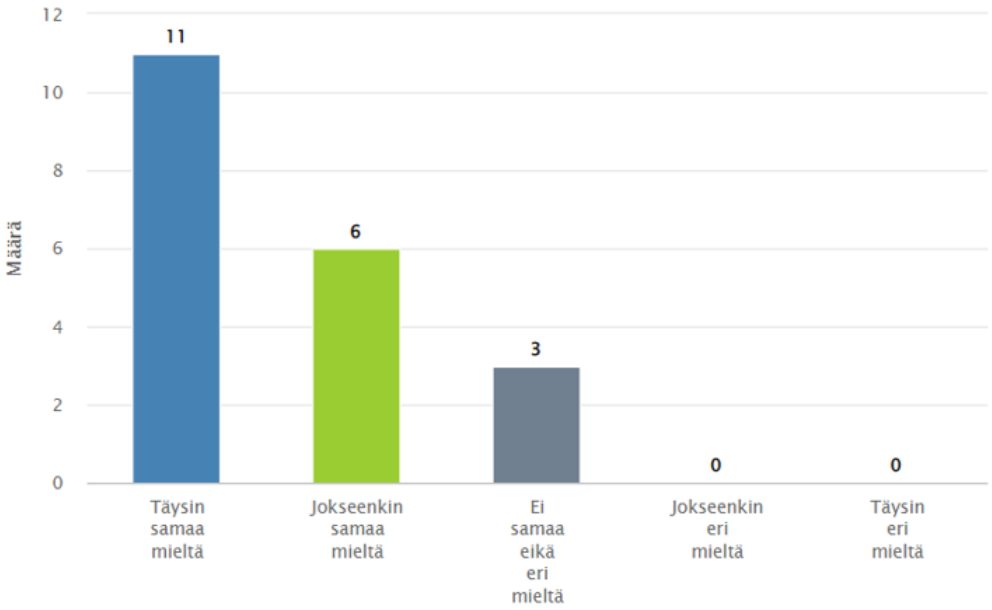
Kokeeko työntekijä, että etätyössä työskentely olisi tehokkaampaa (kuva 12)



Kuva 12. Työskentelyni etätyössä on tehokkaampaa

Kuvan 12. mukaan suurin osa vastaajista 17 (85,0 %) kokee, että etätyössä työskentely on tehokkaampaa kuin toimistolla työskennellessä. Vastaajista 11 (55,0 %) koki, että etätyössä työskennellessä päivät ovat tehokkaampia, vastaajista 6 (30,0 %) kokevat, että on jokseenkin samaa mieltä, että etätyössä työskentely olisi tehokkaampaa, 2 (10,0 %) vastasi, että ei samaa eikä eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä vastaajista 1 (5,0 %) koki, että toimistolla työskentely on tehokkaampaa kuin etätyöpäivinä.

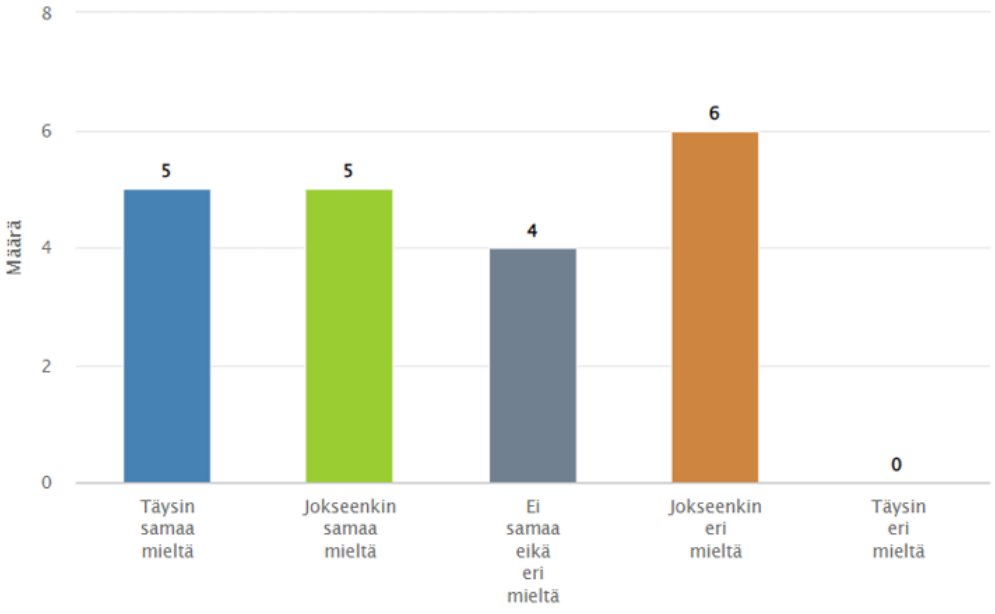
Kokeeko työntekijä, että pystyykö hän keskittymään työhön paremmin etätyössä (kuva 13)



Kuva 13. Pystyn keskittymään työhön paremmin etätyössä

Kuvan 13. mukaan suurin osa vastaajista 17 (85,0 %) kokee, että pystyy keskittymään työhön paremmin etätyössä. Vastaajista 11 (55,0 %) koki, että keskittyminen työhön etätyössä on parempaa kuin toimistolla työskennellessä, vastaajista 6 (30,0 %) kokevat, että on jokseenkin samaa mieltä, että etätyössä keskittyminen on parempaa, 3 (15,0 %) vastasi, että ei samaa eikä eri mieltä onko keskittyminen parempaa etätyössä.

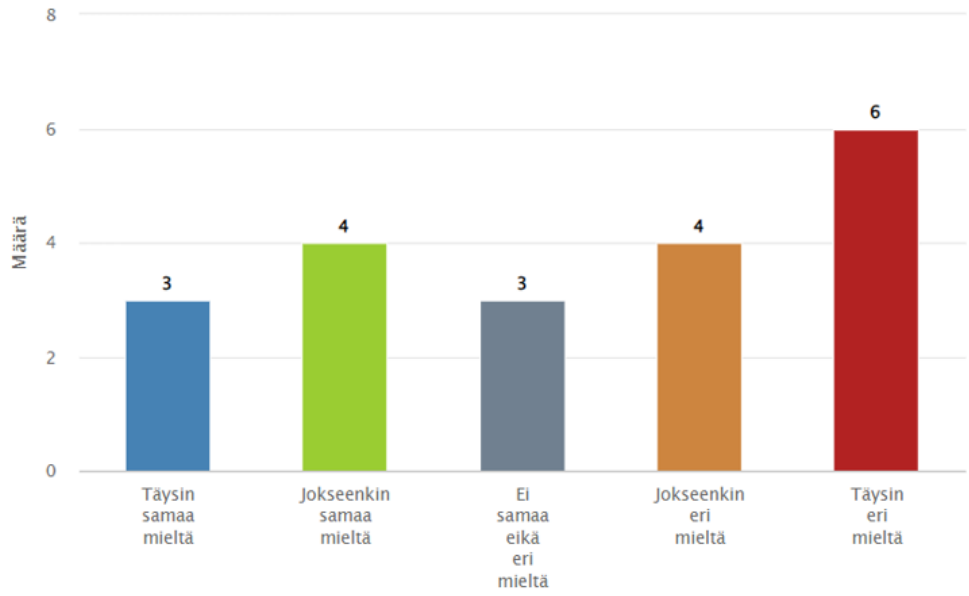
Huolehtiiko työntekijä kahvi- ja lounas tauottamisesta etätyöpäivinä (kuva 14)



Kuva 14. Kahvi- ja lounastauot etätyöpäivänä

Kuvan 14. mukaan vastaajista 5 (25,0 %) huolehtivat etäpäivinä täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että pitävät kahvi- ja lounastauot, eli yhteensä 10 (50,0 %) vastaajista pitävät tauot. 4 (20,0 %) vastasi, että ei samaa eikä eri mieltä ja 6 (30,0 %) ilmoittivat että eivät pidä lakisääteisiä taukoja etäpäivinä.

Hyödyntääkö työntekijä etätyöpäivän tauottamisesta, BreakPro 1–2 minuutin taukoliikuntatuokioista (kuva 15)

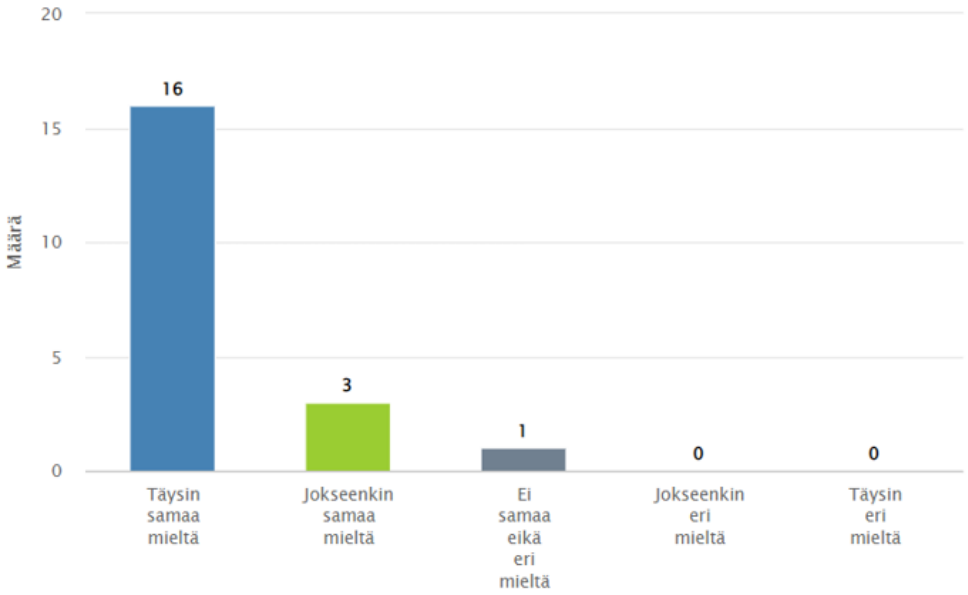


Kuva 15. Taukoliikuntatuokioiden hyödyntäminen etätyöpäivinä

Kuvan 15. mukaan vastaajista seitsemän (35,0 %) hyödyntävät työpäivän aikana BreakPro lyhyitä taukoliikuntataukoja ja eniten eli 10 (50,0 %) vastaajaa eivät hyödyntäneet liikuntataukoja etätyöpäivän aikana vastaajista 3 (15,0 %) vastasi, että ei samaa eikä eri mieltä.

Kymmenes kysymys (kuvat 16–19) koski psyykkistä työhyvinvointia etätyössä. Vastausvaihtoehdot olivat Likert-asteikon mukaiset: 5. täysin samaa mieltä, 4. jokseenkin samaa mieltä, 3. ei samaa eikä eri mieltä, 2. jokseenkin eri mieltä. 1. täysin eri mieltä.

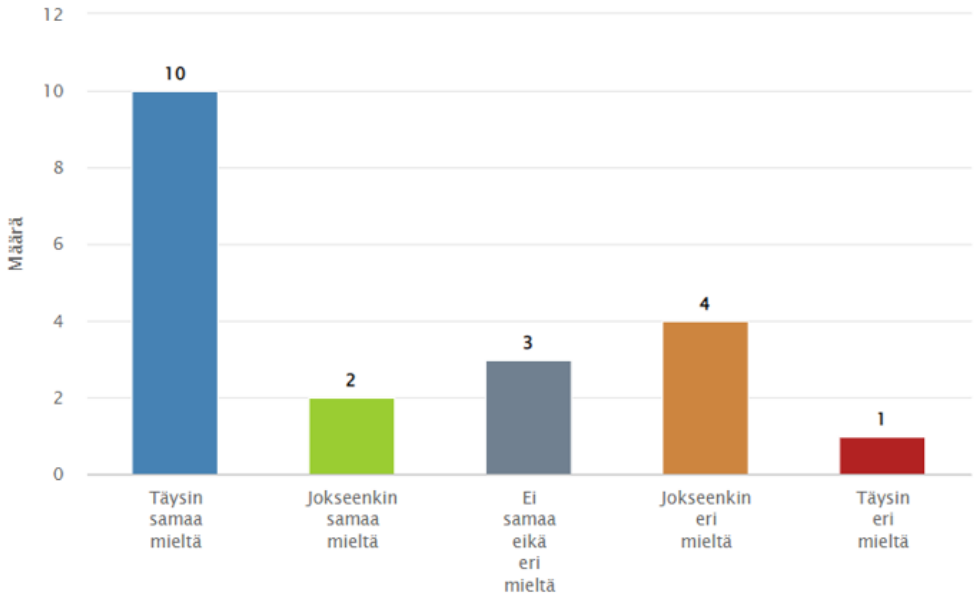
Helpottaako etätyö arkeani (kuva 16)



Kuva 16. Arjessa etätyön merkitys

Kuvan 16 mukaan vastaajista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että etätyö helpottaa arkea, vain yksi vastaajista ei samaa eikä eri mieltä. 16 (80,0 %) koki, että etätyö helpottaa arkea, 3 (15,0 %) vastasi, että jokseenkin samaa mieltä, että etätyö helpottaa työntekijän arkea ja 1 (5,0 %) koki että ei samaa eikä eri mieltä.

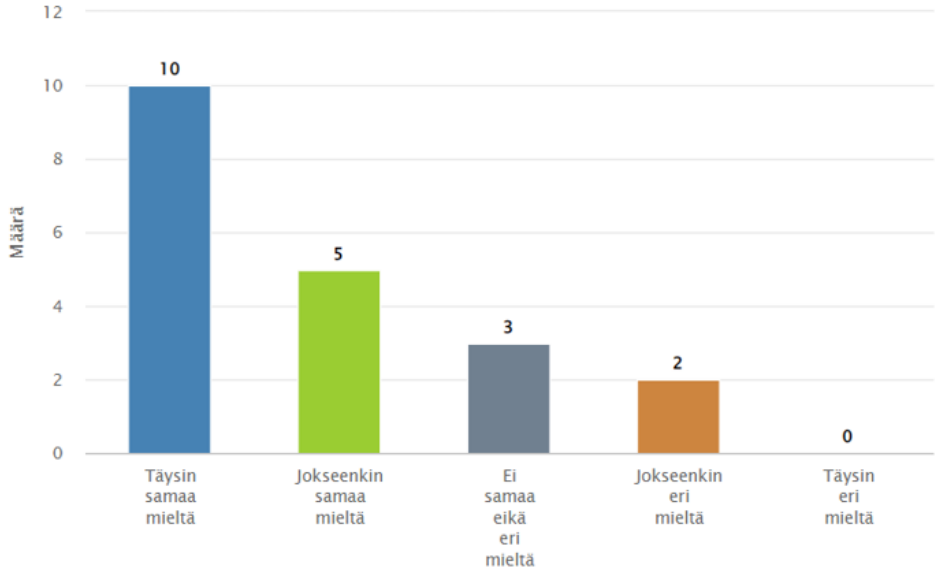
Etätyö ei ole kasvattanut työn kuormittavuutta (kuva 17)



Kuva 17. Etätyön kuormittavuus

Kuvan 17 vastaajista yli puolet 12 (60,0 %) koki, että etätyö ei ole juurikaan kasvattanut työn kuormittavuutta. Vastaavasti 5 (25,0 %) kokivat, että työn kuormittavuus on kasvanut etätyössä.

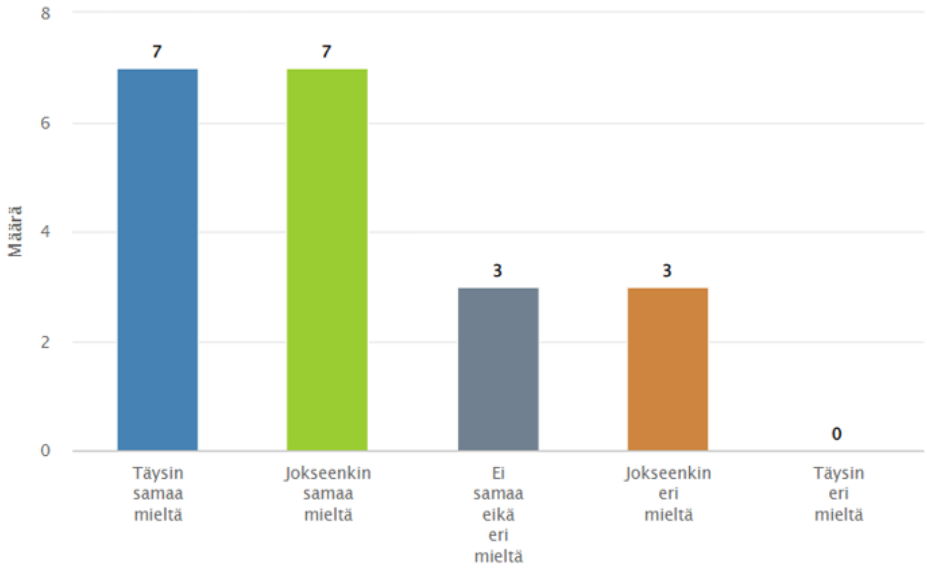
Etätyö ei ole lisännyt työstä johtuvaa stressiä (kuva 18)



Kuva 18. Työstä johtuvaa stressiä lisääkö vai ei etätyössä

Kuvan 18 vastaajista 2/3 osa eli 15 (75,0 %) oli sitä mieltä, että etätyö ei ole lisännyt työstä johtuvaa stressiä. 3 (15,0 %) koki, että ei samaa eikä eri mieltä ja 2 (10,0 %) on jokseenkin eri mieltä, eli 10,0 % vastaajista kokee, että etätyö on lisännyt työstä johtuvaa stressiä.

Onko etätyö lisännyt motivaatiota työntekijän työskentelyyn (kuva 19)

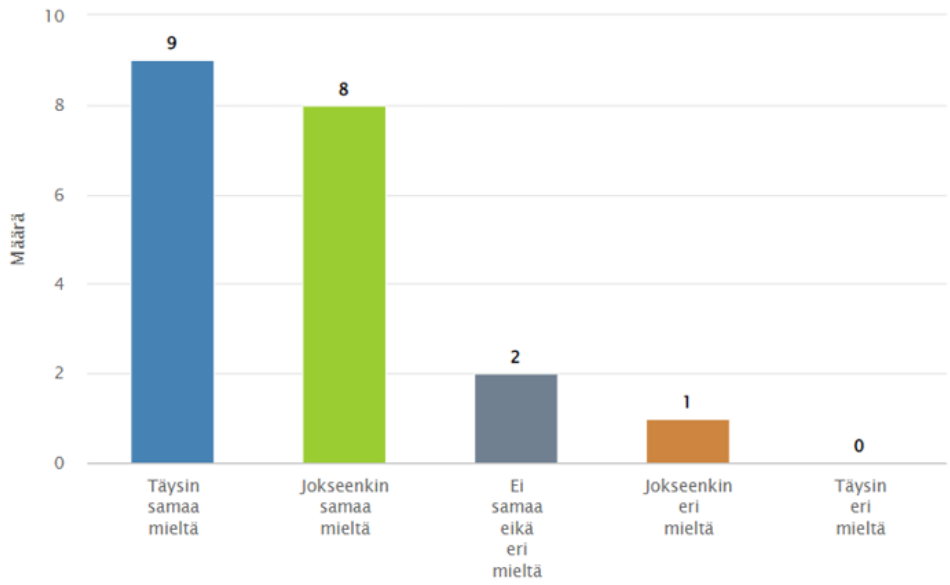


Kuva 19. Motivaatio etätyöskentelyssä

Kuvan 19 vastaajista yhteensä 14 (70,0 %) koki täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä, että etätyö on lisännyt motivaatiota työskentelyyn. 3 (15,0 %) koki että ei samaa eikä eri mieltä, 3 (15,0 %) on jokseenkin eri mieltä eli kolme on kokenut, että etätyöskentely ei ole lisännyt heillä työn tekemiseen motivaatiota.

Yhdestoista kysymys (kuvat 20–26) koski sosiaalista työhyvinvointia etätyössä. Vastausvaihtoehdot olivat Likert-asteikon mukaiset: 5. täysin samaa mieltä, 4. jokseenkin samaa mieltä, 3. ei samaa eikä eri mieltä, 2. jokseenkin eri mieltä. 1. täysin eri mieltä.

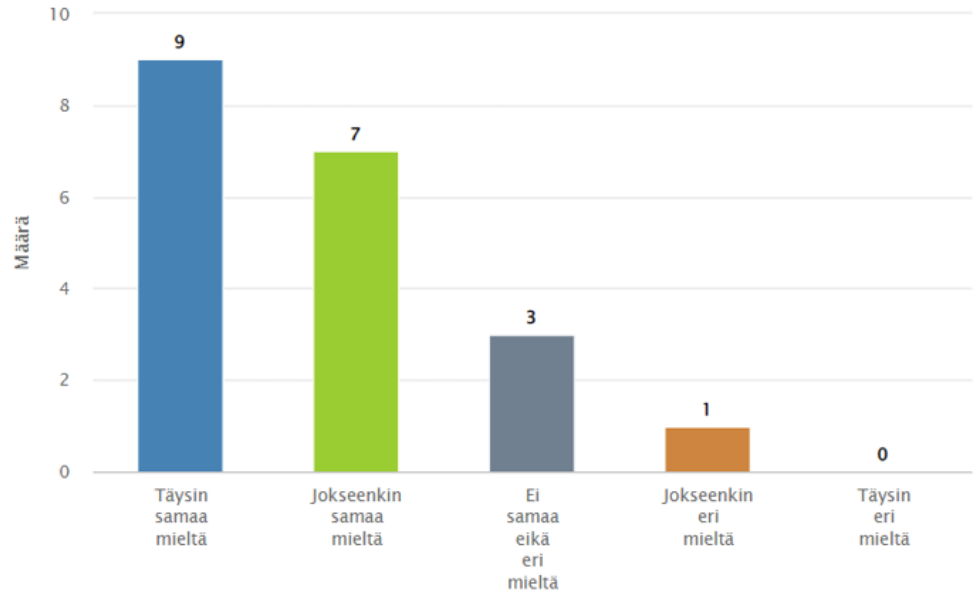
Saako työntekijä tukea työhön työyhteisöltä (kuva 20)



Kuva 20. Työyhteisön tuki

Kuvan 20 vastaajista suurin osa eli yhteensä 17 (85,0 %) koki täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä, että saa tukea työhön työyhteisöltä. 2 (10,0 %) koki, että ei samaa eikä eri mieltä, 1 (5,0 %) on jokseenkin eri mieltä, eli 1 vastaaja kokee, että ei saa tukea työhön työyhteisöltä.

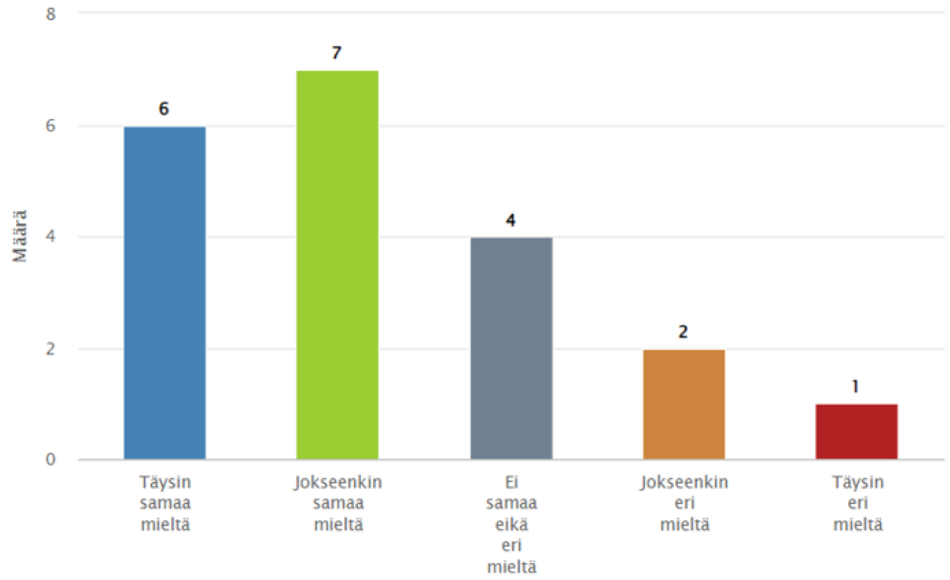
Onko työilmapiiri etänä positiivinen (kuva 21)



Kuva 21. Etäpäivien työilmapiiri

Kuvan 21 vastaajista suurin osa eli yhteensä 16 (80,0 %) koki täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä, että työilmapiiri on etänä positiivinen. 3 (15,0 %) koki, että ei samaa eikä eri mieltä, 1 (5,0 %) on jokseenkin eri mieltä, eli 1 vastaaja kokee, että jokseenkin työilmapiiri ei olisi etänä positiivinen.

Tunteeko työntekijä vahvasti kuuluvansa työyhteisöön (kuva 22)

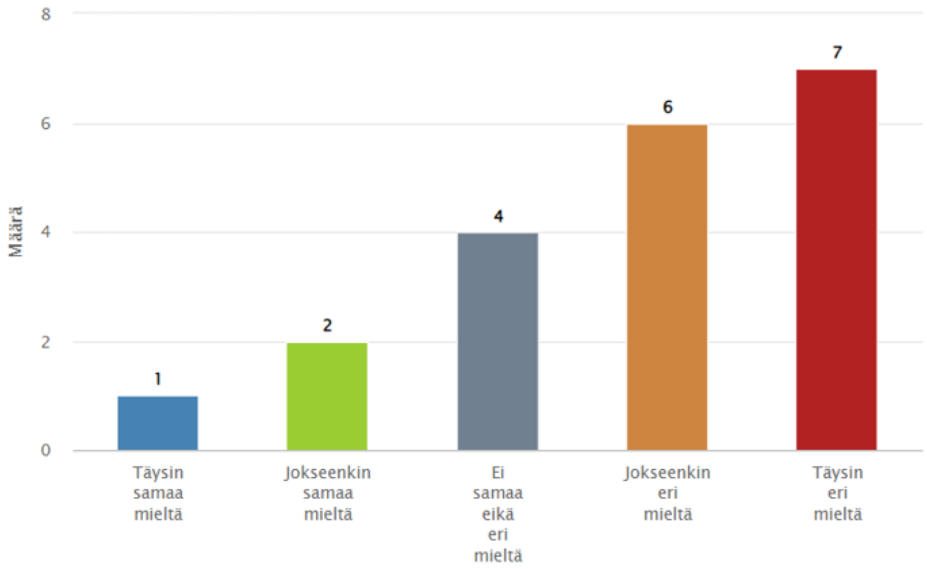


Kuva 22. Tunnen vahvasti kuuluvani työyhteisöön

Kuvan 22 vastaajista yhteensä 13 (65,0 %) koki täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä, että tuntee vahvasti kuuluvansa työyhteisöön. 4 (20,0 %) koki, että ei samaa eikä eri mieltä, 2 (10,0 %) on jokseenkin eri mieltä, 1

(5,0 %) täysin eri mieltä, eli yhteensä 3 (15,0 %) ei tunne vahvasti kuuluvansa työyhteisöön.

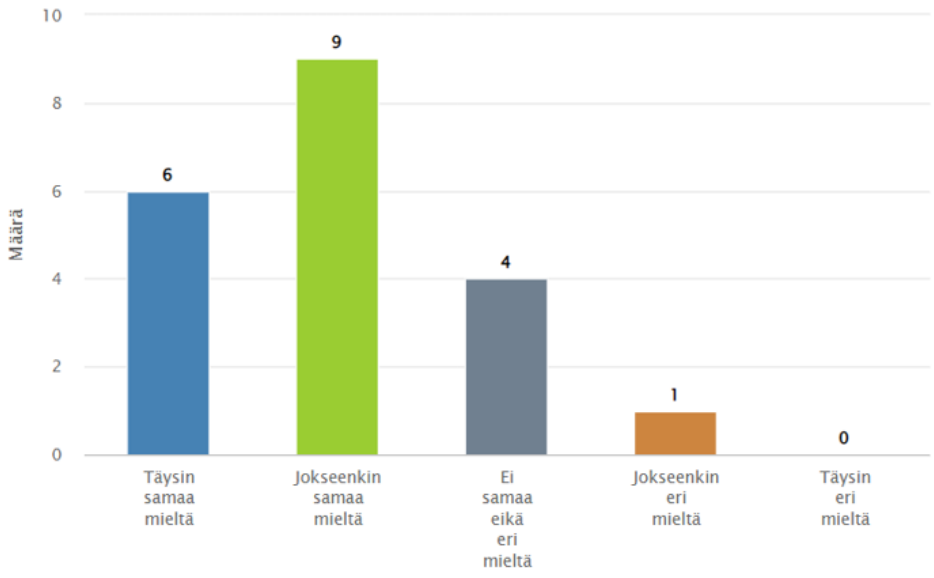
Tunteeko työntekijä yksinäisyyden tunnetta etäpäivinä (kuva 23)



Kuva 23. Etäpäivien aikana tunteeko työntekijä yksinäisyyden tunteita

Kuvan 23 vastaajista yhteensä 13 (65,0 %) koki täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä, eli eivät tunne yksinäisyyden tunnetta etätyöpäivien aikana. 4 (20,0 %) koki, että ei samaa eikä eri mieltä, 2 (10,0 %) jokseenkin samaa mieltä ja 1 (5,0 %) täysin samaa mieltä, eli yhteensä 3 (15,0 %) kokee yksinäisyyden tunnetta etätyöpäivien aikana.

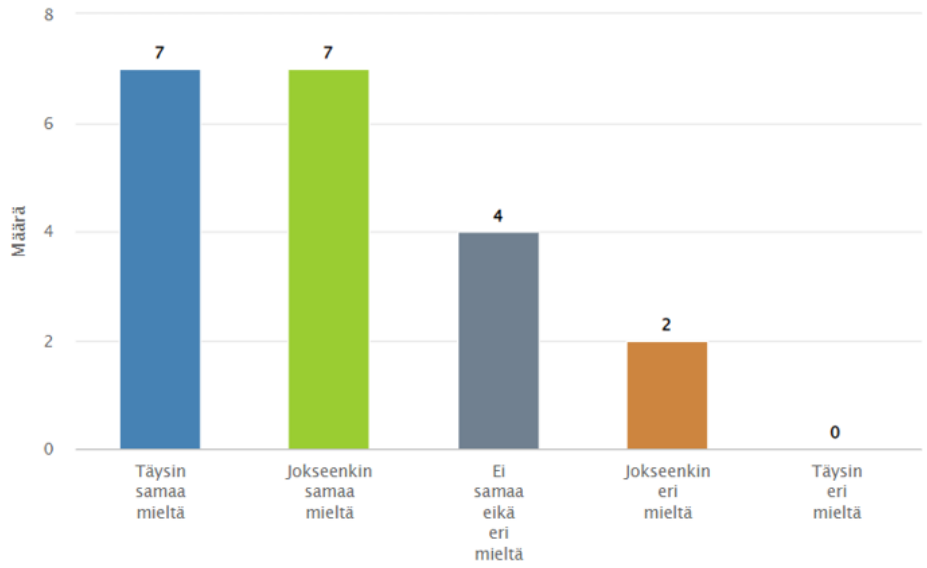
Onko viestintä toimivaa etäpäivinä (kuva 24)



Kuva 24. Etäpäivien viestintä

Kuvan 24 vastaajista yhteensä 15 (75,0 %) koki täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä, että etäpäivien viestintä on toimivaa. 4 (20,0 %) koki, että ei samaa eikä eri mieltä, 1 (5,0 %) on jokseenkin eri mieltä, että viestintä olisi toimivaa etäpäivinä.

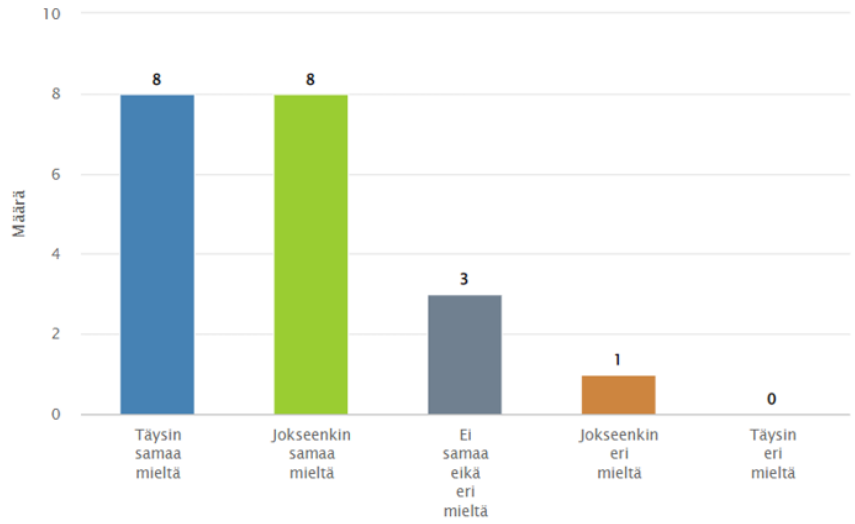
Onko etätyö vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiin (kuva 25)



Kuva 25. Etätyön vaikutus työhyvinvointiin

Kuvan 25 vastaajista suurin osa, yhteensä 14 (70,0 %) koki täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä, että etätyö on vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiin. 4 (20,0 %) koki, että ei samaa eikä eri mieltä, 2 (10,0 %) on jokseenkin eri mieltä, että etätyö vaikuttaisi heidän työhyvinvointiinsa positiivisesti.

Tukeeko etätyö jaksamistani työssä (kuva 26)

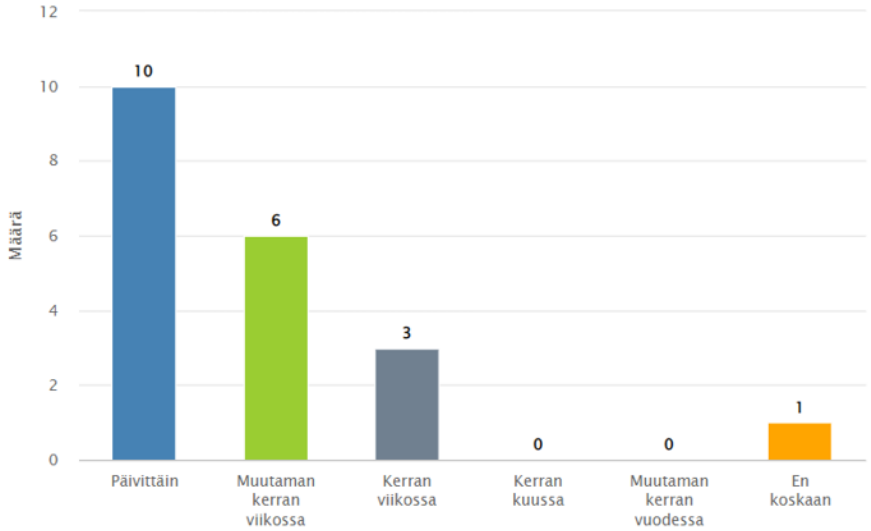


Kuva 26. Etätyöstä tukea jaksamiseen työssä

Kuvan 26 vastaajista suurin osa, yhteensä 16 (80,0 %), koki täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä, että etätyö tukee jaksamista työssään. 3 (15,0 %) koki, että ei samaa eikä eri mieltä, 1 (5,0 %) on jokseenkin eri mieltä, että etätyö tukisi jaksamista työssä.

Kahdestoista kysymys (kuvat 27–32) kysyttiin, kuinka usein työntekijä kokee seuraavanlaisia tuntemuksia etätyössä. Vastausvaihtoehdot olivat Likert-asteikon mukaiset: 5. päivittäin, 4. muutaman kerran viikossa, 3. kerran viikossa, 2. kerran kuussa, 1. muutaman kerran vuodessa, 0. en koskaan.

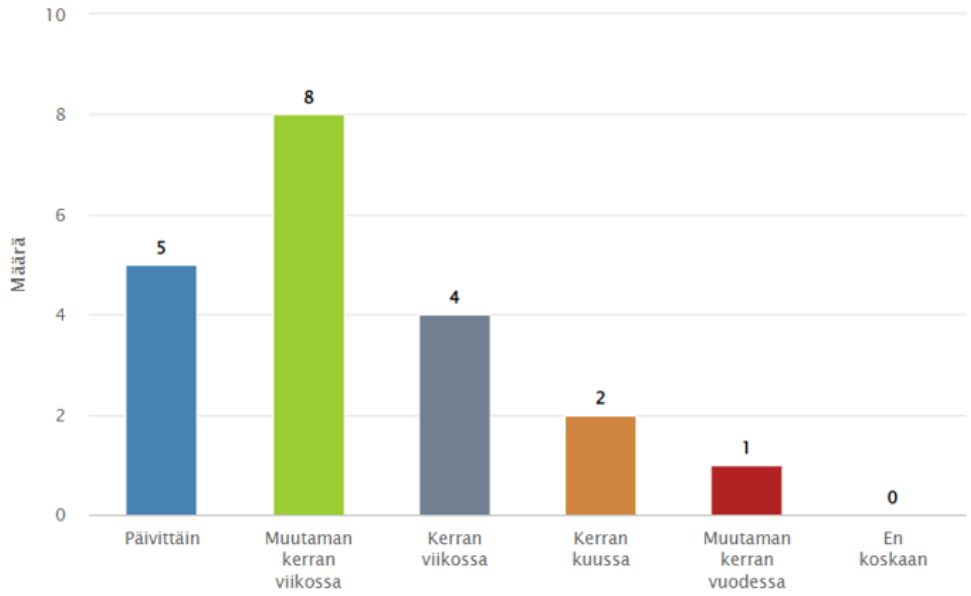
Kysyttiin onko työntekijä innostunut työstään (kuva 27)



Kuva 27. Innostus työhön

Kuvan 27 vastaajista suurin osa eli 16 (80,0 %) innostui useamman kerran viikossa työstään. Puolet eli 10 (50,0 %) koki innostuneisuuden työhön päivittäin, 6 (30,0 %) koki muutaman kerran viikossa innostuksen työhön, 3 (15,0 %) vastaajista innostui työstä kerran viikossa ja 1 (5,0 %) ei innostunut koskaan työstään.

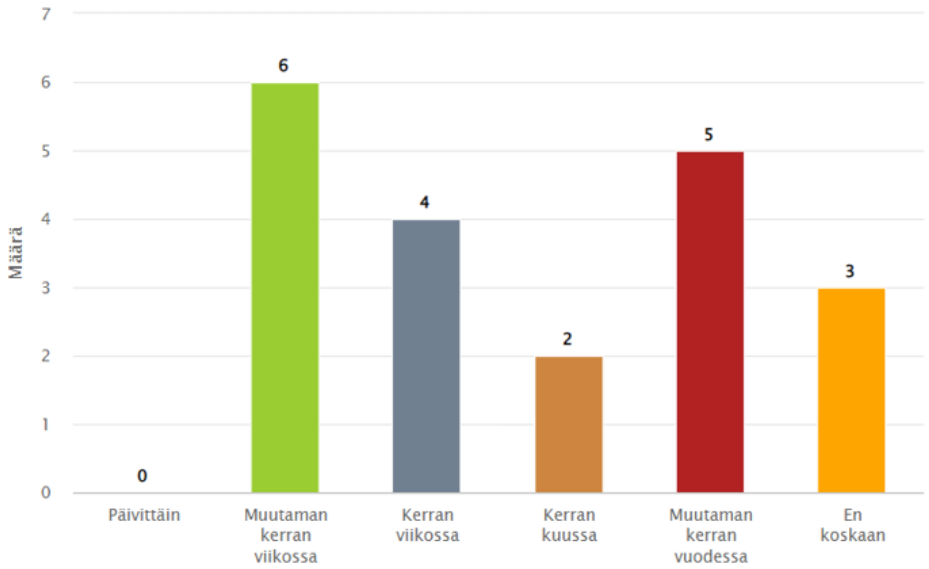
Tunteeko työntekijä olevan täynnä energiaa, kun tekee etätyötä (kuva 28)



Kuva 28. Energiataso etätyössä

Kuvan 28 vastaajista 13 (65,0 %) tuntee olevansa energinen useamman kerran viikon aikana työssään. Vastaajista 5 (25,0 %) tunsi olevansa täynnä energiaa päivittäin, kun tekee työtään, 8 (40,0 %) tunsi muutaman kerran viikossa olevansa täynnä energiaa työskennellessään. 4 (20,0 %) tunsi olevansa täynnä energiaa kerran viikossa, 2 (10,0 %) koki kerran kuussa täyden energisen olon työskennellessään ja 1 (5,0 %) koki työskennellessään täysin energiseksi muutaman kerran vuodessa.

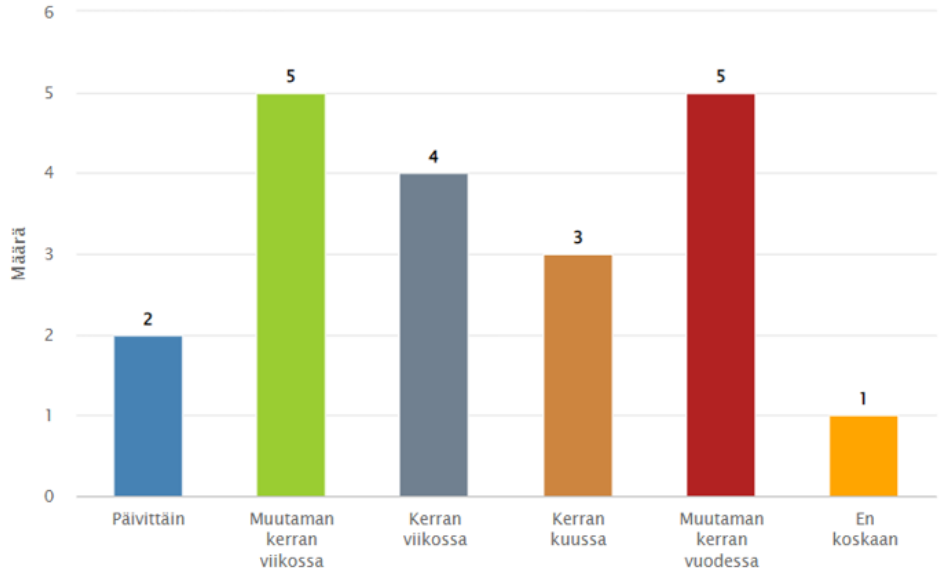
Tunteeko työntekijä itsensä tylsistyneeksi työssään (kuva 29)



Kuva 29. Tylsistyneisyys työssä

Kuvan 29 vastaajista kukaan ei tuntenut päivittäin tylsistyneisyyttä työssään. 6 (30,0 %) koki tylsistyneensä työssä muutaman kerran viikossa, 4 (20,0 %) koki tylsistyneensä kerran viikossa, 2 (10,0 %) tylsistyi työssä kerran kuussa, 5 (25,0 %) koki tylsistyneensä työssä muutaman kerran vuodessa ja 3 (15,0 %) ei kokenut koskaan työssään tylsistyneisyyttä.

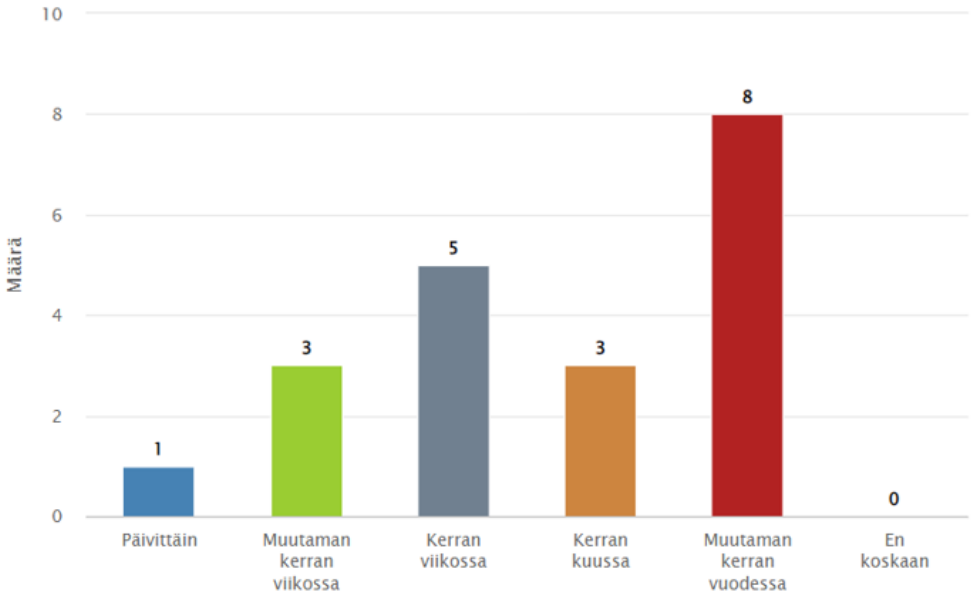
Kun työntekijä työskentelee etänä, kokee ettei pysty keskittymään työhön (kuva 30)



Kuva 30. Keskittyminen etätyössä

Kuvan 30 vastaajista 2 (10,0 %) kokee päivittäin, että kun työskentelee, niin ei pysty keskittymään hyvin, 5 (25,0 %) ilmoitti, että muutaman kerran viikossa kun työskentelee, niin ei pysty keskittymään hyvin, 4 (20,0 %) kokee kerran viikossa ettei työskennellessään pysty keskittymään hyvin, 3 (15,0 %) koki kerran kuussa työskennellessään ettei pysty keskittymään hyvin, 5 (25,0 %) koki muutaman kerran vuodessa ettei pysty keskittymään hyvin, 1 (5,0 %) kokee ettei pysty koskaan keskittymään hyvin työhön.

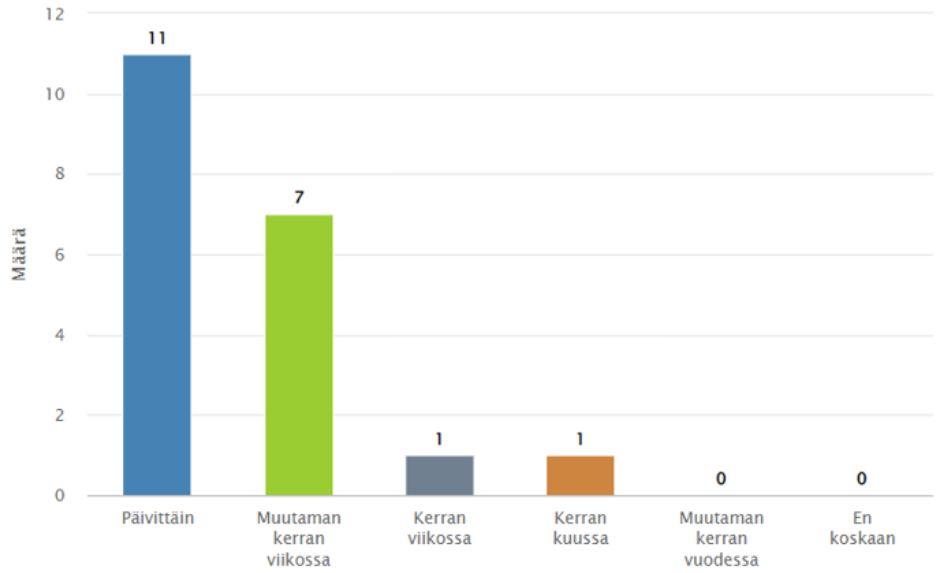
Työntekijän on vaikea pystyä tarkkaavaisena työssään (kuva 31)



Kuva 31. Tarkkaavaisuus etätyössä

Kuvan 31 vastaajista 1 (5,0 %) kokee päivittäin, että on vaikea pysyä tarkkaavaisena työssä, 3 (15,0 %) ilmoitti, että muutaman kerran viikossa, kun työskentelee, niin on vaikea pysyä tarkkaavaisena työssä, 5 (25,0 %) kokee kerran viikossa, että on vaikea pysyä tarkkaavaisena työssä, 3 (15,0 %) kokee kerran kuussa, ettei pysty tarkkaavaisena työssä, 8 (40,0 %) kokee muutaman kerran vuodessa, että on vaikea pystyä tarkkaavaisena työssä.

Palautuuko työntekijä hyvin työpäivän aiheuttamasta rasituksesta (kuva 32)

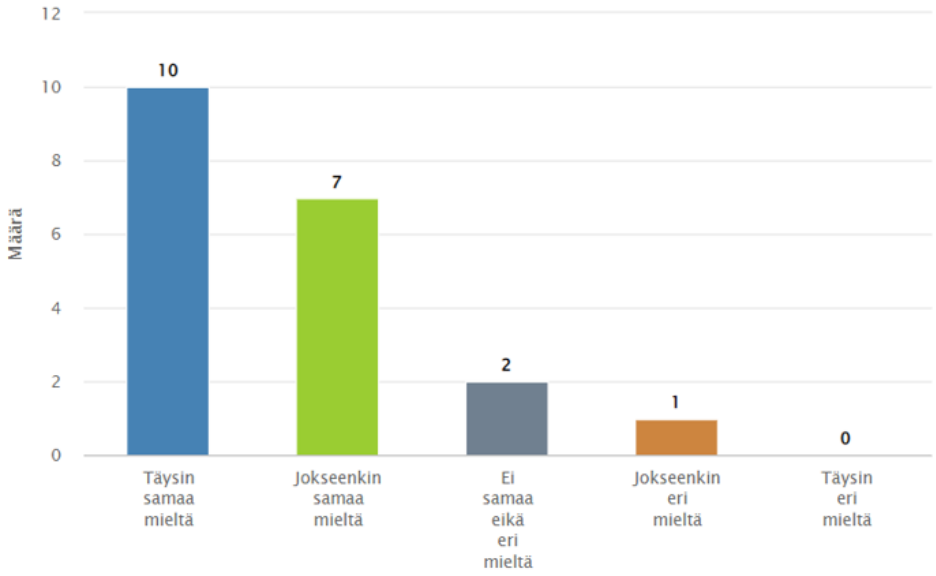


Kuva 32. Palautuminen etätyöpäivästä

Kuvan 32 vastaajista lähes kaikki 18 (90,0 %) palautuvat hyvin viikon aikana etätyöpäisistä. Vastaajista 11 (55,0 %) kokevat päivittäin, että palautuvat hyvin työpäivän aiheuttamasta rasituksesta, 7 (35,0 %) ilmoittivat, että palautuvat muutaman kerran viikossa hyvin työpäivän aiheuttamasta rasituksesta, 1 (5,0 %) vastaaja kokee kerran viikossa palautuvansa hyvin työpäivän aiheuttamasta rasituksesta, 1 (5,0 %) kokee kerran kuussa, että palautuu hyvin työpäivän aiheuttamasta rasituksesta.

Kolmestoista kysymys (kuvat 33–39) kysyttiin työntekijän kokemuksia etätyön johtamisesta. Vastausvaihtoehdot olivat Likert-asteikon mukaiset: 5. täysin samaa mieltä, 4. jokseenkin samaa mieltä, 3. ei samaa eikä eri mieltä, 2. jokseenkin eri mieltä. 1. täysin eri mieltä.

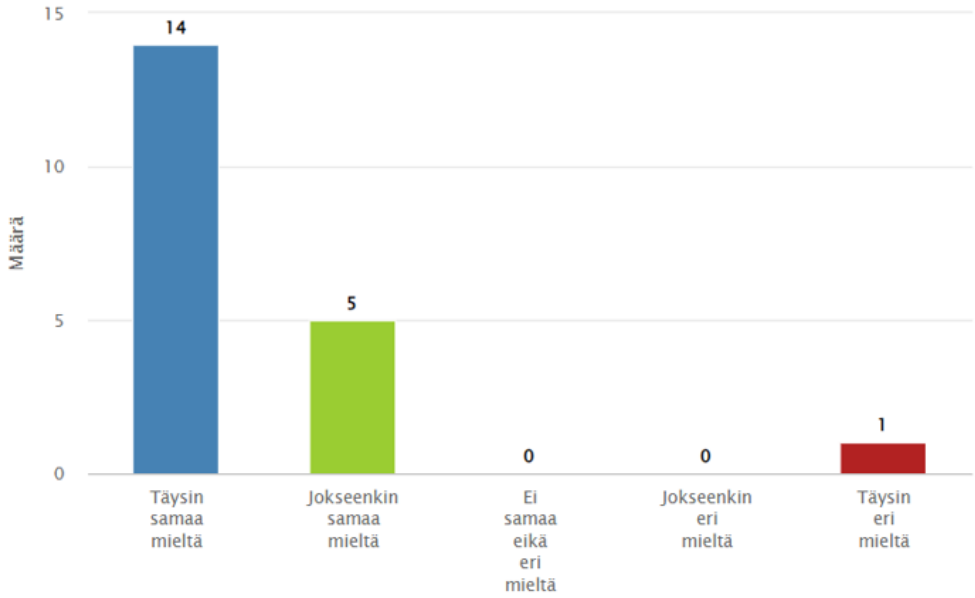
Kokeeko työntekijä, että saa tukea työhön esihenkilöltä (kuva 33)



Kuva 33. Esihenkilön tuki työntekijälle

Kuvan 33 vastaajista 17 (85,0 %) eli suurin osa kokee, että saa tukea työhön esihenkilöltään. Vastaajista 10 (50,0 %) kokee täysin samaa mieltä, että saa esihenkilöltä tukea työhönsä, 7 (35,0 %) oli jokseenkin samaa mieltä, että saa tukea esihenkilöltä, 2 (10,0 %) koki, että ei samaa eikä eri mieltä, 1 (5,0 %) on jokseenkin eri mieltä, että ei saisi esihenkilöltä tukea työhönsä.

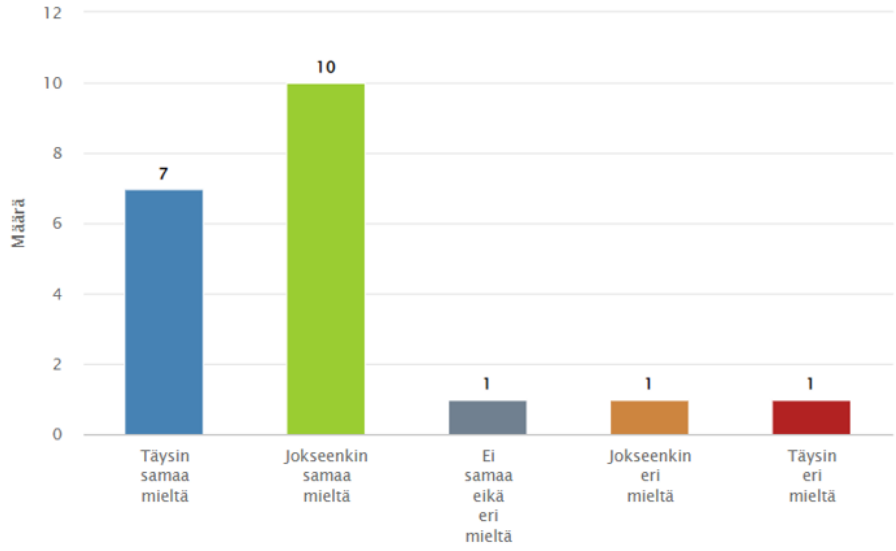
Kokeeko työntekijä, että häneen luotetaan (kuva 34)



Kuva 34. työntekijä kokee, että häneen luotetaan

Kuvan 34 vastaajista lähes kaikki, eli 19 (95,0 %) kokee, että häneen luotetaan työssä. 14 (70,0 %) kokee täysin samaa mieltä, että työntekijään luotetaan, 5 (25,0 %) oli jokseenkin samaa mieltä, että häneen luotetaan, 1 (5,0 %) koki, että häneen ei luoteta ja on vastannut kysymykseen, että on täysin eri mieltä luottamuksesta.

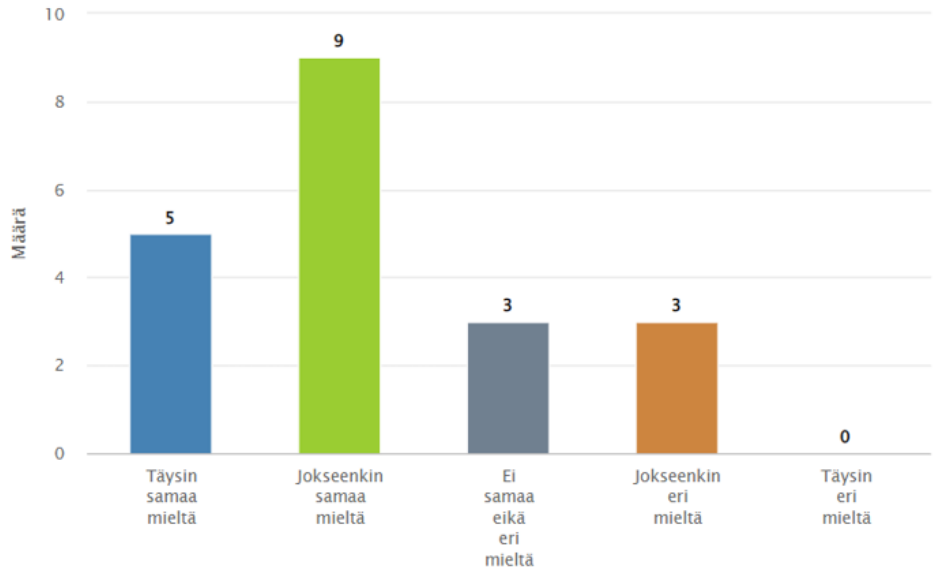
Kokeeko työntekijä itsensä tärkeäksi työyhteisön jäseneksi (35)



Kuva 35. Koen itseni tärkeäksi työyhteisössäni

Kuvan 35 vastaajista suurin osa, eli 17 (85,0 %) kokee itsensä tärkeäksi työyhteisön jäseneksi. 7 (35,0 %) kokee täysin samaa mieltä, että kokee itsensä tärkeäksi työyhteisön jäseneksi, 10 (50,0 %) oli jokseenkin samaa mieltä, että kokee itsensä tärkeäksi työyhteisön jäseneksi, 1 (5,0 %) vastaajista koki, että ei samaa eikä eri mieltä, 1 (5,0 %) jokseenkin eri mieltä ja 1 (5,0 %) täysin eri mieltä koki, ettei koe itseänsä tärkeäksi työyhteisön jäseneksi.

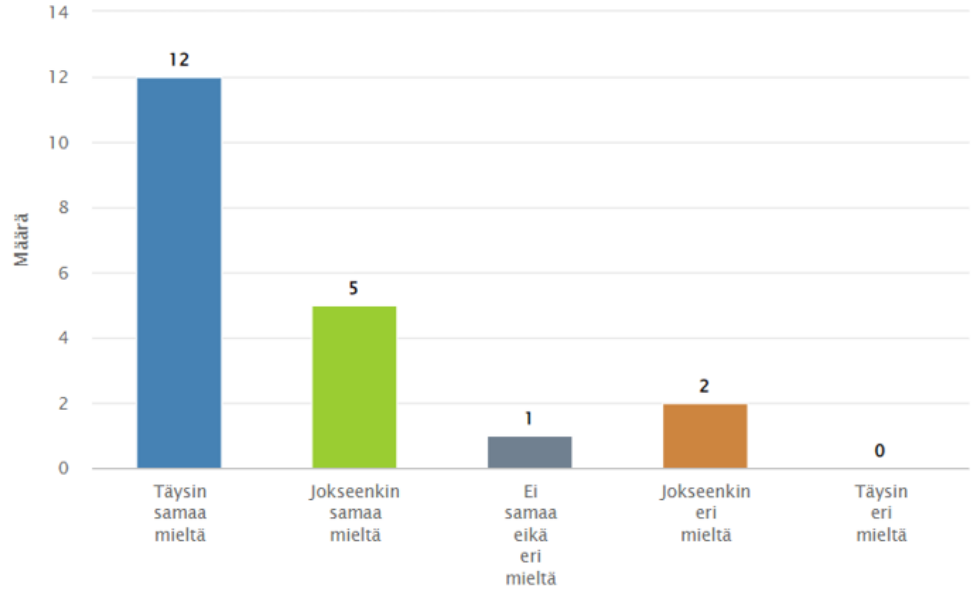
Ovatko työprosessit selkeitä etätyössä (kuva 36)



Kuva 36. Etätyössä työprosessit ovat selkeitä

Kuvan 36 vastaajista 14 (70,0 %) kokee, että prosessit ovat selkeitä. 5 (25,0 %) kokee täysin samaa mieltä, että työprosessit ovat selkeitä etätyössä, 9 (45,0 %) oli jokseenkin samaa mieltä, että työprosessit ovat selkeitä etätyössä, 3 (15,0 %) vastaajista koki, että ei samaa eikä eri mieltä, 3 (15,0 %) jokseenkin eri mieltä, että etätyössä työprosessit eivät olisi selkeitä.

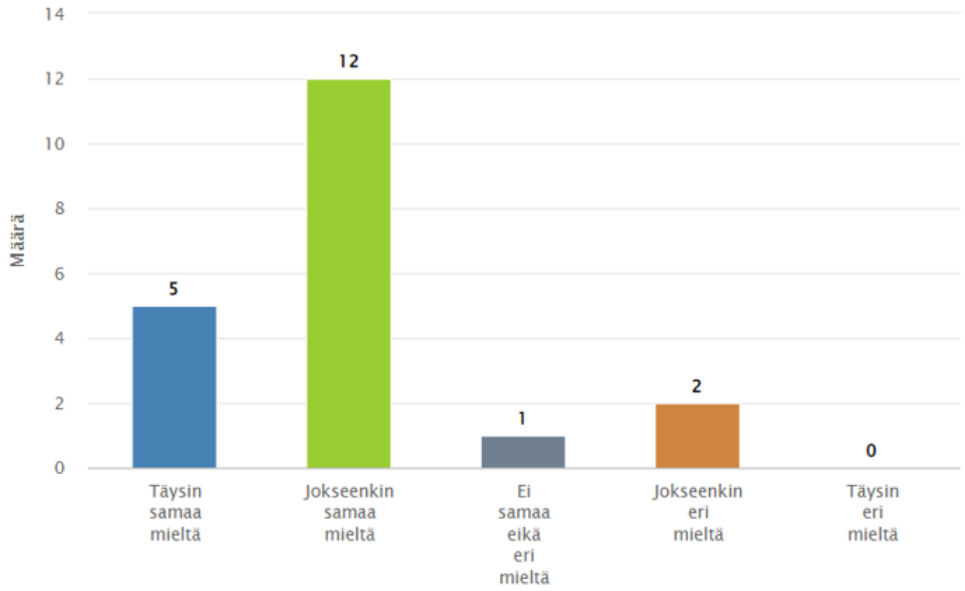
Kokeeko työntekijä, että hänen on helppo lähestyä esihenkilöä etäpäivänä (kuva 37)



Kuva 37. Yhteyden helppous esihenkilöön etäpäivänä

Kuvan 37 vastaajista 17 (85,0 %) kokee, että on helppo lähestyä esihenkilöä etäpäivän aikana. 12 (60,0 %) kokee täysin samaa mieltä, että on helppo lähestyä esihenkilöä etäpäivänä, 5 (25,0 %) oli jokseenkin samaa mieltä lähestymisestä esihenkilöön etäpäivinä, 1 (5,0 %) vastaajista koki, että ei samaa eikä eri mieltä, 2 (10,0 %) jokseenkin eri mieltä, että esihenkilöön saisi helposti etätyöpäivän aikana yhteyttä.

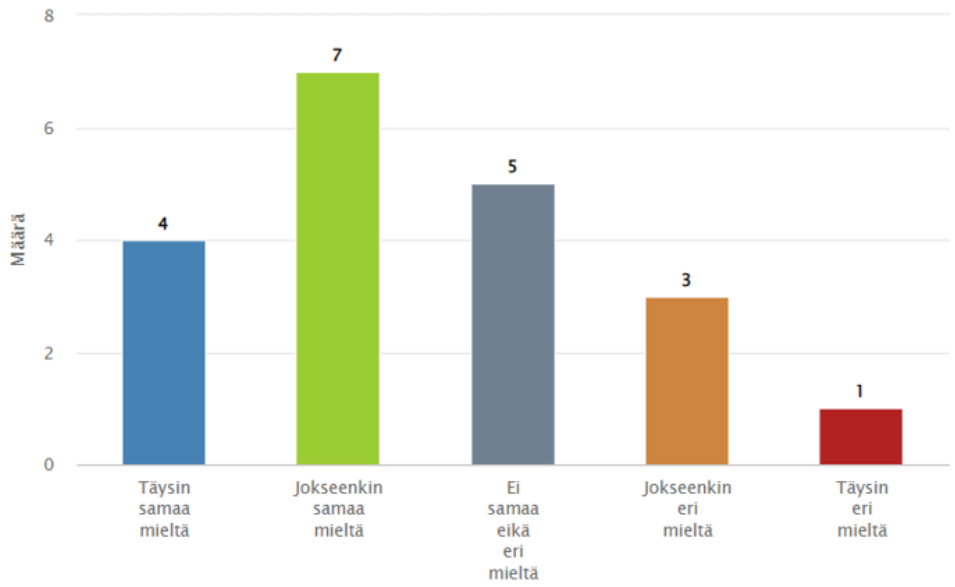
Onko etäviestintä riittävää (kuva 38)



Kuva 38. Etäviestintä etäpäivänä onko riittävää?

Kuvan 38 vastaajista 17 (85,0 %) kokee että nykyisin etäviestintä on ollut riittävää. 5 (25,0 %) kokee täysin samaa mieltä, että etäviestintä on riittävä, 12 (60,0 %) oli jokseenkin samaa mieltä, 1 (5,0 %) vastaajista koki, että ei samaa eikä eri mieltä, 2 (10,0 %) jokseenkin eri mieltä, että etäviestintä ei olisi ihan riittävää etäpäivän aikana.

Kokeeko työntekijä, että saa riittävästi palautetta esihenkilöltä etäpäivinä (kuva 39)



Kuva 39. Palautetta esihenkilöltä etäpäivien aikana

Kuvan 39 vastaajista vähän yli puolet, eli 11 (55,0 %) kokee, että saa riittävästi palautetta esihenkilöltä etäpäivinä. 4 (20,0 %) kokee täysin samaa mieltä, että saa riittävästi palautetta esihenkilöltä etäpäivinä, 7 (35,0 %) oli jokseenkin samaa mieltä, 5 (25,0 %) vastaajista koki, että ei samaa eikä eri mieltä. Vastaajista 4 (20,0 %) kokee, ettei palaute ole ollut riittävää etäpäivien aikana.

Avoimet kysymykset tulokset

Opinnäytetyön tutkimuksen kyselyssä oli kolme avointa kysymystä. Avoimiin kysymyksiin oli vastattu monipuolisesti. Avoimiin kysymyksiin ei ollut pakollista vastata. Vastauksia saatiin hyvin, jokaiseen kysymykseen vastaisi 16–17 työntekijää, joka on 80–85 % kyselyyn vastanneista.

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin vastaajilta, että kuvaile 1–3 asiaa, mitkä ovat sinulle tärkeitä etätyössä. Tähän kysymykseen vastasi 17 työntekijää. Merkittävimmäksi etätyössä nousi se, että etätyötä saa tehdä rauhallisessa työympäristössä ja etätyössä on työrauha työskennellä. Nämä mainittiin 9 kertaa.

Useampi vastaaja koki tärkeäksi, ettei etätyöpäivän aikana mene aikaa työmatkoihin ja että tämän ajan voi käyttää omiin asioihin vapaa-ajalla ja koettiin myös, että on energiaa enemmän työntekoon, kun päivästä on pois työmatkaan käytetty aika. Nämä mainittiin 6 kertaa.

Viestinnän tärkeys koettiin useamman vastaajan mielestä tärkeäksi ja että tiiminä on sovittu viestintätavoista ja että etätyöpäivän aikana on helppo kysyä kollegalta apua. Vastauksissa toistui useasti, että uni, työstä palautuminen sekä oman työn suunnittelu ovat parantuneet etätyön ansiosta.

Vastauksissa oli myös yksittäisiä vastauksia, joita nostettu muutamia vastauksia seuraavaksi esille: Etätyössä koetaan huomattavan vähemmän keskeytyksiä ja tunne, että saa vietyä kerralla asioita loppuun. Koetaan, että on matalampi kynnys osallistua esim. pidempiin koulutuksiin sekä opettelua, ettei reagoi kaikkiin viestintäkanaviin heti kun viesti saapuu.

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin vastaajilta, kerro 1–3 tärkeintä asiaa, mitä toivot etäjohtamiselta. Kysymykseen vastasi 16 työntekijää, joka on 80 % kyselyyn vastanneista. Tämän kysymyksen vastauksissa oli paljon eroavaisuutta, merkittävimmäksi nousi etäjohtamisesta luottamus ja tavoitettavuus, nämä mainittiin 10 kertaa. Työntekijät kokivat, että esihenkilö on helposti tavoitettavissa ja pystyy auttamaan / neuvomaan hankalissa asioissa. Useampi vastaaja koki tärkeäksi, että olisi säännöllinen vuorovaikutusrakenne, tapaamista esihenkilön kanssa ja mahdollisuutta matalan kynnyksen yhteydenpitoon.

Vastauksissa oli myös yksittäisiä vastauksia, joita nostettu muutamia vastauksia seuraavaksi esille: Toivottiin, että esihenkilö huolehtisi myös työkuorman kohtuullisuudesta. Esihenkilö huomaisi myös itse, ei pelkästään ulkoisen palautteen perusteella sekä kommentoi ja antaa palautetta realistisesti ja merkityksellisyyden / vaativuuden perusteella. Esihenkilö tietäisi mitä tiimi tekee kokonaisuutena, ei kuormiteta samoja henkilöitä, joita helppo lähestyä etäyhteyksillä. Joustoa läsnä kokouksiin mahdollista tarjota tapauskohtaisesti jokaiselle, vaikka olisi sovittu käytännöt läsnä päivistä - saa kevennystä työarkeen esimerkiksi työskentelystä mökiltä viikon verran (ei jatkuva etätyöskentely siis).

Kolmannessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin vastaajilta, kerro mikä työssäsi on palkitsevaa? Tähän kysymykseen vastasi 16 työntekijää. Tämän kysymyksen vastauksissa oli paljon eroavaisuutta, useita toiveita oli yksittäisinä vastauksina. Kolme alla olevaa asiaa nousi useamman työntekijän vastauksissa.

Merkittävimmäksi vastauksissa nousi se, että työssä palkitsevinta on saada positiivista / rakentavaa palautetta ja koetaan ammatillista arvostusta ja luottamusta eri tahoilta (esihenkilö, kollegat, asiakkaat sekä yhteistyökumppanit). Nämä mainittiin 11 kertaa. Useampi vastaaja koki palkitsevana sen, jossa saadaan työssä kokea uuden kehittämistä, onnistua työssä, uudet oivallukset, kannustavan opastamisen sekä innostuneisuuden. Nämä mainittiin 5 kertaa. Vastauksissa toistui useasti, että koetaan palkitsevana se, kun on mukava tiimi, yhteistyö toimii hyvin kollegojen kanssa sekä tunne, kun saa asian hoidettua hyvin tai onnistui vaikeassa/haastavassa tilanteessa sekä onnistumiset yhteistyössä johdon ja kumppaniverkoston kanssa.

Vastauksissa oli myös yksittäisiä vastauksia, joita nostettu muutamia vastauksia seuraavaksi esille: Palkitsevana koettiin myös se, että saa asioita eteenpäin, edistetään strategiaa ja se alkaa näkymään arjessa. Merkityksellinen työ. Työn riittävä haasteellisuus, vaikka rutiinitkin kuuluvat pakettiin. Itsenäinen työ sekä tehtävien loppuun saattamisesta seuraa onnistumisen tunne.

Haastattelun tulokset

Haastattelu sisälsi tarkentavia kysymyksiä, liittyen millaisin keinoin etätyötä voidaan kehittää. Haastatteluissa nousi esille, että tämän hetken etätyö/monipaikkainen työ koetaan tosi joustavaksi ja että se palvelee nyt tosi hyvin. Kehittämisehdotuksia kysyttäessä, miten kehittäisit etätyötä. Haastateltavat toivoivat lisää ergonomialaitteita ja kalusteita sekä selkeytystä asioihin mitkä hoidetaan etänä ja mitkä asiat toimistolla. Ergonomiaa tukevia laitteita tulisi hankkia lisää, esimerkiksi toivottiin näppäimistöä, näyttöä, ergonomista työtuolia sekä myös sähköpöytä nousi toiveisiin.

Etätyössä tulisi keskittyä/priorisoida, saada kokouskäytänteet kuntoon ja toimivaksi. Taukojen pitämiseen tulisi kiinnittää jatkossa huomiota ja sovittava yhteiset pelisäännöt, esimerkiksi ruokatauon aikaan, ei merkitä kokouksia. Esihenkilöltä vaatii taitoa käydä henkilöstön kanssa keskustelua ja pitää punainen lanka tiimillä mielessä.

Etätyön odotuksista, vastaajat toivoivat, että se pysyy yhtä joustavana kuin se on nyt. Etätyöskentelyyn ja työtahtiin toivotaan järkevöittämistä ja priorisointia, jotta työtahti ei koettaisi kohtuuttomaksi. Hyvään etätyöpäivän suunnitteluun olisi hyvä pitää koulutusta. Työyhteisölle toivottiin yhteistilaisuuksia myös enemmän. Koettiin, että tiimi tarvitsee myös vapaampaa yhdessä oloa. Kerran viikossa on hyvä koko tiimin nähdä toimistolla, jossa löytyy aina lounasseuraa. Henkilöstöpalvelulla on sovitut yhteiset kahvihetket Teamsin välityksellä kaksi kertaa viikossa. Näillä keinoilla turvataan, ettei kukaan työyhteisön työntekijöistä kokisi yksinäisyyttä tai ulkopuolisuuden tunnetta.

Taukojen pitäminen etätyöpäivän aikana jää noin puolelta pitämättä. Kehittämisideana esitettiin, että merkitään sähköiseen kalenteriin lounasaika ja tätä merkintää kunnioitettaisiin, eikä varata kokousta ko. ajalle. Itsensä johtamista, on, että pitää taukoja ja lounastaa etätyöpäivän aikana. Henkilöstöpalvelussa keskustellaan paljon, eri osapuolia täytyy kuulla. Koetaan, että kuulemista on välillä vähän liikaa. On hyvä pohtia, ennen kokouskutsun lähettämistä, että kokoukseen kutsutaan vain ne henkilöt, joiden siellä on hyvä olla.

Liian tiukat aikataulut synnyttävät kuormittavuuden tunnetta. Työn kuormittavuuteen keinoina esitettiin, että työntekijälle annetaan aikaa rauhassa valmistella työtehtävät. Etätyön halukkuutta kysyttäessä tuli vastauksina, että ehdottomasti etätyön tulee jatkua.

Haastattelu sisälsi tarkentavia kysymyksiä työntekijän kokemuksista etäjohtamisesta. Haastatteluissa nousi esille, että esihenkilön kanssa kuukausittaiset tapaamiset koetaan hyväksi tavaksi, tapaamisessa käydään muun muassa ajankohtaisia asioita läpi. Työntekijät kokevat, että on tosi hyvä luotto esihenkilöiltä työntekijöihin. Pelisilmää toivotaan esihenkilöltä, että hän katsoo pa-

remmin, että kaikki saa sanottua asiansa kokouksissa. Toivotaan, että viestitulvaan, esihenkilö nostaisi tärkeät asiat esille, erillisenä viestinä, tällä hetkellä tietoa haetaan useasta paikasta. Yksikön sisältä tuleviin Teams-puheluihin toivotaan, että kysyttäisi, onko hyvä hetki soittaa, näin saisi työntekijä keskittyä paremmin edessä olevaan tehtävään ja palata kollegan asiaan hetken päästä.

Palautteita toivotaan esihenkilöltä enemmän. Palautteet olisi hyvä antaa tuoreeltaan. Hyvä tapa olisi esihenkilön kertoa positiiviset palautteet yhteisesti yhteisessä kokouksessa. Rakentava palaute kahden kesken. Etäjohtamiseen ollaan tyytyväisiä, ei ole mitään moitittavaa. Haastatteluun osallistuja halusi antaa kouluarvosanan 9 esihenkilölle etäjohtamisesta.

Yhteenveto tuloksista

Kyselyn vastaukset vahvistivat sen, että 15 (75 %) vastaajilla on ollut kokemusta etätyöskentelystä jo ennen koronapandemian alkua. Työntekijöistä 5 (25 %) etätyö oli uusi tapa tehdä työtä. Tällä hetkellä, kaikki vastaajat tekevät etätyötä viikoittain. Etätyössä työskentelee 18 (90 %) yli kaksi päivää viikossa pääsääntöisesti ja 2 (10 %) vastaajaa työskentelee 1–2 päivää viikossa etänä.

Kyselytutkimuksen kvantitatiivisen osuuden perusteella yhteenvetona tuloksista voidaan todeta, että etätyö on otettu hyvin työntekijöiden näkökulmasta toimivaksi tavaksi työskennellä. Suurin osa kokevat, etätyön tehokkaana ja mielekkäänä ja keskittyminen koetaan parempana etätyössä kuin toimistolla.

Työntekijät kokevat, että etätyö helpottaa arkea ja se on lisännyt työn motivaatiota. Työntekijät kokevat pääosin, että se vaikuttaa positiivisesti omaan työhyvinvointiin ja että virtaa riittää vielä etäpäivän jälkeenkin. Vaikuttaisi vastausten perusteella, että työntekijät kokevat palautuvansa pääosin hyvin etätyöpäivän rasituksesta. Valtaosa työntekijöistä kokevat, että etätyö ei ole lisännyt heidän työnsä kuormittavuutta tai stressiä vaan koetaan, että etätyö tukee jaksamista työssä. Työyhteisöltä ja esihenkilöltä koetaan, että heiltä saa tukea ja esihenkilöön saa helposti yhteyden etäpäivän aikana. Luottamus on hyvällä tasolla, työntekijät kokevat, että heihin luotetaan.

Kehitettävät asiat vastausten perusteella liittyvät etätyöpäivän taukoihin, prosesseihin sekä palautteisiin. Lounas- ja kahvitauot jäävät pitämättä noin puolelta vastaajista ja sovittuihin prosesseihin toivottiin selkeyttä, että mitkä asiat hoidetaan etänä ja mitkä toimistolla. Esihenkilöiltä toivottiin enemmän palautetta työstä etäpäivien aikana.

Avointen kysymysten osuudesta tuloksien yhteenvetona nousee asiat, mitkä työntekijät kuvailivat tärkeimmiksi asioiksi etätyössä: Rauhallisen työympäristön ja työrauha nousivat useimpien vastauksissa tärkeimmäksi, seuraavaksi tärkeimmäksi nousi, ettei työmatkoihin mene aikaa. Viestinnän tärkeys korostui useamman vastauksissa, sekä sen, että on helppo kysyä kollegalta apua etäpäivien aikana. Useat kokevat, että uni, työstä palautuminen sekä oman työn suunnittelu ovat parantuneet etätyön ansiosta. Etätyössä koetaan huomattavan vähemmän keskeytyksiä ja on tunne, että saa vietyä kerralla asioita loppuun.

Toisen avoimen kysymyksen vastausten perusteella on esihenkilötyö hyvällä tasolla, koetaan, että esihenkilöt luottavat työntekijöihin ja työntekijät arvostavat, että esihenkilön tavoittaa etäpäivien aikana. Säännölliset tapaamiset koetaan tärkeäksi ja toivotaan, että esihenkilö huolehtisi työkuorman kohtuullisuudesta.

Kolmannessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mikä työssäsi on palkitsevaa. Vastauksissa palkitsevimmaksi koettiin palautteen saaminen ja että koetaan ammatillista arvostusta ja luottamusta eri tahoilta. Palkitsevana koetaan myös uuden kehittämisen, onnistumisen työssä, uudet oivallukset, kannustavan opastamisen sekä innostuneisuuden. Vastauksien perusteella tiimi, yhteistyö kollegojen kanssa koetaan myös palkitsevana.

Haastattelun tuloksien yhteenvetona, liittyen millaisin keinoin etätyötä voidaan kehittää, nousi se, että etätyö koetaan tällä hetkellä tosi joustavaksi. Vastausten perusteella työntekijät toivovat, etätyöpisteisiin ergonomiaa tukevia laitteita ja kalusteita. Haastatteluissa vahvistui jo asioita, mitkä nousivat esille kyse-

lyssä, eli toivotaan selkeyttä asioihin, mitkä hoidetaan etänä ja mitkä asiat toimistolla. Kokoustahti koetaan jopa hengästyttävänä tällä hetkellä ja siihen toivotaan muutosta, jotta työtahti ei koettaisi ajoittain kohtuuttomaksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisin keinoin etätyötä voidaan kehittää sekä minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on etäjohtamisesta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa etätyöstä kehitysehdotuksia Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan hallinnon käyttöön.

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuskysymykseen ”Millaisin keinoin etätyötä voidaan kehittää?” tutkimuksessa saatiin tähän vastaus. Kyselyn vastauksista nousi esiin muun muassa, että etätyötä kehittäessä, tulee ottaa huomioon yhteisesti sovitut kokouskäytänteet, Teams-kokouksien tahti koetaan liian tiukaksi ja tähän toivotaan muutosta, että kokoukset eivät olisi tunnin (60 minuutin) mittaisia, vaan 45 minuuttisia, jolloin olisi myös pieni siirtymä aika ennen seuraavaa kokousta. Taukojen pitäminen on jäänyt osalta pois etäpäivien aikana ja tähän kehittämisehdotuksena esitän, että kalentereihin merkitään tunnin lounastauko, jolloin tällöin myös pystytään osan ajasta, katsomaan sähköposteja. Kyselyn vastaukset toivat vahvasti esille sen, että etätyö koetaan hyväksi ja joustavaksi tavaksi tehdä työtä ja etätyön tekemisen halutaan jatkuvan.

Teoria tukee myös tässä opinnäytetyössä nostettuja johtopäätöksiä. Etätyötä tehdään siellä, missä se on työn kannalta tarkoituksenmukaisinta, esimerkiksi kodin lisäksi vapaa-ajan asunnolla tai liikkuvana työnä matkoilla. (Työturvallisuuskeskus 2017, Akava 2019.) Etätyön järjestely mahdollistaa työntekijöille hallita ja suunnitella miten he työtä tekevät etänä. Etätyöllä on positiivisia vaikutuksia myös työn ja perheasioiden yhteensovittamisessa. Urakehitystä etätyö ei ole estänyt, totesi tohtori Ravi Gajendran Pennsylvanian osavaltion yliopistosta. (Reaney 2007.)

Etätyössä koetaan, että etätöissä keskittyminen mahdollisesti parantuu, kun keskeytyksiä on vähemmän, koetaan samalla, että työnteko on etänä tehokkaampaa. Etätyö lisää työntekijöiden itseohjautuvuutta ja esihenkilö luottaa

työntekijöihin. On opittu seuraamaan aikaansaannoksia työajan seuraamisen sijaan. (Kurttila & Aalto 2021, 45.)

Tutkimuksesta saatiin vastaus myös opinnäytetyön alussa määriteltyyn toiseen tutkimuskysymykseen: ”Millaisia kokemuksia on etätyön johtamisesta?”. Vastausten perusteella voidaan todeta, että työntekijät kokevat, että esihenkilö luottaa työntekijöihin ja esihenkilöltä saa tukea työhön myös etätyöpäivien aikana.

Etätyössä johtamisen näkökulmasta tärkeitä asioita ovat luottamus, toimivat sovitut pelisäännöt, hyvä avoin vuorovaikutus, arvostus sekä yhteisöllisyys. Nämä kaikki yhdistyvät vahvasti toisiinsa ja ilman toista voi olla hankalaa toteuttaa toista. Haasteista suurin etätyössä on työntekijöiden ja esihenkilön välinen luottamus, luottamus kasvattaa luottamusta, tälle vastakohta ei ole epäluottamus vaan pelko. (Vilkman 2016.)

Etäjohtaminen on ollut viime vuoden kasvava trendi, jossa etäältä johdetaan etätyötä, hajautettua työtä, liikkuvaa työtä tai ajasta ja paikasta riippumatonta työtä. Etäjohtamisen taitoa tarvitaan enemmän, tämä haastaa johtamista ja viestintää. (Ristolainen ym. 2020, 180.) Etäjohtamisen taitoja tarvitsee työssään tänä päivänä yhä useampi esihenkilö, etäjohtamisen taito tulisi olla jo johtamisen ydinosaamista. Tärkeätä huomioida ja tarkentaa, että jos johdetaan henkilöstöä etäältä niin se ei tarkoita, että johdetaan vähemmän, vaan etäjohtamisessa on tarve paremmille johtamistaidoille. (Azets s.a. 4–5.)

Etätyöstä on tehty iso kyselytutkimus työnhakusivusto Flex Jobsissa vuonna 2018. Kyselyyn osallistui tuolloin peräti 3000 työntekijää. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että kaksi kolmannesta eli noin 70 prosenttia vastaajista koki etätyöskentelyn lisänneen omaa elämää kohtaan tyytyväisyyttä etätyön työn joustavuuden ansiosta. Työn ja perheen yhdistäminen on helpottanut etätyön ansiosta, kun työnteossa on joustoa. Kyselyyn vastanneista noin 65 prosenttia koki etätyössä työskentelyn tehokkaammaksi ja vastaajat kokivat, että saavat työpäivän aikana etänä enemmän aikaiseksi. (Weiler Reynolds 2018.)

Etätyö perustuu vapaaehtoisuuteen, se on joustavaa, sopimukseen ja sääntöihin perustuvaa työn tekemistä. Etätyö voi olla hyvin vaihtelevaa kestoltaan.

Etätyötä tehdään siellä, missä se on työn kannalta tarkoituksenmukaisinta, esimerkiksi kodin lisäksi vapaa-ajan asunnolla tai liikkuvana työnä matkoilla. (Työturvallisuuskeskus 2017, Akava 2019.)

Kaikki kyselyyn vastanneet työskentelevät etänä useampana päivänä viikossa ja suurin osa kokevat, etätyön mielekkäänä ja sen, että etätyö on helpottanut heidän arkeaan. Tuloksien pohjalta syntyi suuntaa antavaa tietoa, jonka perusteella pystyi muodostamaan johtopäätöksiä, joita myös teoriaosuus tuki.

Kunta10 vuosien 2020–2022 vertailutuloksista voidaan yhteenvetona todeta, että lähes kaikkien kysymysten vastaukset ovat parantuneet kahdessa vuodessa. Ainoastaan kahdessa tulokset ovat huonontuneen, hiukan kahden vuoden aikana. Huomioitavaa, että vuonna 2020 henkilöstöpalvelussa oli neljä alayksikköä, vuonna 2022 kolme alayksikköä ja tässä 2022 kyselyssä on rajattu pois työsuojeluvaltuutetut ja henkilöstöpalvelun esihenkilöt.

Kunta 10-tuloksista hienoin nousu on siinä, että työntekijät kokevat, että päätöksenteko on yksikössä oikeudenmukaista, lähes prosentin nousu + 0,93. Työyhteisö on kehittämismyönteinen ja lähiesihenkilöltä saa tukea työhön ovat nämä tulokset nousseet yli 0,6. Työntekijöiden vastaukset, kokevatko työn mielekkäänä on laskenut -0,69 mutta tulos on edelleen erittäin hyvä 4,20. Työpaikan ilmapiirin tulos on laskenut -0,49 ollen 3,50.

Fyysinen ulottuvuus, miten liikkumattomuus heijastuu työtehoon etätyöpäivän aikana entä luovuuteen ja ongelmanratkaisukykyyn? Työpisteen ergonomia ei ole ainoa, joka ehkäisee vaivoja. Vaikka työpiste olisi räätälöity itselle sopivaksi, se ei itsestään suojele vaivoilta. Paraskaan työpiste ei pysty taikomaan keholle mitä se eniten kaipaa eli liikkeiden vaihtelua ja liikuntaa. (Boijwe-Spoof Heikinheimo 2022, 106, 142.)

Fyysisen työhyvinvoinnin osa-alueen tuloksista voidaan päätellä, että työssä jaksaminen etätyössä on parantunut 75 % vastaajien mielestä. Etätyöpisteiden ergonomian vastauksissa oli enemmän hajontaa. Tähän vaikuttavat luonnollisesti kotona olevat työvälineet ja tilat. 40 % vastaajista kokee, että etätyöpisteen ergonomia ei ole yhtä hyvällä tasolla kuin toimistolla. Vastaajista 30 %

ilmoitti, että työpisteen ergonomia etätyöpisteessä on täysin samaa tasoa tai jokseenkin samaa tasoa kuin toimistolla.

Fyysisesti tai henkisesti hyvin varustettu ja ergonominen työhuone kotona, mahdollistaa etätyön ja vähentää rasitusta. Etätyön jatkuessa työmatkaliikenne vähentyy ja se tarkoittaa sitä, että myös päästöt vähenevät. Nurjapuolena voi olla se, että huonosta ergonomiasta kärsivillä yleistyvät tuki- ja liikuntaelinsairaudet, mikä lisää pitkiä sairaslomia. Myös fyysinen aktiivisuus vähenee, koska työntekijät ovat ylipäätään kotona ja liikkuvat vähemmän. Yksinäisyydestä johtuvat mielenterveysongelmat voivat myös yleistyä, koska ei nähdä työkavereita kuin harvakseltaan.

Tulosten mukaan työssä jaksaminen on koettu paremmaksi, siirryttyä etätyöhön. Etätyötä tekevät työntekijät ovat kokeneet, että työpäivän jälkeen heillä 70 % on enemmän virtaa ja ovat 85 % tehokkaampia työskennellessään. Keskittyminen on koettu 85 % paremmaksi etätyössä kuin toimistolla työskennellessä. Tähän voi vaikuttaa pidemmät yöunet, kun työmatkoihin ei mene aikaa ja tämän työmatkaan käytetyn ajan voi käyttää itselle mieluisaan tekemiseen.

Kahvi- ja lounastaukoja etäpäivien aikana on työntekijöiden osalta vastauksissa hajontaa, vain 50 % huolehtii tauoista, 30 % vastaajista ei pidä tarvittavia taukoja ja 20 % ilmoittaa, että ei samaa eikä eri mieltä. Lyhyitä liikuntavideotaukoja, pitää vielä vähemmän vastaajista vain 35 % tauottaa päivää liikuntahetkillä.

Työntekijät ovat erilaisia yksilöitä ja kognitiivinen kuormittumisen koetaan myös yksilöllisesti eikä siihen vaikuta vain työ tai työympäristö, vaan esimerkiksi yksilöllinen tapa suhtautua vastoinkäymisiin, stressiin, uniongelmat, ikä, mieliala, alkoholin käyttö, ravitsemus sekä liikkuminen. Eli kognitiivinen toimintakyky kuvaa työssä työskentelevän tiedonkäsittelyä, kuten muistia, tarkkaavaisuutta ja oppimiskykyä. (Muistiliitto s.a.)

Psyykkisen työhyvinvoinnin tuloksista 95 % työntekijöistä vastasivat, että etätyö on helpottanut heidän arkeaan. Kuormittavuuden on kokenut kasvavan etätyössä 25 % vastaajista, suurin osa vastaajista eivät kokeneet kuormittavuuden lisääntyneen. Stressin etätyössä on kokenut lisääntyneen vain noin 10

% vastaajista, suurin osa vastaajista kokevat, että stressi ei olisi lisääntynyt etätyössä. Etätyö on koettu lisänneen motivaatiota 70 % vastaajien mielestä ja vastaavasti 15 % kokevat, että etätyö ei ole lisännyt heidän motivaatiotansa.

Sosiaalinen pääoma tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja on kasaantuvaa: se kasvaa, kun sitä käytetään. Sosiaalisella pääomalla voi olla myös kielteisiä vaikutuksia, jos työyhteisössä ei siedetä poikkeavaisuutta, myös liian läheiset sosiaaliset suhteet, voivat saada aikaan havaittavissa olevia asioita, joita ei työyhteisöön toivota kuten kuppikuntaisuutta. Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa kahteen osaan, vertikaaliseen ja horisontaaliseen. Vertikaalisessa on kyse esihenkilön ja työntekijöiden välisestä yhteydestä, joita voidaan tutkia väittämillä: Esihenkilöön voi luottaa, esihenkilö kohtelee työntekijöitä ystävällisesti ja huomaavaisesti sekä esihenkilö kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia. Horisontaalisessa on kyse työntekijöiden välisestä pääomasta, jossa pidetään toisemme ajan tasalla työasioissa, toimitaan yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita, otetaan huomioon toisten esittämiä parannusehdotuksia, tavoitteena toimia yhdessä sekä se, että jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty. Sosiaalinen pääoma syntyy hyvästä johtamisesta ja toimivasta työyhteisöstä. Sosiaalisen pääoman syntymiseen vaikuttaa luottamus, yhteiset arvot, osallistuminen, vastavuoroisuus sekä sosiaaliset suhteet. (Manka 2016, 131–133.)

Sosiaalisen työhyvinvoinnin osalta, suurin osa eli 85 % vastaajista kokevat saavansa työyhteisöstä tukea, 10 % vastaajista kokevat, etteivät saa tukea työyhteisöltä. Työilmapiirin kokee suurin osa positiiviseksi etänä työskennellessä vain 5 % vastaajista kokevat, että työilmapiiri ei olisi positiivinen. Työyhteisöön tuntee vahvasti kuuluvansa 65 % vastaajista, 15 % vastaajista ovat jokseenkin tai täysin erimieltä tunteestaan kuuluvansa työyhteisöön. Yksinäisyyttä tuntee etäpäivien aikana 15 % vastaajista. Viestintä koetaan olevan pääosin toimiva etäpäivien aikana, vain 5 % vastaajista kokee, olevansa jokseenkin eri mieltä.

Työntekijöistä 70 % ovat kokeneet, että etätyö on vaikuttanut positiivisesti omaan työhyvinvointiin, 10 % vastaajista kokevat, että etätyö ei olisi vaikutta-

nut heihin positiivisesti. Etätyö tukee jaksamista työssä 80 % vastaajien mielestä eli suurimman osan mielestä, vain 5 % vastaajista kokevat, että etätyö ei tukisi hänen jaksamistaan etätyössä.

Työntekijät kokevat pääosin 80 %, että ovat innostuneita työstään päivittäin tai muutaman kerran viikossa, 15 % vastaajista kokevat innostuneisuuden kerran viikossa ja 5 % vastaajista eivät koe koskaan innostuvansa työstään. Työntekijöistä 65 % kokevat päivittäin tai muutaman kerran viikossa olevansa täynnä energiaa, kun tekevät työtään, 20 % vastaajista kerran viikossa, 10 % vastaajista kerran kuussa sekä 5 % vastaajista kokevat energiseksi työssään kerran vuodessa.

Tylsistyneisyyden tunnetta työssä ei kukaan vastaajista koe päivittäin. 50 % vastaajista kokevat kerran tai muutaman kerran viikossa, 35 % vastaajista kokevat kerran kuussa tai muutaman kerran vuodessa ja 15 % vastaajista eivät koe tylsistyneisyyttä lainkaan työssään.

Etätyöpäivän aikana on vaikea pysyä tarkkaavaisena, tässä oli vastaajien kesken suurta hajontaa: yksi kokee päivittäin, että on vaikea pysyä tarkkaavaisena, kolme kokee tarkkaavaisuuden herpaantuneen muutaman kerran viikossa, viisi kokee näin kerran kuukaudessa sekä suurin osa eli kahdeksan vastaajaa kokee, että on vaikea pysyä tarkkaavaisena vain muutaman kerran vuodessa.

Etäjohtamisen määrittelyn kulmakivet linkittyvät toisiinsa hyvin intensiivisesti virtuaalisessa johtamisessa. Kulmakivet ovat luottamus, pelisäännöt, arvostus, vuorovaikutus ja viestintä, avoimuus sekä yhteisöllisuus. (Vilkman 2016, 26.) Luottamusta tutkitaan työpaikoilla, tämä on haastavuudestaan huolimatta mukaansatempaava ja mitä kiehtovin tutkimusaihe, tarjoten useita uusia näkökulmia aiheesta. Tutkimuksen mukaan luottamusta voidaan parantaa arvostusta ja armeliaisuutta osoittamalla. (Ikonen 2015, 135–136.)

Esihenkilön tulee suunnitella työpäivää niin, että esihenkilötyöhön jää riittävästi aikaa. Tärkeätä huomioida ja tarkentaa, että jos johdetaan henkilöstöä etäältä niin se ei tarkoita, että johdetaan vähemmän, vaan etäjohtamisessa on

tarve paremmille johtamistaidoille. Etätyön johtamisessa työtuntien seuranta on hyvä laittaa taka-alalle ja kärkeen on hyvä nostaa se, että johdetaan tavoitteilla ja tehtävillä. (Azets s.a. 4–5.)

Tulosten mukaan pääosin lähes kaikki työntekijät kokivat, että saavat tukea työhön esihenkilöltä etätyöpäivien aikana ja heihin luotetaan, vain 5 % vastaajista kokevat, etteivät saa tukea esihenkilöltä eikä koe, että luotettaisiin.

Tärkeäksi työyhteisön jäseneksi kokevat lähes kaikki, kaksi työntekijää kokevat jokseenkin tai täysin eri mieltä, että kokisivat itsensä tärkeäksi työyhteisön jäseneksi. Työprosessit kokevat 70 % vastaajista pääosin selkeiksi, 15 % vastaajista kokevat, etteivät prosessit ole tarpeeksi selkeitä, 15 % vastaajista vastasivat ei samaa eikä eri mieltä.

Palautteista lähes kaikki kokivat, että esihenkilöön on helppo lähestyä etäpäivien aikana ja myös etäviestintä koettiin pääosin riittäväksi. Vastaajista 10 % oli sitä mieltä, että ei olisi helppoa lähestyä esihenkilöä etäpäivien aikana ja että etäviestintä ei olisi riittävää.

Kysymykseen, että saanko riittävästi palautetta esihenkilöltä etäpäivinä, vastauksissa oli enemmän hajontaa. 55 % vastaajista kokivat, että saavat täysin tai jokseenkin tarpeeksi palautetta, 25 % vastaajista vastasivat, että ei samaa eikä eri mieltä ja 20 % vastaajista olivat sitä mieltä, että eivät saa tarpeeksi palautetta esihenkilöltään etäpäivien aikana työstään.

Avoimissa vastauksissa selkeästi nousi kärkeen, että työntekijät kokevat etätyössä tärkeimmiksi asioikseen sen, että etätyössä työympäristö on rauhallinen, sekä sen ettei työmatkoihin mene aikaa, viestintä koettiin myös tärkeäksi ja se, että tiiminä on sovittu yhteisistä viestintätavoista. Työstä palautuminen ja oman työn suunnittelu on koettu parantuneen etätyön ansiosta. Luottamus ja se, että esihenkilö on helposti tavoitettavissa, pidettiin tärkeänä.

Palkitsevimmaksi ja tärkeimmäksi koettiin ja toivottiin, että saisi enemmän palautetta työstään. Palkitsevana ja tärkeänä pidettiin myös mukava tiimi, yhteistyö työkollegoiden kanssa. Palkitsevana koettiin myös, kun on onnistunut vaikean tehtävän suorittamisesta.

Tehty opinnäytetyö tarjoaa henkilöstöpalvelun ja myös laajemminkin toimialan hallinnolle tietoa etätyöstä ja etäjohtamisesta työntekijän näkökulmasta. Tuloksista saatiin tietoa myös, mihin asioihin olisi hyvä kiinnittää huomiota jatkossa.

7.2 Kehittämisehdotukset

Etätyö on tullut jäädäkseen ja tämän opinnäytetyön tulokset vahvistavat sen, että tämä tapa tehdä työtä, on osoittautunut toimivaksi tavaksi työskennellä. Tulokset vahvistivat muun muassa, että etätyö nähdään pääosin henkilöstön puolelta myönteisenä asiana. Etätyö koetaan, että se tukee jaksamista työssä ja se lisää työhyvinvointia, motivaatiota, tehokkuutta sekä koetaan, että virtaa riittää vielä työpäivän jälkeenkin. Etätyön mahdollistaminen myös tulevaisuudessa, on hyvä mahdollistaa heille, jotka sitä haluavat tehdä, koska se lisää muun muassa positiivista työhyvinvointia. Etätyötä tehneet työntekijät ovat antaneet, tämän opinnäytetyön kautta omia ajatuksiaan käyttöön ja näitä arvokkaita tuloksia on hyvä hyödyntää toimeksiantajan yrityksessä laajemminkin. Etätyön mahdollisuus on myös kilpailuvaltti työmarkkinoilla ja auttaa kilpailemaan osaajista tulevaisuudessa.

Kehittämisehdotuksia, millaisin keinoin etätyötä voidaan kehittää ja millaisia kokemuksia työntekijöillä on etäjohtamisesta. Luvun lopussa on yhteenvetokoonti kehittämisehdotuksista. Onnistuneita etätyön avaintekijöitä on lukuisia. Etätyön kehittämisehdotusten toteutusta harkittaessa on priorisoitava, mihin tulisi keskittyä ja mikä on toimialan hallinnon kannalta edullisin tapa saada kehitystä aikaan. Kehittämisestä ei saisi tulla liian kuormittavaa kehityskulkua.

Etätyötä on tehty nyt viimeiset 2–3 vuotta ja tässä opinnäytetyössä saatuja tuloksia etätyöstä ja etäjohtamisesta henkilöstöpalvelun työntekijöiltä on hyödynnettävissä laajemminkin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan hallinnossa. Esitetään etätyön kehittämisehdotukseksi, että toimeksiantaja hyödyntää työntekijöiden kokemuksia ja osaamista, jotka tuntevat, että etätyö on toimivaa ja työhyvinvointia lisäävä toimintamalli. Hyvien onnistumisten ja kokemusten sekä vinkkien jakaminen hyödyttäisi haasteita kokevia sekä uusia etätyöntekijöitä. Tähän liittyen esitetään, että järjestetään etätyössä tukea tarvitseville ta-

paamista etäyhteydellä tai yhteen kokoontumalla. Esitetään, että tapaamisesta on hyvä laatia toimintasuunnitelma esimerkiksi johtoryhmän hyväksynnällä ja se pidettäisiin erikseen sovittuna aikana. Tällä tavoin lisättäisiin vertaistietoa ja onnistumiskokemuksia sekä osallisuutta ja yhteisöllisyyden tunnetta etätyön jatkuessa.

Etätyössä on paljon hyvää, esille tulleisiin haasteisiin tulee herkästi tarttua ja yrittää ratkaista yhdessä nämä haasteet. Jatkotutkimusaiheena esitän, että seuraavaksi tulisi paneutua etätyöhön ja etäjohtamiseen esihenkilön näkökulmasta, koska tässä opinnäytetyössä esihenkilöt rajattiin pois.

Haasteina tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksesta nousi muutamien työntekijöiden osalta, että etätyössä koetaan työpaineita sekä kuormittuneisuutta. Työprosesseja tulisi selkeyttää ja vastausten perusteella, puolet vastaajista eivät pidä taukoja etäpäivien aikana. Muutaman työntekijän vastauksissa nousi esille, että työntekijä ei tunne kuuluvansa työyhteisöön tai tuntee etäpäivinä yksinäisyyden tunnetta. Näihin asioihin tulisi tarttua ja yrittää saada erilaisin keinoin työntekijöiden oloa parannettua. Esitän, että esihenkilöt ottavat nämä asiat keskusteluun henkilöstön kanssa, hyvällä vuorovaikutuksella ja aidolla kuuntelemisella saadaan jo hyvää aikaiseksi.

Työntekijöiden etätyön- ja etäjohtamisen tila tämän tutkimuksen perusteella näyttää olevan hyvällä mallilla. Hyväksi todettuja etätyön ja etäjohtamisen käytäntöjä ja toimintatapoja tulee pitää yllä ja kehittämisehdotuksia ottaa yksikössä huomioon, jotta myös näiden osalta työntekijöiden työskentely parantuu. On hyvä muistaa, että etätyö on vapaaehtoista ja aina on mahdollista työskennellä toimistolla, jos työntekijä kokee sen itselleen toimivammaksi tavaksi. Haastatteluissa työntekijät nostivat etätyön erittäin joustavaksi. Koettiin ehdottoman tärkeäksi, että etätyötä pitää voida jatkaa.

Kehittämisehdotuksena nousi, että työnantaja kustantaisi, etätyöpisteisiin ergonomiaa lisääviä laitteita ja kalusteita, kun työ jatkuu jatkossakin todennäköisesti etä- ja monipaikkaisena työnä. Toiveena listalle nousi hyvä työtuoli, näppäimistö, näyttö ja myös sähköpöytä nousi esille. Toimistolle tulisi saada välineet, joilla pystytään pitämään hybridikokouksia, kun osa on toimistolla ja osa

etäyhteyden päässä, tämä koetaan etätyötä tukevaksi asiaksi. Hyvänä ergonomiaa lisäävänä asiana, pidettiin käytössä olevat taukoliikuntasovellukset, näihin olisi hyvä vielä enemmän panostaa monipuolisemmaksi, nämä auttavat mikrotaukoihin istumisen välissä.

Toisena, millä etätyötä voitaisiin kehittää, nousi haastatteluissa, että tulisi kiinnittää huomiota kokouskäytänteisiin. Tällä hetkellä koetaan Teams-kokoustahti hengästyttäväksi ja inhimillisyys on kadonnut. Kokousten väleissä ei ole siirtymäaikoja ja tämä on aiheuttanut sen, että koetaan jo iltapäivällä, että pää on jo sumussa. Tulisi kiinnittää myös paremmin huomiota, keitä kutsutaan palavereihin, kokouksia on paljon ja kaikissa kokouksissa ei koeta, että olisi mitään kriittistä annettavaa olla paikalla. Tästä vapautuisi työaikaa. Toivottiin, että työntekijöille olisi hyvä pitää tilaisuus, missä käytäisiin läpi, miten työntekijän olisi hyvä suunnitella etätyöpäivä. Työtahti kohtuulliseksi ja työpäivään kuuluu tauot.

Kuormittavuutta saataisiin laskemaan, jos työtehtäville olisi riittävästi valmisteluaikaa, enemmän on sääntö, että tehtävä tulisi valmistella pika-ajassa ja tämä koetaan lisäävän kuormittavuutta. Hyvänä kehittämisehdotuksena nousi, että merkitään kalenteriin ylös tehtävien työstöajat.

Haastattelussa nousi esille, että toivottiin Teams-puheluihin yhteisesti sovittavaksi tavaksi yksikön sisällä, että kysyttäisi kollegalta viestillä, että sopiiko, että soitetaan Teams-puhelu, näin etätyössä työskentelevä ennättää valmistautua asiaan, kun nyt keskeytyy työ mitä on tekemässä ja Teams-puheluissa pyydetään asioita esim. aivan toisesta asiasta, mitä on juuri valmistelemassa.

Taukojen tärkeydestä keskusteltiin, kyselyyn vastanneista noin puolet ilmoitti, etteivät pidä lounas- kahvi tai liikuntataukoja. Haastateltavat nostivat esille, että yksi keino on, että jokainen merkitsee lounastauon kalenteriin ja toivottiin, että sitä kunnioitettaisiin. Nyt on kokouksia myös laitettu lounasaikaan ja näin ei lounastauolle ole jäänyt työpäivän aikana aikaa pitää.

Etäjohtaminen koettiin erittäin hyväksi ja toimivaksi: Muutamia kehittämiskohteita nousi haastatteluissa esille etäjohtamiseen liittyen, toivottiin, että esihen-

kilö ottaisi hiljaisemmatkin työntekijät huomioon etäkokouksissa. Etäkokouksissa hiljaisten rooli on entistä hiljaisempaa ja vahvat ottavat roolin kokouksissa, esihenkilön toivotaan huolehtivan, että kaikkien asiat ennätetään käsitellä sovitussa kokouksessa. Sovittuihin toimintatapoihin toivottiin selkeyttä, esimerkiksi mitkä asiat hoidetaan kasvotusten ja mitkä Teamsin välityksellä.

Säännölliset tapaamiset koettiin tärkeiksi ja niiden toivottiin jatkuvan. Esihenkilön on hyvä myös pyhittää tämä aika, eikä mikään muu asia menisi sovitun ajan päälle. Viestejä tulee paljon, työntekijöitä auttaisi, jos esihenkilö nostaisi erikseen viestit, mitkä asiat ovat tärkeitä, näin ei jäisi tärkeät viestit huomioimatta.

Palautetta toivotaan esihenkilöltä saman tien, osa haastateltavista kokevat, että työskentelevät itsenäisesti ja eikä kaipaa kokoaika palautetta, tämä on varmasti luonnekysymys. Hyvä palaute toivotaan julkisesti esimerkiksi kokouksen yhteydessä ja kehittävä palaute kahden kesken. Haastattelussa nousi yksittäisenä nostona, että työntekijä koki onnistumiskeskustelun hyväksi ja koki sen edistykselliseksi.

Kehittämisehdotuksista yhteenveto

Etätyöstä

- Hyödynnetään työntekijöiden kokemuksia ja osaamista, jotka tuntevat, että etätyö on toimivaa ja työhyvinvointia lisäävä toimintamalli.

- Työntekijöille järjestetään tilaisuus, missä käydään läpi, miten työntekijän olisi hyvä suunnitella etätyöpäivä sekä kuulla toimivia työtapoja, tällä tavoin lisättäisiin vertaistietoa.

- Ergonomia kuntoon etätyöpisteessä. Työnantajan tukea – yhteistä linjaa mitä työnantaja mahdollisesti kustantaisi, jotta vältytään yleistyviltä tuki- ja liikuntaelinsairauksilta sekä mahdollistettaisiin, ettei sairauslomat lisäänny tästä syystä.

- Kokouskäytänteet kuntoon, esitetään, että Teams-kokousten väliin pieni tauko, esimerkiksi kokous päättymään varttia vaille ja uusi kokous alkamaan tasalta. Noudatetaan ja kunnioitetaan sovittuja kokous aikatauluja.

Etäjohtamisesta

- Kokouksissa esihenkilö huomioi myös hiljaisemmat ja huolehtii, että kaikkien asiat ehditään kokouksessa käsitellä.

- Palautteita toivotaan esihenkilöltä enemmän etäpäivien aikana. Positiiviset palautteet on hyvä jakaa esimerkiksi yhteisessä kokouksessa. Rakentavat palautteet kahden kesken.

7.3 Luotettavuuden arviointi

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu luotettavuuden arviointi. Luotettavuuteen eli tutkimuksen laadun varmistamiseen tulee varautua jo alkuvaiheessa opinnäytetyötä, eli jo tutkimussuunnitelman laatimisen yhteydessä. Opinnäytetyön eräänlaista riskienhallintaa on luotettavuuskysymysten huomioiminen, jolla tulee pyrkiä varmistamaan, että kaikki mahdollinen tehdään oikein luotettavien tutkimustulosten varmistamiseksi tutkimusprosessin aikana. (Kananen 2015, 338, 342–343.) Hyvässä tutkimuksessa tulee tutkijan arvioida tutkimuksen luotettavuutta, saadun tiedon perusteella. Kysymysten tulee mitata oikeita asioita ja kysymysten tulee kattaa koko tutkimusongelma. (Heikkilä 2013, 178.)

Määrällistä tutkimusta arvioidaan sen pätevyyden eli validiteetin ja luotettavuuden, eli reliabiliteetin perusteella. Validiteetilla tutkimuksessa tarkoitetaan käytettyjen mittareiden ja menetelmien kykyä mitata niitä asioita, joita on tarkoituskin tutkimuksessa mitata. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa saatujen tulosten tarkkuutta ja niiden toistettavuutta. (Vilkka 2015, 193–194.)

Opinnäytetyötutkimus vastasi, tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin etätyöstä ja etäjohtamisesta. Kyselyn avulla kartoitettiin työntekijöiden näkemyksiä, millaisin keinoin etätyötä voidaan kehittää sekä minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on etäjohtamisesta. Tutkimuksessa käytetty kohderyhmä oli edustava ja hyvin määritelty ja rajaus oli selkeä, kohdennettiin yhden palvelun

työntekijöihin ja rajauksen ulkopuolelle rajattiin esihenkilöt ja työsuojeluvaltuutetut. Tältä osin tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä. Kysely lähetettiin 34 henkilöstöpalvelun työntekijälle. Vastauksia tuli 20, vastausprosentin ollessa 59 %, näin ollen vastaukset edustavat enemmistöä. Vastausprosentti oli tutkimuksen ajankohtaan nähden hyvä. Näin ollen tuloksista saa kuvan työntekijöiden tämänhetkisestä tilasta etätyöstä ja etäjohtamisesta. Kysely oli määrällisesti tutkimusaineistoksi kokonaisuudessaan pieni, tämän vuoksi kyselyä ei voitu ristiintaulukoida, jos kohderyhmä olisi ollut suurempi, olisi myös ristiintaulukointi voitu tehdä.

Kyselyn ajankohta ei ollut paras mahdollinen, juuri ennen kesäloman kynnystä kesäkuun alussa. Ajankohtaan nähden vastausprosentti on hyvä. Nyt jos suunnittelisin uudestaan kyselynaikataulua, niin tekisin kyselyn huhti-toukokuun vaihteeseen, tämä olisi voinut lisätä vastaajien määrää.

Kyselyyn luotettavuutta lisäsi se, että kyselyyn pystyi vastaamaan vain kerran kyselyn aikana, kyselystä lähti yksi muistutusviesti, toisella vastausviikolla kohderyhmälle. Riskiä on lisännyt luotettavuuden arvioinnissa siinä, että kyselyyn on voinut vastata myös työntekijöitä, joilla ei ole ollut etätyön tekemisestä kokemusta.

Avoimissa vastauksissa on voinut jäädä huomioimatta kysymyksen: Mitä toivot etäjohtamiselta, jos vastaaja on uusi työntekijä, joka on tullut töihin henkilöstöpalveluun maaliskuun 2020 jälkeen eli vastaajalla, ei ole ollut vertailukohtaa palvelun lähijohtamiseen. Kysymykseen vastasi 16 ja neljä vastaajaa jätti tähän kysymykseen vastaamatta, osa vastaajista on voinut jättää tähän vastaamatta tästä syystä, että eivät ole osanneet, toivoa asioita esihenkilöltä etäjohtamiseen liittyen.

Kyselylomake toteutettiin Questback-ohjelmalla. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kyselylomakkeen kysymykset pyrittiin luomaan selkeiksi ja yksinkertaisiksi, jotta väärinymmärtämisen mahdollisuus vähenee. Tutkimuskysymysten muotoiluun kiinnitettiin huomiota, jotta saatiin vastaukset varmasti juuri opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Kysely testattiin kahdella henkilöllä, ennen ky-

selyn julkaisemista ja tässä vaiheessa tehtiin vielä korjauksia ja osa kysymyksistä selkeytettiin ja tällä varmistettiin, ettei kysymysten kohdalla tule tulkintavaikeuksia vastaajille.

Opinnäytetyössä on käytetty laajasti kotimaisia lähteitä ja ulkomaisia lähteitä rajallisesti. Lähteitä valittaessa on käytetty luotettavien toimijoiden lähteitä esimerkiksi THL, työterveys sekä työturvallisuuskeskusta. Tietoa etsiessä on koko opinnäytetyön ajan pidetty mielessä tiedon luotettavuuden periaatteet. Luotettavuuden arvioinnissa arvioidaan,
myös tutkimuksen aikataulua.

Kyselyn analysointi tehtiin kyselyn vastausajan umpeuduttua. Puolistruktuoidut haastattelut, neljälle työntekijälle tehtiin 25.7.–5.8.2022 välisenä aikana. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina, kaikille esitettiin samat kysymykset ja haastattelut tallennettiin. Haastattelukysymyksiä ei lähetetty haastateltaville etukäteen (liite 4.) Haastateltaville ei lähetetty litterointia tarkastettavaksi, vaan materiaali jäi haastattelijalle, jonka pohjalta valmistui yhteenveto. Haastattelujen määrää, jos olisi lisännyt tai käyttänyt ryhmähaastattelua, olisi näiden osalta vastaukset mahdollisesti muuttanut tuloksia.

8 LOPUKSI

Tämän työn tavoitteena oli selvittää etätyön ja etäjohtamisen nykytila toimeksiantajan organisaatiossa, sekä tuottaa kehitysehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Opinnäytetyössä kyselyn ja haastattelun kohderyhmänä oli henkilöstöpalvelun työntekijät, josta rajattiin pois henkilöstöpalvelun esihenkilöt ja työsuojeluvaltuutetut.

Opinnäytetyön tekeminen sujui luontevasti, koin aiheen ajankohtaisuuden, kokemuksen sekä mielenkiinnostukseni perusteella tärkeäksi. Aihe on merkittävä myös työelämän kehittymisen ja muutosten kannalta. Opinnäytetyön suunnittelu alkoi huhtikuussa 2022. Ensimmäinen tapaaminen nimetyn opettaja ohjaajan kanssa sovittiin teamsin välityksellä 3.5.2022. Alkuperäinen aihe oli laaja opinnäytetyön aiheeksi. Esitin 19.5.2022 Teams-tapaamisessa opin-

näytetyön uuden aiheen, rajaukset sekä tutkimusongelmat, jolloin opinnäytetyö pääsi hyvin liikkeelle. Opinnäytetyö valmistui alkuperäisen aikataulun mukaisesti.

Kyselyn kokonaisuus muodostui tausta-, monivalinta-, sekä avoimista kysymyksistä ja koen, että kyselystä tuli hyvä kokonaisuus tutkituista aiheista ja haastatteluilla sain syvennettyä aiheita. Olen oppinut valtavasti tämän opinnäytetyön aikana, myös ihan uusia asioita, esimerkiksi laatia itse sähköinen Questback-kysely, kyselyiden laadinnasta ei ollut aiempaa kokemusta. Tämä opinnäytetyö oli koko opiskelun ajalta selvästi minulle mieluisin tehtäväkokonaisuus, tähän on vaikuttanut toki se, että opinnäytetyön aihe on tärkeä ja lähellä sydäntäni. Toimin toimeksiantajan palveluksessa kasvatuksen ja koulutuksen toimialan toimistopalvelupäällikkönä hallintopalvelun alaisuudessa hallinnon toimistopalveluissa. Haluan uskoa ja toivon, että kehittämisehdotuksia hyödynnetään laajemmin toimialan hallinnossa ja hyödynnetään, henkilöstöpalvelun työntekijöiltä saatua arvokasta tietoa.

Haastavinta oli aikataulullisesti edessä oleva kesä 2022, jolloin tekijä tiesi, että suurin osa hallinnon työntekijöistä lomailee heinäkuussa ja tavoitteena oli saada kysely vastattavaksi ennen kesälomia, tämä toteutui hyvin ja tekijälle jäi hyvin aikaa tehdä huolella analysointivaihe ja seuraavan vaiheen haastattelut, jotka tapahtuivat heinä- elokuun vaihteessa. Nautin opinnäytetyön teoriaosuuden aineiston keräilystä ja kirjoittamisesta, kyselyn analysoinnista sekä haastattelut koin miellyttäviksi keskusteluhetkiksi, joissa oli rento ja vapaa tunnelma. Haastavaa oli tekijälle aluksi valita eri menetelmien välillä, mitkä menetelmät sopivat opinnäytetyön aiheeseen parhaiten. Tekijälle kirkastui menetelmät, kun hän oli käynyt laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmät opintokokonaisuudet.

LÄHTEET

Akava. 2019. Etätyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://akava.fi/tietoa-tyosta/etatyo/. [viitattu 27.5.2022].

Azets. s.a. Opas etäjohtamiseen. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://img06.en25.com/Web/AzetsinsightAS1/%7Ba656fe2f-7fae-435a-bcf4-4d2b92895d64%7D_Azets_Opas_et%C3%A4johtamiseen.pdf?utm_camp. [viitattu 28.5.2022].

Boijwe-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2022. Etätyön hyvinvointiopas. Bazar Kustannus. E-kirja. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/. [viitattu 1.4.2022].

Etätyöohje ja -sopimus -malli s.a. Työturvallisuuskeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/files/5486/Etatyoohje_ja_-sopimus_-malli.pdf [viitattu 21.5.2022].

Haapakoski, K. Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä, seitsemän oppi tuntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAXBBXATH-BCEE#/kohta:L((e4)sn((e4)((20)et((e4)n((e4)/piste:t8g [viitattu 23.5.2022]

Haapala, J. & Lehtipuu, U. 2021. Luottamuskysymys. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/GAJBCXETEB#kohta:Luottamuskysymys/piste:t75 [viitattu 1.4.2022].

Hagert, K. & Toivanen, P. 2022. Duuniin, kaikki mitä haluat tietää työn aloittamisesta, työelämän muutoksesta ja unelmien tavoittelemisesta. Atena kustannus. E-kirja. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/. [viitattu 31.5.2022].

Hakanen, J. 2020. Torju etätyöapatia, tuunaa työtäsi paremmaksi. WWW-dokumentti. *Työterveyslaitos*. Saatavissa: https://hyvatyo.ttl.fi/tyoelaman-selviytymistarinoita/artikkelit/torju-et%C3%A4ty%C3%B6apatia-tuunaa-ty%C3%B6t%C3%A4si-paremmaksi. [viitattu 24.8.2022].

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. E-kirja. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/. [viitattu 30.5.2022].

Helsingin kaupunki. 2021. Helsingin kaupunkistrategia 2021–2025. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://stplattaprod.blob.core.windows.net/strategiatalous-prod/Helsingin%20kaupunkistrategia%20Kasvun%20paikka.pdf. [viitattu 19.7.2022].

Helsingin kaupunki, talousarvio. 2021. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.hel.fi/fi/julkaisut/talousarvio-2021/kayttotalousosa/2-kasvatuksen-ja-koulutuksen-toimiala. [viitattu 19.7.2022].

Helsingin kaupunki, tilinpäätös. 2020 – henkilöstö, luku 6. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.hel.fi/Helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-talous/tilipaatos/tiivistelma/luku6/. [viitattu 19.7.2022].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Press Oy yliopistokustannus. E-kirja. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/. [viitattu 31.5.2022].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Tammi

HR-viesti 2021. Etätöissä tylsistyminen kasvaa mutta hybridi voi tuoda helpotusta. WWW-dokumentti. Saatavissa: HR viesti 2022 | Etätöissä tylsistyminen kasvaa mutta hybridi vo... [viitattu 11.6.2022].

Ikonen, M. 2015. Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Julkaisussa Prologi 11, s. 135–151. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://journal.fi/prologi/article/view/95906 [viitattu 4.4.2022].

Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*, Rajat ylittävä tiedelehti4. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://doi.org/10.33336/aik.93582 [viitattu 31.3.2022].

Kaltiainen, J. 2021. Työtä tuunaamalla työstä entistä enemmän hyvinvointia – miten varmistaa tuunauksen hyvät vaikutukset. *Suomen sosiaalipsykologit* 21.3.2021. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.sosiaalipsykologit.fi/tyota-tuunaamalla-tyosta-entista-enemman-hyvinvointia-miten-varmistaa-tuunauksen-hyvat-vaikutukset/ [viitattu 12.6.2022].

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [viitattu 8.6.2022].

Karjalainen, M. 2021. Työn rajojen hämärtyminen koronapandemian aikana: etätyö ja sukupuoli. *Työelämän tutkimus 19 (4) 2021,* 13–14. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/112500/66151. [viitattu 28.5.2022].

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2. painos. Helsingin seudun kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/pomon-parhaat-ratkaisut-2021#kohta:7((20)Et((e4)ty((f6)((20)ja((20)monipaikkainen((20)ty((f6)ymp((e4)rist((f6) [viitattu 23.5.2022].

Laukkanen, E. s.a. Miten luottamus syntyy. Erto. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/4205-miten-luottamus-syntyy [viitattu 1.4.2022].

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/ [viitattu 9.5.2022].

Muistiliitto s.a. Hyvä työ aivoille. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.muistiliitto.fi/fi/aivot-ja-muisti/aivoterveys/hyva-tyo-aivoille. [viitattu 11.6.2022].

Ojansalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3–4 uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E-kirja. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/. [viitattu 9.5.2022].

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. E-kirja. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/. [viitattu 29.5.2022].

Reaney, P. 2007. Telecommuting found to boost morale, cut stress. *Technology news*. 20.11.2007. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.reuters.com/article/us-telecommuting-tech-idUSN1949776320071120 [viitattu 3.4.2022].

Ristolainen, M., Maijala, R. & Eloranta, S. 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* vol.12 nro 3, 179–184. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://journal.fi/finjehew/article/view/95051 [viitattu 26.5.2022].

Sarkkinen, M. 2020. Empatia ja digitaidot auttavat etäjohtajaa onnistumaan. *Työpiste-verkkolehti.* Työterveyslaitos 7.11.2020. WWW-dokumentti. Saatavissa: Empatia ja digitaidot auttavat etäjohtajaa onnistumaan | Työterveyslaitos (ttl.fi) [viitattu 20.5.2022]

Tammelin, M., Malinen, K., Rönkä, A. & Verhoef, M. 2017. Work Schedules and Work-Family Conflict Among Dual Earners in Finland, the Netherlands, and the United Kingdom. Journal of family issues. Vintage 38, number 1. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/52191/tammelin%20revised247%20society%20and%20familynonstandard%20hours%2020.10.2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 3.4.2022].

Tavaila, P. 2022. Timanttia. WWW-dokumentti. Saatavilla: https://timanttia.fi/one-to-one-etajohtamisen-tehotyokalu/ [viitattu 11.6.2022].

THL 2022. Mitä toimintakyky on? WWW-dokumentti. Saatavissa: https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on [viitattu 11.6.2022].

Toimiva työyhteisö s.a. Työturvallisuuskeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso#0a33b027 [viitattu 15.5.2022].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi. E-kirja. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/. [viitattu 30.5.2022].

Työaika ja palautuminen s.a. Työturvallisuuskeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso#0a33b027. [viitattu 15.5.2022].

Työterveyslaitos 2021. Työn tuunaaminen kannatteli kuntatyöntekijöiden työn imua muutoksissa. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.ttl.fi/ajankohtaista/uutinen/tyon-tuunaaminen-kannatteli-kuntatyontekijoiden-tyon-imua-muutoksissa [viitattu 29.5.2022].

Työterveyslaitos s.a. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo [viitattu 15.5.2022].

Työturvallisuuskeskus 2017. Etätyö turvallisesti opas auttaa onnistumaan etätyössä. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/?s=Et%C3%A4ty%C3%B6+turvallisesti+opas+auttaa+onnistumaan+et%C3%A4ty%C3%B6ss%C3%A4. [viitattu 21.5.2022].

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. PS-kustannus. 1. 5. uudistettu painos. E-kirja. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/. [viitattu 31.5.2022].

Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: https://Kaakkuri.finna.fi/ [viitattu 3.4.2022].

Varghese, D. 2020. Ergonomisen kotitoimiston rakentaminen: Kuinka korjata WFH-asentosi. WWW-dokumentti: Building an Ergonomic Home Offise: How to Fix Your WFH Posture. Saatavissa: https://www.gq.com/story/tips-for-an-ergonomic-home-office. [viitattu 28.5.2022].

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Helsingin yliopiston julkaisema. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y. [viitattu 8.6.2022].

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. E-kirja. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y. [viitattu 5.6.2022].

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2015. WWW-dokumentti. Etäjohtaminen on tulevaisuuden johtajan ydinosaamista. Saatavissa: https://www.linkedin.com/pulse/et%C3%A4johtaminen-tulevaisuuden-johtajan-ydinosaamista-ulla-vilkman/ [viitattu 26.5.2022].

Vilkman, U. 2016. WWW-dokumentti. Etäjohtaminen, tulosta joustavalla työllä. Saatavissa: https://Kaakkuri.finna.fi/ [luettu 29.5.2022].

Vilkman, U. 2017. WWW-dokumentti. Esimiehet kokevat etäjohtamisen vaikeaksi. Saatavissa: https://hallintoakatemia.fi/etajohtaminen/ [luettu 26.5.2022].

Watkins, M. 2013. WWW-dokumentti. Making Virtual Teams Work: Ten Basic principles. *Harvard Business Revlew* 27.6.2013. Saatavissa: https://hbr.org/2013/06/making-virtual-teams-work-ten?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right. [viitattu 28.5.2022].

Weiler Reynolds, B. 2018. FlexJobs 2018 Annual Survey: Workers Believe a Flexible or Remote Job Can Help Save Money, Reduce Stress, and More. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-2018-annual-survey-workers-believe-flexible-remote-job-can-help-save-money-reduce-stress-more [viitattu 5.6.2022].

Saateviesti Liite 1

Opinnäytetyökysely henkilöstöpalvelun työntekijöille

Tämä kysely on osa opinnäytetyötä, jossa selvitetään millainen, on hallinnon yhden palvelun kokemukset etätyöstä sekä etätyön johtamisen kokemuksista työntekijän näkökulmasta.

Kysely kohdistetaan henkilöstöpalvelun työntekijöihin. Kyselyn ulkopuolelle on rajattu työsuojeluvaltuutetut ja henkilöstöpalvelun esihenkilöt.

Kyselyyn vastataan anonyymisti. Vastauksien avulla selvitämme, millaisin keinoin etätyötä voidaan kehittää sekä minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on etäjohtamisesta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa etätyöstä kehitysehdotuksia hallinnon käyttöön ja saada tietoa etätyöstä ja etätyön johtamisen nykytilasta. Kyselyn toteuttaa Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun opiskelija Henna Lehto osana opinnäytetyötään: *Etätyön ja etäjohtamisen kokemukset työntekijän näkökulmasta.*

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 6–8 minuuttia. Vastaa oman kokemuksesi perusteella seuraaviin kysymyksiin ja valitse itsellesi sopivin vaihtoehto. Tutkimuksen suorittamiseksi kerätään ja tallennetaan epäsuoria henkilötunnisteita. Tietoja ei luovuteta tai käytetä muuhun tarkoitukseen. Tiedot tuhotaan tutkimuksen valmistumisen jälkeen viimeistään yhden kuukauden kuluttua tutkimuksen julkaisemisesta.

Kysely on auki 13. - 23.6.2022, pääset vastaamaan kyselyyn tästä linkistä.

Kannustamme Tiinan kanssa kaikkia vastaamaan.
Kiitos jo etukäteen osallistumisestasi ja samalla toivotan kaikille rentouttavaa tulevaa kesälomaa.

t. Henna

Opinnäytetyökysely

1) Henkilöstöpalvelut (valitse alayksikkö missä työskentelet)

- Henkilöstöresurssipalvelut
- Työnantajapalvelut
- Johtamisen kehittämien
- Seniori HR-partnerit
- En halua kertoa

2) Taustatiedot

- alle 35 vuotias
- 36-45 vuotta
- 46-55 vuotta
- yli 56 vuotta
- En halua kertoa

3) Kuinka kauan olet työskennellyt Helsingin kaupungin palveluksessa?

- alle vuoden
- 1-5 vuotta
- 6-15 vuotta
- Yli 15 vuotta
- En halua kertoa

4) Kuinka kauan olet työskennellyt kasvatuksen ja koulutuksen toimialan hallinnossa?

- alle vuoden
- 1-2 vuotta
- yli 3 vuotta
- En halua kertoa

5) Samat kysymykset kuin Kunta 10:ssä työhön, työyhteisöön ja johtamiseen liittyen.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Koen työni mielekkäänä	O	O	O	O	O
Työyhteisö on kehittämismyönteinen	O	O	O	O	O
Työpaikan ilmapiiri	O	O	O	O	O
Palaudun hyvin työpäivän aiheuttamasta rasituksesta	O	O	O	O	O
Koen työpaineita	O	O	O	O	O
Lähiesihenkilöltä saan tukea työhön	O	O	O	O	O
Työyhteisö tukee esihenkilön työtä	O	O	O	O	O
Lähiesihenkilö toimii oikeudenmukaisesti	O	O	O	O	O
Päätöksenteko on oikeudenmukaista	O	O	O	O	O

6) Onko sinulla kokemusta etätyöskentelystä ennen koronapandemian alkua 3/2020 (Valitse yksi vaihtoehto)

- O En ole työskennellyt aikaisemmin etänä
- O Olen työskennellyt aikaisemmin satunnaisesti etänä
- O Olen työskennellyt aikaisemmin useita kertoja viikossa etänä
- O En halua kertoa

7) Minkä verran työskentelet etänä tällä hetkellä 6/2022 (valitse yksi vaihtoehto)

- O En ollenkaan
- O Satunnaisesti
- O 1-2 päivää viikossa
- O Yli kaksi päivää viikossa pääsääntöisesti
- O En halua kertoa

8) Onko sinulla aikaisempaa kokemusta Teams-kokouksista ennen koronapandemian alkua 3/2020 (valitse yksi vaihtoehto)

- O En ole aikaisemmin kokoustanut Teamsin välityksellä
- O Olen aikaisemmin työskennellyt kokouksissa Teamsin välityksellä satunnaisesti
- O Olen aikaisemmin työskennellyt Teams-kokouksissa useita kertoja viikossa
- O En halua kertoa

9) Fyysinen työhyvinvointi etätyössä

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Etätyötä tehdessä työssä jaksaminen on parantunut	O	O	O	O	O
Etätyöpisteessä ergonomia on vähintään yhtä hyvä kuin työpaikalla työskennellessä	O	O	O	O	O
Minulla on virtaa enemmän etätyöpäivän jälkeen kuin aikaisemmin työpaikalla työskennellessä	O	O	O	O	O
Koen että etätyössä työskentelyni on tehokkaampaa	O	O	O	O	O
Pystyn keskittymään työhön paremmin etätyössä	O	O	O	O	O
Huolehdin työpäiväni tauottamisesta etätyössä (kahvi- ja lounastauko)	O	O	O	O	O
Hyödynnän työpäiväni tauottamisesta etätyössä (BreakPro 1-2 minuutin taukoliikuntatuokioita)	O	O	O	O	O

10) Psyykkinen työhyvinvointi etätyössä

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Etätyö helpottaa arkeani	O	O	O	O	O
Etätyö ei ole kasvattanut työn kuormittavuutta	O	O	O	O	O
Etätyö ei ole lisännyt työstä johtuvaa stressiä	O	O	O	O	O
Etätyö on lisännyt motivaatiota työskentelyyni	O	O	O	O	O

11) Sosiaalinen työhyvinvointi etätyössä

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Saan tukea työhöni työyhteisöltä	O	O	O	O	O
Työilmapiiri on etänä positiivinen	O	O	O	O	O
Tunnen vahvasti kuuluvani työyhteisöön	O	O	O	O	O
Tunnen yksinäisyyden tunnetta etäpäivinä	O	O	O	O	O
Viestintä on toimivaa etäpäivinä	O	O	O	O	O
Etätyö on vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiini	O	O	O	O	O
Etätyö tukee jaksamistani työssä	O	O	O	O	O

12) Kuinka usein koet seuraavanlaisia tuntemuksia etätyössäsi

	Päivittäin	Muutaman kerran viikossa	Kerran viikossa	Kerran kuussa	Muutaman kerran vuodessa	En koskaan
Olen innostunut työstäni	O	O	O	O	O	O
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni	O	O	O	O	O	O
Tunnen itseni tylsistyneeksi työssäni	O	O	O	O	O	O
Kun työskentelen, en pysty keskittymään hyvin	O	O	O	O	O	O
Minun on vaikea pysyä tarkkaavaisena työssäni	O	O	O	O	O	O
Palaudun hyvin työpäivän aiheuttamasta rasituksesta	O	O	O	O	O	O

13) ETÄTYÖN JOHTAMINEN - työntekijän kokemus

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Saan tukea työhön esihenkilöltä	O	O	O	O	O
Minuun luotetaan	O	O	O	O	O
Koen itseni tärkeäksi työyhteisön jäseneksi	O	O	O	O	O
Työprosessit ovat selkeitä etätyössä	O	O	O	O	O
Minun on helppo lähestyä esihenkilöä etäpäivänä	O	O	O	O	O
Etäviestintä on riittävää	O	O	O	O	O
Saan riittävästi palautetta esihenkilöltä etäpäivinä	O	O	O	O	O

14) Kuvaile mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä etätyössä? (1-3 tärkeintä)

0/4000

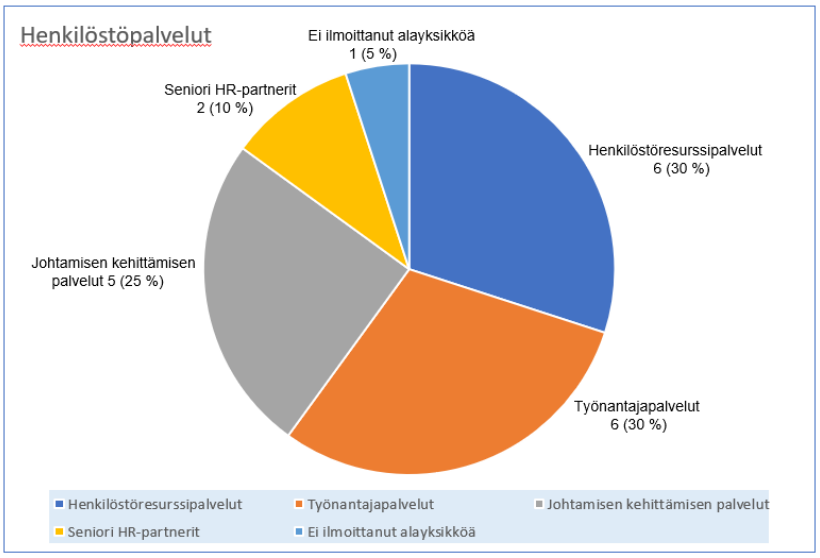
15) Kerro mitä toivot etäjohtamiselta? (1-3 tärkeintä)

0/4000

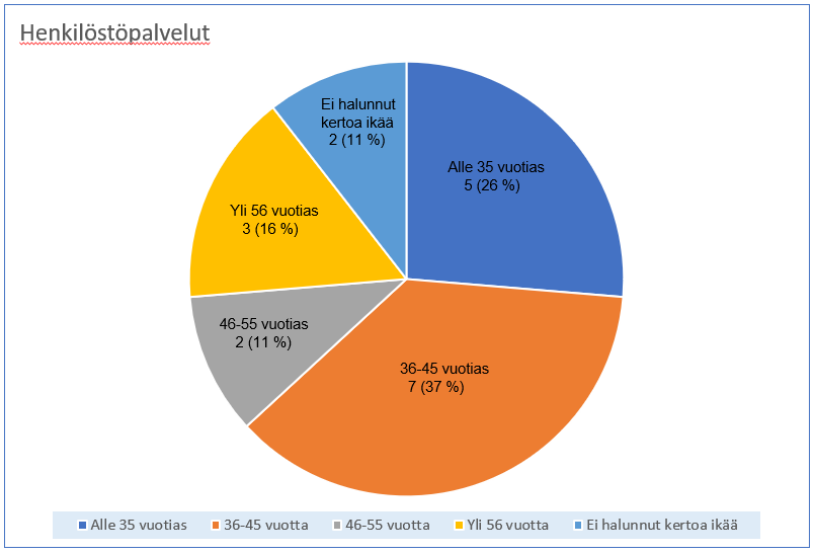
16) Kerro mikä työssäsi on palkitsevaa?

0/4000

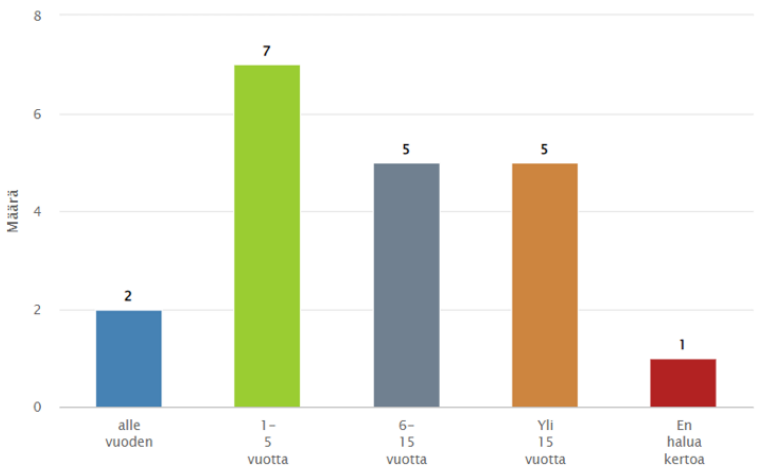
Kuva 1. Alayksikkö missä työntekijä työskentelee



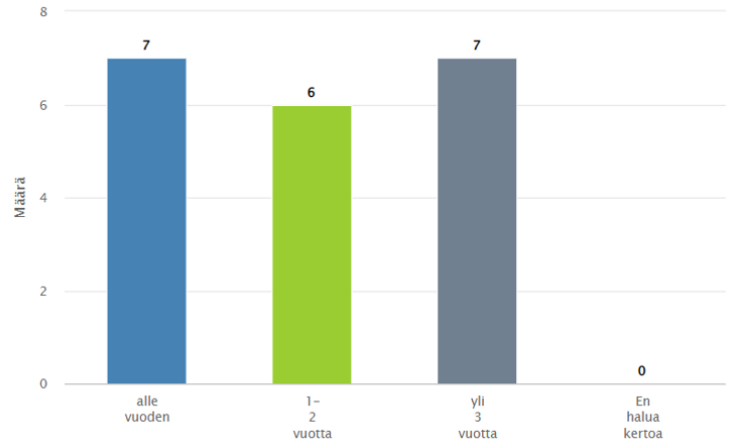
Kuva 2. Vastaajien ikäjakauma



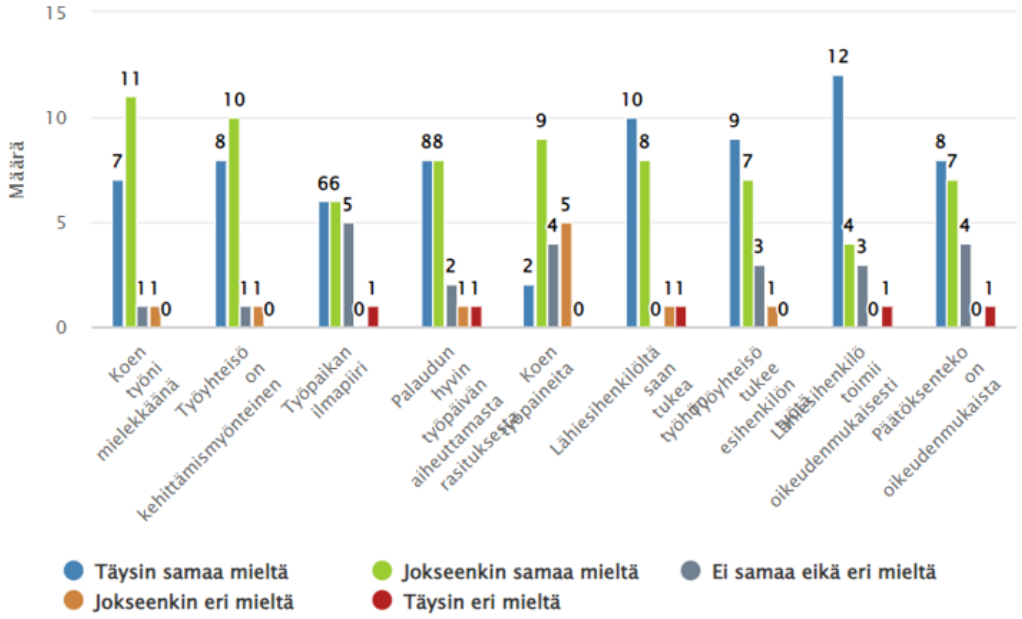
Kuva 3. Työskentelyaika kunnan palveluksessa.



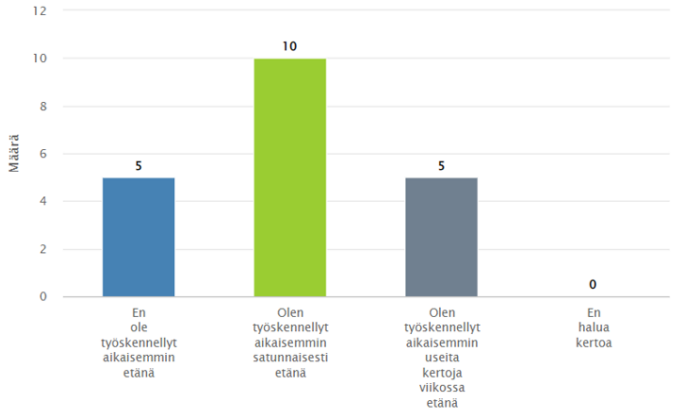
Kuva 4. Työskentelyaika toimialalla (Toimiala perustettu 2017)



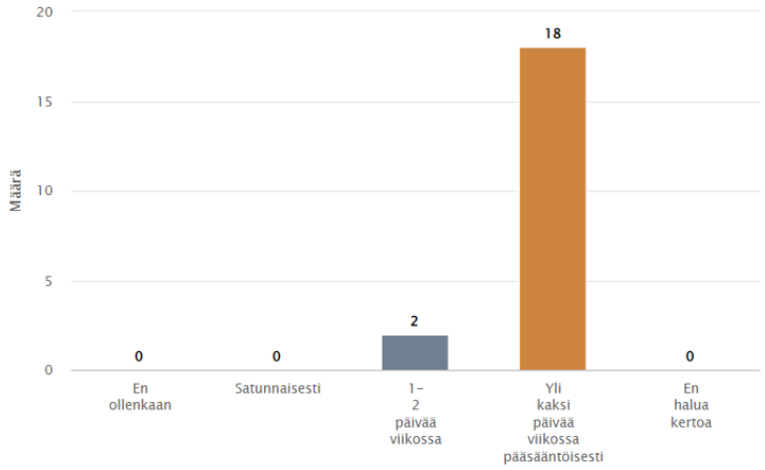
Kuva 5. Kunta 10 vastaukset yhdessä taulukossa.



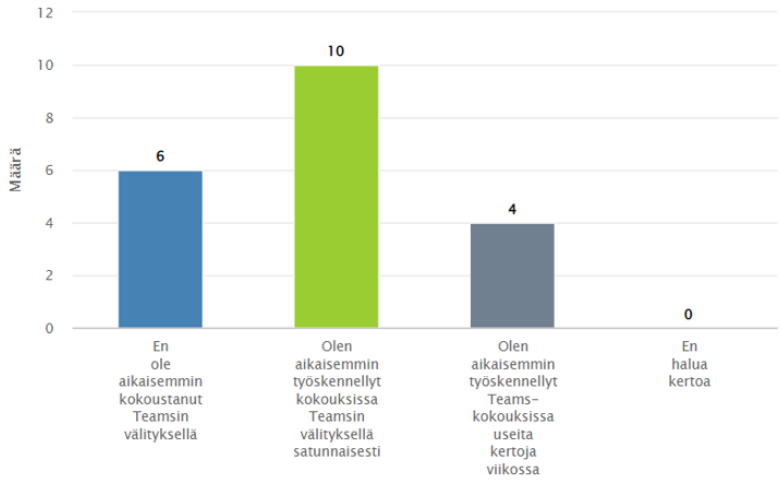
Kuva 6. Kokemus etätyöskentelystä ennen koronapandemiaa 3/2020.



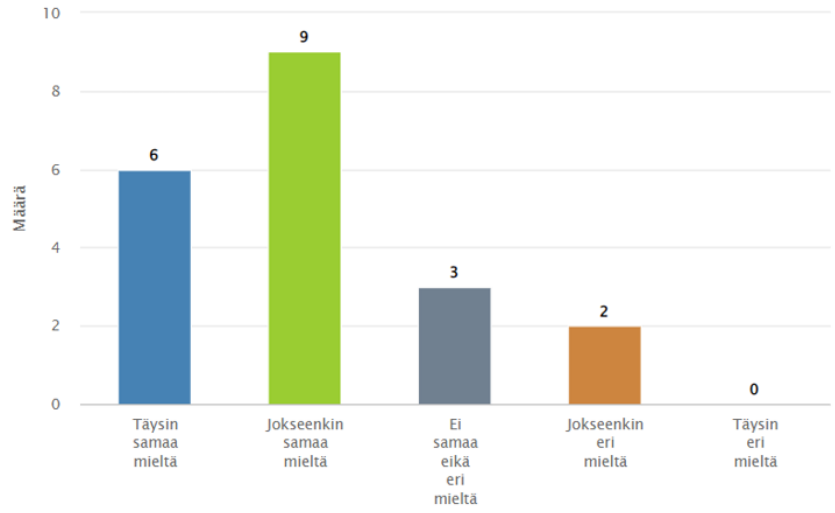
Kuva 7. Etätyöpäivät kesäkuussa 2022.



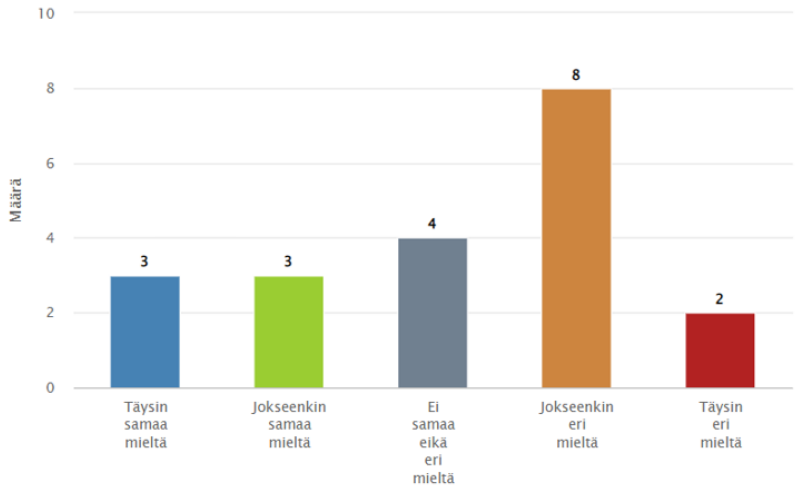
Kuva 8. Teams-kokouksista kokemusta ennen koronapandemiaa, jonka jälkeen siirryttiin pääosin Teams-kokouksiin etätyösuosituksen myötä.



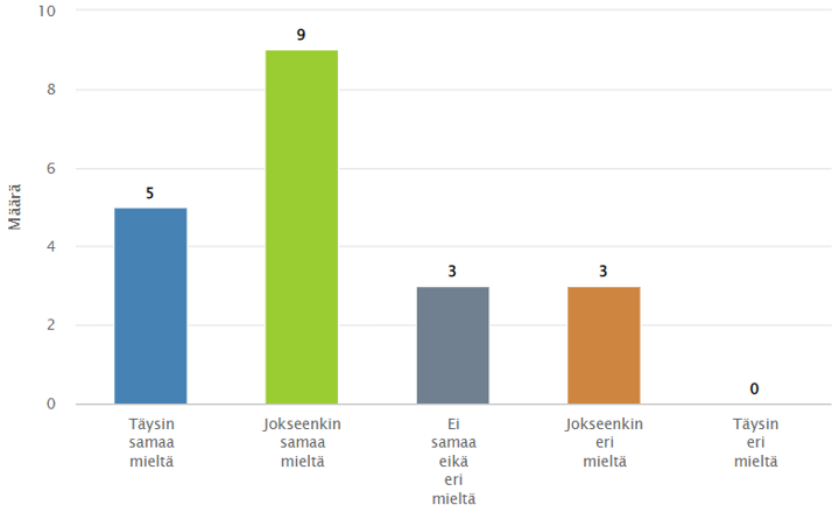
Kuva 9. Työssä jaksaminen etätyössä



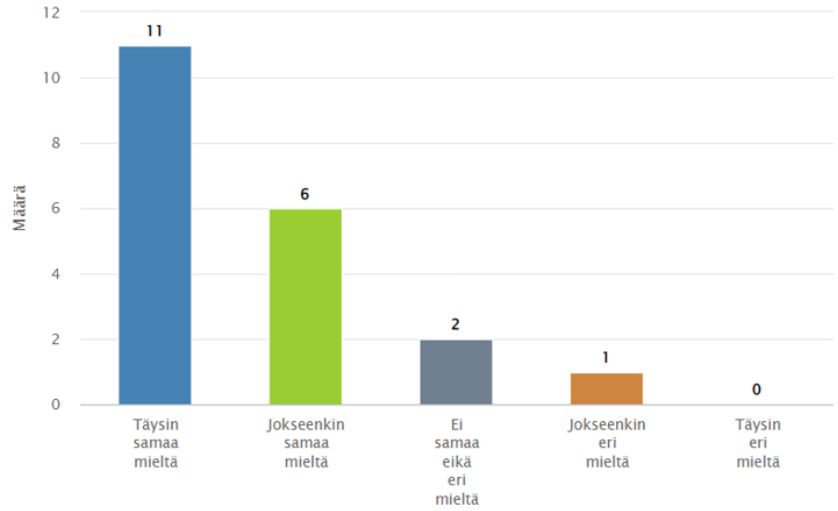
Kuva 10. Etätyöpisteessä ergonomia on vähintään yhtä hyvä kuin työpaikalla työskennellessä



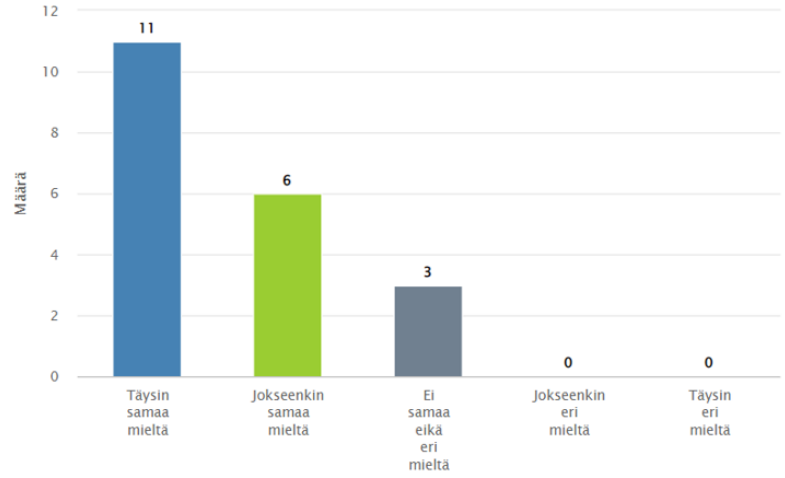
Kuva 11. Etätyöpäivän jälkeen minulla on virtaa enemmän kuin aikaisemmin työpaikalla työskennellessä



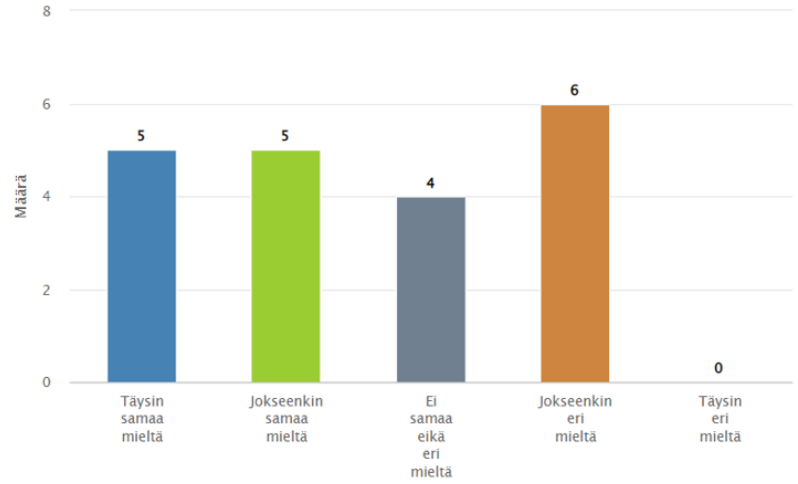
Kuva 12. Työskentelyni etätyössä on tehokkaampaa



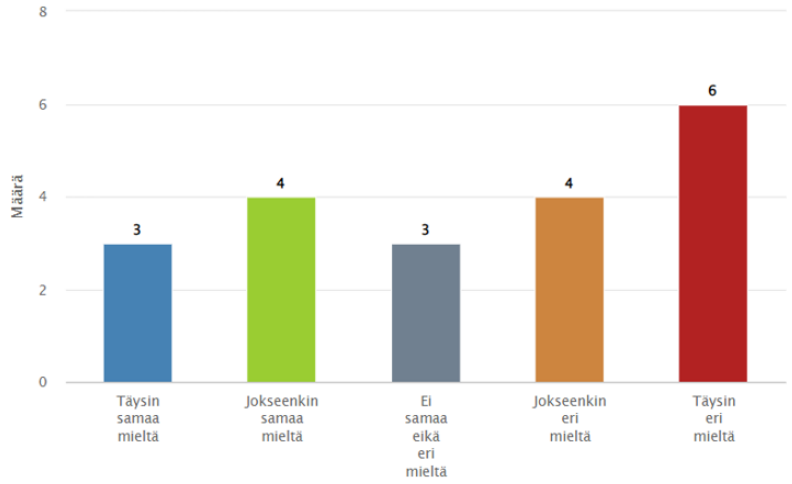
Kuva 13. Pystyn keskittymään työhön paremmin etätyössä



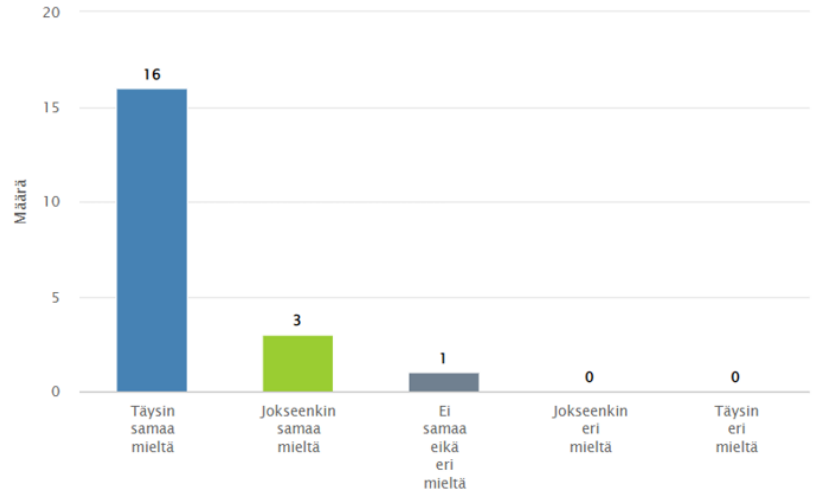
Kuva 14. Kahvi- ja lounastauot etätyöpäivänä



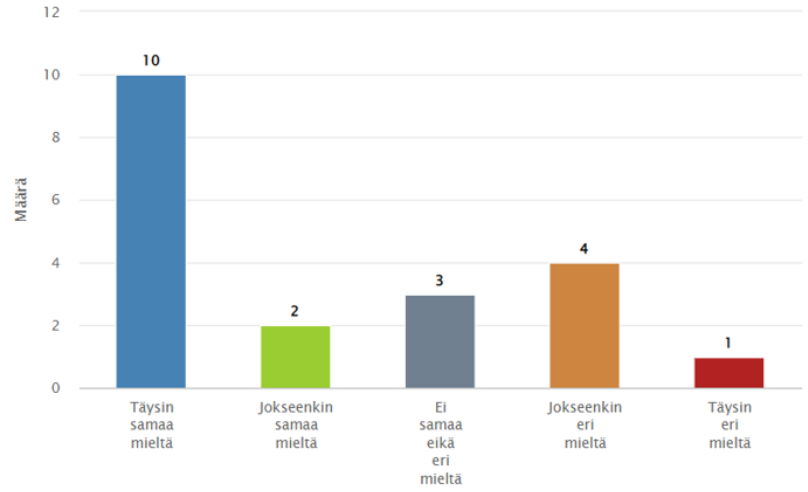
Kuva 15. Taukoliikuntatuokioiden hyödyntäminen etätyöpäivinä



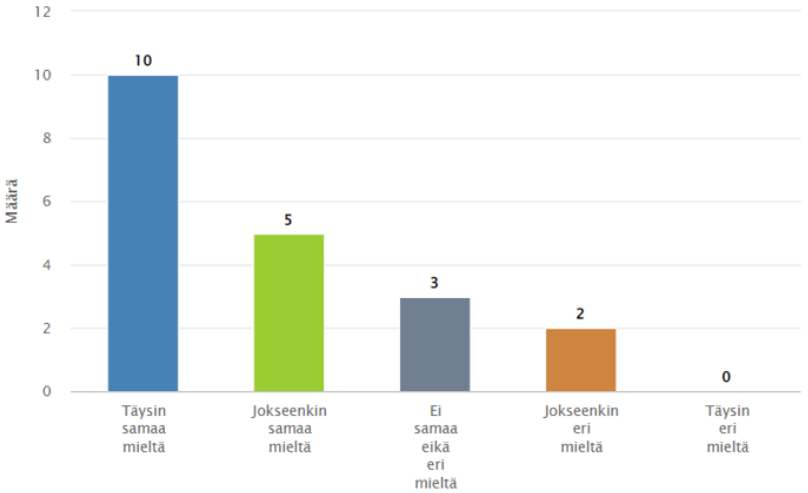
Kuva 16. Etätyö helpottaa arkeani



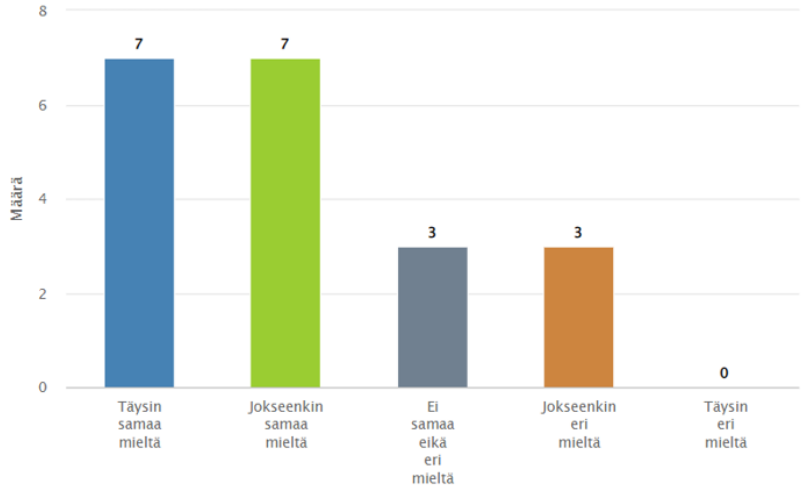
Kuva 17. Etätyö ei ole kasvattanut työn kuormittavuutta



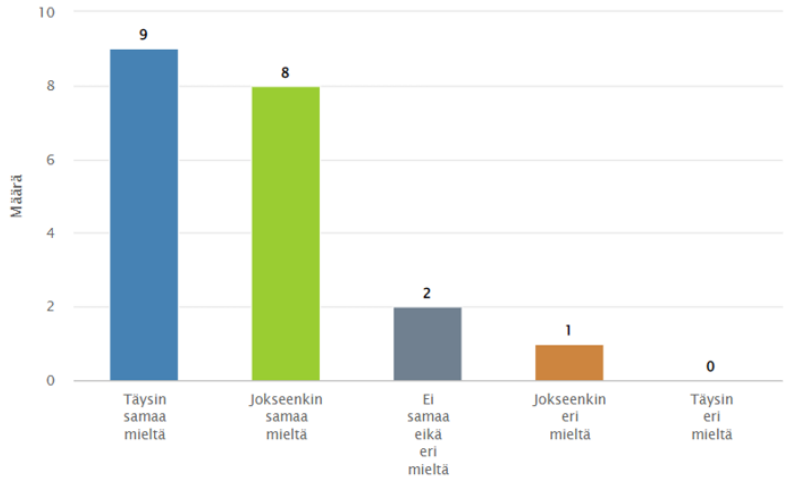
Kuva 18. Etätyö ei ole lisännyt työstä johtuvaa stressiä



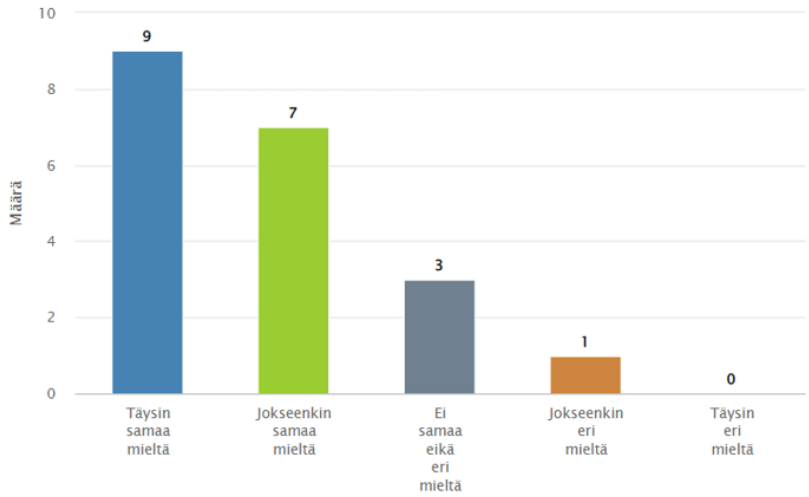
Kuva 19. Etätyö on lisännyt motivaatiota työskentelyyni



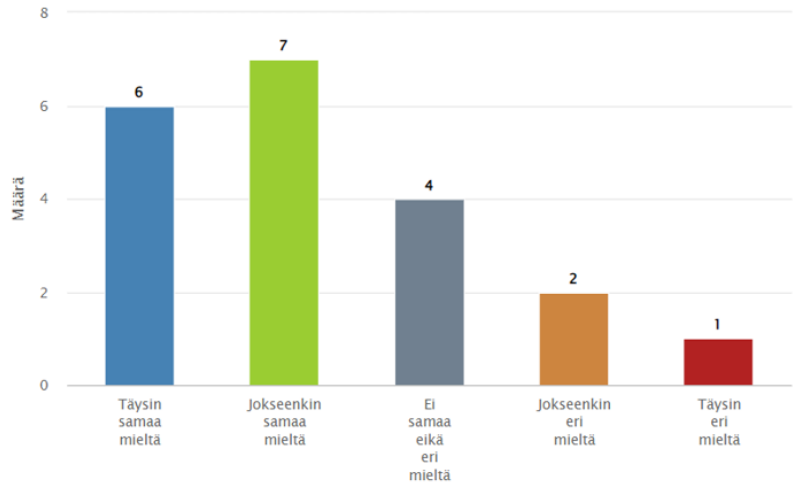
Kuva 20. Saan tukea työhöni työyhteisöltä



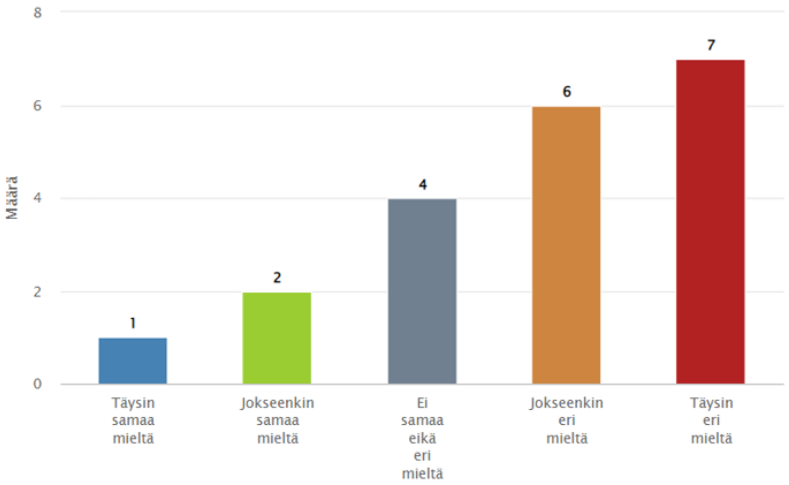
Kuva 21. Työilmapiiri on etänä positiivinen



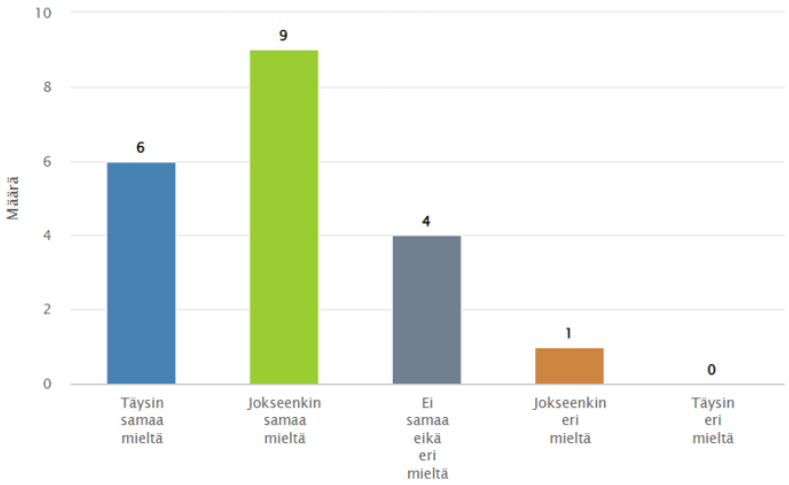
Kuva 22. Tunnen vahvasti kuuluvani työyhteisöön



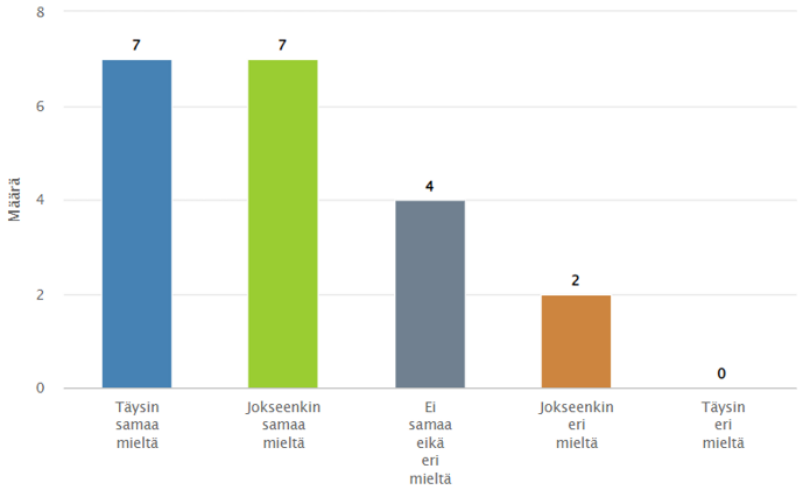
Kuva 23. Tunnen yksinäisyyden tunnetta etäpäivinä



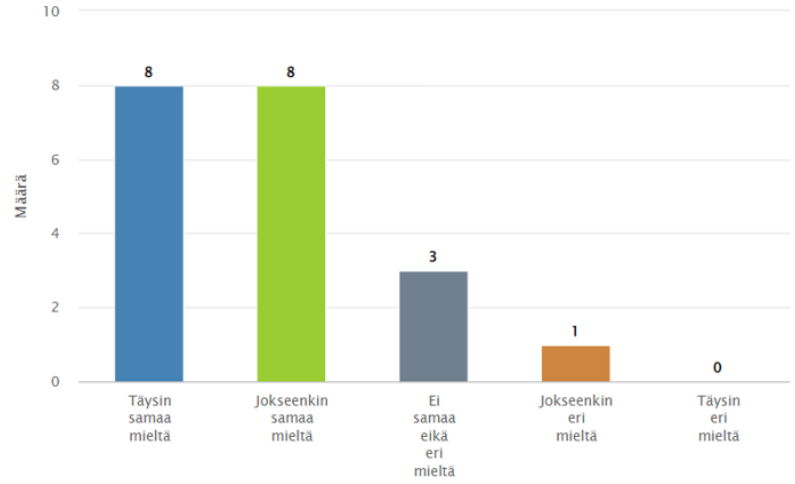
Kuva 24. Viestintä on toimivaa etäpäivinä



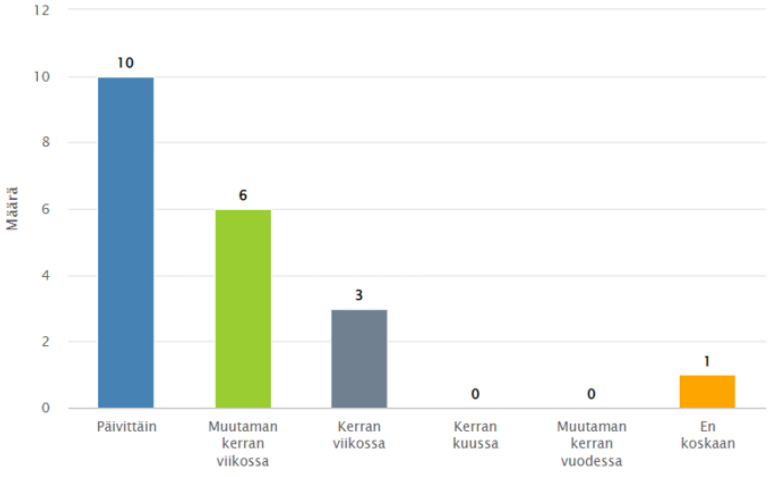
Kuva 25. Etätyö on vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiin



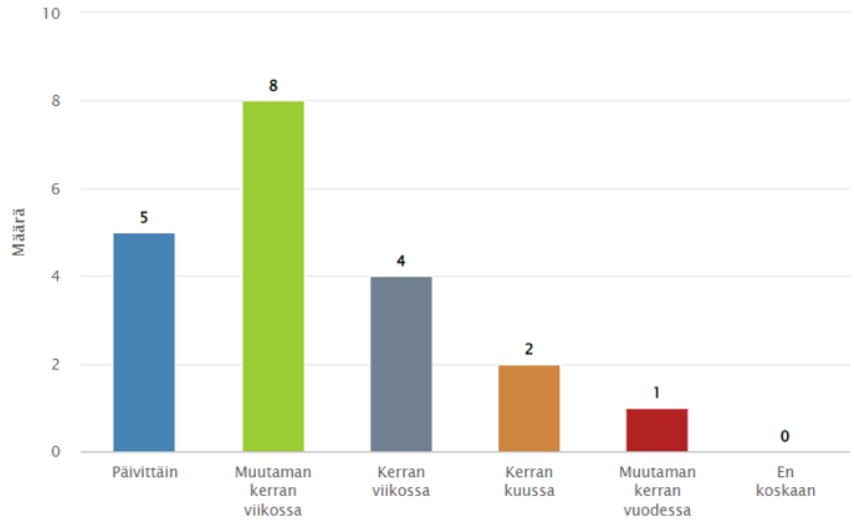
Kuva 26. Etätyö tukee jaksamistani työssä



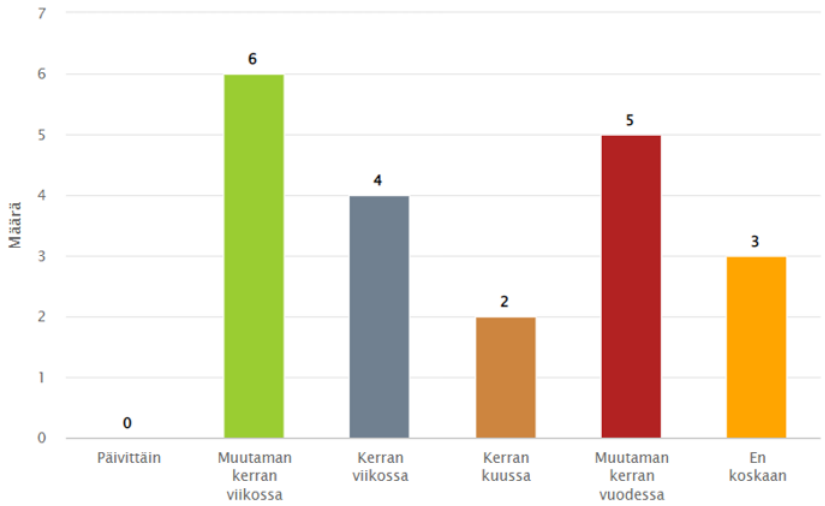
Kuva 27. Olen innostunut työstäni



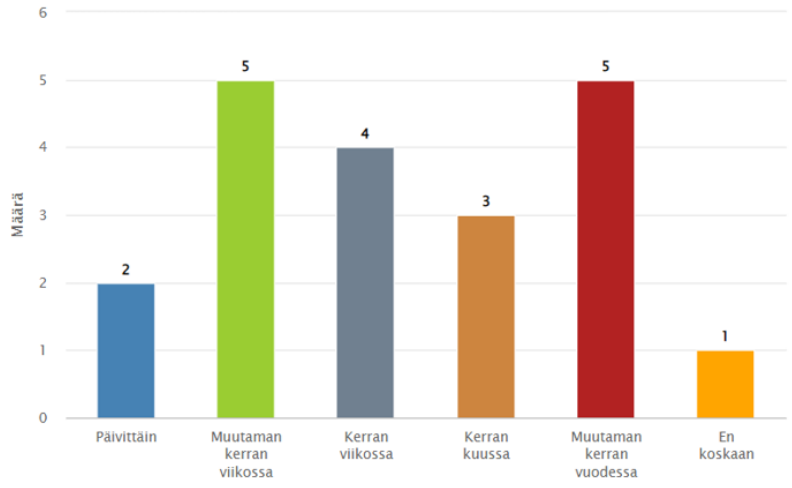
Kuva 28. Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni



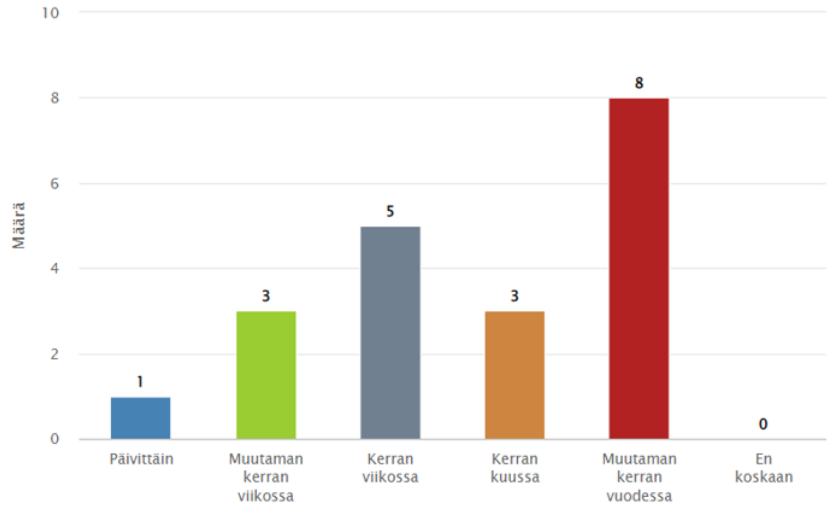
Kuva 29. Tunnen itseni tylsistyneeksi työssäni



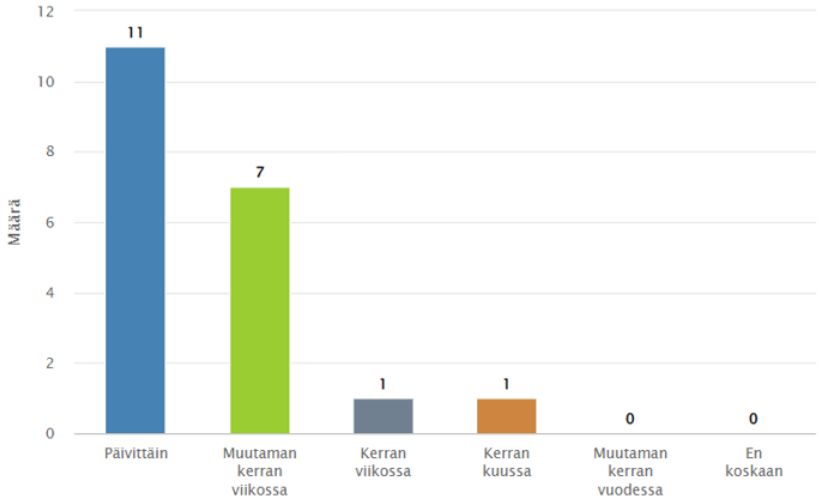
Kuva 30. Kun työskentelen, en pysty keskittymään hyvin



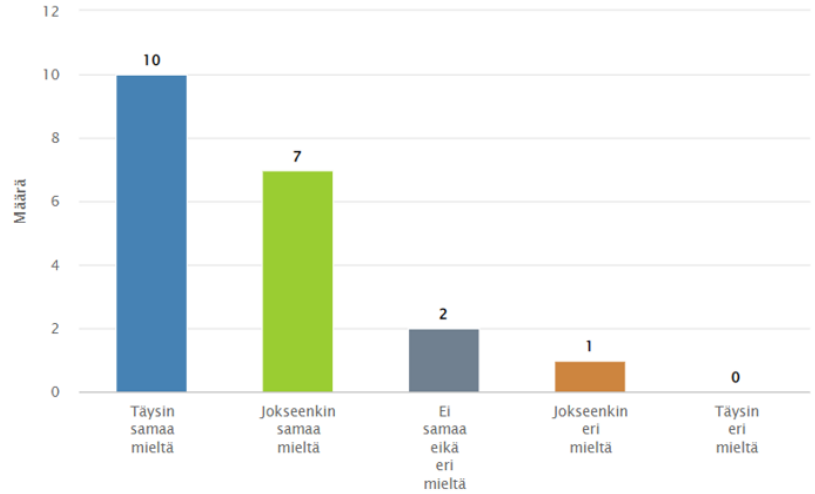
Kuva 31. Minun on vaikea pysyä tarkkaavaisena työssäni



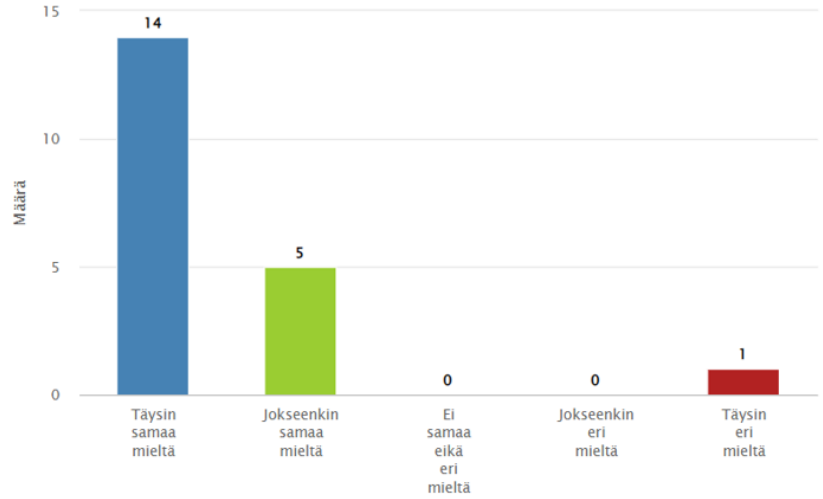
Kuva 32. Palaudun hyvin työpäivän aiheuttamasta rasituksesta



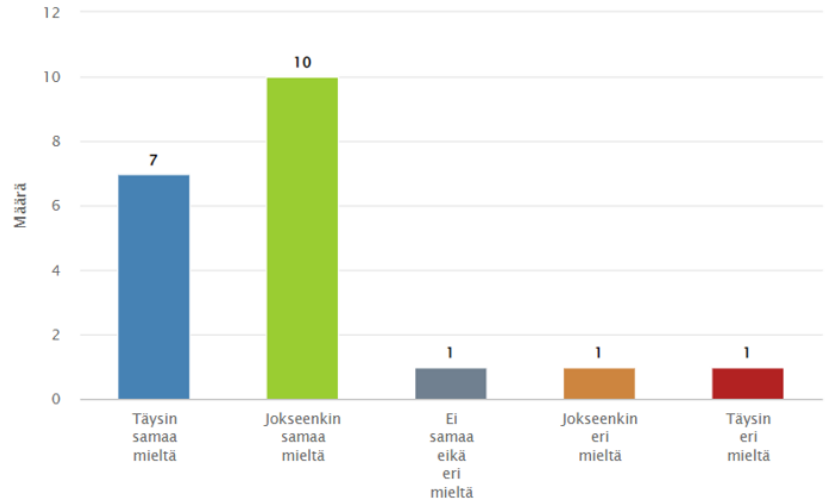
Kuva 33. Saan tukea työhön esihenkilöltä



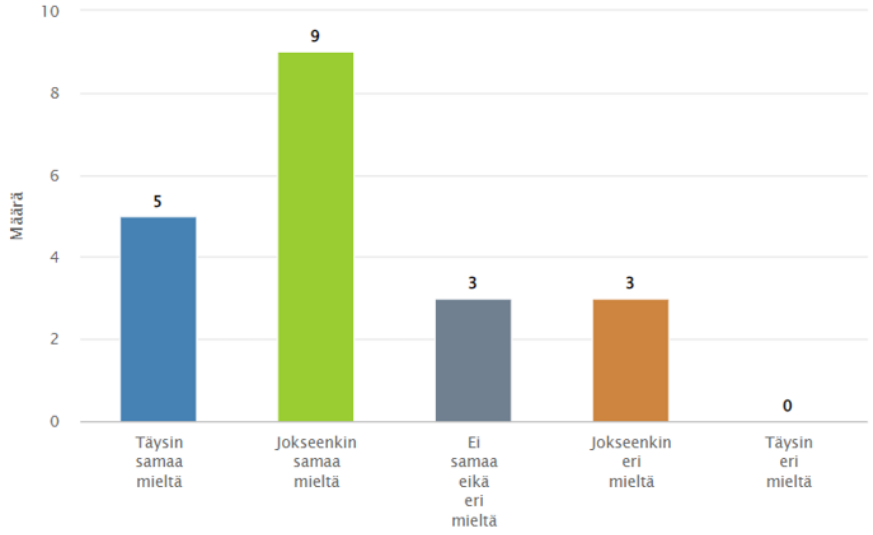
Kuva 34. Minuun luotetaan



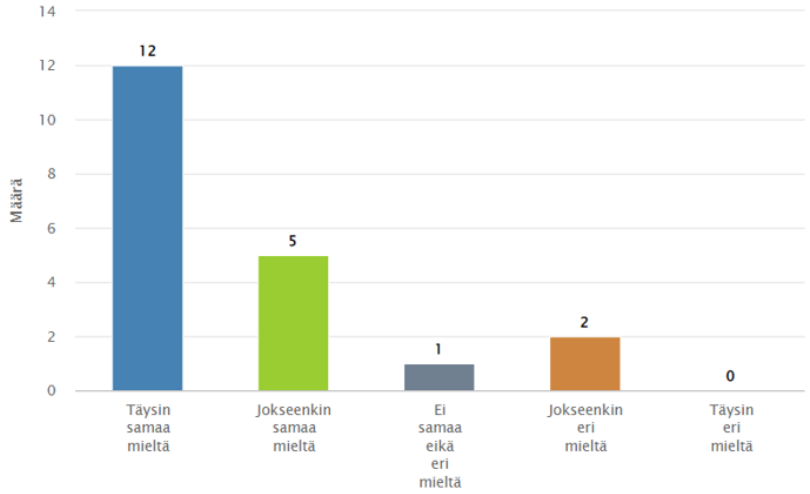
Kuva 35. Koen itseni tärkeäksi työyhteisön jäseneksi



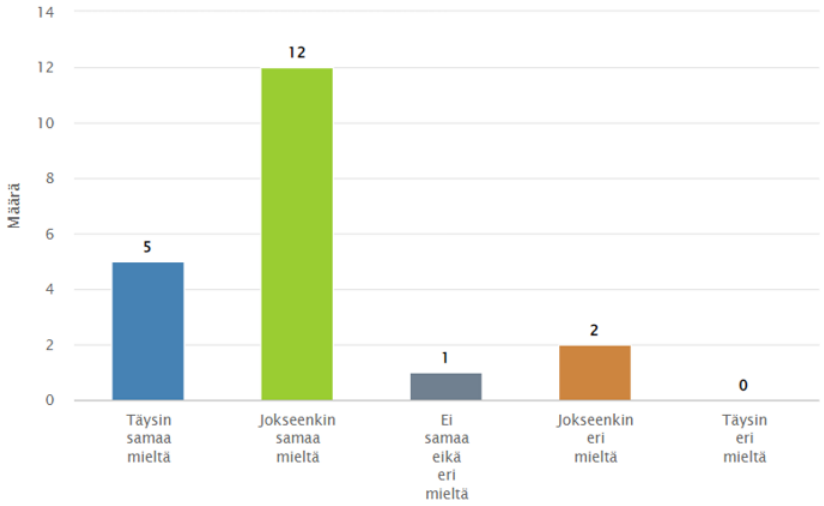
Kuva 36. Työprosessit ovat selkeitä etätyössä



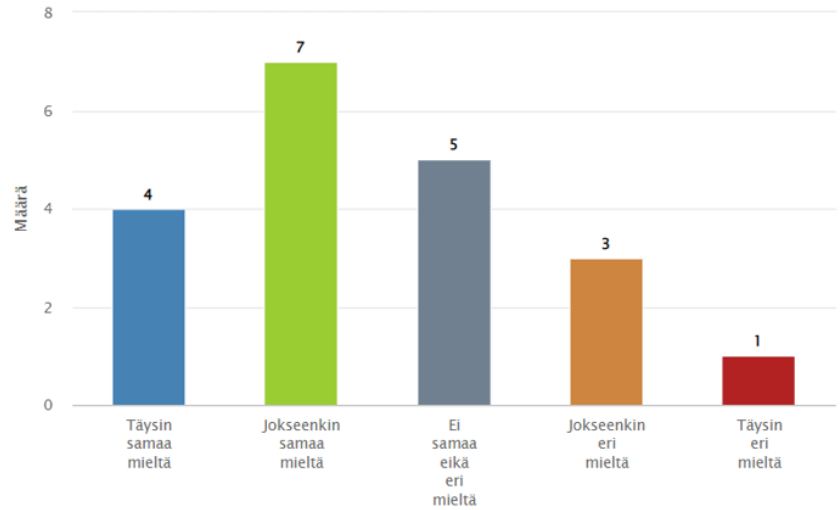
Kuva 37. Minun on helppo lähestyä esihenkilöä etäpäivänä



Kuva 38. Etäviestintä on riittävää



Kuva 39. Saan riittävästi palautetta esihenkilöltä etäpäivinä



Millaisin keinoin etätyötä voidaan kehittää?

1. Miten joustavaksi koet tämän hetken etätyö/monipaikkaisen työn mallin?
2. Miten kehittäisit etätyötä, kehitysehdotuksia?
3. Mitä toivoisit, että toteutuu esim. ergonomian suhteen?
4. Mihin tulisi keskittyä/priorisoida etätyössä?
5. Mitä odotuksia on etätyöstä jatkossa?
6. Miten turvaisit tai tekisit, että kontaktit olisivat kollegoihin / työyhteisön jäseniin tarpeeksi tiiviitä, säännöllisiä, ettei kukaan kokisi yksinäisyyttä?
7. Tauotukset jäävät noin puolelta pitämättä, olisiko jokin idea / keino millä houkuttelisi taukojen pitämiseen?
8. Millä muutoksilla / keinoin etätyössä kuormittavuuden tunnetta saataisiin laskemaan?
9. Mitä asioita / toimintatapoja tulisi sopia ja varmistaa, että yksikään ei tuntisi ulkopuolisuuden tunnetta etätyöpäivän aikana?
10. Keskittyminen herpaantuu useammalla, kun työskentelee? miten keskittymistä saisi parannettua?
11. Onko halukkuutta työskennellä jatkossakin etätyössä/monipaikkaisessa työssä?

Minkälaisia kokemuksia työntekijällä on etäjohtamisesta

12. Mitä toivot esihenkilöltä, että pystyt toimimaan parhaiten etänä?
13. Mitä parannusehdotuksia sinulla on sovittuihin työprosesseihin?
14. Palautteista koettiin, että sitä tulee liian vähän, miten esihenkilön tulisi muuttaa palautteen antamiseen liittyen, että kokisit sen hyvänä ja työtäsi tukevana?
15. Miten olet kokenut etäjohtamisen?

- Heräsikö muita mietteitä etätyöstä tai etäjohtamisesta?

Kirjailija Michael D. Watkins, Harvard Business Revlew 27.6.2013

Kymmenen perusperiaatetta virtuaalitiimien saaminen toimimaan

1. Kokoa tiimi kasaan ja käytä aikaa auttaaksesi tiimin jäseniä tuntemaan paremmin toisensa henkilökohtaisesti ja ammatillisesti sekä luomaan yhteisen näkemyksen ja sopia ohjaavia periaatteita tiimin toimintaan.

2. Prosessit ja tehtävät selvitettävä ei vain tavoitteita ja rooleja. Virtuaalitiimeissä koordinoinnissa on enemmän haasteita, kun työntekijät eivät toimi samassa paikassa. Tämän vuoksi on tärkeää kiinnittää huomiota tehtäväsuunnittelun yksityiskohtiin ja prosesseihin. Varmista, että työprosessit ovat selkeitä ja ovat tarkkoja kuka tekee mitä ja milloin. Tee ajoittain toimien jälkeisiä arviointeja arvioidaksesi asioiden etenemistä ja tunnistaaksesi prosessien muutokset ja koulutustarpeet.

3. Viestintä virtuaaliryhmissä on usein harvempaa kuin kasvokkain vuorovaikutus. Määritelkää käyttäytymisnormit virtuaalikokouksiin osallistuessa.

4. Hyödynnä parhaat viestintätekniikat, tämä ei tarkoita, että parhain tekniikan valitseminen olisi automaattisesti uusinta versiota. Jos tiimin tulee kamppailla, että saa yhteyden virtuaalikokoukseen, se heikentää yhteyttä ja tehokkuutta tiimissä.

5. Sovi virtuaaliselle tiimille rytmi, tämä tarkoittaa esimerkiksi säännölliset kokoukset, joihin valmistellaan etukäteen esityslista, joka lähetetään osallistujille etukäteen.

6. Virtuaalitiimeissä on usein myös monikulttuurisia tiimejä, tämä lisää kommunikaatiohaasteita. Sopikaa yhteinen kieli.

7. Luo tilanne ennen kokouksen alkua epäviralliselle vuorovaikutukselle, jossa päästään jakamaan tietoa ja vahvistaa sosiaalisia siteitä ennen virtuaalikokouksen esityslistan asioiden käsittelyä.

8. Työntekijät työskennellessään etänä, tekeminen on luonnostaan vaikeampaa, koska sitoutumista ja tuottavuutta ei ole helppoa seurata. Sitoutumisiin on jäsenille hyvä määritellä välitavoitteita ja edistystä seurataan.

9. Edistä jaettua johtajuutta, etsi tapoja ottaa muut mukaan tiimin johtamiseen esimerkiksi vastuun antaminen projektissa tai saada jäseniä valmentamaan muita heidän osaamisalueillaan tai nimeä mentoreita auttamaan uusia tiimin jäseniä.

10. Henkilökohtaisessa virtuaalisessa vuorovaikutuksessa tiimin jäsenten kanssa ovat olennainen osa tiimityöskentelyä. Jos sinulle on tulossa uusi tiimi, käytä aikaa ymmärtääksesi kuinka edeltäjä johti. Tämä on tärkeätä, että uudet esihenkilöt tekevät näin, olivatpa heidän uusi tiiminsä virtuaalisia tai eivät. On tärkeä tehdä kotitehtävä, kun peritään virtuaalitiimi, eli on syytä tutkia menneisyyttä, jos haluaa määrittää tulevaisuuden.