

Minna Maljanen

# Hyvä etäjohtaminen tietotyössä – työkaluja tiimiläisten työhyvinvoinnista ja tehokkuudesta huolehtimiseen

Opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen Johtaminen YAMK

Kevät 2024



KAMK • University  
of Applied Sciences

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Maljanen Minna

**Työn nimi:** Hyvä etäjohtaminen tietotyössä – työkaluja tiimiläisten työhyvinvoinnista ja tehokkuudesta huolehtimiseen

**Tutkintonimike:** Teknologiaosaamisen Johtaminen Insinööri YAMK

**Asiasanat:** Työhyvinvoinnin johtaminen, etäjohtaminen, työhyvinvointi etätyössä, esihenkilötaidot, itsensä johtaminen, opinnäytetyö

Tämän työn tarkoituksena oli kartoittaa sekä teorian että kyselyn avulla millaisia mahdollisia työkaluja tiimiläiset sekä toiset esihenkilöt näkevät hyvään etäjohtamiseen tietotyössä, jossa halutaan huolehtia tiimiläisten työhyvinvoinnista sekä tehokkuuden ylläpitämisestä. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada koottua ohjeistus työkaluista, joita esihenkilöt voivat käyttää ennakoivasti tehokkaan työskentelyn ja jaksamisen kunnossa pitämiseksi sekä työskentelyn ohjaamiseen tietotyössä. Toimeksiantajana toimi Istekki Oy ja tutkimuksen kohteena oli Istekki Oy:n Data ja Analytiikka -organisaatio ja kohderyhmänä olivat sen kaikki työntekijät esihenkilöineen.

Tutkimus toteutettiin käyttämällä tutkimusstrategiana tapaustutkimusta, jossa tutkimusotteena oli sekä laadullinen että määrällinen tutkimus. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä, joka toteutettiin kohdeorganisaation työntekijöille Webropol työkalun avulla. Kyselyyn ja sen sisältöön kiinnitettiin erityisesti huomiota pyrkien rakentamaan se mahdollisimman kattavaksi ja määrällisten vastauksen lisäksi myös laadullisia vastauksia antavaksi. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, joka suunniteltiin tarkasti kohdistuen teoriaviitekehukseen. Tutkimuksen aiheet olivat etätyö, työhyvinvointi etätyössä, työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä sekä tehokkuus etätyössä. Kysely lähetettiin noin 50 henkilölle ja vastauksia saatiin 12 kappaletta. Vastausprosentti oli näin ollen 24 %.

Johtopäätöksenä tutkimustuloksien perusteella voidaan sanoa, että etätyö koettiin sen verran hyväksi toimintatavaksi, että etätyöskentelyä kannattaa ehdottomasti jatkaa ja on koetettava erilaisin toimin tukea entisestään kaikkia työntekijöitä etätyössään. Tutkimuksen tulokset osoittivat myös selkeästi, että on erittäin tärkeää tukea sekä kouluttaa kaikkia esihenkilöitä esihenkilötyössään, jotta he pystyisivät taidoillaan sekä tietämyksellään luomaan työntekijöille vielä paremman työympäristön. Tutkimuksen tuloksista saatiin johdettua kattava listaus työkaluista, joita esihenkilöt voivat käyttää ennakoivasti tehokkaan työskentelyn ja jaksamisen kunnossa pitämiseksi sekä työskentelyn ohjaamiseen tietotyössä.

## **Abstract**

**Author:** Maljanen Minna

**Title of thesis:** Good remote management in information work - tools for taking care of team members' work well-being and efficiency

**Degree title:** Master of Engineering (Teknologiaosaamisen Johtaminen Insinööri YAMK)

**Keywords:** Management of wellbeing at work, remote management, wellbeing at remote work, supervisor acquirements, self-management, thesis

The purpose of this thesis was to use both theory and a survey to find out which kind of possible tools team members and other supervisors can see for good remote management in information work, where one wants to take care of team members' well-being at work and maintain efficiency. The aim of the thesis was to compile guidelines for tools that supervisors can use anticipatory to maintain efficient working and coping, and to guide work in knowledge work. The client was Istekki Oy and the object of the research was Istekki Oy's Data and Analytics organization and the target group was all its employees and their supervisors.

The research was carried out using a case study as a research strategy, with both qualitative and quantitative research as the research sample. The research methods used were a survey that was carried out to the employees of the target organization using the Webropol tool. Particular attention was paid to the survey and its content in an effort to make it as comprehensive as possible and to give quantitative and also qualitative answers. The research was carried out with a questionnaire, which was carefully designed in line with the theoretical framework. The topics of the study were remote work, occupational well-being in remote work, managing occupational well-being in remote work and efficiency in remote work. The survey was sent to approximately 50 people and 12 responses were received. The response rate was therefore 24%.

As a conclusion based on the research results, it can be said that remote work was experienced as such a good way of working that it is definitely worth continuing it and different actions must be taken to further support all employees in their remote work. The results of the study also clearly showed that it is very important to support and train all supervisors in their supervisor work, so that they can use their skills and knowledge to create an even better working environment for employees. The results of the study resulted in a comprehensive list of tools that supervisors can proactively use to maintain efficient working and coping and to guide work in information work

## Sisällys

1	Johdanto .....	5
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet ja rajaukset .....	6
1.2	Tutkimuksen rakenne .....	7
2	Työhyvinvoinnin johtaminen tietotyössä .....	8
2.1	Tietotyö .....	8
2.2	Työhyvinvointi .....	10
2.3	Esihenkilötaidot työhyvinvoinnin tukijana .....	13
2.4	Etätyö .....	15
2.5	Etäjohtaminen .....	15
2.6	Itsensä johtaminen .....	16
3	Työn tehokkuus etätyöskentelyssä .....	19
3.1	Hyvä tehokkuus .....	19
3.2	Huono tehokkuus .....	20
3.3	Työhyvinvoinnin vaikutus tehokkuuteen .....	21
3.4	Tehokkuuden parantaminen .....	23
4	Tutkimusstrategia ja -menetelmät .....	25
4.1	Tutkimuskohteen kuvaus .....	25
4.2	Tutkimusongelman kuvaus, tutkimuskysymys, tavoite ja tarkoitus .....	25
4.3	Tutkimusstrategia .....	26
4.4	Tutkimusotteen kuvaus .....	27
4.4.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	27
4.4.2	Kvantitatiivinen tutkimus .....	27
4.4.3	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus toisiaan täydentävinä .....	28
4.5	Tutkimus- ja analyysimenetelmien kuvaus .....	29
4.6	Tutkimusprosessin kuvaus .....	30
5	Tutkimuksen toteutus .....	31
5.1	Tutkimusaineiston kerääminen .....	31
5.2	Kyselyn sisältö .....	31
5.3	Tutkimusaineiston analysoiminen .....	32
6	Kyselyn tulokset .....	34
6.1	Etätyö .....	34

6.2	Työhyvinvointi etätyössä.....	40
6.3	Työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä .....	43
6.4	Tehokkuus etätyössä.....	47
7	Johtopäätökset .....	49
7.1	Etätyö .....	49
7.2	Työhyvinvointi etätyössä.....	51
7.3	Työhyvinvoinnin ja tehokkuuden johtaminen etätyössä .....	52
7.4	Työkalut esihenkilöiden käyttöön .....	54
8	Pohdinta .....	59
8.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	59
8.2	Tutkimusprosessin arviointi .....	60
8.3	Jatkotoimenpiteet .....	61
	Lähteet .....	62

Liitteet

## 1 Johdanto

Esihenkilötyö ja johtaminen IT-alalla ovat taitoja, jotka vaativat esihenkilöiltä jatkuvaa kehittämistä. Korona ja sen mukanaan tuoma etätyöskentely toi mukanaan täysin uusia tilanteita. Opinnäytetyön kirjoittaja työskenteli tuohon aikaan edellisessä yrityksessä myös esihenkilöroolissa, ja uusi tilanne ja sen mukanaan tuomat muutosta vaativat asiat kävivät varsin pian ilmi koronan mukanaan tuoman etätyöskentelyn valtavan kasvun myötä. Näissä uusissa tilanteissa työntekijät ja esihenkilöt valtaosaltaan työskentelivät kaikki eri sijainneissa. Näin esihenkilö ja alainen suhdetta olikin vaikeampi hoitaa ja jaksamista vaikeampi seurata, kun ei päässyt fyysisesti työpaikalla näkemään työntekijöitä. Varsin pian havaittiin, että esihenkilön kannalta etätyöskentely itsessään nostaa varsin monta mahdollista ongelmakohtaa, joiden seuraamiseen olikin yhtäkkiä pystyttävä luomaan uusia menetelmiä. Todettiin, että seurattavia asioita ovat mm. miten työntekijä jaksaa sekä henkisesti että fyysisesti, mikä on hänen työpanoksensa työhön viikoittain tai päivittäin sekä yleensäkin työn tehokkuus. Ojala ym. (2005, 32-33) kirjoittavat, että ihmisen suorituskykyyn voidaan suoraan vaikuttaa johtamisella, yksilön hyvinvoinnista huolehtimisella sekä oikeilla ja toimivilla työvälineillä. Yrityksessämme todettiin olevan juuri työn tehokkuuden kannalta seurattavia asioita mm. häiritseekö työskentely kotona työrauhaa, paljonko keskeytyksiä tulee työpäivän aikana johtuen etäkommunikaatiotyökaluista, pitääkö työntekijä taukonsa ajallaan, venyykö työpäivät jatkuvasti vai saako työntekijä rytmitettyä työnsä päättymään ajallaan, häiritseekö työpisteiden sijainti kotona, saako työntekijä katkaistua aivojensa työskentelyn päättäessään työpäivän, koska näkee työpisteensä jatkuvasti.

Puhtaasti etäjohtamisesta tietotyössä, kun keskitytään työntekijöiden työhyvinvoinnin ja tehokkuuden edistämiseen, on tehty vielä varsin vähän tutkimusta ja julkaisuja. Etäjohtamisesta työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämisen kannalta löytyy suomeksi muutamia aiheita sivuava artikkeli (Yle 2021), tutkimus (Tampereen yliopisto 2022) sekä opinnäytetöitä (Pelli 2022, Wirtavuori 2021), hanke (Tampereen yliopisto 2021) sekä ainakin yksi gradu (Aro 2023).

Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, jossa tutkimusotteena on sekä laadullinen että määrällinen tutkimus. Teoriaviitekehityksessä pureuduttiin tarkemmin seuraaviin aiheisiin: tietotyö, perushyvinvointi työhyvinvoinnin ohella, esihenkilötaidot, etätyöskentely, etäjohtaminen, itsensä johtaminen sekä työn tehokkuus. Tutkimuskysymyksenä toimi: Millaisia työkaluja löytyy hyvään etäjohtamiseen tietotyössä tiimiläisten työhyvinvoinnin ja tehokkuuden kannalta?

Tutkimusprosessi suoritettiin kyselynä koko organisaatiolle eli neljälle tiimille sekä heidän

esihenkilöilleen, työn kirjoittaja pois lukien. Henkilöitä kyselyssä oli näin ollen maksimissaan 50 henkilöä. Kyselyn tekeminen sekä tulosten keruu mahdollistui esihenkilön avustuksella toimittamalla kyselylomakkeen Webropol-linkki hänelle ja hän toimitti kyselyn organisaatiossa kaikille sähköpostitse. Kysely toimitettiin esihenkilön kautta organisaatiolle opinnäytetyön kirjoittajan ollessa vanhempainvapaalla ja ollen estynyt näin ollen käyttämään yrityksen sähköpostia. Kysely suoritettiin helmi- maaliskuun vaihteessa 2024.

Tutkimuksen myötä analysoiduista tuloksista saatiin listaus niistä työkaluista, joita esihenkilöt voivat käyttää ennakoivasti tehokkaan työskentelyn ja jaksamisen kunnossa pitämiseksi sekä työskentelyn ohjaamiseen tietotyössä. Tulokset ja listaus annetaan yrityksen esihenkilöiden käyttöön yleisesti.

### 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet ja rajaukset

Koronaepidemian myötä kävi varsin nopeaan selväksi, että vanhoilla esihenkilötyön ja etäjohtamisen malleilla ei pärjätä etätyöksi muuttuneessa esihenkilötyössä ja uusia tapoja on otettava mukaan jo pelkästään ennaltaehkäisevänä mallina. Tämänhetkisestä tiimistä nykyisellä työnantajalla kaikki työskentelevät etätyössä ja lisäksi heidän lähimmän toimiston työpisteen ja esihenkilön lähimmän toimiston työpisteen välilläkin on monta sataa kilometriä. Joten etätyö on tiimissä hyvin ajankohtaista. Opinnäytetyön kirjoittaja aloitti jo edellisessä työpaikassaan oman työskentelymallin päivittämisen etäjohtamisen kannalta työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi. Nyt opintojen myötä hän katsoi, että on varsin hyvä hetki tehdä tutkimusta asiaan liittyen. Myös muilla organisaation sekä yrityksen esihenkilöillä on varsin samat etäjohtamiseen liittyvät ongelmat selvitettävänä, joten opinnäytetyöstä saatava ohjeistus voisi toimia tukena laajemmalti yrityksessä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa sekä teorian että kyselyn avulla millaisia mahdollisia työkaluja tiimiläiset sekä toiset esihenkilöt näkevät hyvään etäjohtamiseen tietotyössä, jossa halutaan huolehtia tiimiläisten työhyvinvoinnista sekä tehokkuuden ylläpitämisestä. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada koottua ohjeistus työkaluista, joita esihenkilöt voivat käyttää ennakoivasti tehokkaan työskentelyn ja jaksamisen kunnossa pitämiseksi sekä työskentelyn ohjaamiseen tietotyössä.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tässä opinnäytetyössä on yhteensä 8 lukua alilukuineen. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa käsitellään tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet, rajaukset sekä tutkimuksen rakenne. Toisessa luvussa käsitellään teoriaviitekehyksessä opinnäytetyön toista laajaa aihepiiriä Työhyvinvoinnin johtaminen tietotyössä. Kappale jakaantuu kuuteen alikappaleeseen; tietotyö, työhyvinvointi, esihenkilötaidot työhyvinvoinnin tukijana, etätyö, etäjohtaminen sekä itsensä johtaminen. Kappaleessa kolme käsitellään opinnäytetyön toista suurta aihepiiriä Työn tehokkuus etätyöskentelyssä. Kappale jakaantuu neljään aliotsikkoon; hyvä tehokkuus, huono tehokkuus, työhyvinvoinnin vaikutus tehokkuuteen sekä tehokkuuden parantaminen. Kappale neljä käsittelee tutkimusstrategiaa ja -menetelmiä ja siinä pureudutaan tutkimuskohteen ja -ongelman kuvaukseen, tutkimuskysymykseen, tavoitteeseen, tarkoitukseen tutkimusstrategiaan, tutkimusotteen kuvaukseen, tutkimus- ja analyysimenetelmien kuvaukseen sekä tutkimusprosessin kuvaukseen.

Viides luku sisältää varsinaisen tutkimuksen toteutuksen, jossa alilukuina on tutkimusaineiston kerääminen, kyselyn sisältö sekä tutkimusaineiston analysointi. Kuudennessa luvussa esitellään kyselyn tulokset, ja sen aliluvuiksi on jaoteltu luvut etätyö, työhyvinvointi etätyössä, työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä sekä tehokkuus etätyössä. Seitsemännessä luvussa esitellään johtopäätökset. Luku jakaantuu neljään eri alalukuun, joita ovat etätyö, työhyvinvointi etätyössä, työhyvinvoinnin ja tehokkuuden johtaminen etätyössä sekä työkalut esihenkilöiden käyttöön. Kahdeksannessa luvussa on pohdinta ja sen alalukuina käsitellään luotettavuus ja eettisyys, tutkimusprosessin arviointi sekä jatkotoimenpiteet.



## 2 Työhyvinvoinnin johtaminen tietotyössä

Leskinen ym. (2010, 101) kiteyttävät hyvin, että organisaation johto ja esihenkilöt ovat hyvinvoinnin avainhenkilöitä. Lopulta kuitenkin meillä kullakin itsellämme on se kaikista tärkein ja suurin vastuu hyvinvointimme johtamisessa. Esihenkilö on taas aina omalla toiminnallaan hyvin vahva esimerkki ja samalla muille yksi hyvinvoinnin tärkeä mahdollistaja.

### 2.1 Tietotyö

Airilan (2022) artikkelissa määritellään tietotyöläisiksi sellaiset henkilöt, jotka käsittelevät ja tuottavat työkseen tietoa. Tietotyölle itsessään ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, vaan tietotyö-sanalla puhutaan myös tietointensiivisestä työstä, aivotyöstä, informaatiotyöstä tai vieläkin yleisemmin asiantuntijatyöstä.

Tietotyö-käsitteellä on pitkä historia. Jo vuonna 1959 on Peter Druckerin määritellyt tietotyöntekijäksi henkilön, joka hyödyntää työssään koulutuksessaan saamaansa teoreettista ja analyttistä tietoa mm. erilaisten palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen. Airilan artikkelissa kerrotaan Blommin ym. määritelleen tietotyöläiseksi sellaisen henkilön, joka käyttää työssään tietotekniikkaa, jonka työ edellyttää ideointia tai suunnittelua, ja joka on suorittanut vähintäänkin ylemmän keskiasteen ammattitutkinnon. Muita keskeisiä ominaispiirteitä on tietointensiiviselle työlle listattu mm. tiedon vastaanottaminen, sen käsittely sekä uuden tiedon tuottaminen. Tietotyön on kerrottu olevan työtä, jota tehdään usein viestintä- ja tietoteknologian avulla. Tietotyöläiseltä odotetaan myös uuden teknologian hallinnan ohella vahvoja viestintä ja vuorovaikutustaitoja. (Airila 2022.)

Tietotyössä on paljon myönteisiä piirteitä, jotka tukevat hyvin tietotyöläisen työhyvinvointia sekä työkykyä. Myönteisiksi asioiksi on listattu mm. hyvät vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön sekä työaikoihin, erilaiset joustot mm. työajassa, pääsääntöisesti tavallista vahvempi asema työmarkkina-asema sekä varsin hyvä palkka. Tietotyön kielteisiksi puoliksi on listattu mm. työn monin tavoin kuormittavuus, kiire, keskeytykset sekä usean asian samanaikainen tekeminen. (Airila 2022.) Lisäksi tietotyön kuormitustekijöiksi lasketaan tietotulva, työn monimutkaisuus, työn sidoksisuus, keskeytykset ja häiriöt, aikapaine sekä työn rajattomuus (Airila 2022). Kaiken kaikkiaan em. kiel-

teiset puolet voivat olla sekä kognitiivisesti että psyykkisesti varsin kuormittavia. Ja taas pitkittyessään kognitiivinen eli tiedollinen kuormitus voi johtaa erinäisiin työhyvinvoinnin haasteisiin, joita ovat mm. muistivaikeudet, unettomuus sekä mielialaoireet. (Airila 2022.)

Mark, Gudoth & Klocke (2008, 1) kertovat empiirisen tutkimuksen raportissaan tutkimuksessa havaituista keskeytysten vaikutuksista. He totesivat, että asiayhteys ei muuttunut, ja henkilöt suorittivat keskeytetyt tehtävänsä lyhyemmässä ajassa, mutta silti yhtä laadukkaasti. Tällä oli kuitenkin hintansa, sillä henkilöt kokivat enemmän stressiä, pahempaa turhautumista sekä aikataulupaineita. Joten keskeytetty työ tehdään ehkä nopeampaa, mutta kalliilla hinnalla.

Työhyvinvointi ja tuottavuus tietotyössä rakentuu useista tekijöistä. Viime aikoina on keskeiseksi huolenaiheeksi noussut informaatiokuormitukseen, monitehtäväisyyteen sekä keskeytyksiin liittyvät ilmiöt. Huolenaiheeksi nämä ovat nousseet juuri tietotyön suorituskyvyn ja työn hyvän hallinnan mahdollisina rapauttajina. Tietotyöstä on todettu, että informaatiointensiivinen työ on hyvin pirstoutunutta, keskeytyksellistä sekä psyykkiseltä kuormaltaan vaihtelevaa. (Franssila ym. 2014, 8.)

On kuitenkin myös todettu, ettei runsas informaation tarjonta välttämättä ja automaattisesti aiheuta kognitiivista ylikuormitusta, sillä optimaalisella kuormituksella saattaa olla myös myönteinen vaikutus suorituskykyyn. Siltikin liiallinen kognitiivinen kuormitus voi johtaa kognitiivisten resurssien hajaantumiseen sekä hallinnan tunteen menettämiseen. Kokonaisuudessaan sopivan runsas informaatio voi tuottaa optimaalisen kuormituksen, kun taas liiallinen saattaa johtaa negatiiviseen informaatiotulvaan. (Franssila ym. 2014, 9.)

Tietotyön ergonomian sekä ergonomian kehittämisen ajatellaan usein liittyvän vain fyysiseen työympäristöön ja sen kehittämiseen. Tietotyö on riippuvainen ensisijaisesti työntekijän kyvyistä hankkia ja omaksua informaatiota, jalostaa sitä sekä välittää eteenpäin. Tällöin on myös varsinaiseen työn tekemiseen, sen työnkulkuihin, käytäntöihin ja menetelmiin liittyvillä tekijöillä iso vaikutus. Tietotyötä tehdään varsin usein monikanavaisessa ja informaatorikkaassa työympäristössä, jonka piirteet vaikuttavat työn tekemisen muotoutumiseen. Näin ollen tietotyön ergonomiassa tulee tarkastella myös informaation käsittelytyön tekemiseen liittyviä viestinnällisiä, sosiaalisia ja kognitiivisia ulottuvuuksia. (Franssila ym., 2014, 8.)

## 2.2 Työhyvinvointi

Mitä työhyvinvointi sitten on? Sana itsessään on laajakäsitteinen ja pitää sisällään paljon asioita. Wirtavuoren (2021,10) mukaan Manka (2011) kertoo sen olevan eritoten työntekijän subjektiivinen kokemus omasta psyykkisestä, fyysisestä sekä sosiaalisesta terveydestään. Kokonaisuudessaan kysymys on siitä, millaiseksi ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Menevätkö heidän kaikki voimavaransa vain siihen, että henkilö koettaa selvitä työpaikalla, jossa on mahdollisesti epämiellyttävä olla ja tunnelma on mahdollisesti kireä taikka epävarma? Onko henkilöllä vallitsevana tunteena esimerkiksi se, että omat taidot eivät riitä? Harmittaako henkilöllä, kun ei pääse tekemään taitojensa mukaista työtä tai kun työtä ei saakaan tehdä mielekkäällä tavalla? (Ojala & Ahonen 2005, 27.)

Juuti & Vuorela (2015, 45) määrittelevät johtamisella olevan hyvin erityinen asema, sillä johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Heidän mukaansa työhyvinvointiin vaikuttaa johtamisen lisäksi myös henkilön osaaminen, omat elämäntavat, työyhteisön ihmissuhteet sekä ilmapiiri, työn sisältö ja mielekkyys sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Ojalan ym. (2005, 28) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa toisaalta yksilön henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa ja toisaalta koko työyhteisön viretilaa. Työhyvinvointi on kaikin puolin ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi työympäristöksi, jossa jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. Positiivisuus, innostuminen ja sitoutuminen tarttuvat ja koko työyhteisön syntyy lisää energiaa, jolla luodaan sitten lisää menestystä. Työhyvinvoinnin käsite on vaikea, koska se ei ole mitään konkreettista käsinkosketeltavaa vaan se tarkoittaa yhdelle ihmiselle yhtä ja toiselle toista. Ihminen on fyysisen kehon, mielen ja tunteiden muodostama kokonaisuus, jonka pitää voida hyvin kaikilla edellä mainituilla alueilla. On tärkeä käsitellä ihmistä kokonaisuutena, koska ei ole erikseen työminää ja yksityisminää vaan on vain ja yksi kokonaisuus.

Leskinen & Hult (2010, 19-20) toteavat, että olemme itse vastuussa omasta hyvinvoinnistamme itsellemme, mutta myös läheisillemme sekä työyhteisöllemme. Näin on, koska päätökset, joita arjessa teemme, vaikuttavat aina myös ympäristöömme. Ja jokainen päättää itse millaista vaikutusta haluaa jakaa lähipiiriin niin työssä kuin vapaa-ajalla. Hyvinvointi on yksilöllinen asia, mutta se ei ole pelkästään henkilön itsensä asia.

Koska iso osa tehtävästä työstä on nykyisin tietotyötä eikä niinkään fyysistä työtä, riippuu työn tulos ihmisten halusta ja kyvystä ajatella, tuottaa uutta tietoa ja osaamista sekä yhdistää osaami-

siaan. Työhyvinvointi liittyy enemmän ei-konkreettisiin tekijöihin kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin. Terveyden merkitystä ei pidä siltikään unohtaa, koska se vaikuttaa ratkaisevasti henkilön kykyyn hyödyntää osaamistaan. (Ojala ym. 2005, 31.)

Henkilön työhyvinvointia voidaan vertauskuvallisesti peilata Maslowin tunnettuun tarvehierarkiaan (kuva 1), jossa ihmisen tarpeet on laitettu eri tasoille. Ensimmäisellä tasolla ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet kuten ravinnon, nesteen sekä riittävän unen saannin tarpeet. Näihin kolmeen perustarpeeseen voidaan verrata ihmisen terveyttä sekä fyysistä kuntoa, fyysinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin perusta. Toisen tason tarpeina luetellaan tarpeet turvallisuudesta. Työssä tarvitaan fyysistä turvallisuutta sekä henkistä turvallisuutta. Turvallisuutta luovat turvallinen työympäristö ja työvälineiden turvallisuus ja myös turvallinen ilmapiiri ilman kiusaamista tai pelkoa. Samoin turvallisuutta lisää luottamus siihen, että työ jatkuu. Psykkinen hyvinvointi on näin ollen yksin työhyvinvoinnin toinen osa-alue. Kolmannen tason tarpeina luetellaan läheisyyteen ja haluun kuulua johonkin yhteisöön. Sosiaaliseen työhyvinvointiin kuuluvat ihmissuhteet työssä sekä työn ulkopuolella. Sosiaalinen hyvinvointi tukee ihmisen kokonaissitoutumista työhönsä sekä työssä jaksamista. Neljäntenä tulevat ihmisen arvostuksen tarpeet. Arvostus paljolti perustuu työelämässä osaamiseen ja ammattitaitoon. Osaamisen perusteella ihminen valitaan niin tiimeihin, työryhmiin kuin työhönkin. Arvostus tuo itsessään turvallisuutta tämän päivän työelämässä. Se osaltaan tukee sosiaalista hyvinvointia. Kaikista korkeimman asteen tarpeet muodostuvat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista. Näitä ovat mm. luovuus, halu kehittää omaa toimintaansa osaamistaan sekä itseään ja halu saavuttaa päämääriä elämässään. Näihin Maslowin portaiden päälle voidaan asettaa vielä yksi ylempi porras, jossa sijaitsee henkisyys ja sisäinen draivi. Siihen sisältyvät omat arvot, motiivit sekä oma sisäinen energia ja ne ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista eri asioihin. Kyse on kaiken kaikkiaan pitkälti henkilökohtaisesta hyvinvoinnista. Oma hyvinvointi lähtee omasta halusta ja omasta itsestä, omista arvoista sekä ihanteista. Työnantajan toimet eivät vaikuta, mikäli ei itse halua vaalia omaa hyvinvointiaan. Henkinen hyvinvointi on näin ollen kaiken perusta. Jos se pettää, seuraa siitä helposti pahoinvointia kaikilla alueilla, joka taas johtaa henkilön henkisen hyvinvoinnin heikkenemiseen entisestään. (Ojala ym. 2005, 28-30.)



Kuva 1. Maslowin tarvehierarkia (Proakatemia 2022)

Työhyvinvointiin liittyy myös palautuminen. Leskinen ym. (2010, 58) kertovat palautumisen olevan osa fyysisestä suorituksesta palautumista, jonka osina ovat myös asianmukainen ravitsemus ja lepo. Mutta he myös nostavat levon ja palautumisen ihan omaksi osa-alueekseen, jossa palautuminen on useampikohtainen osa-alue, jonka osaaminen vaikuttaa pitkälti siihen, miten pystymme palautumaan arjessa sekä fyysisistä että henkisistä rasituksista. Päivittäiset haasteemme vaativat meiltä jatkuvasti ponnistelua, joista seuraa erilaisia kuormitusreaktioita. Mikäli emme pysty palauttamaan itseämme rasituksesta, vallitsee ponnistelujen ja palautumisen välillä epätasapaino. Mikäli palautuminen estyy tai ei ole riittävää, joudumme ponnistelemaan jatkuvasti yhä enemmän ja enemmän selviytyäksemme arjesta sekä työstämme. Kasaantuva kuorma taas aiheuttaa lisää stressiä, väsymystä sekä univaikeuksia. Elämään ja työhön alkaa tällöin todella helpposti myös suhtautua negatiivisesti.

Wiskari (2003, 83) myös painottaa aivojen tarvitsevan energian ja huollon lisäksi myös lepoa. Hän kertoo aivoissa olevan valtaosan ajasta varsin suuri vilskke, kun kaikki aistit pyrkivät joka hetki välittämään niihin paljon erilaista tietoa ympäröivästä maailmasta. Neuronista toiseen vilisee jatkuvasti miljoonia viestejä jo pelkästään tilanteessa, missä ihminen kävelee kadulla jutellen ystävänsä kanssa liikennevaloissa.

Wiskari (2003, 103-104) kertoo myös negatiivisten tunteiden voimasta. Hän korostaa negatiivisen ajattelun olevan ihmiselle yhtä luonnollista kuin ratkaisujenkin hakeminen. Ei ole olemassa erityisiä negatiivisen ja positiivisen ajattelun geenejä, vaan tunteet syntyvät ajattelumme tuloksena. Ajattelu on näin ollen myös avain näiden tunteiden hyödyntämiseen sekä hyvän lopputuloksen aikaansaamiseen. Tämä taas tarkoittaa hänen mukaansa sitä, että negatiivien suhtautuminen sekä suuttuminen on hyväksyttävää ja varsin luonnollista. Ne itsessään ovat myös energian lähteitä, mikäli ne johtavat oikeisiin valintoihin ja ratkaisuihin. Näin ollen positiivinen ajattelu ei suinkaan ole keino parantua negatiivisuudesta tai kielteisen ajattelun vastakohta, vaan se on lopputulos, johon päästään, kun suuttumusta käsitellään oikein.

### 2.3 Esihenkilötaidot työhyvinvoinnin tukijana

Leskinen ym. (2010, 101) kertovat kirjassaan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin olevan hyvän ihmisjohtamisen toteutumisen suuri mahdollisuus. Sen vuoksi voidaan sanoa, että organisaation johto ja esihenkilöt ovat hyvinvoinnin avainhenkilöitä. Kaikista tärkein ja suurin vastuu hyvinvoinnin johtamisesta lopulta kuitenkin meillä kullakin itsellämme, esihenkilö on aina omalla toiminnallaan hyvin vahva esimerkki ja samalla muille yksi hyvinvoinnin tärkeä mahdollistaja.

Sistosen (2008, 17-18) mukaan erinomaiset esihenkilöt pystyvät luomaan organisaatioihinsa ilmapiirin, jossa menestytään ja saadaan aikaan hyviä tuloksia. Taas huonot esihenkilöt pilaavat ilmapiirin ja tekevät toiminnallaan erinomaisten tulosten saavuttamisen mahdottomaksi. Hyvällä johtamisella innostetaan ja sytytetään, eli saadaan tiimin jäsenet menestymään yksilöinä ja voittamaan tiiminä.

Myös Ojala ym. (2005, 172) kertovat hyvän johtamisen olevan tärkein työhyvinvoinnin lähde. Johtamistehtävään soveltuvilta henkilöiltä edellytetään aina vain enemmän ihmisosaamista ja sosiaalisia taitoja. Viitala (2004, 14) määrittelee johtajuuden itsessään olevan johtamisen ja esihenkilötyön keskeisintä aluetta. Johtajuus on esihenkilötyön inhimillinen ulottuvuus.

Hyvään esihenkilötyöhön kuuluu, että työntekijöille mahdollistetaan työssä onnistuminen. Yritysjohdon tulee pystyä selkeästi viestimään yrityksen kaikki tavoitteet, suunnitelmat ja valitut toimintatavat sekä niitä ohjaavat arvot. Henkilöstön, samoin kuin johdon, tehtävinä on tämän perusteella kehittää ja tarjota toimenpiteitä, joilla tavoitteet voitaisiin saavuttaa. (Leskinen ym. 2010, 102.)

Viitalan (2004, 10) mukaan hyvään henkilöstöjohtamiseen ja esihenkilötyöhön kuuluu sen tunnistaminen, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Työntekijät suunnittelevat, valmistavat ja kehittävät yrityksen tuotteita ja palveluja. Työntekijöiden ansiosta yrityksen järjestelmät ja teknologia kehittyvät. Työntekijöistä myös riippuu, kuinka taloudellisesti ja kannattavasti yrityksen toiminta saadaan sujumaan. Ja se ei oikeastaan vielä riitä, koska on muistettava, että henkilöstöstä riippuu koko yrityksen olemassaolo. Yrityksen henkilöstö on yrityksen voimavarana hauras. Mikäli henkilöstö vaihtuisi kerralla kokonaan, yrityksen toiminta todennäköisesti loppuisi. Yrityksen on koko ajan kehitettävä toimintaansa kouluttaen eri osaamisia eri henkilöille sekä siirtäen eri henkilöitä suorittamaan toisten työtä, jolloin toisesta päästä vapautuu henkilöstöä opettelemaan uutta. Uusia työntekijöitä voidaan siirtää menossa oleviin hankkeisiin ja saada heidät oppimaan joitain tehtäviä ja näin saada vapautettua pidempään talossa olleita uuden osaamisen halluunottoon tai siirtymään toisiin hankkeisiin suorittamaan toisia tehtäviä. Muistettava on kuitenkin, että pienenkin työntekijäjoukon samanaikainen siirtyminen pois tehtävistään voi merkitä vakavia ongelmia ja katkoksia hankkeessa, jotka johtavat helposti asiakkaiden luottamuksen horjumiseen ja taloudellisiin menetyksiin. Samoin henkilöstön osaamisen puutteet tai työn huono laatu heijastuvat välittömästi ulospäin yrityksen toiminnan puutteellisuuksina. Samoin hyvänkään palvelukonseptin omaava yritys ei pelasta mainettaan, mikäli työntekijä käyttäytyy huonosti asiakasta kohtaan.

Hyvinvoinnin noustessa yrityksen tavoitteiden saavuttamisen sekä yhteiskunnan toimimisen kannalta koko ajan merkittävämmäksi tekijäksi, on ehdottomasti tarpeen, että yritystä johdettaisiin muutoinkin kuin pelkkien lukujen näkökulmasta. Tämä ei toki tarkoita henkilöstön viihdyttämistä vaan työn sekä työelämän mielekkyyden mahdollistamista sekä lisäämistä. Kokonaisvaltainen hyvinvointi on usein tunne- ja kokemustasolla oleva asia ja jo itsessään inhimillisenä itseisarvona tavoittelemisen arvoista. (Leskinen ym. 2010, 103.)

Henkilöstöpääoman vaaliminen sekä kasvattaminen on kaikkien esihenkilöiden keskeinen tehtävä, joten osaamista ja sitä tukevaa työhyvinvointia tulee osata kehittää ja johtaa tavoitteellisesti. Itsessään heikko esihenkilötyö on todettu olevan ylivoimaisesti tärkein syy työpaikan vaihtoon. Heikko esihenkilötyö estää ihmisiä sitoutumasta työhönsä, estää oman osaamisensa kehittämisen ja jakamisen ja se estää taasen nauttimasta onnistumisista sekä työnilosta. Henkilöt, jotka vaihtavat työnantajaa eivät vain vie osaamista vaan tulevat myös kalliiksi ja lisäksi lähtijät vievät mennessään yrityksen henkilöpääomaa. (Ojala ym. 2005, 172.)

Työyhteisön hyvinvoinnin edistämistä esihenkilötyön näkökulmasta on tehty monessa yrityksessä jo pitkään, sitä ei vain aina ole osattu kommunikoida osaksi hyvinvointitoimenpiteitä. Tällaisia

osa-alueita ovat mm. onnistunut rekrytointi, perehdyttäminen talon tavoille sekä henkilön tehtäviin, henkilöiden kehityskeskustelut, erilaiset palkitsemisen tasot, sitouttaminen (selkeät tavoitteet ja roolit, kohtuullinen työkuorma, arvopohjainen ja johdonmukainen toiminta, vahva ja ammattimainen esimiestyöskentely, avoin keskustelukulttuuri), itsensä menestyksekkäs johtaminen muutostilanteissa (kehittää yksilön toimintakykyä hyvinvoinnin kautta) sekä hyvinvoinnin roolin työsuhteen elinkaaren loppupäässä (senioriosaamisen arvostaminen näkyväksi tekeminen). (Leskinen ym. 2010, 103-114.)

## 2.4 Etätyö

Vilkman (2016, luku 1) määrittelee etätöön olevan sellaista ansiotyötä, jota tehdään virallisen työpaikan ulkopuolella, mutta se on tehtävissä myös työpaikalla. Etätyö voi olla jatkuvaa, säännöllistä taikka satunnaista, ihan työntekijän tarpeen mukaisesti. Etätyölle on hyvin ominaista tietotekniikan käyttö. Etätööhön liitetään myös ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt, ja on hyvin tavanomaista, että työntekijän oletetaan olevan tavoitettavissa toimistoaikojen puitteissa.

Haapakoski ym. (2020, 17) määrittelevät etätöksi sellaisen toiminnan, jossa yhdessä työskentelevät ihmiset ovat fyysisesti eri paikoissa. Joskus kaikki ovat omissa kodeissaan, joskus jotkut työskentelevät samassa toimistossa ja muut taas vaikkapa toisessa kaupungissa tai maassa. Etätöissä yhteydenpito suoritetaan pääasiassa tietoverkkojen avulla.

## 2.5 Etäjohtaminen

Vilkman (2016, luku 1) määrittelee etäjohtamisen olevan kaikenlaista muualla kuin virallisella työpaikalla tehtävää työtä, jossa esihenkilö ei näe työntekijää päivittäin eikä välttämättä edes viikoittain toimistolla. Etäjohtaminen itsessään edellyttää sekä hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä kykyä hyödyntää viestintä- ja tietoteknologioita monipuolisesti. Vanhojen ja toimiviksi todettujen johtamisen mallien siirtäminen etäjohtamisen tilanteisiin ei toimi automaattisesti, vaan tarvitaan ihan uusia toimintamalleja. Eikä ole yksiä oikeita sekä suositeltavia toimintamalleja, vaan jokainen tiimi ja organisaatio hakee kokeillen itselleen sopivimmat tavat työskennellä.



Luodon artikkelin (2021) mukaan etäjohtaminen on perinteistä johtamista teknologiasta huolimatta. Se ei ole niin sanottua kevytjohtamista vaan perinteistä johtamisen toteuttamista teknologiasta huolimatta eikä sen ohjaamana. Luoto kertoo artikkelissa Tiina Longin tutkimuksen (2021) mukaan etäjohtamisen kolme tärkeintä etäjohtajan taitoa olevan viestintätaidot, vuorovaikutustaidot sekä luottamuksen rakentamisen taito.

## 2.6 Itsensä johtaminen

Sydänmaalakka (2021, 1) kertoo johtamisen alkavan itsensä johtamisesta sekä siitä että johtamisen opettelu tulisi aloittaa jokaisen itsestään. Kun olemme oppineet johtamaan itseämme, voimme myös oppia johtamaan muita. Yleisestikin itsensä johtaminen tulisi nähdä johtamisen ytimenä. Itsensä johtamisen tavoitteena on hyvinvointi ja sitä kautta itsensä toteuttaminen. Sydänmaalakan mukaan älykäs itsensä johtaminen tarkoittaa, että yksilö itse tekee parhaansa oman hyvinvointinsa kehittämiseksi. Viitala (2004, 75) kertoo, että johtajuus nähdään pitkälti lähtevän johtajan persoonasta sekä kyvystä johtaa itse itseään. Harju & Kallasvuo (2007, 14-16) pohtivat kirjassaan esihenkilön tiimilleen mallina toimimista sekä voimavarojen loppumista. Mikäli tiimin esihenkilö todella haluaa toteuttaa joukkonsa kanssa organisaation strategiaa, on hänen itsensä toimittava sen suhteen esikuvallisesti. Myös esihenkilön voimavarojen ehtyminen on kohtalokasta organisaation menestykselle.

Haapakosken ym. (2020, 102) mukaan itseohjautuvuus on olennaisesti itsensä johtamista, usein osana yhteisöä. Etätyö itesään korostaa itseohjautuvuuden vaatimusta vielä entisestään. Itseohjautuvuus itsessään ei ole johtamisen nollaantumista vaan päinvastoin, itseohjautuva yhteisö vaatii enemmän johtamista kuin perinteinen, koska ollakseen itseohjautuva yhteisössä henkilöt tarvitsevat selkeät tavoitteet sekä reunaehdot. Esihenkilön pitää suorastaan tukea tiimiläisiään myös etätyössä. Kuitenkin etätyöläinen on ison osan aikaa itse itsensä johtaja. Hänen tarvitsee osata priorisoida, organisoida sekä tauottaa. Hänen myös pitää hallita ajankäyttöään sekä ymmärtää, milloin on selviydyttävä yksin ja milloin kannattaa pyytää apua.

Sydänmaalakan (2021, 44-45) mukaan itsensä johtaminen meidän itsemme kannalta voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen: Keho, mieli, tunteet, arvot sekä työ. Näitä viittä kokonaisuutta johtaa tietoisuutemme, eli ydinminämme tai omatuntomme. Sydänmaalakan mukaan itsetietoisuuden ja omantunnon kehittyminen lienee ihmisen kehityksen korkeimpia tasoja. Hänen mukaansa itsensä johtaminen on itseensä kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jossa kehoa, mieltä,

tunteita ja arvoja ohjataan itsereflektoinnin (tietoista ja aktiivista mietiskelyä omasta itsestään) avulla.

Leskinen & Hult (2010, 29-30) myös kertovat hyvinvoinnin ja oman toiminnan hallinnan lähtökoh-  
tien löytyvän useilta eri osa-alueilta. Jokainen meistä tietää millaisia asioita omassa elämässä pi-  
tää olla, jotta se tuntuu mielekkäältä. He kertovat kutsuvansa tätä asiaa yksinkertaistamisen  
vuoksi tavoitteeksi. Ja taas tavoitteisiin päästäksemme meidän tulee osata johtaa itseämme sekä  
hyvinvointiamme. Arjen voimavarat sekä keinot oman tavoitteensa saavuttamiseen löytyvät  
useilta hyvinvoinnin eri osa-alueilta ja ne vaikuttavat aktiivisesti toinen toisiinsa. Kokonaisvaltai-  
sen hyvinvoinnin osa-alueiksi voidaankin lukea henkinen hyvinvointi, fyysinen hyvinvointi, ravit-  
semus, lepo ja palautuminen sekä työssä onnistuminen.

Sydänmaalakan (2021, 45-48) mukaan itsensä johtamisen ydinasioita ovat kehittyminen sekä  
kasvu eli uudistuminen. Uudistuminen koostuu kolmesta asiasta: se on hyvää itsetuntemusta, se  
on riittävää itseluottamusta ja se edellyttää reflektointitaitoa. Itsensä johtamisen peruseriaate  
onkin tunne itsesi. Uudistuminen edellyttää myös hyvää itseluottamusta, sillä meidän on uskal-  
lettava mennä oman mukavuusalueemme ulkopuolelle. Samoin meidän on uskallettava ottaa ris-  
kejä, tunnustettava omakeskeneräisyytemme sekä meidän on myös annettava itsellemme lupa  
epäonnistua ja tehdä virheitä. Itsensä johtaminen on oman tietoisuuden laajaa, syvällistä ja käy-  
tännöllistä kehittämistä, sillä kehittynyt tietoisuus pystyy ymmärtämään todellisuutta laaja-alai-  
sesti. Itsensä johtamisessa onkin oman toiminta-ajatuksen ja elämän vision kirkastaminen tär-  
keää, sillä kun suunta on selvillä, on helpompi päästä perille.

Kohtakangas (2019, 48) kertoo Ryanin & Decin (2001, 2000 ja 2008) itseohjautuvuusteorian ole-  
van yksi hyvinvointitutkimukseen tiiviisti linkittyvistä motivaation ja psykologisen kehittymisen  
teorioista. Sitä on hyödynnetty varsinkin itsensä johtamisen taustateorian ja työympäristöjen  
rakentamisessa motivaatiota tukeväksi. Itseohjautuvuusteoria pohjautuu ihmisen luontaisille val-  
miuksille oppia ja kehittyä, ilmentää omaa persoonallisuuttaan ja uppoutua palkitsevaan tekemi-  
seen. Teoria itsessään sisältää kolme perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys sekä yhteisöllisyys.  
Kaikkien näiden täyttäminen on välttämätöntä mm. psykologisen kasvun, motivaation, oikeuden-  
mukaisuuden, luotettavuuden, rehellisyyden, elämän merkityksellisyyden sekä elinvoimaisuuden  
kokemukselle. Niinpä tämän teorian valossa on merkityksellistä tehdä asioita omaehtoisesti nii-  
den itsensä eikä odotetun palkinnon tai normatiivisen kontrollin vuoksi. Seck (2003, 3) kertoo  
normatiivisen kontrollin syntyvän siitä, että työntekijän tunteita, identiteettiä, asenteita sekä us-  
komuksia muokataan.

Kohtakangas (2019, 3) itse taas tarkasteli tutkimuksessaan millaisin tunteiden, ajatusten sekä toiminnan keinoin yksilöt selviytyvät työhön liittyvästä vastoinkäymisestä sekä miten johtamisella voidaan tukea selviytymistä. Tässä selviytymisprosessissaan yrittäjät etenivät aktiivisesta rauhoittumisesta surutyöhön löytäen rationaalisen tulkinnan kautta kokemukselleen mittasuhteen ja lopulta rakentaen uutta tasapainotilaa. Selviytymiskokemus kehitti armollista itsensä johtamisen toimintatapaa, jossa yhdistyi yksilön tehokkaaksi havaitsemat itsensä johtamisen keinot sekä myötätuntoinen sekä välittävä suhde omaan hyvinvointiinsa. Taas erilaisista elämän kriiseistä selviytyminen kehitti yksilön selviytymisvoimavaroja, koska selviytyminen vahvistaa tunnetta omasta kestäkyvystä sekä kyvystä löytää selviytymiseen tarvittavia keinoja.

Mäkelä ym. (2020, 57) kertovat artikkelissaan Neckin, Mazin ja Houghtonin (2020) mukaan itsensä johtamisen sisältävän kolmenlaisia strategioita; käyttäytymiseen keskittyvät strategiat, luonnolliseen palkitsemiseen keskittyvät strategiat sekä rakentavat ajatusmallistrategiat. Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat sisältävät mm. tavoitteen asettamisen, itsensä tarkkailemisen, palkitsemisen, palautteen antamisen, itsensä rankaisemisen sekä ympäristön vihjeet. Luonnolliset palkitsemisstrategiat taas sisältävät kaksi strategiaa. Näistä ensimmäinen tarkoittaa sitä, että itse aktiviteetista rakennetaan itselle mieluisa ja nautittava, jotta siitä tulee sisäsyntyisesti motivoiva. Toinen sisältää ajatuksen siitä, että keskitetään omat huomiot ja havainnot tehtävän myönteisiin puoliin pois epämiellyttävistä ja negatiivisista piirteistä. Rakentavat ajatusmallistrategiat taas sisältävät epäsuotuisten uskomusten sekä olettamusten tunnistamisen, niiden haastamisen sekä korvaamisen paremmin toimivilla uskomuksilla. Myönteinen sisäinen puhe ja mielikuvaharjoittelu sisältyvät rakentaviin ajatusmallistrategioihin.

### 3 Työn tehokkuus etätyöskentelyssä

Yksilön suorituskykyyn voidaan vaikuttaa johtamisen ja työpaikan hyvinvointitekijöiden avulla. Työyhteisön hyvinvointiin sisältyy yleisesti kaikki työhyvinvointia tukevat näkyvissä olevat asiat sekä järjestelmät, joilla voidaan tukea henkilöstön hyvinvointia. Näitä ovat mm. työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta, virkistystoiminta, liikunta, työpaikan ruokailu sekä työympäristön viihtyisyys. Hyvin tärkeässä roolissa ovat myös tietoverkot, työvälineet sekä työskentelyprosessit. Johtamisesta on taas pitkälti kiinni se, miten työyhteisössä käytetään näitä eri työhyvinvointiresursseja ihmisten hyvinvoinnin tukemiseen. Esihenkilötyö sekä johtaminen vaikuttavat suoraan ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteystyömahdollisuuksiin sekä ihmisten resurssien tehokkaaseen tai tehottomaan hyödyntämiseen. (Ojala ym. 2005, 32-33.)

#### 3.1 Hyvä tehokkuus

Karlöf (2004, 5) kiteyttää lyhyesti kaikessa tekemisessämme, niin yksilöinä kuin organisaationakin, olevan pyrkimyksenä tehokkuus. Se tarkoittaa, että hyötyä pyritään tuottamaan jossain järkevissä suhteissa sen tuottamisen vaatimiin ponnisteluihin sekä resursseihin nähden. Tekemisessämme tuotamme hyötyä ainakin itsellemme, jollemme jollekulle muulle.

Wiskarin (2003, 142) mukaan huippusuorittajilta löytyy tiettyjä perusvalmiuksia. He suorittavat tehtävänsä hyvin motivoituneina ja mikäli motivaatio jostain syystä laskisi, he aloittavat tilanteen korjaamisen tarkistamalla oman asenteensa sen sijaan, että syyttelisivät ulkoisia tekijöitä. Heillä on pyrkimys päivittäiseen tuloksen tekemiseen paloittelemalla päämääränsä osatavoitteiksi, joihin pyritään askel kerrallaan. Mikäli jokin päämäärä käy mahdottomaksi, he korjaavat suuntaa tai toimintatapaa ja yrittää uudestaan uudella tavalla. He saavat tulosten ja pienten onnistumisten mukana tyydytystä, joka ohjaa lisää kohti tavoitetta. Huippusuorittajilla on kyky itsensä johtamiseen toiminnan avulla. Heille ei riitä ongelmien esiintuonti ja selittely, vaan heitä tyydyttää tavoitteita kohti vievä ratkaisu ja toiminta. He pyrkivät rakentamaan joukkueen ja pelaamaan sen hyväksi. Eli huippusuorittajat hakeutuvat itseään viisaampien ihmisten seuraan oppiakseen ja parantaakseen sekä joukkueensa että omia tuloksiaan. He kiinnittävät ensiksi huomiota omiin vahvuuksiinsa sen sijaan, että toisivat esille vain heikkouksiaan. He tuovat vahvuutensa kaikkien käytettäväksi. Huippusuorittajat kykenevät myös korjaamaan kurssia vastoinkäymisten koetellessa.

He lähestyvät ongelmia monesta näkökulmasta, koettavat löytää ongelman aiheuttajan, analysoivat ja korjaavat tilanteet, ottavat opikseen sekä samalla kehittävät ehkäiseviä toimenpiteitä. Huippusuorittajilta löytyy myös kyky suurten muutosten hyödyntämiseen. He eivät sorru syytelyyn tai uusavuttomuuteen, ymmärtävät muuttuvat tilanteet ja niiden tuomat muutospainet, he joustavat ja säilyttävät toimintakykynsä, he muuttavat aikeet toiminnaksi, heillä on rohkea unelma sekä usko menestymiseen, heillä on tapa oppia virheistä ja he johtavat itseään sekä pitävät itsestään huolta.

Myös Ojala ym. (2005, 31) kertovat hyvän työstä suoriutumisen vaativan työn edellyttämiä tietoja ja taitoja sekä terveitä työhön liittyviä arvoja ja asenteita. Myös yksilön fyysinen ja psyykinen hyvinvointi ja terveys sekä hänen sosiaaliset kykynsä sekä yhteistyöverkostonsa vaikuttavat siihen, missä määrin henkilö pystyy hyödyntämään osaamistaan.

Wiskarin (2003, 139-140) mukaan huippusuoritus tarkoittaa sellaista uutta tapaa toimia, jonka laatu ja tulos ovat aikaisempaa suoritusta paremmat. Sellainen tapa tuo mukanaan syvän tyytyväisyyden tunteen, nimittäin onnistumisen elämyksen. Huippusuoritus on näin ollen yhdistelmä tietojasi, taitojasi sekä toimintaasi motivoivan ja rohkean tavoitteen toteuttamiseksi. Se ei ole vain kertasuoritus vaan tapa toimia. Huippusuoritus alkaa päätöksellä sitoutua tehtävään. Päätöksen tukena toimii sekä tunnepohjainen halu että järkipohjainen näkemys toimia paremmin kuin aikaisemmin.

Wallin (2009, 11-13) kertoo myös yritysjohdolla olevan vaikutuksensa tehokkuuteen. Hänen mukaansa menestyvä yritysjohto osaa vaikeissakin tilanteissa samanaikaisesti sekä parantaa sisäistä tehokkuutta että hyödyntää uusia kriisin mukanaan tuomia asioita. Suuntautumalla ulospäin yritysjohto voi tehokkaammin tasapainottaa vahvuuksien kehittämistä pitkällä aikajänteellä sekä tuloksen tekemistä lyhyellä aikajänteellä.

### 3.2 Huono tehokkuus

Wiskarin (2003, 140) mukaan arjen huippusuoritus ei ole sama asia kuin jatkuva kiire, ylipitkät työpäivät, riittämättömyyden tunne, huono omatunto tai työnarkomania, puhumattakaan jonkin epärealistisen ja saavuttamattoman sankarikuvan tavoittelusta. Tarkoitus on vapauttaa, eikä suinkaan ylirasittaa.

Heiskanen (2011, 19) kertoo ettei parhaissa organisaatioissa ole tilaa tuloksen tuhoajille, jotka omalla käyttäytymisellään saavat aikaan työpahoinvointia. Hänen mukaansa parhaat organisaatiot tavoittelevat tässä asiassa nollatoleranssitilaa. Parhaat organisaatiot eivät hyväksy taloudellista suorituskykyä heikentäviä häiriökäyttäytymisiä työyhteisöissään. Heiskanen (2011, 53.) myös kertoo erään kansainvälisen yrityksen johtajan kertoneen seuraavasti negatiivisen kierteen synnystä: ”Parasta mitä voimme tehdä kilpailijoidemme hyväksi, on hoitaa kehnosti rekrytointia. Jos palkkaan joukon törppöjä, siitä on vahinkoa meille, koska vie aikaa päästä heistä eroon. He alkavat soluttautua organisaatioon ja alkavat aikanaan itse palkkaamaan keinoa väkeä.”

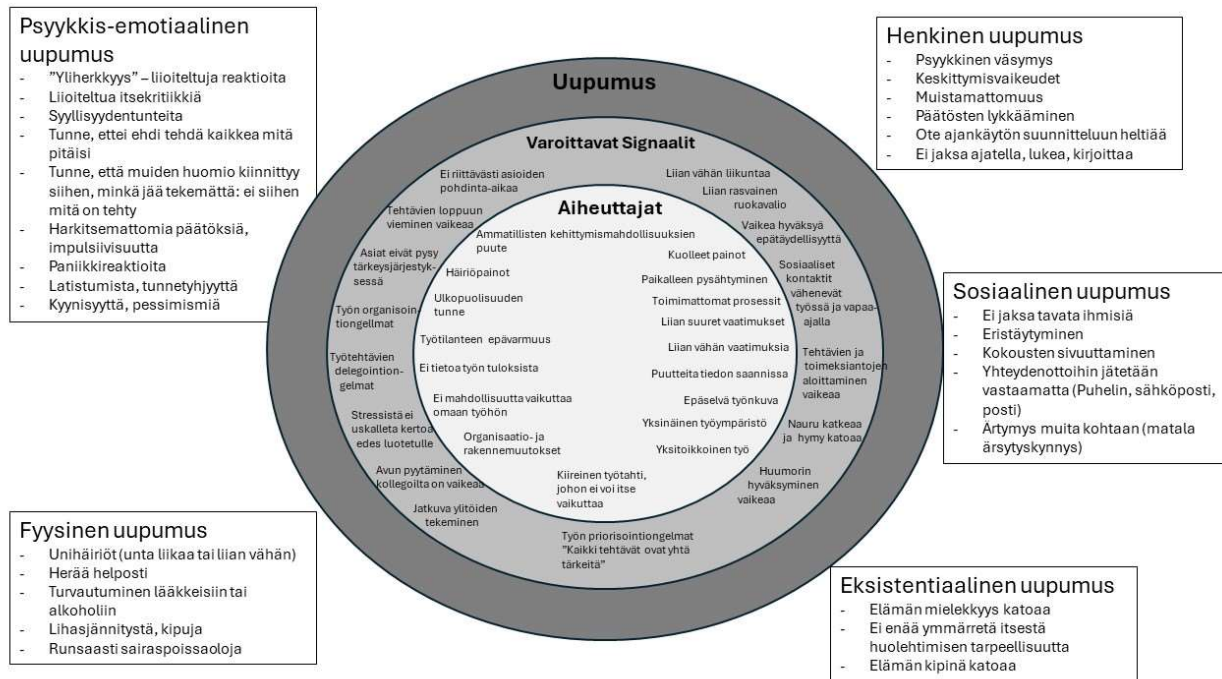
Heiskanen (2011, 53-54) jatkaa todenneensa uransa varrella, että koska oikea ihminen on organisaation arvokkain pääoma, niin hänen hyvinvoinnistaan sekä jaksamisestaan huolehtiminen on samalla viisasta talouden hoitoa. Ja että johdon tärkein tehtävä on huolehtia organisaation taloudellisesta suorituskyvystä, eli vaikuttaa tehokkuuteen, tuottavuuteen sekä taloudellisuuteen. Näin ollen hänen mukaansa on yksiselitteistä, että ihmisten hyvinvointi sekä tehokkuus, tuottavuus ja taloudellisuus on oltava linjassa keskenään.

### 3.3 Työhyvinvoinnin vaikutus tehokkuuteen

Heiskanen (2011, 54) kertoo henkilöstön henkiseen jaksamiseen sekä stressinhallintaan liittyvien toimenpiteiden olevan ”inhimillisen pääoman huoltotaitoja”. Ne edellyttävätkin esihenkilöltä ennen kaikkea sosiaalista älykkyyttä sekä empatiaa, eli kykyä asettautua toisen asemaan. Esihenkilön tulee osata toimia laaduntarkkailijana tietointensiivisessä organisaatiossa.

Esihenkilöiden tulee osata kohdistaa johtamisensa stressinhallinnan ja -ehkäisyn kannalta oikeisiin asioihin sekä tunnistaa työuupumuksen riski. Heiskanen on koostanut tätä silmällä pitäen yksikertaisen mallin, jota hän kutsuu Stressikuplaksi (kuva 2). Kun kupla puhkeaa, näkyy uupumus ihmisessä yleensä viidellä eri tavalla ja useimmiten näiden erilaisina yhdistelminä (katso kuvan ulommainen kehä Uupumus). Kuitenkin ennen puhkeamista on nähtävissä useita varoittavia signaaleja (keskimmäinen kehä). Varoittavia signaaleja on koostettu malliin yhteensä 16 kappaletta. Jokainen näistä signaaleista voidaan havaita työpaikoilla ja 75 % varoittavista signaaleista liittyy suoraan työtehtäviin. Loput signaaleista näkyvät ihmisten terveydentilassa (vähäinen liikunta ja rasvainen ruokavalio) tai selviää keskustelemalla sekä kuuntelemalla (sosiaalisten kontaktien vähäisyys vapaa-ajalla). Keskeisin ja usein myös herättävin viesti sijaitsee Stressikuplan ytimessä,

stressin aiheuttajissa. Tähän ytimeen on koostettu 17 syytä ja ne kaikki liittyvät johtamiseen. Työperusteinen stressi on seurausta johtamisen heikosta laadusta, johon esimies voi ja hänen tulee vaikuttaa. (Heiskanen 2011, 57.)



Kuva 2. Stressikupla (Heiskanen 2011, 56).

Heiskanen antaa kirjassaan esihenkilöille kolme suositusta. Ensimmäisenä esihenkilön tulee tarkistaa stressin aiheuttajien tila omassa organisaatiossaan sekä tunnistaa näkyvät ja varoittavat signaalit tilanteen vakavuuden arvioimiseksi. Tämä on tehtävä, jotta esihenkilö pystyy ajoissa katkaisemaan pitkäaikaiset ja tuhoisat stressitilat, joiden myötä työntekijä voi sairastua pahastikin, suorat kustannukset yritykselle voivat paisua sairastumisen myötä sekä yritykselle voi tulla tulojen menetyksiä esimerkiksi asiakkuuksien menetyksien myötä. Toisena esihenkilön tulee rohkeasti puuttua ongelmien ytimeen sekä korjata mahdolliset puutteet. Henkilöstön hyvinvointia tulee tukea erilaisilla toimenpiteillä kuten virkistyspäivillä sekä muilla sosiaalisilla tapahtumilla, sekä liikunta-, lounas-, ja kulttuuriseteleillä. Näiden tarjoama potentiaalinen hyöty on kyseenalainen, mikäli päivittäinen johtaminen on hyvin puutteellista. Työssään virkistyvä ihminen jaksaa olla sosiaalinen sekä harrastaa mm. kulttuuria sekä liikuntaa. Ja näin nämä muut keinot vahvistavat entisestään henkilön hyvinvointia. Kolmantena esihenkilön tulee pystyä myös keskeyttämään hyvin stressaantuneen työntekijän työskentely, sillä työntekijä stressaantuessaan ei välttämättä kykene objektiivisesti tarkastelemaan omaa työtilannettaan. Työntekijällä on hankala tällöin erottaa,

onko kyseessä puhdas työstä innostuminen vai jopa työnarkomania. Moni työntekijä kokee oman arvon riippuvan siitä, miten hän jaksaa suorittaa ja mistä häntä palkitaan. Ja näin syntyykin suoritusahdistus, joka pitkittyessään voi johtaa lopulta uupumukseen. Tässä tarvitaan esihenkilön tarkkaavaisuutta ja kykyä puuttua tilanteeseen tilanteen vaatimalla tavalla. Esihenkilöllä on oikeus ja velvollisuus tehdä selkeitä toimenpiteitä pitääkseen työntekijät hyvinvoivina. (Heiskanen 2011, 57-59.)

### 3.4 Tehokkuuden parantaminen

Minimoimalla ja eliminoimalla Stressikuplan ydinongelmat, saadaan koko työyhteisön hyvinvointia parannettua merkittävästi. Stressikuplan ydinasioiden toimivuuden varmistaminen luo erinomaiset edellytykset innovatiivisuudelle sekä luovuudelle. Näin se vaikuttaa myös organisaation tulevaisuuden kilpailukykyyn. Ja on hyvin varmaa, että se vaikuttaa välittömästi ja suoraan myös organisaation tehokkuuteen, tuottavuuteen sekä taloudellisuuteen. (Heiskanen 2011, 60-61.)

Haapakosken ym. (2020,63) mukaan etätyöskentelyn kehittämiseen on monia keinoja. Näitä ovat mm. kasvokkain tapaamiset, jossa tavoitteena on kehittää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Myös luottamus ja toistensa oppimaan tunteminen on helpompaa näiden tapaamisten kautta. He listavat myös vain tarpeen vaatiessa järjestettävät tiimikokoukset, jotta tehokkuus ei kärsi liian tiheään pidetyistä palavereista, koska muitakin palavereita on paljon. He myös kertovat kahdenkeskisten virtuaalisten palavereiden järjestämisen olevan auttavia, sillä niissä voi käsitellä mm. esiin nousseita ongelmia sekä käydä muita asioita myös lävitse.

Kahdenkeskiset palaverit ovat sinälläänkin tärkeitä, sillä niiden avulla esihenkilö pystyy ainoastaan osoittamaan olevansa läsnä sekä koettaa pystyä rakentamaan luottamuksen ilmapiiriä tiimiläisiinsä. Esihenkilö voi näin kehittää omia tunnetaitojaan, jossa tiimiläisen mielentilasta voi esittää erinäisiä kysymyksiä, mikäli hänen mielentilastaan ei saa muuten selvää. Kysyminen edellyttää tässä tapauksessa, että on hoksannut itse ajatella asiaa erikseen ja ennalta. Se on näin ollen hyvin tärkeä taito. Mitä enemmän työpaikalla itsessään ilmenee myönteisiä tunteita, sitä tyytyväisempiä, työhönsä sitoutuneempia sekä auttavaisempia työntekijät ovat. (Haapakoski 2020, 83-85.)

Muina etätyöskentelyä kehittävinä seikkoina Haapakoski ym. (2020, 63) nostava esille palaverien valmistelun merkityksen, jolloin palaverin agendan sekä ohjeiden ja suunnitelmien on oltava osallistujille tiedossa. On tiedostettava esimerkiksi mitkä asiat vaativat jatkotoimenpiteitä palaverin



jälkeen, mitkä ovat vain tiedoksi annettavia asioita sekä miten jaetaan erinäiset tehtävät eri henkilöille. Tärkeää on myös tuoda kutsussa jo esille, mikäli joltain henkilöltä odotetaan panostusta palaveria varten. Muita tärkeitä seikkoja ovat yhteyksien toimiminen sekä se, kuinka hyvin henkilöt osaavat erilaiset työkalut sekä virtuaalisen yhteistyön välineet.

## 4 Tutkimusstrategia ja -menetelmät

Tässä kappaleessa esitellään käytetty tutkimusstrategian sekä -menetelmät.

### 4.1 Tutkimuskohteen kuvaus

Lähtötilanteena on tilanne, että kohdeyrityksessä tehdään valtaosalle etätyösopimus ja valtaosa työskentelee kokonaan tai melkein kokonaan etänä. Tämän opinnäytetyön tekijä työskentelee itse esihenkilönä Oulusta käsin, tiimi sijaitsee Tampere-Jyväskylä-Espoo-Kuopio akselilla (lähitoimisto Tampereella) ja esihenkilö työskentelee Kuopiossa, joten etätyö ja etäjohtaminen eritoten on täysipäiväistä. Toimia työhyvinvoinnin kehittämiseksi on aloitettu jo laajalla skaalalla organisaatiossa, mutta tavoitteena on kartoittaa vielä mitkä kaikki toimet niistä sekä mitkä muut toimet lisättynä olisivat sellaisia, jotka johtamisen kautta kehittäisivät vielä entisestään työntekijöiden työhyvinvointia.

### 4.2 Tutkimusongelman kuvaus, tutkimuskysymys, tavoite ja tarkoitus

Koronaepidemian myötä kävi varsin nopeaan selväksi, että vanhoilla esihenkilötyön ja etäjohtamisen malleilla ei pärjätä etätyöksi muuttuneessa esihenkilötyössä ja uusia tapoja on otettava mukaan jo pelkästään ennaltaehkäisevänä mallina. Tämänhetkisestä tiimistä kaikki työskentelevät etätyössä ja lisäksi heidän lähimmän toimiston työpisteen ja esihenkilön lähimmän toimiston työpisteen välilläkin on monta sataa kilometriä. Joten etätyö on tiimissä hyvin ajankohtaista. Opinnäytetyön kirjoittaja aloitti jo edellisessä työpaikassaan oman työskentelymallin päivittämisen etäjohtamisen kannalta työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi. Nyt opintojen myötä hän katsoi, että on varsin hyvä hetki tehdä tutkimusta asiaan liittyen. Myös muilla organisaation sekä yrityksen esihenkilöillä on varsin samat etäjohtamiseen liittyvät ongelmat selvitettävänä, joten opinnäytetyöstä saatava ohjeistus voisi toimia auttavasti laajemmalti yrityksessä.

Tutkimusongelmaan pureuduttiin perehtymällä kattavasti teoriaviitekehyksen eri alueisiin. Lisäksi kartoitettiin kyselyn avulla organisaation tiimiläisten sekä esihenkilöiden ajatuksia siitä, mil-

laisia mahdollisia työkaluja tiimiläiset sekä toiset esihenkilöt näkevät hyvään etäjohtamiseen tietotyössä, jossa halutaan huolehtia tiimiläisten työhyvinvoinnista sekä tehokkuuden pysymisestä. Tutkimuskysymyksenä toimi: **Millaisia työkaluja löytyy hyvään etäjohtamiseen tietotyössä tiimiläisten työhyvinvoinnin ja tehokkuuden kannalta?** Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa sekä teorian että kyselyn avulla millaisia mahdollisia työkaluja tiimiläiset sekä toiset esihenkilöt näkevät hyvään etäjohtamiseen tietotyössä, jossa halutaan huolehtia tiimiläisten työhyvinvoinnista sekä tehokkuuden pysymisestä. Tavoitteena opinnäytetyössä oli saada koottua ohjeistus työkaluista, joita esihenkilöt voivat käyttää ennakoivasti tehokkaan työskentelyn ja jaksamisen kunnossa pitämiseksi sekä työskentelyn ohjaamiseen tietotyössä.

#### 4.3 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, jossa tutkimusotteena on sekä laadullinen että määrällinen tutkimus. Tapaustutkimuksella on tyypillisenä piirteenä se, että monenlaisia menetelmiä käyttämällä saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimusta onkin mahdollista tehdä sekä määrällisin että laadullisin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. Hyvin usein tapaustutkimus liitetään eritoten laadulliseen tutkimukseen ja menetelmään, mutta siinä on myös mahdollista hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä, kuten kyselyä. (Ojasalo ym. 2015, 55.)

Vuori (n.d.c) kertoo Piekkarin ja Welchin (2020) määritelleen, että tapaustutkimuksen tutkimusasetelma voidaan rakentaa yhden tai useamman tapauksen varaan. Yhtä tapausta voidaan analysoida joko rajattua ajankohtaa koskevana poikkileikkaustutkimuksena taikka pitkittäistutkimuksena, jolloin huomio kiinnitetään ajalliseen muutokseen. Heidän mukaansa yhden tapauksen analyysissä voi tehdä tapauksen sisäistä vertailua.

Vuori (n.d.c) kertoo tapauksia voitavan tutkia eri näkökulmista. Hänen mukaansa kokemuskätkökulma voisi soveltua hyvin yksilöä tai pientä ryhmää koskevaan tapaustutkimukseen. Jokinen (n.d.a) puolestaan määrittelee kokemuskätkökulman mukaisessa tutkimuksessa tutkijan olevan kiinnostunut yksilöllisistä kokemuksista ja niiden saamista subjektiivisista merkityksistä. Kysymys ei siis kuulu, onko tutkittavien kokemukset tosia vaan, miten tutkittavat tekevät ymmärrettäväksi omaa elämäänsä ja omia kokemuksiaan sekä millaisen mielen tai merkityksen asiat saavat heidän elämässään. Tutkija haluaa näin ollen löytää tien tutkittavien kokemuksiin sekä tunteisiin.

#### 4.4 Tutkimusotteen kuvaus

Tutkimusotteena työssä käytetään sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Tässä kappaleessa esitellään eri tutkimusmuodot.

##### 4.4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on aina uusien teorioiden ja mallien pohjana. Laadullisella tutkimuksella kehitetäänkin reaalia maailmaa selittäviä teorioita sekä malleja. Laadullinen tutkimus on kaiken kaikkiaan kaiken tutkimuksen äiti. (Kananen 2011, 16.)

Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden hyvälle ja sanalliselle kuvaukselle ilmiöstä. Hyvällä kuvauksella tarkoitetaan tässä yhteydessä ymmärrettävää, kokonaisvaltaista ja myös tarkkaa kuvausta ilmiöstä. Ilmiö yleisesti ratkaisee sen, mikä on paras tutkimusote. (Kananen 2011, 17.)

Hirsijärven ym. (2009, 139) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen, mutta itse tutkimuksessa on kuitenkin otettava aina huomioon, että todellisuutta ei voi pistoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan ja onkin hyvin mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimys tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

##### 4.4.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen tutkimuksen juuret ovat luonnontieteissä ja useat tutkimukselliset menettelytavat ovat samantapaisia näillä tieteenaloilla. Tässä suuntauksessa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Taustalla on ns. realistinen ontologia, jonka mukaisesti todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Tämän ajattelutavan onkin luonut loogiseksi positivismiksi nimetty filosofinen suuntaus, joka korostaa sitä, että kaikki tieto on lähtöisin suorasta aistihavainnosta sekä loogisesta päättelystä, joka taas perustuu näihin havaintoihin. (Hirsijärvi ym. 2009, 139.)

Kvantitatiivinen tutkimus itsesään edellyttää ilmiön tuntemista eli sitä, mitkä kaikki tekijät vaikuttava ilmiöön. Tekijöiden tunteminen on määrällisen tutkimuksen edellytys, sillä mikäli ei tiedetä,

mitä mitataan, on mittaaminen mahdotonta. Määrällinen tutkimus onkin hyvin pitkälle tekijöiden eli muuttujien mittaamista, niiden suhteiden välisten vuorovaikutusten laskemista sekä tekijöiden esiintymisten määrällistä laskemista. (Kananen 2011, 12.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeisiä seuraavat asiat: Johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, koejärjestelyjen tai aineiston keruun suunnitelmat, koehenkilöiden tai tutkittavien henkilöiden valinta, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsijärvi ym. 2009, 140.)

#### 4.4.3 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus toisiaan täydentävinä

Hirsijärvi ym. (2009, 136) korostavat kirjassaan kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen olevan lähestymistapoja, joita on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Ne nähdään toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi, eikä kilpaileviksi suuntauksiksi. Ne voivat täydentää toisiaan seuraavilla tavoilla:

- Kvalitatiivista voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena, jossa tarkoituksena on taata, että aiotut ja mitatut seikat ovat tarkoituksenmukaisia tutkimuksen ongelmien kannalta sekä mielekkäitä tutkimushenkilöille.
- Kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä voidaan käyttää rinnakkain. Esimerkiksi yksinkertaisten laskennallisten tekniikoiden avulla voidaan kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saatuja tuloksia laajentaa koskemaan koko aineistoa, johon on muutoin mahdollisesti vaikea saada otetta.
- Kvantitatiivinen vaihe voi myös edeltää kvalitatiivista vaihetta. Esimerkiksi laaja kvantitatiivinen survey-tutkimus voi luoda perusteet sille, kuinka muodostaa mielekkäitä vertailtavia ryhmiä kvalitatiivisia haastatteluja varten.

Sanottaessa kvantitatiivisen käsittelevän numeroita ja kvalitatiivisen merkityksiä, tarkoituksena ei ole laittaa näitä suuntauksia toistensa vastakohtiksi. ”Numerot ja merkitykset ovat vastavuoroisesti toisistaan riippuvaisia.” Numerot perustuvat merkityksiä sisältävään käsitteellistämiseen ja taas merkityksiä sisältäviä käsitteellisiä ilmiöitä voidaan ilmaista numeroin.

Mittaaminen kokonaisuudessaan sisältää kaikilla tasoilla sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen puolen.

Kananen (2011, 15) kertoo laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen olevan kaiken määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalla. Laadullinen tutkimus itsessään selvittää ilmiön, ilmiöön vaikuttavat seikat sekä niiden väliset riippuvuussuhteet. Laadullinen tutkimus vastaa-kin kysymyksiin: Mitä? Mistä tässä on kyse? Mikä tämä ilmiö on? Kun tiedetään mistä muuttujista ilmiö koostuu, voidaan muuttujia mitata, laskea frekvenssejä, muuttujien välisiä riippuvuussuhteita (korrelaatio) taikka ennustaa ilmiötä (regressioanalyysi). Tämä toki edellyttää luonnollisesti mittarin laatimista mittausta varten.

#### 4.5 Tutkimus- ja analyysimenetelmien kuvaus

Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä, joka toteutettiin kohdeorganisaation työntekijöille eli sekä tiimiläisille että heidän esihenkilöilleen. Mykkäsen (2006) mukaan kysely on nykyaikaisen sosiaalitutkimuksen tyypillisimpiä tiedonkeruun menetelmiä. Kyselyn perusmuotoja ovat postikysely ja internetkysely sekä puhelimesta tai kasvokkain tehtävät kyselyt (Ojasalo ym. 2015, 121).

Kyselyn avulla odotettiin saatavan laadukas otos vastauksia, sillä monivalintakenttien lisäksi käytettiin myös vapaan tekstin kenttiä. Ojasalon ym. (2015, 121) mukaan kyselytutkimusten etuna on se, että niiden avulla voidaan kerätä varsin laaja tutkimusaineisto, jossa isoilta määrältä henkilöitä voidaan kysyä useita asioita.

Kyselyllä itsessään voidaan tuottaa niin laadullista (avoimet kysymykset) kuin määrällistäkin dataa, joskin useasti painopiste on määrällisen tiedon tuottamisessa. Määrällisen eli kvantitatiivisen tiedon käsittely, analysointi sekä tulkinta ovat laajoja aiheita, joista on kirjoitettu paljon kirjoja. Yleiskuvana tilastolliset menetelmät voidaan jakaa kahteen pääjoukkoon: perustaviin menetelmiin sekä monimuuttajamenetelmiin. (Ojasalo ym. 2015, 134.) Tässä työssä käytetään enemmänkin perustavia menetelmiä.

Perustuvat menetelmät ovat aineiston kuvailuun kohdistuvia menetelmiä. Niitä ovat keskiluvut (moodi, mediaani, keskiarvo), hajontaluvut (keskihajonta, vaihteluväli, vaihteluvälin pituus, variatiosuhde ja variaatiokerroin), ristiintaulukointi, korrelaatio (mm. Pearsonin korrelaatiokerroin) sekä riippuvuusluvut (mm. Spearmanin rho, kontingenssi-kerroin). (Ojasalo ym. 2015, 134.)

#### 4.6 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusprosessi suoritettiin kyselynä koko organisaatiolle eli neljälle tiimille sekä heidän esihenkilöilleen, työn kirjoittaja pois lukien. Henkilöitä kyselyssä oli näin ollen maksimissaan 50 henkilöä. Kyselyn tekeminen sekä tulosten keruu mahdollistui esihenkilön avustuksella toimittamalla kyselylomakkeen Webropol-linkki omalle esihenkilölle ja hän toimitti kyselyn organisaatiossa kaikille sähköpostitse. Kysely toimitettiin esihenkilön kautta organisaatiolle opinnäytetyön kirjoittajan ollessa vanhempainvapaalla ja ollen estynyt näin ollen käyttämään yrityksen sähköpostia. Kysely suoritettiin helmi- maaliskuun vaihteessa 2024.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön kirjoittamisen aikataulu meni siten, että syys- ja lokakuussa 2023 suunniteltiin, kartoitettiin aihetta sekä saatiin alustava aihe valittua ja alettiin tutustua teoriaan. Aihe varmistui marras- ja joulukuussa 2023 ja marras- ja tammikuun välisenä jaksolla syvennyttiin teoriaan. Tutkimussuunnitelman kirjoittaminen ajoittui myös marraskuun ja tammikuun väliselle jaksolle. Helmikuussa esitettiin tutkimussuunnitelma, laitettiin saatekirje ja suostumus osallistujille sekä aloitettiin empiirinen osuus. Empiirinen osuus oli valmis maaliskuun alussa ja maaliskuussa analysoitiin aineisto sekä aloitettiin johtopäätösten kirjoittaminen. Johtopäätösten teko jatkui vielä huhtikuussa. Viimeistelyt sekä valmiin työn esittäminen ajoittuivat toukokuulle.

Tutkimuksen myötä analysoiduista tuloksista saatiin listaus niistä työkaluista, joita esihenkilöt voivat käyttää ennakoivasti tehokkaan työskentelyn ja jaksamisen kunnossa pitämiseksi sekä työskentelyn ohjaamiseen tietotyössä. Tulokset ja listaus annetaan yrityksen esihenkilöiden käyttöön yleisesti.

	Aikataulusuunnitelma									
	2023		2024							
	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu
Suunnittelua, aiheen kartoitusta										
Alustava aihe, teoriaan tutustuminen										
Aiheen varmistuminen										
Teoriaan syventyminen										
Tutkimussuunnitelman kirjoittaminen										
Tutkimussuunnitelman esittäminen										
Saatekirje ja suostumus osallistujille										
Empiirisen osuuden toteuttaminen										
Aineiston analyysi										
Johtopäätökset, kehittämis ehdotukset										
Viimeistelyt, valmiin työn esittäminen										

Kuva 3. Aikataulusuunnitelma

## 5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön aihe alkoi muodostua korona-aikaisen etätyöskentelyn alkamisen ja etätyöskentelyn esille tuomista tarpeista päivittää etäjohtamisen malleja. Kun YAMK-opinnot alkoivat, jalostui aihe lisää. Opinnäytetyön tekeminen alkoi syksyllä 2023 ja kyselylomake alkoi muodostua samoihin aikoihin. Kokonaisuudessaan kyselylomake muodostui alkuvuodesta 2024 ja lähetettiin kohdehenkilöstölle helmikuussa 2024. Kyselyn ajankohdaksi muodostui 29.2.24 – 8.3.2024. Kysely lähetettiin noin 50 henkilölle organisaatiossa.

Opinnäytetyössä päätettiin käyttää pelkästään kyselyä, sillä opinnäytetyön tekijän vanhempainvapaalla olo rajoitti yhteydenpitoa yrityksen työntekijöihin. Tämän vuoksi kyselyyn ja sen sisältöön kiinnitettiin enemmän huomiota pyrkien rakentamaan se mahdollisimman kattavaksi ja määrällisten vastauksen lisäksi myös laadullisia vastauksia antavaksi.

### 5.1 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, joka suunniteltiin tarkasti kohdistuen teoriaviitekehyyseen. Heikkilä (2014, 47) kertoo, että heti suunnitteluvaiheessa tulee ottaa huomioon myös se, kuinka aineistoa tullaan käsittelemään. Tutkimuksen tekijällä on oltava tieto siitä, mitä ohjelmaa tietojen analysoinnissa käytetään, miten tiedot sinne syötetään ja miten niistä voidaan tai halutaan raportoida. Kysymyksiä sekä eri vastausvaihtoehtoja suunniteltaessa tulee myös selvittää, miten tarkkoja vastauksia halutaan. Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin Webropol-kyselylomakkeella, joka lähetettiin sähköpostitse kohteena olevalle työntekijäjoukolle opinnäytetyön tekijän organisaatiossa, eli noin 50 henkilölle yrityksessä.

### 5.2 Kyselyn sisältö

Tutkimuksessa kyselylomakkeen (liite 2) suunnittelussa käytettiin pohjana teoreettista viitekehystä sekä hyödynnettiin erilaisia työhyvinvointiin, etätyöhön ja etätyön johtamiseen liittyviä tutkimustuloksia. Näistä muodostettiin erilaisia kysymyksiä tai väittämiä, joista osassa oli vastausvaihtoehtona valintakenttä, monivalintakenttä, Likert asteikko tai avoin tekstikenttä avointa vas-



tausta varten. Avoimilla vastauksilla oli pyrkimys saada syvällisempiä vastauksia henkilöiden kokemuksista kysytyyn asiaan liittyen. Kyselylomakkeella pureuduttiin kaikkiin teoriaviitekehysten aihealueisiin ja pyrittiin saamaan henkilöiden ajatuksista paras mielikuva.

Kyselylomakkeen testasi opinnäytetyön kirjoittaja itse ja se katselmoitiin ohjaavan opettajan sekä kvantitatiivisen tutkimuksen opettajan kera. Kyselylomakkeelle tehtiin näiden katselmointien ja testauksen myötä muutamia parantavia muutoksia, jonka jälkeen suoritettiin viimeinen katselmointi ja hyväksyttiin kysely käyttöön otettavaksi. Kyselylomake sisälsi kysymysten lisäksi saateosion (liite 2), jossa kerrottiin opinnäytetyön kirjoittajan opinnoista, tutkimuksen tarkoitus, tavoite sekä käyttötarkoitus. Saatesanoilla pyrittiin saamaan henkilöt kiinnostuneiksi kyselystä ja motivoitua vastaamaan siihen. Saatekirje löytyi vastaajille lähetetystä sähköpostista sekä Webropol-kyselyn alusta, jotta vastaajilla oli helppo tarkistaa esimerkiksi tutkimuksen tarkoitus tekstistä, ilman että piti palata sähköpostiin. Itse sähköposti sisälsi saateosion, linkin kyselyyn sekä kiitoksen jo vastauksista valmiiksi sekä opinnäytetyön tekijän yhteystiedot.

### 5.3 Tutkimusaineiston analysoiminen

Kysely lähetettiin noin 50 henkilölle ja vastauksia saatiin 12 kappaletta. Vastausprosentti oli näin ollen 24 %. Vastausten analysointi suoritettiin heti kyselyn päätyttyä. Kyselyn tulokset saatiin Webropol-ohjelmasta suoraan Exceliin sekä tilasto-ohjelmaan PSPP ja kuvat piirrettiin Excelissä. Aineisto tarkistettiin analysoinnin aikana useasti tilastotieteen opettajalla ja samalla aloitettiin empiirisen osion raportointi. Laadullisen tutkimuksen osuuden analysointimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisältöanalyysiä ja määrällisen tutkimuksen osuuden analysointimenetelmänä käytettiin kuvailevaa analyysiä.

Laadullisen tutkimuksen yksi analyysimenetelmistä on teoriaohjaava sisältöanalyysi. Siinä haetaan teoriasta tukea aineistosta tehdyille havainnoille, ei suoranaisesti testata olemassa olevaa teoriaa vaan pyritään löytämään kyseiseen aiheeseen uusia ajatusuria (Tuomi & Sarajärvi 2009, 119). Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina jo tiedettyinä, aineiston ehdoilla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 133). Leinosen (2018) mukaan analyysin teon aikana tutkijan ajattelua ohjaavat vuoroin aineisto, vuoroin teoria. Teoriaohjaavuus voi toteutua myös sillä tavoin, että analyysi itsessään tehdään aineistolähtöisesti, mutta loppujen lopuksi aineiston avulla tehdyt havainnot sidotaan teoriaan.

Määrällisen tutkimuksen yksi analyysimenetelmistä on kuvaileva analyysi. Helsingin yliopiston tieteellisen päättelyn Tutkimusprosessi-julkaisu (n.d.b) kertoo kuvailevan analyysin vastaavan esimerkiksi kysymyksiin ”Mitä”, ”Minkälainen” taikka ”Kuinka paljon”. Silloin on tarkoituksena kuvata, millainen tutkimuksen kohteen ilmiö on tai miten yleisestä ilmiöstä on kyse.

Osassa kysymysten analyyseissä ilmoitettiin mielipiteiden keskiarvo. Tämä on tehty siksi, koska mielipideasteikkoa voidaan pitää suunnilleen tasavälisenä asteikkona, joka mittaa mielipiteen määrää. Käytännön kautta on todettu, että keskiarvot antavat useimmissa tapauksissa käyttökelpoisen ja oikeanlaisen arvion keskimääräisestä mielipiteestä. (Tilastoapu 2019.)

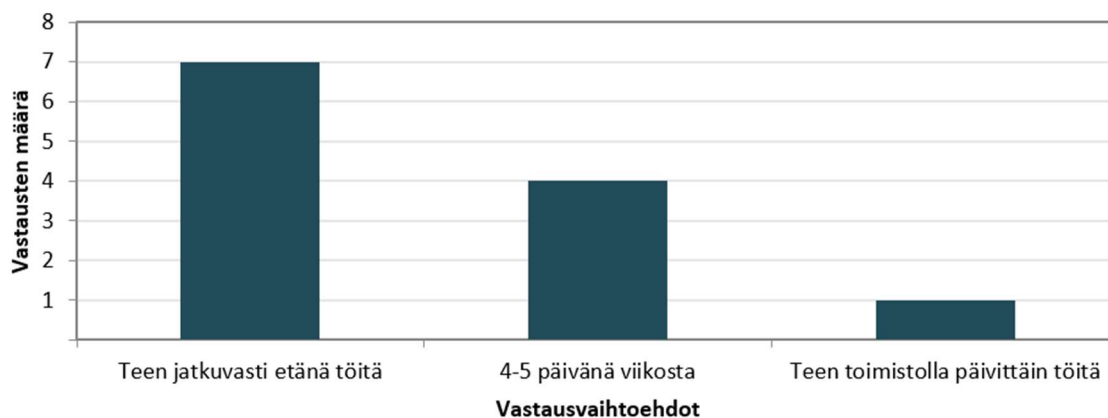
## 6 Kyselyn tulokset

Tässä kappaleessa esitellään kyselyn tulokset. Kyselyn tulokset purettiin tähän kappaleeseen tutkimusongelman kannalta tärkeimpien aiheiden mukaisesti ja aineistosta nostettiin esille keskeisiä asioita. Vastausten perusteella pyrittiin löytämään työkaluja vastauksena tutkimuskysymykseen. Näin ollen kysymyksiä ei analysoitu peräkanaa per kappale, vaan niihin nostettiin mukaan vain aihealueeseen liittyvät kysymykset.

### 6.1 Etätyö

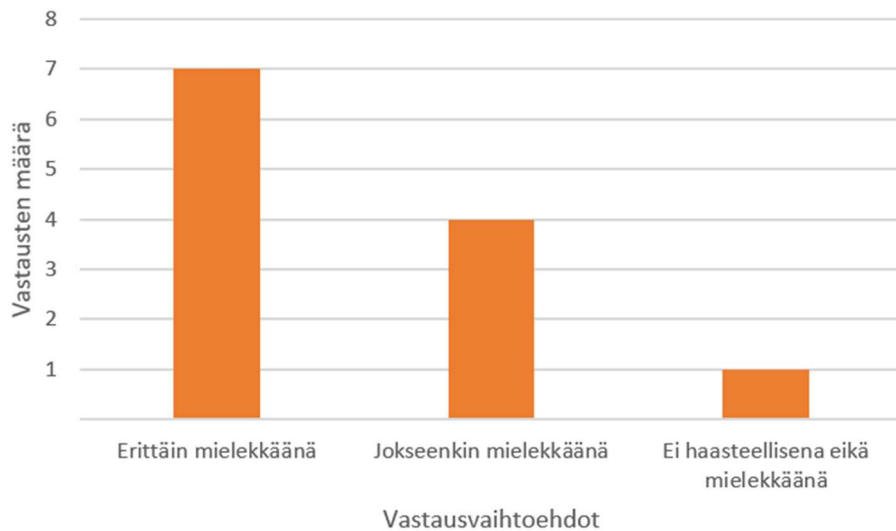
Etätyöskentelyyn liittyi 14 kysymystä. Kyselyn tulokset purettiin alle per kysymys.

Etätyöskentelyyn liittyvistä kysymyksistä ensimmäisenä selvitettiin monenako päivänä henkilöt työskentelevät etänä (Kuva 4). Vastaajia kysymykseen oli 12. Jatkuvasti etänä työskenteli 7 vastaajista, 4-5 päivänä viikosta etänä työskenteli 4 vastaajista ja taas toimistolla päivittäin työtään 1 vastaajista.



Kuva 4. Kuinka monena päivänä teet etätöitä? (n = 12)

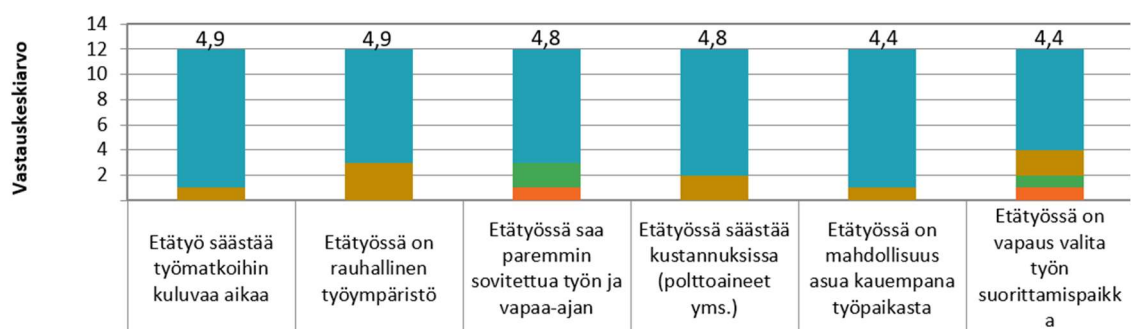
Kysymyksessä 2 "Miten olet kokenut etätyön tekemisen" oli vastausvaihtoehtoina "Erittäin haasteellisenä", "Jokseenkin haasteellisenä", "Ei haasteellisenä eikä mielekkäänä", "Jokseenkin mielekkäänä" sekä "Erittäin mielekkäänä" (Kuva 5). Vastaajia oli 12. Vastaajista 7 piti etätyöskentelyä erittäin mielekkäänä. Keskiarvo oli vastauksessa 4,5.



Kuva 5. Miten olet kokenut etätöiden tekemisen? (n = 12)

Avoimessa kysymyksessä 3 selvitettiin mitkä asiat koetaan haasteellisena etätöskentelyssä. Vastauksissa korostui eniten sosiaalisten kontaktien vähyys työkavereiden kanssa. *”Työyhteisön ja tiimin sosiaalinen liima ei ole niin vahvaa, koska kasvokkaiset kohtaamiset ovat harvinaisia ja työtä tehdään pääsääntöisesti ruudun välityksellä.”* Toiseksi eniten esiin nousi sekä tiedon siirtymisen että hiljaisen tiedon siirtymisen ongelmat.

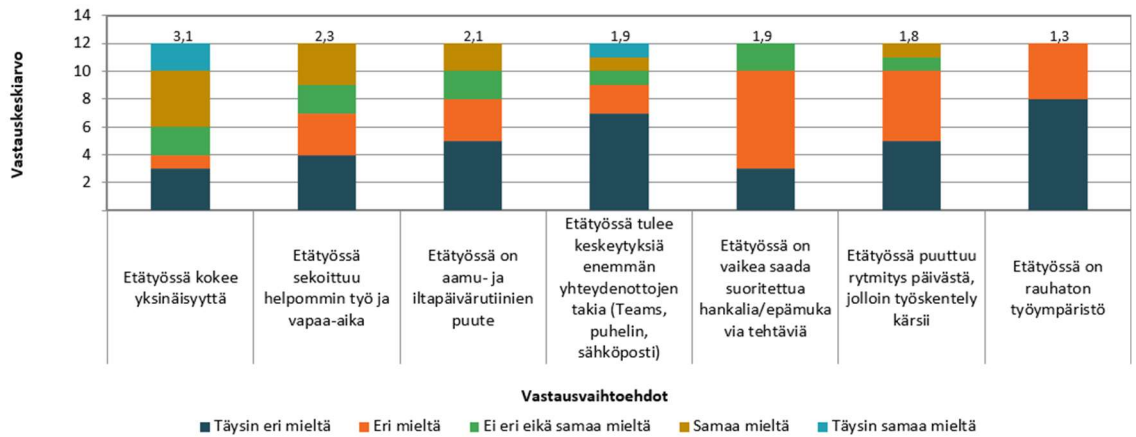
Kysymyksessä 6 piti arvioida etätöihin liittyviä väittämiä asteikolla ”Täysin eri mieltä”, ”Eri mieltä”, ”Ei eri eikä samaa mieltä”, ”Samaa mieltä” sekä ”Täysin samaa mieltä” (Kuva 6). Vastaaajia oli 12. Keskiarvo pysyi vastauksissa 4,4 - 4,9 välillä.



Kuva 6. Arvioi seuraavaksi etätöihin liittyviä väittämiä (n = 12)

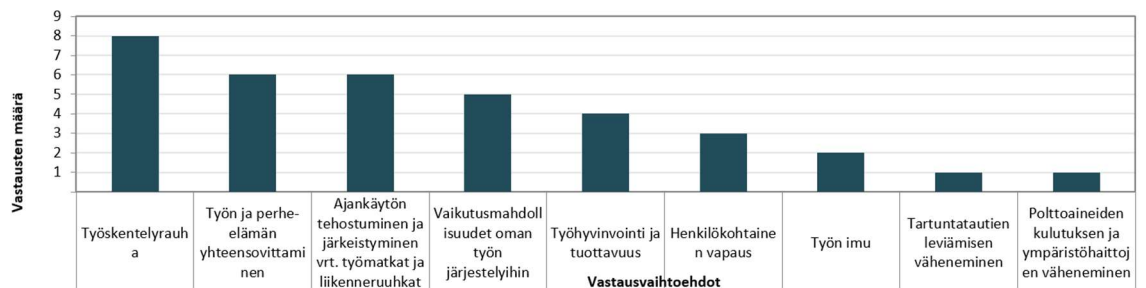
Kysymyksessä 7 piti arvioida lisää etätöihin liittyviä väittämiä negatiivisten asioiden kannalta asteikolla ”Täysin eri mieltä”, ”Eri mieltä”, ”Ei eri eikä samaa mieltä”, ”Samaa mieltä” sekä ”Täysin

samaa mieltä” (Kuva 7). Vastaajien määrä oli 12. Keskiarvo eri vastauksissa vaihteli 1.3 – 3.1 välillä. Yksinäisyyden tunteen tunteminen nousi vastauksissa esille eniten (3,1) etätyön tuomina negatiivisina asioina.



Kuva 7. Arvioi seuraavaksi etätyöhön liittyviä väittämiä (n = 12)

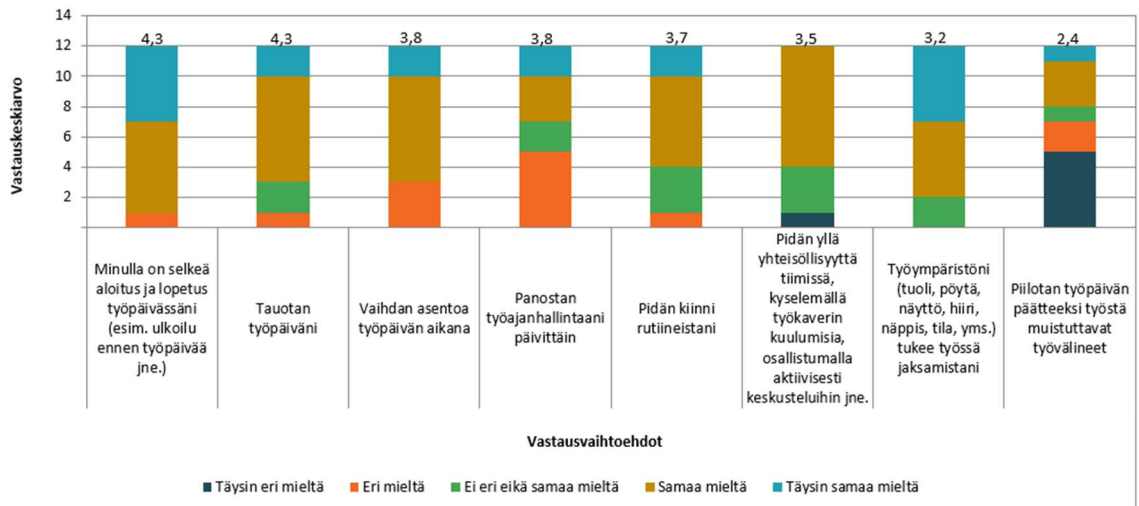
Kysymyksessä 8 piti valita kolme tärkeintä etätyöhön liittyvää hyötyä (Kuva 8). Vastaajia oli 12. Tärkeimmiksi etätyön tuomiksi hyödyiksi nousi työskentelyrauha (8 vastaajaa), työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen (6 vastaajaa) sekä ajankäytön tehostuminen ja järjestyminen vrt. työmatkat ja liikenneuhkat (6 vastaajaa).



Kuva 8. Kolme tärkeintä etätyöhön liittyvää hyötyä (n = 12)

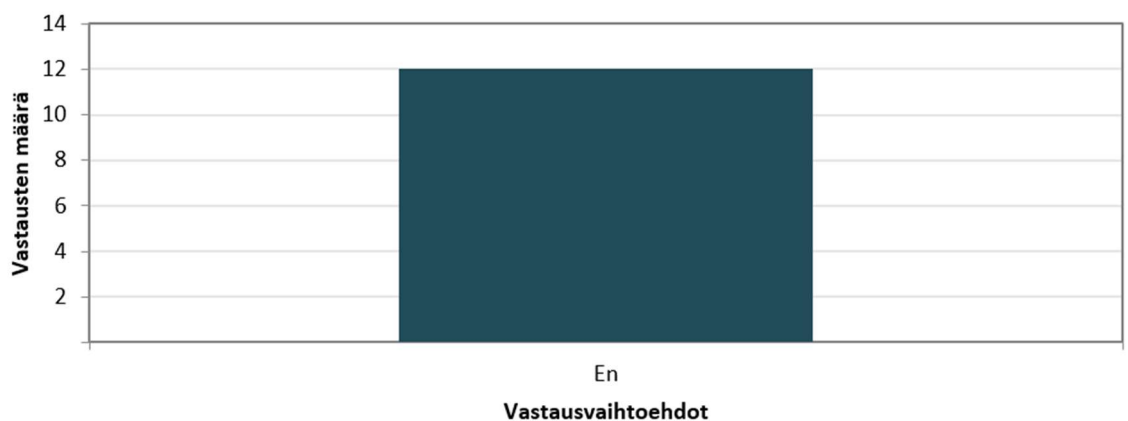
Kysymyksessä 9 selviteltiin toteutuvatko kysymyksessä esitetyt asiat vastaajien työpäivissä (Kuva 9). Vastaajia oli 12 ja vastausten keskiarvot vaihtelivat välillä 2,4 – 4,3. Vastausten keskiarvot kertovat, että korkeimman keskiarvon 4,3 saivat vastaukset, joissa vastaajilla on selkeän aloitus ja lopetus työpäivässään sekä vastaajat tauottavat työpäiväänsä. Toiseksi korkeimman keskiarvon 3,8 saivat vastaukset, joissa vastaajat vaihtavat asentoa työpäivän aikana sekä panostavat työajanhallintaan. Kolmanneksi korkeimman keskiarvon 3,7 sai vastaus, jossa vastaajat pitävät kiinni

rutiineistaan. Neljänneksi suurimman keskiarvon 3,5 sai vastaus, jossa vastaajat pitävät yllä yhteisöllisyyttä tiimissä. Viidenneksi suurimman keskiarvon 3,2 sai vastaus, jossa työympäristö tukee vastaajien työssä jaksamista. Huonoimman vastauskeskiarvon 2,4 sai vastaus, jossa vastaajat piilottavat työpäivän päätteeksi työstä muistuttavat työvälineet.



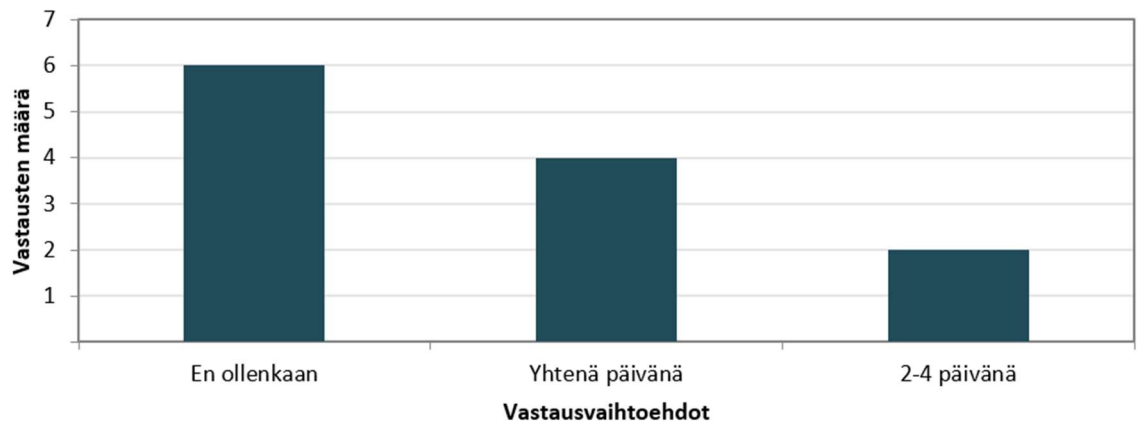
Kuva 9. Toteutuvatko seuraavat asiat etätyöpäivässäsi? (n = 12)

Kysymyksessä 18 selviteltiin kaipaavatko vastaajat toimistolle takaisin töihin (Kuva 10). Vastaajia oli 12. Lopputulos oli varsin yksiselitteinen ja kukaan vastaajista ei kaipaa takaisin toimistolle töihin.



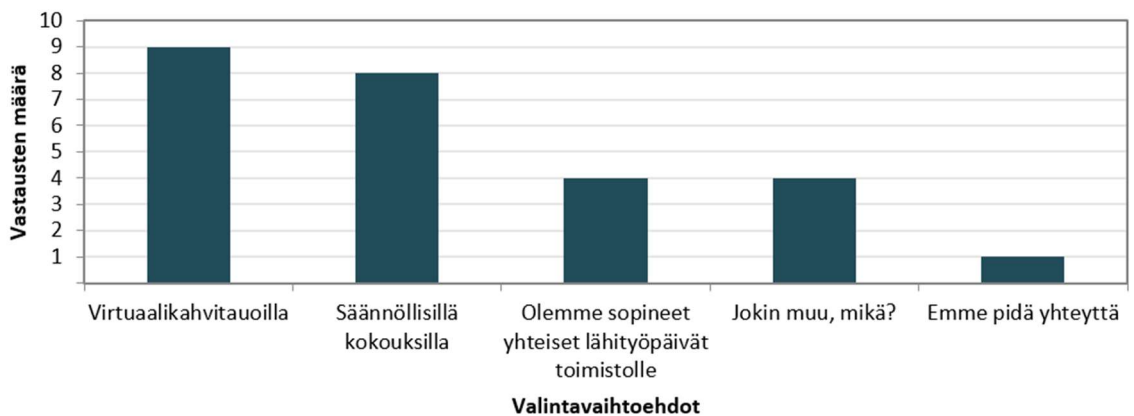
Kuva 10. Kaipaanko toimistolle takaisin töihin? (n = 12)

Kysymyksessä 19 selviteltiin, monenako päivänä vastaajat haluaisivat työskennellä toimistolla (Kuva 11). Vastaajia oli 12. Vastaajista 6 ei halua ollenkaan työskennellä toimistolla, 4 vastaajista voisi työskennellä yhtenä päivänä toimistolla ja 2 vastaajista voisi työskennellä 2-4 päivänä toimistolla.



Kuva 11. Montako päivää viikossa haluaisit työskennellä toimistolla? (n = 12)

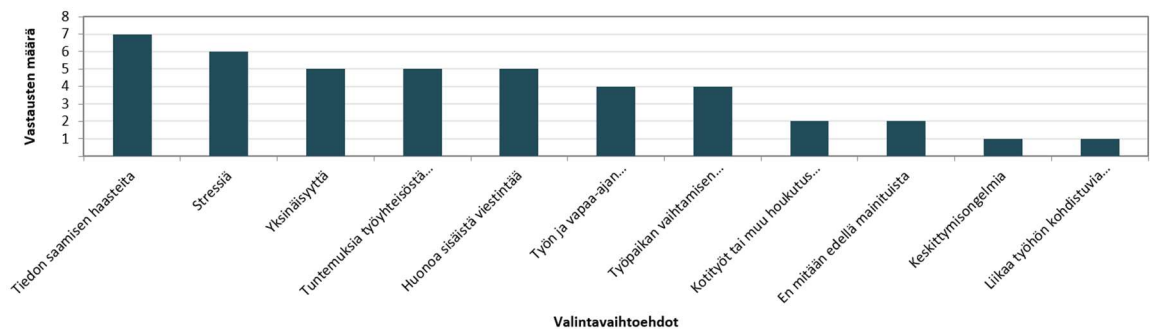
Seuraavaksi kysymyksessä 21 selviteltiin miten vastaajat pitävät yhteyttä tiimin kanssa etätöissä (Kuva 12). Vastaajia oli 12. Tärkeimmäksi keinoksi (9 vastaajaa) nousi esille virtuaalikalvitauot, toiseksi (8 vastaajaa) säännölliset keskustelut, kolmanneksi yhteiset lähipäivät (4 vastaajaa) sekä jokin muu mikä (4 vastaajaa). 1 vastaaja ei pidä mitenkään yhteyttä tiimin kanssa etätöissä. Jokin muu mikä -vastauksissa vastaajat listasivat seuraavia: *"Jutellaan välillä muusta kuin työasioista", "ajoittain virkistyspäiviä", "Teams" sekä "palaverien alussa pientä kuulumisten vaihtoa, vapaa-ajan riennot ja tyhyypäivät"*.



Kuva 12. Miten pidät tiimin kanssa yhteyttä etätöissä? (n = 12)

Avoimessa kysymyksessä 22 kysyttiin mitä vastaajat haluaisivat kehittää tiimin kanssa yhteydenpidossa etätöissä. Vastaajia oli 12 ja 5 vastaajaa ei osannut sanoa tai jätti vastauksena viivan. Esille nostettuja kehityskohteita olivat mm.: *"Kasvokkain tapahtumia voisi olla vähän enemmän", "Toisen osaamisen arvostaminen sukupuolesta riippumatta. Toisen näkökulmien arvostaminen ja tiedon riittävä jakaminen. Ei ulkopuolelle jättäminen"*.

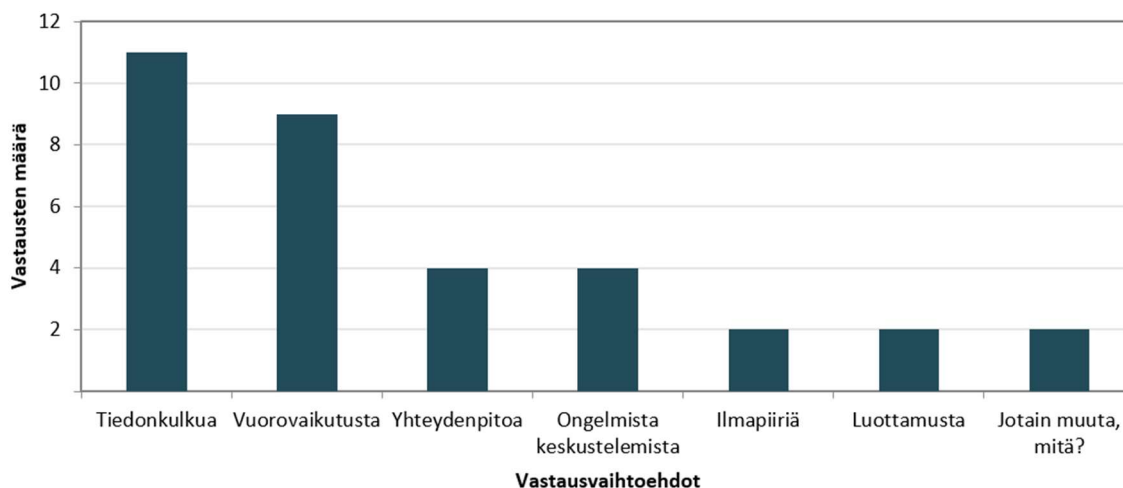
Seuraavaksi kysymyksessä 23 selviteltiin ovatko vastaajat kokeneet etätöissä jotain kysymyksen tuntemuksista (Kuva 13). Vastaajia oli 12. Suurimmaksi haasteeksi koettiin tiedon saaminen (7 vastaajaa), toiseksi haastavimmaksi koettiin stressi (6 vastaajaa) ja jaetulla kolmannella sijalla oli yksinäisyys (5 vastaajaa), tuntemukset työyhteisöstä ulosjäännistä (5 vastaajaa) sekä huono sisäinen viestintä (5 vastaajaa). Työn ja vapaa-ajan koki sekoittuvan 4 vastaajista ja samoin työpaikan vaihtamisen ajatuksia oli kokenut 4 vastaajista. Kotityöt tai muu houkutus kotona vaikutti 2 vastaajista, keskittymisongelmia koki 1 vastaajista ja liikaa työhön kohdistuvia vaatimuksia koki 1 vastaajista. Vastaajista 2 ei nostanut esille mitään edellä mainituista tuntemuksista. Työuupumus, työkyvyn heikentyminen, muistin huonontumista tai työn tekemisen selkeää vähentymistä ei kukaan vastaajista ollut kokenut.



Kuva 13. Oletko kokenut etätöissäsi jotain näistä tuntemuksista? (n = 12)

Seuraavassa kysymyksessä 34 selviteltiin mitä asioita vastaajien mielestä pitäisi kehittää organisaatiossa etätöskentelyn kannalta (Kuva 14). Vastaajia oli 12. Kirkkaasti suurimmaksi kehityskohdeksi 11 vastaajan mielestä nousi tiedonkulun parantamisen tärkeys, toiseksi nousi vuorovaikutuksen kehittämisen tarve 9 vastaajan mukaan ja kolmanneksi korkeimmalle yhteydenpidon sekä ongelmista keskustelemisen kehittäminen, kummassakin 4 vastaajan mielestä. Neljänneksi tärkeimmäksi jäi kolme kohtaa: ilmapiirin (2 vastaajaa), luottamuksen (2 vastaajaa) sekä jotain muuta mitä (2 vastaajaa) kehittäminen. Jotain muuta, mitä -kohdassa annettiin vastauksina ”Mielestäni kaikki hyvällä mallilla” sekä ”johtamista ja asioiden eteenpäin viemistä -> selkeästi määritellä kenen vastuulla”.





Kuva 14. Mitä asioita mielestäsi pitäisi kehittää organisaatiossamme etätyöskentelyn kannalta? (n = 12)

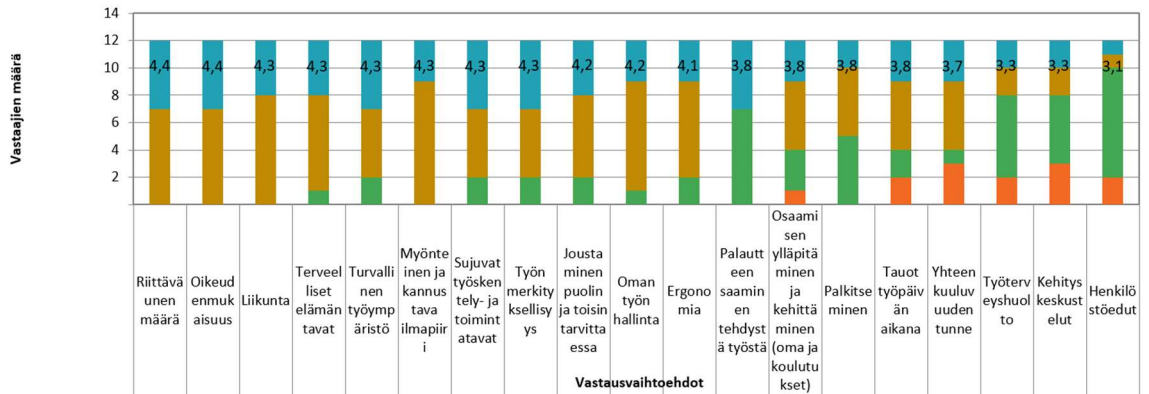
Avoimessa kysymyksessä 35 haluttiin tietää, miten vastaajat kehittäisivät edelliseen kysymykseen vastaamaansa asiaa. Vastajia tähän kysymykseen oli 2. Kehitysehdotukset olivat seuraavat: *”Käytäisiin avointa dialogia tarpeellisten ihmisten, miten näitä haasteita lähdetään yhdessä ratkomaan ja kuullaan jokaisen mielipidettä.”* sekä *”Luottamus, kyky nähdä toinen omana yksilönä ja persoonana, joka pohtii ja löytää ratkaisun tovin tehtyään tai pohdittuaan, kyky suhtautua toiseen assertiivisesti eikä uhkana tai turhan jaarittelijana.”*

## 6.2 Työhyvinvointi etätyössä

Työhyvinvointiin liittyi yhdeksän kysymystä. Kyselyn tulokset purettiin alle per kysymys.

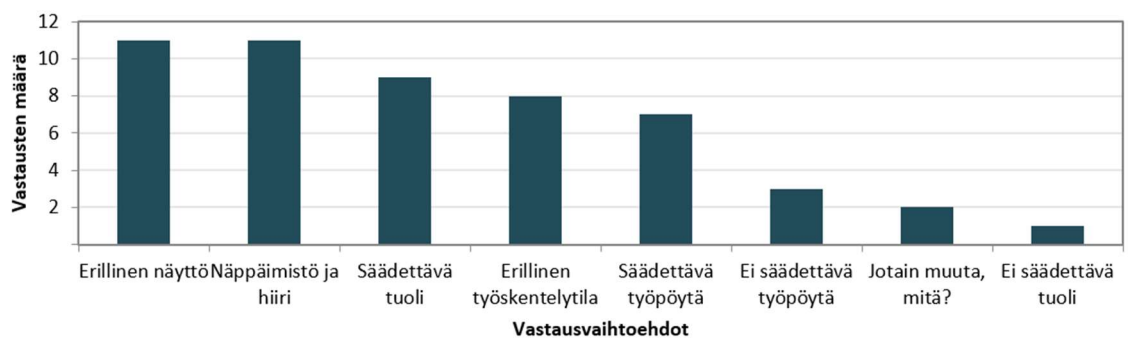
Kysymyksessä 4 tuli arvioida seuraavia työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja (kuva 15). Vastajia oli 12 ja vastausten keskiarvot vaihtelivat 3,1 – 4,4. Eniten (keskiarvolla 4,4) työhyvinvointiin katsottiin vaikuttavan riittävä unen määrä sekä oikeudenmukaisuus. Toiseksi tärkeimmäksi (keskiarvolla 4,3) katsottiin liikunta, terveelliset elämäntavat, turvallinen työympäristö, myönteinen ja kannustava ilmapiiri, sujuvat työskentely- ja toimintatavat sekä työn merkityksellisyys. Kolmanneksi tärkeimmäksi (keskiarvolla 4,2) katsottiin joustaminen puolin ja toisin tarvittaessa sekä oman työn hallinta. Neljänneksi tärkeimmäksi (keskiarvolla 4,1) katsottiin ergonomia. Viidenneksi tärkeimmäksi (keskiarvolla 3,8) katsottiin palautteen saaminen tehdystä työstä, osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen, palkitseminen sekä tauot työpäivän aikana. Kuudenneksi tärkeim-

mäksi (keskiarvolla 3,7) katsottiin yhteenkuuluvuuden tunne. Seitsemänneksi tärkeäksi (keskiarvolla 3,3) katsottiin työterveyshuolto sekä kehityskeskustelut. Kaikista vähiten tärkeäksi (keskiarvolla 3,1) katsottiin henkilöstöedut.



Kuva 15. Arvioi seuraavat työhyvinvointiisi vaikuttavat seikat (n = 12)

Kysymyksessä 5 selvitettiin, millainen työympäristö vastaajilla on etätyöpisteellään (kuva 16). Vastaajia oli 12. Vastaajista 11 löytyi erillinen näyttö sekä näppäimistö ja hiiri. 9 vastaajista löytyi säädettävä tuoli. 8 vastaajista löytyi erillinen työskentelytila. 7 vastaajista löytyi säädettävä työpöytä. 5 vastaajista löytyi ei säädettävä työpöytä. 2 vastaajista löytyi jotain muuta, ja nämä jotain muuta olivat tasapainolautaukset ja taukoliikuntaa varten sekä kaksi isoa näyttöä. 1 vastaajista löytyi ei säädettävä tuoli.



Kuva 16. Millainen työympäristö sinulla on etätyöpisteelläsi? (n = 12)

Avoimessa kysymyksessä 10 piti arvioida omaa fyysisen työhyvinvoinnin tilaa tällä hetkellä etätyössä. Vastaajia oli 12. Vastaajista 11 arvioi fyysisen työhyvinvointinsa tilan hyväksi ja yhden henkilön vastauksesta sitä ei voi täysin päätellä varmasti hyväksi vaikkakin viitteitä siitä on myös. Vastauksissa korostuu taukojen pitäminen, työpäivän aikana taukojumpan teko, liikunnan lisääntyminen sekä työasentojen vaihtelu työpäivän aikana.

Avoimessa kysymyksessä 11 piti arvioida oman psyykkisen työhyvinvoinnin tilaa tällä hetkellä etätyössä. Vastaajia oli 12. Kaikkien 12 vastaajan mielestä oma psyykkinen työhyvinvointi on hyvällä tolalla. 7 vastaajista myös kokee motivaation ja tehokkuuden olevan varsin korkealla. Itseohjautuvuus mainitaan 6 vastaajan vastauksissa, ja vastauksissa korostuu etätyöskentelyn itseohjautuvuuden kyvyn tarve ja myös sen käyttö etätyöpäivän aikana.

Avoimessa kysymyksessä 12 piti arvioida oman sosiaalisen työhyvinvoinnin tilaa tällä hetkellä etätyössä. Vastaajia oli 12. Vain 4 vastaajista on sitä mieltä, että heidän sosiaalinen työhyvinvointinsa on tällä hetkellä ihan ok, kohtalainen tai siinä ei ole ongelmia. 8 vastaajan vastauksista näkyy varsin hyvin yksinäisyyden, vuorovaikutuksen, sosiaalisten kontaktien sekä yhteisöllisyyden puute. Live tapahtumia kaivataan tiimin kanssa 3 vastaajan toimesta ja yksi mainitsee jopa miettineensä yhteisöllisyyden puutteen takia työpaikan vaihtoa.

Kysymyksessä 13 selvitettiin miten vastaajat kokevat työhyvinvoinnista huolehtimisen etätöissä (kuva 17). Vastaajia oli 12. Huomioitavaa tässä kysymyksessä on, että kysymykseen pystyi valitsemaan yhden tai useamman vastauksen, jotta ”haasteelliseksi” vastaajilla olisi mahdollista vastata myös, mikäli kaipaavat apua ja tukea. Vastauksia oli annettu 14 kpl, joista 12 vastaajan vastaus kertoi työhyvinvoinnista huolehtimisen tuntuvan helpolta ja 2 vastaajan vastaus kertoi sen olevan haasteellista. 2 vastaajaa oli vastannut siis vastauksenaan sekä helpoksi että haasteelliseksi.

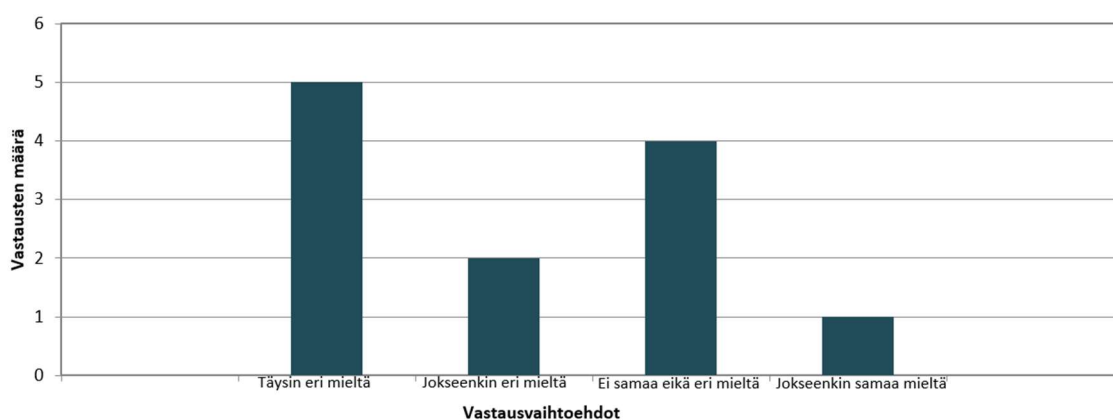


Kuva 17. Miten olet kokenut työhyvinvoinnistasasi huolehtimisen etätöissä? (n = 12)

Avoimessa kysymyksessä 14 selvitettiin edelliseen kysymykseen 13 liittyen millaista apua ja tukea vastaajat tarvitsevat. Vastaajia ei ollut yhtään tähän kysymykseen.

Avoimessa kysymyksessä 20 selvitettiin millaiseksi vastaajat arvioivat fyysisen ja psyykkisen työhyvinvoinnin tilan tällä hetkellä etätöissä verrattuna mitä se voisi olla toimistolla työskennellessä. Vastaajia oli 12. Vastaajista 6 oli sitä mieltä, että työhyvinvointi oli paljon parempi. 1 vastaajista oli sitä mieltä, että jonkin verran parempi ja 5 vastaajista oli sitä mieltä, että ei huonompi eikä parempi.

Kysymyksessä 24 selvitettiin kokevatko vastaajat kiireen ja työkuormituksen lisääntyneen etätöihin siirtymisen myötä (Kuva 18). Vastaajia oli 12. Täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä oli yhteensä 7 vastaajista (5 eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä). 4 vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. 1 vastaajista koki olevansa jokseenkin samaa mieltä.



Kuva 18. Koetko kiireen ja työkuormituksen lisääntyneen etätöihin siirtymisen myötä? (n = 12)

### 6.3 Työhyvinvoinnin johtaminen etätöissä

Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyi yhdeksän kysymystä. Kyselyn tulokset purettiin alle per kysymys.

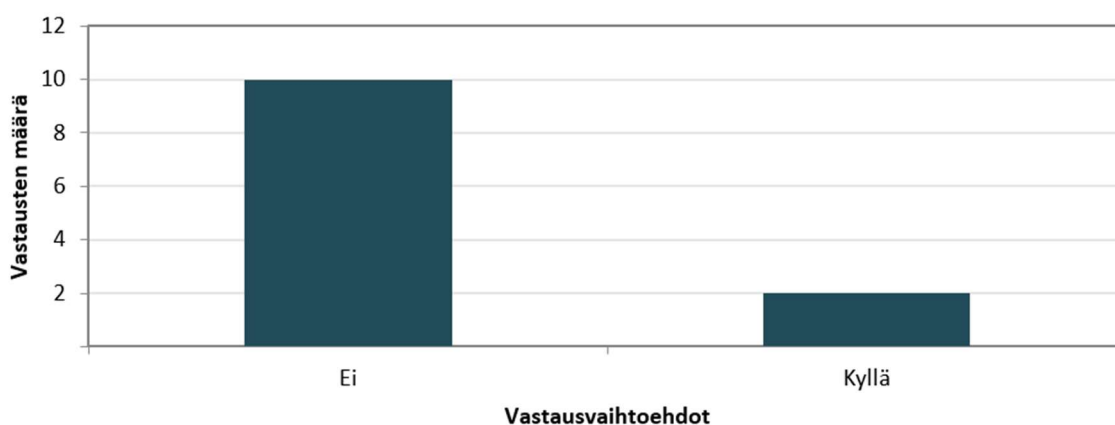
Avoimessa kysymyksessä 25 selvitettiin, millaista on vastaajien mielestä hyvä johtaminen etätöissä ja millaisia käytäntöjä tai toimia se vastaajien mielestä pitää sisällään. Vastaajia oli 12. Vastauksissa nousee eniten esille yleisesti esihenkilö - alainen keskustelut ja niiden tärkeys. Niitä toivotaan olevan jatkossakin ja jopa enemmänkin kuin tähän saakka. Esihenkilön toivotaan myös olevan hyvin perillä siitä mitä alaisilla on työn alla ja ohjaavan heidän työskentelyään sekä tiiviimmin käydä lävitse sitä mitä on tulossa kellekin per päivä. Lisäksi yleisten keskustelutilaisuuksien

tarjoaminen tiimiläisille tasaisesti on toivottavaa sekä selkeät käytänteet nousevat esille. Vastauksissa myös on kommentoitu sitä, ettei etäjohtaminen varsinaisesti eroa lähijohtamisesta, vaan samat asiat pätevät sekä etä- että lähijohtamisessa.

Avoimessa kysymyksessä 26 selvitettiin millaisen johtamisen/esihenkilötyön vastaajat kokevat nostavan tehokkuutta etätyössä. Vastaajia oli 12. Vastauksissa nousee esille kannustava, motivoiva, tukeva, joustava, ratkaisukeskeinen, valmentava ja palautetta antava johtaminen. Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu. Esihenkilö on kiinnostunut oikeasti mitä alaisille kuuluu ja kannustaa ottamaan yhteyttä alhaisella kynnyksellä. Tehtävien ja ajankäytön priorisointi.

Avoimessa kysymyksessä 27 selvitettiin millaisen johtamisen/esihenkilötyön vastaajat kokevat laskevan tehokkuutta etätyössä. Vastaajia oli 12. Vastauksissa nousi esille hyvin paljon asioita. Mm. epätasa-arvoinen, ei välittävä, välttelevä, kyttäävä ja pelolla johtaminen koettiin laskevan tehokkuutta. Lupausten pitämättä jättäminen, päällekkäiset kiireelliset tehtävät, epäselvät tehtävänannot ja epäkohtiin ei puututa, katsottiin myös laskevan tehokkuutta.

Kysymyksessä 28 selvitettiin, eroaako hyvä etäjohtaminen vastaajien mielestä yleisestä hyvästä johtamisesta jotenkin (Kuva 19). Vastaajia oli 12. Vastaajista 10 oli sitä mieltä, että ei eroa ja 2 oli sitä mieltä, että eroaa.

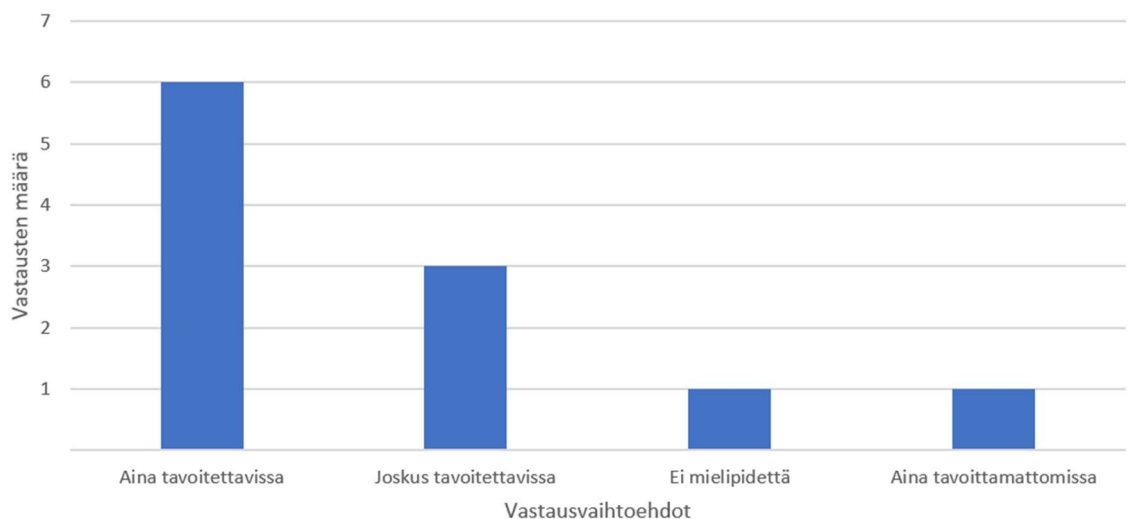


Kuva 19. Eroaako hyvä etäjohtaminen mielestäsi yleisestä hyvästä johtamisesta jotenkin? (n = 12)

Avoimessa kysymyksessä 29 selvitettiin, että mikäli vastaaja vastasi edelliseen kysymykseen 28 vastauksena kyllä, niin mitä eroja vastaaja niissä näkee. Vastauksia tuli 2: *"kiinnostusta ja tukea tarvitsee enemmän, enemmän luottamusta"* sekä *"Todennäköisesti esihenkilön täytyy nähdä enemmän vaivaa, että hän on kartalla siitä, mitä ryhmän jäsenille kuuluu ja miten heidän työnsä sujuvat. Yleensä se on helpompaa kasvokkain toimistolla."*

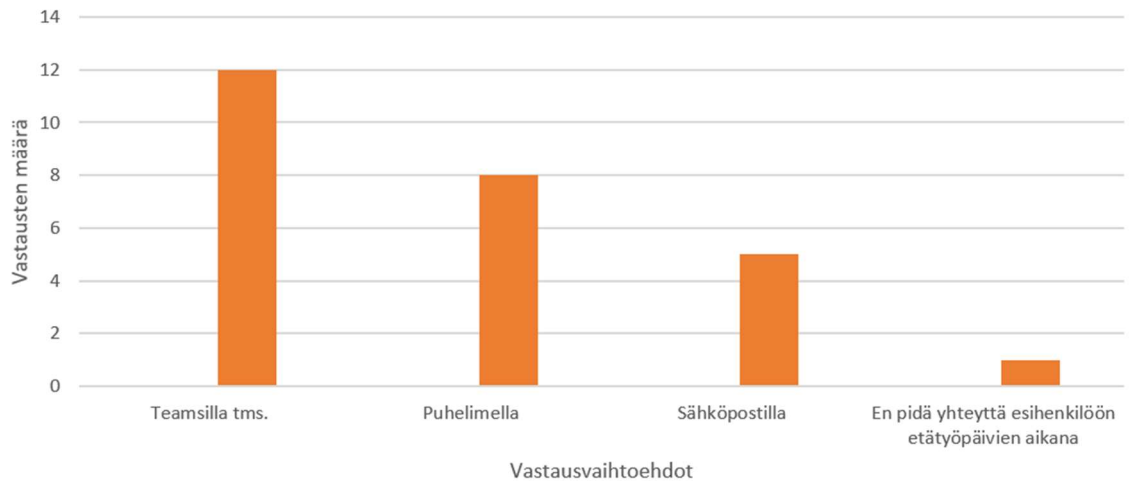
Avoimessa kysymyksessä 30 selvitettiin millaisia johtamisen haasteita vastaajat näkevät tai ovat nähneet etätyöskentelyssä. Vastaajia oli 12. Vastaajista 4 ei ole osannut sanoa kysymykseen mitään vastauksena. 4 vastaajan vastaus liittyy siihen, kun esihenkilö ja tiimi ei ole fyysisesti samassa tilassa. Koetaan, ettei esihenkilö ole samalla tavoin läsnä tiimin työssä tai on jotenkin erilainen kuin mitä olisi, jos kaikki olisivat samassa tilassa. Ettei esihenkilö omaa päivittäisen kohtaamattomuuden takia tilannekuvaa mitä on kenelläkin menossa. Lisäksi esille nousee, ettei asioihin reagoida tai tartuta, myöhästymiset tai kiire, ryhmähengen ylläpitämisen haasteet ja yhteistyön toimivuuden varmistamisen ongelmat, vaikeudet rytmittää päivää työn ja vapaa-ajan suhteen, työkalujen käyttämisen ongelmat sekä tiedon kulkemisen ongelmat.

Kysymyksessä 31 selvitetään millaiseksi vastaajat kokevat esihenkilön tavoitettavuuden etätyöpäivinä (Kuva 20). Vastaajia oli 12. Vastaajista 6 mielestä esihenkilö oli tavoitettavissa aina, 3 mielestä esihenkilö oli joskus tavoitettavissa, 1 mukaan esihenkilö oli aina tavoittamattomissa ja 1 vastaajista ei ollut mielipidettä asian suhteen ollenkaan.



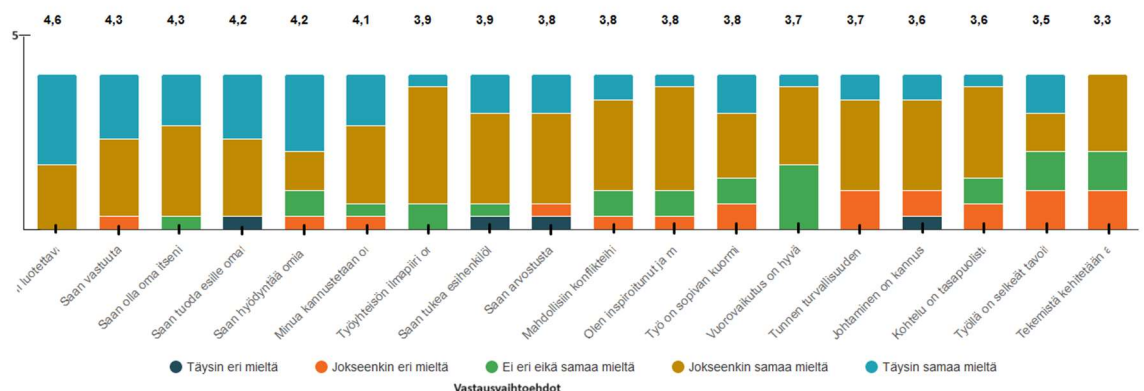
Kuva 20. Millaiseksi koet esihenkilön tavoitettavuuden etätyöpäivinä? (n = 12)

Kysymyksessä 32 selvitettiin miten työntekijät pitävät yhteyttä esihenkilöön tai esihenkilö pitää yhteyttä työntekijöihin työpäivän aikana (Kuva 21). Vastaajia oli 12 ja vastauksia pystyi valitsemaan useamman. Kaikki 12 vastaajista käyttävät vähintään Teamsia yhteydenpidossa. Vastaajista 8 käytti puhelinta yhteydenpidossaan, 5 käyttää sähköpostia yhteydenpidossa ja yksi ei pidä ollenkaan yhteyttä etätyöpäivän aikana.



Kuva 21. Miten pidät yhteyttä esihenkilöön/työntekijöihin etätyöpäivän aikana? (n = 12)

Kysymyksessä 33 piti arvioida väittämiä johtamisesta etätyössä asteikolla Täysin samaa mieltä, Jokseenkin samaa mieltä, Ei eri eikä samaa mieltä, Jokseenkin eri mieltä tai Täysin eri mieltä (Kuva 22). Vastaajia oli 12. Parhaimman vastauskeskiarvon 4,6 sai vastaus Koen olevani luotettava. Jaetulla toisella sijalla tulivat vastauskeskiarvolla 4,3 vastaukset Saan vastuuta sekä Saan olla oma itseni. Jaetulla kolmannella sijalla vastauskeskiarvolla 4,2 tulivat vastaukset Saan tuoda esille omat näkemykseni sekä Saan hyödyntää omia vahvuuksiani. Muilla sijoilla vastauskeskiarvoilla 4,1-3,6 tuli Minua kannustetaan omassa työssäni, Työyhteisön ilmapiiri on hyvä, Saan tukea esihenkilöltä, Saan arvostusta, Mahdollisiin konflikteihin puututaan, Olen inspiroitunut ja motivoitunut, Työ on sopivan kuormittavaa, Vuorovaikutus on hyvää, Tunnen turvallisuuden tunnetta, Johtaminen on kannustavaa, Kohtelu on tasapuolista sekä Työllä on selkeät tavoitteet. Huonoimman vastauskeskiarvon 3,3 sai vaihtoehto Tekemistä kehitetään aktiivisesti.

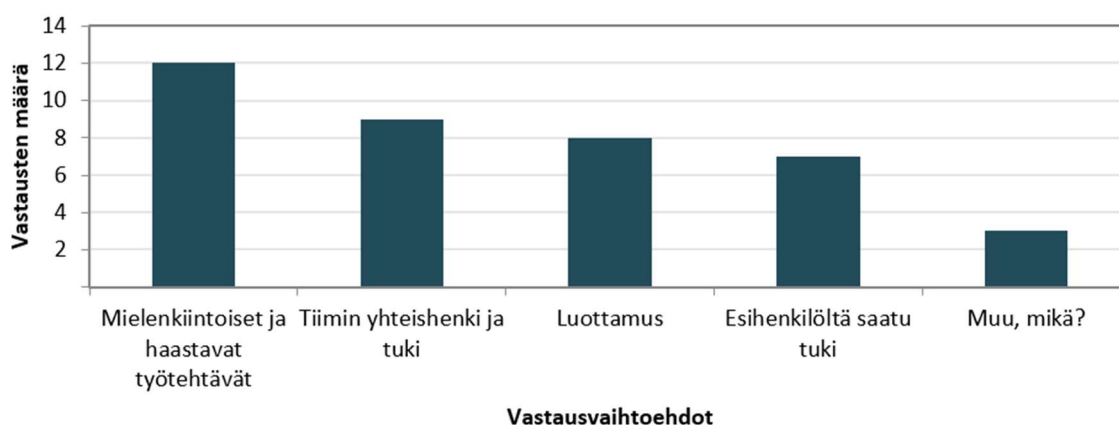


Kuva 22. Arvioi seuraavat väittämät johtamisesta etätyössä (n = 12)

#### 6.4 Tehokkuus etätyössä

Työhyvinvointiin liittyi kolme kysymystä. Kyselyn tulokset purettiin alle per kysymys.

Kysymyksessä 15 selvitettiin mitkä vaikuttavat vastaajien työmotivaatioon etätyössä (Kuva 23). Vastaajia oli 12 ja valintoja pystyi tekemään useamman. Eniten motivoivaksi 12 vastaajan mielestä koettiin mielenkiintoisen ja haastavat työtehtävät. Toiseksi motivoivaksi koettiin 9 vastaajan mielestä tiimin yhteishenki ja tuki. Kolmanneksi motivoivaksi koettiin 8 vastaajan mielestä luottamus. Neljänneksi motivoivaksi koettiin 7 vastaajan mielestä esihenkilöltä saatu tuki ja 3 vastaajan mielestä motivoivinta oli muu asia.



Kuva 23. Mitkä seikat vaikuttavat omaan työmotivaatioosi etätyössä? (n = 12)

Avoimessa kysymyksessä 16 selvitettiin minkä asioiden koettiin vastaajien mielestä parantavan tehokkuutta työpäivän tai työpäivien aikana etätyössä. Vastaajia oli 12. Vastaajien mielestä eniten vaikuttavana (8 vastaajaa) seikkana tehokkuuteen koettiin mahdollisuus tehdä työaika omanlaiseksi taukoineen ja muiden siihen liittyvien seikkojen kautta. Toiseksi eniten (3 vastaajaa) mainitsi etätöissä olevan vähemmän häiriöitä. Muiksi tehokkuutta lisääviksi seikoiksi nostettiin esille ajansäästö työmatkoissa luo joustavuutta arkeen sekä töiden että kotielämän suhteen, sosiaalinen kuorma hallittavampaa, spontaani tsemppaus kollegoilta, itselle räätälöity etätyöpiste sekä haastavat ja mielenkiintoiset työtehtävät.

Avoimessa kysymyksessä 17 selvitettiin minkä asioiden vastaajat kokevat laskevan tehokkuutta työpäivän tai työpäivien aikana etätöissä. Vastaajia oli 12. Eniten motivaatiota laskevaksi esille nousi 3 vastaajan mukaan se, jos on paljon palavereita. Muita esille nostettuja seikkoja olivat päivien samankaltaisuus, jos ei ole vaikutusmahdollisuuksia asioiden etenemisen suhteen, jos joutuu selvittämään toisen työpanosta tai etenemää, tietämättömyys toisen osaamisesta tai väärät



johtopäätökset, jos ei ole tekemistä, jos on paljon päällekkäistä tekemistä tai muualta tulee lisää tehtäviä, kynnys ottaa työkaveriin yhteyttä, yhteisöllisyyden puute – ”Naurusta virtaa” sekä jatkuva viestitulva.

## 7 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa vedetään yhteen tutkimuksen tulokset tukien teorialla, tehdään johtopäätökset sekä listaus työkaluista esihenkilöille.

Tämän työn tarkoituksena oli kartoittaa sekä teorian että kyselyn avulla millaisia mahdollisia työkaluja tiimiläiset sekä toiset esihenkilöt näkevät hyvään etäjohtamiseen tietotyössä, jossa halutaan huolehtia tiimiläisten työhyvinvoinnista sekä tehokkuuden ylläpitämisestä. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada koottua ohjeistus työkaluista, joita esihenkilöt voivat käyttää ennakoivasti tehokkaan työskentelyn ja jaksamisen kunnossa pitämiseksi sekä työskentelyn ohjaamiseen tietotyössä.

### 7.1 Etätyö

Vastaajista suurin osa työskentelee etänä valtaosan viikkoa ja kokee etätyön tekemisen keskimääräisesti mielekkääksi. Etätyöskentelyssä koettiin haasteelliseksi sosiaalisten kontaktien vähyyttä sekä tiedon siirtymisen ongelmat. Kuitenkin etätyön koettiin tuovan elämään paljon helpottavia seikkoja ajansäästön, rauhallisen työympäristön, työn ja vapaa-ajan paremmin yhteensovittamisen, säästämisen (esim. polttoaineet), kauempana asumisen mahdollisuuden sekä työntekopaikan itse valitsemisen myötä. Haapakoski ym. (2020, 117) kertovat kirjassaan Society for Human Resource Managementin kyselytutkimuksesta, jonka tulosten mukaan juuri esimerkiksi tiedonkulku sekä sosiaalisten suhteiden ylläpito on vaikeampaa virtuaalisesti kuin samalla konttorilla työskenneltäessä. Haapakosken ym. (2020, 33) mukaan etätyön mielekkyyttä kuitenkin lisää myös mm. säästämisen ja kauempana asumisen mahdollisuus. Myös Kurttila ja Aalto (2021, 45) kiteyttävät etätyöskentelyn hyödyiksi juuri ajansäästön työmatkojen suhteen sekä joustavuuden ja lisäajan ilmaantumisen mm. kotiasioiden hoitoon.

Tärkeimmiksi etätyön hyödyiksi nostettiin työskentelyrauha, työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen sekä ajankäytön tehostuminen. Vastaajat pitivät myös huolen siitä, että työpäivässä toteutuivat seuraavat tärkeät seikat: työpäivällä on selkeä aloitus ja lopetus, työpäivää tauotetaan omatoimisesti, työasentoa vaihdetaan työpäivän aikana, työajanhallintaan panostetaan, rutii-neista pidetään kiinni, yhteisöllisyyttä pyritään pitämään yllä, työympäristö tukee jaksamista ja osa myös piilottaa työstä muistuttavat välineet työpäivän päätteeksi. Myös Haapakoski ym. (2020, 162-163) nostavat esille työergonomian, oikeanlaisten työvälineiden tarpeen sekä mm.

terveellisen ruokavalion tärkeyden. Haapakoski ym. (2020, 165) korostivat myös työn ja vapaa-ajan vapaan rytmittämisen olevan suorastaan vahvuus. Ihminen harjaantuu työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen ihan uudella tavoin.

Toimistolle ei suurin osa vastaajista kaipaa enää töihin, mutta puolet vastaajista voisi työskennellä muutamana päivänä toimistolla. Yhteyttä työkavereihin pidetään pääosin virtuaalikalvituksilla tai säännöllisissä kokouksissa, tai sitten on sovittu yhteisiä toimistopäiviä tai ollaan jotenkin muutoin yhteyksissä. Yhteydenpitoa haluttiin kehittää mm. siten, että kasvokkain tapahtumia voisi järjestää enemmän ja tiedon riittävää jakamista. Tässä vastauksessa nousi myös toisten arvostamisen kehittäminen esille. Haapakoski ym. (2020, 14) korostavat, että mm. luottamuksen synnyttäminen vaatii etänä paljon enemmän kuin muutoin. Tunteita on kuulosteltava ja myös ilmaistava niitä tarkemmin etäyhteyden päässä. He kertovat, että osalle etätyöskentely on suorastaan kärsimystä työkaverien tapaamisen puuttuessa, kun taas toiset nauttivat etätyöskentelystä sekä siitä, että saavat olla rauhassa kotona. Yhdessä työmaalla vietetty aika voisikin keskittyä vuorovaikutukseen ja aitoon toisten ihmisten kanssa olemiseen.

Etätöissä koettiin työskentelyä haittaavina tuntemuksina tiedon saamisen ongelmia, stressiä sekä yksinäisyyttä. Koettiin myös yhteisöstä ulos jäämisen tuntemuksia sekä huonoa sisäistä viestintää. Osa koki työn ja vapaa-ajan sekoittuvan, koki ajatuksia työpaikan vaihtamisesta tai koki houkutteuksia kotitöistä tai muista tekemisistä. Samoin keskittymisongelmia tai liikaa työhön kohdistuvia vaatimuksia koettiin. Kurttila ja Aalto (2021, 45) kertovat sosiaalisten kontaktien puutteen voivan johtaa yksinäisyyden ja eristäytymisen tunteisiin. Myös henkilökohtainen elämä voi häiritä etätyötä. Työn ja muun elämän rajat voivat hävitä ja työ voi yksipuolistua etäpalaverin liukuhihnaksi ja työkavereilta ja esihenkilöltä voi olla vaikeampaa saada apua.

Organisaatiossa etätyöskentelyn kannalta pitäisi vastaajien mielestä kehittää eniten tiedonkulkua, vuorovaikutusta sekä yhteydenpitoa ja ongelmista keskustelua. Kurttila ja Aalto (2021, 47) listaavat pohdittavia asioita yhteistyön syventämiseksi. He listaavat huolehdittaviksi asioiksi seuraavia: koetetaan kuulla kaikkien ääntä/sanottavaa, koetetaan saada kaikki osallistumaan, huolehditaan säännöllisestä yhteydenpidosta ja tiedonkulusta, huolehditaan hyvästä ilmapiiristä, huolehditaan myös muusta kuin pelkästään työasioista keskustelusta, varmistetaan yhteiset hetket ja kohtaamiset, huolehditaan luovuuden ja innovatiivisuuden mahdollistamisesta ja huolehditaan työhyvinvoinnista kaikin puolin.

## 7.2 Työhyvinvointi etätyössä

Työhyvinvointiin katsottiin vaikuttavan selkeästi riittävä unen määrä, oikeudenmukaisuus, liikunta, terveelliset elämäntavat, turvallinen työympäristö, myönteinen ja kannustava ilmapiiri, sujuvat työskentely- ja toimintatavat sekä työn merkityksellisyys. Muita tärkeitä asioita katsottiin olevan joustaminen puolin ja toisin tarvittaessa sekä oman työn hallinta, ergonomia, palautteen saaminen tehdystä työstä, osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen, palkitseminen, tauot työpäivän aikana, yhteenkuuluvuuden tunne, työterveyshuolto sekä kehityskeskustelut. Kaikki vastaajat olivat panostaneet työympäristöönsä, sillä valtaosalta vastaajia löytyi erillinen työtila, säädettävä työtuoli ja pöytä, erillinen näyttö sekä näppäimistö ja hiiri. Kurttila ja Aalto (2021, 47) kertovat työhyvinvoinnista huolehtimiseen kuuluvan mm. levollinen ja rauhallinen aamu esimerkiksi kävelyhetkellä vielä piristäen, päivän aikana tapahtuvan palautumisen mahdollistaminen taukojen avulla, rutiineiden luominen ja niistä kiinni pitäminen, riittävä unen määrä, oikeanlainen ravinto sekä liikunta. He lisäävät tärkeiden listalle myös vapaa-ajasta huolehtimisen ja työasioiden sivuun jättämisen vapaa-ajaksi, yhteenkuuluvuuden tunteen ruokkimisen esimerkiksi ystäviä tapaamalla tai työkavereiden kanssa yhdessä työskennellen sekä uusien asioiden opettelun.

Fyysinen työhyvinvointi katsottiin vastaajien mielestä valtaosaltaan hyväksi ja vastauksissa korostuu taukojen pitäminen, taukojumpan teko, liikunnan lisääntyminen sekä työasentojen vaihtelu työpäivän aikana. Psykkinen työhyvinvointi on myös hyvällä mallilla kaikkien vastaajien mielestä. Vastauksissa nostettiin esille korkea motivaatio ja tehokkuus sekä itseohjautuvuus. Sosiaalinen työhyvinvointi on vastaajien vastausten perusteella hieman huonommassa tilassa. Valtaosan vastaajista vastauksissa näkyy yksinäisyyden, vuorovaikutuksen, sosiaalisten kontaktien sekä yhteisöllisyyden puute. Myös yhteisiä tapahtumia kaivataan. Kurttila ja Aalto (2021, 45-46) kertovat etätöissä tapahtuvan sosiaalisten kontaktien puutetta, mahdollisesti huonontavan suhteita työkavereihin, lisäävän väärinymmärrysten ja sekaannusten mahdollisuutta sekä satunnaisten kohtaamisten puuttumista.

Työhyvinvoinnista huolehtiminen koettiin olevan yleisesti helppoa ja apua tai tukea siihen ei tarvita. Fyysinen ja psykkinen työhyvinvointi koettiin olevan joko samalla tasolla tai paljon paremmalla tasolla etätöissä verrattuna siihen, mitä se olisi toimistolla työskennellessä. Kiireen ja työkuormituksen ei ole koettu nousseen tai se on pysynyt samalla tasolla etätyöskentelyn myötä. Kesti (2013, 112) kertoo kirjassaan, että työhyvinvointia ja -viihtyvyyttä edistävällä toiminnalla saadaan ylläpidettyä perustarpeita eli fyysistä ja emotionaalista turvallisuutta. Näin ollen esimerkiksi ergonomialla sekä liikunnalla saadaan tuettua omaa hyvinvointia. Sydänmaalakka (2021, 1)

kiteyttää, että itsensä johtamisen tavoitteena on hyvinvointi ja sitä kautta itsensä toteuttaminen. Hänen mukaansa älykäs itsensä johtaminen tarkoittaa, että yksilö itse tekee parhaansa oman hyvinvointinsa kehittämiseksi. Myös Haapakosken ym. (2020, 102) mukaan itseohjautuvuus on olennaisesti itsensä johtamista ja etätyö itesään korostaa itseohjautuvuuden vaatimusta vielä entisestään.

### 7.3 Työhyvinvoinnin ja tehokkuuden johtaminen etätyössä

Hyvä johtaminen etätyössä pitää vastaajien mukaan sisällään esihenkilö-tiimiläinen keskustelut suhteellisen usein pidettynä, esihenkilöltä kaivataan perillä olemista tiimiläisen tehtävien suhteen ja tiiviimpää ohjaamista työtehtävien suhteen, kaivataan yleisiä keskustelutilaisuuksia sekä samoin selkeitä käytänteitä. Yleisesti vastaajat katsoivat, ettei etäjohtaminen eroa varsinaisesti lähijohtamisesta. Eikä heidän mukaansa myöskään hyvä etäjohtaminen eroa pääosin mitenkään yleisestä hyvästä johtamisesta. Sydänmaalakka (2012, 110) kertoo päivittäisjohtamisen olevan alaisten päivittäistä ohjaamista, tukemista, palautteenantoa, valmentamista, delegointia sekä yhdessä tekemistä. Hän kertoo hyvän päivittäisen johtamisen tarkoittavan, että tuntee alaisensa ja osaa johtaa heitä yksilöllisestä ja oikeudenmukaisesti sekä osaa motivoida alaisiaan.

Tehokkuutta nostavaksi johtajuudeksi vastaajat kertoivat kannustavan, motivoivan, tukevan, joustavan, ratkaisukeskeisen, valmentavan, palautetta antavan, oikeudenmukaisen sekä tasapuolisen johtamisen. Esihenkilön tulee olla kiinnostunut mitä alaisille kuuluu, kannustaa ottamaan yhteyttä alhaisella kynnyksellä sekä priorisoivan tehtäviä ja ajankäyttöä. Sydänmaalakka (2012, 122) kiteyttää ohjaavan ja valmentavan johtajuuden tarkoittavan esimerkiksi jatkuvaa ohjaamista ja palautteenantoa, kuuntelua ja välittömiä korjaavia toimenpiteitä tarvittaessa. Siinä on kommunikoinnin oltava kaksisuuntaista ja sen on perustuttava riittävään luottamukseen. Myös Heiskanen (2011, 28) toteaa etulinjan esimiehiltä edellytettävän vahvaa läsnäoloa johdettaviensa arjessa.

Tehokkuutta laskevaksi johtamiseksi vastaajat taas listasivat epätasa-arvoisen, ei välittävän, välttelevän, kyttävän sekä pelolla johtamisen. Lupausten pitämättä jättäminen, päällekkäiset kiireelliset tehtävät sekä epäselvät tehtävänannot koettiin myös laskevan tehokkuutta. Heiskanen (2011, 32) kertoo jokaisen työpaikan nollatoleranssitilan olevan selkeästi jokaisen työntekijän perusturvan ja työhyvinvoinnin varmistaminen. Työpaikan on oltava hänen mukaansa työntekijöil-

leen fyysisesti, psyykkisesti ja emotionaalisesti turvallinen. Näin varmistamalla työntekijöiden perusturvan sekä huolehtimalla heidän hyvinvoinnistaan, ottaa organisaatio merkittävän askeleen kohti parempaa tuottavuutta, tehokkuutta sekä taloudellisuutta. Kurttila ja Aalto (2021, 46) kertovat etätöitä tekevien työmäärän jäävän mahdollisesti vähemmälle huomiolle, koska pomot eivät konkreettisesti näe heidän työskentelyään. Etätöläisten voi olla myös vaikeampaa vaikuttaa siihen, miten heidät huomataan ja nähdään. Esihenkilön on myös tärkeää huomioida, muistetaan kaikkia kohdella tasapuolisesti.

Etäjohtamisen haasteiksi oli koettu esihenkilön ja tiimin eri tiloissa työskentely, jolloin tiedon välittyminen ja kartalla pysyminen vaikeutuu. Haasteeksi koetaan myös se, ettei asioihin reagoida tai tartuta, myöhästymiset tai kiire, ryhmähengen ylläpitämisen haasteet ja yhteistyön toimivuuden varmistamisen ongelmat, vaikeudet rytmittää päivää työn ja vapaa-ajan suhteen, työkalujen käyttämisen ongelmat sekä tiedon kulkemisen ongelmat. Esihenkilön tavoitettavuuden kannalta vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että esihenkilö on joskus tai aina tavoitettavissa. Yhteyttä koko tiimin ja esihenkilön kanssa pidettiin pääosin teamsilla, puhelimella ja sähköpostilla. Etätöiden väittämässä johtamisen suhteen nousi esille eniten (yli 4 keskiarvolla) kokemukset siitä, että on luotettava, saa vastuuta, saa olla oma itsensä, saa tuoda esille omat näkemykset, saa hyödyntää omia vahvuuksiaan sekä vastaajia kannustetaan omassa työssä. Haapakoski ym. (2020, 57) kiteyttävät virtuaalisen etänä toimivan tiimin johtamisessa korostuvan mm. selkeä ja määrätietoinen viestintä, tiimin ja yksilöiden onnistumisten esiin nostaminen, jokaisen oman roolin ja tunteiden merkityksen huomioiminen, huolellisesti tiiminä valmistautuminen asioihin, yhdessä päättäminen sekä yhdessä tiedon jakamisen ja viestinnän tavan päättäminen.

Työmotivaation kasvattajaksi koettiin mielenkiintoisen ja haastavat työtehtävät, tiimin yhteishenki ja tuki, luottamus tai esihenkilöltä saatu tuki. Tehokkuutta parantaviksi seikoiksi taas listattiin työajan omanlaiseksi tekomahdollisuus, vähemmän häiriöitä, ajansäästö työmatkoissa, hallittavampi sosiaalinen kuorma, kollegojen tsemppaus, omanlainen työpiste sekä haastavat ja mielenkiintoiset työtehtävät. Sistonen (2008, 128) kertoo erinomaisten esimiesten olevan sellaisia, jotka tuntevat tarkasti alaistensa roolit, tehtävät sekä osaamiset, käyttävät useita eri johtamistyyliä, tunnistavat eri tilanteisiin sopivat johtamistyyliä, luovat erinomaisen ilmapiirin sekä saavat aikaan tuloksia.

Tehokkuutta laskeviksi seikoiksi koettiin palaverien paljous, samankaltaiset päivät, ei voi vaikuttaa asioiden etenemiseen tai joutuu penkomaan tietoja, ei tekemistä tai on paljon päällekkäistä tekemistä tai muualta tulevia tehtäviä, yhteisöllisyyden puute, kynnys ottaa työkaveriin yhteyttä sekä jatkuva viestitulva. Työelämä uusiksi -artikkelissa (2014) kerrotaan, että vaikka yksittäiset

keskeytykset voivat olla pieniä, niistä voi kertyä suuri aikavaras. Kaikkinensa keskeytykset tuovat usein mukanaan lisätyötä ja hidastavat näin ollen varsinaisen työn etenemistä. Artikkelin mukaan pisimpään kestävät keskeytykset voivat johtua toisesta henkilöstä, keskeytyksen voi aiheuttaa myös esimerkiksi tiedon tai päätöksen odottaminen tai tekninen vika. Taas hallinnollisista tehtävistä häiritsevimmiksi koetaan kokoukset, turhiksi koetut raportoinnit sekä työpaikan kehitystyöhön osallistuminen. Työntekoa koetaan myös haittavan toistuva ongelmien selvittely, päällekkäisten töiden teko sekä alimiehyys.

#### 7.4 Työkalut esihenkilöiden käyttöön

Tutkimuksen tuloksista kävi hyvin ilmi, että etätyö IsteKin Data ja Analytiikka organisaation töissä on koettu erittäin hyväksi, työntekijöitä miellyttäväksi sekä työntekoa tehostavaksi työskentelytavaksi. Etätyö koettiin sen verran hyväksi toimintatavaksi, että etätyöskentelyä kannattaa ehdottomasti jatkaa ja on koetettava erilaisin toimin tukea entisestään kaikkia työntekijöitä etätyössään. Tutkimuksen tulokset osoittivat myös selkeästi, että on erittäin tärkeää tukea sekä kouluttaa kaikkia esihenkilöitä esihenkilötyössään, jotta he pystyisivät taidoillaan sekä tietämyksellään luomaan työntekijöille vielä paremman työympäristön. Sistonen (2008, 17) kertoo johtamisen kehittämisen olevan avainasemassa suoritusten sekä tulosten parantamisessa, koska yksittäisillä esimiehillä on usein ratkaiseva vaikutus oman organisaationsa tuloksiin. Erinomaiset esimiehet pystyvät luomaan organisaatioihinsa sellaisen ilmapiirin, jossa menestyään sekä saadaan aikaan hyviä tuloksia. Kun taas huonot esimiehet pilaavat ilmapiirin ja tekevät toiminnallaan erinomaisten tulosten saavuttamisen jopa mahdottomaksi. Sistonen (2008, 153-157) toteaa tunneälykkäällä johtamisella olevan merkittävä vaikutus organisaation menestykseen sekä tuloksiin. Kaikista ei ole esimiehen vaatimaan rooliin. Esimiestyö edellyttää juuri oikeanlaista osaamista sekä kykyä käyttää erilaisia johtamistyyliä tilanteen mukaan. Esimiestyö on kovaa työtä, eikä sitä voida hoitaa huolimattomasti oman muun työn ohella taikka vasemmalla kädellä vain huitaisten.

Seuraavassa listaus esihenkilöille tutkimuksen teorian avulla esille nostamista työkaluista tiimiläisten työhyvinvoinnin sekä tehokkuuden ylläpitämiseksi:

- **Työkalut sekä työympäristö työntekijöiltä kuntoon:**
  - o Työnantajalta perustyökalut työntekijöiden etätoimistolle (näyttö, näppäimistö, hiiri, työtietokone, työpuhelin)

- Kannusta työntekijöitä järjestämään etätyöpisteensä mahdollisimman rauhalliseksi, kiinnittämään huomiota vähintään hyvään tuoliin ja mahdollisuuksien rajoissa myös työpöytään
  - Kannusta työntekijöitä mahdollistamaan itselleen myös mahdolliset toimistolla käymispäivät mahdollisimman ergonomisiksi, tue tässä mahdollisuuksien mukaan
  - Osallistu omalta osaltasi työympäristön sekä työkalujen ongelmien ratkomiseen
- **Työpäivän aloitus, tauotus ja lopetus kuntoon:**
- Opasta työntekijöitä pitämään rutiineista kiinni aloittamalla itselle sopivilla toimilla työpäivä, lisäämään tauot työpäivään kiireenkin keskellä sekä tekemällä tietyt työpäivän lopetustoimet työpäivän päätteeksi
  - Kannusta työntekijöitä poistamaan etätyöpäivän ajaksi häiriötekijät ympäristöstään ja keskittyä niihin taukojen aikana
  - Opasta työntekijöitä tarpeen vaatiessa piilottamaan työvälineet työpäivän päätteeksi estämään työasioiden jatkuvasti mielessä pyöriminen työpäivän päätyttyä
- **Omasta fyysisestä, psyykkisestä sekä sosiaalisesta hyvinvoinnista huolehtimisen kehittäminen:**
- Edellä mainittujen ergonomisten sekä taukoihin liittyvien seikkojen lisäksi kannustaa työntekijöitä huolehtimaan riittävästä unen saannista, liikunnasta, ulkoilusta, työasennon vaihtamisesta työpäivän aikana, taukojumpasta sekä kannustaa huolehtimaan riittävästä ja oikeanlaisesta ruokavaliosta
  - Kannusta työntekijöitä rytmittämään työaika ja vapaa-aika huolellisesti
  - Kannusta työntekijöitä osallistumaan järjestettyihin yhteisöllisiin tapahtumiin sekä virtuaalitapaamisiin ja kannusta laittamaan video päälle
  - Kannusta työntekijöitä pitämään vapaa-ajalla yhteyttä perheeseen, ystäviin ja sukulaisiin sekä lähtemään pois kotoa esimerkiksi tekemään jotain mielekästä tai ulkoilemaan



- Kannusta työntekijöitä osallistumaan yhteisiin keskinäisiin tekemisiin, esimerkiksi työpäivän päätteeksi yhdessä ulos menemisiin osallistumista
- **Yhteenkuuluvuuden, tiimiytymisen ja sosiaalisten suhteiden kehittäminen:**
  - Kannusta työntekijöitä sopimaan päiviä tai hetkiä tarpeen vaatiessa, jolloin he käyvät työskentelemässä toimistolla yhdessä tai sopivat yhdessä työskentelystä Teamsin välityksellä
  - Kannusta työntekijöitä pitämään perehdytykset mahdollisuuksien mukaan toimistolla nähden tai vähintäänkin perehdyttämään Teamsin kautta videon välityksellä
  - Kannusta työntekijöitä pitämään Teams kokouksissa mahdollisimman paljon videota päällä
  - Kannusta työntekijöitä hyvään vuorovaikutukseen sekä hyvän ilmapiiriin ylläpitoon eli kannusta kiittämään, kannustamaan ja kehumään toisia, antamaan rakentavaa palautetta, olemaan purkamatta omaa pahaa oloaan työkaveriin, pyytämään tarpeen vaatiessa anteeksi sekä antamaan anteeksi
  - Kannusta työntekijöitä kuulostelemaan omia tunteita ja tuntemuksiaan sekä pyrkiä ilmaisemaan niitä selkeämmin muille
  - Kannusta työntekijöitä kuuntelemaan kaikkia sekä mitä muilla on sanottavaa
  - Kannusta työntekijöitä osallistumaan eri asioihin
  - Kannusta työntekijöitä keskustelemaan ongelmista yhdessä kollegojen tai yksittein esihenkilön kanssa
  - Kannusta työntekijöitä keskustelemaan työpäivän aikana muustakin kuin vain työasioista
  - Kannusta työntekijöitä ottamaan kaikki mukaan keskusteluihin yms.
  - Järjestä sopivan usein tilaisuuksia tai tapahtumia, joissa ollaan kaikki fyysisesti samassa paikassa. Näitä oman tiimin kesken, mutta myös useamman tiimin, koko organisaation tai yrityksen työntekijöiden kesken

- **Tiedonkulun parantaminen koko tiimin, organisaation sekä yrityksen tasolla**
  - Huolehdi, että kaikki tärkeä tieto jakautuu tiimille oikea-aikaisesti ja selkeästi
  - Kannusta työntekijöitä huolehtimaan tiedonkulusta myös omalta osaltaan
  - Päätä yhdessä työntekijöiden kanssa tiedon jakamisen ja viestinnän tavat
  - Tämä kohta vaatii jatkotoimenpiteitä, sillä tähän ei nouse kyselyn perusteella ratkaisuvaihtoehtoja kuin edellä mainitut kohdat
  
- **Työhyvinvoinnin kehittämiseen keskittyvät keinot**
  - Huolehdi työntekijöiden työympäristö fyysisesti, psyykkisesti ja emotionaalisesti turvalliseksi (kenenkään ei tarvitse kokea uhkaa, kiusaamista, väheksymistä, pelkoa, kyttämistä jne.) ja kannusta työntekijöitä osallistumaan tähän myös omalta osaltaan
  - Kannusta työntekijöitä terveellisiin elämäntapoihin (lepo, ravinto, liikunta, ulkoilu yms.)
  - Kannusta työntekijöitä opiskelemaan itsensä johtamisen taitoja, opasta tarvittaessa lisää
  - Kannusta ja opasta työntekijöitä positiiviseen itselleen puhumiseen sekä myötätuntoon
  - Kannusta työntekijöitä olemaan kollegoihin yhteydessä ottaen huomioon kollegan omat kiireet, kollega vastaa heti kun kerkeää vastaamaan
  - Kannusta työntekijöitä kohtelemaan kollegoja ystävällisesti heidän ottaessa yhteyttä, vaikka oma kiire painaisi päälle
  - Kannusta työntekijöitä priorisoimaan keskeytysten ruuhkaa sekä omia tehtäviään, vain kiireimpiin reagoidaan ensimmäisenä ja vähemmän kiireisiin myöhemmin, omat tärkeät tehtävät saa tehdä ensisijaisesti
  - Kannusta työntekijöitä priorisoimaan palaverit, mikäli kutsu ei tunnu kuuluvan hänelle, kehoita olemaan yhteydessä järjestäjään kutsun syyn selvittämiseksi ja osallistumisen tarpeellisuuden selvittämiseksi

- Etsi jatkuvasti koulutuksia tai materiaalia erilaisiin työhyvinvoinnin kehittämisen osa-alueisiin liittyen, jaa tietoa
  - Toimi tasa-arvoisesti ja kannusta työntekijöitä toimimaan samoin
  - Ole kiinnostunut työntekijöiden asioista ja osoita se parhaasi mukaan, tunne alaisesi
  - Johda kannustavasti, kuuntelevasti, motivoivasti, tukevasti, joustavasti, valmentavasti, anna palautetta ja toimi oikeudenmukaisesti sekä tasapuolisesti
  - Priorisoi työntekijöiden työtehtävät sekä pyri pysymään niistä perillä
  - Priorisoi oma ajankäyttö ensisijaisesti työntekijät huomioon ottaen
  - Jaa selkeitä työtehtäviä, tarkenna tarvittaessa
  - Ole läsnä ja tavoitettavissa
  - Tartu ongelmiin ja huolehdi, että niistä keskustellaan
  - Pidä keskusteluita tasaisin väliajoin ja lisää keskusteluja tarvittaessa
  - Kehitä työntekijöiden osaamista ja pidä sitä yllä, kehitä myös omaa osaamistasi
  - Pyri mahdollistamaan työntekijöiden omaan työhön vaikuttaminen
  - Palkitse hyvästä työstä sekä kehitä palkitsemista yrityksen mahdollistamien raa-  
mien mukaisesti
  - Nosta tiimin ja yksilön onnistumiset esille
  - Pyri selkeyttämään käytänteitä sekä toimintamalleja, niiden jatkuva kehitys on  
myös tarpeen
  - Reagoi ja tartu asioihin
  - Muista esihenkilönä tehdä yhteistyötä muiden esihenkilöiden kanssa
- Esihenkilö, huolehdi kaiken edellä mainitun toteutuvan myös omalla kohdallasi, älä unohda itseäsi!

## 8 Pohdinta

Tässä kappaleessa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä arvioidaan tutkimusprosessia ja mahdollisia jatkotoimenpiteitä.

### 8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen kohderyhmänä oli Istekki Oy:n Data ja Analytiikka organisaatio ja siellä työskentelevät noin 50 henkilöä. Vastauksia saatiin 12 henkilöltä, joka vastaa 24 % vastausprosenttia. Vastausprosentti oli suhteellisen alhainen, joten vastaukset yleistettiin koko kohderyhmään. Vaikka tutkimus tehtiin nyt vain yhdessä organisaatiossa, on tutkimuksen aineisto varsin laaja, jolloin saadut tulokset muodostavatkin hyvin kokonaisaltaisen kuvan tutkimusaiheesta ja tuloksissa näkyy joukon keskiarvo.

Hirsijärven ym. (2007, 226) mukaan tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Luotettavuus voidaan todeta usealla eri tavalla. Voidaan esimerkiksi ajatella, että kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, jolloin tulosta voidaan pitää luotettavana. Tai samaa henkilöä voidaan tutkia eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, jolloin voidaan jälleen todeta tulokset luotettavaksi. Heikkilän (2014, 176) mukaan luotettavuus kertoo myös siitä, missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä pitikin. Ensisijaisesti kyselytutkimuksessa vaikuttaa se, miten onnistuneita kysymykset ovat sekä saadaanko niiden avulla ratkaistua itse tutkimusongelma. Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma saatiin ratkaistua ja saatiin luotua suunniteltu työkalulistaus esihenkilöille, jota he voivat käyttää tukena tiimiläisten työhyvinvoinnin sekä tehokkuuden ylläpitämisessä.

Hirsijärven ym. (2007, 226) mukaan toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on pätevyys. Pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. He kertovat Janesickin (2000) todenneen, että laadullisissa tutkimuksissa on ydinasioita henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Hirsijärvi ym. (2007, 227) jatkavat, että luotettavuus merkitsee näin ollen kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopiavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaakin juuri tutkijan tarkka ja täsmällinen selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee kaikkia vaiheita tutkimuksessa ja aineiston tuottamisen olosuhteet tulee kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kulku selostettiin tarkasti ja täsmällisesti ja analysointi sekä tulokset on tuotu esille

myös selkeästi. Johtopäätökset on tehty pohjautuen kyselyn tuloksiin sekä teoriaan. Hirsijärven ym. (2007, 228) mukaan määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa voidaan tutkimuksen luotettavuutta tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita eri menetelmiä. Eri tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään termiä triangulaatio. On olemassa teoreettinen triangulaatio, jossa ilmiötä lähestytään eri teorioiden näkökulmista.

## 8.2 Tutkimusprosessin arviointi

Tutkimuksen aihe oli alusta saakka hyvin mielenkiintoinen ja se motivoi opinnäytetyön tekijää hyvin. Aihe myös tuki opintoja täysin ja opinnäytetyön tekijä pystyi hyödyntämään oppimaansa sekä vastausten analysoinnissa, että niiden teorialla todistamisessa. Mikäli tutkimus tehtäisiin uudeksi, opinnäytetyön tekijä ottaisi mukaan myös haastattelut sekä laajentaisi tutkimuksen kohderyhmää kattamaan vähintään toisenkin organisaation vastausmäärien nostamiseksi. Vaikka tutkimus tehtiin nyt vain yhdessä organisaatiossa, on tutkimuksen aineisto varsin laaja, jolloin saadut tulokset muodostavatkin hyvin kokonaisaltaisen kuvan tutkimusaiheesta ja tuloksissa näkyy joukon keskiarvo.

Tutkimuksen alussa oli jo varsin hyvin tiedossa haasteet vastausten saamisessa, mutta loppujen lopuksi saavutettiin noin neljäsosa koko kyselyn kohdejoukosta. Kyselyyn vastaamisesta lähetettiin muistutus kahteen otteeseen. Muistutuksista oli hyötyä ja niiden avulla saatiin lisää vastauksia.

Opinnäytetyön aikataulussa pysyttiin hyvin, johtuen opinnäytetyön kirjoittajan suuresta motivaatiosta aiheeseen. Aihe on varsin ajankohtainen ja tuloksista on mitä todennäköisimmin hyvinkin apua ja tukea kaikille sen lukijoille.

Tutkimus täytti sille asetetut tavoitteet ja tutkimuskysymykseen saatiin vastaus. Lopputuloksena tutkimuksesta saatiin rakennettua listaus työkaluista esihenkilöille, jota he voivat käyttää tiimiläisten työhyvinvoinnin sekä tehokkuuden ylläpitämisessä. Huomioitavaa on myös, että koska johtajuutta tutkittiin tässä tutkimuksessa sekä työntekijöiden että esihenkilöiden näkökulmasta, rakentui johtajuudesta varsin kokonaisvaltainen kuva, joka ei ole pelkästään esihenkilöiden kokemus omasta toiminnastaan.

### 8.3 Jatkoimenpiteet

Jatkotoimenpiteinä toivon, että tästä opinnäytetyöstä on apua Istekki Oy:n esihenkilöille heidän päivittäisessä työssään. Tästä on myös hyvä jatkaa tarvittaessa tämän aihepiirin parissa, sillä aihe on sellainen, jota pitää jalostaa ja kehittää koko ajan, joten esihenkilöiden etätyön johtamisen kehittäminen ei pääty tähän vaan jatkuu todennäköisesti niin kauan kuin etätyötä tehdään.

Tähän opinnäytetyöhön liittyen jatkotoimenpiteitä suositellaan tehtävän yrityksessä viestinnän ja tiedonjakamisen kehittämisessä niin Data ja analytiikka osastolla kuin koko Istekissäkin. Tutkimuksen tuloksena ei selvinnyt kattavasti, mikä tapa tai mitkä tavat olisivat tarpeeksi hyviä viestintään ja tiedonjakamiseen. Viestintä ja tiedonjako ovat ikuisuusongelmia, joiden kehittäminen ei koskaan myöskään saavuta päätepistettä ja on löydettävä mikä on siihen riittävää. Jotta vuorovaikutus ja tiedonjakaminen muodostuu sellaiseksi kuin Data ja Analytiikka organisaatiossa ja koko Istekissä halutaan, on suunnittelutyössä hyvä miettiä käytettävien erilaisia työpalavereita, joissa kokoonnutaan yhdessä suunnittelemaan asiaa.

## Lähteet

Airila, A. (2022). Tietotyö ja työkyky - tutkittua tietoa ja työpaikan keinoja aivokuorman hallintaan. Tietoa työkyvystä 1/2022. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma, Helsinki. Saatavilla 30.12.2023: <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/raportti-tietotyö-ja-työkyky-2022.pdf>

Aro, N. (2023). Etätöiden johtaminen – sosiaalisen pääoman merkitys työhyvinvoinnille etätöiden ympäristössä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/86033/URN%3ANBN%3Afi%3Ajyu-202303202185.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Franssila H., Okkonen J. & Savolainen R. (2014). Tietotyön informaatioergonomian arviointi- ja kehittämismenetelmä. Tietotyön informaatioergonomian arviointi- ja kehittämismenetelmän rakentaminen” –tutkimushankkeen loppuraportti. Saatavilla: 30.12.23: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96397/tietotyön\\_informaatio-ergonomian\\_2014.pdf?sequence=1](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96397/tietotyön_informaatio-ergonomian_2014.pdf?sequence=1)>

Haapakoski K., Niemelä A. & Yrjölä E. (2020). Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent

Harju, K. & Kallasvuo, A. (2007). Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita Prima Oy

Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita

Heiskanen, A. (2011). Nollatoleranssi. Taltuta tuloksen tuhoajat. Helsinki: Talentum

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Jokinen, A. (n.d.a.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Tietoarkisto. Saatavilla 6.1.24: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/#Kokemusnakokulma>

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus

Kananen, J. (2011). Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Juvenes Print

Karlöf, B. (2004). Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita Prima

Kesti, M. (2013). Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy

Kohtakangas, K. (2019). Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alarajan tehneiden yrittäjien kokemuksissa. Väitöskirja. Lapin yliopisto <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63925/Kohtakangas.Krista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kurttila, M. & Aalto, P. (2021). Pomon parhaat ratkaisut. Viro. Meedia Zone

Leinonen, R. (2018). Sisällönanalyysi. Spoken". Saatavilla 29.3.2024: <https://spoken.fi/sisallönanalyysi/>

Leskinen, T. & Hult, H-M. (2010). Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Latvia. Tammi

Luoto, R. (2021). Vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu etäjohtamisessa – johtamista teknologiasta huolimatta. Tutkimusblogi, Kela. Saatavilla 29.3.2024: <https://tietotarjotin.fi/tutkimusblogi/722335/vuorovaikutustaitojen-merkitys-korostuu-etajohtamisessa-johtamista-tekniologiasta-huolimatta>

Mark, G., Gudoth, D. & Klocke, U. (2008). The cost of interrupted work: more speed and stress. <https://ics.uci.edu/~gmark/chi08-mark.pdf>

Mykkänen, J. (2006). Tutkielman teon tukisivut. Helsingin Yliopiston yleisen valtio-opin laitos. <https://www.mv.helsinki.fi/home/jmykkane/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>

Mäkelä, L., Kemppinen, S., Kangas H., Lehtimäki, T. & Tanskanen, J. (2020). Työn tuuli -aikakauskirja 2/2020. Itsensä johtamisella parempaa hyvinvointia myös koronakevään etätöissä.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro

Otala, L. & Ahonen G. (2005). Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY

Pelli, S. (2022). Työhyvinvointi etätöissä. Opinnäytetyö. Savonia Ammattikorkeakoulu <https://www.theseus.fi/handle/10024/747892>



Proakatemia. (2022). Onnellisen yhteisön tunnusmerkit. Essee. Saatavilla 3.3.24: <https://essee-pankki.proakatemia.fi/onnellisen-yhteison-tuntomerkit-2/>

Projekti. (2021). Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä. Hanke. Tampereen yliopisto. Saatavilla 30.9.2023 <https://www.tuni.fi/fi/tutkimus/turvallisesti-etana-tyohyvinvointi-ja-sen-johtaminen-etatyossa>

Sistonen, S. (2008). Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum

Seeck, H. (2003). Johtamisopit ja niiden leviäminen. Saatavilla 27.1.2024: <https://hanneleseeck.files.wordpress.com/2013/03/seeck-2011-johtamisopit-ja-niiden-levic3a4minen.pdf>

Sydänlakka, P. (2012). Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy

Sydänlakka, P. (2021). Älykäs itsensä johtaminen - näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent Oy

Tilastoapu. (2019). Mieliasteikon keskiarvo. Blogi. Saatavilla 12.4.2024: <https://tilastoapu.wordpress.com/2011/10/18/mieliasteikon-keskiarvo/>

Tuomi, J. Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Tutkimus. (2022). Yhdessä sovitut pelisäännöt määrittävät hyvinvointia etätyössä. Tampereen yliopisto <https://www.sttinfo.fi/tiedote/69943414/yhdessa-sovitut-pelisaannot-maarittavat-hyvinvointia-etatyossa?publisherId=69818730>

Tutkimusprosessi. (n.d.b). Tieteellinen päättely. Helsingin yliopisto. Saatavilla 29.3.2024: <https://www.mv.helsinki.fi/home/mmattila/fsd/tietpaat.htm>

Työelämä uusiksi. (2014). Keskeytykset vievät työntekijältä jopa 50 työpäivää vuodessa. Blogi. Saatavilla 18.4.2024: <https://tyoelamauusiksi.blogspot.com/2014/05/keskeytykset-vievat-jopa-50-tyopaivaa.html>

Vuori, J. (n.d.c.). Tapaustutkimus. Tietoarkisto. Saatavilla 6.1.24: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>

Yle. (2021). Etätyön yksinäisyys nakertaa jaksamista ja haastaa johtamisen – ”ennen näki naamasta, jos jollain alkoi työ painaa” sanoo henkilöstöpäällikkö. Artikkel. Saatavilla 30.9.2023 <https://yle.fi/a/3-11925619>

Viitala, R. (2004). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro [https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/DAEBIXCTEB#kohta:1\(\(20\)Et\(\(e4\)johtaminen\(\(20\)\(\(2012\)\(\(20\)mit\(\(e4\)\(\(20\)se\(\(20\)on](https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/DAEBIXCTEB#kohta:1((20)Et((e4)johtaminen((20)((2012)((20)mit((e4)((20)se((20)on)

Wallin, J. (2009). Liiketoiminnan orkestrointi. Yhdistä tehokkuus ja luovuus. Helsinki: WSOY

Wirtavuori, M. (2021). Etäjohtaminen työhyvinvoinnin lähteenä. Kandidaatintutkielma. Tampereen yliopisto <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/136127/WirtavuoriMatilda.pdf?sequence=2>

Wiskari, J. (2003). Oikotietä arjen huippusuorituksiin. Helsinki: WSOY

## Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

### 1. Aineistojen yleinen kuvaus

Opinnäytetyössä kerätään ja käytetään Webropol kyselyllä kerättyä tietoa. Kysely toteutetaan Data ja Analytiikka organisaatiossa ja kohderyhmä on noin 50 henkilöä.

### 2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Tutkimusaineisto dokumentoidaan Webropol kyselylomakkeelle, johon kerätään myös vastaukset.

### 3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Aineisto tallennetaan Webropol-työkaluun ja ainoa pääsy tietoihin on minulla. Lisäksi kysely suoritetaan siten, että lomakkeille ei tule yksilön henkilötietoja ollenkaan.

### 4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysymykset

Aineistossa ei ole henkilötietoja missään muodossa. Säilytys tapahtuu Webropol-työkalussa ja muilla henkilöillä kuin minulla ei ole pääsyä kyselyyn. Kyselyssä tiedotetaan mihin kyselyn vastauksia käytetään ja koska kyselyssä ei näy kenenkään henkilötietoja, sellaisia ei voi myöskään kyselyn kautta hyödyntää.

### 5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

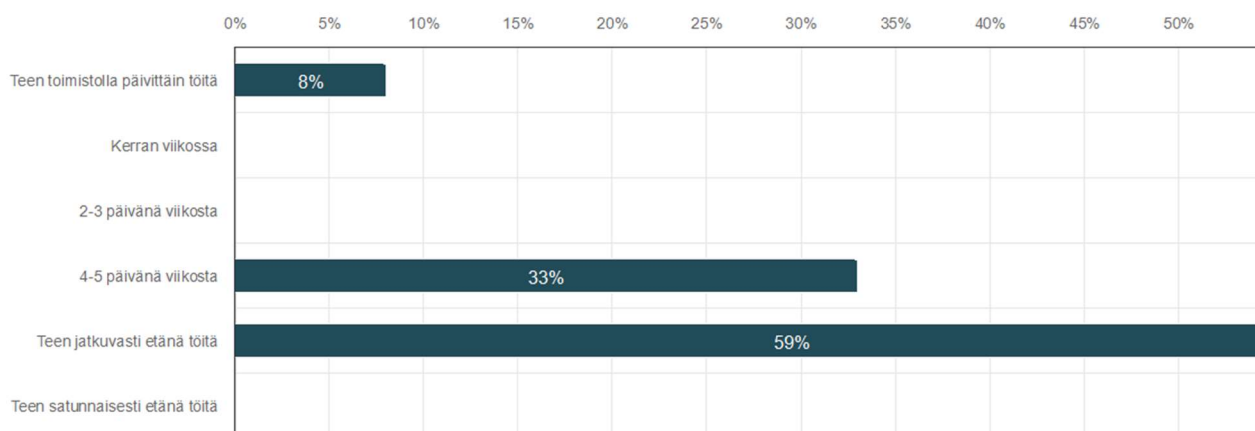
Aineistoa säilytetään Webropol-työkalussa opinnäytetyön teon ajan ja opinnäytetyön valmistuttua kyselyn vastausaineisto tuhotaan.

# Hyvä etäjohtaminen tietotyössä – työkaluja tiimiläisten työhyvinvoinnista ja tehokkuudesta huolehtimiseen

Vastaajien kokonaismäärä: 12

## 1. Kuinka monena päivänä teet etätöitä?

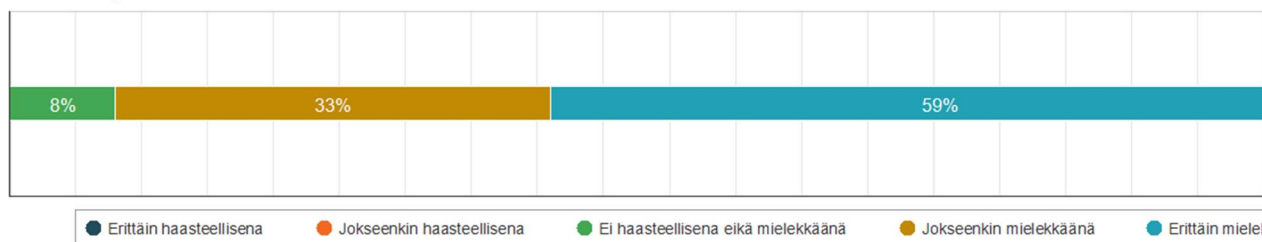
Vastaajien määrä: 12



	n	Prosentti
Teen toimistolla päivittäin töitä	1	8,3%
Kerran viikossa	0	0,0%
2-3 päivänä viikosta	0	0,0%
4-5 päivänä viikosta	4	33,3%
Teen jatkuvasti etänä töitä	7	58,4%
Teen satunnaisesti etänä töitä	0	0,0%

## 2. Miten olet kokenut etätöiden tekemisen?

Vastaajien määrä: 12



	Erittäin haasteellisenä	Jokseenkin haasteellisenä	Ei haasteellisenä eikä mielekkäänä	Jokseenkin mielekkäänä	Erittäin mielekkäänä	Keskiarvo	Mediानी
	0,0%	0,0%	8,3%	33,3%	58,4%	4,5	5,0

### 3. Mitkä asiat koet haasteellisena etätyöskentelyssä?

Vastaajien määrä: 12

Vastaukset
Isoin ongelma on se, että kontakti työkavereihin on toisinaan vähäistä. Pidemmän päälle se on suht raskasta. Olenkin koittanutkin käydä kerran viikossa toimistolla ryhmäpalaverissa. Jossa on muutamia työkavereitakin yleensä paikalla.
Teams -viestejä ja sähköposteja tulee sellaista vauhtia, ettei kaikkea ehdi huomaamaan.
yhteydenpidon, tiimiytymisen, hauskuuden, työkavereiden ylläpitämisen, hiljaisen tiedon saamisen
Tieto ei liiku samalla tavalla kuin ennen ns. kahvipöytäkeskusteluissa. Erityisesti tieto ryhmien välillä.
Työkaverimaisen yhteyden ylläpitämisen työkavereiden kanssa.
En näe etätyöskentelyssä mitään erityisiä haasteita lähityöhön verrattuna.
Hiljaisen tiedon siirtyminen. Visuaaliset läpikäynnit. Työkaverien kanssa yhdessäolo.
Ajatukset/puheet toimistolle painostamisesta.
Ei ole haasteita
Työergonomia. Joskus liiallinen uppoutuminen työhön.
Työyhteisön ja tiimin sosiaalinen liima ei ole niin vahvaa, koska kasvokkaiset kohtaamiset ovat harvinaisia ja työtä tehdään pääsääntöisesti ruudun välityksellä.
Työkavereita ei näe niin usein

### 4. Arvioi seuraavat työhyvinvointiisi vaikuttavat seikat asteikolla 1-5

Vastaajien määrä: 12



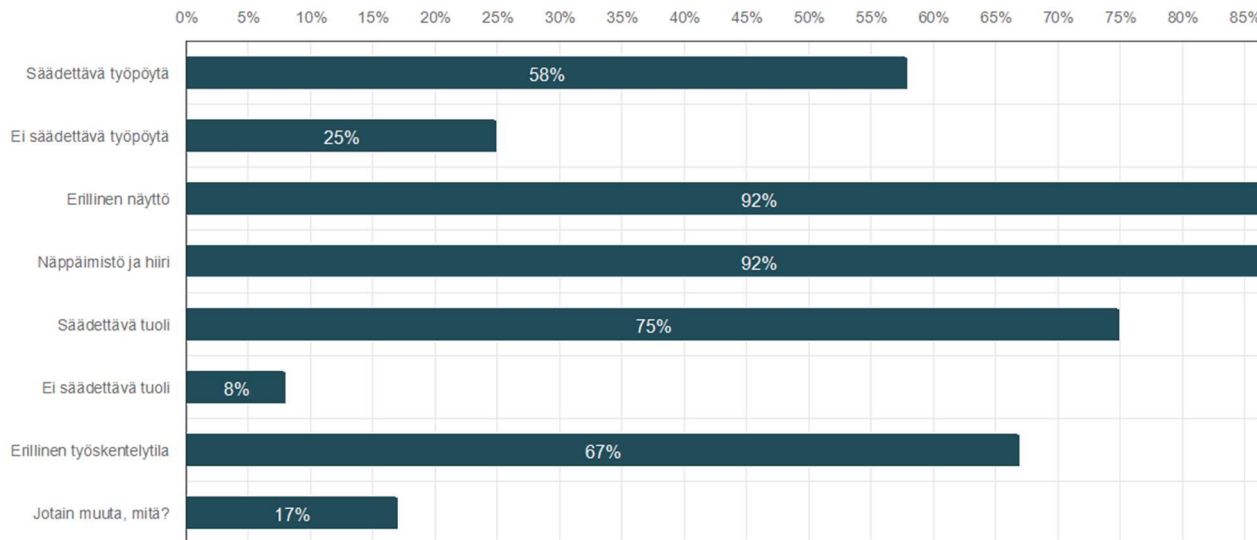
	1 Erittäin vähän	2 Vähän	3 Kohtalaisesti	4 Paljon	5 Erittäin paljon	Keskiarvo	Mediaani
Terveelliset elämäntavat	0,0%	0,0%	8,3%	58,4%	33,3%	4,3	4,0
Riittävä unen määrä	0,0%	0,0%	0,0%	58,3%	41,7%	4,4	4,0
Liikunta	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	4,3	4,0
Turvallinen työympäristö	0,0%	0,0%	16,6%	41,7%	41,7%	4,3	4,0
Oikeudenmukaisuus	0,0%	0,0%	0,0%	58,3%	41,7%	4,4	4,0

Yhteenkuuluvuuden tunne	0,0%	25,0%	8,3%	41,7%	25,0%	3,7	4,0
Myönteinen ja kannustava ilmaisi	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	4,3	4,0
Joustaminen puolin ja toisin tarvittaessa	0,0%	0,0%	16,7%	50,0%	33,3%	4,2	4,0
Ergonomia	0,0%	0,0%	16,7%	58,3%	25,0%	4,1	4,0
Sujuvat työskentely- ja toimintatavat	0,0%	0,0%	16,6%	41,7%	41,7%	4,3	4,0
Palkitseminen	0,0%	0,0%	41,7%	41,7%	16,6%	3,8	4,0
Palautteen saaminen tehdystä työstä	0,0%	0,0%	58,3%	0,0%	41,7%	3,8	3,0
Kehityskeskustelut	0,0%	25,0%	41,7%	16,6%	16,7%	3,3	3,0
Oman työn hallinta	0,0%	0,0%	8,3%	66,7%	25,0%	4,2	4,0
Työn merkittävyys	0,0%	0,0%	16,6%	41,7%	41,7%	4,3	4,0
Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen (oma ja koulutukset)	0,0%	8,3%	25,0%	41,7%	25,0%	3,8	4,0

Henkilös- töedut	0,0%	16,7%	66,7%	8,3%	8,3%	3,1	3,0
Työter- veys- huolto	0,0%	16,6%	50,0%	16,7%	16,7%	3,3	3,0
Tauot työ- päivän ai- kana	0,0%	16,6%	16,7%	41,7%	25,0%	3,8	4,0
<b>Yhteensä</b>	<b>0,0%</b>	<b>5,7%</b>	<b>21,5%</b>	<b>43,4%</b>	<b>29,4%</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>

## 5. Millainen työympäristö sinulla on etätöypisteelläsi? (voit valita useita vastauksia)

Vastaajien määrä: 12, valittujen vastausten lukumäärä: 52



	n	Prosentti
Säädettävä työpöytä	7	58,3%
Ei säädettävä työpöytä	3	25,0%
Erillinen näyttö	11	91,7%
Näppäimistö ja hiiri	11	91,7%
Säädettävä tuoli	9	75,0%
Ei säädettävä tuoli	1	8,3%
Erillinen työskentelytila	8	66,7%
Jotain muuta, mitä?	2	16,7%

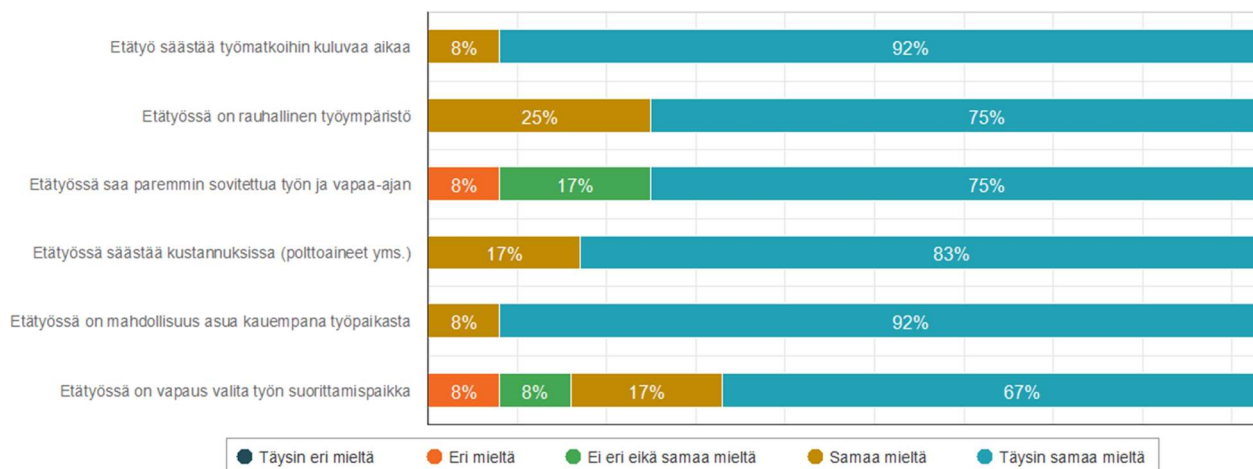
Lisätekstikenttään annetut vastaukset

**Vastausvaihtoehdot** **Teksti**



## 6. Arvioi seuraavaksi etätyöhön liittyviä väittämiä

Vastaajien määrä: 12

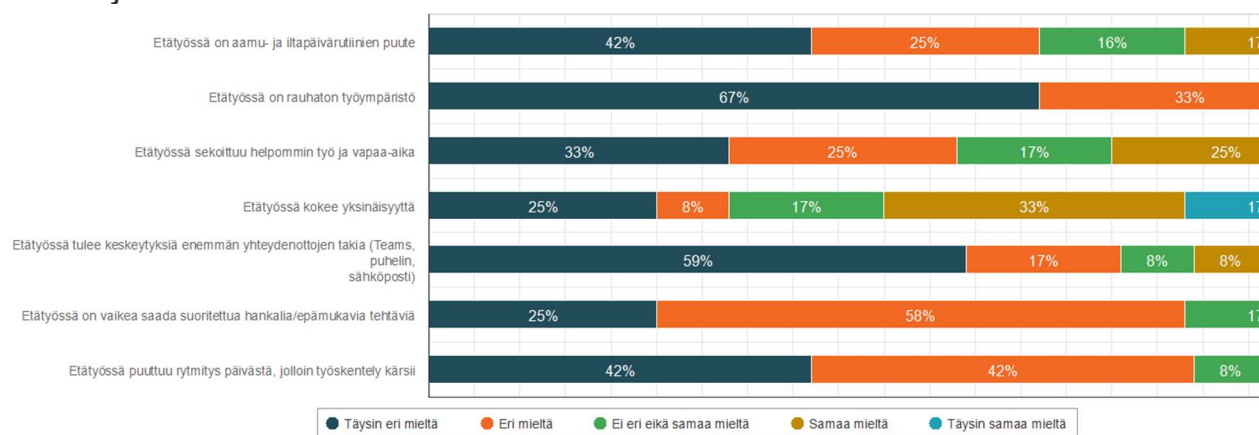


	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Etätyö säästää työmatkoihin kuluvaan aikaan	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	91,7%	4,9	5,0
Etätyössä on rauhallinen työympäristö	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	4,8	5,0
Etätyössä saa paremmin sovitettua työn ja vapaa-ajan	0,0%	8,3%	16,7%	0,0%	75,0%	4,4	5,0
Etätyössä säästää	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	83,3%	4,8	5,0

kustannuksissa (polttoaineet yms.)							
Etätyössä on mahdollisuus asua kauempana työpai-kasta	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	91,7%	4,9	5,0
Etätyössä on va-paus va-lita työn suoritta-mis-paikka	0,0%	8,3%	8,3%	16,7%	66,7%	4,4	5,0
<b>Yh-teensä</b>	<b>0,0%</b>	<b>2,8%</b>	<b>4,2%</b>	<b>12,5%</b>	<b>80,6%</b>	<b>4,7</b>	<b>5,0</b>

## 7. Arvioi seuraavaksi etätyöhön liittyviä väittämiä

Vastaajien määrä: 12



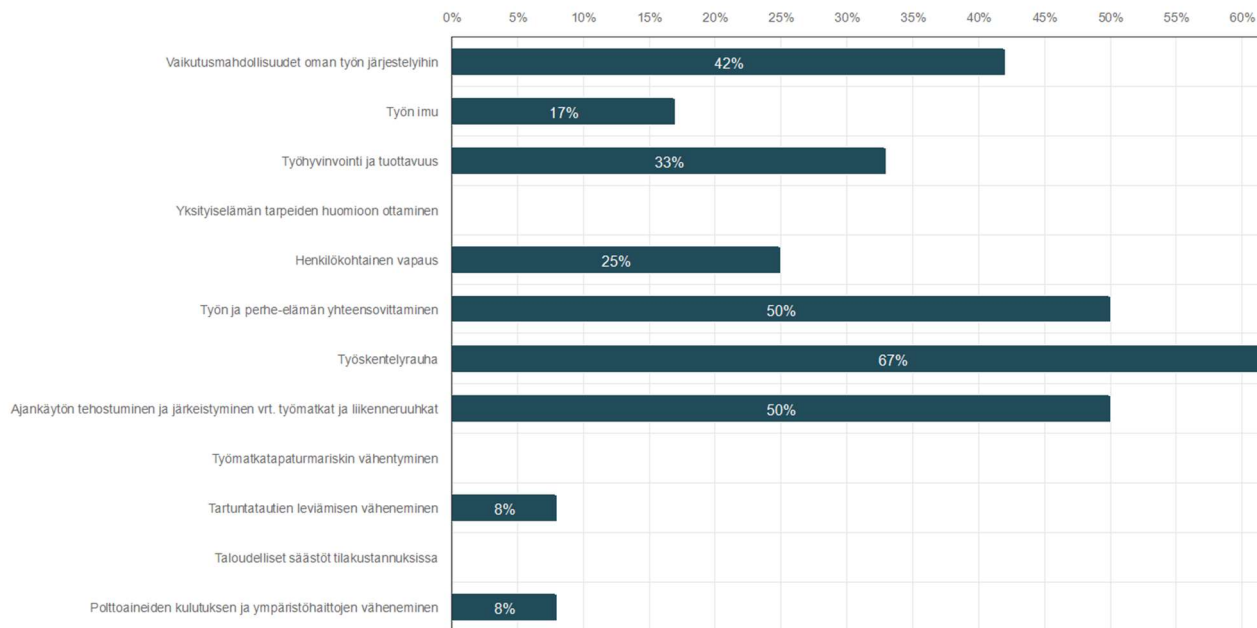
	<b>Täy-sin eri mieltä</b>	<b>Eri mieltä</b>	<b>Ei eri eikä</b>	<b>Sa-maa mieltä</b>	<b>Täy-sin</b>	<b>Kes-kiarvo</b>	<b>Me-di-aani</b>
--	---------------------------	-------------------	--------------------	----------------------	----------------	-------------------	-------------------

			sa- maa mieltä		sa- maa mieltä		
Etätyössä on aamu- ja iltapäivärutiinien puute	41,7%	25,0%	16,6%	16,7%	0,0%	2,1	2,0
Etätyössä on rauha- ton työ- ympäristö	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3	1,0
Etätyössä sekoittuu helpom- min työ ja vapaa- aika	33,3%	25,0%	16,7%	25,0%	0,0%	2,3	2,0
Etätyössä kokee yksin- äisyyttä	25,0%	8,3%	16,7%	33,3%	16,7%	3,1	3,5
Etätyössä tulee kes- keytyksiä enemmän yhteyden- ottojen ta- kia (Teams, puhelin, sähkö- posti)	58,4%	16,7%	8,3%	8,3%	8,3%	1,9	1,0
Etätyössä on vaikea saada suoritet- tua han- kalia/epä- mukavia tehtäviä	25,0%	58,3%	16,7%	0,0%	0,0%	1,9	2,0

Etätyössä puuttuu rytmitys päivästä, jolloin työskentely kärsii	41,7%	41,7%	8,3%	8,3%	0,0%	1,8	2,0
<b>Yhteensä</b>	<b>41,7%</b>	<b>29,8%</b>	<b>11,9%</b>	<b>13,1%</b>	<b>3,6%</b>	<b>2,1</b>	<b>2,0</b>

## 8. Valitse seuraavista kolme sinulle tärkeintä etätyöhön liittyvää hyötyä

Vastaajien määrä: 12, valittujen vastausten lukumäärä: 36

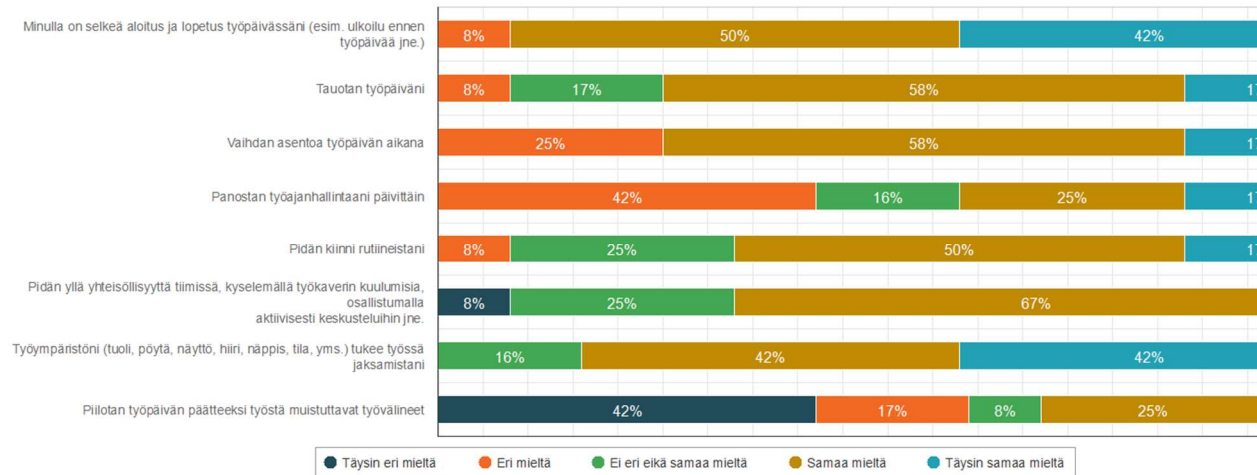


	n	Prosentti
Vaikutusmahdollisuudet oman työn järjestelyihin	5	41,7%
Työn imu	2	16,7%
Työhyvinvointi ja tuottavuus	4	33,3%
Yksityiselämän tarpeiden huomioon ottaminen	0	0,0%
Henkilökohtainen vapaus	3	25,0%
Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen	6	50,0%
Työskentelyrauha	8	66,7%
Ajankäytön tehostuminen ja järjeistyminen vrt. työmatkat ja liikenneuhkat	6	50,0%
Työmatkataturmariskin vähentyminen	0	0,0%

Tartuntatautien leviämisen väheneminen	1	8,3%
Taloudelliset säästöt tilakustannuksissa	0	0,0%
Polttoaineiden kulutuksen ja ympäristöhaittojen väheneminen	1	8,3%

## 9. Toteutuvatko seuraavat asiat etätyöpäivissäsi?

Vastaajien määrä: 12



	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Minulla on selkeä aloitus ja lopetus työpäivässäni (esim. ulkoilu ennen työpäivää jne.)	0,0%	8,3%	0,0%	50,0%	41,7%	4,3	4,0
Tauotan työpäiväni	0,0%	8,3%	16,7%	58,3%	16,7%	3,8	4,0
Vaihdan asentoa työpäivän aikana	0,0%	25,0%	0,0%	58,3%	16,7%	3,7	4,0

Panostan työajan hallintaan päivittäin	0,0%	41,7%	16,6%	25,0%	16,7%	3,2	3,0
Pidän kiinni rutiineistani	0,0%	8,3%	25,0%	50,0%	16,7%	3,8	4,0
Pidän yllä yhteisöllisyyttä tiimissä, kyselimällä työkaverin kuulumisia, osallistumalla aktiivisesti keskusteluihin jne.	8,3%	0,0%	25,0%	66,7%	0,0%	3,5	4,0
Työympäristöni (tuoli, pöytä, näyttö, hiiri, näppis, tila, yms.) tukee työssä jaksamistani	0,0%	0,0%	16,6%	41,7%	41,7%	4,3	4,0
Piilotan työpäivän päätteeksi työstä muistuttavat työvälineet	41,7%	16,7%	8,3%	25,0%	8,3%	2,4	2,0
<b>Yhteensä</b>	<b>6,3%</b>	<b>13,5%</b>	<b>13,5%</b>	<b>46,9%</b>	<b>19,8%</b>	<b>3,6</b>	<b>4,0</b>

**10. Miten arvioisit oman fyysisen työhyvinvointisi tilan tällä hetkellä etätyössä? (esim. Työajan, työasennon,**

## taukojen jne. suhteen) Kuvaile tuntemuksiasi muutamalla sanalla.

Vastaajien määrä: 12

Vastaukset
Varsin hyvä. Työskentelytilani ovat hyvin toimivat, vaihtelen työskentelyasentoani päivän aikana ja pidän säännöllisesti taukoja.
Muuten hyvä, mutta tauot on välillä liian lyhyitä palaveriputkien vuoksi.
hyvä, mutta kuulokkeiden käyttö aiheuttaa kipuja.
Fyysisen työhyvinvoinnin osalta tilanne on hyvä, koska ergonomia on ok sekä pidän ruokatauon ja tarvittaessa mikrotaukoja. Terveysten osalta uskon että etätyössä on etunsa kun on omat henkilökohtaiset laitteet, erityisesti näppis/hiiri eikä yhteiskäyttöiset.
Työpäivän taukojen aikana on helppo nakata kauluspaita tuolin päälle ja verryttellä hieman, jota ei tulisi tehtyä konttorilla. Fyysinen työhyvinvointi on parantunut etenkin vapaa-ajan liikunnan lisäämisellä.
Ei ongelmia
fyysinen työhyvinvointi ok. Päivään voisi sisällyttää enemmän jalotteluja ja liikuntaa
Etätyössä minulla on vapaus toteuttaa taukoja tai olla toteuttamatta. Toimistolla ne tulevat ulkoisista syistä minun halusta riippumatta. Myös info-tyylisten palaverien aikana kävelyt ym. ovat paremmin mahdollisia ja auttavat hyvinvointia. Etätyöpisteeni voin räätälöidä itselleni sopivaksi ja täten tukea paremmin fyysistä hyvinvointiani.
Työskentely aika ajoittuu 7 - 16 välille ei ylipitkiä päiviä = jaksan paremmin, olen virkeä vielä vapaa-ajallakin, tulee pidettyä pieniä taukoja --> ei ole ollut niskajumeja tai päänsärkyjä
Voisi olla parempi fyysinen kunto. Tosin ikäkin vaikuttaa. Taukoja pitäisi pitää enemmän.
Fyysinen työhyvinvointini tila on hyvä. Taukojen pitäminen on vähän epämääräistä: ne vaihtelevat aika paljon sen välillä ovatko ne ns. minitaukoja vai pidempiä esim. kahvitelutaukoja. Tämän optimoimisella voisi olla positiivista vaikutusta fyysiseen työhyvinvointiin.
Hyvä

**11. Miten arvioisit oman psyykkisen työhyvinvointisi tilan tällä hetkellä etätyössä? (Esim. motivaatio, itseohjautuvuus, tehokkuus, mielen tilanne jne.) Kuvaile tuntemuksiasi muutamalla sanalla.**

Vastaajien määrä: 12

Vastaukset
Kohtuullisen hyvä. Motivaatio ja tehokkuus ovat suht kohdillaan. Itseohjautuvuudessa on vielä opeteltavaa. Tehtävälista on aika pitkä, mutta priorisoinnin kanssa haasteita.
Hyvä, saan pidettyä työn ja muun elämän erillään. Työt tulee tehtyä varsin tehokkaasti.
hyvä kun saa vapaasti esim jaloitella eri tehtävien välillä, jolloin upoutuminen on taas helpompaa. vaatii toki enemmän myös itseohjautuvuutta. Väsyneinä päivinä motivaatio voi olla hukassa enemmän kuin lähityöpäivinä olisi.
Mielestäni tämän suhteen ei ole ongelmia, ehkä jopa parempi tilanne etätyössä kun välillä ehtii ja enemmän mahdollisuuksia miettiä asioita rauhassa.
En ole huomannut jatkuvassa etätyössä ongelmia/hankaluuksia verrattuna jatkuvaan konttorilla työskentelyyn.
Ei ongelmia
Motivaatio, itseohjautuvuus ja tehokkuus ok. Työtehtävät määrittelevät paljon - ei sinällään etä vs toimisto
Etätyö heikentää työn sosiaalista aspektia, mutta toki ihmisellä olisi hyvä olla sosiaalista kanssakäymistä työn ulkopuolellakin paikkaamassa tätä. Motivaatio tekemiseen kuitenkin paranee, kun voi keskittyä olennaisiin asioihin ja henkistä kuormaa on vähemmän arkisten rutiinien järjestämisen vähenemisen kautta (esim. työmatkat tms.) Lähityöpäivät ovat myös todella kuormittavia jatkuvan vuorovaikutuksen takia ja etätyössä energian voi kohdistaa itse työhön.
Välillä virkeämpi, kun mielekästä tekemistä on ja kun ei ole vireystasokin laskee
Korkea motivaatio, tehokkuus ja itseohjautuvuus. Odottelu turhauttaa, mikäli asia ei ole itsestäni kiinni, vaan muista tahoista. Kokeukseni puitteissa tuodut asiat tuovat jotkut esille omina oivalluksina, se turhauttaa paljon ja koen sen negaationa ja kulttuurisena ominaispiirteenä. Itse kehun ja kannustan paljon, jos joku on jotain oivaltanut. Eli ansio sille, kenelle se oikeasti kuuluu.
Psyykinen työhyvinvointi on hyvä, mutta itseohjautuvuus on työssä melko suuressa roolissa ja työntekijöillä on aika paljon vastuu (myös vapautta) siinä miten oman työnsä organisoii.
Hyvä



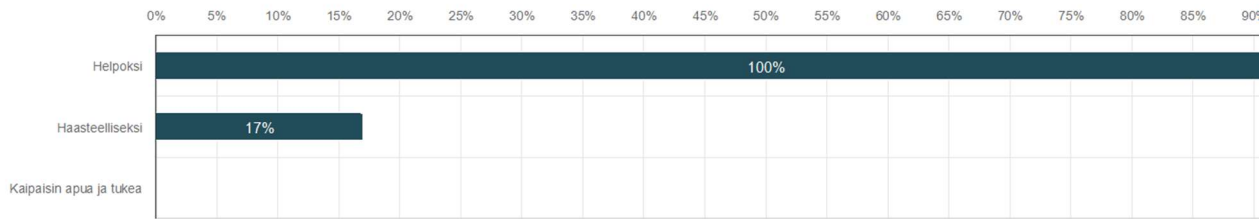
**12. Miten arvioisit oman sosiaalisen työhyvinvointisi tilan tällä hetkellä etätyössä? (Esim. yhteisöön kuulu- vuus, onko yksinäisyyttä, sujuuko vuorovaikutus, oikeu- denmukainen kohtelu jne.) Kuvaile tuntemuksiasi muu- tamalla sanalla.**

Vastaajien määrä: 12

Vastaukset
Kohtalainen. Kontaktien vähäisyys työkavereihin rassaa välillä. Pa- laverien lisäksi tulee keskusteltua heidän kanssaan lähinnä Team- sin chateissa ja mailin välityksellä.
Ihan ok.
Hyvä, mutta tiimiytymisen ja hauskuuden pidonkin ja työkavereiden puute ei motivoi vaan miettii muita työpaikkoja.
Etätyössä on haastavampi ylläpitää sosiaalista hyvinvointia, koska lähtökohtaisesti ei ole niin paljon vuorovaikutusta ihmisten välillä vs. kaikkien toimistolla työskentely
Jatkuvassa etätyössä sosiaalinen työhyvinvointi kärsii yhteisöllisyy- den ja vuorovaikutuksen puutteesta. Olen priorisoinut Tyhy- ja muut live-tilaisuudet ja pyrin aina osallistumaan niihin.
Ei ongelmia
Vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä kaipaa aika-ajoin etätyössä
Tämä onnistuu juuri sopivalla tavalla. En koe mitään suurta yhtei- söllisyyttä töistäni ylipäätään. Jos toimiston kahvipöydissä pääte- tään jotain epäoikeudenmukaista etätyöskentelijöitä kohtaan voi tä- män aina tuoda esille.
Jos on päiviä ettei ole palavereja niin silloin saatan tuntea yksinäi- syyttä.
Yhteisöön kuuluminen on hankalaa, sillä minusta on todettu, että viimeisimpänä tullessa en ole niin kokenut, vaikka olenkin tiimin vanhin... Kokemukseeni pohjautuen oivallan mielestäni asioita. Näitä oivalluksia tuodaan toisinaan muiden taholta omina oivalluksi- naan ja se turhauttaa. En kaipaa suitsutusta, mutta hämmästelen hieman asennetta.
Sosiaalinen työhyvinvointi voisi olla parempi, jos työyhteisön ja/tai tiimin kesken olisi enemmän tapahtumia ns. livenä.
Vuorovaikutus sujuu myös teamsin välityksellä

**13. Miten olet kokenut työhyvinvoinnistasasi huolehtimi- sen etätöissä? (Valitse yksi tai useampi)**

Vastaajien määrä: 12, valittujen vastausten lukumäärä: 14



	n	Prosentti
Helpoksi	12	100,0%
Haasteelliseksi	2	16,7%
Kaipaisin apua ja tukea	0	0,0%

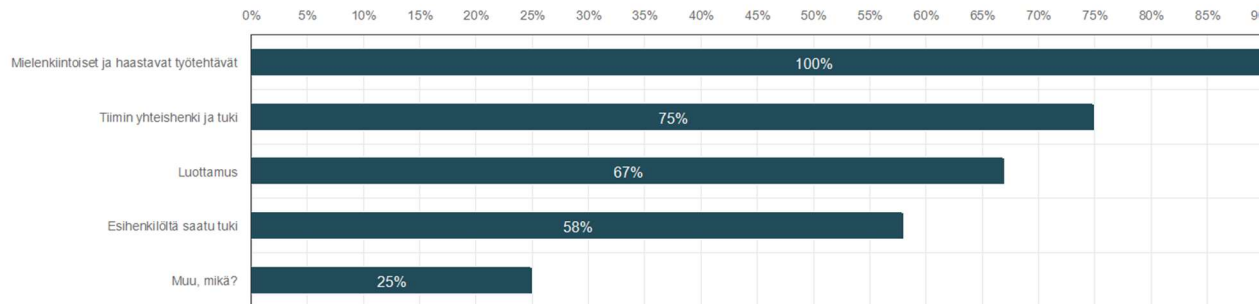
#### 14. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen "Kaipaisin apua ja tukea", millaista apua tai tukea kaipaisit työhyvinvoinnistasasi huolehtimisessa?

Vastaajien määrä: 1

Vastaukset
-

#### 15. Mitkä seikat vaikuttavat omaan työmotivaatioosi etätyössä? (Voit valita useamman)

Vastaajien määrä: 12, valittujen vastausten lukumäärä: 39



	n	Prosentti
Mielenkiintoiset ja haastavat työtehtävät	12	100,0%
Tiimin yhteishenki ja tuki	9	75,0%
Luottamus	8	66,7%
Esihenkilöltä saatu tuki	7	58,3%
Muu, mikä?	3	25,0%

Lisätekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
--------------------	--------

## 16. Minkä asioiden koet parantavan tehokkuuttasi työpäivän / työpäivien aikana etätyössä?

Vastaajien määrä: 12

Vastaukset
10 min kävelylenkki ulkona ennen työpäivää ja lounaan jälkeen. Mökkihöperyys on ihan todellinen riski etätöissä.
Rauhallinen työpiste.
pienet jaloittelut, pienet kotityöt, jotka edistävät myös terveyttä ja helpottavat arkea. ruokailut saa ajoittaa oman nälän mukaan. ei tarvitse pinnistellä yhteiseen lounaaseen, jolloin tuottavuus heikkenisi.
Esim. spontaani tsemppaus kolleegoilta. Myös mahdollisuus järjestää työpäivän ohjelma tietyissä rajoissa.
Lyhyet tauot joiden aikana pystyy irtautumaan hetkeksi työstä. Ruokatauon aikana laitan musiikin soimaan ja lounastan ihan muissa maailmoissa.
Mahdollisuus keskittyä yhteen asiaan kerrallaan.
Oma tila ja keskeytymättömyys. Joustavuus työtehtävissä sekä myös päivän päätteeksi eli valmiina perheen tehtävissä heti klo 16 maissa ilman työmatkaa
Ei jatkuvia häiriöitä kun joku tulee "nykäisemään hihasta". Itselle räätälöity etätyöpiste. Ei itselle haitallista melynä tai häiriöitä -> häiriöihin ja niiden laatuun voi vaikuttaa. Sosiaalinen kuorma hallittavampaa, kun voi valita palaverit ym. tilanteet sekä niiden ajankohottaa paremmin vs. omaan työhön keskittyminen.
Pienet tauot
Kun tekemisessä on riittävästi vaikeusastetta sekä pääteltävää. Tehtävä on mielenkiintoinen ja voin tehdä välillä yrityksen ja erehdyksen -kautta.
Ajansäästö kun työmatkat ym. on jäänyt pois
Työajan jaksotus

## 17. Minkä asioiden koet laskevan tehokkuuttasi työpäivän / työpäivien aikana etätyössä?

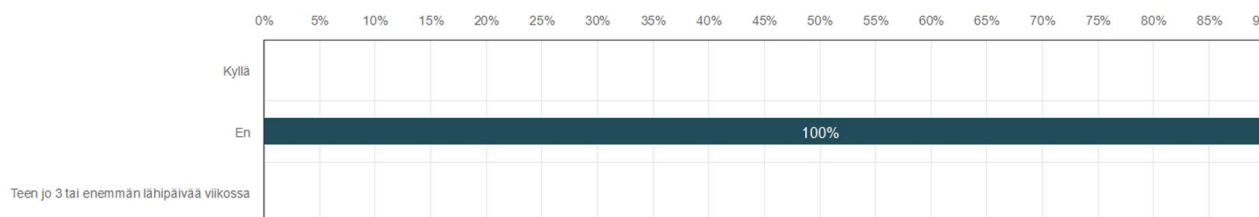
Vastaajien määrä: 12

Vastaukset
------------

Tuntikausien palaveriputket, jotka estävät muihin töihin keskittymisen. Sekavia reittejä pitkin yht'äkkiä tulevat työtehtävät. Jotka pitäisi osata priorisoida nykyisten sekaan.
Liialliset palaverit, jotka tahtovat venyä ja jatkuva viestitulva.
yhteisöllisyyden puute sillä sosiaalisuus parantaa tuottavuutta erityisesti, jos muuten kokisi itsensä väsyneeksi yms. Naurusta saa virtaa!
Joskus voi olla isompi kynnyks ottaa yhteyttä toiseen henkilöön jos on vain "pieni asia" kysyttävänä
Peräkkäiset palaverit.
Jos on paljon päällekkäisiä asioita työn alla.
Joissain tilanteissa yhteiset keskustelut vs teams läpikäynti
Muiden ihmisten työpanoksen odottelu/selvittäminen etänä hankalampaa.
Jos ei ole tekemistä
Mikäli asiat eivät etene itsestäni riippumattomista syistä, eli päätöksenteko on hidasta jonkin asian suhteen. Tietämättömyys todellisesta osaamisestani tai väärin johtopäätöksien veto.
Päivien samankaltaisuus keskenään (vähemmän ns. käytäväkeskusteluja kuin toimistolla)
En osaa sanoa

## 18. Kaipaako toimistolle takaisin töihin (3 pvää tai enemmän toimistolla)?

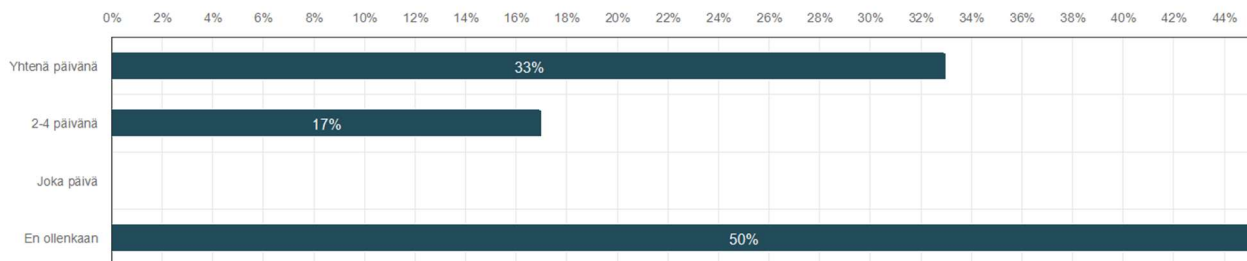
Vastaajien määrä: 12



	n	Prosentti
Kyllä	0	0,0%
En	12	100,0%
Teen jo 3 tai enemmän lähipäivää viikossa	0	0,0%

## 19. Montako päivää viikossa haluaisit työskennellä toimistolla lähityössä?

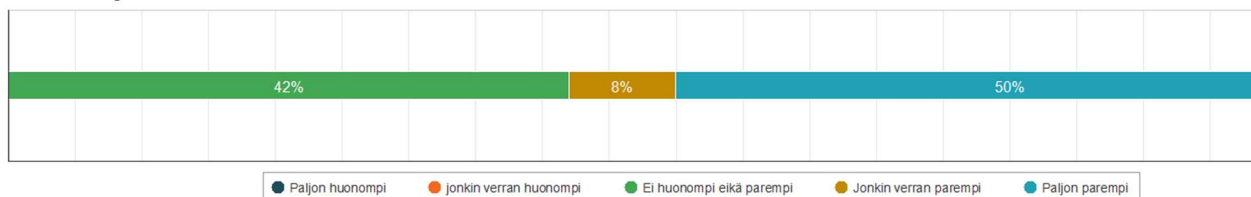
Vastaajien määrä: 12



	n	Prosentti
Yhtenä päivänä	4	33,3%
2-4 päivänä	2	16,7%
Joka päivä	0	0,0%
En ollenkaan	6	50,0%

## 20. Miten arvioisit fyysisen ja psyykkisen työhyvinvointisi tilan tällä hetkellä etätöissä verrattuna mitä se voisi olla toimistolla työskennellessä?

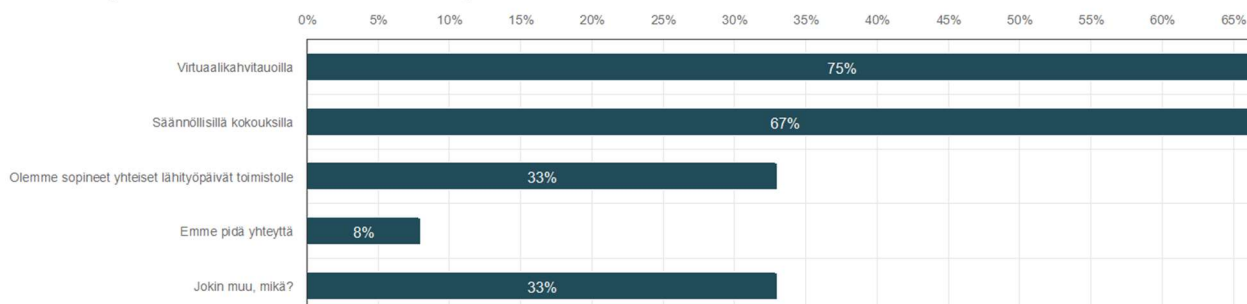
Vastaajien määrä: 12



	Paljon huonompi	jonkin verran huonompi	Ei huonompi eikä parempi	Jonkin verran parempi	Paljon parempi	Keskiarvo	Medi-aani
	0,0%	0,0%	41,7%	8,3%	50,0%	4,1	4,5

## 21. Miten pidät tiimin kanssa yhteyttä etätöissä? (Voit valita yhden tai useamman)

Vastaajien määrä: 12, valittujen vastausten lukumäärä: 26



	n	Prosentti
Virtuaalikalvitauoilla	9	75,0%
Säännöllisillä kokouksilla	8	66,7%
Olemme sopineet yhteiset lähityöpäivät toimistolle	4	33,3%
Emme pidä yhteyttä	1	8,3%
Jokin muu, mikä?	4	33,3%

Lisätekstikenttään annetut vastaukset

**Vastausvaihtoehdot** | **Teksti**

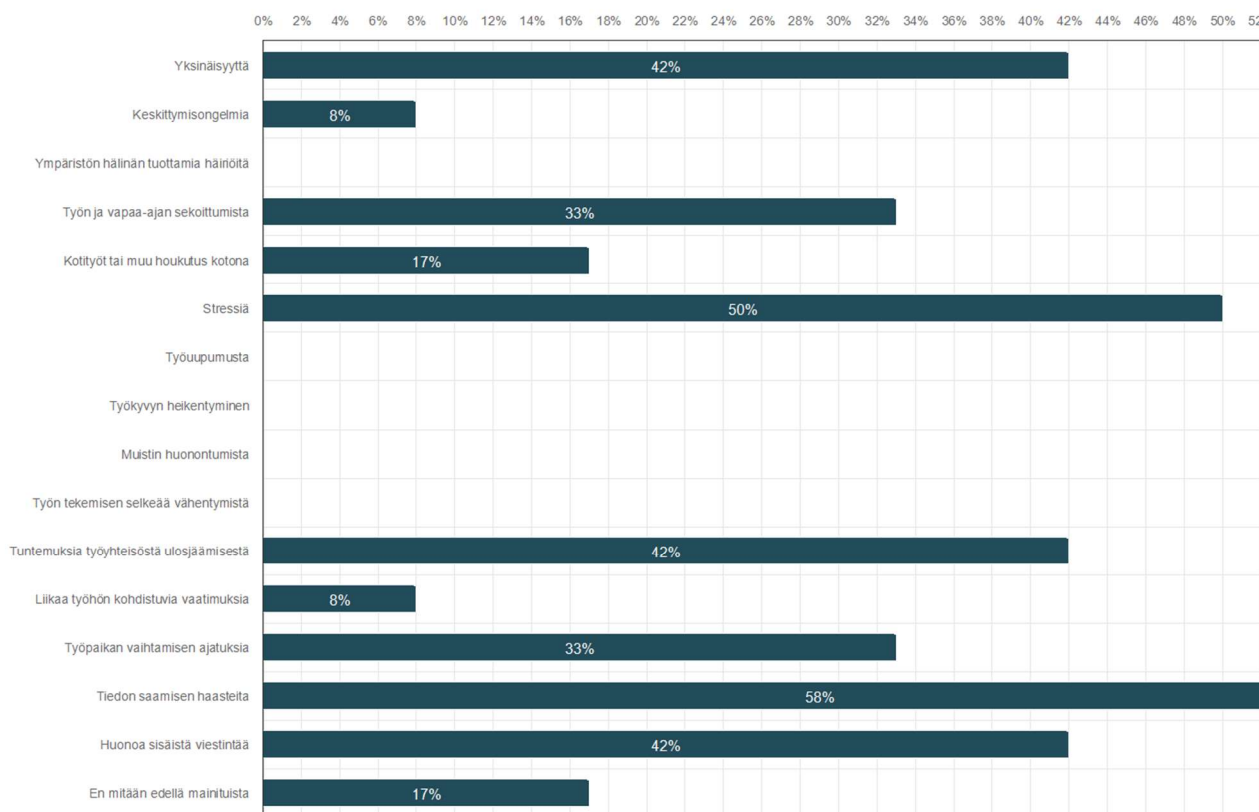
## 22. Mitä asioita haluaisit kehittää tiimin kanssa yhteydenpidossa etätöissä?

Vastaajien määrä: 12

Vastaukset
Virtuaalikalvitauot ovat hiukan haasteellisia, mutta mielestäni on hyvä jutella etätöissäkin välillä niitä näitä työkaverien kanssa. Etäpalavereissa puhutaan yleensä lähes pelkästään asiaa.
-
enemmän vapaata jutustelua
-
Vapaa muotoista jutustelua tiimin kesken. Koko organisaation tasolla voisi kehittää vapaa muotoista esim. harrasteryhmä pohjaista keskustelua.
En osaa sanoa
Palavereissa agenda taukopalavereissa olisi hyvä olla kamerat päällä
Lopetetaan "paine" toimistolle/etätöiden mollaaminen.
-
Toisen osaamisen arvostaminen sukupuolesta riippumatta. Toisen näkökulmien arvostaminen ja tiedon riittävä jakaminen. Ei ulkopuolelle jättäminen.
Kasvokkaisia tapahtumia voisi olla vähän enemmän.
En osaa sanoa

## 23. Oletko kokenut etätöissäsi jotain näistä tuntemuksista? (Voit valita useita vaihtoehtoja)

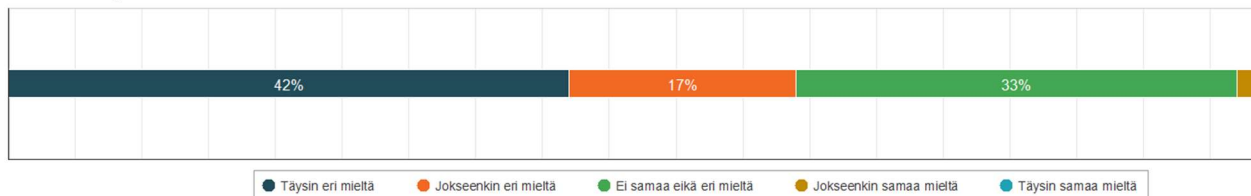
## Vastaajien määrä: 12, valittujen vastausten lukumäärä: 42



	n	Prosentti
Yksinäisyyttä	5	41,7%
Keskittymisongelmia	1	8,3%
Ympäristön hälinän tuottamia häiriöitä	0	0,0%
Työn ja vapaa-ajan sekoittumista	4	33,3%
Kotityöt tai muu houkutus kotona	2	16,7%
Stressiä	6	50,0%
Työuupumusta	0	0,0%
Työkyvyn heikentyminen	0	0,0%
Muistin huonontumista	0	0,0%
Työn tekemisen selkeää vähentymistä	0	0,0%
Tuntemuksia työyhteisöstä ulosjäämisestä	5	41,7%
Liikaa työhön kohdistuvia vaatimuksia	1	8,3%
Työpaikan vaihtamisen ajatuksia	4	33,3%
Tiedon saamisen haasteita	7	58,3%
Huonoa sisäistä viestintää	5	41,7%
En mitään edellä mainituista	2	16,7%

## 24. Koetko kiireen ja työkuormituksen lisääntyneen etätyöhön siirtymisen myötä?

Vastaajien määrä: 12



	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
	41,7%	16,7%	33,3%	8,3%	0,0%	2,1	2,0

## 25. Millaista on mielestäsi hyvä johtaminen etätyössä ja millaisia käytäntöjä tai toimia se mielestäsi sisältää?

Vastaajien määrä: 12

Vastaukset
Esihenkilön tulisi pitää yllä säännöllistä kontaktia ryhmänsä jäseniin ja olla kiinnostunut siitä, mitä heille kuuluu. Lisäksi pitäisi tarjota heille mahdollisuuksia keskustella toistensakin kanssa. Esim viikoittaisessa ryhmäpalaverissa.
-
jokaiselle vapaus, tuki ja luottamus suunnitella päiväänsä. Säännölliset keskustelut esim. esihenkilön kanssa. välillä tapaamisia myös vastakkain
Säännölliset yhteiset (online)palaverit ryhmän kesken, kahdenkeskiset vapaamuotoiset tilannepalaverit, molemminpuolinen luottamus
Selkeät käytänteet, kuten säännölliset esimies&alainen palaverit, selkeät työajat ja työajanseurannan. Tärkeitä käytänteitä ovat myös tiedon jakaminen/saaminen esim. viikoittaiset tiimipalaverit ja kuukausittaiset osasto-kohtaiset palaverit. Organisaatio tasoiset palaverit antavat paljon tietoa oman kuplan ulkopuolelta.
Etätyö ei muuta hyvää johtamista oleellisesti, vaan samat lainalaisuudet pätevät kuin lähityössäkin
Näkemyks ja tietyn tason tuntemus siitä mitä kullakin työn alla. Tii- viimmät ja säännöllisemmät läpikäynnit mitä työn alla ja mitä tu- lossa päivä, viikko ja pidemmällä aikavälillä
Samat asiat kuin lähityössä.



-
Esihenkilö ei ole kenenkään kaveri. Hänen täytyy voida ottaa vastaan erilaisia näkökulmia, eikä nostaa muita ylemmäksi, koska ovat olleet pidempään talossa. Kaikkien näkökulma ja mielipide ovat yhtä tärkeitä käytäviksi läpi.
One-to-one keskustelut ovat olleet hyviä ja niitä voisi olla ehkä hiukan useammin.
Esimies pitää yhteyttä, säännölliset keskustelut esimiehen kanssa

## 26. Millaisen johtamisen/esihenkilötyön koet nostavan tehokkuuttasi etätyössä?

Vastaajien määrä: 12

Vastaukset
Homma toimii, kun esihenkilö luottaa ryhmänsä jäseniin ja työtehtävät ovat riittävän selkeitä ja priorisoituja.
-
asioista perillä olevan, kannustavan, tukevan, luottavaisen, säännöllisesti yhteyttä pitävän
Valmentava johtaminen, yhteinen seuranta asioiden etenemiselle
Tehokkuutta nostaa matalan kynnyksen yhteydenotto esimieheen, jolloin asioita ei tarvitse jäädä pohtimaan itsekseen tai etsimään tietoa.
Työntekijää tukeva, joustava, ratkaisukeskeinen
Ajankäytön rajaus tiettyyn tehtävään ja sen priorisointi
Yleisesti ottaen hyvä johtaja. Ei etätyö mitään mullistavaa oikeasti ole.
oikeudenmukainen esihenkilötyö ja tasavertaisesti kohtelu, esihenkilö olisi aidosti kiinnostunut alaisistaan
Sellaisen, joka ymmärtää, ettei henkilöjohdettavat ole kavereita, vaan henkilöjohdettavia, joiden kanssa käydään niin hyviä kuin vaikeitakin asioita läpi. Esihenkilö tukee tarvittaessa, hänen kanssaan pitää voida keskustella ilman, että hänen oma mielipide näkyy vastauksessa. Objektiivinen keskustelukulttuuri.
Kannustavan ja motivoivan johtamisen.
Saa palautetta

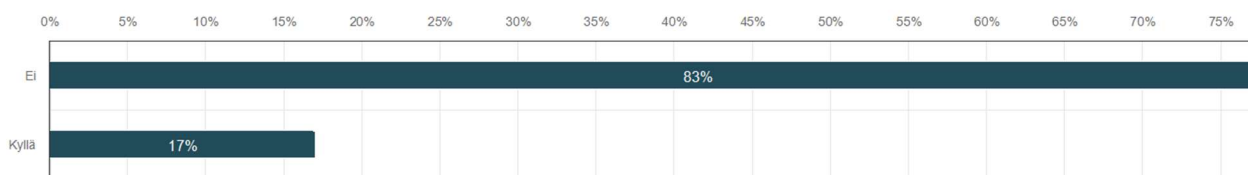
## 27. Millaisen johtamisen/esihenkilötyön koet laskevan tehokkuuttasi etätyössä?

Vastaajien määrä: 12

Vastaukset
Kyttävän asenteen, epäselvien työtehtävien.
-
myöhästymiset, etäisen, näkymättömän, tietämättömän
Jos on paljon lupauksia mutta ne harvoin toteutuu tai jos tehtäväk- siannot eivät ole riittävän selkeitä
Jos esille tuotuihin asioihin ei reagoitaisi.
Edelliseen kohtaan verrattuna päinvastaiset
Päällekkäiset kiireelliset tehtävät ja tärkeysjärjestys puuttuu. Paljon muutoksia organisaatiossa ja käytännöissä - prosessit keskeneräi- siä
Sellainen, joka ei välitä ja asiat ei tartu kiinni.
jos esihenkilö ei ole mitenkään kiinnostunut sinun tekemisistä tai jos kerrot epäkohdista niin hän ei tee asialle mitään
Sellainen, joka kertoo, ettet ole tasavertainen tiimin muiden jäse- nen kanssa (syy: et ole ollut yhtä kokenut tietyn sovelluksen käyttä- jänä, kuin muut). Esilletuomieni asioiden kääntäminen niin, että syy on vain minussa, jolloin tuntee jäävänsä vaille tukea.
Pelolla johtamisen, mutta onneksi sellaista ei ole Istekillä ollut.
Esimies ei välittäisi ollenkaan tai pitäisi yhteyttä

## 28. Eroako hyvä etäjohtaminen mielestäsi yleisestä hy- västä johtamisesta jotenkin?

Vastaajien määrä: 12



	n	Prosentti
Ei	10	83,3%
Kyllä	2	16,7%

## 29. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen Kyllä, mitä eroja niissä näet?

Vastaajien määrä: 3

Vastaukset
------------

Todennäköisesti esihenkilön täytyy nähdä enemmän vaivaa, että hän on kartalla siitä, mitä ryhmän jäsenille kuuluu ja miten heidän työnsä sujuvat. Yleensä se on helpompaa kasvokkain toimistolla.
kiinnostusta ja tukea tarvitsee enemmän, enemmän luottamusta
-

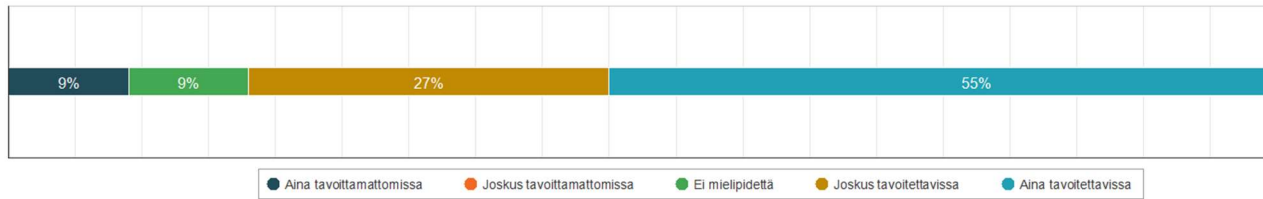
### 30. Millaisia johtamisen haasteita näet/olet nähnyt etätyöskentelyssä?

Vastaajien määrä: 12

Vastaukset
Kontaktin ylläpitäminen esihenkilön ja ryhmän jäsenten välillä. Ryhmähengen ylläpitäminen ja yhteistyön toimivuuden varmistaminen.
-
tiimiytymisen ja sitoutumisen varmistamisen -> vaihtuvuus, esihenkilöillä kiire/myöhästymisiä, tiedon siirron
Ainakin sen, että joillain on vaikeuksia rytmittää päivää työhön ja vapaa-aikaan. Osalle myös virtuaalityökalut esim. Teams tai niihin liittyvät käyttötavat eivät ole ennestään niin tuttuja ja he kipuilevat sen kanssa
Olen kuullut ettei esille tuotuihin asioihin/ongelmiin reagoida.
En osaa sanoa
Päivittäinen kohtaaminen puuttuu ja sitä kautta tilannekuva. Ei selkeää kuvaa mitä työn alla ja mitkä tavoitteet tärkeimmät.
Samoja, mitä lähijohtamisessakin. Tekninen osaaminen ei riitä tai välinpitämättömyyttä asioiden hoitamiseen.
-
Mikäli henkilöjohdettava on samassa toimipisteessä esihenkilön kanssa, on jotenkin tyyli erilainen. Ehkä se yksinkertaisesti johtuu sosiaalisuudesta, jota koetaan, kun ollaan samassa tilassa fyysisesti. Vaikea vakuuttaa vastapuolta omasta kokemuksestaan.
Esihenkilö ei ole niin paljon läsnä tiimin työssä, koska ei olla fyysisesti samassa tilassa. Tällöin asioiden selvittely voi olla erilaista kuin jos ollaan etänä.
En osaa sanoa

### 31. Millaiseksi koet esihenkilön tavoitettavuuden etätyöpäivinä?

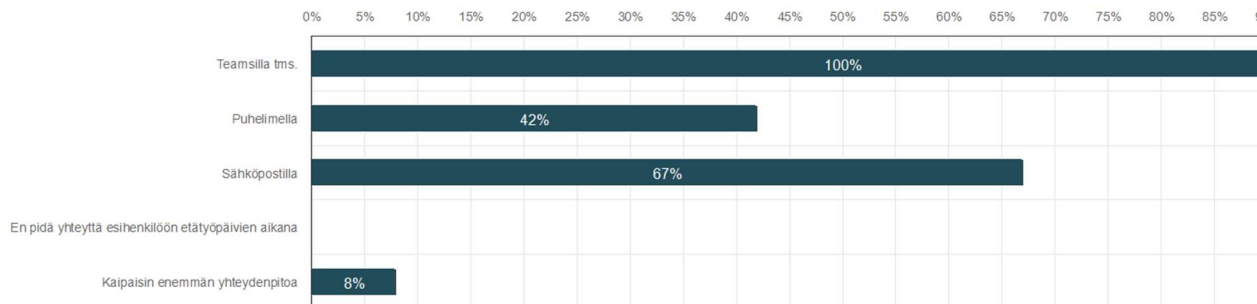
Vastaajien määrä: 11



	Aina tavoittamattomissa	Joskus tavoittamattomissa	Ei mielipidettä	Joskus tavoitettavissa	Aina tavoitettavissa	Keskiarvo	Medi-aani
	9,1%	0,0%	9,1%	27,3%	54,5%	4,2	5,0

### 32. Miten pidät yhteyttä esihenkilöön/työntekijöihin etätöypäivinä? (Voit valita useamman)

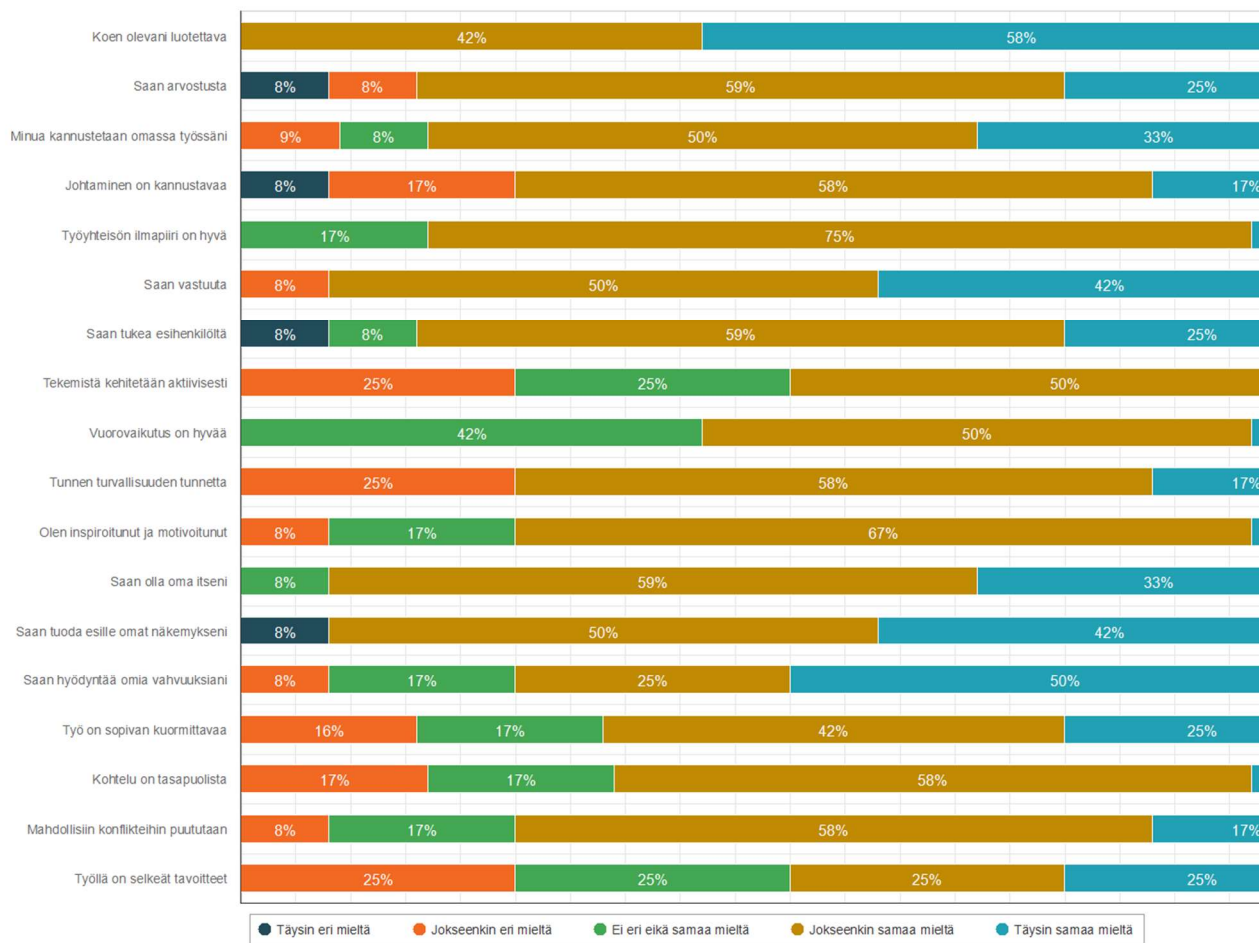
Vastaajien määrä: 12, valittujen vastausten lukumäärä: 26



	n	Prosentti
Teamsilla tms.	12	100,0%
Puhelimella	5	41,7%
Sähköpostilla	8	66,7%
En pidä yhteyttä esihenkilöön etätöypäivien aikana	0	0,0%
Kaipaisin enemmän yhteydenpitoa	1	8,3%

### 33. Arvioi seuraavat väittämät johtamisesta etätöyssä

Vastaajien määrä: 12



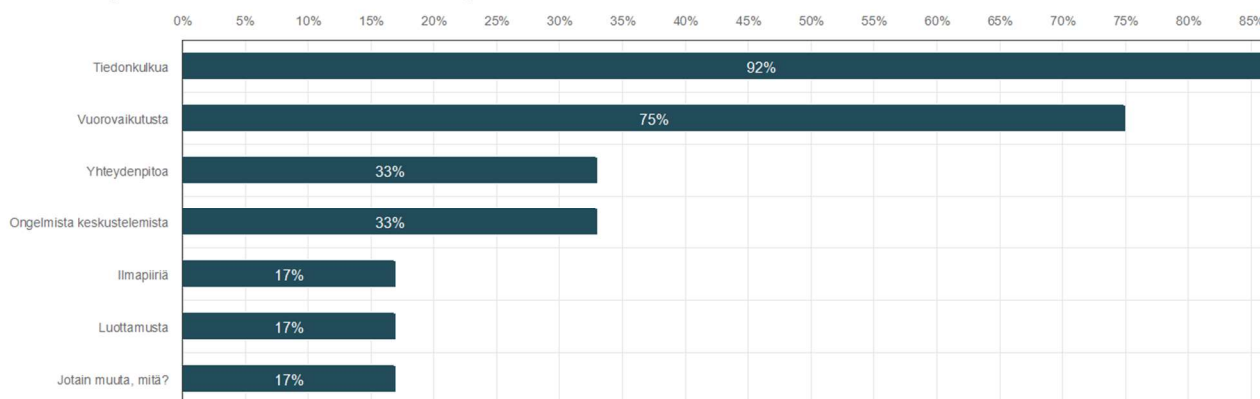
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediानी
Koen olevani luotettava	0,0%	0,0%	0,0%	41,7%	58,3%	4,6	5,0
Saan arvostusta	8,3%	8,3%	0,0%	58,4%	25,0%	3,8	4,0
Minua kannustetaan omassa työssäni	0,0%	8,4%	8,3%	50,0%	33,3%	4,1	4,0
Johtaminen on	8,3%	16,7%	0,0%	58,3%	16,7%	3,6	4,0

kannus- tavaa							
Työyhteisön ilmapiiri on hyvä	0,0%	0,0%	16,7%	75,0%	8,3%	3,9	4,0
Saan vastuuta	0,0%	8,3%	0,0%	50,0%	41,7%	4,3	4,0
Saan tukea esimiehiltä	8,3%	0,0%	8,3%	58,4%	25,0%	3,9	4,0
Teke mistä kehitetään aktiivisesti	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	3,3	3,5
Vuorovaikutus on hyvää	0,0%	0,0%	41,7%	50,0%	8,3%	3,7	4,0
Tunnen turvallisuuden tunnetta	0,0%	25,0%	0,0%	58,3%	16,7%	3,7	4,0
Olen innoitunut ja motivoitunut	0,0%	8,3%	16,7%	66,7%	8,3%	3,8	4,0
Saan olla oma itseni	0,0%	0,0%	8,3%	58,4%	33,3%	4,3	4,0
Saan tuoda esille omat näkemykseni	8,3%	0,0%	0,0%	50,0%	41,7%	4,2	4,0
Saan hyödyntää omia	0,0%	8,3%	16,7%	25,0%	50,0%	4,2	4,5

vahvuksiani							
Työ on sopivan kuormittavaa	0,0%	16,6%	16,7%	41,7%	25,0%	3,8	4,0
Kohtelu on tasa- puolista	0,0%	16,7%	16,7%	58,3%	8,3%	3,6	4,0
Mahdollisiin konflikteihin puututaan	0,0%	8,3%	16,7%	58,3%	16,7%	3,8	4,0
Työllä on selkeät tavoitteet	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	3,5	3,5
<b>Yhteensä</b>	<b>1,8%</b>	<b>9,7%</b>	<b>12,0%</b>	<b>51,9%</b>	<b>24,5%</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>

### 34. Mitä asioita mielestäsi pitäisi kehittää organisaatiossamme etätyöskentelyn kannalta? (Voit valita useamman)

Vastaajien määrä: 12, valittujen vastausten lukumäärä: 34



	n	Prosentti
Tiedonkulkua	11	91,7%
Vuorovaikutusta	9	75,0%

Yhteydenpitoa	4	33,3%
Ongelmista keskustelemista	4	33,3%
Ilmapiiriä	2	16,7%
Luottamusta	2	16,7%
Jotain muuta, mitä?	2	16,7%

Lisätekstikenttään annetut vastaukset

<b>Vastausvaihtoehdot</b>	<b>Teksti</b>
---------------------------	---------------

### 35. Edelliseen kysymykseen jatkaen, miten kehittäisit valitsemaasi asiaa?

Vastaajien määrä: 2

Vastaukset
Luottamus, kyky nähdä toinen omana yksilönä ja persoonana, joka pohtii ja löytää ratkaisun tovin tehtyään tai pohdittuaan, kyky suhtautua toiseen assertiivisesti, eikä uhkana tai turhan jaarittelijana.
Käytäisiin avointa dialogia tarpeellisten ihmisten, miten näitä haasteita lähdetään yhdessä ratkomaan ja kuullaan jokaisen mielipidettä.