



**LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND**

Etätyöosaamisen kehittäminen henkilöstöjohtamisen keinoin

Pro Gradu

Hallintotiede, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin Yliopisto

Riika Tuomi Y28108577

Syksy 2024

Ohjaaja: Hanna Vakkala

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Etätyöosaamisen kehittäminen henkilöstöjohtamisen keinoin

Tekijä: Riika Tuomi

Koulutusohjelma: Hallintotieteiden ja johtamisen tutkinto-ohjelma, Hallintotiede, Hallintotieteiden maisteri

Työn laji: Pro-gradu tutkielma/Maisteritutkielma _x_ Lisensiaatintutkimus ____

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 81 + 2

Vuosi: Syksy 2024

Tiivistelmä:

Tämä maisteritutkielma käsittelee etätyöosaamisen kehittämistä henkilöstöjohtamisen keinoilla. Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena ja analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Etätyö on joustava työn tekemisen muoto, jota on tutkittu paljon. Etätyöosaamista ei ole tutkittu vielä yhtä paljon, jonka vuoksi osaamisen kehittämisen tutkimukselle tunnistettiin tarve. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista osaamista etätyö vaatii ja miten osaamisen kehittämistä voidaan henkilöstöjohtamisen keinoin tukea. Osaamisalueita löydettiin neljä: itsensä johtamisen taito, työn ja vapaa-ajan erottamisen taito, etäviestintätaidot sekä digitaaliset taidot. Tutkimus toi uutta tietoa tutkimuskentälle työn ja vapaa-ajan välisestä rajanvedosta, jonka on koettu hämärtävän aiemman tutkimustiedon mukaan. Nyt se tunnistettiin taitona, jota tulee ylläpitää tai vahvistaa entisestään. Etätyön joustavuudesta on hyvä pitää kiinni, koska jos ehdot etätyölle ovat liian tiukat, työn mielekkyys ja sitä kautta työn imu katoaa. Itsensä johtamisen taidon merkitys korostui etätyössä. Myös etäviestintätaidot ja digitaaliset taidot tukevat etätyöntekijöitä heidän työssään. Henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjen todettiin olevan toimivia etätyöosaamisen kehittämiseksi. Etätyöntekijän sitoutuneisuutta organisaatioon sekä luottamusta esihenkilöön on tärkeää kasvattaa. Esihenkilön on tärkeää kartoittaa työntekijän osaaminen ja sitä kautta lähteä tukemaan osaamisen kehittymistä oikeilla keinoilla. Esihenkilön tulee kohdata työntekijät yksilöllisesti ja olla helposti tavoitettavissa etätöissä. Onnistumisen tunteen koettiin olevan merkittävä motivaation ruokkija etätyössä. Esihenkilö voi edesauttaa tavoitteisiin pääsemistä valmentavan johtamisen keinoin sekä antaa rakentavaa palautetta suoriutumisesta. Pääsääntöisesti yksilön tulee itse seurata itsensä johtamisen keinoin omaa tuloksellisuuttaan ja arvioida itsekriittisesti suoriutumistaan. Vuorovaikutuksen johtaminen on tarpeellista yksinjäämisen ehkäisemisessä sekä sosiaalisen verkoston ylläpidossa. Etäjohtamisen käytännön keinoja etätyöosaamisen kehittämiseen ovat luottamuksen rakentaminen, virtuaaliseen vuorovaikutukseen paneutuminen, etätyöskentelyvälineiden käytön osaaminen ja kouluttaminen, tavoitekeskustelujen pitäminen, oikean koulutusmenetelmän, -ajan ja -sijainnin valitseminen. Vastavuoroinen luottamus etätyöntekijän ja esihenkilön välillä koettiin olennaiseksi asiaksi. Tutkimus osoittaa, että etätyö koetaan positiiviseksi, suosituksi ja joustavaksi työn tekemisen muodoksi. Etätyön vuorovaikutuskäytänteiden lisätutkimukselle tunnistettiin tarve.

Avainsanat: Etätyö, osaaminen, osaamisen kehittäminen, etätyöosaaminen, henkilöstöjohtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen.

x Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän omia henkilötietoja.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	4
1.1. Aiempi tutkimus	4
1.2. Tutkimuksen tavoitteet.....	7
2. ETÄTYÖ JOUSTAVANA TYÖN TEKEMISEN MUOTONA.....	9
2.1. Etätyön määritelmiä.....	9
2.2. Etätyön etuja	10
2.3. Etätyön haasteita	12
3. ETÄTYÖOSAAMINEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MERKITYS	15
3.1. Tieto osaamisen perustana	15
3.2. Etätyöntekijän keskeiset osaamisalueet	18
3.3. Osaamisen kehittämisen merkitys organisaatioissa	21
4. ETÄJOHTAMINEN OSANA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN KOKONAISUUTTA	25
4.1. Etätyöntekijöiden johtaminen	26
4.2. Osaamisen ja osaamisen kehittämisen johtaminen	28
4.3. Etätyön johtamisen haasteet.....	33
5. TUTKIMUSMENETELMÄ, AINEISTON HANKINTA JA ANALYYSI	35
5.1. Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineiston hankinta.....	35
5.2. Tutkimuksen toteutus ja aineiston analyysi	38
6. TULOKSET	41
6.1. Itsensä johtamisen taito etätyössä	41
6.2. Etäviestintätaidot	47
6.3. Digitaaliset taidot etätyön tukena	51
6.4. Työn ja vapaa-ajan erottamisen taito kotietätyössä	54
6.5. Etätyön laajuuden tulevaisuus	58
7. POHDINTA.....	61
7.1. Johtopäätökset.....	61
7.2. Tutkimuksen luotettavuus	69
LÄHTEET	72
LIITE 1	
LIITE 2	

1. JOHDANTO

Tällä tutkimuksella tutkitaan työntekijöiden kokemuksia osaamisen kehittamisestä etätöissä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Etätö on paljon tutkittu aihe, mutta silti sen tutkimus on ajankohtaista, koska nyky-yhteiskunnassa etätö on suosittu työn tekemisen muoto. Etätö on koettu hyväksi työn tekemisen tavaksi ja sen haluttaisiin jäävän yhteiskuntaan. Etätöitä tehtiin jo ennen Covid-19 pandemiaa, mutta pandemia toimi selkeänä vauhdittajana etätöiden suosion kasvuun. (Ruohomäki ym. 2020, 388-389, 393.) Tuoreimman yhteiskunnallisen keskustelun mukaan nyt kuitenkin perustellaan työntekijöiden paluuta takaisin työnantajien tarjoamiin fyysisiin työskentelytiloihin. Etätöikäytäntöjä halutaan organisaatioissa supistaa enemmän, koska etätö tuo organisaatioille tiettyjä haasteita, joita käsitellään edellä.

Tällä tutkimuksella tutkitaan ajallisesti koronapandemian jälkeistä aikaa. Tässä johdantoluvussa avaan tämän aiheen tutkimuksen taustaa, tarvetta ja tavoitteita. Tutkimus rajautuu etätyöntekijöiden osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksella pyritään tunnistamaan aineistosta etätöiden olennaiset osaamisalueet ja olemassa olevasta tutkimustiedosta ne henkilöstöjohtamisen keinot, joilla etätöosaamisen kehittämistä voidaan tukea. Tuloksia etätöosaamisesta peilataan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, ja tutkimus parhaillaan onnistuessaan voi tuoda selkeästi esille, millaista osaamista etätöskentely vaatii ja miten sitä voidaan henkilöstöjohtamisella tukea tai kehittää.

1.1. Aiempi tutkimus

Etätöitä halutaan tehdä yleisesti paljon. Etätöihin ei kuitenkaan suoraan voida vain mennä, vaan työntekijällä täytyy olla jonkinlainen tietämys, kuinka etätöpäivä tehdään. Etätö vaatii jonkinlaista osaamista, jotta sen saa suoritettua tuloksekkaasti ja onnistuneesti. Täytyy huomioda, että etätöitä tehdään yleisesti ottaen yksin, jolloin kollega tai esihenkilö ei ole paikan päällä fyysisesti apua tarvittaessa antamassa. Etätöissä työntekijän täytyy itse hallita

työpäivän kokonaisuutta. Tällä tutkimuksella tutkitaan, mitä etätyöosaaminen on ja miten sitä voidaan kehittää.

Tutkimus rajautuu erityisesti etätyöhön, mutta tutkimuksessa tullaan käsittelemään myös hybridityötä. Lähi- ja etätyön yhdistämistä kutsutaan hybridityöksi. Tällöin työntekijät tekevät työtä osittain kotoa käsin ja osittain työpaikallaan fyysisesti. (Eklund ym. 2021.) Etätyö koetaan joustavaksi, tehokkaaksi ja häiriöttömäksi työn tekemisen muodoksi (Thulin, Vilhemson & Johansson 2019). Etätyötä voidaan tehdä monipaikkaisesti digitaalisen teknologian välityksellä (Anthonysamy 2022). Työhön keskittyminen paranee etenkin kotietätyön rauhallisessa miljöössä (Eklund ym. 2021), ja etätyö koetaan pääosin hyväksi työn tekemisen tavaksi (Chow ym. 2022). Etätöissä kuitenkin nähdään olevan riskejä, kuten väsymyksen ja stressitason nousu (Butoi, Fenesan & Balint 2022), sekä taukojen pitämättömyys (Anthonysamy 2022), ja siitä aiheutuva uupumus. Nykyään etätyövälineitä käytetään muun muassa virtuaaliseen vuorovaikutukseen ja johtamiseen (Väätäinen 2024, 16, 134, 227). Virtuaalisissa keskusteluissa vuorovaikutuksellisuus ei ole yhtä tuottavaa ja idearikasta kuin kasvokkainen (Anthonysamy 2022), mikä voi olla työn etenemisen kannalta haaste. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen vähentymisen on koettu myös lisäävän ammatillista eristäytymistä, jolloin työntekijän sosiaaliset tarpeet eivät täyty (Kaiser ym. 2022), ja suorituskyyky saattaa kärsiä (Golden, Veiga & Dino 2008).

Tutkimuksella tutkitaan etätyöntekijän osaamisen lisäksi myös osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittäminen nähdään työntekijätasolla itsensä johtamisen taitona, kun työntekijä oppii itse tunnistamaan omia osaamisalueitaan ja kehittämiskohteitaan. Osaamista on esimerkiksi se, että työntekijä tunnistaa työn ja vapaa-ajan välisen rajan ja osaa määritellä työnteolle rajat (Suonsivu 2022, 48). Itseohjautuvuudella tarkoitetaan itsensä johtamista eli kykyä toimia ilman ulkopuolista johtamista. Itsensä johtamista tuetaan organisaation toimesta erilaisilla tavoitteilla ja reunaehdoilla. On myös tärkeää etätöissä pitää yhteyttä aktiivisesti ja itseohjautuvasti kollegoihin vähentääkseen ammatillista eristäytymistä. (Savaspuro teoksessa Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020.) Etäviestintäosaamisen kehittämiseksi tarvitaankin koulutuksia, koska se on olennainen osaamisalue etätöissä (Loyless 2023).

Työntekijöiden osaaminen on organisaatiolle kilpailukyvyllinen elementti (Wallo ym. 2020, 385). Organisaation tuoreen ajattelun sekä sen oikean käytön ja johtamisen avulla organisaatio menestyy helpommin (Nikooravesh, Parpoochi & Hossein Mohammad Dauvodi 2016, 114). Osaamisella on siis merkittävä elementti organisaatioiden toiminnassa, ja osaamisen kehittämisestä on niille suuri hyöty menestyksen kannalta. Osaamisen kehittämistä voi olla esimerkiksi yksilötasolla tiedon hankkiminen erilaisten kurssien ja koulutusten kautta (Toivanen, Leppänen & Kovalainen 2012; Ojala 2008, 50). Osaamisen kehittämistä voidaan tukea oikeanlaisella henkilöstöjohtamisella, esimerkiksi strategisella henkilöstöjohtamisella, jonka avulla päästään paremmin käsiksi epäkohtiin (Syväjärvi & Stenvall 2003, 347).

Tutkimus painottuu etäjohtamiseen ja johtamisen käytännön keinoihin. Henkilöstövoimavarojen (HRM) johtaminen on esihenkilöiden vastuualueella (Hyrkäs 2009, 70-72). HRM:n keinoilla saadaan tehokkaasti kehitettyä etätyöntekijöiden osaamista (Alshibly & Alzubi 2022, 4-5). Etenkin pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoin osaamisen kehittäminen esihenkilöiden toimesta on tuloksekkainta, koska työntekijät nähdään arvostettavina, aktiivisina ja kehittymismyönteisinä yksilöinä ja heidän osaamisestaan tunnustetaan myös tärkeät inhimilliset voimavarat. Työntekijät halutaan yksilöllisesti sitouttaa organisaatioon motivoinnin ja oikeanlaisen johtamisen keinoin. (Hyrkäs 2009, 70-72.) HRM:n johtamisen keinojen on havaittu lisäävän positiivisia vaikutuksia etätyöntekijöiden työhyvinvoinnissa, tuottavuudessa ja sitoutuneisuudessa (Straus ym. 2023). Osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen ovat merkittäviä henkilöstövoimavarojen elementtejä. Osaamisen johtamiseen sisältyy osaamisen ylläpito, kehittäminen ja uudistaminen. Se tunnetaan myös nimellä knowledge management. (Viitala & Jylhä 2019.)

Etäjohtaminen määritellään tuoreen tutkimustiedon mukaan sosiaalisesti vaikuttamisprosessiksi ja etäjohtamista tehdään nykyisin pääsääntöisesti tieto- ja viestintäteknologioiden välityksellä (Salin & Koponen 2023, 549). Käytännön etäjohtamista suorittavat esihenkilöt, jotka päivittäin tukevat ja ohjaavat etätyöntekijöitä (Viitala & Jylhä 2019). Työn imun ja organisaation luomien vakaiden rutiinien avulla etäjohtajien on helpompi suorittaa työtään onnistuneemmin (Ruohomäki ym. 2020, 393). Etäjohtamisen

suurena haasteena on pidetty luottamuksen heikentymistä, jonka vuoksi sitä on syytä kasvattaa selkeillä tavoitteilla ja vastuualueiden määrittelyillä (Meriläinen 2024), ja esihenkilön helposti lähestyttävyydellä (Salin & Koponen 2023, 552). Luottamus on olennaisella sijalla virtuaalisen johtamisen onnistumisessa (Chamakiotis, Panteli & Davison 2021 artikkelissa Väättäinen & Vakkala 2023, 52).

1.2. Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaista osaamista etätyö vaatii ja miten osaamisen kehittämistä voidaan henkilöstöjohtamisen keinoin tukea. Tutkimuksella on tarkoitus vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaista osaamista työntekijältä vaaditaan suoriutuakseen etätöissä?
2. Miten työntekijän osaamisen kehittämistä etätöissä voidaan tukea henkilöstöjohtamisen näkökulmasta?

Tutkimus on tarkoitettu toteuttaa yhteiskunnallisella tasolla, ja sen tavoite on tuoda henkilöstöjohtamisen menetelmiä esille, joilla etätyöntekijöiden osaamista saadaan kehitettyä ja ylläpidettyä. Näitä johtamismalleja pyritään tuomaan esille siten, että niitä voidaan hyödyntää mahdollisimman laajasti erilaisissa organisaatioissa. Tutkimus ei siten rajaudu esimerkiksi vain julkiselle tai yksityiselle sektorille, eikä se kohdennu myöskään tiettyyn toimialaan. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää onnistuessaan monipuolisesti erilaisissa työyhteisöissä ja organisaatioissa. Koska tutkimus tehdään yhteiskunnallisella tasolla, niin sen toivotaan onnistuessaan tuovan näkökulmaa yleisesti nykyiseen etätyöskentelykulttuuriin etätyöntekijä-, etäjohtaja- ja organisaatiotasolle. Sen toivotaan tuovan onnistuessaan myös yhteiskuntaan erilaisia näkökulmia etätyön eri puolista, hyvistä ja huonoista, sekä työntekijäosaamisesta ja sen kehittämisestä siinä.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena haastatellen kahdeksaa eri etätyötä tekevää henkilöä. Haastateltavien valintaan on käytetty tarkkaa harkintaa ja valinnoissa on pohdittu

sitä, että haastateltavat erilaisuudellaan kuvaavat isompaa osajoukkoa. Haastateltavat tulevat erilaisista taustoista eri työtehtävistä ja eri puolilta Suomea. Kaikkia kuitenkin yhdistää se, että he ovat tehneet tietokoneen välityksellä etätyötä vuosina 2023-2024, joihin tämä tutkimus kohdistuu ajallisesti. Tavoitteena on tutkia nimenomaan sitä aikaa, joka on koronapandemian jälkeistä aikaa, jolloin etätyötä on jatkettu.

Tutkimus onnistuessaan tuo ilmi sen, millaista osaamista etätyöntekijällä on hyvä olla ja millaista osaamista tulisi kehittää enemmän. Tutkimuksessa haastatellaan nimenomaan työntekijöitä, jotka tekevät tai ovat tehneet etätöitä koronapandemian jälkeen. Näitä etätyöntekijöiden kertomia kokemuksia katsotaan henkilöstöjohtamisen linssin läpi ja tällä tutkimuksella pyritään tuomaan jo olemassa olevan teorian avulla esille se, miten henkilöstöjohtamisella voidaan tukea etätyöntekijöitä ja heidän osaamistaan paremmin ja jopa kehittää sitä. Se, mitä se osaaminen on tai mitä osaamista on kehitettävä ja miten, ilmenee tämän tutkimuksen tuloksista ja johtopäätöksistä.

Seuraavissa luvuissa esitellään tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimivat pääteemat tarkemmin seuraavassa järjestyksessä: etätyö, osaamisen kehittäminen ja henkilöstöjohtaminen. Teoreettisen viitekehysosuuden jälkeen esitellään tutkimus- ja analyysimenetelmät, tutkimustulokset ja johtopäätökset sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Lopussa on lähteet ja liitteet.

2. ETÄTYÖ JOUSTAVANA TYÖN TEKEMISEN MUOTONA

Etätyö on joustava työn tekemisen muoto, mitä tällä tutkimuksella tutkitaan. Etenkin etätyötä Covid-19 pandemian jälkeen on vielä tutkittava, kun sen luonne ei ole enää yhtä pakotettua, kuin pandemia-aikana. Tässä luvussa käsitellään kirjallisuudessa esiintyviä etätyön määritelmiä, sen positiivisia ja negatiivisia puolia ja työntekijältä vaadittavaa osaamista, jotta hän kykenee tekemään etätyötä.

2.1. Etätyön määritelmiä

Etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota ei tehdä fyysisellä työpaikalla, mutta sitä voisi tehdä myös työpaikalla työn luonteen vuoksi, lisäksi olennaisena osana työn teon tunnusmerkistöä on teknologian käyttö (Vilkman 2017, 13). Etätyön käsitettä voidaan määritellä myös siten, että se on työnantajan suostumuksella tehtävää työtä, joka tapahtuu työpaikan ulkopuolella ja siinä yleensä hyödynnetään tietoliikenneyhteyksiä (Makkonen & Craig 2021). Lähi- ja etätyön yhdistämistä kutsutaan hybridityöksi. Tällöin työntekijät tekevät työtä osittain kotoa käsin ja osittain työpaikallaan fyysisesti. Tasapainoilu molempien työmuotojen hyvien puolien onnistuneessa yhdistämisessä on kuitenkin haasteellista, mutta hybridimallien kehitystyötä tehdään jo useissa organisaatioissa. (Eklund ym. 2021, 12.) Tutkimuksessa käytetään pääasiallisesti etätyön, kotietätyön, hybridityön ja toimistotyön käsitteitä. Toimistolla viitataan työnantajan järjestämään fyysiseen työskentelypaikkaan. Kotitoimiston käsite sisältyy etätyön ja kotietätyön käsitteisiin. Etäjohtamisesta käytetään myös käsitettä virtuaalinen johtaminen.

On olemassa aika vähän empiiristä tutkimusta vielä siitä, että miten työntekijät järjestelivät päivittäistä työaikaansa ja kokevat painetta teknologisten työvälineiden kehittymisestä ja käyttöönotosta. Pätevillä työntekijöillä on yleensä olemassa jokin oma vapaaehtoisesti valittu rutiini, jolla he organisoivat työtään päivittäin. Aiemmin työpaikalla tehty työ oli mielletty joustamattomaksi ja tiukasti työpaikalle sidotuksi työksi. Nyt kyseinen toimistotyö

on digitalisoitunutta ja aiemmin toimistolla tehdyt rutiinitehtävät hoidetaan pääsääntöisesti etänä. Etätyö mielletään häiriöttömämmäksi (Thulin ym. 2019), ja tehokkaammaksi työn tekemisen tavaksi (Anthonysamy 2022, Thulin ym. 2019). Arjen sitoumukset ovat helpompia toteuttaa joustavan etätyön kanssa (Thulin ym. 2019), kuin toimistotyön, joka kuluttaa vapaa-aikaa työmatkojenkin puitteissa. Sen sijaan etätyön koetaan vaikuttavan ihmisen mieleen enemmän myös vapaa-ajalla, mikä on negatiivinen puoli. (Thulin ym. 2019.) Työt eivät katoa kotoa samoin kuin varsinaiselle fyysiselle toimistolle työt voisi vain jättää ja lähteä kotiin. Työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän välisten rajojen asettaminen on tullut hankalammaksi selkeiden siirtymien puuttuessa näiden väliltä (Nevalainen & Teräs 2023).

2.2. Etätyön etuja

Etätyöntekijät haluavat sitä useammin tehdä etätyötä ”digitaalisella työpaikalla” mitä useammin he saavat siitä hyviä kokemuksia. Virtuaalisen johtamisen ja etätyön hyödyt ovatkin tärkeitä seikkoja muistaa esimerkiksi silloin, kun korostetaan kasvokkaisen vuorovaikutuksen merkitystä (Väättäinen 2024, 198). Digitaalinen työpaikka vaatii toteutuakseen digitaalista teknologiaa ja osaamista sen käyttöön. Nykyinen työkuulttuuri ei siten vaadi enää matkustamista työpaikalle (Anthonysamy 2022), vaan pikemminkin digitaalisten työvälineiden käyttöönottoa ja hyödyntämistä eri tilanteita varten. Kun työntekijöillä on pääsy oikeanlaiseen teknologiaan ja tarpeellisiin välineisiin ja työkaluihin, heidän työtyytyväisyytensä etätyössä kasvaa entisestään ja sitä kautta sillä on positiivisia vaikutuksia myös tuottavuuteen. Koska työn ja vapaa-ajan yhdistäminen etätyötä tehtäessä koetaan helppona, lisää sekin työtyytyväisyyttä. Enää ei haluta palata fyysiselle työpaikalle, koska nykyisen etätyökuulttuurin koetaan olevan uusi normaali. (Anthonysamy 2022.) Työhön keskittyminen paranee kodin tarjoaman rauhan ja hiljaisuuden avulla, kun keskeytykset vähenevät. (Eklund ym. 2021). Täytyy myös huomioida tässä yhteydessä se, että teknologisten työvälineiden käyttöön vaaditaan osaamista ja kouluttamista, mitä on syytä tutkia myös etätyössä.

Tiimityöskentelyssä etänä tasaiset hierarkiat ja itseohjatut prosessit edesauttavat tiimin työntekijöitä vähentämään etätyöskentelyn kielteisiä vaikutuksia. Samoin tiimin yhteenkuuluvuuden tunne ja samaistuminen tiimiin helpottavat tiimityöskentelyä etänä. (Kaiser ym. 2022.) Omien kokemuksieni mukaan osaamista voidaan etätöissä helposti jakaa puolin ja toisin kollegoiden välillä ottamalla nopeasti yhteyttä kollegaan tai koko tiimiin etäviestimien avulla. Toisaalta myös omakohtaisen kokemukseni mukaan omaa osaamista tulee kehitettyä myös helposti etätöissä, kun työkaveri ei välttämättä ole heti saatavissa ja vastaamassa hänelle esitettyyn kysymykseen ja asiaa joutuu selvittämään itsenäisesti.

Etätyö on koettu sen haasteista huolimatta pääosin hyväksi työn tekemisen tavaksi. Syitä positiivisiin kokemuksiin koetaan olevan tuottavuus, joustavuus, keskeytymättömyys, kollegoiden tavoitettavuus, uuden oppiminen, ajanhallinta- ja kommunikaatiotaitojen paraneminen ja itsenäisen työskentelyn kehittyminen. Etätyön on koettu myös parantavan henkistä ja fyysistä hyvinvointia ja sitä kautta terveempää työelämän tasapainoa. Olisikin hyödyllistä, jos organisaatiot olisivat avoimia ja vastaanottavaisia tälle työn tekemisen tavalle sen etujen vuoksi. (Chow ym. 2022.) Etätyötä ja etenkin työntekijän osaamisen kehittämistä siinä on tärkeä tutkia nyt Covid-19 pandemian jälkeen. On tutkittava sitä, millaisena etätyö on säilynyt, ja ovatko työntekijäkokemukset yhä myönteisiä.

Korona-aikana etätyö oli enimmäkseen pakotettua, mutta se osoitti työntekijöiden kyvyn sopeutua hyvin muutostilanteeseen ja muuttaa omaa ammatillista toimijuutta fyysisissä työnantajan työpisteissä työskennelleistä henkilöistä etätyöntekijöiksi. Muutos edesauttoi työntekijöiden digitaalisten taitojen kehittymistä ja ammatillinen toimijuus kehittyi sen myötä. Vuorovaikutuksen, luottamuksen, palautteen ja kannustuksen tärkeys korostui. (Parkatti, Husso & Tammelin 2023, 36.) Työntekijöiden etätyöosaamisen kehittyminen yhteiskunnallisella tasolla alkoi siten jo koronapandemian myötä ja voitaneen olettaa sen kehittyneen edelleen pandemian jälkeen jatkuneessa etätyössä.

Työntekijöiden valvontaa suoritetaan nykyään erilaisten digitaalisten kellokorttien tai työajanseurannan välityksellä ja koronapandemian aikana luottamus on mahdollistanut onnistuneen siirtymän etätyöhön ja etäjohtamiseen (Kovalainen, Poutanen & Arvonen 2021).

artikkelissa Väättäinen & Vakkala 2023, 52). Kun valvonta on etävalvontaa, luottamuksen rooli korostuu. Johto luottaa siihen, että työt tehdään niin kuin pitääkin ja työntekijät luotavat inhimilliseen ja tasapuoliseen kohteluun (Pyöriä, Saari & Ojala 2016 artikkelissa Väättäinen & Vakkala 2023, 52). Luottamus on olennaista virtuaalisen johtamisen onnistumisessa (Chamakiotis ym. 2021 artikkelissa Väättäinen & Vakkala 2023, 52). Etävalvonta luo vapautta, mikä lisää etätyön joustavuutta. Täytyy muistaa myös vastuu töiden etenemisestä. Vastuu töiden etenemisestä vaatii etätyöntekijältä taitoa, joita tällä tutkimuksella tutkitaan.

2.3. Etätyön haasteita

Covid-19 pandemian myötä etätöihin siirtyminen oli jokseenkin pakotettua. Muutos tuli äkkiä ja se oli tehtävä, minkä vuoksi etätöitä kohtaan syntyi myös negatiivisia tuntemuksia, kun oli opittava nopeasti uudenlaista osaamista ja uudenlaisia toimintamalleja. Virtuaalinen johtaminen pakotetun etätyön kohdalla on lisännyt johtajien työn haasteellisuutta. Nopea muutos aiheutti myös organisaatioiden tasapainoisuuteen muutoksia, koska etätyövälineitä ei ole uskallettu käyttää vielä niin monipuolisesti. Nykyään kuitenkin etätyövälineitä on otettu monipuolisesti käyttöön esimerkiksi vuorovaikutuksen välineeksi. (Väättäinen 2024, 15, 211, 227.)

Etätyön negatiivisina puolina on havaittu olevan puhuminen ihmisten sijaan näytöille, tietoteknisten ongelmien lisääminen ja niiden kanssa yksin kamppailu, pelko jäädä työyhteisön ulkopuolelle ja irtaantua mahdollisuuksista vaikuttaa päätöksiin tiimeissä. Etenkin pelko työyhteisön ulkopuolelle jäämisestä on suuri, sillä se vaikuttaa myös ammatilliseen verkostoon, ei pelkästään mukaviin työkavereihin. Tällä on näkyvää vaikutusta esimerkiksi rekrytoinneissa. Virtuaalisissa tapaamisissa keskustelu ei ole niin tuottavaa kuin kasvotusten, koska on helpompi olla epäaktiivinen. Näin ollen myös idearikkaus päätöksenteossa kärsii. (Anthonysamy 2022.) Organisaation tietoperusteisuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ja se on tärkeimpiä organisaation resursseja ja perustuu yksilön omaksumaan ja jakamaan tietoon (Vakkala & Palo 2016). Tätä onkin siis mielenkiintoista tutkia etätyön valossa, että miten tietoa jaetaan ja tietokulttuuri rakentuu, kun vuorovaikutus on pääasiassa virtuaalista. Etätöihin sopeutuminen koetaan negatiiviseksi

sen vuoksi, että vuorovaikutus on virtuaalista, mikä aiheuttaa sosiaalista eristäytymistä (Väätäinen 2024, 19).

Mielenkiintoista on se, että ne etätyöntekijät, joilla on esimerkiksi lemmikkejä, ajattelevat etätyön joustavuuden tuovan lisää laatuaikaa näiden perheenjäsenten kanssa. Ja huomattakoon myös se, että lemmikeillä on positiivinen vaikutus mielialoihin. Työn ja vapaa-ajan tasapainon katsottiin vaikuttavan rentoutuneeseen kotiympäristöön ja omiin harrastuksiin käytettävään aikaan positiivisesti. Tämä on muun muassa yksi syy siihen, miksi ihmiset haluavat jatkaa etätyöskentelyä. (Butoi ym. 2022.) Lienee kotona olevat lemmikit voinevat korvata osan virtuaalisen vuorovaikutuksen aiheuttamasta yksinäisyydestä.

Etätyöntekijöiden ahdistuneisuutta ja turhautuneisuutta tulisi seurata tarkemmin, koska he ovat eristäytyneet muista työntekijöistä. Toisaalta etätyöntekijät tekevät useammin myös ylitöitä, mikä lisää luonnollisesti stressitasoa ja siten väsymystä, josta ongelmien voidaan ajatella johtuvan. (Butoi ym. 2022.) Riskitekijänä etätöissä on myös taukojen pitämättömyys (Anthonysamy 2022). Etätyöntekijät kokevat rajojen asettamisen vaikeaksi työskennellessään yksin, jonka vuoksi jonkinasteiselle organisaation rajanvedolle on tunnistettu tarve (Orhan ym. 2021 artikkelissa Kantola & Katajamäki 2023, 86). Työntekijän omaan rajanvetokykyyn luottaminen voi kuitenkin lisätä työntekijän hyvinvointia etätöissä, koska sillä voidaan antaa tasapainottamisen varaa ja liikkumavaraa etätyöpäiviin (Kantola & Katajamäki 2023, 86).

Etätyössä puhutaan ammatillisesta eristäytymisestä ja sen vaikutuksista osaamiseen ja suorituskyykyyn. Hajauttaminen vähentää spontaaneja vuorovaikutustilanteita ja jopa poistaa niitä kokonaan. Työskentely ei välttämättä täytä enää työntekijän sosiaalisia tarpeita, jolloin seurauksena voi olla ammatillinen eristäytyminen. (Kaiser ym. 2022.) Ammatillista eristäytymistä kokevien etätyöntekijöiden suorituskyyky kärsii, kun heidän kasvokkaisia vuorovaikutustilanteita karsitaan (Golden ym. 2008). Toisaalta, kun etätyöhön pakotettiin ja kasvokkain tapahtuva kommunikaatio yhtäkkiä loppui, sen merkitystä on voitu jopa ylikorostaa etätöissä (Väätäinen 2024, 218). Ammatillisen eristäytymisen ehkäisemiseksi työntekijät kaipaavat epävirallisia keskusteluja fyysisellä työpaikalla. Epäviralliset keskustelut lisäävät oppimista ja tiedon saamisen ja jakamisen mahdollisuuksia. (Allen,

Golden & Shockley 2015.) Jotta ammatillista eristäytymistä voitaisiin ehkäistä, niin organisaation tulee integroida paljon etätyötä tekevät työntekijät organisaation rutiineihin tiukasti (Kaiser ym. 2022). Sosiaalista eristäytymistä voidaan ehkäistä myös käyttämällä mahdollisimman kehittyntä teknologiaa, jolla pyritään mahdollistamaan mahdollisimman hyvä sosiaalinen vuorovaikutus myös etänä (Allen ym. 2015).

Eristäytymisen lisäksi myös yksinäisyyttä koetaan etätöissä (Ruohomäki ym. 2020, 392; Lee 2022). Pelkona on koettu etätyössä myös niin sanottu klikkiytyminen, eli yhteydenpidon rajoittuminen vain tiettyihin muutamiin henkilöihin (Sutela & Pärnänen 2021, 176). Tämä on haitallinen vaikutus työntekijöiden osaamisen ja osaamisen kehittämisen kannalta, koska ei välttämättä uskalleta ottaa yhteyttä sellaisiin ihmisiin, joita ei entuudestaan tunne tai kenen kanssa ei ole ollut etätöissä tiiviisti tekemisissä. Ja kyseisellä kaukaiseksi koetulla ihmisellähän voisi olla juuri sen työtehtävän kannalta ratkaisevaa osaamista, mikä jää hyödyntämättä. Etätöissä tärkeää osaamista voi juurikin olla muun muassa sosiaalisten yhteyksien ja oman sosiaalisen verkoston aktiivinen ylläpito etänä. Seuraavassa luvussa käsitellään etätyöntekijän osaamista ja sen kehittämistä enemmän.

3. ETÄTYÖOSAAMINEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MERKITYS

Osaamisen kehittäminen määritellään kokonaisnimityksille sellaisille erilaisille toimille, jotka vaikuttavat osaamisen tarjontaan organisaation sisäisesti esimerkiksi yksittäisien työntekijöiden, työntekijäryhmien tai koko henkilöstöryhmän kannalta. Sillä voidaan monipuolisesti nostaa työntekijöiden osaamisen tasoa. Osaamisen kehittämistä voi olla esimerkiksi muodolliset koulutustilaisuudet tai työntekijän arkeen sulautetut työn organisointia koskevat muutostoimet. Puhutaan siten muodollisesta oppimisesta, eli suunnitellusta ja organisoidusta oppimistoiminnasta, ja arkioppimisesta, eli työssä tapahtuvasta oma-aloitteisesta, tarkoituksellisesta ja itseohjautuvasta oppimisesta. Osaamisen kehittämisestä puhutaan myös toisaalta kokonaisuutena ajatellen työpaikkaoppimisena, koska työntekijät työpaikan tarjoamien mahdollisuuksien avulla kehittävät tietoja, taitoja ja asenteita. (Wallo ym. 2020, 386-387.)

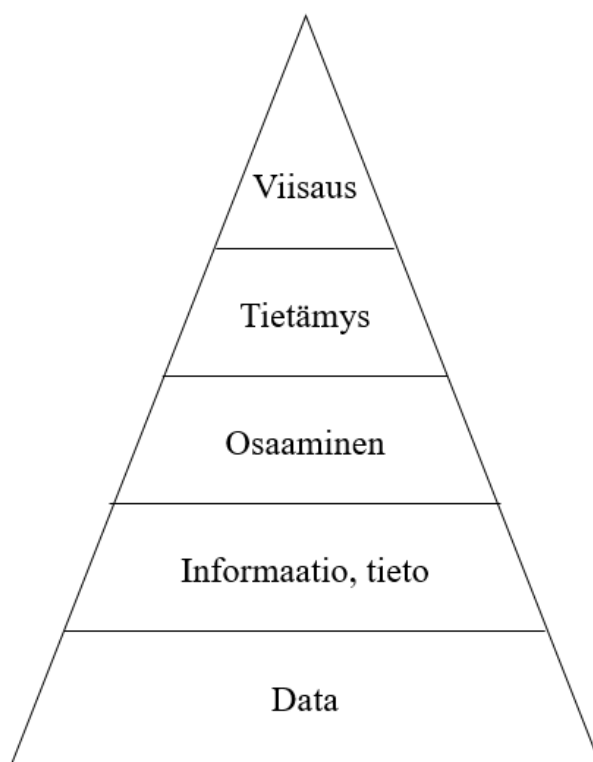
3.1. Tieto osaamisen perustana

Nykypäivän valtaa on se, että organisaatiolla on tuoretta ajattelua ja sen oikeaa käyttöä. Johtamisen uudet työkalut ja nykYTEKNOLOGIAN käyttäminen ovat organisaatioille tärkeimpiä menestystekijöitä. (Nikooravesh ym. 2016, 114.) Työntekijöiden työpaikalla oppiman tiedon määrä ja laatu ovat keskeisiä tekijöitä organisaatioiden kilpailukyvyssä ja kestävyudessa (Wallo ym. 2020, 385). Organisaation kehittyminen tänä päivänä ei vain riipu tiedon omistamisesta ja oikeanlaisesta tiedonhallinnasta vaan myös sen tehokkaasta hyödyntämisestä ja jalostamisesta. Näin ollen painopiste johtamisessa on henkilöstön osaamisen kehittämisessä oikeanlaiseen tiedonhallintaan ja sen tehokkaaseen hyödyntämiseen. (Nikooravesh ym. 2016, 114.)

Yleisesti voidaan puhua organisaatio- ja yksilötiedosta erikseen. Osaamisen kehittämisessä organisaatitiedon ohella on tärkeää huomioida yksilötieto, joka on tietoa, joka on muodostunut ja jäänyt yksittäisten työntekijöiden omaksi tiedoksi. Sellainen tieto

muodostuu esimerkiksi kokemuksen ja havainnoinnin avulla. Sellaista tietoa on vaikea muuttaa vastaavaan muotoon, kuten organisaatiotieto. Voidaan puhua organisaatioissa piilevästä kirjoittamattomasta tiedosta, jonka lisääntymistä tai muotoutumista on vaikea hallita. Jokaisella työntekijällä sellaista tietoa on oma määränsä, mikä määrittelee työntekijän henkilökohtaista osaamista ja sitä kautta suoriutumista työtehtävistä. (Nikooravesh ym. 2016, 114-115.)

Tiedon käsitteitä voidaan kuvata tietopyramidin avulla. Pyramidissa tieto lisääntyy alaosaan kohti kärkeä, jolloin data välivaiheiden, informaation, osaamisen ja tietämyksen, kautta muodostuu lopulta viisaudeksi. Dataa syntyy valtavasti nykypäivinä, mutta kun se liitetään asiayhteyteen, siitä tulee informaatiota. Tieto on puolestaan jäsenneiltyä informaatiota. Kun tietoa sovelletaan tekemiseen tai toimintaan, syntyy siitä osaamista. Tietämys on analysoitua, suhteutettua ja ymmärrettyä tietoa, joka kuvaa enemmänkin käytettävissä olevan ja hyväksytyn tiedon kokonaiskuva. Siihen kytkeytyy olennaisesti knowledge management -käsite, koska sillä tarkoitetaan kaikkia tietojärjestelmiä yrityksen tiedon ja tietämyksen hallintaan. Siihen kytkeytyy myös prosessit, joilla kyseenomainen hallittu tieto ja tietämys saadaan ihmisten käyttöön. Pyramidin kärki, viisaus, on kokonaisvaltainen, laaja ja tasapainoinen maailmankatsomuksen tunnettu käsite. Siinä tunnistetaan asioiden yhteydet ja merkitykset, osataan hankkia tietoa ja analysoida sen luotettavuutta. Sitä koskee myös moraalisuus ja arvomaailma, mutta lisäksi jo mainittu hiljainen tieto. (Ojala 2008, 48-50.)



Kuva 1. Tietopyramidi. (Ojala 2008, 49.)

Kun ymmärretään, miten tiedon käsitteet rakentuvat, tässä yhteydessä on hyvä mainita myös hiljaisen tiedon käsite. Hiljainen tieto pohjautuu Polanyin (1966) tietoteoriaan, jossa tällainen tietämys tarkoittaa tiedostamatonta tietoa, jota ei voi pukea sanoiksi. Sitä kutsutaan myös termillä tacit knowledge. Se on formuloimaton tiedon muoto, jota ei voida ilmaista tai muotoilla, mutta se kuitenkin vaikuttaa ihmisissä, ja toimii välttämättömänä taustatietona. Hiljaista tietoa välitetään ja omaksutaan tekemällä oppimisen kautta ja esimerkiksi jäljittelemällä tai identifioimalla. (Pohjalainen 2012, 2.) Hiljaista tietoa kutsutaan myös ääneen lausumattomaksi tiedoksi, joka on henkilökohtaista tietoa ja se on sidottua toimintaan tai tilanteeseen ja sitä on vaikeaa välittää muille (Ojala 2008, 52). Tällaista tietoa on näin ollen haastava mitata ja haastava kehittää työntekijöiden keskuudessa varsinkin etätöissä. Etätöissä hiljaisen tiedon oppiminen vaatii vielä yhden lisäelementin, tietotekniikan, oppimisen välineeksi. Hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen eli näkyvän tiedon välille Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat kehittäneet organisaation tiedonluontiteorian, jossa pyritään muuntamaan hiljainen tietämys näkyväksi tiedoksi ja taas uudelleen hiljaiseksi tietämykseksi. Siten organisaatiossa tapahtuva tiedon luominen on spiraalimaisen jatkuvaa

ja muuttuvaa vuorovaikutteista toimintaa näkyvän ja hiljaisen tiedon välillä. (Pohjalainen 2012, 4.) Jälleen on arvioitava sitä, millainen vaikutus etäyhteyksillä tiedon siirtymisessä on, kun vuorovaikutus tapahtuu virtuaalisesti. Uusilla etätyöntekijöillä perehtymisvaiheessa on esimerkiksi ollut hankalaa saada käsiksi organisaation käytänteistä, kun vuorovaikutteisuutta ei ole ollut kasvatusten ja esimerkiksi hiljaista tietoa ei ole päässyt siirtymään. Muutenkin ystävystyminen uutena työyhteisön jäsenenä on vaikeaa tietokoneen välityksellä ja jo vanhemmatkin etätyöntekijät kaipaavat sosiaalisia suhteita, jonka vuoksi organisaatiolta odotetaan aktiivisuutta niiden edistämiseksi. (Karjalainen 2023.)

3.2. Etätyöntekijän keskeiset osaamisalueet

Etätyöntekijän keskeisiin osaamisalueisiin kuuluu paljon erilaisia taitoja. Yksi merkittävistä taidoista on itsensä johtamisen taito, jonka sisälle itsessään kuuluu paljon pienempiä taitoja. Itseohjautuvuus ja -kriittisyys ovat olennaisia, mutta myös käytännön taitoja, kuten töiden organisointia tai priorisointia on hyvä harjoittaa. Aloitteellisuus, vuorovaikutustaidot ja digitaidot edesauttavat etätyöntekijää myös. Käsittelen osaamisalueita edellä tarkemmin.

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolista johtamista tai kontrollia. Itseohjautuvuus on itsensä johtamista, yleensä osana työyhteisöä. Jotta työntekijä voi olla itseohjautuva, vaatii se organisaatiolta selkeät reunaehdot ja tavoitteet työlleen. Etätyössä itseohjautuvuuden vaatimus korostuu enemmän. Etätyöntekijä on suuren ajan työstään itsensä johtaja ilman esihenkilön läsnäoloa. (Savaspuro teoksessa Haapakoski ym. 2020.) Itsensä johtamisen taitoihin kuuluu esimerkiksi työtehtävien hallinta, priorisointi ja organisointi, huolehtiminen tauotuksesta ja ajankäytöstä sekä kyky pyytää apua tarpeen tullen ja kuunnella itseään (Haapakoski ym. 2020). Esihenkilön tulee siten lisäksi tukea ja kannustaa etätyöntekijää entistä enemmän, koska työntekijän tulee itsenäisesti hallita ajankäyttöään, priorisoida ja organisoida työtehtäviään sekä tauottaa. Etätyöntekijän on hyvä ymmärtää milloin pitää ja kannattaa pyytää apua, kaiken kanssa ei tarvitse olla yksin, vaikka suurin osa tehtävistä pitääkin hoitaa itsenäisesti. Tämän vuoksi esihenkilön tulee olla tavoitettavissa myös etätyöntekijöille sekä esihenkilön tulee antaa selkeät tavoitteet ja ehdot etätyölle. (Savaspuro teoksessa Haapakoski ym. 2020.)

Itsensä johtaminen on merkittävä osaamisalue, joka työntekijällä tulee hallita. Sen keskeisin tavoite on oman itsensä kuunteleminen ja toteuttaminen sekä omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Työntekijä, joka voi työssään hyvin, onnistuu työssään paremmin kuin se, joka kokee työpahoinvointia. Hyvinvoiva työntekijä pystyy myös paremmin vastaamaan nykytyöskentelykulttuurin muutoksiin. Jokainen työntekijä on itse vastuussa oman ammatillisuutensa ja itsensä kehittämisestä hyvin pitkälle. Työntekijän odotetaan tunnistavan voimavaransa, tunnetilansa ja osaamisensa. Kun näitä asioita tunnistaa, oman työn hallinta ja jopa elämänhallinta paranevat. Itsensä johtamisen perusta on rakennettu hyvän itsetuntemuksen pohjalle ja, että kykenee tunnistamaan rajansa, käyttämään aikansa tehokkaasti ja osaa tasapainottaa työn ja vapaa-ajan. (Suonsivu 2022, 46-48.) Itsensä johtamisen ja itsekurin taitoa tarvitaan hyvin paljon etätöissä, jotta esimerkiksi kodin ärsykkeet eivät vie huomiota pois työnteosta.

Richard Ryan ja Edward Deci (2017) ovat luoneet itsemääräämisteorian, josta puhutaan myös sisäisen motivaation ABC:na. Se sisältää kolme elementtiä, jotka mielletään työntekijän tarpeiksi: omaehtoisuus, yhteisöllisyys ja kyvykkyys. Näiden kolmen elementin mukaan työntekijä haluaa itse ohjata työtään, olla osa työyhteisöä ja hakeutuu tekemään työtä, jossa on hyvä, sekä haluaa kehittyä siinä. Etätöissä omaehtoisuuden tarve tulee varsin hyvin täytetyksi, koska työntekijällä tulee hoitaa itsenäisesti oma työpäivänsä. Tarve voi tulla täytetyksi ehkä jopa liiankin hyvin, esimerkiksi jos työntekijällä on hankaluuksia itsensä johtamisen taidossa, eikä omaehtoisuuden toteutumisen tarve ole silloin kovin korkealla. Kyvykkyyden tarve voi toteutua hieman heikommin, koska työntekijällä voi olla hankaluuksia uskoa omaan kyvykkyyteensä kohdatessaan esimerkiksi teknisiä ongelmia etätöissä. Voi olla, että perusasioissa työntekijä koskee olevansa kyvykäs hoitamaan tehtävänsä, mutta ongelmia kohdatessaan apu ei olekaan heti saatavilla, ja sellaisten asioiden kanssa joutuu kamppailemaan yksin, mitkä yleensä hoituisivat näppärästi toimistolla kollegatuella. Kaikista hankalimmaksi tarpeeksi mielletään ryhmään kuulumisen ja yhteisöllisyyden tarpeet. Ne eivät yleensä etätöissä kovin hyvin täyty, ja työntekijä joutuu olemaan proaktiivinen niiden täyttämisen suhteen. Täytyy itse olla aktiivinen kommunikoimaan, jotta tarpeen saisi täytettyä jotenkuten täytettyä. Sen vuoksi myös

esihenkilön kannattaa keskittyä tukemaan etätyöntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Savaspuro teoksessa Haapakoski ym. 2020.)

Onkin tärkeää pysähtyä tutkimaan omaa osaamistaan ja sen kehittämistarpeita, jotta etätöissä pärjää. On pohdittava mistä löytää voimavaroja jaksakseen yksin etätöissä, on tunnusteltava taukojen ajankohtia ja työn rytmittämistä. Esimerkiksi aikatauluttaminen työviikoille tai työpäiville voi olla se itsensä johtamisen keino, jolla etätyöntekijä voi päästä jo pitkälle. Priorisoinnilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että osaa rytmittää kesken työpäivän työtehtävänsä esimerkiksi niin, että hoitaa tärkeimmät ja kiireellisimmät ensin pois alta. Organisoititaidolla sitten voi pohtia erilaisten työtehtävien tekemisen ajankohtaa, esimerkiksi eniten voimavaroja ja keskittymiskykyä vievät työtehtävät voi sijoittaa ajankohtiin, jolloin on virkeimmillään. Kaikkea ei välttämättä ehdi hoitamaan, eli on osattava myös vetää raja, montako työtehtävää saa hoidettua normaalin työpäivän aikana, ettei etätöissä valu sen takia ylitöihin, ettei osaa lopettaa työpäivää ja aloittaa vapaa-aikaa. Rutiinit ohjaavat ihmistä vahvasti, joten etätyöhön on hyvä kehittää sellaiset rutiinit, jotka ovat mahdollisia säilyttää. (Savaspuro teoksessa Haapakoski ym. 2020.)

Yhteisöllisyyden säilyttämiseksi vaaditaan työntekijältä itseltään aloitteellisuutta. Etätöissä ei ole vastaavia kohtaamisia kasvokkain esimerkiksi kahvitaukojen merkeissä. Etätöissä on tärkeää huolehtia itse yhteyksistä virtuaalisen viestinnän keinoin, jotta esimerkiksi avun kysymisen kynnyks ei kasva. On se sitten itse viestin laittamista tai muiden yhteydenottoihin vastaamista. Virtuaalisessa kommunikaatiossa väärinkäsitysten vaara on yleistä, jonka vuoksi on kiinnitettävä huomiota myös kommunikoinnin selkeyteen. Joissain tilanteissa voi olla tarpeen kerrata ja varmistaa ymmärsikö vastapuoli asian oikein. (Savaspuro teoksessa Haapakoski ym. 2020.) Voidaan todeta, että osaamista etätöissä on se, että osaa johtaa omaa työtään, olla aktiivinen työntekijä ilman valvontaa ja ottaa yhteyttä, kun avun tarvetta ilmenee. Sitä voi kehittää omaa tekemistä tutkimalla ja pohtimalla ja miettimällä erilaisia käytäntöjä, joilla työtä voi hoitaa, esimerkiksi ihan rutiinien kehittäminen voi olla sitä.

Kommunikaatiosta ja viestintäosaamisesta puheen ollen, Van Wart (2017) kuvailee viestintää neljän elementin kautta. Viestintä voi olla suullista, kirjoitettua, kuunneltavaa ja sanatonta. (Van Wart 2017.) Näitä kaikkia elementtejä voidaan hyödyntää nykyisessä

etätyöskentelymallissa erilaisten etäviestimien välityksellä, mikä on yhteiskunnan tasolla iso edistysaskel. Kollegioihin voi ottaa kirjallisen yhteyden, videoyhteyden ja puhelinyhteyden, joissa kaikissa viestinnän elementit toteutuvat eri tavoin. Osaamista etätöissä on se, että osaa valita oikean ja parhaimman viestintäkanavan oman viestinsä perille saattamiseksi. Eri viestintätavoista on hyötyä myös johtamiselle, ja etenkin muutosjohtajuudelle. Johtaminen oikeilla viestintätavoilla mahdollistaa onnistuneen sopeutumisen etätyöjärjestelyihin. Etätyöjärjestelyt ovat tulleet jäädäkseen, jonka vuoksi johdolla on oltava tietoa viestintämuodoista, jotta he osaavat käyttää niitä oikein. Viestintäkoulutukselle on tarvetta siten työntekijöille ja johtajille viestinnän osaamisen kehittämiseksi, sillä se on olennainen osa-alue nykyistä etätyöskentelykulttuuria. (Loyless 2023.)

Etätyöntekijän osaamista on myös digiosaaminen. Ammatillisen substanssiosaamisen lisäksi työntekijän tulee osata käyttää etätyövälineitä ja digitaalisia viestintävälineitä ja lisäksi ratkoa teknisiä ongelmia pääsääntöisesti yksin. Työntekijältä vaaditaan itsensä johtamisen taitoa, koska työntekijä on itse vastuussa myös työkyvyn ylläpitämisestä, työn etenemisestä ja vuorovaikutuksesta muiden kanssa. (Eklund ym. 2021, 40.) Digitaaliset teknologiat, kuten etäviestimet, ovat integroituneet työpaikkojen arkeen ja jokaisen omaan elämään. Digitaalinen yhteiskunta edellyttää siten myös työntekijöiltä työpaikoilla digitaalisia taitoja. Etätyön suorittaminen etenkin vaatii digitaalista osaamista ja sen puute voi vaikuttaa heikentävästi etätyöntekijän suorituskyykyyn. Tärkeitä työntekijän digiosaamisalueita ovat muun muassa tiedonhaku ja -käsittelytaidot, viestintä ja digitaalinen lukutaito. (Bartolomé, Garaizar & Larrucea 2021.)

3.3. Osaamisen kehittämisen merkitys organisaatioissa

Henkilöstön osaamista saadaan kehitettyä toiminnaksi työhyvinvoinnin kautta. Voidaankin sanoa, että yksilön ja henkilöstön työhyvinvointi nähdään yhtenä osaamisen kehittämisen ja kehittymisen kulmakivinä. Osaaminen rakentuu sosiaalisena konstruktiona ja siihen liittyy tiedon, taidon ja aseteiden osa-alueet. Osaamiseen kytkeytyy myös ammatillinen osaaminen ja ammattitaito. (Laine 2015.) Sosiaalinen konstruktionismi suhtautuu kriittisesti siihen, että itsensä ja maailman ymmärtäminen olisi itsestäänselvyys (Väätäinen 2024). Henkilöstön

osaamiseen voidaan näin ollen luonnehtia monta osa-aluetta, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään yksilön osaamiseen, jota voidaan henkilöstöjohtamisen keinoin kehittää.

Osaamisen kehittäminen nähdään formaalina toimintana, kuten tiedon hankkimisena erilaisten kurssien ja koulutusten kautta (Toivanen ym. 2012). Ihminen on sosiaalinen olento, joka toimii sekä yksilöllisesti että yhteiskunnallisesti ja tästä syystä osaamisen kehittämistä ei aina voida ajatella vain työelämässä tarvittavina tietoina ja taitoina. Puhutaan myös huolestuneeseen sävyyn siitä, että digitaaliset välineet rapauttavat osaamista. (Haapakorpi 2020.) Nähdäkseni digitalisaatio voi viedä jotain osaamista ja jotain työpaikkoja ihmiskunnalta, mutta katsoisin kuitenkin, että se luo myös paljon uutta osaamista ja uudenlaisia työpaikkoja. Tarvitaanhan osaamista myös digitaalisten laitteiden kehitykseen ja käyttöön, jotta esimerkiksi etätyöskentely vaatii. Työtehtävien voidaan ehkä enemmän sanoa olevan murroksessa. Kuitenkin, työn vaativuustaso on nykypäivinä noussut merkittävästi (Haapakorpi 2020, Toivanen ym. 2012), ja hyvin moneen työhön vaaditaan tietty koulutus ja osaamista käyttää teknologiaa. Koulutus on siis oltava jo ennen ammattiin astumista. Myös jo nykyisenkin työn monipuolisuuden lisääminen ja työnkuvan uudistaminen motivoivat työntekijää oppimaan paremmin uutta. (Haapakorpi 2020.) Ei riitä myöskään, että teknologisia laitteita osaa vain käyttää, vaan niitä on voitava myös hyödyntää tehokkaasti. Esimerkiksi tiedonhallinta ja tiedonhakutaidot ovat mielestäni sellaisia, jotka etätyöntekijällä tulee hallita saadakseen työstään tehokkaampaa, selkeämpää ja helpompaa.

Yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista, kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tietoja ja taitoja muun muassa hankitaan koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta. (Ojala 2008, 50.) Osaaminen on siten monien aineiden summa, jota voi kehittää. Henkilöstöjohtamisen olisi hyvä luonteeltaan olla strategista, jolloin on mahdollista tarttua paremmin epäkohtiin (Syväjärvi & Stenvall 2003, 347), eli toisin sanoen kehitystä vaativiin osa-alueisiin. Henkilöstö, joka on osaavaa, on myös sitoutunut, ja se nähdään organisaatioiden elinehtona globaalissa kilpailussa muiden organisaatioiden kanssa. EU:n tasolla on määritelty laadukkaan työn yhdeksi ulottuvuudeksi elinikäinen oppiminen ja itsensä kehittäminen. Näin ollen osaaminen ja osaamisen kehittäminen eri tasoilla nähdään kaikkia osapuolia hyödyttäväksi. Työntekijät nykypäivänä kokevat omat kehittymismahdollisuutensa myönteisinä, vaikka osaamisvaatimukset ovat koventuneet. (Toivanen ym. 2012.) Myös oppimisen koetaan

toisinaan olevan päämäärätietoista toimintaa työntekijöiltä oman urankin kehittämiseksi (Rintala, Postareff & Ryymin 2023).

Haasteena henkilöstön osaamisen pitkäjänteisessä kehittämisessä on tehokkuusajattelu. Monessa organisaatiossa katsotaan parhaaksi linjaksi kustannusten minimointi ja tulostavoitteiden nosto. (Toivanen ym. 2012.) Henkilöstön vaihtuvuus tuo myös omat haasteensa pitkäjänteiseen osaamisen kehittämiseen. Toisaalta, osaamisen kehittämisen mahdollisuudet organisaatiossa sitouttaa ihmisiä yksilötasolla paremmin jäämään työskentelemään kyseenomaiseen organisaatioon. Osaamisen kehittäminen ja mahdollisuudet siihen nähdään tärkeinä, mutta ne usein tahtovat jäädä työarjen kiireissä toissijaisiksi ja irrallisiksi. Osaamisen kehittämiselle pitäisi erikseen varata aikaa tai osata sopeuttaa omaan työarkeen, mikä voi tuoda oman ylimääräisen haasteensa töiden sujuvuuteen. Koulutusten katsotaan vievän aikaa töiltä ja työpino siksi tahtoo kasaantua, mikä aiheuttaa yksilöissä negatiivisia tuntemuksia. Jos työn tuloksia mitataan lyhyellä aikavälillä, niin pitkäjänteistä osaamisen kehittämistä voi olla vaikea suhteuttaa tuloksiin, kun pidemmän aikavälin mittareita ei ole. (Toivanen ym. 2012.) Jatkuvaa oppimista tukee työntekijöiden näkökulmasta selkeä ohjaus ja tietoinen osaamisen kehittämisen johtaminen ja organisointi. Osaamisen kehittämisen oppimisprosesseissa itseohjautuvuus koetaan olennaiseksi elementiksi. (Rintala ym. 2023.)

Osaamisen ja osin myös yhteisten toimintatapojen ja -sopimusten puute etätyövälineiden käytön osalta estävät etätyövälineiden käyttöä, mikä tekee töiden etenemisen seurannasta vaikeaa, vaikka asioissa on päästy eteenpäin (Väätäinen 2024). Muun muassa Nevalainen & Teräs (2023) kokevat, että olisi mielenkiintoista tutkia etä- ja hybridityön yleistymisen seurauksia yhteisöllisyydelle ja kiinnittymistä työyhteisöön. Tähän heidän mukaansa kytkeytyy myös esimerkiksi teknologiavälitteisyys ja vähenevä fyysinen vuorovaikutus. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön jäsenten välillä voi olla vaikeaa ilman fyysistä vuorovaikutusta ja kokemusten jakamista, mikä puolestaan haittaa spontaania vuorovaikutusta tai esimerkiksi avun kysymistä etätyössä. (Nevalainen & Teräs 2023.)

Oman osaamisen päivittäminen on yksi oman työnteon kehittämisen perusasia. Oma ammatillinen osaaminen kehittyy läpi elämän ja sitä uudistetaan ja päivitetään työn ohessa, jotta oma kyvykkyys työntekoon säilyy työelämän muutoksessa. Osaamisen kehittäminen itseasiassa kehittää myös itsensä johtamisen taitoa, koska työntekijä oppii tunnistamaan omia taitojaan ja rajojaan opiskellessaan uusia asioita ja kehittäessään osaamistaan. Kun osaaminen kehittyy, myös itsetunto kehittyy ja luottamus omaan osaamiseen nousee, jonka myötä ajan ja resurssien hyödyntäminen työskennellessä tehostuu. Työntekijällä on helpompi tunnistaa työn ja vapaa-ajan välinen raja, kun sen itse omalla työmäärällään määrittelee sopivaksi. (Suonsivu 2022, 48.) Kyse on siis itsensä ja oman työn johtamisesta sekä osaamisen kehittämisestä henkilöstöjohtamisen tukemana edellä mainittuja taitoja koskien. Etenkin työn ja vapaa-ajan välisen rajan tunnistaminen etätöissä on erittäin arvokasta osaamista. Henkilöstöjohtamista käsitellään seuraavassa luvussa enemmän. Seuraavassa luvussa pureudutaan myös etäjohtajan tehtäviin etätyöntekijöiden johtamisessa sekä etätyöntekijän osaamisen kehittämisen tukemisessa.

4. ETÄJOHTAMINEN OSANA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN KOKONAISUUTTA

Henkilöstö on organisaation kilpailukyvyn kannalta ratkaiseva ja välttämätön voimavara. Henkilöstöllä tarkoitetaan organisaation palveluksessa toimivia ihmisiä. (Viitala & Jylhä 2019.) Organisaation menestymiseksi vaaditaan Pfeifferin ja Veigan (1999) mukaan henkilöstövoimavarojen kokonaisvaltaista ja systemaattista implementointia (Syväjärvi & Stenvall 2003, 348). Henkilöstövoimavarat eli HRM voidaan jakaa mikro- ja makrotasoon. Mikrotason mukaan kiinnostus kohdistuu HRM:n vaikutuksista yksilöön. Makrotason mukaan puolestaan kiinnostus kohdistuu HRM:n vaikutuksista organisaatioon. Henkilöstövoimavarojen johtaminen kuuluu esihenkilöiden vastuualueelle, kun puolestaan henkilöstöjohtaminen kuuluu henkilöstöasiantuntijoiden vastuualueelle. Henkilöstövoimavarojen johtaminen jakautuu useampaan osa-alueeseen. Sen kuuluu olla osa organisaation strategiaa ja on tärkeää saada työntekijät sitoutettua organisaatioon. Sitouttamisen onnistuminen on suurempi kokonaisuus, koska siihen liittyy rekrytointi, koulutus, arviointi ja palkitseminen. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa on tunnistettu sekä pehmeä että kova linja. Tämä tutkimus painottuu pehmeän HRM:n puolelle, koska siinä nähdään inhimilliset voimavarat ja työntekijät aktiivisina ja kehittymismyönteisinä yksilöinä. Työntekijöitä arvostetaan ja ne halutaan sitouttaa organisaatioon kommunikaation, motivoinnin ja johtamisen avulla. Kova HRM näkee työntekijät ennemminkin passiivisena ja tuotannollisena resurssina sekä oikean henkilöstökokoonpanon löytämisenä. (Hyrkäs 2009, 70-72.)

Useissa organisaatioissa Suomessa on tehty siirtymää ja muutosta kohti joustavampia työskentelymuotoja (Vilkman 2016, 175), kuten etä- tai hybridityöskentelymalleja. HRM:n keinoilla työntekijöiden sopeutumista digitaaliseen teknologiaan voidaan edistää. Työntekijöiden teknologisten taitojen kehittäminen lisää työntekijän tuottavuutta, jonka vuoksi on hyvä antaa tukea ja koulutusta digitaalisten taitojen kehittämiseen. Jotta etäjohtajan ja työntekijän välinen dynamiikka taataan etätöissä, on työn toimintojen oltava selkeitä ja sujuvia ja loppuun asti koordinoituja. HRM:n keinot ovat tehokkaita organisaatiolle etätyöntekijöiden osaamisen kehittämiseen. (Alshibly & Alzubi 2022, 4-5.) HRM:n keinojen on havaittu lisäävän positiivisia vaikutuksia etätyöntekijöiden

työhyvinvoinnissa, tuottavuudessa ja sitoutuneisuudessa (Straus ym. 2023). Luottamus, joustavuus ja rohkeus ovat elementtejä, joita tällaisissa muutoksissa on hyvä vaalia. Liian tiukkoja sääntöjä henkilöstölle ei sovi laittaa, koska se voi hankaloittaa työn organisoimista ja tekemistä laadulla. Sen sijaan yleisiä ohjeistuksia ja suuntaviivoja on annettava keskeisiin asioihin, kuten työajan kirjaus. (Vilkman 2016, 177.) Kun perusohjeet etätyöntekijälle on annettu, on huomattavasti helpompi keskittyä olennaiseen, työn tekoon. Henkilöstöjohtamisessa on etätyöntekijöiden kannalta huomioitava monia asioita, joita tässä luvussa tullaan käymään läpi.

4.1. Etätyöntekijöiden johtaminen

Etäjohtamisen käsite on muuttunut ajan saatossa. Johtaminen on nykyaikana erilaista kuin aikaisemmin, sillä työskentelykulttuuri muuttuu nopeasti. Etäjohtaminen määritellään nykyään sosiaaliseksi vaikuttamisprosessiksi ja etäjohtamista tehdään tieto- ja viestintäteknologioiden välityksellä (Salin & Koponen 2023, 549). Etätyöntekijöiden johtamisessa lähtökohtana on hyvä olla onnistumisten edistäminen ja mahdollistaminen sekä työtä haittaavien tekijöiden minimointi (Vilkman 2016, 184). Tämä tarkoittanee sitä, että osaamista ja osaamisen kehittymistä on tuettava johtamisen keinoin, jotta työ saadaan sujuvaksi myös etänä. Ei esimerkiksi ole esteenä se, että kollegat tai tieto eivät ole käden ulottuvilla vaan heihin saadaan vastaavalla tavalla eri etäviestimien kautta yhteys, kun tarvitsee. Lisäksi tieto olisi samalla tavalla saavutettavaa. Tiedon kulun sujuminen ja vuorovaikutteisuus säilyisi siis myös etänä. Kyse on työn organisoimisesta ja johtamisen keinoista, jotta työskentely saadaan sujuvaksi. Siten myös etäviestimien, tietoturva-asoiden ja muiden teknologisten työvälineiden käytön osaaminen tulee olla kunnossa, ja se varmistetaan oikeanlaisilla perehdytyksillä (Vilkman 2016, 186). Kun työntekijä saa hyvän perehdytyksen, pystyy hän antamaan uudessa työtehtävässä nopeammalla aikavälillä täyden panoksensa työhön (Viitala & Jylhä 2019).

Esihenkilötyö on muuttunut työskentelykulttuurin muuttuessa enemmän valmentajan, auttajan, mahdollistajan ja koordinaattorin tapaiseen rooliin. Organisaatioiden menestys riippuu nykymaailmassa pitkälti uudistumisesta ja oppimisesta, jota esihenkilöt työllään

tukevat asiantuntijoiden parhaaksi. Heidän vastuulleen kuuluu myös usein se, että toimintamallit, työprosessit ja työskentelykäytännöt kehittyvät. (Viitala & Jylhä 2019.) Esihenkilön rooli on useissa organisaatioissa jo jokseenkin hallinnollinen ja esihenkilön henkilöstöjohtamista tukee myös henkilöstöhallinto. Henkilöstöjohtamisesta käytetään yleisesti myös nimityksiä henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä henkilöstöresurssien johtaminen. Esihenkilöt ovat henkilöstöjohtamisessa niitä, jotka tukevat ja ohjaavat työntekijöitä päivittäin ja toteuttavat henkilöstöjohtamista käytännön tasolla. (Viitala & Jylhä 2019.)

Onnistunut etätyön henkilöstöjohtaminen tapahtuu osittain myös työn imun ja organisaation vakaiden rutiinien avulla (Ruohomäki ym. 2020, 393). Sitä kautta etätyöntekijöitä saadaan sitoutettua paremmin työhön ja organisaatioon. Työn imu tarkoittaa positiivista työhyvinvoinnin ja motivaation tilaa, jota voidaan kuvailla tarmokkuudella, omistautumisella ja työhön uppoutumisella. Sillä on katsottu olevan monenlaisia positiivisia seurauksia työntekijän hyvinvointiin, terveyteen, perhe-elämään ja suoriutumiseen. Työn imu edesauttaa työntekijöitä toimimaan organisaation muutoksissa. (Mäkikangas ym. 2020, 409-410.) Kun rutiineja vahvistetaan ja työtehtävät ajatellaan mielekkäiksi, myös etätöissä olevilla on helpompi soljua organisaation uudistusten matkassa.

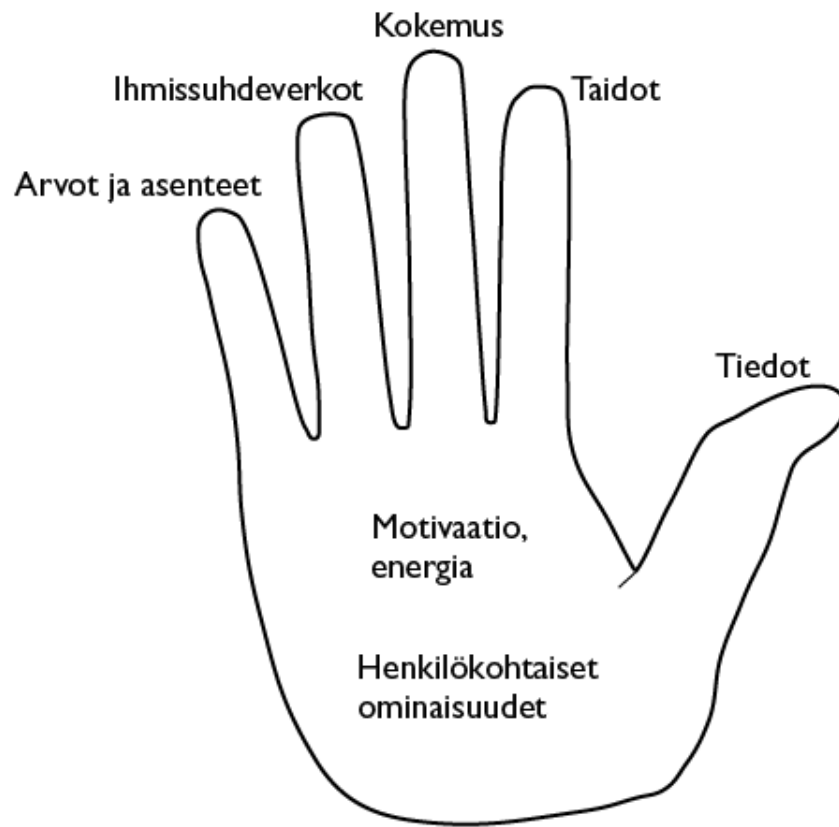
Sitoutuneisuuden lisäämistä voidaan edesauttaa tehokkaalla ja avoimella organisaation sisäisellä viestinnällä ja tiedon jakamisella saatavilla olevien kanavien kautta. Tutkimusten mukaan työntekijöiden saadessa tarvitsemaansa tietoa riittävästi, he ovat tyytyväisempiä työhönsä. Työntekijät tuntevat olonsa tärkeämmiksi, kun heille annetaan pääsy useampiin kanaviin ja sitä kautta tietoon ja organisaation johdon tekemiin päätöksiin sekä parempi mahdollisuus yhteydenpitoon. Tietotarpeiden täyttämisen on havaittu lisäävän työntekijöiden voimaantumisen tunnetta, mikä saa heidät sitoutumaan paremmin työhönsä ja organisaatioon. Etätyötä tekevien työntekijöiden kokemaa tiedon merkitystä lisää nimenomaan monipuolisen viestintäteknologian käyttö, koska se antaa työntekijöille mahdollisuuden hallita tietoa, ja se on saavutettavissa silloin, kun työntekijä sitä tarvitsee. Jatkuva vuorovaikutus etätyössä etäviestimien välityksellä auttaa työntekijää pitämään itsensä ajan tasalla työhön ja organisaatioon liittyvästä tiedosta. Tämä jatkuva tiedonvälitys koettiin oleelliseksi Covid-19 pandemian aikaan, kun muutoksia työtehtäviin tuli enemmän

ja epävarmuustaso oli korkeammalla töiden jatkumisen suhteen. Sitoutuneisuutta ei lisää pelkästään tietotarpeiden täyttäminen, vaan myös työntekijöiden keskinäisten yhteyksien parantaminen. (Lee 2022.)

4.2. Osaamisen ja osaamisen kehittämisen johtaminen

Osaamisen ja osaamisen kehittäminen ovat yksi merkittävä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alue. Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan toimintaa, joka on organisoitua ja sen tavoitteena on henkilöstön osaamisen kehittäminen pitkäjänteisesti ja jatkuvasti. Etenkin muutoksissa tarvitaan erityisiä osaamisen kehittämisen toimia, eikä silloin voida luottaa siihen kokonaan, että työntekijän osaaminen kehittyy ajan kanssa. Osaamisen johtaminen pitää sisällään sen sijaan enemmän asioita: substanssiosaamisen ylläpito, kehittäminen ja uudistaminen. Osaamisen johtamisesta käytetään myös termiä *knowledge management*. (Viitala & Jylhä 2019.) Lisäksi on huomioitava osaamispääoman johtamisen ulottuvuus, joka koostuu kolmenlaisesta organisaation aineettomasta pääomasta. Osaamispääomaan organisaatiossa kuuluvat ihmiset ja heidän osaamisensa, unohtamatta niiden kautta syntyvää sitoutumista, motivaatiota ja innostusta, mistä voidaan käyttää henkilöstöpääoman nimitystä. Osaamispääomaan kuuluvat myös ne rakenteet, jotka mahdollistavat yksilöiden osaamisen muuntamisen organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi, sekä osaamisen ylläpidon, kehittämisen ja hankkimisen eli rakennepääoma. Lisäksi kokonaisuuteen kuuluu myös monenlaiset sidosryhmäsuhteet, jotka lisäävät organisaation osaamista tai auttavat luomaan uutta osaamista organisaatioon. Siitä käytetään nimitystä suhdepääoma. (Ojala 2008, 57.)

Osaamisen kehittämistä varten on suoritettava osaamistarveanalyysi, jossa yksityiskohtaisesti analysoidaan kehittämiskohteita ja pätevyyttä eli kompetenssia. Ohessa on kuvio tärkeistä henkilön kompetensseista, jotka koskettavat muun muassa yksilöitä työyhteisön jäseninä. (Kauhanen 2012, 145.)



Kuva 2. Yksilön pätevyys. (Kauhanen 2012, 146.)

Asiantuntijuus muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Työyhteisössä menestymiseen tarvitaan myös verkostojen rakentamista. Ihmissuhdeverkko toimii tietojen ja kokemusten vaihtamiskenttänä sekä vaikutuskenttänä esimerkiksi nopeassa oppimisessa. Organisaatio haluaa työyhteisöönsä sellaisia jäseniä, jotka jakavat organisaation kanssa samat arvot, koska ne yhdessä asenteiden kanssa muodostavat yksilöiden maailmankatsomuksen perustan. Asenne vaikuttaa myös kehittymismyönteisyyteen ja osaamisen ylläpitämiseen. Asenne ei ole helpoin osa-alue, jota yksilössä voi kehittää. Organisaatiot haluavat enemmän kehittää yksilöä ammatillisesti ja muun muassa motivoida tätä eri tavoin kehittymään. Henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten kyvykkyys ja erilaiset taidot, tulevat hyvänä lisänä kokonaisuutta ajatellen. (Kauhanen 2012, 147.)

Kun kehittämiskohteet on analysoitu, voidaan alkaa pohtia sopivia välineitä ja keinoja juuri kyseisen osaamisen kehittämiseen. Henkilöstöjohtamisen käytännön välineitä osaamisen

kehittämiseen ovat esimerkiksi työkierto, ulkomaankomennus, työn muotoilu ja sijaistaminen. Lisäksi voidaan hyödyntää moniosaamisen kehittämistä eli osaamisalueiden laajentamista monipuolisemmaksi, kokeneemman kollegan työparina oppimista ja kokemuksen kartuttamista tai esimerkiksi mentorointia tai benchmarkkausta. Tunnetuimpia osaamisen kehittämisen muotoja lienevät oppiminen itsenäisten tai järjestettyjen koulutusten kautta sekä kehityskeskusteluiden käyminen esihenkilön kanssa säännöllisesti. (Viitala & Jylhä 2019.)

Koulutuksia suunniteltaessa henkilöstön osaamisen kehittämistä varten on huomioitava eri ikäpolvet työyhteisössä. Eri ikäiset ihmiset oppivat eri tavoin (Suonsivu 2022, 48), joten koulutusten on palveltava heitä tasavertaisesti. Muutoinkin henkilöstössä voi olla eri tavoin oppivia ja kehittyviä henkilöitä. Henkilöstösuunnittelun keinoin voidaan etukäteen suunnitella koulutuksia ja valmennuksia. Organisaation strategisten tavoitteiden tasolla voidaan puuttua rekrytointimenetelmiin, niiden uudistamiseen, työntekijöiden urasuunnitteluun panostamiseen sekä henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen mallintamiseen (Suonsivu 2022, 49). Kun henkilöstön urasuunnitteluun ja osaamisen kehittämiseen panostetaan organisaatiossa tarpeeksi, katsoisin, että se myös sitouttaa ja motivoi henkilöstöä enemmän. Sen myötä vaihtuvuus voi pienentyä ja työtulos parantua, kun henkilöstöllä on valoisia tulevaisuus organisaatiossa.

On tunnistettava osaamisen kehittämistä ja esimerkiksi kouluttamista koskien, että oppimista on kahdenlaista: tiedostamatonta ja tietoista. Tiedostamaton oppiminen on behavioristista oppimista, jossa opettaja siirtää tiedon oppijan päähän, kun oppija on passiivinen. Tietoinen oppiminen on konstruktivistista oppimista, jossa oppija on aktiivinen, tavoitteisiin pyrkivä ja palautehakuinen. (Ojala 2008, 65.) On siten hyödynnettävä molempia koulutuskäytäntöjä, jotta työntekijät oppivat mahdollisimman tehokkaasti ja monipuolisesti uusia asioita, eivätkä koulutukset valu hukkaan. Ehkä on pohdittava myös opiskeltavan asian laatua ja tärkeyttä, ja valita sen mukaan koulutustyyppi. Etätöissä lienee helpointa hyödyntää passiivista menetelmää, mutta toivon mukaan myös aktiivisia menetelmiäkin käytettäisiin, mutta se vaatisi enemmän panostusta henkilöstöjohtamiselta.

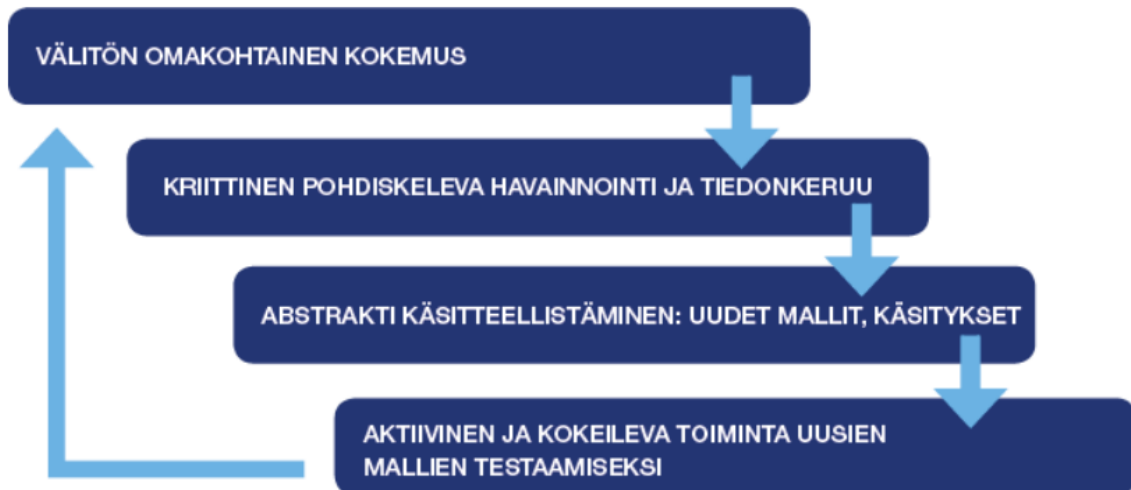
Työympäristöllä on suuri vaikutus työntekijän oppimiseen. On tutkittu, että nuoret työntekijät olisivat nopeampia omaksumaan esimerkiksi tietotekniikkaan liittyviä asioita kuin vanhemmat työntekijät. Ja lisäksi on tutkittu, että tietotekniikan merkitys on positiivinen työyhteisössä, koska on helppo pitää yhteyttä toisiin työyhteisön jäseniin. Tietoteknistä osaamista korostetaan paljon, mutta myös inhimillinen puoli ja lähityöyhteisön merkitys on tunnustettu positiivisena oppimistilanteissa. Työyhteisö ja -ympäristö voivat joko vauhdittaa tai laannuttaa työntekijän oppimista. Työyhteisön tukihenkilöiden, kuten työnohjaajien tai mentorien, merkitys on myös suuri oppimisen laadussa. (Ojala 2008, 70.)

Tänä päivänä etätöissä etenkin tietotekniikkaa vaaditaan kaikkeen. On henkilöstöjohtamisesta kiinni, miten työntekijöitä sulautetaan kohti digitaalisempaa työntekoa. Onko jotkin asiat opetettava toimistolla paikan päällä ja voiko toiset koulutukset järjestää puolestaan etäviestimen välityksellä. Nyt, kun Covid-19 pandemia ei enää pakota etätöihin, henkilöstöjohtamisella voidaan laajastikin vaikuttaa työntekijöiden oppimiseen. Nyt voidaan tehdä se valinta helpommin, kutsutaanko koulutukseen tulijat paikan päälle vai järjestetäänkö koulutus etänä. Voi olla, että myös hybridimallia hyödynnetään, jotta sellaiset ihmiset, jotka eivät ole varmoja tietoteknisistä taidoistaan, voivat tulla toimistolle kuuntelemaan. Oppiva organisaatio nojaa eteenpäin ja oppimistyö on laadukasta, jonka vuoksi organisaation tulevaisuus on valoisa ja tavoitteita saavuttava (Ojala 2008, 78-79).

Organisaatiossa oppiminen voi tapahtua luonnollisesti ja jopa spontaanisti, mutta organisaatioiden toiminnalla oppimista voidaan pitkälti edistää, jotta työntekijöiden osaamista voidaan kehittää paremmin (Wallo ym. 2020, 385). On tutkittu muun muassa, että arkioppimisen ja muodollisen oppimisen yhdistäminen voisi olla tehokkaampaa henkilöstön osaamisen kehittämisessä, mutta sinänsä näkökulma on haastava, koska arkioppimista on vaikea mitata. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ajateltuna kyseinen yhdistelmä mitattuna on haasteellinen siksi, koska arkioppimisen mittaaminen vaatisi korkeatasoista tilastotieteellistä osaamista, jota ei voida olettaa joka organisaatiossa olevan. (Wallo ym. 2020, 403.)

Jokainen oppii tavallaan, siihen ei ole vain yhtä mallia olemassa. Etätyöntekijän on osattava tunnistaa, miten oppii parhaiten, ja puolestaan etäjohtajan on kyettävä tunnistamaan, miten osaamisen kehittämistä voidaan tukea parhaiten. Usein työssä oppiminen voi olla

kokemuksellista, joten ohessa esitellään kokemuksellisen oppimisen malli alla olevan kuvion avulla. (Salmimies & Ruutu 2014.)



Kuva 3. Kokemuksellisen oppimisen malli. (Salmimies & Ruutu 2014.)

Oheinen kokemuksellisen oppimisen malli selittää sen, miten omakohtainen kokemus luo perustan oppimiselle. On osattava kriittisesti pohtia ja havainnoida omaa toimintaansa, jotta voi muuttaa työskentelytapojaan ja ottaa käyttöön uusia tapoja toimia. Etätyöntekijä ei voi tehdä työtä täysin samalla tavalla kotonaan kuin miten hän tekee sitä toimistolla. On osattava olla kriittinen omaa toimintaansa kohtaan ja oltava valmis muuttamaan työskentelytottumuksia. Abstraktin käsitteellistämisen vaiheessa systemaattisesti on tarkoitus muokata vanhoja toimintatapoja ja luoda uusia. Erilaiset käsitteet ja teoriat muokkaavat omakohtaista kokemusta ja auttavat tietoisesti tekemään työskentelytapojen uudistamistyötä. Ajatustyön jälkeen uusia toimintatapoja tai muutettuja vanhoja työskentelyrutiineja voi kokeilla käytännössä. Tämä on tärkeä vaihe oikean muutoksen tekemiseksi. Kun toimintamalleja testataan, syntyy jälleen välitöntä omakohtaista kokemusta, ja kriittisen pohdinnan aihetta, toimiiko kyseinen työskentelytapa etätöissä. Jatkuvan kriittisen itsearvioinnin kehä on valmis ja työntekijä voi oppia kokemusten kautta tekemään etätöitä. (Salmimies & Ruutu 2014.)

4.3. Etätyön johtamisen haasteet

On olemassa tutkimustuloksia siitä, että työntekijät ovat suhtautuneet siirtymään etätöihin keskimäärin positiivisesti. Mäkinen ja Mäkiläinen (2023) toteavat, että johtajat ovat olleet työntekijöitä haluttomampia jatkamaan etätöitä (Sutela and Pärnänen 2021), mikä voinee johtua pakotetun etätyön mukanaan tuomista johtamista kuormittavista uudentyyppisistä työtehtävistä (Mäkinen and Mäkiläinen 2023; Vääräinen 2024). Vääräinen (2024) puhuu teoksessaan siitä, että Covid-19 pandemia paitsi vauhditti etätöitä, myös pakotti siihen. Onkin siis tärkeää tutkia etätöitä myös tuon pandemia-ajan jälkeen.

Virtuaalisen johtamisen mukanaan tuomat uudet toimintamallit lisäsivät epävarmuuden tunteita. Negatiivisten tunteiden sanoittaminen ja käsitteleminen on ollut haastavaa. Etätyön pakottavan luonteen takia, negatiiviset tunteet ovat voineet saada liian suuren painoarvon, eikä mahdollisuuksia ole ollut helppo tunnistaa. On myös tunnistettava ääriolotilajärjestely, jossa esimerkiksi korostettaessa kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista, unohdetaan helposti virtuaalisen johtamisen ja etätyön hyödyt. Kuvitellaan, että vanhassa normaalissa johtamisessa on tapahtunut aina läsnä ja kasvokkain, vaikka muun muassa sähköposti on ollut ja on edelleen varsin suosittu väline johtamisessa ja vuorovaikutuksessa. (Vääräinen 2024, 198.) Etäjohtaja voi itse vaikuttaa siihen, kokevatko organisaation jäsenet, mukaan lukien työntekijät, etätyön mahdollisuutena vai uhkana (Salin & Koponen 2023, 550).

Etätyön johtamisen suurimpina haasteina on pidetty muun muassa luottamusta, vuorovaikutusta, kuormitusta, yhteishenkeä ja työskentelytapoja koskevat asiat. Esimerkiksi, kun luottamus on korkea esimiehen ja työntekijän välillä, vähenee stressi ja se vaikuttaa positiivisesti työn tuottavuuteen ja energisyyteen. Luottamusta kasvatetaan oikealla asenteella ja suhtautumisella päivittäiseen tekemiseen. Lisäksi selkeiden tavoitteiden ja vastuualueiden asettaminen sekä rakentavan palautteen antaminen auttaa luottamuksen kasvattamisessa. (Meriläinen 2024.) Tiedon määrän kasvun vuoksi haasteena on myös tiedon kulku. Etäjohtaja ei voi enää kontrolloida kaikkea tiedon vaihtoa, jota työntekijät tekevät, mikä asettaa riskin tiedon pimittämiseksi. (Salin & Koponen 2023, 551.) On luotettava, että tieto välittyy oikein ja oikea-aikaisesti. Etäjohtajan on myös tärkeää pysyä ajan tasalla järjestelmien ja teknologioiden päivityksistä, muutoksista ja ajantasaisuudesta

voidakseen tehdä etätyöntekijöiden johtamistyötä laadukkaasti. Etäjohtajan on tärkeää olla helposti lähestyttävä, mikä itsessään lisää luottamusta. (Salin & Koponen 2023, 552.)

Asiantuntijatehtävissä työskentelevien työn kuvan tärkein tulos on se, että töitä saadaan tehtyä ja tulosta saadaan aikaiseksi. Tärkeintä ei ole esimerkiksi se, ollaanko koko ajan tavoitettavissa etäyhteyksien päässä. Etätyöntekijään on luotettava, että työt tapahtuvat sijainnista huolimatta. Esihenkilöiden ei tarvitse olla kontrollinhaluisia, vaan heidän on pystyttävä rakentamaan työntekijöihin molemminpuolinen luotettavuus. Esimerkiksi erilaisia työn tuottavuuden mittareita seuraamalla näkee miten etätyöntekijät päivänsä työkoneen ääressä viettävät. (Meriläinen 2024.) Lisäksi silloin, kun on otettava yhteys työntekijään, on valittava oikea viestintäkanava asian ja tilanteen mukaan sopivaksi. Etäjohtajan tehtävä on tunnistaa erilaisten yhteydenottokeinojen vahvuudet ja heikkoudet, sillä väärinymmärrysten minimointi on tärkeää. (Salin & Koponen 2023, 554.)

Johtamisessa tärkeää on yksilöiden yksilöllinen huomioiminen. Esihenkilöt voivat auttaa oma-aloitteisen työn, työaikojen tai osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Ihmisen kohtaaminen, kuunteleminen ja yhdessä ratkaisujen etsiminen on tärkeä tehtävä etäjohtamisessa. (Meriläinen 2024.) On otettava huomioon, että työntekijöiden, yksilöiden, tarpeiden ja kehityksen huomioon ottaminen luo parempaa työilmapiiriä ja se vaikuttaa positiivisesti myös työntekijöiden suorituskyykyyn. Esihenkilön vuorovaikutusosaaminen on tärkeä elementti yksilön kohtaamisessa. Vuorovaikutusosaaminen etätöissä käsitteellistetään etäsosiaalisiksi taidoiksi. (Salin & Koponen 2023, 553-555.) Esihenkilöillä on hyvä olla kyky ohjata etätyöntekijää kehittymään työssään. Voidaan puhua valmentavasta johtamisesta. Valmentava johtaminen on työntekijän motivaation kasvattamista oman osaamisensa kehittämiseen ja innostamista oppimaan uutta. (Meriläinen 2024.) Valmentava johtaja tarvitsee hyvät vuorovaikutustaidot (Meriläinen 2024), sekä kykyä tulkita ja analysoida työntekijää. Se voi olla haasteellisempaa etäyhteyksin, koska kuten todettu, virtuaalisessa vuorovaikutuksessa esimerkiksi kehon kieltä on vaikeampaa tulkita. Keskustelutaidon merkitys siten korostuu entisestään. Fyysiset viestit eivät välity niin hyvin perille, joten on osattava sanoittaa asiansa hyvin väärinymmärrysten ehkäisemiseksi ja uskallettava kysyä tarkentavia kysymyksiä. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimus- ja analyysimenetelmät.

5. TUTKIMUSMENETELMÄ, AINEISTON HANKINTA JA ANALYYSI

Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmää koskevat asiat, tuodaan esille, millä menetelmällä tutkimus on suoritettu ja miten aineisto on hankittu. Lisäksi luvussa kerrotaan, kuinka aineiston analyysi on toteutettu ja miten tulokset ja johtopäätökset on muodostettu. Luvussa tuodaan esille myös, kuinka tutkimuseettiset seikat ovat huomioitu. Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut kytkeytyvät vahvasti yhteen, koska uskottavuus perustuu siihen, että hyvää tieteellistä käytäntöä noudatetaan tutkimuksen tekemisessä. Eettisyydellä on vaikutusta tutkimuksen laatuun ja se ohjaa hyvää tutkimusta. Tutkimussuunnitelman, tutkimusasetelman ja raportoinnin on oltava sopivia ja laadukkaita sekä tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia. On myös otettava kunnioittavasti huomioon muiden tutkijoiden työ ja saavutukset. Tutkimuksen tekemisen toimintatavat ovat rehellisiä, huolellisia ja tarkkoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Olen tutkimuksessani ottanut huomioon eettiset seikat ja valinnut sopivan tutkimus- ja analyysimenetelmän. Olen pyrkinyt laadukkaaseen tutkimustulosten raportointiin, jotta tulokset saadaan luotettavasti esille. Lisäksi olen oikeanlaisella viittauskäytännöllä kunnioittanut muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia. Tässä tutkimuksessa on näin ollen otettu huomioon tutkimuseettisyys ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudatettu.

5.1. Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineiston hankinta

Haastattelulla tarkoitetaan henkilökohtaista haastattelua, jossa haastattelija esittää suullisesti kysymyksiä ja merkitsee tiedonantajan vastauksia itselleen muistiin. Se on joustava menetelmä, sillä haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys tai oikaista väärinkäsitys tarvittaessa. Kysymyksiä voidaan esittää myös siinä järjestyksessä, missä haastattelija katsoo parhaimmaksi, sillä haastattelulla on tarkoitus saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelukysymykset on hyvä toimittaa tiedonantajille jo ajoissa tutustuttavaksi etukäteen. On eettisesti tärkeää kertoa tiedonantajalle, mitä asioita haastattelussa tullaan käymään läpi. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain

ilmiötä tai tapahtumaa taikka ymmärtämään jotain toimintaa taikka antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Tiedonantajien valinta tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tarkoituksenmukaisinta tässä tutkimuksessa on käyttää teemahaastattelua, josta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu yksilöhaastattelu. Siinä tarkoituksena on keskittyä etukäteen valittuihin teemoihin ja esittää niitä koskevia tarkentavia kysymyksiä. Haastateltavan vastauksiin perustuen kysymyksiä on myös mahdollista tarkentaa edelleen. Teemahaastattelussa on tarkoituksenmukaisinta löytää merkittäviä seikkoja tutkimuksen ongelmanasettelun mukaisiin asioihin. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen tarkoituksen viitekehykseen, eli siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. Haastattelija voi itse valita, kuinka tiukasti pysyy etukäteen asetetuissa kysymyksissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Teemahaastattelussa nimensä mukaisesti teemat ja kysymykset ovat samat, mutta järjestystä todellakin voi kysymysten välillä vaihdella ja haastateltavat saavat vastata täysin omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme 2022). Teemoja haastatteluun valittiin kolme, joista jokaisesta esitettiin useampi tarkentava kysymys haastateltavalle (Liite 2). Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina sen vuoksi, että tutkimustiedosta saadaan mahdollisimman luotettavaa. Tällä tutkimuksella kuitenkin tutkitaan yksilön kokemuksia, joten yksilön kokemukset näyttäytyvät ja tulevat esille parhaiten yksilöhaastatteluissa, koska kukaan ei pääse vaikuttamaan yksilön mielipiteisiin tai käsityksiin, vaan ne saadaan niin sanotusti puhtaina ja vääristymättöminä tutkijan tietoon.

Tärkeää ja tarkoituksenmukaista oli löytää haastateltavia, jotka toimivat erilaisissa asiantuntijatehtävissä ja tekevät kokonaan tai osittain etätyötä, jotta aineistosta saadaan mahdollisimman luotettava. Haastatteluihin kutsuttiin kymmenen osallistujaa, joiden arvioitiin täyttävän ensimmäisessä haastattelukysymyksessä esitetyt kriteerit, mutta joista haastatteluun suostui lopulta kahdeksan kappaletta. Kaikille tutkimukseen suostuneille toimitettiin ennen haastattelua tieto siitä, millainen haastattelu tulee olemaan ja lisäksi haastattelukysymykset annettiin nähtäville jo etukäteen ja suostumus allekirjoitettavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Kaksi haastattelukutsun saanutta henkilöä eivät hyväksyneet haastattelukutsua yhteisymmärryksessä haastattelukutsun lähettäneen kanssa, koska toinen ei ollut soveltuva haastatteluun lähityöskentelyn suuren määrän vuoksi ja toinen ei kokenut

tehneensä työuransa aikana vielä niin monta etätyöpäivää, että hän olisi sopiva valinta haastatteluun. Haastateltavat, jotka suostuivat haastatteluun, ovat kaikki antaneet kirjallisen suostumuksen allekirjoitettuna tutkijalle ennen haastattelun suorittamista.

Haastateltavat hankittiin käyttäen harkintaotantaa, jota kutsutaan myös arviointi- ja asiantuntijaotannaksi. Osallistujien valintaan käytettiin asiantuntemusta ja harkintaa. Valitsin siten suoraan arvioimalla osajoukon, jonka perusominaisuudet tunnen. Osajoukon on tarkoitus edustaa isompaa populaatiota, jonka olen harkinnassani huomioinut. (Salomão 2023, SurveyMonkey 2024.) Kun valitaan haastateltavia ei-satunnaisella otantamenetelmällä, henkilöt valitaan saatavuuden tai harkinnan perusteella. Harkintaotanta on hyödyllinen laadullista aineistoa hankittaessa. (Virtanen ym. 2006, 45.) Harkintaotannassa tutkija painottaa aineistonsa hankinnan oleellisiin henkilöihin tutkimuksen kannalta (Metsämuuronen 2009, 61).

Haastateltavien hankinnassa ja valinnassa käytettiin tarkkaa harkintaa ja lopulta haastatteluihin valittiin eri alojen ammattilaisia monipuolisen aineiston saamiseksi. Haastateltavat edustavat eri ikäluokkia ja eri ammattikuntia eri puolilta Suomea. Jokainen haastateltavista on tehnyt asiantuntijatehtävien tyyppistä työtä etänä tietokoneen välityksellä vuosina 2023 ja 2024. Tarkoituksena on haastateltavien avulla saada käsitys Suomalaista yhteiskuntaa koskevasta etätyökulttuurista koronapandemian jälkeen. Tarkemmin ottaen haastateltavien antamien vastausten perusteella tutkitaan sitä, millaisena osaamisen kehittäminen näyttäytyy työntekijän kokemuksissa etätöissä ja peilataan tuloksia henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tämän osajoukon tarkoituksena on antaa kattava käsitys osaamisen kehittämisestä etätöissä yleisesti yhteiskunnallisella tasolla. Haastateltavat valittiin sen vuoksi mahdollisimman monipuolisena osajoukkona, jotta tulokset olisivat luotettavampia. Jos olisi valittu vain tietyn alan ammattilaisia tai tietystä ikäryhmästä, niin tulokset eivät olisi yhtä kattavat, vaan tutkimus olisi täytynyt rajata tarkemmaksi. Haastateltavat pidetään salassa, eikä henkilöön tai organisaatioon kohdistuvia tietoja tuoda ilmi missään vaiheessa. Tämä lisää osaltaan myös tutkimuksen luotettavuutta, kun haastateltavat voivat luottaa tutkijaan.

5.2. Tutkimuksen toteutus ja aineiston analyysi

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi tutkimus tehtiin sen laajuuteen sopivalla aikataululla vuoden 2024 aikana. Tutkimuksen kanssa ei voi kiirehtiä, jotta jää aikaa riittävästi aineiston keruuseen ja tulosten sekä johtopäätösten raportoimiseen, mutta tutkimus ei myöskään voi venyä liian pitkäksi aiheen ajankohtaisuuden säilymiseksi. Tutkimus aloitettiin keväällä, haastattelut suoritettiin maaliskokuussa ja ne litteroitiin kesän aikana. Aineisto analysoitiin ja tutkimus suoritettiin loppuun syksyllä.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitteet ovat vain haastattelijan käytettävissä ja saatavissa, jotta ne saadaan litteroitua eli muutettua kirjalliseen muotoon. Haastattelun tallentaminen jossain muodossa on välttämätöntä (Hirsjärvi & Hurme 2022). Haastatteluiden puhtaaksi kirjoittaminen on välttämätöntä siksi, että tutkija voi palata niihin tutkimuksen ja johtopäätösten laadinnan aikana toistuvasti. Litterointi suoritettiin sana sanalta ja puhutun kielen mukaisena vivahteiden säilyttämisen vuoksi. Joskus myös haastattelun luonteen vuoksi myös ei-sanallisia viestejä, kuten huokauksia voi litteroida. (Syrjälä ym. 1994.) Haastattelija on suorittanut haastattelut puolueettomasti ja luotettavasti. Haastateltaviin suhtaudutaan anonymisti, eikä henkilötietoja tai muita henkilöön tai organisaatioon kohdistuvia tuntomerkkejä kerätä tai huomioida. Haastateltavien henkilötiedot ovat anonymisoitu ja pseudonymisoitu. Taustatietona varmistettiin ainoastaan se, että henkilö työskentelee asiantuntijatehtävissä ja on tehnyt jonkin verran etätyötä koronapandemian jälkeen. Organisaatiot, joissa haastateltavat työskentelee, eivät ole tunnistettavissa tutkimuksesta tai tutkimusaineistosta, eikä niihin tai niiden toimintatapoihin liittyviä tietoja kerätä millään tavalla missään vaiheessa tutkimusta. Jokaiselta organisaatiolta on varmistettu, että tutkimuslupaa ei tarvitse heidän kanssaan tehdä, kun kyseessä ei ole organisaatioita koskeva tutkimus, vain henkilöön kohdistuva työntekijäkokemustutkimus. Kaikkea tutkimusaineistoa on käsitelty tietoturvallisella tavalla. Tutkimuksen eettisyys huomioiden haastateltaville kerrottiin etukäteen millainen haastattelu tulee olemaan ja heidän annettiin rauhassa tutustua etukäteen annettuun haastattelurunkoon haastattelukysymyksineen.

Aineiston analyysimenetelmänä käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysyä, joka on väljä teoreettinen kehys haastatteluista saatujen vastaussisältöjen analysointiin. Sillä saadaan järjestettyä aineisto johtopäätöksiä varten. Se toimii tekstianalyysinä, jolla pyritään sanoittamaan aineistoa selkeästi ja tiiviisti tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aineiston analyysin tarkoituksena on ilmentää tulokset haastatteluaineistosta. Tulosten esiin tuomisen jälkeen niistä tehdään johtopäätökset ja lopuksi pohditaan, kuinka tutkimuskysymyksiin saatiin vastattua.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on tekstianalyysyä, jonka tavoitteena on kuvata sanallisesti aineiston sisältöä. Se mahdollistaa jonkin verran käsitteellistä liikkumavaraa, mutta tietyissä raameissa. Analyysillä luodaan selkeää ja yhdenmukaista informaatiota ilmiöstä, joka on tutkimuksen kohteena. Sen tarkoituksena on lisätä myös informaatioarvoa tutkittavasta ilmiöstä. Tavoitteena on luoda luotettavia johtopäätöksiä päättelyn ja tulkinnan avulla. Analyysiprosessi etenee niin, että ensin aineisto hajotetaan osioihin, jonka jälkeen sitä aletaan käsitteellistää ja sitten kokoamaan palasia loogiseksi kokonaisuudeksi. Analyysyä tehdään tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa raakaa tutkimusdataa pelkistetään, eli turhaa tietoa karsitaan pois. Sen jälkeen toisena vaiheena aineistoa aletaan ryhmittelemään löydettyjen alkuperäisilmaisujen perusteella. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistellään luokiksi. Lopuksi aineisto käsitteellistetään. Valikoidun olennaisen tutkimustiedon perusteella aletaan tekemään teoreettista käsitteellistämistä. Alkuperäisilmaisuja yhdistetään teoriaan ja tehdään johtopäätöksiä. Koko analyysiprosessin tarkoitus on näin ollen saada vastaus tutkimusongelmaan etenemällä empiirisestä aineistosta asteittain kohti käsitteellistettyä näkemystä tutkimusilmiöstä. Aineiston perusteella muodostettujen käsitteiden perusteella rakennetaan uutta kuvausta tutkimusilmiöstä. Johtopäätöksiä laatiessa tutkijan on hyvä asettua tutkittavan saappaisiin ja pohdittava, mitä asiat tutkittavan näkökulmasta merkitsevät. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Etätyöntekijän osaamista ei ole vielä tutkittu paljoa, jonka vuoksi tähän tutkimukseen valittiin aineistolähtöisen sisällönanalyysimenetelmän teoreettisen

sisällönanalyysimenetelmän sijasta. Teoreettisessa sisällönanalyysissä analyysi pohjautuu jo tunnettuun käsite-runkoon ja analyysirunkoon. Siinä etsitään alkuperäisilmaisuja aineistosta, joilla pyritään tukemaan jo olemassa olevaa tutkimustietoa ja todistamaan olemassa olevan, jo tiedetyn, käsite-rungon luotettavuutta. Kategoriat määritellään siten aiemman tutkimustiedon perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Nyt, kun tutkitaan suhteellisen tuoretta tutkimusaihetta, niin teoreettisella sisällönanalyysimenetelmällä ei saada toivottuja uusia tuloksia esille. Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen vuoksi tarvitaan nimenomaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmää, jotta aineistosta voidaan nostaa uusia käsitteitä esille, jotka kuvaavat etätyöntekijän osaamista ja osaamisen kehittämistä. Kun käsitteet löydetään ja analyysi on suoritettu loppuun, ei tarvita enää lisämenetelmiä aineiston jatkoanalyysiin. Analyysimenetelmän tavoite on löytää aineistosta uudet käsitteet etätyöntekijän osaamisesta, jonka jälkeen niitä lähdetään teoreettisen aineiston valossa peilaamaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tavoitteena on löytää sopivat henkilöstöjohtamisen keinot, joilla etätyöntekijän osaamisen kehittämistä voidaan tukea. Tämä menetelmä on tutkimustiedon tuottamisen kannalta kaikista luotettavin ja tehokkain tässä kontekstissa. Seuraavassa osiossa esitellään aineistosta löydetty tutkimustulokset.

6. TULOKSET

Tässä osiossa esitellään haastattelututkimuksen tulokset. Tulokset esitetään aihealueittain vastauksissa esiin nousseiden asioiden mukaisesti. Tutkimuksessa selvitettiin, että mitä ovat ne etätyöntekijän taidot, se osaaminen, mitä etätyössä tarvitaan. Lisäksi selvitettiin se, miten niitä taitoja voi kehittää, parantaa tai hankkia. Haastatteluaineiston tulkinnan jälkeen aineistosta nousee esille selkeästi seuraavat toistuvat teemat, joista haastateltavat puhuvat. Teemat voidaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin käsitteellistää seuraaviksi yläkäsitteiksi: itsensä johtaminen, vuorovaikutustaidot, digitaaliset taidot ja työn ja vapaa-ajan erottamisen taito. Jokainen yläkäsite pitää sisällään myös alakäsitteitä. Jokainen yläkäsite on etätyöntekijälle tärkeä ominaisuus ja taito, joka koostuu alakäsitteiden kokonaisuudesta. Alakäsitteiksi määritellään useammat pienemmät kyvyt, jotka rakentavat taidon. Tulokset esitetään ryhmittelemällä nämä esiin nousseet etätyöntekijän tärkeimmät ominaisuudet. Jokaisen ominaisuuden kohdalla myös pohditaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, miten kyseistä ominaisuutta voidaan esihenkilön tuella kehittää ja verrataan tutkimustuloksia suhteessa aiempaan tutkimustietoon. Lopuksi nostetaan esille vielä etätyön tulevaisuutta koskevan yleisen teeman, joka nousi esille haastatteluaineistosta ja joka on ollut pinnalla tuoreessa yhteiskunnallisessa keskustelussa.

6.1. Itsensä johtamisen taito etätyössä

Itsensä johtaminen on pohjimmiltaan sosiokognitiivisen teorian mukaan sitä, että ihminen kykenee itse säätelemään omia käsityksiään ja toimintaansa. Ihminen toimii itse oman elämänsä rakentajana eikä vain elämäntilanteidensa tuotteena. Itseään johtaessa yksilö järjestelmällisesti tiedostaa omia ajatuksiaan ja muokkaa jatkuvasti ajattelustaan rakentavampaa. (Kantola & Katajamäki 2023, 76.) Itsensä johtaminen korostuu aineistosta eniten. Haastateltavien antamissa vastauksissa nousee esille itseohjautuvuus, oman ajan käytön suunnittelu ja erilaiset organisointitaidot. Haastateltavat kokevat, että etätyössä ei pärjää ilman itsensä johtamisen taitoa tai työtehtävien ja työpäivän organisointikykyä. On osattava esimerkiksi tauottaa omaa työpäivää oikein ja lopettaa työt ajallaan, etteivät

työpäivät veny liian pitkiksi, on myös osattava suunnitella työpäivän sisältö, jotta työnteko säilyy tuottavana. Etätyöpäivän sujuvuutta pystyttiin lisäämään suunnittelemalla työtehtävien järjestyksen etukäteen. Itsensä johtaminen koettiin näin ollen todella merkittävänä asiana etätöissä.

Yksi haastateltavista antoi käytännön esimerkin, kuinka työpäivää voi rytmittää, jotta sen saa hoidettua mahdollisimman tehokkaasti. Muissakin haastatteluissa työpäivän rytmittäminen muun muassa tauottamalla nousi esille, mutta nostan tämän konkreettisimman esimerkin esille. Omaa työtä ja omaa ajankäyttöä täytyy siis etätöissä johtaa täysin itse, jos ei ole ennalta määriteltyjä työvuoroja, jotka rytmittäisivät päivää. Toisaalta päivä voi olla myös rytmitettykin, mutta on hyvä henkisesti valmistautua työpäivään ajattelemalla se itse tiettyihin ajanjaksoihin oman vireystilan ja tehokkuuden säilyttämiseksi.

D: ”Niinku jaetaan neljään osaan käytännössä se päivä: aamukahvi, lounas, toinen kahvi, loppupäivä, ja viimesestä sitten kaks tuntia rutistetaan sitten vielä loput eli hyvin tarkkaa tekemistä tekemistä.”

Haastattelija: ”Täytyykö siis itse suunnitella se oma päivä, että saa ne tavoitteet tehtyä?”

D: ”Kyllä, ei auta jäädä tuleen makaamaan, että jos sitten menee huonosti, niin kyllä mä pyrin niinku parantamaan niinku loppupäivää kohti. Koko päivä tehdään tehokkaasti eikä luovuteta.”

Haastateltavien vastausten mukaan etätyöntekijän on itse mietittävä, millaisina ajankohtina hoitaa erityyppiset työtehtävät, jotta keskittymistaso, työn tehokkuuden taso ja sitä kautta tulostavoitteiden saavuttamistaso säilyy hyvänä. Osa esimerkiksi tekee itselleen tehtävälisteriä, jotta varmasti muistaa hoitaa tärkeimmät työtehtävät etätyöpäivän aikana, koska kukaan muu ei ole siitä huolehtimassa.

Haastatteluaineistosta ilmeni toistuvasti se, että aamupäivällä etätyöntekijä on virkeimmillään, jolloin on järkevää sijoittaa keskittymistä vaativat työtehtävät siihen ajankohtaan. Etätyöntekijän tärkeä itsensä johtamisen taito on siten haastateltavien mielestä

myös kalenterinhallinta ja työpäivän ajanhallinta. Koettiin, että jos aamupäivällä saa syventyä omiin työtehtäviinsä, niin aika kuluu nopeammin lounastaukoon saakka, ja loppuiltapäivä on helpompi, kun ruokailusta saa energiaa iltapäivään. Tärkeää on myös tunnistaa kuinka kauan yhteen asiaan käyttää omaa työaikaansa ja mitkä työtehtävät ovat ehdottoman tärkeitä hoitaa sinä päivänä ja mitkä voi tarvittaessa siirtää myöhempään ajankohtaan. Esimerkiksi seuraavan vastauksen perusteella, täytyy myös pysyä hereillä etätyöpäivän aikana, koska suunnitelmiin voi tulla myös muutoksia nopeallakin aikataululla.

H: ”Täytyy tavallaan työtä ennakoida silleen koko ajan eteenpäin, että joka aamu niinku joutuu oikeastaan tekemään sitä priorisointia, että mikä tämä on, vaikka olisi tehnytkin niinku edellisenä päivänä vähän semmoista tehtäväälistaa. Mutta sitä joutuu kuitenkin siinä tarkistamaan. Monesti siinä päivän kuluessaki tulee semmosia yllättäviä asioita, vaikka selvitettäviä asioita, jotka sitten viekin enemmän sitä aikaa, mitä ei ollut ajatellut, tai semmoisia mille ei ollut resursoinut sitä aikaa ollenkaan.”

Vireystasosta haastateltavat antoivat enemmänkin kommentteja, sen koettiin olevan yksi todella tärkeä asia etätöissä. Siihen voi itse vaikuttaa hyvin etätöissä esimerkiksi valaistuksen säätämisellä, riittävällä unella, säännöllisellä ruokailurytmillä ja etäkontaktien määrällä. Jos omasta vireystasostaan ei huolehdi, niin sitten ei jaksakaan todennäköisesti tehdä töitä yhtä tehokkaasti tai yhtä pitkään kuin yleensä. Haastateltavat kokivat, että fyysisellä työpaikalla monet asiat on mietitty työntekijöiden puolesta valmiiksi, jolloin väsyneenä on helpompi mennä toimistolle töihin. Uskon itse, että esimerkiksi työssä, jossa joutuu tekemään työpäivän aikana paljon päätöksiä, ei välttämättä väsyneenä tai kuormittuneena enää halua tehdä ylimääräisiä päätöksiä. Aineiston perusteella voi tulkita, että sen vuoksi toimistolle on helppo mennä, kun moni esimerkiksi työergonomiaa tai työpistettä koskeva päätös on jo työntekijän puolesta tehty ja valmiina. Haastateltavista suurin osa ajattelee, että etäkontaktit vaativat enemmän energiaa ja panostusta kuin kasvokkaiset keskustelut, jonka vuoksi myös väsyneenä vuorovaikutukseen ei tarvitse panostaa niin paljoa. Valaistus nousi myös esille yhden vastaajan toimesta, ja se on myös toimistolla yleensä hyvin kohdallaan säästä tai vuodenajasta riippumatta.

F: ”Ja sitten myös se valaistus, että esimerkiksi syksyllä ja talvella on tosi pimeätä, niin sitä tuntuu, että on koko päivän niinku valo päällä, ja sitten taas kesäisin voi olla, ettei laita valoja koko päivänä päälle.”

Aineiston perusteella itsensä johtaminen voidaan määritellä pitkälti omien voimavarojen ja viireystilan tunnistamiseksi, ajankäytön hallinnaksi, itsensä tuntemiseksi, kriittiseksi ajatteluksi, organisointikyvyksi ja suunnitelmallisuudeksi, kehittymismyönteisyydeksi ja oma-aloitteisuudeksi. Nämä ovat pienempiä palasia aineistossa, jotka toistuvat, ja joita haastateltavat yhdistävät itsensä johtamisen taitoon. Näistä pienistä kyvyistä muodostuu suurempi kokonaisuus, jonka avulla etätyön tekeminen onnistuu. Nämä ovat kykyjä, jotka muodostavat tärkeän työntekijätaidon, ja jota voidaan kehittää itse sekä esihenkilön tukemana. Erikseen aineistosta korostuvat itsensä johtamista koskien positiivisesti itsekriittisyyden, kehittymismyönteisyyden ja oma-aloitteisuuden elementit. Olemassa olevan tutkimustiedon mukaan itsensä johtamisen taitoon sisältyy nimenomaan työtehtävien hallitseminen, organisointi ja priorisointikyky, työn rytmittäminen taukojen avulla, ajankäytönhallinta ja itsensä kuunteleminen (Haapakoski ym. 2020), joten haastatteluaineisto ei sinänsä itsensä johtamisen taitoon tuonut mitään uutta tutkimuskentällä, vaan vahvisti jo olemassa olevaa tutkimustietoa. Aineisto tukee itsensä johtamisen tärkeyttä etätyössä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Aiemman tutkimustiedon mukaan työntekijän koetaan olevan vastuussa itse esimerkiksi työn etenemisestä ja työkyvyn ylläpitämisestä (Eklund ym. 2021, 40), mikä pitää osin tämän tutkimuksen aineiston perusteella paikkaansa. Lisäksi hieman tuoreemman tutkimuksen mukaan katsotaan myös, että etätöissä kontrolli työajasta, työtavoista ja työn ja vapaa-ajan välisestä rajanvedosta olisi siirtynyt enemmän yksilölle, jonka vuoksi nimenomaan tämä itsensä johtamisen taito on oltava. Sen jopa mielletään olevan elämän hallinnan taito, koska etätöiden lisäksi henkilöllä on myös muita elämän osa-alueita hallittavanaan. (Kantola & Katajamäki 2023, 76.) Etäjohtaja voi antaa panoksensa myös työn etenemisen kannalta ja työnantajakin voi huolehtia työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisestä tai antaa ainakin eväitä siihen. Toki lopullinen vastuu on aina yksilöllä itsellään, mutta organisaation puolelta on mahdollisuus vaikuttaa asiaan. Ja kuten edellä yksi haastateltava toteaa, itsensä johtamisen taidon kehittämisestä on hyötyä, vaikkei sitä erikseen käsketä kehittämään.

B: "Itsensä johtamisen kehittäminen, että kyllä semmonen ajankäyttö ja organisoinnin kehittäminen ja semmonen ns. omien rutiinien kehittäminen auttas kyllä hirveesti monia."

Haastatteluaineiston perusteella itsensä johtamiseen kuuluu myös vastuu oman osaamisensa kehittämisestä. Haastateltavien näkökulmasta viime kädessä itsellä on vastuu esimerkiksi siitä, että pysyy ajan tasalla tärkeistä asioista. Se on välttämätön taito, jotta saa työtehtävänsä hoidettua laadukkaasti. Työskentelytaitoja oikeastaan jopa täytyy tutkimusaineiston perusteella kehittää, sillä etätöissä loppupelissä yksilöllä itsellään on vastuu selviytyä tehtävistään. Koska osaamisen kehittämisen jatkuva tarve on aineistosta tunnistettu, niin todettakoon, että esihenkilön olisi hyvä antaa resursseja ja tukea siihen. Joillakin oman osaamisen kehittäminen etätöissä on haasteellista, koska ei ole vertailukohtia, jonka vuoksi onkin tärkeää, että esihenkilö nimenomaan tukee sitä toimintaa. Sosiaalisten kontaktien lisäys etätyöpäivään voisi olla monelle se pelastus haastatteluaineiston perusteella. Kontaktien puute voi väsyttää, kun etätyöstä tulee vain ruudun tuijottamista. Ajattelisin, että kyse voi olla ihan kynnyksen madaltamisesta ottaa yhteyttä työyhteisön jäseniin. Osa työntekijöistä ei itse kokenut asioiden välttämättä olevan niin, mutta he tiesivät vaikeuksien olemassaolosta. Kuitenkin, joidenkin haastateltavien osalta koetaan, että etätyöllä myös itsellään on jonkin verran myös vaikutusta osaamisen kehittymiseen positiivisesti.

E: "Musta tuntuu, että ehkä jopa substanssiosaaminen ehkä jopa enemmän kehittyy enemmän etätöissä, kuin sitten toimistolla, että kun no kun etätöissä ei ole just sitä kollega apua samalla tavalla saatavilla toimistolla ja siitä vierestä kollegalta kysyt jotain, että miten joku asia menee ja sitten kotona, kun olet yksin, niin sitten tulee enemmän niinku ehkä luettua itse niitä sitten ohjeita."

G: "Mä oon huomannut just sen, että pitää olla tosi aktiivinen niinku vielä itse."

Oman työn tuloksellisuudesta myös huolehditaan itse olemalla aktiivinen ja johtamalla omaa tekemistä. Itsekriittisyys nousee vastauksissa esille, kun haastattelussa kysyttiin oman työn

tuloksellisuudesta huolehtimisesta. Tuloksellisuutta täytyy itse seurata itsenäisesti, jotta pysyy kartalla, missä vaiheessa mennään. Toisilla on esihenkilöiden kanssa keskustelut töiden etenemisestä, joka vähän helpottaa työntekijän vastuuta. Esihenkilö tällä tavalla hyvin voi edistää töiden etenemistä. Aiemman tutkimustiedon mukaan tulosjohtamisen keinot ovat niitä, joilla tietyin ajankohdin arvioidaan henkilön suoriutumista. Työntekijän ja esihenkilön välinen suoriutumiskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu, jossa arvioidaan työntekijän kehitystä tai tavoitteiden saavuttamista, ja jolla on päämäärä. Keskustelujen määrän tarve vuodessa riippuu toimialasta. (Kauhanen 2012, 100.) Itselleen haastateltavat asettavat jopa tiettyjä tavoitteita, jotta etätöissä olisi jonkinlaista vertailupohjaa ja sparraus apua. Lisäksi itse omalla aktiivisuudellaan voi olla enemmän tuloshakuinen etätöissä, muun muassa kysymällä kollegoilta tarvitsevatko he apua, tai tutkia itsenäisesti järjestelmiä, että jäikö jotain tekemättä. Osa kokee, että he saavat paljon henkisiä voimavaroja siitä, että tekevät työt kunnolla, ja heidän työhönsä ollaan tyytyväisiä. Positiivisella palautteella jaksaa tehdä töitä mielekkäästi.

A: ”Sitä kautta saadaan se motivaatio, kun kovan työn kautta saadaan se onnistuminen, niin se palkitsee jopa ehkä enempi. Sitten kun se onnistumisen tunne on ja se tietenkin ruokkii tekemään lisää ja huonosti siihen asti menneestä päivästä tuleekin hyvin äkkiä onnistumisen myötä positiivinen ja toivoa täynnä oleva päivä. Sitten jaksaa useamman tunnin vielä virkeänä, kun on vaikka loppupäivästä saanu sen onnistumisen niin sanotusti, niin se lisää buustia siihen päivään ja tekee mielellään pitemmän päivän siinä.”

E: ”Jos niinku sen kehityksen myötä kokee jotakin työssä, niinku onnistumisen tunteita, niin nekin sitten motivoi kehittymään lisää, ja myöskin niinku se jos saa positiivista palautetta, että vaikka no jos vaikka justinsa vaikka onnistumisesta esihenkilöitä tai muualta, niin kyllä sekin sitten silleen motivoisi tuota vielä enemmän kehittymään.”

Esihenkilöllä on tässä kohden merkittävä rooli henkilöstön johtamisessa ja etenkin palautteen annossa. Johtamisella on vaikutusta merkityksellisyyden kokemukseen ja sitä kautta myös työn tuloksiin (Tummers & Knies 2019 artikkelissa Väättäinen & Vakkala 2023, 52). Onnistumisen tunteen koettiin aineiston perusteella olevan merkittävä motivaation

ruokkija etätöissä. Ennen suoriutumisen arviointikeskusteluja työntekijä arvioi itse itseään ja kertoo arvioinnin tuloksistaan esihenkilölle ehdotukseksi keskustelun suunnasta. Itsearvioinnin on todettu aiemman tutkimustiedon mukaan usein olevan totuutta kaunistelevaa arviointia. Pääsääntöisesti kuitenkin lopullinen suoriutumisen arviointi kuuluu esihenkilön vastuualueelle. (Kauhanen 2012, 104.) Organisaation on myös mahdollista huomioida työntekijöiden tarpeita onnistumisista ja antaa työntekijöille mahdollisuuksia saavutuksiin. Saavutusten kautta sitoutuneisuus lisääntyy ja sitoutunut työntekijä vaatii yleisesti vähemmän ohjausta ja johtamista. Sitoutumisen arvostamista olisi hyvä lisätä henkilöstön johtamisessa. (Syväjärvi & Stenvall 2003, 349.)

6.2. Etäviestintätaidot

Vuorovaikutusosaaminen mielletään käsitteenä etäsosiaalisiksi taidoiksi, kun tarkoitetaan vuorovaikutusta etätöissä (Salin & Koponen 2023, 553-555). Haastatteluaineistosta on erotettavissa vuorovaikutustaitojen eli etäsosiaalisten taitojen ja vielä toisin sanoen etäviestintätaitojen merkitys etätyössä ja kasvokkaisen vuorovaikutuksen puuttuminen. Osat haastateltavat kokivat esimerkiksi kasvokkaisten ihmiskontaktien puutteen olevan negatiivinen tekijä omaan työskentelyyn. Osa koki, että työskentely-ympäristön merkitys on suuri omaan työhön. Toimistolla, jossa on muita kollegoita paikalla, saa enemmän niin sanottua sparraustukea ja motivointia heidän toimestaan. Lisäksi, kun näkee, että muut työntekijät toimistolla tekevät ahkerasti töitä ja tulosta, tulee itsellekin kilpailuaseman tyyppinen tarve tehdä myös töitä samaan malliin, ehkä jopa paremminkin. Joku puolestaan koki, että toimiston luonnollinen vuorovaikutus helpottaa myös työpäivän sujumista, kun töiden tekoon tulee luonnollisia keskusteluhetkiä keskeyttämään työtä. Etätöissä tulee tehtyä ehkä enemmän määrällisesti työtehtäviä kuin toimistolla, jossa työtahti on verkkaisempi. Etätöissä vuorovaikutuksen puutteen koetaan aiheuttavan jopa kuormittumista, kun etätöissä työmäärä kasvaa helposti suureksi.

H: ”Mitä niinku työpaikalla on ollessa, kun siellä on kuitenkin niinku se työyhteisö ja meillä on yhteiset työtilat. Niin se vuorovaikutuksen määrä muiden ihmisten kanssa on. Se tietenkin niinku vie sitä aikaa enemmän päivästä. Niin silloin se työtahtikin on vähän niinku jollain

lailla semmoinen verkkaisempi, hitaampi. Eli työtehtäviä tulee ehkä määrällisesti tehtyä vähemmän silloin, kun on niinku ihan työpaikalla töissä. Ja taas enemmän silloin kun tekee kokonaan yksin.”

Aineistosta ilmeni, että etätyöntekijät saattavat kokea etätyöpäivän aikana myös vuorovaikutuksen puutetta ja sen koettiin vaikuttavan esimerkiksi omaan jaksamiseen ja motivaatioon negatiivisesti. Etätyössä vuorovaikutuksen puute voidaan kokea ongelmaksi johtuen siitä syystä, että etätapaamisissa vuorovaikutus ei ole yhtä aktiivista, kuin mahdollisesti kasvokkain. Yksilöt tekevät valintoja ja nimenomaan taktisia valintoja etätapaamisten yhteydessä. Yksilöillä voi olla mahdollisuus valita, toimiiko tapaamisessa osallistujana vai puheenjohtajana. Yksilö voi taktikoida sosiaalisen roolin merkityksessään. Vuorovaikutustilanne on aina yhteisöllinen käytäntö siitäkin huolimatta, että yksilö voi taktikoida vuorovaikutustilanteissa tai toimia ammattimaisesti. Taktikointi voi olla liiallista yhteisön kannalta, mutta ammattimaisesta näkökulmasta se voi kuitenkin edistää työtä. Voi olla, että joku omaksuu tietoa paremmin osallistujan roolissa hiljempaa. Toinen ei ehkä siedä hiljaisuutta ollessaan puhujan roolissa. Virtuaalinen kommunikaatio vaatii monenlaisia strategioita ja toimintatapoja, jotta yhteisöllisyys ja luottamuksellisuus saadaan herätettyä etätapaamisissa. (Kantola & Katajamäki 2023, 73-75.) Lisäämällä esimerkiksi vapaamuotoisia tilaisuuksia ja epämuodollisia aiheita virtuaalisiin tapaamisiin saadaan osallistujia enemmän aktiivisiksi. Virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä onnistuu paremmin, kun työyhteisön jäsenet tuntevat toisiaan hyvin. (Väätäinen 134-135.)

Etätyön vuorovaikutteisuuden puutteesta puhutaan negatiiviseen sävyyn pitkälti aiemmassa tutkimustiedossa, sillä sen on tutkittu aiheuttavan sosiaalista ja ammatillista eristäytymistä. Vaikka työntekijät kommunikoivatkin virtuaalisesti kollegoidensa kanssa, kommunikoinnin määrä etätyöpäivän aikana voi pysyä jokaisella kuitenkin eri suuruisena. Oma aktiivisuus yhteydenpidossa ja toisaalta myös suosio työyhteisön jäsenenä voinee vaikuttaa kommunikoinnin määrään. Jokaisella yksilöllä on omat päivittäiset kommunikoinnin määrän tarpeensa, jotka eivät etätöissä katoa minnekään. Kaikilla etätyö ei välttämättä täytä omia sosiaalisia tarpeita, jolloin riski tällaiseen eristäytymiseen on olemassa (Kaiser ym. 2022). Virtuaalinen toimintaympäristö ja johtaminen on vaikuttanut me-hengen kariutumiseen ja yhteisöllisyyteen negatiivisesti (Väätäinen 2024, 134).

Voi olla, että virtuaalinen kommunikointi on joillekin haastavaa, jos työntekijä pitää enemmän kasvokkaisista kuulumisten vaihdoista. Haastatteluaineistosta voidaan tulkita, että jonkinlainen fyysinen kontakti joidenkin haastateltavien mielestä on jossain vaiheessa työsuhdetta hyvä olla toimistoon ja työyhteisöön, mikä on todettu osittain jo aiemmassa etätyön tutkimuksessakin. Esihenkilö-alaissuhteen perusta on hyvä luoda kasvokkain, ennen kuin siirrytään etäyhteyksiin. Tätä suhdetta on kuitenkin mahdollisuus ylläpitää etäyhteyksin. Läsnaolopäivien lisääminen ja säännölliset kohtaamiset voisivat todennäköisesti lisätä työtyytyväisyyttä paljon etätyötä tekevissä työyhteisöissä. Myös säännölliset virtuaalitapaamiset lisääisivät tiedon kulkua. Haasteena näissä säännöllisissä kohtaamisissa koettiin aikapula. (Ristolainen, Majjala & Eloranta 2020, 184.) Tulkitsen, että joustava hybridityöskentelymalli voinee palvella kaikkia osapuolia suhteellisen hyvin, kun säännöllisestä ja yhtäaikaaisesta läsnäolosta sovitaan etukäteen. Haasteellisena on koettu tilanteet, joissa osa tiimin jäsenistä toimii etänä ja osa fyysisesti läsnä (Liao 2017 artikkelissa Väättäinen & Vakkala 2023, 65). Kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen merkitys voi myös ylikorostua johtuen etäviestintävälineiden käytön osaamisen vähyydestä tai muista seikoista (Väättäinen 2024, 129).

Tämän tutkimuksen aineiston mukaan vuorovaikutteisudella voi olla siis yksilökohtaisesti erilaisia vaikutuksia ihmisiin. Se voi olla kannustin, se voi olla tukiväline työntekoon ja se voi olla palauttava tekijä muuten intensiivisestä työstä. Tätä vuorovaikutuksen suhdetta etätyöhön ja toimistotyöhön olisi syytä mahdollisesti tutkia lisää. Analyysi voi ohjautua hieman vertailuasetelmaan tässä asiassa, ja ehkä on syytäkin vertailla toimisto- ja etätyötä. Voi myös olla, että jos tätä asiaa tutkittaisiin enemmän, ei vertailu olekaan paras tilanne vaan nämä ilmenevätkin kahtena erilaisena asiana. Ehkä voinee kuitenkin nyt tulkita tämän kerätyn aineiston perusteella, että yhdistelemällä aineiston palasia riippunee pitkälti siitä, viihtyykö toimistolla töissä, että onko enemmän vai vähemmän sosiaalinen ihminen, tai minkälainen työyhteisö toimistolla on tai sitten riippunee työtehtävien laadusta, onko ne parempi hoitaa yksin vai yhdessä.

Kun vanhat työtavat uudistuvat, kommunikaation merkitys kasvaa ja se vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja positiiviseen suhtautumiseen. Tehokkaan vuorovaikutuksen

kanssa hyvä johtamistapa on osallistava johtaminen, koska niiden avulla voidaan lisätä esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Väätäinen & Vakkala 2023, 52.) Vuorovaikutuksen johtamiselle etätyössä on tarvetta, sillä sosiaalisten suhteiden on todettu etätöissä supistuvan, mikä vaikuttaa negatiivisesti työyhteisöön ja esimerkiksi lähijohtamiseen. Vuorovaikutuksen johtamista on todettu tarvittavan juuri sosiaalisen verkoston ylläpitämisessä sekä yksinäjämisen ehkäisemisessä. (Mäkinen & Mäkilä 2023, 178-179.) On tutkittu, että digitaalisiin viestintäalustoihin perustuvat sosiaaliset tukikanavat organisaatiossa lisäävät myönteisellä tavalla työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä etätöissä. Kun työntekijöiden tukitarpeet on kohdennettu esimerkiksi juuri tähän virtuaalisen vuorovaikutuksen tukeen, etäjohtajilla on helpompi mahdollistaa tukensa käytännössä ja tehdä siten etätyöskentelystä sujuvampaa ja parempaa. (Couto ym. 2024, 259.) Teknologian hyödyntäminen sosiaalisen kommunikaation lisääjänä etätöissä vähentää sosiaalista ja ammatillista eristäytymistä (Allen ym. 2015).

Tämän tutkimuksen tutkimusaineistosta voi tulkita seuraavaa. Ensinnäkin, jos kokee työskentelevänsä ja keskittyvänsä omassa rauhassa parhaiten ja toimisto on meluisa, voinee sen ymmärtää silloin siten, että työntekijä on mahdollisesti tuottavampi etänä, kuin toimistolla. Toisekseen, jos työntekijä on sosiaalinen ja toimistolla on mukava kollegaporukka, joiden kanssa tehdään töitä sujuvasti, motivoituneesti, idearikkaasti ja vuorovaikutteisesti, lienee toimistolla parempi työskennellä verrattuna etätöihin. Kolmanneksi, osa kokee tarvitsevänsä itselleen kollegoiden työskentelystä vertailupohjan, jotta saa oman tuottavuutensa kukoistamaan paremmin. Ehkä itsensä johtamisen taito ei välttämättä ole se vahvin osa-alue, tai sitten etätöihin tarvitsisi jonkinlaisen kannustavan mittarin, josta näkee tehdyn tuloksen suhteessa tavoitteisiin. Tässä esihenkilö voi tukea etätyöntekijää sparraamalla etätyöhön ja suunnitelmallisuuteen. Esihenkilö voi myös järjestää etätyöntekijöiden tueksi etänä vuorovaikutteisen tulospalaverin, jossa keskustellaan töiden etenemisestä, jos työyhteisöön kuuluu sellaisia henkilöitä, joita vertailupohjan näkeminen helpottaa. Tässä korostuu jo aiemmin teoriassa esille tullut esihenkilön etävuorovaikutustaitojen merkitys, luottamuksen rakentaminen ja ratkaisujen löytäminen yksilöllisesti (Salin & Koponen 2023, 552-555). Luottamuksella on avainrooli johtamisen ja työnteon onnistumisessa. Esihenkilöiden tulee voida luottaa siihen, että työntekijät hoitavat työnsä ja puolestaan työntekijöiden tulee voida luottaa siihen, että

heitä kohdellaan tasapuolisesti ja inhimillisesti myös etäyhteyksin. (Väätäinen & Vakkala 2023, 52.)

Vuorovaikutukseen liitettiin myös erään haastateltavan sanoin virtuaalinen vuorovaikutus ja toisen haastateltavan sanoin etäviestimet. Jos etätöissä ei selviä yksin, niin tietotekniikan avulla saa yhteyden kolleegaan tai vastaavaan apu- tai tukihenkilöön tai -kanavaan. Sen koettiin olevan siltä osin positiivista, koska apua ei tarvitse lähteä kysymään keneltäkään samoin kuin toimistolla, että kävelee toisen työpisteelle, vaan kaiken voi hoitaa viestillä tai puhelulla – kunhan osaa valita oikean viestintäkanavan asian laadun kannalta, että viesti välittyy perille tarkoituksenmukaisesti.

E: ”*Tämmöiset vuorovaikutustaidot kehittyvät sitten etänä. No ehkä paremminkin etätöissä voisi puhua viestintätaidoista kuin vuorovaikutustaidoista.*”

Se, että yhteyden toiseen työyhteisön jäseneen saa etätöissä silloin, kun sitä tarvitsee, on haaste. Tätä haastetta voitaisiin paikata esimerkiksi lisäämällä tietoa siitä, milloin työyhteisön jäsenet ovat paikalla ja tavoitettavissa. (Ristolainen ym. 2020, 184.) Yhteydenpitotaito heijastuu myös esihenkilöön etäjohtajana, jolla tulee olla kykyä käyttää etätyövälineitä, mikä lisää luottamusta (Väätäinen & Vakkala 2023, 53).

6.3. Digitaaliset taidot etätöiden tukena

Digitaalisista taidoista haastateltavat puhuivat sekä viestintätaitoina että tietoteknisinä taitoina. Aineistosta kävi ilmi se, että digitaaliset taidot olisivat hyvä olla hallussa jo etätöihin siirryttäessä, koska etätöissä työskennellään yksin myös silloin, kun ongelmia laitteiden kanssa tulee. Kukaan ei ole paikan päällä korjaamassa ongelmaa, vaan lähtökohtaisesti on aloitettava ongelman ratkaiseminen itse tai etäavun välityksellä. Tietoteknisten taitojen koettiin kyllä kehittyvän etätöissä ja viimeistään ne opitaan niin sanotusti kantapään kautta. Digitaalisen osaamisen koettiin sisältävän myös järjestelmäosaamista. Etätöitä varten

esimerkiksi jotkut työntekijät ovat harjoitelleet käyttämään erilaisia verkkotyöskentely-ympäristöjä, koska perinteinen paikan päällä työskentely on erityyppistä kuin etätyöskentely, ja siihen pitää opetella erilaiset metodit ja järjestelmät.

Digitaalisista taidoista haastattelussa kysyttiin erikseen, ja haastateltaville se tuntui olevan perusasioita, jotka täytyy vain hallita. Yksi haastateltava nosti esille suhteellisen pitkän pohdintansa jälkeen, että eihän etätöitä voi tehdä kukaan, jos ei ole minkäänlaisia digitaalisia taitoja. Digitaaliset taidot ovat samaan aikaan taito ja väline siihen työntekoon, yhteydenpitoon, yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen. Osalle tällainen asia tuntui olevan itsestäänselvyys osittain siitä syystä, että he kokivat olevansa osa nuorempaa ikäluokkaa, joka on syntynyt jo digiyhteiskuntaan. Vanhemmatkaan vastaajat eivät kuitenkaan mieltäneet digitaitojansa huonoiksi, vaan kokivat niiden olevan hyvällä tasolla ja kokivat myös, että niihin on hyvin apua saatavilla eri puolilta, jos niitä haluaa kehittää. Osaamisen kehittämiseksi näiden taitojen osalta tarvittaisiin kuitenkin enemmän aikaa.

A: ”Tietenki tämmösenä, ku tähän sukupoloveen on syntyny, niin ne digitaaliset taidot on jo lapsesta asti opittu ja kaikki tämmönen uus digitalisaatio, miten nyt kehittykään kaikki teknologia, niin aika nopeasti omaksuu.”

C: ”No digitaitojen merkityshän sehän on ihan ensisijainen, koska jos ei niitä osaa niin ei voi tehdä etätöitä, ja tuota..., omat digitaidot on kyllä hyvin riittävät nykyisiin tehtäviin, että että..., että oikeestaan, ku kaikki tehdään digisti, niin tuota, se täytyy vaan hanskata.”

G: ”Tietenkin, että jos mulla olisi jotain aiempaa syvempää perehtymistä tai jotakin harrastuneisuutta, enemmän vielä kokemusta valmiiksi, niin olisinhan mä tosi paljon säästänyt aikaa ja niinku hermoja ja tehokkuutta niinku se olisi ollut tehokkaampaa työskennellä, etenkin aluksi.”

Aineistossa nähtiin pohdintaa ja vertailua etätyöntekemistä edeltävään aikaan ja toisaalta myös tulevaisuuteen. Katsottiin, että aiempi perehtyneisyys voisi säästää aikaa ja helpottaa

etätyön tekemistä. Toisaalta etätöissä oppii myös järjestelmäosaamista ja sitä voisi kehittää hyvinkin pitkälle, sillä eräs haastateltava oli sitä mieltä, että hän ei välttämättä edes tiedä, mihin kaikkien tietojärjestelmät ja -koneet pystyvätään ja mihin ne kehittyvät. Etätyöntekijöiden osaamisen kehityksen olisi hyvä pysyä mukana.

Tässäkin, kun peilataan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta aineistoa, ja sitä miten esihenkilö voisi esimerkiksi tukea tätä osaamisen kehittymistä, niin esimerkiksi järjestämällä aikaa koulutuksille, tällaista tukemista voi tehdä. Yksi etätyön johtamisen keino työn sujuvoittamiseen on varmistaa, että työntekijät saavat oikeanlaisen perehdytyksen teknologisten työvälineiden käyttöön (Vilkman 2016, 186). Tällainen johtamisen malli on itseasiassa eduksi koko organisaatiolle, koska perehdytyksen kautta työpanos paranee. Aikaa ei näin ollen kulu enää teknologisten työvälineiden kanssa kamppailuun. Esihenkilöiden vastuulle kuuluu muun muassa se, että työskentelykäytännöt, prosessit ja toimintamallit kehittyvät (Viitala & Jylhä 2019), jonka myötä voidaan ajatella, että kun teknologia kehittyy, työntekijöiden osaamista on kehitettävä ja esihenkilö on se, joka siitä kehitystyöstä vastaa. Osaamisen kehittämisen malleina voivat tällaisissa asioissa toimia esimerkiksi itsenäiset tai järjestetyt koulutukset (Viitala & Jylhä 2019). On hyvä myös pohtia sitä, olisiko järkevämpää kouluttaa toimistolla fyysisesti vai virtuaalisin yhteyksin (Ojala 2008, 78-79).

Eikä siinä kaikki, henkilöstöjohtamisella saadaan tuettua henkilöstön työtä etenkin silloin, kun esihenkilöiden digitaaliset taidot ovat kunnossa. Se, jos jokin lisää luottamusta. Virtuaalisten erilaisten työskentelyalustojen monipuolinen käyttö lisää positiivisia vaikutuksia vuorovaikutukseen ja nimenomaan luottamukseen. Etätyövälineiden vajavaiseen käyttöön liittyy osittain osaamisen ja motivaation puute. (Väätäinen & Vakkala 2023, 53, 65.) Esihenkilön on osattava valita muun muassa oikea viestintäkanava asian ja tilanteen mukaan sopivaksi silloin, kun ottaa yhteyttä etänä työntekijään. Hänen tehtävänä on tuolloin tunnistaa erilaisten yhteydenottokanavien vahvuudet ja heikkoudet, sillä väärinymmärrysten minimointi on tärkeää. (Salin & Koponen 2023, 554.) Etäjohtamisen ongelmina on muun muassa pidettykin monenlaisia kommunikaatio-ongelmia tai tietoturvan heikkouteen liittyviä ongelmia taikka tietotekniikan käyttämiseen liittyviä ongelmia (Väätäinen & Vakkala 2023, 52). Esihenkilöidenkin on tärkeää saada koulutusta ja tukea teknologian ja sähköisten viestintävälineiden käyttöön (Ristolainen ym. 2020, 184). Pääosin

kuitenkin esimerkiksi virtuaaliset palaverit työntekijöiden keskuudessa on omaksuttu osaksi arkea (Väättäinen & Vakkala 2023, 65).

6.4. Työn ja vapaa-ajan erottamisen taito kotietätyössä

Kotona etätyöskentelystä sanottiin sekä hyvää että huonoa. Toiset kokivat, että kotona on liikaa häiriötekijöitä ja toiset kokivat, että kotona on oma rauha työskennellä. En haastatteluissa oikeastaan törmännyt kertaakaan sellaiseen tapaukseen, jossa työntekijä ei osaisi erottaa työtä ja vapaa-aikaa tehdessään etätöitä kotonaan ainakaan työpäivän jälkeen. Voi olla, että haastateltavat olivat niin keskittyneitä itse työpäivään, etteivät he ajatelleet rajanvetoa työpäivän jälkeen vapaa-ajan alkaessa. Joitakin kommentteja aineistossa oli, joissa korostettiin sitä, että on tärkeää laittaa se työkone kiinni ja poistua työpisteeltä ja sitten koettiin, että työmatkoihin ei tarvitse tuhlata aikaa. Työn ja vapaa-ajan välisen rajanvedon tekeminen on tärkeä taito myös palautumisen kannalta. Jos jatkuvasti miettii työpäivän jälkeen kotona olevia työtehtäviä, niin ei palaudu töistä yhtä hyvin, kuin että olisi keskittynyt omaan vapaa-aikaansa täysillä. On hyvä, että haastateltavat kykenevät ilmeisesti jättämään työt työpisteelle, koska aineistossa ei ollut mainintaa siitä, ettei se onnistuisi.

Etätöissä haasteena pidetään erityisesti sitä, kun työajan ja vapaa-ajan välinen raja hämärtyy (Eklund ym. 2021, 53; Ruohomäki ym. 2020, 392; Sutela & Pärnänen 2021, 155). Etätyössä ei ole vastaavia mahdollisuuksia jättää töitä niin sanotusti töihin ja sulkea työpaikan ovea. Etenkin kotona työskennellessä voi tulla vaikeuksia vetää raja töiden päättämiseksi ja siirtyä vapaa-ajan viettoon. (Sutela & Pärnänen 2021, 155). Etätyö mahdollistaa työntekijälle vapauden valita myös työnteon tahdin, mutta samaan aikaan se tarkoittaa sitä, että työntekijä voi tehdä ajallisesti liikaa työtä ja kuormittua, jos hän ei itse kykene pitämään sovitusta työaikaanormista kiinni (Pyöriä ym. 2016, 187). Tästä puhutaan tutkimuskirjallisuudessa ongelmana, että ihmiset eivät osaisi vetää rajaa työpäivän päätteeksi, että milloin alkaa vapaa-aika. Tämän tutkimuksen aineiston mukaan tämä todistettiin vääräksi tai muuttuneeksi asiaksi. Ehkä työntekijät ovatkin oppineet vetämään rajaa tai haastateltavien joukosta puuttui sellainen henkilö, joka olisi kokenut tämän ylivoimaisen haastavaksi

asiaksi. Ehkä kynnys sen asian ääneen sanomiselle ei täytynyt ja sitä ei välttämättä koettukaan niin merkittävänä haasteena.

Osa haastateltavista jopa koki, että lounastauon ollessa omaa aikaa, he ottavat täysillä kaiken irti keskellä päivää kotonaan omasta ajastaan. Oikeastaan se, mikä todistaa väitteen oikeaksi, että rajanveto olisi häilyvää, on se, että kotona odottavat kotityöt ja kodin omat houkutukset. Mutta nämäkin kommentit tuli lähinnä puhuttaessa työajasta, ei työpäivän päättymisestä. Joillekin se oli ylivoimainen haaste etätyöskentelylle, koska he tietävät, että kotityöt pitäisi tehdä ja helposti tauot menevät siihen. Tärkeintä on, ettei työajalla oma keskittyminen uppoa niihin, vaan pysyy työssä. Toisaalta, kun ajattelee eri näkökulmasta, niin tauoilla on tärkeää palautua, ja se palautuminen työstä voi tapahtua esimerkiksi kotitöiden ohella, kun etätyöntekijä poistuu työpisteeltään ja saa muuta ajateltavaa. Haastateltavat tunnistivat itse tärkeäksi laittaa tietokone kiinni työajan päätyttyä, kun viimeinenkin työtehtävä on saatu hoidettua loppuun. Työn ja vapaa-ajan välinen raja koettiin pääsääntöisesti positiivisena etätyön etuna. Koska työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on helpompaa, niin se mahdollistaa joustavamman elämäntyylin, mikä parantaa elämänlaatua (Eklund ym. 2021, 48). Joustavuus esimerkiksi aikataulullisesti on tuottanut myönteisiä tuloksia, kuten tuottavuutta, työtyytyväisyyttä ja poissaolojen vähenemistä (Allen ym. 2015).

E: ”Just siis se etätyön tuoma mahdollisuus semmoseen työn ja vapaa-ajan sovittamiseen ja muun elämän sovittamiseen ja silleen, että justiin ei mee aikaa laittautumiseen tai työmatkoihin aamulla tai työpäivän jälkeenkin niin se kyllä motivoi myöskin mua siihen työntekoon sitten enemmän ja myöski ehkä siihen tuloksellisuuteenkin ja samallahan se tuloksellisuus paraneekin, kun tulee enemmän sitä vapaa-aikaa ja kerkee paremmin palautua, niin se motivoi samalla ihan itsestään siihen työntekoonkin.”

Täytyy muistaa, että tutkimustulokset olivat sen verran positiivisia verrattuna aiempaan tutkimukseen, että tätä tulosta kannattaa vahvistaa ja jatkaa samalla linjalla, sillä tässä sekä etätyöntekijät että esihenkilöt ovat jo taitavia. Kyseessä ei ole huono tulos, jonka vuoksi kehittämistyötä täytyisi lähteä tekemään, vaan tässä kehittäminen kannattaa ajatella enemmän vahvistavana tai ennallaan pitävänä toimintana. Tässä asiassa

henkilöstöjohtamisella voidaan tarvittaessa tukea tämän etätyöntekijän taidon kehittymistä niin, että työyhteisössä määritellään esimerkiksi ehdot etätyölle, jos tarve nimenomaan vaatisi ja haasteita ilmenisi. Ehdot voisivat olla esimerkiksi työaika- ja taukoaikaleimauksia tai jotain muuta vastaavaa. HRM:n johtamiskäytäntöjä on esimerkiksi tutkittu toimivaksi silloin, kun etätyöntekijän suorituskyvylä on suora viittaus palkkaan. Jos etätyöntekijä on siis tehokkaampi töissä, hän saa tulokseen perustuen enemmän palkkaa. (Kawaguchi & Motegi 2021.) Tällä tosin voi olla vaikutusta työn laadukkuuteen tai työntekijän hyvinvointiin, joten näiden käytäntöjen toteutus on arvioitava tarkkaan ja kriittisesti huomioiden kokonaisuus. Kaikilla toimialoilla tämä ei välttämättä toimi ja ratkaisulla voinee olla kuormittavia tuloksia työntekijöiden näkökulmasta.

Voidaan tulkita aineistosta, että etätyöhön liittyy tietty joustavuus, joten jos ehdot etätyölle laitetaan liian tiukoiksi, voi olla, että mielekkyys ja sitä kautta tärkeä työn imu katoaa. Voi olla, että etätyön joustavuus tällä hetkellä vaikuttaakin positiivisesti tutkimustuloksiin. Etätyöntekijän johtaminen voi välillä olla haastavaa ja tasapainoilua vaativaa työtä esihenkilöltä. Yhteistyön sujumisen kannalta on kuitenkin hyvä olla olemassa jonkinlaiset ylös kirjoitetut säännöt, välttämättä hiljaiset ääneen sanomattomat säännöt eivät joka tilanteessa riitä. Työyhteisössä voidaan sopia esihenkilölähtöisesti esimerkiksi ihan tavoitettavuudesta, tiedon tallentamisen sijainnista, palavereiden sijainnista taikka työskentelyvälineistä silloin, kun tehdään yhteistyötä. Liian tiukat pelisäännöt kuitenkin voivat jäykistää työyhteisöä, jonka vuoksi niitä rakentaessa on otettava huomioon työn luonne ja niistä ja niiden vaikutuksista on keskusteltava yhteisesti. (Vilkman 2016, 82-83.) Yhteiset säännöt on siitakin syystä hyvä olla laadittuna, että ne vähentävät epävarmuutta (Petter, Barber & Barber 2020 teoksessa Väättäinen 2024, 204-205).

Työn ja vapaa-ajan erottamisen taidon voidaan katsoa koskevan myös työpäivää itsessään, eikä pelkästään töiden päättymisen jälkeistä aikaa koskevana. On myös osattava laittaa häiriötekijät minimiin työpäivän aikanakin, etenkin kotona työskennellessä. Esimerkiksi pitää osata järjestää rauhallinen ja tietoturvallinen työtila, sekä aloittaa työpäivä ilman häiriötekijöitä. Myös työpisteen fyysinen organisointikyky ja omasta fyysisestä työhyvinvoinnista huolehtiminen on työssä jaksamisen kannalta tärkeää. Taukojumppa ja työpisteeltä poistuminen haastateltavien mukaan edesauttoivat palautumista tauoilla.

C: ”No yleisesti ottaen etäilijöillä pitäisi olla se ergonomia kunnossa myös kotona, että työpaikalla se on hyvin hoidettu, mutta siellä kotonakin pitäisi, kun se vaikuttaa siihen jaksamiseen ja terveydentilaan. Ja sitten myös ne taukojummat ja yleensäkin tauottaminen olis myös tärkeä muistaa sitte kotona, ettei siihen vaan unohu siihen työpöydän ääreen. Kyllä se jaksaminen sitten säilyy parempana ja sitte edistää sitä työn tekemistä, että jaksaa sen päivän aina puurtaa.”

Haastattelija: ”Niin että yksi osaamisalue olisi sitten se, että osaa pitää omasta työhyvinvoinnista huolta?”

C: ”Juuri näin. Sekä henkisesti että fyysisesti.”

Jotkut kokivat, että itse asiassa työpisteeltä poistuminen voi olla myös riski, koska helposti ajautuu kotitöiden pariin. Siihen täytyy erityisesti keskittyä, että mikään kotityö ei ole kesken, kun työpäivän aloittaa. Tällaisissa tilanteissa lienee rajanveto työn ja vapaa-ajan välille työyhteisösääntöjen tai itsensä johtamisen keinoin voisi olla paikallaan. Tauot ja oma-aika ovat kuitenkin erikseen. Työyhteisössä niistäkin voi keskustella, miten kukin palautuu tauoilla parhaiten tai miten tauot etäpäivänä muistaa pitää. Jollekin se voi olla koneen äärestä poistuminen ja muun työhön liittymättömän asian tekeminen.

G: ”Että ei ole mikään kesken täällä kotona, kun aloittaa. Toihan nyt on silleen, että eihän tietenkään aina noin voi olla, mutta semmoiset vaikuttaa, et jos on joku, vaikka tiskikone tyhjentämättä.”

Taustamelu kotona monen mielestä oli valmiiksi jo matalampi kuin toimistolla, mutta osa mainitsi erikseen siitäkin, että sitä voi itse vielä yrittää minimoida muun muassa laittamalla henkilökohtaisen puhelimen äänettömälle ja elektroniikan muutenkin kiinni ja kauemmas etätyöpisteeltä. Puhelin, oletettavastikin, koettiin olevan ehkä se suurin häiriötekijä ja keskittymisen keskeyttäjä. Työhön keskittyminen yleensä paranee kodin tarjoaman rauhan ja hiljaisuuden avulla, kun keskeytykset vähenevät (Eklund ym. 2021, 48-49).

B: ”Siihenhän vois vettää puolen tunnin vastauksen mitä se vaatii, mutta kannattaa tuo organisointi hoitaa ja häiriötekijät koittaa pistää minimiin, että pystyy rauhottumaan ja syöpi aamupalan ennen, ku rupeaa hommiin ja tekkee vähän niinku samat rutiinit, kuin olisi lähdössä toimistolle, ettei oo silleen, että minäpä alotan työn teon heti, ja sitte alakaa tekkee niitä aamurutiineja kesken työnteon.”

Vastaukset ovat sinänsä mielenkiintoisia, koska vastapainona edellä mainittuun haastateltavien joukosta nousi muutama työntekijä esille, jotka nimenomaan kokevat, että kotona työntekoon pääsee uppoutumaan paremmin, koska häiriötekijöitä ei ole. Nämä henkilöt selkeästi edustavat osajoukkoa, jotka kykenevät erottamaan työ- ja vapaa-ajan erinomaisesti etätöissä, sillä kotona häiriötekijöitä ei huomioda. Lähinnä koetaan, että siellä kotona on se keskittymisrauhan oivallinen työtila. Toimistolla koettiin olevan yleistä hälinää, ohi kulkevia ihmisiä ja kovaan ääneen puhuvia henkilöitä, jotka katkaisevat ajatuksen ja keskittymisen meneillä olevasta työtehtävästä.

6.5. Etätöön laajuuden tulevaisuus

Tässä kappaleessa nostetaan esille vielä merkittäviä seikkoja haastateltavien kertomana etätöön tulevaisuudesta, joka on ollut pinnalla viime aikoina yhteiskunnallisessa keskustelussa. Haastatteluaineistoa tulkitessa huomattiin ehkä tietynlaisia huolenaiheita siitä, että työntekijät joutuisivat palaamaan enemmän takaisin toimistolle haluttomasti. Etätöitä sen sijaan toivottaisiin kehitettävän ja mahdollisuuksia laajennettavan. Haastateltavat toivat yllättävän laajasti esille mieltään painavia asioita, jotka koskettivat heidän omaa elämäänsä ja yleensäkin etätöykulttuuria. Aineistosta voi aistia sen, että koronan jälkeen etätöntyöntekijöitä on velvoitettu enemmän olemaan läsnä toimistolla ja etätöyvapautta on supistettu.

Haastateltavat vetosivat muun muassa etätöitä koskevaan koulutukseen, yleiseen etätöysoikeuskulttuuriin, ilmastonmuutoksen vaikutuksiin työmatkojen vähetessä, työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin, paikkariippumattomaan työhön, paperitöiden digiointiin,

sairauspoissaolojen vähenemiseen, vuorovaikutukseen ja spontaaneihin kohtaamisiin ja niin sanottuihin kahvihuonekeskusteluihin. Haastateltavat kokivat, että näillä asioilla on paljon merkitystä heidän töidensä sujumisen kannalta, työssä jaksamisen ja viihtyvyyden kannalta, sekä myös ihan töiden etenemisen kannalta. Etätyöntekijät haluavat, että yhteiskunnassa työntekijä voisi vielä enemmän vaikuttaa omaan työhönsä ja työn tekemiseen tapaan ja paikkaan, koska sellaisella vaikutusvallalla koetaan olevan positiivisia vaikutuksia työn tuloksellisuuteen ja laatuun. Sekä etätyön puolesta puhuttiin, mutta myös sitä vastaan tietyissä tilanteissa ja tietyissä työtehtävissä. Hybridimalli oli haastateltavien mielestä myös hyvä vaihtoehto, ja läsnä- ja etätyön yhdistämistä pidetäänkin todennäköisesti yleistyvänä työn tekemisen mallina tulevaisuutta ajatellen (Alasoini 2023 artikkelissa Mäkinen & Mäkilä 2023, 179). Keskittymistä vaativat työtehtävät sujuvat esimerkiksi hyvin kotona rauhassa, mutta vuorovaikutukselliset ja kilpailuhenkiset työtehtävät koettiin sujuvan paremmin toimistolla.

Esimerkiksi nykyään haastateltavien mielestä korkeakouluopinnoissa pitäisi olla enemmän koulutusta etätyöskentelyyn. Sen koetaan olevan nykypäivää ja haastateltavat katsoivat, että siihen olisi hyvä saada ennakoon jotain koulutusta tai valmistamista, ennen kuin työntekijä siirtyy etätöihin. Esimerkiksi digitaalisten taitojen hiominen opinnoissa on edistys yhteiskunnalle, sillä se vähentää tietoteknisten ongelmien ja tuen tarpeen määrää, ja sitä jo tehdäänkin korkeakouluopinnoissa. Digitaalisista asioista puhuttaessa haastatteluissa tuli ilmi myös se, miten paljon on vielä fyysistä paperista tietoa-aineistoa ja materiaalia, jota pitää kuljettaa työpaikalta kotiin, jos aikoo pitää etätyöpäivän. Digiointiin tulisi saada haastateltavien mielestä vauhtia yhteiskunnallisella tasolla.

Etätöiden koettiin tuntuun myös kevyemmiltä, koska ulkoisia tekijöitä ei ole ja niistä ei aiheudu keskeytyksiä. Lämpötilaa, ääniä ja valaistusta voi itse säätää haluamalleen tasolle. Myös paikkasidonnaisuuden haluttiin jäävän pois etätyökulttuurista, että työntekijä saisi tehdä töitä mistä päin maailmaa tahansa, kunhan yhteydet toimisivat. Sen koettaisiin lisäävän mielekkyyttä jatkaa nykyisissä työtehtävissä. Toisaalta osa sanoi, että etätyö nykyisellä laajuudellaan ei onnistuisi, koska vuorovaikutuksen puute koetaan niin isona ongelmana, jonka vuoksi sitä voidaan supistaa. Ympäröiviä ihmiskontakteja halutaan olevan, koska virtuaalinenkaan vuorovaikutus ei korvaa kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta.

Etätöillä koettiin olevan myös muita hyviä puolia, jotka vaikuttavat esimerkiksi perheen arkeen. Jos työntekijän lapsi on sairas tai itse työntekijä on hieman flunssainen, mutta kuitenkin työkykyinen, on hyvä säilyttää mahdollisuus jäädä etätöihin, ettei töistä tarvitse olla kokonaan sen vuoksi pois. Lisäksi esimerkiksi Pohjois-Suomessa kovien talvipakkasten aikaan etätö säästää autoa, polttoainetta ja sähköä, kun ei tarvitse pitää autoa monta tuntia esilämmityksessä ennen töihin lähtöä, katsoa lähtee se käyntiin ja käyttää moninkertainen määrä polttoainetta työmatkaan siellä, missä julkinen liikenne ei kulje tai työmatka on liian pitkä taittavaksi jalan. Haastateltavien mielestä tällainen tuskin on luonnolle tai ilmastollekaan hyvä asia. Tällaiset pakotetut toimistopäivät koettiin hankaliksi, kun esihenkilö voisi osoittaa luottamusta ja joustoa työntekijää kohden ja antaa tehdä vaikeissa sääolosuhteissa työpäivän kotoa käsin. Etätöiden on todettu säästävän aikaa ja rahaa, kun työmatkoja ei tarvitse enää tehdä. (Ruohomäki ym. 2020, 392.)

Etätyöntekijän tärkeimmät osaamisalueet ja henkilöstöjohtamisen keskeiset keinot osaamisen kehittämisen tukemiseen ovat tunnistettu ja esitelty tässä tulosluvussa. Seuraavassa luvussa käsitellään johtopäätöksiä kyseisistä tutkimustuloksista. Edellä myös esitellään jatkotutkimusaiheita ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja tavoitteiden saavuttamista.

7. POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin: millaista osaamista työntekijältä vaaditaan suoriutuakseen etätöissä ja miten työntekijän osaamisen kehittämistä etätöissä voidaan tukea henkilöstöjohtamisen näkökulmasta? Aineistosta oli tunnistettavissa useita taitoja, joita etätyöntekijä tarvitsee suoriutuakseen työtehtävistään etänä eli silloin, kun hän ei ole fyysisesti työpaikalla läsnä. Nämä taidot muodostavat yhdessä osaamisen kokonaisuuden, jolla työntekijä suoriutuu hyvin etätöistä. Taidot ovat sellaisia, joita tulee harjoittaa ja hankkia, osa ehkä karttuu ajan saatossa. Taitoja voidaan myös aktiivisesti itse kehittää olemalla oma-aloitteinen. Tärkeää on ensisijaisesti näiden taitojen tunnistaminen itse. Tämän tutkimuksen perusteella etätyöosaamisen johtaminen on monen asian samanaikaista hallintaa ja kontrollointia. Se on ihmisten ja osaamisen johtamista valmentavalla otteella, tiedolla johtamista ja erilaisuuden sietämistä johtamistyössä.

7.1. Johtopäätökset

Aineiston perusteella voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisella voidaan tukea etätyöntekijän osaamisen kehittämistä. Tarkemmin ottaen, työntekijän etätyöosaamista voidaan tukea erityisesti pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoin. Etätyöntekijän osaamista voidaan kehittää siten yksilöllisesti motivoinnin ja sitouttamisen kautta. Tutkimuksesta nousi merkittävästi esille itsensä johtamisen taito sisältäen paljon pienempiä kykyjä, joita etätyöntekijällä mahdollisesti on jo tai joita on mahdollista kehittää itsenäisesti tai etäjohtajan tukemana. On siis tärkeä tunnistaa omia jo olemassa olevia osaamisalueita ja myös niitä kehityskohteita. Kun kehityskohteet on tunnistettu esimerkiksi osaamistarveanalyysin keinoin (Kauhanen 2012, 145), esihenkilön on helpompi lähteä käytännön keinoin tukemaan etätyöntekijän osaamisen kehittämisen prosessia. Sekin on jo taito, että itsekriittisesti kykenee arvioimaan itseään ja tunnistamaan omia osaamisalueitaan ja kehityskohteitaan. Itsensä johtamisen merkitys etätyössä on todella suuri ja työntekijällä on paljon vastuuta omasta työskentelystään. Toisaalta samanlainen vastuu työntekijällä on töiden sujumisesta muutoinkin, mutta etätyössä vastuu tuntuu korostuvan. Pääsääntöisesti

itsensä kehittäminen on aiemman tutkimustiedon mukaan työntekijän omalla vastuulla, mutta organisaatio voi luoda oppimisedellytyksiä (Kauhanen 2012, 151). Eri osaamisalueiden kehittämiseen on olemassa eri keinoja, kuten uuden asian kouluttaminen, mentorointi, osaamisen laajentaminen tai syventäminen sekä kehityskeskustelut (Viitala & Jylhä 2019).

Se, että etätyöntekijä itse kehittää osaamistaan, on hyvä asia, mutta sitä on todella mahdollista myös organisaation toimesta aktiivisemmin kehittää, ehkä jopa organisaation toivomaan suuntaan. Tässä on vaikuttamisen ja osin vallan käytön paikka: millaista osaamista organisaatio vaatii ja haluaa etätyöntekijöiltään? Organisaatiolla on mahdollisuus myös osittain kovan HRM-ajattelun kautta pohtia henkilöstön kokonaiskehittämistarpeita. Käytännön tasolla etätyöhenkilöstön taitoja voidaan kehittää henkilöstöjohtamisen keinoin esimerkiksi järjestämällä koulutuksia aiheen tiimoilta. Myös tulososiossa jo todettiin, että erilaiset tukikanavat ja yhteydenpito voivat olla avainasioita työstä suoriutumiseen työhön sitoutumisen ja työtyytyväisyyden kautta. Esimerkiksi sillä katsottiin olevan merkitystä, että virtuaalista vuorovaikutusta tuetaan ja esihenkilö on tavoitettavissa. Jokaisella etätyöntekijällä tulee olla henkilökohtainen kehittymissuunnitelma, jossa yhdistyy yksilön ja organisaation tavoitteet. Sen tulee koskea nykyisessä työtehtävässä tarvittavaa osaamista, kyvykkyyttä, tietoja ja taitoja. (Kauhanen 2012, 151.) Etätyöskentelyn tunnistetuista osaamisalueista on myös tarpeen käydä keskustelua ja lisätä tarvittaessa osa-alueita kehittymissuunnitelmaan.

Kun työntekijä on hyvinvoiva, pystyy hän paremmin vastaamaan muutoksiin, joita nykytyöskentelykulttuurissa ilmenee (Suonsivu 2022, 46-48). Työhyvinvoinnin ja motivaation positiivinen tila lisää myös työn imua, mikä myös edesauttaa työntekijää toimimaan muutostilanteissa (Mäkikangas ym. 2020, 409-410). Etätyöskentely on uudistuvaa ja muutoksia työskentelyvälineisiin tai järjestelmiin voi tulla usein, minkä vuoksi on hyvä, että etätyöntekijä on vastaanottavainen osaamisen kehittämiseksi ja valmis muutoksiin. Työntekijän hyvinvointi on osaamisen kehittämisen perusta (Laine 2015). HRM:n johtamiskeinot vaikuttavat positiivisesti etätyöntekijöiden hyvinvointiin, tuottavuuteen ja sitoutuneisuuteen (Straus ym. 2023), jonka vuoksi esihenkilöiden kannattaa hyödyntää niitä osaamisen kehittämisessä ja henkilöstön johtamisessa. Osaamisen

kehittäminen ja johtaminen ovat olennaisia henkilöstövoimavarojen johtamiskeinoja. Osaamisen johtaminen tunnetaan myös nimellä knowledge management ja se koostuu osaamisen ylläpidosta, kehittämisestä ja uudistamisesta. (Viitala & Jylhä 2019.) Myös strategisella henkilöstöjohtamisella päästään paremmin käsiksi epäkohtiin ja saadaan kehitettyä osaamista (Syväjärvi & Stenvall 2003, 347).

Henkilöstövoimavarojen johtaminen lukeutuu esihenkilöiden vastuualueelle (Hyrkäs 2009, 70-72). Esihenkilön on tutkimustulosten mukaan tärkeää myös huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja pyrkiä vastaamaan toiminnallaan niihin, koska esihenkilötyö on käytännön tason henkilöstövoimavarojen johtamista ja olennaista organisaation menestykselle. Positiivisen palautteen antaminen jo esimerkiksi lisää työntekijän henkisiä voimavaroja ja onnistumisen tunnetta, mikä vaikuttaa myönteisesti työn tuloksellisuuteen. Tällaiset vaatimukset etäjohtajuutta kohtaan edellyttävätkin, että esihenkilöllä on hyvät etävuorovaikutustaidot. Ajatellen pidemmälle, tällaiset taidot ovat esihenkilön tärkeää osaamista, jota edelleen pitää kehittää. Hyvät etäviestintätaidot ja vuorovaikutuskäytänteet edesauttavat myös luottamuksen lisääntymistä

Oikeanlaisella perehdytyksellä etätyöntekijän osaamisen kehittämistä saadaan jo kerralla vietyä pitkälle. Työpanos on korkeammalla asteella jo heti alussa, kun työntekijä on saanut kunnollisen perehdytyksen ennen etätöihin siirtymistä, millä on vaikutusta koko organisaation toimintaan pitkällä aikavälillä. Työntekijä ei tällöin välttämättä tarvitse niin paljon teknistä tukea tai kohtaa työuransa aikana niin paljon järjestelmien kanssa ongelmia, kun hänelle on kerralla neuvottu perusteellisesti asiat. Toisaalta on myös tärkeää, että työntekijällä jo olemassa olevia aiemmin hankittuja taitoja arvostetaan, eikä oleteta, ettei työntekijä osaisi mitään esimerkiksi uuteen organisaatioon tullessaan.

Jatkokouluttautumista ja lisäperehdytystä tarvitaan aina, kun teknologia kehittyy ja toimintatavat uudistuvat. Tästäkin on hyvä huolehtia henkilöstöjohtamisella ja pohtia loppuun asti oikea osaamisen kehittämisen kanava ja muoto. Digitaitojen osaamisen kehittäminen on hyödyllistä, sillä yhteiskunnan kehittyessä entistä digitaalisempaan muotoon, järjestelmät kehittyvät ja uudenlaisia digitaitoja on omaksuttava. Pohdittavaa

riittää sen suhteen, että toimivatko tavallisessa työssä käytettävät vuorovaikutuskäytännöt yhtä hyvin etätyössä, vai tulisiko etätyöntekijöillä olla vielä tuetummat tai aktiivisemmat vuorovaikutuskäytännöt.

Kokemuksellisen oppimisen (Salmimies & Ruutu 2014) kautta työntekijät voivat omaksua parhaaksi kokemiaan työn tekemisen tapoja. Myös esihenkilön toimesta tätä voidaan edistää varaamalla koulutuksiin riittävä aika työkalentereista. Samalla työkalentereihin tutustuessaan esihenkilön on hyvä pohtia myös ajankohtaa, jolloin koulutusta järjestää, sillä aineiston perusteella työntekijöillä on työpäivässään tietyt ajat, jolloin heidän keskittyminen on parhaimmillaan. Tässä voi pohtia, kuinka tehokkaan koulutuksen haluaa antaa, ja onko se kouluttajan vetämä aikataulutettu koulutus vai itseohjautuva, jonka voi suorittaa itselleen sopivana ajankohtana.

Tutkimuksesta nousi vahvasti esille se, että työn ja vapaa-ajan välistä rajaa ei enää koetakaan yhtä hämäräksi, kuin aiempi tutkimustieto osoittaa. Etätöissä haasteena on pidetty aiemman tutkimustiedon mukaan erityisesti työajan ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtymistä (Eklund ym. 2021, 53; Ruohomäki ym. 2020, 392; Sutela & Pärnänen 2021, 155). Aineiston perusteella voi vetää johtopäätöksen, että tässä asiassa on kehitytty. Tämä työn ja vapaa-ajan erottamisen taito on etätyöntekijöillä hallussa ja sitä on mahdollisesti johtamisen keinoin jo tuettu. Osaamista on se, että työntekijä tunnistaa työn ja vapaa-ajan välisen rajan ja osaa määritellä työnteolle rajat (Suonsivu 2022, 48). Haastateltavat eivät nostaneet esille sitä, että olisi vaikeaa päättää työpäivää kotietätyötä tehdessä, joten he ymmärtävät työn ja vapaa-ajan eron tai eivät kokeneet sen olevan niin merkittävän vaikeaa, että siitä olisi kannattanut erikseen mainita. Jatkoa ajatellen on tärkeää tukea tämän taidon ylläpitämistä ja mahdollisesti myös vahvistamista.

Mielenkiintoista tässä tutkimuksessa siten oli se, että aineistossa ei havaittu juurikaan töistä irtautumisen vaikeutta sen jälkeen, kun työpäivä oli ohi, vaan etätyö koettiin hyvin joustavaksi. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen lisää joustavuutta, jolla on vaikutusta elämänlaatuun (Eklund ym. 2021, 48), ja työn tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen (Allen ym. 2015). Voi olla, että negatiivisena tunnettu seikka on kääntynyt positiiviseksi, tai tässä

on vielä jokin tarkemmin tutkimaton seikka taustalla. On myös otettava huomioon, että erilaiset ja jopa keskenään ristiriitaiset tutkimustulokset voivat olla samanaikaisesti voimassa ja siihen voi vaikuttaa muun muassa metodivalinnat (Tuomi & Sarajärvi 2018). Nyt kuitenkin tätä uutta tutkimustulosta peilattiin aiempaan tutkimustietoon, joten voidaan olettaa, että taito on kehittynyt, eikä siinä ole ristiriitaisuuksia. Jonkun yksilön poikkeava mielipide olisi voinut mahdollisesti nousta esille erilaisella metodivalinnalla ja eri haastateltavilla. Tutkimustulokset olivat kuitenkin niin luotettavia, etten usko, että se olisi ollut merkittävä tutkimustulos, ennemminkin poikkeus pääsääntöön.

Työn ja vapaa-ajan välinen raja onkin suuri etu etätyöntekijälle, eikä enää vaikeus. Työtehtävät eivät kummittele enää kotona vapaa-ajalla niin merkittävästi, että siitä olisi kannattanut mainita haastattelussa ääneen. Voi myös olla, että työpiste on siirretty sellaiseen paikkaan, että sitä ei tarvita vapaa-ajalla, vaan se on kotona vain työpäiviä varten, jolloin ajatuksetkaan työpäivästä eivät pääse juolahtamaan mieleen. Tai työkone siirretään piiloon töiden päättymisen jälkeen ja työpiste siistitään muuhun käyttöön. Työpisteen ergonomiaan ja henkiseen hyvinvointiin oli kiinnitetty huomiota haastateltavien toimesta, joten rohkenen vetää tällaisen johtopäätöksen myös sen sijainnista ja siitä, että etätyöntekijät itsekin ovat ajatelleet asiaa, etteivät työt olisi koko ajan näkössä. Voidaan jopa puhua, että työnantajan tarjoaman fyysisen toimiston käsitteen rinnalle olisi noussut yleistyneempänä käsitteenä kotitoimisto. Etätyötä ei aina enää mielletä irralliseksi etänä, poissa työnantajan tiloista, tehtäväksi työksi, joka suoritetaan kotona, vaan se mielletään enemmän kotitoimistotyöksi. Kotona työskentely on osattu asettaa tiettyihin raameihin.

Aineisto oli siten aiemmasta tutkimuksesta poikkeavaa uutuusarvoa osoittavaa materiaalia, koska työn ja vapaa-ajan hämärtyminen ei olekaan niin häilyvää, kuin aiemmin se on ollut. Nyt koetaan, että etätyö on joustava työn tekemisen muoto ja työ tehdään työajalla, lounastauko ja työajan päättymisen jälkeinen aika on omaa aikaa, jolloin tietokone pitää osata vain laittaa kiinni. Samoin, kuin toimistoltakin poistuttaessa kone laitetaan kiinni. Erona lienee enää vain ja ainoastaan fyysinen liikkuminen toimistolta kotiin, ei muuta. Tutkimus ei enää osoittanut syitä siihen, miksi työn ja vapaa-ajan välistä rajaa olisi vaikeampi vetää kotietätyössä. Sen vuoksi tämä tutkimus tuo uutta tietoa tutkimuskentälle siitä, että työn ja vapaa-ajan välinen rajanveto etätöissä nykypäivänä onnistuu. Tämä

tutkimus myös vahvistaa sitä käsitystä, että rajanveto koetaan positiivisena, koska esimerkiksi työmatkoihin ja valmistautumiseen ei mene aikaa. Työpäivän aikana kotona olevia houkutusia ja häiriötekijöitä pidettiin negatiivisena asiana etätyössä.

Etätyön todettiin tutkimusten tulosten perusteella olevan suhteellisen joustavaa, mutta samaan aikaan työntekijältä paljon vaativaa. Itsensä johtamisen taito tunnistettiin olennaiseksi esimerkiksi ajankäytönhallinnan, tuloksellisuuden ja suunnitelmallisuuden kannalta. Itsensä johtamisen taitoon kuuluu myös vireystilasta huolehtiminen. Aina välttämättä itsensä johtamisen kyky ei ole kuitenkaan vahvimmillaan. Katsottiin, että työyhteisössä on yhteiset ylös kirjoitetut pelisäännöt siltä varalta, että etätyöntekijä ei esimerkiksi pääsisi irtautumaan töistä työpäivän aikana taukojen merkeissä, tai joissain tilanteissa työpäivän jälkeen. Säännöt voisivat olla tukena ihan työhyvinvointinäkökulmasta, jotta myös palautumista voitaisiin edesauttaa organisaation toimesta. Yhteisten sääntöjen ja toimintaohjeiden on tutkittu vähentävän epävarmuutta (Väätäinen 2024, 204). Katson henkilöstöjohtamisen näkökulmasta myös tärkeäksi sen, että yhteisiä pelisääntöjä on hyvä olla myös työn tekemiseen. Tilanteesta riippuen kyseeseen voisi tulla myös yksilöllinen tukeminen. Esimerkiksi esihenkilön on helpompi harjoittaa tiedolla johtamista, jos tietoa on hänenkin ulottuvillaan. Hän voi itse edesauttaa tiedon kulkua, informaation läpinäkyvyyttä ja avoimuutta esimerkiksi rakentamalla sopivaan viestintäalustaan pohjautuvan sosiaalisen tukikanavan, kannustaa etätyöntekijöitä sen käyttöön ja ylläpitää sitä aktiivisesti. Tällaisten keinojen kautta esihenkilö oppii paremmin tuntemaan mahdollisesti etätyöntekijöiden työskentelytapoja ja siten pystyy paremmin tukemaan heitä työssään. Palautetta on helpompi antaa, kun tietää, mistä sitä pitää antaa. Palautteen annon myötä tutkimuksella koettiin olevan positiivisia vaikutuksia tuloksellisuuteen ja sitoutuneisuuteen. Selkeillä tavoitteilla ja vastuualueiden määrittelyillä edelleen lisätään luottamusta etätyöntekijän ja esihenkilön välillä (Meriläinen 2024).

Aineistossa tuli merkittävässä määrin esille myös etätyöntekijän proaktiivisuuden tärkeys. Se liittyi esimerkiksi yhteydenpidon ja vuorovaikutuksen määrään, mutta myös ajan tasalla pysymiseen ja tuloksellisuudesta huolehtimiseen. Onkin hyvä pohtia etätyöntekijän omaa vastuuta näissä asioissa, ja erikseen etäjohtajan vastuuta. Etätyön todettiin olevan tehokkaampaa kuin toimistotyön, mutta missä menee raja yliväsymiselle ja uupumukselle

äärimmäisessä tehokkuudessa, kun luonnolliset vuorovaikutustilanteet tai paikasta toiseen siirtyminen eivät katkaise työpäivää samoin, kuin toimistolla käydessä tai liikkuvassa työssä. Työ voi olla ajoittain myös hektistä ja muutoksia voi tulla äkkiä, mutta perustyömäärän tulisi pysyä samalla tasolla sekä etä- että toimistotyössä, jos ajatellaan työntekijän pitkän aikavälin jaksamista, vaikka sitä ei koeta tällä hetkellä tasapainoiseksi. Joutuuko etätyön joustavuudesta maksamaan sen uupumisen hinnan? Se lienee kuitenkin organisaatio- ja tulostavoiteriippuvaista, mutta esihenkilöiden johdolla ja etätyön yhteisillä pelisäännöillä tätä saadaan mahdollisuuksien mukaan tasoitettua. Etätyön ja toimistotyön välisen tuloksellisuuden ja tehokkuuden eroja ja erojen syitä voisi jatkotutkimuksella myös selvittää lisää.

Aiemman tutkimustiedon mukaan, ja tämän tutkimuksen vahvistaessa tätä tutkimustietoa, on todettu, että itsensä johtamisen taitoon sisältyy muun muassa työn rytmittämisen taito, ajankäytön hallinta, itsensä kuuntelemisen taito ja muu organisointikyky (Haapakoski ym. 2020). Vireystilasta huolehtiminen etätyössä on pitkälti työntekijän vastuulla ja työntekijältä vaaditaan etätyössä muutosvalmiutta ja joustavuutta, sekä jaksamista. Onkin tärkeää, että tarvittaessa työntekijä saa näitä hyötyjä vastapainona myös organisaation puolelta. On hyvä kysyä itseltään myös, onko etätyön henkinen ja fyysinen ergonomia kunnossa, jotta ne tukevat hyvinvointia. Työntekijän työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus ovat kuitenkin hyvinvoivan ja hyvän työntekijän perustekijöitä tutkimuksen tulosten perusteella. Säännöllisesti esihenkilön kanssa on hyvä käydä esimerkiksi esihenkilön aloitteesta keskusteluja, että mitä työntekijälle kuuluu ja miten työt sujuvat. Näin molemmat osapuolet jakavat tietoa ja pysyvät kartalla tilanteesta. Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen on edellytys sille, että asioita uskaltaa tuoda keskusteluun näissä tapaamisissa.

Etätyöstä on tullut monikanavaista koronapandemian aikana ja sen jälkeen, mutta on otettava huomioon, että sen rajoja ja työnteon tapoja koetellaan. Työtä koskevia rajoja ja vastuita siirretään yhä enemmän yksilön vastuulle, mikä taas tarkoittaa sitä, että etätyöntekijän työn tekemisen taitojen tärkeys korostuu. (Kantola & Katajamäki 2023, 85.) Aineistossa tuli esille ne taidot, joita pidetään tärkeimpänä, jopa välttämättömimpänä etätyöstä suoriutumiseen. Se, mitä se vastuu on, jota yksilölle enemmän siirretään, liittyyneen työpäivän suorittamiseen alusta loppuun itsenäisesti. Näiden tulosten varjolla katson, että esihenkilöt voivat tukea

työntekijää työpäivän aikana ja antaa ohjeita palautumiseen sen jälkeen. Käytännön toteutus on ehkä enemmän sitten yksilön vastuulla. Toki organisaation puolelta siihenkin voi tuoda välineitä työntekijän avuksi, mutta perusasiat työntekijän on hoidettava itse.

Vastuukysymykset osaamisen kehittämisen parissa ovat pohdinnan arvoisia. Puhutaan kuitenkin tutkimustulosten valossa pitkälti työntekijätaidoista. Osa taidoista on jo aiemmin hankittuja, ja jotkut taidot kehittyvät töiden lomassa. Osa taidoista on sellaisia, joita organisaatiot voivat tukea henkilöstöjohtamisen keinoin. Aineistosta yhdeksi olennaiseksi osaamisalueeksi nousi esille vuorovaikutusosaaminen. Sen vuoksi voidaan katsoa, että vuorovaikutusta etätyössä olisi hyvä tutkia yksilön näkökulmasta vielä enemmän, jotta organisaatiot ja etäjohtajat voisivat ymmärtää paremmin etätyöntekijän tukemista. Myös se on mielenkiintoista, että miksi vuorovaikutus työntekemisessä on yhdelle kannustin, toiselle tuki ja kolmannelle palauttava tekijä. Voiko vuorovaikutus olla kaikkea näitä yhdelle työntekijälle, vai onko esimerkiksi luonnekysymyksillä, työtehtävillä tai tottumuksilla osuutensa tässä? Myös etätyön vuorovaikutuskäytänteiden ajantasaisuutta ja tehokkuutta voitaisiin mitata. Toimivatko samat vuorovaikutuskäytännöt toimistotyössä ja etätyössä? Tämä tutkimus toi tutkimuskentälle sen tiedon, että vuorovaikutus on erittäin olennainen osa etätyöskentelyä. Korostan myös sitä, että tällä tutkimuksella selvitettiin, että vuorovaikutus on yksilöllistä ja sen merkitys on jokaiselle etätyöntekijälle ja etäjohtajalle erilainen.

Toistaiseksi organisaatiot määrittelevät itse etätyöoikeuden laajuuden työlainsäädännön, työehtosopimusten ja työsopimusten sallimissa puitteissa. Pääsääntöisesti tutkimustiedon ja tutkimustulosten valossa etätyö on haluttu työskentelymuoto ja sitä suositaan paljon. Voitaisiin tutkia lisää sitä, milloin henkilöstöä voidaan päästää etätyöhön ja milloin ei, ja kenen päätösvallassa asia on ja miksi asia on niin. Miksi joku tekee tehokkaammin toimistolla muiden kanssa töitä ja miksi toinen tekee kotona omassa rauhassaan tehokkaammin töitä? Tällaisilla tutkimuskysymyksillä saataisiin vielä enemmän irti ja helpotettua etäjohtajien vaativaa työtä johtaa monipaikkaista työyhteisöä erilaisine yksilöineen. Aineistossa tuli ilmi erilaisten yksilöiden tarpeita vuorovaikutuksesta tai sen minimoimisesta, mutta aineisto ei vastannut siihen, mistä tarpeet johtuvat. Onko työrooleilla ja -tehtävillä vaikutusta, vai puhutaanko yksilöeroista? Mihin etätyöyhteiskunta kehittyy? Tuleeko työlainsäädäntö muuttumaan etätyön yleistyessä, vai säilyykö päätösvalta edelleen

organisaatioilla? Etätyön eri ominaisuuksien tutkiminen varmasti jatkuu vielä pitkään ja kannustan tutkimaan tähän aihealueeseen liittyviä asioita.

7.2. Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyy totuudenmukaisuus ja objektiivisuus. Puolueettomuus on myös hyvä ottaa huomioon erillisenä elementtinä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkimustulokset on raportoitu totuudenmukaisesti ja niitä on pyritty tulkitsemaan objektiivisesti. Tutkijana olen toiminut puolueettomasti. Haastateltavan ikä, sukupuoli tai muu tekijä ei ole vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin.

Kun arvioidaan kriittisesti tätä tutkimusta, riskinä voidaan tunnistaa se, että tutkija on itsekin tehnyt etätyötä. Kokemukset etätyöskentelystä ovat olleet hyödyksi, koska aihealuetta on kyennyt ymmärtämään paremmin ja tutkimusta on ollut mielekästä tehdä. Riski voi kuitenkin olla siinä, että tutkimustuloksissa voisi näkyä tutkijan omat kokemukset tai mielipiteet etätyöstä. Tähän olen erityisesti kiinnittänyt huomiota. Olen pyrkinyt pitämään omat mielipiteet ja kokemukset erillään haastateltavien aineistoista. Olen pyrkinyt ilmaisemaan selkeästi, mikä on omaa tulkintaani ja mikä aineistosta peräisin olevaa. Toisaalta tutkijana oma kokemukseni etätyöstä on auttanut asettumaan haastateltavien asemaan paremmin ja hahmottamaan sitä kautta kokonaisuutta helpommin. Tämän vuoksi olen ymmärtänyt paremmin etätyön tekemiseen liittyviä asioita.

Saturaatio tarkoittaa tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään uudelleen, eikä uutta tietoa tutkimusongelmaan enää ilmene. Saturaatiota voidaan verrata yleistettävyyteen. Tietty määrä aineistoa riittää teoreettisen peruskuvion rakentumiseen tutkimusongelmasta, kun kylläntymispiste saavutetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aineiston määrä tutkimuksessa oli riittävä. Tämän väitteen voin esittää sen vuoksi, että aineiston saturaatiopiste saavutettiin. Aineisto kylläntyi. Pohdin haastattelujen tekemisen aikaan sitä, että kutsunko tutkimukseen lisää haastateltavia, koska kaksi kutsuttua ei ollut soveltuvia haastatteluun, ja kymmenen sijasta haastattelinkin lopuksi kahdeksan. Päätin antaa haastattelujen edetä ja katsoa

tilannetta uudelleen haastattelujen jälkeen, että olisiko vielä tarvetta lisätiedolle. Totesin, että lisähaastateltavia ei tarvita, koska saturaatiota alkoi tapahtua. Haastatteluissa nousi esille samankaltaisia asioita riittävästi, eli toistuvuutta oli jo havaittavissa. Olin siten saanut valittua sellaisen osajoukon haastateltavia, jotka ilmensivät isompaa populaatiota tavoitteeni mukaisesti. Valitsemani haastateltavat antoivat kattavan, mutta toistettavissa olevan tutkimusaineiston minulle tutkittavaksi ja analysoitavaksi. Tutkijan silmissäkin aineiston luotettavuus on erittäin hyvällä tasolla aineiston monipuolisuuden, mutta myös toistettavuuden vuoksi. Se, että haastattelijan roolissa en ohjaillut haastateltavia mihinkään suuntaan heidän vastauksissaan, ilmentää edelleen luotettavuutta, koska haastateltavat itse ohjasivat omia vastauksiaan tiettyihin suuntiin ja ajatuksiin, jotka he kokivat aiheen kannalta tärkeiksi.

Näiden johtopäätösten pohjalta voin sanoa, että tutkimuksen tavoitteet saavutettiin ja tutkimus oli onnistunut. Aineisto toi uutta ja jäsentynyttä tietoa etätyöosaamisesta tutkimuskentälle ja etätyön nykytilanteesta ehkä enemmän päivittyntä tietoa suoraan työntekijätasolta. Tutkimuksen alkuvaiheessa ennen aineiston keräämistä en osannut odottaa, kuinka konkreettisia vastauksia haastateltavat antoivat. Haastatteluaineisto oli erittäin laadukas, ja sitä oli hyvä lähteä työstämään eteenpäin sisällönanalyysillä ja johtopäätöksillä. Yksilöhaastattelut olivat oikea ja onnistunut valinta tutkimuksen luotettavuuden kannalta, koska aineistosta saatu tieto oli todella aitoa ja konkreettista. Pohdin vielä sitä, että olisiko tutkimustulokset muodostuneet erilaisiksi, jos tutkimus olisi esimerkiksi kohdentunut johonkin tiettyyn organisaatioon. Tällöin organisaatioiden kanssa olisi pitänyt tehdä tutkimusluvut, jotta organisaatioiden toimintatapoja voitaisiin tutkia. Tällaisella tutkimuksella oltaisiin saatu kohdennettua tietoa organisaatiolle tutkittua ja oltaisiin voitu tutkia mahdollisesti myös etäjohtajien kokemuksia. Lisäksi pohdin sitä, että olisinko saanut näin laajaa ja laadukasta aineistoa aikaiseksi millään muulla menetelmällä. Koen tutkimusmenetelmävalintani olleen oikea, koska erilaisin menetelmävalinnoin en välttämättä olisi saanut yhtä soveltuvaa aineistoa tähän tutkimukseen kuin nyt.

Aineiston toistettavuuden, luotettavuuden ja kylläntymisen vuoksi siitä oli eriteltävissä selkeästi aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin tietyt teemat, jotka saatiin kirjoitettua auki etätyöosaamisen peruspilareina. Analyysivaiheen tavoitteet saavutettiin siten myös

onnistuneesti, kun aineistosta oli johdettavissa selkeät ja johdonmukaiset tulokset etätyöntekijöiden osaamisalueina. Kun etätyöntekijöiden olennaiset osaamisalueet oli tunnistettu ja käsitteellistetty, oli mielenkiintoista lähteä peilaamaan sitä jo olemassa olevaan tutkimustietoon ja jäsentämään nimenomaan sitä, miten henkilöstöjohtamisella voidaan tukea etätyöosaamisen kehittymistä. Tavoite saavutettiin myös siinä, kun todettiin, että erilaisilla henkilöstöjohtamisen keinoilla voidaan tukea näitä tunnistettuja etätyöntekijöiden ominaisuuksia ja taitoja. Tutkimuksella tuotiin myös uutta tietoa tutkimuskentälle ja vahvistettiin myös aiempia käsityksiä. Tutkimuksen tekeminen oli motivoivaa ja tutkimusaihe ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Uskon tästä olevan hyötyä sekä työntekijöille että etäjohtajille. Organisaatiotkin voivat saada näkökulmaa toiminnoistaan, kun etätyöosaaminen on konkreettisesti tuotu esille.

LÄHTEET

- Alasoini, T. (2023). Koronan jälkeistä työelämää – mutta millaista? Teoksessa Mäkikangas, A., & Pyöriä, P. (toim.), *Koronapandemia, työ ja yhteiskunta: Muuttuiko Suomi?*. Gaudeamus. Julkaistavaksi hyväksytty käsikirjoitus. Artikkelissa Mäkinen, J., & Mäkikangas, A. (2023). Etäjohtaminen koronapandemian aikana – työn vaatimukset yliopistossa työskentelevien esihenkilöiden kokemina. *Hallinnon Tutkimus*, 42(2), 169. <https://doi.org/10.37450/ht.115592>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Alshibly, H. H., & Alzubi, K. N. (2022). Unlock the black box of remote e-working effectiveness and e-HRM practices effect on organizational commitment. *Cogent business & management*, 9(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2153546>
- Anthonyamy, L. (2022). Continuance intention of IT professionals to telecommute post pandemic: A modified expectation confirmation model perspective. *Knowledge Management & E-Learning*, 14(4), 536–558. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2022.14.027>
- Bartolomé, J., Garaizar, P., & Larrucea, X. (2022). A Pragmatic Approach for Evaluating and Accrediting Digital Competence of Digital Profiles: A Case Study of Entrepreneurs and Remote Workers. *Technology, knowledge and learning*, 27(3), 843-878. <https://doi.org/10.1007/s10758-021-09516-3>
- Butoi, E., Fenesan, A., & Balint, C. (2022). Teleworkers' perception of well-being and work-life balance. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Negotia*, 67(4), 65-78. <https://doi.org/10.24193/subbnegotia.2022.4.04>
- Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60, 102381. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>, artikkelissa Väättäinen, H., & Vakkala, H.. (2023). Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa. *Focus Localis*, 51(1), 1.

- Chow, J. S. F., Palamidis, D., Marshall, S., Loomes, W., Snook, S., & Leon, R. (2022). Teleworking from home experiences during the COVID-19 pandemic among public health workers (TelEx COVID-19 study). *BMC public health*, 22(1), 674. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13031-0>
- Couto, A. I., Rodrigues, A. C., Lousã, E. P., & Martins, D. (2024). Home-office implementation: Challenges and changes in people management. *International journal of workplace health management*, 17(3), 241-267. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2022-0184>
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J., & Lindholm, T. (2021). *Hybridijohtaminen* (1. painos.). Brik.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of applied psychology*, 93(6), 1412-1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Haapakorpi, A. (2020). Miten varmistaa osaaminen työelämän muutoksessa?. *Työelämän tutkimus*, 18(1), 63-67.
- Haapakoski K., Niemelä A., & Yrjölä E. (2020) *Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Helsinki, Almatalent
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos.). Gaudeamus.
- Hyrkäs, E. (2009). *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Kaiser, S., Suess, S., Cohen, R., Mikkelsen, E. N., & Pedersen, A. R. (2022). Working from home: Findings and prospects for further research. *German journal of human resource management (Online)*, 36(3), 205-212. <https://doi.org/10.1177/23970022221106973>
- Kantola, J., & Katajamäki, H. (2023). Videovälitteisten etätapaamisten uudistamat vuorovaikutuksen normit joustavuuden näkökulmasta. *Focus Localis*, 51(1), 1.
- Karjalainen, M. (2023). Työmatka sängystä 40 cm: Paikka, tila ja työn hämärtyvät rajat etätyössä. *Focus Localis*, 51(3).

- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10.-11. p.). Talentum.
- Kawaguchi, D., & Motegi, H. (2021). Who can work from home? The roles of job tasks and HRM practices. *Journal of the Japanese and international economies*, 62, 101162. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2021.101162>
- Kovalainen, A., Poutanen, S., & Arvonen, J. (2021). Covid-19, luottamus ja digitalisaatio. Tutkimus etätyöstä ja sen järjestymisestä Suomessa keväällä ja syksyllä 2020. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu, artikkelissa Väättäinen, H., & Vakkala, H.. (2023). Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa. *Focus Localis*, 51(1), 1.
- Laine, P. (2015). Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. *Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti*, 35(1), 30-46, 78.
- Lee, Y. (2023). ICT use, internal communication satisfaction, and engagement of working-from-home employees: The moderating role of affiliative tendency. *Computers in human behavior*, 138, 107472. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107472>
- Liao, C. (2017). Leadership in Virtual Teams: A Multilevel Perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- artikkelissa Väättäinen, H., & Vakkala, H.. (2023). Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa. *Focus Localis*, 51(1), 1.
- Loyless, L. H. (2023). Competence in virtual communication: Remote transformational leadership. *Public administration review*, 83(3), 702-709. <https://doi.org/10.1111/puar.13618>
- Makkonen-Craig, H. (2021). Etätyö, lähityö ja läsnätyö. *Kielikello: kielenhuollon tiedotuslehti*, 4. Luettavissa: <https://www.kielikello.fi/-/etätyö-lähityö-ja-läsnätyö> Luettu 29.12.2023.
- Meriläinen, S. (2024). *Työelämän ja johtamisen muutos kulkevat käsi kädessä*. Lapin ammattikorkeakoulu.
- Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: Tutkijalaitos* (4. laitos.). International Methelp.

Mäkikangas, A., Juutinen, S., Oksanen, A., & Melin, H. (2020). Etätyö ja työn immunuutokset kevään 2020 koronakriisin aikana korkeakouluhenkilöstöllä. *Psykologia: tiedepoliittinen aikakauslehti*, 55(6), 408-425,492.

Mäkinen, J., & Mäkikangas, A. (2023). Etäjohtaminen koronapandemian aikana – työn vaatimukset yliopistossa työskentelevien esihenkilöiden kokemina. *Hallinnon Tutkimus*, 42(2), 169. <https://doi.org/10.37450/ht.115592>

Nevalainen, T., & Teräs, H. (2023). Hybridityö ja -oppiminen pandemian jälkeen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 25(2), 4-9. <https://doi.org/10.54329/akakk.130975>

Nikooravesh, A., Parpoochi, A., & Hossein Mohammad Davoudi, A. (2016). The impact of team-based learning on knowledge development. *International journal of organizational leadership*, 5(2), 110-122. <https://doi.org/10.33844/ijol.2016.60400>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press

Orhan, M. A., Castellano, S., Khelladi, I., Marinelli, L., & Monge, F. (2021). Technology distraction at work. Impacts on self-regulation and work engagement. *Journal of business research*, 126, 341-349. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.048>

artikkelissa Kantola, J., & Katajamäki, H. (2023). Videovälitteisten etätapamisten uudistamat vuorovaikutuksen normit joustavuuden näkökulmasta. *Focus Localis*, 51(1), 1.

Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WSOYpro.

Parkatti, A., Husso, M., & Tammelin, M. (2023). Ammatillinen toimijuus ja tunteet pakotetussa etätyössä. *Focus Localis*, 51(3), 1.

Petter, Stacie, Connie S. Barber, and Diane Barber. 2020. "Gaming the System: The Effects of Social Capital as a Resource for Virtual Team Members." *Information and Management* 57(6) teoksessa Väättäinen, H., tiedekunta, Y., & Sciences, F. o. S. (2024). *Virtuaalinen johtaminen paradoksien syleilyssä: Sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä tukeva johtaminen kunnissa*. Lapin yliopisto.

Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting People First for Organizational Success. *Academy of Management perspectives*, 13(2), 37-48. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1899547> artikkelissa Syväjärvi, A., & Stenvall, J. (2003). Henkilöstövoimavarat työntekijöiden

organisaatiotoimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. *Hallinnon tutkimus*, 22(4), 338-351.

Pohjalainen, M. (2012). Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus*, 31(3), 1.

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Garden City, New York: Doubleday & Company.

Pyöriä, P., Saari, T., & Ojala, S. (2016). Kokoaikainen kotietätyö: – yleisyys, työn organisointi ja tuloksellisuus sekä työyhteisön vastavuoroisuus. *Työelämän tutkimus*, 14(2), 185 artikkelissa Väättäinen, H., & Vakkala, H.. (2023). Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa. *Focus Localis*, 51(1), 1.

Rintala, H., Postareff, L., & Ryymin, E. (2023). Sitoudun, siis opin - Miten edistää jatkuvaa oppimista työssä? *Työelämän tutkimus*, 21(1), 33-57. <https://doi.org/10.37455/tt.107998>

Ristolainen, M., Maijala, R., & Eloranta, S. (2020). Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, 12(3), 179-186. <https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>

Ruohomäki, V., Tuomivaara, S., Mattila-Holappa, P., Monni, T., Perttula, P., Alanko, T., & Toppinen-Tanner, S. (2020). Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen. *Psykologia: tiedepoliittinen aikakauslehti*, 55(5), 388-395.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.

Salin, L., & Koponen, J. (2023). Käsiteanalyysi etäjohtamisesta. *Hallinnon Tutkimus*, 42(5), 545-559. <https://doi.org/10.37450/ht.124958>

Salmimies, R., & Ruutu, S. (2014). *Itsensä johtaminen*. Talentum Media.

Salomão, A. (2023). Miten valita oikeat otantatyypit tutkimusta varten?, mindthegraph.com www-sivut luettu 14.3.2024.

Savaspuro, M. teoksessa Haapakoski K., Niemelä A., & Yrjölä E. (2020) *Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Helsinki, Almatalent, 99-120.

Straus, E., Uhlig, L., Kühnel, J., & Korunka, C. (2023). Remote workers' well-being, perceived productivity, and engagement: Which resources should HRM improve during

COVID-19? A longitudinal diary study. *International journal of human resource management*, 34(15), 2960-2990. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2075235>

SurveyMonkey. (2024). Markkinatutkimuksen otantatavat, [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com) www-sivut, luettu 14.3.2024.

Sutela, H., & Pärnänen, A. (2021). Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Tilastokeskus.

Suonsivu, K. (2022). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista* (4. painoksen mukaan.). United Press.

Syväjärv, A., & Stenvall, J. (2003). Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatiotoimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. *Hallinnon tutkimus*, 22(4), 338-351.

Thulin, E., Vilhelmson, B., & Johansson, M. (2019). New Telework, Time Pressure, and Time Use Control in Everyday Life. *Sustainability*, 11(11), 3067. <https://doi.org/10.3390/su11113067>

Toivanen, M., Leppänen, A., & Kovalainen, A. (2012). Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa: Jännitteitä ja paradokseja. *Työelämän tutkimus*, 10(1), 3-21.

Tummers, Lars G & Knies, Eva (2019). Leadership and Meaningful Work in the Public Sector. *Public Administration Review*, 73(6), 859–68. doi: 10.1111/puar.12138 artikkelissa

Väätäinen, H., & Vakkala, H. (2023). Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa. *Focus Localis*, 51(1), 1.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vakkala, H., & Palo, M. (2016). Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen* teoksessa Syväjärvi, A., Pietiläinen, V., Syväjärvi, A., Pietiläinen, V., Syväjärvi, A., Vakkala, H., . . . Heikkinen, K. (2016). *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere University Press.

Van Wart, M. (2017). *Johtajuus julkisissa organisaatioissa*, Routledge.

Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Vilkman U. (2016) Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Helsinki, Talentum Pro

Virtanen, J., Rantala, T., Remes, L., Benkö, S. S., Luoma, P., Karjalainen, T. P., . . .
Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. International Methelp.

Väätäinen, H., & Vakkala, H. (2023). Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa
virtuaalisen johtamisen kontekstissa. *Focus Localis*, 51(1), 1.

Väätäinen, H., tiedekunta, Y., & Sciences, F. o. S. (2024). *Virtuaalinen johtaminen
paradoksien syleilyssä: Sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä tukeva johtaminen
kunnissa*. Lapin yliopisto.

Wallo, A., Kock, H., Lundqvist, D., & Coetzer, A. (2020). Understanding Factors That
Enable and Inhibit Assessment of Outcomes of Competence Development. *Human resource
development review*, 19(4), 384-421. <https://doi.org/10.1177/1534484320943332>

LIITE 1

Tiedote etätyöhön liittyvään tutkimukseen osallistuvalla ja suostumus osallistumiseen.

Hei! Olen tekemässä pro gradu -tutkielmaa etätyöstä työntekijän kokemuksista. Pro gradu -tutkielmani tavoitteena on tutkia etätyön problematiikkaa ja saada vastauksia kysymyksiin koskien osaamista ja sen kehittämistä. Tutkielmani toteutetaan Lapin yliopistossa, osana hallintotieteen maisteriopintoja. Tutkielmani aineistot kerään itse haastattelijana, ja myös huolehdin henkilötietojen käsittelystä, pseudonymisoinimisesta ja anonymisoinimisesta. Toivon, että voisin haastatella sinua, sillä näkemyksesi ovat tärkeitä asiantuntijatehtävissä toimivan työntekijän näkökulmasta etätyön hyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi yhteiskunnallisella tasolla.

Pyydän sinua osallistumaan yhteen noin tunnin mittaiseen haastatteluun Teams-alustan välityksellä, sekä tutustumaan sinulle etukäteen toimitettaviin haastattelukysymyksiin. Kerään aineiston aikajänteellä noin huhti-kesäkuu 2024 ja haastattelut toteutetaan työaikasi ulkopuolella. Osallistuminen on sinulle täysin vapaaehtoista, voit keskeyttää sen ilman seuraamuksia missä vaiheessa tutkimusta vain eikä osallistuminen aiheuta sinulle minkäänlaista haittaa, vaaraa tai uhkaa.

Aineistoja säilytän itselläni nauhoitteen muodossa tietoturvalisessä paikassa, ja tulen litteroimaan aineiston analyysia varten kirjalliseen muotoon. Vain minulla on pääsy aineistoihin. Salaan henkilöllisyytesi ja turvaan luottamuksellisuuden niin, ettei kukaan tutkimukseen osallistunut ole tunnistettavissa julkaistavista tai julkisesti esitettävistä aineisto-otteista. Työpaikkaasi tai sen toimintatapoja koskevia tietoja ei kysytä, eikä organisaatiosi ole tunnistettavissa millään tavalla. Aineistoa käsittelen lainmukaisesti ja tutkimuseettisiä periaatteita kunnioittaen. Säilytän aineistoa kaksi kuukautta tutkielman hyväksymisen jälkeen, minkä jälkeen tuhoan sen Lapin yliopiston käytäntöjen mukaisesti. Pro gradu -tutkielmani tullaan julkaisemaan Lapin yliopiston sähköisessä Lauda-järjestelmässä.

Voit ottaa minuun yhteyttä kaikissa tutkielmaan ja siihen osallistumiseen liittyvissä asioissa.

Suostumus:

Olen ymmärtänyt, että osallistumiseni pro gradu -tutkielmaan on vapaaehtoista ja minulla on oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää osallistumiseni milloin vain. Näin toimiessani minulle ei koidu mitään kielteisiä seuraamuksia.

Olen saanut kuvauksen pro gradu -tutkielmasta, johon aineistonkeruu liittyy, aineistonkeruun tavoitteista ja etenemisestä. Tiedotteessa on myös kuvattu oikeuteni haastateltavana sekä tietosuojan periaatteet, joilla on tarkoitus varmistaa turvallinen osallistumiseni tutkimukseen.

Saan tämän sopimuksen sähköpostilla ja vastaamalla sähköpostiin ilmaisen ymmärtäneeni saamani tiedot ja ilmaisen suostumukseni osallistua tutkimukseen.

Haastateltavan allekirjoitus ja päivämäärä

LIITE 2

Teemahaastattelurunko

A. TAUSTAKYSYMYKSET

1. Oletko tehnyt viime vuosina (2023-2024) asiantuntijatyötä etä- tai hybridityönä, jossa käytetään työskentelyvälineenä teknologisia laitteita, kuten tietokonetta?

B. ETÄTYÖPÄIVÄN ORGANISOINTI

2. Millaista oman työn organisointitaitoa kokonainen etätyöpäivä alusta loppuun mielestäsi vaatii?

3. Millaisena keskittymisesi ja työn tehokkuuden taso säilyy etätöissä, ja mikä siihen vaikuttaa?

C. OMAN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

4. Kerro oman substanssiosaamisesi ja työskentelytaitojesi kehittymisestä etätöissä?

5. Miten huolehdit itse oman työn tuloksellisuudesta ja miten siitä voisi huolehtia paremmin?

6. Vaikuttaako jokin asia positiivisesti tai negatiivisesti etätyössä motivaatioosi kehittää osaamistasi?

7. Toisiko jonkin osaamisalueen kehittäminen lisäarvoa etätyöntekijälle, millainen ja miksi?

D. DIGIOSAAMINEN

8. Millaisia ajatuksia sinulla herää digitaalisista taidoistasi, ja niiden merkityksestä etätyössä?

E. Onko vielä jotain, mitä haluaisit sanoa?